

### Der Zusammenhang zwischen der strategischen Technologieorientierung und dem organisationalen Lernen in Medienorganisationen

Bernhard, Miriam; Gossel, Britta M.; Will, Andreas

Erstveröffentlichung / Primary Publication

Konferenzbeitrag / conference paper

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Bernhard, M., Gossel, B. M., & Will, A. (2022). Der Zusammenhang zwischen der strategischen Technologieorientierung und dem organisationalen Lernen in Medienorganisationen. In H. Gundlach (Hrsg.), *Internet-Intermediäre und virtuelle Plattformen medienökonomisch betrachtet: Proceedings zur Jahrestagung der Fachgruppe Medienökonomie der Deutschen Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft 2021, Hamburg* (S. 163-176). Hamburg: Deutsche Gesellschaft für Publizistik- und Kommunikationswissenschaft e.V. <https://doi.org/10.21241/ssoar.78775.v2>

#### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

#### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Der Zusammenhang zwischen der strategischen Technologieorientierung und dem organisationalen Lernen in Medienorganisationen

Miriam Bernhard, Britta M. Gossel, Andreas Will

Technische Universität Ilmenau, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Technische Universität Ilmenau

---

## Zusammenfassung

*Zukunftstechnologien üben schon seit geraumer Zeit Transformationsdruck auf Medienorganisationen aus (Küng, 2008). Medienorganisationen sind daher gezwungen, gezielt zu reagieren, sich zu verändern und zu lernen. Ein theoretisches Konstrukt, das diesen Prozess erklärt, ist die Theorie des organisationalen Lernens (OL) (Senge, 2006). In der allgemeinen Managementforschung ist OL bereits ein etablierter theoretische Ansatz (Dick, 2005), bei Medienorganisationen wurde OL bislang kaum erforscht (Bernhard & Will, 2021). Die strategische Orientierung der Organisation stellt eine Möglichkeit zur Förderung des OL dar (Seçkin-Halaç, 2019). Insbesondere die strategische Technologieorientierung (TO) könnte in Anbetracht von Zukunftstechnologien hilfreich für OL sein (ebd.). Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich dieser Beitrag mit der folgenden Frage: Besteht ein Zusammenhang zwischen der Technologieorientierung (TO) und dem organisationalen Lernen (OL) in Medienorganisationen? Zur Beantwortung dieser Frage wurde eine explorative Onlineumfrage (Zeitraum: Dez. 2020 bis Jan. 2021) unter deutschen Medienmanager\*innen (N=46) durchgeführt. Für die Untersuchung wurden die Instrumente von Hakala & Kohtamäki (2011) für die TO und von Marsick & Watkins (2003) für das OL übernommen. Die Umfragedaten wurden mithilfe der Rangkorrelation nach Spearman analysiert. Kernergebnis der Untersuchung ist, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen TO und OL besteht.*

**Keywords:** Technologieorientierung, Organisationales Lernen, Medienorganisationen, Zeitungsverlage

## Summary

*Emerging technologies have been exerting transformational pressure on media organisations for some time now (Küng, 2008). Media organisations are therefore forced to react in a targeted manner, to change and to learn. One theoretical construct that explains this process is the theory of organisational learning (OL) (Senge, 2006). In general management research, OL is already an established theoretical approach (Dick, 2005); in media organisations, OL has hardly been explored (Bernhard & Will, 2021). The strategic orientation of the organisation represents an opportunity to promote OL (Seçkin-Halaç, 2019). In particular, strategic technology orientation (TO) could be helpful for OL in light of emerging technologies (ibid.). Against this background, this paper addresses the following question: Is there a relationship between strategic technology orientation (TO) and organisational learning (OL) in media organisations? To answer this question, an exploratory online survey (period: Dec. 2020 to Jan. 2021) was conducted among German media managers (N=46). For the survey, the instruments of Hakala & Kohtamäki (2011) for TO and Marsick & Watkins (2003) for OL were adopted. Survey data were analysed using Spearman's rank correlation. The core result of the study is that a significant relationship exists between TO and OL.*

**Keywords:** Technology Orientation, Organisational Learning, Media Organisations, Newspaper Publishers

## Einleitung

World Wide Web, Digitaldruck, Voice-Over-IP oder Blockchain: Technologische Entwicklungen beeinflussen Medienindustrien maßgeblich, nicht nur auf Ebene der Medienprodukte, sondern auch auf organisationaler Ebene (Bartosova, 2011; Will et al., 2020). Medienorganisationen sind unter permanentem technologischen Veränderungsdruck gezwungen, sich zu verändern und sich weiterzuentwickeln, um Erfolg auf ihren Märkten zu haben. Während z.B. der *Situative Ansatz* (Contingency Theory) (Lawrence & Lorsch, 1967) Organisationsstrukturen und deren Veränderungen in Relation zu unterschiedlichen Umweltsituationen erklärt (Kessler, 2013, S.144ff), oder *Sensemaking* (Weick, 1995) Stabilität und Wandel von Organisationen zu erklären versucht (Kessler, 2013, S.694 ff), rückt der Ansatz des *Organisationalen Lernens* (OL) in den Vordergrund, wie eine Organisation lernt bzw. wie sie ihre Wissensbasis verändern kann (Argyris & Schön, 1974). OL kann ein gezieltes Reagieren auf Umweltveränderungen wie technologische Entwicklungen fördern (Senge, 2006). Aus der allgemeinen Managementforschung ist bekannt, dass Aspekte der strategischen Orientierung wie z.B. Technologieorientierung (Seçkin-Halaç, 2019), Kundenorientierung (z.B. Slater & Narver, 2000; Atuahene-Gima et al., 2005) oder unternehmerische Orientierung (z.B. Covin & Covin, 1990; Lumpkin & Dess, 1996, 2001) mit OL zusammenhängen. Diese Entwicklungen wurden bislang kaum aus Sicht von Medienorganisationen betrachtet, obwohl Medienorganisationen unter großen technologischen Transformationsdruck (z.B. Küng, 2008; Baregheh et al., 2009) stehen. Wenn strategische Orientierung das OL befördert, dies aber bislang kaum für Medienorganisationen erforscht wurde, eröffnet sich an dieser Stelle ein Forschungspotenzial. Im vorliegenden Beitrag wird in diesem Kontext die Technologieorientierung als Teilaspekt der strategischen Orientierung in den Vordergrund gerückt und die Frage bearbeitet: *Besteht ein Zusammenhang zwischen der strategischen Technologieorientierung und organisationalem Lernen in Medienorganisationen?*

Zunächst wird dazu der Forschungsstand des OL (Abschnitt 2.) sowie ein theoretischer Zugang zu den Dimensionen OL (Abschnitt 3.) und zur Technologieorientierung (Abschnitt 4.) beschrieben. In Abschnitt 5. wird das Forschungsdesign, eine Mixed-Method-Onlineumfrage mit Medienmanager\*innen deutscher Zeitungsverlage, vorgestellt. Nach der

Darstellung der Ergebnisse (Abschnitt 6.) folgen Diskussion (Abschnitt 7.) und Ausblick (Abschnitt 8.).

## Organisationales Lernen

Der Schwerpunkt des OL liegt auf dem Aufbau einer organisationspezifischen Wissensbasis, die von allen Organisationsmitgliedern geteilt wird (z.B. Franken, 2019; Senge, 2006). In diesem Kontext findet OL durch die Organisationsmitglieder und ihre Interaktionen statt. Das Ergebnis ist jedoch nicht die Summe der individuellen Lernprozesse und -ergebnisse. Je nach Konstellation kann die Summe des individuellen Wissens größer oder kleiner sein als das organisationale Wissen (Senge 2006). OL zielt also darauf ab, das Wissen der Organisationsmitglieder für die Organisation nutzbar zu machen (Kieser & Walgenbach, 2010). Dies führt im Idealfall zu einer Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit der Organisation (z.B. Probst & Büchel, 1994; Pieler, 2003; Lipshitz et al., 2007; Mitki et al., 2007).

Im Hinblick auf die Medienmanagementforschung konnten mithilfe einer systematischen Literaturanalyse im Zeitraum 2010 bis 2021 im *Journal of Media Business* und *Journal of Media Management*  $N=106$  Paper zu dem Suchstring „(organi(z/s)ation\* AND learn\*) OR (manage\* + learn\*) OR (compan\* + learn\*)“ gefunden werden. Bei genauerer Durchsicht war allerdings festzustellen, dass OL selten der Hauptforschungsgegenstand der Arbeiten war, sondern meist lediglich ein Teilaspekt z.B. von Innovation (Cestino & Matthews, 2016; Klaß, 2020), neuen Prozessen und Routinen (Maijanen & Jantunen, 2014; Wikström, 2014), Dynamic Capabilities (Oliver, 2018; Maijanen & Virta, 2017), Strategie im technologischen Wandel (Kosterich, 2020), Kreativität (Malmelin & Virta, 2017), Adoptionsprozessen (Zabel & Telkmann, 2020), Wandel (Järventie-Thesleff et al., 2014; Horst et al., 2019), Wissensmanagement und Kommunikation (Strube & Berg, 2011), einer positiven Organisationskultur (Harisalo et al., 2014), Ambidextrie (Nölleke-Przybylski et al., 2019) oder nachhaltiger Strategien (Lowe & Maijanen, 2019). Die einzige Studie, die die Theorie des OL als Kern ihrer Arbeit genutzt hat, war Dekoulou et al. (2010). Diese verglichen in ihrer Studie die Etablierung einer lernorientierten Unternehmenskultur in schweizerischen und griechischen Zeitungsunternehmen. Kernergebnis ihrer Befragung unter  $N=100$  Pressejournalist\*innen war, dass die

Branche in beiden Ländern organisationale Lernschwächen aufweisen (Dekoulou et al., 2010). Aufgrund der geringen Beleuchtung des Phänomens OL in der Medienmanagementforschung, lässt sich ein Forschungspotenzial in diesem Bereich beobachten. Mit dem vorliegenden Papier wird dabei vorrangig die Sichtweise der strategischen Managementforschung einnehmen (Crossan et al., 2000). Fokus der strategischen OL Forschung ist u.a. der Wettbewerbsvorteil von Organisationen durch OL, das Überleben auf dem Markt sowie die Schwierigkeit sich als Organisation selbst zu verändern (Sampe & Pakkiding, 2015; Halawi et al., 2006). OL und Strategie stehen dabei in einer wechselseitigen Beziehung zueinander (Sampe & Pakkiding, 2015). So fassen Sampe und Pakkiding (2015) zusammen, dass auf der einen Seite strategische Rahmenbedingungen die Wahrnehmung und Interpretation von Informationen aus der Umwelt beeinflussen und auf der anderen Seite der Lernstil und die Lernfähigkeit der Organisation die strategischen Optionen bestimmen können, die wahrgenommen werden können (Fiol & Lyles, 1985; Thomas et al., 2001).

Ein strategisches Modell ist das Modell der *Dimensionen einer lernenden Organisation* nach Marsick & Watkins (2003). Sie sehen eine lernende Organisation als eine Organisation, die die Fähigkeit besitzt, Menschen und Organisationsstrukturen zu vereinen, um kontinuierliches Lernen und organisationale Veränderungen zu fördern (Marsick & Watkins, 2003).

### Dimensionen einer lernenden Organisation

Marsick & Waktins' (2003) Modell integriert individuelles und teambasiertes Lernen mit dem Lernen der Organisation und veranschaulicht die Beziehung zwischen jeder dieser Komponenten untereinander und mit der Umwelt. Sie verstehen Individuen, Teams und die Umwelt einer Organisation wie folgt (Marsick & Watkins, 2003):

Das *Individuum* erkennt die Bedeutung seines Lernens in der Organisation, und ist intrinsisch motiviert sich zu verbessern. Es verfolgt eine Vision und passt sein Lernverhalten anhand dessen an. Hierfür baut es informelle Netzwerke um sein Wissen zu erweitern. Die Organisation kann dabei das Lernverhalten beeinflussen, indem sie Strukturen schafft um das individuelle Lernen zu unterstützen oder indem sie diese Lernpotenziale ignoriert.

*Teams* werden als informelle Beziehungen zwischen Individuen verstanden, die diese selbst aufrechterhalten, um sich zu unterstützen und Wissen zu produzieren. Wie auch bei den Individuen ist es vor allem die Organisation, die durch ihre Strukturen und Ressourcen teambasiertes Lernen fördert. Diese Beziehungen bestehen über die klassischen Managementstrukturen hinweg und bedingen ein Umfeld, das Kreativität fördert.

Damit sinnvolles Lernen stattfinden kann - sei es auf der Ebene des Einzelnen, des Teams oder der Organisation - muss ein Bewusstsein für die Entwicklungen in ihrer *Umwelt* vorhanden sein. Einzelpersonen und Teams müssen sich beispielsweise darüber im Klaren sein, wie sich der technologische Fortschritt auf ihr Leben auswirken kann und was sie tun müssen, um mit dem Wandel Schritt zu halten (Ghaffari et al., 2011).

Marsick & Watkins (2003) vertreten den Standpunkt, dass kein OL ohne individuelles bzw. teambasiertes Lernen und ohne Lernen aus den Entwicklungen in der Umwelt stattfinden kann. Ferner hat die Organisation die Macht, Lernen zu fördern oder zu behindern und von den Entwicklungen in ihrer Umwelt zu lernen oder sie zu ignorieren. Ebenso können sich Individuen und Teams durch die Signale der Organisation zum Lernen ermutigt oder entmutigt fühlen. Der Einzelne und das Team können sich auch entscheiden, von den Entwicklungen in ihrem Umfeld zu lernen oder sie zu ignorieren.

Das Modell von Marsick und Watkins enthält sieben Dimensionen, die eine lernende Organisation charakterisieren (Marsick & Watkins, 2003):

Dimension	Beschreibung
<i>Kontinuierliche Lernmöglichkeiten schaffen</i>	Das Lernen wird in die Arbeit integriert, so dass die Menschen am Arbeitsplatz lernen können; es werden Möglichkeiten zur ständigen Weiterbildung und zum Wachstum geboten.
<i>Nachfragen und Dialog fördern</i>	Die Mitarbeiter erwerben produktive Argumentationsfähigkeiten, um ihre Ansichten zum Ausdruck zu bringen, und die Fähigkeit, zuzuhören und die Ansichten anderer zu erforschen; die Kultur wird so verändert, dass Fragen, Feedback und Experimente gefördert werden.
<i>Zusammenarbeit und Lernen im Team fördern</i>	Die Arbeit wird so gestaltet, dass Gruppen Zugang zu verschiedenen Denkweisen erhalten; von Gruppen wird erwartet, dass sie gemeinsam lernen und zusammenarbeiten; Zusammenarbeit wird von der Kultur geschätzt und belohnt.

Dimension	Beschreibung
Systeme zur Erfassung Weitergabe von Erkenntnissen schaffen	Es werden sowohl hoch- als auch niedrigtechnologische Systeme zur gemeinsamen Nutzung von Lerneinheiten geschaffen und in die Arbeit integriert; der Zugang wird ermöglicht; die Systeme werden aktuell gehalten.
Menschen zu einer gemeinsamen Vision befähigen	Die Mitarbeiter sind an der Festlegung, Übernahme und Umsetzung einer gemeinsamen Vision beteiligt; die Verantwortung wird nahe an der Entscheidungsfindung verteilt, so dass die Mitarbeiter motiviert sind, das zu lernen, wofür sie verantwortlich gemacht werden.
Die Organisation mit ihrer Umwelt verbinden	Die Mitarbeiter werden dabei unterstützt, die Auswirkungen ihrer Arbeit auf das gesamte Unternehmen zu erkennen; die Mitarbeiter scannen das Umfeld und nutzen die Informationen, um ihre Arbeitspraktiken anzupassen; die Organisation ist mit ihrer Umwelt verbunden.
Strategische Führung für das Lernen übernehmen	Die Führungskräfte sind Vorbild, Verfechter und Unterstützer des Lernens; die Führung setzt Lernen strategisch um.

**Tabelle 1:** Dimensionen einer lernenden Organisation

*Anmerkung.* Eigendarstellung und Übersetzung nach Marsick & Watkins (2003).

Watkins und Marsick (1993, 1996) ordnen dabei diese Dimensionen folgenden Ebenen zu (Abbildung 1, siehe Anhang):

*Individuelle Ebene:* Förderung von Nachfragen und Dialog, Schaffen von kontinuierlichen Lernmöglichkeiten

*Teamebene:* Förderung der Zusammenarbeit des Lernens im Team

*Organisationsebene:* Menschen zu einer gemeinsamen Vision befähigen, Schaffen von Systemen zur Erfassung und Weitergabe von Erkenntnissen

*Globale Ebene:* Übernehmen einer strategischen Führung für das Lernen, Verbindung der Organisation mit ihrer Umwelt.

Ferner lassen sich diese vier Ebenen einer der beiden Komponenten des Modells der Lernenden Organisation von Watkins und Marsick (1996) zuordnen. Die erste Komponente (individuelle Ebene und Teamebene) steht für die Individuen, die die eine Organisation bilden, und die zweite Komponente (Organisationsebene und globale Ebene) steht für die Strukturen und die Kultur, die durch die soziale Institution der Organisation durch die soziale Institution der Organisation (Marsick & Watkins, 1996).

Diese Dimensionen haben Marsick und Watkins (2003) auf Basis von früheren Arbeiten (Watkins & Marsick, 1993, 1996) in einem Instrument namens „Dimensions

of a Learning Organization“ (DLOQ) zusammengefasst. Ihr Ursprungsmodell bestand aus 42 Items (6 Items je Dimension). Marsick und Watkins (2003) trennten ein Item der Skala "Kontinuierliches Lernen" in zwei Items auf, was zu einer 43-Item-Version des DLOQ führte (Kim et al., 2015). Später stellten sie zwei kürzere Formen - den DLOQ-A mit 21 Items (3 Items für jede Skala/Dimension) und eine Form mit 7 Items, die je ein einzelnes Konstrukt einer lernenden Organisation widerspiegelt. In diesem Papier wird mit den beiden letzten Formen (21 und 7 Items) des DLOQ gearbeitet.

### Technologieorientierung

Strategische Orientierung eines Unternehmens ist der (messbare) Ausdruck der strategischen Zielrichtungen, die ein Unternehmen verfolgt, um die richtigen Verhaltensweisen für den Unternehmenserfolg zu hervorbringen (Gatignon & Xuereb, 1995). Als strategische Orientierungen werden in der Literatur u.a. die Marktorientierung (als Kund\*innen- / oder Wettbewerbsorientierung, z.B. Slater & Narver, 2000; Atuahene-Gima et al., 2005), die unternehmerische (entrepreneurial) Orientierung (z.B. Covin & Covin, 1990; Lumpkin & Dess, 1996) und die Technologieorientierung (TO) behandelt. Gatignon und Xuereb (1997) definieren TO als den Einsatz von technischem Wissen, um eine neue technische Lösung zu entwickeln, die den neuen Bedürfnissen der Benutzer\*innen gerecht wird, und beschreiben ein technologieorientiertes Unternehmen als eine Organisation, die über eine solide technologische Erfahrung verfügt und in der Lage ist, diesen Hintergrund für die Entwicklung neuer Produkte zu nutzen. Zahlreiche Studien haben das Konzept der TO aufgegriffen und weiterentwickelt (Seçkin-Halaç, 2019, S. 30–42). Andere Arbeiten haben den Einfluss der Kombination verschiedener strategischer Orientierungen auf den Unternehmenserfolg herausgearbeitet, dabei aber in der Regel nur den isolierten Einfluss strategischer Orientierungen bzw. deren Kombination unmittelbar auf die jeweils gemessene Erfolgsgröße untersucht. In diesem Zusammenhang weist Wang (2008) darauf hin, dass die isolierte Untersuchung des Einflusses der strategischen Orientierung auf den Unternehmenserfolg ein unvollständiges Bild zeichnet, und identifiziert das Lernen als *missing link* (Wang 2008) bei der Untersuchung des Einflusses der strategischen Orientierung auf den Unternehmenserfolg: Eine lernende Organisation verstärkt den positiven Einfluss der strategischen Orientierung auf den

Unternehmenserfolg. Seçkin-Halaç (2019) erweitert diesen Gedanken und bezieht ihn speziell auf die Technologieorientierung: Jede strategische Orientierung erfordert eine bestimmte Kombination von unternehmensspezifischen Fähigkeiten und Fertigkeiten, um erfolgswirksam zu werden. Als miteinander verknüpfte Dimensionen der Technologieorientierung als Primärstrategie schlägt Seçkin-Halaç (2019) Top-Management-Fähigkeiten, technologische Fähigkeiten, sowie Lernen und Umlernen vor. In diesem Beitrag wird dieser Gedanke aufgegriffen und speziell der Zusammenhang zwischen einer eng gefassten Technologieorientierung und dem OL untersucht. Dazu wird auf das Instrument von Hakala & Kohtamäki (2011) zur Messung von TO zurückgegriffen. Zur Erfassung der TO haben Hakala & Kohtamäki (2011) das Instrument von Derozier (2003) weiterentwickelt. Das Konstrukt misst das Niveau der Technologie in den Produkten des Unternehmens, die Aktivität bei der Entwicklung neuer Technologien, den Antrieb neue technologische Lösungen als Reaktion auf Kundenbedürfnisse zu entwickeln, das Niveau des technologischen Know-hows im Vergleich zu den Wettbewerbern und den Anspruch der Produktentwicklungsprogramme des Unternehmens.

## Forschungsdesign

### Datenerhebung

Um die Forschungsfrage zu beantworten, wurde eine explorative Mixed-Method-Umfrage online durchgeführt (siehe auch Bernhard, Gossel & Will, 2022). Um die Perspektiven von Medienmanager\*innen aus deutschen Zeitungsverlagen zu erfassen, wurde hierfür ein Mailverteiler basierend auf den Mitgliedern des Bundesverband Digitalpublisher und Zeitungsverleger e.V. (BDZV) erstellt. Mithilfe von R Web Scraping (R-Paket rvest) wurde die bestehende, öffentlich zugängliche Datenbank des BDZV mit Namen von Medienunternehmen, Namen von Medienmanager\*innen und E-Mail-Adressen exportiert. Wenn keine direkten Kontaktdaten exportierbar waren, wurden diese in einem weiteren Schritt über das Impressum des jeweiligen Medienunternehmens recherchiert. Im darauffolgenden Schritt wurde mit dem Umfragetool Unipark eine Online-Umfrage programmiert. Die Umfrage umfasste demografische Angaben (Medienmanager\*innen, Medienunternehmen), Fragen zu Innovationseinheiten von Medienunternehmen sowie offene Fragen zu

momentanen Potenzialen/Herausforderungen und möglichen Forschungsfragen aus Sicht der Praktiker\*innen. Darüber hinaus wurden weitere Skalen, darunter Technologieorientierung (Hakala & Kohtamäki, 2011), Entrepreneurial Orientation (Hughes & Morgan, 2007 wie in Covin & Wales, 2011, S.695), Entrepreneurial Passion (Cardon et al., 2013) und OL (Marsick & Watkins, 2003) erhoben. Die TO und das OL stehen dabei im Mittelpunkt dieses Beitrags. Die Instrumente lassen sich wie folgt beschreiben:

(1) Der *DLOQ* lässt sich durch zwei Varianten berechnen: (Variante 1) Organisationales Lernen als Konstrukt, welches sich durch sieben Items beschreiben lässt und (Variante 2) Organisationales Lernen als latente Variable, die sich durch sieben Dimensionen (mit je drei Items) beschreiben lässt. Alle Items des *DLOQ* wurden mit einer 7-Likert-Skala (1=„Stimme überhaupt nicht zu“, 7=„Stimme voll und ganz zu“) abgefragt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurde mit beiden Varianten gerechnet.

(2) Die *TO* nach Hakala und Kohtamäki (2011) wird durch sieben Items abgefragt. Alle Items der *TO* wurden mit einer 5-Likert-Skala (1= „trifft zu“, 5= „trifft nicht zu“) abgefragt.

Die Datenerhebung erfolgte über automatisierte individualisierte Einladungs-E-Mails (Einladung: 14.12.2020; Erinnerung: 12.01.2021; Feldzeit: 14.12.2020 - 31.01.2021). Die Datenanalyse wurde mit Hilfe von SPSS nach den Regeln der Deskriptiv- und Inferenzstatistik durchgeführt. Von den  $\approx 800$  angeschriebenen Medienmanager\*innen haben 50 den Fragebogen ausgefüllt. Nach Bereinigung des Datensatzes im Hinblick auf Aspekte wie gültige Einverständniserklärung, Antwortzeit, Antworttendenz und Konsistenz ergab sich eine Gesamtstichprobe von  $N=46$ .

Die Daten limitieren sich durch die Einseitigkeit der Befragten hinsichtlich ihrer Branche (Digital- und Zeitungsverlage), das Land (Deutschland), die komplexen organisationalen Strukturen von Medienorganisation, Mehrfachrollen von Medienmanager\*innen innerhalb ihrer Organisation, zeitliche Herausforderungen (Pandemie, Jahresende) und die Stichprobengröße ( $N=46$ ).

### Statistische Vorgehensweise

Aufgrund der beiden DLOQ Berechnungsarten wurde zur Beantwortung der Forschungsfrage in zwei Schritten gerechnet. Bei beiden Varianten sind wir wie folgt vorgegangen:

1. *Mittelwert & Standardabweichung:* Zunächst wurden das arithmetische Mittel ( $M$ ) und die Standardabweichung ( $SD$ ) zur Übersicht der zentralen Tendenz berechnet.

2. *Reliabilität durch den Koeffizienten Omega von McDonald (1999):* Zur Ermittlung der Reliabilität wurde darauffolgend der Koeffizient Omega ( $\Omega$ ) von McDonald (1999) verwendet. Die Interpretation der Werte von McDonald-Omega entspricht der des bekannteren aber für Kurzskaalen weniger geeigneten Koeffizienten Cronbach Alpha (Rawinder & Saraswathi, 2020).

3. *Rangkorrelationsanalyse nach Spearman:* Da nicht alle Voraussetzungen für ein parametrisches Verfahren erfüllt wurden, wurde zur Berechnung des ungerichteten linearen Zusammenhangs die Rangkorrelation nach Spearman angewandt.

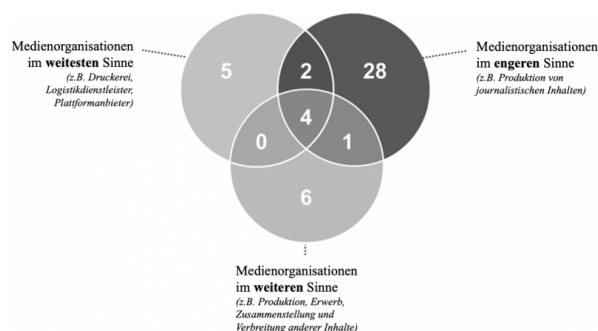
### Auswertung

#### Deskriptive Auswertung

*Demographie der Personen:* Insgesamt nahmen 43 männliche (93,5%) und drei weibliche (6,5%) Medienmanager\*innen im Alter zwischen 30 und 66 Jahren teil. Im Durchschnitt waren die Befragten bereits seit 19,71 Jahren als Medienmanager\*innen im Allgemeinen und seit 13,54 Jahren in der jeweiligen Organisation tätig. Dabei hatten die Medienmanager\*innen entweder eine ( $n=33$ ), zwei ( $n=12$ ) oder drei ( $n=1$ ) Führungspositionen inne. Um möglichst genaue Antworten zu erhalten, wurden die Befragten außerdem gebeten, eine Führungsposition auszuwählen, aus deren Sicht sie die Umfrage beantworten möchten (Abbildung 2, siehe Anhang).

*Demographie der Unternehmen:* Die befragten Medienmanager\*innen waren größtenteils in mittelständischen Unternehmen ( $n=27$ , 58,7%), die überwiegend auf dem deutschen Markt tätig sind ( $n=40$ , 86,7%), beschäftigt. Wie in Abbildung 3 dargestellt, wurden die Organisationen von den Medienmanager\*innen in Anlehnung an Voci et al. (2019, S. 45–46) wie folgt beschrieben:

76,1 % der Befragten ( $n=35$ ) gaben an, dass sie in einer Medienorganisation im engeren Sinne (z. B. Produktion journalistischer Inhalte) arbeiten. 80% dieser Organisationen ( $n=28$ ) wurden nur als Medienorganisationen im engeren Sinne eingestuft. Eine Organisation (3,5 %) wurde sowohl im engeren als auch im weiteren Sinne als Medienorganisation bezeichnet (z.B. Produktion, Erwerb, Zusammenstellung und Verbreitung anderer Inhalte). Zwei Organisationen (7 %) wurden sowohl im engeren als auch im weitesten Sinne als Medienunternehmen eingestuft (Druckerei, Logistikdienstleister, Plattformanbieter usw.). Vier Organisationen wurden in alle drei Kategorien eingeordnet. Wenn die Organisation nicht im engeren Sinne beschrieben werden konnte (23,9 %,  $n=11$ ), dann war sie entweder eine Organisation im weiteren (13 %,  $n=6$ ) oder im weitesten Sinne (10,9 %,  $n=5$ ).



**Abbildung 3:** Einteilung der befragten Medienorganisationen nach der Klassifizierung von Voci et al. (2019, S. 45f)

*Anmerkung.* Eigendarstellung,  $N = 46$ .

Die Kreise stellen die Typen (Medienorganisationen im engeren, weiteren und weitesten Sinne) dar. Mehrfachzuordnungen sind durch die Überlappungen der Kreise zu erkennen. Anhand der gemeinsamen Schnittmenge der drei Kreise lässt sich beispielsweise feststellen, dass  $n=4$  (8,7%) Medienorganisationen allen drei Medienorganisationstypen nach Voci et al. (2019, S. 45-46) zugeordnet werden können.

Die meisten Medienmanager\*innen gaben an, dass sie in Medienorganisationen arbeiten, die Zeitungen herausgeben (98 %,  $n=45$ ) und/oder drucken (41 %,  $n=19$ ).

### Zusammenhang zwischen Technologieorientierung und Organisationalem Lernen

Wie in Abschnitt 5 erläutert, wurde zur Beantwortung



der Forschungsfrage zunächst der Zusammenhang der TO mit Variante 1 und dann mit Variante 2 des DLOQs berechnet.

*Variante (1) - Zusammenhang der Konstrukte TO und OL:* Für die TO wurde ein Mittelwert von  $M=3.13$ , eine Standardabweichung von  $SD=.89$  und ein Omega nach McDonald (1999) von  $\Omega=.0822$  berechnet. OL als Konstrukt hat einen Mittelwert von  $M=3.96$ , eine Standardabweichung von  $SD=.94$  und ein Omega nach McDonald (1999) von  $\Omega=.805$ . OL korreliert dabei signifikant mit der TO,  $r_s=.356$ ,  $p=.015$ ,  $n=46$ . Nach Cohen (1992) handelt es sich um einen mittleren Effekt.

*Variante (2) - Zusammenhang des Konstrukts TO und den sieben Dimensionen des DLOQ:* Wie auch bei Variante (1) hat die TO einen Mittelwert von  $M=3.13$ , eine Standardabweichung von  $SD=.89$  und ein Omega nach McDonald (1999) von  $\Omega=.0822$ . Die Dimensionen des DLOQ lassen sich wie in Tabelle 2 (siehe Anhang) beschreiben. Nach Berechnung der Rangkorrelation nach Spearman ergaben sich vier signifikante Zusammenhänge zwischen TO und OL in Medienorganisationen (Tabelle 2, siehe Anhang). Es besteht insbesondere zwischen der TO und kontinuierlichen Lernmöglichkeiten, Systemen zur Erfassung und Weitergabe von Lerninhalten, der Verbindung der Organisation mit ihrer Umwelt und der strategischen Führung für die Bereitstellung von Lernen ein signifikanter Zusammenhang (Tabelle 2, siehe Anhang). Nach Cohen (1992) handelt es sich bei Dimension 1 und 4 um einen mittleren Effekt und bei Dimension 6 und 7 um einen starken Effekt.

Zusammenfassend ergibt sich ein Zusammenhang zwischen TO und OL in Medienorganisationen zum einen auf Konstruktebene (Variante 1), und zum anderen partiell auf Variablenebene (Variante 2).

## Diskussion

Zu Beginn wurde von der Beobachtung ausgegangen, dass Technologien sich auf Medienorganisationen auswirken (Bartosova, 2011; Will et al., 2020). Man darf daher annehmen, dass Medienorganisationen sich verändern und lernen müssen, wenn sie weiterhin auf ihren Märkten erfolgreich sein wollen. Richtschnur für eine derartige Veränderung kann dabei die strategische Orientierung der Medienorganisation im Sinne einer Technologieorientierung nach Gatignon und Xuereb (1995) sein. Im Idealfall führt dies zu einer Erfahrungs- und Wissensbasis in

Medienorganisationen, die diesen ermöglicht ihr technisches Wissen einzusetzen, um – zum Beispiel – neue nutzerzentrierte technische Lösungen zu entwickeln (Xuereb, 1997). Ein isolierter Blick auf die erhobene Variable TO zeigt, dass eine strategische Technologieorientierung in den untersuchten Medienorganisationen durchaus vorhanden, wenn auch (noch) nicht stark ausgeprägt ist (siehe Abschnitt 6.2). Dabei ist die Frage interessant, wie eine solche strategische Technologieorientierung in Zusammenhang mit dem Erfolg der Medienorganisation auf ihren Märkten steht. Wang (2008) wies in diesem Kontext darauf hin, dass die Untersuchung des direkten Einflusses der strategischen Orientierung auf den Unternehmenserfolg fehlleitend sein kann und identifizierte das Lernen als *missing link* zwischen strategischer Orientierung und Unternehmenserfolg. Ein Ansatz, der das Lernen einer Organisation beschreibt, ist das organisationale Lernen (Argyris & Schön, 2006). Aus der allgemeinen Managementforschung ist bekannt, dass Aspekte der strategischen Orientierung mit organisationalem Lernen zusammenhängen (z.B. Slater & Narver, 2000; Atuahene-Gima et al., 2005; Covin & Covin, 1990; Lumpkin & Dess, 1996) und organisationales Lernen sogar fördern können (Hakala & Kohtamäki, 2011). Deshalb wird in diesem Beitrag die Forschungsfrage gestellt: *Besteht ein Zusammenhang zwischen der strategischen Technologieorientierung und dem organisationalen Lernen in Medienorganisationen?*

Dies konnte bereits mit der Berechnung von Variante (1) bestätigt werden, indem ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Technologieorientierung und organisationalem Lernen festgestellt wurde. Bei differenziertem Blick auf die Ergebnisse der Variante (2) konnte der Zusammenhang allerdings nur partiell untermauert werden. So bestand lediglich ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Technologieorientierung und den Dimension 1, 4, 6 und 7. Bei genauerer Betrachtung fällt dabei auf, dass sich drei dieser vier Dimensionen auf strukturelle und kulturelle Aspekte des organisationalen Lernens beziehen. So besteht ein Zusammenhang zwischen der Technologieorientierung und Systemen zur Erfassung und Weitergabe von Lerninhalten, der Verbindung der Organisation mit ihrer Umwelt und der Bereitstellung von strategischer Führung für das Lernen. Hingegen besteht bei zwei der drei Dimensionen der individuellen Komponente des organisationalen Lernens (Förderung von Nachfragen und Dialog, Zusammenarbeit und Lernen im Team) kein signifikanter Zusammenhang zur

Technologieorientierung.

### Ausblick

Mit den Ergebnissen der vorliegenden Studie konnte in einem kleinen Ausschnitt gezeigt werden, dass Technologieorientierung mit organisationalem Lernen in Medienorganisationen in Zusammenhang steht. Dieser Zusammenhang konnte indes nur für einige Dimensionen des organisationalen Lernens gezeigt werden. Für die zukünftige Forschung in diesem Kontext könnte daher zunächst eine Ergänzung dieser Erkenntnisse, die auf einer nur kleinen Stichprobe von Medienmanager\*innen deutscher Zeitungsverlage beruhen, mithilfe eines größeren Datensatzes, der sowohl mehr als auch Medienmanager\*innen weiterer Medienindustrien berücksichtigt, eine zielführende Erweiterung sein. Neben dieser Binnenperspektive in Bezug auf Technologieorientierung könnten weitere Fragen in den Vordergrund rücken. So könnte die Kombination von strategischen Orientierungen (Hakala & Kohtamäki, 2011) im Kontext des organisationalen Lernens von Medienorganisationen ergänzend untersucht werden. Auch andere theoretische Zugänge wie die Organisationskultur könnten bei der Darstellung und Analyse weiterer Einflussfaktoren des organisationalen Lernens in Medienorganisationen ergänzend unterstützen. In methodischer Hinsicht könnte die qualitative Betrachtung der Individualität von Lernprozessen (z.B. Franken, 2019) in Medienorganisationen eine sinnvolle Erweiterung und Ergänzung darstellen. Die Frequenz technologischer Veränderung hat in den letzten Dekaden zugenommen. Die Durchdringung dieser technologischen Veränderungen betrifft bereits jetzt sämtliche Bereiche medialer Geschäftsmodelle (Will et al., 2020). In diesem Kontext liefert dieser Beitrag erste Erkenntnisse für die Medienmanagementforschung über die Bedeutung einer klaren strategischen Orientierung für lernende Medienorganisationen, die unter permanentem technologischen Veränderungsdruck stehen. Die Medienpraxis kann aus diesen Ergebnissen zudem die Anregung ziehen, ihre organisationalen Lernprozesse zu hinterfragen und gezielt mit einer strategischen Technologieorientierung abzustimmen, um technologische Veränderungen bei der Verbesserung ihrer Wertschöpfungsketten und Geschäftsmodelle zu nutzen.

### Details zur Finanzierung

Die Autoren arbeiten mit Mitteln aus dem Forschungs- und Innovationsprogramm Horizon 2020 der

Europäischen Union unter der Fördervereinbarung Nr. 952156.

### Literaturverzeichnis

Achtenhagen, L., & Mierzejewska, B. (2016). The Development of Media Management as an Academic Field: Tracing the Contents and Impact of Its Three Leading Journals. In G. F. Lowe & C. Brown (Hrsg.), *Managing Media Firms and Industries* (S. 23–42). Cham: Springer International Publishing.

Albarran, A. B., Mierzejewska, B., & Jung, J. (Hrsg.) (2018). *Handbook of Media Management and Economics (Second edition). Media Management and Economics Series*. Taylor and Francis.

Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability–rigidity paradox in new product innovation. *Journal of Marketing*, 69(October), 61–83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.61>

Argyris, C., & Schön, D.A. (2006). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis* (3. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Atuahene-Gima, K., Slater, S.F., & Olson, E.M. (2005). The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance. *Journal of Product Innovation Management*, 22, 464–482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>

Baumgartner, R. J., & Ebner, D. (2010). Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels. *Sustainable Development*, 18(2), 76–89.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/0025174091098457>

Bartosova, D. (2011). The Future of the Media Professions: Current Issues in Media Management Practice. *International Journal on Media Management*, 13(3), 195–203. <https://doi.org/10.1080/14241277.2011.576963>

Bernhard, M., Gossel, B. M., & Will, A. (2022). *Rigor and relevance: Enforcing dialogue between media management research and practice* (Menschen-Märkte-Medien-Management Working Paper Nr. 2022/03).

<https://doi.org/10.22032/dbt.51630>

Bernhard, M., & Will, A. (2021, Oktober). *Organisational learning in Media Organisations: The case of German Print Media Houses*. Beitrag präsentiert bei der emma Konferenz 2021 "Media Management and Sustainability". Jönköping, Schweden.

Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 373–396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>

Cestino, J., & Matthews, R. (2016). A perspective on path dependence processes: the role of knowledge integration in business model persistence dynamics in the provincial press in England. *Journal of Media Business Studies*, 13(1), 22–44. <https://doi.org/10.1080/16522354.2015.1133785>

Costanza, R., & Patten, B.C. (1995). Defining and predicting sustainability. *Ecological economics*, 15(3), 193–196.

Covin, J. G., & Covin, T. J. (1990). Competitive aggressiveness, environmental context and small firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35–50.

Covin, J. G., & Wales, W. J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 677–702. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00432.x>

Cohen J., (1992). A power primer. *Quantitative Methods Psychology*, 112, 155–159.

Crossan, M., Nicolini, D., & Easterby-Smith, M. P. V. (2000). Organizational learning: debates past, present and future. *Journal of Management Studies*, 37(6), 13.

Dekoulou, P., Pühringer, K., Georgakarakou, C. & Tsourvakas, G. (2010). Integrating Learning and Work in the Newspaper Industry: A Comparative Study of Greek and Swiss Journalists. *Journal of Media Business Studies*, 7(1), 59–90. <https://doi.org/10.1080/16522354.2010.11073503>

Derozier, C. (2003). *Marketing creativity in new product development: the role of market orientation, technology orientation, and interfunctional*

*coordination* (Dissertation). Proquest Information and Learning. Ann Arbor: Texas Tech University.

Dick, M. (2005). Organisationales Lernen. In F. Rauner (Hrsg.), *Handbuch Berufsbildungsforschung* (S. 299–307). Bielefeld: Bertelsmann.

Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803–813.

Franken, S. (2019). *Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Gatignon, H., & Xuereb, J (1995). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34, 77–90.

Ghaffari, S., Fazal, J., Jadoon, I. A., & Shad, I. M. (2011, Dezember). *The analysing of Marsick and Watkins Theory in Comparison with other Learning Theories*. Beitrag präsentiert auf der International Conference of the Asia Chapter. Kuala Lumpur, Malaysia.

Hakala, H., & Kohtamäki, M. (2011). Configurations of entrepreneurial- customer- and technology orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(1), 64–81. <https://doi.org/10.1108/13552551111107516>

Halawi, L. A., McCarthy, R. V., & Aronson, J. E. (2006). Knowledge management and the competitive strategy of the firm. *The Learning Organization*, 13(4), 38–397.

Harisalo, R., Rajaniemi, J., Stenvall, J., & Vallin, T. (2014). Emergent Positive Culture in a Media Organisation: Satakunnan Kansa a Newspaper Case Study. *Journal of Media Business Studies*, 11(3), 43–62. <https://doi.org/10.1080/16522354.2014.11073584>

Horst, S.-O., Järventie-Thesleff, R., & Baumann, S. (2019). The practice of shared inquiry: how actors manage for strategy emergence. *Journal of Media Business Studies*, 16(3), 202–229. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1641672>

Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing

- the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36, 651–661. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.04.003>
- Järventie-Thesleff, R., Moisander, J., & Villi, M. (2014). The Strategic Challenge of Continuous Change in Multi-Platform Media Organizations—A Strategy-as-Practice Perspective. *International Journal on Media Management*, 16(3-4), 123–138. <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.919920>
- Kessler, E. H. (Ed.) (2013). *Encyclopedia of management theory*. Sage Publications
- Kieser, A., & Walgenbach, P. (2010). *Organisation*. 6., überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Klaß, N. (2020). Open innovation in media innovation research – a systematic literature review. *Journal of Media Business Studies*, 17(2), 190–218. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1724498>
- Kosterich, A. (2020). Managing news nerds: strategizing about institutional change in the news industry. *Journal of Media Business Studies*, 17(1), 51–68. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1639890>
- Küng, L. (2008). *Strategic Management in the Media*. Theory to practice. London: SAGE.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12, 1–30.
- Lipshitz, R., Friedman, V. J., & Popper, M. (2007). *Demystifying Organizational Learning*. Newbury Park: Sage Publications.
- Lowe, G.F., & Maijanen, P. (2019). Making sense of the public service mission in media: youth audiences, competition, and strategic management. *Journal of Media Business Studies*, 16(1), 1–18. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1553279>
- Lumpkin, G.T., & Dess G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1999). *Facilitating learning organizations: Making learning count*. Aldershot: Gower.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Maijanen, P., & Jantunen, A. (2014). Centripetal and Centrifugal Forces of Strategic Renewal: The Case of the Finnish Broadcasting Company. *International Journal on Media Management*, 16(3-4), 139–159. <https://doi.org/10.1080/14241277.2014.982752>
- Malmelin, N., & Virta, S. (2017). Managing for Serendipity: Exploring the Organizational Prerequisites for Emergent Creativity. *International Journal on Media Management*, 19(3), 222–239. <https://doi.org/10.1080/14241277.2017.1308947>
- McDonald R. P. (1999). *Test theory: A unified treatment*. Mahwah: Lawrence Erlbaum.
- Mitki, Y., Herstein, R. & Jaffe, E. D. (2007). Learning mechanisms for designing corporate identity in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 25(7), 452–468. <https://doi.org/10.1108/02652320710832612>
- Nölleke-Przybylski, P., von Rimscha, B., Möller, J. E., Voci, D., Altmeyen, K.-D., & Karmasin, M. (2019). Patterns of structural and sequential ambidexterity in cross-border media management. *Journal of Media Business Studies*, 16(2), 126–152. <https://doi.org/10.1080/16522354.2019.1619965>
- Oliver, J. J. (2018). Strategic transformations in the media. *Journal of Media Business Studies*, 15(4), 278–299. <https://doi.org/10.1080/16522354.2018.1546088>
- Pieler, D. (Hrsg.) (2003). *Neue Wege zur lernenden Organisation: Bildungsmanagement — Wissensmanagement Change Management — Culture Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Probst, G. J. B., & Büchel, B. S. T. (1994). *Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Rawinder, Er. B., & Saraswathi, A. B. (2020). Literature Review Of Cronbachalpha coefficient (A) And Mcdonald's Omega Coefficient

- (Ω). *European Journal of Molecular & Clinical Medicine*, 2020, 7(6), 2943–2949.
- Sampe, F., & Pakkiding, D. L. (2015). Organizational learning - a literature review. *Jurnal Sistem Informasi Manajemen dan Akuntansi*, 13(2), 67–82.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York, London: Crown Business.
- Seçkin Halaç, D. (2019). Technology Orientation: A Reassessment and a Future Research Agenda. *Istanbul Management Journal*, 25–55. <http://doi.org/10.26650/imj.2019.86.0002>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000), “The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication”, *Journal of Business Research*, 48 (1), 69–73.
- Sun, H. (2003). Conceptual clarifications for ‘organizational learning’, ‘learning organization’ and ‘a learning organization. *Human Resource Development International*, 6(2), 153–166. <https://doi.org/10.1080/13678860110086465>
- Thomas, J. B., Sussman, S. W., & Henderson, J. C. (2001). Understanding “Strategic Learning”: Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking. *Organization Science*, 12(3), 331–345.
- Voci, D., Karmasin, M., Nölleke-Przybylski, P., Altmeppen, K. D., Möller, J. & von Rimscha, B. (2019). What is a media company today? Rethinking theoretical and empirical definitions. *Studies in Communication and Media*, 1(8), 29–52. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2019-1-29>
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 3(4), 635–57. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>
- Wikström, P. (2014). Tools, Building Blocks, and Rewards: Traditional Media Organizations Learn to Engage with Productive Audiences. *Journal of Media Business Studies*, 11(4), 67–89. <https://doi.org/10.1080/16522354.2014.11073589>
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1996). *In action: Creating the learning organization*. Alexandria. American Society for Training and Development.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publication Inc.
- Will, A., Gossel, B., & Windscheid (2020). Eyes on Tech! Media Entrepreneurship and the Relevance of Technology in Business Models. In U. Rohn & T. Evens (Hrsg.). *Media Management Matters. Challenges and Opportunities for Bridging Theory and Practice* (pp. 188–203). Routledge.
- Zabel, C., & Telkmann, V. (2020). The adoption of emerging technology-driven media innovations. A comparative study of the introduction of virtual and augmented reality in the media and manufacturing industries. *Journal of Media Business Studies*, 18(4), 1–32. <https://doi.org/10.1080/16522354.2020.1839172>

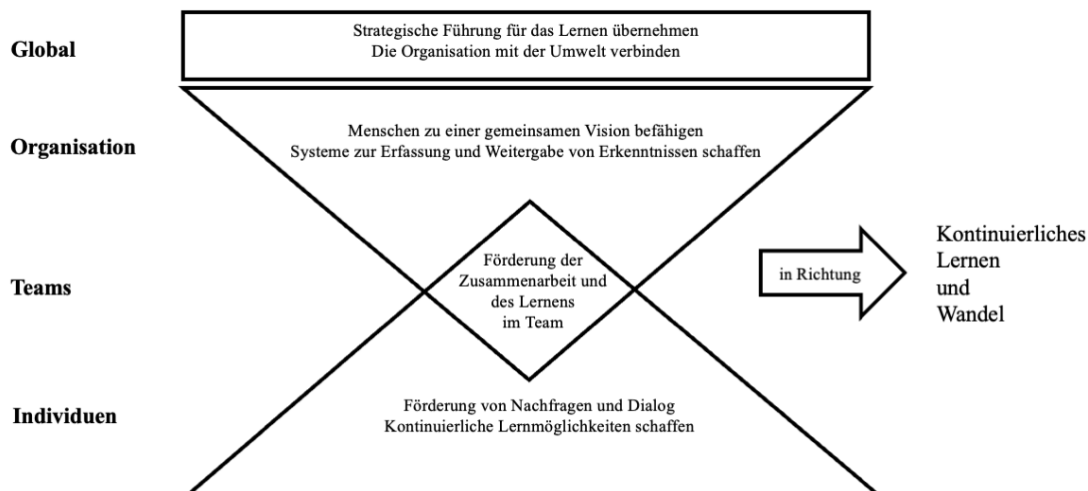


Abbildung 1: Dimensionen einer lernenden Organisation (Eigendarstellung und Übersetzung nach Marsick & Watkins, 1996, S. 5)

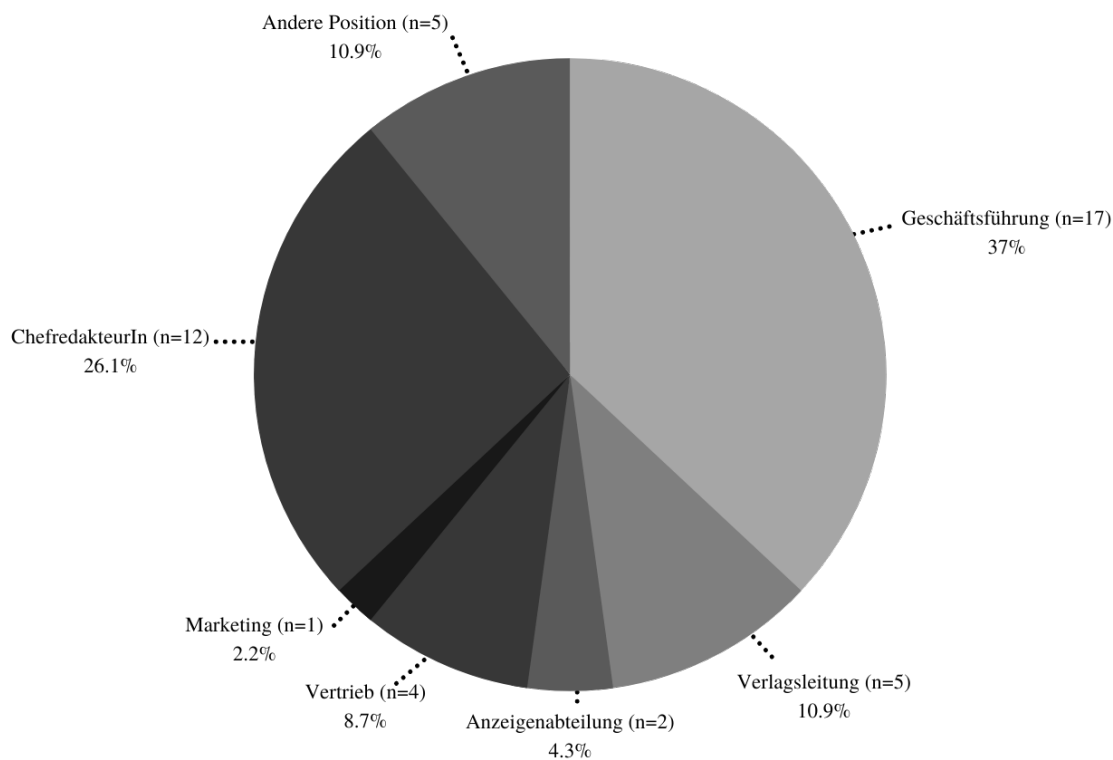


Abbildung 2: Perspektive nach der Führungsposition der Befragten (Eigendarstellung, N = 46)

	<b>Dimension 1:</b> <i>Kontinuierliche Lernmöglichkeiten schaffen</i>	<b>Dimension 2:</b> <i>Nachfragen und Dialog fördern</i>	<b>Dimension 3:</b> <i>Zusammenarbeit und Lernen im Team fördern</i>	<b>Dimension 4:</b> <i>Systeme zur Erfassung Weitergabe von Erkenntnissen schaffen</i>	<b>Dimension 5:</b> <i>Menschen zu gemeinsamer Vision befähigen</i>	<b>Dimension 6:</b> <i>Die Organisation mit ihrer Umwelt verbinden</i>	<b>Dimension 7:</b> <i>Strategische Führung für das Lernen übernehmen</i>
<i>n</i>	46	46	46	46	46	46	46
<i>M</i>	3.746	3.920	3.784	3.355	4.239	3.905	3.927
<i>SD</i>	.964	.767	.928	.999	.9728	1.007	.874
$\Omega$	.731	.689	.717	.633	.731	.758	.710
$r_s$	.357	.120	.051	.348	.182	.448	.417
<i>p</i>	.015	.426	.738	.018	.227	.002	.004

Tabelle 2: Auswertung der Dimensionen (Eigendarstellung, N = 46)