Die Readiness relevanter Stakeholder am Beispiel eines Transformationsprojektes der Psychiatrie Baselland

Masterarbeit eingereicht bei der
Universität Bern

Prof. Claus D. Jacobs, Ph.D.

Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Von:

Tim A. Rechsteiner
aus Basel (Basel-Stadt)
Matrikelnummer 11-054-764
Master of Arts, Public Management and Policy

Basel, 14.04.2022

Abstract

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war es, Faktoren und Massnahmen zu identifizieren, welche die Change-Readiness relevanter Stakeholder aus Expertenorganisationen im Gesundheitssektor fördern können. Aufgrund der zunehmenden Prävalenz chronischer Krankheiten sowie der fortschreitenden Fragmentierung der Gesundheitsversorgung werden die Gesundheitssysteme vor grosse Herausforderungen gestellt. In der Schweiz ist in den vergangenen Jahren eine starke Zunahme von Integrationsinitiativen im Bereich der Psychiatrie zu beobachten. (Schusselé-Filliettaz, Berchtold, Kohler & Peytremann-Bridevaux, 2017). Die integrierte Versorgung versucht dabei ungeachtet administrativer und medizinischer Grenzen, den Patientenpfad so kontinuierlich wie möglich zu gestalten. Die Patientenversorgung wird somit im Sinne von Zugang, Nutzerfreundlichkeit, Effizienz und Qualität verbessert (Gröne & Garcia-Barbero, 2001). Eine solche Überarbeitung des Patientenpfades und die damit einhergehende Umstrukturierung der klinischen Prozesse sowie der Organisation löst einen organisationalen Veränderungsprozess aus. Besonders im Gesundheitsbereich können Wandelinitiativen eine grosse Herausforderung darstellen, weil Veränderungen Unsicherheiten mit sich bringen (Nilsen, Seing, Ericsson, Birken & Schildmeijer, 2020). Da sich Gesundheitseinrichtungen in ihrer Wertschöpfung durch die Schaffung von Stabilität und Sicherheit auszeichnen, kann der Wandel eine Paradoxie hervorrufen (Tuckermann, 2013). Ein zentrales Problem bei Wandelvorhaben ist, dass dem Faktor Mensch oftmals nicht genügend Beachtung beigemessen wird (Cacaci, 2006). Gerade in Bezug auf eine frühe konzeptionelle Phase des geplanten Change-Vorhabens wurden bisher nur wenige Forschungsanstrengungen unternommen. In der Praxis ist zu beobachten, dass der Change-Readiness oftmals nicht genügend Rechnung getragen wird.

Für die Beantwortung der Forschungsfrage: *«Wie kann die Readiness relevanter Stakeholdergruppen aus komplexen Gesundheitsorganisationen in einer frühen Konzeptionsphase eines organisationalen Wandels gefördert werden?»* und um mögliche Faktoren zu identifizieren, welche sich positiv auf die Change-Readiness relevanter Stakeholder auswirken, wurde der Ansatz der qualitativen Einzelfallstudie gewählt. Anhand semi-strukturierter Leitfadeninterviews wurden acht Stakeholder aus der Psychiatrie Baselland zu dem bereits initiierten Transformationsprogramm «PBL 2025» befragt. Durch die qualitative Inhaltsanalyse (Mayring, 2010) der erhobenen Daten konnte primär festgehalten werden, dass die Readiness der Stakeholder eher tief zu bewerten ist. Des Weiteren stach heraus, dass eine mündliche und persönliche Kommunikation im Rahmen von Workshops oder

Informationsveranstaltungen von den Stakeholdern sehr geschätzt und als Grundlage für die Schaffung von Readiness definiert wird. Neben der Formulierung einer Botschaft haben auch die interaktiven Prozesse, der Transport von positiven Emotionen sowie die aktive Beteiligung an dem Wandel eine fördernde Wirkung auf die Readiness. Im Gegensatz zur Literatur lehnten die Stakeholder den Beizug externer Beratungsunternehmen eher ab. Das Verstehen der Elemente des Sensemaking- sowie Sensegivingprozesses könnte dazu beitragen, einen geplanten Wandel reibungslos zu implementieren und Widerstände zu minimieren. Es wäre sicherlich von Interesse in einem weiteren Schritt auch die Sichtweise der Wandelverantwortlichen in die Forschung einfliessen zu lassen. Des Weiteren stellte auch die frühe konzeptionelle Phase des Wandels eine Herausforderung dar. Ein Teil der befragten Personen besass wenige bis keine Kenntnisse über die bevorstehende Transformation. Es wäre interessant, die Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchzuführen, um zu überprüfen, ob sich die Readiness im Verlaufe des fortschreitenden Wandels verändert. Abschliessend kann die hier vorliegende Arbeit als Grundlage für die Praxis dienen und Wandelverantwortlichen dabei helfen, bereits zu einem frühen Zeitpunkt, allfällige Widerstände abzuwenden.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis VII

Abkürzungsverzeichnis VIII

Anhangsverzeichnis IX

1 Einleitung 1

2 Theoretische Grundlagen 4

2.1 Integrierte Versorgung 4

2.2 Organisationaler Wandel 5

2.2.1 Rahmen eines organisationalen Wandels 5

2.2.2 Die Typen des strategischen Wandels nach Balogun und Hope Hailey (2008). 7

2.3 Prozess des organisationalen Wandels: Drei-Phasen-Modell von Lewin (1951) 8

2.3.1 Unfreezing (Auftauen) 9

2.3.2 Move (Veränderung) 10

2.3.3 Refreezing (Wiedereinfrieren) 10

2.4 Organisationaler Wandel: Besonderheiten des öffentlichen Sektors 11

2.5 Organisationaler Wandel im Gesundheitssektor: Expertenorganisation 14

2.6 Change-Readiness 16

2.6.1 Theoretischer Rahmen 16

2.6.2 Die Schaffung von Change-Readiness nach Armenakis und Kollegen (1993) 17

2.6.3 Messung der Change-Readiness 23

2.7 Sensemaking und Sensegiving 24

2.7.1 Sensemaking 25

2.7.2 Sensegiving 27

3 Methodisches Vorgehen 28

3.1 Begründung der Methodenwahl und Forschungsdesign 28

3.2 Fallauswahl 30

3.3 Feldzugang und Rekrutierung 31

3.4 Datenerhebung ... 31
3.4.1 Interviewleitfaden ... 32
3.5 Datenaufbereitung ... 33
3.6 Datenauswertung ... 33
3.7 Qualitative Gütekriterien ... 37
4 Ergebnisse ... 39
4.1 Change-Readiness ... 39
4.1.1 Zweckmässigkeit ... 40
4.1.2 Management Support ... 44
4.1.3 Wirksamkeit ... 46
4.1.4 Persönlicher Nutzen ... 49
4.2 Sensemaking ... 51
4.2.1 Die Botschaft ... 51
4.2.2 Interaktive Prozesse (peer to peer) ... 53
4.2.3 Positive Emotionen ... 55
4.3 Sensegiving ... 57
4.3.1 Persuasive Kommunikation ... 57
4.3.2 Aktive Beteiligung ... 61
4.3.3 Management von externen Informationen ... 65
4.4 Rolle der Change Agenten ... 67
4.4.1 Attribute der Change Agenten ... 67
5 Diskussion ... 68
5.1 Change-Readiness ... 68
5.2 Sensemaking ... 70
5.3 Sensegiving ... 70
5.4 Rolle der Change Agenten ... 72
6 Schlussbetrachtung ... 72

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage 72

6.2 Limitationen 73

6.3 Ausblick 74

Angang A. Interviewleitfaden X

Anhang B. Kodierleitfaden XIV

Selbständigkeitserklärung XXI

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit XXII

Literaturverzeichnis XXIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010) 35

Abbildung 2: Ablaufmodell zur deduktiven Kategorienbildung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010) 36

Abkürzungsverzeichnis

BPS	Borderline-Persönlichkeitsstörung
CEO	Chief Executive Officer
Int.	Interview
PBL	Psychiatrie Baselland
TK	Tagesklinik
Z.	Zeile

Anhangsverzeichnis

Angang A. Interviewleitfaden X

Anhang B. Kodierleitfaden XIV

1 Einleitung

Im Zuge der zunehmenden Prävalenz chronischer Krankheiten sowie der fortschreitenden Fragmentierung der Gesundheitsversorgung werden die Gesundheitssysteme vor grosse Herausforderungen gestellt (Schusselé-Filliettaz, Berchtold, Kohler & Peytremann-Bridevaux, 2017). Auf der Suche nach Antworten sind zahlreiche neue Ansätze entstanden, um die Koordination und die Integration der Patientenversorgung weiter voranzutreiben sowie um sie zu stärken (Schusselé-Filliettaz et al., 2017). Beim Konzept der integrierten Versorgung handelt es sich dabei um die Herstellung beziehungsweise Wiederherstellung einer Einheit aller bereitgestellten Gesundheitsleistungen, welche das Ziel verfolgen, die Gesundheit zu erhalten respektive zu fördern. Des Weiteren kann im Sinne strategischer Verhaltensweisen von Unternehmen der Begriff Integration auch in vertikal und horizontal unterschieden werden. Erst unter Berücksichtigung der vertikalen Integration, also das Zusammenbringen von Tätigkeiten, Fachpersonen und Organisationen, kann ein nahtloser Patientenpfad geschaffen werden (Neumeyer, 2018). Mit anderen Worten soll die integrierte Versorgung, ungeachtet administrativer und medizinischer Grenzen, den Patientenpfad so kontinuierlich wie möglich gestalten. Die Patientenversorgung wird somit im Sinne von Zugang, Nutzerfreundlichkeit, Effizienz und Qualität verbessert (Gröne & Garcia-Barbero, 2001).

In der Schweiz ist in den vergangenen Jahren eine starke Zunahme von Integrationsinitiativen im Bereich der psychischen Gesundheit und Psychiatrie zu beobachten. (Schusselé-Filliettaz et al., 2017). Eine solche mögliche Initiative könnte das Hamburger-Modell aus dem deutschen Raum darstellen. Aufgrund der Tatsache, dass die derzeitigen Versorgungsstrukturen Patientengruppen mit schweren psychischen Erkrankungen wie beispielsweise Borderline-Persönlichkeitsstörungen (BPS) oder Psychosen nicht gerecht werden und die stationären Behandlungen oft nur Stückwerk bleiben, weil die betroffenen Patienten[1] gar keine ambulante Anschlussbehandlung finden, braucht es in diesem Bereich Anpassungen. Ein zentrales Element dieses Modells sind die ambulanten, interdisziplinären Teams, welche die Patienten auf ihrem Pfad in einer psychiatrischen Klinik mit regionalem Versorgungsauftrag begleiten (Schindler, Neshatrooh & Krog, 2020). Das bisherige Silo-Denken in Gestalt der ambulanten und stationären Behandlung kann durch die integrierte Versorgung überwunden werden.

[1] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Nennung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für beide Geschlechter.

Eine solche Überarbeitung des Patientenpfades und die damit verbundene Umstrukturierung einer Klinik zieht viele prozessuale, strukturelle, aber auch kulturelle Veränderungen nach sich. Mit der Einführung eines integrierten Versorgungskonzepts in einer psychiatrischen Klinik nach dem Vorbild des Hamburger-Modells wird unweigerlich ein umfassender Organisationswandel ausgelöst.

Veränderungs- und Wandelprozesse sind zu stetigen Begleitern des Organisationsalltags geworden (Lauer, 2019). Die Herausforderung besteht dabei in der Lenkung und Steuerung geplanter oder ungeplanter Umwälzungen (Jones & Bouncken, 2008).
Ein zentrales Problem, welches sich den Organisationen stellt, besteht in der erfolgreichen Implementierung der Wandelbestrebungen. Diese Schwierigkeiten resultieren oftmals daraus, dass dem Faktor Mensch beim Change Management nicht genügend Beachtung beigemessen wird (Cacaci, 2006). Da sich gerade die Erfahrungen, Bedürfnisse und Vorstellungen einzelner Individuen meist von den komplexen Organisationsvorhaben merklich unterscheiden können, liegt hier ein grosses Risiko, welches den Erfolg der Implementierung ernsthaft in Gefahr bringen kann (Lauer, 2019). Obwohl in der Literatur Wandel und Widerstand als zusammengehörendes Begriffspaar prominent gewürdigt werden, geniesst der Widerstand als solcher nur wenig Aufmerksamkeit (Cacaci, 2006). Gerade in Bezug auf eine frühe konzeptionelle Phase des geplanten Change-Vorhabens wurden bisher nur wenige Forschungsanstrengungen unternommen. In der Praxis ist zu beobachten, dass der Readiness der vom Wandel betroffenen Personen oftmals nicht genügend Rechnung getragen wird. Dieser Umstand führt dazu, dass Massnahmen, welche zur Minderung von vorherrschenden Widerständen beitragen könnten, oftmals ihre Wirkung verfehlen, zu spät Eingang in das Change Management erhalten und den Erfolg des Wandels ernsthaft gefährden. Zudem stellt sich die Frage, ob es bei Organisationen im öffentlichen Sektor Besonderheiten zu berücksichtigen gilt. Hierbei gilt es besonders dem Gesundheitswesen mit seinen hochspezialisierten Expertenorganisationen Aufmerksamkeit zu schenken. Aus diesen Überlegungen lässt sich die Forschungsfrage der hier vorliegenden Arbeit ableiten:

«Wie kann die Readiness relevanter Stakeholdergruppen aus komplexen Gesundheitsorganisationen in einer frühen Konzeptionsphase eines organisationalen Wandels gefördert werden?»

Darüber hinaus sollen in dieser Arbeit Faktoren sowie Massnahmen identifiziert werden, welche die Change-Readiness von relevanten Stakeholdern fördern und somit eine erfolgreiche Implementierung des Wandelvorhabens begünstigen können. Ausgehend von der Ermittlung der Change-Readiness, werden von der Literatur vorgeschlagene Ansätze zur Schaffung von eben dieser im Kontext eines laufenden Transformationsprojekts analysiert. Dabei soll beleuchtet werden, ob Ansätze der Literatur ebenfalls Anwendung auf Expertenorganisationen aus dem Gesundheitsbereich finden und welchen Einflussfaktoren im Besonderen Beachtung geschenkt werden muss. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde mit der Einzelfallstudie ein qualitativer Ansatz gewählt. Im Fokus der Datenerhebung stehen semi-strukturierte Leitfadeninterviews mit den Stakeholdern (Helfferich, 2011). Die Untersuchung der erhobenen Daten wird anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) durchgeführt.

In einem ersten Schritt gibt es weitere Ausführungen zum Konzept der integrierten Versorgung. Danach folgt eine Einführung in den organisationalen Wandel. Genauer sollen dabei verschiedene Arten sowie Typen strategischen Wandels beleuchtet werden. Weiter wird der Prozess aufgezeigt, welchen Organisationen in der Veränderungsphase durchlaufen. Hinzukommend sollen die Spezifitäten des öffentlichen Sektors sowie der Expertenorganisationen innerhalb des Gesundheitssektors identifiziert werden. In einem weiteren Schritt liegt der Fokus auf der Change-Readiness relevanter Stakeholder. Hierbei wird ein Überblick auf den theoretischen Rahmen gegeben, bevor sodann Ansätze zur Schaffung der Readiness hervorgehoben werden. Es sollen die Konzepte des Sensegivings und des Sensemakings thematisiert sowie aus der Literatur bekannte Einflussstrategien den beiden Oberbegriffen zugeordnet werden. Der auf den Theorieteil folgende Methodenteil umfasst die Begründung der Methodenwahl und des Forschungsdesigns, die Fallauswahl, den Feldzugang und Rekrutierung, die Datenerhebung, die Datenauswertung sowie die qualitativen Gütekriterien. Im Ergebnisteil folgt die Präsentation der Ergebnisse, welche anschliessend im Diskussionsteil besprochen werden. Schliesslich wird in der Schlussbetrachtung die Forschungsfrage beantwortet, die Limitationen der Forschung aufgezeigt sowie einen Ausblick für die mögliche zukünftige Forschung im Rahmen der hier vorliegenden Thematik gegeben.

2 Theoretische Grundlagen

Um mögliche Massnahmen zur Förderung der Bereitschaft relevanter Stakeholder während eines organisationalen Wandels zu erklären und zu beschreiben, muss der Wandel als solcher vorab definiert werden. So sollen auch Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten zwischen Wandelbestrebungen im öffentlichen sowie privaten Sektor aufgezeigt werden. Genauer wird sodann auf die Expertenorganisationen im Gesundheitsbereich eingegangen. Im Hinblick auf die Readiness sollen abschliessend Begrifflichkeiten sowie Bedeutungen definiert werden. Vorab werden im Folgenden zuerst die Hintergründe der integrierten Versorgung beleuchtet, da diese mit ihren Ansätzen ein Umdenken im Gesundheitswesen anstösst und somit in vielen Institutionen zu tiefgreifenden Veränderungen führen kann.

2.1 Integrierte Versorgung

Wie bereits einleitend aufgezeigt, ist die fachpsychiatrische und psychotherapeutische Behandlung aufgrund der Alterung der Menschen, der zunehmenden Anzahl an chronisch psychisch Kranker, dem finanziellen Druck, dem Fachkräftemangel und der Stigmatisierung psychischer Erkrankungen eine grosse Herausforderung für Institutionen (Hirjak, Reininghaus, Braun, Sack, Tost & Meyer-Lindenberg, 2021). Doch solche integrierten und vernetzten Strukturen einer Komplexbehandlung, welche in den Behandlungsleitlinien empfohlen werden, fehlen weitgehend (Schindler, Neshatrooh & Krog, 2020).

Auf der Suche nach Antworten sind zahlreiche neue Ansätze mit dem Fokus auf die Integration entstanden (Schusselé-Filliettaz et al., 2017). Anhand des Hamburger-Modells wurde ein multimodales, langfristig angelegtes, krisenfestes Behandlungskonzept für die Behandlung von Patienten mit schwerer BPS entwickelt. Das Modell wird über Tagespauschalen finanziert und ermöglicht ein vielfältiges Case Management. Die psychiatrische, psycho- und sozialtherapeutische Behandlung, welche auch aufsuchend sein kann, charakterisiert sich durch eine andauernde Verfügbarkeit sowie einer ambulanten und bei Bedarf auch stationären Krisenintervention. Als zentrales Element kann das in einer psychiatrischen Klinik angesiedelte ambulante, multiprofessionelle Kernteam gesehen werden. Durch das Team wird eine langfristige, intensive sowie nachgehende Behandlung gewährleistet. Ein primäres Ziel ist ein verbessertes Krisenmanagement und eine damit verbundene Reduktion stationärer Kriseninterventionen. Der Patientenpfad wird neu angelegt und das Silo-Denken durchbrochen (Schindler, Neshatrooh & Krog, 2020). Ein Wandel in der Organisation und im Management der Versorgungsstrukturen wird dadurch erforderlich (Hirjak et al., 2021).

2.2 Organisationaler Wandel

Aufgrund des zunehmend dynamischen Umfelds sind Organisationen ständig mit der Notwendigkeit konfrontiert, Anpassungen in der Strategie, Struktur, den Prozessen und auch der Kultur vorzunehmen (Armenakis, Harris & Mossholder, 1993). Dexter Dunphy (1996) argumentiert für die Notwendigkeit eines umfassenden Rahmens für den organisationalen Wandel, indem er am Beispiel von zwei Veränderungsmodellen die unterschiedlichen Beziehungen von Organisationen zu ihrer Umwelt hervorhebt. Dabei handelt es sich um das Modell des soziotechnischen Systemwandels sowie des strategischen Wandels. Primär liegt der Fokus des analytischen Rahmens auf der Einbeziehung der Teilnehmer in die organisatorische Neugestaltung, während das ideale Organisationsmodell als demokratische Gemeinschaft betrachtet wird. Diese setzt sich aus halbautonomen Arbeitsgruppen zusammen. Beim Modell des strategischen Wandels hingegen konzentriert sich der analytische Rahmen auf die Untersuchung der wichtigsten Umweltfaktoren. Das ideale Organisationsmodell wird dabei als hocheffizienter, effektiver und produktiver Betrieb umschrieben, welcher sich für die strategische Ausrichtung der Organisation einsetzt (Dunphy, 1996).

Beim Vergleich der idealen Organisationsmodelle werden die Unterschiede der beiden Ansätze deutlich. Laut dem strategischen Ansatz werden die Ziele der Veränderung durch die Unternehmensleitung bzw. eine relevante Autorität vorgegeben. Anders verhält es sich folglich beim soziotechnischen Ansatz. Hier sollte die Initiative für die Richtung des Wandels bei Schlüsselgruppen innerhalb der Belegschaft liegen (Dunphy, 1996). Es wird also zwischen Bottom-Up und Top-Down unterschieden.

2.2.1 Rahmen eines organisationalen Wandels

Es gestaltet sich als kein leichtes Unterfangen, sich einen umfassenden Überblick über den Bereich des organisatorischen Wandels zu verschaffen. Die Vielfalt und das Übermass an möglichen Ansätzen hat zu einem theoretischen Pluralismus geführt (Van de Ven & Poole, 1995). Zu dieser Vielfalt kommt hinzu, dass bisher wenig Anstrengung unternommen wurde, um solche theoretischen Konstrukte empirisch zu validieren (Robertson, Roberts & Porras, 1993). Van de Ven und Poole (1995) stellen in einer interdisziplinären Literaturübersicht vier grundlegende Theorien über den Ablauf von Wandel in sozialen Gebilden vor. Warum und wie sich Organisationen verändern, wird analytisch anhand unterschiedlicher entwicklungsbedingter Gründe getrennt vorgestellt. Bei der «Lebenszyklustheorie» wird der Wandel als langfristiges Wachstum resp. Reifeprozess betrachtet. Die Antreibung des Wandels

durch ein gemeinsames Ziel (Vision) und die zur Erreichung des Ziels erforderlichen Schritte werden zur «teleologischen Theorie» gezählt. Den Wandel als Reaktion auf Widersprüche, welche durch unterschiedliche Kräfte und Spannungen hervorgerufen werden, umschreibt die «dialektische Theorie». Abschliessend existiert die «Evolutionstheorie», welche den Wandel als Veränderung von Systemen betrachtet, um nachhaltig auf die sich ändernde Umwelt zu reagieren. Die vier Theorien weisen alle auf zwei Haupttypen von Reaktionen auf die Umwelt hin, nämlich eine sofortige oder allmähliche.

Vor diesem Hintergrund sollen nachfolgend Ansätze beleuchtet werden, welche ebenfalls von der Unterscheidung kontinuierlicher sowie radikaler Wandel ausgehen.

Beinahe die gesamte Autorenschaft der Change-Literatur greift auf diese Typisierung zurück. Sie unterscheiden somit den inkrementellen (kontinuierlichen) vom transformationalen (radikalen) Wandel. Dabei werden inkrementelle Veränderungen als isoliert und weniger wichtig angesehen, während transformationellen Veränderungen eine bedeutende strategische Wichtigkeit beigemessen wird (Burnes, 2017). Das Beispiel von Kanter, Stein und Jick (1992) entspricht ebenfalls dieser Kategorisierung. Bei der Umsetzung grosser Unternehmenstransformationen schlagen sie einerseits radikale (kühne) Schritte vor, bei welchen weittragende strategische Entscheidungen getroffen werden müssen oder andererseits einen sogenannten langen Marsch, bei welchem die Entwicklung idealerweise durch schrittweise Änderungen in der gesamten Organisation erreicht werden kann (Kanter et al., 1992). Barbara Seniors (2002) Ansatz basiert auf der Arbeit von Grundy (1993) und beleuchtet ebenfalls zwei Archetypen des Wandels. So kann sich dieser diskontinuierlich (radikal) oder sanft bis hin zu holprig inkrementell (kontinuierlich) ereignen. Ein diskontinuierlicher Wandel beinhaltet nahezu immer eine neue Organisationsstruktur, -kultur und -strategie. Die sanfte inkrementelle Veränderung verfolgt Anpassungen, bei welchen der Veränderungsumfang gleichbleibt, während die holprig inkrementelle durch ein relativ ruhiges organisatorisches Umfeld gekennzeichnet ist, welches von Zeit zu Zeit aber auch durch Beschleunigung oder Entschleunigung beeinflusst werden kann.
Weick und Quinn (1999) liefern schliesslich eine radikale sowie kontinuierliche Kodifizierung des Wandels. Sie untersuchen zwei Arten des Wandels, welche sich in Bezug auf zeitliche Unterschiede differenzieren. Das Tempo des Wandels wird dabei als eine adäquate Unterteilung gesehen und in kontinuierlich oder episodisch unterteilt (Weick & Quinn, 1999).

2.2.2 Die Typen des strategischen Wandels nach Balogun und Hope Hailey (2008)

Den strategischen Wandel kann man weiter in vier verschiedene Haupttypen unterteilen, welche durch zwei Dimensionen definiert werden (Balogun & Hope Hailey, 2008). Die Dimensionen umschreiben einerseits das Ausmass bzw. gewünschte Endergebnis und andererseits die Geschwindigkeit des Wandels. Bei der Frage bezüglich des Ausmasses gilt zu ermitteln, ob sich die Veränderung innerhalb der gegenwärtigen Unternehmenskultur als Neuausrichtung einer bestehenden Strategie durchführen lassen kann oder ob sich die Kultur verändern muss. Auch sollte beachtet werden, ob ein Wandel eine Veränderung oder Neuausrichtung der Unternehmensstrategie bedeuten könnte. Bei der zweiten Dimension liegt das Augenmerk auf der Art des Wandels. So stellt sich die Frage nach der Geschwindigkeit des durchzuführenden Wandels. Dieser sollte auf den Fähigkeiten, Routinen und Überzeugungen der Mitarbeiter aufbauen. Ein inkrementeller Vollzug wirkt sich sodann positiv auf die Organisation aus. Folgendermassen kann der Wandel leichter verstanden werden und erhält dadurch mehr Unterstützung. In Krisenzeiten sind drastischere sowie schnellere Veränderungen notwendig, welche einem Urknall gleichkommen können (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin & Regnér, 2018).

Aus der Kombination der beiden Dimensionen ergeben sich vier verschiedene Arten des strategischen Wandels. Diese werden nachfolgend kurz beleuchtet.

Häufig verläuft die Strategieentwicklung bzw. **-anpassung** inkrementell. Der Wandel spielt sich sukzessive ab und baut auf der früheren Strategie auf. Die Grundlagen, welche im Einklang mit dem aktuellen Geschäftsmodell sowie der aktuellen Organisationskultur liegen, werden dabei weiterentwickelt oder ergänzt. Hierbei handelt es sich gemäss Balogun und Hope Hailey (2008) um die häufigste Form von organisationalem Wandel (Johnson et al., 2018).

Bei einer schnellen Veränderung, welche viel Aufregung in eine Organisation bringt, aber gleichwohl die Kultur oder das Geschäftsmodell nicht grundlegend verändert, handelt es sich um die **Rekonstruktion**. Als Beispiel können Veränderungen der Organisationsstruktur angeführt werden. Diese kann auch in Form eines tiefgreifenden Sparprogrammes oder im Falle von diversifizierten Unternehmen, durch eine Übernahme oder Verkauf eines Unternehmens auftreten. Obwohl es sich um teils hohe Vermögenswerte handelt, sind die Systeme der Organisation nicht tangiert. Bei einer besonders schnellen Rekonstruktion, welche die schnelle

Senkung der Kosten sowie die Umsatzsteigerung zum Ziel hat, spricht man von einer Umkehrstrategie (Johnson et al., 2018).

Auch bei der **Revolution** sind schnelle Veränderungen nötig. Diese haben jedoch einen massiven Einfluss auf die Strategie und Kultur einer Organisation. Die Revolution kann vor allem in extremen Drucksituationen angewendet werden, wenn ein Unternehmen bspw. eine über Jahre festgefahrene Kultur aufweist, welche ein Reagieren auf die Notsituation verunmöglicht. Ein weiterer Punkt, in welchem sich die Revolution von der Rekonstruktion unterscheidet, ist, dass die Notwendigkeit des Wandels den Mitarbeitern der betroffenen Organisation nicht bewusst ist. Solche Zustände entwickeln sich meist über eine lange Zeitspanne hinweg. Teilweise ist es auch möglich, dass die Mitarbeiter die Probleme ihrer Organisation sehen und verstehen, jedoch nicht fähig sind adäquate Lösungen zu finden (Johnson et al., 2018).

Eine schrittweise Anpassung der Strategie, welche zu einer Transformation führt, beschreibt die vierte Art, die **Evolution**. Hierbei handelt es sich um den mitunter anspruchsvollsten Typen des strategischen Wandels. Die Herausforderung besteht darin, die bestehenden strategischen Fähigkeiten auszuschöpfen sowie gleichzeitig neue zu entwickeln. So halten erfolgreiche Organisationen meist an den historischen Grundlagen des Erfolges fest und sehen dabei keine Notwendigkeit, neue Stossrichtungen zu entwickeln. Organisationen müssen ihr Geschäftsmodell und ihre Kultur inkrementell adaptieren, um sich so dem dynamischen Umfeld laufend anzupassen. Ziel sollte also eine effektive Evolution der Strategie sein (Johnson et al., 2018).

Abschliessend muss noch aufgeführt werden, dass die Herausforderung für Führungskräfte darin besteht, häufig eine Art des Wandels zu einer anderen Art führen kann. Daher sehen Balogun und Hope Hailey (2008) Veränderungen auch als Pfade, deren Art sich immer wieder verändern kann.

2.3 Prozess des organisationalen Wandels: Drei-Phasen-Modell von Lewin (1951)

Kurt Lewin (1890-1947) wird zu den einflussreichsten Denkern im Feld der Organisationsentwicklung gezählt und hat die Theorie sowie Praxis des Change Managements

massgebend geprägt (Burnes, 2004). Er betrachtet den organisatorischen Wandel als Gruppenprozess. Hierfür sieht er als Hauptargument, dass Menschen in Organisationen dazu neigen, in Gruppen und nicht nur als Individuen zu arbeiten. In seiner Arbeit beschäftigt sich Lewin mit zwei grundlegenden Fragen. Einerseits gilt es herauszufinden, welche Eigenschaften von Gruppen Individuen dazu bringen, sich so zu verhalten bzw. so auf Kräfte zu reagieren, die auf sie einwirken. Andererseits soll die Art und Weise aufgezeigt werden, wie die Kräfte dahingehend verändert werden könnten, sodass ihr Verhalten in einer wünschenswerten Form eintritt (Burnes, 2004). Das Verhalten einer Gruppe sieht er als ein kompliziertes Geflecht symbolischer Interaktionen, welches sich auf den Einzelnen auswirkt. Dabei spielt das Umfeld der Gruppen eine massgebende Rolle. Er argumentiert, dass das individuelle Verhalten eine Folge des Umfeldes ist, welches er als sogenannte Umweltfelder definiert (Burnes, 2017). Diese Felder gilt es sodann zu identifizieren und zu verstehen, um zu erkennen, welche Elemente der Umwelt angepasst werden müssen, um einen Wandel durchzuführen (Burnes, 2004). Seine Arbeit verfolgte grundsätzlich das Ziel, einen Ansatz zur Lösung sozialer Konflikte (auf Gruppen-, Organisations- oder gesellschaftlicher Ebene) zu finden (Burnes, 2004).
Die Gruppen befinden sich nie in einem Gleichgewichtszustand, vielmehr stehen sie in ständig gegenseitiger Anpassung mit den Kräften ihrer Umwelt. Die Stabilität des Verhaltens beruht gem. Lewin auf einem «quasi-stationären Gleichgewicht», auf welches sowohl hemmende als auch treibende Kräfte einwirken (Burnes, 2017). Ein Verständnis dieser Kräfte sowie der Interdynamik von Gruppen kann jedoch nur bedingt hilfreich sein. Aus diesem Grund folgte die Entwicklung eines dreistufigen Modells zur Veränderung.

2.3.1 Unfreezing (Auftauen)

In einem ersten Schritt muss das oben beschriebene Gleichgewicht destabilisiert werden, bevor «altes» abgelegt und «neues» Verhalten erfolgreich angenommen werden kann. An die Ideen von Lewin anknüpfend bemerkt Schein (1996, S. 27), dass der Schlüssel zum Auftauen in der Erkenntnis liegt, dass Veränderung ein tiefgreifender psychologischer, wie dynamischer Prozess ist. Weiter beschreibt er einen dreistufigen Prozess, um das Gleichgewicht zu destabilisieren. Die erste Stufe ist die Widerlegung der Gültigkeit des Status quos. Die Informationen lediglich zu widerlegen, reicht jedoch nicht aus. Dies kann ignoriert, als irrelevant abgetan, auf andere geschoben oder schlicht geleugnet werden. Für die Motivation zu einer Veränderung muss die Information akzeptiert sowie an etwas gekoppelt werden, was wichtig erscheint. Es soll das Gefühl erzeugt werden, dass eine Nichtbeteiligung an der Veränderung zum Scheitern des Wandels und letztlich zum persönlichen Verlust führt. In einem

zweiten Schritt folgt die Erzeugung von Überlebensangst, welche eine Akzeptanz diesbezüglich hervorruft, dass die derzeitigen Systeme unzureichend sind. So soll verhindert werden, dass man sich nicht durch typische Abwehrgefühle daran hindern lässt, den unbefriedigenden Zustand einzugestehen (Schein, 1996). Als letzter Schritt wird die Schaffung einer psychologischen Sicherheit beabsichtigt. Ohne diese werden die widerlegbaren Informationen verneint oder abgewehrt und somit auch keine Überlebensangst erzeugt. Eine Veränderung würde demnach also scheitern.

Der Schlüssel zu einem erfolgreichen Management des Wandels liegt also in der Fähigkeit, das Ausmass der Bedrohung mit einem ausreichenden Mass an psychologischer Sicherheit auszutarieren. Nur so können die betroffenen Zielpersonen die Informationen akzeptieren, Überlebensangst überwinden und sich zur Veränderung motivieren (Schein, 1996).

2.3.2 Move (Veränderung)

Das Auftauen kann keineswegs als Ziel betrachtet werden. Zwar wird dabei die Motivation erzeugt, aber nicht die Richtung des Lernens prognostiziert und kontrolliert (Schein, 1996). Aufgrund der Komplexität der beteiligten Kräfte gestaltet sich die Prognose eins bestimmten Ergebnisses geplanter Veränderungen als äusserst schwierig. Stattdessen erscheint es wichtiger, alle wirkenden Kräfte zu berücksichtigen sowie durch «Versuchen und Scheitern» alle möglichen Optionen zu ermitteln sowie zu evaluieren (Burnes, 2004). Es handelt sich hierbei um einen von der Aktionsforschung geförderten iterativen Lernansatz. Dieser ermöglicht es der Organisation von einem weniger akzeptablen zu einem akzeptableren Verhalten zu gelangen (Burnes, 2004).

2.3.3 Refreezing (Wiedereinfrieren)

Beim letzten Schritt des Modells wird versucht die Gruppe in einem neuen-quasi-stationären Gleichgewicht zu stabilisieren. So soll sichergestellt werden, dass in Bezug auf das neue Verhalten keine Rückschritte erfolgen. Der elementarste Punkt beim «Refreezing» ist, dass das neue Verhalten bis zu einem gewissen Grad mit dem übrigen Verhalten, der Persönlichkeit und dem Umfeld des Lernenden übereinstimmen muss. Aus diesem Grund charakterisiert sich eine erfolgreiche Veränderung als eine Gruppenaktivität, denn nur wenn die Gruppennormen und -routinen nachhaltig angepasst werden, können auch Änderungen des individuellen Verhaltens von Dauer sein. Auf organisatorischer Ebene erfordert das «Refreezing» Änderungen der Organisationskultur, der Normen, der Politik und der Praktiken (Burnes, 2004).

Das Modell von Lewin ist eine vereinfachte Darstellung und einfach zu verstehen, weshalb ein Grossteil der Change-Literatur auf diesen Überlegungen basiert. Jedoch wird kritisiert, dass die Instabilität des organisatorischen Umfelds nicht berücksichtigt wird. Dennoch bietet das Modell den Organisationen einen Ausgangspunkt, welcher in den meisten anderen theoretischen Ansätzen zum Wandel fehlt.
Auch der Begriff «Change-Readiness» hat seine Wurzeln im Drei-Phasen Modell. Die Readiness ist dem Konzept des «Auftauens» gleichgesetzt und widerspiegelt sich in den Überzeugungen, Einstellungen und Absichten der Organisationsmitglieder hinsichtlich der Notwendigkeit von Veränderungen und der Fähigkeit der Organisation, diese Veränderungen erfolgreich durchzuführen (Armenakis et al., 1993).

Bevor sich die vorliegende Arbeit näher mit dem Begriff der Change-Readiness auseinandersetzen kann, müssen im Vorfeld noch allfällige Unterschiede zwischen Change im öffentlichen und privaten Sektor beleuchtet werden.

2.4 Organisationaler Wandel: Besonderheiten des öffentlichen Sektors

Die beschriebenen Ansätze können zwar als einigermassen umfassend angesehen werden, bedürfen jedoch der Ergänzung durch Aspekte, welche sich mit speziellen Fragestellungen öffentlicher Organisationen befassen (Kaiser, 2021).
Lange Zeit galt die Verwaltung als Ort der Kontinuität und Stabilität. Dies hat sich aber in den letzten Jahren unter anderem durch eine zunehmende Ökonomisierung des öffentlichen Sektors geändert (Nagel, 2005). Die Erfolgsfaktoren für ein Wandelvorhaben gelten unabhängig der Branche sowie vom konkreten Veränderungsprojekt (Kaiser, 2021). Denn die Nachhaltigkeit von Wandel im öffentlichen Sektor wird ebenfalls darüber bestimmt, wie Veränderungsprozesse in die Wege geleitet, gestaltet und abgeschlossen werden. Analog zum privaten Sektor ist dabei die Gestaltung des Wandels von entscheidender Bedeutung. Diese wird jedoch, aufgrund ganz bestimmter selbstverständlicher Vorstellungen wie Wandel zu gestalten ist, nur selten thematisiert (Nagel, 2005).

Nachfolgend sollen kurz die wichtigsten Unterschiede zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor beleuchtet werden.

Es ist wichtig grundsätzliche Besonderheiten und Unterschiede des öffentlichen zum privatwirtschaftlichen Bereich zu spezifizieren, um Handlungsschwerpunkte für eine erfolgreiche Wandelbegleitung setzen zu können. So sind die Implikationen der Besonderheiten in Bezug auf das Veränderungsmanagement in öffentlichen Organisationen zu diskutieren (Müller, Straatmann, Hörning & Müller, 2011).

Ein erster wesentlicher Unterschied existiert bei den externen Einflüssen und der Vielfältigkeit. Insbesondere ist dabei an die externen teils gesetzlichen Vorgaben der Aktivitäten, wie bei der Gestaltung des Produkt- und Dienstleistungsportfolios, zu denken. In der Privatwirtschaft ist es den Unternehmen hingegen völlig freigestellt, wie sie ihr Angebotsportfolio gestalten wollen. In strategischer Hinsicht sind die Ziele öffentlicher Verwaltungen im Zusammenhang mit der Vielfalt der wahrzunehmenden Funktionen oftmals komplexer und können zu einem Zielkonflikt führen. Ebenfalls befinden sie sich meist in einem Spannungsfeld vielseitiger Interessen. So kommen zu den typischen Stakeholdern der Privatwirtschaft noch die Politik, weitere Interessensgruppen, die Presse und die Öffentlichkeit hinzu. Es lässt sich konstatieren, dass eine höhere Vielfalt in Bezug auf die Produkte, Ziele und Interessen für den öffentlichen Sektor charakteristisch ist. Vor dem Hintergrund vielfältigerer externer Einflüsse wird beim Change Management im öffentlichen Bereich ein erhöhtes Mass an Partizipationsbereitschaft notwendig und stellt zugleich eine zentrale Herausforderung dar (Müller et al., 2011).

Ein weiterer Unterschied liegt in der eigenen Tätigkeit bzw. der Passivität. Die Produkte und Dienstleistungen werden häufig im Rahmen gesetzlicher Regelungen erbracht. Auch sind die Kunden meist per Gesetz zu Inanspruchnahme gewisser Dienste verpflichtet. Gestalterische Möglichkeiten sind folglich eingeschränkt. Unternehmen aus dem privaten Sektor verfügen diesbezüglich über mehr Optionen. So können regelmässig Strategien entwickelt werden, um sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen. Des Weiteren ist auch die Dispositionsfreiheit für Managemententscheidungen beschnitten. Ein proaktives Management wird durch die teilweise von Dritten angestossenen Entscheidungen und Aktionen erheblich erschwert. Es wird somit deutlich, dass bei Veränderungsprozessen eine ausgeprägte Kommunikation und Argumentation zur Begründung des anvisierten Wandels vorausgesetzt sein müssen. Die Definition klarer sowie konkreter Ziele ist unumgänglich für die Förderung von Bereitschaft und für die Veränderung generell (Müller et al., 2011). Ein dritter Unterschied liegt in der vertikalen Position innerhalb des Wirtschaftszweiges von öffentlichen Organisationen. Diese bezieht sich primär auf die stärkere politische vertikale Verantwortung der öffentlichen Hand, während private Unternehmen sich vor allem am Kunden sowie Profit orientieren. So kann es durchaus vorkommen, dass Organisationen im öffentlichen Sektor gesetzlich dazu verpflichtet

sind Leistungen zu erbringen, obwohl diese als nahezu unrentabel einzustufen sind. Die enge Einbettung in rechtliche Vorgaben führt unweigerlich zu einer hohen Regulierungsdichte innerhalb des öffentlichen Sektors. So werden bspw. der Dokumentation und geregelten Prozessen eine grosse Bedeutung im Arbeitsalltag beigemessen. Gerade die aus der Verantwortung entstandenen rechtlichen Regulierungen führen meist zu einer Verfestigung bestehender Strukturen. Für einen erfolgreichen Wandel braucht es somit eine intraorganisationale und hierarchieübergreifende Kommunikation, um die starren Strukturen aufzubrechen (Müller et al., 2011).

Ein letzter Unterschied, welcher im Zuge der hier vorliegenden Arbeit beleuchtet werden soll, betrifft den Wettbewerb. Öffentliche Organisationen und privatwirtschaftliche Unternehmen differenzieren sich hinsichtlich der horizontalen Position innerhalb ihrer Branche. Wie oben bereits erläutert, können die angebotenen Produkte und Dienstleistungen öffentlicher Organisationen von externen Einflüssen vorgegeben werden. Sie haben jedoch auch einen staatlichen Auftrag, welcher sie dazu legitimiert, diese Leistungen anzubieten. Der Unterschied liegt demnach in der Intensität und der Form des Wettbewerbsdrucks. Da sie selten mit einem Existenzziel oder Bestandsrisiko konfrontiert werden, sind sie grundsätzlich einem geringeren Druck ausgesetzt. Doch Wettbewerb kann auch in Form von politischem Vergleich verschiedener Verwaltungen auftreten. In struktureller Hinsicht gilt es ausserdem die Personalstruktur zu beachten. Neben dem höheren Altersdurchschnitt, spielt vor allem das Beförderungsprinzip eine massgebliche Rolle. Häufig wird noch nach dem Senioritätsprinzip befördert. Dies kann geringe extrinsische Leistungsanreize für die Mitarbeitenden zur Folge haben, was bei möglichen Wandelprojekten berücksichtigt werden sollte. Denn diese Strukturen sowie die geringere Wahrnehmung eines direkten Wettbewerbsdrucks stellen die Verantwortlichen vor grosse Herausforderungen. Es wird schwieriger die Dringlichkeit, Notwendigkeit und Nützlichkeit der angestrebten Veränderungen zu verdeutlichen (Müller et al., 2011).

Wie bereits eingangs beschrieben, wäre es nicht vorteilhaft Change Management Theorien unreflektiert auf den öffentlichen Sektor anzuwenden. Im Besonderen sind Kompromissbereitschaft, effiziente und hierarchieübergreifende Kommunikation sowie eine intraorganisationale Vernetzung wichtige Faktoren für das Gelingen einer Veränderung. Eine Schlüsselrolle wird der Schaffung einer Change-Readiness beigemessen (Müller et al., 2011).

Hierzu sei anzumerken, dass die Literaturrecherche nur wenige Resultate zu öffentlich-rechtlichen Anstalten hervorgebracht hat. Aus diesem Grund sollen in einem nächsten Schritt

Expertenorganisationen aus dem Gesundheitssektor analysiert werden, sodass Aufschluss über mögliche kontextspezifische Besonderheiten im Veränderungsmanagement von Kliniken gegeben werden kann.

2.5 Organisationaler Wandel im Gesundheitssektor: Expertenorganisation

Im nun nachfolgenden Abschnitt sollen Besonderheiten von Spitälern hinsichtlich eines organisationalen Wandels aufgezeigt werden.

In der Gesundheitsversorgung gibt es eine Vielzahl an Playern mit unterschiedlichen Interessen. Aus diesem Grund ist die Frage berechtigt, ob ein Wandel in einem solch heterogenen System überhaupt möglich ist und welche Erfolgsfaktoren zu berücksichtigen sind (Thom & Etienne, 2002). Im letzten Jahrzehnt ist der organisationale Wandel zu einer Art neuer Realität im Gesundheitssektor geworden (Sharma, Herrnschmidt, Claes, Bachnick & Simon, 2018).

Die Organisationen des Gesundheitswesens unterliegen einem ständigen Wandel, welcher sich aus technologischen Fortschritten, Alterung der Bevölkerung, Entwicklungen in der Behandlung, Forschung sowie politischen Einflüssen ergibt (Nilsen, Seing, Ericsson, Birken & Schildmeijer, 2020). Doch sind in den Spitälern schon seit Jahren vielfältige Wandelinitiativen, die auf die Steigerung von Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit abzielen, zu beobachten (Tuckermann & Rüegg-Stürm, 2007). Da Veränderungen Unsicherheiten mit sich bringen und dem menschlichen Grundbedürfnis nach einem stabilen Umfeld widersprechen, können diese gerade im Gesundheitsbereich eine grosse Herausforderung darstellen (Nilsen et al., 2020). Tuckermann (2013) spricht diesbezüglich sogar von einer durch Wandel hervorgerufenen Paradoxie. Denn in ihrer Wertschöpfung zeichnen sich Spitäler durch die Schaffung von Stabilität und Sicherheit aus.

Wie bereits unter 2.3 dargelegt, muss der Vielfältigkeit bei Wandelvorhaben von Organisationen im öffentlichen Sektor Rechnung getragen werden. Die Vielfältigkeit ist auch bei Veränderungen in Institutionen des Gesundheitsbereiches gesondert zu beachten (Thom & Etienne, 2002). Bei Spitälern handelt es sich um pluralistische Organisationen. Es ist eine Vielfalt von autonomen Akteuren vorzufinden. Die unterschiedlichen Fachbereiche, Kliniken und Abteilung funktionieren dabei unabhängig voneinander (Tuckermann, 2013). Die Vielfältigkeit der Berufsgruppen im Spital führt dazu, dass im Wandelprozess eine umsichtige und breitabgestützte Lösung benötigt wird (Thom & Etienne, 2002).

Es stellt sich nun die Frage nach den möglichen Erfolgsfaktoren für einen organisationalen Wandel im Spital. Thom und Etienne (2002) sehen vor allem zwei Faktoren herausstechen,

nämlich, die positive Nutzung der vorhandenen Vielfältigkeit sowie das erfolgreiche Zusammenbringen der Schlüsselpersonen. Bei Letzterem messen sie im Wandlungsprozess den sogenannten Promotoren eine Schlüsselrolle bei. Sie empfehlen diese Rolle auf drei Ebenen aufzuteilen. Der Machtpromotor kann durch seine hohe hierarchische Stellung sowie den ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen Systembarrieren überwinden und den Wandel legitimieren. Die Koordination und Kommunikation liegt hingegen beim Prozesspromotor. Er fungiert als Schnittstelle und führt die Beteiligten durch das Projekt. Der Fachpromotor zeichnet sich durch seine fachlichen und konzeptionellen Fähigkeiten aus. Idealerweise sollte er bereits Erfahrungen aus anderen Wandelprozessen mitbringen. Die drei Promotoren müssen für eine grösstmögliche Nutzung aktiv zusammengebracht und in einer Projektorganisation organisiert werden (Thom & Etienne, 2002).

Die Vielfalt der Berufsgruppen kann auch als Chance gesehen werden. Die Qualität der Lösung wird gesteigert, wenn in einem institutionalisierten Rahmen (Nutzersitzungen, Informationsveranstaltungen etc.) Konflikte konstruktiv ausgetragen werden können und damit das Problem von verschiedenen Standpunkten betrachtet wird (Thom & Etienne, 2002).

Schubert (2006) beleuchtet in erster Linie die verschiedenen Zeithorizonte des Wandels in Spitälern. Er plädiert dafür, dass die richtigen Themen zum richtigen Zeitpunkt thematisiert werden müssen. Hierfür ordnet er die Ziele zeitlich in kurzfristig (bis maximal ein Jahr), mittelfristig (ein bis drei Jahre) sowie langfristig (vier bis sieben Jahre) an. Ausserdem werden verschiedene Massnahmenpakete für die einzelnen Zielabschnitte skizziert. Des Weiteren wird eine phasenabhängige Schwerpunktsetzung befürwortet. Hierbei handelt es sich um die Phasen des bereits vorgestellten Modells von Lewin (1951). Dabei hebt er die Wichtigkeit der Schaffung von Change-Readiness hervor. So scheint es vor allem in frühen Phasen des organisatorischen Wandels wichtig, die Bedenken der Nutzer zu berücksichtigen. Ihre Bereitschaft kann durch angemessene Information (Kommunikation) gefördert werden (Pomare, Churruca, Long, Ellis & Braithwaite, 2019). Sharma und Kollegen (2018) gehen noch einen Schritt weiter und kommen zum Schluss, dass der Erfolg bei der Umsetzung eines organisationalen Wandels im Spital weitgehend von der Change-Readiness der Stakeholder abhängt.

Der Change-Readiness wird also eine grosse Bedeutung bei Wandelprozessen in Kliniken beigemessen. Im nachfolgenden Kapitel sollen die Grundlagen und Konzepte dieses elementaren Bestandteiles eines Wandels präsentiert werden.

2.6 Change-Readiness

Wie zu einem früheren Zeitpunkt bereits erwähnt, lässt sich die Bereitschaft zum Wandel (Change-Readiness) mit Lewins (1951) Schritt des Unfreezingprozesses erklären. Sie basiert auf den Einstellungen, Überzeugungen und Absichten der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Veränderung, auf dem Ausmass, in welchem Veränderungen erforderlich sind und auf der Fähigkeit der Organisation, diese Veränderungen erfolgreich umzusetzen. Nachfolgend soll nun ein Überblick gegeben werden, um verschiedene Theorien rund um die Change-Readiness näher zu beleuchten.

2.6.1 Theoretischer Rahmen

Auf individueller Ebene bezieht sich die Bereitschaft gem. Eby, Adams, Russell & Gaby (2000) auf die Wahrnehmung einer bestimmten Tatsache des Arbeitsumfelds durch den Einzelnen, das Ausmass, in dem die Organisation als bereit für die Veränderung wahrgenommen wird. Einen Schritt weiter gehen Jones, Jimmieson und Griffiths (2005) indem sie das Ausmass, in welchem Mitarbeiter positive Ansichten über die Notwendigkeit organisatorischer Veränderungen haben (das heisst Veränderungsakzeptanz), sowie das Ausmass, in dem Mitarbeiter glauben, dass solche Veränderungen wahrscheinlich positive Auswirkungen auf sie selbst und die Organisation im weiteren Sinne haben werden als Grad der Change Readiness. Weiner (2009, S.68) setzt derweil den Fokus auf die Organisationsebene. Die organisatorische Bereitschaft bezieht sich auf das Change Management sowie die Selbstwirksamkeit der Organisationsmitglieder bei der Umsetzung.

Darüber hinaus kann die Readiness als kognitive Vorstufe zu den Verhaltensweisen des Widerstands gegen oder der Unterstützung für einen Changeprozess konstatiert werden (Armenakis et al., 1993). Nach der Auffassung von Schein (1979) enden viele Changeprozesse mit Widerstand oder Misserfolg, da vor der Umsetzung des Wandels ein wirksamer Auftauprozess oft fehlt (Armenakis et al. 1993). Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass der Begriff Bereitschaft in der Literatur nur selten losgelöst vom Widerstand auftaucht und behandelt wird. Die Einführung der Bereitschaft wurde als Werkzeug zur Verringerung von Widerstand erklärt. Kotter und Schlesinger (1979) beleuchten in ihrer Forschung mehrere Strategien für den Umgang mit Widerständen. Aufklärung, Kommunikation, Beteiligung, Einbeziehung, Unterstützung, Vereinbarung sowie Verhandlung können bei der Verringerung von Widerständen wirksam sein, aber nur unter der Voraussetzung, dass zunächst Readiness

geschaffen wird. Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass sich die Bereitschaft auf den Widerstand sowie die Wirksamkeit der Veränderung auswirkt (Armenakis et al., 1993). Weiterführend verweisen Coch und French (1948) zusätzlich auf die Notwendigkeit eines Change Agenten. Durch proaktive Anstrengungen soll dieser die Überzeugungen, Einstellungen, Absichten und das Verhalten der betroffenen Mitarbeiter beeinflussen, um so eine Bereitschaft zum Wandel zu schaffen (Armenakis et al., 1993). Die Veränderung individueller Kognitionen bei einer bestimmten Anzahl von Organisationsmitgliedern stellt ein wesentliches Element bei der Schaffung von Change-Readiness dar. Es gilt jedoch zu berücksichtigen, dass nebst der individuellen Kognition auch soziale Phänomene eine Rolle spielen (Armenakis et al., 1993). In den Modellen von Griffin (1987) zur Verarbeitung sozialer Informationen wird vorgeschlagen, dass die individuelle Bereitschaft zur Veränderung durch jene von anderen beeinflusst werden kann (Armenakis et al., 1993). Rafferty, Jimmieson und Armenakis (2013) teilen die Voraussetzungen für die Change-Readiness in drei Hauptkategorien ein. Der externe organisatorische Druck, welcher branchenspezifische, technologische und regulatorische Änderungen umfasst, wird als erste Kategorie angeführt. Die internen Kontextfaktoren, welche die Beteiligung am Wandel, Kommunikations- und Führungsprozesse betreffen, stellen die zweite Kategorie dar. Abschliessend folgt die individuelle Ebene der Analyse sowie auf kollektiver Ebene die Merkmale der Gruppenzusammensetzung.

Nachdem nun auf eine Auswahl an Ansätzen aus der Theorie näher eingegangen wurde, konzentriert sich die hier vorliegende Arbeit auf das Modell von Armenakis und Kollegen (1993).

2.6.2 Die Schaffung von Change-Readiness nach Armenakis und Kollegen (1993)

Nachfolgend werden die relevanten Faktoren für die Schaffung von Change-Readiness aufgezeigt.

2.6.2.1 Die Botschaft (The Message)

Der primäre Mechanismus zur Schaffung einer Change-Readiness innerhalb einer Organisation ist die Botschaft zur Veränderung. Diese sollte im Allgemeinen zwei Aspekte vermitteln. Einerseits soll die Notwendigkeit, sprich die Diskrepanz zwischen dem gewünschten Endzustand und der gegenwärtigen Situation, und andererseits die individuelle sowie kollektive

Wirksamkeit, bzw. die wahrgenommene Fähigkeit zur Veränderung der betroffenen Parteien, unterstrichen werden (Armenakis et al., 1993).

Der Diskrepanzaspekt vermittelt die Notwendigkeit der Veränderung und muss mit relevanten Kontextfaktoren übereinstimmen. Die Überzeugung kann nur erzeugt werden, wenn man aufzeigen kann, wie sich die aktuelle Leistung vom gewünschten Endszenario unterscheidet (Katz & Kahn, 1978). Die externen Kontextfaktoren (soziales, wirtschaftliches, politisches und wettbewerbliches Umfeld) spielen dabei für die Rechtfertigung der Notwendigkeit eine tragende Rolle. So kann die Legitimation für einen organisatorischen Wandel mittels Interpretation der Auswirkung externer Kontextfaktoren auf die Leistung einer Organisation ermittelt werden (Pettigrew, 1987).

Der Schaffung eines Bewusstseins für ein Diskrepanzkonzept wird eine grosse Bedeutung beigemessen. Spector (1989) plädiert dafür, Unzufriedenheit in der gesamten Organisation zu verbreiten, um so die Diskrepanz offensichtlich zu machen. Bandura (1982) formuliert dies in Form von ungünstigen persönlichen Konsequenzen. So können Interessen und diffuse Unzufriedenheit verwendet werden, um Aspekte einer Diskrepanz hervorzuheben. Eine weitere zentrale Rolle spielt die klare Definition des angestrebten Endzustandes. Bei der Botschaft der Diskrepanz soll demnach vermittelt werden, wo sich die Organisation momentan befindet, wo sie zukünftig hinmöchte und warum der angestrebte Soll-Zustand angemessen ist (Armenakis et al., 1993).

Die Erkenntnis des Vorhandenseins einer Diskrepanz allein reicht jedoch nicht aus. Denn das Bewusstsein kann sich auch nachteilig, bspw. durch Verleugnung, Flucht oder Verweigerung, auf den Wandel auswirken. Die kontraproduktive Reaktion soll durch einen Change Agent aufgefangen werden. Durch das Aufbauen des Vertrauens in das angestrebte Ziel soll er so die negativen Reaktionen minimieren. Dieses Vertrauen wird als Wirksamkeit bezeichnet und kann als die wahrgenommene Fähigkeit zur Überwindung der Diskrepanz betrachtet werden. Um die Readiness zu schaffen, reicht es nicht aus, lediglich eine auffällige Diskrepanz zu kommunizieren, sondern es muss ebenfalls die Effizienz der Organisationsmitglieder in Bezug auf die Anpassungen zur Verringerung dieser gestärkt werden (Armenakis et al. 1993).

2.6.2.2 Interpersonal and Social Dynamics (Interpersonelle und soziale Dynamiken)

Ein Change Agent muss den Unterschied zwischen individueller und kollektiver Readiness verstehen. Dies, weil es darum geht, eine Gruppe von sozial interagierenden Individuen insofern zu beeinflussen, ihre Überzeugungen, Einstellungen und Absichten in Übereinstimmung mit den Diskrepanz- und Wirksamkeitsaspekten der Botschaft zu ändern. Er

sollte ausserdem wissen, was die kollektive Interpretation der Botschaft beeinflusst. Um diese Aspekte besser zu verstehen, kann die Literatur über kollektives Verhalten, soziale Informationsverarbeitung sowie Massenkommunikation konsultiert werden (Armenakis et al., 1993).

Interventionen, welche zur Schaffung von Change-Readiness unternommen werden, sind Versuche die kollektive Unterstützung zu mobilisieren. Diese zielen darauf ab, ein Bewusstsein für die Existenz, Ursachen und Lösungen bei den Organisationsmitgliedern zu formen. Die kollektive Bereitschaft einer Organisation wird ständig durch die Bereitschaft der einzelnen Mitglieder beeinflusst. Die Dynamik der sozialen Informationsverarbeitung spielt hierbei eine wichtige Rolle. Dabei suchen die Mitglieder gegenseitig nach Hinweisen in Bezug auf die Bedeutung von Ereignissen und Umstände, mit welchen sich die Organisation konfrontiert sieht. Dieser soziale Austausch spielt bei der Readiness eine zentrale Rolle. Weiter gilt es zu berücksichtigen, dass der Change Agent nicht die einzige Informationsquelle ist. Die Wirkung jeder der vom Change Agent erzeugten Botschaft wird durch die Interpretation der Organisation bestimmt (Armenakis et al., 1993).

Die Theorien der individuellen Unterschiede, sozialen Differenzierung sowie sozialen Beziehungen (DeFleur & Ball-Rokeach, 1989) sind in der Massenkommunikationsliteratur anzusiedeln und bieten Einblicke in verschiedene soziale Dynamiken, welche bei Readiness-Interventionen wirken könnten (Armenakis et al., 1993).

Die Theorie der individuellen Unterschiede besagt, dass die Reaktion eines Individuums aufgrund unterschiedlicher kognitiver Strukturen von der eines anderen abweichen kann. Die Ergebnisse der Untersuchungen von Kirton (1980) über die unterschiedlichen Reaktionen von Innovatoren und Adaptoren deuten darauf hin, dass erstere eher positiv auf Readiness-Programme reagieren, welche grundlegende Veränderungen nach sich ziehen, während Adaptoren eher positiv auf Programme reagieren, welche die Zielpersonen auf inkrementelle Veränderungen vorbereiten. Abschliessend kann festgehalten werden, dass bestimmte Personen unterschiedlich auf ein und dieselbe Botschaft reagieren können (Armenakis et al., 1993).

Dass die Reaktion auf Beeinflussungsversuche durch die kulturelle oder subkulturelle Zugehörigkeit der Zielperson bestimmt wird, ist der Theorie der sozialen Differenzierung zu entnehmen. Solche kulturellen Zugehörigkeiten können die Überzeugungen, Einstellungen und Absichten der Mitglieder spalten. Hierarchische und andere Unterscheidungen prägen die Gruppenzugehörigkeit und können zu psychologischen Grenzen führen, welche die Schaffung

von Readiness über die Subkulturen innerhalb der Organisation hinweg erschweren können (Armenakis et al., 1993).
Schliesslich legt die Theorie der sozialen Beziehungen eine Abhängigkeit der Reaktion auf eine Umstrukturierung von dem Beziehungsnetz des Einzelnen nahe. Dabei spielt insbesondere der Einfluss von Meinungsführern eine zentrale Rolle. Diese sind fähig die Stimmung und somit auch die Readiness der anderen Organisationsmitglieder erheblich zu beeinflussen. Der Change Agent sollte den Einfluss der Meinungsführer identifizieren sowie anerkennen, um sie eng in die Bereitschaftsintervention einzubinden. So könnten diese als informelle Change Agenten die Logik des Wandels innerhalb der Organisation verbreiten (Armenakis et al., 1993).

2.6.2.3 Influence Strategies (Beeinflussungsstrategien)

Es stellt sich nun die Frage wie ein Change Agent angesichts der obigen Konzeptualisierungen in die soziale Informationsverarbeitung von Organisationsmitgliedern zwecks Förderung der Change-Readiness eingreifen kann. Bandura (1977) sowie Fishbein und Azjen (1975) schlagen zwei Strategien zur Beeinflussung individueller Kognitionen vor. Sie liefern mit der überzeugenden Kommunikation und der aktiven Beteiligung Ansätze, welche sich zur Schaffung von Veränderungsbereitschaft eignen. Eine dritte Strategie legt den Fokus auf den Umgang mit externen Informationsquellen. Da jede dieser drei Strategien bestimmte Vor- und Nachteile mit sich bringt, sollte der Change Agent die Chancen und Stärken jeder einzelnen Strategie nutzen und kombiniert einsetzen. Jede dieser Strategien bietet einen Hebel für die Vermittlung von Diskrepanz und Effizienzsteigerung (Armenakis et al., 1993).

In erster Linie ist die **persuasive Kommunikation** eine Quelle für explizite Informationen bzgl. der Diskrepanz und Wirksamkeit. Die Form der Kommunikation kann jedoch auch symbolische Informationen über das Engagement, die Priorisierung und die Dringlichkeit der Veränderungsbemühungen vermitteln. Ein Chief Executive Officer (CEO) kann so bspw. durch Präsenz bei Informationsveranstaltungen an sämtlichen Organisationsstandorten, neben der expliziten Botschaft über die Notwendigkeit des anstehenden Wandels, die symbolische Botschaft vermitteln, dass das Anliegen wichtig genug ist, um sich die Zeit und Ressourcen für eine direkte Kommunikation zu nehmen. Die persuasive Kommunikation kann in mündliche sowie schriftliche Form unterteilt werden. Während erstere Form aus persönlichen Reden, einerseits in Echtzeit (persönlich oder Telekonferenz) oder aufgezeichnet (Audio oder Videoclip) besteht, umfasst die schriftliche persuasive Kommunikation primär Dokumente (Rundschreiben, Jahresberichte, Memos etc.) (Armenakis et al., 1993).

Wenn man die Kommunikationsmedien nach ihrer Reichhaltigkeit bewertet, resultiert, dass sich das persönliche Gespräch als gehaltvollstes Medium erweist. Dies aufgrund des persönlichen Fokus und der Möglichkeit von mehreren Informationshinweisen sowie sofortigen Feedbacks. Angesichts ihrer Unpersönlichkeit, weniger Informationshinweise und keiner Möglichkeit eines direkten Feedbacks schneiden die schriftlichen Medien hingegen eher geringwertig ab. Zwischen diesen beiden Extremen liegen noch die Audio- und Videobotschaften. Für ausserordentliche Mitteilungen, d. h. solche, welche emotional und schwierig auszudrücken sind, empfiehlt sich die mündliche persuasive Kommunikation. Einfache, rationale und logische Botschaften können über eher schlanke Medien vermittelt werden (Lengel & Daft, 1988).
Die mündliche persuasive Kommunikation ist durch eine direkte, explizite Vermittlung von Botschaften durch Meetings, Reden und andere Formen charakterisiert. Hierbei gilt die Live-Präsentation oder auch Informationsveranstaltung als besonders gehaltvoll und zielführend. Wenn diese Form von Präsentation nicht möglich ist, wird eine Videoaufzeichnung als angemessene Alternative betrachtet (Lengel & Daft, 1988).

Auch **das Management externer Informationen** kann einen Beitrag zur Schaffung einer Readiness beisteuern. So können Quellen ausserhalb der Organisation zur Bekräftigung der Botschaften des Change Agenten herangezogen werden. Ein gängiges Beispiel hierfür stellen externe Beratungsunternehmen dar. So kann eine in Auftrag gegebene Analyse die Glaubwürdigkeit der Botschaft massgeblich erhöhen. Generell wird eine breitabgestützte, aus mehr als einer Quelle stammende Botschaft, glaubwürdiger, insbesondere, wenn sie von ausserhalb der Organisation kommt (Gist, 1987).
Sogar die Massenmedien können eine wichtige Rolle hinsichtlich der Change-Readiness spielen. Die Informationen aus Radio- sowie Fernsehsendungen, Zeitschriften und Zeitungen sind in der Regel objektiv und wirken oft überzeugend. Solche Informationen können zwar sehr hilfreich bei der Schaffung von Change-Readiness sein, sind jedoch nur schwer von den Change Agenten zu handhaben (Armenakis et al., 1993). Allerdings es gibt Möglichkeiten, wie ein Change Agent versuchen kann, sich solcher Informationsquellen zu bedienen. Primär können Informationen an die externe Presse weitergegeben werden. Ein gängiges Mittel stellt diesbezüglich die Medienmitteilung dar. Die zweite Möglichkeit besteht darin, ausgewählte Artikel, Bücher oder Videosequenzen mit relevanten Informationen an die Organisationsmitglieder auszuhändigen. Auf diesem Wege ist es der Organisation möglich, bestimmte Botschaften hervorzuheben (Armenakis et al., 1993).

Der Schwerpunkt von Beeinflussungsstrategien liegt auf einer **aktiven Beteiligung** sowie direkten Vermittlung der relevanten Botschaften. Diese können aber auch indirekt übermittelt werden. Eine Möglichkeit besteht darin Gelegenheiten zu schaffen, bei welchen Organisationsmitglieder durch ihre eigenen Aktivitäten Erkenntnisse über die Notwendigkeit der Veränderung entdecken können (Fishbein & Azjen, 1975). Der Mensch neigt dazu, den von ihm selbst entdeckten Informationen mehr Vertrauen zu schenken. Zwar kann der Change Agent solche Gelegenheiten schaffen, jedoch liegt die tatsächliche Einflussnahme auf die Change-Readiness ausserhalb seiner ausdrücklichen Kontrolle (Armenakis et al., 1993). Eine weitere Form der aktiven Beteiligung ist die direkte Einbeziehung von betroffenen Personen. Dies kann bspw. im Rahmen von strategischen Planungsaktivitäten oder Nutzerworkshops geschehen. Auch hier wird auf die Selbstentdeckung von Diskrepanzen innerhalb der Organisation gesetzt (Armenakis et al., 1993). Des Weiteren ist auch das stellvertretende Lernen eine andere Form der aktiven Partizipation. Dieses zielt auf die Erkenntnis ab, dass neue Techniken nicht nur Wettbewerbsvorteile bieten, sondern auch unmittelbar positiv auf das eigene Arbeitsumfeld wirken können. Eine dritte Form ist die aktive Aneignung. Diese kann genutzt werden, um einen geplanten Wandel schrittweise vorzubereiten. Der Erfolg der kleinen Schritte kann zu einer grösseren Wirksamkeit führen, wenn es darum geht, die für einen gross angelegten Wandel erforderlichen Änderungen durchzuführen (Armenakis et al., 1993).

Der Erfolg der Beeinflussungsstrategien hängt von den Personen ab, welche sie anwenden. Dabei sind **Attribute des Change Agenten** wie Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Aufrichtigkeit und Fachwissen von zentraler Bedeutung. Die Organisationsmitglieder leiten diese Eigenschaften von ihrem Wissen über den Agenten oder dessen allgemeinen Ruf ab. Die Botschaften zwecks Schaffung der Readiness haben somit mehr Gewicht, wenn der Agent in diesen Bereichen einen guten Ruf geniesst (Gist, 1987).

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Armenakis und Kollegen (1993) die Wichtigkeit der Orientierungsphase für die Steigerung der Readiness bei den Betroffenen aufzeigen. So wird ihr Konzept von den Überzeugungen, Einstellungen und Absichten in puncto des Ausmasses, inwiefern Veränderung für die Organisation notwendig ist und ob dafür Kapazitäten vorhanden sind, um den Wandel erfolgreich umzusetzen, bestimmt. Die kognitive Evaluation unterschiedlicher Aspekte des Wandels stehen dabei im Vordergrund. Aufbauend auf dem Grundkonzept der Change-Readiness haben Armenakis und Harris (2009) mit

Diskrepanz, Angemessenheit, Wirksamkeit, Support des Managements und Wertigkeit fünf Dimensionen entwickelt (Ritz & Thom, 2019). Die Dimensionen stehen in Bezug zu den vier zentralen Aspekten von Change wie dem Inhalt (organisationalen Wertigkeit), Prozess (Support des Managements), Kontext (Diskrepanz) sowie individuellen Einstellungen (Wirksamkeit, individuelle Wertigkeit) (Holt, Armenakis, Feild & Harris, 2007).

Die Messung oder Bewertung der Bereitschaft des Systems kann bei der Schaffung von Change-Readiness hilfreich sein. Um den Grad der Readiness zu ermitteln, werden Umfragemethoden mittels Fragebögen, Interviews und Beobachtungen empfohlen (Armenakis et al., 1993).

2.6.3 Messung der Change-Readiness

Als Ausgangspunkt eines Wandelvorhabens empfiehlt es sich eine Bewertung oder Messung der Readiness der Organisation vorzunehmen. Bei der Begleitung eines Changeprozesses kann es vorteilhaft sein, den vorherrschenden Grad der Readiness in Erfahrung zu bringen (Armenakis et al., 1993). Im Folgenden sollen nun verschiedene Instrumente vorgestellt werden, mit welchen die Readiness gemessen werden kann. Der Fokus liegt auf Ansätzen, welche sich auf die individuelle Bereitschaft konzentrieren. Nur so wird es zu einem späteren Zeitpunkt möglich sein, die Readiness von relevanten Stakeholdern zu ermitteln.

Bei den meisten Messungen der Veränderungsbereitschaft wird jedoch nicht zwischen der individuellen und der organisatorischen Ebene unterschieden (Vakola, 2014). Aufgrund des Nichtvorhandenseins von relevanten Instrumenten, welche die individuelle Bereitschaft als Faktor messen, haben sowohl Holt et al. (2007) als auch Vakola (2014) Fragebögen zur individuellen Change-Readiness entwickelt.

Vakola (2014) verwendet eine Konzeptualisierung der Change-Readiness als Einstellung, welche auf der Definition von Armenakis und Kollegen (1993) basiert. Holt und Kollegen (2007) bauen ihren Ansatz ebenfalls auf dem Modell von Armenakis und Kollegen (1993) auf und betrachten die Veränderungsbereitschaft als ein multidimensionales Konstrukt. Dieses wird von der Überzeugung der Mitarbeiter beeinflusst, nämlich, dass sie in der Lage sind, eine vorgeschlagene Veränderung umzusetzen (Wirksamkeit der Veränderung), die vorgeschlagene Veränderung für die Organisation geeignet ist (Zweckmässigkeit), die Führungskräfte sich für die vorgeschlagene Veränderung einsetzen (Management Support) und die vorgeschlagene Veränderung für die Organisationsmitglieder von Vorteil ist (Persönlicher Nutzen). Für die Entwicklung dieses Instruments wurden die Stärken der vorhandenen Instrumente, der

Veränderungstheorie und der Erfahrungen von Managern integriert, Items entwickelt und das Ausmass bestimmt, in welchem die Items diesen Bereich messen. Das Instrument ist als organisations- und handlungsrelevant einzustufen. Sprich, es erfasst spezifische Einstellungen, welche Aufschluss über die Botschaften geben, welche vermittelt werden müssen, um Veränderungen wirksam einzuleiten und umzusetzen. Damit wird Führungspersonen, Unternehmensberatern und Forschern ein Instrument zur Verfügung gestellt, welches ihren Bedürfnissen optimal entspricht. Obgleich grosser Unterstützung für die entwickelten Skalen gibt es dennoch gewisse Vorbehalte. Ein grundsätzliches Problem besteht darin, dass das Instrument nur in zwei Organisationen getestet wurde, die sich beide in einem strukturellen Wandel befanden. Die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse über verschiedene Arten von Veränderungen hinweg könnte daher begrenzt sein, da zu erwarten ist, dass Menschen auf verschiedene Arten von Veränderungen unterschiedlich reagieren. Darüber hinaus hat sich die theoretisch angenommene Faktorenstruktur nicht vollumfänglich herauskristallisiert. Eine weitere Verfeinerung der Skala ist somit erforderlich. (Holt et al., 2007).

Der Fragebogen von Vakola (2014) besteht aus sechs Items auf der Grundlage der Definition von Armenakis und Kollegen (1993). Die sechs Items wurden von Personen mit Kaderfunktionen ausgewählt. Auch dieser Ansatz befindet sich noch im Anfangsstadium (Vakola, 2014). Die beiden Instrumente sind im Feld der quantitativen Methode anzusiedeln.

Die Change-Readiness kann durch verschiedene Methoden ermittelt werden. Dabei können Fragebögen, Interviews und auch Beobachtungen als Technik herangezogen werden (Armenakis et al., 1993). Da Ergebnisse von quantitativen Fragebögen mit geschlossenen Antworten womöglich nicht die tatsächlichen Erfahrungen der Befragten widerspiegeln, ist es bei der Messung von Bereitschaft unumgänglich, unterschiedliche Methoden anzuwenden (Rafferty et al., 2013). Vor allem ist die qualitative Interviewforschung bei der Untersuchung von Veränderung notwendig. Bei den Interviews können die Befragten sich in ihren eigenen Worten und Kategorien ausdrücken. So können die Ergebnisse die tatsächliche Erfahrung eher widerspiegeln. Die Interviewtechnik ermöglicht somit ein besseres Verständnis der Change-Readiness (Piderit, 2000).

2.7 Sensemaking und Sensegiving

Im Unterabschnitt 2.6.2 wurden bereits Ansätze erwähnt, um eine Change-Readiness bei den betroffenen Stakeholdern zu schaffen. Dennoch stellt sich die Frage nach weiteren Konzepten, welche die Readiness fördern und eine erfolgreiche Implementierung gewährleisten können.

Das Forschungsfeld des Sensemakings beschreibt den Prozess, durch welchen Menschen daran arbeiten, Themen oder Ereignisse zu verstehen, die neu, mehrdeutig oder verwirrend sind (Maitlis & Christianson, 2014). Im Bereich des organisationalen Wandels stellt dies ein dominantes Gebiet in der Sensemaking-Forschung dar (Maitlis & Sonenshein, 2010). Im Folgenden soll nun ein Überblick über die Forschung zu Sensemaking bzw. Sensegiving in Bezug auf den organisationalen Wandel gegeben werden. In einem zweiten Schritt sollen die zuvor erläuterten Beeinflussungsstrategien den beiden Oberbegriffen zugeordnet werden.

2.7.1 Sensemaking

Der Begriff Sensemaking gründet auf dem seit den 1990er Jahren zunehmenden Interesse an den kognitiven Prozessen von Individuen in Organisationen (Bartunek, Balogun & Do, 2011). Aufgrund einer Vielzahl von Forschungsarbeiten in diesem Gebiet, überrascht es nicht, dass sich über die Jahre zahlreiche Definitionen herauskristallisiert haben. Dabei liegt die Betonung der einzelnen Ansätze auf den verschiedenen Mechanismen, durch welche Sinn geschaffen werden kann. Weick, Sutcliffe und Obstfeld (2005) unterstreichen die Bedeutung von Sprache und Kommunikation beim Sensemaking. Die Kommunikation ist demnach massgeblich an der Schaffung von Situationen, Organisationen und des Umfeldes beteiligt.

Verschiedene Perspektiven auf Sensemaking werden von Klein, Moon und Hoffman (2006) identifiziert. Sie stellen fest, dass die moderne Forschung unter dem Begriff etwas anderes als Kreativität, Verständnis, Neugier, mentale Modellierung oder Situationsbewusstsein versteht. Dabei können diese Faktoren beim Sensemaking beteiligt sein. Des Weiteren charakterisieren sie, dass effektives Handeln das motivierte Bemühen um ein Verständnis von Zusammenhängen zwischen Individuen, Orten und Ereignissen voraussetzt.

Da jede Veränderung den Prozess von Sensemaking über die neuen Gegebenheiten auslöst, sollte es vor allem beim organisationalen Wandel berücksichtigt werden (Maitlis & Sonenshein, 2010). Bartunek und Kollegen (2011) stellen darüberhinausgehend fest, dass der organisationale Wandel als kontinuierlicher Sensemaking-Prozess gesehen werden kann, bei welchem die Stakeholder organisationale Ereignisse durch die Kombination mit bereits vorhandenen kognitiven und emotionalen Zuständen wahrnehmen und interpretieren.

An der Bewusstseinsbildung während eines Wandels sind alle betroffenen Stakeholdergruppen beteiligt. In der Forschung ist jedoch im Laufe der Jahre das Sensemaking auf der Ebene des mittleren Managements in den Vordergrund gerückt. Die Analyse der Rolle von Empfängern, welche bei der Durchführung entscheidend ist, wurde hingegen vernachlässigt (Maitlis & Sonenshein, 2010).

Bei den Schemata handelt es sich um kognitive Konstrukte, welche es ermöglichen mehrere Fragmente von Informationen als ein einziges Element zu behandeln (Kalyuga, Chandler & Sweller, 1998). Organisationale Veränderungen können eine Verschiebung der Schemata erfordern. So wird die Konstruktion neuer Schemata nötig, während die alten obsolet werden. Dies wird allgemein in der Strategieforschung als kognitive Neuorientierung bezeichnet. Beim Wandel kann bei den Empfängern der Veränderung eine Dissonanz zwischen den alten und neuen Schemata auftreten. Dieser Übergang der Schemata kann zu einem instabilen Zustand führen (Bartunek et al., 2011). Weiter kann das Sensemaking bewusst oder routinemässig erfolgen. Während des organisationalen Wandels geschieht dies eher bewusster. Dies lässt sich daran erkennen, dass die Empfänger typischerweise an einer Vielzahl sozialer interaktiver Prozesse mit anderen Stakeholdern beteiligt sind und aktiv versuchen das Geschehen zu verstehen (Balogun, 2006). Ferner geht es nicht darum, dass die bestehenden Schemata einfach aufgegeben und neue angenommen werden. Jedoch werden die neuen Ideen im Zuge der Veränderung anhand bestehender Schemata interpretiert, um daraus neue Erkenntnisse entwickeln zu können (Bartunek et al., 2011). Sensemaking wird als retrospektiv und identitätsbasiert charakterisiert (Weick, 1995). Es umfasst die Verknüpfung neuer Schemata mit aktuellen und vergangenen Erfahrungen. Als Folge sollen die Erfahrungen kognitiver Dissonanz verringert sowie die Bindung an die Organisation und das Engagement der Stakeholder entwickelt bzw. gefördert werden (Bartunek et al., 2011). Zu beachten gilt, dass es sich nicht nur um einen interpersonellen, sondern auch einen kollektiven Prozess unter den beteiligten Stakeholdern handelt (Balogun, 2006).

Der Prozess des Sensemakings zeichnet sich durch seinen dialogischen und narrativen Charakter aus. Weick und Kollegen (2005) messen der Kommunikation eine zentrale Rolle bei. Im Kontext dieses Prozesses sind Einzelpersonen primär auf der Suche nach Informationen. Des Weiteren teilen sie ihre Meinungen und Erfahrungen durch ihr Verhalten, ihre Handlungen und Interaktionen mit anderen (Balogun, 2006). Der informelle oder formelle Austausch mit Akteuren bzw. anderen Empfängern erleichtert sodann die Sinnfindung sowie die Entwicklung kollektiver, intersubjektiv geteilter Bedeutungen, Wahrnehmungen und Interpretationen unter denjenigen, welche gemeinsam interagieren (Balogun, 2006). Oftmals unterschätzt, jedoch von grosser Wichtigkeit, sind die lateralen peer to peer Interaktionen. Balogun (2006) weist daraufhin, dass diesen sogar eine grössere Bedeutung beigemessen werden kann als der vertikalen Kommunikation.

Ein weiterer zu beachtender Aspekt ist, dass das dem Wandel zugewiesene Verständnis sowie die Bedeutung konvergent sein oder aber auch von den Absichten des Change Agenten

abweichen können (Bartunek, Rousseau, Rudolph & DePalma, 2006). Diese teils gravierenden Unterschiede können zu grossen Herausforderungen bei der Implementierung eines organisationalen Wandels führen (Balogun, 2006). Aus diesem Grund sollte man die Bedeutung eines kontinuierlichen Dialogs zwischen den beteiligten Akteuren anerkennen. Nur so kann ein ähnliches Verständnis für den geplanten Wandel erreicht werden (Bartunek et al., 2006).

Weiter muss auch die Rolle von Emotionen im Rahmen des Sensemakings analysiert werden. Intensive Emotionen können ein Hindernis beim organisationalen Wandel darstellen (Maitlis & Sonenshein, 2010). Sie können jedoch den Prozess des Sensemakings unterstützen, indem sie Informationen liefern. Wie bereits weiter oben aufgezeigt, können Change Agenten absichtlich negative Emotionen bei den Stakeholdern auslösen, um das Gefühl zu erzeugen, dass der Wandel als notwendig erscheint (Maitlis & Sonenshein, 2010). Dennoch hat sich gezeigt, dass positive Emotionen das Sensemaking erleichtern (Bartunek et al., 2011). Darüber hinaus erhöhen sie die Widerstandsfähigkeit und die Auffassungsgabe des Einzelnen, mit Stressoren umzugehen. Andererseits können sie aber auch dazu führen, Situationen übermässig optimistisch zu beurteilen und Anzeichen von Risiken oder Veränderungsbedarf falsch zu interpretieren (Maitlis & Sonenshein, 2010). Es kann also zusammenfassend festgehalten werden, dass das Vermitteln der Diskrepanz, die interaktiven Prozesse (peer to peer) und der Transport von positiven Emotionen die Change-Readiness fördern können.

Im Kontext des organisationalen Wandels müssen die Initianten folglich sensibilisierende Massnahmen durchführen (Gioia & Chittipeddi, 1991). Im nun folgenden Abschnitt sollen die Grundgedanken des Sensegivings skizziert werden.

2.7.2 Sensegiving

Das Konzept des Sensegivings im Rahmen des organisationalen Wandels ist auf den Artikel über Sensemaking und Sensegiving bei der Initiierung strategischen Veränderungen von Gioia und Chittipeddi (1991) zurückzuführen. Bei diesem Prozess wird versucht, das Sensegiving und die Bedeutungskonstruktion anderer in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen. Es wird eine Neudefinition der organisationalen Realität beabsichtigt. Die Handlungen zielen darauf ab, dass die betroffenen Stakeholder dahingehend beeinflusst werden, dass sie die vom Sensegiver geschaffenen Visionen oder Interpretationsschemata akzeptieren (Gioia & Chittipeddi, 1991). Auch hier herrscht eine starke Verbindung zum Drei-Phasen-Modell von Lewin (1951). Zuerst wird versucht den Status quo aufzutauen, um die Stakeholder davon zu überzeugen, die

bisherigen Interpretationen zu hinterfragen. Dann bewegt bzw. ändert der Sensegiver die der Situation zugewiesenen Bedeutungen, indem die neuen sowie bevorzugten die bisherigen Interpretationen ersetzen. Schliesslich folgt die Institutionalisierung und das Freezing der neuen Situation. Hierzu können Symbole bzw. symbolische Handlungen oder soziale Aktivitäten einen unterstützenden Beitrag leisten (Gioia & Chittipeddi, 1991).

In der Praxis treten Sensemaking sowie Sensegiving als komplementäre Prozesse oftmals nacheinander auf. So führt ein Change Agent bspw. zuerst Sensemaking-Aktivitäten durch, um eine neue strategische Ausrichtung zu identifizieren. In einem zweiten Schritt folgt dann das Sensegiving, indem er für die Annahme neugeschaffener Interpretationsschemata eintritt und die Vision gegenüber den betroffenen Stakeholdern artikuliert. Dies führt bei den Stakeholdern dazu, dass sie sich damit auseinandersetzen müssen, um die neue Vision zu verstehen und zu interpretieren. Nun können die Stakeholder ihrerseits versuchen auf die vorgeschlagene Vision einzuwirken und Änderungen auszuhandeln. So kann die ursprüngliche Vision angepasst und enger definiert werden (Gioia & Chittipeddi, 1991). Die kontinuierliche Neuformulierung trägt zur Plausibilisierung bei und führt zu einer höheren Widerstandsfähigkeit gegenüber der Kritik (Weick et al., 2005). Abschliessend gehören die Verbreitung von expliziten Informationen in mündlicher oder schriftlicher Form auch symbolischer Natur, die aktive Beteiligung von Stakeholdern sowie das Management von externen Informationen zum Prozess des Sensegivings und kann die Change-Readiness fördern.

3 Methodisches Vorgehen

Im nun nachfolgenden Teil der hier vorliegenden Forschungsarbeit wird die methodische Vorgehensweise näher beleuchtet. Nach Begründung der Fallauswahl sowie Vorstellung der Datenerhebung soll die Datenaufbereitung und die Datenanalyse aufgezeigt werden.

3.1 Begründung der Methodenwahl und Forschungsdesign

Für die Beantwortung der Forschungsfrage und um mögliche Faktoren zu identifizieren, welche sich positiv auf die Change-Readiness relevanter Stakeholder auswirken, empfiehlt es sich, ein qualitatives Forschungsdesign zu wählen. Einerseits kann so ein möglichst offenes Verfahren sichergestellt werden und andererseits können die befragten Personen ihre persönlichen Erfahrungen in ihren eigenen Worten schildern. Diese spezifischen Erlebnisberichte in Bezug auf die Teilnahme an einem organisationalen Wandel sind für diese Arbeit von höchstem

Interesse. Die erhobenen Daten werden einen erklärenden sowie entdeckenden Charakter haben und den aktuell vorherrschenden Ist-Zustand umreissen, um daraus Ansätze zur Steigerung der Readiness ableiten zu können (Flick, 2019).

Angesichts dieses Bezugsrahmens empfiehlt sich die empirische Vorgehensweise der Einzelfallstudie. Innerhalb der qualitativen Forschung gilt die Fallstudie als zentraler Ansatz zur Beleuchtung komplexer, spärlich erforschter Gebiete von sozialen Systemen und zur Identifikation relevanter Einflussfaktoren. Hierbei soll ein bestimmter Fall in seinem spezifischen Kontext aus einer ganzheitlichen Sichtweise erfasst, tiefgreifend analysiert sowie möglichst umfassend verstanden werden. Dieser wird in seiner natürlichen Umgebung untersucht. Ganz generell eignen sich Fallstudien, um momentane Begebenheiten zu analysieren, insbesondere, wenn die Umstände nicht unter der Kontrolle der forschenden Person liegen (Yin, 2009).

Eisenhardt (1989) beschreibt die Fallstudie vor allem für die Beantwortung von sogenannten «Wie-Fragen» als ausdrücklich praktikabel. Die Fragen können normativ bzw. deskriptiv oder prozess- resp. varianzbasiert beantwortet werden. Des Weiteren steht vor allem die Theoriebildung im Mittelpunkt der Methode. Dabei kann beabsichtigt werden eine neue Theorie zu schaffen oder eine existierende Theorie auszuweiten. Dabei ist die Theorie als Kombination aus Propositionen und Konstrukten zu verstehen, welche Letztgenannte mit den zugrundeliegenden theoretischen Argumenten, warum diese Ideen in der Lage sind ein allgemeines Phänomen zu erklären, verbindet (Gehman, Glaser, Eisenhardt, Gioia, Langley & Corley, 2017).

Hering und Schmidt (2014) identifizieren das «Erkenntnisinteresse in Bezug auf bestehende Theorien verschiedener Reichweite» als ein Idealtyp wissenschaftlichen Interessens, welcher mithilfe von Einzelfallstudien analysiert werden kann. Der Gegenstand einer theoretischen Debatte liegt dabei im Fokus. Es können neue Perspektiven hinzugefügt, bestehende Annahmen in Frage gestellt oder der Gegenstand als typisches Beispiel beleuchtet werden.

Das Ziel der hier vorliegenden Arbeit besteht darin, einerseits die Change-Readiness von relevanten Stakeholdern in einer Expertenorganisation zu beschreiben und andererseits eine Theorie über deren Förderung zu entwickeln. Demnach wird hierzu eine sogenannte instrumentelle Einzelfallstudie durchgeführt. Dies bedeutet, dass nicht das Fallbeispiel im Sinne eines Verstehens der analysierten Organisation vordergründig zu betrachten ist, sondern die Beleuchtung und Erklärung eines bestimmten Phänomens innerhalb dieses Falles. Es sollen generalisierbare Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Theorie abgeschöpft werden (Stake, 2000).

3.2 Fallauswahl

Die Fallauswahl ist ein fundamentaler Schritt, da mit ihr die Untersuchungseinheiten für das Forschungsvorhaben festgelegt werden. Sie kann aus theoretischen Gründen erfolgen und eignet sich, um Fallstudien zu replizieren, Theorien zu vertiefen, theoretische Kategorien anzureichern oder gegensätzliche Exempel hervorzubringen (Eisenhardt, 1989). Dabei sollen Fälle ausgewählt werden, welche Zusammenhänge zwischen Konstrukten beleuchten können (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Für die hier vorliegende Arbeit wurde eine Expertenorganisation mit zugehörigem Wandelvorhaben aus dem Gesundheitssektor als Fall ausgewählt. Einerseits wurde der Gesundheitssektor aus Interesse gewählt, andererseits befinden sich Gesundheitseinrichtungen im Umbruch und es treten immer häufiger organisationale Veränderungen auf (Sharma et al., 2018). Ausserdem stellt auch die oben beschriebene Paradoxie eine interessante Ausgangslage dar. Denn Kliniken (insbesondere Psychiatrien) zeichnen sich in ihrer Wertschöpfung durch die Schaffung von Stabilität und Sicherheit aus (Tuckermann, 2013). Dies lässt vermuten, dass ein Wandel grosse Herausforderungen für das Klinikpersonal mit sich bringt und aus diesem Grund für die Umsetzung der Veränderungen ein besonderer Fokus auf der Change-Readiness liegen sollte.

In der Psychiatrie Baselland (PBL) wurde im Jahr 2020 unter dem Namen «PBL 2025 Zusammen*Wachsen» ein Transformationsprogramm zur Weiterentwicklung der Klinik im Rahmen der bis 2025 neu gebauten und sanierten Gebäude auf dem Campus in Liestal gestartet. In den zahlreichen Projekten sollen u. a. Angebote und Leistungen an die künftigen Bedürfnisse angepasst, betriebliche Strukturen und Prozesse erneuert sowie Arbeitsfelder und Aufgaben von Mitarbeitenden auf neue Erfordernisse ausgerichtet werden. Eine offene Psychiatrie wird durch neue Behandlungskonzepte gefördert. Durch die Zusammenführung aller Angebote auf den Campus in Liestal wird auch die Weiterentwicklung der integrierten Versorgung ermöglicht. Dabei wird vor allem die therapeutische Beziehungskontinuität über alle Settings (stationär, teilstationär und ambulant) verfolgt. Durch die Kontinuität profitieren die Patienten von der Vernetzung der Versorgung, dem stetigen Informationsfluss und der Begleitung durch ein interprofessionelles Kernteam. Folglich handelt es sich um eine tiefgreifende Veränderung der bisherigen Strukturen und Arbeitsweisen.

3.3 Feldzugang und Rekrutierung

Für die Umsetzung des Forschungsvorhabens wurden relevante Stakeholder, welche im Kerngeschäft der Expertenorganisation tätig und vom bevorstehenden Wandel betroffen sind, mittels leitfadenstrukturierter Interviews befragt. Um Rückschlüsse auf mögliche bereitschaftsfördernde Faktoren bei der Umsetzung der Veränderungen zu ziehen, war es wichtig, dass die Interviews zu einem Zeitpunkt der frühen konzeptionellen Phase stattfanden. Somit konnten einerseits Einblicke über das aktuelle Mass der Readiness der Stakeholder gewonnen und andererseits mögliche sinnstiftende Massnahmen für eine erfolgreiche Implementierung definiert werden. Die Interviews fanden in einer Zeitspanne von drei Wochen vom 9. bis am 23. Februar 2022 statt. Der Zugang zum Forschungsfeld gestaltet sich bei qualitativen Analysen als eine Herausforderung. Der Kontakt ist bei Interviews viel persönlicher als bspw. bei digitalen Fragebögen (Flick, 2019). Infolgedessen wurde der Zugang zu den Daten über die Klinikleitung eingeleitet. Aufgrund der Brisanz und Aktualität des Themas der Forschungsarbeit für die Klinik, war grosses Interesse und Engagement vorhanden. Der ärztliche Direktor beauftragte eine Chefärztin Kontaktpersonen aus drei Bereichen der Klinik zu vermitteln, welche daraufhin den Kontakt zu den Stakeholdern hergestellt haben. Dadurch ergaben sich zehn Interviewmöglichkeiten, wobei bei einem Stakeholder die Kontaktaufnahme nicht funktionierte und ein weiterer aus terminlichen Gründen nicht teilnehmen konnte. Aufgrund der pandemiebedingten Situation wurden die Interviews digital per Zoom durchgeführt.

Bei der Auswahl der Stakeholder wurde darauf geachtet, dass es sich um Personen handelt, welche im medizinischen Kerngeschäft tätig sind oder eng mit solchen Berufsgruppen zusammenarbeiten. Des Weiteren wurde versucht, möglichst alle Berufsgruppen des medizinischen Personals abzudecken. Durch die Teilnahme von Ärzten, Psychologen, Pflegenden und auch einer Mitarbeitenden des Ärztesekretariats, kann die Organisation gut im Kleinen abgebildet werden.

3.4 Datenerhebung

Die Daten wurden mittels semi-strukturierter Leitfadeninterviews erhoben. Diese Form ermöglicht die Analyse der persönlichen Perspektive und der persönlichen Erfahrungen der Befragten mit dem Untersuchungsphänomen (Mayring, 2010). Die Struktur des Interviews ist dabei teilmonologisch, wobei die befragte Person durch die Einstiegsfrage zur Erzählgenerierung angeregt werden soll. Durch den Leitfaden wird die Person im Verlauf des

Gesprächs jedoch stärker gestützt und thematisch gelenkt. Zu beachten ist das Akzeptieren der Erzählung durch den Interviewer als solche und nicht durch Nachfragen die Aussagen zu bewerten (Helfferich, 2011). Durch den Leitfaden wird ermöglicht, auch Themengebiete anzusprechen, welche ansonsten möglicherweise nicht thematisiert werden würden. Im Weiteren soll damit auch eine gewisse Vergleichbarkeit der erhobenen Daten gewährleistet werden. Es liegt in der Verantwortung des Interviewers den Fragekatalog so flexibel wie möglich zu handhaben. Kommt bspw. eine Person auf ein bestimmtes Thema zu sprechen, welches eigentlich zu einem späteren Zeitpunkt vorgesehen war, sollte der Redefluss nicht unterbrochen werden. Es sind auch nicht nur jene Themen von Bedeutung, welche sich in den Fragen wiederfinden. Auch eigenen, durch die Befragten hervorgebrachten Aspekten, soll Beachtung geschenkt werden (Helfferich, 2011).

3.4.1 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden bildete die Grundlage für sämtlich durchgeführte Interviews. So wurde die Signifikanz der Ergebnisse gewährleistet. Der Leitfaden setzte sich aus insgesamt 19 Leitfragen zusammen und stützte sich auf die deduktiv gebildeten Kategorien aus der Literatur, auf welche bei der Datenauswertung noch genauer eingegangen wird (Mayring, 2010). Der Leitfaden beinhaltete Fragen zu dem Transformationsprojekt, der Change-Readiness, dem Sensemaking sowie dem Sensegiving.

Nach der Einstiegsfrage wurden die Stakeholder in einem ersten Block zum Transformationsprojekt befragt. Dabei ging es primär darum, herauszufinden wie viel die Befragten in Bezug auf den geplanten Wandel bereits wissen.

Der zweite Block beschäftigte sich mit der Change-Readiness der Stakeholder. Angelehnt an das Konzept von Holt und Kollegen (2007) wurden Fragen gestellt, welche Aufschluss über die Veränderungsbereitschaft der Befragten geben sollten. Genauer wurde die Readiness anhand vier Unterkategorien (Zweckmässigkeit, Management Support, Wirksamkeit der Veränderung und persönlicher Nutzen) ermittelt.

Um aufzuzeigen, wie die Readiness der Stakeholder gefördert werden könnte, wurden im letzten Block Fragen gestellt, welche darlegen sollten, ob schon Massnahmen ergriffen und wie diese bewertet wurden sowie welche Massnahmen noch von den Stakeholdern gewünscht wären. Des Weiteren wurde innerhalb des Frageblocks zwischen Sensemaking und Sensgiving unterschieden und die Fragen auf verschiedenen Ansätzen aus der Literatur gestützt (vergleiche Armenakis et al., 1993; Maitlis & Sonenshein, 2010; Gioia & Chittipeddi, 1991). Bei Ersterem

ging es vor allem darum, wie sich die Botschaft, interaktive Prozesse und positive Emotionen auf die Readiness auswirken sowie ob und in welchem Mass diese bereits angewendet wurden. Ebenfalls wurde die Rolle des Change Agenten beleuchtet. Beim Sensegiving wurde erfragt, wie die Kommunikation in Bezug auf den Wandel ausgestaltet ist und in welchem Masse diese stattfindet. Weiter hatten die Fragen zum Ziel aufzuzeigen, ob eine aktive Beteiligung stattfindet und welche Bedeutung sie dieser beimessen sowie welche Rolle externe Informationsquellen für die Akzeptanz von Veränderungen haben.
Der Leitfaden wurde so konzipiert, dass die Interviews circa 60 Minuten dauerten.

3.5 Datenaufbereitung

Zwischen der Datenerhebung und Datenauswertung wird die Datenaufbereitung als Zwischenschritt eingeschoben. Dieser charakterisiert sich als zentral, da das gesammelte Material zuerst schriftlich festgehalten und aufbereitet werden muss. Nur so wird eine Analyse überhaupt erst möglich. Die Audioaufnahmen der Interviews wurden wortwörtlich transkribiert. Daraus resultierte eine vollständige Textfassung der verbal abgegebenen Aussagen. Die Interviews wurden aus dem Dialekt ins Hochdeutsche übersetzt und zwecks Leserlichkeit wurden mögliche grammatikalische Fehler bereinigt.

3.6 Datenauswertung

Die Daten wurden im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) analysiert. Diese eignet sich ausdrücklich zur Auswertung von Textmaterial. Anhand eines schrittweisen Vorgehens und im Vorfeld festgelegter Analyseeinheiten wird die systematische sowie objektive Analyse der Interviews ermöglicht (Diekmann, 2012).
Zu den zentralen Gesichtspunkten der Inhaltsanalyse gehören das Aufschlüsseln des Interpretationstextes in kleinere nach und nach zu bearbeitende Einheiten sowie die Bildung eines theoriegestützten Kategoriensystems, welches im Vorfeld festgelegt wird. Bei der Bildung des Kategoriensystems kann zwischen der induktiven Kategorienbildung und der deduktiven Kategorienanwendung unterschieden werden. Bei der induktiven Kategorienbildung wird ein bottom-up Prozess verfolgt. In einem ersten Schritt wird das Abstraktionsniveau sowie die Kodier-, Kontext-, und Auswertungseinheit festgelegt. Auf der Grundlage dieser Definitionen entstehen sodann die Kategorien empirisch aus den einzelnen Textstellen heraus. Bei der deduktiven Kategorienanwendung hingegen, wird entgegengesetzt vorgegangen. Ausgangspunkt ist die theoriegeleitete Festlegung von Kategorien, Beispielen

und Kodierregeln. Die gebildeten Kategorien werden dann auf das zu untersuchende Textmaterial angewendet. Bei beiden Vorgehensweisen wird im Analyseprozess eine schrittweise Überprüfung des Kategoriensystems vorgenommen (Mayring, 2010).
Es wird generell bei der qualitativen Inhaltsanalyse darauf abgezielt, die Systematik der quantitativen Methoden beizubehalten, ohne dabei zu schnell Quantifizierungen vorzunehmen. Im Vergleich zu anderen qualitativen Interpretationen, wie dem interpretativen Vorgehen oder der Hermeneutik, unterscheidet sich die Qualitative Inhaltsanalyse vor allem in ihrer ausgeprägteren Systematisierung der Analyse (Mayring, 1990). Es gilt jedoch zu beachten, dass die Interpretation des Textmaterials nie vollständig abgeschlossen ist und stets eine Option zur Re-Interpretation besteht (Mayring, 2010).

Mayring (2010) unterscheidet wie folgt zwischen drei Grundtechniken der Inhaltsanalyse:

- Zusammenfassung: Diese Form der Analyse beabsichtigt das Material durch Abstraktion auf einen übersichtlichen Anteil zu reduzieren. Gleichzeitig muss darauf geachtet werden, dass das zusammengefasste Material stets möglichst nah am Ausgangsmaterial bleibt. Auf die zusammenfassende Analyse kann eine Interpretation anhand induktiver Kategorienbildung folgen.
- Explikation: Die Analyse wird durch zusätzliches Material zu einzelnen, fraglichen Textstellen erweitert. Dies unterstützt die Interpretation des Textmaterials und kann das Verständnis fördern.
- Strukturierung: Durch die Anwendung eines Kategoriensystems soll das Material strukturiert werden. Es wird ein Querschnitt durch das Material gelegt, um bestimmte Gesichtspunkte herauszufiltern oder den Text anhand konkreter Merkmale einzuschätzen.

Ausgangspunkt der Qualitativen Inhaltsanalyse stellt die Sichtung des gesamten Materials dar. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass dies möglichst ohne Vorreflexion geschieht. Dadurch soll eine Übersicht über die verschiedenen Einzelfälle ermöglicht werden. So ist das graduelle sowie systematische Prozedere der Analyse bezeichnend für das Vorgehen von Mayring (2010). Die Gliederung der einzelnen Schritte ist im allgemeinen inhaltsanalytischen Ablaufmodell zusammengefasst. Durch das Modell wird ein regelgeleitetes Vorgehen ermöglicht und führt zu einer intersubjektiven Nachvollziehbarkeit (Diekmann, 2012).
Nach Bestimmung der Ausgangslage sowie der weiteren Schritte, bei welchen die Analyserichtung festgelegt wird, die theoretische Differenzierung der Fragestellung erfolgt, die

Analysetechnik bestimmt wird und die Analyseeinheiten definiert werden, kann die Materialanalyse ausgeführt werden (Abbildung 1).

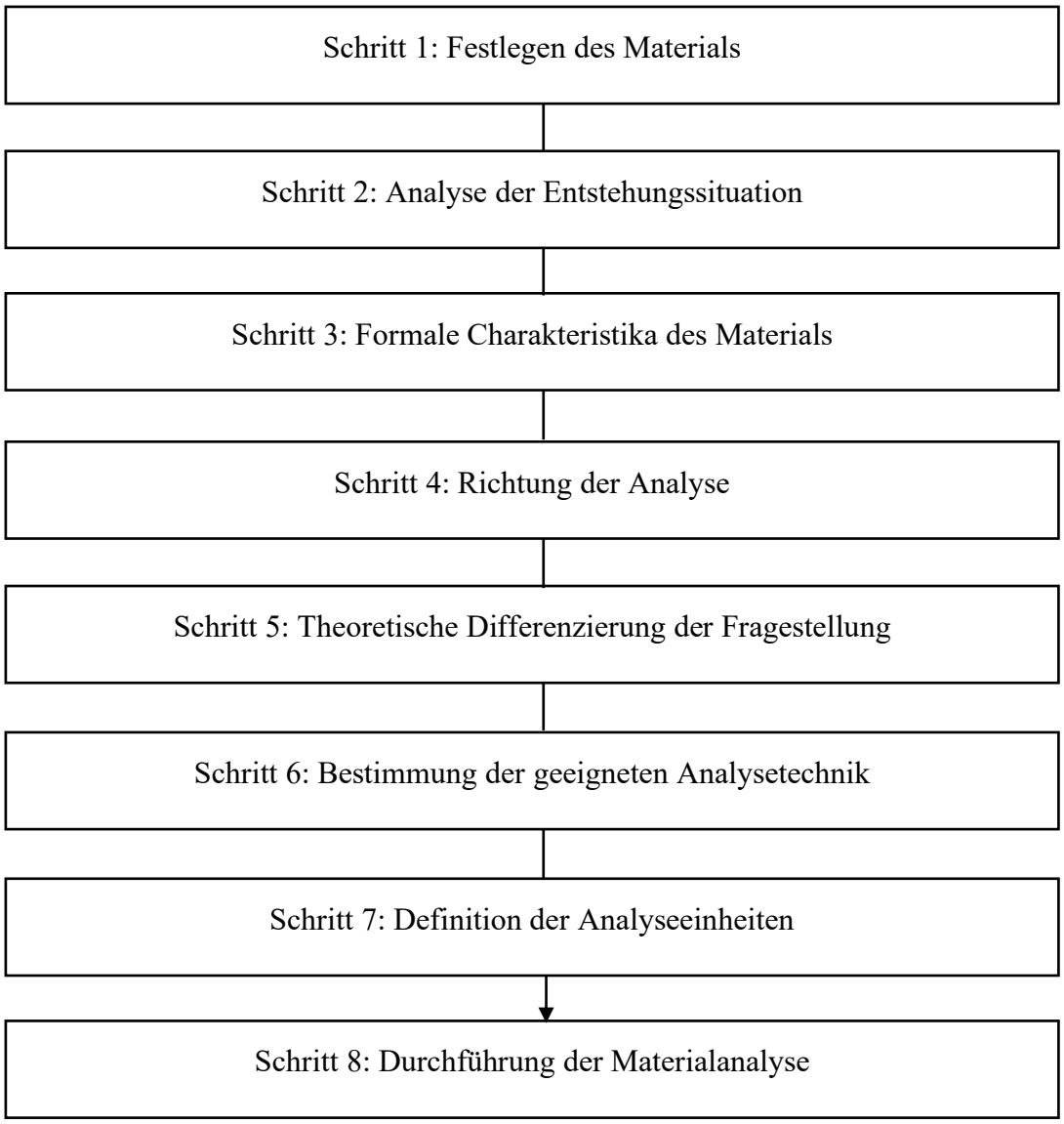

Abbildung 1: Allgemeines inhaltsanalytisches Ablaufmodell (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010)

In Bezug auf die hier vorliegende Forschungsarbeit fiel die Wahl auf die inhaltlich strukturierende Technik der Inhaltsanalyse. Hierbei handelt es sich um eine deduktive Vorgehensweise. Zwecks Orientierung wurde auf das Ablaufmodell zur deduktiven Kategorienanwendung nach Mayring (2010) zurückgegriffen. Entsprechend wurde dem nachfolgenden Ablaufschema gefolgt (Abbildung 2).

Abbildung 2: Ablaufmodell zur deduktiven Kategorienbildung (eigene Darstellung in Anlehnung an Mayring, 2010)

In einem ersten Schritt wurden die Strukturierungsdimensionen bzw. die Kategorien bestimmt. Primär wurden vier Hauptkategorien aus dem Theorieteil hergeleitet. Die Hauptkategorien wurden weiter in Subkategorien unterteilt. Da in dieser Arbeit Faktoren aufgezeigt werden sollen, welche die Bereitschaft zum Wandel relevanter Stakeholder fördern können, war es für diese Untersuchung wichtig zunächst das Mass der Bereitschaft zu ermitteln. Aus diesem Grund wurde die *Change-Readiness* als Hauptkategorie aufgenommen. Basierend auf der Forschung zur Messung von Change-Readiness von Holt und Kollegen (2007) wurden weiter *Zweckmässigkeit*, *Management Support*, *Wirksamkeit* und *persönlicher Nutzen* als Subkategorien festgelegt. Als zweite Hauptkategorie wurde der Überbegriff *Sensemaking* aus der Literatur abgeleitet. Im Rahmen dieser Analyse sollte beleuchtet werden, welchen Einfluss

die theoriebasierten verschiedenen Mechanismen, durch welche Sinn geschafft wird, auf die Stakeholder haben. Unter dieser Hauptkategorie wurden daher die Subkategorien *Diskrepanz (die Botschaft)* (Katz & Kahn, 1978), *interaktive Prozesse (peer to peer)* (Armenakis et al, 1993) und *positive Emotionen* (Maitlis & Sonenshein, 2010) subsumiert.

Eine weitere Hauptkategorie stellte das *Sensegiving* dar. Um Aussagen über die Beeinflussung relevanter Stakeholder in eine bestimmte Richtung in Bezug auf ihre Change-Readiness tätigen zu können wurden *persuasive Kommunikation* (Armenakis et al., 1993), *aktive Beteiligung* (Fishbein & Azjen, 1975) sowie *Management von externen Informationen* (Gist, 1987) als Subkategorien definiert. So konnte analysiert werden, ob und inwiefern diese Ansätze die Stakeholder dahingehend beeinflussen, eine Akzeptanz für die geplanten Veränderungen zu entwickeln. Als letzte Hauptkategorie wurde *Rolle des Change Agenten* in den Katalog aufgenommen. Anhand der Subkategorien *Kenntnis* und *Auftritt* sollte der Einfluss des Agenten auf die Change-Readiness dargelegt werden (Armenakis et al., 1993). Die vier Hauptkategorien wurden durch einzelne ebenfalls literaturbasierte Ausprägungen ergänzt. Anschliessend konnte ein Kodierleitfaden entwickelt und die festgehaltenen Subkategorien definiert werden. Basierend auf den Definitionen wurde in einem ersten Durchlauf etwa 30 % des Gesamtmaterials (zwei Interviews) untersucht. Im Zuge dessen wurden für jede Kategorie sogenannte Ankerbeispiele aus den Transkripten herausgefiltert. Es kam vor, dass es Schwierigkeiten bei der Abgrenzung verschiedener Kategorien gab. So wurden zusätzlich Kodierregeln gebildet. Die Kodierleitfäden für die vier Hauptkategorien sind im Anhang B hinterlegt.

Der finale Textdurchgang der insgesamt acht Interviews fand nach dem ersten Durchlauf und der Rücküberprüfung der im Vorfeld gebildeten Kategorien statt. Da es sich lediglich um eine geringe Menge an Daten handelte, wurde auf eine Analysesoftware verzichtet. Als Werkzeug diente stattdessen das Office-Programm «Excel». Die Textstellen wurden aus dem Material in die Datenbank übertragen und einer Subkategorie zugewiesen. Im Ergebnisteil dieser Forschungsarbeit wurden diese zitiert und detailliert wiedergegeben.

3.7 Qualitative Gütekriterien

Die Berücksichtigung von Gütekriterien als Massstäbe für die Forschung und deren Qualität ist bei der qualitativen Methode elementar. Die klassischen Ansätze zur Bewertung der standardisierten Forschung verfehlen weitgehend die aussergewöhnlichen Eigenschaften, welche qualitative Daten haben. Dadurch gestaltet es sich als veritable Herausforderung die

Qualität der Analyse angemessen durch Kriterien und Standards zu bestimmen (Flick, 2019). In Anlehnung an die Beschreibung der Gütekriterien qualitativer Forschung von Mayring (2010) wurden auch für die hier vorliegende Arbeit Kriterien entwickelt.

- Verfahrensdokumentation: Dieses Kriterium beschreibt die Präzision sowie Güte der Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten. Durch die exakte Darstellung der ausgewählten Methode, des Rekrutierungsprozesses und der Datenerhebung sowie Auswertung, konnte dieses Kriterium erfüllt werden
- Argumentative Interpretationsabsicht: Im Gegensatz zur quantitativen Forschung bezieht sich die qualitative Forschung nicht auf Zahlen und Statistiken, sondern arbeitet mit der Interpretation von Daten. Aufgrund der Interpretation der Ergebnisse gibt es hier keine standardisierten Verfahren. Die Interpretation der gesammelten Daten muss infolgedessen argumentativ begründet werden. Es muss weiter eine Nachvollziehbarkeit der Argumentation gegeben sein. Des Weiteren müssen etwaige Unklarheiten beseitigt werden (Mayring, 2010). Im Rahmen dieser Forschungsarbeit wurden die Aussagen der Interviewteilnehmer zu Kategorien zusammengefasst und anschliessend interpretiert. Die Aussagekraft dieser Kategorien wurde durch die Anführung von Ankerbeispielen aus den Transkripten in der Verschriftlichung fundiert.
- Regelgeleitetheit: Im Forschungsprozess sollten willkürliche und unsystematische Entscheidungen trotz vorherrschender Offenheit und Variationsmöglichkeit in Bezug auf die Fragestellung unter allen Umständen vermieden werden. Eine bestimmte Vorgehensweise, Regeln sowie ein systematisches Erarbeiten des Materials müssen hierzu eingehalten werden (Mayring, 2010). Durch die nachvollziehbar beschriebenen Schritte und der verwendeten Auswertungsmethode konnte diesem Kriterium Rechnung getragen werden.
- Nähe zum Gegenstand: Die qualitative Forschung findet weder im Labor noch ausschliesslich am Schreibtisch statt. Die Forschenden müssen in die Lebenswelt und das soziale Umfeld der Teilnehmer eindringen. Denn die subjektive Sichtweise von Personen ist oftmals in ihrer vertrauten Umgebung wahrnehmbar (Mayring, 2010). Die Interviews wurden zwar in digitaler Form durchgeführt, dennoch waren die Befragten zum Zeitpunkt des Gesprächs in ihrem eigenen Büro in der Klinik. Dadurch wurde gewährleistet, dass sich die Personen in einer gewohnten Umgebung vorfanden. Ausserdem ist die Nähe zum Gegenstand dadurch gegeben, als dass der Autor zukünftig hauptberuflich im Feld der Transformation tätig sein wird.

- Kommunikative Validierung: Im Rahmen dieses Gütekriteriums werden die Forschungsergebnisse den analysierten Personen vorgelegt. Dies ermöglicht die Überprüfung der Gültigkeit der Ergebnisse. So findet eine Diskussion über die Ergebnisse statt. Bestätigen die Beforschten die erarbeiteten Erkenntnisse und erkennen sie sich in diesen wieder, können die Forschenden davon ausgehen, dass die Ergebnisse eine gewisse Gültigkeit besitzen. Nach diesem Schritt muss ebenfalls eine weitere Interpretation durch die Forschenden erfolgen (Mayring, 2010). Bereits während der Datenerhebung fragten einige der Interviewteilnehmer, ob die Ergebnisse zu einem späteren Zeitpunkt präsentiert werden. Nach Abschluss der empirischen Arbeit sollen die Ergebnisse mit den Beforschten besprochen werden.
- Triangulation: Die Verknüpfung verschiedener Erhebungsmethoden soll verhindern, dass der Forscher Gefahr läuft eine Verzerrung in seine Arbeit zu bringen (Mayring, 2010). Der Autor konnte im Vorfeld seiner Forschung selbst an Mitarbeiterveranstaltungen und Workshops dabei sein und die relevanten Stakeholder beobachten. Zudem konnten Protokolle und andere Grundlagen gesichtet werden. Dieses letzte Gütekriterium konnte trotzdem nur teilweise erfüllt werden, da zum Zeitpunkt der Erhebung keine Workshops und Sitzungen stattfanden und somit keine Beobachtungen gemacht werden konnten. Des Weiteren enthielten die analysierten Dokumente nur wenige relevante Inhalte für die hier vorliegende Arbeit.

4 Ergebnisse

In diesem Teil der Forschungsarbeit werden nun nachfolgend die Ergebnisse präsentiert. Dabei sollen die aus den Leitfadeninterviews und Protokollen erhobenen Daten sowie Analysen abgeleitet werden. Der Aufbau stützt sich auf die im Vorfeld deduktiv gebildeten Kategorien gem. der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). In einem ersten Schritt werden die Erkenntnisse zur Change-Readiness dargestellt, um dann die aus der Literatur vorgeschlagenen Massnahmen zu beleuchten.

4.1 Change-Readiness

Bevor mögliche Massnahmen zur Förderung der Change-Readiness aufgezeigt werden können, muss diese vorab ermittelt werden. Gestützt auf der Forschung von Holt und Kollegen (2007)

sollen nun anhand der Faktoren nachfolgend die Erkenntnisse zu der Readiness der Stakeholder präsentiert werden.

4.1.1 Zweckmässigkeit

Beim ersten Faktor wurden die Teilnehmer zu der Zweckmässig- bzw. Notwendigkeit des bevorstehenden Wandels befragt. Die Vertreter des ambulanten und des teilstationären Bereiches haben bzgl. der Transformation Bedenken. Hinterfragt wird, ob sich die Veränderung positiv auf die Patienten auswirken wird. Dabei spielt das geplante Zusammenrücken eine massgebende Rolle. Durch den Umzug in die Nähe vom stationären Bereich werden Nachteile für die Patienten erwartet.

> *«Aus Sicht der Patienten habe ich eher das Gefühl, dass diese nicht unbedingt profitieren werden, also aus Sicht der Tagesklinik. Da diese Patienten eher davon profitieren, dass die Tagesklinik nicht so nahe am stationären Bereich platziert ist. Im Jahre 2025 werden wir dann sogar im Gebäude sein, in welchem viele Patienten noch selbst auf den Akutabteilungen eine Zeit verbrachten. Also der neue geplante Standort bringt sicher nicht nur Vorteile für die Patienten, da für viele die stationäre Zeit ein sehr einschneidendes Erlebnis war und noch immer ist (Int. 2, Z. 39-44).»*

> *«Ich denke schon, dass es Auswirkungen auf uns haben wird. Also das Ambulatorium sowie die TK waren bisher etwas entfernt von der Klinik und das wäre eigentlich für die Patienten auch wichtig und der Umzug auf den Campus ist in meinen Augen auch ein bisschen schwierig (Int. 2, Z. 20-22).»*

> *«Aus Sicht der Patienten vom Ambulatorium und der TK bin ich skeptisch, ob da gross profitiert werden kann. Es ist einfach zu nah bei der Klinik. Das ist ja der Weg, den viele Leute extra wählen, um eben nicht stationär in die Klinik zu gehen. Das zeigt sich schon so, dass wenn man den Patienten eine Wegbeschreibung gibt und sie Klinik lesen oder hören, oftmals gleich in eine Abwehrhaltung gehen. Auch gibt es Patienten, die vom stationären in ambulante Behandlung wechseln und eigentlich nur noch weg wollen von der Klinik. Für gewisse ist es kein Problem aber die Klinik ist immer noch stark stigmatisiert und ist immer noch einen Schritt weiter, wie wenn man sagt, dass man schnell bei einem Therapeuten gewesen ist.*

Das ist ein grosser Unterschied und wird so auch noch in der Gesellschaft wahrgenommen. Die Trennung ist dann nach der Transformation räumlich gar nicht mehr wirklich gegeben und möglich. Ich kann es zwar noch nicht richtig einschätzen, aber es handelt sich dann halt wirklich um einen Campus bzw. ein Areal (Int. 3, Z. 55-66).»

Gleichzeitig wird die räumliche Nähe in Bezug auf die Zusammenarbeit und mögliche Synergien als positiv eingeschätzt.

«Ja also die Zusammenarbeit generell wird schon besser werden, also das hoffe ich. Auch was die Zusammenarbeit zwischen stationär und ambulant anbelangt. Schon alleine durch die räumliche Nähe wird das passieren, man sieht sich vielleicht mal in einer Pause und kann sich informell austauschen (Int. 3, Z. 48-50).»

Auch könnte die Transformation einen positiven Einfluss auf die Behandlungsqualität haben. Durch den besseren Informationsfluss und den angepassten Patientenpfad werden die Patienten profitieren können.

«Ein Vorteil hervorgerufen durch die räumliche Nähe ist sicherlich die Vernetzung und der neue Behandlungsweg bzw. Patientenpfad. Das betrifft den Informationsfluss und auch die Behandlungsqualität. So muss der Patient nicht bei jedem Neueintritt in die verschiedenen Bereiche seine Geschichte jedes Mal neu erzählen. Im Sinne der integrierten Versorgung sehe ich da schon Benefits für die Patienten (Int. 2, Z. 44-48).»

Die Befragten aus dem stationären Bereich sehen die bevorstehende Transformation als notwendig.

«Zusammenfassend kann ich aber sagen, dass die PBL von der Transformation profitieren kann, es gibt aber noch grosse Herausforderungen, welche zu meistern sind und ich sehe die Notwendigkeit der Veränderungen. Es bräuchte evtl. noch weitergehende Überlegungen (Int. 5, Z. 54-57).»

Auch in Bezug auf die Patienten werden die Veränderungen als zweckmässig empfunden. Durch die Überarbeitung der Behandlungskonzepte können neue Angebote geschaffen werden.

> *«Ich denke schon. Man wird andere Räumlichkeiten, andere Konzepte haben und kann sich wirklich nochmals Gedanken machen, ob das gut ist, was man gerade macht. Sicherlich die Psychiatrie, aber auch der Kanton Basel-Land wird davon profitieren können. Vor allem können die Patienten dann neue / andere Angebote nutzen (Int. 7, Z. 49-52).»*

> *«Ja auf jeden Fall. Gerade die Patienten können vom neuen Umfeld sehr profitieren. Und halt auch wenn das Konzept und die Angebote angepasst werden. Das denke ich schon, dass die PBL zu einem attraktiven Standort in der Region werden kann (Int. 8, Z. 55-57).»*

Ein weiteres Argument, welches sich für die Zweckmässigkeit der Transformation ausspricht, stellt das Bauvorhaben dar. Die bauliche Erneuerung wird bei der Mehrheit der Stakeholder als dringend notwendig eingestuft.

> *«Baulich gesehen sogar schon längst überfällig. Also das hat dann auch nichts mehr mit Nostalgie zu tun so wie die Gebäude daherkommen (Int. 8, Z. 67-68).»*

> *«(...) schwierig zu sagen, zwar nein, ich denke die PBL möchte sich vielleicht modernisieren. Also das sieht man ja schon mit dem Bauvorhaben. Das ist auch längst überfällig, wenn man die räumlichen Gegebenheiten und den Zustand der heutigen Stationen sieht, merkt man, dass dies nicht mehr der Zeit entspricht. Das ist halt ein Bau aus den 1970er Jahren und langsam renovationsbedürftig. Zudem platzen wir auch fast aus allen Nähten (Int. 8, Z. 22-26).»*

> *«Also rein von den Gebäuden her und baulich gesehen ist es unbedingt nötig. Also da wo wir jetzt sind, handelt es sich wirklich um sehr sehr alte Gebäude. Es ist zwar sehr schön, mit dem Innenhof und allem, aber halt gebäudetechnisch kann man auch nicht mehr viel herausholen (Int. 3, Z. 68-70).»*

Die Zweckmässigkeit der Transformation wird aber auch hinterfragt. So wird bezweifelt, dass ein organisatorischer Wandel überhaupt nötig sei, da sich an der eigentlichen therapeutischen Arbeit mit den Patienten nicht viel ändern wird.

> *«Die Veränderungen sind eher organisatorischer Natur und können mit Verschiebungen auf dem Schachbrett verglichen werden, man bewegt die Figur aber das Spiel bleibt ja eigentlich das Gleiche. Nein also ich finde es nicht immer nötig und hilfreich (Int. 1, Z. 59-61).»*

> *«Oder auch, ob es dadurch inhaltliche Veränderungen gibt (...) Da bin ich auch noch etwas skeptisch. Es klingt dann so modern und toll, aber letztlich geht es ja sehr um die Begegnung, von Mensch zu Mensch, vom Team zu Patient*innen, wo ich denke, dass dies mehr vom Individuellen abhängt, von der Teamdynamik, vom Engagement, was ich jetzt auch nicht unbedingt bewerten würde, ob dies jetzt besser oder schlechter ist. Ich wäre da etwas vorsichtig (Int. 6, Z. 61-66).»*

Die Entwicklung der Behandlungskonzepte und des Angebotes wird als iterativer Prozess verstanden und wirft somit die Frage auf, ob die bevorstehenden Projekte überhaupt nötig sind.

> *«Und ja ich nehme es schon eher so wahr, dass die Konzepte und das Angebot eigentlich laufend weiterentwickelt werden, da hätte es jetzt kein Transformationsprojekt dafür gebraucht. Aber ich kann mir schon vorstellen, dass die Anpassungen jetzt dann vielleicht doch grösser werden und (...) (Int. 8, Z. 86-71).»*

Die Zweckmässigkeit wird je nach Bereich unterschiedlich eingeschätzt. Während im ambulanten und teilstationären noch Vorbehalte bzgl. der Vorteile für Patienten vorherrschen, wird die Transformation im stationären Bereich als notwendig bewertet. Gleichzeitig sehen die relevanten Stakeholder die vorgeschlagenen Veränderungen im Zuge einer verbesserten Zusammenarbeit und Synergiegewinnung als geeignet für die PBL. Des Weiteren sind die Stakeholder davon überzeugt, dass die bauliche Erneuerung notwendig ist. Ein kleiner Teil sieht hingegen die Transformation als nicht zweckmässig, da sie die organisationale Weiterentwicklung als iterativen Prozess betrachten.

4.1.2 Management Support

Ein nächster Faktor, welcher Einfluss auf die Change-Readiness der Stakeholder hat, ist das empfundene Mass an Unterstützung und Einsatz der Führungskräfte im Hinblick auf den Wandel. Im Rahmen des Veränderungsvorhabens wird die oberste Führungsebene als geschlossen wahrgenommen.

> *«Also… Na gut, es gibt immer gewisse Diskussionen innerhalb der Schwerpunkte, d. h. zwischen den Schwerpunkten, aber von der Geschäftsleitungsebene selbst, denke ich gibt es eine absolute Geschlossenheit und ich betrachte ja auch diese Diskussionen innerhalb von Schwerpunkten, die stattfinden, einfach als Symptom und normalen Anteil von jedem Veränderungsprozess und mit einem klaren und stringenten Management ist das meiner Ansicht nach völlig problemlos zu entschärfen und wird es ja auch (Int. 4, Z. 66-71).»*

Sicht- und spürbar wird das für die Stakeholder besonders an den Informationsveranstaltungen rund um das Transformationsprojekt. Durch die Präsentationen und Fragerunden wird deutlich, dass die Führungsriege von den Wandelbestrebungen überzeugt ist und sich auch für diese einsetzt.

> *«Es gibt ja regelmässige Informationsveranstaltungen, die vom Management organisiert wird. Dort sind dann auch meistens viele von der Geschäftsleitung anwesend und aus ihren verschiedenen Bereichen erzählen -wo sie geradestehen, wie es dort läuft. Es gibt immer auch die Möglichkeit den Anwesenden Fragen zu stellen. Von daher habe ich schon das Gefühl, dass sie bewusst hinter ihrem Vorhaben und auch gemeinsam dahinterstehen. Wie es hinter der Fassade aussieht… das möchte man vielleicht auch gar nicht wissen (Int. 7, Z. 73-78).»*

Das geschlossene Auftreten wird aber auch hinterfragt und wirkt nicht nur positiv auf die Stakeholder.

> *«Vielleicht manchmal fast zu geschlossen. Im wahrsten Sinne des Wortes. Manchmal würde ich gerne mehr von den Konflikten mitbekommen, die es gegeben hat. Mich würde das interessieren, ich bin jetzt nicht jemand, die das verunsichert, sondern ich denke, es ist wie beim Bundesrat. Dort gibt es verschiedene Positionen*

und sie müssen sich dann irgendwie einigen. Ich würde manchmal gerne etwas mehr wissen (Int. 6, Z. 96-100).»

Teilweise werden unterschiedliche Standpunkte und Meinungen der Führungskräfte wahrgenommen. So werden ausserhalb der offiziellen Kommunikationskanäle Meinungsverschiedenheiten für die Stakeholder sichtbar.

«Also Abweichungen sind schon spürbar. Das bemerkt man vor allem in Einzelgesprächen, wenn man sich in kleineren Gruppen darüber unterhält. Dann merkt man schon, dass die Geschlossenheit nicht vollumfänglich gegeben ist (Int. 2, Z. 62-64).»

«(...) Gut von der Aussenwirkung ist es immer so, dass man sieht, dass die Klinikleitung berichtet was in den Sitzungen beschlossen wird. Wo ich dann aber merke, dass nicht immer alles in einer Linie ist, ist dann wenn so bestimmte Reibungspunkte entstehen, wie sollen jetzt die Konzepte laufen, wie ist die Veränderung und so weiter (Int. 5, Z. 86-89).»

Diese abweichenden Meinungen und die daraus entstehenden Risse in der Geschlossenheit werden jedoch nicht als gravierend eingestuft. Diese Unterschiede liegen in der Natur der Sache.

«Aber so eine grosse Veränderung kann man ja auch gar nicht einheitlich bzw. geschlossen durchführen, da gibt es immer abweichende Meinungen. So finde ich schon, dass die Geschlossenheit über die Managementebenen nicht gegeben ist (Int. 2, Z. 64-66).»

Gleichzeitig fühlen sich die Stakeholder von den Führungskräften gehört und im Umgang mit der Transformation unterstützt.

«Aber auch, dass die eigenen Vorgesetzten bei den Sitzungen anwesend sind, die Fragen beantworten können. Das gibt einem das Gefühl gehört zu werden (Int. 7, Z. 188-190).»

«Hängt halt wiederum auch das vom Auge des Betrachters ab, aber mich persönlich angesprochen beantworte ich diese Frage mit «Ja» (Int. 4, Z. 62-63).»

Bei zwei Interviews wurde ersichtlich, dass nicht alle Stakeholder gleichermassen von der Führungsebene erreicht werden. Die Stakeholder haben somit Schwierigkeiten, festzustellen, inwiefern sich die Führungskräfte für die Veränderungen einsetzen. Unterschiede sind einerseits zwischen den verschiedenen Bereichen auszumachen und andererseits von der Hierarchiestufe abhängig.

«Also im Moment liegt der Fokus denke ich eher auf dem stationären Bereich und alles was den ambulanten Bereich angeht wurde nur beiläufig erwähnt. Die Entscheidungen wurden aber nicht im Detail von der Geschäftsleitung begründet (Int. 3, Z. 83-85).»

«Was mich betrifft, erlebe ich das schon so. Ich habe den Eindruck, ich werde gehört, ich kann mich engagieren und einbringen. Aber ich bin schon immer wieder damit konfrontiert, dass Mitarbeitende, die eher an der Basis sind, welche weniger diesen Überblick haben, die vielleicht auch weniger im Alltag damit zu tun haben, dass sich diese nicht immer so gehört und einbezogen fühlen und manchmal auch Fragezeichen haben, was jetzt das Ganze soll (Int. 6, Z. 89-93).»

Zusammenfassend wird die Führungsebene als geschlossen wahrgenommen. Dies erleben die Stakeholder insbesondere über die offiziellen Kommunikationskanäle. Bei diesen wirken die Führungspersonen überzeugt sowie entschlossen die Veränderungen mitzutragen. Die vorgelebte Entschlossenheit wirft dennoch bei einem Teil der Stakeholder Fragen auf. Es sind teilweise abweichende Standpunkte abseits der offiziellen Kommunikation wahrzunehmen. Dies wird aber als nicht weiter gravierend bewertet. Es sei im normalen Rahmen, dass bei so grossen Wandelvorhaben unterschiedliche Meinungen auftreten. Zudem wurde bei der Analyse ersichtlich, dass nicht alle Stakeholder gleichermassen von der Führungsebene erreicht werden und es aus diesem Grund schwierig ist den Management Support einzuschätzen.

4.1.3 Wirksamkeit

Bei den Interviews kristallisierte sich heraus, dass die Stakeholder keine grossen Probleme bei der Umsetzung der Veränderungen erwarten. Sie sehen sich und ihre Kollegen

grossmehrheitlich in der Lage ihre Arbeit auf die zukünftigen Gegebenheiten anzupassen. Ein motivierender Aspekt stellt die Einbindung in die Projektarbeit und die damit verbundene Wertschätzung für die Arbeit dar.

> *«Ich spüre jetzt für meine Person kein grösserer Unterschied zu den bisherigen Veränderungen. Es macht mir auch keine Angst, ich finde es sogar noch sehr spannend und freue mich darauf auch involviert zu sein (Int. 2, Z. 11-13).»*

> *«Ich weiss, dass ich die Fähigkeit besitze. Das klingt jetzt ein bisschen narzisstisch, aber manchmal fände ich auch gut, wenn es auch eine Anerkennung oder Wertschätzung gäbe - für das man den neuen Weg meistert (Int. 5, Z. 108-110).»*

> *«Ja auf jeden Fall. In Bezug auf meine Kolleg*innen fällt mir jetzt im Moment kein Beispiel ein. Also ich glaube eigentlich schon… Ich meine, wie gesagt… der eine ist mehr daran interessiert, Teile der Veränderungen umzusetzen und dem anderen ist es halt etwas egaler. Das ist halt die normale Spannbreite von dem was es in jedem Betrieb gibt, wo halt der eine mehr, der andere weniger sich engagieren möchte (Int. 4, Z. 86-90).»*

Als weiterer wichtiger Faktor für die Bewältigung des Wandels wird der «Teamzusammenhalt» hervorgehoben. Durch diesen sehen sich die Stakeholder imstande die Veränderungen umzusetzen. So können allfällig auftretende Schwierigkeiten aufgefangen werden.

> *«Ich denke die Anpassungen und Wechsel werden kein Problem. Da spielt natürlich auch mein Team eine grosse Rolle da gab es jetzt seit ich hier bin immer wieder kleine Änderungen. Und ja bei den Kollegen (…) da weiss ich gar nicht was sagen (Int. 8, Z. 109-111).»*

> *«Man würde das vermutlich relativ sportlich nehmen. Dabei ist vor allem der Teamzusammenhalt sehr wichtig, das ist unter anderem auch ein Grund warum ich schon so lange auf dieser Abteilung bin. Es hat etwas stützendes und wenn man als Team in neue Strukturen wechselt, kann das sicher gut gemeistert werden. Der Teamzusammenhalt sehe ich als sehr zentral an (Int. 2, Z. 96-99).»*

Gleichzeitig wird der Umfang des Wandels als sehr gross eingeschätzt. Durch die Vielzahl an einschneidenden Veränderungen können Schwierigkeiten in der Umsetzung auftreten, welche die Stakeholder bewältigen müssen. Es wird auch auf die Gefahr hingewiesen, dass die Komplexität des Wandels die Mitarbeitenden überfordern und somit einen negativen Einfluss auf die Personalfluktuation haben kann.

> *«Es stellt vieles auf den Kopf – also es handelt sich um einen sehr grossen Umfang. Dort liegt auch die Schwierigkeit, weil die Leute teils in neuen Teams arbeiten müssen, evt. gibt es Abteilungswechsel, neue therapeutische Aufträge (…) Ich finde dies spannend und auch gut, aber für Teams ist dies extrem schwierig. Man muss während einer langen Zeit im Ungewissen arbeiten und weiss vielleicht nicht gleich, wie es weitergeht oder was auf einem zukommt. Das kann sehr herausfordernd sein (Int. 7, Z. 37-42).»*

> *«Oder wenn jetzt aus zwei Abteilungen eine Abteilung gemacht werden würde, dann sehe ich es auch wieder schwieriger. Man sieht jetzt, dass z. B. aus drei plötzlich nur noch zwei Altersabteilungen oder aus zwei nur noch eine Suchtabteilung gemacht wird. Das ist sicher ein sehr hoher Anspruch und herausfordernd. Das habe ich selbst vor circa drei Jahren erlebt. Damals verlor man innert kürzester Zeit fast die Hälfte des Pflegeteams, auch Therapeuten wechselten oder gingen aus diversen Gründen. Das stellte sich als sehr grosse Herausforderung heraus. Das braucht auch Zeit, bis eine solche Veränderung mal grösstenteils umgesetzt wird (Int. 7, Z. 86-92).»*

Ein weiteres Thema, welches neben der Komplexität als erhebliche Schwierigkeit identifiziert wird, ist das Alter der betroffenen Stakeholder. So wird angenommen, dass besonders junge sowie ältere Mitarbeiter sich nicht in der Lage sehen den Wandel ohne grosse Probleme mitzugehen.

> *«Aber doch ich denke die würde sich auch als fähig sehen, die Transformation mitzugmachen. Gut, es gibt auch ältere Kollegen, die vielleicht mehr Mühe haben, aber ja wie schon gesagt sprechen wir kaum darüber (Int. 8, Z. 112-114).»*

«Wenn ich zurückdenke, hatte ich in den Anfangsjahren oftmals das Gefühl (...) Dass alles furchtbar wäre (...) eine Katastrophe wäre. Ich musste dann aber erleben, dass es zwar durchaus herausfordernd, aber keine Katastrophe gewesen ist. Wenn man berufsunerfahren oder noch sehr jung ist, kann es vielleicht schwieriger sein (Int. 7, Z.107-110).»

Des Weiteren spielen auch die verfügbaren Ressourcen eine entscheidende Rolle. Für die Fähigkeit den Wandel zu bewältigen, werden genügend personelle Ressourcen vorausgesetzt. Eine Ressourceneinsparung löst grosses Bedenken im Hinblick auf die Umsetzung aus.

«Falls es auch um Ressourceneinsparungen gehen würde oder für Veränderungen keine zusätzlichen Personalressourcen vorhanden wären, dann ja. Das ist vielleicht meine Sorge. Ich denke, wenn man gute Leute hat, genügend Ressourcen, kann man vieles stemmen und sinnvolle Projektansätze umsetzen (Int. 6, Z. 103-106).»

Es kann festgehalten werden, dass sich die Stakeholder mehrheitlich in der Lage sehen die vorgeschlagenen Veränderungen umzusetzen und keine grossen Probleme bei der Anpassung an die neuen Gegebenheiten erwartet werden. Herauszuheben ist, dass die Einbindung in den Wandel eine motivierende Wirkung bei der späteren Umsetzung haben kann. Gleichwohl werden der grosse Umfang und die damit verbundene Vielzahl an Veränderungen als grosse Herausforderung identifiziert. Dies darf nicht unterschätzt werden. Nebst dem Teamzusammenhalt und der Frage nach den geplanten Ressourcen kann auch das Alter einen Einfluss auf die Überzeugung der Stakeholder in Bezug auf ihre Fähigkeit den Wandel umzusetzen haben. Dabei sehen sie bei besonders berufsunerfahrenen sowie älteren Kollegen mögliche Probleme bei der Umsetzung.

4.1.4 Persönlicher Nutzen

Bei der Frage nach den möglichen Vorteilen der Veränderung für die Stakeholder wird ersichtlich, dass das zukünftige Soll durchwegs als positiv bewertet wird. Der Wandel kann Chancen in Bezug auf den Status einzelner Personen bieten.

«In Bezug auf die Beziehungen glaube ich nicht. Ja aber vielleicht in Bezug auf den Status oder die Rolle habe ich das Gefühl, dass man evtl. mehr Autonomie und mehr Kompetenz als Abteilung hat, also mehr Möglichkeiten (Int. 1, Z. 103-105).»

Vereinzelt wird der Einfluss auf den Status aber auch als möglicher Nachteil bewertet. Insbesondere die mögliche Umstrukturierung der Abteilungen könnte sich negativ auf den Status einzelner Stakeholder in Leitungspositionen auswirken und löst Verunsicherung über die zukünftige Rolle aus.

> *«Ich habe mir noch nie Gedanken in diese Richtung gemacht bzw. mir diese Frage gestellt. Aber unsere Abteilung durch das Projekt vielleicht mit einer neuen Abteilung zusammengelegt werden würde, dann könnte es für mich als Abteilungsleitung schon schwierig werden. Wer bleibt dann als Abteilungsleitung? Was bedeutet dies für mich? Bin ich dann die Stellvertretung? Werde ich evt. verlegt? Braucht es mich überhaupt noch (Int. 7, Z. 114-118)?»*

Weitere Aspekte, welche die Stakeholder als vorteilig einschätzen, sind eine Verbesserung in der Zusammenarbeit sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten. Bei der Zusammenarbeit wird eine verbesserte Vernetzung erwartet, welche für die tägliche Arbeit Vorteile bringen wird.

> *«Viele Leute wissen auch gar nicht wo unser genauer Standort ist. Von dem her wird es sicher eine Veränderung geben. Die Vernetzung wird automatisch anders stattfinden, das kann viele Vorteile bringen (Int. 2, Z. 101-103).»*

Dem beruflichen Entwicklungspotenzial wird insbesondere durch die Konzeptionierung möglicher neuer Angebote eine wichtige Rolle beigemessen, um Vorteile aus dem Wandel ziehen zu können.

> *«Ja es werden sich eher Entwicklungsmöglichkeiten ergeben. Z. B. durch einen Ausbau des Spezialsprechstundenangebots. Da spreche ich aber allgemein, persönlich habe ich mich schon lange mit dieser Frage auseinandergesetzt und habe mich für meinen momentanen Weg entschieden (Int. 1, Z. 108-111).»*

Die aufgezeigten Aspekte zeigen, dass der Wandel von den Befragten grösstenteils positiv bewertet und auch persönliche Vorteile mit sich bringen wird. Im Bereich des persönlichen Status erwarten die Stakeholder einen Kompetenzzuwachs sowie mehr Möglichkeiten.

Vereinzelt werden aber auch Nachteile für den persönlichen Status prognostiziert. Vor allem bei den Stellen, welche von Zusammenlegungen von Abteilungen betroffen sind. In Bezug auf die künftige Zusammenarbeit (Stichwort Synergien) und die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten erkennen die Stakeholder die Möglichkeit auf einen persönlichen Nutzen.

4.2 Sensemaking

Nachdem nun das Mass der Readiness im vorangegangenen Abschnitt aufgezeigt wurde, werden in einem nächsten Schritt die Erkenntnisse zum Prozess des Sensemaking im Rahmen der Transformation präsentiert. Hier soll nun dargestellt werden, wie die Stakeholder die Botschaft, die interaktiven Prozesse und die transportierten Emotionen in dieser frühen Phase des Wandels wahrnehmen und bewerten.

4.2.1 Die Botschaft

Bei der Wahrnehmung der Botschaft des Wandels, soll heissen, ob die Notwendigkeit der Veränderung in Übereinstimmung mit den relevanten Kontextfaktoren vermittelt wird, hat sich gezeigt, dass den Stakeholdern der Unterschied zwischen dem aktuellen Ist und dem gewünschten Endszenario noch nicht klar aufgezeigt wurde. Von den acht befragten Personen gab die Hälfte bei den Interviews an, dass sie abgesehen vom baulichen Vorhaben, nicht wirklich wissen, was die Transformation inhaltlich bedeutet.

> *«Aber die wahre Transformation, abgesehen von Äusserlichkeiten, aus struktureller und prozessualer Sicht ist mir gar nicht so klar. Transformation bedeutet für mich eher, ich muss an einem neuen Ort arbeiten, es entstehen neue Gebäude, neue Kollegen etc. (Int. 1, Z. 33-35)»*

> *«Im Moment scheint es mir, dass man vor allem über das bauliche Bescheid weiss, das sieht man ja auch. Da werden auch Bilder versendet. Was es sonst für Veränderungen geben wird und was die inhaltlich bedeuten ist uns nicht bekannt und da kommen auch eher weniger Informationen zu uns durch (Int. 3, Z. 129-132).»*

«Aber wie was wo genau geplant ist oder was die einzelnen Projekte sind, da hat man noch nicht so viele Infos bekommen. Man liest hier und da mal was, aber ganz genau weiss ich jetzt auch nicht was das PBL 25 alles bedeutet (Int. 8, Z.136-138).»

Der Leitung gelingt es nicht die inhaltlichen Ansätze den relevanten Stakeholdern aus dem Kerngeschäft zu vermitteln. Das gewünschte Endszenario ist weitestgehend nicht präsent und wirkt sich so negativ auf die Überzeugung der Basis aus. Somit stellt es sich als schwierig dar ein Verständnis für den Wandel zu entwickeln.

«Ich hoffe. Ich weiss noch nicht, wie es schlussendlich endet. Was halt immer bei solchen Projekten ist (...) Es wird immer auf hoher Ebene entschieden (...) dort finden die Diskussionen statt. Meist hört man länger Zeit nichts, bis es dann auf die Bühnen- oder Teamebene hinabkommt. Das ist schwierig. Viele denken sich «Was diskutieren sie da oben» und es kommen vor allem zu Beginn viel Fragen im Team auf. Dort denke ich mir dann manchmal auch «Ist dies jetzt das richtige Vorgehen?». Grundsätzlich finde ich aber schon, dass wir einen guten Arbeitgeber haben (Int. 7, Z. 55-60).»

«Aufgrund der Unwissenheit glaube ich auch nicht, dass ein Verständnis für den Wandel existiert bei der Basis (Int. 2, Z. 110-111).»

Gleichzeitig sehen die Stakeholder die Klinikleitung bemüht, die Botschaft an die unteren Ebenen weiterzugeben. Die Vorgehensweise wirft hingegen Fragen auf, da es nicht gelingt die Veränderungen inhaltlich zu skizzieren sowie weiterzugeben.

«Also man merkt schon, dass die neue Klinikleitung da bemüht ist, die Veränderungen zu kommunizieren und abzubilden. Wie alles stattfinden soll (Int. 5, Z. 165-167).»

«Man spürt aber wie gesagt den Wunsch etwas auf die unteren Ebenen herunterzubringen resp. in den Betrieb zu bringen. Das nehme ich schon wahr, ich nutze es vielleicht nicht immer. Aber der Inhalt kommt halt nicht immer so rüber (Int. 1, Z. 179-181).»

Den Stakeholdern ist dennoch die Wichtigkeit eines Aufzeigens des angestrebten Solls bewusst. Sie erachten dies als hilfreich, um die Überzeugung bzgl. des Wandels zu steigern.

> *«Es würde helfen, wenn eine Perspektive für die zukünftige Arbeit skizziert werden würde. So kann man aufzeigen, was man sich von der Reorganisation verspricht und wie sich die Zusammenarbeit verbessern kann. Einfach zeigen, dass man durch die Veränderung auch etwas gewinnen kann. Vielleicht muss man den alten Weg auch beerdigen und zeigen, dass der neue Weg auch sinnvoll ist. Aber man muss sich von den alten Gepflogenheiten verabschieden (Int. 5, Z. 185-189).»*

Zudem gab es auch die Anmerkung, dass der aktuelle Zeitpunkt eine Rolle spielen könnte. Für einzelne Stakeholder muss die Botschaft in der konzeptionell frühen Phase noch nicht zwingend vermittelt werden.

> *«Das hat vielleicht auch damit zu tun, dass wir erst in 3-4 Jahren umziehen werden und es noch sehr früh ist. Es ist noch sehr weit weg. Viele befassen sich auch noch nicht wirklich mit der Bedeutung der Transformation (Int. 3, Z. 133-135).»*

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es der Führungsebene trotz Bemühungen noch nicht gelungen ist, aufzuzeigen wie sich die aktuelle Leistung vom gewünschten Endszenario unterscheidet. Den Befragten ist der Inhalt der Transformation nicht klar. Dies führt dazu, dass es ihnen schwerfällt, ein Verständnis für die Veränderungsthemen zu entwickeln. Aber genau dies wird eigentlich im Grundsatz von den Stakeholdern gewünscht, da sie die Botschaft für ihre Überzeugung als essenziellen Baustein erachten. Es gibt jedoch auch Stimmen, welche das Fehlen einer Botschaft noch nicht als kritisch einschätzen, da man sich noch in einer äusserst frühen konzeptionellen Phase des Wandels befindet.

4.2.2 Interaktive Prozesse (peer to peer)

Um die Rolle des Informationsaustauschs der relevanten Stakeholder und die damit verbundene Suche nach Hinweisen und Bedeutung des Wandels aufzuzeigen, sollen im Folgenden Aussagen aus den Interviews untersucht werden, welche darauf hinweisen könnten, dass den interaktiven Prozessen eine zentrale Rolle beigemessen werden kann.

Ein Austausch unter Kollegen findet in der PBL statt. Der bevorstehende Wandel ist auch Gegenstand der interaktiven Prozesse.

> *«Ja und zum Informationsaustausch zwischen den Kolleg*innen kann man schon sagen, dass dieser auch stattfindet und Thema ist (Int. 2, Z. 143-145).»*

Gleichzeitig wird diesem auch eine Schlüsselrolle beigemessen. Der Austausch von Informationen wird als sehr wertvoll wahrgenommen und hilft den Stakeholdern mögliche Ängste und Unsicherheiten zu thematisieren.

> *«Aber man redet mit den Kolleg*innen natürlich auch in den Pausen über solche Themen. Mit der Buschfunktechnik, also der Austausch ist da. Da werden Ängste besprochen oder man kann sich auch für Ideen einsetzen, welche man gut findet. Das funktioniert sehr gut so weit. Da habe ich den Eindruck, dass ist für unsere Abteilung auch sehr gut (Int. 5, Z. 155-158).»*

Aus den Interviews wird jedoch ebenfalls ersichtlich, dass der soziale Austausch nicht überall in gleichem Masse stattfindet.

> *«Das findet eigentlich noch nicht richtig statt. Da bekommen wir einfach die offiziellen Informationen durch die Kommunikationsabteilung und nehmen diese zur Kenntnis (Int. 3, Z. 155-156).»*

Dies wird auch auf die noch frühe Phase der Transformation zurückgeführt. Das Interesse ist zwar vorhanden, aber die zeitliche Entfernung der Veränderungen ist bei einer Vielzahl von Stakeholdern dafür verantwortlich, dass sie sich selbst noch nicht intensiv mit der Zukunft auseinandersetzen.

> *«Es gibt Einzelne, welche interessiert sind und auch auf mich mit Fragen zukommen und es gibt aber auch andere, welche das Gefühl haben, dass das alles noch viel zu weit entfernt sei (Int. 2, Z. 139-140).»*

> *«Auch hier merkt man, dass es für uns noch weit weg ist. Darum gibt es auch keinen grossen Austausch zwischen den Kolleg*innen (Int. 3, Z. 158-159).»*

Interessant ist auch die Aussage, dass sich der Austausch unter Kollegen eher negativ auf die Bereitschaft auswirken kann.

> *«Es ist einerseits Wissbegierde da, aber auch viel «Schimpfen». Ich glaube im Austausch findet sich eher das Negative wieder. Man kommt vielleicht noch nicht draus oder fragt sich, was das denn soll (Int. 6, Z. 180-181).»*

Erfassend kann festgehalten werden, dass der interaktive resp. soziale Austausch in der PBL stattfindet und von den Stakeholdern als sehr wertvoll empfunden wird. Eine Schlüsselrolle kann dieser insbesondere bei der Deutung von Ereignissen und dem damit zusammenhängenden Thematisieren von vorherrschenden Ängsten spielen. Es kann somit von einem zentralen Einfluss auf die Readiness gesprochen werden. Gleichzeitig liegen auch Aussagen vor, welche darauf hindeuten, dass der Austausch noch nicht in allen Bereichen der Klinik stattfindet und dies womöglich mit dem frühen Zeitpunkt des Prozesses zusammenhängt. Spannend ist die Wahrnehmung Einzelner, dass sich der Austausch unter den Peers auch negativ auf die Readiness der relevanten Stakeholder auswirken kann.

4.2.3 Positive Emotionen

Neben der Botschaft und den interaktiven Prozessen soll nachfolgend nun aufgezeigt werden, ob durch die Stakeholder im Rahmen des Sensemaking-Prozesses positive Emotionen wahrgenommen werden und welche Rolle diese im Rahmen des Wandels spielen. Der Soll-Zustand wird mit positiven Emotionen in Verbindung gebracht und als erstrebenswertes Ziel umschrieben.

> *«Ja also da wird ein sehr positives Bild vermittelt, eine positive Stimmung. Zusammen vorwärts gehen etwas verändern für eine optimierte Zukunft (Int. 1, Z. 141-142).»*

> *«Es wird schon immer wieder betont, dass zukünftig, dann alles besser werden wird (Int. 3, Z. 152).»*

Bei der Analyse der Aussagen wird ersichtlich, dass die positiven Emotionen bei den Stakeholdern auf Anklang stossen und sich für den Wandelprozess als erleichternd erweisen.

«(...) Also vor circa zwei Jahren ist es mir während einer Sitzung eher so rübergekommen «Alles ist toll, wir ziehen alle am selben Strick, wir müssen nun gemeinsam da durch» (...) also sehr positiv, was auch gut ist (Int. 7, Z. 149-151).»

Gleichzeitig wird der Ist-Zustand ebenfalls als positiv angesehen und das Verständnis vermittelt, dass die Art und Weise wie aktuell gearbeitet wird sich bereits heute auf einem guten Niveau befindet. Um die Stakeholder zu erreichen und motivierend auf sie einzuwirken, ist es daher von zentraler Bedeutung, dass die momentane Arbeitsweise nicht herabgemindert wird.

«Schon in erster Linie sehr positiv «wenn dann alles umgesetzt ist, wird alles viel besser» hört man oft. Aber je nachdem bei welchen Diskussionen man dabei ist merkt man schon, dass das was jetzt lauft eigentlich auch schon ganz gut ist und dass man einfach optimieren möchte. Man probiert es noch besser zu machen. Man holt die Leute ab, indem man sagt, dass wir einen noch besseren Soll-Zustand erreichen möchte (Int. 2, Z. 132-136).»

«Also ich bin ja ein grosser Gegner von der doch weit verbreiteten Griesgrämigkeit, dass in der Gegenwart alles schlecht ist, weil das ist es nicht. Und es ist immer genau so schlecht oder genauso gut, wie man es wenn man da hingeht gestaltet (Int. 4, Z. 132-134).»

Es sollte beachtet werden, dass die Umschreibung des Soll-Zustandes auf Fakten basiert. Wird dieser in übertriebenem Masse optimistisch und mit spärlichem Informationsgehalt abgebildet, kann dies Zweifel und Widerstand hervorrufen.

«XX hat dann aber zum Glück ergänzt, dass es auch einige Herausforderungen geben wird. Es ist nicht nur alles einfach, es gibt auch schwierige Situationen. Bei dieser Sitzung war alles sehr positiv und man hat teilweise auch sehr ausweichende Antworten erhalten. Das fand ich dann etwas schade und weniger realitätsnah (Int. 7, Z. 151-154).»

Bei der Untersuchung wurde ersichtlich, dass in Verbindung mit dem Wandel überwiegend positive Emotionen transportiert werden. Dabei wirkt es für die Stakeholder erleichternd, dass

das Soll-Szenario als erstrebenswert umschrieben wird. Zugleich ist es für die Befragten wichtig, dass der Ist-Zustand ebenfalls in ein positives Licht gerückt wird. Dies trägt zur Motivation der Stakeholder bei. Des Weiteren müssen die positiven Emotionen stets auf faktenbasierten Informationen gründen, sonst können sich Zweifel und Widerstand entwickeln.

4.3 Sensegiving

Anknüpfend an die Ergebnisse zu den Faktoren des Sensemakings wird nun der Gesichtspunkt des Sensegivings näher beleuchtet. Der Analyse wurde zum Ziel gesetzt herauszufinden, ob und welche Handlungen im Sinne des sinnstiftenden Prozesses zur Begleitung des Wandels vorgenommen werden. Ein besonderer Fokus wurde auf die persuasive Kommunikation, die aktive Beteiligung sowie das Management von externen Informationen gelegt. Dabei soll der nun folgende Abschnitt die Bedeutung dieser Massnahmen aufzeigen, um so bestimmen zu können welche sich für die Steigerung der Readiness eignen.

4.3.1 Persuasive Kommunikation

Wenn man sich mit der Change-Readiness auseinandersetzt, erscheint es zentral auf die Kommunikation sowie die Informationskanäle einzugehen. Spannend ist die Wahrnehmung der Kommunikation durch die Stakeholder sowie die unterschiedlichen Formen, mit welchen Informationen zum Wandel verbreitet werden. Kommunikationen treten innerhalb des Transformationsprojektes der PBL in einer Vielfalt auf. So werden die Mitarbeiter mittels Infomails, Veröffentlichungen im Intranet, Newsletters, Flyern, Veranstaltungen und Präsente über den Wandel orientiert.

> *«Gegenüber früher macht die Geschäftsleitung einiges besser, so z. B. versenden sie immer Mails oder schicken Zusammenfassungen, Protokolle -zumindest, das was sie einem bereits mitteilen können (Int. 7, Z. 64-66).»*

> *«Ich finde aber das Intranet sehr gut und kann dort auch meine Informationen beschaffen (Int. 5, Z. 173-174).»*

> *«Es gibt das Intranet, Veranstaltungen, Flyer, ich finde es eigentlich ok (Int. 6, Z. 195).»*

«Auch die Geschenke und das Logo finde ich alles tolle Sachen und das führt auch dazu, dass ich diese Botschaften auch glaube und dies ihnen auch abnehme (Int. 1, Z. 142-144).»

Der Mix aus Kommunikationskanälen wird als gut bewertet und stösst bei den Stakeholdern auf grosse Zustimmung. Die Kommunikation wird im Grossen und Ganzen positiv wahrgenommen.

«Ich in meiner Position erhalte genügen Informationen. Die Geschäftsleitung informiert immer mit ihren Protokollen / Zusammenfassungen / Mails und es gibt auch genügend Infoveranstaltungen. Die Kommunikation würde ich als gut bewerten (Int. 7, Z. 174-176).»

Des Weiteren wird die Kontinuität der Kommunikation als besonders wichtig hervorgehoben. Der PBL gelingt es die Stakeholder in regelmässigen Abständen mit Informationen zum Projekt zu versorgen. Dieses Aufrechterhalten spielt eine zentrale Rolle bei der Informationsbeschaffung und ist folglich wichtig für die Readiness der Stakeholder.

«Gut, da kommt dreimal in der Woche (...) irgendwas (...) aber, es klingt jetzt so lapidar, wenn ich das so sage, aber das ist gar nicht so zu unterschätzen, dass man die Kontinuität da so aufrechterhält. Das find ich gut und auch, dass man auf die Mitarbeiter zugeht, find ich professionell, also find ich wirklich gut (Int. 4, Z. 169-172).»

Einem Kommunikationskanal wird eine Schlüsselrolle in der Vermittlung von Informationen beigemessen. Es handelt sich hierbei um die Informationsveranstaltungen, bei welchen ein interaktiver Austausch stattfinden kann. Diese sind für die Stakeholder von beachtlicher Bedeutung.

«Bis jetzt ist es eigentlich ganz ok so. Sie machen ja auch diese Mitarbeiterinfoveranstaltungen, bei welchen sie auch detailliert informieren. Das findet quartalsweise statt. Die finde ich auch sehr wichtig. Auch mit der Möglichkeit digital dabei zu sein können viele Mitarbeiter erreicht werden. Das finde ich schon den richtigen weg, neben den schriftlichen Infos. Weil bei den Veranstaltungen

kann man auch direkt Fragen stellen und das ist extrem wichtig (Int. 3, Z. 173-177).»

Dennoch fällt bei der Analyse der Interviews auf, dass sich nicht alle Stakeholder gleich gut informiert fühlen. Mehrere Aussagen weisen darauf hin, dass besonders der Informationsfluss mangelhaft ist oder teils gar nicht stattfindet. Den Stakeholdern ist nicht klar, wie und auf welchem Wege sie sich relevante Informationen beschaffen können. Die mangelnde Durchlässigkeit des Informationsflusses wird dabei kritisiert. Dies kann auch dazu führen, dass den Stakeholdern explizite Informationen fehlen, um sich ein Verständnis für die Transformation anzueignen. Vereinzelt wird von einem Defizit von Informationen gesprochen.

«Aber ich wüsste jetzt nicht, wie es aussehen würde, wenn ich nicht bei den Projektsitzungen dabei wäre. Ich wüsste nicht, wie ich an Informationen kommen würde. Der Informationsfluss von oben wäre sicher noch ausbaufähig (Int. 2, Z. 163-165).»

«Also wie eben gerade ausgeführt findet diesbezüglich fast keine Kommunikation an uns statt. Darum wissen wir auch nichts über die Bedeutung des Wandels (Int.1, Z. 80-81).»

«Also man kann hier von einem Informationsdefizit sprechen. Da kann ich glaub für viele aus unserer Abteilung sprechen. Ich bin sonst auch nicht besonders schlecht informiert was in der PBL lauft, aber es ist wie nicht in meinem Bewusstsein. (Int.1, Z. 34-36).»

Es stellt sich nun die Frage was die Stakeholder in Bezug auf die Kommunikation während einer Transformation als wichtig erachten. Welche Art der Information beeinflusst die Change-Readiness der Stakeholder auf welche Weise? Bei der Untersuchung der Aussagen war besonders auffällig, dass die persönliche sowie mündliche der schriftlichen Kommunikation klar vorgezogen wird. Des Weiteren spielt auch die Qualität des Informationsgehaltes eine essenzielle Rolle. Die Mitarbeiterinformationsveranstaltungen sind für die Stakeholder sehr wichtig in Bezug auf ihre Readiness. Solche Veranstaltungen sollten häufiger durchgeführt werden, um die Inhalte der Transformation besser zu übermitteln. Durch den persönlichen und interaktiven Wissenstransfer kann die Bewusstseinsbildung für die transformationalen Themen

positiv beeinflusst werden. Eine Kommunikation ausschliesslich über den unpersönlichen bzw. schriftlichen Kanal bewerten die Stakeholder als unzureichend.

> *«Also hilfreich wären sicher mehr Informationsveranstaltungen, um die Projekte näher zu erläutern. So könnten die Mitarbeitenden an der Basis auch mal die Projektverantwortlichen kennenlernen und sehen wird überhaupt daran beteiligt ist, sonst ist die ganze Sache zu abstrakt. Auch sollte der Informationsfluss durchlässiger sein bzw. brauchen wir mehr Informationen (Int. 2, Z. 178-181).»*

> *«Bei den Infoveranstaltungen kann man auch direkt fragen und bekommt auch Antworten. So etwas finde ich wertvoll (Int. 8, Z.147-149).»*

> *«Weil, wenn man einfach sagt, ja komm lies doch jetzt hier die Infomail – so geht's nicht. Da muss man klar sich hinsetzten und mit Leuten das Gespräch suchen (Int. 4, Z.118-120).»*

Interessant ist, dass offenbar eine grössere Menge an Informationen oder eine höhere Kadenz bei der Kommunikation nicht ausreicht, um zwangsläufig die Readiness bei den Stakeholdern zu steigern. Die Qualität des Informationsgehaltes spielt nämlich ebenfalls eine zentrale Funktion beim sinnstiftenden Prozess während eines Wandels. Eine Informationsflut kann sich demnach negativ auf die Stakeholder auswirken. Die Kommunikation soll sich auch auf die Anspruchsgruppen zielgerichtet beziehen und Inhalte vermitteln, welche für die unterschiedlichen Nutzer auch wirklich von Bedeutung sind.

> *«Aber mir kommt es schon so vor, dass es manchmal Informationsdefizite gibt. Dies könnte eigentlich besser laufen. Manchmal ist es aber auch schwierig zu benennen was man an Infos überhaupt braucht. Es kommt auch auf die Qualität der Informationen an (Int. 5, Z. 80-83).»*

> *«Ich brauche aber halt abteilungsspezifisch für meinen Bereich Informationen zur Veränderung. All die anderen Infos kann ich gar nicht aufnehmen. Es braucht eine gezieltere Kommunikation (Int. 5, Z. 174-176).»*

Wird es versäumt die Stakeholder zielgerichtet mit nützlichen Informationen zu versorgen, kann dies unweigerlich zu Unzufriedenheit und Frustration führen. Auch sollte man gezielter auf die Stakeholder zugehen und in die Organisation hineinhorchen, um herauszufinden, wo es vielleicht noch Klärungsbedarf gibt. Wird dies vernachlässigt, kann die Umsetzung des Wandels behindert werden.

> *«Wenn Unklarheiten bestehen, dann wäre es manchmal hilfreich, dass klarer kommuniziert wird 'Hier wissen wir schon, was wir machen oder hier wissen wir es noch nicht'. Oder, dass kommuniziert wird 'Wir wissen schon, was wir machen, können es aber noch nicht konkret kommunizieren' oder 'Wir sind noch in der Auseinandersetzung'. Ich finde es schwierig, wenn es so ein Herumeiern ist. Teilweise ist nicht klar, ob jetzt alles schon geplant, aber einfach noch nicht kommuniziert wurde. Für mich wird es dann auch schwierig und ich weiss teilweise nicht, wie viel ich den Mitarbeitenden schon mitteilen kann oder welchen Mitarbeitenden es bereits etwas zu kommunizieren gibt. Vielleicht ist diese Vorstellung auch illusorisch. Was ich auch noch schwierig finde ist, dass teils kommuniziert wird 'das ist doch klar' und bei den Mitarbeitenden ist es aber noch nicht klar. Ich glaube, das ist dann auch der Punkt, der Ärger auslöst (Int. 6, Z. 199-208).»*

Es kann festgehalten werden, dass auf verschiedene Kanäle für die Kommunikation von Informationen zurückgegriffen wird. Der Mix wird von den Stakeholdern als positiv wahrgenommen. Eine Schlüsselrolle bei der Kommunikation für die Readiness wird der Kontinuität beigemessen. Bei der Untersuchung wurde jedoch auch aufgedeckt, dass sich nicht alle Stakeholder gleich gut informiert fühlen. Der Informationsfluss wurde über weite Strecken als mangelhaft bewertet. Die Form der persönlichen und mündlichen Kommunikation wird von den Befragten bevorzugt. Ausserdem kommt auch der Qualität von Informationen eine grosse Bedeutung zu. Es reicht nicht lediglich in regelmässigen Abständen über zufällige Themen zu informieren. Vielmehr braucht es eine gezielte, an die Bedürfnisse der Stakeholder gerichtete, Kommunikation mit expliziten Inhalten.

4.3.2 Aktive Beteiligung

Wird den Stakeholdern die Gelegenheit gegeben sich aktiv im Transformationsprozess einzubringen, kann dies zur Erkenntnis über die Notwendigkeit des Wandels fördernd

beitragen. In Teilen der PBL wird eine aktive Beteiligung am Prozess wahrgenommen. Besonders der frühe Zeitpunkt der Einbindung von Nutzern wird als wirkungsvoll qualifiziert. Durch die aktive Beteiligung profitieren nicht nur die Nutzer, sondern auch die Projektleitung. Demnach gibt es den Verantwortlichen die Möglichkeit einen Einblick in den momentanen Gemütszustand ihrer Organisation zu erhalten.

> *«Also ich weiss halt nicht, ob die Vorgehensweise in allen Projekten gleich ist, aber bei unserem Projekt habe ich das Gefühl, dass die Projektleitung bemüht ist die Basis an Bord zu holen. Nachzufragen was unsere Bedürfnisse sind und wie wir die Zukunft sehen. Das finde ich zu diesem frühen Zeitpunkt sehr lobenswert, dass wir schon so involviert sind. Ich nehme an das dies in den anderen Projekten ähnlich läuft. Darum denke ich schon, dass die Projektverantwortlichen wissen, wie es um die Mitarbeitenden aus dem Kerngeschäft steht (Int. 2, Z. 114-119).»*

Einige Aussagen weisen hingegen auch auf eine mangelnde Beteiligung von Stakeholdern anderenorts hin. Diese wäre jedoch nutzerseitig gewünscht, um die Möglichkeit zu bekommen, sich aktiver mit dem Wandel auseinandersetzen zu können.

> *«Aber das hat bei uns noch nicht stattgefunden, ist ja vielleicht auch nicht möglich gewesen. Das verärgert mich auch überhaupt nicht, aber so lauft dieser Wandel irgendwie an mir vorbei, da man ja mit der eigenen Arbeit und dem Tagesgeschäft sehr eingebunden ist (Int.1, Z. 169-171).»*

Die Untersuchung zeigt auf, dass für die Stakeholder eine aktive Anteilnahme von essenzieller Bedeutung für den Wandel ist. Grundsätzlich wirkt diese massgeblich sowie positiv auf die Readiness der Nutzer ein.

> *«Ich denke es ist ganz wichtig, dass die Leitung und auch ich in das Ganze involviert werden und es kommt auch auf das wie drauf an, also im Gestaltungsprozess. Wie wird die künftige Tagesklinik aussehen. Das hat ja auch schon angefangen, als wir schon zu einem Gespräch eingeladen wurden und mitreden konnten. Da ging es vor allem um die räumlichen Dimensionen und Möglichkeiten. Das gibt uns schon mal ein gutes Gefüh,l wenn man in den Gestaltungsprozess involviert wird und die Möglichkeit zur Mitgestaltung hat. Das*

können wir dann auch unserem Team weitergeben, was dort sicher auch einen Einfluss auf die Bereitschaft haben kann (Int. 2, Z. 82-88).»

«Ja, also als Beispiel, wenn dieses Interview jetzt von der PBL aus durchgeführt worden wäre, hätte dies schon einen positiven Einfluss auf mich. Ich wäre ja jetzt gerade ganz anders primed. Das persönliche Ansprechen und Nachfragen macht enorm viel aus. So fühlt man sich gesehen und gehört sowie die eigene Meinung scheint gefragt zu sein. Ich sehe die aktive Beteiligung als essenziell an (Int.1, Z. 165-168).»

Gleichzeitig kann so sichergestellt werden, dass das Wissen des Kerngeschäftes in die Konzipierung neuer Gegebenheiten einfliessen kann und nicht an den Bedürfnissen vorbeigeplant wird.

«Das finde ich einen immens wichtigen Punkt. Das kann so wertvoll sein, wenn man die Nutzer befragt. Weil wir arbeiten ja auch tagtäglich am Patienten und in den Strukturen. Da würde ich mir schon wünschen, dass da auch Leute von der Basis an den Projekten mitarbeiten können. Ich weiss gar nicht genau inwieweit das für uns schon Thema war oder ob so etwas geplant ist. Ich habe aber schon mitbekommen, dass in anderen Bereichen auch Sitzungen mit den Nutzern stattgefunden haben. Bin gespannt wie sich das noch entwickelt (Int. 8, Z. 168-173).»

Es sollte aber berücksichtigt werden, dass es nicht reicht, lediglich eine Möglichkeit zur Partizipation anzubieten. Die Stakeholder müssen aktiv motiviert und ermutigt werden, sich in den Prozess einzubringen.

«Also grundsätzlich sehe ich, dass Feedback und das Einbinden von Nutzern, von in dem Fall Mitarbeitern natürlich wichtig ist. Nur, die Herausforderung dabei ist, dass man die Nutzer bzw. Mitarbeiter erstmal dazu bringen muss, dass sie sich auch beteiligen. Und das ist so ein bisschen die Hürde, weil (...) und mir ging es wie gesagt (...) viele von der Ausbildung her, Verhaltenstherapeuten versuchen natürlich mit (...) für solchen (...) mit Vorgehensweisen im Alltag das vorzuleben und Dinge positiv zu verstärken (Int. 4, Z. 151-156).»

Weiter spielt auch hier eine klare und offene Kommunikation eine wichtige Rolle. Nur so kann vermieden werden, dass bei den Beteiligten sich eine falsche Erwartungshaltung entwickelt, um so Missverständnissen und Enttäuschungen entgegenzuwirken.

> *«Andere nehmen es aber vielleicht auch negativ auf (jetzt habe ich mich eingebracht und meine Meinung wurde gar nicht berücksichtigt). Aber grundsätzlich sehe ich es als positiv an die Mitarbeitenden miteinzubeziehen (Int. 7, Z. 169-171).»*

Interessant ist die Aussage, dass Nutzerworkshops die Stakeholder überbeanspruchen und sich negativ auf die Readiness auswirken können. Die aktive Beteiligung kann auch ein Stressfaktor für Personen sein.

> *«Ich glaube nicht, dass mehr Workshops mehr Aktivität bringen. Ich glaube eher, dass mehr Workshops die Leute stressen, da sie mit dem Tagesgeschäft schlecht vereinbar sind (Int. 5, Z. 161-162).»*

Potenzielle Probleme werden auch bei der Effizienz dieser Praktiken gesehen. Eine Einbindung von zu vielen Personen kann sich auch hemmend auf die Transformation auswirken und den Prozess verkomplizieren.

> *«Hier bin ich vielleicht schon ein zu fester Teil der Leitung und bin deshalb auch etwas skeptisch, wie viel Sinn es macht (…) Oder denke mir, das ist dann auch nicht effizient. Etwas Basisdemokratisches würde ich zwar schätzen, aber in einer Institution wie der PBL, wo die Entscheidungen getroffen werden, bin ich etwas skeptisch (Int. 6, Z. 184-187).»*

Abschliessend kann resümiert werden, dass die aktive Beteiligung im Rahmen der Transformation mehrheitlich wahrgenommen wird und die Stakeholder es als wichtig einschätzen, dass der Einbezug der Nutzer bereits zu einem frühen Zeitpunkt geschieht. Des Weiteren wird hervorgebracht, dass die Beteiligung auch eine Wechselwirkung mit sich bringt und sich Vorteile für die Nutzer sowie Projektverantwortlichen ergeben. Die Einbindung in die Transformation wird ausdrücklich gewünscht, auch wenn diese noch nicht flächendeckend in

allen Bereichen stattfindet. Die Stakeholder verknüpfen diese unmittelbar mit einem positiven Einfluss auf ihre Readiness. Auch stärkt sie die Akzeptanz der Resultate, da davon ausgegangen werden kann, dass die Bedürfnisse der Nutzer aus dem Kerngeschäft Eingang in die Diskussion gefunden haben. Der Kommunikation wird ebenfalls bei diesem Prozess eine hohe Bedeutung angerechnet. Dennoch gibt es in Bezug auf die aktive Beteiligung kritische Voten in den Aussagen. Dabei spielen die Überbeanspruchung von zeitlichen Ressourcen sowie das in Frage stellen der Effizienz solcher Vorgehensweisen eine zentrale Rolle.

4.3.3 Management von externen Informationen

Die Bedeutung von Quellen, welche von ausserhalb der Organisation stammen, wird in den Interviews unterschiedlich beurteilt. Diesem Thema ist man eher skeptisch gegenüber eingestellt. Die Ergebnisse erscheinen robuster sowie glaubwürdiger, wenn sie von interner Stelle stammen.

> *«Ja ich finde schon. Emotional wäre das weniger schön, also wenn Informationen von der PBL bzw. dem eigenen Betrieb kommen, bin ich eher fokussiert, als wenn diese von einer unbekannten Beraterfirma stammen würden (Int. 1, 184-186).»*

Spannend ist auch, dass die Skepsis teilweise bis hin zur Ablehnung reicht. Für die Stakeholder fehlen den externen Beratungsunternehmen den Bezug zur Organisation. Sie befürchten, dass nicht auf die kontextspezifischen Bedürfnisse eingegangen wird und stellen somit die Qualität der Informationen in Frage.

> *«Ich glaube das würde eher in Richtung Ablehnung gehen. Es ist sehr wichtig, dass dies von interner Stelle kommt. Dann weiss man auch wirklich, dass dies von der PBL ausgeht sowie gewollt ist und nicht einfach von einer externen Beratungsfirma so verkauft wird (Int. 2, Z. 168-170).»*

> *«Für mich persönlich eher nein. Externe gehen meistens anders an die Sache heran, aber weil sie auch nicht wirklich in die Organisation hineinsehen und die Bedürfnisse nicht wirklich kennen. Die kommen dann mit irgendwelchen Ideen, haben zum Teil keine Erfahrung im betroffenen Bereich und schiessen meist übers Ziel hinaus (Int. 3, Z. 180-183).»*

Einzig bei brisanten Themen mit möglichem Konfliktpotenzial weisen die Aussagen daraufhin, dass der Beizug von externen Quellen auch Vorteile mit sich bringt.

> *«Konzeptionell (...) aus unternehmerischer Sicht, was kein so dummer Schachzug ist bei so unangenehmen Dingen, dass man als Projektionsfläche einen nimmt, der dann wieder geht (Int. 4, Z. 183-185).»*

> *«Aber ich denke, dass eine Aussensicht sicher nie schadet. Vor allem bei vielleicht eher kritischen Sachen ist es gut, wenn auch eine dritte Meinung eingeholt wird (Int. 8, Z. 185-187).»*

Schliesslich spielt im Falle eines Engagements externer Beratungsunternehmen die Kommunikation eine massgebende Rolle. Die Informationen sollten von interner Stelle übermittelt werden mit dem Hinweis, dass diese in Zusammenarbeit mit Externen erzielt wurden. Dies könnte zur Glaubwürdigkeit der Informationen beitragen.

> *«Mir ist aber auch bewusst, dass die PBL nicht alles In-House lösen kann, dann ist es aber wichtig gut zu kommunizieren, dass man eine externe Firma als Unterstützung dazu nimmt und gemeinsam daran arbeitet. Es wird wohl nicht machbar sein ohne externe Hilfe, aber es kommt sehr auf die Kommunikation und Information an (Int. 2, Z. 171-174).»*

> *«Es kann schon sein, dass die Informationen glaubwürdiger sein könnten, aber die Kontaktaufnahme sollte durch bekannte und interne Personen erfolgen (Int. 1, Z. 186-187).»*

Die Bekräftigung der Botschaft scheint durch Informationen von externen Stellen von den Stakeholdern hinterfragt zu werden. Es wird befürchtet, dass durch den mangelnden Bezug zur Thematik nicht auf die Besonderheiten des Kontextes einer Expertenorganisation eingegangen wird. Einzig bei Themen mit Konfliktpotenzial werden Vorteile von externen Informationen gesehen. Im Falle eines Hinzuziehens einer externen Beratungsfirma, wird der Kommunikation der Ergebnisse eine zentrale Rolle attestiert.

4.4 Rolle der Change Agenten

Nachfolgend soll nun aufgezeigt werden, wie die Projektverantwortlichen auf die Stakeholder wirken bzw. ob diese überhaupt eine Rolle in der Wahrnehmung des Wandels spielen.
Bei den Aussagen fällt auf, dass einer Mehrheit der befragten Stakeholder nicht bewusst ist, welche Personen mit der Projektverantwortung betraut sind.

> *«Sehr schwierig zu sagen. Ich könnte jetzt keine einzige Person benennen, welche massgeblich an der Transformation beteiligt ist. Ja gut wir sind halt nicht so vernetzt, schon gar nicht mit dem stationären Bereich. Also um Ihre Frage zu beantworten, nein ich denke nicht (Int. 1, Z.127-129).»*

> *«Ich habe bisher nicht wirklich wahrgenommen, wer die Projektverantwortlichen sind. Aber die Geschäftsleitung kommt glaubwürdig und kompetent rüber (Int. 7, Z. 144-145).»*

4.4.1 Attribute der Change Agenten

In anderen Bereichen kamen die Stakeholder bereits in Kontakt mit den Projektverantwortlichen. Ein wichtiges Thema, wenn es um den Change Agenten geht, ist ein glaubwürdiges und kompetentes Auftreten. Obwohl nicht ganz Klarheit über die genaue Vorgehensweise und Identität herrscht, hinterlassen die mit den Projekten betrauten Personen einen positiven Eindruck.

> *«Ja. Ich habe einen guten Eindruck. Ich mein, ich kann jetzt nicht sagen, was sie da effektiv am Schluss in ihrem Projekt gemacht haben, weil damit beschäftige ich mich nicht. Aber so aus der Helikopterperspektive habe ich eigentlich einen ganz guten Eindruck (Int. 4, Z. 126-128).»*

Auf Stakeholder, welche schon in die Projektarbeit eingebunden waren und mit den Change Agenten zusammengearbeitet haben, wirken diese kompetent und glaubwürdig. Dabei messen sie dem Nachfragen bei den Nutzern eine grosse Bedeutung zu.

> *«Ich war ja auch schon Teil von Sitzungen und Workshops rund um die Transformation und kann sagen, dass ich es sehr angenehm und kompetent*

wahrnehme. Kompetent, weil sie uns fragen, was wir brauchen und nicht einfach das Gefühl haben es sowieso besser zu wissen (Int. 2, Z. 121-123).»

Abschliessend bringt die Analyse hervor, dass einem Grossteil der Stakeholder die Change Agenten unbekannt sind oder sie gar nicht über die Existenz solcher informiert sind. Die Befragten, welche bereits einen Bezug zu den Transformationsverantwortlichen hatten, schätzen diese als kompetent und glaubwürdig ein. Dennoch muss festgehalten werden, dass die Change Agenten von den Stakeholdern weitestgehend nicht wahrgenommen werden.

5 Diskussion

Anschliessend an die Präsentation der Ergebnisse soll nun im folgenden Abschnitt vertieft werden, welche Faktoren sich auf die Change-Readiness relevanter Stakeholder fördernd auswirken. Primär gilt es in einem ersten Schritt die Readiness zu ermitteln und herauszufinden welche Sensemaking sowie Sensegiving Ansätze von der Organisation bereits angewendet werden, um im Anschluss feststellen zu können, welche von der Literatur vorgeschlagenen Massnahmen tatsächlich einen fördernden Charakter aufweisen. Grundlegend geht es darum Aussagen zu machen, inwiefern die bestehende Theorie bekräftigt, bereichert oder widerlegt werden muss.

5.1 Change-Readiness

Grundlegend kann hervorgehoben werden, dass in Bezug auf die Change-Readiness unterschiedliche Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Insbesondere bei der Zweckmässigkeit gibt es gravierende Unterschiede. Es fällt auf, dass gerade zwischen den verschiedenen Bereichen die Meinungen auseinander gehen. Im ambulanten sowie teilstationären Bereich werden durch die bevorstehenden Veränderungen sogar Nachteile für die Patienten erwartet, während im stationären Bereich diese als notwendig eingestuft werden. Dies kann damit zusammenhängen, dass im ambulanten und teilstationären Bereich schon erste Projekte angelaufen sind und sich die Stakeholder bereits mit künftigen Konzepten konfrontiert sehen. Bei den Stakeholdern im stationären Bereich fiel hingegen auf, dass sich diese noch nicht wirklich mit der Transformation auseinandergesetzt haben und aus diesem Grund gar keine grossen Veränderungen erwarten, weil sie nicht genau wissen, was für ihren Bereich geplant wird. Unterschiedlich schätzen sich die Stakeholder auch in Bezug auf die Fähigkeit zur

Umsetzung des Wandels ein. Dennoch werden allgemein keine grossen Schwierigkeiten bei der Anapassung ihrer Arbeit an die neuen Gegebenheiten erwartet. Gleichzeitig schätzen sie den Wandel als tiefgreifend und umfangreich ein und machen darauf aufmerksam, dass die Ressourcen eine entscheidende Rolle spielen werden. Hier bemerkt man ebenfalls den Einfluss des unterschiedlichen Wissensstandes. Durch dass die Mehrheit der Stakeholder den Wandel noch nicht richtig wahrnehmen oder dieser für sie weit in der Zukunft liegt, ist ihnen nicht bewusst, welche Tragweite die Veränderung genau haben wird und schätzen diese deswegen als eher unproblematisch ein. Interessant ist, dass für die Stakeholder auch das Alter eine entscheidende Rolle spielt. Sie sehen mögliche Probleme bei den Veränderungen für Berufseinsteigende oder ältere Personen. Dies wurde bei den Interviews nicht bestätigt, da keine markanten Unterschiede zwischen der Einschätzung älterer sowie jüngerer Interviewteilnehmer zu beobachten sind. In Bezug auf die Unterstützung durch das Management nehmen die Stakeholder die Führungsebene als geschlossen und unterstützend war. Dennoch gibt es auch bei diesem Punkt abweichende Stimmen. Besonders für Mitarbeiter aus dem Kerngeschäft an der Basis ist es schwierig einzuschätzen, inwiefern sich die Führungskräfte für die Veränderungen einsetzen. Auch hier könnte dies damit zusammenhängen, dass ein Grossteil der Stakeholder gar nicht genau im Bild ist, was der Wandel inhaltlich für sie bedeutet oder diesen gar nicht erst wahrnehmen. Trotz dieser Ungewissheit erkennen die Stakeholder ein Potenzial bzgl. des persönlichen Nutzens. Sie vermuten, dass die Veränderungen Einfluss auf die Weiterentwicklung der Behandlungskonzepte oder den persönlichen Status haben könnten. Dies wird durchwegs als vorteilhaft bewertet.

Abschliessend kann festgehalten, dass sich die Stakeholder vordergründig bereit fühlen den geplanten Wandel mitzugehen. Beim genaueren Analysieren wird jedoch schnell ersichtlich, dass in Bezug auf den Inhalt der Veränderung ein Informationsdefizit vorliegt. Dies kann auf die frühe konzeptionelle Phase zurückgeführt werden, in welcher sich der Wandel zum Zeitpunkt der Erhebung befand. Gem. der Literatur ist es in Expertenorganisationen im Gesundheitsbereich jedoch elementar wichtig, dass die Bedenken der Stakeholder in einem frühen Stadium des Wandels berücksichtigt werden. Das fehlende Wissen über die genauen Absichten der Transformation erschwert es festzustellen, ob die Stakeholder eine hohe oder tiefe Readiness vorweisen. Durch dass die Stakeholder, welche bereits mit Projekten der Transformation in Berührung kamen und informiert sind, welche Auswirkungen diese auf sie haben wird, die Zweckmässigkeit in Frage stellen, kann man zur Schlussfolgerung gelangen, dass die Readiness als nicht allzu hoch einzuschätzen ist.

5.2 Sensemaking

In einem weiteren Schritt sollen nun Gründe für das Informationsdefizit und die dadurch eher tiefe Change-Readiness erläutert werden. Wie bereits aufgezeigt, können die Stakeholder nicht genau abschätzen, was die inhaltlichen Ziele des Wandels sind. Dieses fehlende Verständnis hängt damit zusammen, dass es nicht gelungen ist die Notwendigkeit der Veränderung in Übereinstimmung mit den relevanten Kontextfaktoren zu vermitteln. Aus den Interviews wird ersichtlich, dass die Stakeholder nicht wissen, wie das gewünschte Endszenario bzw. die Botschaft des Wandels aussieht. Die Annahmen aus der Theorie werden bestätigt, indem die Stakeholder eine verständliche Botschaft als essenziell in Bezug auf ihre Akzeptanz sehen. Interessant ist, dass aber auch die zeitliche Dimension eine Rolle spielt. So gibt es auch Stimmen, welche aufgrund der noch frühen Phase das Fehlen der Botschaft als nicht weiter problematisch bewerten. Auch den interaktiven Prozessen wird eine Schlüsselrolle bei der Schaffung von Readiness beigemessen. Wertvoll sind diese besonders in Verbindung mit den vorherrschenden Ängsten. Das Deuten der Ereignisse und der gemeinsame Austausch wirken sich positiv auf die Eindämmung solcher Unsicherheiten aus. Solche interaktiven Prozesse sind zwischen den Stakeholdern zu beobachten, finden aber aufgrund der frühen Phase noch nicht in grossem Masse statt. Dies kann insofern einen direkten Einfluss darauf haben, als dass die vorhandenen Informationen nicht zirkulieren und sich so negativ auf die Readiness der Stakeholder niederschlagen kann. Ebenfalls stimmt die Einschätzung der Rolle von positiven Emotionen aus der Theorie mit dem tatsächlich Erlebten der Stakeholder überein. Es wird ersichtlich, dass der Transport von positiv behafteten Emotionen eine Erleichterung für die Stakeholder darstellt. Entgegen der Theorie wird als wichtig erachtet, dass der Ist-Zustand nicht als schlecht beschrieben wird. Die Motivation zur Veränderung wird eher dann gesteigert, wenn auch die aktuelle Arbeitsweise als gut bewertet ist und auf dieser basierend eine Optimierung als Ziel verfolgt wird. Relevant ist auch, dass es nicht ausreichend ist, lediglich positive Emotionen zu vermitteln. Letztere sollten stets mit faktenbasierten Informationen verknüpft sein. Bei den Gesprächen wurde klar, dass der Organisation eine Verknüpfung nicht immer gelingt und dies einen unmittelbaren Einfluss auf die Readiness zu haben scheint.

5.3 Sensegiving

In den vorangegangenen Abschnitten wurde einerseits aufgezeigt, dass sich die Readiness der Stakeholder in Grenzen hält und anderseits, dass es nicht gelingt ein Verständnis für die Transformation zu schaffen. Dabei wurde sich vermehrt auf ein vorherrschendes

Informationsdefizit bezogen. Bei den Gesprächen wurde weiter klar, dass auch die Stakeholder analog der Theorie der Kommunikation eine zentrale Rolle bei Veränderungen in Expertenorganisationen des Gesundheitssektors beimessen. Eine Kommunikation findet zwar statt, wird aber nicht überall gleichermassen wahrgenommen. Die Ansätze werden von den Stakeholdern begrüsst, sind aber noch stark ausbaufähig. Besonders der Fluss sowie die Durchlässigkeit funktionieren nicht wie von den Stakeholdern gewünscht. Auch die Inhalte und die Qualität entsprechen noch nicht den Bedürfnissen der Mitarbeiter. Dies wirkt sich schlussendlich auf die Readiness aus. Bereits unter 5.1 wurde betont, dass ein veritables Informationsdefizit zu beobachten ist und die Bereitschaft der Stakeholder hemmt. Ein Grund für die mangelhafte Kommunikation könnte auch hier der Zeitpunkt der Erhebung sein. Durch die frühe Phase wird noch eine Vielzahl an Transformationsthemen inhaltlich konzipiert. Trotzdem wird der Wunsch nach mehr Information geäussert. Selbst wenn noch nicht vollumfänglich klar ist, was für inhaltliche Ergebnisse zu erwarten sind, könnte die Organisation vermehrt kommunizieren, welche Themen und Überlegungen angestrebt werden. Darüber hinaus werden auch die Kanäle nicht alle gleich gut bewertet. Viele Stakeholder fühlen sich durch die schriftlichen Informationen zu wenig angesprochen. Zusammenfassend wurden in der Analyse die theoretischen Annahmen auf weite Strecken bestätigt. Der persönlichen, mündlichen sowie gezielten Kommunikation kommt eine essenzielle Bedeutung bei der Schaffung von Change-Readiness zu. Da diese beim Fallbeispiel mangelhaft ist, befindet sich die Change-Readiness auf einem eher tiefen Niveau. Ein weiterer theoretischer Aspekt, welcher im Zuge der Interviews bekräftigt wird, ist die Bedeutung der aktiven Beteiligung während eines Wandels. Die Stakeholder empfinden eine Einbindung in die Erarbeitung der Transformationsthemen als wichtig und wertvoll. Sie sehen einen unmittelbaren Einfluss auf die Akzeptanz in Bezug auf die angestrebten Veränderungen. Die Readiness wird gefördert, indem die Nutzerbedürfnisse direkt in die Konzepte einfliessen können. Dabei gilt es aber darauf zu achten, dass diese Inputs bis zu einem gewissen Grad auch bei den Ergebnissen berücksichtigt werden. Es reicht also nicht die Nutzer lediglich zu befragen, sie wollen ausserdem aktiv in die Entscheidungsfindung eingebunden werden. Diese aktive Beteiligung fand zum Zeitpunkt der Erhebung nur vereinzelt und nicht bereichsübergreifend statt. Dies schlägt sich unmittelbar auf die Readiness der Stakeholder aus. Folglich kann die Theorie diesbezüglich erweitert werden, dass die aktive Beteiligung auch eine Wechselwirkung haben kann. Diese könnte für die Organisation interessant sein, um Erkenntnisse über die aktuelle Stimmungslage sowie Readiness zu gewinnen. Interessant sind aber auch die kritischen

Stimmen. So wird die zeitliche Überbeanspruchung von zeitlichen Ressourcen als negativ bewertet und die Effizienz solcher Vorgehensweisen generell in Frage gestellt.
Bei den externen Informationen widersprechen die Ergebnisse der Analyse den Annahmen aus der Theorie. Die Stakeholder lehnen den Beizug von externen Beratungsunternehmen weitgehend ab. Entgegen der Literatur werden externe Informationen als weniger robust und glaubwürdig bewertet. Durch den mangelnden Bezug zur Thematik und den Besonderheiten des Kontextes der Expertenorganisation schenken die Stakeholder den externen Informationen wenig Glauben. Diese haben eher einen negativen Einfluss auf die Readiness.

5.4 Rolle der Change Agenten

In Bezug auf die Change Agenten resp. Promotoren wurde bei der Untersuchung ersichtlich, dass die Mehrheit der befragten Stakeholder die Change Agenten nicht wahrnehmen oder gar nicht wissen, dass diese überhaupt existieren. Das könnte auch ein Faktor sein, welcher sich unmittelbar mindernd auf die Readiness auswirkt. Denn diejenigen, welche bereits in Transformationsprojekte involviert waren, schätzten die Transformationsverantwortlichen als glaubwürdig sowie kompetent ein und wiesen eine höhere Readiness als die anderen Stakeholder auf. Entsprechend der Theorie ist deshalb anzunehmen, dass die offenbar kompetenten und glaubwürdigen Change Agenten durch ein aktiveres Auftreten die Readiness fördern könnten.

6 Schlussbetrachtung

Abschliessend werden nachfolgend die Erkenntnisse zusammengefasst und die Forschungsfrage beantworte. Des Weiteren soll die Untersuchung reflektiert sowie ein Ausblick für weiterführende Forschungen gegeben werden.

6.1 Beantwortung der Forschungsfrage

Die erhobenen Daten legen nahe, dass ein organisationaler Wandel eine grosse Herausforderung einerseits für die Stakeholder als auch für die Organisation darstellt. Im Interesse aller Beteiligten müssen Wege gefunden werden, welche Widerstände verringern und ein Gelingen des Vorhabens begünstigen. Aus diesem Grund können Antworten auf die der Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfrage *«Wie kann die Readiness relevanter Stakeholdergruppen aus komplexen Gesundheitsorganisationen in einer frühen*

Konzeptionsphase eines organisationalen Wandels gefördert werden?» elementar wichtig für eine erfolgreiche Implementierung von Veränderungen sein.

Die Wichtigkeit der Kommunikation stach während der gesamten Analyse immer wieder heraus. Dabei ist primär die Form von Bedeutung. Eine mündliche und persönliche Kommunikation im Rahmen von Workshops oder Informationsveranstaltungen wird von den Stakeholdern sehr geschätzt und kann als Grundlage für die Schaffung von Readiness definiert werden. Sie sollte zielgerichteten sowie bedarfsgerechten Inhalt in einer Regelmässigkeit vermitteln. Neben den inhaltlichen Informationen zum Wandel sollte die Führungsebene eine Botschaft formulieren, welche immer wieder kommuniziert werden muss, um den Stakeholdern die Notwendigkeit der Veränderung vor Augen zu führen und ihnen ermöglicht ein Verständnis dafür zu schaffen. Neben der sogenannten Botschaft spielen auch die interaktiven Prozesse sowie das Transportieren von positiven Emotionen eine wichtige Rolle bei der Sinnstiftung. Aber auch hier ist die Kommunikation ein wesentlicher Faktor, damit die Stakeholder erreicht werden. Fördernd wirkt sich zudem die aktive Beteiligung auf die Readiness aus. Durch die Gelegenheit zur aktiven Einbindung in die Transformation können sich die Stakeholder dezidiert mit den Fragestellungen und Themen des Wandels auseinandersetzen und den Veränderungen einen Sinn geben. Abschliessend kann sich ausserdem das Einsetzen eines Change Agenten positiv auf die Change-Readiness auswirken. Durch ein kompetentes sowie glaubwürdiges Auftreten kann die Akzeptanz unter den Stakeholdern gesteigert werden.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass die Kommunikation der entscheidende Faktor bei der Bewältigung eines Wandels ist.

6.2 Limitationen

Um die Fragestellung beantworten zu können, war das ausgewählte Erhebungsinstrument in Form der semi-strukturierten Leitfadeninterviews ideal geeignet. Den Teilnehmern wurde so ermöglicht sich uneingeschränkt zu den Themen zu äussern. Auch die Wahl der qualitativen Inhaltsanalyse mit der deduktiven Kategorienanwendung als Auswertungsmethode bewährte sich. Obschon in der Literatur die Interviewtechnik als vorteilhafte Methode für die Ermittlung der Change-Readiness beschrieben wird (Piderit, 2000), war es schwierig adäquate Items zu finden. Das Zurückgreifen auf die Items von Holt und Kollegen (2007) erwies sich als eher ungünstig, da ihre Forschung im quantitativen Feld anzusiedeln ist. Zukünftig sollten deshalb andere, mehr im qualitativen Bereich zu findende Autoren in Betracht gezogen werden.

Ursprünglich wäre angedacht gewesen nebst den Interviews auch Daten aus Protokollen und Beobachtungen zu generieren. Aufgrund des Erhebungszeitpunktes und der pandemiebedingten Situation stellte sich dies als problematisch dar. Zum einen fanden deutlich weniger Workshops und Sitzungen zu der Transformation statt und zum anderen war der Zugang zur Klinik erschwert. Des Weiteren stehen die Protokolle des Lenkungsausschusses unter Verschluss, da das Transformationsprogramm noch in vollem Gange ist.

Ein nächster Punkt betrifft die Rekrutierung der Stakeholder. Es wäre sicherlich von Interesse in einem weiteren Schritt auch die Sichtweise der Wandelverantwortlichen in die Forschung einfliessen zu lassen. So könnten zusätzliche Gesichtspunkte für die Diskussion beleuchtet werden.

Angesichts der frühen konzeptionellen Phase, war bemerkbar, dass ein Teil der befragten Personen wenige bis gar keine Kenntnisse über die bevorstehende Transformation besass. Einerseits könnte dies darauf deuten, dass die Kommunikation bis anhin mangelhaft war, andererseits konnten in diesen Fällen nur wenige aussagekräftige Ergebnisse gewonnen werden. Es wäre interessant die Erhebung zu einem späteren Zeitpunkt nochmals durchzuführen, um zu überprüfen, ob sich die Readiness allenfalls im Verlaufe des fortschreitenden Wandels verändert hat.

6.3 Ausblick

In der Literatur existiert bis heute wenig Forschung zur Readiness innerhalb von organisationalem Wandel in Expertenorganisationen des Gesundheitssektors. Die Fallauswahl erwies sich deshalb als sehr spannend, um Erkenntnisse für das Forschungsfeld der Change-Readiness zu gewinnen. Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung deuten darauf hin, dass die Kommunikation ein zentraler Schlüsselfaktor für die Schaffung von Readiness darstellt. Im Gegensatz zur bestehenden Theorie scheinen die externen Informationen eher eine hemmende Wirkung auf die Change-Readiness zu haben. Weiter konnte auch aufgezeigt werde, dass die aktive Beteiligung der Stakeholder nicht nur der Förderung der Bereitschaft dient, sondern auch den Verantwortlichen ermöglicht einen Einblick in den Gemütszustand ihrer Mitarbeiter zu erhalten. Das Verstehen der Elemente des Sensemakings- sowie Sensegivingsprozesses könnte dazu beitragen, einen geplanten Wandel reibungslos zu implementieren und Widerstände zu minimieren. In Übereinstimmung mit dieser Argumentation sollten zukünftige Forschungen diese genannten Faktoren auch zu einem späteren Zeitpunkt untersuchen, um mehr Erkenntnisse über die genauen Zusammenhänge zu gewinnen. Abschliessend kann die hier

vorliegende Arbeit als Grundlage für die Praxis dienen und Wandelverantwortlichen dabei helfen, bereits zu einem frühen Zeitpunkt allfällige Widerstände abzuwenden. Mit dem Fokus auf die Change-Readiness der Stakeholder unter der Verwendung der in den Ergebnissen dargelegten Faktoren bzw. Massnahmen, werden optimale Bedingungen für einen erfolgreichen Wandel geschaffen.

Angang A. Interviewleitfaden

Interviewleitfaden

Zunächst einmal möchte ich Ihnen sagen, wie sehr ich es schätze, dass Sie sich Zeit für dieses Interview genommen haben. Ich werde mich zunächst vorstellen und kurz meine Forschung erläutern. Im Rahmen meines Studiums in Public Management and Policy mit Vertiefung Management der öffentlichen Verwaltung an der Universität Bern verfasse ich gegenwärtig meine Masterarbeit am Kompetenzzentrum für Public Management bei Prof. Dr. Claus Jacobs. Gegenstand dieser Arbeit ist die Untersuchung der Wandelbereitschaft von relevanten Stakeholdern während einer frühen konzeptionellen Phase eines Change-Vorhabens. Dabei soll aufgezeigt werden, wie die Wandelbereitschaft gefördert werden kann. Die Arbeit ist als qualitative und indikative Einzelfallstudie angelegt. Genauer bedeutet dies, dass das Transformationsprogramm «PBL 2025» der Psychiatrie Baselland den Untersuchungsgegenstand darstellt. Dieses Interview soll einerseits dazu dienen die aktuelle Bereitschaft festzustellen und andererseits mögliche Massnahmen zur Förderung hervorzubringen.

Rahmenbedingungen

Die Interviews werden digital abgehalten und die Dauer beträgt ca. 60 Minuten. Ich kann Ihnen ein höchstes Mass an Vertraulichkeit und Anonymität zusichern. Die Ergebnisse werden anonymisiert und lassen keine Rückschlüsse auf Person oder Team zu. Des Weiteren bitte ich um Ihr Einverständnis, dass dieses Interview aufgezeichnet werden kann. Die Aufnahmen werden nicht archiviert und bis spätestens nach der Abgabe der Arbeit am 14. April vollumfänglich gelöscht.

Einstieg in das Interview

(*Diese Frage dient zum einen dazu, die Befragten zu beruhigen und zum anderen, einen Einblick in die Funktion des Befragten innerhalb der Organisation zu erhalten.*)[2]

- Als Einstieg wäre es hilfreich, etwas über Ihre Rolle in der Organisation zu erfahren.
    - In welchem Bereich sind Sie tätig?

[2] Text in Klammern nur für Interviewer gedacht.

Das Transformationsprojekt

(*Der Zweck dieser Fragen besteht darin, das Veränderungsprojekt zu skizzieren.*)

- Können Sie die Transformation beschreiben?
    - Was ist Ihrer Meinung nach ihr Zweck?
- Worin sehen Sie Ihre Rolle bei diesem Wandel?
- Wissen Sie wie sich die Änderung auf Sie auswirken wird?
- Eine persönliche Einschätzung, wie gross ist der Umfang der Veränderung?
    - Aus Sicht der Organisation?
    - Aus persönlicher Sicht?

Change-Readiness

(*Die nachfolgende Befragungssequenz soll Aufschluss über die Veränderungsbereitschaft (Change-Readiness) der Befragten geben.)*

- Erzählen Sie doch mal, denken Sie, dass die PBL von diesem angestrebten Wandel profitieren wird (aus Sicht des Patienten? Effizienz? Prozesse etc.)?
    - Wofür ist der Wandel überhaupt nötig?
    - Gibt es legitime / rationale Gründe?
    - Wenn nein – warum ist der Wandel nicht sinnvoll?
- Können Sie kurz erläutern, ob die angestrebten Veränderungen den Prioritäten der Klinik entsprechen? Wird an der richtigen Stelle angesetzt.
- Fühlen Sie sich durch das Management ermutigt diesen Wandel einzugehen? Wurde die Bedeutung der Veränderung betont?
- Steht das Management (*Teamebene / Schwerpunktebene / GL-Ebene*) geschlossen hinter diesen Veränderungsbemühungen? Wodurch ist das zu erkennen?
- Wie schätzen Sie die Situation ein? Erwarten Sie Schwierigkeiten oder Probleme bei der Anpassung Ihrer Arbeit, wenn diese Veränderungen umgesetzt werden?
- Sehen Sie sich imstande diesen Wandel zu bewältigen? Verfügen Sie über die notwendigen Fähigkeiten, um die Veränderung mitzumachen?
    - Wenn nein – wie können Sie sich diese Fähigkeiten aneignen (was benötigen Sie dazu)?
    - Wie sehen Sie Ihre direkten Kolleg*innen auf diese Punkte bezogen? Was denken Sie würden Ihre Teammitglieder antworten?

- Angenommen es geschieht ein Wunder und der Wandel wird über Nacht erfolgreich durchgeführt, können Sie erläutern:
    - Welchen Einfluss wird die Veränderung auf Ihren Status haben?
    - Welchen Einfluss wird die Veränderung auf Ihre persönlichen Beziehungen haben?
    - Wie Sie ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sehen? Oder eher Einschränkungen durch den Wandel?

Die Begleitung des Wandels

(*Diese Fragen sollen aufzeigen, ob und welche Massnahmen begleitend zum Veränderungsvorhaben ergriffen werden sollen. Die Antworten sollen Hinweise darauf geben, wie die Bereitschaft der relevanten Stakeholder gefördert werden kann.*)

Sensemaking

- Haben Sie das Gefühl, dass die betroffenen Mitarbeitenden aus dem Kerngeschäft wissen, was vor sich geht?
    - Würden Sie sagen, dass Sie ein Verständnis für die Transformation entwickelt haben?
- Denken Sie, dass die Projektverantwortlichen und (/ oder) die GL-Mitglieder wissen, was an der Basis vor sich geht?
    - Fühlen Sie sich gehört, werden Sie verstanden, woran zeigt sich das?
- Können Sie mir sagen, wer mit der Projektverantwortung betraut ist (Change Agent)?
    - Schätzen Sie die Projektverantwortlichen als glaubwürdig und kompetent ein?
- Wie sieht es denn mit den transportierten Emotionen aus?
    - Welche Emotionen werden Ihnen durch die Projektverantwortlichen übermittelt?
    - Wird der IST-Zustand als eher negativ oder positiv dargestellt?
- Wie gestaltet sich der Informationsaustausch mit Ihren Kolleg*innen? Wird die Transformation thematisiert?

Sensegiving

- Können Sie beschreiben, wie die Grundlagen (das Konzept) der geplanten Anpassungen erarbeitet werden? Wie sehen diese genau aus?
    - Werden die Nutzer*innen (Stakeholder) aktiv in den Prozess involviert?
    - Würde eine grössere Einbindung der Nutzer*innen eine grössere Akzeptanz hervorrufen?
- Wie erleben Sie die Projektkommunikation? Können Sie mir diese näher beschreiben?
    - Welche Kanäle werden hierfür genutzt?
    - Würde es einen Unterschied machen, wenn die Informationen von ausserhalb bspw. von einer externen Beratungsfirma stammen würden?
- Ganz generell gesprochen, was sehen Sie als notwendige Massnahmen, um Ihre Einstellung gegenüber der Veränderung positiv zu beeinflussen?
    - Was würde Sie und ihre Kolleg*innen unterstützen?

Schlussbemerkungen

Ich möchte mich bei Ihnen für diesen interessanten Austausch bedanken. Um den Leitfaden und somit meine Arbeit kontinuierlich zu verbessern, wäre es für mich hilfreich, wenn Sie mir kurz Ihre Eindrücke, Kritik sowie Anregungen zu den Fragen und der Technik nennen könnten.

Anhang B. Kodierleitfaden

Hauptkategorie 1: Readiness

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
A Zweckmässigkeit	Überzeugung der betroffenen Stakeholder, dass die vorgeschlagene Veränderung für die Organisation geeignet ist.	«Aus der Sicht PBL ist diese Veränderung natürlich schon allein durch die laufenden Bauprojekte sehr viel grösser als vorherige Wechsel. Nach Fertigstellung der Bauten wird sich alles auf die Bienentalstrasse also den Campus konzentrieren und das wird einen grossen Einfluss auf die gesamte PBL haben, wenn man dann so nah beieinander ist, ob das nur positiv sein wird, werden wir noch sehen (Int. 2, Z. 31-34).».	Wertende Einschätzungen von Stakeholdern zur Zweckmässigkeit der Transformation. Wenn sich Aussagen nur auf den Inhalt der Transformation bezieht ohne Wertung, wird sie zur Subkategorie 2A zugeordnet.
B Management Support	Überzeugung der betroffenen Stakeholder, dass sich die Führungskräfte für die vorgeschlagene Veränderung einsetzen.	«Wenn sich die CEO wieder einmal in einem Artikel sehr positiv äussert und so probiert wird die Motivation zu steigern (Int. 1, Z. 85-87).» «Also Abweichungen sind schon spürbar. Das bemerkt man vor allem in Einzelgesprächen, wenn man sich in kleineren Gruppen darüber unterhält. Dann merkt man schon, dass die Geschlossenheit nicht vollumfänglich gegeben ist (Int. 2, Z. 62-64).»	Keine
C Wirksamkeit	Überzeugung der betroffenen Stakeholder, dass sie in der Lage sind, die vorgeschlagene Veränderung umzusetzen	«Nein eigentlich nicht. Aber es beschäftigt mich auch nicht so. Wenn ich mich an vergangene Veränderungen erinnere, ist oft eine Anspannung, Unsicherheit und Nervosität zu spüren, aber eigentlich sehr konstruktiv. Die Leute gehen auch mit	Keine

		einer gewissen Neugier solche Sachen an (Int. 1, Z. 92-94).» «Ja also so wie ich unser Team kenne, sind sie sicher bereit und auch fähig diese Veränderungen mitzumachen (Int. 2, Z. 81-82).».	
D Persönlicher Nutzen	Überzeugung der betroffenen Stakeholder, dass die vorgeschlagene Veränderung für sie von Vorteil ist.	«Aber ich glaube für die Allgemeinheit der Psychologen wird es sicher interessante Entwicklungsmöglichkeiten geben (Int. 1, Z. 111-113).» «Viele Leute wissen auch gar nicht wo unser genauer Standort ist. Von dem her wird es sicher eine Veränderung geben. Die Vernetzung wird automatisch anders stattfinden, das kann viele Vorteile bringen (Int. 2, Z. 101-103).»	Keine

Hauptkategorie 2: Sensemaking

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
A Diskrepanz (die Botschaft)	Vermittelt die Notwendigkeit der Veränderung und muss mit relevanten Kontextfaktoren übereinstimmen. Die Überzeugung kann nur erzeugt werden, wenn man aufzeigen kann, wie sich die aktuelle Leistung vom gewünschten Endszenario unterscheidet (Katz & Kahn, 1978)	«Aber die wahre Transformation, abgesehen von Äusserlichkeiten, aus struktureller und prozessualer Sicht ist mir gar nicht so klar. Transformation bedeutet für mich eher, ich muss an einem neuen Ort arbeiten, es entstehen neue Gebäude, neue Kollegen etc. (Int. 1, Z. 33-35).»	Hier geht es darum, ob die Stakeholder wissen, was die Transformation inhaltlich bedeutet und ob sie ein Verständnis für die Diskrepanz haben. Aussagen, welche sich auf die Verbreitung der Botschaft und Informationen fokussieren fallen unter Subkategorie 3A.

		«Nein das glaube ich nicht. Bei uns wissen sie einfach durch unsere Infos ein bisschen Bescheid, aber sonst denke ich haben sie keine Ahnung (Int. 2, Z. 106-107).»	
B Interaktive Prozesse (peer to peer)	Die Mitglieder suchen gegenseitig nach Hinweisen in Bezug auf die Bedeutung von Ereignissen und Umständen, mit welchen sich die Organisation konfrontiert sieht. Dieser soziale Austausch spielt bei der Readiness eine zentrale Rolle (Armenakis et al., 1993).	«Nein die Transformation wird eigentlich selten diskutiert. Es findet auch kein eigentlicher Austausch über dieses Thema statt. Was vielleicht noch am ehesten Thema ist, ist der geplante Umzug. Wer kommt wo hin und wer ist dann überhaupt noch dabei oder schon pensioniert (Int. 1, Z. 156-158).» «Ja und zum Informationsaustausch zwischen den Kolleg*innen kann man schon sagen, dass dieser auch stattfindet und Thema ist (Int. 2, Z. 143-145).»	Keine
C Positive Emotionen	Positive Emotionen umschreiben den Soll-Zustand erstrebenswert und können Informationen liefern, um so den Prozess zu erleichtern. Sie erleichtern die Widerstandsfähigkeit und die Auffassungsgabe des Einzelnen, mit Stressoren umzugehen (Maitlis	«Ja also da wird ein sehr positives Bild vermittelt, eine positive Stimmung. Zusammen vorwärts gehen etwas verändern für eine optimierte Zukunft (Int. 1, Z. 141-142).» «Schon in erster Linie sehr positiv ‘wenn dann alles umgesetzt ist, wird alles viel besser’ hört man oft. Aber je nachdem bei welchen Diskussionen	Keine

	& Sonenshein, 2010).	man dabei ist merkt man schon, dass das was jetzt lauft eigentlich auch schon ganz gut ist und dass man einfach optimieren möchte. Man probiert es noch besser zu machen. Man holt die Leute ab, indem man sagt, dass wir einen noch besseren Soll-Zustand erreichen möchte (Int. 2, Z. 132-136).»	

Hauptkategorie 3: Sensegiving

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
A Persuasive Kommunikation	Mündliche oder schriftliche Form der Verbreitung von expliziten Informationen auch symbolischer Natur (Armenakis et al., 1993).	«Da komme ich wieder mit dem Informationsdefizit, zwar hat man sich auch nicht aktiv darum gekümmert, aber man weiss nicht so recht, wo man Informationen finden kann. Es findet wie nicht statt und ist darum bei uns auch kein Thema (Int.1, Z. 117-120).» «Aber ich wüsste jetzt nicht, wie es aussehen würde, wenn ich nicht bei den Projektsitzungen dabei wäre. Ich wüsste nicht, wie ich an Informationen kommen würde. Der Informationsfluss von oben wäre sicher noch ausbaufähig (Int. 2, Z. 163-165).»	Keine

B Aktive Beteiligung	Gelegenheiten für Stakeholder durch eigene Aktivitäten Erkenntnisse über die Notwendigkeit der Veränderung zu entdecken (Fishbein & Azjen, 1975).	«Positiv ist, dass wir gehört werden und unsere Bedürfnisse in die Resultate einfliessen (Int. 1, Z. 84-85).» «Ich finde, dass eine starke aktive Einbindung stattfindet. Wir können bspw. jetzt schon an der Planung der Räumlichkeiten mitwirken. Gekoppelt mit den Überlegungen zu der künftigen Tagesklinik und dem Umzug finde ich es sehr wichtig, dass wir uns hier aktiv einbringen können und am Prozess beteiligt werden. So wird es ja auch ein Stück weit die Tagesklinik von uns und es ist nicht einfach von irgendjemand so bestimmt worden. Das führt dann auch dazu, dass man danach die neuen Gegebenheiten auch akzeptieren und dem Team so auch weitergeben kann. Also sicher ein grosser Einfluss auf die Akzeptanz (Int. 2, Z. 153-159).»	Keine
C Management von externen Informationen	Quellen von ausserhalb der Organisation zur Bekräftigung der Botschaften (Gist, 1987).	«Ja ich finde schon. Emotional wäre das weniger schön, also wenn Informationen von der PBL bzw. dem eigenen Betrieb	Keine

		kommen, bin ich eher fokussiert, als wenn diese von einer unbekannten Beraterfirma stammen würden (Int. 1, Z. 184-186).» «Ich glaube das würde eher in Richtung Ablehnung gehen. Es ist sehr wichtig, dass dies von interner Stelle kommt. Dann weiss man auch wirklich, dass dies von der PBL ausgeht sowie gewollt ist und nicht einfach von einer externen Beratungsfirma so verkauft wird (Int. 2, Z. 168-170).»	

Hauptkategorie 4: Rolle der Change Agenten

Subkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
A Attribute des Change Agenten	Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit, Aufrichtigkeit sowie Fachwissen sind Schlüsselattribute von Change Agenten. Die Botschaften haben mehr Gewicht, wenn der Agent in diesen Bereichen einen guten Ruf geniesst (Gist, 1987).	«Sehr schwierig zu sagen. Ich könnte jetzt keine einzige Person benennen, welche massgeblich an der Transformation beteiligt ist. Ja gut wir sind halt nicht so vernetzt, schon gar nicht mit dem stationären Bereich. Also um Ihre Frage zu beantworten, nein ich denke nicht (Int. 1 Z.127-129).»	Hierunter fallen alle Textpassagen, welche sich auf die Projektverantwortlichen beziehen.

		«Ich war ja auch schon Teil von Sitzungen und Workshops rund um die Transformation und kann sagen, dass ich es sehr angenehm und kompetent wahrnehme. Kompetent, weil sie uns fragen, was wir brauchen und nicht einfach das Gefühl haben es sowieso besser zu wissen (Int. 2, Z. 121-123).»	

Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Originalunterschrift

Basel, 14.04.2022 Tim A. Rechsteiner

Einverständniserklärung zur Veröffentlichung der Masterarbeit

Ich erkläre hiermit, dass ich der Veröffentlichung der von mir verfassten Masterarbeit im Falle einer Benotung von 5.0 oder höher auf der Homepage des KPM zustimme. Die Arbeit ist öffentlich zugänglich.

Originalunterschrift

Basel, 14.04.2022 Tim A. Rechsteiner

Literaturverzeichnis

Armenakis, A. A. & Harris, S G. (2009). Reflections: Our journey in organizational change research and practice. *Journal of change management*, *9*(2), 127-142.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating Readiness for Organizational Change. *Human relations*, *46*(6), 681-703.

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long range planning*, *39*(1), 29-49.

Balogun, J. & Hope Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, *84*(2), 191-215.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American psychologist*, *37*(2), 122-147.

Bartunek, J. M., Balogun, J., & Do, B. (2011). Considering planned change anew: Stretching large group interventions strategically, emotionally, and meaningfully. *Academy of Management Annals*, *5*(1), 1-52.

Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W. & DePalma, J. A. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of applied behavioral science*, *42*(2), 182-206.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, *41*(6), 977-1002.

Burnes, B. (2017). *Managing change*. Harlow: Perason Education Limited.

Cacaci, A. (2006). *Change Management – Widerstände gegen Wandel. Plädoyer für ein System der Prävention*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

Coch, L. & French Jr, J. R. (1948). Overcoming resistance to change. *Human relations*, *1*(4), 512-532.

DeFleur, M. L. & Ball-Rokeach, S. J. (1989). *Theories of mass communication*. New York: Longman.

Diekmann, A. (2012). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human Relations*, *49*(5), 541-552.

Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human relations*, *53*(3), 419-442.

Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, *50*(1), 25-32.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, *14*(4), 532-550.

Fishbein, M. A. & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Flick, U. (2019). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung*. Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Gehman, J., Glaser, V. L., Eisenhardt, K. M., Gioia, D., Langley, A. & Corley, K. G. (2017). Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. *Journal of Management Inquiry*, *00*(0), 1-18.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, *12*(6), 433-448.

Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of management review*, *12*(3), 472-485.

Griffin, R. (1987). Toward an integrated theory of task design. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Hrsg.), *Research in organizational bahavior* (S. 79-120). Greenwich, CT: JAI Press.

Gröne, O., & Garcia-Barbero, M. (2001). Integrated care: A position paper of the WHO European Office for integrated health care services. *International journal of integrated care*, *1*.

Grundy, T. (1993). *Implementing strategic change: A practical guide for business*. London: Kogan Page.

Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. Wiesbaden: Springer VS.

Hering, L. & Schmidt, R., J. (2014). Einzelfallanalyse. In J. Blasius & N. Baur (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 529-541). Wiesbaden: Springer VS.

Hirjak, D., Reininghaus, U., Braun, U., Sack, M., Tost, H. & Meyer-Lindenberg, A. (2022). Sektorenübergreifende Therapiekonzepte und innovative Technologien: neue

Möglichkeiten für die Versorgung von Patienten mit psychischen Erkrankungen. *Der Nervenarzt*, *93*(3), 288-296.

Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of applied behavioral science*, *43*(2), 232-255.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D. & Regnér, P. (2018). *Strategisches Management: Eine Einführung*. München: Pearson Deutschland.

Jones, G. R. & Bouncken, R. B. (2008). *Organisation: Theorie, Design und Wandel*. München: Pearson Deutschland

Jones, R. A., Jimmieson, N. L. & Griffiths, A. (2005). The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: The mediating role of readiness for change. *Journal of management studies*, *42*(2), 361-386.

Kaiser, M. (2021). *Change Management im Public Sector: Kulturwandel, Kommunikation und Change Leadership in Kommunen und Behörden*. Wiesbaden: Springer VS.

Kalyuga, S., Chandler, P. & Sweller, J. (1998). Levels of expertise and instructional design. *Human factors*, *40*(1), 1-17.

Kanter, R. M., Stein, B. A. & Jick, T. D. (1992). *The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*. New York: The Free Press.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.

Kirton, M. (1980). Adaptors and innovators in organizations. *Human relations*, *33*(4), 213-224.

Klein, G., Moon, B. & Hoffman, R. R. (2006). Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives. *IEEE intelligent systems*, *21*(4), 70-73.

Kotter, J. P. & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review, 57*(2), 106-114.

Lauer, T. (2019). *Change-Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Lengel, R. H. & Daft, R. L. (1988). The selection of communication media as an executive skill. *Academy of Management Perspectives*, *2*(3), 225-232.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.

Maitlis, S. & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 57-125.

Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of management studies*, *47*(3), 551-580.

Mayring, P. (1990). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. München: Psychologie-Verlag-Union.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlage und Techniken*. Weinheim: Beltz Verlag.

Müller, K., Straatmann, T., Hörning, U. & Müller, F. (2011). Besonderheiten des Change Managements in öffentlichen Verwaltungen. *VM Verwaltung & Management*, *17*(4), 211-218.

Nagel, E. (2005). Public Change Management: Ein lernorientierter Ansatz. In A. Lienhard, A. Ritz, R. Steiner & A. Ladner (Hrsg.), *10 Jahre New Public Management in der Schweiz: Bilanz, Irrtümer und Erfolgsfaktoren* (S. 185-195). Bern: Haupt Verlag.

Neumeyer, H. (2018). *Integrierte Versorgung und Medizintechnik: Leitfaden zur Weiterentwicklung des Geschäftsmodells durch Versorgungsinnovation*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Nilsen, P., Seing, I., Ericsson, C., Birken, S. A. & Schildmeijer, K. (2020). Characteristics of successful changes in health care organizations: An interview study with physicians, registered nurses and assistant nurses. *BMC health services research*, *20*(1), 1-8.

Pettigrew, A. (1987). Context and action in transforming the firm. *Journal of Management Studies, 24*(6), 649-670.

Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, *25*(4), 783-794.

Pomare, C., Churruca, K., Long, J. C., Ellis, L. A. & Braithwaite, J. (2019). Organisational change in hospitals: A qualitative case-study of staff perspectives. *BMC Health Services Research, 19*(1), 1-9.

Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change readiness: A multilevel review. *Journal of management*, *39*(1), 110-135.

Ritz, A. & Thom, N. (2019). *Public Management: Erfolgreiche Steuerung von öffentlichen Organisationen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Robertson, P. J., Roberts, D. R. & Porras, J. I. (1993). Dynamics of planned organizational change: Assessing empirical support for a theoretical model. *Academy of Management Journal*, *36*(3), 619-634.

Schein, E. H. (1979). Personal change through interpersonal relationships. In W. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein & F. Steele (Hrsg.), *Essays in interpersonal dynamics* (S. 129-162). Homewood: The Dorsey Press.

Schein, E. H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, *9*(1), 27-47.

Schindler, A., Neshatrooh, P. & Krog, K. (2020). Integrierte Versorgung für Borderline-Patient*innen. *Psychotherapie Forum 24*(3), 131-138.

Schubert, H.-J. (2006). Change Management in Krankenhäusern. In R. Busse, J. Schreyögg & C. Gericke (Hrsg.), *Management im Gesundheitswesen* (S. 414-422). Heidelberg: Springer Medizin Verlag.

Schusselé-Filliettaz, S., Berchtold, P. Kohler, D. & Peytremann-Bridevaux, I. (2017). Integrierte Versorgung in der Schweiz. *Schweizerische Ärztezeitung*, *98*(21-22), 685-686.

Senior, B. (2002). *Organisational Change*. Harlow: Prentice Hall.

Sharma, N., Herrnschmidt, J., Claes, V., Bachnick, S., De Geest, S., Simon, M. & MatchRN-Study Group. (2018). Organizational readiness for implementing change in acute care hospitals: An analysis of a cross-sectional, multicentre study. *Journal of advanced nursing*, *74*(12), 2798-2808.

Spector, B. A. (1989). From bogged down to fired up: Inspiring organizational change. *Sloan Management Review*, *30*(4), 29-34.

Stake, R. E. (2000). Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research* (S. 435-453). Thousand Oaks: Sage Publications.

Thom, N. & Etienne, M. (2002). Change Management im der Gesundheitsversorgung am Beispiel des Spitals. *Managed Care: Schweizer Zeitschrift für Managed Care, Public Health, Gesundheits- und Sozialökonomie, 7*(8), 21-23.

Tuckermann, H. (2013). Paradoxien im Wandel – Wandel als Paradoxie: Beispiel Krankenhaus. In M. Vogel (Hrsg.), *Organisation ausser Ordnung: Ausserordentliche Beobachtungen organisationaler Praxis* (S. 146-158). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Tuckermann, H. & Rüegg-Stürm, J. (2007). Sind Spitäler wandelresistent? Organisieren als Stabilisierung von arbeitsteiliger Wertschöpfung im Kontext fundamentaler Ungewissheit. *Schweizerische Ärztezeitung*, *88*(45), 1895-1899.

Vakola, M. (2014). What's in there for me? Individual readiness to change and the perceived impact of organizational change. *Leadership & Organization Development Journal, 35*(3), 195-209.

Van de Ven, A. H. & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, *20*(3), 510-540.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, *16*(4), 409-421.

Weick, K. E. & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, *50*(1), 361-386.

Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation science*, *4*(1), 1-9.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.