

**Einreichung zur 69. Jahrestagung der DGPK**

## **„Ist das noch gut oder kann das weg?“**

**Organisationales Verlernen in journalistischen Medienorganisationen**

### **Keywords:**

Organisationales Verlernen, Organisationales Lernen,

Eisenhardt-Methode, Journalistische Medienorganisationen

**Hiermit bestätigen wir, dass die vorliegende Studie noch nicht in schriftlicher Form veröffentlicht wurde und noch nicht bei einer wissenschaftlichen Tagung, deren Publikum sich mit dem der Jahrestagung maßgeblich überschneidet (insbesondere Fachgruppentagungen), als Vortrag eingereicht, akzeptiert oder präsentiert wurde.**

Rasante und umwälzende Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz üben insbesondere seit 2022 Transformationsdruck auf journalistische Medienorganisationen (JMO) aus (Newman, 2023). JMO sind daher gezwungen, auf derartige Umweltveränderungen rasch zu reagieren und als Organisation darüber zu lernen. Die Theorie des organisationalen Lernens (OL) beschreibt einen Ansatz, wie dieses bewusste Lernen gefördert werden kann. OL wird hier definiert als die Schaffung einer gemeinsamen Wissensbasis, die von allen Mitgliedern der Organisation genutzt werden kann (Argyris & Schön, 2008). Das OL findet dabei auf diversen Ebenen statt, wie z.B. der strategischen Führung, den Lernmechanismen und der Lernkultur (Popper & Lipshitz, 1998).

Aufgrund kontinuierlicher Veränderungen im externen Umfeld kann es dazu kommen, dass bestehendes Wissen jedoch veraltet und unwirksam wird. Um als Organisation daher Kapazitäten für Neues zu schaffen, müssen obsolete Kenntnisse, Werte und Verhaltensweisen überdacht und abgelegt werden (Sharma & Lenka, 2022). Diese Praxis des Verwerfens von veraltetem Wissen und Verhaltensweisen wird als organisationales Verlernen (OV) bezeichnet (Tsang, 2017).

In einer Vorstudie konnten wir bereits JMO hinsichtlich deren Lernkulturen und Lernmechanismen untersuchen. Mithilfe von ExpertInnen-Interviews konnten wir herausfinden, dass JMO in zwei verschiedene organisationale Lerntypen unterteilt werden können: Lerntyp (1) systematisch-institutionalisiert, Lerntyp (2) spontan-unsystematisch. Lerntyp (1) beschreibt Organisationen, die Organisationseinheiten (z.B. Learninglabs, Learning Agents) und Prozesse etabliert haben, um ihre Umwelt zu beobachten, darüber zu lernen und dieses Wissen für die gesamte Organisation zur Verfügung zu stellen. Der Lerntyp (2) hingegen lernt und reagiert spontan hinsichtlich Veränderungen, ohne dass es definierte Verantwortlichkeiten oder unternehmerische Strategien gibt.

Unabhängig davon, wie systematisch JMOs organisational lernen, haben wir festgestellt, dass beide Lerntypen Schwierigkeiten haben, obsolete Prozesse bewusst zu verlernen. Jedoch stellen sich diese Herausforderungen je nach Lerntyp und Art der JMO (nach Voci et al., 2019) verschieden dar.

Aus diesem Grund fragen wir im Sinne von Sharma und Lenka (2022):

*Welche Änderungen der Lernkultur und der organisationalen Lernmechanismen sind erforderlich, um den Prozess des Verlernens voranzutreiben?*

Zu Beantwortung der Forschungsfrage wurden mithilfe der Eisenhardt-Methode (Eisenhardt, 2021) Fallstudien ( $N=8$ ) in journalistischen JMO erhoben (Zeitraum: Mai 2023 – Juli 2023). Je Fall wurden drei bis fünf Interviews mit Führungskräften und Angestellten durchgeführt, um

einen umfassenden Einblick zu erhalten. Für die Interviews wurden semistrukturierte Leitfäden auf Basis der Ergebnisse der Vorstudie, der Lernmechanismen und -kultur von Popper und Lipshitz (1998) sowie des OV nach Tsang (2017) formuliert.

Darüber hinaus wurden die Fälle mithilfe von deskriptiven Daten (z.B. Organigramm) und Interviewprotokollen trianguliert. Die Fälle wurden auf Basis der Lerntypen und Art der JMO ausgewählt (siehe Tabelle 1).

**Tabelle 1. Übersicht der Fallauswahl**

	<b>JMO im engeren Sinne</b> nach Voci et al. (2019)	<b>JMO im weiteren Sinne</b> nach Voci et al. (2019)
<b>Lerntyp (1): systematisch- institutionalisiert</b>	<i>n</i> = 2	<i>n</i> = 2
<b>Lerntyp (2): spontan- unsystematisch</b>	<i>n</i> = 2	<i>n</i> = 2

*Anmerkung.* Gesamtanzahl an Fällen *N*=8.

Nach der Analyse der Ergebnisse konnten je Lerntyp und Art der JMO Schwierigkeiten beim OV sowie nötige Änderungen des Lernklimas und der organisationalen Lernmechanismen zur Verbesserung des OV abgeleitet werden. Ein Kernergebnis, das jedoch beide Lerntypen betrifft, ist die Ressourcenknappheit. Deshalb lernen JMO über neue Umweltveränderungen meist nach dem Bricolage-Prinzip. Da bestehende Prozesse oft ressourcenoptimiert ablaufen, führt der Mehraufwand des OV gehäuft zu einer Ablehnung der Veränderung. Das Schaffen von finanziellen und personellen Ressourcen, deren Priorisierung auf strategischer Ebene und das Schaffen von Wissensmanagementsystemen könnten Lernmechanismen und folglich das OV verbessern.

Zusammenfassend möchten wir mit dieser Studie einen theoretischen Ansatz für neue journalistische Kompetenzen in der Journalismusforschung präsentieren (Diakopoulos, 2019) als auch einen Beitrag zur aktuellen Diskussion in der Organisationstheorie zum Einfluss von OL auf OV leisten (Sharma & Lenka, 2022).

## Quellen

- Argyris, C. & Schön, D. (2008). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Diakopoulos, N. (2019). *Automating the news: How algorithms are rewriting the media*. Harvard University Press.
- Eisenhardt, K.M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Newman, N. (2023). *Journalism, Media, and Technology Trends and Predictions 2023*. [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-01/Journalism\\_media\\_and\\_technology\\_trends\\_and\\_predictions\\_2023.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-01/Journalism_media_and_technology_trends_and_predictions_2023.pdf). Zugegriffen am: 31.08.2023.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161–179. <https://doi.org/10.1177/0021886398342003>
- Sharma, S., & Lenka, U. (2022). On the shoulders of giants: Uncovering key themes of organizational unlearning research in mainstream management journals. *Review of Managerial Science*, 16(6), 1599–1695. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00492-7>
- Tsang, E.W.K. (2017). How the concept of organizational unlearning contributes to studies of learning organizations: A personal reflection. *The Learning Organization*, 24(1), 39–48. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2016-0064>
- Voci, D., Karmasin, M., Nölleke-Przybylski, P., Altmeppen, K.-D., Möller, J., & Von Rimscha, M. B. (2019). What is a media company today? Rethinking theoretical and empirical definitions. *Studies in Communication and Media*, 8(1), 29–52. <https://doi.org/10.5771/2192-4007-2019-1-29>