



Staats- und  
Universitätsbibliothek  
Bremen

# LET'S TALK ABOUT CHANGE!

INFORMATIONSV ERHALTEN AUS SICHT DER ORGANISATIONSKULTUR HINTERFRAGEN

**111. BiblioCON, 23. bis 26. Mai 2023 in Hannover**

**Heike Kamp**  
**kamp@suub.uni-bremen.de**

## DIE IDEE



- Umfassende Information aller Beschäftigten ist zur erfolgreichen Bewältigung von Veränderungen im Berufsfeld Bibliothek zwingend erforderlich.
- Verfügbare Informationen werden nicht hinreichend genutzt.
- Notwendige Veränderungen werden dadurch möglicherweise verzögert oder behindert.

**Frage:** Wo ansetzen, damit mehr Beschäftigte die Informationsangebote nutzen?

# DIE THEORIE

## Theoretische Grundlagen

Veränderung/Wandel/Entwicklung zur Zukunftssicherung einer Organisation

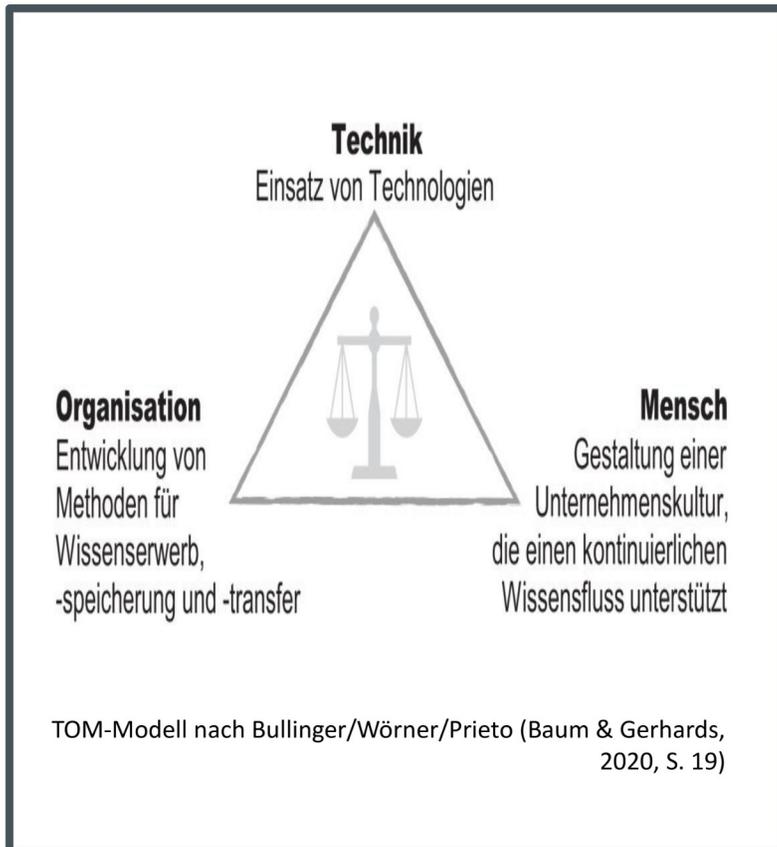
Akzeptanzfaktoren nach Reiß und Rosenstiel

Wissensbarrieren in Kommunikations- und Informationssystemen, TOM nach Bullinger et al.

Organisationskultur als Ergänzung formaler Organisationsstrukturen bei Luhmann u. a.

3-Ebenen-Modell der Organisationskultur nach Schein

# TOM | AKZEPTANZFAKTOREN



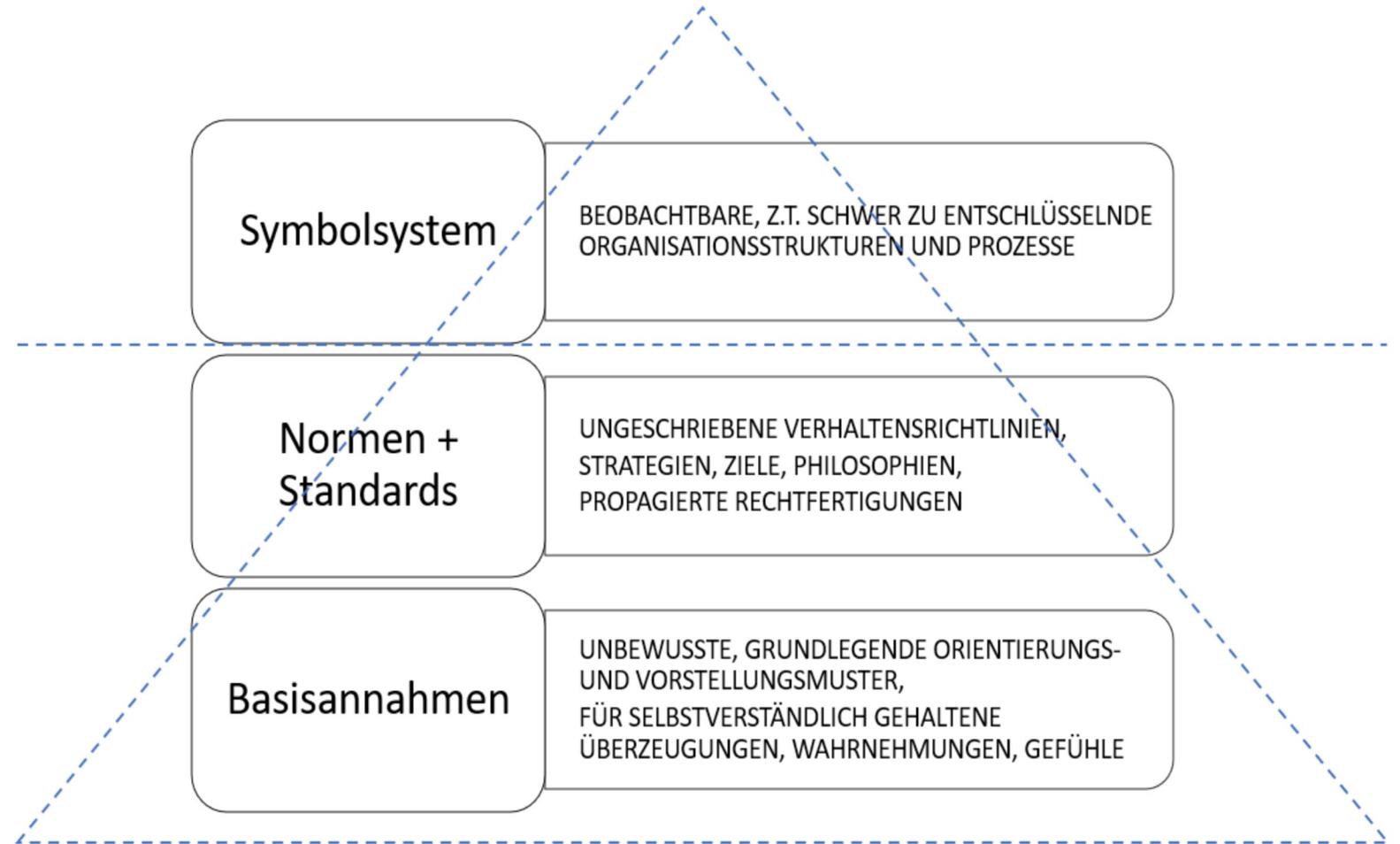
- **Kennen:** Die Beschäftigten sind informiert und verstehen den Zusammenhang mit ihrem Arbeitsgeschehen.
- **Können:** Die Beschäftigten haben die notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten sowie Werkzeuge und Ressourcen, ihre Arbeitsweise anzupassen bzw. zu gestalten.
- **Wollen:** Die Beschäftigten haben ein persönliches Interesse und den Willen, ihre Arbeitsweise anzupassen bzw. zu gestalten.
- **Sollen, Dürfen:** Die Beschäftigten werden durch die Organisation z. B. durch Beauftragung oder feste Strukturen in die Lage versetzt, ihre Arbeitsweise anzupassen bzw. zu gestalten. Das soziale Umfeld lässt eine Anpassung zu.

# ORGANISATIONSKULTUR

## Annahmen über

- die Umwelt
- menschliches Handeln
- menschliche Beziehungen
- das Wesen der Wirklichkeit und der Wahrheit
- Zeit und Raum

Schein (2010, S. 62 ff.), Schein & Schein (2018, S. 67 ff.) sowie Schreyögg & Geiger (2016, S. 325 ff.)



Eigene Darstellung nach Sackmann (2017); Schein (2010) sowie Schreyögg & Geiger, 2016

# FORSCHUNGSGEGENSTAND

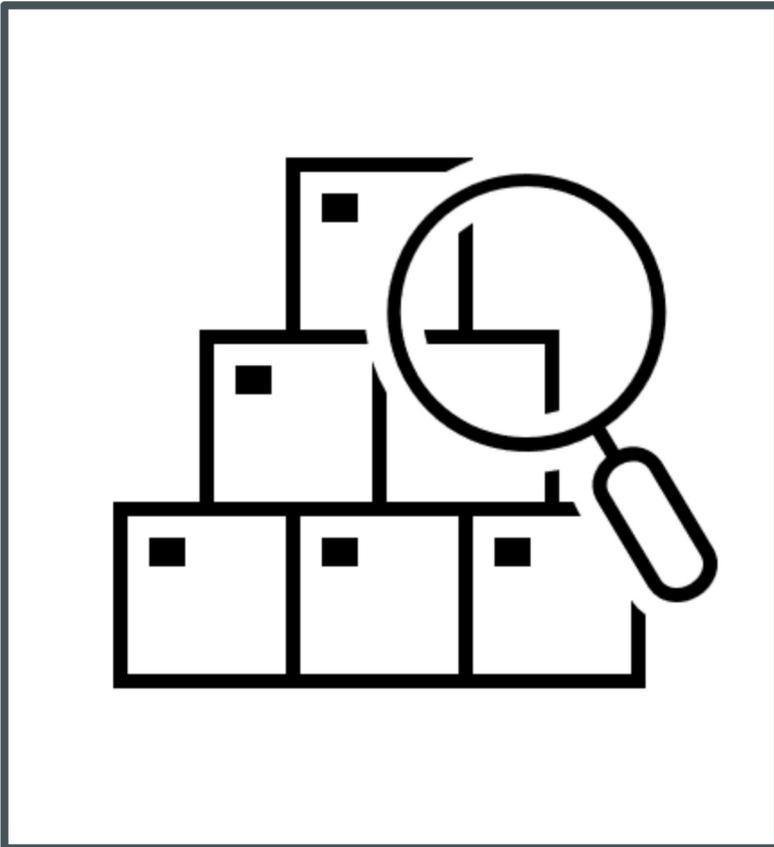


- Welche Annahmen bestehen bei den Beschäftigten in Bezug auf die Relevanz von Informationen und lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Nutzung von Kommunikationsinstrumenten ziehen? (Ist es für mich wichtig, dass ich von Veränderungen weiß? Soll/Darf, Will ich wissen?)
- Inwieweit unterscheiden sich die Annahmen der untersuchten Beschäftigtengruppen zur Relevanz von Informationen und lassen sich daraus Rückschlüsse auf die Nutzung von Kommunikationsinstrumenten ziehen?



# DIE METHODE

# DIE METHODE



- Halbstrukturierte Fokusgruppendifkussionen nach Schein.
- Auswertung durch qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring und Kuckartz

## DIE METHODE - EINSCHRÄNKUNGEN



- Eingeschränkte Teilnahme.
- Gruppen nicht repräsentativ > Keine Generalisierung!
- Gruppendynamik unbeachtet.
- Untersuchende Teil des Forschungsfeldes
- Auswertung nicht überprüft.



# DIE ANTWORTEN

**WELCHE ANNAHMEN  
BESTEHEN BEI DEN  
BESCHÄFTIGTEN IN  
BEZUG AUF DIE  
RELEVANZ VON  
INFORMATIONEN  
UND LASSEN SICH  
DARAUS  
RÜCKSCHLÜSSE AUF  
DIE NUTZUNG VON  
KOMMUNIKATIONS-  
INSTRUMENTEN  
ZIEHEN?**

Die Beschäftigten wollen sich grundsätzlich informieren und sollen/dürfen es auch.

Hohe Relevanz von Informationen im praktischen Arbeitszusammenhang.

Die Leitung ermutigt zur Aufnahme und Weitergabe von Informationen, verpflichtet die Beschäftigten jedoch nicht.

Ist der Nutzen nicht ersichtlich, tritt die Beschäftigung mit der Information hinter die operative Aufgabenerfüllung zurück.

In der selbständigen Arbeitsorganisation der Beschäftigten haben Informationen ohne direkten Bezug zum Tätigkeitsfeld eine geringe Priorität.

INWIEWEIT  
**UNTERSCHIEDEN SICH DIE  
ANNAHMEN DER  
UNTERSUCHTEN  
BESCHÄFTIGTEN  
GRUPPEN** ZUR  
RELEVANZ VON  
INFORMATIONEN  
UND LASSEN SICH  
DARAUS  
RÜCKSCHLÜSSE  
AUF DIE NUTZUNG  
VON  
KOMMUNIKATIONSI  
NSTRUMENTEN  
ZIEHEN?

Die Diskussionen bieten Ansätze, dass die Teilnehmenden der Fallgruppen Ausbildung und Wissenschaftliches Studium ihre Möglichkeit zur aktiven Einflussnahme auf die Kommunikationsinstrumente nicht kennen.

Im Arbeitsbereich Dezentrale Standorte ist zu erkennen, dass sich die Teilnehmenden bei den Informationsprozessen benachteiligt fühlen und Angebote weniger nutzen können.

# ERKENNTNISSE FÜR DIE PERSONAL- UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG



- Sollen/Dürfen: Strukturen zur Teilhabe schaffen
- Kennen: Relevanz von umfassendem Wissen vermitteln
- Können: Selbstermächtigung der Beschäftigten fördern
- Wollen: Sub-Kulturen berücksichtigen

# LITERATURAUSWAHL

- Baum, B. & Gerhards, S. (2020). *Wissensmanagement. 7 Bausteine und Instrumente für die Praxis* (5. Auflage). München: Carl Hanser Verlag.  
<https://doi.org/10.3139/9783446461970>
- Bullinger, H.-J., Wörner, K. & Prieto, J. (1998). Wissensmanagement. Modelle und Strategien für die Praxis. In H. D. Bürgel (Hrsg.), *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen* (S. 21–39). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-71995-0\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-642-71995-0_2)
- Reiß, M. (1997). Instrumente der Implementierung. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change-Management : Programme, Projekte und Prozesse* (S. 91–108). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von (1997). Verhaltenswissenschaftliche Grundlagen von Veränderungsprozessen. In M. Reiß, L. von Rosenstiel & A. Lanz (Hrsg.), *Change-Management : Programme, Projekte und Prozesse* (S. 191–221). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. von & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (7. Aufl.). s.l.: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Sackmann, S. (2017). *Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schein, E. H. (2010). *Organisationskultur : the Ed Schein Corporate culture survival guide* (EHP-Organisation, 3. Aufl.). Bergisch Gladbach: EHP, Ed. Humanistische Psychologie.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2018). *Organisationskultur und Leadership* (5. Auflage). München: Verlag Franz Vahlen.
- Schreyögg, G. & Geiger, D. (2016). *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung* (6., vollst. überarb. u. erw. Aufl.). mit Fallstudien. Wiesbaden: Springer Gabler.



MEIN DANK  
IHRE FRAGEN

