

# DER WEG ZUR DIGITALEN REIFE

*Zur Bedeutung von Kommunikation für die kontinuierliche Selbsterneuerungsfähigkeit von Unternehmen*

**TEXT: Sophia Seiderer und Hans-Joachim Gergs\***

## Zusammenfassung

Angesichts der zunehmenden Dynamik in Wirtschaft und Gesellschaft gilt die Fähigkeit, sich schnell auf sich ändernde Umwelthanforderungen einzustellen, als die zentrale Kernkompetenz von Unternehmen. Folgt man neueren Ergebnissen der Strategie- und Organisationsforschung, dann sind diejenigen Unternehmen langfristig erfolgreich, die über die Fähigkeit verfügen, sich kontinuierlich neu zu erfinden.

Unter kontinuierlicher Selbsterneuerung versteht man einen tiefgreifenden Veränderungsprozess, der vorausschau-

end erfolgt und nicht durch einen akuten Handlungsdruck oder eine Krise ausgelöst wird. Auf der Grundlage zweier empirischer Studien geht der Beitrag der Frage nach, was Unternehmen konkret tun können, um ihre Fähigkeit zur Erneuerung zu steigern, und wie kontinuierliche Erneuerung mit digitaler Reife zusammenhängt.

Die Forschungsergebnisse zeigen erstens, dass erneuerungsfähige Unternehmen einen höheren digitalen Reifegrad aufweisen, und zweitens, dass der Kommunikation in den Unternehmen eine zentrale Rolle bei der Entwicklung der Erneuerungsfähigkeit zukommt. Oder anders formuliert: Je höher die kommunikative Dichte in den Unternehmen ist, desto erneuerungsfähiger und digital reifer erweisen sie sich.

ten sich Unternehmen an Veränderungen des Markts anpassen. Im 21. Jahrhundert, so die einstimmige Meinung vieler Wissenschaftler, hat die Geschwindigkeit der Veränderung weiter zugenommen. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung der Wirtschaft wird in vielen Branchen die Spielregeln des Wettbewerbs noch einmal grundlegend verändern. Die Corona-Krise hat diese Entwicklung zusätzlich befeuert. Veränderung wird zum „New Normal“.

Das hat dazu geführt, dass die Lebensdauer von Unternehmen in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich gesunken ist. Das betrifft Unternehmen unabhängig von ihrer Größe (vgl. West 2017, S. 402f.). So haben wir in den letzten Jahren gesehen, wie schnell selbst große Unternehmen vom Markt verschwinden. Bis 2006 war Nokia der unumstrittene Marktführer bei Mobiltelefonen. Im Internet galt AOL Anfang des Jahrtausends als das Maß aller Dinge, und Yahoo war die Internetfirma schlechthin. Der rasche Niedergang dieser Unternehmen verdeutlicht: Erfolg war noch nie so unsicher wie heute.

## 1 Einleitung

Mit Wandel umzugehen, ist seit jeher eine zentrale Herausforderung der Unternehmensführung. Schon immer muss-

\* **Sophia Seiderer** hat an der Universität Regensburg in Organisations- und Wirtschaftspsychologie promoviert, lehrt an der TU München im Executive MBA und ist als Beraterin in der Unternehmensorganisation und -entwicklung tätig.

**Hans-Joachim Gergs** ist Partner der Gesellschaft für empirische Organisationsforschung (GfeO), einer Ausgründung der Universität Regensburg, und lehrt an der TU München im Executive MBA sowie an den Universitäten Regensburg und London.

---

# ***It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent. It is the one most adaptable to change.***

**Charles Darwin**

---

Angesichts der beschriebenen Dynamik gilt heutzutage die Fähigkeit, sich schnell auf veränderte Umwelanforderungen einzustellen, als die zentrale Kernkompetenz von Unternehmen. Darüber herrscht Einigkeit unter den wichtigsten Vertretern der Managementforschung. Studien aus dieser wissenschaftlichen Disziplin zeigen schon länger, dass Unternehmen, die in der Lage sind, sich kontinuierlich zu erneuern, langfristig besonders erfolgreich sind (vgl. Binns et al. 2013; Johnson et al. 2012; Hamel 2013).

Doch das Konstrukt der Selbsterneuerung ist bislang theoretisch und empirisch noch wenig ausgearbeitet. Es bestehen einzelne Konzeptualisierungen (vgl. Gergs 2016; Schumacher 2013), die sich mit verschiedenen Kompetenzen der Erneuerung beschäftigen, jedoch liegen kaum empirische Befunde dazu vor, über welche Fähigkeiten genau ein Unternehmen verfügen sollte, um eine erneuerungsfähige Organisation zu sein.

Im vorliegenden Beitrag stellen wir Ergebnisse zweier empirischer Studien vor, die sich zum Ziel gesetzt haben, diese Forschungslücke zu schließen und ein theoretisch fundiertes und empirisch validiertes Modell zur Messung der Selbsterneuerungsfähigkeit von Organisationen zu entwickeln.<sup>1)</sup> Wir gehen im vorliegenden Beitrag insbesondere der Frage nach, welche Bedeutung der Kommunikation in diesem Prozess der Verbesserung der Erneuerungsfähigkeit zukommt.

## **2 Kontinuierliche Selbsterneuerung – der Stand der Forschung<sup>2)</sup>**

Die „Selbsterneuerung“ eines Unternehmens ist ein noch junger Begriff, zu dem bislang keine einheitliche oder feststehende Definition vorliegt. Erste Ideen dazu haben Brown und Eisenhardt (1998) im Rahmen ihrer Untersuchungen von Unternehmen in „High Velocity Environments“ vorgelegt. Sie haben das Konzept der „dynamic capabilities“ entwickelt – so bezeichnet man die Fähigkeit von Organisationen, sich permanent anzupassen und zu verändern (vgl. auch Eisenhardt/Martin 2000).

Rindova und Kotha (2001) haben versucht, kontinuierliche Erneuerung mit dem Begriff des „Morphing“ zu fassen. In ihrem Aufsatz mit dem Titel „Morphing: The leading Edge of Organizational Change in the 21. Century“ arbeiten sie anhand von Fallbeispielen erste Ansätze zur Umsetzung von Prozessen der kontinuierlichen Selbsterneuerung heraus.

Schließlich haben Tushman, O'Reilly und Harrel (2013) im Rahmen einer Fallstudie über IBM Prozesse der kontinuierlichen Selbsterneuerung untersucht. Sie beschreiben, wie das US-amerikanische IT-Unternehmen mehr als 100 Jahre in einer sich rasant wandelnden Branche überlebt hat und wie sich der Konzern in den letzten beiden Jahrzehnten nochmals erneuert hat (vgl. auch Binns et al. 2013, S. 22).

Auch die Studien von Collins (2009) und Johnson et al. (2012) legen nahe, dass kein Unternehmen durch radikale Veränderung eine hohe Leistungsfähigkeit erreicht. Entscheidend sind vielmehr die kontinuierliche und langfristige Weiterentwicklung von organisationalen Kompetenzen, die eine nachhaltige hohe Leistungsfähigkeit von Unternehmen ermöglicht.

In der deutschsprachigen Diskussion haben Wimmer (2001) und Schumacher (2013) den Begriff der vorausschauenden Selbsterneuerung eingeführt. Auch sie verstehen Erneuerung als einen kontinuierlichen Prozess und nicht als einmaliges Ereignis.<sup>3)</sup>

Wir haben anknüpfend an diese Überlegungen das Konzept der Selbsterneuerung in eigenen Studien weiterentwickelt. In einem ersten Forschungsprojekt ging es darum, das Konzept klarer zu definieren und Kompetenzen zu identifizieren, die der Erneuerungsfähigkeit zugrunde liegen. Beim Veränderungstypus der „kontinuierlichen Selbsterneuerung“, so unsere Grundannahme, ist Wandel in die Organisationsprozesse fest integriert (Integrationsmodell) und normalisiert (Regelstatus; vgl. Gergs 2016, S. 32ff.).

Wichtig dabei ist nicht die Verbesserung des Bestehenden, sondern die permanente Überprüfung des Geschäftsmodells beziehungsweise der Identität der Organisation. Durch kontinuierliche Erneuerung soll durch die Steigerung der Lernfähigkeit und Lerngeschwindigkeit >

## AUFBAU DER STUDIEN UND METHODISCHES VORGEHEN

**D**ie im Folgenden vorgestellten Ergebnisse bauen auf zwei empirischen Studien auf. Im Rahmen der ersten Studie wurden explorative Fallstudien in zehn Unternehmen der IT- und Internet-Branche durchgeführt. Zentrales Kriterium für die Auswahl der Untersuchungsbetriebe war, dass diese mindestens 30 Jahre erfolgreich am Markt tätig waren und sich in dieser Zeit grundlegend erneuert haben, das heißt, dass sie ihr Produkt-beziehungsweise Dienstleistungsportfolio oder das gesamte Geschäftsmodell grundlegend verändert haben (vgl. dazu Gergs 2016).

In der zweiten Studie wurden die in der ersten entwickelten acht Dimensionen der Erneuerungsfähigkeit in einer quantitativen Untersuchung überprüft. Ziel war es, ein grundlegendes Verständnis von der Relevanz der einzelnen Dimensionen zu entwickeln und Erkenntnisse zu erhalten, über welche Fähigkeiten ein Unternehmen verfügen sollte, damit kontinuierliche und vorausschauende Selbsterneuerung gelingen kann (vgl. Seiderer 2021).<sup>4)</sup>

Es wurde beispielsweise geprüft, ob zwischen der Kommunikationsfähigkeit und der Fehler- und Feedback-Kultur oder zwischen der Vielfalt und der Experimentierbereitschaft in den Unternehmen ein Zusammenhang besteht.

Ferner geht die zweite Studie der Frage nach, inwiefern zwischen der Selbsterneuerungsfähigkeit und der digitalen Reife von Unternehmen ein Zusammenhang besteht.

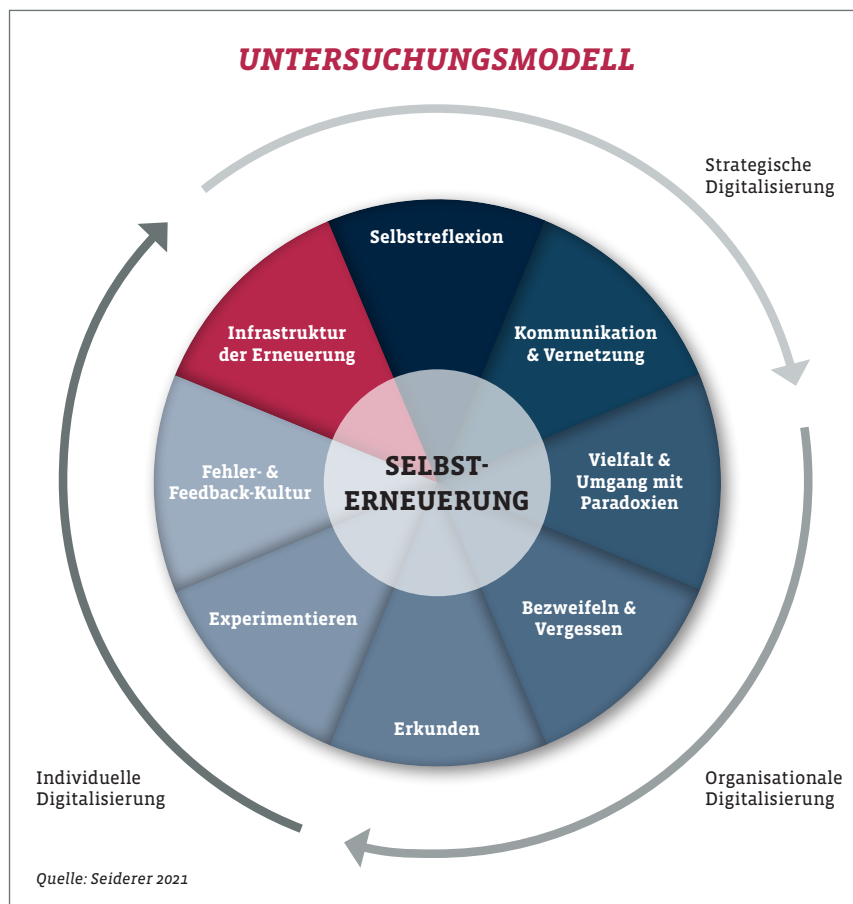
Das Messmodell der zweiten Studie besteht daher aus zwei Säulen (👉 **Abbildung**): Im Rahmen der ers-

ten Säule wurden die acht Dimensionen der Selbsterneuerung überprüft. Die zweite Säule umfasst drei Dimensionen der digitalen Reife, und zwar auf strategischer, organisatorischer oder individueller Ebene.

Zur Messung des digitalen Reifegrads eines Unternehmens wurden, auf der Grundlage unterschiedlicher Modelle<sup>5)</sup>, drei Skalen entwickelt. Damit sollte ermöglicht werden, die einzelnen Aspekte der kontinuierlichen Selbsterneuerung in Zusammenhang mit der digitalen Reife einer Organi-

sation zu untersuchen, um daraus Erkenntnisse und Einflussfaktoren für die digitale Transformation eines Unternehmens abzuleiten.

Die Stichprobe der zweiten Studie umfasst 514 Befragungsteilnehmer. Davon waren 73 Prozent Mitarbeitende und 27 Prozent Führungskräfte. In der Stichprobe sind alle relevanten Branchen der deutschen Wirtschaft vertreten, ferner die unterschiedlichen Unternehmensgrößen, kleine- und mittelständische Betriebe sowie Dax-Konzerne.



---

keit die Notwendigkeit einer radikalen Transformation vermieden werden. Durch proaktive und rechtzeitige Interventionen sollen evolutionäre Veränderungsprozesse eingeleitet werden (vgl. Gergs 2022, 6f.).

In Rahmen unseres ersten Forschungsprojekts konnten wir acht Dimensionen identifizieren, die der „kontinuierlichen Selbsterneuerung“ (ebd., 53ff.) zugrunde liegen: 1) Selbstreflexion stärken, 2) Kommunikation und Vernetzung intensivieren, 3) Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen, 4) Bezweifeln und Vergessen, 5) Erkunden, 6) Experimentieren, 7) Fehler- und Feedback-Kultur etablieren, 8) Ausdauer und Denken in Kreisen.

Es hat sich bereits in dieser Studie gezeigt, dass der Kommunikation im Prozess der Erneuerung eine besonders wichtige Bedeutung zukommt. Zusammen mit den beiden Prinzipien „Selbstreflexion stärken“ und „Vielfalt zulassen und Paradoxien pflegen“ stellt Kommunikation die Basis für die Entwicklung einer erneuerungsfähigen Organisation dar.

### **3 Vorstellung der empirischen Befunde**

---

#### **3.1 Ergebnisse der ersten Studie (qualitative Fallstudien)**

„Richten Sie eine Informationsdemokratie ein!“, empfiehlt der Managementvordenker Gary Hamel (2013) von der London Business School. Genau das tun Unternehmen, die sich kontinuierlich erneuern. Die Ergebnisse der Fallstudien unserer ersten Untersuchung (vgl. Gergs 2016, S. 64ff.) kommen zu dem Befund, dass erneuerungsfähige Unternehmen eine sehr hohe Kommunikationsdichte aufweisen.

Das Management dieser Unternehmen, so die Ergebnisse, schafft systematisch eine Vielfalt lateraler und hierarchieübergreifender Kommunikationsmöglichkeiten, sei es durch Social-Communitys oder laterale Netzwerke. Auch Großgruppenformate wie Barcamps, World-Cafés, Zukunftswerkstätten oder Hackathons finden in diesen Unternehmen kontinuierlich statt. Es sieht in der Gestaltung des betrieblichen Kommunikationsraums eine seiner vordringlichsten Aufgaben.

Ein Abteilungsleiter brachte diese Orientierung in der Fallstudie wie folgt auf den Punkt: „Ich bin hier so etwas wie ein Kommunikationsdesigner. Ich sehe meine vordringlichste Aufgabe darin, die Kommunikation in meinem Bereich und bereichsübergreifend zu ermöglichen.“

Es geht dem Management aber nicht nur um die Verbesserung der Kommunikation innerhalb des Unternehmens, sondern auch über die Grenzen des Unternehmens hinaus („Open Innovation“ und „Open Organizing“). In den meisten der untersuchten Unternehmen in der ersten Studie wurden die Mitarbeitenden geradezu dazu angehalten, das Netzwerk des Unternehmens weiter auszubauen, zum Beispiel durch Vorträge auf Tagungen und den Besuch von Fachkonferenzen.

Wer Innovationen in das Unternehmen bringen möchte, so das dahinterstehende Credo, muss verstehen, wie man die Beziehungen der Mitarbeitenden untereinander und mit dem für das Unternehmen relevanten Umfeld lebendig gestalten kann. Einer der befragten Geschäftsführer hat das wie folgt formuliert: „Meiner Meinung nach ist es nicht damit getan, dass das Top-Management eine Vision vorgibt, der die Mitarbeiter folgen. Die Herausforderung besteht viel

mehr darin, Change-Communitys und Change-Plattformen zu etablieren, die es den Mitarbeitern ermöglichen, die Veränderung des Unternehmens aktiv mit voranzutreiben.“

Veränderungsprozesse zu initiieren, ist dieser Orientierung zufolge nicht mehr nur Aufgabe der Führung, sondern aller Beschäftigten im Unternehmen. Diese offene Kommunikationskultur spiegelte sich auch in der Architektur der Bürogebäude der untersuchten Unternehmen wider. Nahezu alle untersuchten Unternehmen haben offene Bürolandschaften (zum Beispiel mit Innovationsräumen, Home Zones, Quiet Zones, Lounge Areas etc.), die eine flexible Form der Zusammenarbeit ermöglichen und bereichsübergreifend Kommunikation fördern.

Die Ergebnisse der Fallstudien kann man folgendermaßen zusammenfassen: Wer Innovationen in das Unternehmen bringen möchte, muss verstehen, wie man die Kommunikation der Beschäftigten untereinander und mit dem für das Unternehmen relevanten Umfeld lebendig gestalten kann. Innovation entsteht, so der Grundtenor der befragten Führungskräfte, durch eine kommunikationsfreundliche Gestaltung der Organisation.<sup>6)</sup>

Das Ergebnis unserer Fallstudien bestätigt die Befunde der amerikanischen Innovationsforscherin Linda Hill, die sich mit ihrem Team ebenfalls mit der Frage beschäftigt hat, welche Rolle Führungskräfte in erneuerungsfähigen Organisationen einnehmen (vgl. Hill et al. 2014).

Die in dieser Untersuchung befragten Führungskräfte bilden eine sehr heterogene Gruppe. Sie alle eint folgende Auffassung von Führungsarbeit: Die Aufgabe der Führungskräfte ist es (nach Hill et al.), Räume für Innovation mit einer dazu passenden kommunikativen Infrastruktur zu schaffen. >

Der Change-Berater Klaus Doppler (2009) bezeichnet das als Arbeit am System – Arbeit am System ist indirekte Führung. Bei der Arbeit „am System“ geht es vor allem darum, Rahmenbedingungen zu setzen, ohne direkt und ständig in die Handlungen der Menschen einzugreifen. Bezogen auf das Thema Kommunikation heißt das, Räume für Dialog und Interaktion zu eröffnen.

### **3.2 Ergebnisse der zweiten Studie (quantitative Studie)**

Die Ergebnisse der qualitativen Fallstudien werden durch unsere quantitativ angelegte zweite Studie bestätigt und in einigen Punkten differenziert (vgl. Seiderer 2021). Das Testmodell (👉 **Abbildung**, S. E3) wurde mittels konfirmatorischer und explorativer Faktorenanalysen sowie relevanter Testgütekriterien überprüft. Die Ergebnisse zeigen, dass sich ein valides Modell zur Messung der Erneuerungsfähigkeit ergeben hat, mit dem Unternehmen künftig ihre Kompetenzen der Erneuerung prüfen können.

Ein zweiter wichtiger Befund der quantitativen Studie ist, dass die einzelnen Dimensionen des Konstrukts „Selbsterneuerung“ zum größten Teil in einem signifikanten, teilweise auch hochsignifikanten Zusammenhang stehen. Je höher zum Beispiel die Fähigkeit zur Selbstreflexion ausgeprägt ist, desto höher ist auch die Dimension „Kommunikation“ ausgeprägt. Oder je höher die Bereitschaft zum „Erkunden“ vorhanden ist, desto höher ist auch die „Paradoxiefähigkeit“ im Unternehmen.

Das bestätigt die Hypothese, dass die in der ersten Studie entwickelten acht Dimensionen der Erneuerungsfähigkeit in einer gegenseitigen Wechselbeziehung stehen und nicht isoliert voneinander betrachtet werden dürfen (vgl. ebd., S. 137ff.).

Ferner konnte gezeigt werden, dass die Erneuerungsfähigkeit eines Unternehmens eng mit dessen digitaler Reife zusammenhängt. Je erneuerungsfähiger, desto digital reifer ist ein Unternehmen. Die Erneuerungsfähigkeit und digitale Reife sowie die damit verbundenen Kompetenzen eines Unternehmens stehen nahezu vollständig in einem positiven, statistisch hochsignifikanten Zusammenhang.

Wenn also ein Unternehmen über ausgeprägte Kompetenzen der Selbsterneuerung verfügt, zum Beispiel zu „Kommunikation“ oder zu „Selbstreflexion“, dann ist die Organisation auch fortgeschritten bei der strategischen oder organisatorischen Digitalisierung.

Dabei sind die großen Unternehmen aus der Studie grundsätzlich erneuerungsfähiger als die kleinen Organisationen, jedoch nicht unbedingt digital reifer. Es zeigt sich ferner, dass Beschäftigte in großen Unternehmen häufiger aktiv in die Gestaltung der digitalen Zukunft des Unternehmens eingebunden werden.

Bezogen auf die Bedeutung von Kommunikation kommt die Studie zu dem Befund, dass dieser Dimension bei der Entwicklung der Erneuerungsfähigkeit zusammen mit den Dimensionen Selbstreflexionsfähigkeit und Paradoxiefähigkeit eine zentrale Bedeutung zukommt (vgl. ebd., S. 157). Diese drei Kompetenzen bilden nach unseren Ergebnissen die Basis für Erneuerungsfähigkeit. Darüber hinaus besteht ein sehr enger Zusammenhang zwischen Kommunikation und der Dimension Experimentierbereitschaft einer Organisation. Je höher die Dimension Kommunikation in einem Unternehmen ausgeprägt ist, desto experimentierfreudiger ist dieses.

Kein Unterschied lässt sich hinsichtlich der Betriebsgröße identifizieren.

Kleinere Unternehmen schneiden in der Bewertung ihrer Kommunikation nicht schlechter ab als die großen Unternehmen. Überraschend ist, dass in Unternehmen, deren Hauptgeschäft in der Information und Kommunikation liegt, also den Medienunternehmen, die Kommunikation im eigenen Unternehmen eher durchschnittlich bewertet wird und die beiden Medienunternehmen hinter der Bank und dem Mobilitätsunternehmen zurückfallen.

In den untersuchten Medienunternehmen geben die Mehrheit der Mitarbeitenden zwar an, dass Kommunikation eine wichtige Rolle einnimmt und beispielsweise Vorgesetzte gut erreichbar sind. In beiden Medienhäusern bemängeln jedoch die Mitarbeitenden, dass Probleme oft nicht offen angesprochen werden können, oder sie geben an, über geplante Veränderungen im Unternehmen nicht gut Bescheid zu wissen. In einem der untersuchten Medienunternehmen sind mehr als 30 Prozent der Mitarbeitenden der Auffassung, dass Führungskräfte im Unternehmen über die wirklichen Probleme nicht gut informiert sind.

Ein Unterschied lässt sich bezogen auf die Geschlechter identifizieren (vgl. Seiderer 2021, S. 145f.): Frauen und Männern schätzen die Ausprägung der Dimension Kommunikation unterschiedlich ein. Männer bewerten die Kommunikation im Unternehmen als besser, als Frauen das tun. Frauen scheinen damit höhere Erwartungen an die Kommunikation in den Unternehmen zu haben als Männer.



## Fazit und Ausblick

In Veränderungsprozessen wird die „normale“ Reproduktion organisatorischer Strukturen, Routinen und Regeln durchbrochen – je nach Ausmaß des Change-Prozesses in mehr oder minder großem Umfang. Dabei muss stets mit organisatorischen Routinen und eingefahrenen Deutungs- und Orientierungsmustern gebrochen werden.

Strukturen, Routinen, implizite Wissensbestände werden nun bewusst „aufgeweicht“ und zur Disposition gestellt, wodurch gleichsam automatisch ein erhöhter Kommunikationsbedarf in der Organisation entsteht. Kommunikation muss die Lücke füllen, die durch das bewusste Außerkraftsetzen der bislang gültigen Regeln aufgetan wurde.

Wenn richtig ist, dass Organisation Kommunikation ersetzt, dann muss auch richtig sein, dass organisatorische Veränderung zusätzlichen Kommunikationsbedarf generiert – bis wieder ein Zustand relativer Stabilität erreicht ist. Im Veränderungsprozess kommt es daher zu einer Potenzierung von Kommunikationsnotwendigkeiten.<sup>7)</sup> Dabei steigt die „Kommunikationsintensität“ mit der Größe und Tiefe des Veränderungsprojekts stark an (vgl. Gergs/Trinczek 2008; Seiderer 2021, S. 64ff.).

Diesen Zusammenhang von Veränderung und Kommunikation können wir mit unseren beiden Fallstudien bestätigen. Unsere empirischen Befunde zeigen, dass organisationspsychologisch relevante Fähigkeiten einer Organisation wie „Kommunikation“ im Zusammenspiel mit den sieben anderen Kompetenzen der Erneuerungsfähigkeit in einem nachweisbaren Zusammenhang zur digitalen Reife einer Organisation stehen.

Damit haben die Kompetenzen, die bislang eher als „weiche Faktoren“ betrachtet wurden, eine relevante betriebswirtschaftliche Bedeutung, wenn es um Erneuerungsfähigkeit und digitale Transformation eines Unternehmens geht. Für Organisationen macht es also hochgradig Sinn, ihren Fokus gezielt auf solche Kompetenzen zu richten, wenn sie sich für die digitale Zukunft ausrichten. Das gilt unabhängig von der Branche und Unternehmensgröße.

Der Kompetenz Kommunikation kommt dabei eine zentrale Bedeutung zu. Soll der Prozess der kontinuierlichen Erneuerung eines Unternehmens erfolgreich verlaufen, ist die Strukturierung des Kommunikationsprozesses zentraler Stellhebel des Managements. Konkret heißt das: Jeder Prozess der Erneuerung ist nur so gut wie das Konzept für seine Kommunikation. Kommunikation ist ein durchgehendes Thema und daher eine zentrale Aufgabe der Führung und des Change-Managements.

Angesichts des Forschungsstands müssen wir aber vorsichtig mit vorschnellen Antworten zur Zukunft des Change-Managements sein. Unser empirisch fundiertes Wissen darüber, wie kontinuierliche Erneuerung erfolgreich in Organisationen etabliert werden kann, ist noch immer gering. Die hier vorgestellten Studienergebnisse stellen eine gute Basis für weitere, noch breiter angelegte Untersuchungen dar. Dabei sollte vertiefend der Bedeutung von Kommunikation im Prozess der Erneuerung von Unternehmen nachgegangen werden.

Besonders wichtig erscheint in diesem Zusammenhang die Frage zu sein, wie sich die Kommunikation in den Unternehmen mit der Einführung neuer hybrider Arbeitsformen nach der Corona-Krise verändert hat. Welche Auswirkungen haben dabei zum Beispiel Online-

Formate der Kommunikation, und wie stehen diese wiederum im Zusammenhang mit dem digitalen Reifegrad von Unternehmen? Hier gibt es spannende neue Forschungsfelder.

## Endnoten

- 1) Eine ausführliche Darstellung der Forschungsergebnisse findet sich bei Seiderer (2021).
- 2) Eine ausführliche Darstellung dieser Ansätze findet sich bei Gergs (vgl. 2016, S. 32ff.) und Seiderer (vgl. 2021, S. 28ff.).
- 3) Damit steht das Konzept in Gegenposition zu klassischen Change-Management-Ansätzen (vgl. Kotter 1996 und 2009), denen meist das Prinzip „keine Änderung ohne Leidensdruck“ zugrunde liegt. In dieser Herangehensweise muss es also erst einen Grund für Veränderung geben, einen dringenden Auslöser in Form einer Krise oder Turbulenzen, damit eine Änderung eintritt (vgl. Gergs 2022, S. 6f.).
- 4) Als Erhebungsinstrument wurde ein standardisierter Online-Fragebogen mit überwiegend geschlossenen Fragen entwickelt. Der Fragebogen unterteilte sich in drei Teile: die Selbsterneuerung von Organisationen, die digitale Reife sowie einen formalen Fragenteil, der sich auf soziodemografische Angaben zu Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, Tätigkeitsbereich, Zugehörigkeitsdauer zum Unternehmen, Position und Alter der Befragten bezog. Eine detaillierte Darstellung des methodischen Vorgehens findet sich bei Seiderer (vgl. 2021, S. 110ff.). >

**Quelle:**

prmagazin Jg. 53, Nr. 03, S. E1-E7  
 E-Paper @ www.prmagazin.de  
 © 2023 Medienhaus Rommerskirchen GmbH  
 Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

- 5) Ein Überblick über die bestehenden digitalen Reifegradmodellen findet sich bei Egeli (vgl. 2016, S. 2).
- 6) Das Erreichen erneuerungsfähiger Unternehmen aber nicht nur durch gute Führung. Sie fördern auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an diesem Vernetzungsprojekt aktiv zu beteiligen. In erneuerungsfähigen Unternehmen sind die Mitarbeiter dazu bereit, ihr Wissen transparent zu machen und mit anderen zu teilen. Das verdeutlicht, dass Erneuerungsfähigkeit immer eine Kulturfrage ist, in der es um Offenheit und ein hohes Maß an Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften sowie unter den Mitarbeitenden geht (vgl. Gergs 2016, S. 135ff.).
- 7) Der Organisationstheoretiker Karl Weick hat zu Recht betont, dass zu Beginn von Veränderungsprozessen die Mehrdeutigkeit ansteigt, die es durch Interaktion und Kommunikation dann erneut zu reduzieren gilt (vgl. hierzu auch Weick 1985).
- Egeli, Martin (2016): Erfolgsfaktoren von Mobile Business. Ein Reifegradmodell zur digitalen Transformation von Unternehmen durch Mobile IT. Frankfurt: Springer.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Making fast strategic decisions in high-velocity environments. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 32, Nr. 3, S. 543-576.
- Gergs, Hans-Joachim (2022): Die Zukunft des Change Managements. Was es zu verändern aber auch zu bewahren gilt. In: Lang, Michael/Wagner, Reinhard (Hrsg.): *Das Change Management Workbook. Veränderungen im Unternehmen erfolgreich gestalten*. München: Hanser.
- Gergs, Hans-Joachim (2016): Die Kunst der kontinuierlichen Selbsterneuerung. Acht Prinzipien für ein neues Change Management. Weinheim: Beltz.
- Gergs, Hans-Joachim/Trinczek, Rainer (2008): Communication as a Key Factor to Change Management. A Sociological Perspective. In: Sievert, Holger/Bell, Daniela (eds.): *Communication and Leadership in the 21st Century. The Difficult Path from Classical Public Relations to Genuine Modern Communication Management*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Hamel, Gary (2013): Worauf es jetzt ankommt. Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation. New York: Wiley.
- Hill, Linda/Brandeau, Greg/Truelove, Emily/Lineback, Kent (2014): Collective genius. The art and practice of leading innovation. Boston M.A.: Harvard Business Press.
- Johnson, Gerry/Yip, George S./Hensmans, Manuel (2012): Achieving successful strategic transformation. In: *MIT Sloan Management Review*, Jg. 53, Nr. 3, S. 25-32.
- Kotter, John (1996): *Chaos, Wandel, Führung. Leading Change*. München: Econ.
- Kotter, John (2009): Inseln im Sturm. John P. Kotter zur Krise. In: *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, Jg. 28, Nr. 3, S. 12-16.
- Rindova, Violina/Kotha, Suresh (2001): Continuous 'Morphing': Competing through dynamic capabilities, form and function. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 44, Nr. 6, S. 1263-1280.
- Seiderer, Sophia (2021): Erneuerungsfähigkeit als Kernkompetenz für die digitale Zukunft von Organisationen. Eine organisationspsychologische Studie zu den relevanten Parametern. Dissertation. Universitätsverlag Regensburg. 10.5283/epub.47900
- Schumacher, Thomas (2013): Vorausschauende Selbsterneuerung und Führung. In: Schumacher, Thomas (Hrsg.): *Professionalisierung als Passion*. Heidelberg: Carl Auer, S. 166-179.
- Tushman, Michael/O'Reilly, Charles/Herrald, Bruce (2013): Leading strategic renewal: Proactive punctuated change through innovation streams and disciplined learning (unpublished manuscript).
- West, Geoffrey (2017): *Scale. Die universalen Gesetze des Lebens von Organismen, Städten und Unternehmen*. Beck: München.
- Weick, Karl E. (1985): *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Wimmer, Rudolf (2001): Vorausschauende Selbsterneuerung – Wie sich Organisationen mit lebensnotwendigen Irritationen versorgen. In: Hinterhuber, Hans H./Stahl, Heinz: *Fallen die Unternehmensgrenzen? Beiträge zur Außenorientierung der Unternehmensführung*. Innsbrucker Kolleg für Unternehmensführung. Bd. 3. Renningen: Expert. ◀

**Literatur**

Binns, Andrew/Herreld, Bruce J./O'Reilly, Charles/Tushman, Michael L. (2013): The art of strategic renewal. *MIT Sloan Management Review*, Dec. URL: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-art-of-strategic-renewal> [zuletzt abgerufen: 08.02.2023].

Collins, Jim (2009): *How the mighty fall. Any why some companies never give in*. London: Random House.

Doppler, Klaus (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Nr. 2, S. 4-13.