

Förderung der individuellen Veränderungsbereitschaft in einem beginnenden Workplace Change

Entwicklung eines Change Readiness Coachings für
Mitarbeitende des Schweizerischen Tropen- und Public
Health-Instituts

BACHELOR ARBEIT
2019

Autorin

Wirz, Melanie

Betreuende Person

Burri, Leonie

Praxispartner

Schweizerisches Tropen- und Public Health-Institut

Waser, Marco

Förderung der individuellen Veränderungsbereitschaft in einem beginnenden Workplace Change

Entwicklung eines Change Readiness Coachings für Mitarbeitende des Schweizerischen Tropen- und Public Health-Instituts

Autorin Wirz, Melanie

Betreuende Person Burri, Leonie

Praxispartner Schweizerisches Tropen und Public Health-Institut
Waser, Marco

Gelterkinden, Juni 2019

Abstract

Die vorliegende Arbeit gibt einen Überblick über die Möglichkeit zur Förderung der individuellen Veränderungsbereitschaft in einem beginnenden Workplace Change bei Mitarbeitenden des Schweizerischen Tropen- und Public-Health Instituts. Es wird untersucht, ob sich die in einem quantitativen Fragebogen zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft erzielten Werte in den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Angemessenheit der Veränderung, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz verändern. Um dies zu beantworten, wurde ein Change Readiness Coaching auf Basis einer Literaturrecherche entwickelt und getestet. Die individuelle Veränderungsbereitschaft wurde sowohl vor als auch zehn Tage nach diesem Change Readiness Coaching gemessen. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die individuelle Veränderungsbereitschaft durch das Change Readiness Coaching erhöht. Jedoch ist die Erhöhung nicht signifikant. Eine signifikante Veränderung der Ausgangswerte zu den Werten nach dem Coaching ergab sich lediglich in der Dimension Unterstützung des Managements. Dies bestätigt die Wirkung des Change Readiness Coachings teilweise.

Zeichen: 124'477

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2. Praxispartner Schweizerisches Tropen- und Public Health-Institut	4
1.3. Herleitung und Spezifizierung der Fragestellung	6
1.4. Abgrenzung	8
2. Theoretische Grundlagen	9
2.1. Begriffliche Grundlagen und Definitionen	9
2.1.1. Workplace Change	9
2.1.2. Multi-Space-Office	9
2.1.3. Workplace Change Management	10
2.1.4. Change Readiness Coaching	10
2.2. Phasen Modell nach Kübler-Ross	10
2.3. Reaktionen von Individuen auf Veränderungen	15
2.3.1. Resistance to Change	15
2.3.2. Gründe für Resistance to Change	16
2.3.3. Readiness for Change	18
2.3.4. Einflussfaktoren auf Readiness for Change	20
2.4. Coaching	22
2.4.1. Definition Coaching	22
2.4.2. Coaching-Prozess	22
2.4.3. GROW-Modell	27
3. Methoden	30
3.1. Stichprobe	30
3.2. Instrumente	31
3.2.1. Fragebogen	31
3.2.2. Change Readiness Coaching	34
3.3. Durchführung	39
3.3.1. Generierung der Stichprobe und Kontaktaufnahme	39
3.3.2. Versenden des Fragebogens	40
3.3.3. Pretests	40
4. Ergebnisse	43
4.1. Deskriptive Analyse	43
4.2. Statistische Analyse	47
5. Diskussion	50
5.1. Zusammenfassung / Rekapitulation	50
5.1.1. Literaturrecherche	50
5.1.2. Ergebnisse	51
5.2. Diskussion der Ergebnisse	51
5.3. Beantwortung der Fragestellung	53
5.4. Kritische Betrachtung und Reflexion	54
5.4.1. Limitationen und Ausblick	54
5.4.2. Persönliches Fazit	55
6. Literaturverzeichnis	57
7. Abbildungsverzeichnis	60
8. Tabellenverzeichnis	60
9. Anhang	61

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

In den letzten zwanzig Jahren hat sich die Arbeitswelt durch wirtschaftliche und technische Entwicklungen stark verändert (Deplazes et al., 2018). Heute wird die Schweizer Arbeitswelt von wissensintensiven Dienstleistungstätigkeiten geprägt (Deplazes et al., 2018). Hinzu kommt der gesellschaftliche Wandel, welcher älter werdende Belegschaften, mehr weibliche Arbeitnehmende und einen Fachkräftemangel zur Folge hat (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2014). Ausserdem kann sich keiner der Globalisierung und dem technologischen Fortschritt entziehen (Badura et al., 2014).

Auch von diesem Wandel betroffen sind gemäss Konkol et al. (2017) die Büroräumlichkeiten. Die Autoren erläutern, dass die Verbreitung von offenen und flexiblen Büroräumen in den letzten Jahren zugenommen hat. Organisationen planen ihre Büroumgebungen um und passen die Arbeitsplätze an, damit sie den neuen Arbeitsprozessen und Arbeitsstilen besser gerecht werden können (O'Neill, 2012). Vier Gründe sprechen in diesem Zusammenhang gemäss Power, Sohal und Rahman (2001) für den Umzug in eine neue Büroraumumgebung:

- Kampf um Fachkräfte: Unternehmen erhoffen sich, durch die Modernisierung ihrer Arbeitsplatzumgebung attraktiv für ein Kader von Mitarbeitenden mit komplexen Fähigkeiten zu bleiben oder werden.
- Mobile Technologien: Durch mobile Technologien soll Mitarbeitenden ermöglicht werden, von überall zu arbeiten, sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Büros.
- Das Bestreben von Organisationen nach Innovation.
- Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeit durch Dezentralisierung und Abflachung der Hierarchien: Zentrale Strukturen sollen aufgelöst und die Arbeit distributiv verteilt werden.

Steht ein Umzug in eine neue Büroraumumgebung in Verbindung mit dem Umzug in ein Multi-Space-Office, entstehen zahlreiche Vorteile (Breitblick AG, n.d.). Dazu gehört primär die Steigerung der Wirtschaftlichkeit, da durch ein Multi-Space-Office die Betriebs- und Investitionskosten optimiert werden können (Breitblick AG, n.d.). Weitere Vorteile eines Multi-Space-Offices sieht Breitblick AG (n.d.) ausserdem in der Erhöhung der Nutzungsflexibilität und der Vorbereitung eines Unternehmens an die Anforderungen der

Zukunft. Vorteilhaft ist es auch, dass die Kommunikation und Teamarbeit der Mitarbeitenden gefördert werden kann (Breitblick AG, n.d.).

Der angesprochene Wandel beeinflusst gemäss McAfee und Brynjolfsson (2012) aber nicht nur Organisationen, sondern auch das Erleben, Denken und Verhalten von Mitarbeitenden innerhalb dieser Organisationen. Sie leben in einer zunehmend kleineren Welt und die Grenzziehungen werden immer durchlässiger. Heutzutage kann man sich physikalisch von einem Ort zum anderen begeben und es ist möglich, beinahe jede Art von Kommunikation innerhalb von Bruchteilen einer Sekunde, über jede geographische Distanz hinweg durchzuführen (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Für Mitarbeitende entstehen dadurch Veränderungen im Bereich der Kommunikationsstruktur, der Grösse der Arbeitsgruppen sowie eine Erhöhung der Eigenverantwortung und eine wachsende Durchlässigkeit der Bereichs- und Unternehmensgrenzen (Power et al., 2001). Mitarbeitende müssen durch die zunehmende Vernetzung der Funktionsbereiche sowie durch die grössere Transparenz der Entscheidungsprozesse zusätzlich zu ihrer Fachexpertise ein hohes Mass an Eigenverantwortung und Lernbereitschaft entwickeln (Szebel, 2015). Ebenfalls wird von ihnen eine Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeit und Flexibilität erwartet, um das zunehmende Arbeiten in Projektteams zu bestreiten (Szebel, 2015). Zusammengefasst kann gesagt werden, dass organisationale Veränderungen heute alltäglich sind und von Mitarbeitenden deshalb eine ständige Veränderungs- und Lernbereitschaft gefordert wird (Badura et al., 2014).

Die Verbesserungen im Bereich der Kompetenzen, der Servicequalität und der Beziehung zu anderen Mitarbeitenden sind als generelle individuelle Vorteile durch Veränderungsprozesse zu vermerken (Cunningham et al., 2002). Die Vorteile eines Umzugs in ein Multi-Space-Office aus Sicht der Individuen sind davon abhängig, wie das Multi-Space-Office gestaltet ist (Breitblick AG, n.d.). Explizite Vorteile für Individuen bei einem Umzug in ein optimal gestaltetes Multi-Space-Office sollen im Folgenden dargestellt werden.

Ein Vorteil besteht darin, dass die allgemeine Einschätzung der Umgebung verbessert wird, da sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende den selben Arbeitsplatz haben und

Einzelbüros nicht mehr als subjektiv hochwertiger aufgenommen werden können (Breitblick AG, n.d.).

Schwehr und Amstutz (2008) nennen weitere Vorteile, welche folgend aufgezeigt werden sollen. In einem gut funktionierenden Multi-Space-Office wird die Vielfalt an Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeitenden berücksichtigt. Dem Bedürfnis von Individuen nach Mobilität, Flexibilität und Kommunikation kann dadurch Rechnung getragen werden. Auch können Individuen in einem Multi-Space-Office eine breite Spanne an unterschiedlichen Tätigkeiten erledigen. Es bietet sowohl Raum für das alleine oder im Team Arbeiten, für die Erholung, für die Förderung der Kommunikation und für die Anregung zum Nachdenken. Ein letzter hier genannter Vorteil besteht darin, dass die Büroumgebung wohnlich gestaltet werden kann und somit zum Wohlfühlen einlädt (Schwehr & Amstutz, 2008).

Doch der Umzug in ein Multi-Space-Office bringt gemäss Cunningham et al. (2002) für Individuen auch Risiken. Zu den generellen Risiken aus Sicht der Mitarbeitenden bei einer Veränderung zählen sie die Neugestaltung des Jobs oder Stellenabbaus sowie generelle Unsicherheiten bezüglich der eigenen Arbeitsstelle (Cunningham et al., 2002). Landes und Steiner (2014) beschreiben die Situation bei Veränderungen wie folgt: Jede noch so geringe Veränderung ruft bei Individuen Fragen auf. Noch bevor diese Fragen jedoch analysiert werden, steht im Vordergrund die Gewissheit, dass Veränderungen das Verlassen des Vertrauten und Sicherem bedeuten und man sich mit dem Unbekannten auseinandersetzen muss. Als Folge davon treten Verunsicherungen und die Befürchtung vor Schwierigkeiten sowie zusätzlichem Aufwand auf. Aus der Angst vor Neuem resultiert ein emotionaler Widerstand, welcher neben dem rational begründbaren Widerstand einen grossen Teil der Reaktanz bei Veränderungen ausmacht. Dieser emotionale, am schwersten handhabbare Widerstand äussert sich in Form eines unbestimmten Gefühls, welches nicht rational begründbar ist. Häufig sind Gefühle der Überforderung oder die Angst vor nicht bewältigbaren Anforderungen der Auslöser. Deshalb sollten Befürchtungen und Ängste systematisch thematisiert und abgebaut werden (Landes & Steiner, 2014).

Aus Schätzungen geht hervor, dass zirka 60 bis 80 Prozent aller organisationalen Veränderungsprozesse nicht zum gewünschten Erfolg führen (Konkol et al., 2017). Die Gründe für das Scheitern können gemäss Konkol et al. (2017) nicht nur auf die Konzeption

und Planung von Projekten zurückgeführt werden, sondern oftmals sind Schwierigkeiten und Hemmnisse, die bei der Umsetzung des Vorhabens entstehen, der Auslöser. Die Erfolgswahrscheinlichkeit bei Veränderungen kann deutlich erhöht werden, wenn mehr als zehn Prozent des Projektbudgets in das Change Management investiert werden (Konkol et al., 2017). Unabhängig davon welche Grösse ein Unternehmen hat oder welches Projekt mit dem Umzug in eine neue Büroräumumgebung verfolgt wird, der Erfolg einer solchen Veränderung geht zu einem beträchtlichen Anteil darauf zurück, dass die Sorgen, Ängste und Erwartungen der involvierten Mitarbeitenden adressiert werden (O'Neill, 2012).

1.2. Praxispartner Schweizerisches Tropen- und Public Health-Institut

Das Schweizerische Tropen- und Public Health-Institut (nachfolgend Swiss TPH), ein assoziiertes Institut der Universität Basel, wurde vor fast 75 Jahren gegründet und ist weltweit renommiert auf dem Gebiet der globalen Gesundheit (Swiss TPH, 2018b). Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit liegt auf Gesundheitsfragen in Ländern mit niedrigen und mittleren Einkommen (Swiss TPH, 2018b). Themen wie Infektionskrankheiten und nicht-übertragbare Krankheiten, Umwelt, Gesellschaft und Gesundheit sowie Gesundheitssysteme und -programme gehören zu den thematischen Schwerpunkten des Instituts (TPH, n.a.). Kerngeschäft des Instituts sind Forschung (Beratung und Umsetzung von Projekten), Dienstleistung (Impfungen und medizinische Beratungen) sowie Lehre und Ausbildung für Studierende und Fachkräfte (TPH, 2017). Momentan werden 318 Projekte in 105 Ländern betreut (TPH, 2017). Der jährliche Umsatz des Swiss TPH beträgt zirka 81.5 Millionen Franken (TPH, 2017). Dabei tragen die Universität Basel, der Bund und der Kanton Basel-Stadt zirka 20 Prozent der Mittel bei. Die restlichen 80 Prozent der Mittel werden aus Dienstleistung, Aus- und Fortbildung sowie eingewobenen Drittmitteln erworben (TPH, 2017). Mit jährlich mehr als 500 Publikationen in renommierten Fachzeitschriften gehört das Swiss TPH zu den führenden wissenschaftlichen Institutionen am Life-Science Standort Basel (Swiss TPH, 2018b).

Das Swiss TPH ist aufgeteilt in fünf Departemente, welche übergreifend in den Bereichen Forschung, Dienstleistung sowie Lehre und Ausbildungen arbeiten (siehe Abbildung 1) (Swiss TPH, 2018b).

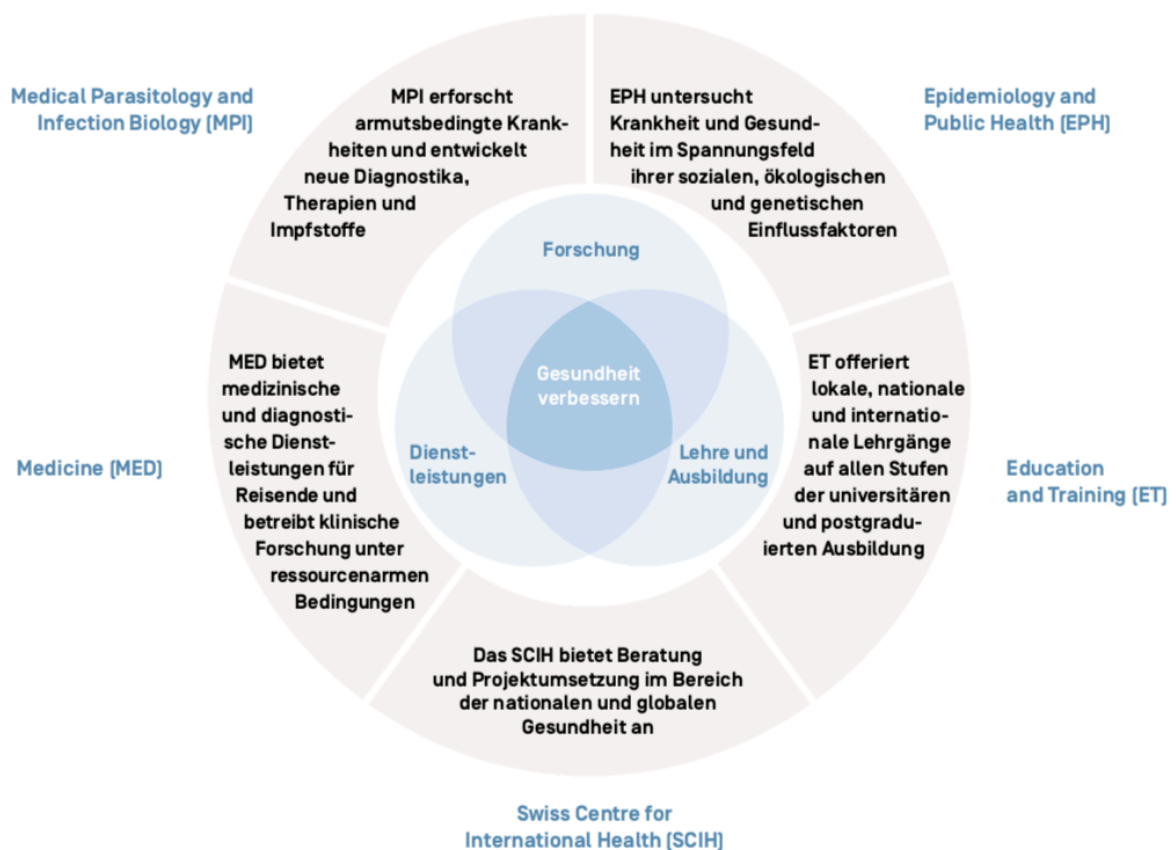


Abbildung 1: Departemente Swiss TPH (Swiss TPH, 2018b)

Wie in dem Organigramm in Abbildung 2 ersichtlich ist, gehören jedem Departement eine unterschiedliche Anzahl Einheiten und Gruppen an, die von einem operativen Kader geführt werden (Swiss TPH, 2018b). Aktuell setzt sich die Belegschaft aus rund 804 Personen aus 79 unterschiedlichen Nationen zusammen (TPH, 2017). Am Standort Basel werden zurzeit mehr als 575 Mitarbeitende und 218 PhD- und Master Studierende beschäftigt (TPH, 2017).

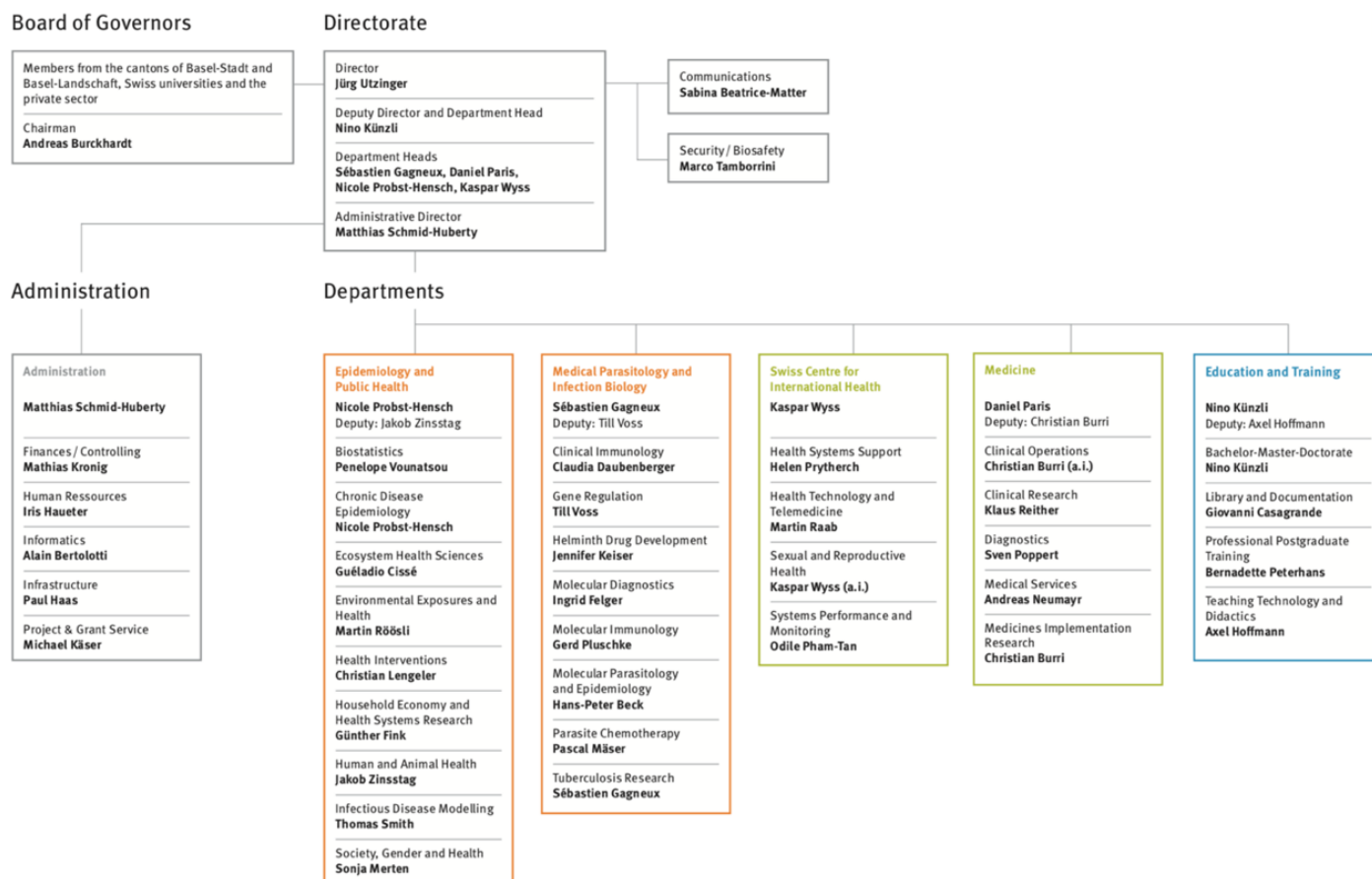


Abbildung 2: Organigramm 2018 Swiss TPH (Swiss TPH, 2018a)

Nach Rücksprache mit der Personalabteilung des Swiss TPH gilt es zu beachten, dass die Mitarbeitenden am Swiss TPH zu Löhnen arbeiten, die am Markt oder bei der Universität höher wären. Ausserdem wird erwähnt, dass viele Arbeitsverträge befristet sind. Grund dafür ist, dass dies in der akademischen Welt regelmässig so gehandhabt wird und PhDs und PostDocs immer nur befristet angestellt werden. Auch sind im Service und in der Forschung die Projekte in der Regel finanziell und zeitlich begrenzt, so dass die Anstellungen für die Projektdauer ausgestellt werden. Zudem trägt der hohe Anteil an Drittmittelfinanzierung dazu bei, dass wenig unbefristete Arbeitsverträge ausgestellt werden. Die genannten Gründe lassen darauf schliessen, dass die Mitarbeitenden eine hohe intrinsische Motivation aufweisen und bestrebt sind, ihre Arbeit für einen guten Zweck zu erledigen.

1.3. Herleitung und Spezifizierung der Fragestellung

In diesem Kapitel soll die Fragestellung der vorliegenden Arbeit hergeleitet und spezifiziert werden. Die hier genannten Informationen wurden zusammen mit dem Praxispartner erarbeitet. Das Swiss TPH wird Ende 2021 in ein neues Gebäude in Allschwil umziehen. Bei

diesem Umzug handelt es sich um das finanziell grösste Projekt seit der Entstehung des Instituts. Hauptgrund für den Umzug ist das Auseinanderdriften der Zusammenarbeit durch die lokale Trennung der momentan genutzten Büroräumlichkeiten. Aktuell bestehen nebst den zusammenhängenden Gebäuden sieben Dependenz, die örtlich voneinander getrennt sind. Zudem haben bis anhin die meisten Führungskräfte Einzelbüros und auch alle anderen Büros sind oft nur mit einer kleinen Anzahl Personen besetzt. Einzelbüros sind für viele Mitarbeitende ein erstrebenswertes Privileg. In Zukunft werden die Büroräumlichkeiten jedoch in Form von Multi-Space-Offices gestaltet sein. Dies bringt aus Sicht einiger Mitarbeitenden zahlreiche Nachteile mit sich. Zum Beispiel wird die persönliche Ablage beschränkt und der Arbeitsplatz weniger personalisierbar sein. Ausserdem werden Mitarbeitende in Zukunft in Allschwil und nicht mehr im Zentrum der Stadt arbeiten. Dies bedeutet eine Erschwerung der Zufahrt durch grosses Verkehrsaufkommen und schlechtere Anbindungen an das öffentliche Verkehrsnetz. Deshalb hat die Ankündigung des Umzugs unter den Mitarbeitenden zu einigen Reaktionen geführt. Um die Mitarbeitenden des Swiss TPH auf den Workplace Change vorzubereiten, wurden bereits diverse Interventionen gestartet. Diese sind im Anhang 1 ersichtlich.

Was aus Sicht der Autorin bisher jedoch noch nicht genügend stark beachtet wurde, sind die einzelnen Mitarbeitenden. Mehrheitlich wurden bis jetzt Top-Down-Prozesse gewählt. Diese Arbeit soll deshalb die Bottom-Up-Perspektive der einzelnen Mitarbeitenden (Individuen) in den Vordergrund stellen. Gemäss Haffar, Al-Karaghoulou, Irani, Djebarni und Gbadamosi (2016) muss die Bereitschaft und Verpflichtung zur Veränderung auf individueller Ebene erfolgen, da Veränderungspraktiken von Einzelpersonen im Unternehmen initiiert und durchgeführt werden. Die meisten kollektiven Aktivitäten, die in Unternehmen vorkommen, sind oft eine Kombination der Aktivitäten einzelner Organisationsmitglieder (Haffar et al., 2016). In Folge dessen akzeptieren oder verweigern Unternehmen die Veränderungen durch Handlungen ihrer Mitarbeitenden und erfolgreiche organisatorische Veränderungen bestehen nur dann langfristig, wenn die einzelnen Individuen ihr Verhalten anpassen (Haffar et al., 2016).

Ziel dieser Arbeit ist es, ein Change Readiness Coaching (explizite und praxisnahe Intervention) zu entwickeln, damit die Mitarbeitenden des Swiss TPH in dem beginnenden Workplace Change veränderungsbereiter werden. Daraus ergibt sich folgende Fragestellung:

Wie können Mitarbeitende des Swiss TPH in einem beginnenden Workplace Change mit Hilfe eines Change Readiness Coachings veränderungsbereiter werden? Operationalisiert wird diese Fragestellung durch folgende Unterfrage: Verändern sich die in einem Fragebogen zur Messung der Veränderungsbereitschaft erzielten Werte in den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Angemessenheit der Veränderung, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz durch die Intervention eines einmaligen Change Readiness Coachings?

Um dieser Fragestellung näher zu kommen, werden nach dieser Einleitung die theoretischen Grundlagen mit den begrifflichen Grundlagen und Definitionen (Kapitel 2.1.), dem Phasenmodell nach Kübler-Ross (Kapitel 2.2.), den Reaktionen von Individuen auf Veränderungen (Kapitel 2.3.) und dem Coaching (Kapitel 2.4.) erläutert. Im Kapitel 3. werden die methodischen Grundlagen für die vorliegende Arbeit aufgezeigt, welche sowohl das Change Readiness Coaching wie auch den Fragebogen zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft beinhalten. Im Anschluss werden die Ergebnisse der Datenerhebung dargestellt (Kapitel 4.) und in der abschliessenden Diskussion (Kapitel 5.) werden die Resultate sowie das Vorgehen kritisch hinterfragt und mit einem persönlichen Fazit abgeschlossen.

1.4. Abgrenzung

Die vorliegende Arbeit bietet keine Empfehlungen dazu, wie Organisationen oder eine Gruppe von Individuen veränderungsbereiter werden können. Sie bezieht sich ausschliesslich auf eine individuenzentrierte Perspektive der Veränderungsbereitschaft. Deshalb wird als Methodik ein Einzelcoaching gewählt. Im Rahmen dieser Arbeit wird ausserdem nicht darauf eingegangen, welche gesundheitlichen Folgen eine Veränderung für Individuen haben kann. Dennoch sollte die Wichtigkeit dieses Themas nicht unterschätzt werden. Es hat sich gezeigt, dass Mitarbeitende in rekonstruierten Unternehmen häufiger von Beeinträchtigungen der Gesundheit berichten (Lohmann-Haislah, 2012). Ausserdem wurde festgestellt, dass die Anzahl Veränderungen am Arbeitsplatz einen Einfluss auf den subjektiven Gesundheitszustand von Individuen hat (Lohmann-Haislah, 2012). Dieser wird von Mitarbeitenden in Arbeitsumfeldern mit vielen Veränderungen schlechter eingeschätzt, als von Mitarbeitenden, die nur wenige Veränderungen erleben (Lohmann-Haislah, 2012).

2. Theoretische Grundlagen

2.1. Begriffliche Grundlagen und Definitionen

2.1.1. Workplace Change

Unter Workplace Change wird nach Konkol et al. (2017) eine spezielle Art von Veränderungsprozess verstanden. Es handelt sich nach Meinung der Autoren um den Umzug in eine neue Büroraumumgebung. Inhaltlich gesehen gibt es zwei Merkmale, welche sich bei Workplace Change Prozessen von anderen Veränderungsprozessen unterscheiden (Konkol et al., 2017). Zum einen kann man Workplace Change Prozesse physikalisch greifen und erleben. Dadurch werden bei den Veränderungen des Arbeitsplatzes sensorische, emotionale, kognitive und verhaltensbezogene Aspekte von Mitarbeitenden beeinflusst. Zum anderen ist die Veränderung von Arbeitsplätzen ein emotionales Thema für betroffene Mitarbeitende. Sie haben das Gefühl, dass sie das Büro, den eigenen Bürostuhl oder den persönlichen Stauraum als ihr persönliches Eigentum bezeichnen können und empfinden es deshalb als unangemessen, wenn ein Unternehmen über Veränderungen entscheidet (Konkol et al., 2017).

2.1.2. Multi-Space-Office

Gemäss Konkol et al. (2017) können Multi-Space-Offices wie folgt definiert werden: Bei einem Multi-Space-Office werden Gruppenbüros oder Grossräume zusätzlich zu den Arbeitsplatzzonen mit Zonen für die gemeinsame Nutzung ergänzt. Innerhalb dieser Gemeinschaftsnutzungszonen gibt es Angebote für Kommunikation, Rückzug und informelle Begegnung und Kommunikation. Dadurch können Raumangebote geschaffen werden, die den heutigen Arbeitsabläufen und Kommunikationsverhalten entsprechen. Die Aufenthaltsqualitäten werden durch wohnliche Gestaltungselemente erhöht. Diese leisten einen Beitrag zur motivationsfördernden Arbeits- und Unternehmenskultur. Neben den Arbeitsplatzzonen sind Meetingräume, Kaffeebars, Loungebereiche, Think Tanks und weitere Kommunikationsangebote wesentliche Bausteine. Auch die Druckangebote werden in dezentralen Servicestationen gebündelt. So können Arbeitsplatzzonen von Störungen durch Durchgangsverkehr entlastet werden. Das Multi-Space-Office ermöglicht die Entstehung von Orten mit einer Begegnungsqualität, die Kommunikation, Austausch und auch Konzentration fördern können (Konkol et al., 2017).

Hier gilt es jedoch anzumerken, dass andere Studien verschiedene Resultate ergaben. Bernstein und Turban (2018) konnten zeigen, dass die Face-to-Face-Kommunikation in einem Multi-Space-Office signifikant abnimmt und dafür die elektronische Interaktion vermehrt vorkommt. Sie erwähnen, dass sich durch die offene Architektur ein sozialer Rückzug ergibt und Mitarbeitenden stattdessen über elektronische Kanäle interagieren.

2.1.3. Workplace Change Management

Unter Workplace Change Management versteht man nach Konkol et al. (2017) die Einbindung und Begleitung der Mitarbeitenden durch alle Phasen einer Veränderung des Büroraums. Durch Partizipation, Coaching, Kommunikation und Information soll mit Hilfe des Workplace Change Managements eine nutzer- und nutzungsorientierte sowie nachhaltige Veränderung sichergestellt werden (Konkol et al., 2017). Der Fokus beim Workplace Change Management liegt auf dem Verhalten und der Einstellung der Betroffenen (Konkol et al., 2017).

2.1.4. Change Readiness Coaching

In der vorliegenden Arbeit wird unter dem Begriff Change Readiness Coaching ein Einzelgespräch verstanden, welches die individuelle Veränderungsbereitschaft der Swiss TPH Mitarbeitenden in Bezug auf den bevorstehenden Umzug fördern soll. Der Aufbau dieses Coachings wird im Kapitel 3. (Methoden) genauer erläutert.

2.2. Phasen Modell nach Kübler-Ross

In der Literatur gibt es zahlreiche Change Management Modelle. Die Autorin hat sich im Rahmen dieser Arbeit für die vertiefte Auseinandersetzung mit dem Phasen Modell nach Kübler-Ross entschieden, da es ihrer Meinung nach am passendsten für die vorliegende Arbeit ist. Das Modell modelliert Veränderungsprozesse und gibt Lösungsvorschläge für die Gestaltung von Veränderungen in Unternehmen (Zelesniack & Grolman, n.d.). Es soll ein vereinfachtes Bild einer komplexen Wirklichkeit sowie Wirkungszusammenhänge abbilden und dient der Komplexitätsreduktion (Zelesniack & Grolman, n.d.). Bei dem Modell handelt es sich um ein Phasenmodell der Veränderung, welches versucht, einen Handlungsrahmen zu geben und zugleich aufzeigt, was in den einzelnen Phasen als typisch beobachtet werden kann (Zelesniack & Grolman, n.d.). Es soll bei der Ordnung, Orientierung und Kommunikation im Change Management helfen und als Entscheidungsunterstützung dienen (Zelesniack & Grolman, n.d.).

Die Idee, dass Individuen während Veränderungen durch einen psychologischen Prozess gehen, wurde durch die Forschung von Elizabeth Kübler-Ross offensichtlich. Sie beschreibt in ihrem Buch „On Death and Dying“ das Erleben und Verhalten von Sterbenden (Kübler-Ross, 1969). Ihr Konzept beruht darauf, dass Individuen bei der Begegnung mit Veränderungen in ihrem Umfeld eine Vielzahl an individuellen psychologischen Stadien durchlaufen. Spätere Untersuchungen haben gezeigt, dass Individuen bei Veränderungsprozessen in Organisationen sehr ähnliche Erfahrungen machen (Cameron & Green, 2015). Jede von aussen kommende Veränderung verlangt nach Young und Lockhart (1995) eine Antwort seitens der Organisation. Doch nicht nur Organisationen sind gefordert, auf diese Veränderungen zu reagieren, sondern auch einzelne Mitarbeitende (Young & Lockhart, 1995). So haben sie neue Optionen und Anforderungen im Bereich des Verhaltens, des eigenen Status und der Verantwortung (Young & Lockhart, 1995). Ebenfalls verändern sich durch den Wandel die Erwartungen seitens Arbeitskollegen (Young & Lockhart, 1995). Die emotionalen Reaktionen und deren Verarbeitung bei anstehenden Veränderungen in Organisationen können in verschiedene Phasen aufgeteilt werden (Landes & Steiner, 2014). Diese sollen anhand der Veränderungskurve in Abbildung 3 aufgezeigt werden. Die Veränderungskurve wurde in Anlehnung an die von Kübler-Ross (1969) definierten Phasen für Individuen in einer Organisation adaptiert.

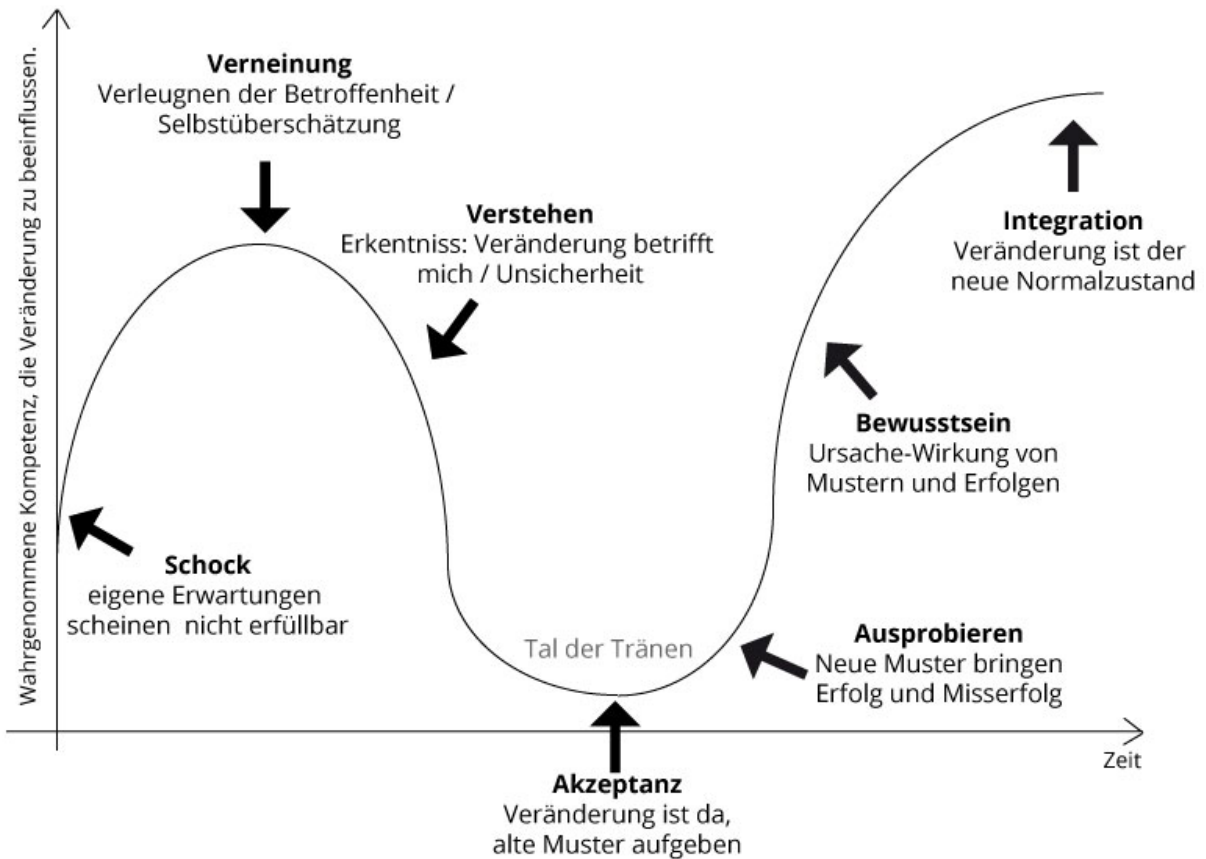


Abbildung 3: Phasen Modell nach Kübler-Ross (Hagemann, 2016 in Anlehnung an Kübler-Ross, 1969)

Phase 1 (Schock): Die erste Phase beschreibt nach Young und Lockhart (1995) die Reaktion der Mitarbeitenden, wenn sie das erste Mal mit der Veränderung konfrontiert werden. Reagieren Individuen dabei geschockt oder überrascht, ist dies darauf zurückzuführen, dass die Vorstellungen der Zukunft nicht mit der momentanen Realität übereinstimmen (Young & Lockhart, 1995). Wie in Abbildung 3 ersichtlich, reduzieren sich die vom Individuum wahrgenommenen Kompetenzen und das Vertrauen, sobald es mit der Veränderung konfrontiert wird. Grund dafür ist, dass gemäss Young und Lockhart (1995) die neuen Umstände oder Erwartungen nicht so sind, wie erwünscht. Je unbekannter oder unerwarteter die neue Situation ist, desto grösser werden der Vertrauenseinbruch und die Nichtübereinstimmung von Erwartungen und Realität sein (Young & Lockhart, 1995).

Phase 2 (Verleugnung / Herabspielen der Folgen): Nach der Phase des Schocks kommt nach Young und Lockhart (1995) die Phase der Verleugnung. Sie erwähnen, dass Individuen sich dabei ihre eigene zukünftige Realität so zusammenstellen, dass sie die in der ersten Phase entstanden Dissonanzen reduzieren können. Diese selbst erstellten Begründungen oder

Richtigstellungen von Tatsachen führen dazu, dass die individuellen Kompetenzen wieder als höher eingestuft werden (Young & Lockhart, 1995). Young und Lockhart (1995) erklären, dass Individuen eine Form von intellektueller Kontrolle über die neue Situation erreichen. Oft reden sich Individuen nach Meinung der Autoren ein, dass sie mit ihrem bis anhin verwendeten Vorgehen erfolgreich waren und dieses Vorgehen deshalb auch in Zukunft funktionieren wird und spielen die Folgen der Veränderung herab. Diese Ablehnung gegenüber Veränderungen kann ein schwieriger Punkt in dem Veränderungsprozess sein und kann Individuen davon fernhalten, weiterzukommen (Young & Lockhart, 1995). Der einzige Weg um aus dieser Phase herauszukommen, sind gemäss Young und Lockhart (1995) persönliche Entscheidungen und Handlungen seitens des Individuums. Sie stellten fest, dass Überzeugung, Ermutigung oder Drohung von anderen Personen beim Individuum einzig und alleine konformes Verhalten provozieren.

Phase 3 (Zorn / Wut / Depression): Während die vorhergehende Phase zur Steigerung der Kompetenzen führt, weil das Individuum die Realität der Situation ignoriert, führt die dritte Phase zu einem grösseren Bewusstsein des wahren Kompetenzlevels in Verbindung mit den in Zukunft benötigten Kompetenzen (Young & Lockhart, 1995). Die dritte Phase ist gemäss Young und Lockhart (1995) eine wichtige Phase, weil sich das Individuum emotional mit der Situation auseinandersetzt. Die Autoren erwähnen, dass diese Zeit ausserdem regelmässig gezeichnet ist von Gefühlen der Frustration oder Verwirrung.

Phase 4 (Akzeptanz / Loslassen der Vergangenheit): Das Abnehmen des Kompetenzgefühls und des Selbstvertrauens stoppt, wenn das Individuum die neue Situation erkennt und akzeptiert (Young & Lockhart, 1995). Dies ist in Abbildung 3 der tiefste Punkt. Nun müssen Einstellungen und Verhaltensweisen, welche bis anhin bequem, richtig und effektiv waren, losgelassen werden (Young & Lockhart, 1995).

Phase 5 (Ausprobieren / Austesten neuer Grenzen): Individuen haben sich in Phase 5 gemäss Young und Lockhart (1995) mit den neuen Verhaltensweisen identifiziert. Nun geht es darum, diese auszuprobieren (Young & Lockhart, 1995). In gewissen Fällen kann das neue Verhalten effektiv sein und dazu führen, dass diejenigen Resultate herauskommen, die man sich gewünscht hat (Young & Lockhart, 1995). In anderen Fällen realisieren Mitarbeitende, dass sie mehr Aufwand zur Weiterentwicklung der neuen Möglichkeiten betreiben müssen

(Young & Lockhart, 1995). Die Phase des Ausprobierens wird gemäss Young und Lockhart (1995) durch Erfolge und Niederlagen im Entwickeln neuer Fähigkeitsbereichen charakterisiert.

Phase 6 (Bedeutungsfindung): Wenn Individuen von ihren Erfolgen und Niederlagen lernen können, hilft ihnen dies bei der Bedeutungsfindung in der neuen Situation (Young & Lockhart, 1995). In Phase 6 geht es nicht mehr nur darum, neue Verhaltensweisen auszuprobieren, sondern auch zu hinterfragen, wieso ein gewisses Verhalten effektiv ist und wieso andere Verhaltensweisen oder dieselben Verhaltensweisen in anderen Situationen nicht effektiv sind (Young & Lockhart, 1995).

Phase 7 (Integration): Die letzte Phase wird dadurch charakterisiert, dass Individuen ihre erlernten Verhaltensweisen als ihre eigenen bezeichnen und sie deshalb ihr Selbstvertrauen und ihre Selbstkompetenzen wieder auf ein höheres Level bringen (Young & Lockhart, 1995). Es wird gemäss Young und Lockhart (1995) nun zur täglichen Routine, die neuen Verhaltensweisen anzuwenden und diese in die eigene Welt einzubetten.

Fazit: Die Erfahrung im Umgang mit Individuen und Organisationen hat nach Young und Lockhart (1995) folgende Dinge gezeigt: Es kann 18 bis 24 Monate dauern, um die Veränderungskurve zu durchlaufen. In manchen Situationen kann dies länger sein, als Organisationen oder Führungskräfte eingeplant haben, was dazu führen kann, dass von Mitarbeitenden eine optimale Leistung erwartet wird, bevor diese dazu bereit sind. So kann es wiederum zu Dissonanzen zwischen den Erwartungen der Organisation und den Fähigkeiten der Individuen kommen (Young & Lockhart, 1995). Einer der wichtigsten Faktoren ist, Mitarbeitenden mit Hilfe eines unterstützenden Umfelds durch den Veränderungsprozess zu helfen (Young & Lockhart, 1995). Studien im Arbeitsumfeld haben gezeigt, dass effektive und erfolgreiche Individuen im Veränderungsprozess diejenigen sind, welche von der Vergangenheit lernen können und vergangene sowie aktuelle Verhaltensweisen und Einstellungen vergleichen (Young & Lockhart, 1995).

Am Kübler-Ross-Modell gibt es zahlreiche Kritikpunkte. Diese wurden von Lock (2019) wie folgt zusammengefasst: Die Hauptkritik besteht in der Annahme, dass Individuen Widerstand gegenüber Veränderungen zeigen. Dies kann dazu führen, dass Widerstand zu einer sich selbst

erfüllenden Prophezeiung wird, obwohl nicht alle Situationen Feindseligkeiten gegenüber Veränderungen beinhalten. Ausserdem argumentieren Kritiker, dass das Modell zu verallgemeinert ist und dass die Reaktionen auf Veränderungen sehr individuell sind. Darüber hinaus ist der Verlauf nicht immer linear. Individuen können nach Meinung von Kritikern auch Phasen überspringen oder wieder in zurückliegende Phasen zurückfallen (Lock, 2019).

2.3. Reaktionen von Individuen auf Veränderungen

Im Kapitel 2.2. wurde das Phasen Modell nach Kübler-Ross beschrieben. Nun soll spezifisch auf die Reaktionen von Individuen bei anstehenden Veränderungen eingegangen werden. Im Rahmen dieser Arbeit wird dabei unterschieden zwischen Resistance to Change (Widerstand gegenüber Veränderungen) und Readiness for Change (Bereitschaft für Veränderungen).

Generell kann gemäss Wyrsh und Wyrsh (2018) gesagt werden, dass jeder Veränderungsprozess in Individuen einen Spannungszustand auslöst. Dieser führt zu unterschiedlichen Reaktionsmustern, die abhängig von der Einstellung des jeweiligen Mitarbeitenden sind (Wyrsh & Wyrsh, 2018).

2.3.1. Resistance to Change

Widerstand gegenüber Veränderungen spricht mehrere Aspekte des Verhaltens und Erlebens von Individuen an und kann deshalb als multidimensionales Phänomen bezeichnet werden (Piderit, 2000). Widerstand kann sich sowohl kognitiv (in Gedanken und Bewertungen), affektiv (in Gefühlen und Stimmungen) als auch behavioral (in konkreten Verhaltensweisen) ausdrücken und wird durch intradimensionale oder interdimensionale Spannungszustände gekennzeichnet (Piderit, 2000). Um dies etwas genauer darzustellen, soll im Folgenden ein Beispiel in Anlehnung an Piderit (2000) gegeben werden: Freue ich mich beispielsweise auf einen neuen Arbeitsort, habe aber gleichzeitig auch damit verbundene Sorgen, kann man von einer intradimensionalen Ambivalenz innerhalb der affektiven Dimension des Widerstands sprechen. Sehe ich den Nutzen eines flexiblen Arbeitsplatzes (kognitiv), bin mir aber unsicher (affektiv), ob ich lernen kann, diesen auch richtig zu nutzen, liegt eine interdimensionale Ambivalenz zwischen der kognitiven und affektiven Dimension des Widerstands vor.

In einer Studie von Oreg (2006) wurde untersucht, welche Faktoren zu welcher Art von Widerstand beitragen und welche Konsequenzen die verschiedenen Dimensionen des Widerstands haben. Die Studie brachte folgende Erkenntnisse hervor:

- Je grösser das Vertrauen der Individuen ins Management ist, desto kleiner ist der behaviorale und kognitive Widerstand.
- Werden Einfluss und Status eines Individuums im Unternehmen gefährdet, führt dies zu einem höheren kognitiven Widerstand.
- Je grösser die Arbeitsplatzunsicherheit ist, desto höher ist der affektive Widerstand.
- Je mehr die Autonomie eines Individuums eingeschränkt wird, desto grösser ist der affektive Widerstand.
- Die Arbeitszufriedenheit ist kleiner, je grösser der affektive Widerstand ist.
- Ein Stellenwechsel ist wahrscheinlicher, je mehr behavioraler Widerstand ein Individuum zeigt.
- Das Commitment gegenüber der Organisation wird kleiner, je grösser der kognitive Widerstand eines Individuums ist.

2.3.2. Gründe für Resistance to Change

Es gibt zahlreiche Gründe, weshalb Individuen in einem Veränderungsprozess Widerstand zeigen. Oft kann der Widerstand von Mitarbeitenden gegen Neues durch die Gewohnheit begründet werden (Rosenstiel, 1997). Mitarbeitende neigen dazu, sich in einer Komfortzone niederzulassen (Senninger, 2000). In dieser Komfortzone fühlen sie sich selbstsicher und stark, wissen was sie zu tun haben und welche Verhaltensweisen zu welchen Reaktionen führen (Senninger, 2000).

Ein anderer Grund kann die funktionale Gebundenheit sein (Landes & Steiner, 2014). Mitarbeitende kennen eine bestimmte Situation oder Vorgehensweise gemäss Landes und Steiner (2014) oft nur in einem bestimmten Kontext und es fällt ihnen dadurch schwer, einen neuen Bezug herzustellen. Dadurch kann Neues auf Ablehnung stossen, abgewertet oder für nicht relevant gehalten werden (Landes & Steiner, 2014). Tritt Neues ein, bedeutet dies für Mitarbeitende, dass sie sich vom Status Quo wegbewegen, die vorgegebenen Bahnen auflösen, den Rahmen sprengen und einen Strukturbruch bewirken müssen (Landes & Steiner, 2014).

Auch die Abwehr kognitiver Dissonanz kann ein Grund für Widerstand sein (Frey & Benning, 1987). Das Gleichgewicht im kognitiven System ist für Menschen erstrebenswert und angenehm (Frey & Benning, 1987). Es gibt gemäss Festinger (1957) zwei Möglichkeiten, wie Kognitionen zueinander sein können: Entweder sie werden als konstant wahrgenommen oder als unvereinbar. Tritt letzteres ein, führt dies bei Mitarbeitenden zu Dissonanz (Festinger, 1957). Diese wird als unangenehmes Spannungsverhältnis erlebt und führt dazu, dass Druck zur Reduktion entsteht (Frey & Benning, 1987). Damit diesem Druck entgegengewirkt werden kann, werden diejenigen Kognitionen angepasst, die am einfachsten veränderbar sind (Frey & Benning, 1987). Landes und Steiner (2014) erklären, dass sobald eine Kognition mit vielen anderen Kognitionen konstant ist, der Veränderungswiderstand sehr gross ist. Dies, weil ihrer Meinung nach durch die Veränderung einer Kognition neue Spannungen auftreten könnten und die kognitive Dissonanz dadurch noch grösser werden würde. Menschen revidieren eine getroffene Entscheidung erst dann, wenn die Spannungen zu gross sind (Landes & Steiner, 2014).

Ein weiterer Grund für Widerstand liegt in der Höhe der Motivation (Rosenstiel, 1997). Sobald die Motivation ein bestimmtes Ziel zu erreichen sehr hoch ist, beschränkt sich die Möglichkeit zur Zielerreichung oft nur noch auf eine Option (Rosenstiel, 1997). Das bedeutet, dass sich der Blickwinkel verengt und Mitarbeitende dadurch unempfänglich für weitere Möglichkeiten werden, die im besten Fall sogar schneller und effektiver zum Ziel führen würden (Rosenstiel, 1997).

Die Verteidigung des Selbstbildes kann auch als Grund für Widerstand genannt werden (Rosenstiel, 1997). Jeder Mensch integriert in seinem Selbstbild Dinge, die er mit viel Aufwand erschaffen hat (Rosenstiel, 1997). Wenn diese Konzepte, Theorien, Pläne oder Vorhaben hinterfragt werden, führt dies zur Kränkung und Mitarbeitende neigen dazu, die eigene Weltsicht auf irrationale Weise zu verteidigen (Rosenstiel, 1997). Dabei geht es nicht mehr um das Aushandeln der besten Möglichkeit, sondern um die Verteidigung der eigenen Weltsicht zur Aufrechterhaltung des Selbstbildes (Landes & Steiner, 2014).

Im Zusammenhang mit einem Workplace Change findet man in der Literatur als Grund für den Widerstand auch immer wieder den Begriff der Arbeitsplatzverbundenheit (Finch, 2011; Konkol et al., 2017). Finch (2011) erklärt das Phänomen wie folgt: Die Verbundenheit eines

Mitarbeitenden mit seinem Arbeitsplatz ist eine starke Kraft, welche gegen die individuelle Veränderungsbereitschaft wirken kann. Er erklärt, dass die Beziehung von Mitarbeitenden zu ihrem persönlichen, physischen Umfeld emotional, tief verwurzelt, unbewusst und oft schwer verständlich ist. Grund dafür könnte sein, dass der Arbeitsplatz als konstant wahrgenommen wird, auch wenn sich andere dynamische, technologische und organisationale Komponenten verändern (Finch, 2011). Eine weitere Erklärung für die Arbeitsplatzverbundenheit liefern Konkol et al. (2017): Die starke Bindung an den Arbeitsplatz könnte darin liegen, dass Individuen das Bedürfnis haben, ihr Territorium abzustecken. Müssen die Mitarbeitenden ihren Arbeitsplatz nun verlassen, kann dies gemäss Finch (2011) dazu führen, dass sie nicht mehr erkennen, wo oder wer sie sind.

Fazit: In der Literatur gibt es keine einheitliche Definition für den Begriff Resistance to Change. Je nach Ansicht werden dem Begriff unterschiedliche Reaktionen zugeordnet. Deshalb ist es schwierig zu definieren, was Widerstand genau ist. Oftmals bezieht sich Widerstand nicht auf ein beobachtetes Verhalten, sondern auf die Interpretation und die Bewertung eines Beobachters (Finch, 2011). Lange Zeit wurde gemäss Choi und Ruona (2011) die Haltung von Individuen bei Veränderungsprozessen mit Widerstand assoziiert, was eine Barriere für Veränderungsprozesse darstellt. Heute haben Forscher jedoch damit begonnen, die negativen Reaktionen von Mitarbeitenden nicht mehr als Grund für das Scheitern von Veränderungen heranzuziehen und stattdessen den Begriff Readiness for Change (individuelle Bereitschaft für Veränderungen) in den Vordergrund zu rücken (Choi & Ruona, 2011).

2.3.3. Readiness for Change

Die individuelle Bereitschaft für Veränderungen ist einer der wichtigsten Faktoren zur Vorhersage der Unterstützung von Individuen in einem beginnenden Veränderungsprozess (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007). In der Literatur findet man verschiedene Definitionen. Bei allen Definitionen ist man sich jedoch einig, dass die individuelle Bereitschaft für Veränderungen eine persönliche Evaluation beinhaltet, welche die individuellen und organisationalen Ressourcen für die Veränderung, die Notwendigkeit der Veränderung und die durch die Veränderung entstehenden Vorteile bewertet (Choi & Ruona, 2011). Für diese Arbeit gilt die folgende Definition: Die individuelle Bereitschaft für Veränderungen ist das Ausmass, zu dem Mitarbeitende die Notwendigkeit einer

organisatorischen Veränderung als positiv einschätzen sowie das Ausmass, zu dem die Mitarbeitenden glauben, dass die Änderungen positive Auswirkungen für sie selbst sowie die Organisation mit sich bringen (Riddell & Roisland, 2017). Die Verwendung des Begriffs der individuellen Veränderungsbereitschaft bietet im Gegenzug zum Begriff Widerstand gegenüber Veränderungen gemäss Choi und Ruona (2011) zahlreiche Vorteile: Spricht man von individueller Veränderungsbereitschaft, werden positive Absichten nicht übersehen und negative Reaktionen gegenüber Veränderungen nicht gefördert (Choi & Ruona, 2011). Ausserdem geht das Konzept der individuellen Veränderungsbereitschaft davon aus, dass die Sorgen und Ängste von Individuen in Veränderungsprozessen natürlich sind und dass es dafür einen Grund geben muss (Choi & Ruona, 2011).

Holt et al. (2007) definieren das Konzept als ein multidimensionales Konstrukt mit vier Dimensionen: Der Glaube der Individuen an die veränderungsspezifische Selbstwirksamkeit, die Angemessenheit der Veränderung, die Unterstützung des Managements für die Veränderung und der persönliche Nutzen der Veränderung (Holt et al., 2007). Armenakis, Harris und Mossholder (1993) erwähnen zusätzlich noch die Dimension Diskrepanz. Im Folgenden soll etwas genauer auf diese fünf Dimensionen eingegangen werden.

Selbstwirksamkeit: Die Selbstwirksamkeit beschreibt den Glauben der Individuen daran, dass sie eine Veränderung meistern können (Holt, Helfrich, Hall & Weiner, 2009). Jedes Individuum hat gemäss Andersen (2008) eine unterschiedlich ausgeprägte Selbstwirksamkeitserwartung, welche beeinflusst, wie eine kommende Veränderung wahrgenommen wird. Die Motivation für Veränderungen wird durch das individuelle Vertrauen in die persönliche Veränderungsfähigkeit beeinflusst (Andersen, 2008). Selbstwirksamkeitserwartungen sind wichtig, da diese beeinflussen, wie viel Aufwand Individuen in die Veränderung investieren, um gesetzte Ziele zu erreichen (Holt et al., 2009).

Angemessenheit der Veränderung: Unter Angemessenheit der Veränderung wird der Glaube der Individuen daran verstanden, dass eine Veränderung in einer spezifischen Situation richtig ist (Holt et al., 2009). Diese Dimension bezieht sich auf den Inhalt und den Kontext einer Veränderung (Andersen, 2008). Mitarbeitende empfinden eine Veränderung als angemessen, wenn die Kombination aus Veränderungsinhalt und Veränderungskontext stimmt (Andersen, 2008).

Unterstützung des Managements: Einen wichtigen Beitrag zur Veränderungsbereitschaft von Individuen leistet gemäss Andersen (2008) die Unterstützung des Managements. Manager sind in einem hohen Mass für das Schaffen von Umständen verantwortlich, unter denen Veränderungen stattfinden können und Mitarbeitende haben keinen Anreiz, sich für Veränderungen zu engagieren, wenn ihr Vorgesetzter diese nicht unterstützt (Andersen, 2008). Daher ist es wichtig, dass das Management die Veränderungen unterstützt und dadurch ein Stillstand der Veränderung vermieden werden kann (Andersen, 2008).

Persönlicher Nutzen: Diese Dimension bezieht sich gemäss Andersen (2008) darauf, ob Individuen die Veränderung als persönlich vorteilhaft ansehen oder nicht. Dies ist stark von den individuellen Prioritäten und Wichtigkeiten abhängig (Andersen, 2008).

Diskrepanz: Die Diskrepanz bezieht sich gemäss Riddell und Roisland (2017) auf den Glauben der Individuen daran, dass eine Veränderung nötig ist. In diesem Zusammenhang spielen kontextuelle Faktoren wie beispielsweise Veränderungen der Vorschriften, Veränderungen der wirtschaftlichen Konditionen oder ein erhöhter Wettbewerbsdruck eine Rolle (Riddell & Roisland, 2017). Damit demonstriert werden kann, dass eine Veränderung nötig ist, soll aufgezeigt werden, wie sich die momentane Leistung der Organisation von der angestrebten Leistung unterscheidet (Riddell & Roisland, 2017).

2.3.4. Einflussfaktoren auf Readiness for Change

Doch wodurch wird die individuelle Veränderungsbereitschaft im Veränderungsprozess beeinflusst? Auf diese Frage soll im Kapitel 2.3.4. eingegangen werden. Readiness for Change ist ein multidimensionales Konstrukt, welches vier Dimensionen enthält (Andersen, 2008). Es kann nach Ansicht von Andersen (2008) definiert werden als eine umfassende Haltung, welche wie in Abbildung 4 dargestellt, vom Inhalt (was wird verändert), dem Prozess (wie wird der Prozess gestaltet), dem Kontext (unter welchen Umständen erfolgt die Veränderung) und den Mitarbeitenden (Charakteristika von den betroffenen Mitarbeitenden) beeinflusst wird. Diese vier Dimensionen bilden ein Set von Überzeugungen, welche die Veränderungsbereitschaft formen und die Grundlage für Resistenz oder anpassungsfähiges Verhalten bilden (Andersen, 2008).

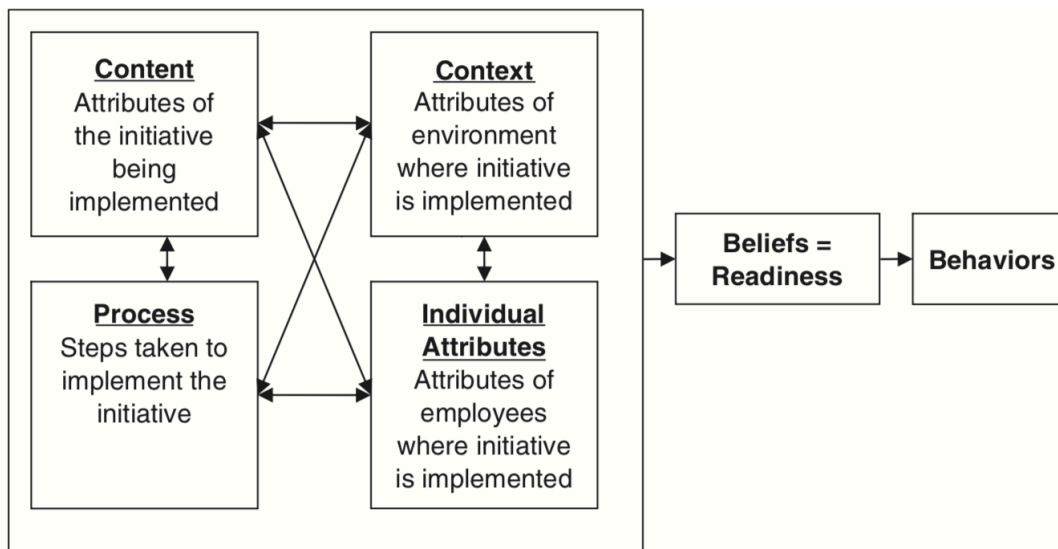


Abbildung 4: Readiness for Change Modell (Andersen, 2008)

Content (Veränderungsinhalt): Die Perspektive des Veränderungsinhalts konzentriert sich auf die grundlegende Veränderungsinitiative, die eingeführt werden soll und deren Charakteristika (Holt et al., 2007). Der Inhalt ist typischerweise auf administrative, verfahrenstechnische, technologische oder strukturelle Merkmale der Organisation gerichtet (Holt et al., 2007). Auf individueller Ebene sind diejenigen Einflussfaktoren, welche sich auf den Veränderungsinhalt beziehen, die persönliche Nutzenbilanz, der Sinn und die Dringlichkeit, die Zielklarheit und die Zielkongruenz sowie die Handhabbarkeit der Veränderung (Konkol et al., 2017).

Process (Veränderungsprozess): Die Prozessmerkmale beziehen sich auf die geplanten Veränderungsschritte während der Einführung (Holt et al., 2007). Der Veränderungsprozess beinhaltet alle Einflussfaktoren, die sich auf den Prozessablauf beziehen (Konkol et al., 2017). Mögliche Prozessmerkmale können beispielsweise das zugelassene Ausmass an Partizipation der Mitarbeitenden (Holt et al., 2007; Konkol et al., 2017) oder die Kommunikation während dem Veränderungsprozess sein (Konkol et al., 2017).

Context (Kontextmerkmal): Kontextmerkmale beziehen sich auf die organisationalen Bedingungen und das organisationale Umfeld der Mitarbeitenden (Holt et al., 2007). Die Wahrnehmung des Veränderungskontexts von Individuen wird durch folgende Punkte beeinflusst: Das Vorhandensein von Selbstvertrauen und die soziale Unterstützung (Konkol

et al., 2017), eine nachvollziehbare und anschauliche Informationsweitergabe, die Kenntnis der Mitarbeitenden über die Strategie der Veränderung, die Anbindung der Aufgaben der Mitarbeitenden an die Organisationsziele, das Vorhandensein von genügend Ressourcen zur Bewältigung von Aufgaben, die Wahrnehmung der Organisationskultur sowie durch geteilte Werte einer Organisation (Szebel, 2015).

Individual Attributes (Individuelle Merkmale): Die einzelnen Mitarbeitenden einer Organisation haben unterschiedliche Charakterzüge, was dazu führt, dass einige Mitarbeitende gegenüber Veränderungen eine positivere Einstellung haben als andere (Holt et al., 2007). Persönlichkeitsfaktoren spielen bei organisationalen Veränderungen gemäss Szebel (2015) eine entscheidende Rolle. Am häufigsten wurden in diesem Zusammenhang die Konstrukte Selbstwirksamkeit, Optimismus sowie Offenheit für Erfahrung als Teilaspekt der Big Five untersucht (Szebel, 2015). Die individuellen Merkmale sind jedoch oftmals zeitlich stabil und schwer durch die Gestaltung eines Veränderungsprozesses beeinflussbar (Konkol et al., 2017).

2.4. Coaching

Im Kapitel 2.4. sollen die theoretischen Grundlagen des Begriffs Coaching erläutert werden. Dabei wird unterteilt zwischen der Definition von Coaching, dem Coaching-Prozess und einem möglichen Coaching-Modell.

2.4.1. Definition Coaching

Die Definition von Coaching wird im vorliegenden Kapitel 2.4.1 in Anlehnung an Rauen (2001) dargestellt. Unter dem Oberbegriff Coaching werden im deutschsprachigen Raum viele unterschiedliche Verfahren verstanden. Man ist sich jedoch einig, dass ein Coaching Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung bietet. Ziel eines Coachings ist es, das Verhalten, die Wahrnehmung und das Erleben des Coachees zu verbessern oder zu erweitern. Seit Mitte der 80er Jahre wird der Begriff im deutschen Sprachraum als Instrument der Personalentwicklung gesehen. Unter Coaching wird eine Kombination aus individueller Beratung, Betreuung, Stützung, Konfrontation und Einzeltraining verstanden (Rauen, 2001).

2.4.2. Coaching-Prozess

Im Folgenden soll der Coaching-Prozess theoretisch erläutert werden. Dabei wird der Coaching-Prozess in zwei Phasen aufgeteilt: Die Phase der Auftragsklärung und der Klärung

der Rahmenbedingungen (organisationale Ebene) und die Phase des effektiven Coaching-Gesprächs (individuelle Ebene). Anschliessend wird das Coaching-Gespräch mit Hilfe des GROW-Modells vertieft.

Phase 1: Auftragsklärung und Klärung der Rahmenbedingungen

Die Phase der Auftragsklärung und Klärung der Rahmenbedingungen erfolgt vor dem eigentlichen Coaching-Gespräch (Rauen, 2001). Sie beinhaltet die Wahrnehmung des Bedarfs, die Kontaktaufnahme und den Vertragsabschluss (Rauen, 2001). Die genannten Schritte sollen anschliessend basierend auf dem Buch „Coaching – Innovative Konzepte im Vergleich“ von Rauen (2001) erläutert werden.

Wahrnehmung des Bedarfs: Die Initiierung eines Coachings erfolgt durch das Anliegen eines Klienten. Der Klient sieht die Notwendigkeit, eine Beratung in Anspruch zu nehmen, um ein Problem zu lösen, das er nicht oder nur unzureichend alleine lösen kann. Voraussetzung für das Durchführen eines Coachings sind Freiwilligkeit, Diskretion und persönliche Akzeptanz. Ein Coaching wird nicht verordnet, sondern es besteht ein eigenständiges und begründetes Interesse an einer Beratungsbeziehung (Rauen, 2001).

Kontaktaufnahme: Die Kontaktaufnahme zu einem Coach gestaltet sich oftmals schwierig. Ende der 80er Jahre bestand die Schwierigkeit darin, überhaupt einen Coach zu finden. Heute ist es schwierig, weil der Markt an Anbietern sehr gross ist. Eine weitere Schwierigkeit auf der Suche nach einem Coach besteht in dem Bedürfnis nach Diskretion. Viele Unternehmen tun sich schwer damit, einen Coach zu engagieren, da dies aus ihrer Sicht als Eingeständnis einer Schwäche angesehen wird. Als letzte Schwierigkeit gilt es, herauszufinden, ob der Coach den Anliegen des Klienten entspricht (Rauen, 2001).

Vertragsabschluss: Beim Vertragsabschluss wird unterschieden zwischen dem formalen und dem psychologischen Vertrag. Im formalen Vertrag werden beispielsweise die Anzahl und Dauer der Termine, Ort und Dauer des Coachings, beteiligte Personen, Geheimhaltungspflicht sowie finanzielle Angelegenheiten vereinbart. Im psychologischen Vertrag werden die Spielregeln festgelegt. Es handelt sich dabei meist um eine mündliche Vereinbarung, welche die Bedingungen für die Zusammenarbeit zwischen Coach und Klient festhält. Der psychologische Vertrag verändert sich oft im Laufe der Zusammenarbeit. Es ist wichtig, dass

der Klient seine Wünsche und Erwartungen festhält und der Coach auf der anderen Seite klar macht, welche Möglichkeiten er hat. So entstehen gegenseitig keine falschen Erwartungen (Rauen, 2001).

Phase 2: Das Coaching-Gespräch

Das eigentliche Coaching-Gespräch kann in die Kategorien Klärung der Ausgangssituation, Zielbestimmung, Interventionen, Evaluation und Abschluss unterteilt werden, die im Folgenden erläutert werden (Rauen, 2001).

Klärung der Ausgangssituation: Die Klärung der Ausgangssituation beinhaltet eine gemeinsame, konkrete Analyse der momentanen Situation sowie der Stärken und Schwächen des Coachees (Rauen, 2001). Es geht darum, die wichtigsten Anliegen zu besprechen, relevante Informationen zusammenzutragen, neue Verbindungen herzustellen und wesentliche Probleme zu identifizieren (Rauen, 2001). Wenn die Stärken und Schwächen des Coachees analysiert werden, sollte vermittelt werden, dass es sich nicht um absolute Stärken und Schwächen handelt, sondern dass diese im Zusammenhang mit der Organisation stehen (Rauen, 2001). Es ist empfehlenswert, dass die Ergebnisse des Ist-Soll-Zustandes und die Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse schriftlich festgehalten werden, da diese die Grundlage für die Erarbeitung eines gemeinsamen, individuell entworfenen Arbeitsplanes sind und der schriftlichen Fixierung der Ziele dienen (Rauen, 2001).

Zielbestimmung: Direkt mit der Analyse der Ausgangssituation verknüpft, sind die Ziele des Coachings (Rauen, 2001). Sie legen fest, woran gearbeitet werden soll und welche Interventionen dazu verwendet werden können (Rauen, 2001).

Schmolzmüller (2012) definiert Ziele wie folgt: Unter Zielen werden vorgedachte, erwünschte Endzustände verstanden. Sie sind durch Zielgrößen (einigermaßen klar abgrenzbare Dimensionen) und deren Zielvorschriften (angestrebte Ausprägung) beschrieben und sollen nach einer bestimmten Zeitdauer erreicht werden. Bei der Zielfindung kann zwischen End- und Leistungszielen unterschieden werden. Endziele sind durch äussere Einflüsse bedingt und nicht kontrollierbar. Leistungsziele hingegen liegen ausschliesslich im Ermessen des Coachees. Deshalb ist es einfacher, sich an Leistungszielen zu orientieren und dafür Verantwortung zu übernehmen. Trotzdem gilt es zu beachten, dass Endziele nicht

vernachlässigt werden und diese stets von einem Leistungsziel gestützt werden (Schmolzmüller, 2012).

Damit ein Endziel auf ein beeinflussbares Leistungsziel gestützt werden kann, sollen die Zieleigenschaften, wie in Tabelle 1 ersichtlich, SMART, PURE und CLEAR sein (Rauen, 2001).

Tabelle 1: Zieleigenschaften (eigene Darstellung in Anlehnung an Rauen, 2001)

S	Spezifisch	P	Positiv formuliert	C	Herausfordernd
M	Messbar	U	Verstanden	L	Legal
A	Erreichbar	R	Bedeutsam	E	Umweltverträglich
R	Realistisch	E	Moralisch	A	Akzeptiert
T	Zeitlich untergliedert			R	Protokolliert

Rauen (2001) sagt, es sei die Aufgabe des Coaches, dass die Leistungsziele des Coachees möglichst all diesen Eigenschaften entsprechen. Meist haben Coachees neben den Leistungszielen auch unterschwellige Erfolgserwartungen an ein Coaching, welche oftmals nicht erwähnt werden (Rauen, 2001). Deshalb ist es empfehlenswert, dass ein Coach auf diesen Umstand hinweist, die Möglichkeiten und Grenzen des Coachings darstellt und wenn nötig auf die schriftlich festgehaltenen Aussagen besteht (Rauen, 2001).

Interventionen: Zur Zielerreichung werden Problemlösungen entwickelt und bewertet (Rauen, 2001). Anschliessend entscheidet der Klient gemäss Rauen (2001), wie die Problemlösungsstrategien realisiert werden sollen. Rauen (2001) weist darauf hin, dass der Coach bereits in dieser Phase auf Wahrnehmungsblockaden, wie beispielsweise Betriebsblindheit hinweisen und neue Sichtweisen eröffnen kann. Der Übergang von der Festlegung der Ziele über die Entwicklung der Lösungswege bis zu den Interventionen ist relativ fließend, da die Erarbeitung von Problemlösestrategien und Lösungswegen bereits durch Interventionen gestützt wird (Rauen, 2001). Damit Interventionen verwendet werden können, braucht es jedoch einige Voraussetzungen und die Problematiken müssen berücksichtigt werden (Rauen, 2001). Diese sollen in Anlehnung an Rauen (2001) im Folgenden erläutert werden.

- **Erklärbare Techniken:** Vom Coaching ausgeschlossen sind diejenigen Interventionen, die nur zu einem Effekt führen, wenn der Klient nicht über ihre Vorgehensweise aufgeklärt wird (Rauen 2001).
- **Am Konzept orientierte Methoden:** Das Konzept des Coaches bestimmt die zur Verwendung kommenden Interventionen. Ziel ist es, dass der Coach nicht in Erklärungsnot kommt und seine Kongruenz gegenüber dem Klienten nicht gefährdet (Rauen, 2001).
- **Anpassung der Vorgehensweisen an Dauer und Ziele:** Dauer und Zielsetzung des Coachings bestimmen die möglichen Interventionen. Sobald der Klient auf eine kurzfristige Zielerreichung angewiesen ist, müssen entsprechende Interventionen angewendet werden (Rauen, 2001).
- **Erweiterung des Verhaltens:** Ziel jedes Coachings ist die Vergrößerung der Wahlmöglichkeiten des Coachees auf den Ebenen des Denkens, der Wahrnehmung und des Handelns. Methoden, welche die Möglichkeiten des Klienten einschränken, sollten vermieden werden (Rauen, 2001).
- **Aufklärung:** Der Coach muss seinen Klienten über den Sinn und die Funktion der Interventionen aufklären. Ansonsten muss mit Unverständnis, Ablehnung und Beziehungsbruch gerechnet werden (Rauen, 2001).
- **Individuelle Passung:** Jeder Klient spricht auf andere Vorgehensweisen an und ist individuell. Deshalb wird vom Coach ein hohes Mass an Empathie gefordert, um sich auf den Klienten einzustellen. Es empfiehlt sich deshalb, anhand von Spielregeln aufzuzeigen, wo die Grenzen des Coaches liegen (Rauen, 2001).

Evaluation: Bei der Evaluation werden Interventionen und erreichte Ergebnisse von den Beteiligten bewertet (Rauen, 2001). Die Überprüfung kann beispielsweise anhand von Erfolgskriterien erfolgen (Rauen, 2001). Diese bestimmen die Evaluation des Coachings massgeblich und setzen sich aus den spezifischen individuellen Zielen zusammen (Rauen, 2001). Sind die Ziele, wie weiter oben beschrieben, SMART, PURE und CLEAR formuliert, sollte sich die Evaluation gemäss Rauen (2001) relativ einfach gestalten. Dennoch gilt es nach seiner Aussage zu beachten, dass oftmals Ziele bei einem Coaching angestrebt werden, deren Bewertung einer subjektiven Wahrnehmung unterliegt. Ausserdem gilt als Entscheidungskriterium letztlich immer die persönliche Zufriedenheit der Coachees (Rauen, 2001).

Abschluss: Ein Coaching wird beendet, wenn die vereinbarte Zahl von Sitzungen und die angestrebten Ziele erreicht sind (Rauen, 2001). Die Rollenbezeichnung Coach und Klient wird mit dem Abschluss des Coachings aufgelöst. Dennoch kann der Kontakt in freundschaftlicher Form weiterhin bestehen (Rauen, 2001).

2.4.3. GROW-Modell

Im vorherigen Kapitel wurde theoretisch erläutert, wie ein Coaching-Prozess ablaufen kann. Dabei wurde unterschieden zwischen der Phase der Auftragsklärung und Klärung der Rahmenbedingungen sowie der Phase des Coaching-Gesprächs. Das GROW Modell stellt eine Möglichkeit dar, um die Phasen des Coaching-Gesprächs zu strukturieren und zeigt auf, wie ein solches Gespräch aussehen kann (Whitmore, 2015). Wie Abbildung 5 zeigt, steht GROW gemäss Whitmore (2015) für: **G**oal / Ziele setzen, **R**ealität überprüfen, **O**ptionen für Handlungsmöglichkeiten erkennen und **W**as muss wann und von wem getan werden und der **W**ille, es zu tun.



Abbildung 5: GROW-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Whitmore, 2015)

Das GROW-Modell soll nun in Anlehnung an das Buch „Coaching for performance – Potenziale erkennen und Ziele erreichen“ von Whitmore (2015) beschrieben werden:

Die Reihenfolge von GROW zeigt auf, dass es beim Herangehen an ein neues Thema sinnvoll ist, alle Phasen des Modells zu durchlaufen. Bei dem Modell werden Ziele gesetzt, bevor die

Realität überprüft wird. Dies widerspricht einer oberflächlichen Logik. Aber Ziele, die auf der aktuellen Situation basieren, sind in der Regel negativ, stellen eine Reaktion auf ein Problem dar und sind durch die bisherige Leistung beschränkt. Normalerweise führen solche Ziele lediglich zu kleinen Teilerfolgen, schöpfen das Potenzial nicht aus und können kontraproduktiv sein. Deshalb ist es inspirierender, kreativer und motivierender, wenn Ziele auf Basis einer langfristigen Lösung gesetzt werden und man sich für deren Umsetzung realistische Schritte überlegt (Whitmore, 2015).

Zu Beginn einer Coaching-Sitzung wird ein Ziel festgelegt. Hierbei soll wiederum darauf geachtet werden, dass Leistungsziele entscheidender als Endziele sind. Zudem müssen die oben dargestellten Aspekte eines guten Ziels (SMART, PURE, CLEAR) berücksichtigt werden. Grund dafür ist, dass unrealistische Ziele keine Hoffnung vermitteln, keine Herausforderung darstellen und die Beteiligten nicht motivieren. Ausserdem gilt es zu beachten, dass Ziele positiv formuliert sind, alle Beteiligten dem Ziel zustimmen und ein Ziel legal, ethisch und umweltverträglich ist (Whitmore, 2015).

Sobald die Ziele definiert sind, geht es darum, die aktuelle Situation zu klären. Dabei ist es entscheidend, dass Wahrnehmungsverzerrungen aller Beteiligten geklärt werden. Ein Coach sollte deshalb distanziert, deskriptiv und tiefgreifend sein. Die Realität kann mit Hilfe von Fragen geklärt werden. Dabei sollte ein Coach vom Coachee Antworten verlangen, die ihn zum Nachdenken, Überprüfen, Hinschauen, Fühlen und Engagement verleiten. Die Fragen sollten einen präzisen Fokus haben. So können Details und ein qualitativ hochwertiger Input gesichert werden (Whitmore, 2015).

Anschliessend geht es darum, herauszufinden, welche Möglichkeiten zur Zielerreichung bestehen. Es geht in der Optionen-Phase nicht darum, die richtige Antwort zu finden, sondern möglichst viele alternative Handlungsmöglichkeiten zu ermitteln. Aufgabe eines Coaches ist es, seinem Coachee zu möglichst vielen Handlungsvarianten zu verhelfen. Dafür muss er eine sichere, offene und neutrale Atmosphäre schaffen. Alle Beiträge werden vom Coach aufgeschrieben. Sobald die umfassende Liste fertiggestellt ist, wird eine Auswahl an Ideen getroffen. Oftmals ist es sinnvoll, die Optionen auf einer Skala von 1-10 zu bewerten, damit die optimale Lösung ermittelt werden kann (Whitmore, 2015).

Am Schluss des Coachings wird die Diskussion zu einer Entscheidung geführt. Dabei wird ein Aktionsplan aufgestellt, der einem klar definierten Ziel dient. Der Aktionsplan beruht auf einer geprüften Grundlage und berücksichtigt so viele Lösungsalternativen wie möglich (Whitmore, 2015).

Zum Abschluss übergibt der Coach seinem Coachee eine schriftliche Dokumentation, auf dem alle Handlungsschritte und die Antworten auf die Warum-Fragen aufgeführt sind. Der Coachee schaut sich die Liste an und bestätigt, dass sie seinen Plan wiedergibt, dass die Massnahmen verstanden werden und dass er den Plan umsetzen wird. Der Coach kann dem Klienten versichern, dass er auch weiterhin für ihn erreichbar ist (Whitmore, 2015).

Fazit: Das GROW-Modell wurde von der Autorin gewählt und hat sich für die vorliegende Arbeit behauptet, weil das Modell den komplexen Prozess des Coachings reduziert und vereinfacht. Als mögliche Kritik am Modell sieht die Autorin dieser Arbeit jedoch, dass es sich bei dem Modell um ein sehr vereinfachtes Modell handelt, dass einengend wirken und sich deshalb nicht mehr vollumfänglich auf das jeweilige Individuum konzentrieren kann. Auch stellt sie in Frage und findet keine abschliessende Antwort dafür, ob es wirklich Sinn macht, sich zuerst auf die Ziele zu fokussieren, bevor die momentane Realität analysiert wird. Ausserdem bezieht sich das Modell lediglich auf die Ebene der Reflexion und könnte dabei die inneren Muster und die Verhaltensebene des Coachees vernachlässigen und so zu Verhaltensrückfällen führen.

3. Methoden

Auf Grund der gefundenen Theorie wurde ein individuelles Change Readiness Coaching entwickelt. Die Autorin dieser Arbeit hat sich für ein Coaching entschieden, da dies gemäss Konkol et al. (2017) Bestandteil eines Workplace Change Managements sein kann. Gemäss Rauen (2001) kann der Ausgangspunkt eines Coachings verschiedene Kategorien von Anlässen, wie beispielsweise Führungskräfteberatung, persönliche Gründe oder die Organisationsstruktur sein. Für diese Arbeit zentral ist nach Meinung der Autorin die Organisationsstruktur. Darunter fallen Kategorien wie strukturelle Änderungen, neue Aufgaben, Stillstand, komplexe Probleme oder der Umgang mit Rahmenbedingungen (Rauen, 2001). Die Standortveränderung durch den Umzug des Swiss TPH in ein neues Gebäude kann nach Ansicht der Autorin den strukturellen Veränderungen zugeordnet werden. Ausserdem werden sich durch den Umzug die klassischen Arbeitsstrukturen verändern, was ihrer Meinung nach der Kategorie Umgang mit Rahmenbedingungen zugeordnet werden kann.

Vor dem Coaching und zehn Tage nach dem Coaching wurde die individuelle Veränderungsbereitschaft der teilnehmenden Mitarbeitenden (folgend Coachees) mit Hilfe eines quantitativen Fragebogens gemessen. So konnte geprüft werden, ob das Coaching einen Einfluss auf die Erhöhung der Veränderungsbereitschaft hatte. Grund dafür ist, dass individuelle Bereitschaft für Veränderungen gemäss Holt et al. (2007) einer der wichtigsten Faktoren zur Vorhersage der Unterstützung von Individuen in einem beginnenden Veränderungsprozess ist. Deshalb wird heute oft zuerst die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden gemessen, bevor die Veränderung tatsächlich eingeleitet wird (Holt et al., 2007). Die Autorin hat sich für eine quantitative Erhebung der individuellen Veränderungsbereitschaft entschieden, da mit Hilfe des Fragebogens die Wirksamkeit des in dieser Arbeit entwickelten Change Readiness Coachings getestet werden sollte. Dafür werden statistische Daten benötigt, welche eine Differenz zwischen den Ausgangswerten und den Werten nach dem Coaching abbilden.

3.1. Stichprobe

Bei der Auswahl der Stichprobe wurde darauf geachtet, dass sich die Coachees freiwillig für die Teilnahme am Change Readiness Coaching meldeten und aus jedem Departement zwei Mitarbeitende vertreten waren. Die Stichprobe stellte sich zusammen aus 12 Mitarbeitenden des Swiss TPH. Insgesamt nahmen neun Frauen und drei Männer teil. Die Teilnehmenden

waren zwischen 25 und 49 Jahre alt, das Durchschnittsalter der Stichprobe betrug 35.83 Jahre. Durchschnittlich waren die Teilnehmenden seit 4 Jahren im Swiss TPH tätig. Weitere Angaben zur Stichprobe sind in der deskriptiven Analyse (Kapitel 4.1.) aufgeführt.

3.2. Instrumente

Zur Untersuchung der Fragestellung der vorliegenden Arbeit wurde als Erhebungsinstrument ein in Anlehnung an die Literatur selbst konstruierter quantitativer Fragebogen verwendet. Ein weiteres Instrument, welches Bestandteil dieser Arbeit ist, ist das Change Readiness Coaching. Diese beiden Instrumente sollen im Kapitel 3.2. beschrieben werden.

3.2.1. Fragebogen

Die im Fragebogen zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft enthaltenen Items können in fünf Dimensionen eingeteilt werden. Diese basieren auf dem im Theorieteil beschriebenen Konzept zum Konstrukt Readiness for Change (Armenakis et al., 1993; Holt et al., 2007). Die Konstruktion des Fragebogens wurde analog zu den verwendeten Dimensionen thematisch getrennt und geordnet. Somit ergaben sich folgende Fragebogenteile:

- Angemessenheit der Veränderung
- Selbstwirksamkeit
- Unterstützung des Managements
- Persönlicher Nutzen
- Diskrepanz
- Demografische Angaben
- Sonstiges / Kommentare

Zu jedem der ersten fünf Fragebogenteile wurden drei bis vier Items generiert. Als Basis dazu dienten in der Literatur gefundene Instrumente zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft (Cunningham et al., 2002; Holt et al., 2007; O'Neill, 2012). Die Autorin hat sich bewusst dafür entschieden, bei der Formulierung der Items immer den Umzug in den Mittelpunkt zu stellen. Grund dafür ist, dass bei den Coachees der Umzug immer im Zentrum steht und als Sinnbild für die weiteren Veränderungen verwendet wird.

Für den Fragebogen wurde als Antwortformat eine Ratingskala gewählt. Bei der verwendeten Likert-Skala handelt es sich um eine unipolare Skala mit fünf Abstufungen (Bortz & Döring, 2006). Als Nachteil dieser Skala kann der mittlere Skalenwert, welcher nicht immer eindeutig interpretierbar ist, genannt werden (Bortz & Döring, 2006). Die Schwierigkeit besteht darin, zu unterscheiden, ob die neutrale Abstufung aufgrund einer Indifferenz oder einer Ambivalenz gewählt wurde (Bortz & Döring, 2006). Der Vorteil einer Mittelkategorie besteht gemäss Menold und Bogner (2015) jedoch darin, dass Befragte, die tatsächlich eine neutrale Einstellung gegenüber dem Thema besitzen, diese zum Ausdruck bringen können. Zudem nimmt die Reliabilität und Validität von Skalen unter Hinzunahme einer Mittelkategorie zu (Menold & Bogner, 2015). Auch konnte in Studien gezeigt werden, dass Befragte bei einer fehlenden Mittelkategorie nicht zufällig eine andere Kategorie nennen, sondern systematisch eine Kategorie in der Nähe der eigentlichen Skalenmitte wählen, was die Daten verzerren würde (Menold & Bogner, 2015). Wenn mit Verfälschungen der Urteile durch eine übermässige zentrale Tendenz der Teilnehmenden gerechnet werden muss, empfiehlt sich eine geradlinige Ratingskala (Bortz & Döring, 2006). Da es sich um eine unipolare Skala handelt und ein Grossteil der Coachees selbst quantitative Erhebungen macht, entschied sich die Autorin jedoch für eine fünf-stufige Skala.

Es wurde bei der Konstruktion des Fragebogens bewusst auf die Verwendung von DK-Kategorien verzichtet. Der Begriff DK-Kategorie wird in der vorliegenden Arbeit als Synonym für die verschiedenen nicht-inhaltlichen Antwortkategorien verwendet (weiss nicht, kann ich nicht sagen, keine Meinung). Menold und Bogner (2015) beschreiben, dass nach neueren Argumentationen die Vorgabe von DK-Kategorien problematisch ist, da nicht nur Befragte ohne eine relevante Einstellung, sondern auch solche mit einer relevanten Einstellung diese Kategorie wählen. Ausserdem können Befragte mittels der DK-Antwort die Äusserung von nicht sozialerwünschten Einstellungen vermeiden oder die DK-Kategorie wählen, wenn die Frage nicht verstanden wird oder sie mit den Antwortvorgaben nicht klarkommen (Menold & Bogner, 2015). Zudem erwähnen Menold und Bogner (2015), dass Befragte davon ausgehen könnten, dass elaboriertes Wissen zur Beantwortung der Frage erforderlich ist. Dies führt zu Unsicherheiten und dadurch zur Wahl der DK-Kategorie (Menold & Bogner, 2015). Da sich die Autorin sicher war, dass die Befragten eine Antwort kennen, wurde auf die DK-Option verzichtet.

Einige Items im Fragebogen wurden negativ formuliert. Dies erlaubt es, Personen herauszufiltern, welche beim Ausfüllen des Fragebogens unachtsam waren und deckt die Zustimmungstendenz auf (Bortz & Döring, 2006). Ein Beispiel zur Ratingskala kann aus der folgenden Abbildung 6 entnommen werden, welche die vier Items zur Erfassung der Dimension Angemessenheit der Veränderung zeigt.

1. Angemessenheit der Veränderung		Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Teils / teils	Stimme eher nicht zu	Stimme gar nicht zu
1.1	Ich denke, dass ich vom Umzug und den damit verbundenen Veränderungen profitieren werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen werden meine Tätigkeit nicht vereinfachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen werden meine Effizienz erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Ich denke, dass sich der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen für mich längerfristig gesehen lohnen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abbildung 6: Beispiel einer Ratingskala aus dem Fragebogen

Neben den bereits beschriebenen Fragebogenteilen, wurden ausserdem demografische Angaben erfasst. Diese dienen zur Beschreibung der Stichprobe. Neben eher standardmässig erhobenen Daten wurde nach dem Namen gefragt. Dieser musste angegeben werden, damit die Daten des ersten Fragebogens zu einem späteren Zeitpunkt mit den Daten des zweiten Fragebogens verglichen werden konnten.

Zum Schluss des Fragebogens wurde den Coachees die Option gelassen, Kommentare anzubringen. Dieses Kommentarfeld sollte dazu dienen, Gedanken und Kommentare niederzuschreiben, die eigentlich gerne noch angebracht worden wären, die der Fragebogen aber nicht behandelt hatte. Durch die Anbringung eines Kommentarfelds kann auf Teilnehmerseite Frustration vermieden werden, wenn diese nicht die Möglichkeit hatten, eine für sie wichtige Information auf Grund des starren Fragengerüsts anzubringen (Theobald, 2017).

Total kamen so für den ganzen Fragebogen 26 Items zusammen. Diese können dem Gesamtfragebogen im Anhang 2 entnommen werden. Bevor der Fragebogen den Coachees vorgelegt wurde, wurde ein Pretest durchgeführt, welcher im Kapitel 3.3.3. beschrieben wird.

3.2.2. Change Readiness Coaching

Zur groben Übersicht wie das Coaching aufgebaut wurde, dient die Tabelle im Anhang 3. Sie diente ausserdem als Leitfaden für das Change Readiness Coaching. Abbildung 7 soll den Ablauf des Change Readiness Coachings verdeutlichen. Wenn in den folgenden Kapiteln vom Coach gesprochen wird, ist damit die Autorin dieser Arbeit gemeint.

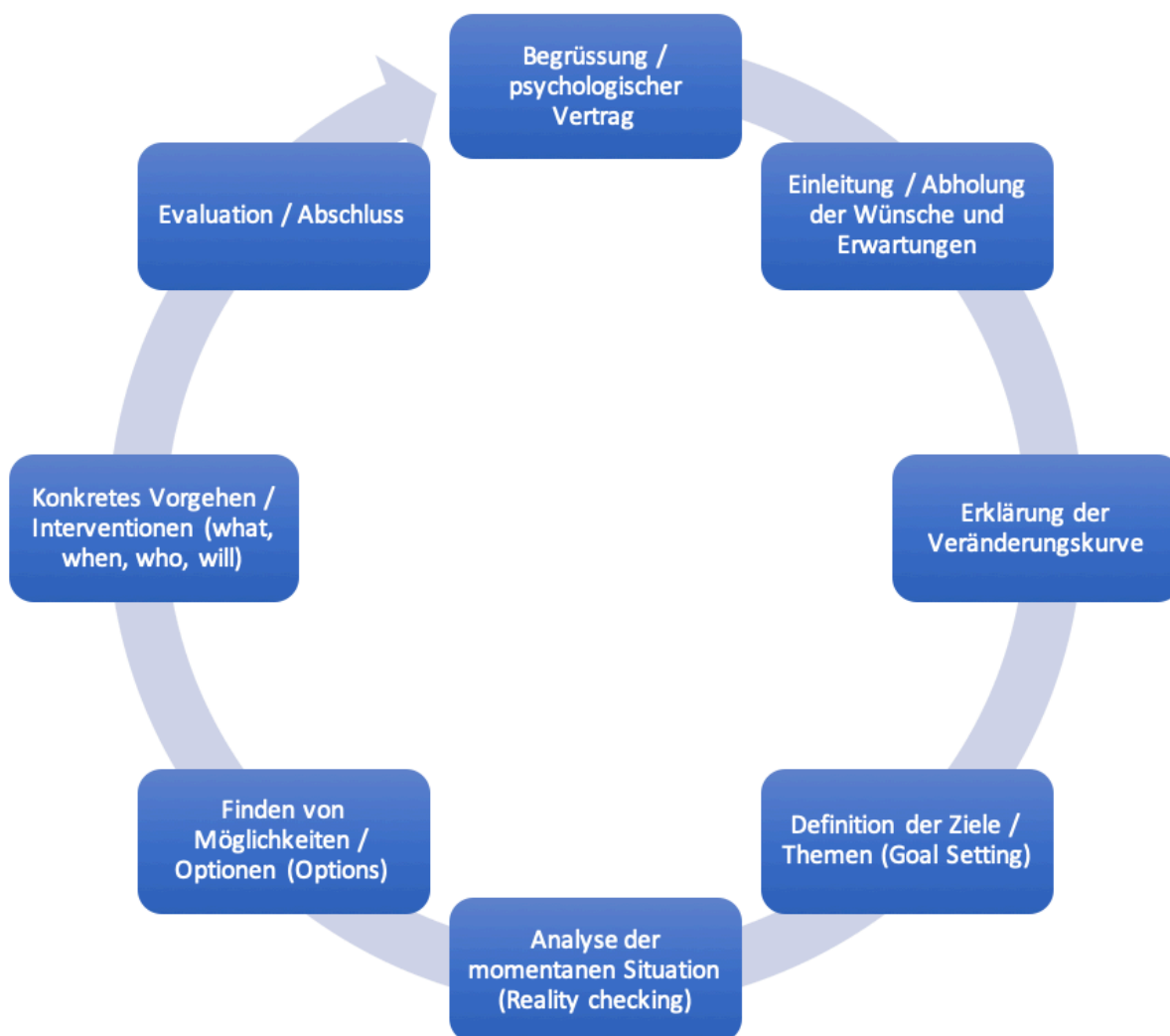


Abbildung 7: Ablauf Change Readiness Coaching

Im Folgenden sollen nun die einzelnen Punkte des Change Readiness Coachings genauer erläutert werden. Das gesamte Coaching wurde nach der im Theorieteil beschriebenen GROW-Methode (Whitmore, 2015) aufgebaut.

Begrüssung / psychologischer Vertrag

Als erstes wurden die Coachees zum Coaching begrüsst. Ausserdem wurde der psychologische Vertrag angesprochen, in dem erklärt wurde, dass die erhobenen Daten unter Geheimhaltungspflicht stehen, diese vertraulich und anonym behandelt werden und keinen Rückschluss auf einzelne Personen zulassen. Die Klärung des psychologischen Vertrags ist wichtig, da darin ideologische Orientierungen, Kritikfähigkeit, Problembewusstsein, Erwartungen, Vorgehensweisen und Grenzen und Tabuzonen festgehalten werden (Rauen, 2001).

Ein wichtiger Bestandteil dieser ersten Phase war ausserdem die Klärung der Rahmenbedingungen. Den Coachees wurde mitgeteilt, dass keine Informationen gesammelt werden, um diese anschliessend ans Swiss TPH weiterzuleiten, damit daraus etwas abgeleitet werden kann. Das Coaching sollte die Möglichkeit geben, innerhalb der bevorstehenden Veränderung zu sehen, welche Themen vorhanden sind und was die Veränderungen mit den Coachees machen. Es soll also nicht darum gehen, Feedback an die Organisation zu geben. Mit dem Gespräch soll es möglich sein, ein Gegenüber zu haben, das einen anhört, von dem man gesehen wird und dem man erzählen kann, was einen beschäftigt.

Einleitung / Abholung der Wünsche und Erwartungen

Als nächstes wurden die Coachees in das Coaching eingeführt. Mit Hilfe einer kleinen Achtsamkeitsübung wurde der Fokus ihrer Aufmerksamkeit dem anstehenden Coaching zugewendet. Achtsamkeit besteht gemäss Bosch und Michel (2016) aus zwei Komponenten: Die erste Komponente ist die Selbstregulation der Aufmerksamkeit. Die Aufmerksamkeit soll darauf gerichtet werden, was man aktuell erlebt. Dabei kann es sich sowohl um innere Prozesse, als auch um äussere Wahrnehmungen handeln. Die zweite Komponente bildet die innere Haltung. Diese bezieht sich darauf, wie man mit seinen gegenwärtigen Empfindungen umgeht. Die momentane Situation und die momentanen Empfindungen sollen unvoreingenommen und ohne Wertung zugelassen und angenommen werden (Bosch & Michel, 2016).

Achtsamkeitsstrategien im Coaching können dazu beitragen, dass Coachees den Alltag hinter sich lassen und offen für eigene Entwicklungs- und Lernprozesse sind (Bosch & Michel, 2016). Die Coachees wurden gebeten, bequem auf den Stuhl zu sitzen, eine aufgerichtete

Sitzposition einzunehmen, die Wirbelsäule auszubalancieren, die eigenen Füße und die Stuhlkante zu spüren, tief durchzuatmen sowie wach und offen zu sein. Sobald die Coachees bereit waren, wurde der Change angesprochen. Die Coachees wurden eingeladen, zu berichten, was ihnen durch den Kopf geht, wenn sie hören, dass das Swiss TPH Ende 2021 nach Allschwil umzieht. Der Coach versuchte in dieser Phase abzuholen, wie es den Coachees diesbezüglich geht, was sie fühlen und wie sie dies fühlen.

Erklärung der Veränderungskurve

Als nächstes wurde den Coachees die Veränderungskurve nach Kübler-Ross vorgelegt (Kübler-Ross, 1969). Sie kann als Wegweiser verwendet werden, um aufzuzeigen, welche Phasen problematischer sind und deshalb mehr zeitliche Ressourcen und Energie benötigen (Young & Lockhart, 1995). Ausserdem kann die Dauer eines individuellen Veränderungsprozesses reduziert werden, sobald Individuen wissen, dass es verschiedene Phasen gibt und wie diese Phasen aussehen (Young & Lockhart, 1995).

Der Coach beschrieb die einzelnen Phasen, so wie diese im Theorieteil beschrieben wurden. Die Coachees wurden gebeten, sich selbst auf der Kurve mit einem Punkt einzuzeichnen und dies zu begründen. Aus diesen Begründungen hat der Coach abgeleitet, wo er den jeweiligen Coachee sieht und dies ebenfalls begründet. Der Grund für dieses Vorgehen liegt darin, dass die in den theoretischen Grundlagen dargestellte Veränderungskurve gemäss Nazarkiewicz & Krämer (2012) zu den hilfreichsten Modellen zählt, die es für die Persönlichkeits- und Identitätsentwicklung im Coaching gibt. Sie ist universell einsetzbar und hilft dabei, herauszufinden, wo der Coachee steht und wie er zur nächsten Etappe kommen kann (Nazarkiewicz & Krämer, 2012). Durch das Vorlegen der Kurve kann dem Coachee ein Gefühl von Normalität, Kontrolle und Selbstmanagementfähigkeit vermittelt werden (Nazarkiewicz & Krämer, 2012). Die Kurve zeigt auf, dass es vielen so geht, man selbst entscheiden kann, wie es weitergeht und was gemacht werden kann, um weiterzukommen (Nazarkiewicz & Krämer, 2012). Sobald der Coach das zugrundeliegende Identitätsthema des Veränderungsprozesses erkennt und der Coachee seine aktuelle Lage und die dorthin führenden Ereignisse emotional annehmen kann, können neue Handlungsmuster ausprobiert werden (Nazarkiewicz & Krämer, 2012).

Definition der Ziele / Themen (Goal Setting)

In der nächsten Phase ging es darum, die Anliegen der Coachees etwas detaillierter zu betrachten und Ziele oder Themen zu definieren. Die Coachees wurden gebeten, ihre Anliegen zu schildern und zu bestimmen, was sie mit dieser Sitzung erreichen möchten. Anschliessend wurde ein Kartenspiel in Anlehnung an Zeh (2015) gemacht: Die Coachees wurden gebeten, die ihnen in den Sinn kommenden Themen rund um den Umzug und die damit verbundenen Veränderungen in die Mitte eines Kärtchen zu schreiben. Jedes Kärtchen stand für ein Thema. Anschliessend wurden die Coachees aufgefordert, jedes Kärtchen mit einer Überschrift zu versehen. Diese Überschrift sollte mit den Worten „Ich wünsche mir...“ beginnen. Sobald die Kärtchen fertig waren, wurden die Coachees dazu aufgefordert, eine erste Gruppierung vorzunehmen. Auf die eine Seite wurden alle Kärtchen gelegt, die auf organisationaler Ebene liegen und auf die andere Seite alle Kärtchen, die man selbst beeinflussen kann. Die Kärtchen auf organisationaler Ebene wurden nach Rücksprache auf die Seite gelegt und nicht weiter verfolgt. Grund dafür ist, dass es gemäss Rauen (2001) bei Zielen entscheidend sein kann, dass herausgefunden wird, welche Werte und Absichten hinter einem Ziel stehen. Er erwähnt, dass die ursprünglich angestrebten Ziele des Klienten oftmals diejenigen der Organisation und weniger die persönlichen Ziele sind. Hier sollte ein Coach klarstellen, dass das Coaching dazu da ist, die persönlichen Ziele zu verfolgen (Rauen, 2001). Diejenigen Kärtchen, die nun noch übrig waren, wurden verdeckt auf den Tisch gelegt und gemischt. Der Coachee wurde gebeten, immer zwei Kärtchen miteinander aufzudecken und zu entscheiden, welches Kärtchen die grössere Relevanz hat. Dies wurde so lange gemacht, bis nur noch ein Kärtchen übrig war. Dieses Kärtchen wurde mit einem Symbol versehen, welches der Coachee damit assoziiert. Symbole stellen für Individuen Sinnbilder dar, haben einen speziellen Wert und gelten als Orientierungshilfe sowie als Träger einer persönlichen Bedeutung (Pini, 2011). Anschliessend wurden alle Kärtchen gruppiert. Der Coachee konnte nun nochmals aussuchen, welches Thema er in der nächsten Stunde bearbeiten möchte. Es konnte sich dabei um das markierte Kärtchen handeln, aber auch um ein anderes Kärtchen auf nicht-organisationaler Ebene. Handelte es sich um ein anderes Kärtchen, wurde dieses auch mit einem Symbol versehen. Sobald das Thema oder Ziel bekannt war, ging es darum, ein Ziel zu setzen, das SMART, PURE und CLEAR formuliert ist (Rauen, 2001). Die relativ hohen Anforderungen an die gesetzten Leistungsziele sind essentiell, denn so kann sichergestellt werden, dass die Ziele erreicht und umgesetzt werden können (Rauen, 2001).

Analyse der momentanen Situation (Reality checking)

In einem nächsten Schritt wurde die momentane Situation analysiert. Im Vordergrund stand die Klärung von Wahrnehmungsverzerrungen (Whitmore, 2015). Die Coachees wurden aufgefordert, die momentane Situation zu beschreiben. So konnte herausgefunden werden, was das Problem ist, wie es dazu gekommen ist, was genau passierte, wer daran beteiligt war und was bezüglich des Themas bereits unternommen wurde (Whitmore, 2015).

Finden von Möglichkeiten / Optionen (Options)

Nach dem das zu bearbeitende Thema feststand, ein Ziel definiert und die momentane Situation analysiert wurde, ging es darum, Handlungsalternativen zu finden. Die Aufgabe des Coaches lag darin, eine offene und neutrale Atmosphäre zu schaffen, so dass der Coachee Optionen finden konnte (Whitmore, 2015). Die Coachees wurden aufgefordert, möglichst viele Handlungsalternativen in Stichworten zufällig auf einem Blatt Papier zu verteilen. Sobald der Coachee mitteilte, dass die Liste fertig sei, wurde eine Auswahl von Ideen getroffen. Dabei wurde abgeschätzt, welche Chancen und Risiken mit den möglichen Lösungen verbunden sind, wie wahrscheinlich es ist, dass die Handlungsoption zum gewünschten Ziel führt und wie wahrscheinlich es ist, dass diese überhaupt umgesetzt wird (Whitmore, 2015). Als Hilfe dazu sollten die Coachees ihre gesammelten Optionen auf einer Skala von 1-10 bewerten, um die optimale Lösung zu ermitteln (Whitmore, 2015).

Konkretes Vorgehen / Interventionen (what, when, who, will)

Der letzte aktive Schritt des Coachings bestand in der Festlegung eines konkreten Aktionsplans. Dabei wurde geklärt, was nun genau zu tun ist. Den Coachees wurden dabei folgende Fragen in Anlehnung an Whitmore (2015) gestellt:

- Was wirst du tun?
- Wann wirst du es tun?
- Wird die Handlung zum gewünschten Ziel führen?
- Auf welche Hindernisse könntest du stossen?
- Wer muss es wissen?
- Welche Unterstützung benötigst du?
- Wie und wann wirst du diese Unterstützung erhalten?
- Welche anderen Überlegungen hast du?

Evaluation / Abschluss

Zum Schluss wurden die Coachees vom Coach an ihr selbst erarbeitetes Vorhaben erinnert und wurden explizit danach gefragt, was sie tatsächlich umsetzen werden. Ausserdem bestand die Möglichkeit, Fragen und Anregungen anzubringen. Der Coach erklärte, dass er dem Coachee einen schriftlichen Aktionsplan (Anhang 4) mit der Zusammenfassung des Coachings per E-Mail zusenden wird. Dieser beinhaltet die besprochene Einstufung auf der Veränderungskurve, die möglichen Ziele, das definitive Ziel, das mit dem Ziel verknüpfte Symbol, die Handlungsmöglichkeiten und das konkrete Vorgehen. Ein Aktionsplan dient gemäss Whitmore (2015) dazu, die im Coaching getroffenen Entscheidungen und definierten Ziele zusammenzufassen und zu verschriftlichen. Der Aktionsplan beruht auf einer geprüften Grundlage und berücksichtigt so viele Lösungsalternativen wie möglich (Whitmore, 2015).

Als letztes wurde das weitere Vorgehen erläutert, welches das Ausfüllen des zweiten Fragebogens beinhaltet. Auch wurde den Coachees die weitere Erreichbarkeit zugesichert. Grund dafür ist, dass die Rollenbezeichnung Coach und Klient mit dem Abschluss des Coachings zwar aufgelöst wird, aber der Kontakt dennoch in freundschaftlicher Form weiterhin bestehen kann (Rauen, 2001).

3.3. Durchführung

Nachdem nun die erhobenen Variablen und die eingesetzten Erhebungsinstrumente bekannt sind, soll in diesem Abschnitt das empirische Vorgehen beschrieben werden. Die Durchführung des Change Readiness Coachings entspricht dem im Kapitel 3.2.2. beschriebenen Coaching-Gespräch. Deshalb wird darauf nicht weiter eingegangen. Es soll jedoch darauf hingewiesen werden, dass die Aussagen während dem Coaching einer einfachen qualitativen Inhaltsanalyse unterzogen wurden (Anhang 5). Grund dafür ist, dass dies zu einem späteren Zeitpunkt die Interpretation der statistischen Ergebnisse unterstützen kann. Die Inhalte der Coachings werden aus Gründen der Anonymität nicht detailliert abgebildet.

3.3.1. Generierung der Stichprobe und Kontaktaufnahme

Zur Erschliessung der Stichprobe wurde ein Anschreiben aufgesetzt, welches in Anhang 6. aufgeführt ist. Ein Bestandteil dieses Anschreibens war die Klärung des psychologischen Vertrags. Dazu wurden in Anlehnung an Rauen (2001) im Anschreiben die Bedingungen für die Teilnahme festgehalten, der grobe Ablauf des Coachings erläutert und zugesichert, dass

die im Coaching erhobenen Daten vertraulich und anonym behandelt werden. Weitere Ausführungen zu den genannten Bestandteilen des Anschreibens sind im Anhang 6 ersichtlich. Zudem wurde klar festgehalten, dass das Coaching im Rahmen des Ausbildungskontextes stattfindet. Die Freiwilligkeit wurde sichergestellt, in dem das Anschreiben zur Suche nach Coachees in Form eines Aushangs gestaltet wurde. Keine Mitarbeitenden wurden zur Teilnahme überredet. Der Teilnehmerkreis wurde durch drei verschiedene Wege erschlossen. Zum einen wurde ein Anschreiben im Intranet des Swiss TPH publiziert und zum anderen wurden physische Anhänge an drei Standorten des Gebäudes aufgehängt. Da eine bereits zugesicherte teilnehmende Person sehr kurzfristig absagen musste, wurden einzelne mögliche Teilnehmende zusätzlich noch direkt per E-Mail angeschrieben. Während dieser ersten Phase der Akquise hatten interessierte Teilnehmende die Möglichkeit, sich per E-Mail oder Telefon direkt bei der Autorin der vorliegenden Arbeit zu melden. In einem nächsten Schritt wurde den Coachees die Zusage per E-Mail bestätigt. In dieser E-Mail wurden ebenfalls mögliche Daten für das Change Readiness Coaching genannt. Jede teilnehmende Person wurde gebeten, zwei mögliche Daten anzugeben. Mit Hilfe eines Excel-Sheets konnten die Daten koordiniert und zugeteilt werden. Anschliessend wurde nach freien Räumen innerhalb des Gebäudes für die jeweiligen Termine gesucht. Sobald die Raumsituation geklärt war, erhielten die Coachees einen Kalendereintrag per E-Mail, bei welchem der entsprechende Sitzungsraum des Coachings vermerkt war.

3.3.2. Versenden des Fragebogens

Die Teilnahme am Coaching war verknüpft mit dem Ausfüllen der beiden Fragebogen. Deshalb wurden die Teilnehmenden nach der Einladung per E-Mail zum Ausfüllen des Fragebogens eingeladen. Der Fragebogen wurde auf der Plattform EvaSys konstruiert und den Teilnehmenden ausschliesslich per Mail über einen personalisierten Internetlink zugänglich gemacht. Bei der zweiten Erhebung 10 Tage nach dem Coaching wurde der gleiche Fragebogen vorgelegt. Jedoch wurden die demografischen Angaben, abgesehen von dem Namen, nicht mehr erhoben.

3.3.3. Pretests

Vor der eigentlichen Datenerhebung wurde sowohl für den Fragebogen als auch für das Change Readiness Coaching ein Pretest durchgeführt. Diese sollen im folgenden Abschnitt beschrieben werden.

Pretest Fragebogen

Um zu überprüfen, ob der Fragebogen an sich und die konstruierten Items verständlich und nützlich für die geplante Umfrage sind, wurde ein Pretest mit fünf Personen durchgeführt. Bei drei Personen handelte es sich um Mitarbeitende des Swiss TPH (der Zielgruppe ähnlich). Die zwei weiteren Personen waren aus dem Bekanntenkreis der Autorin. Somit konnte sichergestellt werden, dass der Fragebogen sowohl neutral betrachtet, als auch im realen Setting verständlich ist. Um den Pretest des Fragebogens möglichst realitätsnah zu gestalten, wurde die Umfrageplattform EvaSys benutzt. Die Pretest-Teilnehmenden erhielten den Fragebogen so, wie ihn später auch die Teilnehmenden des Change Readiness Coachings erhalten sollen. Anhand der qualitativen Rückmeldungen konnten entsprechende Anpassungen bezüglich des Layouts, dem Aufbau und der Verständlichkeit vorgenommen werden. Die grösste Anpassung lag darin, dass im Kapitel Unterstützung des Managements das Wording angepasst wurde. Dies, weil aus den Rückmeldungen ersichtlich wurde, dass die Geschäftsleitung am Swiss TPH Institutsleitung genannt wird und Führungspersonen als SupervisorInnen bezeichnet werden. Ausserdem war gemäss den Rückmeldungen der Pretest-Teilnehmenden ein Item nicht verständlich. Betreffend Layout und Aufbau gab es keine Rückmeldungen.

Pretest Change Readiness Coaching

Auch für das Coaching wurde ein Pretest durchgeführt. Ziel dieses Pretests war es, herauszufinden, ob das Coaching so funktioniert oder ob noch Anpassungen vor den effektiven Terminen vorgenommen werden müssen. Da das Coaching sehr individuell und zeitaufwändig ist, wurde der Pretest mit zwei verschiedenen Testpersonen durchgeführt. Dabei handelte es sich zum einen um die Betreuungsperson seitens des Praxispartners. Zum anderen wurde eine neutrale Person darum gebeten, einmal die Rolle eines sehr kritischen Coachees darzustellen und einmal die Rolle eines Coachees, der sehr optimistisch gestimmt ist. Dies ermöglichte es der Autorin dieser Arbeit, ihre Fragen zu überprüfen und herauszufinden, ob diese für alle Situationen passend und ausreichend sind. Als Rückmeldung seitens der Pretestteilnehmenden konnten folgende Punkte mitgenommen werden: Das Coaching ist sehr zielorientiert und bringt als Outcome praxisnahe Implikationen mit sich. Positiv ist ausserdem, dass ein gewisser Druck aufgebaut wird, tatsächlich etwas zu verändern. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass Implikationen abgeleitet werden, die etwas weniger hohe Ziele mit sich bringen. Die Ziele sollten auf jeden Fall erreichbar sein. Deshalb

ist es wichtig, je nach Coachee abzuschätzen, wie hoch die Ziele oder zu bearbeitenden Themen gesetzt werden sollen. Ausserdem könnte die Einleitung des Coachings etwas kürzer gestaltet werden. Diese ist klar und verständlich, jedoch wäre es sinnvoll, zwei Sätze zu formulieren, die eins zu eins so gesagt werden können. Auch angesprochen wurde das Thema Achtsamkeit in der Einleitung. Es wurde erwähnt, dass es sinnvoll ist, je nach Teilnehmendem individuell abzuschätzen, ob die Achtsamkeit im Coaching thematisiert werden soll oder nicht. Die grösste Anpassung beim Coaching lag darin, dass die Coachees sich auf der Veränderungskurve zuerst selbst einstufen sollen und erst dann der Coach die Einstufung vornimmt. Grund dafür ist, dass damit bereits eine erste Reflexion stattfindet.

4. Ergebnisse

In diesem Abschnitt soll aufgezeigt werden, wie die gewonnenen Daten und Erkenntnisse aufbereitet, analysiert und anschliessend interpretiert wurden. Die vorhandenen Daten aus dem Fragebogen wurden zuerst einer deskriptiven und anschliessend einer statistischen Analyse unterzogen.

4.1. Deskriptive Analyse

Um einen Überblick über die erhobenen Daten zu erhalten, wurden diese bereinigt. Als erster Schritt wurden die Daten aus dem ersten Fragebogen mit den Daten aus dem zweiten Fragebogen aggregiert. Dies war möglich, da im Fragebogen der Name angegeben werden musste. Alle Variablen, die nicht mehr benötigt wurden (Name, Bogennummer, Kommentare und Zeitstempel), wurden anschliessend aus dem Datenset entfernt. Als nächstes wurden die Variablennamen, Beschriftungen und Skalenniveaus ergänzt. Als letzter Schritt der Datenbereinigung wurden diejenigen Items umgepolt, die im Fragebogen negativ formuliert waren.

Zusätzlich zu der Datenbereinigung wurden neue Variablen generiert. Zum einen wurde eine Variable gebildet, welche die Mittelwerte pro Person und pro Erhebung über die einzelnen Items abbildet (Readiness for Change). Zusätzlich wurde nach dem gleichen Prinzip für die Items jeder der fünf Dimensionen (Angemessenheit der Veränderung, Selbstwirksamkeit, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz) eine Variable, welche den Mittelwert pro Person und pro Erhebung abbildet, generiert. Ausserdem wurden die Messwertdifferenzen (Δ) der Mittelwerte der beiden Erhebungszeitpunkte berechnet. Auch hier wurde sowohl eine Variable für die Differenz der Mittelwerte über alle Items, als auch eine Variable für die Differenz der Mittelwerte über jede der fünf Dimensionen berechnet.

Neben den für die Fragestellung relevanten Berechnungen wurden für verschiedene Variablen Mittelwerte, Varianzen, Standardabweichungen sowie Minima und Maxima berechnet (Tabelle 2). Für die nominal skalierten Variablen wurden lediglich die Häufigkeiten analysiert. Diese sind in Tabelle 3 aufgeführt. Nachfolgend soll eine Zusammenfassung der genannten Tabellen gegeben werden. Es gilt zu erwähnen, dass die demografischen Angaben lediglich für die Beschreibung der Stichprobe erhoben wurden. Sie werden im Weiteren nicht mehr verwendet.

Die Stichprobe umfasst mehr Frauen als Männer. Dies konnte aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme am Change Readiness Coaching nicht beeinflusst werden. Wie in der Tabelle 3 ersichtlich, ist der Unterschied mit einem Frauenanteil von 75% eher gross. Das Durchschnittsalter der Teilnehmenden betrug 35.83 Jahre. Die jüngste teilnehmende Person war 25 Jahre und die älteste 49 Jahre alt. Der grösste Teil der Stichprobe setzt sich aus ledigen Personen zusammen. Die durchschnittliche Anzahl Jahre im Swiss TPH der Stichprobe beträgt 4.08 Jahre. Die am wenigsten lange im Swiss TPH arbeitende teilnehmende Person ist soeben ins Unternehmen eingetreten. Die am längsten im Swiss TPH arbeitende teilnehmende Person ist seit 15 Jahren im Institut. Die Stichprobe wurde bewusst so gewählt, dass aus jedem Departement zwei teilnehmende Personen vorhanden waren. Ein Grossteil der Stichprobe ist teilzeit-erwerbstätig (66.7%). Den restlichen Anteil bilden die Vollzeiterwerbstätigen. In der Stichprobe ist lediglich eine Person vertreten, welche einen befristeten Arbeitsvertrag hat. Alle weiteren Personen sind in einem unbefristeten Arbeitsverhältnis angestellt (91.7%). Der Gesamtmittelwert für Readiness for Change befindet sich vor dem Coaching bei 2.049. Nach dem Coaching wurde ein Gesamtmittelwert von 1.9265 erzielt. Es gilt hier zu beachten, dass die Mittelwerte besser sind, je tiefer diese liegen. Grund dafür ist, dass im Fragebogen die Ausprägung *Stimme voll und ganz zu* mit der Zahl 1 verknüpft war (1=Stimme voll und ganz zu, 2=Stimme eher zu, 3=Teils / teils, 4=Stimme eher nicht zu, 5=Stimme gar nicht zu). Die Veränderung des Gesamtmittelwerts der Kategorie Unterstützung des Managements reicht im Vergleich zu den anderen Dimensionen eine relativ hohe Differenz auf.

Tabelle 2: Mittelwerte, Varianzen, Standardabweichungen, Minima und Maxima der intervallskalierten Variablen

		Alter (Anz. Jahre)	Anz. Jahre im Swiss TPH	Readiness for Change vdC	Readiness for Change ndC	Angem. der Veränderung vdC	Angem. der Veränderung ndC	Selbstw. vdC	Selbstw. ndC	Unterst. des Manag.vdC	Unterst. des Manag. ndC	Pers. Nutzen vdC	Pers. Nutzen ndC	Diskr. vdC	Diskr. ndC
n	gültig	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	fehlend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
mean		35.83	4.08	2.049	1.9265	2.4167	2.4792	1.8542	1.6458	2.5000	2.0278	2.0000	1.9444	1.4167	1.4444
SD		6.847	4.122	.55513	.69335	.79296	1.11528	.61661	.62576	.79772	1.04889	.7521	.83887	.45227	.57443
Var		46.879	16.992	.308	.481	.629	1.244	.380	.392	.636	1.10	.566	.704	.205	.33
Min		25	0	1.29	1.18	1.50	1.50	1.00	1.00	1.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Max		49	15	3.12	3.18	4.00	4.50	3.00	2.75	4.00	4.00	3.67	3.67	2.00	2.67

*vdC= vor dem Coaching & ndC = nach dem Coaching

Tabelle 3: Häufigkeiten der nominalskalierten Variablen

	Häufigkeit	Prozent
Geschlecht	12	100
Weiblich	9	75
männlich	3	25
Familienstand und Partnerschaft	12	100
ledig	10	83.3
verheiratet	2	16.7
Departement	12	100
MED	2	16.7
SCIH	2	16.7
ET	2	16.7
Admin/Directorate	2	16.7
EPH	2	16.7
MPI	2	16.7
Erwerbstätigkeit	12	100
100%	4	33.3
80-95%	5	41.7
60-75%	1	8.3
40-55%	2	16.7
Arbeitsvertrag	12	100
befristet	1	8.3
unbefristet	11	91.7

Um herauszufinden, welche Tests in der statistischen Analyse verwendet werden können, wurden die intervallskalierten Daten in einem nächsten Schritt auf Normalverteilung geprüft. Die Normalverteilung gilt neben der Forderung nach einem bestimmten Skalenniveau als wichtigste Voraussetzung für die Durchführung von vielen statistischen Tests (Bühl, 2012). Mit einem Kolmogorov-Smirnoff-Test wurden die Messwertdifferenzen der Messwertpaare (Steyer, n.d.) für Readiness for Change, Angemessenheit der Veränderung, Selbstwirksamkeit, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz auf Normalverteilung überprüft. Die Resultate sind im Anhang 7 ersichtlich. Ist $p < 0.05$, besteht eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung. In diesem Falle sind für die betreffenden Variablen nichtparametrische Tests zu verwenden (Bühl, 2012). Dies trifft auf die Variablen Angemessenheit der Veränderung und Selbstwirksamkeit zu. Für alle anderen Variablen konnten parametrische Tests verwendet werden.

4.2. Statistische Analyse

Um die Fragestellung zu beantworten, sollen folgend zwei Forschungsfragen genannt und analysiert werden.

Die erste Forschungsfrage lautet: *Ist die individuelle Bereitschaft für Veränderungen nach dem Change Readiness Coaching höher als vor dem Coaching?*

Wie sich gezeigt hat, sind die Messwertdifferenzen über die Mittelwerte der Items des Konstrukts Readiness for Change hinweg normalverteilt. Es sollte geprüft werden, ob sich der Readiness for Change Wert nach dem Coaching signifikant verändert hat. Dazu müssen die beiden Variablen Readiness for Change vor dem Coaching und Readiness for Change nach dem Coaching mit dem t-Test für abhängige Stichproben (Bühl, 2012) miteinander verglichen werden. Es ergeben sich folgende Ergebnisse:

Tabelle 4: T-Test für abhängige Stichproben der Dimension Readiness for Change

	Mean	SD	Standardfehler Mittelwert	t	df	Sig. (2-seitig)
Mean Readiness for Change vor dem Coaching – Mean Readiness for Change nach dem Coaching	.12255	.29726	.08581	1.428	11	.181

Es ergibt sich keine signifikante Änderung des Readiness for Change Wertes vom Ausgangswert zum Wert nach dem Coaching ($p=0.181$). Damit das Resultat signifikant wäre, muss $p<0.05$ sein (Bühl, 2012). Jedoch lassen die Mittelwerte in Tabelle 2 darauf schliessen, dass die Tendenz in die richtige Richtung geht. Grund dafür ist, dass der Mittelwert nach dem Coaching kleiner ist als der Mittelwert des Ausgangswerts. Auch hier gilt es, wie bereits weiter oben erwähnt, zu beachten, dass die Mittelwerte besser sind, je tiefer diese liegen.

Die zweite Forschungsfrage lautet: *Verändern sich die erzielten Werte in den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Angemessenheit der Veränderung, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz durch das Change Readiness Coaching signifikant positiv?*

Wie sich in der deskriptiven Analyse gezeigt hat, sind die Messwertdifferenzen über die Mittelwerte der Items nicht in allen Dimensionen normalverteilt. Deshalb musste für die Dimensionen Angemessenheit der Veränderung und Selbstwirksamkeit anstelle des t-Tests für abhängige Stichproben ein Wilcoxon-Test angewendet werden (Bühl, 2012). Die Resultate sind in Tabelle 5 dargestellt. Für die anderen Dimensionen konnte wiederum der t-Test für abhängige Stichproben verwendet werden. Diese Resultate sind in Tabelle 6 ersichtlich. Zuerst wurde geprüft, welche Ergebnisse signifikant sind. Es ergibt sich lediglich eine signifikante Änderung des Ausgangswerts zum Wert nach dem Coaching in der Kategorie Unterstützung des Managements ($p=0.03$). Wie sich anhand der Mittelwerte zeigen lässt, handelt es sich um eine Verbesserung. Der Wert nach dem Coaching ist tiefer als vor dem Coaching. In allen anderen Dimensionen sind die Änderungen nicht signifikant ($p>0.05$) (Bühl, 2012). Anhand der deskriptiven Analyse (Tabelle 2) lässt sich zeigen, dass die Tendenz der Mittelwerte sich zusätzlich zur Kategorie Unterstützung des Managements in folgenden Dimensionen verbessert haben:

- Selbstwirksamkeit
- Persönlicher Nutzen

In den Dimensionen Angemessenheit der Veränderung und Diskrepanz haben sich die Mittelwerte nach dem Coaching im Vergleich zum Ausgangswert verschlechtert (siehe Tabelle 2).

Tabelle 5: Wilcoxon-Test der Dimensionen Angemessenheit der Veränderung und Selbstwirksamkeit

	Mean Angemessenheit der Veränderung vor dem Coaching – Mean Angemessenheit der Veränderung nach dem Coaching	Mean Selbstwirksamkeit vor dem Coaching – Mean Selbstwirksamkeit nach dem Coaching
U	-.285	-1.590
Asymp. Sig. (2-seitig)	.776	.112

Tabelle 6: T-Test für abhängige Stichproben der Dimensionen Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz

	Mean	SD	Standardfehler Mittelwert	t	df	Sig. (2-seitig)
Mean Unterstützung des Managements vor dem Coaching - Mean Unterstützung des Managements nach dem Coaching	.47222	.65841	.19007	2.485	11	.030
Mean persönlicher Nutzen vor dem Coaching - Mean persönlicher Nutzen nach dem Coaching	.05556	.48893	.14114	.394	11	.701
Mean Diskrepanz vor dem Coaching - Mean Diskrepanz nach dem Coaching	-.02778	.43712	.12619	-.220	11	.830

Alle SPSS Ausgaben der statistischen Analyse sind im Anhang 8 ersichtlich.

5. Diskussion

5.1. Zusammenfassung / Rekapitulation

5.1.1. Literaturrecherche

Um herauszufinden, wie Mitarbeitende des Swiss TPH in einem beginnenden Workplace Change mit Hilfe eines Change Readiness Coachings veränderungsbereiter werden können, wurde zuerst eine Literaturrecherche durchgeführt. Diese hat im Hinblick auf die Fragestellung ergeben, dass die Bereitschaft und Verpflichtung zur Veränderung auf individueller Ebene erfolgen muss, da Veränderungspraktiken von Einzelpersonen in Unternehmen initiiert und durchgeführt werden (Haffar et al., 2016). Daraus lässt sich schliessen, dass die individuelle Veränderungsbereitschaft bei Mitarbeitenden einer der wichtigsten Faktoren zur Vorhersage der Unterstützung von Individuen in einem beginnenden Veränderungsprozess ist (Holt et al., 2007). Als nächstes hat sich durch die Literaturrecherche ergeben, dass die Haltung von Individuen bei Veränderungsprozessen lange Zeit mit Resistance to Change (Widerstand gegenüber Veränderungen) assoziiert wurde (Choi & Ruona, 2011). Heute versucht man jedoch, anstelle der negativen Reaktionen von Mitarbeitenden den Begriff Readiness for Change (individuelle Bereitschaft für Veränderungen) in den Vordergrund zu stellen (Choi & Ruona, 2011). Gemäss Riddell und Roisland (2017) ist Readiness for Change das Ausmass, zu welchem Mitarbeitende die Notwendigkeit einer organisatorischen Veränderung als positiv einschätzen sowie das Ausmass, zu welchem die Mitarbeitenden glauben, dass die Änderungen positive Auswirkungen für sich selbst und die Organisation mit sich bringen. Wie in der Literaturrecherche ersichtlich wurde, handelt es sich dabei um ein multidimensionales Konstrukt, welches sich aus den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Angemessenheit der Veränderung, Unterstützung des Managements, persönliche Nutzen der Veränderung (Andersen, 2008) und Diskrepanz (Armenakis et al., 1993) zusammensetzt.

Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen wurden ein individuelles Change Readiness Coaching und ein Fragebogen zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft entwickelt. Das Coaching wurde nach dem GROW-Modell von Whitmore (2015) aufgebaut. Dieses Modell wurde von der Autorin gewählt und hat sich ihrer Meinung nach für die vorliegende Arbeit behauptet, weil es den komplexen Prozess des Coachings reduziert und vereinfacht. Der in Anlehnung an die Literaturrecherche konstruierte Fragebogen zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft beruhte auf den fünf genannten Dimensionen. Er

wurde sowohl vor dem Coaching als auch zehn Tage nach dem Coaching an eine Gruppe von 12 Mitarbeitenden des Swiss TPH ausgehändigt, die sich freiwillig zur Teilnahme am Coaching meldeten.

5.1.2. Ergebnisse

Die Antworten auf die Fragebögen zeigen, dass sich durch das Change Readiness Coaching keine signifikante Verbesserung der individuellen Veränderungsbereitschaft ergibt. Jedoch zeigt die Tendenz der Mittelwerte, dass die Ergebnisse in die richtige Richtung gehen und somit eine Verbesserung zeigen. Untersucht man die einzelnen Dimensionen des Konstrukts Readiness for Change, wird ersichtlich, dass sich eine signifikant positive Änderung des Ausgangswerts zum Wert nach dem Coaching in der Dimension Unterstützung des Managements ergibt. In allen anderen Dimensionen haben sich keine signifikanten Veränderungen gezeigt. Die Tendenz der Werte lässt jedoch auch hier darauf schliessen, dass sich die Veränderung in den Dimensionen Selbstwirksamkeit und persönlicher Nutzen in eine positive Richtung entwickelten. In den Dimensionen Angemessenheit der Veränderung und Diskrepanz hingegen, haben sich die Werte nach dem Coaching im Vergleich zum Ausgangswert verschlechtert.

5.2. Diskussion der Ergebnisse

Generell lässt sich sagen, dass die Readiness for Change Werte und die Werte innerhalb der einzelnen Dimensionen bereits vor dem Coaching sehr gut sind. Sie liegen alle zwischen 2.5 (tiefster Wert) und 1.85 (höchster Wert). Dies bedeutet, dass die Mittelwerte aller Items im Fragebogen im Bereich der Zustimmung (1=Stimme voll und ganz zu und 2=Stimme eher zu), liegen. Nach Meinung der Autorin könnte dies auf eine intrinsische Motivation der Swiss TPH Mitarbeitenden zurückgeführt werden. Um dies zu bestätigen, müsste jedoch zuerst statistisch überprüft werden, ob die Swiss TPH Mitarbeitenden tatsächlich intrinsisch motiviert sind.

Eine Begründung dafür, wieso sich der Readiness for Change Wert nach dem Change Readiness Coaching nicht signifikant positiv von dem Ausgangswert unterscheidet, könnten folgende sein: Bei dem Change Readiness Coaching handelte es sich um eine einmalige Intervention von zirka einer Stunde. Gemäss Young und Lockhart (1995) dauert es für Individuen jedoch 18 bis 24 Monate, um die Veränderungskurve zu durchlaufen. So könnte es sein, dass die Intervention zu kurz war. Sie holte die Mitarbeitenden nur an einem Punkt

der Veränderungskurve ab und konnte keine Begleitung während des gesamten Veränderungsprozesses bieten. Weitere Begründungen liefern die qualitativen Aussagen der Teilnehmenden des Change Readiness Coachings. Sie sollen nun herangezogen werden, um die Ergebnisse der einzelnen Dimensionen zu analysieren.

Angemessenheit der Veränderung: Aus den qualitativen Aussagen hat sich ergeben, dass der Umzug aus Mitarbeitersicht noch sehr weit entfernt ist und dadurch noch nicht klar ist, ob die damit verbundenen Veränderungen positiv oder negativ sein werden. Auch sind sich die Mitarbeitenden noch nicht darüber bewusst, ob sie im neuen Gebäude einen persönlichen Arbeitsplatz haben werden. Es scheint für sie jedoch wichtig zu sein, dies zu wissen. Durch die Reflexion innerhalb des Coachings könnte den Mitarbeitenden bewusst geworden sein, dass sie noch nicht viel zum Inhalt und zum Kontext der Veränderung wissen. Mitarbeitende empfinden eine Veränderung jedoch dann als angemessen, wenn die Kombination aus Veränderungsinhalt und Veränderungskontext stimmt (Andersen, 2008). Dies könnte eine Begründung dafür sein, weshalb sich die Werte in eine negative Richtung entwickelten.

Selbstwirksamkeit: Die Entwicklung der Werte innerhalb der Dimension Selbstwirksamkeit zeigte sich positiv. Jedoch war diese nicht signifikant. Die positive Entwicklung könnte darauf zurückgeführt werden, dass die Individuen innerhalb des Coachings mit Hilfe von Reflexion selbst Lösungsalternativen entwickeln konnten. Diese Lösungsalternativen wurden von ihnen basierend auf dem zugrundeliegenden Problem erarbeitet. Der Weg dorthin zeigte den Mitarbeitenden also, wie sie eine Veränderung meistern können und motivierte sie dazu, dies auch zu tun. Gemäss Andersen (2008) wird die Motivation für Veränderungen durch das individuelle Vertrauen in die persönliche Veränderungsfähigkeit beeinflusst (Andersen, 2008). Ein Grund dafür, weshalb sich die Werte nicht signifikant positiv unterscheiden, könnte darin liegen, dass innerhalb des Coachings nur ein Thema oder Ziel behandelt wurde. Es handelte sich um das für den Coachee wichtigste Ziel. Würden weitere Ziele, die mit Hilfe des durchgeführten Kartenspiels identifiziert werden konnten, bearbeitet werden, könnte sich der Wert signifikant positiv verändern.

Unterstützung des Managements: Die signifikant positive Veränderung innerhalb der Dimension Unterstützung des Managements könnte der Tatsache zugrunde liegen, dass das Change Readiness Coaching trotz der Klärung der Ausgangssituation von den Teilnehmenden

als Intervention seitens des Managements angesehen wurde. Ausserdem wurde den Mitarbeitenden durch das Change Readiness Coaching die Möglichkeit geboten, angehört zu werden, was im Trubel des Arbeitsalltags oftmals verloren geht.

Persönlicher Nutzen: Wie sich aus den Resultaten der qualitativen Analyse herausstellte, sehen die meisten Swiss TPH Mitarbeitenden dem Umzug und den damit verbundenen Veränderungen mit grosser Vorfreude entgegen. Im Coaching wurden Themen besprochen, welche die Mitarbeitende für sich selbst noch als problematisch sehen. Durch die Bearbeitung dieser Themen konnten die Individuen Optionen finden, wie sie damit umgehen können. Deshalb könnte es sein, dass die Individuen den Workplace Change als persönlich vorteilhafter ansehen und sich dadurch der persönliche Nutzen erhöht (Andersen, 2008). Die Begründung dazu, wieso die Veränderung nicht signifikant ist, könnte wiederum darin liegen, dass innerhalb des Coachings nur ein Thema oder Ziel behandelt wurde.

Diskrepanz: Innerhalb des Coachings wurde einige Male erwähnt, dass man sich nicht sicher darüber ist, ob der Umzug in ein Multi-Space-Office nur aus Kostengründen erfolgt. Im Zusammenhang mit der Dimension Diskrepanz spielen kontextuelle Faktoren wie beispielsweise Veränderungen der Vorschriften, Veränderungen der wirtschaftlichen Konditionen oder ein erhöhter Wettbewerbsdruck eine Rolle (Riddell & Roisland, 2017). Damit demonstriert werden kann, dass eine Veränderung nötig ist, soll aufgezeigt werden, wie sich die momentane Leistung der Organisation von der angestrebten Leistung unterscheidet (Riddell & Roisland, 2017). Im Change Readiness Coaching wurden nur Themen besprochen, welche von den Mitarbeitenden selbst beeinflusst werden können. Themen auf organisationaler Ebene wurden nicht besprochen. Dies könnte dazu geführt haben, dass die kontextuellen Faktoren ausser Acht gelassen wurden und dadurch die Annahme der Mitarbeitenden, dass der Umzug nur aus Kostengründen in Angriff genommen wird, unterstützt wurde. Dies würde die negative Veränderung der Werte erklären.

5.3. Beantwortung der Fragestellung

Zu Beginn wurde davon ausgegangen, dass sich die individuelle Veränderungsbereitschaft von Mitarbeitenden des Swiss TPH durch ein Change Readiness Coaching signifikant positiv erhöht. Ausserdem wurde davon ausgegangen, dass sich die Werte nach dem Change Readiness Coaching in den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Angemessenheit der

Veränderung, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz durch das Change Readiness Coaching signifikant positiv von den Ausgangswerten unterscheiden. Diese Erwartungen wurden jedoch, ausgenommen von der Dimension Unterstützung des Managements, in der Ergebnisanalyse wiederlegt. Somit kann die für diese Bachelor Arbeit vorliegende Fragestellung: *Wie können Mitarbeitende des Swiss TPH in einem beginnenden Workplace Change mit Hilfe eines Change Readiness Coachings veränderungsbereiter werden?* und *Verändern sich die in einem Fragebogen zur Messung der Veränderungsbereitschaft erzielten Werte in den Dimensionen Selbstwirksamkeit, Angemessenheit der Veränderung, Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz durch die Intervention eines einmaligen Change Readiness Coachings?* zusammengefasst wie folgt beantwortet werden: Die Mitarbeitenden des Swiss TPH können in einem beginnenden Workplace Change durch das in dieser Arbeit entwickelte Change Readiness Coaching nicht signifikant veränderungsbereiter werden. Allerdings beeinflusst das Coaching positiv. Eine besonders hohe, signifikante Verbesserung wird in der Kategorie Unterstützung des Managements erreicht.

Wie in der Einleitung dargestellt, werden momentan im Swiss TPH vor allem Gruppeninterventionen zur Vorbereitung auf den Umzug berücksichtigt. Anhand der qualitativen Aussagen zeigt sich jedoch, dass diese nicht den gewünschten Effekt erzielen. Vielen Mitarbeitenden ist der Umzug noch nicht präsent und die kommunizierten Informationen erreichen sie nicht. Da sich die individuelle Veränderungsbereitschaft durch das Change Readiness Coaching positiv erhöht, ist nach Meinung der Autorin die Methodik eines Einzelgesprächs die richtige, damit Mitarbeitende des Swiss TPH in einem beginnenden Workplace Change veränderungsbereiter werden können. Jedoch müsste beim Coaching den Dimensionen Angemessenheit der Veränderung und Diskrepanz zusätzlich mehr Gewichtung gegeben werden. Ausserdem müsste die Intervention auf mehrere Sitzungen ausgeweitet werden, so dass der gesamte Veränderungsprozess der Individuen unterstützt und alle vorhandenen Themen angesprochen werden könnten.

5.4. Kritische Betrachtung und Reflexion

5.4.1. Limitationen und Ausblick

Die vorliegende Untersuchung hat anhand einer sehr kleinen Stichprobe stattgefunden. Würde ein grösseres Sample verwendet werden, wären die Ergebnisse eventuell andere. Ausserdem

handelte es sich um eine einmalige, sehr kurze Intervention. Möglicherweise würde sich die Wirkung des Coachings durch das Stattfinden von mehreren Sitzungen verstärken. Eine grössere Stichprobe und die Ausweitung der Intervention auf mehrere Sitzungen waren bei der vorliegenden Arbeit auf Grund der zeitlichen Ressourcen jedoch nicht möglich. Auch gilt es festzuhalten, dass der Coach des Change Readiness Coachings nicht vollumfänglich qualifiziert war und selbst im Unternehmen arbeitet (Betriebsblindheit). Als letztes gilt es zu erwähnen, dass für die vorliegende Arbeit keine Normwerte aus ähnlichen Untersuchungen vorhanden waren. Somit kann keine Aussage darüber getroffen werden, wie gut oder schlecht die individuelle Veränderungsbereitschaft der Swiss TPH Mitarbeitenden bereits vor der Intervention war und wie positiv oder negativ sich die Werte durch das Coaching verändert haben.

Eine Empfehlung für weitere Forschung ist daher, eine ähnliche Studie durchzuführen, die eine grössere Stichprobe aufweist und sich über mehrere Sitzungen erstreckt. So kann bestimmt werden, ob sich die individuelle Veränderungsbereitschaft durch ein Change Readiness Coaching dann signifikant positiv verändern würde und ob die Resultate für die fünf Dimensionen gleich ausfallen würden. Zudem wäre es bei einer grösseren Stichprobe spannend, die demografischen Angaben als Gruppierungsvariablen zu verwenden, was in der vorliegenden Arbeit nicht möglich war. Eine weitere Möglichkeit für die Zukunft besteht darin, zu überprüfen, ob sich die Wirksamkeit des Change Readiness Coachings verändert, wenn anstelle eines persönlichen Change Readiness Coachings ein E-Learning verwendet wird. Dies würde vor allem die zeitlichen Ressourcen in einer Organisation schonen. Ausserdem wäre es spannend, die Werte der individuellen Veränderungsbereitschaft und die Veränderung dieser Werte durch das Change Readiness Coaching über die Mitarbeitenden von verschiedenen Unternehmen hinweg zu überprüfen.

5.4.2. Persönliches Fazit

Während der gesamten Dauer dieser Bachelor Arbeit war die Zusammenarbeit mit dem Praxispartner effizient, unkompliziert, motivierend und gewinnbringend. Jedoch stellte es sich teilweise als fordernd heraus, dass der Praxispartner zugleich der eigenen Arbeitgeber war. Die eigenen Anforderungen an die vorliegende Arbeit waren dadurch sehr hoch und es musste eine optimale Mischung zwischen der Rolle als Arbeitnehmerin und der Rolle als Autorin dieser Bachelor Arbeit gefunden werden. Eine Herausforderung bei der vorliegenden Arbeit

bestand darin, die richtige Balance zwischen Theorie und Praxis zu finden. Die Arbeit forderte eine praxisnahe Intervention, welche eine praxisnahe Bearbeitung der Fragestellung mit sich bringt. Dennoch waren genügend theoretische Grundlagen notwendig, um das Change Readiness Coaching und den Fragebogen zur Messung der individuellen Veränderungsbereitschaft zu entwickeln. Für die Autorin war es äusserst spannend, motivationsfördernd und gewinnbringend, selbst als Coach ein Coaching durchzuführen. Das von den Coachees entgegengebrachte Feedback hat ihr gezeigt, dass sie sich über die gesamte Dauer des Studiums ein breites Wissen aneignen konnte und dies im Arbeitsumfeld geschätzt wird.

6. Literaturverzeichnis

- Andersen, L. S. (2008). *Readiness for change: can readiness be primed?* San Jose State University, San Jose.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organisational change. *Human Relations*, 46(6).
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2014). *Fehlzeiten-Report 2014*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Bernstein, E. & Turban, S. (2018). The Impact of The Open Workspace on Human Collaboration. *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences*, 373(1753).
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bosch, C. & Michel, A. (2016). Achtsamkeit und Coaching. In S. Greif, H. Möller & W. Scholl (Hrsg.), *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching*. Berlin / Heidelberg: Springer Reference Psychologie.
- Breitblick AG. (n.d.). Argumentation zum Multi/Open Space Büro - naturnahe Arbeitslandschaft oder Individualbox. Bern: Breitblick AG.
- Bühl, A. (2012). *SPSS 20 Einführung in die moderne Datenanalyse* (14. Aufl.). München: Pearson.
- Cameron, E. & Green, M. (2015). *Making sense of change management: a complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (4. Aufl.). London: KoganPage.
- Choi, M. & Ruona, W. E. A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review*, 10(1).
- Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrun, B., Rosenbloom, D. et al. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75.
- Deplazes, J., Christin, T., Cangemi, V., Murier, T., Perrenoud, S., Reutter, R. et al. (2018). *Arbeitsmarktindikatoren 2018*. Neuenburg: Bundesamt für Statistik (BFS).
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Finch, E. (2011). Change management and relocation: a moving experience, *Simpósio Brasileiro de Qualidade do Projeto no Ambiente Construído*. Rio de Janeiro: University of Salford Manchester.
- Frey, D. & Benning, E. (1987). Dissonanz. In D. Frey & S. Greid (Hrsg.), *Sozialpsychologie Handbuch in Schlüsselbegriffen* (2. Aufl.). München: Psychologie-Verlags-Union.
- Haffar, M., Al-Karaghoulou, W., Irani, Z., Djebarni, R. & Gbadamosi, G. (2016). The influence of individual readiness for change dimensions on quality management implementation in Algerian manufacturing organisations. *International Journal of Production Economics*.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change The Systematic Development of a Scale. *The Journal of applied behavioral Science*, 43(2).
- Holt, D. T., Helfrich, C. D., Hall, C. G. & Weiner, B. J. (2009). Are You Ready? How Health Professionals Can Comprehensively Conceptualize Readiness for Change. *Journal of General Internal Medicine*, 25(1).

- Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H. et al. (2017). *Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden. Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern*. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: Macmillan.
- Landes, M. & Steiner, E. (2014). *Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lock, D. (2019). *Kubler-Ross Change Curve* (Bd. 2019). Sydney: Daniellock Consulting.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012 Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big Data: The Management Revolution. *Harvard Business Review*, 90(10).
- Menold, N. & Bogner, K. (2015). *Gestaltung von Ratingskalen in Fragebögen*. Leibniz: Gesis.
- Nazarkiewicz, K. & Krämer, G. (2012). *Handbuch Interkulturelles Coaching Konzepte Methoden, Kompetenzen kulturreflexiver Begleitung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG.
- O'Neill, M. (2012). *Managing Workplace Change A People-Based Perspective*. East Greenville: Knoll.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of work and organizational psychology*, 15(1).
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change. *Academy of Management Review*, 25(4).
- Pini, C. (2011). Verhalten verändern mit der Kraft von Symbolen. *die offizin*, 2.
- Power, D. J., Sohal, A. S. & Rahman, S. U. (2001). Critical success factors in agile supply chain management: An empirical study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(4).
- Rauen, C. (2001). *Coaching Innovative Konzepte im Vergleich* (2. Aufl.). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Riddell, R. V. & Roisland, M. T. (2017). *Change Readiness Factors influencing employees' readiness for change within an organisation: A systematic review*. Universität I Adger, Kristiansand.
- Rosenstiel, L. (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlage von Veränderungsprozessen. In M. Reiss, L. Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change Management Programme, Projekte und Prozesse*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schmolmüller, C. (2012). *Berufsbild Coach: Hilfestellungen und Tipps zur Ausübung und Curriculumgestaltung*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Schwehr, P. & Amstutz, S. (2008). Büroplanung: Den Faktor Mensch nicht vergessen! *Viso Architektur*, 5.
- Senninger, T. (2000). *Abenteuer leiten - in Abenteuer lernen*. Münster: Ökotopia.
- Steyer, R. (n.d.). Übersicht über verschiedene Signifikanztests und ihre Voraussetzungen, *SPSSinteraktiv*. Jena: metheval Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Swiss TPH. (2018a). *Organigramm 2018* Verfügbar unter: https://www.swisstph.ch/fileadmin/user_upload/SwissTPH/Documents/Organigramm/SwissTPH_Organigramm_quer_20180901.pdf [22.01. 2019].

- Swiss TPH. (2018b). *Schweizerisches Tropen- und Public Health-Institut Jahresbericht 2017*. Basel: Swiss TPH.
- Szebel, A. (2015). *Veränderungskompetenz von Mitarbeitern Eine empirische Untersuchung zur differentiellen Konstrukterschließung der individuellen Veränderungskompetenz von Mitarbeitern unter besonderer Berücksichtigung des Einflusses dispositionaler Persönlichkeitsfaktoren*. Inaugural-Dissertation, Universität Köln, Köln.
- Theobald, A. (2017). *Praxis Online-Marktforschung Grundlagen - Anwendungsbereiche - Durchführung*. Nürnberg: Springer Gabler.
- TPH, S. (2017). *Schweizerisches Tropen- und Public Health-Institut Kompetenz für Gesundheit weltweit*. Basel: Swiss TPH.
- TPH, S. (n.a.). *Swiss TPH - Kompetenz für Gesundheit Weltweit* Verfügbar unter: <https://www.swisstph.ch/de/ueber-uns/> [18.01. 2019].
- Whitmore, J. (2015). *Coaching for performance Potenziale erkennen und Ziele erreichen*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Wyrsh, E. & Wyrsh, M. (2018). Umgang mit unternehmerischem Wandel, *AKB KMU-Schriftenreihe*. 2018: Aargauische Kantonalbank,.
- Young, A. & Lockhart, T. (1995). *A Cycle of Change: The Transition Curve*: Cranfield School of Management.
- Zeh, R. (2015). *Coaching - aber bitte mit Pfiff - Der gelungene Einstieg*. Bestwig: Regina Zeh.
- Zelesniack, E. & Grolman, F. (n.d.). *Die besten Change Management-Modelle im Vergleich Welche Change Management Modelle haben sich in der Praxis bewährt?* Verfügbar unter: <https://organisationsberatung.net/change-management-modelle-im-vergleich/> [15.05. 2019].

7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Departemente Swiss TPH (Swiss TPH, 2018b)	5
Abbildung 2: Organigramm 2018 Swiss TPH (Swiss TPH, 2018a).....	6
Abbildung 3: Phasen Modell nach Kübler-Ross (Hagemann, 2016 in Anlehnung an Kübler-Ross, 1969).....	12
Abbildung 4: Readiness for Change Modell (Andersen, 2008).....	21
Abbildung 5: GROW-Modell (eigene Darstellung in Anlehnung an Whitmore, 2015).....	27
Abbildung 6: Beispiel einer Ratingskala aus dem Fragebogen	33
Abbildung 7: Ablauf Change Readiness Coaching	34

8. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zieleigenschaften (eigene Darstellung in Anlehnung an Rauen, 2001)	25
Tabelle 2: Mittelwerte, Varianzen, Standardabweichungen, Minima und Maxima der intervallskalierten Variablen	45
Tabelle 3: Häufigkeiten der nominalskalierten Variablen	46
Tabelle 4: T-Test für abhängige Stichproben der Dimension Readiness for Change.....	47
Tabelle 5: Wilcoxon-Test der Dimensionen Angemessenheit der Veränderung und Selbstwirksamkeit	48
Tabelle 6: T-Test für abhängige Stichproben der Dimensionen Unterstützung des Managements, persönlicher Nutzen und Diskrepanz.....	49

9. Anhang

Anhang 1: Bereits gestartete Interventionen

- Fit4Future Lunch-Seminare (Vorstellung von verschiedensten Themen rund um den Change und funktionierende Beispiele von Unternehmen und Prozessen)
- Gründung eines Nutzausschusses, welcher Einfluss auf die Entscheidungsträger haben soll. Die Arbeit des Nutzausschusses soll zu konkreten Aktionsplänen zur Vorbereitung des Umzugs führen.
- Vitra-Umfrage Workplace Change Management
- Workshops und Site Visits zu den Möglichkeiten von neuen Arbeitswelten
- Erschaffung einer 50%-Stelle für eine Change Managerin
- Unit Head Führungsworkshops
- Workshops mit Projektleitenden
- Technische Aufrüstungen: Mobile Arbeitscomputer, flexible Dockingstationen, Umstellung auf Windows 10
- Planung der Einführung eines «Tell-us-Systems»
- Planung einer neuen MAG Form

Anhang 2: Fragebogen

EvaSys	Change Readiness Coaching 1	 
--------	-----------------------------	--

Bitte so markieren: Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.
 Korrektur: Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

1. Angemessenheit der Veränderung

	<i>Stimme voll und ganz zu</i>	<i>Stimme eher zu</i>	<i>Teils / teils</i>	<i>Stimme eher nicht zu</i>	<i>Stimme gar nicht zu</i>
1.1 Ich denke, dass ich vom Umzug und den damit verbundenen Veränderungen profitieren werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen werden meine Tätigkeit nicht vereinfachen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen werden meine Effizienz erhöhen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Ich denke, dass sich der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen für mich längerfristig gesehen lohnen werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Selbstwirksamkeit

	<i>Stimme voll und ganz zu</i>	<i>Stimme eher zu</i>	<i>Teils / teils</i>	<i>Stimme eher nicht zu</i>	<i>Stimme gar nicht zu</i>
2.1 Meine vergangenen Erfahrungen geben mir das Vertrauen, dass ich nach dem Umzug und den damit verbundenen Veränderungen erfolgreich sein werde.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Ich glaube nicht, dass ich nach dem Umzug und den damit verbundenen Veränderungen Probleme haben werde, mich an meine Tätigkeit anzupassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Ich kann viele Dinge erlernen, die durch den Umzug und die damit verbundenen Veränderungen erforderlich sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Ich bin eingeschüchtert von all den neuen Anforderungen, die ich auf Grund des Umzugs und den damit verbundenen Veränderungen lernen muss.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Unterstützung des Managements

	<i>Stimme voll und ganz zu</i>	<i>Stimme eher zu</i>	<i>Teils / teils</i>	<i>Stimme eher nicht zu</i>	<i>Stimme gar nicht zu</i>
3.1 Die Institutsleitung hat ihre volle Unterstützung für den Umzug und die damit verbundenen Veränderungen zugesichert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Ich finde, dass wir viel Zeit für den Umzug investieren, auch wenn mein(e) Supervisor(in) die damit verbundenen Veränderungen schlussendlich gar nicht umsetzen will.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F5302U0P1PL0V0

05.04.2019, Seite 1/3

MUSTER

MUSTER

3. Unterstützung des Managements [Fortsetzung]

- 3.3 Mein(e) Supervisor(in) betont und unterstützt die Wichtigkeit dieses Umzugs und die damit verbundenen Veränderungen.

4. Persönlicher Nutzen

- | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | <i>Stimme voll und ganz zu</i> | <i>Stimme eher zu</i> | <i>Stimme eher nicht zu</i> | <i>Teils / teils</i> | <i>Stimme gar nicht zu</i> |
| 4.1 Ich habe Angst, dass ich durch den Umzug und die damit verbundenen Veränderungen meinen Status am Swiss TPH verlieren werde. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2 Der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen werden viele meiner zwischenmenschlichen Beziehungen beeinträchtigen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3 Wegen dem Umzug und den damit verbundenen Veränderungen steht die Zukunft meines Jobs in Frage. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5. Diskrepanz

- | | | | | | |
|--|--------------------------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|
| | <i>Stimme voll und ganz zu</i> | <i>Stimme eher zu</i> | <i>Stimme eher nicht zu</i> | <i>Teils / teils</i> | <i>Stimme gar nicht zu</i> |
| 5.1 Es gibt viele rationale Gründe, weshalb der Umzug und die damit verbundenen Veränderungen in Angriff genommen werden sollen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.2 Ich sehe legitime Gründe, welche für einen Umzug und die damit verbundenen Veränderungen sprechen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5.3 Die Zeit, welche wir für den Umzug und die damit verbundenen Veränderungen investieren, sollten wir anderweitig nutzen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

6. Demografische Angaben

6.1 Name

6.2 Geschlecht weiblich männlich divers

6.3 Alter (Anzahl Jahre)


6.4 Familienstand und Partnerschaft ledig verheiratet verwitwet
 geschieden in eingetragener Partnerschaft lebend verheiratet und von EhepartnerIn getrennt lebend

6.5 Anzahl Jahre im Swiss TPH

6.6 Departement MED SCIH ET
 Admin EPH MPI

MUSTER

MUSTER

EvaSys	Change Readiness Coaching 1	 Electric Paper INDUSTRIEMATERIALIEN
--------	-----------------------------	--

6. Demografische Angaben [Fortsetzung]

- 6.7 Erwerbstätigkeit
- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> vollzeit-
erwerbstätig
(100%) | <input type="checkbox"/> teilzeit-
erwerbstätig
(80-95%) | <input type="checkbox"/> teilzeit-
erwerbstätig
(60-75%) |
| <input type="checkbox"/> teilzeit-
erwerbstätig
(40-55%) | <input type="checkbox"/> teilzeit-
erwerbstätig
(weniger als 40%) | |
- 6.8 Arbeitsvertrag
- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> befristet | <input type="checkbox"/> unbefristet |
|------------------------------------|--------------------------------------|

7. Sonstiges

7.1 Kommentare

MUSTER

Anhang 3: Aufbau Change Readiness Coaching

Vor dem Coaching			
A	Fragebogen ausfüllen	Ziel: Messen der Veränderungsbereitschaft vor dem Coaching	<ul style="list-style-type: none"> - Fragebogen wird per Mail vor dem Coaching versendet mit der Bitte, diesen auszufüllen. - Im Coaching fragen, ob der Fragebogen ausgefüllt wurde. Ansonsten noch ausfüllen lassen. - Die Daten werden im Voraus von dem Coach nicht angeschaut.
Coaching			
1	Psychologischer Vertrag	Ziel: Begrüssung mit integrierter Erklärung der Rahmenbedingungen / des psychologischen Vertrages	<ul style="list-style-type: none"> - Begrüssung - Rahmenbedingungen erklären <ul style="list-style-type: none"> o Die erhobenen Daten stehen unter Geheimhaltungspflicht. o Die erhobenen Daten werden vertraulich und anonym behandelt und lassen keinen Rückschluss auf einzelnen Personen zu. - Rollenklärung <ul style="list-style-type: none"> o Ich sammle keine Informationen um diese anschliessend ans Swiss TPH weiterzuleiten, damit etwas daraus abgeleitet werden kann. o Das Coaching gibt dir die Möglichkeit, innerhalb des Changes zu sehen, was für Themen da sind und was es mit dir macht. Es geht also nicht darum, Feedback an die Organisation zu geben. o Was ist mit dem Gespräch möglich: Gegenüber, dass mich anhört / gehört und gesehen werden /erzählen, was mich beschäftigt.

2	Einleitung / Abholen der Wünsche und Erwartungen	Ziel: Person ins hier und jetzt bringen. Einleitung ins Thema.	<ul style="list-style-type: none"> - Achtsamkeit <ul style="list-style-type: none"> o Bequem auf den Stuhl setzten, aufgerichtete Sitzposition, Wirbelsäule ausbalancieren, Füße spüren, Stuhlkante spüren, tief durchatmen, wach und offen sein. - Change ansprechen: Ende 2021 Umzug nach Allschwil. Wenn du diese Aussage hörst, wie geht es dir dabei? Was noch? Was fühlst du? Wo fühlst du das? → Fragen zur Bestimmung der Lage auf der Veränderungskurve
3	Erklärung der Veränderungskurve	Ziel: Einordnen der Gefühle, Wünsche und Erwartungen. Einordnen ist wichtig. Einordnen kann man mit der Veränderungskurve	<ul style="list-style-type: none"> - Vorlegen der Grafik und Erläuterung durch den Coach: Jedes Individuum durchläuft bei einem Wandel diese Veränderungskurve. Wichtig ist, dass du dich auf der Kurve einordnen kannst und weißt, was in welcher Phase geschieht. Die Phasen sehen wie folgt aus: → Phasen kurz erklären auf Grund der Theorie - Coachee bestimmt, wo er sich im Moment befindet - Coach bestimmt, wo sich Coachee im Moment befinden.
4	Ziele / Thema definieren (Goal Setting)	Ziel: Ziele / Themen definieren (Leistungsziele sind entscheidender als Endziele), Ziele die SMART / PURE und CLEAR sind S Spezifisch M Messbar A Erreichbar	<ul style="list-style-type: none"> - Gut, nun möchten wir dein Anliegen etwas detaillierter betrachten. <ul style="list-style-type: none"> o Worum geht es? - Kurze Schilderung des Anliegens - Was möchtest du mit dieser Sitzung erreichen? <ul style="list-style-type: none"> o Was wäre für dich das hilfreichste, dass du aus dieser Sitzung mitnehmen könntest? o Was möchtest du am Ende des Gesprächs als Ergebnis? - Nun höre ich schon, da kreisen einige Themen in deinem Kopf herum. Sicher ist es dir wichtig, die Energie auf das wichtigste Thema zu lenken. Deshalb mein Vorschlag: Schreibe die Themen in Stichwörter

		<p>R Realistisch</p> <p>T Zeitlich untergliedert</p> <p>P Positiv formuliert</p> <p>U Verstanden</p> <p>R Bedeutsam</p> <p>E Moralisch</p> <p>C Herausfordernd</p> <p>L Legal</p> <p>E Umweltverträglich</p> <p>A Akzeptiert</p> <p>R Protokolliert</p>	<p>auf diese Karten. Jede Karte steht für ein Thema. Bitte schreibe in der Mitte des Papiers. Oben brauchen wir später noch Platz. Du kannst sowohl Themen nennen, die auf organisationaler Ebene liegen als auch Themen, die bei dir selbst liegen.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wenn Person keine Probleme / Themen findet, weil alles gut: <ul style="list-style-type: none"> o Angenommen, du müsstest Weltmeister bei dem Umzug und den damit verbundenen Veränderungen werden: Was müsstest du beachten, damit du dahin kommst? - Nun bitte ich dich, auf die Karten Überschriften zu setzen. Sie beginnen mit: Ich wünsche mir,... → - Erste Gruppierung: Organisation und bei mir selbst. Was von dem, was mich beschäftigt liegt auf der organisationalen Ebene und was liegt bei mir? - Coachee dreht Karten auf nicht organisationaler Ebene um und mischt sie. Zwei Karten ziehen und sich für die wichtigere entscheiden. So weitermachen, bis nur noch 1 Karte übrig. - Diese Karte wird mit einem Symbol versehen. - Jetzt werden alle Karten gruppiert. Karten die zur markierten Karte passen, kommen dazu. - Der Coachee kann nun nochmals aussuchen, welches Thema er bearbeiten möchte. Es kann die markierte Karte sein, jedoch auch andere. Wenn eine andere, dann ein Symbol dazu. <ul style="list-style-type: none"> o Welches Thema willst du dir anschauen? o Was willst du erreichen? - Ziel / Thema setzten, dass womöglich SMART, PURE, CLEAR ist
--	--	---	---

5	Momentane Situation analysieren (Reality checking)	Ziel: Wahrnehmungsverzerrungen klären. Realität mit Fragen klären → nachdenken, überprüfen, hinschauen, fühlen und Engagement verleihen Fragen müssen präzisen Fokus haben um Details und qualitativ hochwertiger Input zu sichern	<ul style="list-style-type: none"> - Lass und mal schauen, wie der Stand der Dinge ist. <ul style="list-style-type: none"> ○ Wie würdest du die Situation beschreiben? ○ Was würdest du als Problem bezeichnen? ○ Wie ist es aus deiner Sicht dazu gekommen? ○ Was ist passiert? ○ Wer ist daran beteiligt? ○ Was fühlst du, wenn du an dieses Thema / Ziel denkst? ○ Wovor, denkst du, hast du Angst? ○ Was hast du bereits probiert? ○ Welche Wirkung hat das auf dich/andere gehabt? ○ Was denkst du, wovor hast du Angst?
6	Finden von Möglichkeiten / Optionen (Options)	Ziel: Hilfe zur Selbsthilfe → Coachee muss Optionen selber finden. Coach soll sichere, offene und neutrale Atmosphäre schaffen	<ul style="list-style-type: none"> - Möglichst viele Handlungsalternativen ermitteln (nicht nur die richtigen) - Beiträge aufschreiben / protokollieren → zufällig auf einem Blatt Papier verteilen <ul style="list-style-type: none"> ○ Was wären Lösungsmöglichkeiten? ○ Wie könnte ich das angehen / wie könnte ich es verändern? ○ Was hast du diesbezüglich bereits gemacht? ○ Was machen andere Menschen in einer solchen Situation? ○ Was hast du dich noch nicht getraut? ○ Wer könnte dich von dieser Möglichkeit abhalten? ○ Wenn die Sitzung erfolgreich wäre, wie würde das aussehen? ○ Was wäre, wenn du mehr Zeit dafür hättest? ○ Was wäre, wenn du die Antwort schon wüsstest? Wie würde sie lauten?

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Was wäre, wenn es keinen Hinderungsgrund gäbe? Was würdest du dann tun? - Sobald die Liste fertig ist, eine Auswahl von Ideen treffen <ul style="list-style-type: none"> ○ Was kannst du alles machen um dieses Thema / Ziel anzugehen? ○ Was noch? ○ Welche Chancen und Risiken werden mit den Lösungen verbunden? ○ Optionen auf einer Skala von 1-10 bewerten, um die optimale Lösung zu ermitteln
7	Konkretes Vorgehen festlegen (What, when, who, will)	Ziel: Klären, was nun genau zu tun ist.	<ul style="list-style-type: none"> - Aufstellen eines schriftlichen Aktionsplans mit klar definierten Zielen / Themen <ul style="list-style-type: none"> ○ Was wirst du tun? ○ Wann wirst du es tun? ○ Wird die Handlung zum gewünschten Ziel führen? ○ Auf welche Hindernisse könntest du stossen? ○ Wer muss es wissen? ○ Welche Unterstützung benötigst du? ○ Wie und wann wirst du diese Unterstützung erhalten? ○ Welche anderen Überlegungen hast du? ○ Bewerte auf einer Skala von eins bis zehn, wie sicher du bist, dass du die vereinbarten Handlungen ausführen wirst.
8	Abschluss	Ziel: Übergänge einer schriftlichen Dokumentation, auf dem alle Handlungsschritte und eine kurze	<ul style="list-style-type: none"> - Wir haben nun diese Liste hier. Ich möchte dich an Folgendes erinnern: ... - Was davon wirst du machen? - Was wirst du noch machen? - Fragen?

		Zusammenfassung des Gesprächs aufgeführt sind.	<ul style="list-style-type: none"> - Überreichung eines schriftlichen Zusammenfassungsdokuments - Weiteres Vorgehen besprechen (Weiterbearbeitung & Fragebogen) - Coach sichert weitere Erreichbarkeit zu
Nach dem Coaching			
C	Fragebogen ausfüllen		<ul style="list-style-type: none"> - 2 Wochen nach dem Coaching wird der Fragebogen nochmals per Mail versendet mit der Bitte, diesen noch am gleichen Tag auszufüllen.

Anhang 4: Aktionsplan

Aktionsplan (Name Coachee)

<p>Einstufung auf der Veränderungskurve</p>	<p> Verneinung Verleugern der Betroffenheit / Selbstüberschätzung </p> <p> Verstehen Erkenntnis: Veränderung betrifft mich / Unsicherheit </p> <p> Integration Veränderung ist der neue Normalzustand </p> <p> Bewusstsein Ursache-Wirkung von Mustern und Erfolgen </p> <p> Ausprobieren Neue Muster bringen Erfolg und Misserfolg </p> <p> Akzeptanz Veränderung ist da, alte Muster aufgeben </p> <p> Schock eigene Erwartungen scheinen nicht erfüllbar </p> <p> Tal der Tränen </p> <p> ● Coachee ● Coach </p>	
<p>Mögliche Ziele (Brainstorming)</p>	<p>Organisationale Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich wünsche mir, 	<p>Persönliche Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ich wünsche mir,
<p>Definitives Ziel</p>		
<p>Mit dem Ziel verknüpftes Symbol</p>		
<p>Handlungsmöglichkeiten (Brainstorming)</p>		
<p>Konkretes Vorgehen</p>		

Anhang 5: Qualitative Inhaltsanalyse des Change Readiness Coachings

Generelle Einstellung

Generell ist die Vorfreude auf das neue Gebäude und die neuen Arbeitsumstände gross. Das Vorhaben wirkt für viele nicht als abschreckend. Dem Umzug wird grösstenteils mit positiven Erwartungen entgegengeschaute. Jedoch haben viele Mitarbeitende sich noch nicht wirklich mit dem Umzug auseinandergesetzt. Deshalb ist bei einigen eine gewisse Gleichgültigkeit vorhanden. Dadurch, dass der Umzug noch weit weg und noch nicht so aktuell ist, sind die Vorstellungen noch nicht so explizit. Es ist dadurch noch etwas unklar, ob der Umzug dann tatsächlich positiv oder negativ sein wird. Für einige Mitarbeitende ist noch unklar, ob sie den Umzug tatsächlich miterleben werden. Ausserdem fragen sich einige Mitarbeitenden, was der Ursprung für diese grosse Veränderung ist. Sie erklären sich diese durch die Einsparung von Kosten seitens der Organisation (Erhöhung der Wirtschaftlichkeit).

Erwartungen

Die Hoffnung, dass alles rechtzeitig in Angriff genommen wird und man nicht im letzten Moment noch einen Stress hat, ist gross. Mitarbeitende stellen sich die Frage, ob das Gebäude rechtzeitig fertig sein wird und hoffen, dass es nicht im letzten Moment noch extrem stressig ist. Es wird bereits sehr viel betreffend Umzug kommuniziert. Dies sollte auch in Zukunft so sein. So kann man die Umzugsplanung mitgestalten. Ein Vorteil des Umzugs besteht in der umweltschonenderen Arbeitsweise. Man möchte weniger Papier verwenden. Ausserdem sollen Dokumente archiviert und digitalisiert werden. Man wünscht sich mehr Möglichkeiten auf Home-Office und eine klare Regelung diesbezüglich. Durch den Umzug könnte sich die Führungsstruktur verändern und dadurch ein Kulturwechsel stattfinden. Man erhofft sich, dass Kompetenzen und Wissen aufrechterhalten bleiben und nicht verloren gehen.

Lage / Anreise

Allschwil ist nicht mehr so zentral gelegen wie Basel. Der Arbeitsweg verlängert sich dadurch und die öffentliche Verkehrsanbindung wird komplizierter werden. Ausserdem kann es zu einer Verringerung des sozialen Austauschs mit Bekannten kommen (Mittagspausen). Es wäre wichtig, dass man auch in Allschwil oder im Gebäude selbst abwechslungsreiche und vielseitige Verpflegungsmöglichkeiten hat (Kaffeeraum, Mittagspause).

Gebäude

Das Gebäude soll modern sein und zum Wohlfühlen einladen. Die Vorstellung der Grösse des Gebäudes könnte zu längeren Wegen innerhalb des Gebäudes führen. Die Mitarbeitenden freuen sich auf mehr Platz. Gewünscht wird ein farbiges Gebäude mit vielen Pflanzen, einer angenehmen Gebäudetemperatur, gutem Licht und guter Belüftung.

Multi-Space-Office

Das Multi-Space-Office wird von vielen als Chance für mehr Kooperation, Interaktion und Kommunikation gesehen. Man erhofft sich dadurch eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Departementen und eine höhere Dynamik. Ausserdem werden die Arbeitsabläufe einfacher werden. Jedoch werden gewisse Regeln / Rücksichtsmassnahmen gewünscht. Die Angst vor einem hohen Lärmpegel ist gegeben. Man fragt sich, ob die Konzentration beim Arbeiten aufrechterhalten werden kann. Vor allem der Durchgangsverkehr könnte störend sein. Viele Mitarbeitende wünschen sich Ruhezonen, Kopfhörer oder mehr Homeoffice.

Ausserdem wird es als wichtig empfunden, dass man weiterhin Privatsphäre hat und beim Arbeiten nicht allzu exponiert ist. Als wichtig wird es auch betrachtet, dass man auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeitenden eingeht und der Arbeitsplatz ergonomisch gestaltet wird. Es ist noch unklar, ob man noch einen persönlichen Arbeitsplatz hat oder nicht. Wichtig wäre es jedoch, dass man seinen Arbeitsplatz selbst gestalten und personalisieren kann. Es wird gewünscht, dass ausreichende Meeting Räume und Rückzugsmöglichkeiten vorhanden sind. Am besten wäre es, wenn die Organisation der Raumbelegungen zentral geregelt werden würde.



ProbandInnen für Change-Management Projekt gesucht

Liebe Mitarbeitende des Swiss TPH. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit zur Erlangung des Bachelorabschlusses in Angewandter Psychologie bin ich auf der Suche nach Probanden. Der Titel meiner Arbeit lautet: *Förderung der individuellen Veränderungsbereitschaft in einem beginnenden Workplace Change - Entwicklung eines Change Readiness Coachings für Mitarbeitende des Swiss TPH.*

Wie der Titel schon sagt, entwickle ich ein Coaching, in welchem die individuelle Veränderungsbereitschaft erhöht werden soll. Dies steht in direktem Zusammenhang mit dem Umzug in das neue Bürogebäude. Das Coaching wird in Form eines Einzelgespräches stattfinden.

Bedingungen für die Teilnahme:

- Keine Führungsfunktion
- Deutschsprachig
- Bereitschaft zur offenen und ehrlichen Auskunftserteilung
- Bereitschaft zum selbstkritischen Hinterfragen der eigenen Werte
- Bereitschaft zur objektiven Auseinandersetzung mit der eigenen Person und Situation
- Bereitschaft das eigene Verhalten zu ändern
- Bereitschaft den Coach und die Beratung zu akzeptieren.

Wieso soll ich teilnehmen?

- Möglichkeit zur Verbesserung der Veränderungsbereitschaft und Erweiterung des eigenen Horizonts
- Vorbereitung auf den Umzug
- Unsicherheiten bezüglich Workplace Change reduzieren
- Ermitteln von Zielen und Erarbeiten von Lösungswegen
- Teil einer wissenschaftlichen Studie sein

Ablauf / Aufwand:

- Ausfüllen eines Fragebogens: Ca. 10 Minuten
- Coaching-Gespräch: Ca. 1 Stunde
- Ausfüllen eines zweiten Fragebogens: Ca. 10 Minuten

Zeitlicher Rahmen:

- Die Coaching-Gespräche werden im April 2019 durchgeführt. Termine können individuell vereinbart werden und sollten nicht später als am 26. April 2019 stattfinden.

Bitte beachtet, dass dieses Coaching im Rahmen des Ausbildungskontextes stattfindet. Es soll dazu dienen, die im Studium bereits entwickelten Fähigkeiten und Fertigkeiten im Bereich der Angewandten Psychologie zu vertiefen und Neues dazuzulernen. Deshalb wird es von mir alleine geführt werden. **Die erhobenen Daten werden vertraulich und anonym behandelt. In dem finalen Bericht werden keinerlei Rückschlüsse auf einzelne Personen möglich sein.**

Interessierte dürfen sich gerne bei mir melden. Bei Fragen stehe ich gerne zur Verfügung. Ich freue mich über eure Rückmeldung per Mail bis zum **25. März 2019**.

Liebe Grüsse

Melanie
melanie.wirz@swisstph.ch

Anhang 7: Resultate der Überprüfung der Daten auf Normalverteilung

	Δ Readiness for Change	Δ Angemessenheit der Veränderung	Δ Selbst- wirksamkeit	Δ Unterstützung des Managements	Δ persönlicher Nutzen	Δ Diskrepanz
Asymp. Sig. (2- seitig)	.200	.003	.011	.200	.200	.096

Anhang 8: Ausgaben SPSS statistische Analyse

Häufigkeiten		Statistiken													
		Alter (Anzahl Jahre)	Anzahl Jahre im Swiss TPH	Mittelwert über alle Items Readiness for Change 1	Mittelwert über alle Items Readiness for Change 2	Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1	Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2	Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1	Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2	Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 1	Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 2	Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 1	Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 2	Mittelwert über alle Items Diskrepanz 1	Mittelwert über alle Items Diskrepanz 2
N	Gültig	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Fehlend	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mittelwert	35.83	4.08	2.0490	1.9265	2.4167	2.4792	1.8542	1.6458	2.5000	2.0278	2.0000	1.9444	1.4167	1.4444
	Standardabweichung	6.847	4.122	.55513	.69335	.79296	1.11528	.61661	.62576	.79772	1.04889	.75210	.83887	.45227	.57443
	Varianz	46.879	16.992	.308	.481	.629	1.244	.380	.392	.636	1.100	.566	.704	.205	.330
	Minimum	25	0	1.29	1.18	1.50	1.50	1.00	1.00	1.33	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
	Maximum	49	15	3.12	3.18	4.00	4.50	3.00	2.75	4.00	4.00	3.67	3.67	2.00	2.67

Häufigkeitstabelle		Alter (Anzahl Jahre)			
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	25	1	8.3	8.3	8.3
	29	2	16.7	16.7	25.0
	30	1	8.3	8.3	33.3
	35	1	8.3	8.3	41.7
	36	2	16.7	16.7	58.3
	37	1	8.3	8.3	66.7
	40	1	8.3	8.3	75.0
	41	1	8.3	8.3	83.3
	43	1	8.3	8.3	91.7
	49	1	8.3	8.3	100.0
		Gesamtsumme	12	100.0	100.0

Anzahl Jahre im Swiss TPH					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	0	1	8.3	8.3	8.3
	1	2	16.7	16.7	25.0
	2	3	25.0	25.0	50.0
	3	1	8.3	8.3	58.3
	4	1	8.3	8.3	66.7
	5	1	8.3	8.3	75.0
	7	2	16.7	16.7	91.7
	15	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Readiness for Change 1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.29	1	8.3	8.3	8.3
	1.41	1	8.3	8.3	16.7
	1.59	1	8.3	8.3	25.0
	1.65	1	8.3	8.3	33.3
	1.76	1	8.3	8.3	41.7
	1.88	1	8.3	8.3	50.0
	2.12	1	8.3	8.3	58.3
	2.24	1	8.3	8.3	66.7
	2.29	1	8.3	8.3	75.0
	2.47	1	8.3	8.3	83.3
	2.76	1	8.3	8.3	91.7
	3.12	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Readiness for Change 2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.18	1	8.3	8.3	8.3
	1.24	1	8.3	8.3	16.7
	1.35	1	8.3	8.3	25.0
	1.41	1	8.3	8.3	33.3
	1.47	1	8.3	8.3	41.7
	1.59	1	8.3	8.3	50.0
	1.71	1	8.3	8.3	58.3
	2.06	1	8.3	8.3	66.7
	2.41	1	8.3	8.3	75.0
	2.59	1	8.3	8.3	83.3
	2.94	1	8.3	8.3	91.7
	3.18	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme		12	100.0	100.0

Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.50	2	16.7	16.7	16.7
	1.75	2	16.7	16.7	33.3
	2.00	1	8.3	8.3	41.7
	2.25	1	8.3	8.3	50.0
	2.50	2	16.7	16.7	66.7
	2.75	1	8.3	8.3	75.0
	3.00	1	8.3	8.3	83.3
	3.50	1	8.3	8.3	91.7
	4.00	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme		12	100.0	100.0

Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.50	5	41.7	41.7	41.7
	2.25	2	16.7	16.7	58.3
	2.50	1	8.3	8.3	66.7
	2.75	1	8.3	8.3	75.0
	4.00	2	16.7	16.7	91.7
	4.50	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	1	8.3	8.3	8.3
	1.25	3	25.0	25.0	33.3
	1.75	2	16.7	16.7	50.0
	2.00	3	25.0	25.0	75.0
	2.25	1	8.3	8.3	83.3
	2.75	1	8.3	8.3	91.7
	3.00	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	4	33.3	33.3	33.3
	1.25	1	8.3	8.3	41.7
	1.50	1	8.3	8.3	50.0
	1.75	2	16.7	16.7	66.7
	2.00	1	8.3	8.3	75.0
	2.25	1	8.3	8.3	83.3
	2.50	1	8.3	8.3	91.7
	2.75	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.33	1	8.3	8.3	8.3
	1.67	3	25.0	25.0	33.3
	2.33	1	8.3	8.3	41.7
	2.67	3	25.0	25.0	66.7
	3.00	2	16.7	16.7	83.3
	3.33	1	8.3	8.3	91.7
	4.00	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	3	25.0	25.0	25.0
	1.33	1	8.3	8.3	33.3
	1.67	2	16.7	16.7	50.0
	2.00	3	25.0	25.0	75.0
	2.67	1	8.3	8.3	83.3
	4.00	2	16.7	16.7	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	2	16.7	16.7	16.7
	1.67	3	25.0	25.0	41.7
	2.00	4	33.3	33.3	75.0
	2.33	1	8.3	8.3	83.3
	3.00	1	8.3	8.3	91.7
	3.67	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	2	16.7	16.7	16.7
	1.33	3	25.0	25.0	41.7
	1.67	1	8.3	8.3	50.0
	2.00	2	16.7	16.7	66.7
	2.33	1	8.3	8.3	75.0
	2.67	1	8.3	8.3	83.3
	3.00	1	8.3	8.3	91.7
	3.67	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Diskrepanz 1					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	6	50.0	50.0	50.0
	1.67	3	25.0	25.0	75.0
	2.00	3	25.0	25.0	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Mittelwert über alle Items Diskrepanz 2					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	1.00	6	50.0	50.0	50.0
	1.33	1	8.3	8.3	58.3
	1.67	3	25.0	25.0	83.3
	2.33	1	8.3	8.3	91.7
	2.67	1	8.3	8.3	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Häufigkeiten						
Statistiken						
		Geschlecht	Familienstand und Partnerschaft	Departement	Erwerbstätigkeit	Arbeitsvertrag
N	Gültig	12	12	12	12	12
	Fehlend	0	0	0	0	0

Häufigkeitstabelle					
Geschlecht					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	weiblich	9	75.0	75.0	75.0
	männlich	3	25.0	25.0	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Familienstand und Partnerschaft					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	ledig	10	83.3	83.3	83.3
	verheiratet	2	16.7	16.7	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Departement					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	MED	2	16.7	16.7	16.7
	SCIH	2	16.7	16.7	33.3
	ET	2	16.7	16.7	50.0
	Admin/Directorate	2	16.7	16.7	66.7
	EPH	2	16.7	16.7	83.3
	MPI	2	16.7	16.7	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Erwerbstätigkeit					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	100%	4	33.3	33.3	33.3
	80-95%	5	41.7	41.7	75.0
	60-75%	1	8.3	8.3	83.3
	40-55%	2	16.7	16.7	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Arbeitsvertrag					
		Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozent	Kumulative Prozente
Gültig	befristet	1	8.3	8.3	8.3
	unbefristet	11	91.7	91.7	100.0
	Gesamtsumme	12	100.0	100.0	

Nichtparametrische Tests							
Kolmogorov-Smirnov-Test bei einer Stichprobe							
		Differenz Readiness for Change	Differenz Angemessenheit der Veränderung	Differenz Selbstwirksamkeit	Differenz Unterstützung des Managements	Differenz persönlicher Nutzen	Differenz Diskrepanz
H		12	12	12	12	12	12
Parameter der Normalverteilung ^{a,b}	Mittelwert	.1225	-.0625	.2083	.4722	.0556	-.0278
	Standardabweichung	.29726	.47822	.41056	.65841	.48893	.43712
Extremste Differenzen	Absolut	.104	.302	.277	.199	.144	.225
	Positiv	.095	.173	.277	.180	.129	.225
	Negativ	-.104	-.302	-.223	-.199	-.144	-.192
Teststatistik		.104	.302	.277	.199	.144	.225
Asymp. Sig. (2-seitig)		.200 ^{c,d}	.003 ^c	.011 ^c	.200 ^{c,d}	.200 ^{c,d}	.096 ^c
a. Die Testverteilung ist normal.							
b. Aus Daten berechnet.							
c. Signifikanzkorrektur nach Lilliefors.							
d. Dies ist eine Untergrenze der tatsächlichen Signifikanz.							

Nichtparametrische Tests				
Wilcoxon-Test				
Ränge				
		H	Mittlerer Rang	Summe der Ränge
Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2 - Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1	Negative Ränge	5 ^a	3.20	16.00
	Positive Ränge	3 ^b	6.67	20.00
	Bindungen	4 ^c		
	Gesamtsumme	12		
Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2 - Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1	Negative Ränge	5 ^d	3.60	18.00
	Positive Ränge	1 ^e	3.00	3.00
	Bindungen	6 ^f		
	Gesamtsumme	12		
a. Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2 < Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1				
b. Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2 > Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1				
c. Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2 = Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1				
d. Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2 < Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1				
e. Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2 > Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1				
f. Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2 = Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1				

Teststatistiken ^a		
	Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 2 - Mittelwert über alle Items Angemessenheit der Veränderung 1	Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 2 - Mittelwert über alle Items Selbstwirksamkeit 1
U	-.285 ^b	-1.590 ^c
Asymp. Sig. (2-seitig)	.776	.112
a. Wilcoxon-Test		
b. Basierend auf negativen Rängen.		
c. Basierend auf positiven Rängen.		

T-Test					
Statistik für Stichproben mit paarigen Werten					
		Mittelwert	H	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert
Paar 1	Mittelwert über alle Items 1	2.0490	12	.55513	.16025
	Mittelwert über alle Items 2	1.9265	12	.69335	.20015
Paar 2	Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 1	2.5000	12	.79772	.23028
	Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 2	2.0278	12	1.04889	.30279
Paar 3	Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 1	2.0000	12	.75210	.21711
	Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 2	1.9444	12	.83887	.24216
Paar 4	Mittelwert über alle Items Diskrepanz 1	1.4167	12	.45227	.13056
	Mittelwert über alle Items Diskrepanz 2	1.4444	12	.57443	.16582

Korrelationen für Stichproben mit paarigen Werten				
		H	Korrelation	Sig.
Paar 1	Mittelwert über alle Items Readiness for Change 1 & Mittelwert über alle Items Readiness for Change 2	12	.910	.000
Paar 2	Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 1 & Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 2	12	.779	.003
Paar 3	Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 1 & Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 2	12	.817	.001
Paar 4	Mittelwert über alle Items Diskrepanz 1 & Mittelwert über alle Items Diskrepanz 2	12	.661	.019

Test für Stichproben mit paarigen Werten

		Paarige Differenzen					t	df	Sig. (2-seitig)
		Mittelwert	Standardabweichung	Standardfehler Mittelwert	95% Konfidenzintervall der Differenz				
					Unterer	Oberer			
Paar 1	Mittelwert über alle Items Readiness for Change 1 - Mittelwert über alle Items Readiness for Change 2	.12255	.29726	.08581	-.06632	.31142	1.428	11	.181
Paar 2	Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 1 - Mittelwert über alle Items Unterstützung des Managements 2	.47222	.65841	.19007	.05389	.89055	2.485	11	.030
Paar 3	Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 1 - Mittelwert über alle Items persönlicher Nutzen 2	.05556	.48893	.14114	-.25510	.36621	.394	11	.701
Paar 4	Mittelwert über alle Items Diskrepanz 1 - Mittelwert über alle Items Diskrepanz 2	-.02778	.43712	.12619	-.30551	.24996	-.220	11	.830