



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Change-Management bei der Post CH Netz AG: Netzöffnung im Team Basel Bahnhof

BACHELOR THESIS

Juni, 2023

Autorin

Affolter, Stefanie

Betreuungsperson

Prof. Dr. Vollmer, Albert

Praxispartner\*in

Post CH Netz AG

Keiser, Philipp

## Abstract

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden für Post CH Netz AG vier Fragestellungen bearbeitet. Um den aktuellen Praxisstand zur Netzöffnung zu erfahren, wurden zwei Experteninterviews durchgeführt. Um zu erfahren, wo sich die Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof im Emotion of Change Model befinden, welche Unsicherheiten, Ängste, Widerstände und Chancen im Team Basel Bahnhof durch die Netzöffnung vorhanden sind, wurden 13 halbstrukturierte Interviews, 12 vor Ort in den Filialen und eines online über Microsoft Teams, durchgeführt. Diese wurden transkribiert und mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen auf, dass sich acht von 13 befragten Mitarbeitenden bereits bei der Akzeptanz der Netzöffnung im Emotion of Change Model befinden. Die zentralste Unsicherheit und Angst bei den Kundenberatenden und Teamleitenden ist der zunehmende Kundenrückgang. Im Team Basel Bahnhof gibt es zwei Widerstände, diese richten sich aber nicht gegen die Netzöffnung. Der grösste Unterstützungsbedarf der Kundenberatenden liegt bei den Schulungen. Und der grösste Unterstützungsbedarf der Teamleitenden liegt dabei, die Neugewinnung von Partnern für die regionalen Produkte zu vereinfachen. An Post CH Netz AG werden schlussendlich praxisnahe Handlungsempfehlungen im Umgang mit der Netzöffnung im Team Basel Bahnhof gegeben.

*Schlagerworte:* Post CH Netz AG, Change-Management, Netzöffnung, Experteninterview, halbstrukturierte Interviews, Emotion of Change Model, Unsicherheiten, Ängste, Widerstände, Chancen, Inhaltsanalyse, Handlungsempfehlungen.

Anzahl Wörter Abstract: 200

Anzahl Zeichen Bericht inkl. Leerzeichen: 124`924

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.2 Zielstellung und Fragestellung.....	3
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
1.4 Abgrenzung des Themas .....	4
<b>2. Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>5</b>
2.1 Begriffsbestimmungen .....	5
2.1.1 Organisationsentwicklung.....	5
2.1.2 Change-Management.....	6
2.1.3 Organisationsentwicklung vs. Change-Management .....	6
2.1.4 Unsicherheit .....	7
2.1.5 Angst.....	7
2.1.6 Widerstand .....	8
2.2 Ansatzpunkte im Change-Management.....	8
2.3 Einflussfaktoren auf Veränderungsprozesse.....	9
2.3.1 Emotion of Change Model.....	9
2.3.2 Entstehung von Unsicherheit und Angst .....	11
2.3.3 Entstehung von Widerstand .....	12
2.3.4 Chancen und Risiken in Change Prozessen.....	14
2.3.5 Erfolgreicher Wandel in 8 Stufen .....	14
<b>3. Methodik .....</b>	<b>17</b>
3.1 Studiendesign.....	17
3.2 Experteninterviews .....	18
3.2.1 Stichprobe .....	18
3.2.2 Materialen Experteninterview .....	19
3.2.3 Vorgehen Interviewprozess.....	20
3.3 Halbstrukturierte Interviews .....	20
3.3.1 Stichprobe .....	21
3.3.2 Materialien halbstrukturierte Interviews .....	22
3.3.3 Vorgehen Interviewprozess.....	24
3.4 Datenauswertung.....	24

<b>4. Ergebnisse</b> .....	<b>26</b>
4.1 Netzöffnung.....	26
4.2 Emotion of Change Model.....	28
4.3 Unsicherheiten .....	29
4.4 Ängste .....	32
4.5 Widerstände .....	33
4.6 Chancen.....	34
4.7 Unterstützung seitens PN.....	36
<b>5. Diskussion</b> .....	<b>40</b>
5.1 Handlungsempfehlungen für PN .....	47
5.2 Limitationen .....	50
5.3 Fazit und Ausblick.....	50
<b>6. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>52</b>
<b>7. Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>57</b>
<b>8. Anhang</b> .....	<b>58</b>

## **Vorwort**

Ich bedanke mich herzlich bei meinem langjährigen Arbeitgeber, Post CH Netz AG, der es mir ermöglicht hat, diese spannende Bachelorarbeit umzusetzen. Insbesondere bedanke ich mich bei Philipp Keiser, dem Auftraggeber der vorliegenden Arbeit, der sich für die Projektrealisierung eingesetzt hat und mir bei jeglichen Fragen betreffend Post CH Netz AG und der Netzöffnung zur Seite stand. Bedanken möchte ich mich zudem bei Mirjana Atanaskovic, die dafür gesorgt hat, dass die Interviews in den Filialen mit den Mitarbeitenden durchgeführt werden konnten. Weiter bedanke ich mich bei meiner Begleitperson Albert Vollmer. Seine wertvollen Inputs trugen zur Qualität der vorliegenden Arbeit bei. Zuletzt bedanke ich mich bei meiner Familie und bei meinen Freunden, welche immer für mich da sind.

## 1. Einleitung

Nach Jorgensen, Bruehl und Franke (2014) nimmt die Diskrepanz zwischen dem Ausmass des Wandels und der Fähigkeit von Organisationen, diesen zu bewältigen, stetig zu. Veränderungen sind mittlerweile ein ständiger Begleiter in Organisationen geworden. In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt sind Veränderungen im Arbeitsalltag unumgänglich. Organisationen müssen sich kontinuierlich anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und den Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden (SGO, 2023). Diese Veränderungen können verschiedene Formen annehmen, wie die Einführung neuer Technologien, die Umstrukturierung von Arbeitsabläufen oder die Anpassung an neue gesetzliche Anforderungen (Jorgensen, Bruehl & Franke, 2014). Solche Veränderungen haben Auswirkungen auf die Mitarbeitenden, welche sich an neue Prozesse und Arbeitsabläufe anpassen müssen. 60% aller gesetzten Ziele werden nicht erreicht, weil die Mitarbeitenden ihre Denk- und Einstellungsweise kaum ändern, Angst vor Neuem oder Widerstand gegenüber der Veränderung haben (SGO, 2023). Hier kommt das Change-Management ins Spiel. Um sicherzustellen, dass Veränderungen im Arbeitsalltag erfolgreich umgesetzt werden, setzen viele Unternehmen auf den Einsatz von Change-Management (SGO, 2023).

In der Einleitung wird die Ausgangslage, Problemstellung, Zielstellung und Fragestellungen für Post CH Netz AG definiert, den Aufbau der vorliegenden Bachelorarbeit und Abgrenzung des Themas festgelegt.

### 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

In diesem Unterkapitel wird die Ausgangslage sowie die Problemstellung von Post CH Netz AG und vom Team Basel Bahnhof erläutert.

Damit die Postfilialen für die Bevölkerung in der Schweiz relevant bleiben, entwickelt Post CH Netz AG (PN) ihr Netz stetig weiter und öffnet es für Dritte. Somit wird die Dienstleistungspalette breiter (Post, 2022). Heisst also Kundinnen und Kunden können so mehrere Geschäfte unter einem Dach erledigen. Und die Postfilialen entwickeln sich zu regionalen Dienstleistungszentren. Die Netzöffnung ist ein fließender Prozess. Bisher ist es so gewesen, dass die Postfilialen je nach Grösse dieselben Produkte und Dienstleistungen angeboten haben. Zu den wichtigsten Produkten und Dienstleistungen gehörten bislang Brief- und Paketversand im In- und Ausland, Telekommunikationsprodukte wie Smartphone

mit Zubehör und verschiedenen Mobileabos von Salt, Yallo und M-Budget. Des Weiteren unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen von PostFinance AG, wie beispielsweise Privatkonten und Sparkonten. Mit der neuen Marktstrategie "Netzöffnung 2021-2024" wird die Produkt- und Dienstleistungspalette deutlich breiter. PN strebt die Zusammenarbeit mit starken Partnerfirmen an, die vom dichten Filialnetz der Post profitieren können. Dabei fokussiert sich das Team Netzöffnung auf die Branchen der Banken, Versicherungen, Krankenkassen, Behörden und Gesundheit. Welcher Partner ins Netz kommt, ist in jedem Gebiet und in jedem Team anders.

Aktuell ist es so, dass das Team Basel Bahnhof seit März 2022 Washo-Waschstreifen und Washo- Geschirrspültabs als Drittprodukt von regionalen Dienstleistungen im Netz hat. Das ist die umweltschonende Alternative zu herkömmlichen Waschmitteln. Diese Produkte brauchen aber kaum Beratung. Produkte und Dienstleistungen von Banken, Versicherungen, Krankenkassen, Banken, Behörden und Gesundheit brauchen eine intensivere Beratung, da es sich um komplexe Produkte und Dienstleistungen handelt. Im Gebiet Basel wurde bereits eine Grundlage durch einen halbtägigen Workshop geschaffen. Dort wurden die Mitarbeitenden über das Thema Netzöffnung informiert und konnten sich mit Kundenberatenden aus anderen Teams wie auch mit den Vorgesetzten austauschen. Zudem sollten alle Mitarbeitenden individuell fünf Module für Versicherungspartner und fünf Module für Bankenpartner bearbeiten. Das Bearbeiten der Themen bestand aus Lernvideos und Verständnisfragen, welche die Mitarbeitenden individuell bearbeiteten. Inhalt der Videos war einen allgemeinen Überblick über die Bankenbranche wie auch die Versicherungsbranche zu bekommen. Sobald ein neuer Partner ins Netz kommt, werden die Teamleitenden dazu informiert. Diese wiederum informieren die Kundenberatenden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die neuen Partner im Netz dazu führen, dass die Mitarbeitenden mehr Produkte und Dienstleistungen kennen und verkaufen müssen. Das ist eine Veränderung im Arbeitsalltag der Mitarbeitenden.

Die Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof, bestehend aus Kundenberatenden und Teamleitenden, befinden sich schon mitten im Change Prozess. Es fehlt aber Wissen darüber, wo sich die einzelnen Mitarbeitenden im Change Prozess genau befinden. Veränderung kann Ängste, Unsicherheiten oder sogar Widerstände auslösen. PN möchte die Unsicherheiten, Ängste und möglichen Widerständen der Mitarbeitenden gegenüber der Netzöffnung kennen. Für PN ist unklar, wie der Change als Chance wahrgenommen werden

kann und nicht zu einem Risiko wird. PN möchte die Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof in ihrer ausgeweiterten Rolle als aktive Kundenberatende mit mehr Produkten und Dienstleistungen unterstützen können.

## 1.2 Zielstellung und Fragestellung

In diesem Unterkapitel wird auf die Zielstellung und die Fragestellungen der vorliegenden Bachelorarbeit eingegangen.

Das übergeordnete Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, in einem ersten Schritt zu verstehen, wo sich die einzelnen Mitarbeitenden, Kundenberatenden und Teamleitenden, aufgrund der Netzöffnung im Emotions of Change befinden. Um die Hintergründe der Reaktionen von Menschen auf Veränderungsprozesse zu verstehen und zu erklären, welchen Einfluss die Emotionen der Mitarbeitenden bei einem Change nehmen, wird das Emotions of Change Model von Kübler-Ross (1969) hinzugezogen. Das Emotions of Change Modell bietet eine gute Grundlage das Problem zu untersuchen und Lösungen zu finden. Wichtig sind Informationen darüber, was Unsicherheiten, Ängste, Widerstände sind und welche Unsicherheiten, Ängste und Widerstände bei den Mitarbeitenden im Team Basel Bahnhof vorhanden sind. Des Weiteren wird untersucht, was die Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof von PN benötigen, damit der Change als Chance wahrgenommen wird und nicht zu einem Risiko wird. Hierzu dienen theoretische Überlegungen zu Chancen und Risiken für Mitarbeitende in Change Prozessen. Basierend auf den Erkenntnissen sollen praxisnahe Handlungsempfehlungen gestaltet werden damit die Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof in ihrer Rolle als aktive Kundenberatende mit mehr Produkten und Dienstleistungen unterstützt werden können.

Aus der Zielsetzung lassen sich folgende Fragestellungen ableiten:

**Hauptfragestellung 1:** Wo stehen die Kundenberatenden und Teamleitenden des Teams Basel Bahnhof aufgrund der Netzöffnung im Emotions of Change Model?

**Hauptfragestellung 2:** Welche Unsicherheiten, Ängste und Widerstände sind bei den Kundenberatenden und Teamleitenden des Teams Basel Bahnhof aufgrund der Netzöffnung vorhanden?

**Hauptfragestellung 3:** Was brauchen die Kundenberatenden und Teamleitenden des Teams Basel Bahnhof von Post Netz damit der Change als Chance wahrgenommen wird und nicht zu einem Risiko wird?

**Hauptfragestellung 4:** Wie kann Post Netz die Mitarbeitenden und Teamleitenden des Teams Basel Bahnhof als aktive Kundenberatende im Change Prozess der Netzöffnung unterstützen?

### 1.3 Aufbau der Arbeit

In diesem Unterkapitel wird grob auf den Aufbau der vorliegenden Bachelorarbeit eingegangen.

In der vorliegenden Bachelorarbeit werden die Forschungsfragen anhand eines theoretischen Rahmens in Kapitel zwei untersucht. Im Kapitel drei erfolgt eine qualitative Erhebung, bestehend aus zwei Experteninterviews und 13 halbstrukturierten Interviews, um die Fragestellungen empirisch zu beantworten. Die Ergebnisse aus den Experten- und halbstrukturierten Interviews werden in Kapitel vier veranschaulicht. In Kapitel fünf werden die Ergebnisse interpretiert, diskutiert und reflektiert. Ebenso werden Handlungsempfehlungen für das Team Basel Bahnhof abgeleitet.

### 1.4 Abgrenzung des Themas

In diesem Unterkapitel wird das Forschungsthema der vorliegenden Bachelorarbeit zu anderen Themen und Inhalten abgegrenzt.

Fokussiert wird das Thema Change-Management und die Faktoren, welche ein positives und gelingendes Change-Management ausmachen. Es werden Theorien hinzugezogen, welche zur Beantwortung der Fragestellungen relevant sind und zum Verständnis des Change-Managements durch die Netzöffnung bei PN dienen. Die Arbeit bezieht sich nicht auf Lerntheorien, Evaluation von Schulungsprozessen oder Entwicklung von Schulungen. Einige Fragen im Leitfaden beziehen sich auf Schulungen, jedoch im Bezug auf welche Unterstützung sich die Mitarbeitenden von PN wünschen.

## 2. Theoretische Grundlagen

Theoretische Grundlagen dienen dem Verständnis für die tiefere Auseinandersetzung mit dem Thema. Um die im Zentrum stehenden Fragestellungen wissenschaftlich fundiert beantworten zu können, werden in einem ersten Schritt Begriffsbestimmungen für die Wörter Organisationsentwicklung, Change-Management, Unsicherheit, Angst und Widerstand gemacht. Im Anschluss werden die Ansatzpunkte vom Change-Management erläutert. Es wird erläutert, was die Einflussfaktoren in Veränderungsprozessen sind. In diesem Kontext wird das Emotion of Change Model ausführlich ausgeführt. Dieses Modell zeigt einen sozialpsychologischen Prozess auf, welche Mitarbeitende in einem Veränderungsprozess durchlaufen. Zudem wird die Entstehung von Unsicherheit, Angst und Widerstand erläutert. Des Weiteren werden Chancen und Risiken für Mitarbeitende in Veränderungsprozessen aufgezeigt. Abschliessend wird das Kapitel mit dem acht Stufen Modell von Kotter abgerundet, welches als bewährtes Modell zur erfolgreichen Umsetzung von Veränderungen in Unternehmen gilt.

### 2.1 Begriffsbestimmungen

In diesem Unterkapitel werden die Begriffe Organisationsentwicklung, Change-Management, Angst, Unsicherheit und Widerstand definiert. Somit wird ein Überblick über die zentralen und notwendigen Definitionen zu den relevanten Begrifflichkeiten in der vorliegenden Bachelorarbeit gegeben.

#### 2.1.1 Organisationsentwicklung

Die Organisationspsychologie (OE) ist ein ganzheitlicher, managementgeleiteter Prozess der Gestaltung und Veränderung von Organisationseinheiten und Organisationen. Die OE gilt als angewandte Sozialwissenschaft, welche alle Massnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen, Personen und Beziehungen systematisch plant, realisiert und evaluiert (Becker & Labucay, 2012). Somit umfasst die Organisationsentwicklung alle organisationalen Ebenen. Hierzu zählt die Mikroebene (Individuen), die Mesoebene (Gruppen) und die Makroebene (Organisation) (Becker & Labucay, 2012). Ziel der OE ist es, die organisationale Effektivität und Problemlösefähigkeit zu steigern, damit sich die Organisation an wechselnde Umweltbedingungen anpassen kann (Beckhard, 2006).

### 2.1.2 Change-Management

Der englische Begriff Change-Management ist aus zwei Worten zusammengesetzt. Change bedeutet in der deutschen Veränderung und der englische Begriff Management bedeutet Gestaltung, Lenkung und Führung von Institutionen in ihrer Umwelt (Malik, 2014). Das Change-Management befasst sich mit Veränderungen in Organisationen. Es umfasst Aufgaben, Massnahmen wie auch Tätigkeiten zur strukturierten Veränderung einer Organisation in Hinsicht auf die Strategie, Struktur wie auch Kultur (Scholz, 2014).

### 2.1.3 Organisationsentwicklung vs. Change-Management

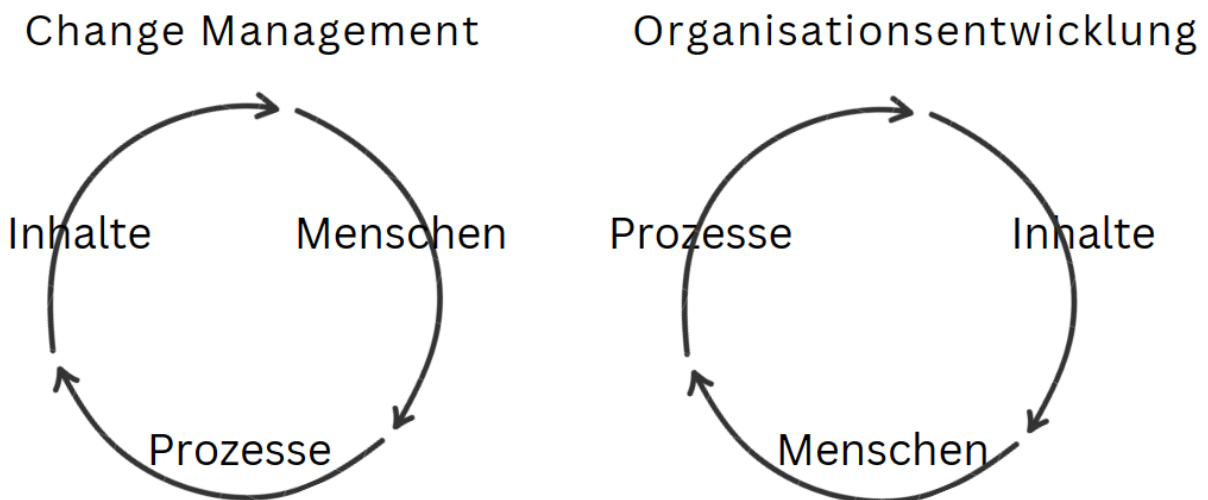


Abbildung 1: Unterschied Changemanagement und Organisationsentwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kauffeld et al., 2019)

Oftmals werden die beiden Begriffe, OE und Change-Management, als synonym genutzt (By, 2005). Beide Ansätze haben das Ziel Menschen, Inhalte und Prozesse einer Organisation zu ändern und diese in Einklang miteinander zu bringen. Dabei bestehen Unterschiede zwischen den beiden Begriffen, wie in Abbildung 1 ersichtlich ist (Kauffeld et al., 2019).

Während sich das Change-Management eher auf Prozessoptimierung und den ökonomischen Zuwachs fokussiert, liegt der Fokus bei der OE auf dem Individuum (Menschen) und wie diese bei der Veränderung mitgenommen werden können (Kauffeld et al., 2019). OE basiert auf der Haltung, dass Kooperation und Beteiligung der Organisationsmitglieder wichtige Voraussetzungen für den Erfolg der Veränderung sind (Kauffeld et al, 2019).

Weiter zeigen Werther & Jacobs (2014) auf, wie die Begriffe Change-Management und Organisationsentwicklung zu unterscheiden sind:

- Organisationsentwicklung konzentriert sich in der Regel auf langfristige Veränderungsprozesse, während das Change-Management sich kurzfristige und zeitlich begrenzte Veränderungen konzentriert.
- Ein wichtiges Merkmal der Organisationsentwicklung ist die Einbindung und Partizipation aller Mitarbeitenden, während das Change-Management weniger auf die Partizipation ausgerichtet ist.

In der vorliegenden Arbeit wird auf Konzepte und Modelle der Organisationsentwicklung wie auch auf solche des Change-Managements eingegangen, ohne aber den Unterschieden eine grosse Bedeutung zu geben. Wichtig ist, dass sich beide Wissenschaften mit Veränderungsprozessen in Organisationen auseinandersetzen. Zur Verständniserleichterung werden die Begriffe in der vorliegenden Bachelorarbeit gleichgesetzt und fortlaufend wird nur noch von Change-Management gesprochen.

#### 2.1.4 Unsicherheit

Bei Veränderungsprozessen kann Unsicherheit entstehen (Talat, 2016). Das Nichtwissen, welches hauptsächlich als ein Mangel an Informationen verstanden wird, kann zu Unsicherheiten führen. Unsicherheit ist ein Zustand unvollständiger oder fehlender Gewissheit. In den meisten Fällen entsteht das fehlende Wissen infolge fehlender oder unvollständiger Informationen wie auch fehlendem Fachwissen (Wilkesmann & Steden, 2019). Auch Spieß (1993) erwähnt, dass Unsicherheit ein Zustand unvollständiger oder fehlender Gewissheit ist. Unsicherheit kann aber auch durch widersprüchliche Quellen resultieren (Spieß, 1993). Unsicherheit kann als Vorläufer von Angst einher gehen (Schorlemmer & Steffen, 2022).

#### 2.1.5 Angst

Die Folge von den in 2.1.4 beschriebenen Unsicherheiten können zur Angst werden (Schorlemmer & Steffen, 2022). Veränderungsprozesse können somit zu einer Angst führen (Schorlemmer & Steffen, 2022). Mit dem Thema Angst befassen sich die klassischen Lehren der Psychologie schon seit langem (Stöber & Schwarzer, 2000). Angst ist eine Basisemotion, welche evolutionär entstanden ist und wichtige psychosoziale Prozesse auslösen kann (Schorlemmer & Steffen, 2022). Nach Asendorpf & Caspar (2023) ist Angst einen emotionalen Zustand, welcher durch Anspannung, Besorgtheit, Nervosität, innere Unruhe und Furcht gekennzeichnet ist. Die kognitiv-transaktionale Theorie von Stress und Emotionen (Lazarus, 1966) beschreibt die Entstehung von Stress und negative Emotionen

wie beispielsweise Angst als Zusammenspiel von bedrohlich wahrgenommenen Situationen und mangelnden Ressourcen mit dem Umgang der Bedrohung. Heisst also nicht die kritische Situation selbst löst die Emotionen aus, sondern die subjektive Interpretation der Situation (Stöber & Schwarzer, 2000).

#### 2.1.6 Widerstand

Veränderung kann zu Widerstand führen (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens & Ansoff, 2019). Widerstand kann in unterschiedlichen psychologischen Kontexten betrachtet werden. Im Kontext der Organisationsentwicklung tritt Widerstand auf, wenn geplante Entscheidungen oder bereits durchgeführte Massnahmen welche vernünftig, logisch oder dringend erforderlich erscheinen, aus nicht sofort erkennbaren Gründen auf Ablehnung stossen (Landes & Steiner, 2013). Widerstand ist ein Phänomen, welches bei Veränderungen ausgelöst wird. Dies kann dazu führen, dass der Beginn des Veränderungsprozesses verzögert oder verlangsamt wird. Weiter, dass die Durchführung verhindert wird und die Kosten somit steigen (Ansoff et al., 2019). Somit wird bei Widerstand versucht, den Status Quo beizubehalten (Rumelt, 1995).

### 2.2 Ansatzpunkte im Change-Management

In diesem Unterkapitel werden drei Ansatzpunkte im Change-Management erläutert. Change-Management bezieht sich auf die Steuerung von organisationalem Wandel unter Berücksichtigung der Mitarbeitenden in einer Organisation. Es werden von folgenden drei Ansatzpunkten ausgegangen, welche bei einem Change in der Organisation berücksichtigt werden sollten (Lauer, 2014).

**1. Individuen:** Diese stellen die kleinsten sozialen Instanzen einer Organisation dar. Der Wandel ist nur durch die aktive Mitarbeit der Mitarbeitenden möglich. Die Individuen müssen sich nicht nur mit ihren Fähigkeiten an die neuen Herausforderungen anpassen, sondern benötigen eine positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels (Lauer, 2014).

**2. Unternehmensstruktur:** Diese beinhaltet formale Aufbau- und Ablauforganisation sowie auch die Strategien und Ressourcen. Theoretisch ist der Wandel in einer Unternehmensstruktur relativ einfach zu verschriftlichen. Jedoch sind die informellen Strukturen meist langfristig und evolutionär entstanden. Aus diesem Grund können sich die Individuen vermehrt gegen die Veränderungen weigern (Lauer, 2014).

**3. Unternehmenskultur:** Diese bezeichnet die informellen Strukturen, welche für die Einstellungen, Werte und informellen Regeln mit dem Umgang des Wandels verantwortlich sind. Ein Wandel ohne Einbezug der Unternehmenskultur ist oftmals mit Problemen behaftet und hat ein höheres Risiko des Scheiterns (Lauer, 2014).

## 2.3 Einflussfaktoren auf Veränderungsprozesse

Im Fokus von diesem Unterkapitel stehen die Einflussfaktoren auf Veränderungsprozesse. Hierzu wird das Emotion of Change Model erläutert, des Weiteren die Entstehung von Unsicherheit, Angst und Widerstand. Zudem werden Chancen und Risiken in Veränderungsprozessen für die Mitarbeitenden aufgezeigt. Anschliessend wird aufgezeigt, was ein Unternehmen für einen erfolgreichen Change beachten sollte.

### 2.3.1 Emotion of Change Model

Den Grundstein für die Abbildung 2 von Veränderungsprozessen bildete Lewin (1953) mit dem 3-Phasen Modell, bestehend aus drei Phasen. Daraus entwickelten sich weitere Modelle und Theorien des Change-Managements. Nach dem 3-Phasen Modell werden in der ersten Phase alte Muster und Routinen in der Unternehmung aufgetaut. Dadurch wird Veränderung ermöglicht (Werther & Jacobs, 2014). Hier sind die Informationen und Feedback des Unternehmens zentral. Eine Reflexion über den aktuellen Stand der Organisation im Change bildet der Abschluss der ersten Phase vom Modell. In der zweiten Phase des Modells findet der eigentliche Change statt. Hier werden die aktuellen Verhaltensweisen und Einstellungen reflektiert. Von grosser Bedeutung ist es neue Verhaltensweisen und Einstellungen zu entwickeln und diese zu implementieren. In der dritten, somit letzten Phase des Modells, werden die Veränderungen durch wiederholte Anwendungen eingefroren. So wird der Grundstein für eine beständige Veränderung geschaffen (Werther & Jacobs, 2014). Somit werden die neuen Verhaltensweisen und Einstellungen zur Normalität (Cummings & Worley, 2014).

Nach Burnes (2004) gibt es Kritik zum 3-Phasen Modell von Lewin. Zum einen wird genannt, dass das Modell zu einfach und zu linear ist und somit nicht möglich ist, einen komplexen Veränderungsprozess zu widerspiegeln. Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass das Modell nicht ausreichend auf psychologische Aspekte von Veränderungen eingeht, sondern vielmehr auf die Struktur von Veränderungen (Burnes, 2004).

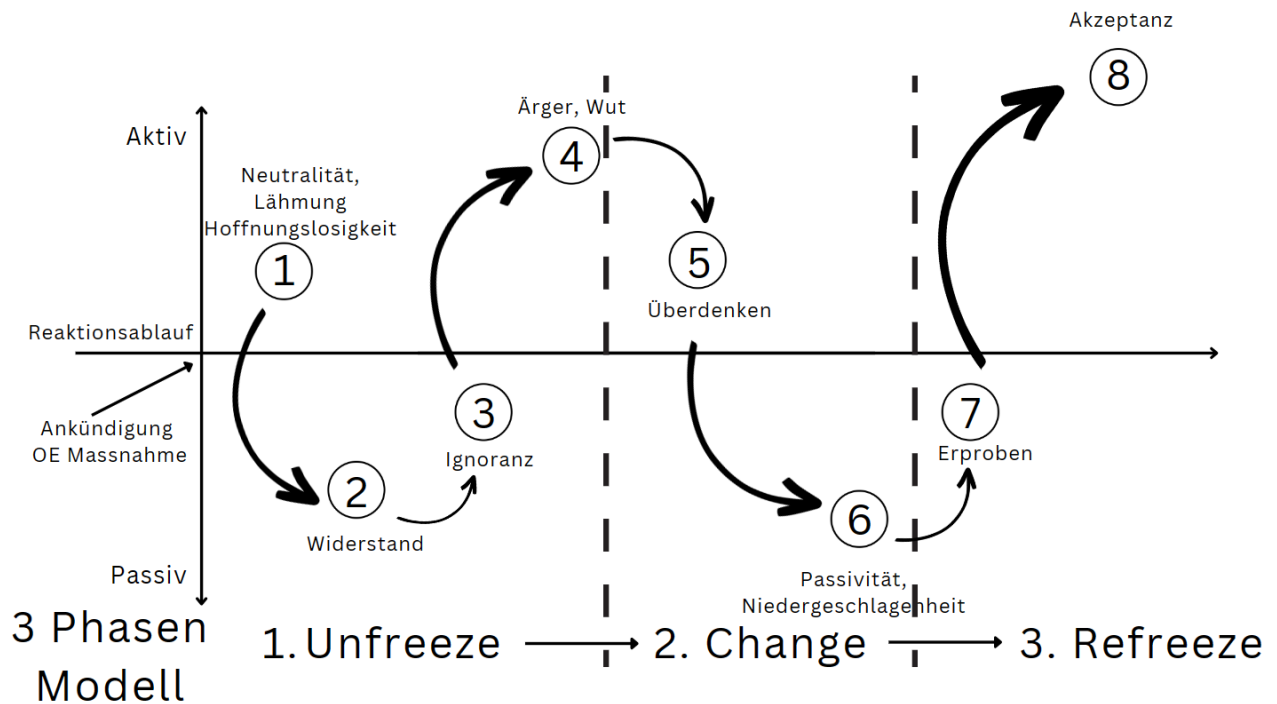


Abbildung 2: Reaktionsablauf über die Dauer eines Organisationsentwicklungs-Projekts in Anlehnung an de Natris und van de Kuit (2009, zitiert nach Verbeek, 1998, S. 4)

Das Emotion of Change Model (Abbildung 2) ist eine Erweiterung vom 3-Phasen-Modell von Lewin (Becker & Labucay, 2012). Durch das Emotion of Change Model wird ein sozialpsychologischer Prozess beschrieben. Dieser spielt eine zentrale Rolle bei Change-Management-Prozessen. Kübler-Ross (1969) vergleicht die emotionalen Prozesse, welche während einer schweren Krankheit auftreten, mit den emotionalen Prozessen, welche während einer Organisationsveränderung stattfinden. Die Gefühle, die Menschen während eines Veränderungsprozesses empfinden, sind vergleichbar mit den Gefühlen, die sie erleben, wenn sie mit folgenschweren Ereignissen wie beispielsweise lebensbedrohlichen Krankheiten konfrontiert werden. Obwohl die Gefühle bei einer Organisationsveränderung in der Regel nicht so intensiv sind wie bei einer lebensbedrohlichen Krankheit, durchlaufen die Betroffenen dennoch einen ähnlichen emotionalen Prozess (de Natris & van de Kuit, 2009).

Das Modell beinhaltet acht Phasen, in diesen werden mögliche emotionale Reaktionen beschrieben. Nach dem Modell wird die Ankündigung der Veränderung in Phase eins zunächst mit einer neutralen Haltung der Mitarbeitenden wahrgenommen. Darauf folgt später das Gefühl von Lähmung und Hoffnungslosigkeit (de Natris & van de Kuit, 2009). In der zweiten Phase entsteht gemäss dem Modell ein Widerstand gegen die Veränderung.

Nach Becker & Labucay (2012) sollte der Ursprung dieses Widerstandes ermittelt werden. Widerstand kann zu Phase drei des Modells, Ignoranz und zu Phase des Modells vier, Ärger und Wut führen. Die Mitarbeitenden reagieren unverhältnismässig gegenüber der Veränderung und somit wächst der Widerstand. Dies ist auf die vorherrschende Unsicherheit der Mitarbeitenden zurückzuführen (de Natris & van de Kuit, 2009). Wenn die Mitarbeitenden der Organisation diesen Widerstand überstehen, kann eine erfolgreiche Veränderung gelingen. Aus diesem Grund sollte die Organisation in dieser Phase des Modells auf die Mitarbeitenden eingehen, die verborgenen Meinungen und Gefühle aufdecken und die Mitarbeitenden überzeugen die Veränderung anzustreben. Gelingt dies, kann der Widerstand überstanden werden und die Mitarbeitenden beginnen in Phase fünf des Modells ihre Meinungen über die alte Arbeitsweise zu reflektieren. Somit werden Vorteile und Nutzen der Veränderung erkannt (Becker & Labucay, 2012). Jedoch durchlaufen die Mitarbeitenden in Phase sechs des Modells einen Rückfall und fallen in eine passive, niedergeschlagene Haltung. Diese gilt es zu überwinden. In Phase sieben des Modells, wird das Unvermeidliche hingenommen. Die Mitarbeitenden erproben die Situation (de Natris & van de Kuit, 2009). Schlussendlich wird die Veränderung in Phase acht des Modells akzeptiert. Nebst der Akzeptanz gegenüber der Veränderung wird diese auch dauerhaft praktiziert. Somit wird die Arbeitsweise der Situation angepasst (de Natris & van de Kuit, 2009).

Kritische Anmerkungen zum Emotion of Change Model stammen von Lockhart und Young (1995). Es betrifft die Annahme, dass Mitarbeitende immer Widerstand gegenüber Veränderung zeigen. Es kann durchaus vorkommen, dass sich Mitarbeitenden auf Veränderungen freuen. Insbesondere wenn die Veränderung eine Vereinfachung des Arbeitsprozesses bedeutet. Weiter wird kritisiert, dass das Modell zu sehr verallgemeinert ist und somit nicht in der Lage ist, individuelle Unterschiede und Reaktionen auf Veränderungen angemessen zu berücksichtigen (Werther & Jacobs).

### 2.3.2 Entstehung von Unsicherheit und Angst

Wie in der Begriffsdefinition erklärt, ist Unsicherheit ein Zustand unvollständiger oder fehlender Gewissheit. Aus unvollständiger Information kann Unsicherheit resultieren. Unsicherheit kann aber auch durch widersprüchliche Quellen resultieren Spieß (1993) Die Unsicherheit aufgrund des Nichtwissens geht als Vorläufer von Angst einher (Schorlemmer & Steffen, 2022; Helmke, Brinker & Uebel, 2013). Wie in der Begriffsdefinition

erklärt, ist die Angst nach Asendorpf & Caspar (2023) ein emotionaler Zustand, welcher durch Anspannung, Besorgtheit, Nervosität, innere Unruhe und Furcht gekennzeichnet ist. Angst entsteht dadurch, dass die Mitarbeitenden befürchten, den Fach- oder Machtinteressen nicht mehr gerecht zu werden (Helmke, Brinker & Uebel, 2013). Die Angst der Fachopponenten ist z.B. den neuen Arbeitsbedingungen fachlich oder kapazitativ nicht mehr gerecht zu werden. Die Angst vor Überforderung oder durch die Neuerungen den resultierenden Anforderungen nicht mehr Stand halten zu können. Angst vor Kritik an der bisherigen Arbeitsweise bzw. vom aufdecken von Schwachstellen oder Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes. Die Angst der Machtopponenten hingegen ist die Angst der Mitarbeitenden an Einfluss zu verlieren. Denn in neuen Aufgabengebieten muss eventuell die bisherige Machtposition und das Ansehen bei den Mitarbeitenden neu erarbeitet werden. Beispiele dafür sind Angst vor Verlust von Einflussmöglichkeiten, Reputation oder eingegrenztem Budget (Helmke, Brinker, Uebel, 2013). Kobi (2016) ergänzt, dass Veränderungen Ängste auslösen, da der Mensch Verlust und Risiko fürchtet, besonders wenn die Anforderungen der Veränderung die eigenen Fähigkeiten übersteigen (Kobi, 2016).

Gemäss Schorlemmer & Steffen (2022) treten Ängste in Veränderungsprozessen auf. Sie treten dann auf, wenn Unsicherheit bezüglich der Zukunft besteht, negative Arbeitsbedingungen herrschen oder das Gefühl besteht, ungerecht behandelt zu werden. Solche Unsicherheiten und Ängste mit den eingehenden Stressreaktionen können zu erhöhtem Misstrauen, verringerter Motivation, sinkender Leistungsfähigkeit, egozentrischem Verhalten, aktivem und passivem Widerstand und auch psychischen und physischen Gesundheitseinschränkungen führen (Schorlemmer & Steffen 2022).

### 2.3.3 Entstehung von Widerstand

Unsicherheit und negative Emotionen wie Angst führen zu Widerstand (Helmke et al., 2013). Wie in der Begriffsdefinition erklärt, stehen diese dem Veränderungsprozess entgegen. Im Change-Management wird Widerstand als unterschwellige, negative Assoziation mit Veränderungsprozessen bezeichnet (Becker & Labucay, 2012). Und macht 30% vom Scheitern der Veränderung aus (Lauer, 2014). Widerstand kann nach Polzin und Wegl (2021) aktiv, aber auch passiv auftreten. Aktiver Widerstand ist leichter erkennbar als passiver Widerstand. Aktiver Widerstand zeigt sich durch Widerspruch und Aufregung. Passiver Widerstand kann sich z. B. in Form von Unaufmerksamkeit, Fernbleiben vom Arbeitsplatz und erhöhte krankheitsbedingte Abwesenheit zeigen (Polzin und Wegl, 2021).

Nach Helmen, Brinker & Uebel (2012) ist das häufigste Motiv für Widerstand gegenüber der Veränderung die Angst der Mitarbeitenden.

Widerstand lässt sich nach Lauer (2014) nicht rational erklären und psychologische Aspekte bilden den Ursprung für den Widerstand. Lauer (2014) benennt drei psychologische Aspekte für Entstehung von Widerstand.

1. Generelles Ablehnen des zunächst Fremden (Lauer, 2014). Menschen haben oft Vorurteile gegenüber Fremden, da sie nach Merkmalen suchen, welche sie von diesen Gruppen abgrenzen, und diese ablehnen (Mummendey, 2002). Daher kann bei einem Wandel, welcher neue Personen mit sich bringt, es zu einer sachlich unbegründeten Ablehnung kommen (Lauer, 2014).
2. Wandel bringt in den meisten Fällen Änderungen bestehender Regeln und Verhaltensweisen mit sich. Dies kann zu Reaktanz führen. Der Grund dafür ist, dass sich die Mitarbeitenden in Freiheiten und Werten bedroht fühlen (Lauer, 2014).
3. Kommunikative Missverständnisse können zu Widerständen führen (Lauer, 2014). Dies kann beispielsweise durch einen Übersetzungsfehler zwischen Sender und Empfänger ausgelöst werden. Mit anderen Worten besteht ein Unterschied in der Interpretation des Gesagten zwischen dem Sender einer Botschaft und dem Empfänger der Botschaft (Schulz von Thun, Stratmann & Ruppel, 2013).

Becker und Labucay (2012) hingegen, betrachten die Entstehung von Widerstand aus einer anderen Perspektive. Widerstand kann aus den Zweifeln der Mitarbeitenden gegenüber der wahrheitsgemässen Offenbarung der Ziele des Changes entstehen. Daraus lässt sich schliessen, dass Widerstand auf einem mangelhaften Vertrauen gegenüber dem Management zurückzuführen ist. De Natris & van de Kuit (2009) ergänzen, dass Widerstand durch die Unsicherheit der Mitarbeitenden ausgelöst wird.

Zusammenfassend ist Widerstand jede Art von Hindernissen seitens der Mitarbeitenden, welche die Veränderungen zurückhalten oder dazu führen, dass der aktuelle Stand beibehalten wird. Widerstand ist ein wichtiger Faktor, dem bei Veränderungen Beachtung entgegengebracht werden muss. Der richtige Umgang mit Widerstand ist von zentraler Bedeutung, der Schlüssel zum Erfolg bzw. Misserfolg von Veränderungen (Martinez Fuentes & Pardo del Val, 2003)

### 2.3.4 Chancen und Risiken in Change Prozessen

Jeder Change beinhaltet Chancen aber jeder Change birgt auch Risiken. Veränderungen beginnen im Kopf der Mitarbeitenden. Entscheidend ist, ob der Change als Chance oder als Bedrohung wahrgenommen wird (Kobi, 2016).

Das Risiko umfasst alle Situationen und Verhaltensweisen, welche unsicher sind in Bezug auf den Ausgang oder die Konsequenzen. Die Fähigkeit Risiken einzugehen, hat evolutionäre Vorteile für den Menschen gebracht (Stangl, 2023). Auch bei Change Prozessen gibt es immer ein Risiko. Wenn die Auseinandersetzung mit den Risiken ausartet, kann es dazu führen, dass zu viel Respekt vor möglichen Gefahren und Gründe zum Scheitern entwickelt werden. Und somit der Schritt zur Veränderung nicht gewagt wird.

Jedoch lassen sich die meisten Mitarbeitenden nach Kobi (2016) bewegen, wenn sie die Notwendigkeit, Bedeutung und den Sinn für den Wandel verstehen. Wenn der Wandel nicht zu bedrohlich wirkt, sind sie bereit dazuzulernen. Dafür müssen ihnen die Chancen des Wandels aufgezeigt werden. Wenn der Wunsch nach Veränderung grösser ist als die Angst vor dem Scheitern, dann kann ein erfolgreicher Change gelingen (Steffen, 2019). In Veränderungsprozessen ist zu fragen, wer die Betroffenen des Veränderungsprojektes sind, aber auch was die betreffenden Mitarbeitenden zu gewinnen oder zu verlieren haben. Veränderung zu bewirken, heisst auch, die Mitarbeitenden zu überzeugen, dass das Neue gegenüber dem Status Quo von Vorteil ist. Mitarbeitende brauchen Gründe, um sich zu ändern, rein unternehmerisch bezogene Begründungen reichen oft nicht aus (Kobi, 2016). Damit der Change nicht zu einem Risiko wird, ist es wichtig die Ängste, Unsicherheiten und Widerstände der Mitarbeitenden wahrzunehmen. Die Mitarbeitenden einbeziehen und auf offene Kommunikation sowie Transparenz Wert legen (Kobi, 2016).

### 2.3.5 Erfolgreicher Wandel in 8 Stufen

Nach Kotter (2011) sind für die einen erfolgreichen Change folgende acht Stufen zu beachten:

1. Ein Gefühl für Dringlichkeit erzeugen
2. Eine Führungskoalition aufbauen
3. Vision und Strategie entwickeln
4. Die Vision des Wandels kommunizieren
5. Mitarbeitende auf breiter Basis befähigen
6. Schnelle Erfolge erzielen

7. Erfolge konsolidieren und weitere Veränderungen einleiten

8. Neue Ansätze in der Kultur verankern

Nach Schmutte & Schuller (2017) ist es in der ersten Stufe vom acht Stufen Modell von Kotter wichtig, dass die Mitarbeitenden und wie auch die Führungskräfte das «Warum» hinter der Veränderung verstehen. Damit die nötige Motivation und Energie für den Change investiert werden kann. Im zweiten Schritt des acht Stufen Modell von Kotter wird eine Führungskoalition aufgebaut. Es muss darauf geachtet werden, dass diese aus verschiedenen Charakteren und Hierarchiestufen besteht. In der dritten Stufe des acht Stufen Modell von Kotter legt die Führungskoalition die Richtung fest und definiert konkrete Ziele. Die Ziele werden im Rahmen einer Vision und einer dazugehörigen Strategie festgelegt, welche in der vierten Stufe des Modells an die Mitarbeitenden kommuniziert werden. Die Kommunikation im Change Prozess ist entscheidend. Durch die Kommunikation kann den Mitarbeitenden die Notwendigkeit des Change aufgezeigt werden. Die Botschaft muss bei den Mitarbeitenden tatsächlich ankommen. Reine Fakten reichen nicht. Viel stärker wirken Emotionen und überzeugende Erfahrungen, da diese einen stärkeren Einfluss aufweisen. Dementsprechend gilt es die Mitarbeitenden in der nächsten Stufe, der fünften Stufe des acht Stufen Modell von Kotter zu gewinnen. Gegenüber der Veränderung sollten sie sich nicht machtlos fühlen. Sie sollten befähigt werden, den Wandel zu unterstützen. Zudem sollten sie lernen, wie mit der Veränderung umzugehen ist. Sie lernen das «Wie». Damit die Mitarbeitenden weiter motiviert sind, sind in der sechsten Stufe des acht Stufen Modell von Kotter, schnelle, kleine und realisierbare Erfolge zu erzielen. Bis neue Verhaltensweisen in der Unternehmenskultur verankert sind, kann viel Zeit vergehen. Daher müssen die erreichten Erfolge und die erzielte Glaubwürdigkeit in der siebten Stufe des acht Stufen Modell von Kotter aufrechterhalten werden. In der achten, somit letzten Stufe des acht Stufen Modells von Kotter, werden die Veränderungen in der Unternehmenskultur verankert. Dies ist zentral für die Nachhaltigkeit des Wandels (Schmutte & Schuller, 2017).

Jedoch gibt es im acht Stufen Modell von Kotter Kritikpunkte. Das Modell beweist sich zwar in der Beratungspraxis, aber es gibt keine empirische Validierung (Alas & Sharifi, 2002). Zudem können Rückschritte im Change-Management mit diesem Modell nicht erklärt werden (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012). Ausserdem nimmt das Modell die «top-down» Perspektive ein. Der Prozess wird jeweils von der Top-Management-Ebene initiiert und die Initiativen der Mitarbeitenden werden nicht berücksichtigt. Dies ist ein

schwerwiegender Kritikpunkt, da in der Literatur die Wichtigkeit der Partizipation der Mitarbeitenden hervorgehoben wird. Nach Kotters Modell werden die Mitarbeitenden erst im fünften Schritt, also nachdem über die Hälfte des Change-Prozesses bereits geschehen ist, miteinbezogen (Appelbaum, Habashy, Malo & Shafiq, 2012).

### 3. Methodik

Im Rahmen der vorliegenden Bachelorarbeit ist es von Bedeutung, die Methodik zu beschreiben, welche verwendet wurde, um die Fragestellungen empirisch zu beantworten. Das Kapitel der Methodik erklärt aus welchem Grund welche Methode gewählt und wie dabei vorgegangen wurde. Zuerst wird das Studiendesign beschrieben. Danach wird genauer auf die Experteninterviews eingegangen, da diese dazu dienen, das Forschungsfeld zu explorieren und tiefer in die Thematik der Netzöffnung einzutauchen. Anschliessend wird genauer auf die halbstrukturierten Interviews eingegangen. Diese dienen dazu, die subjektiven Empfindungen der Mitarbeitenden, bestehend aus Kundenberatenden und Teamleitenden, zu erfahren und zu ergründen. Zum Abschluss von diesem Kapitel wird noch auf die Datenauswertung eingegangen.

#### 3.1 Studiendesign

In diesem Unterkapitel wird das Studiendesign aufgezeigt und beschrieben.

2 Experteninterviews

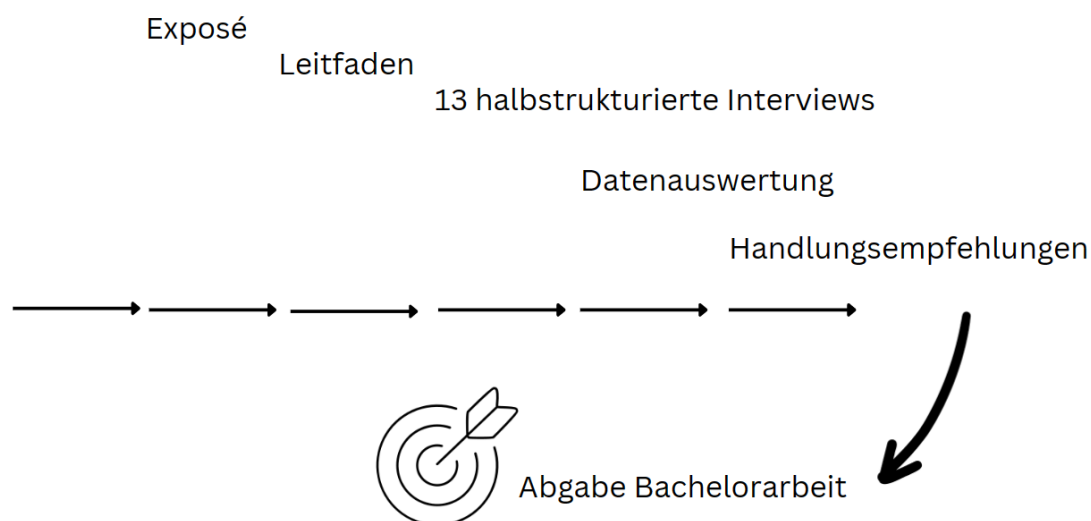


Abbildung 3: Forschungsdesign (eigene Darstellung)

Das vorliegende Studiendesign, welches in Abbildung 3 ersichtlich ist, beinhaltet im ersten Schritt, dass zwei Experteninterviews zu Explorationszwecken im Themenbereich der Netzöffnung gemacht wurden. Dadurch konnte das Exposé inklusive praxisrelevanter Fragestellungen entwickelt werden, sowohl die Netzöffnung vertiefter verstanden werden. Danach wurde der Leitfaden für die halbstrukturierten Interviews mit den Mitarbeitenden erstellt. Insgesamt wurden im nächsten Schritt 13 halbstrukturierte Interviews mit den Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof durchgeführt. Die halbstrukturierten Interviews

wurden unter Berücksichtigung der im Leitfaden formulierten Fragen durchgeführt und aufgezeichnet. Danach folgte die Auswertung der Daten. Die Auswertung der Interviews erfolgt mittels qualitativer Inhaltsanalyse, welche ermöglicht Themen und Aussagen aus den Interviews zu extrahieren und zu kategorisieren. Daraus lassen sich die Fragestellungen beantworten und praxisnahe Handlungsempfehlungen für PN, genauer für das Team Basel Bahnhof, ableiten.

## 3.2 Experteninterviews

In diesem Unterkapitel wird erklärt, was ein Experteninterview ist, wie die Stichprobe für die Erhebung aussah, welche Materialien verwendet wurden und wie der Interviewprozess verlaufen ist.

Das Ziel ist gemäss Wassermann (2015) «das Unbekannte» zu entdecken. Die Methode wird insbesondere für explorative Zwecke genutzt. Denn die Befragten verfügen über einen Wissensvorsprung, welche nicht alle in dem spezifischen Handlungsfeld, welches für die Forschung von Interesse ist, zugänglich ist (Meuser & Nagel, 2009). Nach Meuser und Nagel (2009) sind für Experteninterviews besonders leitfadengestützte, offene Interviews üblich und empfehlenswert (Helfferich, 2022). Ein Leitfaden sollte im Vorhinein erstellt werden. Eine solche Vorstrukturierung ist zum einen von Bedeutung um die interviewende Person als genügend kompetent wahrzunehmen. Zum anderen unterstützt der Leitfaden die interviewende Person sich thematisch auf die Fachkenntnisse des Experten zu fokussieren (Meuser & Nagel, 2009).

Mit der Wahl dieser qualitativen Methode konnte sichergestellt werden, offen und gleichzeitig effizient, aktuelles Wissen im gewünschten Fachbereich zu erlangen. Der wichtigste Aspekt, warum die Experteninterviews durchgeführt wurden, ist aus Explorationszwecken. Es ist zentral, den Prozess der Netzöffnung besser zu verstehen. Die Informationsquellen waren von hoher Bedeutung, da diese ersten Erkenntnisse die Grundlage für die weiteren Forschungsschritte darstellten.

### 3.2.1 Stichprobe

Um möglichst unterschiedliche Perspektiven auf die Netzöffnung zu erlangen, wurden verschiedene Personen interviewt. Insgesamt wurden drei Personen in zwei Interviews befragt. Eine Person, welche das Gebiet Basel leitet, eine stellvertretende Person aus der Leitung Gebiet Ostschweiz, die zudem im Lead des Rollout Teams ist, sowie eine weitere Person des Rollout Teams, die noch weitere Aufgaben in der Netzöffnung hat, wurden

befragt. Einerseits gab es ein Interview mit der verantwortlichen Person, welche die Leitung des Gebietes Basel unter sich hat. Die Person fungiert als Bindeglied. Die strategischen Entscheide, welche in Bern gemacht werden, müssen in Massnahmen und in einen Zeitplan erstellt werden, welcher im Gebiet, in den Filialen und durch die Teams umgesetzt werden können. Im zweiten Interview wurden zwei Personen aus dem Rollout Team befragt. Die erste Person ist im Lead vom Training und Rollout Team tätig. Die zweite Person ist auch im Lead des Trainings und Rollout Teams. Zudem hat die Person noch weitere Aufgaben: Projektleiterin bei PN42, skills for future, im Change Team und im Kernteam Partnerprojekt.

### 3.2.2 Materialen Experteninterview

Für die Durchführung der Interviews wurde die Einverständniserklärung (Anhang A) und der Leitfaden (Anhang B) verwendet.

Bei der Erstellung des Leitfadens (Anhang B) wurde nach dem «SPSS-Prinzip» von Helfferich (2011) gearbeitet. Somit wurde das Grundprinzip der qualitativen Forschung, das Prinzip der Offenheit gewahrt. Zudem wurde gleichzeitig die für das Forschungsinteresse notwendige Struktur gegeben.

#### **Schritt 1: Sammeln**

In diesem ersten Schritt wurden mögliche Fragen zu den Fragestellungen gesammelt. Hierbei wurden alle Vorschläge notiert, ohne sie inhaltlich zu bewerten. Dies ermöglichte es, ein breites Spektrum an Fragen zu generieren.

#### **Schritt 2: Prüfen**

In einem zweiten Schritt wurde überprüft, ob die gesammelten Fragen offen und erzählgenerierend sind. Damit die zur Beantwortung der Fragestellung beitragen, zu neuen Erkenntnissen führen, keine Präsuppositionen erhalten und von der interviewten Person beantwortbar sind. Hier wurden einige Fragen nochmals angepasst und umformuliert.

#### **Schritt 3: Sortieren**

Aus der Sortierung der Fragen in Themen bildeten sich die folgenden Oberthemen: «Netzöffnung», «Chancen und Risiken», «Mitarbeitende», «Widerstände», «Veränderungsbereitschaft» und «Bachelorarbeit».

#### **Schritt 4: Subsumieren**

Alle Fragen wurden in Themenblöcken, welche sich im dritten Schritt herauskristallisiert haben, zusammengefasst. Die Interviewfragen wurden offen formuliert, damit die Fachpersonen erzählen konnten was Ihnen als wichtig erscheint. Konkrete Gegenfragen

konnten von der Autorin der Bachelorarbeit an passender Stelle gestellt werden.

Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen kommen nur dann zum Einsatz, wenn die befragte Person wenig von sich aus zu erzählen wüsste.

Anschliessend wurde der Leitfaden mit einem Probeinterview getestet. Die Interviewfragen wurden gut verstanden. Jedoch beim Themenblock Bachelorarbeit mussten Anpassungen gemacht werden. Es war noch nicht klar, was mit den Fragen zur Bachelorarbeit erzielt werden sollte. Die erhobenen Daten des Probeinterviews wurden nicht ausgewertet.

### 3.2.3 Vorgehen Interviewprozess

Die Akquise der Interviewpartner war der erste Schritt im Interviewprozess. Die Akquise der leitenden Person des Gebiets Basel verlief ohne Probleme, da die Person gleichzeitig die auftraggebende Person der vorliegenden Arbeit ist. Die Kontaktdaten des Rollout Teams wurde über den Auftraggebenden an die Autorin der Bachelorarbeit weitergegeben. Danach wurde per Mail der Kontakt zu den betreffenden Personen vom Rollout Team hergestellt.

Insgesamt haben zwei Interviews online via Microsoft Teams stattgefunden. Die Termine wurde per Mail vereinbart. Die Einverständniserklärung (Anhang A) wurde bereits im Vorhinein an die Autorin der Arbeit retourniert. Es gab eine klassische Begrüssung, die Aufnahme wurde gestartet und die Fragen wurden gemäss dem Leitfaden (Anhang B) gestellt.

Das erste Interview dauerte 43 Minuten und das zweite Interview dauerte 90 Minuten. Beide Interviews liegen im Zeitrahmen. Somit konnte aktuelles Wissen im Fachbereich erlangt werden und der Themenbereich der Netzöffnung aufgrund verschiedener Tätigkeiten der Befragten exploriert werden. Dies war eine sehr gute Grundlage für die vorliegende Arbeit. Die Interviews verliefen beide ohne Probleme und auch ohne technische Störungen.

### 3.3 Halbstrukturierte Interviews

In diesem Unterkapitel wird erklärt, was ein halbstrukturiertes Interview ist, wie die Stichprobe für die Erhebung aussah, welche Materialien verwendet wurden und wie der Interviewprozess verlaufen ist.

Es wurden halbstrukturierte qualitative Interviews durchgeführt. Qualitative Methoden eignen sich, besonders wenn nach subjektiven Sichtweisen und Perspektivenvielfalt gefragt wird. Mit anderen Worten, wenn Offenheit und Flexibilität im Forschungsprozess einen zentralen Stellenwert haben und unbekanntem Phänomenen auf den Grund gegangen werden soll (Flick, 2017). Gemäss Flick (2017) ist Offenheit des Forschenden trotz vorhanden

Fragestellung von grosser Wichtigkeit. Damit Raum für neue Erkenntnisse möglich ist (Flick, 2017). Nach Helfferich (2009) ist für die Erhebung von Bedürfnissen und Einstellungen ein halbstrukturiertes Interview am besten geeignet, denn es können Vertiefungsfragen gestellt werden. Damit die Halbstrukturierung im Interview erreicht wird, ist es zwingend nötig einen Leitfaden zu erstellen. Durch die Teilstrukturierung wird eine möglichst hohe Offenheit erzeugt. Falls es zu Abschweifungen vom Thema kommt, kann die interviewende Person eingreifen. Falls sich neue Perspektiven zum Thema erbringen, kann die interviewende Person das Thema vertiefen. Dennoch gilt es zu beachten, nicht über Tabuthemen wie beispielsweise Geld zu sprechen (Helfferich, 2009).

Mit der Wahl dieser qualitativen Methode kann das subjektive Erleben der Mitarbeitenden erfahren und zugleich ergründet werden. Es gibt Themen und Fragen, welche aufgrund des Leitfadens beantwortet werden sollten, die Mitarbeitenden können jedoch frei und offen darauf antworten. So besteht auch die Möglichkeit, dass neue Themen angeschnitten werden. Durch Abwägung von Standardisierung und Individualisierung wurden in der vorliegenden Arbeit halbstrukturierte Interviews als Erhebungsmethode gewählt.

### 3.3.1 Stichprobe

Bei der Erstellung des Sample wurde auf eine interne Liste mit allen Mitarbeitenden des Teams zurückgegriffen. Diese beinhaltet den Namen, das Pensum, das Geburtsdatum und auch wie lange die Mitarbeitenden bereits auf der Post arbeiten. Es wurden insgesamt mit 13 Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof ein halbstrukturiertes Interview durchgeführt, um möglichst viele unterschiedliche Meinungen zu erhalten. Das Team ist gross und heterogen, weshalb das Sample nach Geschlecht, Pensum, Führungsposition, Anzahl Dienstjahren und Generationen unterteilt wurde. Das Sample bestand aus sechs Männern und sieben Frauen, wobei vier Teilzeit- und acht Vollzeitmitarbeitende interviewt wurden. Unter den Teilnehmenden waren drei Teamleitende und zehn Kundenberatende. In Bezug auf die Anzahl der Dienstjahre wurden fünf Mitarbeitende mit Beschäftigungsdauer von drei Monaten bis zehn Jahren, fünf Mitarbeitende mit Beschäftigungsdauer von 11 bis 20 Jahren und drei Mitarbeitende mit einer Beschäftigungsdauer von mehr als 20 Jahren interviewt. Die Altersverteilung der Teilnehmenden war wie folgt: sechs aus der Generation X, drei aus der Generation Y, zwei aus der Generation Z und zwei aus der Boomer Generation.

**Geschlecht:** Der Geschlechteranteil ist ausgewogen. Der leicht höhere Frauenanteil kann damit begründet werden, dass prozentual mehr weibliche Mitarbeitende im Team Basel Bahnhof arbeiten.

**Pensum:** Herausstechend ist hier die hohe Anzahl an Vollzeitmitarbeitenden. Das Team verfügt zum einen über viele Vollzeitmitarbeitende. Zudem wurden zwei Lehrlinge auch als Vollzeitmitarbeitende gerechnet, da sie am Schalter voll einsatzfähig sind.

**Führungsposition:** Insgesamt wurde drei Teamleitende und zehn Kundenberatende interviewt. Es hätte noch eine weitere Teamleitende Person im Team gegeben, da war es aber zeitlich nicht möglich einen Termin zu finden.

**Dienstjahre:** Dazu muss ergänzt werden, dass der Durchschnitt der Dienstjahre bei PN sehr hoch ist. Die Einteilung hat die Autorin selbst definiert.

**Generation:** Um möglichst unterschiedliche Meinungen der Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof zu erlangen, wurden Mitarbeitende aus unterschiedlichen Generationen befragt. Die Generationen wurden nach Eberhart (2016) eingeteilt. Die vermehrte Anzahl aus der Generation X ist darauf zurückzuführen, dass die meisten Mitarbeitenden von PN langjährige Mitarbeitende sind. Somit machen sie den grössten Anteil im Team aus. Insgesamt kann also gesagt werden, dass das Sample sehr heterogen gestaltet wurde. Dies stellt eine gute Abbildung des Teams Basel Bahnhof dar.

### 3.3.2 Materialien halbstrukturierte Interviews

Für die Durchführung der Interviews wurden die Einverständniserklärung (Anhang A) wie auch einen Leitfaden (Anhang C) verwendet.

Bei der Erstellung des Leitfadens (Anhang C) wurde nach dem «SPSS-Prinzip» von Helfferich (2011) gearbeitet. Somit wurde das Grundprinzip der qualitativen Forschung, das Prinzip der Offenheit gewahrt. Zudem gleichzeitig die für das Forschungsinteresse notwendige Struktur gegeben.

#### **Schritt 1: Sammeln**

In diesem ersten Schritt wurden mögliche Fragen zu den einzelnen Fragestellungen gesammelt. Hierbei wurden alle Vorschläge notiert, ohne sie inhaltlich zu bewerten. Dies ermöglichte es, ein breites Spektrum an Fragen zu generieren.

#### **Schritt 2: Prüfen**

In einem zweiten Schritt wurde überprüft, ob die gesammelten Fragen offen und erzählgenerierend sind. Damit diese zur Beantwortung der Fragestellung beitragen, zu

neuen Erkenntnissen führen, keine Präsuppositionen erhalten und von der interviewten Person beantwortbar sind. Hier wurden einige Fragen nochmals angepasst und umformuliert.

### **Schritt 3: Sortieren**

Aus der Sortierung der Fragen gemäss den Fragestellungen bildeten sich die folgenden Oberthemen: «Einstiegsfrage», «Netzöffnung», «Emotion of Change Model», «Unsicherheiten», «Chancen», «Unterstützung seitens PN» und «Allgemeines». Die Aufteilung orientierte sich daran, möglichst chronologisch vorzugehen und beispielweise, wenn im Themenblock «Netzöffnung» über Unsicherheiten gesprochen wird, die Unsicherheit im Themenblock «Unsicherheit» vertiefen zu können. Das Thema Angst und Widerstand wurde auch in den Themenblock der Unsicherheit aufgenommen, da die Autorin der Bachelorarbeit befürchtete, negative Assoziationen bei den Mitarbeitenden bei Erwähnung der Wörtern Angst oder Widerstand aufzulösen.

### **Schritt 4: Subsumieren**

Alle Fragen wurden in Themenblöcken, welche sich im dritten Schritt herauskristallisiert haben, zusammengefasst. Die Einstiegsfrage fungierte als Eisbrecher. Die Einstiegsfrage sollte einfach zu beantworten sein und das Gesprächsklima auflockern. Zum Fragebogen wurden zusätzlich noch Checks und Aufrechterhaltungsfragen erstellt. Die Checks wurden verwendet, um zu überprüfen, ob alle notwendigen Informationen erlangt wurden. Wenn die Antworten der interviewten Person eher kurz und knapp ausgefallen sind, wurden die Aufrechterhaltungsfragen gestellt, um ein fließendes Gespräch zu erzielen. Die Interviewfragen wurden offen formuliert, damit die Mitarbeitenden erzählen konnten was ihnen als wichtig erscheint. Konkrete Gegenfragen konnten von der Verfasserin der vorliegenden Arbeit anpassender Stelle gestellt werden. Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen kamen nur zum Einsatz, wenn die befragte Person wenig von sich aus erzählte und das Gespräch nicht flüssig war.

Anschliessend wurde der Leitfaden mit einem Probeinterview getestet. Die Interviewfragen wurden alle gut verstanden und konnten ohne Änderungen für die nachfolgenden Interviews übernommen werden. Die erhobenen Daten des Probeinterviews wurden nicht ausgewertet. Da die Person zwar bei PN als Kundenberaterin tätig ist, aber nicht zum Team Basel Bahnhof gehört.

### 3.3.3 Vorgehen Interviewprozess

Die Mitarbeitenden aus dem Team Basel Bahnhof, welche an den halbstrukturierten Interviews teilgenommen haben, wurden von der Autorin entweder persönlich bei der Arbeit oder per WhatsApp Direktnachricht akquiriert. Es wurde Termin und Zeitpunkt abgemacht. 12 Interviews haben in den Räumlichkeiten von PN stattgefunden, ein Interview hat online über FaceTime stattgefunden. Der Grund für letzteres ist, dass die Person eine Operation am Fuss hatte und krankgeschrieben war.

Zum vereinbarten Zeitpunkt trafen sich die Autorin sowie die entsprechenden 12 Mitarbeitenden einzeln über den Monat März 2023 verteilt im Back Office Bereich oder im Pausenraum der Filiale Basel Bahnhof und der Filiale Basel 18. Die Interviews wurden bereits im März durchgeführt, da die Filiale Basel Bahnhof einen neuen Standort erhält, und so eine grosse Zügelaktion der gesamten Filiale bevorsteht. Die Standorte wurden wie folgt ausgewählt: Die Mitarbeitenden rotieren zwischen den Filialen Basel Bahnhof und Basel 3 und die Lehrlinge arbeiten in der Filiale Basel 18.

Die Interviews welche vor Ort stattgefunden haben liefen immer nach gleichem Prozedere ab. Begrüssung und Unterzeichnung der Einverständniserklärung (Anhang A). Die Audioaufnahme wurde gestartet. Danach wurden die Fragen gemäss dem Interviewleitfaden (Anhang C) gestellt. Die Verfasserin der vorliegenden Arbeit kam bei einem Interview ein bisschen aus der Fassung, da eine Mitarbeitende mehrmals in Tränen ausgebrach. Dies war eine neue Situation für die Autorin. Die Mitarbeitende wollte dennoch mit dem Interview weiterfahren. Abgesehen von den emotionalen Ausbrüchen verlief das Interview ohne weitere Störungen. Die anderen 12 Interviews verliefen problemlos. Manchmal wurde es ein bisschen hitzig, da einzelne Mitarbeitende viel über Geschehnisse der Vergangenheit sprachen, welche noch nicht ganz verarbeitet wurden.

Das online geführte Interview, lief nach dem gleichen Prozedere ab. Begrüssung, Einverständniserklärung (Anhang A), Audioaufnahme starten, Fragen vom Interviewleitfaden (Anhang C) stellen und Interview beenden. Dieses verlief ohne Probleme und technische Störungen.

Die halbstrukturierten Interviews dauerten zwischen 13 und 58 Minuten. Die Durchschnittslaufzeit liegt bei 27 Minuten.

### 3.4 Datenauswertung

In diesem Unterkapitel liegt der Fokus auf der Datenauswertung.

Bei der Analyse wurde gemäss der fokussierten Inhaltsanalyse in sechs Schritten nach Kuckartz & Rädiker (2020) vorgegangen. Aufgrund des Leitfadens wurde die Erhebung der Experteninterviews und den halbstrukturierten Interviews bereits strukturiert und systematisiert, was den Fokus auf die Beantwortung der Fragestellungen vereinfachte. Nachfolgend wird die Vorgehensweise der vorliegenden Analyse Schritt für Schritt erläutert. Die durchgeführten Interviews, zwei Experteninterviews und 13 halbstrukturierte Interviews wurden während des Interviewprozesses aufgezeichnet. Anschliessend wurden die aufgezeichneten Interviews mit der Software «MAXQDA» transkribiert. Die Interviews wurden nach den Transkriptionsregeln nach Kuckartz (2018) transkribiert (Anhang D). Dies stellt den ersten Schritt dar. Die Transkriptionsausschnitte der Experteninterviews befinden sich im Anhang E und halbstrukturierten Interviews befinden sich im Anhang F. In einem zweiten Schritt wurde mit einem induktiv-deduktiven Vorgehen ein Codesystem (Anhang G) erstellt (Kuckartz, 2018). Anhand der Themen im Leitfaden wie die Basiscodierung deduktiv vorgenommen. Die Hauptkategorien sind: Arbeitsalltag, Netzöffnung, Emotion of Change Model, Unsicherheiten, Ängste, Widerstände, Chancen, Unterstützung von PN, Blumen am Wegesrand und zitierfähige Textstellen. Zudem machte sich die Autorin bereits Gedanken zu den Subkategorien. Als dritter Schritt wurde die Basiscodierung vorgenommen. Hierbei hat die Autorin die entsprechenden Textstellen den Hauptkategorien zugeordnet. In einem vierten Schritt wurden die Subkategorien induktiv durch die Antworten der Interviews gebildet (Kuckartz, 2018). Danach wurden die Antworten den induktiv hergeleiteten Subkategorien zugeordnet, die Feincodierung wurde vorgenommen. Wichtig zu erwähnen ist an dieser Stelle, dass die Experteninterviews wie auch die halbstrukturierten Interviews mit dem gleichen Codesystem analysiert wurden, um die Antworten vergleichen zu können. Als fünfter Schritt wurde mit der Analyse begonnen. Dabei wurden Datensets erstellt, um den Vergleich der hohen Anzahl an Daten zu vereinfachen. Eine mögliche Methode, um die am häufigsten verwendeten Wörter im sechsten Schritt zu visualisieren, ist die Verwendung einer Wortwolke (Abbildung 4). Die Grösse und Schrift der Wörter basierten auf Häufigkeit und Relevanz

## 4. Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews und halbstrukturierten Interviews präsentiert. Die erhobenen Daten werden analysiert und ausgewertet, um die wichtigsten Erkenntnisse zu identifizieren. Die Ergebnisse aus den Experteninterviews und den halbstrukturierten Interviews werden zusammen ausgewertet. Die Aufarbeitung der Ergebnisse orientiert sich an den Fragestellungen sowie dem Leitfaden. Zuerst werden die Ergebnisse zur Netzöffnung präsentiert, gefolgt vom Emotion of Change Model, den Unsicherheiten, Ängsten, Widerständen, Chancen und zuletzt dem Unterstützungsbedarf der Mitarbeitenden.



Abbildung 4: Codewolke (eigene Darstellung)

Wie in Unterkapitel 3.4 erläutert, ist die Codewolke in Abbildung 4 ersichtlich. Diese stellt eine Übersicht über die meistgenannten Unsicherheiten, Ängste, Widerstände, Chancen und Unterstützungsbedarf dar. Zudem wird ersichtlich, in welchen Phasen die Mitarbeitenden im Emotion of Change Model am häufigsten sind.

### 4.1 Netzöffnung

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse aus den Experteninterviews zur Netzöffnung, und danach die Inputs der Mitarbeitenden zur Netzöffnung erläutert.

Die Netzöffnung ist ein wichtiger Bestandteil, um sinkende Erträge aufzufangen und im besten Falle zu steigern. Dazu arbeitet PN mit externen Unternehmungen zusammen, die

das Netz für verschiedene Aktivitäten nützen können. Durch diese Zusammenarbeit kann PN Aufgaben, Produkte und Dienstleistungen übernehmen, verkaufen und vermitteln. Insbesondere in den Bereichen Banken, Versicherungen, Behördendienstleistungen und Gesundheitswesen. Nebst der Fokussierung auf neue Partnerschaften gehören zur Netzöffnung auch die regionalen Dienstleistungsangebote. Somit kann PN für die Schweizer Bevölkerung relevant bleiben, weil so auch kleinere Firmen die Möglichkeit haben Fläche zu mieten, Werbung zu machen und Produkte auf dem Markt testen können. Zudem lösen sich die Mitarbeitenden vom Schalter und arbeiten aktiv auf der Fläche. Die Mitarbeitenden sind nun der aktive Part und fragen die Kunden nach ihren Bedürfnissen. Dies kann für manche Mitarbeitende herausfordernd werden, da das Verkaufsgespräch in alle Richtungen gehen kann. Bisher gab es hauptsächlich Standardgeschäfte, die sich relativ einfach abwickeln liessen. Zwar wurde im Jahr 2020 definiert, von einer Abbau zu einer Wachstumsstrategie zu wechseln. Aber die Zusammenarbeit mit Partnern war bereits 2006 ein Thema. Seither bietet PN Handy Abos in den Filialen an. Nun wird aber das Netz im grossen Stil für unterschiedliche Bereiche geöffnet.

Die Netzöffnung ist auch im Team Basel Bahnhof ein sehr zentrales Thema. Die Teamleitenden sind bereits daran den Kundenberatenden den Sinn für diese Massnahme zu vermitteln. Zudem planen sie Zeit ein für aktive Kundengewinnung. Sie planen, aber auch mehr Zeit ein die Kundenberatenden abzuholen und zu unterstützen. Die Kundenberatenden kennen alle den Begriff Netzöffnung. Grösstenteils stehen sie vollkommen hinter der Netzöffnung und finden diese eine sehr gute Sache. «Weil wenn man neue Partner ins Boot holt, werden wir einzigartig. Ich kenne keine Unternehmung wie ist wie die Post. Krankenkasse, Handys und alles bieten wir an» (MA4, Pos. 14). Jedoch gibt es einzelne Stimmen im Team Basel Bahnhof welche sich mit der Strategie Wachstum nur bis zu einem gewissen Grad identifizieren können: «Wachstum ist gut. Aber irgendwann gibt es nichts mehr zu wachsen» (MA11, Pos. 5). Weiterkommen ist wichtig, Veränderung ist gut. Die meisten Mitarbeitenden sind der Meinung, dass durch die Netzöffnung keine neuen Aufgaben dazu kommen werden. «Also verkauft haben wir schon immer auf der Post. Es sind einfach mehr Produkte. Verkaufen müssen wir immer» (MA13, Pos. 10).

Die Vorfreude auf die neue Filiale Basel Bahnhof ist gross. Die Hoffnung ist gross, dort die Netzöffnung mit der neuen Einrichtung besser leben zu können. An dieser Stelle darf

auch erwähnt werden, dass die Mitarbeitenden sehr loyal zu ihrem Arbeitgeber stehen: «Mein Herz ist Gelb- sonst wäre ich nicht 45 Jahre dabei» (MA9, Pos. 8).

## 4.2 Emotion of Change Model

In diesem Unterkapitel wird erläutert wo sich die Mitarbeitenden, Teamleitende und Kundenberatende, des Teams Basel Bahnhof im Emotion of Change Model befinden.

Die Mitarbeitenden befinden sich in unterschiedlichen Phasen im Emotion of Change Model. Expertenmeinungen wurden nicht herangezogen, da der Stand der Mitarbeitenden vom Team Basel Bahnhof im Zentrum steht.

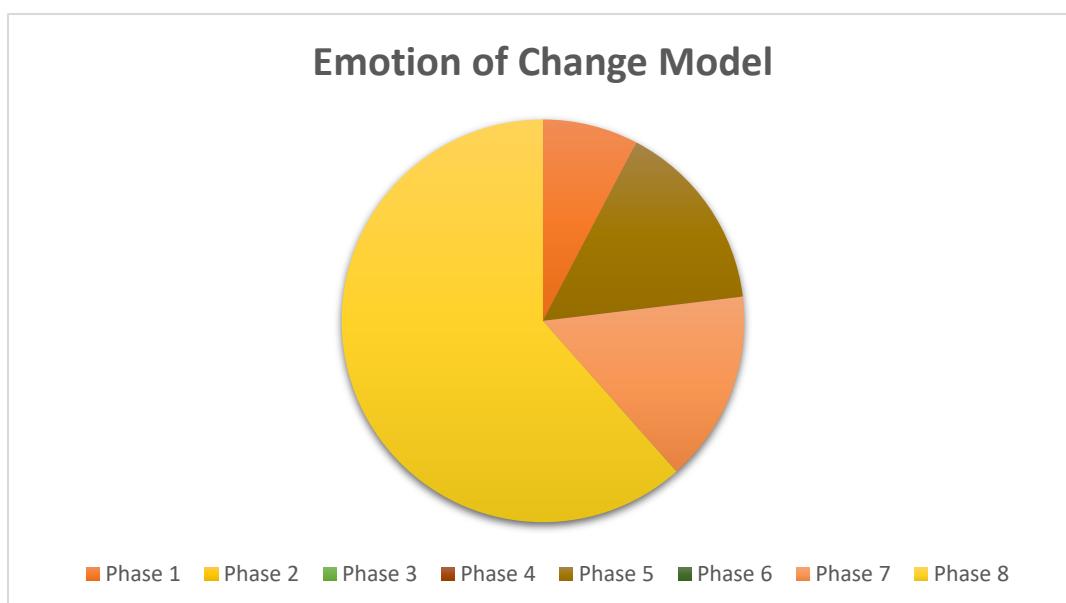


Abbildung 5: Kreisdiagramm Ergebnisse Emotion of Change Model

Auf dieser Abbildung sind die 13 befragten Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof ersichtlich. Die Mitarbeitenden befinden sich an unterschiedlichen Stellen des Emotion of Change Model. Insgesamt befindet sich ein Mitarbeitende in Phase eins, zwei Mitarbeitende in Phase fünf, zwei Mitarbeitende in Phase sieben und acht Mitarbeitende in Phase acht. Davon befinden sich die drei Teamleitenden jeweils bei Phase fünf, sieben und sieben.

Eine kundenberatende Person befindet sich noch ganz am Anfang (Phase 1) des Emotion of Change Model und die Netzöffnung wird neutral beurteilt. Die kundenberatende Person hat die Gründe dazu angegeben, nämlich die laufende Probezeit und die Neuartigkeit. Durch die Erhebung wird ersichtlich, dass sich keine Mitarbeitenden in den Phasen zwei, drei und vier befinden. Zwei Mitarbeitende befinden sich in der Phase fünf, dem Überdenken. Je eine kundenberatende- und teamleitende Person befinden sich in dieser Phase. Es sei schwierig ein passendes Produkt zu finden welches dann auch im Netz bleiben wird. Es gäbe immer

wieder Wechsel mit den Produkten und Dienstleistungen. Gemäss der teamleitenden Person ist noch nicht das passende Produkt gefunden worden. An dieser Stelle kann auch die Zusammenarbeit mit den Filialen mit Partner erwähnt werden: «Ich denke es ist hier dazwischen. Es ist halt immer noch ein bisschen das Know-How, wo bisschen fehlt. Wir haben ja spezielle Mitarbeitende, die sich um die Filiale mit Partner kümmern. Man ist froh, die machen das jetzt. Die kümmern sich darum. Weil das mit dem Alle können Alles funktioniert in diesem Bereich hier auch nicht» (MA3, Pos. 10).

In der sechsten Phase befindet sich niemand aus dem Team. Beim Überdenken befinden sich zwei Mitarbeitende des Teams, nämlich zwei Teamleitende. Sie verschaffen sich einen Überblick und versuchen aktiv neue Kunden ins Netz zu bringen, haben aber die passende Strategie noch nicht gefunden. Es sei eine Herausforderung neue Partner zu finden. «Ja genau. Wir müssen zuerst herausfinden, wie wir das Thema angehen. Wir sind am Überdenken. Wir sind am Ausprobieren wie wir die Kunden anziehen können, damit sie zu uns kommen» (MA1, Pos. 6). Aber nicht nur die Kundensuche wird angesprochen, sondern auch die Sinnvermittlung, die Mitarbeitenden auf die Netzöffnung vorzubereiten. Bisher hat der gewünschte Erfolg auf sich warten lassen.

Über die Hälfte der Kundenberatenden befinden sich bei Phase acht, der Akzeptanz. «Also ich bin da, bei der Akzeptanz. Super» (MA10, Pos. 6) Der Grossteil der Kundenberatenden schauen der Netzöffnung positiv entgegen und freuen sich darauf. Es werden auch diverse Beispiele genannt, weshalb die Netzöffnung akzeptiert und im Arbeitsalltag gelebt wird. Beispiele dafür ist das aktive Ansprechen von Produkten und Dienstleistungen am Schalter.

### 4.3 Unsicherheiten

In diesem Unterkapitel wird erläutert welche Unsicherheiten die Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof haben.

Gewisse Unsicherheiten werden von Teamleitenden und Kundenberatenden geteilt. Es gibt aber auch Unsicherheiten, welche nur Teamleitende oder Kundenberatende betreffen. Induktiv wurden die Unsicherheiten erstellt. Zuerst werden die Unsicherheiten von Teamleitenden und Kundenberatenden erläutert. Das sind die Unsicherheiten Kundenrückgang, Ziele zu hoch/Verkaufsdruck und Informationsüberflutung. Danach die Unsicherheiten, welche nur von den Kundenberatenden geteilt werden: keine Unsicherheiten, einzelne Produkte & Dienstleistungen und Tools die nicht funktionieren. Gefolgt von den Unsicherheiten, welche die Teamleitenden betreffen: Druck Kunden zu

gewinnen und Mitarbeitende mitnehmen. An gewissen Stellen wird die Expertenmeinung ergänzt und diese ist als solche kenntlich gemacht.

**Kundenrückgang:** Dieser ist die meist angesprochene Unsicherheit bei den Teamleitenden und den Kundenberatenden. Dieser Rückgang ist markant, denn es gibt bedeutend weniger Kunden auf den Filialen als noch im Jahr zuvor. Oftmals kommen nur noch Kunden mit Problemfällen an den Schalter und weniger potenzielle Kunden für Neuabschlüsse. Die Unsicherheit ist da was passiert, wenn der Kundenrückgang weiter so markant abnimmt und somit die Verkaufsziele nicht erreicht werden können. Und was die Konsequenzen davon wären. «Ich mach mir Gedanken zum Kundenrückgang. Weil wir viel weniger Kunden haben. Und irgendwann haben wir niemanden zum Ansprechen. Besser gesagt unsere Punkte sind so hoch gesetzt, dass wir gar nicht mehr so viele Kunden haben, um die Produkte zu verkaufen. Das heisst der Kundenrückgang ist markant spürbar bei uns. Und durch das bin ich nicht sicher, ob wir unseren hohen Standard behalten können. Und ob wir überhaupt die Netzöffnung schaffen in dem Sinne. Auch wenn wir nachher zügeln, werden wir mehr Kunden haben oder weniger? Wenn wir noch weniger Kunden haben als jetzt bei den wenigen Kunden dann schaffen wir das vielleicht gar nicht nach Vorstellung. Also da mache ich mir schon Gedanken. Wie wollen wir das Thema angehen. Das Thema weniger Kunden und gleich viel verkaufen, wenn nicht sogar noch mehr verkaufen» (MA1, Pos. 8).

**Ziele zu hoch/Verkaufsdruck:** Alle Mitarbeitenden, Teamleitende und Kundenberatende, verspüren einen starken Verkaufsdruck. «Der steigende Verkaufsdruck ist eine Unsicherheit» (MA13, Pos. 10). Die Tagesziele sind hoch angesetzt, da 10 Punkte pro Tag und Mitarbeitenden erreicht werden sollte. Aufgrund des Kundenrückgangs wird dies als unrealistisch empfunden. Vermittlungsfähige Kunden kommen weniger an den Schalter. Oftmals kommen Problemfälle an den Schalter. Problemfälle beanspruchen viel Zeit und nur in seltenen Fällen gibt es dafür Punkte. Die Mitarbeitenden müssen sich zudem noch über neue Produkte und Dienstleistungen informieren, Infocenterbeiträge lesen die Warenbewirtschaftung vornehmen. Trotzdem steht immer im Zentrum Abschlüsse zu generieren. Die schlechten Zahlen werden immer thematisiert im Microsoft Teams, im Gruppenchat auf WhatsApp und an Teamsitzungen. Die Frage wird aufgeworfen, ob die Ziele überhaupt realistisch seien.

**Informationsüberflutung:** Diese ist eine weitere Unsicherheit bei den Mitarbeitenden. Von unterschiedlichen Quellen werden Informationen an die Mitarbeitenden weitergeleitet. Sei das über das Infocenter, die verschiedenen Microsoft Teams Kanäle, per Mail, WhatsApp und an Teamsitzungen. Es sei unmöglich sich alles zu merken zu können. Zudem fehle die Zeit das alles eingehend zu lesen. «Ich kann mir selber nicht mehr alles merken. Dann kann ich das auch nicht von Mitarbeitenden verlangen. Es sind zu viele Informationen. Ich weiss gar nicht wie ich die Informationen sortieren soll» (MA1, Pos. 15).

**Keine Unsicherheiten:** Bei einigen Kundenberatenden im Team Basel Bahnhof sind keine Unsicherheiten vorhanden. Sie wissen was zu tun ist, kennen die Arbeitsabläufe gut machen ihren Job. Sie haben die Gewissheit, dass um 18:00 oder 20:00 Feierabend ist. Es wurde auch eine Unsicherheit genannt, welche überwunden zu sein scheint. Zwar das Ansprechen und Begrüssen der Kundschaft auf der Fläche, nicht mehr nur hinter dem Schalter zu stehen. Durch Üben wurde diese Unsicherheit überwunden und stellt keine Unsicherheit mehr dar.

**Einzelne Produkte und DL:** Die Kundenberatenden haben unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen, in welchen sie sich besser auskennen, lieber beraten und verkaufen. Einzelne Mitarbeitende haben Mühe, geeignete Kunden an PostFinance zu vermitteln oder eröffnen selten ein Postkonto für die Kunden. «Ja PostFinance. So Vermittlungen, weil irgendwie ist man eingeschränkt. Sie möchten ja dann doch nicht alles. Am besten Kunden die mehr Geld haben. Und wenn sie dann doch nicht so ideal sind, wird es schwierig» (MA6, Pos. 11). Andere Kundenberatende wiederum haben Schwierigkeiten mit Telekommunikationsprodukten, da sich das Sortiment schnell ändert und sie selten ein Handyabo abschliessen und sie sich dadurch nicht sicher fühlen. Immer alles können zu müssen ist ein Stressfaktor für einzelne Kundenberatende.

**Tools, die nicht funktionieren:** Es führt zu Verunsicherung sogar Frust, wenn Tools nicht funktionieren. Wenn eine Vermittlung gemacht werden könnte, aber das Tool nicht funktioniert. Das gleiche beispielsweise beim Abschliessen von einem Handyabo, dass keine einheitliche Maske vorhanden ist, sondern dass jeder Anbieter seinen eigenen Prozess hat, wie man das Abo im System eingeben muss. «Es kann nicht sein, dass z.B. ein Handy Abo machst und wenn du nach 10 Minuten fertig bist, ploppt die Meldung auf, dass nur Prepaid möglich ist» (MA9, Pos. 8).

**Druck Kunden zu gewinnen:** Neue Firmen zu gewinnen welche beispielsweise Fläche oder Holzkistli in den Filialen mieten sollten, sorgt für grossen Druck bei dem Teamleitenden: «Das ist ein riesen Druck. Ja das ist ein riesen Druck für mich» (MA1, Pos. 6). Die Teamleitenden planen sich extra viel Zeit ein, um aktiv auf Kundensuche zu gehen. Es wurden unzählige verschiedene Methoden getestet, aber keine Wirkungsvolle. Den Teamleitenden ist bewusst, wie wichtig die Gewinnung von Firmen für PN ist und geben ihr Bestes. Einmal kam die Idee auf in der Gundelzeitung Werbung für die Vermietung von Fläche zu machen. Es werden viele Werbeanrufe an potenzielle Firmen gemacht. Auch Strategien und Lösungsvorschläge welche Lernende beinhalten sind in Bearbeitung. Die Unsicherheit ist da, dass es keine passende Strategie dafür gibt die Firmen für regionale Produkte zu gewinnen.

**Mitarbeitende mitnehmen:** Für Teamleitende ist Sinnvermittlung zentral. Den Mitarbeitenden den Sinn ihrer Arbeit aufzuzeigen und zu zeigen, weshalb die Netzöffnung so wichtig ist. Die Kundenberatenden dazu motivieren die Ziele zu erreichen. Die Filiale Basel Bahnhof zügelt Mitte Mai an einen neuen Standort. Dort wird es Cubes geben, in welchen Bsp. Versicherungsberater direkt vor Ort sein werden. Der neue Standort bietet durch die Cubes die Möglichkeit die Netzöffnung mehr zu leben. Bis zum Umzug aber müssen die Kundenberatenden auf die Netzöffnung vorbereitet sein, damit am neuen Standort erfolgreich gestartet werden kann. «Wichtig ist, dass wir alle mitmachen. Das ist meine Sorge. Dass wir auf dem Weg nicht alle oder die alle nicht mitnehmen können. Das wäre schlimm. Dann versagen wir und wir schaffen es nicht» (MA2, Pos. 20).

#### 4.4 Ängste

In diesem Unterkapitel liegt der Fokus auf den Ängsten der Mitarbeitenden im Team Basel Bahnhof. Hierzu gibt es keine Expertenmeinung, da die Ängste der Mitarbeitenden im Zentrum stehen.

Bei den Teamleitenden sind keine Ängste vorhanden. «Angst nicht nein. Solange ich meinen Job mache und meinen Job gern mache, muss ich nicht Angst haben» (MA2, Pos. 30). Dennoch führt die in 4.3 genannte Unsicherheit, Kundenrückgang, bei einzelnen Kundenberatenden zu einer Angst. «Ja nicht nur Unsicherheit, sogar Angst. Feste Angst» (MA6, Pos. 6). Die Sorge darüber, ob das Pensum beibehalten werden kann, wenn der Kundenrückgang weiter so markant spürbar ist. Angst davor genügend Arbeit zu haben,

wenn die Kunden ausbleiben. Zudem die Angst, dass PN von einer Wachstums- zu einer Abbaustrategie wechseln wird. Die Kundenberatende hat Angst vor einem Stellenverlust.

#### 4.5 Widerstände

In diesem Unterkapitel wird erläutert, welche Widerstände im Team Basel Bahnhof vorhanden sind. Die Experten wurden zu Widerständen befragt. Es sei Ihnen bewusst, dass es bei Veränderungen immer zu Widerständen kommen kann. Im Gebiet Basel sei kein aktiver Widerstand gegen die Netzöffnung spürbar. In den halbstrukturierten Interviews werden im Team Basel Bahnhof zwei Widerstände ersichtlich, diese richten sich jedoch nicht gegen die Netzöffnung. Diese äussern ausschliesslich Kundenberatende. Es sind die induktiv generierten Widerstände Kundenwartezeit und kein Raum für Kreativität.

**Kundenwartezeit:** Im Team Basel Bahnhof gibt es einen Widerstand betreffend der Kundenwartezeit. «Die Kundenwartezeit ist immer ein Thema. Aber das nimmt uns die Chance auf ein gutes Verkaufsgespräch. Dort fängt es ja schon an. In jeden Laden, den du gehst, musst du warten. Besonders wenn du eine gute Beratung möchtest. Nur wir haben eine Wartezeit von 3 Minuten. Da fässt du dir an den Kopf. In dieser Zeit kannst du nichts verkaufen» (MA13, Pos. 15). Das System welches Kundenaufruft läuft automatisch, Heisst nach jedem Kundengeschäft wird automatisch ein Kunde aufgerufen. Die meisten Mitarbeitenden stellen das System jeden Tag von automatisch auf manuell.

**Kein Raum für Kreativität:** In der Filiale Basel Bahnhof, welche über eine grosse Schalterhalle verfügt, wurde eine grosse Verkaufsaktion gestartet. «Dann zeigen wir Eigeninitiative. Dort sind unsere Verkäufe absolut durch die Decke. Und dann heisst es, es sei nicht konform. [...] Wir haben so viel Zeit in das investiert- und es ist ja sehr gut bei der Kundschaft angekommen. Wir mussten alles rückgängig machen. Ich habe mich dermassen aufgeregt» (MA13, Pos. 20). Die beiden Mitarbeitenden welche die Idee umgesetzt haben, hatten sich im Nachgang geweigert diese Verkaufsaktion weiterzuführen. Mittlerweile wurde es akzeptiert. Dennoch wurde das Beispiel mit der Verkaufsaktion von vielen Mitarbeitenden kopfschüttelnd aufgegriffen. «Das sieht man auch an den Drittprodukten. An den Holzkisten. Wir haben das im grossen Rahmen gemacht und hatten grossen Erfolg. Aber dann kommt jemand vom Büro vorbei. Und fand das ginge nicht» (MA9, Pos. 50).

## 4.6 Chancen

In diesem Unterkapitel werden die resultierenden Chancen durch die Netzöffnung erläutert. Die Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof sehen die Netzöffnung als Chance an. Zum einen Chancen für Kunden und Chancen für die Mitarbeitenden selbst. Die induktiv herausgearbeiteten Chancen sind Chancen für die Kunden, Arbeitsplatzsicherung, Marktfähige Mitarbeitende, Lieblingsprodukte fördern, Abwechslung des Arbeitsalltags, Steigerung des Fachwissens und persönliche Weiterentwicklung. Diese Chancen gelten für Kundenberatende und Teamleitende. Zu gewissen Chancen wird die Expertenmeinung ergänzt, dies ist gekennzeichnet.

**Chancen für die Kunden:** Die Mitarbeitenden sehen durch die Netzöffnung Chancen für die Kunden. Somit kann die Kundschaft alles an einem Ort erledigen. Durch die Netzöffnung wird der Betrieb aufgelockert, die Mitarbeitenden können durch mehr Produkte und Dienstleistungen dem Kunden mehr mitgeben, einen grösseren Mehrwert bieten. In diesem Zusammenhang wird auch erwähnt, dass Muster abgeben eine Chance ist für die Kundschaft das Produkt zu testen. Wenn sie das Muster erhalten, freuen sie sich darüber, testen es und wenn sie zufrieden sind, kommen sie gerne wieder zurück.

**Arbeitsplatzsicherung:** Der Kundenrückgang ist den Mitarbeitenden bewusst. Sie sehen die Chance der Netzöffnung darin, dass Arbeit vorhanden ist. «Ohne Netzöffnung, ohne die zusätzlichen Produkte, die wir verkaufen, müssten wir mit Abbau rechnen. Mit einer Reorganisation» (MA10, Pos. 15). Im Experteninterview wurde dies auch ersichtlich «Auf der einen Seite können wir einen aktiven Beitrag zu leisten unseren Arbeitsplatz zu sichern. Wir generieren Arbeit» (Experteninterview 1, Pos22).

**Marktfähige Mitarbeitende:** Da mehr Produkte und Dienstleistungen angeboten werden, wird das Fachwissen der Mitarbeitenden grösser und sie werden auf dem Arbeitsmarkt gefragter. «Also ich glaube das ist eine Chance für die Mitarbeitenden, dass sie Marktfähig bleiben. Das heisst man sieht sie ganz anders, wenn sie sich irgendwann bewerben würden» (MA1, Pos. 32). Insbesondere Lehrlinge sehen die vielen Produkte und Dienstleistungen als Mehrwert an, um nach der Ausbildung eine attraktive Stelle zu finden.

**Liebblingsprodukte steigern:** Die Kundenberatenden haben individuelle Stärken, um Produkte und Dienstleistungen zu beraten und zu verkaufen. Gewisse Kundenberatende

mögen es mehr Telekommunikationsprodukte abzuschliessen, andere mögen es mehr Postfinance Vermittlungen abzuschliessen. Mitarbeitende sprechen auch auf die persönlichen Favoriten mehr an und sind dort motivierter Abschlüsse zu generieren. Somit gibt es Kundenberatende, welche stärker in einzelnen Themen sind als andere Kundenberatende. Mit der aktuellen Strategie ist es noch so, dass alle alles können sollten. Die Mitarbeitenden werden als Alleskönner beurteilt. In den beiden Experteninterviews wird dies bestätigt. Hierzu wird ergänzt, dass es vielleicht in Zukunft eine Möglichkeit wäre, eine Art Fach Karriere auf der Post zu machen. «Die Möglichkeit, sich in einem neuen Themenbereich weiterzubilden, sich zu entwickeln. Neues Wissen zu gewinnen und eine Art Fachkarriere zu machen» (Experteninterview 2, Pos. 28).

**Abwechslung im Arbeitsalltag:** Die Netzöffnung fördert die Abwechslung im Schaltergeschäft der Kundenberatenden. Es gibt Tage, wo der Kopf nicht so da ist, und dann ist es umso schöner mit den Kunden zu sprechen und ihnen einen Mehrwert zu bieten. Es ist spannend mehr Produkte und Dienstleistungen im Sortiment zu haben und somit ein richtiges Verkaufsgespräch geführt werden kann. Es wird nie langweilig im Beruf. Auch die Teamleitenden bestätigen dies. Nicht mehr nur die Produktivität und klassische postalische Aufgaben erledigen zu müssen, sondern mit unterschiedlichen Firmen zu tun zu haben, Weiterbildungen zu machen und Mitarbeitende führen, bietet viel Abwechslung im Arbeitsalltag. Auch im Experteninterview wurde der Vorteil der Abwechslung im Arbeitsalltag als Chance angesehen. «Wir sind nicht mehr hauptsächlich saktiongetriebene Mitarbeiter welche Briefe und Pakete entgegennehmen und EZ verarbeiten. Sondern wir werden künftig bei der Post in Dienstleistungszentren arbeiten. Dienstleistungszentren, die auf Kunden zugehen, die von Kunden gesucht werden» (Experteninterview 1, Pos. 24).

**Steigerung des Fachwissens:** Es wird erwähnt, dass die Mitarbeitenden grosses Interesse daran haben mehr Hintergründe zu den Produkten zu erfahren. Dadurch können die Kundenberatenden die Kunden besser beraten. Zudem entsteht ein interessanter Austausch mit den Partnern und das Know-How wird zentralisiert. «Wirklich mir mein Wissen zu verbreitern, ich muss mich mit neuen Themen auseinandersetzen. Das ist immer ein Vorteil. Alles, was ich mehr weiss, ist ein Vorteil für mich» (MA13, Pos. 30). «Also jedes neue Produkt gibt neues Wissen, gibt für mich den Input umzudenken. Weil z.B. Washo» (MA13, Pos. 41)

**Persönliche Weiterentwicklung:** Die meisten Aussagen wurden zur persönlichen Weiterentwicklung gemacht. Zum einen wird das Arbeiten mit den Kunden von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Durch den Austausch mit der Kundschaft kann persönlich viel gelernt werden. Wenn neue Partner ins Netz kommen haben die Mitarbeitenden die Möglichkeit für sich selbst die Produkte oder Dienstleistungen zu vergleichen. Zudem werden die Eigenkompetenzen verbessert. Jedes neue Produkt gibt neuen Input, um umzudenken, Ansprache Techniken zu verbessern oder zu überarbeiten. Die Mitarbeitenden können an Selbstbewusstsein gewinnen. Die Netzöffnung wird als Horizonterweiterung angesehen.

#### 4.7 Unterstützung seitens PN

In diesem Unterkapitel wird erläutert welche Unterstützung sich die Mitarbeitenden von PN wünscht. Gewisse Unterstützung brauchen die Kundenberatenden und die Teamleitenden. Es gibt auch Unterstützungsbedarf, welcher Kundenberatende oder Teamleitende betrifft. Induktiv wurden die Codes zur Unterstützung erstellt. Zuerst wird die Unterstützung aufgezeigt, welche Kundenberatende und Teamleitende betreffen. Das sind der Unterstützungsbedarf Infocenter, Schulungen und persönliche Unterstützung. Gefolgt vom Unterstützungsbedarf, welcher nur von den Kundenberatenden geteilt werden: Vorbildfunktion, PES, Motivation/Honorar und Sitzungen. Darauf folgt den Unterstützungsbedarf der Teamleitenden: Werbung und Prozesse nicht klar. Zu gewissen Chancen wird die Expertenmeinung ergänzt, dies ist gekennzeichnet.

**Infocenter:** Die Mitarbeitenden finden es zwar gut, dass sie Informationen über das Infocenter erhalten. «Ich finde das Infocenter am sinnvollsten. Das kann immer öffnen, auch wenn man kein Internet hat. Kann man das anschauen und kann auf das zugreifen. Es ist sehr übersichtlich dort drin» (MA5, Pos. 41). Zudem werden die Vorteile für den Kunden, eine Beratungsanleitung und den Abwicklungsprozess gut aufgezeigt. Aber dennoch gibt es vermehrt die Meinung, dass zu viele Informationen im Infocenter stehen. Informationen, welche die Mitarbeitenden oder die Filiale nicht betreffen. Es gibt keine Möglichkeit die Informationen zu filtern.

**Schulungen:** Das Thema Schulungen hat den grössten Unterstützungsbedarf bei den Kundenberatenden. PN wird von den Kundenberatenden als knausrig wahrgenommen. Der Wille ist da solche Kurse zu machen. «Ja Schulungen. Das wir so geschult werden, dass wir

wirklich gut sind in dem, was wir machen müssen» (MA8, Pos. 6). Zum einen sind das Kundenberatende, welche sich gerne spezialisieren möchten, in einem Thema stark werden wollen, noch mehr Informationen haben wollen oder ihre Verkaufstechniken verbessern möchten. Es ist den Kundenberatenden bewusst, dass dann Leistung gezeigt werden muss, Abschlüsse generiert werden müssen. Am liebsten hätten die Mitarbeitenden Schulungen von externen Personen, welche Profis in ihrem Gebiet sind, und neue Inputs und Verkaufstipps geben können. «Genau. Aber von den Externen. Nicht unsere gelben Teletabbies» (MA12, Pos. 31). Einige Kundenberatende arbeiten im Teilzeitpensum. Diese würden einen jährlichen kurzen Auffrischkurs gekoppelt mit einer Verkaufsschulung begrüßen. Diesen Kurs wünschen sie sich durch Mitarbeitenden von PN, von internen Personen. Denn interne Personen wissen, wie die Postinternen Prozesse funktionieren. Den Kundenberatenden ist unklar, warum nur ihre direkten Vorgesetzten Schulungen machen dürfen. Den Teamleitenden ist bewusst, dass sie viele wichtige Weiterbildungen besuchen dürfen. Die Teamleitenden würden gerne die Fähigkeit erlernen mit den vielen Informationen umzugehen. Die Experten wünschen, dass aktiv Verkaufsschulungen durchgeführt und genutzt werden. Das Angebot ist da und sollte genutzt werden.

**Sitzungen:** Die Kundenberatenden empfinden, dass die Sitzungen, welche einmal im Monat stattfinden, nicht viel bringen. In den Sitzungen wird immer nur das schlechte thematisiert. Es wird nicht aufgezeigt, was gut war, sondern was schlecht war im letzten Monat: «Seit ich auf der Post arbeite wirst du an deinen Fehlern aufgehängt und nicht an dem, was du gut machst» (MA13, Pos. 25). Die Kundenberatenden verspüren einen starken Verkaufsdruck in den Teamsitzungen. Aber keine Lösungen und Vorschläge wie die Ziele erreicht werden könnten.

**Motivation/Honorar:** Für die Verkaufsmotivation wurde der Wunsch nach Honoraren angesprochen. Dass die kundenberatende Person für einen Abschluss einen Bonus in Form von Geld erhält. Aber auch mithilfe einfacher Motivationstechniken, wie z.B. ein Schöggeli für den Abschluss, würde die Motivation steigen. Wichtig ist einfach, dass die Erfolge wertgeschätzt werden. Zudem möchten die Kundenberatenden die Ziele visuell sehen, nicht einfach die Anzahl Punkte gesagt bekommen. Sondern wissen wo ist das Endziel und wie viel braucht es noch, um dieses zu erreichen.

**PES:** Die Personaleinsatzplanung wurde von den Kundenberatenden thematisiert. Die Planung ist nicht immer sauber. Zudem gibt es grosse Unterschiede in den Minus und Plusstunden. Es wird zu wenig Zeit eingerechnet für Informationen lesen, die Schalterhalle aufzuräumen, Ware anzunehmen und sich weiterzubilden. «Personalplanung wünsche ich mir sauber für Alle. [...] Man muss sich immer in den MA reinversetzen» (MA11, Pos. 62).

**Vorbildfunktion:** Die Kundenberatenden nehmen ihre Vorgesetzten nur bedingt als gutes Vorbild wahr. Sie erwarten, dass die Teamleitenden vermehrt am Schalter stehen, Kunden ansprechen und das Floor Management leben. «Ja ist ja logisch. Wenn jetzt alle am Schalter sind und keiner von den Cheffen da sind, werden auch keine Kunden angesprochen. Wenn jetzt ein Teamleader hier stehen würde, den ganzen Tag, und Ansprachen machen würde. Alleine die Präsenz von Ihnen würde alle ein bisschen animieren. Das ist wie eine Kette. Wenn der eine hört, ah der spricht an, spricht er auch an. Absolut das ist so. Das ist Fakt» (MA10, Pos. 18). Die Filiale Basel Bahnhof hat am Samstag, Sonntag und unter der Woche bis 20.00 offen, die Mitarbeitenden wünschen die Teamleitenden auch an Randzeiten vor Ort zu haben. Zudem wünschen sich die Kundenberatenden mehr Einblick in die Tätigkeiten ihrer Vorgesetzten.

**Persönliche Unterstützung:** «Und ich liebe meine Arbeit. Aber der Druck, den wir haben geht einfach nicht» (MA12, Pos. 20).

Den Kundenberatenden fehlt es an einem Dankeschön für das, was täglich geleistet wird. Am Schalter zu stehen und viel Geduld und Empathie für die teilweise anspruchsvollen Kunden zu haben. «Unterstützung, dass sie hinter uns stehen. Das sie fair sind zu Allen. Und ich denke, dass ist die Unterstützung, die mir persönlich am meisten hilft» (MA4, Pos. 20).

Den Teamleitenden ist bewusst, dass die Mitarbeitenden mehr Inputs brauchen, am Anfang enger begleitet werden müssen und die Unsicherheiten und vielleicht auch Ängste wahrgenommen werden müssen.

**Prozesse nicht klar:** Es gibt keine klare Strategie, um regionale Partner zu PN ins Netz zu holen. «Gestern hatte ich eine Idee und dachte ich teile diese mit anderen Teamleitenden in der Sitzung. Prompt meldet sich unser Vorgesetzter und stellt tausend Fragen. Wenn ich vorher schon ein Projekt draus machen muss dann nächstes Mal fehlt mir die Idee» (MA1, Pos. 30). Es ist nicht klar wer, was, wann und wo macht. Und auch nicht welche Partner schon angesprochen wurden und welche nicht.

**Werbung:** Die Aufgabe der Teamleitenden ist es, neue Partner für regionale Produkte ins Netz zu bringen. Das ist die Vermietung von Fläche, Vermietung von Werbung oder Vermietung von Holzkisten. Das Konzept der Flächenvermietung, Vermietung von Werbung, Vermietung von Holzkisten ist aber nicht bekannt. Wenn die Teamleitenden die Vermietung von Fläche anbieten, stösst das bei potenziellen Partnern zu Unverständnis. Die potenziellen Partner können es schwer glauben, dass sie von der Filiale und nicht von einer Marketingabteilung kontaktiert werden. Und dieses Unverständnis macht es den Teamleitenden schwer neue Partner zu gewinnen. «Von dem her PN muss viel mehr Flächendeckende Werbung [...] Dann wäre es für uns auch einfacher diese Fläche, Werbung etc., zu verkaufen» (MA1, Pos. 32).

## 5. Diskussion

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse in Beziehung gesetzt, diskutiert und mit dem theoretischen Hintergrund interpretiert. Zudem werden Handlungsempfehlungen an PN gemacht, die Ergebnisse reflektiert und ein Fazit mit weitere Forschungsmöglichkeiten entwickelt. Aufgrund der Komplexität der facettenreichen Ergebnisse sowie aus Umfanggründen, musste die Autorin die Beantwortung der forschungsleitenden Fragestellungen in einer verdichteten und höheren Abstraktionsebene beantworten. Folgend wird auf die einzelnen Fragestellungen theoretisch und empirisch eingegangen.

<b>Hauptfragestellung 1: Wo stehen die Kundenberatenden und Teamleitenden des Teams Basel Bahnhof aufgrund der Netzöffnung im Emotions of Change Model?</b>
---

Damit die Postfilialen für die Schweizerbevölkerung relevant bleiben, entwickelt PN das Netz stetig weiter und öffnete es für Dritte (Post, 2022). Durch zwei Experteninterviews wurde die Wichtigkeit der Netzöffnung nochmals verdeutlicht. Kundinnen und Kunden können so mehrere Geschäfte unter einem Dach erledigen. Somit entwickeln sich die Postfilialen zu regionalen Dienstleistungszentren. Die Netzöffnung ist ein fließender Prozess. Bisher wurde in den Postfilialen, je nach Grösse, dieselben Produkte und Dienstleistungen angeboten. Mit der neuen Marktstrategie "Netzöffnung 2021-2024" wird die Produkt- und Dienstleistungspalette deutlich breiter und umfangreicher. Post Netz strebt die Zusammenarbeit mit starken Partnerfirmen an, die vom dichten Filialnetz der Post profitieren können. Dabei fokussiert sich das Team Netzöffnung auf die Branchen der Banken, Versicherungen, Krankenkassen, Behörden und Gesundheit. Welche Partner ins Netz kommen, ist in jedem Gebiet und in jedem Team anders. Die Netzöffnung ist ein wichtiger Bestandteil, um sinkende Erträge aufzufangen und im besten Falle zu steigern. Die Netzöffnung ist eine grosse Veränderung für die Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof. Genau hier kommt das Change-Management ins Spiel.

Das Change-Management bezieht sich auf die Steuerung von organisationalem Wandel unter Berücksichtigung der Mitarbeitenden in der Organisation. Es werden drei Ansatzpunkte definiert, welche bei einem Change in der Unternehmung berücksichtigt werden sollten. 1. Individuen, 2. Unternehmen Strukturen und 3. Unternehmenskultur (Lauer, 2014). Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf die Ansatzpunkte der Individuen. Diese stellen die kleinsten sozialen Instanzen einer Organisation dar. Der Wandel ist nur durch die aktive Mitarbeit der Mitarbeitenden möglich. Die Individuen müssen sich nicht nur

mit ihren Fähigkeiten an die neuen Herausforderungen anpassen, sondern benötigen eine positive Einstellung gegenüber den Zielen des Wandels.

Die Netzöffnung ist auch im Team Basel Bahnhof ein sehr zentrales Thema. Der grösste Teil der Mitarbeitenden steht vollkommen hinter der Netzöffnung und findet dies eine sehr gute Sache. Die Teamleitenden vermitteln bereits den Kundenberatenden den Sinn der Netzeröffnung.

Bei solchen Veränderungsprozessen gibt es diverse Modelle und Theorien (Becker & Labucay, 2012). Lewin (1953) hat das 3-Phasen-Modell für Veränderungsprozesse entwickelt, dieses Modell gilt als Grundstein für weitere Modelle und Theorien im Change-Management. Das Emotion of Change Model ist eine Erweiterung des 3-Phasen-Modelles von Lewin (Becker & Labucay, 2012). Die Gefühle, welche Menschen bei Veränderungen empfinden, sind vergleichbar mit den Gefühlen bei lebensbedrohlichen Krankheiten. Das Modell von Kübler-Ross (1969) beinhaltet acht Phasen und deren emotionale Reaktionen. Die Ankündigung der Veränderung wird in Phase eins zunächst neutral wahrgenommen. In Phase zwei entsteht Widerstand gegen die Veränderung, der in Phase drei zu Ignoranz und in Phase vier zu Ärger und Wut führen kann. In Phase fünf überdenken die Mitarbeitenden ihre Meinungen über die alte Arbeitsweise und können den Nutzen der Veränderung erkennen. In Phase sechs erleben die Mitarbeitenden einen Rückfall und fallen in eine niedergeschlagene, passive Meinung. In Phase sieben erproben die Mitarbeitenden die Situation. Schliesslich wird in Phase acht der Change dauerhaft praktiziert (de Natris & Van de Kuit, 2009). Durch 13 halbstrukturierte Interviews der Mitarbeitenden im Team Basel Bahnhof ist eine klare Tendenz ersichtlich. Über die Hälfte, sprich acht Kundenberatende haben die Netzöffnung komplett akzeptiert und üben die Netzöffnung in ihren Arbeitsalltag aus. Zwei Teamleitende befinden sich in der Phase sieben. In dieser Phase geht es darum, die passende Strategie zu finden, um neue Kunden für die Vermietung von Flächen zu gewinnen. Eine Kundenberatende und eine Teamleitende Person befinden sich in Phase fünf, dem Überdenken. Überwiegend Gedanken zu langfristigen Produkten und Dienstleistungen werden gemacht, welche nachhaltig im Netz bleiben können. Eine kundenberatende Person befindet sich noch ganz am Anfang im Emotion of Change Model, da die betreffende Person erst vor kurzem begonnen hat in einer Postfiliale zu arbeiten.

**Hauptfragestellung 2: Welche Unsicherheiten, Ängste und Widerstände sind bei den Kundenberatenden und Teamleitenden des Teams Basel Bahnhof aufgrund der Netzöffnung vorhanden?**

Unsicherheit ein Zustand unvollständiger oder fehlender Gewissheit. Aus unvollständiger Information kann Unsicherheit resultieren (Spieß, 1993). Es gibt diverse Unsicherheiten im Team Basel Bahnhof. Gewisse Unsicherheiten werden Kundenberatenden und Teamleitenden geteilt. Es gibt aber auch Unsicherheiten, welche nur Kundenberatende oder Teamleitende betreffen. Die Unsicherheiten, welche von Kundenberatenden und Teamleitenden geteilt werden, sind Kundenrückgang, zu hohe Ziele / Verkaufsdruck und Informationsüberflutung. Der Kundenrückgang ist die meist angesprochene Unsicherheit. Es ist für Kundenberatende und Teamleitende markant spürbar, dass weniger Kunden auf die Filiale kommen. Es ist zudem unklar, was passiert, wenn der Kundenrückgang weiter abnimmt. Der Verkaufsdruck ist hoch, jeden Tag sollten 10 Punkte erreicht werden und laufend neue Partner für die regionalen Produkte gewonnen werden. Es löst Verunsicherung aus, ob die hohen Ziele bei immer weniger Kunden erreicht werden können. Zudem kommen vermehrt Problemfälle an den Schalter sowie Kunden, bei denen weniger Potenzial für Abschlüsse vorhanden ist. Zudem herrscht eine allgemeine Informationsüberflutung. Die Informationen kommen von allen Seiten. Von Teamsitzungen, im Microsoft Teams, Gruppenchat im WhatsApp, Infocenter, Handbücher etc. Es fehlt an Wissen, wie mit den vielen Informationen umzugehen. Unsicherheiten, welche nur von Kundenberatenden geteilt werden, sind beispielsweise einzelne Produkte und Dienstleistungen sowie Tools, die nicht funktionieren. In den Interviews wurde deutlich, dass die Mitarbeitenden gewisse Produkte oder Dienstleistungen lieber ansprechen als andere, weil sie sich mehr dafür interessieren oder sich sicherer darin fühlen. Es liegt eine sehr hohe Individualität vor. Es führt zu Verunsicherung, dass zu jederzeit alle alles können sollten. Da es viele unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen gibt, welche die Kundenberatenden kennen müssen und sich das Sortiment regelmässig ändert. Gerade für Mitarbeitende mit einem tieferen Pensum ist das eine grosse Herausforderung. Zudem funktionieren manchmal die Tools nicht richtig, bspw. für eine Vermittlung und auch das jeder Anbieter anders aufgebaut ist. Teamleitende verunsichert den Druck Kunden zu gewinnen und Mitarbeitende im Bezug der Netzöffnung mitzunehmen. Die Mitarbeitenden mit Führungsfunktion versuchen laufend neue Partner für die regionalen Produkte, Werbung, Fläche und Kistli zu gewinnen. Jedoch

gibt es keine Strategie. Es wird versucht und sie geben ihr Bestes. Für Teamleitende ist Sinnvermittlung zentral. Die Sorge ist da, nicht alle Mitarbeitenden bezüglich der Netzöffnung, abholen zu können und dass die Netzöffnung im Team dadurch nicht gelingen könnte.

Die Unsicherheit aufgrund des Nichtwissens geht als Vorläufer von Angst einher (Schorlemmer & Steffen, 2022 und Helme, Brinker, Uebel, 2012). Angst nach Asendorpf & Caspar (2023) ist ein emotionaler Zustand, welcher durch Anspannung, Besorgtheit, Nervosität, innere Unruhe und Furcht gekennzeichnet ist. Nach Schorlemmer & Steffen (2022) treten Ängste in Veränderungsprozessen auf. Sie treten dann auf, wenn Unsicherheit bezüglich der Zukunft besteht, negative Arbeitsbedingungen herrschen oder das Gefühl besteht, ungerecht behandelt zu werden. Angst kann dadurch entstehen, dass die Mitarbeitenden befürchten, den Fach- oder Machtinteressen nicht mehr gerecht werden zu können (Helme, Brinker, Uebel, 2012). Die Angst der Fachopponenten ist z.B. neuen Arbeitsbedingungen fachlich oder kapazitativ nicht mehr gerecht zu werden. Die Angst der Machtopponenten hingegen ist, den Einfluss auf andere Mitarbeitenden zu verlieren (Helmke, Brinker, Uebel, 2013). Kobi (2016) ergänzt, dass Veränderungen Ängste auslösen, da der Mensch Verlust und Risiko fürchtet, besonders wenn die Anforderungen der Veränderung die eigenen Fähigkeiten übersteigen (Kobi, 2016). Es gibt kaum Ängste im Team Basel Bahnhof. Jedoch die Unsicherheit des Kundenrückgangs ist bei einer Mitarbeitenden ohne Führungsposition, also einer kundenberatenden Person sehr stark ausgeprägt. Die betreffende Person hat Angst davor, dass noch weniger Kunden auf die Filiale kommen. Denn wenn weniger Kunden auf die Filialen kommen, ist weniger Arbeit da, und irgendwann muss das Pensum noch mehr reduziert werden. Die Angst der Kundenberatenden ist der Angst der Fachopponenten zuzuordnen. Die Mitarbeitende Person hat ebenfalls die Angst des Verlustes des Arbeitsplatzes. Bei den Teamleitenden gibt es keine Ängste.

Unsicherheit und negative Emotionen wie Angst führen zum Widerstand (Helmke et al., 2013). Widerstand tritt auf, wenn geplante Entscheidungen oder bereits durchgeführte Massnahmen, welche vernünftig, logisch oder dringend erforderlich erscheinen, aus nicht sofort erkennbaren Gründen auf Ablehnung stossen (Landes & Steiner, 2013). Im Change-Management wird Widerstand als unterschwellige, negative Assoziation mit Veränderungsprozessen bezeichnet (Becker Labucay, 2012). Und macht 30% vom Scheitern des Wandels aus (Lauer, 2014). Widerstand kann nach Polzin und Wegl (2021) aktiv, aber

auch passiv auftreten, wobei aktiver Widerstand leichter erkennbar ist als passiver Widerstand. Aktiver Widerstand zeigt sich durch Widerspruch und Aufregung, Passiver Widerstand hingegen kann sich z.B. in Form von Unaufmerksamkeit, Fernbleiben vom Arbeitsplatz und erhöhtem Krankstand zeigen (Polzin und Wegl, 2021). Becker und Labucay (2012) betrachten die Entstehung von Widerstand aus einer anderen Perspektive.

Widerstand kann aus den Zweifeln der Mitarbeitenden gegenüber der wahrheitsgemässen Offenbarung der Ziele des Changes entstehen. Daraus lässt sich schliessen das Widerstand auf einem mangelhaften Vertrauen gegenüber dem Management zurückzuführen ist. De Natris & van de Kuit (2009) ergänzen, dass Widerstand durch die Unsicherheit der Mitarbeitenden ausgelöst wird. Bei den Teamleitenden gibt es keine Widerstände. Bei den Kundenberatenden gibt es jedoch zwei Widerstände, welche sich unterscheiden zwischen aktiven und passiven Widerstand. Der aktive Widerstand richtet sich gegen die Kundenwartezeit. Das Ticketsystem, welches automatisch die Kunden aufruft, wurde von den meisten Mitarbeitenden ausgeschaltet und die Kunden werden wieder manuell aufgerufen. Zudem gibt es in den Filialen wenig Raum für Kreativität. Die Mitarbeitenden werden dazu animiert, aktiv zu sein und neue Ideen zu bringen. Wenn sie dies jedoch machen und sich einbringen, dann besteht die Möglichkeit, dass es unterdrückt wird. Wie das Beispiel im Team Basel Bahnhof mit der grossen Verkaufsaktion der regionalen Produkte zeigt einen passiven Widerstand. Die Kundenberatenden haben sich engagiert, viel Freizeit investiert und am Ende hiess es wegen Corporate Identity, dass es so nicht möglich sei. Obwohl es immer heisst, möglichst viele Abschlüsse zu generieren und diese Aktion einen grossen Teil dazu beigetragen hat.

**Hauptfragestellung 3: Was brauchen die Kundenberatenden und Teamleitenden des Team Basel Bahnhof von Post Netz damit der Change als Chance wahrgenommen wird und nicht zu einem Risiko wird?**

Jede Veränderung beinhaltet Chancen, aber jede Veränderung birgt auch Risiken. Veränderungen beginnen im Kopf der Mitarbeitenden. Entscheidend ist, ob die Veränderung als Chance oder als Bedrohung wahrgenommen wird (Kobi, 2016).

Das Risiko umfasst alle Situationen und Verhaltensweisen, welche unsicher sind in Bezug auf den Ausgang oder die Konsequenzen. Jedoch lassen sich die meisten Mitarbeitenden nach Kobi (2016) bewegen, wenn sie die Notwendigkeit, Bedeutung und den Sinn für den Wandel verstehen. Wenn der Wandel nicht zu bedrohlich wirkt, sind sie bereit dazuzulernen.

Dafür müssen ihnen die Chancen des Wandels aufgezeigt werden. Wandel bewirken heisst auch, die Mitarbeitenden zu überzeugen und das Neue gegenüber dem Status Quo von Vorteil ist (Rumelt, 1995). Mitarbeitende brauchen Gründe, um sich zu ändern, rein unternehmerisch bezogene Begründungen reichen oft nicht aus (Kobi, 2016).

Die Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof sehen die Netzöffnung als Chance an. In den Interviews werden unterschiedliche Chancen ersichtlich. Zum einen Chancen für die Kunden und Chancen für die Mitarbeitenden selbst. Hier unterscheiden sich die Chancen für die Kundenberatenden und die Teamleitenden nicht. Die kundenorientierten Mitarbeitenden sehen viele Chancen für die Kunden. Somit kann der Kunde mehr Produkte und Dienstleistungen unter einem Dach erledigen. Individuelle Chancen sehen die Mitarbeitenden in der Arbeitsplatzsicherung. Zudem werden die Mitarbeitenden marktfähig. Heisst in ihrem zukünftigen beruflichen Werdegang haben sie mehr Kompetenzen, mehr Fachwissen und sind somit gefragte Mitarbeitende in anderen Unternehmen. Die Mitarbeitenden finden es auch spannend mehr über Produkte und Dienstleistungen zu erfahren, um die Kunden noch besser beraten zu können. Die Mitarbeitenden sehen es auch als Chance ihre persönlichen Lieblingsprodukte zu fördern. Aktuell ist es so, dass alle alles können sollten. Aber die Mitarbeitenden haben individuelle Vorlieben, welche gestärkt werden sollten. Dies ist eine grosse Chance für PN. Wenn diese Chance nicht genützt wird, könnte dies zu einem Risiko für PN werden. Zudem wird der Arbeitsalltag abwechslungsreicher. Die Mitarbeitenden des Team Basel Bahnhof haben mehr Möglichkeiten die Kunden am Schalter auf unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen anzusprechen. Zudem sehen die Mitarbeitenden die Netzöffnung als Chance für die persönliche Weiterentwicklung an, dazu wurden die meisten Aussagen gemacht. Zum einen wird das Arbeiten mit den Kunden von den Mitarbeitenden sehr geschätzt. Durch den Austausch mit der Kundschaft kann persönlich viel gelernt werden. Zudem werden die Eigenkompetenzen verbessert. Jedes neue Produkt gibt neuen Input, um umzudenken, die Ansprache Techniken zu verbessern oder zu überarbeiten.

Damit der Change nicht zu einem Risiko wird, ist es wichtig die Ängste, Unsicherheiten und Widerstände der Mitarbeitenden wahrzunehmen und auf diese einzugehen. Die Mitarbeitenden einbeziehen und auf offene Kommunikation sowie Transparenz Wert legen (Kobi, 2016). Die Unsicherheiten, Ängste und Widerstände werden in der Hauptfragestellung 2 ausführlich behandelt und werden aus diesem Grund nicht nochmals aufgeführt.

**Hauptfragestellung 4: Wie kann Post Netz die Mitarbeitenden und Teamleitenden des Team Basel Bahnhof als aktive Kundenberatende im Change Prozess der Netzöffnung unterstützen?**

Die qualitativen Interviews haben gezeigt, dass Unterstützung von PN nötig ist. Gewisse Unterstützung brauchen Kundenberatende und Teamleitende. Es gibt aber auch Unterstützungsbedarf, welche nur Kundenberatende oder nur Teamleitende betreffen.

Unterstützungsbedarf der Kundenberatenden an die Teamleitenden sind Vorbildfunktion, PES, Motivation/Honorar und Sitzungen. Die Mitarbeitenden wünschen sich das ihre Vorgesetzten als Vorbildfunktion fungieren, heisst das auch sie vermehrt aktiv am Schalter stehen und die Kunden ansprechen sowie auch einen Abenddienst leisten. Zudem wünschen sich die Mitarbeitenden mehr Einblick in die Tätigkeiten der Teamleitenden. Das PES wünschen sie sich sauber und fair. Die Sitzungen laufen aktuell nach gleichem Prozedere ab. Der Verkaufsdruck ist stark spürbar. Es heisst immer, die Zahlen sollen sich verbessern aber es werden keine konkreten Lösungsvorschläge gebracht. Solche Sitzungen bringen nach Aussagen der Kundenberatenden nicht viel.

Die Teamleitenden haben die Aufgabe neue Partner ins Netz zu bringen, insbesondere für regionale Produkte, Fläche zu vermieten und Werbung zu vermieten, jedoch gibt es keine klare Strategie dazu. Die Teamleitenden fragen Firmen an, aber teilweise können es die Firmen und KMUs gar nicht glauben, dass jemand von der Filiale selbst anruft. Die Teamleitenden wünschen sich Werbung. Werbung, im Sinne das die Firmen und KMU wissen, dass man Fläche und Werbung innerhalb der Filialen mieten kann. Zudem auch, dass die Prozesse klarer werden. Es werden unterschiedliche Strategien getestet, um neue Partner ins Netz zu holen, jedoch gibt es keinen Ablauf oder Reihenfolge. Es ist auch nicht klar, wer schon angefragt wurde und wer nicht.

Jedoch gibt es für die Kundenberatenden wie auch die Teamleitenden Unterstützungsbedarf, welcher sich an direkt an PN richtet und nicht an die Linienvorgesetzten. Das sind die Unterstützungsbedürfnisse nach Schulungen und kleinen Änderungen im Infocenter.

Das Thema Schulungen weist deutlich den grössten Unterstützungsbedarf auf. Die Kundenberatenden wünschen sich Schulungen. Der Wille der Mitarbeitenden ist da, solche Schulungen zu machen. Zentral ist hier, dass es den Kundenberatenden nicht bewusst ist, dass sie Schulungen machen dürfen und dass das Angebot besteht. PN wird von den

Kundenberatenden als knausrig wahrgenommen. Es gibt zwei unterschiedliche Bedürfnisse an Schulungen. Zum einen Kundenberatende, welche stark werden wollen in einem Thema/ Bereich, eine Art Verkaufsprofi. Zum anderen Auffrischkurse, vor allem für Mitarbeitende, welche in einem kleinen Pensum angestellt sind. Die Teamleitenden haben zwar viele Schulungen und fühlen sich gut unterstützt, dennoch würden sie sich gerne die Kompetenzen aneignen, wie mit den vielen Informationen umzugehen ist. Der Wunsch ist da, dies besser einzugrenzen und die vielen Informationen zu filtern.

## 5.1 Handlungsempfehlungen für PN

In diesem Unterkapitel werden konkrete Handlungsempfehlungen für PN gemacht.

Der grösste Handlungsbedarf besteht bei den Weiterbildungen. Durch die Experteninterviews wurde ersichtlich, dass Weiterbildungsmöglichkeiten da sind. Im 8 Stufen Modell von Kotter (2011), ist dies der Stufe 5 anzusetzen, sie sollten das «wie» erlernen. Die Mitarbeitenden auf breiter Stufe zu befähigen. Es ist auch das Ziel, dass diese genutzt werden. Die Teamleitenden können sich weiterbilden und machen diverse Schulungen, was sehr gut ist. Jedoch wissen die meisten Kundenberatenden nichts von diesen Schulungen und in diesem Zusammenhang wird PN als knausrig bezeichnet. Es gilt die Kundenberatenden darauf aufmerksam zu machen und zu animieren, solche Weiterbildungen und Schulungen zu absolvieren. Dies sollte beispielsweise in Teamsitzungen durch die Teamleitenden mitgeteilt werden, oder indem die Teamleitenden individuell auf die Kundenberatenden zugehen.

Die Autorin hat sich eine neue Art Schulung überlegt, nämlich einen Auffrischkurs, welcher einmal im Jahr stattfinden könnte. Dieser umfasst eine Auffrischung aller Produkte und Dienstleistungen, praktischen Anwendungen direkt im internen Computersystem, mit welchem die Mitarbeitenden arbeiten und Verkaufsschulungen. Wichtig hier, die Schulungen sollen von Postinternen geleitet werden. Die Zielgruppe des Kurses bilden primär Teilzeitmitarbeitende, welche ein niedriges Pensum haben. So können sie direkte Anwendungen üben und implementieren.

Eine weitere Implikation wäre, das PN davon weg kommen sollte das alle, alles können müssen, hin zu einer Fachausbildung. Jeder Mitarbeitende hat Stärken und Schwächen sowie Produkte, welche sie lieber ansprechen als andere. Daher wäre es denkbar, Fachkarrieren zu ermöglichen. Auch im Experteninterview wurde dies angesprochen, dass solch eine Lösung eine Möglichkeit sein könnte. Einige der Mitarbeitenden wünschen sich eine solche Lösung.

Hierzu könnten spezifische Schulungen zu einzelnen Themen oder Firmen angeboten werden. Wichtig dabei wäre, dass es externe Personen sind, welche solche Schulungen anbieten.

Ein weiterer Vorschlag wäre es die Teamsitzungen anders zu gestalten. Im Fokus stehen die Abschlüsse, welche generiert werden müssen, sowie die Anzahl an Abschlüssen. Sicherlich ist bei den Zahlen wichtig, dass diese offen kommuniziert werden. Dennoch empfinden die Kundenberatenden einen hohen Verkaufsdruck. Es wäre denkbar, dass sich das Team gemeinsam Gedanken dazu macht, sich die Frage stellt, woran es liegen könnte, dass die Zahlen nicht stimmen. Folgend hat sich die Autorin der Arbeit zwei Alternativen für die Gestaltung von Sitzung überlegt. Der Fokus sollte nicht mehr auf den schlechten Zahlen liegen, sondern wie die Ziele zusammen erreicht werden können.

**Option 1:** -> Begrüssung -> Stimmung der Mitarbeitenden abfragen -> Stand aktuelle Zahlen -> Ziel wo wollen wir hin zusammen definieren -> Strategien, um die Ziele zu erreichen gemeinsam überlegen -> Verkaufsgespräch üben alle Mitarbeitende können zusehen, lockert auf und beim Zusehen lernt man viel -> News -> Personelles -> Verabschiedung.

**Option 2:** -> Begrüssung -> Eisbrecher Fragen z.B. Hat jemand eine lustige Story vom vergangenen Monat mit Kunden? -> Stand aktuelle Zahlen -> Ziel Zahlen kommender Monat genau aufzeigen -> klare Strategien aufzeigen, wie die Ziele erreicht werden können, Bsp. durch einlädt eines Verkaufsprofi oder einem neuen Partner. -> News -> Personelles -> Verabschiedung.

Ein Vorschlag, um die Motivation bei den Kundenberatenden zu steigern, könnte wie folgt sein. Es gibt ein klar definiertes Ziel z.B. 100 Washo Punkte welches in diesem Monat zu erreichen ist, zudem gibt es drei Filialen im Team Basel Bahnhof. Damit es noch ein Team Ziel bleibt, könnte in allen drei Filialen dieselben Plakate aufgehängt werden. Diese Plakate beinhalten die genaue Zieldefinition und es den aktuellen Punktestand. Bei jedem Abschluss können die Mitarbeitenden ein Kreuz machen und sich ein Schokoladenstück holen. Jeden Abend schicken die drei Teams, die erreichten Punkte ein und die Mitarbeitenden des Frühdienstes können es in der Liste nachtragen, so dass alle drei Filialen genau wissen, wo sie stehen. Hierzu hat die Autorin ein Beispiel gemacht:

Ziel bis 30.06.23 : 100 Punkte  
Aktuelle Punkte:

The graphic features a path of black footprints starting from a product image at the bottom left and curving upwards towards a target icon at the top right. The target is a circle with three concentric rings and an arrow hitting the center. To the right of the path is a grid for tracking progress, consisting of two sections: a 10x5 grid on the left and a 10x10 grid on the right, totaling 150 cells.

The product image shows a hand holding a white washing strip in front of a washing machine drum. The packaging is green and white with the brand name 'Washo' and 'FRESH BREEZE'. Text on the packaging includes: 'WASCHSTREIFEN FÜR WASCHMASCHINE', 'FEUILLES DE LAVAGE - STRISCHE DE LAVAGGIO', 'EINFACHER FÜR DICH - BESSER FÜR DIE UMWELT', 'PLUS FACILE POUR TOI - MEILLEUR POUR L'ENVIRONNEMENT', 'PIÙ FACILE PER TE - MIGLIORE PER L'AMBIENTE', '30 WASHO', 'FRESH BREEZE', and 'FOR THE PLANET'.

Abbildung 5: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung)

Die Erhebung hat gezeigt, dass durchaus Unsicherheiten, Ängste und Widerstände vorhanden sind. Besondere Fokus müsste PN der Unsicherheit und Angst Kundenrückgang schenken. Aber auch die die weiteren Unsicherheiten, Ängste und Widerstände müssen angesprochen werden. So dass den Mitarbeitenden, Kundenberatenden und Teamleitenden, die Unsicherheiten, Ängste und Widerstände genommen werden und so ein erfolgreicher Change gelingen kann.

## 5.2 Limitationen

Das folgende Unterkapitel widmet sich den Limitationen der vorliegenden Bachelorarbeit, die gewonnenen Erkenntnisse werden reflektiert und kritisch betrachtet.

Da die Autorin der vorliegenden Arbeit selbst bei PN als Kundenberatende im Team Basel Bahnhof arbeitet, war es schwer für die Autorin Distanz zu gewinnen. Sie kennt die entsprechenden Mitarbeitenden sehr gut. Dies ist aber nicht negativ zu behaften, da die Kundenberatenden und Teamleitenden sehr ehrlich und authentisch zur Autorin waren. Dies spiegelt sich im Resultat der vorliegenden Arbeit wider. Die ausgewählten Erhebungsmethoden mit den Experteninterviews und den halbstrukturierten Interviews war zwar gut, weil die Stichprobe sehr ausgeglichen und somit repräsentativ auf für das ganze Team Basel Bahnhof ist. Es wurden zwei Experteninterviews durchgeführt, mit insgesamt drei Personen. Es wäre aber spannend gewesen drei einzelne Experteninterviews durchzuführen und somit vertiefere Erkenntnisse vom RollOut Team in die Arbeit einfließen zu lassen. Die Interviewzeit bei den halbstrukturierten Interviews unterscheidet sich sehr. Zwischen 13 Minuten und 58 Minuten haben die Interviews gedauert. Grund dafür ist, dass die Mitarbeitenden teilweise sehr in die Tiefe gegangen sind und das Interview daher länger ging, andere Mitarbeitende wiederum haben sich kurzgehalten. Die Autorin der vorliegenden Arbeit hätte auch dort mehr in die Tiefe gehen können, mit noch mehr Aufrechterhaltungsfragen oder Vertiefungsfragen. Erwähnenswert hier ist, dass die Erhebung wie auch deren Ergebnisse zwar repräsentativ für das Team Basel Bahnhof ist, jedoch nur bedingt repräsentativ für andere Teams von PN.

## 5.3 Fazit und Ausblick

Das folgende Unterkapitel widmet sich dem Fazit und dem Ausblick.

In der vorliegenden Bachelorarbeit konnte für den Praxispartner Post CH Netz AG, genauer für das Team Basel Bahnhof relevante Ergebnisse generiert werden. Die vorliegende

Arbeit zeigt auf, wo die Mitarbeitenden des Teams Basel Bahnhof im Emotion of Change Model stehen. Die Arbeit zeigt auf, welche Unsicherheiten, Ängste und Widerstände im Team Basel Bahnhof vorhanden sind, zudem welche Chancen durch Netzöffnung für die Mitarbeitenden resultieren. Es konnten Praxisnahe Handlungsempfehlungen für das Team Basel Bahnhof gemacht werden. Es wäre sehr spannend zu untersuchen, wie ein solcher Auffrischkurs aussehen könnte und welche Lerninhalte sich die Zielgruppe für den entsprechenden Kurs wünschen würden. Da es bereits Kurse von PN gibt, wäre es zudem denkbar eine Evaluation eines solchen vorzunehmen. Um diese Evaluation vorzunehmen, wäre eine iterative Vorgehensweise denkbar. Beispielsweise können Fokusgruppen durchgeführt oder zusätzliche Einzelinterviews mit ausgewählten Mitarbeitenden gemacht werden. Eine Entwicklung eines Auffrischkurses oder eine Evaluation von einem bestehenden Kurs könnte in einer weiterführenden Studie von zentraler Bedeutung sein.

## 6. Literaturverzeichnis

- Alas, R., & Sharifi, S. (2002). Organizational learning and resistance to change in Estonian companies. *Human Resource Development International*, 5(3), 313–331.  
<https://doi.org/10.1080/13678860210143550>
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R. & Ansoff, R. (2019). *Implanting Strategic Management*. Cham: Springer International Publishing.
- Appelbaum, S. H., Habashy, S., Malo, J., & Shafiq, H. (2012). Back to the future: Revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 31(8), 764–782.  
<https://doi.org/10.1108/02621711211253231>
- Asendorpf, J., Caspar, F. (2023). *Angst – Dorsch—Lexikon der Psychologie*. Abgerufen 29. März 2023, von <https://dorsch.hogrefe.com/stichwort/angst#search=35cecfbef01a44cc9acfde51d42b5385&offset=0>
- Becker, M., & Labucay, I. (2012). *Organisationsentwicklung: Konzepte, Methoden und Instrumente für ein modernes Change Management*. Schäffer-Poeschel.
- Beckhard, R. (2006). *What Is Organization Development?* (S. 12). Jossey-Bass/Wiley.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41, 977–1002.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00463.x>
- By, R. (2005). Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5, 369–380.  
<https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Change Management*. (2023). Abgerufen 24. April 2023, von <https://www.sgo.ch/change-management.html>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development & change* (10e [edition]). Cengage Learning.
- De Natris, D. & van de Kuit, M. (2009). Interne Kommunikation bei Insourcingdeals. In R. Crijns & N. Janich (Hrsg.), *Interne Kommunikation von Unternehmen*. (205- 234). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen: Mit Millenials, Generation X und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten*. Haufe-Lexware.
- Grounded Theory | Qualitative Datenanalyse mit MAXQDA*. (o. J.). MAXQDA. Abgerufen 4.

- April 2023, von <https://www.maxqda.com/de/grounded-theory>
- Helfferrich, C. (2009). *Die Qualität qualitativer Daten*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-531-91858-7>
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (Lehrbuch) (4. Aufl.)*. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 875–892). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8\\_55](https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55)
- Helmke, S., Brinker, D., & Uebel, M. (2013). Aufgaben im Change Management zur erfolgreichen Einführung von CRM. In S. Helmke, M. Uebel, & W. Dangelmaier (Hrsg.), *Effektives Customer Relationship Management* (S. 277–287). Springer Fachmedien Wiesbaden.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4176-3\\_16](https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4176-3_16)
- Jorgensen, H.-H., Bruehl, O., & Franke, N. (2014). Making change work. . . . While the work keeps changing. *IBM Global Business Services*.
- Kauffeld, S., Endrejat, P. C., & Richter, H. (2019). Organisationsentwicklung. In S. Kauffeld (Hrsg.), *Arbeits-, Organisations- und Personalpsychologie für Bachelor* (S. 73–104). Springer.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-56013-6_4)
- Kobi, J.-M. (2016). Das Mächtige in Veränderungsprozessen. In J.-M. Kobi (Hrsg.), *Neue Prämissen in Führung und HR-Management: Mehr Leistung durch Sicherheit und Verbundenheit* (S. 77–91). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-12112-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12112-9_4)
- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.  
<https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Kotter, J. P. (2011). *Leading Change*. München: Verlag Franz Vahlen.
- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9780203010495>
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung ((4. überarbeitete Aufl.))*. Weinheim: Juventa Verlag GmbH. Kuckartz, U. & Rädiker,

- S. (2020). Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA: Schritt für Schritt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Doi:10.1007/978-3-658-31468-2
- Landes, M., & Steiner, E. (2013). Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen: Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (S. 721–750). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4\\_34](https://doi.org/10.1007/978-3-531-18957-4_34)
- Lauer, T. (2014). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Springer.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-43737-7>
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Lewin, K. (1953). Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian-Verlag.
- Lockhart, T. & Young, A. (1995). A Cycle of Change: The Transition Curve: Cranfield School of Management.
- Malik, F. (2014). Führen leisten Leben: Wirksames Management für einen neue Welt. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Martinez Fuentes, C. & Pardo del Val, M. (2003). Resistance to change: a literature review and empirical study. *Management Decision*, 41 (2), 148–155.  
<https://doi.org/10.1108/00251740310457597>
- Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview—Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In S. Pickel, G. Pickel, H.-J. Lauth, & D. Jahn (Hrsg.), *Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwissenschaft: Neue Entwicklungen und Anwendungen* (S. 465–479). VS Verlag für Sozialwissenschaften.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-531-91826-6_23)
- Mummendey, H. D. (2002). Selbstdarstellungstheorie. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie: Motivations-, Selbst und Informationsverarbeitungstheorien* (S. 212-233). Bern: Hans Huber.
- Polzin, B., & Weigl, H. (2021). Change- und Transformation Management. In B. Polzin & H. Weigl (Hrsg.), *Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen: Grundlagen – Anwendung – Praxistipps* (S. 187–205). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-31150-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-31150-6_6)
- Post, D. S. (o. J.-a). *Netzöffnung: Vertrag mit Sympany unterzeichnet*. Die Post. Abgerufen 12. Dezember 2022, von <https://www.post.ch/de/ueber-uns/aktuell/2022/netzoeffnung->

vertrag-mit-sympany-unterzeichnet

Post, D. S. (o. J.-b). *PostNetz*. Die Post. Abgerufen 12. Dezember 2022, von

<https://www.post.ch/de/ueber-uns/portraet/postnetz>

Post, D. S. (o. J.-c). *PostNetz*. Die Post. Abgerufen 24. April 2023, von

<https://www.post.ch/de/ueber-uns/portraet/postnetz>

Rumelt, R. P. (1995). *Inertia and Transformation*.

[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-2201-0\\_5](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4615-2201-0_5)

Schmutte, A. M., & Schuller, S. (2017). *Change Management – Den unternehmerischen*

*Wandel meistern*. In P. F.-J. Niermann & A. M. Schmutte (Hrsg.),

*Managemententscheidungen: Methoden, Handlungsempfehlungen, Best Practices* (S. 83–96). Springer Fachmedien.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-10181-7\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-658-10181-7_6)

Scholz, A. (2014). *Die Lean-Methode im Krankenhaus: Die eigenen Reserven erkennen und heben*. Springer Fachmedien.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-04782-5>

Schorlemmer, J., & Steffen, A. (2022). *Umgang mit Angst in Veränderungsprozessen der öffentlichen Verwaltung in Deutschland – Psychologische Grundlagen und praktische Ansätze*. In G. Richenhagen & M. Dick (Hrsg.), *Public Management im Wandel: Auf dem Weg zur Agilität in der öffentlichen Verwaltung* (S. 147–169). Springer Fachmedien.

[https://doi.org/10.1007/978-3-658-36663-6\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-658-36663-6_8)

Spieß, M. (1993). *Unsicheres Wissen. Wahrscheinlichkeit, Fuzzy-Logik, neuronale Netze und menschliches Denken*, Spektrum Akademischer Verlag GmbH, Heidelberg.

Stangl Werner. (2023). *Risiko – Online Lexikon für Psychologie & Pädagogik*. Abgerufen 13. April 2023, von <https://lexikon.stangl.eu/596/risiko>

Steffen, A. (2019). *Klassisches Projektmanagement für Veränderung und Zufriedenheit*. In A. Steffen (Hrsg.), *Menschen und Organisationen im Wandel: Ein interdisziplinärer Werkzeugkasten für Veränderungsprozesse* (S. 141–169). Springer.

[https://doi.org/10.1007/978-3-662-58851-2\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-662-58851-2_9)

Stöber, J., & Schwarzer, R. (2000). *Angst* (J. H. Otto, H. A. Euler, & H. Mandl, Hrsg.; S. 189–198). Beltz/PVU.

[https://doi.org/10.1007/978-3-211-99131-2\\_79](https://doi.org/10.1007/978-3-211-99131-2_79)

- Talat, U. (2016). *Emotion in Organizational Change: An Interdisciplinary Exploration*. Springer.
- Talat, U. (2017). *Emotion in Organizational Change*. Springer International Publishing.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-319-47693-3>
- Uwe, Flick. (2017). *Qualitative Sozialforschung- eine Einführung* (8. Auflage). Rohwolt Taschenbuch Verlag.
- Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. In M. Niederberger & S. Wassermann (Hrsg.), *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (S. 51–67). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-01687-6_4)
- Werther, S. & Jacobs, C. (2014). Theoretische Grundlagen. In F.C. Brodbeck, E. Kirchler & R. Woschée (Hrsg.), *Organisationsentwicklung – Freude am Change*. (S. 41-75). Berlin: Springer Verlag.
- Wilkesmann, M. & Steden, S., (2019). Unsicherheit und Nichtwissen – zwei Geschwister im Geiste? In M. Wilkesmann & S. Steden (Hrsg.), *Nichtwissen stört mich (nicht): Zum Umgang mit Nichtwissen in Medizin und Pflege* (S. 33–49). Springer Fachmedien.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-658-22009-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-22009-9_3)

## 7. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Unterschied Changemanagement und Organisationsentwicklung (eigene Darstellung in Anlehnung an Kauffeld et al., 2019) .....	6
Abbildung 2: Reaktionsablauf über die Dauer eines Organisationsentwicklungs-Projekts in Anlehnung an de Natris und van de Kuit (2009, zitiert nach Verbeek, 1998, S. 4) .....	10
Abbildung 3: Forschungsdesign (eigene Darstellung) .....	17
Abbildung 4: Codewolke (eigene Darstellung) .....	26
Abbildung 5: Handlungsempfehlungen (eigene Darstellung) .....	49

## 8. Anhang

### Anhang A

#### *Einverständniserklärungen Bachelorarbeit*

##### **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

**Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeitenden. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

**Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

**Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

**Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

**Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

**Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

**Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

**Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

--	--	--

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

--	--	--

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person      Unterschrift      Ort und Datum

[Redacted signature area]

Einverständnis eingeholt von      Unterschrift      Ort und Datum

[Redacted signature area]

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingsemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
------------	------------	------------

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
------------	------------	------------

### **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

**Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingsemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

**Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

**Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

**Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

**Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

**Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

**Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

**Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person

Unterschrift

Ort und Datum

[Redacted signature area]

Einverständnis eingeholt von

Unterschrift

Ort und Datum

[Redacted signature area]

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühjahrssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

[Redacted Name]	[Redacted Signature]	[Redacted Location and Date]
-----------------	----------------------	------------------------------

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

[Redacted Name]	[Redacted Signature]	[Redacted Location and Date]
-----------------	----------------------	------------------------------

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühjahrssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

[Redacted Name]	[Redacted Signature]	[Redacted Location and Date]
-----------------	----------------------	------------------------------

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

[Redacted Name]	[Redacted Signature]	[Redacted Location and Date]
-----------------	----------------------	------------------------------

## Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG

### Ziel:

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### Prozedur:

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### Aufnahmen:

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### Vertraulichkeit:

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### Pausen:

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### Teilnahme beenden:

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### Einverständniserklärung:

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### Unterschriften

Name der teilnehmenden Person

Unterschrift

Ort und Datum

2.3.2023

Einverständnis eingeholt von

Unterschrift

Ort und Datum

### Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG

**Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühjahrssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

**Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

**Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

**Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

**Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

**Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

**Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

**Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

[Redacted signature area]

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

[Redacted signature area]

### **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

**Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühjahrssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

**Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

**Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

**Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

**Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

**Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

**Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

**Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

[Redacted signature area] 23

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

[Redacted signature area]

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühjahrssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

--	--	--

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

--	--	--

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind.

**Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

[Redacted Name]	[Redacted Signature]	[Redacted Location and Date]
-----------------	----------------------	------------------------------

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

[Redacted Name]	[Redacted Signature]	[Redacted Location and Date]
-----------------	----------------------	------------------------------

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühjahrssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und ~~Bild~~ aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

Einverständniserklärung eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
---------------------------------------	--------------	---------------

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

--	--	--

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

--	--	--

## Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG

### Ziel:

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingsemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeitenden. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### Prozedur:

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### Aufnahmen:

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### Vertraulichkeit:

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### Pausen:

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### Teilnahme beenden:

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### Einverständniserklärung:

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### Unterschriften

Name der teilnehmenden Person

**GENEHMIGT**

Ort und Datum

Einverständnis eingeholt von

Unterschrift

Ort und Datum

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**





Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	>	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---	---------------

		>	
Einverständnis eingeholt von	Unterschrift		Ort und Datum
			

## **Einverständniserklärung Bachelorarbeit mit Post CH Netz AG**

### **Ziel:**

Im Rahmen der Bachelorarbeit im Frühlingssemester 23 wird ein Forschungsauftrag für das Unternehmen Post CH Netz AG durchgeführt. Daraus werden die Chancen und Risiken der Netzöffnung besprochen. Besonderer Fokus liegt auf den subjektiven Meinungen und Empfindungen über die Netzöffnung für die Mitarbeiter. Das Ziel der Arbeit sind daher Handlungsempfehlungen für Post CH Netz AG, welche direkt in der Praxis umsetzbar sind. **Es gibt keinen richtigen oder falschen Antworten oder Aussagen.**

### **Prozedur:**

Die Teilnahme an der Studie beinhaltet ein qualitatives Interview von 45-60 Minuten, welches aufgezeichnet wird. Dir werden Fragen zur Netzöffnung gestellt.

### **Aufnahmen:**

Während des Interviews werden Ton- und Bildaufnahmen gemacht, die ohne Deine gegenteilige Einwilligung, nur dem Entwicklungsteam zugänglich gemacht werden. Die Aufnahmen ermöglichen es mir im Nachgang die Vorgänge zu analysieren und Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten. Diese Aufnahmen werden nach Beendigung der Bachelorarbeit gelöscht.

### **Vertraulichkeit:**

Alle Daten werden in anonymisierter Form weiterverarbeitet und ausgewertet. Wir bitten Dich Deinerseits, nicht öffentlich über die Befragung zu sprechen.

### **Pausen:**

Falls Du zu irgendeiner Zeit eine Pause benötigst, teile uns dies bitte einfach mit.

### **Teilnahme beenden:**

Die Teilnahme an dieser Untersuchung ist freiwillig. Du kannst die Teilnahme an dieser Untersuchung jederzeit ohne Konsequenzen beenden. Die Vertraulichkeit soll aber auch in diesem Falle für beide Seiten gewährt bleiben.

### **Einverständniserklärung:**

Ich bin damit einverstanden, dass ich in Ton und Bild aufgezeichnet werde, während ich am Interview teilnehme, und diese zur Auswertung der Ergebnisse verwendet werden dürfen.

### **Unterschriften**

Name der teilnehmenden Person	Unterschrift	Ort und Datum
-------------------------------	--------------	---------------

Einverständnis eingeholt von	Unterschrift	Ort und Datum
------------------------------	--------------	---------------

**Anhang B**

*Leitfaden Experteninterview*

Einstiegsfrage			
<p>Zum Start Smalltalk</p> <p>Wie sieht momentan ein typischer Wochentag bei dir aus? (Situationsbedingungen, Normen)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivitäten</li> <li>- Arbeitsweg</li> <li>- Routinen</li> </ul>		<p>Was fällt dir sonst noch ein?</p> <p>Wann bist du aufgestanden?</p> <p>Was hast du bis heute gemacht?</p>
Thema: Netzöffnung			
<p>Was ist die Netzöffnung?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fakten</li> <li>-Erzählung Vergangenheit/Zukunft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Wann besteht die Netzöffnung bevor?</li> <li>-Hat der Prozess bereits begonnen?</li> <li>- Was sind deine Aufgaben im Prozess der Netzöffnung?</li> <li>-Was muss getan werden vor der Netzöffnung?</li> <li>-Welche Meinung hast du zur Netzöffnung?</li> <li>-Was verändert sich durch die Netzöffnung?</li> <li>-Dies ist ja nicht der erste grosse Change der PostNetz nun erlebt, welche Erfahrung habt ihr bei grossen Veränderungen gemacht?</li> </ul>	<p>Kannst du dazu noch etwas mehr erzählen?</p>

		-Sind die Mitarbeiter von PostNetz parat für die Netzöffnung? Wenn ja: warum? Und wenn nein: warum?	
<b>Thema: Chancen und Risiken</b>			
Was sind die Chancen bei der Netzöffnung allgemein?	-subjektive Meinung -Betrieb -Warum	- Warum siehst du das als Chance?	Gibt es noch andere Chancen?
Was sind die Risiken der Netzöffnung allgemein?	- subjektive Meinung -Betrieb -Warum	-Warum siehst du das als Risiko?	Gibt es noch weitere Risiken?
<b>Thema: Mitarbeiter</b>			
Wenn du nun an die Mitarbeiter denkst: welche Chancen entstehen für die Mitarbeitenden?	- Chancen - subjektive Meinung	- Warum entstehen diese Chancen für Mitarbeitende?	Erzähle mir doch noch ein bisschen mehr darüber.
Was sind die Risiken einer Netzöffnung für einzelne Mitarbeiter	- Risiken -subjektive Meinung	- Warum entstehen diese Risiken für Mitarbeitende?  -Wie geht es den Mitarbeitenden, wenn du von der Netzöffnung sprichst?  -Meinst du es wird zu inneren Kündigungen gegenüber der Post kommen durch die Netzöffnung?  -Welche Probleme könnten die Mitarbeitende mit der Netzöffnung haben?	Kannst du noch etwas mehr darüber sagen?
<b>Thema: Widerstände</b>			
Auf welche Widerstände wird die Netzöffnung treffen?	- Widerstände -subjektive Meinung	-Gibt es denn jetzt schon Widerstände?	Bitte nenne ein Beispiel...

		<p>-Wie machen sich diese Widerstände bemerkbar?</p> <p>- Was werden die grössten Veränderungen sein für die Mitarbeitenden?</p> <p>-Wie wollt ihr alle Mitarbeiter mit ins Boot nehmen?</p> <p>-Wie kann deiner Meinung nach ein erfolgreicher Change gelingen?</p> <p>-Verändert sich die Rolle als Kundenberatende bei PostNetz?</p>	<p>Erzähle mir doch noch ein bisschen mehr darüber.</p>
Thema: Veränderungsbereitschaft			
<p>Wie gross ist die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeitenden?</p>	<p>- Veränderungsbereitschaft</p>	<p>- Wie kann ich dich und das Change Netz dabei unterstützen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen?</p> <p>-Wie werden die Mitarbeitenden über die Netzöffnung informiert?</p> <p>-Was denkst du, muss seitens Post gemacht werden damit alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen und eine erfolgreiche Netzöffnung geling?</p>	<p>Kannst du noch etwas mehr darüber sagen?</p>
Thema: Bachelorarbeit			

NETZÖFFNUNG BEI POST CH NETZ AG

Wenn du an die Bachelorarbeit denkst: welche Erkenntnisse wünschst du dir?	-subjektive Meinung -Bachelorarbeit -Ziele	- Wie kann ich dich und das Change Netz dabei unterstützen, dass alle Mitarbeiter an einem Strang ziehen?  -Was würdest du gerne Wissen mithilfe meiner Bachelorarbeit?	Bitte nenne ein Beispiel...  Erzähle mir doch noch ein bisschen mehr darüber.
---	--	--	--

Demografische Angaben:

- Name
- Rolle beim Netzöffnungsprozess
- Rolle bei PostNetz

**Anhang C**

*Leitfaden halbstrukturierte Interviews*

**Leitfaden Bachelorarbeit Mitarbeitende PN**

*Vielen Dank dass du dich bereit erklärt hast, deine Gedanken bezüglich der Netzöffnung zu teilen. Deine Inputs sind für meine Bachelorarbeit von grosser Bedeutung. Hier die Einverständniserklärung, welche du unterschreiben solltest, bevor wir das Interview starten. Die wichtigsten Infos dazu: deine Informationen bleiben anonym. Ich allein bin verantwortlich für die Bachelorarbeit. Heisst also das, was du sagst, wird in der Bachelorarbeit zwar in ausgewerteter verwendet aber nicht mit Namen. Deine Vorgesetzten, wie auch andere Mitarbeitende von PostNetz sehen nicht, was du sagst. Aus Gründen des Datenschutzes ist für PN nicht ersichtlich, wer am Interview/Studie für meine Bachelorarbeit teilgenommen hat. In der Einverständniserklärung steht auch, dass das Interview mit Ton aufgenommen wird, damit ich das gesagte verschriftlichen und auswerten kann. Nach Abgabe der Bachelorarbeit wird dein Interview gelöscht. Kann ich die Aufnahme starten?*

Einstiegsfrage			
<i>-Wie sieht momentan ein typischer Arbeitstag auf der Post bei dir aus?</i>	<i>- Aktivitäten - Routinen</i>		<i>Was fällt dir sonst noch ein? Was hast du bis heute gemacht?</i>
Thema: Netzöffnung			
<i>Die Netzöffnung ist Teil der strategischen Ausrichtung von PN. Es wurde von der Geschäftsleitung definiert, dass von einer Abbau zu einer Wachstumsstrategie gewechselt wird. Ziel ist es wegbrechende Erträge aufzufangen oder im besten Falle Erträge zu steigern. Hierfür dient die Zusammenarbeit mit externen Firmen, welche unser Netz für verschiedene Aktivitäten nützen können. Indem sie bei uns direkt im Netz präsent sind, indem wir für sie verkaufen und</i>	<i>-subjektive Meinung -Erzählung Vergangenheit/Zukunft -Aktivitäten -Veränderung -Chancen</i>	<i>-Was verändert sich im Arbeitsalltag für dich?</i>	<i>Erzähl mir noch ein bisschen mehr da drüber.</i>

<p><i>vermitteln. Und da wird in die Richtung Banken, Versicherungen, Behörden Dienstleistungen gedacht.</i></p> <p>-Wie hast du die Netzöffnung bisher erlebt?</p>			
<p><b>Thema: Emotions of Change Model</b></p>			
<p><i>Die Netzöffnung ist eine grosse Veränderung für PN und Mitarbeitende von PN. Bei diesem Modell liegt der Fokus auf den Emotionen der Mitarbeitenden. Durch das Emotions of Change-Modell wird ein sozialpsychologischer Prozess beschrieben, welcher im Change-Management eine wichtige Rolle spielt. Die emotionalen Prozesse, welche Mitarbeitende bei Veränderungen durchlaufen, sind hier aufgezeigt.</i></p> <p>-Nimm dir eine Minute Zeit. Du durchläufst gerade einen grossen Change mit der Post. Es gibt 8 Punkte, Stand Jetzt wo befindest du dich in diesem Modell? Es gibt kein Richtig oder Falsch. Es ist deine subjektive Einschätzung.</p>	<p>-subjektive Meinung -Erzählung -Warum</p>	<p>-Kannst du mir erklären, warum du dich genau an dieser Stelle platziert hast?</p> <p>Phase 1: Nach deiner Erzählung ordne ich dich auch der Phase 1 zu. Die Veränderung führt zu einer Lähmung und Hoffnungslosigkeit bei dir. -Kannst du mir ein konkretes Beispiel oder eine konkrete Situation aus deinem Arbeitsalltag schildern in der diese Hoffnungslosigkeit/ Lähmung ersichtlich wird?</p> <p>Phase 2: Nach deiner Erzählung ordne ich dich auch der Phase 2 zu. Die Netzöffnung löst bei dir einen Widerstand aus. -Kannst du mir erzählen gegen was dein Widerstand ist? -Nenn mir eine Situation aus deinem Arbeitsalltag in welchem dein genannter Widerstand ersichtlich wird.</p> <p>Phase 3: Nach deiner Erzählung ordne ich dich auch der Phase 3 zu. Die Netzöffnung</p>	<p>Erzähl mir noch ein bisschen mehr da drüber.</p>

		<p>löst bei dir eine Ignoranz aus. Du ignorierst die Netzöffnung. -Was konkret ignorierst du? -Kannst du mir eine konkrete Situation aus deinem Arbeitsalltag nennen in der du die Netzöffnung ignorierst?</p> <p>Phase 4: Nach deiner Erzählung ordne ich dich auch der Phase 4 zu. Die Netzöffnung löst bei dir eine Wut aus. -Wie zeigt sich deine Wut? -Hast du eine konkrete Situation aus deinem Arbeitsalltag in der deine Wut gegenüber der Netzöffnung ersichtlich wird?</p> <p>Phase 5: Nach deiner Erzählung ordne ich dich auch der Phase 5 zu. Du denkst reflektiert über die Netzöffnung nach und weisst, warum diese beschlossen wurde &amp; erkennst wieso es zur Netzöffnung kam. -Nenn mir bitte eine Situation, in welcher du die alte Arbeitsweise von PN überdacht hast, und du reflektiert über die Netzöffnung nachdachtest. -Was sind deine aktuellen Gedanken gegenüber der Netzöffnung?</p> <p>Phase 6: Nach deiner Erzählung ordne ich dich auch der Phase 6 zu. Du hast dich so reflektiert und dir ist bewusst, warum es die Netzöffnung braucht, aber es löst eine</p>	
--	--	--	--

		<p>passive und Niedergeschlagene Haltung aus.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Kannst du mir ein konkretes Beispiel einer Situation nennen, in der du diese Niedergeschlagenheit gespürt hast?</li> <li>-Wie zeigt sich deine Niedergeschlagenheit im Arbeitsalltag?</li> </ul> <p>Phase 7: Du hast die passive und niedergeschlagene Haltung überwunden und die Netzöffnung so angenommen. Du bist die Netzöffnung am Erproben, heisst also bist dich am Informieren über die neuen Produkte und DL, du beobachtest deine Kollegen wie sie beraten und vermitteln etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Wie bist du die Netzöffnung am Erproben?</li> <li>-Kannst du mir hierzu ein Beispiel nennen aus deinem Arbeitsalltag in welcher ersichtlich wird, dass du die Netzöffnung am Erproben bist?</li> </ul> <p>Phase 8: Du hast die Netzöffnung akzeptiert. Du nimmst deine Rolle als aktive/r Kundenberater/in wahr und berätst und vermittelst der Kundschaft über alle Produkte und DL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Nenn mir ein konkretes Beispiel von deinem Arbeitsalltag, wo genau dieses Verhalten ersichtlich wird.</li> </ul>	
Thema Unsicherheiten			

<p><i>Bei deiner Erzählung über die Netzöffnung hast du bereits eine Unsicherheit genannt, kannst du diese erläutern?</i></p> <p>-Wenn du an deinen Arbeitsalltag denkst, gibt es hier Situationen, welche dich verunsichern?</p> <p>-Wie äussert sich in deiner genannten Situation die Unsicherheit? Und hast du eine Idee, woher diese Unsicherheit kommt?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ängste</li> <li>-Unsicherheiten</li> <li>-Widerstände</li> <li>-subjektive Meinung</li> <li>-Erzählung</li> </ul>	<p>-Wenn ich das so fragen darf, bereitet dir irgendwas Sorgen, hast du eventuell sogar Angst vor etwas? (bsp. Wenn die Netzöffnung nicht gelingt, habe ich irgendwann keinen Job mehr. /Ich muss immer wie mehr Produkte &amp; DL kennen. /Ich habe immer wie mehr Druck von oben, um die Verkaufsziele zu erreichen.)</p> <p>-Welche Produkte und DL bereiten dir Sorgen? Warum? Wie kann man deine Sorgen beseitigen?</p> <p>-Gibt es etwas gegen was du dich sträubst, etwas, was für dich gar nicht geht? Mit anderen Worten irgendwelche Widerstände?</p>	<p>Erzähle mir doch noch ein bisschen mehr darüber.</p>
<p><b>Thema: Chancen</b></p>			
<p><i>Nun haben wir viel über Ängste und Sorgen gesprochen. Nun zu den Chancen.</i></p> <p>-Welche Chancen bietet die Netzöffnung in deinem Arbeitsalltag? (Bsp. Ich habe die Möglichkeiten mein Fachwissen zu erweitern, dass sehe ich als Chance an. / Ich habe durch die grosse Anzahl an unterschiedlichen Produkten und DL einen spannenden Arbeitsalltag- dies ist eine Chance. /Ich sehe es als Chance, dass ich aktiv</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chancen</li> <li>- subjektive Meinung</li> <li>-Erzählung</li> </ul>	<p>-In welchen Situationen siehst du die Netzöffnung als Chance in deinem Arbeitsalltag?</p> <p>-Welche Veränderungen, welche durch die Netzöffnung resultieren, siehst du als Chance/Vorteil für dich an?</p>	<p>Erzähle mir doch noch ein bisschen mehr darüber.</p> <p>Gibt es noch weitere Chancen?</p>

<p><i>Produkte und DL ins Sortiment einbringen kann und so einen Teil zum Bestehen von PN beitragen kann.)</i></p> <p>-In welchen Situationen werden die von dir genannten Chancen ersichtlich?</p> <p>-Welche Chancen bietet die Netzöffnung in deiner beruflichen Laufbahn?</p>			
<p><b>Thema: Unterstützung seitens PN</b></p>			
<p><i>Kommen wir zum nächsten Punkt, der Unterstützung.</i></p> <p>-Wie kann dich PostNetz unterstützen damit du in deiner Rolle als aktive Kundenberatende mit mehr Produkten und Dienstleistungen gut nachgehen kannst?</p>	<p>- Widerstände -subjektive Meinung</p>	<p>- Wie wünschst du dir über neue Produkte und Dienstleistungen informiert zu werden?</p> <p>-Wie wünschst du geschult zu werden?</p> <p>-Welche Unterstützung wünschtest und brauchst du von deinen Vorgesetzten?</p> <p>-Wo brauchst du individuelle Unterstützung?</p>	<p>Bitte nenne ein Beispiel.</p> <p>Erzähle mir doch noch ein bisschen mehr darüber.</p>
<p><b>Thema: Allgemeines</b></p>			
<p><i>Nun noch eine Abschlussfrage.</i></p> <p>-Liegt dir noch was am Herzen oder möchtest du noch was loswerden?</p>	<p>- subjektive Meinung</p>		<p>Kannst du noch etwas mehr darüber sagen?</p>

Demografische Angaben:

-Name

-Rolle bei PostNetz

*Vielen herzlichen Dank für deine Teilnahme! Nun werde ich weitere Interviews mit Mitarbeitenden vom Team führen damit viele unterschiedliche Meinungen in die Bachelorarbeit einfließen. Nachdem ich alle Interviews durchgeführt habe, werde ich diese auswerten. Die Auswertung fließt in die Bachelorarbeit ein und macht einen grossen Teil aus. Vielleicht habe ich die Möglichkeit die Resultate der Arbeit an einer Teamsitzung wiederzugeben. Wenn du an der ganzen Arbeit Interesse hast, kann ich sie dir natürlich per Mail zuschicken.*

## Anhang D

### *Transkriptionsregeln in Anlehnung an Kuckartz (2018)*

- Interviewer bzw. Moderatoren werden mit «I1:» bzw. «I2:» usw. bzw. «M1:» bzw. «M2:» usw., Expertenpersonen mit «E1:» bzw.«E2:» usw. bzw. Teilnehmende der Fokusgruppe mit «A1:» bzw.«A2:» usw. oder «B1:» bzw.«B2:» usw. gekennzeichnet
- Wörtliche Transkription, nicht zusammenfassend
- Sprache und Interpunktion wird dem Schriftdeutschen angepasst
- Zustimmungde bzw. bestätigende Lautäusserungen der Interviewer werden nicht mit transkribiert
- Längere Pausen werden durch in Klammer gesetzte Auslassungspunkte (...) gekennzeichnet
- • Grammatikalisch korrekte Sätze (auch wenn Interviewende oder Teilnehmende grammatikalisch inkorrekte Sätze bilden)
- Für jeden Sprechbeitrag gibt es einen neuen Absatz
- Unterbrechungen durch andere Person werden nur dann mittranskribiert, wenn die Unterbrechungen für relevant angesehen werden
- Parasprachliche Merkmale der Sprache, wie z. B. Folgendes: Lautstärke, Tonlage, Sprachmelodie, Sprechpausen, Schweigen, Seufzen, Lachen oder Räuspern, werden nur transkribiert, wenn es auffallend ist und relevant ist für das Gesagte (z. B. sarkastischer Unterton, Lachen, etc.) und werden in Klammern z. B. gesetzt (lacht)
- Wörter welche unverständlich sind, werden mit (unv.) kenntlich gemacht
- Alle Angaben, bei denen man auf Expertenpersonen oder Teilnehmende schliessen könnte, werden anonymisiert

**Anhang E***Transkriptionsausschnitte Experteninterviews*

- 17 **S:** [0:14:22.6] Sehr viele Aufgaben. Wow. Oke. Wie ich ja heraus gehört habe ist dieser Change sehr gross. Aber es ist nicht der erste Change der die Post durchlebt hat. Welche Erfahrungen hast du so bei grossen Veränderungen gemacht?
- 18 **P:** [0:14:48.7] Ich durfte miterleben wie sich die Post von Monopolisten PTT in die Post, in verschiedene Divisionen, aufgesplittert hat. Wie wir mit dem Rückgang in unserem Kerngeschäft grossen Rückgang an Kunden und an DL, Erträgen hatten über Jahre. Und die erfahrungen sind, dass wir bei grossen Changes, nehmen wir den ersten vom Monopolisten PTT zum marktwirtschaftlichen Firma die Post. Da war es herausfordernd, das Denken der Mitarbeitenden, Führungspersonen von Veralwatungsgdenken, von Beamtungsdnken hin zu marktwirtschaftlichen -Unternehmerischem Denken zu transferieren. Oder die herausforderungen die Kultur zu ändern. Als wir dann mit grossen Rückgängen zu kämpfen hatten, ging es darum betriebswirtschaftlich stark zu sein. Betriebswirtschaftlich so zu organisieren dass wir möglichst die Defizite verkleinern konnten. Das war eine Arbeit welche wir über 10 Jahre gemacht haben. Unser Netz istz ist geschrumpft von 3500 eigenbetriebenen Filialen zu heute 800 eigen betriebenen Filialen. Das hatte mit grossen Sparambitionen, mit vielen Personalgesprächen, auch mit hässlichen Entscheidungen sich von Mitarbeitern zu trennen, zu Tun. Und uaf der anderen Seite waren wir relativ erfolglos in zusatzverkäufen. Also im generieren von mehreinnahmen. Also es ging alles über Abbau. Um diese sicher zu stellen kam wieder eine neue Kultur. Eine andere Mentalität die es zu leben gab. Und mit dem Entscheid jetzt zu wachsen, war die grosse Herausforderung im MIndset, im Managament dass wir den Hebel umlegen konnten. Das wir den Hebel umlegen konnten um das Denken von Sparen, eine Stunde kostet so viel-wollen wir die wirklich einsetzten. Den Wechsel zu machen, dass im Zentrum ein möglicher Mehrverkauf, eine zusätzliche DL steht. Und man dazu manchmal auch investieren muss, damit man Leute befähigen kann, sie mit auf den Weg zu nehmen. Oder Sachenzu erarbeiten. Und diese Arbeit hat uns im letzten 1.5/ 2 Jahren viel Zeit und Energie gekostet. Das liegt etwa genau an der Neuorganisation. Dies neue Organisation haben wir 2020 gestartet. Seither arbeitenw ir daran.
- 19 **S:** [0:18:30.5] Okay, ja. Denkst du dass die Mitarbeitenden von Post Netz bereit sind für die teilweise schon laufende Netzöffnung?
- 20 **P:** [0:18:46.2] Ich denke das wir in den letzten 2-3 Monaten gezeigt haben, dass wir erfolgreich mit uns fremden Partnern arbeiten können. Wir sprechen nun schon seit 2 Jahren von der Netzöffnung. Darüber dass die Netzöffnung kommen wird, dass wir uns auf Neues einlassen etc. Das wir sicherlich einige Personen schon mit auf den Weg nehmen konnten. Andere Personen (...) ticken vielleicht auch anders. Mitarbeitende die denken ach es soll zuerst mal kommen, dann schauen wir Mal. Aber es gibt wahrscheinlich auch eine dritte Kategorie. Mitarbeitende die vielleicht Angst davor haben, dem nicht zu genügen. Angbst davor haben, dass es ihre Rolle, ihren Arbeitsinhalt in eine Art verändert die sie (.) nicht wollen oder nicht können. Da haben wir sicher noch Bedarf. Auf der einen Seite mit den Leute die bereit sind uns auf den Weg zu begleiten. Und die anderen mitzunehmen, so rasch wie möglich ins Boot zu holen. Am Schluss wird es immer auch ein Entscheid jedes Einzelnen sein, ob er oder sie uns auf dem Weg unterstützt. Es ist ja freiwillig bei uns zu arbeiten.
- 21 **S:** [0:20:29.3] Lacht. Da sind wir schon genau im Thema Mitarbeitende. Und zwar welche Chancen entstehen für die Mitarbeitenden?
- 22 **P:** [0:20:45.1] Auf der einen Seite können wir einen aktiven Beitrag zu leisten unseren Arbeitsplatz zu sichern. Wir generieren Arbit. Auf der anderen Seite denke ich, ergeben sich durch neue Herausforderungen, Anforderungen an unsere Rolle auch Chancen. Verstceke Talente können geöffnet und genutzt werden. Wir haben ja auch die Netzöffnung in der teamorganisation, dass die Kompetenzen nach unten delegiert wurden. Jeder Mitarbeitende hat bei uns weitreichende Kompetenzen selber zu entscheiden im Kundengeschäft, in der Situation im Alltag. Das ist neu und da können wir mutiger werden. Das wird gewisse Mitarbeitende beflügeln, andere auch ein bisschen belasten welche eher Sicherheit

	suchen. Oder Gewohnt sind, nicht mitzudenken. Oder nicht aktiv mitzudenken. Aber ich bin überzeugt es gibt Chancen. Stichwort Job enrichment.
23	S: [0:22:07.4] Also mehr Kompetenzen die man ausführen kann.
24	P: [0:22:15.5] Auf der einen Seite Kompetenzen auf der anderen Seite ein breites Tätigkeitsfeld. Wir sind nicht mehr hauptsächlich am Saktiongetriebene Mitarbeiter welche Briefe und Pakete entgegen nehmen und EZ verarbeiten. Sondern wir werden künftig bei der Post in Dienstleistungszentren arbeiten. Dienstleistungszentren die auf Kunden zugehen, die von Kunden gesucht werden. Und in der Digitalisierung der letzten zwei Jahre haben wir gemerkt, viel brichtw erg. Menschen organisieren sich digital, anonym. Irgendwo selbstständig und automatisiert. Aber was uns bleibt sind Kunden die Bedürfnisse haben. Komplexe Bedürfnisse haben oder Defizite haben. Die es nicht selber schaffen. Und wir müssen auf Kunden zugehen, dass wir Beraten können um dann in Auftrag für Firmen oder Kerngeschäften Abschlüsse, Vermittlungen zu generieren. Diese werden uns wiederumbezahlt und unsere Arbeitszeit finanziert.
25	S: [0:23:37.2] Genau. Jetzt hast du von den Chancen gesprochen und ganz wenig die Risiken angetönt. Wo siehst du die Risiken der Netzöffnung für einzelne Mitarbeitende?
26	P: [0:23:53.4] Mitarbeiter können vielleicht die Chance nicht erkennen oder sie als nicht greifbar, für sie erreichbar einschätzen. Ich mache ein Bsp. dass man sich in einer Komfortzone befinden- die Zone in dem man sich wohl fühlt, welche man kennt und alles Gut ist. Wir können Mitarbeitende mitnehmen in eine Entwicklungszone. Diese Zone ist unbekannt und vielleicht ungewohnt. Aber mit Anleitung un Unterstützung werden sie es schaffen. Es gibt darüber hinaus auch eine Panikzone. Die führt zu Überforderung, Stress, ja schaff ich nicht. Es kann sein, dass wir Mitarbeitende haben welche mit der Vorstellung Dienstleistungszentrum überfordert sind. Vielleicht weil sie einen Skill nicht haben oder nicht nutzen wollen. Auf Kunden zugehen, aktiv und direkt sein, sich um Lösungen selbstständig kümmern. Es wird komplex.
27	S: Mhm. Wie reagieren die Mitarbeitende wenn du mit ihnen über die Netzöffnung sprichst? Spürst du da eine Tendenz? So bisschen negativ oder ängstlich oder sogar ein Widerstand?
28	P: Aktiven Widerstand spüre ich zurzeit nicht. Es hat vielleicht damit zu Tun, dass es viel Wagemut benötigt um sich gegen eine vom Unternehmen entschiedene Strategie zu stellen. Das die Verwegenheit haben die wenigsten Personen. Es mag sein dass wen man unter sich ist das kritischer beurteilt. Wasich höre ist, dass man es versteht. Das man es nachvolziehen kann. Das man jetzt in ersten teams mitbekommt, wie das funktioniert. Das auch erfolgreich startet. Aber es ist sicher auch ein bisschen skepsisvorhanden. Es ist halt was Unbekanntes. Vielleicht Zurückhaltung wird geübt durch einige MA. Es wird sich zeigen. Weil die Netzöffnung wird in den nächsten 12 Monaten alle MA betreffen. Dann wird es sich zeigen, wer findet wo welche Rolle. Wer kann das erfüllen, wer kann es lernen. Wer will oder kann es nicht lernen. Es wird sich zeigen. Der übergrosse Teil 2/3 ist neutral oder positiv eingestellt.
29	S: [0:27:26.9] Sehr gut. Thema Veränderungsbereitschaft. 2/3 sind schätzungsweise PositModerator: oder Neutral eingestellt, der grössere Teil. Da würdde mich wunder nehmen wie sich die Rolle der Kundenberatende von PostNetz verändert? Du hast gesagt mehr Kompetenzen, Verantwortung, Abwechslung..
30	P: Was verändert ist das wir auf Kunden zugehen. Die Veränderungsbereitschaft der mitarbeitenden zeigt sich indem das wir uns vom Schalter lösen und nach draussen zum Kunden auf der Fläche zu gehen. Wir arbeiten künftig verstärkt auf der Fläche, haben keinen schützenden Schalter vor uns. Machen den ersten Schritt auf Kunden zu. Ich denke es ist aus psychologischer Sicht zentral. Bisher stand ich am Schalter und er Kunde lief auf mich zu und ich kann ihn fragen: Hallo Kunde, wie kann ich dir helfen? Künftig mache ich den Schritt auf den Kunden zu. Und frage ihn. Also ich bin der aktive Part. Das ist psychologisch ein

## Anhang F

## Transkriptionsausschnitte halbstrukturierte Interviews

2	Wie sieht momentan ein typischer Arbeitstag auf der Post bei dir aus?
3	<b>M:</b> [0:00:43.2] Kommt daraus an, was man für einen Dienst hat. Aber jenachdem du weisst du bist am Schalter. Deine Aufgabe, du weisst du bist Kundenberaterin. Das heisst für mich, ich komme arbeiten. Möglichst gut gelaunt. Die Kunden ansprechen, Verkäufe anzusprechen, Verkäufe zu tätigen, die Kunden zu beraten. Und ja als Team für mich ist das auch wichtig, das wir als Team fungieren. Wenn jemand etwas nicht kann, das wir uns unterstützen. So das ist für mich ein Arbeitstag.
4	<b>I:</b> [0:01:24.9] Danke. Nächster Themenblock, Netzöffnung.
5	Die Netzöffnung ist Teil der strategischen Ausrichtung von PN. Es wurde von der Geschäftsleitung definiert, dass von einer Abbau zu einer Wachstumsstrategie gewechselt wird. Ziel ist es wegbrechende Erträge aufzufangen oder im besten Falle Erträge zu steigern. Hierfür dient die Zusammenarbeit mit externen Firmen welche unser Netz für verschiedene Aktivitäten nützen können. Indem sie bei uns direkt im Netz präsent sind, indem wir für sie verkaufen und vermitteln. Und da wird in die Richtung Banken, Versicherungen, Behörden Dienstleistungen gedacht. Wie hast du die Netzöffnung bisher erlebt?  [0:02:08.9] <b>M:</b> Ich persönlich habe sie negativ empfunden. Und zwar ich fand es schade, dass wir die Leute welche was gemacht haben und es jetzt diese nach der Netzöffnung nicht mehr gibt, dass man es ohne was zu sagen aufgelöst hat. Ich spreche jetzt den Postshop an. Ich habe 20 Jahre lang den Postshop gemacht. Wir haben Floor manager gemacht, wir haben das alles schonmal gemacht draussen auf der Fläche. Ich finde man hat die Personen aus dem Shop übergangen. Das heisst ich hatte mich damals auf das bewerben müssen. Damit man das versteht. Ich musste mich auf den Postshop bewerben. Wir mussten jede Woche Umsatz generieren müssen. Aber jetzt hat man es auf alle bezogen, damit alle mit ins Boot kommen. Aber man hat einfach was grundlegendes vergessen. Man hat vergessen, den Leuten vom Shop für ihren Arbeitseinsatz zu danken. Wir danken euch für euren bisherigen Einsatz den ihr bis jetzt geleistet habt. Immer für den Verkauf da gewesen, immer für die Beratung da gewesen. Es kam kein Dankeschön. Es wurde uns einfach weggenommen. Ich sage weggenommen weil ich kein anderes Wort habe, ich habe kein positives Wort dafür. Wir wurden unter den Tisch gehoben. Unsere Fähigkeiten welche wir erlernt haben können wir die weitergeben? Man gibt es den Kollegen weiter, man gibt es im Team weiter. Da fand ich sehr schade im Bezug auf die Netzöffnung. Finde ich toll, dass wir umdenken, dass alle möglichst alles können und verkauft. Und das ist für mich, ich habe auch ein Problem mit der Wachstumsstrategie. Wir reden immer von Wachstum. Aber es geht nur um das Geld. Ich habe immer wie mehr Schwierigkeiten mit Firmen bei welchen es nur um das Geld geht. Wir machen Milliarden Gewinn, wir machen Millionen Gewinn die Post. Aber dann wirll man uns erklären, dass man nicht mal Geld hat für einen Teuerungsausgleich. Das geht für mich nicht auf. Das sind für mich Sachen, da bin ich zulange bei der Post dabei. Da muss ich einfach sagen das geht nicht. In der Netzöffnung, sagen wir es so, ich sehe vielleicht mehr als jemand der neu anfängt. Früher bekam man Zulagen für die Hauptkasse, wenn man

eine Funktion gemacht hatte welche man mehr als andere gemacht hat. Da gab es Funktionszuschläge, heisst man bekam mehr Geld wenn man mehr Verantwortung oder mehr geleistet hat. Nun mit der Netzöffnung heisst eigentlich alle machen alles. Was ersparen sie sich? Geld. Du hast wenn du in den Shop gegangen bist, eine Woche lang Funktionszuschlag bekommen. In HK auch. Das waren alle Dienste die mehr Verantwortung getragen haben, aber diese Verantwortung bist du auch bezahlt worden. Wir ein CEO der auch viel Verantwortung hat und Millionen bekommt. Bei uns wurde die Verantwortung herunter delegiert. Entschuldigung dass ich das sage. Das muss raus. Das ist für mich nur sparen. Sie verkaufen es uns als wir wollen wachsen. Nein da geht es darum, keine Zulagen auszuzahlen. Ganz einfach. Aber ein CEO irgendwo, der bekommt einen BOni. Arbeitet weniger, muss weniger - bekommt mehr als mir. In der ganzen Wirtschaft stimmt es nicht mehr, das ist überall nicht nur auf der Post. Die welche wirklich an der Front arbeiten kriegen immer wie weniger. Das ist das was ich sehe. Das Wachstum, dieses Wachstum ist irgendwann mal vorbei. Man kann nicht immer weiter wachsen. Sag mal einem Kind es solle noch weiter wachsen. Wie will es? Es geht nicht mehr. Ich sehe gewisse Sachen, da können wir gar nicht mehr wachsen. Sicher wir können uns anders orientieren. Und in Synergien mit anderen Firmen wachsen indem wir erhalten bleiben aber nicht wachsen. Wachsen wäre, das Netz grösser zu machen und mehr Leute einzustellen. Aber das ist nicht der Fall. Es wird abgebaut, die Filialen mit Partner werden abgebaut weil es ein grosser Aufwand ist. Letztes Jahr haben 22 solche Stellen alles hingeschmissen. Das steht nirgends. Sagt dir das irgendjemand? Nein. Aber viele Sagen mit diesen Postgeschäften will ich nichts zutun haben. Weil es immer wie verreckter wird. Die Firmen sich das gar nicht antun. Weil der Ausgleich das gar nicht deckt was sie an Kosten haben. Darum haben letztes Jahr 22 Filialen mit Partner das zurück gegeben. Wer sagt das? Wo liest man das? Hört man nicht. Wachstum ist gut. Aber irgendwann gibt es nichts mehr zu wachsen. In der Natur ist es etwas was kommt aber dann verblüht. Und dann kommt es wieder. Aber ein stetiger Wachstum geht für mich nicht. Nicht ohne die Kosten auf Menschen. Der Mensch hat für mich immer erste Priorität. Ich bin offen, ich mache jeden Seich mit. Ich bin schon lange genug dabei, ich mache alles mit. Ich habe genug Veränderungen gehabt, aber ich muss sagen wo will man hin? Und das ist für mich manchmal nicht klar was die Post überhaupt will.

## Anhang G

### Codesystem

▼ ●  <b>Codesystem</b>	<b>518</b>
●  Zitierfähige Textstellen	23
●  Blumen am Wegesrand	9
▼ ●  Unterstützung seitens PN	39
●  Infocenter	15
●  Prozesse nicht klar	4
●  Werbung zur Flächenvermietung	2
●  Schulungen	23
●  persönliche Unerstützung	15
●  Teamsitzungen	8
●  Vorbildfunktion	17
●  Motivation/Honorar	3
●  PES	6
▼ ●  Chancen	28
●  Chance für den Kunden	6
●  Arbeitsplatzsicherung	10
●  Marktfähige Mitarbeitende	9
●  Lieblingsprodukte stärken	7
●  Abwechslung im Arbeitsalltag	13
●  Steigerung des Fachwissen	6
●  persönliche Weiterentwicklung	14
▼ ●  Unsicherheiten	33
●  Mitarbeitende mitnehmen bei der Netzöffnung	7
●  Ziele zu hoch/Verkaufsdruck	14
●  Druck Kunden zu gewinnen	7
●  Informationsüberflutung	9
●  Kundenrückgang	11
●  tools die nicht funktionieren	1
●  einzelne Produkte und DL	12
●  keine Unsicherheiten	5
●  Ängste	10

NETZÖFFNUNG BEI POST CH NETZ AG

<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Widerstände</li> <li>Kein Raum für Kreativität</li> <li>Wartezeiten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>13</li> <li>9</li> <li>5</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Emotion of Change Model</li> <li>Phase 1</li> <li>Phase 2</li> <li>Phase 3</li> <li>Phase 4</li> <li>Phase 5</li> <li>Phase 6</li> <li>Phase 7</li> <li>Phase 8</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>18</li> <li>1</li> <li>0</li> <li>0</li> <li>0</li> <li>5</li> <li>0</li> <li>5</li> <li>17</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li> <ul style="list-style-type: none"> <li>Netzöffnung</li> <li>Veränderung für MA</li> <li>keine Veränderung für MA</li> <li>Arbeitsalltag</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>32</li> <li>20</li> <li>7</li> <li>20</li> </ul>

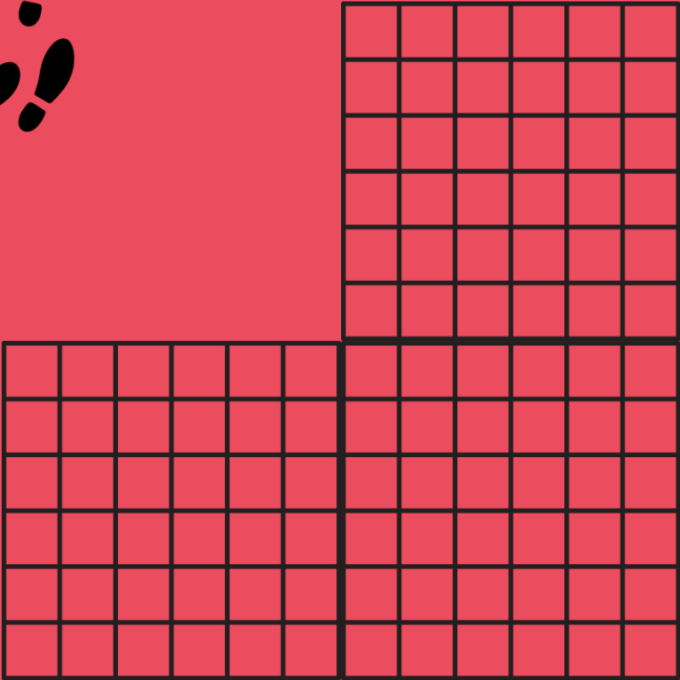
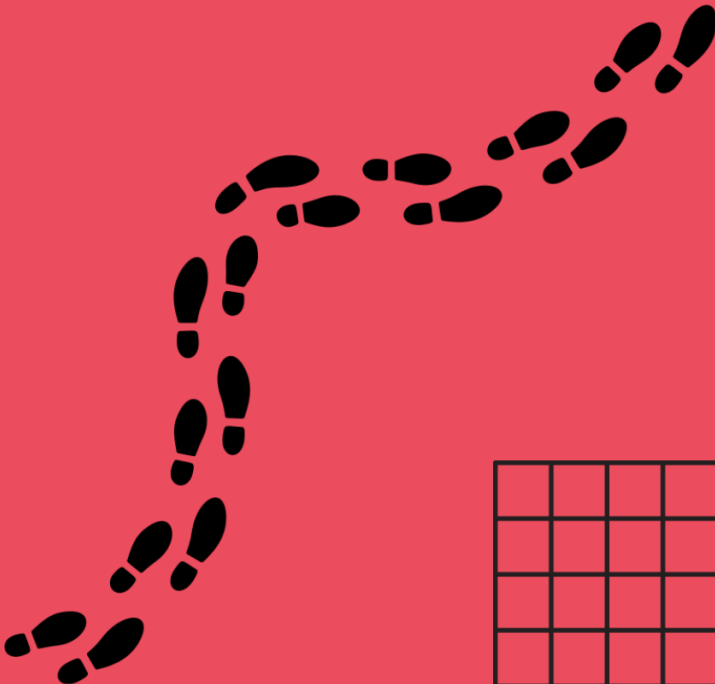
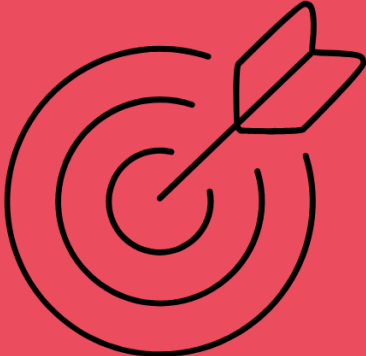


**Ziel:**

**Aktuelle Punkte:**

1 Lead gibt

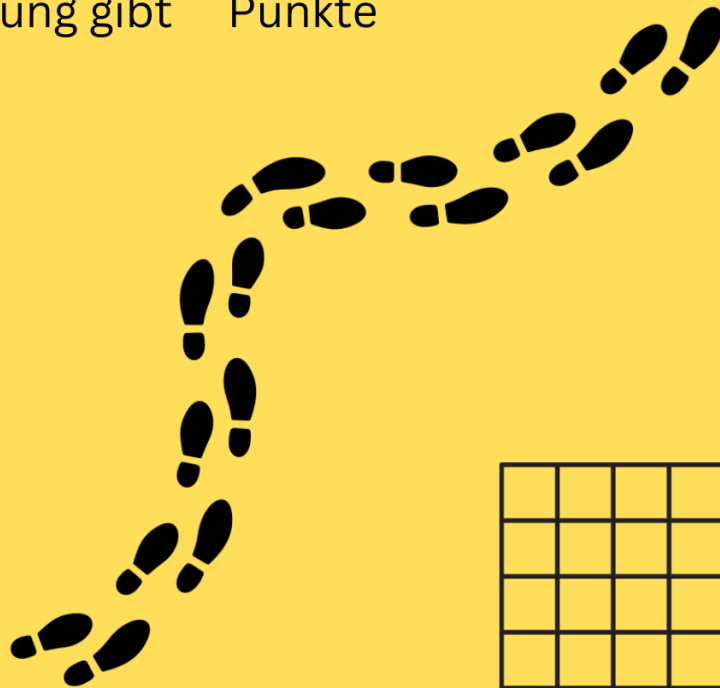
Punkte



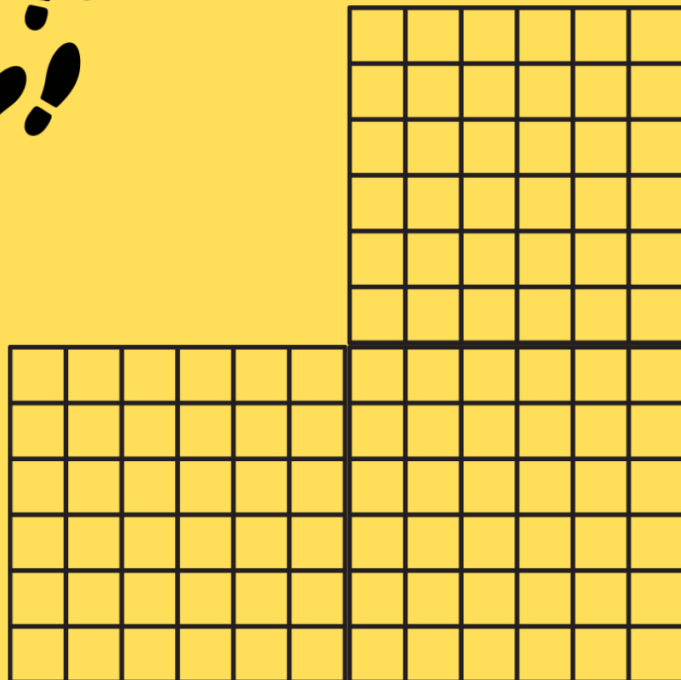
**Ziel:**

**Aktuelle Punkte:**

1 E-Finance gibt Punkte  
1 Post Konto gibt Punkte  
1 Vermittlung gibt Punkte



**PostFinance** 



**Ziel:**

**Aktuelle Punkte:**

- 1 Neuabo gibt
- 1 Neuabo mit Zubehör gibt
- 1 Abo Verlängerung gibt
- 1 AboVerlängerung mit Handy gibt
- 1 Handy gibt
- 1 Zubehör gibt

