



## HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften/DISC

STUDIENGANG ➤ Organisationsentwicklung

MASTERARBEIT ➤

Möglichkeiten des Verlernens für die Organisationsentwicklung

AUTOR/IN ➤  
Oliver Marugg

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>IV</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Problemstellung	1
1.1.1 Aufbau der Arbeit	2
1.2 Wandel im Lernen	3
1.2.1 Veränderungen und New Work	3
1.2.2 Individuelles Lernen und Wissen	5
1.2.3 Organisationales Wissen und Lernen	7
1.2.4 Forschungsmethodik	11
1.2.5 Exemplarischer Abgleich New Work	12
<b>2 Verlernen</b>	<b>14</b>
2.1 Einführung	14
2.2 Aktivität Verlernen	14
2.2.1 Semantische Annäherung	14
2.2.2 Definition Verlernen	16
2.3 Stand der Forschung	21
2.3.1 Stand der Literatur	21
2.3.2 Organisationales Unlearning	22
2.3.3 Modellansätze des Verlernens	24
2.3.4 Formen von Unlearning	28
2.3.5 Vergessen	29
2.3.6 Einblick Forschungsstand	30
2.3.7 Kritische Betrachtung	32
2.3.8 Forschungsausblick	34
2.3.9 Verlernen bei New Work	34
2.3.10 Zusammenfassung Verlernen	36
<b>3 Verortung</b>	<b>37</b>
3.1 Lokalisierung des Verlernens	37
3.1.1 Kontext	37

	Seite
3.1.2 Raum	38
3.2 Beteiligung und Agenzien	38
3.2.1 Individuen	38
3.2.2 Team und Gruppe	41
3.2.3 Organisation	41
3.2.4 Perspektiven und Gegenstände	42
3.2.5 Strömung Verlernen	44
3.2.6 Zusammenfassung Verortung	45
<b>4 Organisationsentwicklung</b>	<b>46</b>
4.1 Wandelbegleitung	46
4.1.1 Wandel	46
4.1.2 Interventionen	47
4.1.3 Tätigkeitsfelder	48
4.2 Literaturabgleich	49
4.2.1 Verortung der perspektivischen Gegenstände bei New Work	49
4.2.2 Forschungsdesign Literaturabgleich	51
4.2.3 Vorgehen	51
4.2.4 Formale Kriterien	51
4.2.5 Codierung	52
4.3 Ergebnisse Abgleich	53
4.3.1 Ergebnisse Problemstellungen/Erkenntnisse	53
4.3.2 Ergebnisse Lösungen	56
4.3.3 Ergebnisse Methoden	58
4.3.4 Ergebnisse Interventionsebenen	61
4.3.5 Abgleich New Work OE	62
4.3.6 Zusammenfassung OE	63
<b>5 Fazit</b>	<b>64</b>
5.1 Zusammenfassug und Erkenntnisse	64
5.2 Was bringen die Erkenntnisse	67
5.3 Ausblick	68
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>71</b>
<b>A Ergänzungen Literaturabgleich</b>	<b>V</b>
I Statistiken Einzel	V

	Seite
II Code Einzel	VII
III Dokumente und Segmente	X
<b>B Digitale Ablage</b>	<b>CLXXIV</b>
I PDF Masterarbeit	CLXXIV
II Analysesoftware	CLXXIV
III Zusatzdateien	CLXXIV
<b>Eigenständige Erklärung</b>	<b>CLXXV</b>

## Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abb. 1.1: Loop Learning Modelle, Deutero Lernen erweitert. Eigene Darstellung. Quelle: Argyris und Schön (2018, S. 35–38) und Becker (2002, O-3)	8
Abb. 1.2: Darstellung SECI-Modell. Eigene Darstellung. Quelle: Nonaka, Takeuchi u. a. (2012, S. 79)	9
Abb. 2.1: Modell Unlearning nach Becker 2005. Eigene Darstellung.	25
Abb. 3.1: Modell Unlearning nach Becker 2010. Eigene Darstellung.	39
Abb. 4.1: Auswertung Problemstellungen/Erkenntnisse, eigene Darstellung (Da- tenverarbeitung mit GmbH 2021, MAXQDA)	55
Abb. 4.2: Auswertung in Literatur erkannter Lösungen, eigene Darstellung aus MAXQDA	57
Abb. 4.3: Auswertung in Literatur erkannter Methoden, eigene Darstellung aus MAXQDA	60
Abb. 4.4: Abgleich Auftreten Methoden und Interventionsebene, eigene Pivot- Tabelle, Excelexport	61
Abb. A.1: Auswertung Probleme/Erkenntnisse und Gegenstände gemeinsam, ei- gene Grafik, Quelle: MAXQDA	VIII
Abb. A.2: Auswertung Problemstellungen/Erkenntnisse Kognitive Perspektive, ei- gene Grafik, Quelle: MAXQDA	IX
Abb. A.3: Auswertung Probleme/Erkenntnisse und Verhaltensperspektive, eigene Grafik, Quelle: MAXQDA	X
Abb. A.4: Problemstellungen/Erkenntnisse Soziale Perspektive, eigene Grafik, Quel- le: MAXQDA	X

## Tabellenverzeichnis

	Seite
Tab. 1.1: Auszug Erklärung Veränderungspunkte bei New Work. Eigene Tabelle und Erarbeitung	4
Tab. 1.2: Erklärung SECI-Modell nach Nonaka, Takeuchi u. a. (2012, S. 80–89). Eigene Tabelle.	10
Tab. 1.3: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation. Eigene Tabelle und Erarbeitung. Quelle: Senge (2011, S. 17–23)	10
Tab. 1.4: Abgleich New Work mit Punkten Neu Lernens. Eigene Tabelle	12
Tab. 2.1: Auszug Grundausrichtungen Unlearning, eigene Tabelle	31
Tab. 2.2: Abgleich New Work NeuLernen mit Unlearning. Eigene Tabelle	34
Tab. 3.1: Faktoren Unlearning Modell nach Becker 2010 S.260. Eigene Tabelle in tw. eigener Übersetzung	39
Tab. 3.2: Auszug Grundausrichtungen Unlearning, eigene Tabelle	42
Tab. 3.3: Tabelle Unlearning Perspektivische Gegenstände, eigene Tabelle und Erarbeitung	43
Tab. 4.1: Abgleich Unlearning mit Themencluster mit Tätigkeitsfelder OE, eigene Tabelle	49
Tab. 4.2: Abgleich New Work Unlearning Gegenstände exemplarisch.	49
Tab. 4.3: Erklärung Problemstellung, eigene Tabelle	54
Tab. 4.4: Textuelle Wortwolke Lösungen, eigene Tabelle und Erarbeitung	56
Tab. 4.5: Erklärung Methoden aus der Literatur, eigene Tabelle	58
Tab. 4.6: Abgleich New Work Unlearning Interventionsebene Methodengruppen exemplarisch. Eigene Tabelle.	62
Tab. A.1: Häufigkeiten Problemstellungen/Erkenntnisse, eigene Tabelle, Quelle MAXQDA	V
Tab. A.2: Häufigkeiten Lösungen, eigene Tabelle, Quelle MAXCDA	V
Tab. A.3: Häufigkeiten Methoden, eigene Tabelle, Quelle MAXQDA	VI
Tab. A.4: Codebuch MAXQDA Originalexport Stand 27.12.2021	X
Tab. A.5: Erarbeitung Autoren Wirkungsfeld UL, eigene Tabelle	XXII
Tab. A.6: Liste ausgewertete Codesegmente und PDF-Positionen	XXV

## **Abkürzungsverzeichnis**

**Gr** Gruppe

**In** Individuum

**IU** Individuelles Unlearning

**Ko** Kommunikation

**Ku** Kultur

**Le** Lernen

**LUR** Lernen, Unlearning, Relearning

**OE** Organisationsentwicklung

**Org** Organisation

**OU** Organisationales Unlearning

**PE** Personalentwicklung

**Pr** Prozess

**St** Struktur

**Tm** Team

**UL** Unlearning

## 1 Einleitung

### 1.1 Problemstellung

Schnellebige Umfeld-Dynamiken wie VUCA,<sup>1</sup> neue Arbeitswelten und digitale Arbeit fordern spätestens seit Beginn der weltweiten COVID 19-Krise im Jahre 2020 adaptive Veränderungen und umfangreichen Wandel von und in Organisationen. Für die Zielerreichung dieser Wandel sind gewollte Veränderungsprozesse in Organisationen notwendig, die der Anwendung heute bereits bekannter und vorhandener Strategien, Ansätze und Methoden der Organisationsentwicklung (OE) bedarf. Diese Anwendungen zeigen klar und wissenschaftlich erforscht auf, wie und wohin der Wandel führen soll. Im Gleichklang damit klar ist wer, wie, was, wann und wo in diesen Organisationen auf angepeilte Handlungsfelder einwirkt und welche darin enthaltenen Komponenten mit Interventionen zu verändern sind, um das vorab definierte Ziel zu erreichen. Für beteiligte Personen wird eine stete Adaption an kommendes Neues, das heißt ein Lernen und Anpassen, angenommen. Die Ziele bedeuten für alle Beteiligten auch die Erreichung geforderter organisationaler Fähigkeiten wie Kompetenzen und Weiterbildung, wiederum verbunden mit Wandel von sozial einwirkenden Faktoren wie Haltungen, Denkweisen, Deutungsmustern, Gewohnheiten, Verhalten und Perspektiven. Es steht fest, dass diese gegenüber bisher zu veränderten Haltungsparadigmen wie Selbstorganisation, Ganzheitlich- und Sinnhaftigkeit oder auch Selbstführung verbunden sein könnten.

Aktuell zeigen die Veränderungsansätze und Methoden beratender Personen der Organisationsentwicklung oft auf, was alles zur Zielerreichung in den Fokus gestellt werden soll. Das heißt, es ist bekannt welche nach vorwärts gerichteten Veränderungen mit welchen Maßnahmen auf welchen Ebenen benötigt werden, ergänzt um welches Wissen und mit welchen Lernprozessen, das zur und bei Erreichung des Zieles aller Beteiligten als veränderte Kompetenzen und eingenommene Haltungen erforderlich ist. Erst wenn alles erfüllt ist, ist die Organisation am gewünschten Ziel angekommen. Es wird für und während dem Wandel viel Neues gelernt werden müssen. Einerseits wirken die bisherigen Haltungen, Verhalten, Denkweisen, Deutungsmuster, Routinen, Gewohnheiten, Wissensbestände nach wie vor bei den Beteiligten in den Wandelprozess ein, so auch in die Zeit nach der Zielerreichung. Die alte Welt schwingt noch mit und zeigt sich womöglich in unterschiedlichen Ausprägungen als Stolpersteine, vielleicht als Widerstände, als Wandlungsunflexibilität oder deutet sich gar als Wandlungsresistent. Dabei eröffnet sich die Frage „Wie kann eine Organisation das Bisherige loslassen, zurück- oder hinter sich lassen, wenn es rund um die Verhalten, Deutungsmuster, Traditionen und Allein-

---

<sup>1</sup>VUCA definiert Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität als Merkmale von Umwelten und Umfeldern heute aktueller Organisationen, nach Foelsing und Schmitz (2021), S. 12.



gefahrenes dreht, die sich als Bestandteile einer bisherigen und nun zu wandelnden Organisationsidentität erweisen?“.

Für Organisationen und womöglich auch für die Beteiligten wäre es vorteilhaft, die bisher einwirkenden Faktoren als bislang zweckmäßig anzuerkennen und verabschiedend loszulassen. Das Loslassen und damit eine ermöglichende Wandlung von Haltungen, Wissen, Routinen, Gewohnheiten und Verhalten steht daher im Interesse von Organisationen und der Organisationsentwicklung. Damit würde Bestehendes verlernt, sofern dies in einem organisationalen Kontext erfassbar wäre. Daher wird für diese Arbeit ein Wandelprozess als Kontext angenommen, der auf New Work hinweist.

In der Zielsetzung und im Interesse dieser Arbeit steht daher, ob und wie Konzepte und Ansätze eines „Verlernens“ in Organisationen aus Sicht der OE praktisch genutzt und unterstützend einwirken könnten. Die Masterarbeit verfolgt die Forschungsfrage, deren Beantwortung Ziel der Arbeit darstellt:

*„Wie lassen sich Ansätze des Verlernens für die Anwendung in der Organisationsentwicklung nutzen?“*

Diese Arbeit liegt der systemischen Grundhaltung der Organisationsentwicklung zugrunde. Für diese Arbeit steht New Work nicht im Fokus der Erarbeitung. New Work dient als exemplarischer Kontext für einen Wandel mit einer Auswahl möglicher verbundener Veränderungen. Rechtliche Aspekte von New Work werden nicht beleuchtet. Aufgrund der Weitläufigkeit von New Work findet die Betrachtung nicht aller Handlungsfelder statt, sondern nur diese, die in direktem Zusammenhang mit Verlernen stehen und die Erklärung dessen verständlicher gestalten. Ein Abgleich findet für New Work nur exemplarisch statt. Im Zentrum steht Verlernen respektive Unlearning in Hinblick auf Wandel hinsichtlich New Work. Prozesse können erwähnt werden, Prozessanalysen oder Praxisabgleiche solcher findet nicht statt. Auch steht die Ausarbeitung eines Methodenkoffers nicht im Vordergrund. Auch stehen Barrieren und etwaige Hürden eines Verlernens nicht im Fokus dieser Arbeit.

### **1.1.1 Aufbau der Arbeit**

Der erste Teil widmet sich einer Einführung, der Annäherung an den Kontext New Work und erörtert Lernen in Organisationen. Der zweite Teil verarbeitet das vorliegende Verständnis von Verlernen. Der dritte Teil bezieht sich auf Verlernen, den Zusammenhang mit einem Verständnis von Interventionsebenen sowie auf Gegenstände und Perspektiven des Verlernens. Der vierte Teil widmet sich der Erarbeitung einer Inhaltsanalyse und erarbeitet mittels dreier Überprüfungen, ob und worin Verlernen in Bezug auf die Interventionsebenen

der Organisationsentwicklung eingeht. Der fünfte Teil zeigt die Ergebnisse und das Fazit. Abschließend werden in den Schlussbemerkung die Arbeit kurz aufgegriffen und die Themen der Masterarbeit reflektiert.

## 1.2 Wandel im Lernen

### 1.2.1 Veränderungen und New Work

Eine andere, neue Arbeitswelt verbirgt sich hinter dem Begriff von New Work. Mit New Work verbindet sich auf der einen Seite das von Bergmann geprägte Verständnis eines sinnhaften Arbeitswerks, worin er als New Work beschrieb, dass Arbeitenden derjenigen Arbeit nachgehen sollen, die ihnen nicht nur Freude bereitet und mit einer hohen Sinnhaftigkeit verbindet, sondern dass Arbeit nicht ein Gros der Lebenszeit verwendet werden solle und damit auch Arbeitszeiten umfasst, die gewünscht werden.<sup>2</sup> Damit sieht er ein Konzept vor, das Freizeit und Arbeit zu gleichen Teilen sah. Auslöser der neuen Arbeitsansicht „New Work“ war die Krise im amerikanischen Automobilbau während den 1970 Jahren, bei der Bergman ein konzeptueller Gegenpol zur Arbeitslosigkeit erschloss.<sup>3</sup>

Der Gedanke an die Sinnhaftigkeit der täglichen Arbeit bildet das ideelle Fundament<sup>4</sup> für unzählige Möglichkeiten und Perspektiven, die unter dem Label „New Work“ erscheinen, was eine neue Arbeit sein kann und darstellen soll.<sup>5</sup> Gegenüber der Arbeitswelt der Jahre 2000 vereint ist ein verändertes Verständnis von Arbeit im Zuge und unter Berücksichtigung der Globalisierung und Digitalisierung.

Begonnen bei der von Bergmann entlehnten Sinnhaftigkeit, sind mit New Work ein Wandel der Werte, der Freiheit, aber auch der Selbstständigkeit sowie veränderte, selbstverwaltete Teilhabe an der Arbeit verbunden. Damit kann New Work auch verbundene Prozesse, Strukturen oder Hierarchien umfassen. Selbststeuerung und Selbstorganisation bilden Eckpunkte, die sowohl Arbeitstechniken als auch soziale Beziehung anders gestalten lassen.<sup>6</sup> Auf New Work bezogen, bedeuten diese Veränderungen Wandelprozesse gegenüber dem heutigen Stand und damit verbundenes Lernen und Lernkultur in Organisationen, das dafür benötigt wird. Nachfolgend in Tabelle 1.1 ein Auszug, welche Veränderungen gegenüber einem bisherigen Arbeitsprofil möglich sein könnten.

Die Angaben in Tabelle 1.1 liegen nahe, dass mit New Work eine ganze Breite verändert werden könnte. Dabei muss Neues gelernt und altes, bisheriges Wissen und Verhalten nicht mehr benötigt werden. Nachfolgende Veränderungen wurden bei New

---

<sup>2</sup>Vgl. Hackl u. a. (2017), S. 3.

<sup>3</sup>Vgl. Georgi (2021), S. 436.

<sup>4</sup>Vgl. Hackl u. a. (2017), S. 69–86.

<sup>5</sup>Vgl. Foelsing und Schmitz (2021), S. 2.

<sup>6</sup>Vgl. Geramanis (2020), S. 17–19.

Work exemplarisch umrissen.

Tab. 1.1: Auszug Erklärung Veränderungspunkte bei New Work. Eigene Tabelle und Erarbeitung

Veränderungspunkte	Erklärung
<i>Sinn<sup>7</sup></i>	
Sinnhaftigkeit (Sensemaking)	Der Sinn der Arbeit steht im Vordergrund.
Work-Life-Blending	Arbeit steht nicht mehr im Zentrum des Lebens, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben ist relevant.
<i>Selbstorganisation<sup>8</sup></i>	
Selbstverantwortung	Die Verantwortung für Beteiligte steht zentral, dh. das eigene Tun und Wirken entscheidet mit.
Selbstführung	Den Fokus auf die Beziehung zu sich selbst, Schwächen und Stärken.
Selbstmanagement	Den Fokus auf eigene Höchstleistung in Effizienz und Effektivität für die Arbeit setzen.
Selbstreflexion	Die eigene Rückspiegelung für sich selbst nutzen.
Zeitmanagement	Den Fokus auf eigene Ressourcen Planung setzen
<i>Wissen<sup>9</sup></i>	
Lebenslanges Lernen	Lernen, Weiterbildung steht im Fokus des Fortschrittes.
Wissen teilen/sharen	Wissen nicht behalten, sondern teilend gemeinsam nutzen.
Innovationsverhalten	Stete Erneuerung als Fokus für sich und für Arbeit sehen.
<i>Struktur &amp; Prozesse<sup>10</sup></i>	
Hierarchie	Loslösung bestehender Hierarchien, kann bis zu Auflösung gehen.
Arbeitsform	Unzählige neue Formen Geteilt, Remote, Teilzeit, freigewählte Arbeitszeiten, Vereinbarkeit mit Familie im Fokus.
Digitalisierung	Nutzung digitaler Errungenschaften, digitale Vernetzung.
Führung	Wandel bisheriger Führung zu Moderation und geteilter Führung.
<i>Werte &amp; Haltung<sup>11</sup></i>	
Kundenverständnis	Kunde ist Teil des Arbeitsprozesses, aktive Auseinandersetzung.
Veränderungsfähigkeit	Adaption als Konstante der Arbeit leben.
Umgang mit Widerständen	Offenheit gegenüber Blockaden bei Veränderungen.

<sup>7</sup>Vgl. Foelsing und Schmitz (2021), S. 2; Jobst-Jürgens (2020), S. 110.

<sup>8</sup>Vgl. Georgi (2021), S. 437.

<sup>9</sup>Vgl. Foelsing und Schmitz (2021), S. 16, 2021, S. 27; Hackl u. a. (2017), S. 21.

<sup>10</sup>Vgl. Georgi (2021), S. 437–438; Willms und Weichbrodt (2020), S. 167–169.

<sup>11</sup>Vgl. Jecker und Huck-Sandhu (2020), S. 354; Willms und Weichbrodt (2020), S. 173; Hackl u. a. (2017), S. 69 ff.

### 1.2.2 Individuelles Lernen und Wissen

Die Hinführung hinsichtlich eines Wissensbegriffes zeigt unzählige Definitionen unterschiedlichster Ausprägung.<sup>12</sup> Wird der Wissensbegriff von Zeichen ausgehend erklärt, eröffnet sich ein Weg durch die Semiotik, die den Begriff von Daten zu Informationen bis hin zu Wissen aufzeigen lässt. Aus Sammlungen von Zeichen entstehen Daten, die eine Aussage erhalten, wenn diesen Daten, Bedeutungen Kontexten ähnlich beigemessen werden. Gemeinsam zeigen sie auf, was diese Daten aussagen und ergänzen Daten hin zu Informationen. Diese wiederum statuieren sowohl eine Aussage als auch über eine individuelle Interpretation ihrer Bedeutung. Die Informationen werden zu Informationsgeflechten von Bedeutungen umgestaltet, wenn die Informationen vernetzt zusammengeführt werden. Damit führen die Informationen zu Wissen, worin sich der Charakter des Wissensbegriffs von materiell und rational fassbaren Daten hin zu einer mit Aussagekraft belegten Information, die die Bedeutung nur durch Sprache erhält<sup>13</sup>. Die dabei ablaufenden Vorgänge können als Lernen verstanden werden.

Es steht fest, dass wenn eine Organisation sich zu neuen Arbeitswelten wandeln möchte, dabei gelernt und verändert wird. Der Zugang des Lernbegriffs ist breitgefächert, oft wird damit das pädagogische Lernen in der Schule verstanden und diesem gleichgesetzt. In Organisationen erarbeiten jedoch Erwachsene ihr Tagewerk. Daher kann Lernen durch den Einbezug der Andragogik aufgezeigt werden.

Lernen zeigt sich in drei Grundmustern. Ein in der Vergangenheit angewandtes Muster versteht die Möglichkeit des Lernens durch Abbildung (Abbildungslernen), worin feste Normen, Werte und demnach als Realitäten vordefinierte und für Lernende anzuerkennende Wahrheiten darstellen, die die Inhalte und die zu verstehenden Wissens-Realitäten definieren. Lernende in diesem Muster erlangen ihr Verständnis und Wissen durch klare Vorstellungen und das Ein- und Anpassen an die vorliegende Normen, Werte und an Wahrheiten.<sup>14</sup> Ein zweites Muster zeigt, worin Lernen durch Aneignung unterschiedlichster Erfassungsmethodiken und ermöglicht somit den Wissensaufbau differenter Inhalte als gegenüber dem Abbildungslernen. Lernen durch Konstruktion wird als drittes Lernmuster dargelegt, worin das Lernen als individuell-eigen konstruierter Prozess verstanden werden kann, worin Lernende ihre eigene Wege hin zu Wissen und damit ihre verbundene Realitätsanschauung selbst definieren respektive konstruieren.<sup>15</sup> Allen drei Grundmustern gemeinsam ist, dass durch Muster ein Zuwachs an Wissen ermöglicht wird und diese

---

<sup>12</sup>Begriffsdefinitionen zu Wissen bei Amelingmeyer (2004).

<sup>13</sup>Vgl. Probst u. a. (2012), S. 16–19; North (2016), S. 16.

<sup>14</sup>Vgl. Neubert u. a. (2001), S. 253.

<sup>15</sup>Vgl. ebd., S. 254.

wesentlich sich in ihrer Art und Vernetzung unterscheiden. Das Lernen durch Konstruktion<sup>16</sup> vertieft und gilt für diese Arbeit als das mit Lernen anzunehmende Lernmuster, das die systemische Sichtweise dieser Arbeit unterstützt wird.

Lernen zeigt sich auch als Handlung hinsichtlich Verhalten aus, auch Stangl (2021) wähnt den Lernbegriff mit „Lernen umfaßt [...] alle Verhaltensänderungen, die aufgrund von Erfahrungen zustande kommen. Solche Änderungen schließen nicht nur die Aneignung neuer Informationen ein, sondern auch die Veränderungen des Verhaltens, deren Ursachen unbekannt sind [...]“<sup>17</sup> dar. Relevant ist hierbei, dass diese Verhaltensänderungen auf Aufnahmen sowie der Verarbeitung von Informationen basieren. Damit wird auch aufgezeigt, dass zum Lernen auch der Informations- und Erfahrungszuwachs entscheidend ist, um die eigenen Konstruktion des Wissens mit neuen Erfahrungen abzugleichen und wo möglich zu erweitern. Lernen ist nicht nur Wissensaufbau, sondern birgt auch Verhalten und daraus entstehende Handlungen zu lernen. Dabei ist festzuhalten, dass Lernen nicht isoliert stattfindet, sondern als „Interaktionen von Wechselwirkungen, Interdependenzen und Rückkoppelung“<sup>18</sup> respektive als Beziehungen zwischen Sachverhalten und anliegenden Einstellungen und Haltungen sowie damit verbunden Emotionen und Wünschen. Damit entspricht diese Wechselwirkung der systemischen Betrachtungsweise dieser Arbeit.

Zusammengefasst kann Lernen auch „als ein individueller, situierter, aktiver Prozess, bei dem Wissen selbstorganisiert und dynamisch in einem individuellen Akt des Erkennens und Erfahrens generiert und situationsabhängig und im sozialen Austausch konstruiert wird“<sup>19</sup> definiert werden. Der Fokus liegt auf dem Verstehen und dem Aufbau von Problemlösungskompetenzen. Lernen legt sich nicht als zu lernender Inhalt im Sinne einer Wissensanhäufung und verwendeter Lernmuster dar, sondern beinhaltet auch den Weg sowie die Einbettung dahin. Lernen weist somit auf einen ablaufenden (Lern-)Prozess hin, der die Schlussfolgerung bereithält, auf der Basis von Erfahrungen auch Verhalten zu ändern.<sup>20</sup> Mit Lernen verbunden ist die Fähigkeit der Selbstreflexion, der selbstreferenziellen Rückspiegelung, um eigenes Wissen, Tun und Lernen kritisch, zielgerichtet und sinnvoll zu hinterfragen.<sup>21</sup> Aktuell anliegende Wissensbestände werden dadurch kritisch konfrontiert<sup>22</sup> und auf ihre Zweckmäßigkeit zwischen Relevantem, Erlerntem und Gekonntem überprüft. Dadurch zeigt sich auch für das Individuum ein Abgleich der eigenen Erfahrung mit dem eigenen Wissen und Verhalten.

---

<sup>16</sup>Konstruktivistische Lerntheorien finden sich bei Bruner, Dewey, Piaget, Reich, Wygotzsky mit sozialer Konstruktion. Neubert u. a. (2001), S. 255; Stenvall u. a. (2018).

<sup>17</sup>Stangl (2021).

<sup>18</sup>Vgl. Neubert u. a. (2001), S. 257.

<sup>19</sup>Vgl. Foelsing und Schmitz (2021), S. 190.

<sup>20</sup>Vgl. Bak (2019), S. 4.

<sup>21</sup>Vgl. Neubert u. a. (2001), S. 258.

<sup>22</sup>Vgl. Brinkmann (2008), S. 20.

### 1.2.3 Organisationales Wissen und Lernen

Wird Wissen in Organisationen unabhängig von Individuen verortet betrachtet, bildet sich somit ein „Wissen als Gesamtheit des Problemlösungspotentials von Wissensträgern bzw. Mehrheiten von Wissensträgern (bspw. der Gesamtunternehmung), Wissen als Verarbeitung bzw. bewusste Anwendung von Information sowie Wissen als Ergebnis von Lernprozessen“<sup>23</sup>. Lernen wurde bislang als Aktivität von Individuen betrachtet. Wenn offenkundig das Lernen in Organisation durch Individuen stattfindet, die als systemisch agierende Personen in eingenommenen Rollen fungieren, unterscheidet sich der Rahmen hin zu einem organisationalen Lernen.

Wie das Lernen von Wissen sind Verhalten darin eingeschlossen. In aktuellen Organisationen in der VUCA-Welt werden adaptive Reaktionen, neue Muster an Verhalten und Ein- und Ansichten vonnöten,<sup>24</sup> um der wachsenden Dynamiken von Märkten und Gesellschaft mit Kompetenzen und Handlungen zu begegnen und mitzuhalten. Stetes Weiterlernen ist für den persönlichen Fortbestand relevant, sichert die eigene Wettbewerbsfähigkeit und trägt dem organisationalen Fortschritt bei.<sup>25</sup> Ein lebenslanges Lernen ist nicht nur für das Individuum förderlich, sondern für Menschen in der heutigen Arbeitswelt ein mögliches Muss. Voraussetzung nach Ulich ist, dass „damit zugleich ein „lebenslanges Lernen“ möglich wird, gehört, dass die Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass kein vorzeitiger Abbau von Lernfähigkeit und Lernmotivation stattfindet[.]“<sup>26</sup>. Damit wird aufgezeigt, dass Lernen in Organisation nicht einfach Sache einzelner Individuen ist, sondern damit schwenkt der Fokus des Lernweges von individuellem Lernen hin zu lernenden Individuen in Organisationen und damit zum Begriff des organisationalen Lernens, um Veränderungen kognitiver Strukturen in Organisationen zu erklären, mit dem Ziele einer adaptiv agierenden, lernenden Organisation.<sup>27</sup>

Organisationales Lernen lässt sich unterschiedlich erklären. Die Handlungstheorie von Argyris und Schön bietet eine theoretische und praktische Sichtweise. Ausgehend von der Prämisse, dass alle Beteiligte und auch die Organisation selbst Trägende von Wissen sind und dieses womöglich noch explizit vorhanden ist. Das schließt die Kultur ein sowie das in einer Organisation angebrachte und (still) vereinbarte Verhalten.<sup>28</sup> Das Wissen ist selbst in der Organisation dargestellt, somit Strategieumsetzungen wie Verfahren und Abläufen in Prozessen explizit beschrieben sowie in resultierenden Handlungen

---

<sup>23</sup>Al-Laham (2003), S. 25.

<sup>24</sup>Arnold und Rohs (2014), S. 21.

<sup>25</sup>Sörgel (2014), S. 52.

<sup>26</sup>Ulich (2014), S. 65.

<sup>27</sup>Klimecki und Thomae (1997), S. 2.

<sup>28</sup>Argyris und Schön (2018), S. 28.

erkennbar. Zusammenfassend lassen sich diese Prämissen als Wissen (und Können) über organisationale Aufgaben erkennen. Wie Argyris und Schön konstatieren, leiten sich daraus Aktions- oder Handlungstheorien ab, die sowohl Aktionen umfassen, als auch Werte die Strategie bestimmend sind sowie die den auf die Strategien bezogenen Annahmen. Aktionen können als Handlungen dargestellt werden.<sup>29</sup> Zwei auftretende Formen gelten, abhängig ob diese für Individuen oder für Organisationen zutreffen: „espoused theory“, die von Individuen vertretene Aktionstheorie, die zur Rechtfertigung oder zu Erklärung des Handlungsmusters verwendet wird. Dies kann auch explizit in formalen Unterlagen festgehalten sein.<sup>30</sup> Dem gegenüber stellt die „theory in-use“ die handlungsleitende Theorie dar, die in facto und zur Handlung zu Grunde gelegte und verwendete Handlung, oft unreflektiert durchgeführt wird.<sup>31</sup> Aus den Interaktionen und Lernpfaden zwischen Individuen und Organisation ergibt somit eine Differenz zwischen diesen beiden Handlungsmustern der Aktionstheorien respektive zwischen Handlung und Wissen.<sup>32</sup>

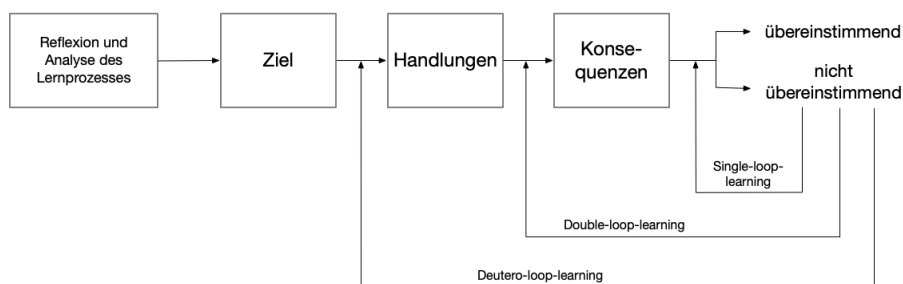


Abb. 1.1: Loop Learning Modelle, Deutero Lernen erweitert. Eigene Darstellung. Quelle: Argyris und Schön (2018, S. 35–38) und Becker (2002, O-3)

Werden diese beiden Aktionstheorien als Prämissen angenommen, eröffnen sich zwei Lernkonzepte, in Schleifen darlegt, wie Lernen sich Konzept abhängig ausgestaltet. Dazu bedarf es vier Stufen wie in Abbildung 1.1 dargelegt: Konsequenzen, Handlungen, Ziel und Reflexion. Ein instrumentales Lernen geschieht während des „Single Loop Learning“, der Lernform, die die direkte Reaktion auf ein Handlungsergebnis impliziert (Konsequenz).<sup>33</sup> Im Rahmen der Reaktion findet eine Adaption an die dahinterliegende Strategie statt, Wertvorstellungen bleiben unverändert. Es ist ein reaktiver Lernprozess, der aus Handlung ein Anpassungslernen ermöglicht und Erfahrungswissen aufbaut. Im „Double Loop Learning“ gilt Lernen für Individuen wie Organisation, in dem wiederum eine Reaktion auf das Handlungsergebnis impliziert, nur nun in einer weiteren Schleife die Auswirkung auf Handlungen überprüft und damit Wertvorstellung des mentalen Modells verändert. Die Adaption

<sup>29</sup> Argyris und Schön (2018), S. 29.

<sup>30</sup> Ebd., S. 29.

<sup>31</sup> Ebd., S. 29.

<sup>32</sup> Ebd., S. 31.

<sup>33</sup> Ebd., S. 35.

an die Strategie findet statt und es folgt ein Wertewandel mentaler Ausprägung.<sup>34</sup> Das „Deutero Lernen“ erweitert diese Loop-Lernprozesse um eine weitere Schleife im Sinne eines Lernen des Lernens und ermöglicht eine Veränderung des Zieles.<sup>35</sup> Deutero Lernen deutet sich auch als Lernfähigkeit einer Organisation. Organisationales Lernen ist daher der Prozess der Verbesserung von Aktionen durch besseres Wissen und Verständnis.<sup>36</sup>

Einen anderen Ansatz vertreten Nonaka, Takeuchi u. a. in Abbildung 1.2. Ihr SECI-Zyklus steht für die vier Phasen „Socialisation, Externalisation, Combination und Internalisation“.<sup>37</sup>

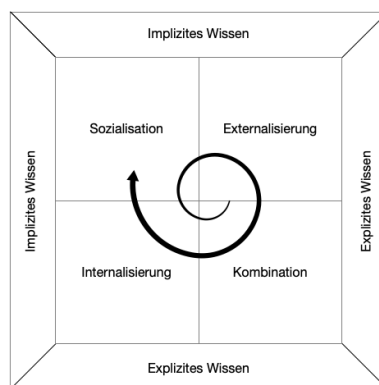


Abb. 1.2: Darstellung SECI-Modell. Eigene Darstellung. Quelle: Nonaka, Takeuchi u. a. (2012, S. 79)

Einer dynamischen Spiralbewegung folgen mögliche Wissenstransfer aus einem Abgleich der Dichotomie impliziten zu explizitem Wissens wie in Tabelle 1.2 erläutert. Lernprozesse darstellend, vereint implizites Wissen Erfahrungs- und Handlungswissen als auch explizites Wissen als kodifizierbares, abrufbares und festgehaltenes Wissen kombiniert.<sup>38</sup> Als Wissensbasis definiert sich das gesamte Wissen der Organisation als auch explizites wie implizites Organisationswissen. Ihren Ansatz verbinden Nonaka, Takeuchi u. a. mit dem Konzept des „Ba“, was als Raum, Feld, Ort oder Platz ausgelegt werden kann, mental physischen und virtuellen Raum,<sup>39</sup> der somit als Raum der Entstehung der vier Phasen dient.<sup>40</sup>

Diese vier Phasen zeigen in Abbildung 1.2 auf, wie organisationales Lernen erklärt werden kann. Die Dynamik zwischen implizitem und explizitem Wissen<sup>41</sup> weist auf gleiche Lernprozesse wie bei Argyris und Schön hin. Es stellt sich heraus, dass Organisationen, die darin wirkenden Elemente und Individuen sich im Sinne einer systemischen, autopoietischen Betrachtung als lernend und als adaptiv aufzeigen lassen, um sich der nun mehr

<sup>34</sup> Argyris und Schön (2018), S. 36.

<sup>35</sup> Visser (2007).

<sup>36</sup> Vgl. Fiol und Lyles (1985), S. 803.

<sup>37</sup> Nonaka, Takeuchi u. a. (2012), S. 79.

<sup>38</sup> Ebd., S. 77.

<sup>39</sup> Nonaka und Konno (1998), S. 40.

<sup>40</sup> Das Konzept von Ba wird ausführlich erschlossen bei ebd.

<sup>41</sup> Nonaka, Takeuchi u. a. (2012), S. 78.



Tab. 1.2: Erklärung SECI-Modell nach Nonaka, Takeuchi u. a. (2012, S. 80–89). Eigene Tabelle.

SECI-Phase	Erklärung
Sozialisierung	Bestehendes implizites Wissen wird durch Erfahrung und Zusatzwissen zu erweitertem implizitem Wissen.
Externalisierung	Das implizite Wissen wird in die Organisation externalisiert, festgehalten und als Konzept dargelegt.
Kombination	Durch die Verbindung von unterschiedlichen Quellen explizites Wissens wird neues explizites Wissen geschaffen und externalisiert. Dabei entstehen neue Ansätze.
Internalisierung	Neues explizites Wissen wird mit Erfahrungswissen impliziten Wissens verbunden und internalisiert.

lernenden Organisation in einen systemischen Dialog und folglich einer dynamischen Auseinandersetzung mit der Umwelt und dem Umfeld zu treten. Das Konzept der lernenden Organisation bildet bei Schein Kern der Prozessberatung,<sup>42</sup> während Senge (2011) den Begriff der lernenden Organisation weniger als Prozess sieht, jedoch ergänzt durch fünf Erfolgsfaktoren (Disziplinen), die in Gänze das Konzept für die Praxis unterstützen. In Tabelle 1.3 folgt eine kurze Erläuterung der fünf Disziplinen.

Tab. 1.3: Fünf Disziplinen der lernenden Organisation. Eigene Tabelle und Erarbeitung. Quelle: Senge (ebd., S. 17–23)

Disziplin	Erklärung
Personal Mastery	Das Individuum entwickelt sich stetig in persönlicher Vision weiter, Selbstführung und konstante Persönlichkeitsentwicklung zur Verwirklichung eigener Ziele.
Mentale Modelle	Stete Auseinandersetzung mit anliegenden Annahmen, Glaubenssätzen, Artefakten, Symbolen individuell wie organisationsweit.
Geteilte Vision	Entwicklung und Teilung gemeinsamer Visionen, die als verstandene Zukunftsbilder gedanklich in der Organisation mittragend sind.
Team Lernen	Nicht nur das individuelle Lernen steht im Vordergrund, sondern die dialogische Netzwerk-Nutzung aller unterschiedlicher Team- und Gruppen Ressourcen.
System Denken	Systemische Ansicht, die Disziplinen und Komponenten, beteiligte Personen als ein System und als Ganzes wahrnimmt, in dem jede Aktion eine Reaktion erfährt.

Diese fünf Disziplinen begleiten als beinhaltende Faktoren oder Aspekte eine Organisation im Wandel hin zu einer adaptiv fähigen lernenden Organisation. Für diese Arbeit ist

<sup>42</sup>Schein (2010).

diese ein mittragendes Gedankenelement. Diese Aspekte werden auch für New Work benötigt.

#### 1.2.4 Forschungsmethodik

Diese Masterarbeit ist als Literatuarbeit konzipiert und befasst sich mit Antworten auf die Forschungsfrage: *„Wie lassen sich Ansätze des Verlernens für die Anwendung in der Organisationsentwicklung nutzen?“*

Der Ablauf der methodischen Erarbeitung wird definiert und erfassend aufgebaut. Dazu führen deduktive Literaturrecherchen zu Exzerpten, die nicht nur den aktuellen Stand der Forschung zusammenfassen, sondern auch für die weitere Verarbeitung aufbereitet werden. Aufgrund von fragmentiert auftretender Literatur wird das Verständnis der Literatur mittels „Back- sowie Forward-Suchen“ aus bestehenden Quellen ergänzend eruiert und damit eine Erfassung der Themeninhalte ermöglicht.

Für die Bearbeitung der OE stellt sich im Hinblick die Frage, wie Ansätze erkannt werden. Daher werden mögliche Perspektiven und Gegenstände aufgrund von Exzerpten ausgearbeitet, um diese mit der Praxis auf Tauglichkeit und Möglichkeiten zu überprüfen. Eine Überprüfung und einen Abgleich mit wissenschaftlich erarbeiteten Themenclustern von Sharma und Lenka (2021) soll ferner aufklären, ob Verlernen und Organisationsentwicklung übereinstimmende Bearbeitungsfelder aufweisen.

Da für diese Literatuarbeit keine empirische Erforschung vorgesehen ist, wird im Rahmen des Praxistransfers auf empirische Studien und Fachbeiträge zurückgegriffen, die mittels deduktivem Ansatz der quantitativen Inhaltsanalyse explorativ weiterführende Ideen liefern soll. Dazu soll die Software MAXQDA (siehe appendix II) verwendet werden. Das Forschungsdesign der Analyse wird in Unterkapitel 4.2.2 vorgestellt. Darin soll erkannt werden, ob es Ansätze des Verlernens gibt und wenn ja, wie diese im Rahmen der Organisationsentwicklung genutzt werden können und ob sich daraus Möglichkeiten eröffnen.

Parallel findet durch alle Kapitel ein tabellarischer, exemplarischer Abgleich aufgrund von Exzerpten und eigener Entwicklung mit möglichen Inhalten von New Work statt, um den Themenkreis in diesem Kontext auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen. Der exemplarische Abgleich beginnt in Tabelle 1.1 und stellt Veränderungspunkte dar, erläutert diese und soll aufzeigen, was für New Work verändert werden soll. Darauf aufbauend, werden verlernende Punkte identifiziert und diese mit Gegenständen sowie, sofern erfassbar, mit möglichen Interventionsebenen abgeglichen. Dieser exemplarische Abgleich stellt zudem einen ergänzenden Praxistransfer dar.

Den Abschluss der Arbeit bietet eine deduktive Zusammenfassung, eine Zusammenführung gewonnener Erkenntnisse sowie aus den Erkenntnissen gewonnener Ausblick.

### 1.2.5 Exemplarischer Abgleich New Work

Der exemplarische Abgleich wird nun bezogen auf die Veränderungspunkte um die Frage *Was wird neu gelernt werden?* erweitert und entwickelt.

Tab. 1.4: Abgleich New Work mit Punkten Neu Lernens. Eigene Tabelle

Veränderungspunkte	Erklärung	Was muss neu gelernt werden?
<i>Sinn</i>	Erklärung	Neu Lernen
Sinnhaftigkeit (Sensemaking)	Der Sinn der Arbeit steht im Vordergrund.	Sinnhaftigkeit
Work-Life-Blending	Arbeit nicht mehr im Zentrum des Lebens, die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben ist relevant.	Ermächtigung von Vereinbarkeit, neue Potentiale
<i>Selbstorganisation</i>	Erklärung	Neu Lernen
Selbstverantwortung	Die Verantwortung für Beteiligte steht zentral, dh. das eigene Tun und Wirken entscheidet mit.	Verantwortung übernehmen lernen.
Selbstführung	Den Fokus auf Beziehung zu sich selbst, Schwächen und Stärken.	Beziehung aufbauen, transparent gestalten, Schwächen zulassen.
Selbstmanagement	Den Fokus auf eigene Höchstleistung in Effizienz und Effektivität für die Arbeit setzen.	Selbstorientierung schärfen.
Selbstreflexion	Die eigene Rückspiegelung für sich selbst nutzen.	Reflexionsfähigkeit zulassen.
Zeitmanagement	Den Fokus auf eigene Ressourcen Planung setzen.	Zeitsteuerung erlernen.
<i>Wissen</i>	Erklärung	Neu Lernen
Lebenslanges Lernen	Lernen, Weiterbildung steht im Fokus des Fortschrittes.	Lernen ist erforderlich.
Wissen teilen/sharen	Wissen nicht behalten, sondern teilend gemeinsam nutzen.	Wissen teilen und Nutzen ermöglichen.
Innovationsverhalten	Stete Erneuerung als Fokus für sich und für Arbeit sehen.	Erneuerung als Fortschritt erlernen.
<i>Struktur &amp; Prozesse</i>	Erklärung	Neu Lernen
Hierarchie	Loslösung bestehender Hierarchie, kann bis zu Auflösung derer gehen.	Neuroorientierung Hierarchie.

Arbeitsform	Neue Formen Geteilt, Remote, Teilzeit, freigewählte Arbeitszeiten, Vereinbarkeit mit Familie im Fokus.	Neue Formen ermöglichen vieles, neue Potentiale.
Digitalisierung	Nutzung digitaler Errungenschaften, digitale Vernetzung.	Digital arbeiten können, Digitale Angebote nutzen.
Führung	Wandel bisheriger Führung zu Moderation, geteilte Führung.	Führung übernehmen, sich ermächtigen, Machtgefüge.
<i>Werte &amp; Haltung</i>	Erklärung	Neu Lernen
Kundenverständnis	Kunde ist Teil des Arbeitsprozesses, aktive Auseinandersetzung.	Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunde.
Veränderungsfähigkeit	Adaption als Konstante der Arbeit leben.	Offenheit aufbauen, als Potentiale nutzen lernen.
Umgang mit Widerständen	Offenheit gegenüber Blockaden bei Veränderungen.	Erkennen von Widerständen, Strategieentwicklung.

Veranschaulicht wird in diesem ergänzenden Schritt, dass die Beantwortung der Fragen klärend weitere Punkte entstehen lässt. Diese eröffnen welche Punkte neu gelernt werden soll, damit der Veränderungspunkt gewandelt werden kann.

## 2 Verlernen

### 2.1 Einführung

Damit das Phänomen des Verlernens aus wissenschaftlicher und systemisch organisationsbezogener Sichtweise beleuchtet werden kann, bedarf es erst einer Klärung des Begriffs von Wissen und eine anschließende Darlegung eines Begriffs des Lernens, wie Wissen und Lernen im Kontext in Organisationen erklärt werden kann.

Erst dann ist eine Annäherung an den Ausdruck des Verlernens möglich, worin der Begriff und der Bezug gegenüber dem im englischen Sprachgebrauch verwendeten „unlearning“ differenziert wird. Eine anschließende Aufarbeitung überprüft Verlernen in kontext-spezifischer Sichtweise und darin folgt auch eine Betrachtung möglicher Nähe zum Begriff Vergessen. Der aktuelle Stand der Literatur wird dargestellt und im Rahmen dessen Verlernen in Bezug auf Lernen und lernende Organisationen diskutiert.

### 2.2 Aktivität Verlernen

#### 2.2.1 Semantische Annäherung

Um dem Begriff des „verlernen“ eine wissenschaftliche Nähe zu ermöglichen, bietet sich die Annäherung mittels der Semantik an, um mögliche Formen dieses Verständnisses eines „Verlernens, eines Loslassens“ zu ergründen.

Nach Duden<sup>43</sup> erscheint das Verb „verlernen“ als „etwas Erlerntes, Gewusstes, Gekonntes allmählich immer weniger, schließlich gar nicht mehr beherrschen“.<sup>44</sup> Das substantivierte Verb „Verlernen“ sieht in seiner Bedeutung somit einer Auflösung ähnlich, ein loslassendes Hinter-sich-lassen oder eine fortschreitendes Un-beherrschaft, also ein könnendes Unvermögen von aktivem Lern- und Wissensbeständen. Für Wandelprozesse stellt dieser Aspekt ein Zurücklassen dar, dabei fehlt eine Erkennung einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Erlernten, Gekonnten und Gewusstem, die einen Wandel ermöglichen könnte. „Verlernen“ zeigt sich als eine schleichende Auflösung von Lern- und Wissensbeständen. Ergänzend aus dem Begriff unklar ist, ob mit der Bedeutung des Begriffs „verlernen“ eine Intention zum ver-lernenden Tun verbunden ist oder nicht.

Die bei „verlernen“ fehlende prozedurale Auseinandersetzung konstatiert sich in der deutschen Sprache im Begriff des „umlernen“, der sich nach Duden „anders herangehen, die Dinge neu begreifen, sich in einen Lernprozess begeben, seine Auffassungen revidieren“<sup>45</sup> sich definiert. Erkennbar ist damit die Adaptierbarkeit von Lern- und Wis-

---

<sup>43</sup>Bibliographisches Institut GmbH (2021).

<sup>44</sup>Ebd.

<sup>45</sup>Ebd.

sensbeständen auf Wandel durch ein Neu begreifen oder eine Revision bestehender Annahmen. Durch „umlernen“ zeigt sich jedoch kein Rückschluss auf den Akt des eigentlichen lernreflexiven Verarbeitungsprozesses im Umgang von und mit Lern- und Wissensbeständen. Es zeigt sich, dass auch bei „umlernen“ keine mögliche Intention in Bezug auf den dabei wirkenden Lernprozess offenbart ist, diese müsste aus dem Begriff heraus interpretiert werden. Diese Intension erscheint jedoch relevant, wenn Lernprozesse in Organisationen und Unternehmen zielgerecht gesteuert, durch Maßnahmen unterstützt sowie im Sinne der organisatorischen Entwicklung stattfinden soll.

Im Verb „entlernen“ findet sich nach Duden der Begriff „etwas Erlerntes, Gewusstes, Gekonntes bewusst vergessen, um dadurch die Kapazität und die Offenheit zu haben, Neues zu lernen“<sup>46</sup> als eine weitere sprachliche Deutung des lernenden Loslassens. „Entlernen“ beinhaltet hier somit einen Hinweis einer Intension zum verlernenden Loslassen. Zudem wird die zulassende Vorbereitung der Offenheit und Kapazität auf eine nachfolgende Adaption von Lern- und Wissensbeständen in der Tätigkeit des „entlernen“ dargelegt. Wohingegen bei „entlernen“ das verlernende Loslassen als einen gezielten Akt des Vergessens, was nach Duden „aus dem Gedächtnis verlieren; nicht behalten, sich nicht merken können; nicht [mehr] an jemanden, etwas denken; die Beherrschung über sich selbst verlieren“<sup>47</sup> definiert. Dadurch zielt das „entlernen“ semantisch auf den gezielten und unwiderruflichen Verlust im Sinne eines Auslöschens von Lern- und Wissensbeständen auf einen definierten Moment hin ab. Das unterscheidet „entlernen“ zu „verlernen“ und „umlernen“, da die in „entlernen“ implizierte semantische Tätigkeit keinen Prozess des verlernenden Loslassens sieht, sondern teilt diesen in zwei Teile auf: Erst das Vergessen und ist dieses abgeschlossen, besteht eine neuer Zustand mit einer Verfügbarkeit von Kapazität und Offenheit für weitere Wissensbestände.

Somit zeigt sich, dass sich im deutschen Sprachgebrauch durch die drei Verben „entlernen, verlernen und umlernen“ ein begriffliches, semantisches Verständnis eines Verlernens erkennbar ist. Im englischen Sprachverständnis wird nach Press als „etwas verlernen, etwas [mit Absicht] wieder vergessen, sich etwas abgewöhnen“ verstanden. Das Verb „to unlearn“ steht damit nach Press (2021) als „verlernen, ablegen, vergessen“ dar. Der Begriff des „unlearning“ wird als „*to make an effort to forget your usual way of doing something so that you can learn a new and sometimes better way*“<sup>48</sup> umschrieben.

Im semantischen Abgleich des Verbtripels „entlernen, verlernen und umlernen“ mit den Deutungen der englischsprachigen Duetts „to unlearn“ und „unlearning“ offenbart sich, dass im deutschen Sprachgebrauch aus der Kombination der Wortbedeutung aller drei

<sup>46</sup>Bibliographisches Institut GmbH (2021).

<sup>47</sup>Ebd.

<sup>48</sup>Press (2021).

Verben mit der englischsprachigen Bedeutung eine deckungsgleiche Überschneidung ergibt. Daraus folgert sich, dass für diese Arbeit der Wortbegriff des „Verlernens“ durch das deutschsprachige zusammengefasste Tripel „entlernen, verlernen und umlernen“ mit dem englischen „unlearning“ als äquivalente Begriffe mit gleichen Bedeutungen konstatiert. Der substantivierte Begriff des „Verlernens“ wird somit mit „Unlearning“ gleichgesetzt und als solchen für diese Arbeit als gleichwertig und gleichbedeutend definiert. Nachfolgend werden die Begriffe Verlernen und Unlearning synonym verwendet und behandelt. Wo angebracht, werden bedeutungsrelevante Unterschiede den Bezug auf das deutsche Triplet aufgezeigt. Es wird für die Arbeit mehrheitlich der Begriff des „Unlearning“ verwendet, da dieser aufgrund der wissenschaftlichen Verbreitung eine semantische Einheitlichkeit auch in der englischsprachigen Literatur bietet.

Aus der semantischer Sichtweise erlauben die aufgezeigten Begriffe eine äquivalente sprachliche Verwendung von Verlernen und Unlearning. Daraus eröffnet sich keine Bedeutung wie der Begriff des Verlernens in Bezug auf Organisationen und deren Systeme hinsichtlich einer Lerndynamik sich positioniert. Es bedarf einer begrifflichen Aufarbeitung aus entsprechender Perspektive, was dieses Verlernen und Organisationen zusammenführt.

### 2.2.2 Definition Verlernen

Wenn mit Unlearning „etwas verlernt, etwas vergessen oder auch etwas abgelehnt oder abgewöhnt“ verstanden wird, stellt sich die Frage, wie dieses Verlernen in organisations-theoretischer Anschauung mit dem Bestreben der Erreichung von neuer Arbeit im Zusammenhang mit dem Vorgang des Erlernens und der Nutzung von Gelerntem umschrieben und dargestellt werden kann. Zumal Unlearning immer in Bezug auf ein Loslassen verbunden scheint, bedarf es einer genaueren Beleuchtung dieses Phänomens<sup>49</sup> in Bezug auf Organisationen und deren Entwicklung auf der Basis aktueller Literatur.

Der Einstieg in eine Begriffsdefinition zu Unlearning (UL) respektive Verlernen zeigt sich in der Fachliteratur nicht einheitlich. Auch wenn die Psychologie Unlearning als „verlernende Extinktion“ des assoziativen Lernens als Teil der Verhaltens- und Lerntheorie in ihrer Disziplin kennt,<sup>50</sup> wird der Begriff nur sehr vage und selten in den organisationsforschenden Wissenschaften genutzt. Die Organisationslehre erkennt den Begriff von UL erst seit rund 40 Jahren durch die Beiträge einzelner Forschende, die sich in konzeptuellen Beiträgen der Frage widmeten, was Unlearning ist und wie dieses zu definieren ist und wie dieses Unlearning von Lernen als etablierter Begriff in Beziehung

---

<sup>49</sup>Vgl. Becker und Bish (2019), S. 5.

<sup>50</sup>Houston (1966).

steht oder sich differenziert. Wurde bislang Lernen in und mit Organisationen als Teil der Führung (Kompetenzentwicklung)<sup>51</sup>, als Aufgabe der Personalentwicklung<sup>52</sup> oder Teile des Wissensmanagements<sup>53</sup> verortet, ist Verlernen in der Organisationslehre nicht weit erkannt, anerkannt und kaum verbreitet.<sup>54</sup> Zunehmendes wissenschaftliches Interesse erfährt das Phänomen seit 1970 und wird seit 2000 als eigener Themenkreis empirisch erforscht.<sup>55</sup>

Es zeigen sich unterschiedliche Positionen zum Ursprung zu Unlearning. Die Bedeutung des Begriffs wird daher erst in historischer Sichtweise aus der Fachliteratur in seiner Ursprünglichkeit aufgebaut und in einer steten Erweiterung dargelegt. Damit werden aktuelle Definitionen zusammengefasst, diskutiert und zu einem heutigen Verständnis überführt.

Der Begriff des Unlearning findet sich in historischer Aufarbeitung schon bereits in den Werken zu erste philosophischer Schritte eines konstruktivistischen Lernens bei Dewey,<sup>56</sup> worin Dewey erklärte, dass ohne Verlernen kein weiterer intellektueller Lernfortschritt ermöglicht würde.<sup>57</sup> Später konstatiert Toffler Verlernen als Teil einer neuen Lerndimension: *„By instructing students how to learn, unlearn and relearn, a powerful new dimension can be added to education“*<sup>58</sup>. Becker (2019) weist darauf hin, dass ein Konzept von Unlearning bereits in frühen Arbeiten bezüglich Gedächtnis und Kognition bei Postman und Underwood erschienen ist. Diese frühen Definitionen ermöglichen einen Zugriff auf die Existenz des Begriffes und zeigen erste inhaltliche Verknüpfungen mit Bildung und Lernen, nur lassen sich keine Hinweise einer Verbindung zu Organisationen erkennen.

Erst 1976 findet sich in der Literatur eine der ersten Erwähnungen mit organisationalem Hintergrund bei Hedberg u. a.: *„In essence, an organization has to unlearn its previous activity programs by exhausting the processes that keep behaviors static, before it starts analyzing an unfamiliar situation and devising appropriate new activity programs[.]“*<sup>59</sup>. Organisationen als autopoietische Systeme wird nahe gelegt, dass durch Verlernen erst bisherige Prozesse und Schritte abgelegt werden sollen, damit neue Wege angepeilt werden können. Eine Fähigkeit von und in Organisationen zum Umgang mit Lernen und Verlernen wird dadurch impliziert.

---

<sup>51</sup>Vgl. Arnold (2018), S. 11.

<sup>52</sup>Vgl. ebd., S. 5.

<sup>53</sup>Ackermann u. a. (2020); Reinmann und Mandl (2004); North (2016).

<sup>54</sup>Vgl. Akgün, Byrne u. a. (2007b), S. 795.

<sup>55</sup>Vgl. Tabassum Azmi (2008).

<sup>56</sup>Bezug auf Dewey 1938 wird erwähnt bei Foelsing und Schmitz (2021); Nguyen (2017a); Seltrecht (2015); Sharma und Lenka (2021); Starbuck (1996); Sutton (2014); Tsang (2017a); Visser (2017).

<sup>57</sup>Original 1938 Dewey (1997), S. 47.

<sup>58</sup>Vgl. Toffler (1971), S. 211.

<sup>59</sup>Hedberg u. a. (1976), S. 6.



Eine Gruppe von Forschenden wähnt den Ursprung zu Unlearning erst mit dem wissenschaftlichen Beitrag einer Definition bei Hedberg: *„Knowledge grows, and simultaneously it becomes obsolete as reality changes. Understanding involves both learning new knowledge and discarding obsolete and misleading knowledge. The discarding activity –unlearning –is a important part of understanding as is adding new knowledge[.]“*<sup>60</sup>. Diese Definition ermöglicht eine deutlichere Beschreibung des Phänomens und zugleich einen thematischen Einstieg, um das Phänomen des Unlearning in Bezug auf Wissen, Lernen und Loslassen zu erkennen und diesem in einer Annäherung zu begegnen, zumal in dieser Deutung auch die Näherung zur vorangehenden semantischen Deutung nachvollziehbar ist.

Unlearning scheint sich sowohl auf die Wissensarbeit in Organisationen wie auch auf Dynamiken um Lernprozesse zu beziehen. Damit wird eine Aktion des Verlernen verbunden. Durch Verstehen und Loslassen impliziert sich bei Unlearning eine Aktivität, in dessen Verlauf Lernende Teile ihres Wissens verwerfen und dies als Ermöglichung für neuen Wissens<sup>61</sup>. Eröffnet wird dadurch, dass Lernen und Verlernen Teile organisationaler Fähigkeiten darstellen<sup>62</sup>.

Bislang wurde die Aktivität des Verlernen durch den Bezug auf altes, bisheriges Wissen angenähert<sup>63</sup>. Der Umgang mit der Ressource Wissen ist für heutige Organisationen zentral und elementar.<sup>64</sup> Dennoch verlangt Wissen nach Strukturen und Wegen, um diese Ressource im Sinne und zum Nutzen der Organisation zu nutzen, aber nicht mehr benötigtes Wissen wie Ballast abzuwerfen. Vereinfacht, werden in Organisationen Prozesse benötigt, um dieses bestehendes Wissen zu erkennen, zu identifizieren, zu überprüfen und loszulassen<sup>65</sup>. In Organisationen besteht somit eine Notwendigkeit zu Lernen und zu Lernprozessen.<sup>66</sup> Die Konzepte lernender Organisationen bieten Argyris und Schön und Senge, damit eine Ermöglichung von Verlernen in Organisationen überhaupt eine Grundlage erfährt und somit das Lernen als organisationales Lernen ausprägt.<sup>67</sup> Das erklärt, dass eine Gruppe forschender Menschen den Ursprung von Unlearning bei der Lernforschung und der kognitiven Psychologie verortet.<sup>68</sup>

Eine Erweiterung erfährt die Definition von UL durch Nystrom und Starbuck, die Unlearning nicht nur als Prozess zur Reduktion oder Eliminierung bestehendes Wissen und

---

<sup>60</sup>Hedberg (1981), S. 3.

<sup>61</sup>Vgl. Hedberg (1981), S. 18; Easterby-Smith und Lyles (2011), S. 311.

<sup>62</sup>Argyris und Schön (2018); Dehnbostel u. a. (2003); Richta und Oesterle (2012).

<sup>63</sup>Hedberg (1981); Klammer und Gueldenberg (2019); Tsang und Zahra (2008); Turc und Baumard (2007); Zhao u. a. (2013).

<sup>64</sup>Hofert (2020), S. 4.

<sup>65</sup>Hedberg u. a. (1976); Morais-Storz und Nguyen (2017).

<sup>66</sup>Vgl. Ebert-Steinhubel (2021), S. V.

<sup>67</sup>Vgl. Backhausen und Thommen (2017), S. 17.

<sup>68</sup>Akgün, Byrne u. a. (2007b).

Hinweisen auf Lernen verstehen, diese Reduktion und Eliminierung des Wissens um den Aspekt der Gewohnheiten ergänzt.<sup>69</sup> Da Gewohnheiten in Organisationen erst erlernt und aufgebaut werden, bilden sie einen Aspekt organisationalen Lernens, der in der Gesamtheit aller aufgebauten Gewohnheiten zu organisationalen Kultur- und Leistungsbestandteilen führt, die aufzeigen was wo anliegt. Damit erhält Verlernen eine Nähe zum Konzept der dominanten Logik, das sich als gedanklicher Teilaspekt einer organisationalen Intelligenz, die in einer Organisation vorherrschenden Einstellungen, Überzeugungen, Glaubenssätze und Werte umfasst und darlegen, wie und auf welche Weise ebendiese in ihren Entscheidungen funktionieren.<sup>70</sup>

Unlearning ist somit zum Lernen in Organisationen unterscheidbar und steht in einer Beziehung dazu,<sup>71</sup> da auch ohne die Aktivität des UL Barrieren/Hindernisse bei der Erschließung von neuem Wissen aufgebaut werden.

Auf die Notwendigkeit und Relevanz des Potentials der Aktivität Unlearning hat bereits Hedberg hingewiesen, um als Organisation Markttendenzen zu begegnen.<sup>72</sup> Diese Ansicht wird von Fiol und Lyles gestützt, die Organisationen das Potential durch die Aktivitäten zu Lernen, Unlearning und Neulernen als Ausrichtung nahelegen.<sup>73</sup> Sharma und Lenka nennen diese Aktivitäten Lernen, Unlearning, Relearning (LUR). Dazu gehören Neulernen entsprechender Lernbestände<sup>74</sup>. Unlearning wähnt sich als relevanter Aspekt, wenn es darum geht zu verlernen, um umzulernen oder Neues zu erlernen.<sup>75</sup> Damit wird der Zweck von Unlearning verdeutlichend konstatiert, Barrieren durch das Loslassen von bestehenden Wissensbeständen aufzulösen und den Weg für Lernen zu ermöglichen<sup>76</sup>. Damit wird auch eine Interaktion verstanden, deren Aktionen die Entdeckung bestehender Wissensbestände besteht, sondern diese auch zu verstehen und entsprechend darauf zu reagieren.<sup>77</sup>

Es legt sich dar, dass Verlernen nicht ein statisches Ding, sondern als Vorgang mit sich selbst und als eine Aktivität erkennen lässt, die Teile eines Weges oder eines Prozesses bilden, die ermöglichen alte, bisherige, Logiken oder Verhalten loszulassen und somit Raum für Neue Logiken und Wissen zu schaffen wie oder als ein verlernen von Verhalten.<sup>78</sup>

Unlearning geschieht als Phänomen nicht per Knopfdruck, sondern bedarf eines aus-

---

<sup>69</sup>Vgl. Nystrom und Starbuck (1984), S. 53.

<sup>70</sup>Vgl. Bettis und Prahalad (1995), S. 7.

<sup>71</sup>Vgl. Becker und Bish (2019), S. 5.

<sup>72</sup>Vgl. Hedberg (1981), S. 20.

<sup>73</sup>Fiol und Lyles (1985), S. 80.

<sup>74</sup>Akgün, Byrne u. a. (2007a); Fiol und O'Connor (2017b); Tsang (2017a); Tsang und Zahra (2008).

<sup>75</sup>Vgl. Visser (2017), S. 50.

<sup>76</sup>Morais-Storz und Nguyen (2017); Nguyen (2017a); Zhao u. a. (2013).

<sup>77</sup>Vgl. Aledo Ruiz u. a. (2017), S. 5.

<sup>78</sup>Vgl. Bettis und Prahalad (1995), S. 498; Huber (1991), S. 104.

lösenden Momentes oder eines Anlasses<sup>79</sup>, um diese Aktivität Unlearning zu aktivieren respektive in Bewegung/Gang zu bringen.<sup>80</sup> Davon ausgehend, dass der Auslöser auch der Beginn eines Wandels darstellt, bedeutet Unlearning eine aktivierende Aktion und Reaktion auf diesen initialen Moment, der sich als in Organisationen anzutreffendes Verhalten, Verhaltensweisen und Verhaltensmuster zeigt und damit auch Verhalten der Aktivität des Unlearnings sich annähert<sup>81</sup>. Damit werden in der Organisation bei Beteiligten in Bezug auf Verhalten kognitive Strukturen verändert, die sich auch in deren mentalen Modellen finden, die somit verlernend werden können.<sup>82</sup> Es zeigt sich eine Relation kognitiver Aktivitäten und Verhalten.

Da der organisationale Alltag auch als tägliche Routine dargestellt werden kann, das durch Bündel von Routinen geprägt<sup>83</sup> dargelegt werden kann. Routinen können auch als organisationale Praktiken oder Prozeduren erkannt werden, wohingegen Tsang den Begriff zu erweitern: „*The generic term routines includes the forms, rules, procedures, conventions, strategies, and technologies around which organizations are constructed and through which they operate. It also includes the structure of beliefs, frameworks, paradigms, codes, cultures, and knowledge that buttress, elaborate, and contradict the formal routines.*“<sup>84</sup> .

Damit wird das Feld sprachlich erweitert, was der Begriff Routinen umfassen kann. Daher zeigt durch UL auch die Ermöglichung des Verlernens und das Loslösen von etablierten Routinen. Verständlich weist Fiol und O'Connor darauf hin, dass sowohl Psychologie als auch Kognitionsforschung konstatieren, dass für eine Verhaltensänderung das alte Verständnis genügend losgelöst werden soll und das Neue zu akzeptierende Verhalten gleichzeitig genügend Akzeptanz findet.<sup>85</sup> Dies gilt somit nicht nur für das Verlernen von Verhalten, sondern auch bei Unlearning von Routinen und vorliegende Annahmen. In Organisationen anliegende Annahmen und Glaubenssätze können durch Unlearning abgelegt und führen zu einem Verändern von Glaubenssätzen<sup>86</sup>. Becker (2018a) sieht die Art wie gearbeitet wird als eine damit verbundene Möglichkeit des Wissenszuwachses.

Die Annäherung hin zu einer tragfähigen Definition zeigt, dass sich Verlernen respektive

---

<sup>79</sup>Hedberg spricht von einer Krise als Auslöser.

<sup>80</sup>Hedberg u. a. (1976).

<sup>81</sup>Becker (2005, 2008); Cegarra-Navarro, Wensley und Polo (2014); Grisold, Kaiser und Hafner (2017); Grisold und Mendling (2018); Hislop u. a. (2014); Rautenbach u. a. (2019); Rushmer und Davies (2004); Windeknecht und Delahaye (2004); Wong u. a. (2014).

<sup>82</sup>Vgl. Sinkula (2002), S. 255.

<sup>83</sup>Riesenhuber (2008), S. 88.

<sup>84</sup>Tsang (2017a), S. 46.

<sup>85</sup>Fiol und O'Connor (2017b), S. 21.

<sup>86</sup>Vgl. Starbuck (1996), S. 727; Akgün, Byrne u. a. (2007b), S. 855.

Unlearning gezielt und abhängig von einer Zielperspektive auch in und bei weiteren Aspekten auftritt, die wiederum aufzeigen, mit welchen Konzepten in Organisation im Rahmen der Aktivität Unlearning erklärt und ermöglicht werden kann. Die Anzahl von 35 möglicher Definitionen zum Begriff Unlearning bei Hislop u. a. erklärt einen bislang mehrheitlich konzeptuellen Fokus.<sup>87</sup> Diese Definitionen werden durch die Arbeiten von Klammer und Gueldenberg und Sharma und Lenka in einen heute aktuellen Fokus ergänzt.

Es ergibt sich bis dato keine abschließende Definition, da die wissenschaftliche Debatte zur Definition, zur Messung und zu Konzeptualisierung sowie auch zur Praxis von und zu Verlernen noch in vollem Gange ist.<sup>88</sup> Dadurch und aufgrund der Anzahl möglicher, zielabhängiger Definitionen lassen Hislop u. a. einen eindeutigen Hinweis zur Definition von Verlernen anbringen: *„we suggest that it is more appropriate to define unlearning simply as abandoning or giving up knowledge or behaviours without making any judgement on the status of the knowledge or behaviours being unlearned.“*<sup>89</sup> .

Dieser Ausführung und Definition von Hislop u. a. schließt sich der Autor an, denn der Begriff von Unlearning lässt zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Bewertung zu. Wenn bislang Verlernen als ein Aufgeben und Loslassen von Wissen, mentale Modellen, Routinen, Verhalten und Glaubenssätze, dominanter Logik in Organisationen dargelegt wurde, ist zwar die fachliche Einbettung in die Organisationstheorie und eine Nähe zu Lernen erkennbar - nur - nicht geklärt ist, was im Rahmen von Verlernen gemacht wird, ob und welche Nähe von Verlernen im Aufgeben von Wissen im Vergleich zu Vergessen besteht und wie diese Aktivität des Unlearning sich wissenschaftlich aufzeigt. Unlearning umfasst nach vorangegangenen Definitionen die Idee, die ein Loslassen, ein Zurücklassen von Wissensbeständen, von Verhalten wie Routinen darlegen.

## 2.3 Stand der Forschung

Um eine tiefere Betrachtung zu Unlearning und der Frage was Unlearning im Kontext von Lernen bezüglich New Work in Organisationen macht, ist ein wissenschaftliches Grundverständnis von Unlearning notwendig, um weiterführende Ausarbeitungen zu ermöglichen und die wissenschaftliche Diskussion zu betrachten.

### 2.3.1 Stand der Literatur

Der Zugriff auf Unlearning bedarf eines Anstoßes hin zu einem organisationalen Wandel notwendig, um eine Dynamik in den Wandel zu aktivieren, um im Rahmen des Wandels

---

<sup>87</sup>Hislop u. a. (2014).

<sup>88</sup>Vgl. Klammer und Gueldenberg (2019), S. 860.

<sup>89</sup>Hislop u. a. (2014), S. 5.

neue Zustände zu erreichen und im Gleichklang dessen, auch Neues zu erlernen. Falls ein Neulernen erfolgt, bedeutet dies nicht, dass das Neue Wissen besser als bisherige Wissen sich gestaltet.<sup>90</sup> Eine Verbindung zwischen Lernen und Unlearning im Zusammenhang organisationalem Wandel zeigen Tsang und Zahra auf.<sup>91</sup> Somit stehen sowohl die Anpassungsfähigkeit einer Organisation und als die der darin agierenden Personen als gleichbedeutende Parteien als zentrale und relevante Voraussetzungen eines Wandels. Sollte weder die Organisation noch die Agierenden nicht unilateral über jeweils eine ermöglichte, gewollte und ausgeprägte Anpassungsfähigkeit verfügen, ist eine Veränderbarkeit der Organisation und der agierend, beteiligten Individuen nicht gegeben. Das System der Organisation mit allen beteiligten Personen wäre somit nicht oder nur schwer wandelfähig. Die Wandelfähigkeit stellt in der VUCA-Welt eine der Grundprämissen dar, damit die Organisation überhaupt markt- und überlebensfähig bleibt. Dazu weisen sowohl Tsang als auch Akgün, Byrne u. a. in ihren Werken explizit darauf hin, dass auch die Fähigkeit von und zu Unlearning in diesem Kontext elementar für Organisationen ist<sup>92</sup>. Diesem wandelbaren Umfeld wird bislang aufgezeigt, dass durch Unlearning alte Muster und bisherige Wissensbestände und altes vorhandenes Wissen weg bedingt werden. Auch baut im Rahmen dieser Aktivität zudem neues Wissen auf, sofern notwendig. Wenn auch Unlearning für eine mögliche Auswahl an verlernbaren Gegenständen steht, sieht eine nachfolgende Bearbeitung den Aspekt des Lernens und des Wissens in Organisationen im Fokus. Denn Unlearning kann auch ohne nachfolgenden Wissensaufbau oder ein Neulernen stattfinden.<sup>93</sup> Daher findet der nachfolgende Fokus auf Ansätzen statt, die eine Lerndynamik des Wandels unterstützt und diesen fassbarer in Hinsicht auf die Nutzung in oder durch Interventionen der OE aufbaut. Für diese Arbeit wird Unlearning damit stärker zu Lernprozessen und in den Kontext der OE gesetzt.

### 2.3.2 Organisationales Unlearning

Im Kontext dieser Aktivität bildet Unlearning in Organisationen eine gleiche Bedeutung aus wie Lernen in Organisationen.<sup>94</sup> Dadurch steht Unlearning organisationalem Lernen gegenüber, das Maßnahmen und Opportunitäten vereint, wie Individuen, Gruppen und die Organisation adaptiv in Strukturen und Prozessen als zielgerichtetes System einer somit lernenden Organisation adaptiv dem Markt begegnen.<sup>95</sup> Diese Begegnung ist somit

---

<sup>90</sup>Vgl. Grisold, Klammer u. a. (2020), S. 601.

<sup>91</sup>Tsang und Zahra (2008).

<sup>92</sup>Akgün, Byrne u. a. (2007b); Tsang (2017a).

<sup>93</sup>Vgl. Tsang und Zahra (2008), S. 601.

<sup>94</sup>Vgl. Henrich (2009), S. 103.

<sup>95</sup>Vgl. Simon 1969 in Fiol und Lyles (1985), S. 803.

als Fülle an organisationalen Handlungen respektive Aktivitäten ausgeprägt und zeigt den dynamischen Charakter von Unlearning näher auf. Sowohl Individuen oder die Organisation selbst prägen diese Lern- und Verlern-Dynamiken in Organisationen gegenüber der Umwelt aus und beeinflussen sich gegenseitig in einer Wechselbeziehung. Damit kann diese Sichtweise auch als Organisationales Unlearning (OU) zusammengefasst werden. Diese Wechselbeziehung des organisationalen Lernens und Verlernens lässt sich zudem auch auf Wissen und Lernen im Sinne der Prozessen eines Wissensmanagements übertragen. Organisationales Lernen kann als Aneignung, Erstellung und Übertragung von Wissen- und Wissensbeständen gedeutet werden<sup>96</sup>, dem gegenüber sehen Klammer und Gueldenberg Unlearning als Wissensauslöschung (knowledge extinction), die als Interferenz des Lernens, als eine Wissens-Störung oder gar Wissens-Unterdrückung aufzeigt.<sup>97</sup> Dadurch erscheint für Organisationen wichtig sich der Relevanz gewahr zu werden, dass im Sinne einer Lernperspektive nicht nur die Entwicklung des Wissens aus lernender, sondern auch aus verlernender Perspektive das organisationale und individuelle Nichtwissen vereinbart werden<sup>98</sup>. Wenn diese beiden Perspektiven für Organisationen gelten, darf aus systemischer Sichtweise auch anerkannt werden, dass dies für Individuen in den jeweiligen Organisationen ebenfalls gilt. Damit offenbart sich Individuelles Unlearning (IU) erkannt.

Folglich prägen sich bei Individuen mit Verlernen das Loslassen alter Wege und neue Verhalten, Ideen und Aktionen aus, während das organisationale Unlearning das Loslassen bisheriger Methoden, Einflüsse aus dem Umfeld und einem für Wandel und intern wirkende Um- und Zustände wirkenden Feld.<sup>99</sup> Diesem Feld und der Umgebung widmen sich in diesem Kontext Grisold und Kaiser, die als Voraussetzung für Wandel und Verlernen mitunter den Ansatz der „*enabling spaces*“<sup>100</sup> von Peschl oder das Modell des „*Ba*“<sup>101</sup> als Vorbereitung für das SECI Wissensspiralmmodell teilen, dass Raum eine Voraussetzung für einen Wandel sieht.<sup>102</sup> Auch Wurst (2012, S. 95) konstatiert „*Ba*“ (Space) als Voraussetzung für Unlearning und damit als Teil des Wissensaufbaus.<sup>103</sup>

---

<sup>96</sup>Vgl. Willke (2011), S. 59; Pawlowsky (2019), S. 173.

<sup>97</sup>Klammer und Gueldenberg (2019), S. 861.

<sup>98</sup>Vgl. Henrich (2009), S. 103; de Holan und Phillips (2004), S. 428.

<sup>99</sup>Vgl. Becker (2005), S. 662.

<sup>100</sup>Vgl. Peschl (2019b), S. 446.

<sup>101</sup>Nonaka und Konno (1998).

<sup>102</sup>Vgl. Grisold und Kaiser (2017), S. 4618.

<sup>103</sup>Nonaka und Konno (1998), S.40 ff.

### 2.3.3 Modellansätze des Verlernens

Stellt Raum eine Voraussetzung für Unlearning dar, dann zeigt sich das als grundlegende Umgebung in einem Modell theoretischer Wechselwirkung. Basierend auf der Wirkungsweise um implizites und explizites Wissen des SECI-Lernmodell (siehe Abbildung 1.2), umfasst das Modell von Becker auf einer individuellen Perspektiven-Ebene des Lernen/Verlernen nebst implizitem und explizitem Wissen auch den ergänzenden Faktor eines individuellen Referenzrahmens, der eigene Werte und Glaubenssätze, einschließt.<sup>104</sup> Der Referenzrahmen ist auch als kognitive Strukturen, mentale Modelle, Schema, kognitiver Stil als auch kognitive Landkarten zu verstehen<sup>105</sup>. Auf einer der parallel angeordneten organisationalen Ebene umfasst das Modell explizit anliegendes Wissen als Teil eines organisationalen Gedächtnisses,<sup>106</sup> das das Wissen und Verhalten der Kultur und mehr als die Summe aller Wissen der Organisation sowie derjenige der Organisationskultur umfasst. Eine gegenseitig beeinflussende Wechselbeziehung ist somit zwischen Lernen und Verlernen in der Verbindung zu individueller und organisationaler Ebene zu erkennen: Das individuelle, explizite Wissen verbindet sich beeinflussend mit dem expliziten Wissen der Organisation, das implizite Wissen des Individuums bahnt sich eine Verbindung zum organisationalen Gedächtnis an und der individuellen Referenzrahmen lässt eine Verlinkung zur Organisationskultur erkennen. Der Referenzrahmen ändert sich durch die kognitive Auseinandersetzung mit Unlearning.<sup>107</sup>

Diese gegenseitige Einflussnahme von Lernen und Verlernen von Individuen und Organisation führen zu einer Wechselwirkung, die gerade für die OE für Wandelprozesse wichtig erscheint, um diese Wechselwirkung nicht nur zu thematisieren, sondern explizit durch Interventionen zu dynamisieren. Becker weist darauf hin, dass die Rolle und Beeinflussung externer Einflüsse aus dem Umfeld der Organisation im Zusammenhang mit Unlearning ebenso relevant sich darstellt und für das Lernen und damit verbundene Prozesse nicht wegzudenken sind.<sup>108</sup> Dieses frühe Modell zeigt nach Becker, S. 662–664 in Abbildung 2.1 exemplarisch auf, dass Unlearning nicht nur auf der Organisationsebene verortet ist, sondern auch bei Individuen, die somit als Teil des Systems als Beteiligte in und für die Organisationen tätig sind. Dass das individuelle Lernen das individuelle Unlearning und beide wiederum auf die Fähigkeiten und Möglichkeiten organisationalen Lernens wie organisationalen Unlearning einwirken,<sup>109</sup> lässt auch den Umkehrschluss

---

<sup>104</sup>Becker (2005), S. 662–664.

<sup>105</sup>Becker (2018a), S. 113.

<sup>106</sup>Sinkula (2002), S. 256.

<sup>107</sup>Becker (2018a), S. 113.

<sup>108</sup>Vgl. Becker (2018b), S. 181.

<sup>109</sup>Becker (2005), S. 662–664.

zu: Organisationales Lernen und Verlernen beeinflussen wiederum die individuelle Ausprägung. Diese Wechselwirkung wird eingehend von Wurst und bei Grisold, Kaiser und Hafner als Erklärung für diese lernende Beeinflussung der Wechselbeziehung gesehen. Grisold, Kaiser und Hafner zeigen diese Ausprägungen des Verlernens aus rein psychologischer Betrachtungsweise auf,<sup>110</sup> lassen auch den Schluss für Organisationen nahe, dass Unlearning, analog zum Begriff des Lernens, auf individueller als auch organisationaler Ebene verortet ist. Sowohl Starbuck als auch Peschl sehen die Idee von Unlearning als eine Voraussetzung für Lernen und Verhalten.<sup>111</sup> Diese für Lern- und nun mehr auch für Verlernprozesse empirisch gut erforschte Basis ist für diese Arbeit sehr hilfreich, denn einerseits bewegt sich das Modell mit ihren Wirkungselementen wie ein erprobter Begleiter einer Lerndynamik des Wandels, in dem Lernprozesse funktionieren. Als positive Folge lässt sich darlegen, wie aus modellhafter Perspektive Unlearning zu wirken vermag. Lernprozesse und Unlearning stellen sich nicht als „a linear sequential order where one happens after the other“<sup>112</sup> dar.

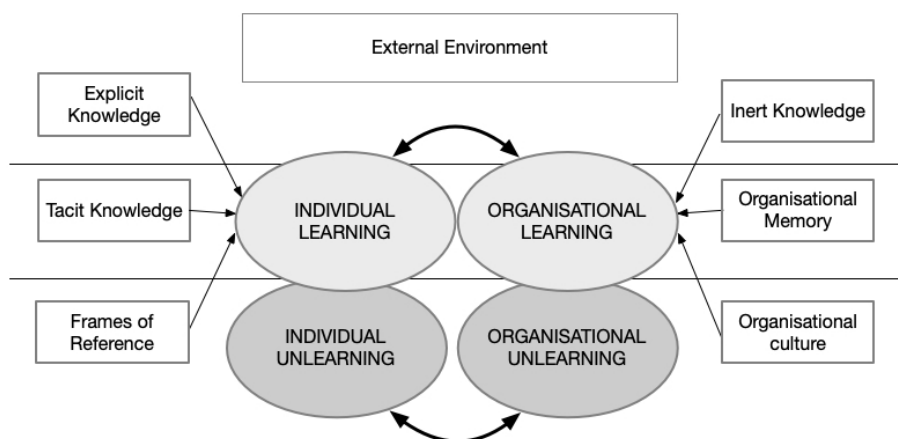


Abb. 2.1: Modell Unlearning nach Becker 2005. Eigene Darstellung.

Die iterativen „Loop-Learning“ Modelle Argyris und Schön bieten eine andere Erklärung. Während bei „Single Loop Lernen“ auf das Erkennen von Erwartetem zu konkret anliegenden Sachverhalten mit entsprechenden Verhalten reagiert wird,<sup>113</sup> bedarf es für die Erkennung von Wissen, Werte und Verhaltensweisen einer Erweiterung hin zu einem „Double Loop Learning“. <sup>114</sup> Im Double Loop Lernen werden bestehende Werte und Annahmen ver- und abgeglichen, sowie eigene Überzeugungen und persönliche Annahmen nach Bedarf verändert<sup>115</sup>, während bei einem Single Loop auf einem Sach-

<sup>110</sup>Grisold, Kaiser und Hafner (2017), S. 256.

<sup>111</sup>Bettis und Prahalad (1995); Peschl (2019b); Starbuck (1996).

<sup>112</sup>Grisold, Klammer u. a. (2020), S. 601.

<sup>113</sup>Vgl. Visser (2017), S. 52.

<sup>114</sup>Vgl. Argyris (2002), S. 206.

<sup>115</sup>Von -neu formuliert- spricht Gueldenberg (1997).



verhalt einer Reaktion lediglich ein nachfolgender Handlungsakt folgt. Visser beleuchtet das Loop Lernen eingehend und sieht Unlearning als Teil des Double Loop Lernens an, sofern ein von Argyris und Schön erwähntes Lernklima<sup>116</sup> vorhanden ist, was wiederum auf Raum und Space hinweist. Double Loop Lernen bildet somit einen Erklärungsansatz wie Unlearning im Sinne organisationalen Lernens sich erklären ließe<sup>117</sup>. Dass Unlearning einer Lernunterbrechungsphase ähnlich zu verstehen sei und im Rahmen dessen auch Emotionen und Gefühle einen organisationalen Wandel begleiten ergänzt Visser (2017, S. 53). Auf Emotionen und Gefühle erfolgt eine Reaktion. Schon früh wurde Verlernen als zusätzlicher Knotenpunkt im Double Loop Lernen als ermöglichendes Muss für Organisationen erkannt.<sup>118</sup> Die Ansätze der Loop Lernen bieten eine verständliche Basis an, wie Lernen und Verlernen in Organisation sich ausprägen und lässt sich damit gegenüber Menschen in Organisationen verständlich näherbringen, was die Sinnhaftigkeit eines Konzeptes Lernen/Verlernen und die Funktionsweise von Unlearning-Prozessen unterstreichen vermag. Unlearning kann somit als einen Teil des Lernens betrachtet werden.<sup>119</sup>

Auch Sinkula (2002, S. 257) hat Zusammenhänge von Unlearning zwischen Lernen, Single und Double Loop und weiteren Lerntheorien aus einer organisationalen Verortung aufgezeigt und schließt daraus, dass „Aktion“ einer der Erfolgsschlüssel hin zu einem Lernen/Unlearning darstellt. Durch Aktion wiederum kann Dynamik im Sinne von Performanz in Organisationen entstehen.<sup>120</sup> Matsuo (2018, S. 2) weist dabei darauf hin, dass der Ansatz des Double Loop Lernens zusätzlich einer vertiefenden, kritischen Reflexion bedarf. Damit vermag Unlearning ergänzt um reflexive Konzepte des Deutero und Triple Loop Lernen<sup>121</sup> von Peschl zu vertieftem Lernen und Verlernen führen. Bei Triple Loop werden nicht nur die Grenzen bestehendes Lernens hinterfragt, sondern durch neue Ansichten, Ansätze und Lösungen ersetzt.<sup>122</sup> Die konzeptuelle Erweiterung einer dritten Schleife ermöglicht für die Organisation das Verständnis von Lernen und Verlernen hin zu Wissensprozessen des Wissensmanagements.

Mit dem Ansatz Lernen, Unlearning, Relearning (LUR) reduziert sich die Vorgehensweise der Aktivität Verlernen auf einen von drei Schritten<sup>123</sup>. Während Lernen und Unlearning den bereits näher gelegten Konzepten entsprechen, wird mit Relearning nicht ein noch-

---

<sup>116</sup>Visser (2017).

<sup>117</sup>Diese Autoren bestätigen diese vertiefte Auseinandersetzung: Açıkgoz u. a. (2021), S. 951; Akgün, Byrne u. a. (2007a), S. 806; Windeknecht und Delahaye (2004), S. 7.

<sup>118</sup>Vgl. Thommen (1996), S. 252.

<sup>119</sup>Argote (2013), S. 80.

<sup>120</sup>Vgl. Aledo Ruíz u. a. (2017), S. 5–6.

<sup>121</sup>Peschl (2007).

<sup>122</sup>Vgl. Becker (2018a), S. 112.

<sup>123</sup>Tabassum Azmi (2008); Sharma und Lenka (2019).

maliges Lernen verstanden, sondern ein nach Unlearning folgender Prozessschritt, der einen Abgleich mit dem IST-Zustand (Wissen, Werte oder Routinen) mit neuen Ansichten entspricht.<sup>124</sup> Der Relearning-Begriff wird wegen dem Präfix „Re-“ kritisch betrachtet, denn besteht die Annahme Relearning wäre ein einzelner, zirkulärer Prozess.<sup>125</sup> Relearning sehen Sharma und Lenka (2019) als „*recall*“ oder als „*challenging*“ früheren Wissens. Rupčić führt an die prozedurale Nähe von Unlearning zu Relearning heran: „*Organizational unlearning and relearning could be understood as a process of revisiting, revising, rewriting, updating, modifying, adapting and adjusting the existing knowledge in the light of new circumstances*[.]“.<sup>126</sup> Im Wissen, dass Unlearning Teil des Lernkonzeptes und als Bestandteil eines drei Schritte umfassenden Prozesses ist, ermöglicht die nähere Betrachtung von Unlearning.

Die hier rubrizierten Modelle und Ansätze zu Unlearning sind nicht abschließend, es existieren weitere bei Cegarra-Navarro und Wensley, mit ihrem „*unlearning cycle*“ „*awareness-relinquishing-relearning*“,<sup>127</sup> bei Hislop u. a., Klammer, Grisold u. a. oder bei Matsuo.

Bewusst wurden die aufgezeigten Lern-Verlern-Modelle gewählt, weil sie auf bewährten und wissenschaftlich weit verbreiteten Ansätzen der Lerntheorien basieren, was die Hinführung und das Verständnis zur Nähe von Lernen, Lernprozesse und Unlearning begründen lässt. Lernprozesse und Verlernen von Wissensbeständen folgen nicht einem linearen Prozess, bei dem das eine dem anderen folgt, sondern Lernen und Verlernen geschehen simultan und gleichzeitig.<sup>128</sup>

Lernen und Verlernen entpuppen sich in diesen Formen wie zwei Seiten eines Ganzen und um es mit den Worten von Grisold zu verdeutlichen: „*Learning and unlearning would be two sides of the same coin*“<sup>129</sup>. Der Sichtweise schließt sich der Autor an, denn erst durch eine klare Positionierung von Unlearning als ein Teil von Lernprozessen und einer direkte Nähe zu Lernen, wird für die Lerndynamik des Wandels eine erfassbare, konzeptuelle Kombination hinsichtlich einer Einbettung erreicht.<sup>130</sup>

Die wissenschaftliche Diskussion um eine modellhafte Darstellung von Verlernen kennt aktuell keineswegs einen vereinbarten Konsens, durch eine Fülle von möglichen Ansätzen vermag das Konzept Unlearning dargelegt werden. Bis dato wird daher weiter debattiert, ob Unlearning eine Voraussetzung für Lernen oder einen Teil des Lernprozesses darstellt.

---

<sup>124</sup>Vgl. Sharma und Lenka (2019), S. 510.

<sup>125</sup>Vgl. Becker (2019), S. 536.

<sup>126</sup>Rupčić (2017), S. 543.

<sup>127</sup>Cegarra-Navarro und Wensley (2019), S. 70.

<sup>128</sup>Vgl. Grisold, Klammer u. a. (2020), S. 601.

<sup>129</sup>Vgl. Grisold und Kaiser (2017), S. 40.

<sup>130</sup>Visser (2017), S. 54.

### 2.3.4 Formen von Unlearning

Davon ausgehend, dass Lernen und Unlearning in einer Beziehung stehen, verfolgen die kognitiven Ansätze von Rushmer und Davies und bei Hislop u. a. Erklärungen an möglichen Formen bei Unlearning. Der Fokus liegt dabei auf individueller Ausrichtung und geht davon aus, dass sich Unlearning-Formen ausprägen, wenn eine Löschung derjenigen Faktoren erfolgt, die bisheriges Lernen ermöglicht haben. Die drei Formen zeichnen sich durch unterschiedliche Geschwindigkeit, Wirkung, Auslöser, und Intentionalität aus.<sup>131</sup> Die erste Stufe wird als „*routine unlearning*“ erkannt, während im Verlauf vergangenen Lernens, das Erlernte, ausbleicht, da es im Laufe der Zeit nicht mehr wichtig genug scheint, tritt es nicht nur in den Hintergrund, sondern entschwindet mangels Verwendung und wird durch neues Lernen und Wissen ersetzt. Dieser Prozess wird bei Hislop u. a. mit „*fading*“<sup>132</sup> umschrieben. Mit „*wiping*“ wird eine signifikantere Form von Unlearning beschrieben, die intentional und wohlbedacht als eine beschränkte Praktik/Aktivität im Rahmen eines Wandels bewusst Denkweisen und Handlungsweisen verstanden wird,<sup>133</sup> die hauptsächlich Verhalten gesteuert sind, aber auch Wissen umfassen könnten.<sup>134</sup>

Während nach Rushmer und Davies „*deep unlearning*“ als eine sofort eintretende Veränderung/Wandel aufgrund eines unerwarteten Ereignisses darstellt, wird dieser Konzeptteil eines tiefgreifenden Verlernens bei Coombs u. a. und Matsuo erkannt<sup>135</sup>. Deep Unlearning ist nach Matsuo auch durch Double Loop Lernen möglich, wenn ein unmittelbares Verlernen und Neulernen von Nöten ist.<sup>136</sup> Das transformative Unlearning von Macdonald bildet ein Formverständnis,<sup>137</sup> das Teile einer holistischen Ansicht durch die Form-Elemente „*receptivness - recognition und grieving*“ entwickelt wurde.<sup>138</sup> Diese Formen sind auf ähnlicher Stufe wie die kognitive Elemente des Deep Learning verortet, mit dem Unterschied, dass die Transformation im Rahmen des Unlearning, folglich dem Wandel, langandauernd über Zeit und nicht unmittelbar wie bei „*deep unlearning*“ stattfindet.

Denn wenn Unlearning durch unterschiedliche Formen ausgeprägt werden kann, lässt der Begriff auch tiefgründige Betrachtungsweisen erkennen, dass nicht ein Unlearning, sondern unterschiedliche, nicht abschließend erforschte Ausprägungen einen Zugriff eröffnen. Diese Nuancen ermöglichen eine feinere Positionierung von Unlearning, wirft aber die Fragen auf, wie entfernt einzelne Formen des Verlernen dem Vergessen sind

---

<sup>131</sup> Hislop u. a. (2014), S. 13.

<sup>132</sup> Ebd., S. 13.

<sup>133</sup> Ebd., S. 13.

<sup>134</sup> Coombs u. a. (2013), S. 14.

<sup>135</sup> Coombs u. a. (2013), S. 14; Matsuo (2018), S. 3.

<sup>136</sup> Matsuo (2018), S. 3.

<sup>137</sup> Coombs u. a. (2013), S. 11.

<sup>138</sup> Richmond (2018), S. 123 ff.

und ob zwischen diesen ein Unterschied besteht.

### 2.3.5 Vergessen

Wenn Unlearning ein Loslassen, ein Loslösen oder ein Zurücklassen von Wissensbeständen und von Verhalten wie Routinen darstellt, liegt der Terminus Vergessen, englisch „*forgetting*“, nicht fern, denn das bislang erläuterte Aufgeben und Zurücklassen von Wissen, Verhalten und Routinen wäre auch in einem Prozess des Vergessens verständlich. Daher erscheint relevant, ob das Loslassen und Aufgeben nunmehr bewusst durch eine Intention oder entgegengesetzt, unbewusst, geschieht.<sup>139</sup> Im Vergleich dazu sehen Tsang und Zahra Unlearning als einen bewusst gemachten und intentionalen Prozess. Im Falle eines unbewussten Aufgebens, Loslassens werden diese als Vergessen anerkannt. Als Teilaspekt des Konzeptes „Vergessen“ konstatieren de Holan und Phillips Unlearning und differenzieren drei Formen: „*discarding abandoning, unwanted innovations and unlearning knowledge*“.<sup>140</sup> Die Formen des Vergessens weisen nicht nur eine Nähe zu den von Rushmer und Davies rubrizierten Formen auf, sondern klären damit die Verwandtschaft zu Unlearning auf. Auch Easterby-Smith und Lyles teilen diese Unterscheidung und legen Unlearning als bewusstes Entsorgen von Wissen dar und definieren Vergessen als Verlust oder Abhandenkommen von Wissen.<sup>141</sup> Grisold, Kaiser und Hafner entschärfen diese Härte des Vergessens und konstatieren Vergessen als eine Einflussreduktion bestehenden Wissens in kognitiven und Verhaltensprozessen.<sup>142</sup> Das Vergessen ist nur Individuen möglich, eine Organisation kann nicht vergessen, da sie über keine eigene kognitive Ausprägung verfügt. Eine Organisation kann, anstelle vergessen, demnach nur verändern und wandeln.<sup>143</sup>

Für diese Arbeit liegt der Fokus bei Unlearning, dem eine bewusste Intention vorausgeht, um Wissen, Werte, Verhalten und Routinen auf individueller und organisationaler Ebene loszulassen. Doch wird die Nähe zu Vergessen nicht isoliert betrachtet, sondern als Teil des Unlearning-Prozesses wahrgenommen. Durch Einbezug der Intention sieht der Autor explizit den Kern zur Unterscheidung beider Konzepte. Der Faktor Intentionalität wähnt damit Unlearning für die OE eine Überprüfungsmöglichkeit, da im Hinblick möglicher Interventionen, diese der Intention als Beweggrund bedürfen. Beiden Termen Unlearning und Forgetting sind nicht als zwei getrennte Fachbereiche, sondern als fachliches Konglomerat zu betrachten.

---

<sup>139</sup>Vgl. Hislop u. a. (2014), S. 4.

<sup>140</sup>De Holan und Phillips (2004), S. 427.

<sup>141</sup>Vgl. Easterby-Smith und Lyles (2011), S. 311.

<sup>142</sup>Erwähnt auch bei Kluge u. a. (2019).

<sup>143</sup>Vgl. de Holan und Phillips (2004), S. 429.

### 2.3.6 Einblick Forschungsstand

Unlearning wird seit über 40 Jahren erforscht und durch wertvolle Beiträge in die wissenschaftliche Diskussion eingebracht. Die vorangehende Annäherung durch Literatur birgt, wie sich Unlearning definieren lässt und dass Prozesse auszugsweise bei Fiol und O'Connor sowie Matsuo als auch ausprägende Formen auszugsweise bei Hislop u. a. sowie Macdonald ausgearbeitet wurden, die die Wirkungsweise des Verlernens aufzeigen.

Ein Mittel zur Erfassung bieten systematische Literaturreviews. Die wissenschaftliche Literaturerarbeitung zu Unlearning ist dank wertvoller Beiträge von Hislop u. a., der Review von Klammer und Gueldenberg sowie einem Journalreview von Sharma und Lenka vorangekommen. Diese Reviews tragen dazu bei, die mit der Erforschung und Literaturausprägungen des Themenkreises Fragmentierung zu entdecken. Aus der systemischen Literatur sind auch Grundströmungen dokumentiert und Ausblicke wie Forschungsgegenstände und künftige Felder. Das verhilft dem Phänomen zu etwas mehr Präsenz. Was durch die Aussage zu OU von Sharma und Lenka ebenfalls näher gelegt wird: *„Therefore, although the knowledge base of unlearning has proliferated by virtue of its linkage to other concepts, yet it has evolved in a fragmented manner, and it is difficult to capture the entire gamut of OU“*.<sup>144</sup>

Nebst diesen Literaturreviews ist, nach Wissensstand des Autoren, Unlearning nur auf wenige Buchwerke zu stützen: Nebst dem Werk von Matsuo, worin er Wege des individuellen Unlearnings aufgezeigt,<sup>145</sup> befasste sich im Rahmen von Lerntheorien auch Wiegand mit Unlearning,<sup>146</sup> auch erschloss sich der fachliche Beitrag Hedbergs als Buchkapitel.<sup>147</sup> Der Essay von Chokr setzte sich kritisch mit Unlearning in der Bildung auseinander und auf dem LUR Cycle basiert das populärwissenschaftliche Buch von O'Reilly.<sup>148</sup>

Trotz umfangreicher Recherchebemühungen auf die einzeln und kombinierten Stichworte „Verlernen, Unlearning, Entlernen, Umlernen“ und ergänzt um erweiterte Kontexte finden sich durch wissenschaftliche Suchwerkzeuge (auszugsweise JSTOR, Nomos, BASE, Google Scholar, UniBib mit KLUEDO, Bibsonomy) nur spärliche Hinweise auf eine deutschsprachige Erarbeitung aus organisationstheoretischer Perspektive. Erkennbar sind umfangreiche Sammlungen, die auf die Terme Extinktion hinweisen, was der in der Psychologie verorteten Wissensauslöschung während assoziativem Lernen entspricht und sich von dem bisher rubrizierten Verständnis von Verlernen unterscheidet, denn

---

<sup>144</sup>Sharma und Lenka (2021), S. 2.

<sup>145</sup>Siehe Matsuo (2021b).

<sup>146</sup>Wiegand (1996).

<sup>147</sup>Hedberg (1981).

<sup>148</sup>Nguyen (2017b, 2019).

Extinktion wird oft als Konzept zur Traumabewältigung und Angstprävention eingesetzt. Deutschsprachig offenbaren sich daher nur vereinzelt Beiträge in Form der Dissertationen von Henrich (2009) und Wurst (2012) sowie Fachbeiträgen von Seltrecht (2015), Rehn (2015), Hauser (2012, 2014) sowie Scheiner u. a. (2016). Diese werden im Rahmen dieser Arbeit, wo möglich und sinnvoll, verarbeitet. Der theoretische Zugang dieser Arbeit führt daher hauptsächlich aus englischsprachigen Quellen. Erstaunlich ist die Tatsache, dass auszugswise prominente Beiträge von Grisold, Kaiser und Hafner (2017), Gueldenberg (1997), Klammer und Gueldenberg (2019), Krauss (2019) oder Peschl und Fundneider (2014) oder Martignoni und Keil (2021) von forschenden Personen stammen, die an deutschen, liechtensteinischen, österreichischen oder schweizerischen Universitäten forschen, jedoch nicht deutschsprachig publizieren.

Das Fachgebiet zeigt sich alles andere als einheitlich, was sich sowohl durch die bei Hislop u. a. erkennbaren 35 Definitionen zeigt, als auch in der langjährigen Sammlung von konzeptuellen Papieren, Unlearning einer Erklärung näher zu bringen oder wie Unlearning zu funktionieren scheint. Zumal jedes Konzept einen anderen Grund oder Fokus untersucht, gestaltet sich der Zugriff auf die Forschungsfelder des Unlearning schwer fassbar. Gemeinsam ist jedoch, dass es sich um ein Forschungsfeld der Organisationswissenschaften handelt, die ein Loslassen, ein Zurücklassen von Wissen, Verhalten wie Routinen darlegt.

Das Thema Unlearning, ähnlich wie Forgetting, werden aus zwei Grundperspektiven erforscht. Während der Großteil der Beiträge in Fachjournalen und Diskussionspapiere die Sicht- und Wirkweise des organisationalen Unlearning behandeln, ist die Perspektive des individuellen Unlearnings weniger im Fokus der Forschung.

Tab. 2.1: Auszug Grundausrichtungen Unlearning, eigene Tabelle

Unlearning Forschungsrichtung	Auszug Autoren
Individuelles Unlearning	Becker (2008), Cegarra-Navarro und Wensley (2019), Hislop u. a. (2014), Kmiecik (2020), Matsuo (2018, 2021a) und Rushmer und Davies (2004)
Organisationales Unlearning	Brook u. a. (2016), Howells und Scholderer (2016), Kluge u. a. (2019), Lague und Rhaïem (2014), Leal-Rodríguez u. a. (2019), Pianesi (2009), Rupčić (2017), Tsang (2017a) und Tsang und Zahra (2008)
Beide Richtungen	Becker (2005), Kim und Park (2021), Peschl (2019b) und Scheiner u. a. (2016)

Während sich einige Autoren nur auf eine der beiden Perspektiven begeben, verfolgen auch Arbeiten beide Sichtweisen, in Kombination oder als Gegenüberstellung. Erst seit 2000 ist die empirische Forschung auf das Thema Unlearning erkennbar, nachfolgend ein Auszug erforschter Themengebiete: Biodiversität bei Nygren u. a. (2017), Feuerwehr bei Brooks u. a. (2021), Reisende auf Flughäfen Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021), Kunst bei Krauss (2019), Beratung Grisold, Klammer u. a. (2020) und Management bei Matsuo (2021b), Resilienz bei Morais-Storz und Nguyen (2017), Human Resources bei Becker und Bish (2019) und Park und Kim (2020), Innovation und Geschäftsmodelle bei Açıkgöz u. a. (2021), Klammer (2021) und Lyu u. a. (2020), Sportclubs bei Delshab u. a. (2021) oder Ausführungen hinsichtlich Wissensmanagement bei Becker (2018a), Pluzhenskaya (2016) und Xi u. a. (2020).

### 2.3.7 Kritische Betrachtung

Das Konzept Unlearning wird auch kritisch beleuchtet. Dass altes, bestehendes Wissen gelöscht wird, sieht Klein (1989) im Rahmen der anliegenden Definition von Hedberg als kritisch an, die besagt, dass altes Wissen verlernt und durch Neues Wissen ersetzt würde. Damit wurde nach Klein unbeachtet, dass situativ das neue Wissen keine Relevanz oder Gültigkeit besitze und somit es eine Entscheidung bedarf, welches Verhalten/Wissen situativ benötigt werde. Hislop u. a. erwähnt eine ähnliche Kritik von Niaura, dass bei Verlernen altes Wissen nicht zerstört oder verloren sei, per definitionem somit nicht vollständig verlernt ist und vergleicht dies mit konditionalem Verhalten, dass bei Drogensucht Ersatzstrategien (Coping) gegen Rückfälle aufgebaut werden können, das Drogennehen als Verhalten jedoch nie verlernt würde.<sup>149</sup> Der Autor nimmt diese Kritiken ernst, erkennt auch, dass diese von Klein inzwischen widerlegt ist.<sup>150</sup> Die Kritik von Niaura ist dann zutreffend, vorausgesetzt eine Prämisse von Unlearning lautet, dass alte Muster komplett verlernt, also wegbedingt werden.

Bislang in der Debatte nicht erwähnt ist die Kritik von Wiegand (1996), der Unlearning nach dem Konzept von Hedberg als einerseits metatheoretisch einstuft, das Konzept der „Wissenszerstörung“, ähnlich wie später Niaura ebenfalls erkennt, kritisch darlegt und die Kritik von Klein (1989) in allen Teilen teilt. Wiegand sieht Verlernen als „Verlernen im Sinne einer Neubewertung vorhandenen Wissens“<sup>151</sup>. Ergänzend erschließt Wiegand Unlearning nicht als ein Verlernen, sondern als ein Relearning, das nicht klar erkennbar um Routine, Inhalte oder implizite Theorien sich dreht und in einen dialektischen Prozess führt,

---

<sup>149</sup>Niaura (2002).

<sup>150</sup>Tsang (2017a).

<sup>151</sup>Wiegand (1996), S. 475.

der wiederum ein „Framing“, eine Referenzrahmenveränderung, auslöst.<sup>152</sup> Ferner ist nach Aussage Wiegands der Aspekt des Vergessens nicht abschließend geklärt. Am Ende führt Wiegand umfangreich aus, dass die Ausführungen zu Unlearning völlig unbrauchbar seien, sofern sie wörtlich genommen würden. Interessant ist, dass Wiegands Kritikpunkte in keiner der Arbeit erwähnt noch verarbeitet wird, obschon einige Kritikpunkte sich vor 25 Jahren korrekt zeigten, aber zwischenzeitlich konzeptuell und empirisch geklärt, ergänzt und widerlegt sind, wie diese Arbeit aufzuzeigen vermag.

Der Beitrag von Howells und Scholderer (2016) bildet die wohl bekannteste Kritik zu Unlearning, die den Nutzen und Berechtigung von Unlearning als Fachdisziplin nicht anerkennen. Aus Ihrer Sichtweise handelt es sich um ein aus der Psychologie entliehenes Konzept des Extinktionslernen, das somit in der Organisationswissenschaft als neues Forschungsfeld unnötig erscheint. Diese Kritik ist nicht abschlägig, denn nach Tsang hat sich Hedberg durch das Modell des Extinktion inspiriert. Dieser Kritik wird ausführlich von Tsang entgegnet, der das Konzept von Unlearning zwar als „*superflous*“,<sup>153</sup> also als überflüssig bezeichnete, es dennoch als Erklärungshilfe für das Phänomen in der Organisationswissenschaft seine Gültigkeit besitze. Grisold, Kaiser und Hafner sehen die Kritik von Howells und Scholderer als seriös an, und wähen Unlearning daher in einer interdisziplinären Erforschung.<sup>154</sup> Der Autor erkennt den Kern dieser Kritik und stimmt dem aus der Sichtweise der Psychologie zu. Der Autor teilt auch die Ansicht von Tsang, zumal in den Organisationswissenschaften mit Unlearning erklärt werden kann, dass in Hinblick auf Lern- und Wandelprozesse in oder bei Organisation nicht nur Neues lernend angefüllt, sondern auch Ansätze existieren müssten, die ermöglichen Ballast (Wissen, Werte, Routinen, Verhalten usw.) abzuwerfen und dadurch mögliche Interventionsoptionen begründen. Wie bislang aufgezeigt, weist das Konzept Unlearning in solche Richtungen.

Diese Kritiken zeigen exemplarisch auf, dass das Konzept von Unlearning sich bis dato entwickelt und auch regelmäßig kritisch hinterfragt wird. Heute ist bekannt, dass sowohl Kleins Kritik als auch Hedbergs Definition mögliche Wissenswege darstellen oder dass Niauras Kritik nur dann Gültigkeit besitzt, wenn davon ausgegangen wird, dass Verlernen wie bei Hedberg einen komplette Wissensersatz bedeutet. Andere Kritikpunkte werden aktuell im Rahmen der wissenschaftlichen Debatte ausgetauscht.

---

<sup>152</sup>Wiegand (1996), S. 475 ff.

<sup>153</sup>Tsang (2017a), S. 43.

<sup>154</sup>Grisold, Kaiser und Hafner (2017), S. 4620.



### 2.3.8 Forschungsausblick

Aktuell kann festgehalten werden, dass zwei grundlegende Perspektiven der Erforschung von Unlearning anliegen, während ein Forschungszweig die individuellen Richtung erforscht, hingegen das Gros der forschenden Personen den Fokus auf organisationales Unlearning legt. Dennoch trägt Tsang (2017a, S. 46) mit *„a learning organization is one which is good at both organizational learning and unlearning“*

Bis dato ist die wissenschaftliche Debatte im Gange, ob Unlearning zu Lernen gehört, ein Teil des Lernkonzeptes ist oder ein eigenständiges Konzept. Damit einher debattiert die Forschung wie und ob Unlearning zum Konzept des Vergessen steht. Es erscheint noch nicht eindeutig geklärt zu sein, wie und ob diese beiden Felder Teil des gleichen oder zweierlei differente Teile darstellen. Darin eingeschlossen ist eine weitere Debatte, mit dem Konzept von Unlearning hinsichtlich der Dynamiken bewusst/Intentionalität gegen Unintentional/versehentlich/unbeabsichtigt führt.<sup>155</sup>

Die Anzahl unzähliger Ansätze an Forschungsgegenständen zeigt die Breite, die Unlearning bereits heute erreicht hat. Es sind konzeptuelle Werke und je nach Fokus sind auch empirische Erarbeitungen erkennbar. Dennoch wird nach wie vor erforscht, ob das Loslassen von Wissen vorteilhaft oder gefährlich für eine Organisation sich auswirkt und wie dies im Rahmen einer Multiperspektivität sich auszeichnet. Becker fordert auch eine klare Nomenklatur,<sup>156</sup> die zeitgemäß und hilfreich für den Themenkreis erschiene.

Unlearning und Fogetting werden seit 2000 zunehmend empirisch punktuell erforscht, was einer weiteren Fragmentierung beiträgt. Das führte dazu, dass Forschende zu mehr empirischen Studien aufriefen<sup>157</sup>.

Becker bringt es mit den Worten von Peschls deutlich zu Papier: *„Peschl (2019) argues that although a large majority of the focus in the unlearning literature to date relates to the ‚what‘ or ‚how‘ of unlearning, it is time to focus on the ‚where-to“*<sup>158</sup>.

### 2.3.9 Verlernen bei New Work

Nachdem in Unterkapitel 1.2.5 in Tabelle 1.4 Punkte von Neu Lernen identifiziert wurden, wird die Tabelle für Neu Lernen um die Frage *was muss verlernt werden?* erweitert.

Tab. 2.2: Abgleich New Work NeuLernen mit Unlearning. Eigene Tabelle

Veränderungspunkt	Neu Lernen	Was muss verlernt werden?
-------------------	------------	---------------------------

<sup>155</sup>Becker (2019), S. 537.

<sup>156</sup>Ebd., S. 537.

<sup>157</sup>Vgl. Peschl (2019b), S. 458; Klammer und Gueldenberg (2019), S. 537; Becker (2019), S. 537.

<sup>158</sup>Becker (2019), S. 538.

<i>Sinn</i>	Neu Lernen	Verlernen
Sinnhaftigkeit (Sensemaking)	Sinnhaftigkeit	Haltung gegenüber Arbeit
Work-Life-Blending	Ermächtigung von Vereinbarkeit, neue Potentiale	Bestehende Ansichten
<b><i>Selbstorganisation</i></b>	Neu Lernen	Verlernen
Selbstverantwortung	Verantwortung übernehmen lernen	Fremdverantwortung
Selbstführung	Beziehung aufbauen und transparent gestaltet, Schwächen zulassen	Fremdsteuerung Person
Selbstmanagement	Selbstorientierung schärfen	Relevanz Fremdbild
Selbstreflexion	Reflexionsfähigkeit zulassen	Furcht vor Eigenbild
Zeitmanagement.	Zeitmanagement Selbststeuerung	Fremdsteuerung Zeit
<b><i>Wissen</i></b>	Neu Lernen	Verlernen
Lebenslanges Lernen	Lernen ist erforderlich	Lernen nicht erforderlich
Wissen teilen/sharen	Wissen teilen und nutzen ermöglichen	Wissen behalten wollen
Innovationsverhalten	Erneuerung als Fortschritt erlernen	Furcht vor Fortschritt
<b><i>Struktur &amp; Prozesse</i></b>	Neu Lernen	Verlernen
Hierarchie	Neurorientierung Hierarchie.	Ersatz bisheriger Strukturen
Arbeitsform	Neue Formen ermöglichen vieles, neue Potentiale	Klassischer Arbeitstag (8-17)
Digitalisierung	Digital arbeiten können, Digitale Angebote nutzen	Furcht, Respekt vor digitaler Welt
Führung	Führung übernehmen, sich ermächtigen, Machtgefüge	Respekt gegenüber Führen
<b><i>Werte &amp; Haltung</i></b>	Neu Lernen	Verlernen
Kundenverständnis	Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kunde	Bisherige Annahmen
Veränderungsfähigkeit	Offenheit aufbauen, als Potentiale nutzen lernen	Angst gegenüber Veränderungen
Umgang mit Widerständen	Erkennen von Widerständen, Strategieentwicklung	Bisheriger Umgang mit Widerständen, alte Muster

Der Abgleich eröffnet, dass die Frage Hinweise darlegt, dass die Frage nach Unlearning für jeden Veränderungspunkt ein Verlernen bereithält.

### **2.3.10 Zusammenfassung Verlernen**

Es ist nachgewiesen, dass Unlearning sich als ein Phänomen entpuppt, das nicht nur in der Umgebung von Wissen, Lernen und Lernprozessen angesiedelt ist, sondern sich gleichberechtigt auch in anderen Forschungsfeldern und Fachdisziplinen darlegt. Der Frage nach der Begriffsdeutung, was Unlearning ist und was da geschieht, wurde begegnet und erkannt, dass für Unlearning eine Multiperspektivität gilt. Das erschließt nicht nur den Begriff in breiter Deutung, sondern macht auch offenkundig, dass Unlearning nicht einer Methode, einem bewussten Tun, zugewiesen werden kann und im Rahmen dessen durchgeführt wird. Unlearning lässt sich nicht auf den ersten Blick eindeutig oder fix erfassbar begegnen.

Die für diese Arbeit geltende erste Definition für Unlearning respektive Verlernen lautet somit: „Verlernen ist ein multiperspektivischer, intensionaler ausgelöster Prozess, mit dem Ziel nicht (mehr) benötigtes Wissen, Verhalten oder Routinen loszulassen.“

Daher bedarf es weiterer Schritte um eine Verortung der Aktivität von Unlearning um eine sichtbare Navigation und Anwendung der Terme zu ermöglichen.

### 3 Verortung

Unlearning zeigt sich nicht mehr nur als ein Phänomen, sondern als Aktionen und Interaktionen von Verhalten, Routinen Wissen und Lernen. Bislang stand Unlearning und dessen Erfassung einer Bedeutung im Fokus. Dieses Kapitel bearbeitet, wo dieses Verlernen geschehen kann und ob daraus eine Verortung sichtbar wird. Anschließend wird die Verortung mit den Feldern von New Work abgeglichen und nach Möglichkeit der Lernweg um weitere Komponenten erweitert.

#### 3.1 Lokalisierung des Verlernens

##### 3.1.1 Kontext

Wird einem Lernweg hin zu einem Wandel gefolgt, präsentiert sich diese durch einen gewollten Grund mit einem Anfang und weist auf ein mögliches, zu erreichendes Ziel hin.<sup>159</sup> Für Organisationen kann der Grund vielfältiger Ursprünge entstammen. Abhängig vom Grund definiert dieser die zu wählende und einzunehmende Ziel-Perspektive, die einen zu tätigen Wandel und damit einhergehende Veränderungen implizieren.

Damit eng verbunden ist das Wahrnehmen und Erkennen, dass ein Wandel desselben sinnvoll und womöglich notwendig ist. Will oder muss sich eine Organisation verändern, so bedarf es eines Wandels verbunden mit einem initialen, bewussten Start.<sup>160</sup> Nur die Absicht und den Willen einen Wandel anzugehen reicht dazu nicht aus. Das initiale Ereignis oder der Beschluss zur Umsetzung einer Strategie oder einer Zieldefinition markiert den Beginn von Veränderungen. Der tatsächliche Beginn bewirkt eine Aktion zu etwas Neuem, worin etwas dahingehend verändert werden soll, damit es nicht mehr dem entspricht, was es heute darstellt. Angestoßen wird dadurch die Dynamik des Lernens und Verlernens im Rahmen von individuellen und organisationalen Wandelprozessen.<sup>161</sup>

Für die Verortung, wo Unlearning stattfindet, stellt der Grund eine „grundlegende“ Perspektive eines Lernweges dar, der den Rahmen aufzeigt, wohin während des gesamten Lernweges gewandelt werden soll.<sup>162</sup> Während der Dauer des Wandels bedeutet der Grund die Legitimation der Veränderung.<sup>163</sup> Der Anstoß hingegen ist der eine Punkt, worin der Prozess seine bewusst gewählte Wirkung erhält und der Wandel, ermächtigt Lernen und Verlernen beinhaltend, beginnen kann.<sup>164</sup> Der Grund kann somit auch als

---

<sup>159</sup>Vgl. Becker (2008), S. 91.

<sup>160</sup>Vgl. Tsang und Zahra (2008), S. 1444.

<sup>161</sup>Vgl. Johannessen und Hauan (1994), S. 45.

<sup>162</sup>Vgl. Hong (2017), S. 3.

<sup>163</sup>Vgl. Cegarra-Navarro, Eldridge u. a. (2012), S. 231.

<sup>164</sup>Vgl. Casillas u. a. (2010), S. 163.

Kontext des Verlernens verstanden werden.<sup>165</sup> Denn ab diesem Punkt wird hinsichtlich des Kontextes gelernt sowie verlernt.

### 3.1.2 Raum

Wandel in Organisationen geschieht entweder intern motiviert, wie, stellvertretend für viele Gründe, die Anpassung von Strukturen oder das Einleben in neuen Führungsstil, Veränderungen der Kultur oder bisherige Gepflogenheiten. Auch externe Einflüsse wie beispielsweise die Anpassung der Organisation an VUCA, New Work oder durch Veränderung regulatorischer Umwelten können Grund eines Wandels sein. In beiden Fällen bedarf es eines Raumes, um Wandel zuzulassen und zu ermöglichen. Wird das Konzept des Raum-Gebens und Raum-Einräumens bedacht, bildet der Raum für Wandel jeglicher Art und Form eine wichtige Voraussetzung. Denn ohne Raum, erstickt das Vorhaben. Für diese Arbeit wird die Diskussion um Raum klein gehalten, da sie für die Verortung relevant erscheint, aber nicht im Fokus der Arbeit steht.

## 3.2 Beteiligung und Agenzien

Um die Fragen nach der Verortung von Unlearning zu vertiefen, stellt sich neben Grund und Raum auch die Frage nach der Beteiligung und den Agenzien in Organisationen. Ausgehend von einer systemisch definierten Organisation stellen Individuen beteiligte Elemente dar, die einzeln und in Gruppe wie Team wiederum in und durch die Organisation agieren.

### 3.2.1 Individuen

Eine Gruppe von forschenden Personen sieht Unlearning von und bei Individuen ausgehend als Teil und Element in eine Organisation einwirkend angesiedelt. Der Mensch steht dabei als einzelnes Individuum allen Ursprungs und im Fokus der Prozesse des Unlearning. Der Fokus auf das Individuum bringt den Vorteil, dass damit die Verortung auf einzelnen Personen liegt und damit als Gesamtheit erfassbarer wird. Bisher wurde erläutert, wie sich individuelles Unlearning definieren lässt und ergänzend erkannt, dass Prozesse individuellen Unlearning anhand der aufgezeigten Prozessmodelle von Becker, Argyris und Schön und den Ansätzen von Rushmer und Davies oder Macdonald mögliche Funktion aufzeigen. Bisher nicht darlegt wurde, wie sich individuelles Unlearning einzeln darstellen lässt. Das individuelle Verlernen kann in drei Ablaufschritten und unter Berücksichtigung ergänzender, beeinflussender individuellen, aber auch organisationalen

---

<sup>165</sup>Vgl. Bouton (2002), S. 976; Cegarra-Navarro und Dewhurst (2006), S. 50.

Faktoren erkannt werden: „1. Awareness 2. Individual unlearning 3. Relinquishing“.<sup>166</sup> Durch die Erwähnung der Wahrnehmung als ersten von drei Schritte zeigt die Notwendigkeit auf, dass erst eine Wahrnehmung stattfinden sollte, was aktuell Gewusst wird und was daher aktuell auch verlernt werden soll. Dieses Bewusstwerden ist somit für den gesamten Prozess relevant. Fällt dieser erste Schritt weg, stellt sich die Frage, wie dann bekannt wird, was verlernt werden soll oder muss.

Das nachfolgend dargestellte Modell in Abbildung 3.1 von Becker erschließt mit Einfachheit wie sich individuelles Unlearning in theoretischer Optik aufzeigt. Dabei erscheint offensichtlich, dass Wahrnehmung und Erkennen die vor- und nachgelagerten Schritte des Unlearning darstellen, die wiederum ähnlich Lernprozessen hilfreich und angebracht sind. Die Tabelle 3.1 ist auf Basis des Beitrags von Becker (2010, S. 260) entsprungen.

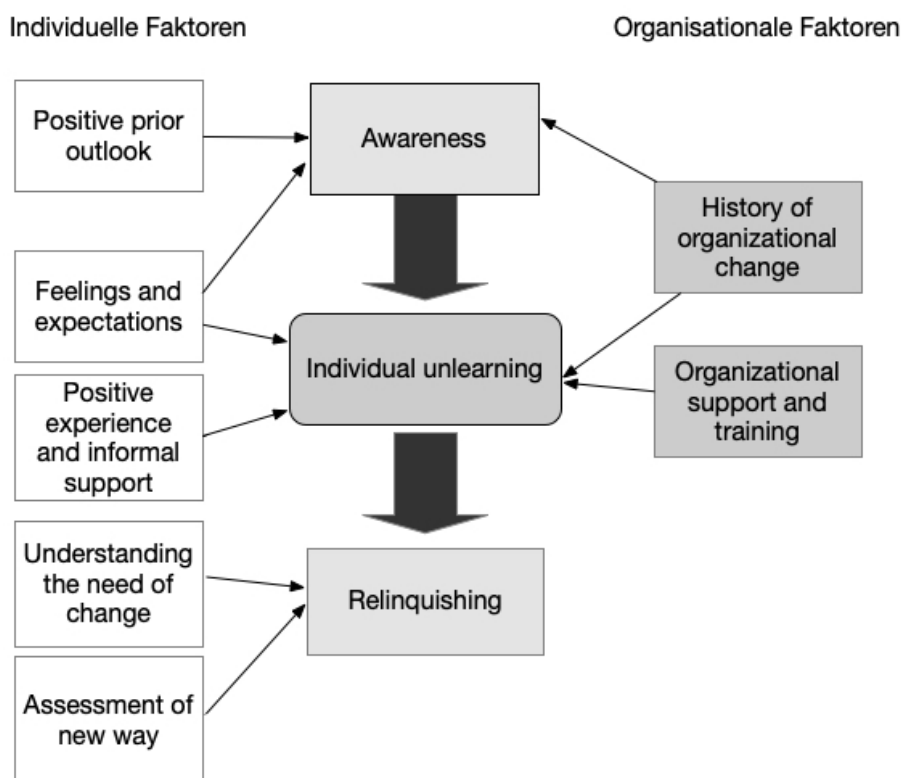


Abb. 3.1: Modell Unlearning nach Becker 2010. Eigene Darstellung.

Tab. 3.1: Faktoren Unlearning Modell nach Becker 2010 S.260. Eigene Tabelle in tw. eigener Übersetzung

Faktoren	Erklärung
Individuelle Faktoren	

<sup>166</sup>Vgl. Becker (2010), S. 257–263.

Positive prior outlook	Damit wird eine positiv bewertete Grundstimmung in Hinblick auf Wandel verstanden.
Feelings & expectations	Angenehme Erwartungen und Vorstellungen.
Positive experience and informal support	Während Wandel Unterstützung von Kollegen und Führung, und deren Mittragen des Wandels auch hinsichtlich einer gemeinsamen positiven Wandel-erfahrung
Understanding the need for change	Verständnis über neue Perspektiven, den eingeschlagenen Weg und den damit verbundenen Änderungen der Komfortzone hinsichtlich Wandelentscheid
Assessment of new way	Ansichten über Schwierigkeiten und Hürden des neues Weges im Vergleich zu Bisher.
Organisationale Faktoren	
History of organizational change	Bezug auf Abläufe und erfolgter bisheriger Wandel in der Organisation.
Organizational support and training	Anwendbarkeit, Zeitpläne und Qualität der Schulungen und Dokumentation.

Individuelles Unlearning (IU) steht somit nicht als eine zentrale, alleinstehende Aktion dar, sondern bewegt sich in einem Kontext, der im vorliegenden Modell jedoch nicht eingebracht ist und daher nur angenommen werden kann. Daher eignet sich dieses Modell für diese Arbeit zur Erklärung individuellen Verlernens gut, da keine bewusst gewählte Kontextualisierung stattfindet und das Modell somit den Blick auf den Ablauf rund um das Loslassen von Wissensbeständen, Verhalten und Routinen auf individueller Basis vorstellbar macht.

Das individuelle Unlearning bildet nicht nur einen Forschungszweig und eine Sichtweise, wie Unlearning funktioniert, sondern lässt auch die Wirkungsweise bei und durch Menschen in Organisationen humanistisch näher bringen. Individuelles Unlearning kann als ersten Schritt hin zu einem Wissenssystem betrachtet werden, das alle Komponenten des Lernens, des Unlearning und des Relearning einer Organisation umfasst.<sup>167</sup> Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. konzeptualisieren „*relearning*“ als essentiellen dritten Schritt des Unlearning: „1. *awareness*, 2. *relinquishing* und 3. *relearning*“<sup>168</sup> , das sie

<sup>167</sup>Vgl. Zhao u. a. (2013), S. 903.

<sup>168</sup>Vgl. Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021), S. 60.

ihrem Modell ähnlich wie bei Becker erkennen und auch durch seine einfache Erfassung einen Praxistransfer ermöglicht.

### 3.2.2 Team und Gruppe

Weitere Beteiligte in Organisationen stellen Gruppen und Teams dar, die zugleich die kleinste Gruppe von wissenschaftlicher Beiträge umfassen. Bei Teams und Gruppen führen Fähigkeiten und Möglichkeiten des individuellen Unlearning von einzelnen Individuen in das Kollektiv, also in Teams und Gruppen ein. Dieses wird dem individuellen Unlearning entsprechend kollektiv verarbeitet<sup>169</sup>. Das führt dazu, dass der Unlearning Zugang zu Teams und Gruppen entweder über Individuen, über das Kollektiv oder über die Organisation selbst führt.

### 3.2.3 Organisation

Als weiteren Teil einer systemischen Ansicht bildet die Organisation selbst die Grenze zum Umfeld und zur Umwelt. Bei der Forschung von organisationalem Unlearning dringt diese Nähe zur systemischen Denkweise durch, die somit topdown verortet oder einem System in Gänze gleich aufzeigt, wie Unlearning sich in Organisationen ausgestaltet. Dies widerspiegelt sich, das organisationales Unlearning im Großteil der Beiträge wissenschaftlicher Forschenden zu UL aus. Hinzugezogen werden daher Verknüpfungen und Verbindungen zu Ansätzen und Wirkungsweisen des Organisationslernens, der Organisationswissenschaft und der Managementlehre als weitere ergänzende und erklärende Umgebungen verwendet, aber auch Sichtweisen der Sozialwissenschaften wie Psychologie oder OE hinzugezogen.

Um organisationales Unlearning mit einem einfachen Prozess-Modell zu verständlichen, bietet sich das Modell von Fiol und O'Connor an, die im Kontext des Verlernens betrieblicher Routinen drei Subprozesse vorschlagen: „(1) *initial destabilization*; (2) *displacement of old patterns of behavior through experimentation and discarding-from-use aspects of the old*; and (3) *eventual release of old understandings and development of new ones* [...]“<sup>170</sup>. Damit wird organisationalem Unlearning mit einem Modell aufgewartet, dass in wenigen Schritten nahelegt, wie auf Organisationsebene verlernt werden kann. Organisationales Unlearning entsteht ausschließlich durch Beteiligte, die durch individuelles Unlearning einwirken und in das Kollektiv einbringen.<sup>171</sup> Fachlich ausgeprägt zeigen sich

<sup>169</sup>Vgl. Cegarra-Navarro und Moya (2005), S. 4, 7; Zhao u. a. (2013), S. 903.

<sup>170</sup>Vgl. Fiol und O'Connor (2017b), S. 24.

<sup>171</sup>Vgl. Klammer und Gueldenberg (2019), S. 869.



die drei Ebenen als äquivalent.<sup>172</sup> Wenn folglich jegliche Beteiligung äquivalent anzusehen ist, dann schließt sich der Kreis der Beteiligten und Agierenden einer Organisation. Die nachfolgende Tabelle 3.2 zeigt auf, welche drei Grundausrichtung bislang erforscht wurden.

Tab. 3.2: Auszug Grundausrichtungen Unlearning, eigene Tabelle

Unlearning Forschungsrichtung	Auszug Forschende Personen
Individuelles Unlearning	Becker (2008), Cegarra-Navarro und Wensley (2019), Grisold, Kaiser und Hafner (2017), Hislop u. a. (2014), Kmiecik (2020), Lee (2002), Matsuo (2018, 2021a), Rodrigues und Bido (2019), Rushmer und Davies (2004), Stenvall u. a. (2018) und Tabassum Azmi (2008)
Organisationales Unlearning	Akgün, Byrne u. a. (2007a,b), Antonacopoulou (2009), Baker und Greif (2020), Bouton (2002), Brook u. a. (2016), Fernandez u. a. (2012), Howells und Scholderer (2016), Kluge u. a. (2019), Lague und Rhaiem (2014), Leal-Rodríguez u. a. (2019), Love u. a. (2018), McWilliam (2007), Morais-Storz und Nguyen (2017), Nguyen (2017b, 2019), Pianesi (2009), Pluzhenskaya (2016), Reese (2017), Rehn (2011), Rupčić (2017), Seltrecht (2015), Sherwood (2000), Snihur (2018), Tlostanova (2020), Tsang (2017a), Tsang und Zahra (2008), Wurst (2012), Xi u. a. (2020) und Yildiz und Fey (2010)
Beide Richtungen	Becker (2005), Kim und Park (2021), Peschl (2019b) und Scheiner u. a. (2016)

Damit ist die Frage geklärt, wo in einer Organisation verlernt werden könnte und resultiert sich die Suche nach der Antwort auf: „Worin wird verlernt?“

### 3.2.4 Perspektiven und Gegenstände

Bislang wurde geklärt, wo in Organisationen Unlearning bei Beteiligten und Agierenden verortet ist. Für eine weitere Erfassung von Unlearning bedarf nebst der Unterscheidung individuellen und organisationalen Unlearning weiterer Forschungsflächen, damit der Komplexität der Fragmentierung und der besseren Fassbarkeit der Forschung nach der Frage „worin wird verlernt?“ begegnet werden kann.

<sup>172</sup>Sharma und Lenka (2021), S. 52.

Modellhaft wurde bereits aufgezeigt, dass bei individuellem Unlearning eine Vielzahl beeinflussender und aber auch mittragender Faktoren einwirken. Diese begleiten den Kontext im Rahmen von Unlearning-Prozessen als Dimensionen oder Perspektiven<sup>173</sup> gleich durch Gegenstände wie Verhalten, Kognition, Sozialem und Emotionen oder Normativa mit. Kontextbegleitung gilt auch für organisationales Unlearning. Die nachfolgenden Perspektiven bieten dar, in welcher Richtung der Kontext eines Unlearning-Prozesses aus Sicht der Perspektive ausgeprägt werden kann. Gegenstände stellen die darin wirkenden Bearbeitungsfokusse innerhalb des Kontextes dar, die auch weitgehend den Inhalten der Definition von Unlearning (siehe Unterkapitel 2.2.2) entsprechen.

Die nachfolgenden Perspektiven sind derzeit erkennbar, diese werden aufgelistet, kurz beschrieben und mit einen Auszug beitragender Forschungspersonen bestückt, um eine fachliche Herleitung aufzuzeigen. Auf eine umfangreiche Literaturlistung wird an dieser Stelle verzichtet, da ein sehr gut ausgestalteter Zugriff auf diese Perspektiven die hervorragenden Arbeiten von Klammer und Gueldenberg, Hislop u. a. und Sharma und Lenka bieten. Denn für diese Arbeit ist relevant, diese Perspektiven und Gegenstände in Hinblick auf die Organisationsentwicklung zu erkennen und dabei festzuhalten, da durch diese Gegenstände mögliche Bearbeitungsfelder für die Organisationsentwicklung und für New Work entstehen könnten.

Mittels Perspektiven und Gegenstände wird die wissenschaftliche Erfassungsbreite von Unlearning gewahrt und lässt sich auch dadurch die bisher erkannte fachliche und damit auch dimensionale Fragmentierung klarer durchblicken. Bestandteile dieser Perspektiven sind einzelne Objekte, Gegenstände oder auch Scopes<sup>174</sup> genannt, die diese Perspektiven als Dimensionen und damit den Kontext in der Zusammenarbeit mit allen Beteiligten gezielter fachlich verorten lassen. Der Fokus dieser Arbeit betrifft auszugsweise die kognitive Perspektive, zumal sich der Kern um Lernen und Verlernen dreht. Um eine übersichtliche Offenheit zu ermöglichen, werden Inhalte anderer Perspektiven einbezogen.

Die Tabelle 3.3 zeigt die Perspektiven und Gegenstände aus der Literatur auf.

Tab. 3.3: Tabelle Unlearning Perspektivische Gegenstände, eigene Tabelle und Erarbeitung

Perspektive	Gegenstände mit Erwähnungen
-------------	-----------------------------

<sup>173</sup>Als Perspektiven genannt bei Klammer und Gueldenberg (2019), S. 972–874.

<sup>174</sup>Die Verwendung von Scopes werden angeregt bei ebd.

Kognitive Perspektive	Wissen, Lernen <sup>175</sup> , Denken <sup>176</sup> , Annahmen <sup>177</sup> , Überzeugungen <sup>178</sup> , Werte <sup>179</sup> , Mentale Modelle <sup>180</sup> , kognitive Landkarten/Schemen <sup>181</sup> , Sinnstiftung <sup>182</sup>
Verhaltensperspektive	Routinen <sup>183</sup> , Aktionen <sup>184</sup> , Praktiken <sup>185</sup> , Gewohnheiten <sup>186</sup>
Soziale Perspektive	Soziale Prozesse <sup>187</sup>
Emotionale Perspektive	Emotionen <sup>188</sup>
Normative Perspektive	Regulatorien <sup>189</sup>

### 3.2.5 Strömung Verlernen

Bislang wurde aufgezeigt, dass Unlearning, aber auch das Lernen Teile der Idee lernender Organisationen bilden.<sup>190</sup> Lernende Organisationen können somit auch zu verlernenden Organisationen definiert werden, da durch Verlernen nun mehr Teile von Lernprozessen erkennbar sind.

Die Individuelle Ebene, die Gruppen- und Team-Ebene als auch die Organisation als Systemebene sind Orte des Unlearning. Gleichwertig verortet, bilden sie drei unterschiedliche Ebenen der Erforschung von Unlearning. Allen drei gemeinsam ist, dass sie in einen Kontext eingebettet sind, der durch Gegenstände seine Wirkungsrichtung und während einem Wandelprozess den Lernweg und das Verlernen begleiten. Gegenstände treten oft nicht einzeln oder isoliert auf, sondern bilden sich verzahnt aus, wie beispielsweise kognitive Gegenständen und Verhaltensgegenstände miteinander entgegen aber auch miteinander wirken. Diese Wirkungen sind es, die nicht nach fachlich konzentrischer

<sup>175</sup>Becker (2018b); Lague und Rhaiem (2014); Rebernik und Širec (2007); Tsang und Zahra (2008); Xi u. a. (2020).

<sup>176</sup>Grisold, Kaiser und Hafner (2017); Kmieciak (2020); McWilliam (2007).

<sup>177</sup>Hislop u. a. (2014); Matsuo (2019a); Pianesi (2009).

<sup>178</sup>Akgün, Byrne u. a. (2007b); Klammer (2021); Lyu u. a. (2020); Martignoni und Keil (2021).

<sup>179</sup>Hislop u. a. (2014); Leal-Rodríguez u. a. (2019).

<sup>180</sup>Rushmer und Davies (2004); Sharma und Lenka (2019).

<sup>181</sup>Akgün, Byrne u. a. (2007b); Akgün, Keskin u. a. (2014); Casey und Olivera (2011); Huber (1991).

<sup>182</sup>Akgün (2020); Akgün, Keskin u. a. (2014); Klammer (2021).

<sup>183</sup>Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021); Fiol und O'Connor (2017a,b); Grisold und Mendling (2018); Tsang (2017b).

<sup>184</sup>Brook u. a. (2016); Rautenbach u. a. (2019); Turc und Baumard (2007); Volland (2019).

<sup>185</sup>Antonacopoulou (2009); Becker, Hyland u. a. (2006); Cegarra-Navarro, Wensley und Polo (2014); Richmond (2018).

<sup>186</sup>Aledo Ruíz u. a. (2017); Cegarra-Navarro und Sánchez-Polo (2008); Krauss (2019).

<sup>187</sup>Easterby-Smith und Lyles (2011).

<sup>188</sup>Becker und Bish (2019); Fiol und O'Connor (2017a); Pratt und Barnett (1997); Turc und Baumard (2007); Visser (2017).

<sup>189</sup>Yildiz und Fey (2010).

<sup>190</sup>Vgl. Rupčić (2017), S. 130.

Erforschung, sondern wo nach einer Interdisziplinärität der mit Verlernen verbundenen Kontexte, Perspektiven und Gegenstände gefragt sind und sich somit die Breite möglichen Verstehens erweitert.

Die für diese Arbeit geltende Definition für Unlearning respektive Verlernen kann somit erweitert werden: „Verlernen ist ein multiperspektivischer, intensionaler Prozess im Rahmen des Organisationslernens, der in einen Kontext eingebettet, ein oder mehrere Ziele verfolgt, um, falls erforderlich, im Sinne des Zieles nicht (mehr) benötigte/-s Wissen, Werte, Verhalten und Routinen loszulassen. Verlernen kann sowohl Teil individueller als auch organisationaler als auch beider Lernprozesse sein. Als Loslassen-ermöglichende Komponente begleiten diese ziel- oder fallbasiert bis hin zu einem Vergessen. Verlernen umfasst dazu kognitive, verhaltensgesteuerte, emotionale, soziale und normative Perspektiven, die durch Gegenstände ausgeprägt sind.“

### **3.2.6 Zusammenfassung Verortung**

Gegenstände und Perspektiven bilden die Felder der perspektivischen Gegenstände, die einen Hinweis ergeben, wo Verlernen anzugehen wäre und wodurch diese auf individueller, der Ebene von Teams und Gruppen als auch auf organisationaler Ebene gearbeitet werden können. Der Abgleich von New Work und den Gegenständen zeigt, dass die Inhalte von New Work sich auch als partizipierende Elemente zu den Gegenständen des Verlernens bilden. Damit kann ausgesagt werden, dass der Kontext von New Work in mehreren Perspektiven des Verlernens verortet ist. Um der Frage zu begegnen, wie Unlearning in diesen Gegenständen funktionieren kann, wird auch die Frage erörtert werden, wie diese perspektivischen Gegenstände durch die OE in Wandelprozessen genutzt werden können, um Potentiale für die Anwendung zu entdecken.

## 4 Organisationsentwicklung

### 4.1 Wandelbegleitung

#### 4.1.1 Wandel

Um Unlearning als Teil der Lerndynamik des Wandels aus der Perspektive der Organisationsentwicklung (OE) zu überprüfen, muss erst der Begriff der OE festgelegt werden und damit auch, was OE in der Praxis ist und was damit verbundene Interventionsebenen sind. Daraus wird aufgezeigt, ob und welche Zugänge hinsichtlich Unlearning eine Überprüfung sich eröffnen.

Als Beratungsansatz auf systemischer, sozialwissenschaftlichem Verständnis basierende Grundlage geleitet die OE Organisationen und Unternehmen in und durch Veränderungen und Wandel.<sup>191</sup> Die OE teilt nicht nur die Nutzung von Methoden der Sozialwissenschaft wie Lewins Drei-Phasen-Modell (Auftauen→ Verändern→ Stabilisieren)<sup>192</sup>, sondern auch bei Schein in der Prozessberatung.<sup>193</sup>

Der hier angewandte Ansatz der OE versteht ihre Haltung nicht als beratendes Vorgeben und Lösen von Sachverhalten gegenüber dem System Organisation eines Wandels, sondern sieht seine Aktivität im Einbezug und Begleitung Beteiligter während des Wandels und der prozeduralen Hinführung hin zu einer Lösungsfindung und deren Ermöglichung.<sup>194</sup> Die Beratung als auch die Begleitung geschieht durch Interventionen, die als Prämisse der OE Haltung bereits mit jeder Aussage, jedem Einwirken, eine Intervention sowohl zu als auch in die jeweilige Organisation darstellt. Daher beginnen Interventionen stets mit einer vorangehenden Erfassung einer Organisationsdiagnose, um einen Überblick und Einsichten in Struktur, Prozesse, beteiligte Personen und Kommunikations- oder Organisationsflüsse (Führung), Einflussfaktoren oder Strömungen des gesamten oder eines Teilsystems der Organisation zu erhalten<sup>195</sup>. Lernen, dessen Umgang und Verhalten stellt auch Teil der Diagnose dar. Die Organisationsdiagnose schließt mit der Erarbeitung möglicher Hypothesen<sup>196</sup> ab, die in eine mit der Auftrag gebenden Personen vereinbarte Durchführung von Interventionen münden könnten.<sup>197</sup> Dazu gehört auch die Begleitung und Beratung in Organisationen betreffend der Ressource Wissen und deren

---

<sup>191</sup>Vgl. Elbe und Erhardt (2020), S. 62 ff.

<sup>192</sup>Vgl. Lewin (1947), S. 34–35.

<sup>193</sup>Vgl. Schein (2010), S. 21.

<sup>194</sup>Vgl. Elbe und Erhardt (2020), S. 29.

<sup>195</sup>Organisationsdiagnosen finden sich vertieft bei Alderfer (2011); Bornewasser (2009); Elbe (2015); Manzini (1988); Nerdinger (2019); Werner (2013).

<sup>196</sup>Vgl. Erpenbeck (2018), S. 128.

<sup>197</sup>Vgl. Elbe und Erhardt (2020), S. 163–171.

Umgang<sup>198</sup> oder hinsichtlich Innovationen respektive Inventionen<sup>199</sup> oder auch der Begleitung von Menschen (Coaching, Supervision)<sup>200</sup>. Ergänzend gehören Themen der Führung und der Umgang mit Widerständen<sup>201</sup> in Fachbereichen wie „Change Management“ zu den Tätigkeitsfeldern.

#### 4.1.2 Interventionen

Damit ein Wandel durch die Organisationsentwicklung angestoßen begleitet werden kann, bedarf es Interventionen, die somit gezielter Anpeilung bedürfen. Diese geschieht mit der Wahl einer Ebene, in die interveniert werden will. In unterschiedlichen Beratungsmodellen sind Interventionsebenen different und zeigen sich heterogen.

Zu wenig fassbar erscheinen Mensch, Technik und Organisation als mögliche Entwicklungsebenen,<sup>202</sup> Interventionsebenen, und für die Überprüfung auf Verlernen zu weitläufig. Um die Wahl möglicher Ebenen explizit in Hinblick auf Wandel, Veränderungen und die Beratung zu konzentrieren, wird auf die Perspektiven der lernenden Organisation von Senge zurückgegriffen. Maßgebend für die lernende Organisation sind die fünf Disziplinen, die als Entwicklungsebenen gelten. Die fünf Disziplinen zeigen mit Verfolgen einer gemeinsame Vision, der Veränderung von mentalen Modellen, dem Brennpunkt der Persönlichkeitsentwicklung und Selbstführung, verknüpft mit dem Lernen in Teams sowie der systemische Denkweise als zusammenfassende Disziplin. Dadurch wird offenbart, dass den Disziplinen sowohl Individuen, Gruppen und Teams als auch die Organisation als Gestaltungsebenen erkennbar sind.<sup>203</sup>

Als weitere Interventionsebenen lässt die systemische Denkweise weiterer Systembestandteile Strukturen und Prozesse erkennen. Als Interventionsebenen gelten nach von Ameln und Kramer OE, Team- sowie Personalentwicklung.<sup>204</sup> Diese Beratungsmethoden differenzieren sich in verbale und handlungsorientierte Ausprägungen. Verbale Methoden verlangen nach Kommunikation, die eine Verbindung zwischen den Interventionsebenen ermöglicht und dadurch als zusätzliche Interventionsebene definiert werden kann. Die Verbindung der Kommunikation eröffnet ermöglichenden Interventionen auch die Ebene hin zu intraorganisationalen Vereinbarungen wie Haltungen, Verhalten, Wertvorstellung und Normen wie Verhalten in der Organisation. Daher interveniert die OE handlungsorientiert

<sup>198</sup>Wissensmanagement findet sich auszugsweise bei Ackermann u. a. (2020); Amelingmeyer (2004); Al-Laham (2003); North (2016); Probst u. a. (2012); Reinmann und Mandl (2000, 2004).

<sup>199</sup>Ergänzendes zu Innovationen findet sich bei Chesbrough (2008); Gassmann u. a. (2017); Moldaschl (2006); Rehn und Lindahl (2012).

<sup>200</sup>Vgl. Backhausen und Thommen (2017); Elbe und Erhardt (2020).

<sup>201</sup>Vgl. Geramanis u. a. (2021), S. 403.

<sup>202</sup>Vgl. Reinmann und Mandl (2000), S. 8.

<sup>203</sup>Senge (2011).

<sup>204</sup>Vgl. von Ameln und Kramer (2016), S. 4 ff.

in die Interventionsebene der Kultur einer Organisation.

Für diese Arbeit werden die Interventionsebenen um eine weitere explizite Ebene des Lernens und Wissens erweitert, die die Ressource Wissen und die Lerndynamik beinhaltet. Das streicht nicht nur die Bedeutung dieser für diese Arbeit heraus, sondern bietet die Möglichkeit auf Lernen, Verlernen und Wissen gezielte Interventionen zu erfassen. Nachfolgend wird diese Interventionsebene „Lernen“ benannt. Die für diese Arbeit lautenden Interventionsebenen der OE sind nun mehr: „Individuum (In), Team und Gruppe, Organisation, Kommunikation, Kultur, Prozess und Struktur, und Lernen“. Für die OE bilden demnach Interventionsebenen auch Gestaltungsfelder der OE.

Abhängig vom Grund einer Intervention findet eine aktuelle Methodenauswahl Verwendung in Interventionen, dazu gehören auszugsweise zirkuläre Interventionen wie „*Design Thinking*“ oder das quelloffene LEGO® Serious Play®, die Methode „*Critical Action Learning*“,<sup>205</sup> Problemlösungsprozesse<sup>206</sup> oder zu „*SCRUM*“ Arbeitsmethode der agilen Software-Entwicklung.<sup>207</sup> In der Praxis gilt der Diagnostik entsprechende Reaktanz durch zielgerichtete Methodik oder Aktion zu schaffen.

#### 4.1.3 Tätigkeitsfelder

Um die OE hin auf einen Bezug zu UL zu prüfen, bietet sich ein Abgleich von Tätigkeitsfeldern an, die durch die Interventionsebenen engagiert werden.

In ihrem hervorragenden wissenschaftlichen Beitrag haben Sharma und Lenka (2021) auf der Basis von Publikationen zu Unlearning und Forgetting in Fachmagazinen ausgearbeitet, dass thematische Bearbeitungsfelder erkennbar sind. Ein nachfolgender Abgleich in Tabelle 4.1 dient dazu, diese Themencluster gegenüber den Tätigkeitsfeldern der OE einzuordnen. Der Abgleich ist relevant, um etwaige Übereinstimmungen der OE hinsichtlich Unlearning zweckdienlich zu klären.

---

<sup>205</sup>Vgl. Hauser (2014), S. 33.

<sup>206</sup>Vgl. Schiersmann und Thiel (2018), S. 33.

<sup>207</sup>Vgl. Schneider (2020), S. 472.

Tab. 4.1: Abgleich Unlearning mit Themencluster mit Tätigkeitsfelder OE, eigene Tabelle

Clusterbeschreibung	Feldübereinstimmung OE
UL and Aspects of Change Management	Ja, Wandel
UL and Leadership Aspects	Ja, Führung
Enablers/Inhibitors of OU	<i>Nein, OU</i>
OU and Organizational Forgetting	<i>Nein, Organisationales Vergessen</i>
OU and Organizational Learning	Ja, Organisationslernen
Unlearning and Aspects of Knowledge Management	Ja, Wissensmanagement
OU and New Product Development	Ja, Innovation, Produkteentwicklung

Die Tabelle 4.1 zeigt eine weitgehende Übereinstimmung der Themencluster bei organisationalem Unlearning bei Sharma und Lenka mit den Tätigkeitsfeldern der OE. Damit eröffnen sich Potentiale für die OE Tätigkeitsfelder und Methoden um Unlearning näher zu beleuchten. Das individuelle Unlearning wird nicht thematisiert.

## 4.2 Literaturabgleich

### 4.2.1 Verortung der perspektivischen Gegenstände bei New Work

Um tiefgreifenden Einblick zu UL und OE für diese Arbeit zu ermöglichen, bedarf es eines Abgleiches und einer Auswertung bestehender Literatur zu Anwendungen von Unlearning in Organisationen. Ein klares Vorgehen unterstützt die Frage nach *Wie wird Verlernen eingesetzt ?* Die Überprüfung der erarbeiteten perspektivischen Gegenstände zeigt einen möglichen Ansatz. Es bietet sich an, den exemplarischen Abgleich mit New Work fort zu führen und diese mit perspektivischen Gegenständen des Verlernens zu verbinden.

Tab. 4.2: Abgleich New Work Unlearning Gegenstände exemplarisch.

Veränderungspunkte	Verlernpunkte	Gegenstand
Sinnhaftigkeit (Sensemaking)	Haltung gegenüber Arbeit	Sinnstiftung
Work-Life-Blending	Bestehende Ansichten	Mentale Modelle
<i>Selbstorganisation</i>	Verlernen	Gegenstand
Selbstverantwortung	Fremdverantwortung	Überzeugungen



Selbstführung	Fremdsteuerung Person	Routinen
Selbstmanagement	Relevanz Fremdbild	Werte
Selbstreflexion	Furcht vor Eigenbild	Annahmen
Zeitmanagement	Fremdsteuerung Zeit	Praktiken
<hr/>		
<i>Wissen</i>	Verlernen	Gegenstand
<hr/>		
Lebenslanges Lernen	Lernen nicht erforderlich	Lernen
Wissen teilen sharen	Wissens behalten wollen	Werte
Innovationsverhalten	Furcht vor Fortschritt	Gewohnheiten
<hr/>		
<i>Struktur &amp; Prozesse</i>	Verlernen	Gegenstand
<hr/>		
Hierarchie	Ersatz bidheriger Strukturen	Kognitive Landkarten
Arbeitsform	Klassischen Arbeitssicht (817)	Praktiken
Digitalisierung	Furcht, Respekt vor digitaler Welt	Denken
Führung	Respekt gegenüber Führen	Überzeugungen
<hr/>		
<i>Werte &amp; Haltung</i>	Verlernen	Gegenstand
<hr/>		
Kundenverständnis	Bisherige Annahmen	Soziale Prozesse
Veränderungsfähigkeit	Angst gegenüber Veränderungen	Mentale Modelle
Umgang mit Widerständen	Bisheriger Umgang mit Widerstände alte Muster	Überzeugungen
<hr/>		

Der Abgleich zeigt, dass entsprechenden Verlernpunkten bei New Work jeweils ein Gegenstand zugewiesen werden kann. Dabei tritt die Frage nach der Praktikabilität sowie der Erfassbarkeit von Gegenständen in der Literatur und in Organisationen auf. Nicht erkennbar ist, ob und wie der Gegenstand als Zielrichtung des Verlernen des Veränderungspunktes ermöglicht. Gegenstände zeigen wohl auf, welche Perspektive hinsichtlich der Lerndynamik tangiert wird, lassen sich diese nicht in praktischer Weise einen Ansatz der Methodik oder einer Aktivität zu ordnen, was für die weitere Klärung der Forschungsfrage jedoch sinnvoll erscheint. Daher wird ein anderes Vorgehen gewählt, um in praxisbezogener Weise in der Literatur nach Hinweisen zu forschen, wie sich in Zusammenhang mit Gegenständen und Interventionsebenen Aktivitäten oder Methoden explorativ finden lassen. Die Literatur soll für die praktische Nutzung durch die OE auf Probleme oder auch auf Erkenntnisse Dritter überprüft werden, um in weiteren Schritten Lösungen und richtungsweisende Methoden oder Aktivitäten erkannt werden könnten.

#### 4.2.2 Forschungsdesign Literaturabgleich

Für diese Arbeit bieten sich einfache Möglichkeiten der quantitativen Inhaltsanalyse an, die von einer Anzahl empirischer Studien ausgeht und diese hin zu einem wertvollen Kondensat durch erkannte Probleme, Lösungen und Methoden reduziert. Wenngleich die quantitative Inhaltsanalyse Teil empirischer Bearbeitung ist, dient sie in dieser Arbeit als Instrument wissenschaftlich nachvollziehbarer Erarbeitung. Der Abgleich geschieht durch die Möglichkeiten und Funktionen der Software MAXQDA Version 22.0.1 von Verbi GmbH. Die Exporte der Ergebnisse finden aus MAXQDA zu Excel oder Word statt, wo sie für die Masterarbeit aufbereitet werden.

#### 4.2.3 Vorgehen

Das Vorgehen wird mit den nachfolgenden Schritten durchgeführt:

1. Auswahl der Dokumente
2. Aufbau Codebuch
3. Variablen Definition
4. Codierung pro Dokument
5. Export in Excel Cluster
6. Recodierung
7. Auswertung mit MAXQDA Möglichkeiten
8. Export und Aufbereitung
9. Ergebnissicherung in Masterarbeit

#### 4.2.4 Formale Kriterien

Die formalen Kriterien für die Dokumentenauswahl liegen bei empirischen Studien oder Fachartikeln, die als Beiträge zu Unlearning in Fachzeitschriften und Onlinebibliotheken publiziert sind. Für die Auswahl soll Unlearning im Beitragstitel sowie einen Hinweis auf ein Wirkungsfeld oder Tätigkeitsfeld oder einen Fachbereich umfassen. Fachartikel sollen dabei einen Hinweis auf eine praktische Anwendung, praktische Hinweise oder auf ein Tätigkeitsfeld hindeuten. Es werden aus der englischsprachigen Literatur weltweit rückwärts PDF-Dokumente aus dem Zeitraum von 2021-2012 ausgewählt. Damit wird unterstützt, dass der aktuellste Forschungsstand ab 2021 rückwärts erforscht werden kann. Es werden ausschließlich PDF Dokumente verwendet, wenn auch, generell durch das

PDF-Format bedingt, in MAXQDA keine exakte Seitenangabe der Quellen möglich sind. MAXQDA stellt daher innerhalb der PDF Dateien diese als exakte Positions-Koordinaten (Anfang/Ende) zu Verfügung. Die verwendeten Quellen sind im Quellenverzeichnis der Masterarbeit eingetragen. Ausgewählte Dokumente ohne Codes sind nur im Datenstamm in MAXQDA vorhanden, da diese rein konzeptuellen Erarbeitungen nachgehen oder bedienen sich eines zu spezifischen Fachbereiches wie „Onboarding, Performance oder Governance“. Nicht codierte Variablen sind: Veröffentlichungsjahr sowie einen Hinweis auf Wirkungsfeld/Tätigkeitsbranche.

#### 4.2.5 Codierung

Es findet ein dreistufiges Codierungsvorgehen in MAXQDA und in Excel statt. Im Fokus steht die Erkennung eines Problems respektive einer Erkenntnis, eine damit verbundene Lösung sowie eine daraus ersichtliche Methode oder eine abzuleitende Aktion, zumal die Fragestellung „*Wie wird Verlernen eingesetzt*“ im Fokus steht.

Die erste Codierungsstufe überprüft Dokumente auf Ansätze in deduktivem Vorgehen und stellt dabei erste Kategorien und Codes (*Problem, Lösung, Methoden, Gegenstand und Interventionsebene*) in MAXQDA auf. Zu Problem wird auch eine erkannte Erkenntnis gewählt, da diese eine bereits verarbeitete Problemstellung darstellt. Zugewiesen werden die Codes den ausgewählten Dokumenten. Die Analyse erschließt pro Dokument erkannte Exzerptebündel heraus. Diese Bündel bestehen jeweils aus einer Problemstellung oder einer wissenschaftlich erarbeiteten Erkenntnis, die auf eine im Dokument ersichtliche Verarbeitung hinsichtlich Verlernen hinweist und eine damit verbundene, nachvollziehbare Lösung darlegt. Zudem soll eindeutig und klar zu erkennen sein, dass Problem und Lösung zu einer oder mehrere Methode in Verbindung stehen und darauf hinweist, dass diese als Bestandteil einer Maßnahme oder einer Intervention in der Praxis ermöglicht wird. Erkannte Treffer werden somit als *Problem Nummer, Lösung Nummer und Methode Nummer* für jeden aus drei Teilen erkennbaren Ansatz pro Dokument codiert und neu nummeriert. Ergänzend codiert wird pro Problemstellung/Erkenntnis ein zugewiesener Gegenstand des Verlernens. Es wird nur ein naheliegender Gegenstand explizit codiert. Der ausgewählten Methode Nummer wird auch eine Interventionsebene der OE beicodiert. Diese dient der Zuweisung der Methoden an eine Interventionsebene. Die Codes werden nach maximal 20 Dokumenten überprüft und hinterfragt.

Die zweite Codierungsstufe exportiert wird via MAXQDA Export in eine Excel-Datei. Dort gelöscht werden alle Tabs bis auf die Spalten Codierte Segmente und die Spalten „*Gewicht, Erstellt von, Erstellt am, Kommentar, Dokumentengruppe, Fläche und Abde-*

ckungsgrad in %“. Induktiv bearbeitet die pro Dokument erkannten Probleme, Lösungen und Methoden reduktiv zur Entstehung neuer „Clustercodes“. Ein Clustercode entsteht aus einem oder mehreren Problemen/Erkenntnissen, die in eine ähnliche Richtung weisen. Identisch verhält es sich bei Lösungen und Methoden. Die Clustercodes ermöglichen so die Erfassung von übersichtlichen Bearbeitungsgruppen. Im Gleichklang reduziert sich dadurch auch die Anzahl und Anwendung der Totale verwendeter Dokumente, da nur diese mit Treffer dienen.

Die dritte Codierungsstufe weist den MAXQDA befindlichen Dokumenten die neuen Clustercodes an Problemen, Lösungen und Methoden zu. Eine klare Auswertbarkeit nach Problemgruppen, Lösungsgruppen und Methodengruppen in Zusammenhang mit Gegenständen und Interventionsebenen manifestiert sich somit. Auswertungen zu Problemgruppen und Gegenstände in Abbildung A.1 und andere Statistiken und in appendix I ersichtlich.

Festgehalten sind alle Schritte im Codebuch in appendix II, im Logbuch und weiteren Memos in MAXQDA festgehalten. Beigefügt sind diese dem Anhang der Masterarbeit. Elektronischen Dateien liegen in der digitalen Ablage auf Dropbox an.

### **4.3 Ergebnisse Abgleich**

Die Erarbeitung des Literaturabgleichs in MAXQDA und Excel hat Hinweise sowie Treffer auf Verlernen in Problemstellungen und Erkenntnissen in Dokumenten ergeben. Dazu wurden 50 Dokumente der Jahre 2021-2012 gesichtet, 21 Dokumente mit Treffern codiert in der Summe wurden 650 Codes in 21 Dokumenten ausgewertet.

Die Angaben des Literaturabgleiches zeigen auf, dass der Abgleich mit einer aussagekräftigen Anzahl von Dokumenten stattfand, deren fachliche Aussage entweder empirisch oder als zugelassene Publikation verbrieft ist. Die verwendete und codierte Segmente der Literatur sind in appendix III wie auch in der Excelfile Projektmappe ersichtlich. Die Ergebnisse gehen jeweils auf die wichtigsten fünf Punkte ein, damit ein erstes Bild gewonnen werden kann.

#### **4.3.1 Ergebnisse Problemstellungen/Erkenntnisse**

Im ersten Verarbeitungsschritt wurden alle Dokumente auf überprüfbare Problemstellungen oder Erkenntnisse der einzelnen Beiträge hin überprüft. Erkannt wurden eines oder mehrere Problemstellungen/Erkenntnisse, die als Anknüpfungspunkt für Lösungen und Methoden gelten. Das Maximum gefundener Anknüpfungspunkte pro Dokument finden sich bei Grisold, Klammer u. a. (2020) mit neun (9) Erkenntnissen. Den Problemstellungs-

/Erkenntnis-Codierungen wurden zugleich auch ein Gegenstand des Unlearning beigefügt, um eine Relation zwischen Problemstellung und Gegenstand zu ermöglichen.

In einem zweiten Schritt wurden in Excel Cluster gebildet und diese im dritten Schritt wiederum den entsprechenden Textstellen der Problemstellungen und Erkenntnissen zugewiesen. Die eigene Verarbeitung der Literatur in MAXQDA hat folgende Problemstellungen und Erkenntnissen in Tabelle 4.3 ergeben.

Tab. 4.3: Erklärung Problemstellung, eigene Tabelle

Problemstellung, Erkenntnisse	Erklärung
Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	Cluster, der sowohl die Nichtakzeptanz, das Akzeptieren als auch eine Ermöglichung unterschiedlichster Perspektiven wie Selbst-, Fremdbild, Außenbetrachtung, das Einnehmen unterschiedlicher Sichtpositionen und Ansichten und Geltungsbereiche wie experimentale Sichtweisen
Benötigte Struktur nicht gegeben	Ein Strukturelement der Organisation, eine Abteilung, eine Stelle, eine Hierarchieebene oder eine Funktion wäre hilfreich und/oder wünschenswert, aber nicht existent.
Bisherige Routinen, Praktiken	Cluster der das bisherige Wirken und deren Art und Weise als Grund sieht.
Feld, Raum nicht vorhanden	Feld als Überbegriff für kein Raum vorhanden sein oder auch physische Räumlichkeiten.
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Benötigte KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen und Expertisen hinsichtlich Unlearning sind nicht vorhanden
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Lernpotentiale oder auch Lernformen oder deren Anwendung nicht entwickelt.
Teamkomposition zu einheitlich	Kompetenzen und Qualifikationen von Teampersonen sind zu uniform
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Der Umfang eines Wandelprojekts oder die Anzahl Projektschritte darin oder das vorgesehene Quantum Zeit ist in der Menge/Summe zu hoch bemessen. Weniger wäre hilfreicher und fassbarer für die Organisation und ihre Elemente.
Unlearning nicht etabliert	Keine Heranführungen, keine Wege, keine Berechtigungen oder keine Legitimierungen zu Unlearning sind erkennbar, aus dem Exzerpt als notwendig oder wünschenswert oder empfohlen gefordert.
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Benötigte Prozesse oder Verbindungen sind nicht existent, jedoch wünschenswert.

Problemstellung, Erkenntnisse	Erklärung
Wertschätzungsweisen nicht etabliert	Art und Weisen, wie Würdigung und Wertschätzung in Organisationen ermöglicht werden können.
Wissensverständnis zu einheitlich	Kollektiv ausgebildete und damit als geltend vereinbarte Wissensbestände von Organisationen, Teams und Gruppen können über Zeit zu identisch respektive zu nah (zu unisono) beieinander liegen.
Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Arten von Kommunikationswegen wie Rückkopplungen, Feedback, Feedforward aber auch Umfragen sind nicht etabliert oder nicht durchgeführt.

Die Tabelle 4.3 zeigt auf, dass eine breite Ausrichtung an Problemstellungen und Erkenntnissen sich aus der Erarbeitung erschließen. Die nachfolgenden Problemstellungen wurden in den Dokumenten erkannt. Dabei lässt sich die Häufigkeit des Auftretens wie folgt zusammenfassen:

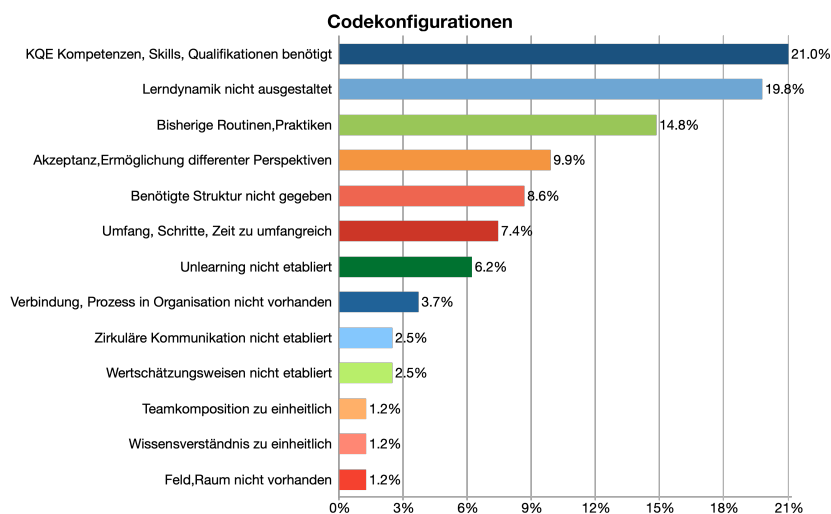


Abb. 4.1: Auswertung Problemstellungen/Erkenntnisse, eigene Darstellung (Datenverarbeitung mit GmbH 2021, MAXQDA)

„KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen“ zeigen fast gleichauf mit „Lerndynamik nicht ausgestaltet“ bei gemeinsam mehr als 40% erkannter Anknüpfungspunkte. Das Fehlen von Befähigungen und die naheliegenden Lerndynamiken zur Erlangung von Befähigungen zeigen auf, dass hier ein diesbezüglicher Problempunkt in den erkannten Punkten aus der Literatur offenbart wird. Die Erschließung von Verlernen wie der damit verbundene Lerndynamiken gestaltet sich auch im nächsten Punkt aus, dem Loslassen und das Aufgeben bisheriger Wege „Bisherige Routinen/Praktiken“. Offenbar gestaltet sich dieser Punkt als wichtig und interessant heraus, zumal diese Punkt einer intensiven

Tab. 4.4: Textuelle Wortwolke Lösungen, eigene Tabelle und Erarbeitung

Beschreibung

Anbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen, Andere Lerndynamiken nutzen, **Anwendung oder Gegenstände integrieren, Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele, Maßnahmen, Schulung)**, Erkennbare Lösung, Feedback ermöglichen, Fehlerermächtigung anbahnen, Kritische Auseinandersetzung (MA und Team), Prozess-,Strukturveränderung anbahnen, Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung, **Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen**, Transparente Kommunikation anbahnen, **Unlearning Beachtung schenken**, Veränderter,neuer Methodenmix anwenden, **Verständnis,Kontinuität ermöglichen**, Vertrauen in Wandel schaffen, Wissensstrukturänderung anbahnen

Erforschung zu Unlearning unterliegt. Auch die „Akzeptanz/Ermöglichung *differenten Perspektiven*“ lässt erahnen, dass damit nicht nur Selbst- und Fremdbilder verstanden werden, sondern auch der Wunsch nach einem Blick über die Systemgrenzen hinweg und zurück. Als eine qualitative Problemstellung gestaltet sich „Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich“ aus, zeigt dieser vage auf, dass Quantität wie Geschwindigkeit von Vorgehen nicht gleich Performance und Qualität verheißt. Das der „Unlearning nicht etabliert“ weist dahingehend auf, dass Verlernen keine Wahrnehmung erfährt und nicht ausgestaltet ist. Die weiteren, erkannten Punkte sind wichtig, jedoch vermögen sie in diesem Problem/Erkenntnismix nicht herausstechen.

Der Abgleich von Problemstellungen/Erkenntnissen mit Gegenständen legt dar, dass die Mehrheit der Probleme/Erkenntnisse den kognitiven Perspektiven entstammen, gefolgt von der Verhaltensperspektive. Die gegenseitige Ergänzung und die Kombination beider kann somit am häufigsten erkannt werden. Hervorgehoben ist, dass Gegenstände nicht der direkte Bezug in der Literatur darstellen, sondern legen den Schluss nahe, dass die Probleme/Erkenntnisse für die praktische Bearbeitung Erkennungspunkte für Interventionen darstellen. Erkannte Probleme/Erkenntnisse entsprechen somit einem möglichen IST Punkt eines Lernweges im Wandels. Emotionen und normative Perspektive wurde nicht direkt bei Problemen erwähnt erkannt.

#### 4.3.2 Ergebnisse Lösungen

Die Verarbeitung der Literatur in MAXQDA hat 15 Clustercodes möglicher Lösungen ergeben. Mit Lösungen werden Richtungsweisungen möglich, was wohin in etwa als Folge eines Problems oder Erkenntnissen gelöst oder ermöglicht würde. Diese Lösungen sind für die Erkennung von Methoden relevant, aber stehen nicht im Vordergrund dieser Arbeit. Nachfolgend sind die 5 meist erkannten Lösungen hervorgehoben.

Die grafische Auswertung legt dar, dass die erkannten Lösungen sich als Anstoß hin

zu einer Aktivität aufzeigen lassen. Die Lösung bietet damit eine Aktivitätsrichtung, was möglich zu tun sei. Die genannten Lösungen sind wie folgt aufgetreten:

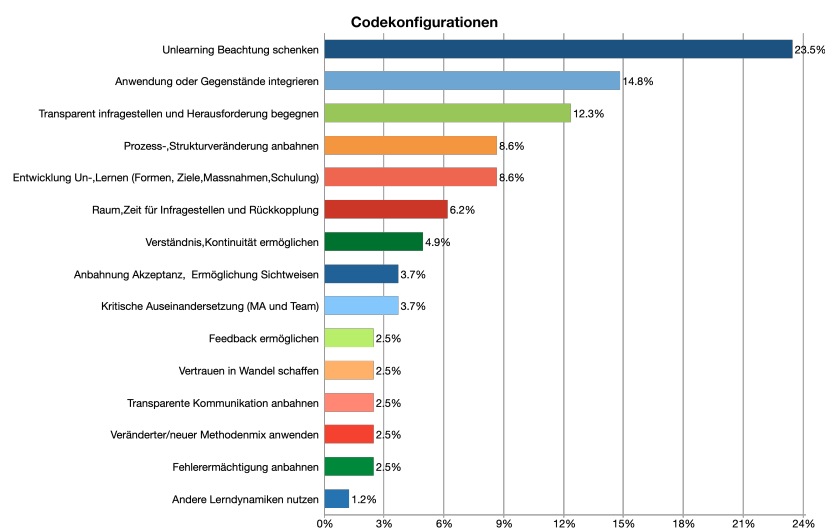


Abb. 4.2: Auswertung in Literatur erkannter Lösungen, eigene Darstellung aus MAXQDA

Interessant ist, dass die am häufigsten erkannte Lösung *Unlearning Beachtung schenken* darstellt, was den Schluss nahe bringen lässt, dass dem Umstand des Unlearning mehr Raum beigemessen werden soll und dass durch die perspektivischen Gegenstände Unlearning vermehrt durch Anwendungen in Organisationen eingebracht wird respektive, dass Wege dazu eröffnet werden, wie die Lösungsrichtung *Anwendungen oder Gegenstände [zu] integrieren* sind. Diese Richtung hängt mit dem nächsten Punkt der *Entwicklung Un-/Lernen (Formen, Ziele, Maßnahmen, Schulung)* zusammen, der einer institutionalisierende Lösungsrichtung von Verlernen zu unterstützen vermag. Der Lösungspunkt *Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen* zielt aus Sicht der erkannten Literatur in die Richtung, dass sowohl Transparenz, kritisches Erfragen und eine sachdienliche Konfrontation mit Themen, auf dem Weg hin zu Methoden und Aktivitäten des Unlearning wünschenswert sind. Ergänzt wird diese Lösung durch den Punkt des *Verständnis/Kontinuität ermöglichen*, worin Wege eröffnet werden wollen, die ein Verstehen hin zu einem Wandel und hin zu Unlearning ermöglichen und diesem eine Kontinuität, definiert durch Zeit und Raum, und eine gewisse Konstanz der Unlearning Lösungsrichtung miteinbezogen werden soll. Die weiteren Lösungspunkte gehören ebenso in diese Aktivierungsrichtung, wie die bereits genannten. Sie unterscheiden sich nur durch die Häufigkeit der Nennung. Alle Lösungspunkte zeigen interessante Grundschwingungen auf, in welche Richtung mögliche Interventionen in Organisationen führen könnten.



### 4.3.3 Ergebnisse Methoden

Die erarbeiteten Methoden und damit verbundene Aktionen sind aus Sicht dieser Erarbeitung die für Fragestellungen relevantesten Anknüpfungspunkte. Denn sie stellen dar, wie und womit Verlernen in Organisationen aufgrund der verarbeiteten Literatur theoretisch angepeilt, und wohin einen Blick in die Praxis führen könnte.

Tab. 4.5: Erklärung Methoden aus der Literatur, eigene Tabelle

Methode	Erklärung
Ausprägungen von Feedback, Feedforward	Aufbau und Gestaltung von zirkulären Rückkopplungsprozessen, Feedbacks und Feedforward sowie 360 Grad und andere.
Außenbetrachtung einbeziehen	Aufbau und Gestaltung von Interventionen zum Abgleich Selbst- und Fremdwahrnehmung.
Bisheriges würdigen	Aufbau und Gestaltung von Interventionen, die von Altem zu Neuen hinführen, darin beeinflussend eine ablösende „Trauerbegleitung“, aber auch positive Würdigung- und Wertschätzen des Bisherigen als sinnvoll und wertschätzend.
Coaching	Aufbau und Gestaltung von Coachingprozessen in jeweiligen Interventionsebenen.
Differente Komposition Team-Mindset	Aufbau und Gestaltung von Interventionen, um Teams mit unterschiedlichen Mindsets zusammenzusetzen und diese Differenz zu gestalten.
Explorative & exploitative Lernformen	Aufbau und Ausgestaltung durch diametral verbundene Lernformen, um die Lerndynamik zu unterstützen.
Experimentalfelder	Experimentalfelder dienen als Rahmen für Experimenten und Versuche wie auszugsweise Arbeits- und Arbeitszeitformen, Digitales, Innovationsförderung oder Führungsthemen.
Fehlerermächtigung	Aufbau und Gestaltung von Interventionen, die einer Ermächtigung von Fehlern dienen, diese nicht negativ wertet und Fehler als Chance wahrzunehmen hilft.
Innovationswettbewerbe	Interne Innovationswettbewerbe.
Prozessbegleitung	Begleitung und Führung, Rückendeckung während Wandelprozess erwünscht.
Raum und Umgebung verändern	Auf und Gestaltung von Wandel im Bereich Raum Räumlichkeiten und die damit verbundenen Elemente wie Sitzordnung, Art der Präsentation oder Lokalitätenwechsel miteinbezieht.

Methode	Erklärung
Reflexion und Diagnostik	Aufbau und Gestaltung von vielfältigen Ausprägungen von Interventionen auf Workshop für Rückkopplungen, Verlernen, Gruppendiskussionen, Auseinandersetzungen, Vorher-, Nachher Ansichten etc. Interventionen dienen sowohl diagnostischen als auch reflexiven Zielen.
Strukturelle Bewegung	Wandel auf der Strukturebene umsetzen, Stellen oder Abteilung bilden, Hierarchien auf- oder abbauen.
Sensemaking, Storytelling	Aufbau und Gestaltung von Interventionen zur Sinnstiftung (warum Wandel, Sinn des Wandels, Sinn des Verlernens) sowie des Storytelling.
Training, Schulung	Aufbau und Gestaltung von Trainings- und Schulungsmaßnahmen.
Veränderung Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren	Aufbau und Gestaltung neuer, veränderter Symbole und Artefakte, Rollen und Metaphoren.
Visionentwicklung	Aufbau und Gestaltung von Maßnahmen zur Entwicklung gemeinsamer Visionen.
Unlearning Awareness, Implementation	Wahrnehmung von Unlearning institutionalisieren und, oder Unlearning implementieren in allen Elementen einer Organisation.

Aus der Erarbeitung zeigen sich 18 unterschiedliche Cluster möglicher Methoden und Aktionen, die nun mehr Gruppen möglicher Interventionen der OE darstellen. Coaching, Innovationswettbewerbe und Storytelling können sowohl als einzelne, gezielte Methoden erkannt werden, aber auch als Gruppen von Methodengruppen, was hier zu trifft. Weitere erkannte Methoden treten als Gruppen auf. Diese nun mehr Methoden benannten Clustercodes führen zu Aktivitäten unterschiedlichster Aktionsfelder, die in der erkannten Literatur unterschiedlich bewertet und angetroffen werden. Die fachliche Breite von 18 möglichen Methodengruppen erstaunt etwas, auch weil Hinweise auf explizite, einzelne Methoden denkbar gewesen wären, nun aber nicht angetroffen wurden. Zweitens da sich aufgrund dieser Sachlage das Bild, wie Verlernen realisiert werden könnte wiederum von einem Kondensat hin zu einer Spannweite unterschiedlichster und vielfältiger Anwendungsspektrum auftut. Somit kann hierzu ausgesagt werden, dass das „wie und auf welche Weise Unlearning ermöglicht“ praktische Interventionsrichtungen aufzeigt.

Die Häufigkeit der erkannten Methoden zeigt folgendes Bild:

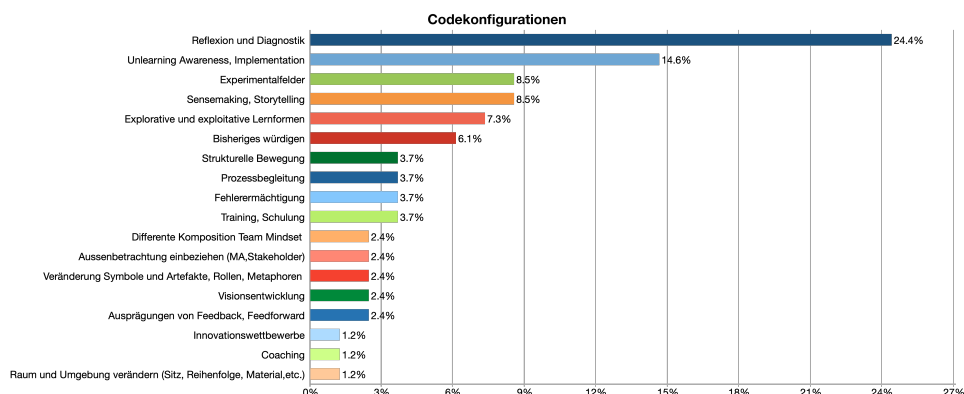


Abb. 4.3: Auswertung in Literatur erkannter Methoden, eigene Darstellung aus MAXQDA

Aus Sicht der Literatur und der OE bildet die Methodengruppen „*Reflexion und Diagnostik*“ eine hohe Relevanz. Die Klarheit der Relevanz dieser Methoden zeigen klar auf, wie wichtig für Organisationen und das Verlernen diese in der Literatur darlegt werden. Eine aktive Auseinandersetzung durch Rückkopplung bietet aus Sicht der OE umfassende Möglichkeiten. Das bedeutet auch, dass der Themenkreis des UL durch diese Rückkopplung eingehender in Organisationen eingebracht und einfließen soll, aber auch dass Unlearning eine starke Wirkkraft durch reflexive und diagnostische Prozesse entfaltet. Diese Wirkkraft wird durch die nächste Methode „*Unlearning Awareness/Implementation*“ verstärkt, die die Institutionalisierung der Wahrnehmung und die Implementation von Unlearning als Teil von Prozessen, Strukturen und des Lernens in Organisationen aufgrund der hoher Relevanz als wichtig ansieht. Passend dazu bieten „*Experimentalfelder*“ mögliche Plattformen, die das Engagement und die Ermöglichung hinsichtlich Unlearning auch in und durch Aktionsfeldern andenkten. Während die Methoden des „*Sensemaking/Storytelling*“ Unlearning durch die Sinnhaftigkeit desselben und durch Narrative in Organisation ermöglichend gefördert sieht, bietet eine ambidextrische Wechselnutzung von „*Explorative und exploitative Lernformen*“ Potentiale zum Verlernen in der andragogischen Anwendung aus. Ein weiterer Punkt erscheint relevant, denn durch die Methode „*Bisheriges würdigen*“ ist in der Literatur erkannt worden. Erwähnenswert, dass diese auch die Emotionen der Beteiligten mitinvolviert. Weitere Methoden zeigen eine weniger hohe Häufigkeit in der erkannten Literatur, aufgrund der Erwähnung sollen diese in ihrer Wirk- und Nutzenskraft hinsichtlich von Methodiken und Anwendung des Unlearning in Organisationen nicht geschmälert sehen, da auch sie Teil eines möglichen Methodenkorbs des Unlearning darstellen.

### 4.3.4 Ergebnisse Interventionsebenen

Damit die Organisationsentwicklung ihre Tätigkeiten hinsichtlich Verlernen begleiten und beraten kann, dienen die Interventionsebenen als „Zielkanäle“ in Organisationen. Für diese Arbeit lautenden Interventionsebenen der OE sind „Individuum (In), Team und Gruppe (Tm/Gr), Organisation (Org), Kommunikation (Ko), Kultur (Ku), Prozesse und Strukturen (Pr/St) und Lernen (Le)“ und wurden im Rahmen der Literaturabgleiches mit den Methoden wiederum in einen Abgleich gestellt. Damit wird aufgezeigt, wie Interventionsebenen und Methoden zusammenfinden. Das Ergebnis findet sich nachfolgend.

Sichtbare Methode/Interventionsebenen	In	Org	Tm/Gr	Ku	Ko	Pr/St	Le	Sum
Reflexion und Diagnostik	1		1	1	1		1	5
Unlearning Awareness, Implementation	1	1		1		1	1	5
Experimentalfelder	1	1	1	1	1			5
Explorative und exploitative Lernformen	1	1	1			1	1	5
Bisheriges würdigen	1	1	1	1				4
Sensemaking, Storytelling	1	1			1			3
Strukturelle Bewegung	1	1			1			3
Training, Schulung	1	1					1	3
Prozessbegleitung		1	1			1		3
Fehlerermächtigung	1	1		1				3
Differente Komposition Team Mindset			1	1				2
Aussenbetrachtung einbeziehen (MA,Stakeholder)	1			1				2
Veränderung Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren				1	1			2
Visionentwicklung	1		1					2
Ausprägungen von Feedback, Feedforward	1		1					2
Raum und Umgebung verändern (Sitz, Reihenfolge, Material,etc.)						1		1
Coaching					1			1
Innovationswettbewerbe		1						1
<b>Sum</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>52</b>

Abb. 4.4: Abgleich Auftreten Methoden und Interventionsebene, eigene Pivot-Tabelle, Excelexport

Die Verteilung der erkannten Methoden zu Interventionsebenen gestaltet sich ausgewogen. Erkannt wird, dass durch alle Interventionsebenen Möglichkeiten mit Methodengruppen bestünde. Interessant zeigt sich, dass die in vorangehenden Methodenabgleich fünf häufig erwähnten Methoden in dieser Gegenüberstellung durch jeweils in 4-5 unterschiedlichen Interventionsebenen ermöglicht wird. Das legt ein breites Spektrum möglicher Interventionen frei und ermöglicht eine, nicht erarbeitete, aber erkennbare, Methodenvielfalt in den rubrizierten Methoden-/Aktivitätengruppen. Die Interventionsebene der Prozesse/Strukturen wird mit mittels vier 4 Methoden erwirkt, während durch die individuelle Interventionsebene stattliche 12 Methodengruppen einrichten ließe.

Diese Eröffnung zeigt auf, dass die Organisationsentwicklung mit der Anwendung von Methodengruppen durch die Interventionsebenen Unlearning aus der erkannten Literatur Potentiale entstehen.

### 4.3.5 Abgleich New Work OE

Der Abgleich New Work wird exemplarisch hier erweitert, indem den Verlernpunkten sowohl Interventionsebenen und Methodengruppen zu gewiesen werden.

Tab. 4.6: Abgleich New Work Unlearning Interventionsebene Methodengruppen exemplarisch. Eigene Tabelle.

<i>Veränderungspunkte</i>	<i>Verlernpunkte</i>	<i>Interventionsebene, Methode</i>
<i>Sinn</i>		
Sinnhaftigkeit (Sensemaking)	Haltung gegenüber Arbeit	In, Sensemaking, Storytelling
Work-Life-Blending	Bestehende Ansichten	Ku, Reflexion und Diagnostik
<i>Selbstorganisation</i>		
Selbstverantwortung	Fremdverantwortung	In, Veränderung Rolle
Selbstführung	Fremdsteuerung Person	Org, Training, Schulung
Selbstmanagement	Relevanz Fremdbild	In, Experimentalfelder
Selbstreflexion	Furcht vor Eigenbild	Tm, Gr, Reflexion und Diagnostik
Zeitmanagement	Fremdsteuerung Zeit	Tm, Gr, Training, Schulung
<i>Wissen</i>		
Lebenslanges Lernen	Lernen nicht erforderlich	Le, UL Awareness
Wissen teilen sharen	Wissens behalten wollen	Le, Training, Schulung
Innovationsverhalten	Furcht vor Fortschritt	Ku, Differente Team-Komposition
<i>Struktur &amp; Prozesse</i>		
Hierarchie	Ersatz bisheriger Strukturen	Pr, St, Prozessbegleitung
Arbeitsform	Klassischen Arbeitssicht	Ku, Experimentalfelder
Digitalisierung	Furcht, Respekt vor Digitalen Welt.	Pr/St, UL Awareness
Führung	Respekt gegenüber Führen	Ko, Reflexion, Diagnostik
<i>Werte &amp; Haltung</i>		
Kundenverständnis	Bisherige Annahmen	In, Aussenbetrachtung
Veränderungsfähigkeit	Angst gegenübr Veränderungen	Org, Visionentwicklung
Umgang mit Widerständen	Bisheriger Umgang mit Widerstände alte Muster	Tm, Gr, Reflexion, Diagnostik

Der Abgleich von New Work mit Interventionsebenen und Methodengruppen lässt jedem Veränderungspunkt jeweils ein paar zuweisen. Diese Zuweisung zeigt exemplarisch auf,

wie Unlearning in Organisationen durch die OE anhand durch Interventionsebenen und Methodengruppen in der Praxis angewandt werden könnte.

#### 4.3.6 Zusammenfassung OE

Es zeigt sich, dass die Organisationsentwicklung und die erarbeiteten Themenfelder von Unlearning sich weitgehend überschneiden. Die Themenfelder der Literatur zu Unlearning und diejenigen der Organisationsentwicklung finden hohe Übereinstimmung. Diese können hinsichtlich der OE als Interventionspotentiale betrachtet werden.

Der Literaturabgleich macht für die OE sichtbar, dass erkannten Probleme/Erkenntnisse einen Veränderungsfokus bilden, und damit nicht die bereits erkannten Gegenstände im Vordergrund stehen, denn diese bilden den Kontext der Problemstellung. Lösungen auf diese Probleme weisen in eine Aktivitätsrichtung, wie und was Inhalt der Interventionen sein könnte. Die erkannten Methoden bieten eine Vielfalt an Interventionsrichtungen.

Unlearning zeigt sich auch hier sowohl in den Lösungen als auch für die Methoden als Phänomen zweier Ansichten, das sowohl als einen explorativen Prozess „*open-ended unlearning*“ Bestehendes loslässt und das Resultat eines Neu-Erlernens unbekannt ist, als auch im Sinne eines „*goal-directed unlearning*“ das im Gleichklang der Organisationsentwicklung Ziele anstreben hilft und dann explizit erreicht sind, wenn das Neue etabliert und das Bestehende losgelassen ist.<sup>208</sup> Daher erscheint, dass die Zielorientierung analog zu Lernzielen auch für Unlearning in Organisationen neu zu erlernen ist.<sup>209</sup>

---

<sup>208</sup>Vgl. Grisold, Klammer u. a. (2020), S. 599.

<sup>209</sup>Vgl. Matsuo (2021b), S. 25.

## 5 Fazit

### 5.1 Zusammenfassung und Erkenntnisse

Die Adaptionfähigkeit von Organisationen und darin agierenden Individuen ist heutiger Alltag und wird zukünftig aufgrund des noch schneller verändernden Umfelds nicht weniger. Die Terme New Work zeigt daher nur eine unzähliger Ausprägungen, wie der heutige Arbeitsalltag die Zukunft zu erkennen vermag. Auch die seit 2020 anliegende weltumspannende COVID-Krise fördert offensichtlich zu Tage, dass für Organisationen Wandel Alltag bedeutet. Der Trend weg von der Konstanz hin zu dynamischem Wandel zeigt auf, dass ohne Lernen und Verlernen in Organisationen kein Weiterkommen besteht.<sup>210</sup> Denn befinden sich alle Beschäftigten schon bereits heute in einem Wandel hin zu einer veränderten Arbeitswelt. Denn nichts ist mehr starr, wie es ursprünglich war, daher ist „New Work“ schon teilweise Realität.<sup>211</sup> Daher stehen Lernen, Lernprozesse und Lerndynamiken im Fokus der Veränderung aktueller Organisationswelt.

In dieser Arbeit wurden anhand der Konzepte organisationalen Lernens von Argyris und Schön und von Nonaka, Takeuchi u. a. dargelegt, wie Lernen in Organisationen erklärt werden kann. Daraus abgeleitet wird die Adaptionfähigkeit von Organisationen in Konzepten lernender Organisation widerspiegelt. Sowohl in den dargelegten Lernkonzepten als auch im Ansatz der lernenden Organisation von Senge wurde erfahren, dass Lernen in Organisationen nicht nur Wissensaufbau, sondern auch kognitive Prozesse wie Lernen und Wissen, aber auch Verhalten, Emotionen und soziale Veränderungen umfassen. Damit verbunden wurde erkannt, dass lebenslanges Lernen für Individuen wie Organisation gilt. Diesen Pfad mit Wandel und Adaption lässt sich ohne Lernen nicht ermöglichen, ein aktives Aushandeln und eine stete Verarbeitung mit Neuem, ob als Wissen, Denken, Verhalten, Glaubenssätzen oder Routinen oder Emotionen dargelegt, findet im Arbeitsalltag statt. Bislang nur wenig beachtet wird der Aspekt, dass auf diesem Weg Unbenötigtes oder Nicht-mehr-benötigtes weg-, zurück- oder losgelassen werden soll, damit das Bisherige auf Neues nicht einstrahlt und das Neue seine uneingeschränkte Gültigkeit hat. Davon ausgehend, dass dieser Aspekt im Konzept des Lernens womöglich beinhaltend ist, wurde dieses Verlernen nicht umfassend thematisiert.

Diese Arbeit befasste sich im Kern mit der theoretischen Auseinandersetzung mit der Definitionsklärung und Wirkungsweisen des Verlernens. Das Konzept Verlernen, äquivalent zu in der englischsprachigen Fachliteratur genannten „Unlearning“, hat sich in einer breiten Erfassung von einem kaum fassbaren Phänomen hin zu einem greifbaren

---

<sup>210</sup>Vgl. Matsuo (2021b), S. 83.

<sup>211</sup>Vgl. Hackl u. a. (2017), S. 6.

Konzept entdecken lassen. Die Fachliteratur zeigt sich als fragmentiert und untererforscht. Aktuell bestehend aus 2 Büchern und einer Vielzahl themenzentrierter, konzeptueller Beiträge. Beachtenswert ist die weltweite Erforschung des Themenkreises. Empirische Studien sind erst ab dem Jahr 2000 erkennbar und bilden sich behände in den letzten Jahren auch in unterschiedliche Fachdisziplinen aus.

Deutschsprachige Beiträge sind nur spärlich zu entdecken, während einflussreiche Beiträge des Themenkreises aus deutschsprachigen Universitäten englischsprachig publizieren. Eine systematische Literaturreise hat Definitionen erkannt und aufgezeigt, dass Unlearning nicht nur das Loslassen, Weglassen von Wissen, Denken, Routinen und Verhalten umfasst, sondern dass auch Emotionen, soziale Prozesse und Normativa damit als verlernende Gegenstände und Perspektiven vereint. Verlernen steht in direktem Zusammenhang mit dem Konzept des organisationalen Vergessens, wobei dargelegt wurde, dass sich beide Konzepte nicht abschließend trennen oder vereinen lassen<sup>212</sup>.

Organisationales Unlearning sieht sich auf gleicher Ebene wie das Lernen in Organisation. Die Literatur zeigt aktuell auf dieser Ebene den Hauptfokus der aktuellen Forschung. Gründe dafür sind der Topdown Zugriff oder die systemische Perspektive, die diese Richtung begünstigen mag. Anhand der Konzepte von Beck u. a. und Fiol und O'Connor, Hislop u. a., Matsuo entdeckt ist, dass Verlernen auf individueller Ebene im Vergleich zur organisationalen Ebene ein diametraler Blickwinkel zu Grunde liegt. Individuelles Los- und Weglassen und der Transfer in das Kollektiv ermöglicht organisationales Verlernen.<sup>213</sup> Unlearning lässt sich somit mit eigenen Wirkungsweisen und Wirkungskreisen als Teil des Lernens und verbundener Lernprozesse erkennen. Die Überprüfung von Perspektiven und Gegenständen des Verlernens bestätigt die bereits erkannte Verortung der Wirkungskreise von Kognition, Verhalten, sozialen Prozesse und Normativen in Organisationshandlungen im Konzept des Verlernens. Durch diese Verortung positioniert Unlearning auf individueller, Team-/Gruppen- sowie auf organisationaler Ebene. Ergänzend manifestiert sich, dass Inhalte dieses Verlernens Änderungen in diesen erfassten Gegenständen darstellen.

Für die Sichtweise der Organisationsentwicklung blickte ein Praxistransfer in vier Feldern näher, der im ersten Feld eine Überprüfung erkennen ließ, ob die Tätigkeitsfelder der OE in einem Abgleich mit theoretischen Themenkreisen von Unlearning weite Übereinstimmung aufzeigen. Sowohl Change Management, Wissen und Lernen bilden gemeinsame Kernthemen, das Konzept des Unlearning und Forgetting wurde nicht als überschneidende Felder erkannt. Damit eröffnet sich, dass Verlernen und in Relation dessen Vergessen

---

<sup>212</sup>Klammer und Gueldenberg (2019); Martin de Holan (2011a),b; de Holan und Phillips (2004).

<sup>213</sup>Vgl. Rupčić (2017), S. 128.



für den Wandel in und von Organisationen relevant ist:

„*Unlearning is a key factor in the successful implementation of organizational change, a constant feature of the contemporary business environment*“.<sup>214</sup>

Wenn Verlernen ein Schlüssel in organisationalem Wandel darstellt, dann sollte die Organisationsentwicklung Ansätze entdecken, wie Verlernen ausschließlich durch Interventionsebenen ermöglicht wird. Im zweiten Feld des Praxistransfers identifizierte ein Literaturabgleich in Fachbeiträgen der Jahre 2021-2012 Problemstellungen wie Erkenntnisse, Lösung und Methoden Gegenstände und Interventionsebenen. Die Erarbeitung fördert zu Tage, dass die Gegenstände eine Wirkungsrichtung darstellen, aber nicht als praktische Ansätze dienen können. Dies wurde mit der Aufteilung in Probleme, Lösung und Methoden erreicht und 18 Gruppen Methoden/Aktivitäten erkannt, die breit durch mögliche Interventionsebenen die OE Wirkung ermöglichen. Fünf Methoden/Aktivitäten weisen eine hohe Erwähnungshäufigkeit auf, was auf eine Relevanz schließen lässt. Da diese Methoden der Beantwortung der Frage „wie wird verlernt?“ näherbringen, werden diese kurz zusammengefasst.

Die hohe Häufigkeit der Erwähnung birgt eine Relevanz der Methodengruppen „*Reflection und Diagnostik*“ und offenbart reflexiv agierende Methodiken für Organisationen, Individuen im Kern des Verlernens stehen. Der Themenkreis des Unlearning wird somit in diesen Rückkopplungen eingehender einfließend eingebracht und thematisiert, dass Unlearning eine starke Wirkkraft durch reflexive und diagnostische Prozesse hat. Im Gegensatz zu einer einfachen Reflexion, die ähnlich eines „Single Loop“ agiert, empfehlen sich Ansätze, die die kritische Reflexion durch „Double- und Triple Loop Learning“ beinhalten<sup>215</sup>. Die aktive Auseinandersetzung durch Rückkopplung bietet somit ein Verstehen und aus Sicht der OE damit umfassende Opportunitäten. Die Wirkkraft von Unlearning ist durch „*Unlearning Awareness/Implementation*“ in ihrer Relevanz bestätigt, denn die Institutionalisierung der Wahrnehmung und die Implementation von Unlearning wird als Teil von Prozessen, Strukturen und des Lernens in Organisationen im Fokus gesehen<sup>216</sup>. Passend dazu bieten „*Experimentalfelder*“ entsprechend Plattformgedanken, die das Engagement und die Ermöglichung hinsichtlich Unlearning auch in Aktions- und Kreativitätsfeldern andenkt. Während „*Sensemaking/Storytelling*“ Unlearning die Sinnhaftigkeit desselben und durch Narrative in Organisation gefördert sieht, bietet ein Mix „*Explorative und exploitative Lernformen*“ ergänzende Potentiale zum Verlernen dank dieser

<sup>214</sup>Hislop u. a. (2014), S. 22.

<sup>215</sup>Umfassende Beiträge zu kritischen Reflektion (critical reflection) bei: Brook u. a. (2016); Matsuo (2019a); Kmieciak (2020); Matsuo (2021b); Visser (2017).

<sup>216</sup>Yeniaras u. a. (2021); Rupčić (2017); Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021).

Lernform Ambidextrie aus. Zur Gruppe „*Bisheriges würdigen*“ erwähnenswert ist, dass diese Emotionen der Beteiligten mit involviert. Weitere Methodengruppen zeigen eine weniger hohe Häufigkeit in der erkannten Literatur, die aufgrund ihrer Erwähnung in ihrer Wirk- und Nutzenskraft hinsichtlich von Methodiken des Unlearning in Organisation nicht geschmälert sind, denn sie bilden einen Beitrag eines holistischen Methodenkoffers des Verlernens.

Als drittes Feld wurde New Work als exemplarischer Abgleich über alle Kapitel hinweg überprüft und diente zur Beibehaltung der Zielrichtung. Verlernen findet sich auch in den Verknüpfungspunkten wieder und bestätigt die Aussagen durch einen praktikablen Ablauf, der New Work nun mehr in einen Unlearning context einbindet und eine Stringenz zu wahren ermöglicht.

Die erkannten Methoden und die drei Felder des Praxistransfers zeigen auf, dass Verlernen sich als kaum erarbeiteter Themenkreis der OE und ihrer Handlungsflächen, den Interventionsebenen, entpuppt. Damit lässt sich auch die Beantwortung der Forschungsfrage näher erkennen „Wie lassen sich Ansätze des Verlernens für die Anwendung in der Organisationsentwicklung nutzen?“, die durch diese Arbeit klarer lokalisieren und beantwortet werden kann.

## **5.2 Was bringen die Erkenntnisse**

In dieser Arbeit wird Unlearning als Teil des organisationalen Lernens und damit verbundenen Lernprozessen in Organisation eröffnet und erkannt. Wenn für organisationalen Wandel aktuell die Frage auftaucht „was wird gebraucht?“, so impliziert diese Arbeit einen parallelen Gleichklang mit der Frage „was wird nicht mehr gebraucht?“. Diese wirft weitere neue Fragen auf, auszugsweise was bedeutet das Loslassen, Weglassen oder gar ein Vergessen von Gegenständen für das gesamte System Organisation und die darin agierenden Menschen? Diese Fragen können mit dieser Arbeit nicht umfassend beantwortet werden, war und ist sie nicht Teil dieser Fragen, doch gerade die Möglichkeit, dass offenkundig Fragen im Anschluss an das Ergebnis dieser Arbeit für Organisationen eine Relevanz aufbegehren: Sobald in Organisationen durch alle Ebenen, Hierarchien, Strukturen, Prozesse Wissensmanagement gelernt wird, so wird aus mannigfaltiger Sichtweise erkennbar, dass damit Menschen in Lerndynamiken im gesamten Lebenszyklus des Wandels verbunden sind. Ist Lernen aktiv, ist nun mehr konstatiert, dass auch Verlernen damit eine aktive Rolle einnehmen kann und soll.

Diese Arbeit zeigt, nach Wissensstand des Autoren, in deutscher Sprache als heute einzige erkennbare, wissenschaftliche Aufarbeitung von Unlearning in deutscher Sprache dar,

die den aktuellen Forschungsstand (2021) zusammenfasst. Für die Organisationsentwicklung leistet diese Arbeit zudem Pionierarbeit, denn stellt sie die erste deutschsprachige theoretische Erfassung aus der Perspektive einer konstruktiven Organisationsentwicklung dar, ohne diese als Teile einer expliziten Anwendung oder einer spezifischen Methode dargelegt wurde. Empirisch ist 2020 die Bedeutung von Verlernen bei Beratenden im Change Management mit anderen Fragestellungen bei Grisold, Klammer u. a. erarbeitet worden und daher wirkt ihr Beitrag für diese Arbeit unterstützend. Mit diesen beiden Beiträgen wird dem Verlernen im Rahmen der beratenden Organisationsentwicklung Bedeutung beigemessen und agierend der Organisationsentwicklung auf die Existenz und Relevanz hingewiesen, sieht diese durch die Entwicklung im Wandel in Organisation den Fokus seiner selbst.

Die vorliegende Arbeit zeigt in einem Praxistransferprozess einen theoretischen, aber dennoch praxisorientierten, Blick wie Verlernen im Sinne von Gegenständen in Interventionsebenen umgesetzt wird. Der Kern des Nutzens liegt bei identifizierten Problemfeldern mit erkannten Methodengruppen für die Wissenschaft und den praktischen Einsatz erste Ansätze ermöglichen wie Unlearning Teil eines zielorientierten Methodenkoffers der Organisationsentwicklung sich auszeichnet. Verlernen beginnt daher bereits als Teil in der Ausarbeitung und Erfassung der Organisationsdiagnose. Vertiefend lassen die Methodengruppen „*Reflexion und Diagnostik*“ und „*Unlearning Awareness/Implementation*“, „*Experimentalfelder*“ „*Sensemaking/Storytelling*“ „*Explorative und exploitative Lernformen*“ sowie „*Bisheriges würdigen*“ mehr Ausarbeitungen und Handlungsbedarfe bei Organisationen und Organisationsentwicklung erkennen.

### 5.3 Ausblick

Die Fülle an konzeptuellen Beiträgen der Wissenschaft lässt Unlearning in der aktuellen Fragmentierung nur schwer erfassen. Es ist nicht nur die Tiefe der Bearbeitung, sondern der damit verbundene Forschungsfokus jedes dieser Werke und die in weiten Teilen erkannte Konzeptualisierung. Jede Erarbeitung führt in eine andere nicht immer eindeutig abtrennbare Richtung, was den Einstieg in diesen spannenden Fachbereich stark erschwert und der Übersichtlichkeit nicht förderlich ist. Die theoretische Zusammenstellung dieser Arbeit bietet dieser Fragmentierung eine deutschsprachige Erfassung, die der Begegnung mit Unlearning Ermöglichung bringt. Verlernen entpuppt sich nicht als einzelner Begriff, sondern als neue Fachdisziplin, die nicht nur konzeptuelle Inhalte zu vereinen vermag.

Der gewählte Ansatz einer quantitativen Inhaltsanalyse dieser Arbeit zeigt nur die Er-

kenntnisse aufgrund der konfigurierten Parameter auf und lässt somit nur eingeschränkt vollständige Aussagen treffen. Die hier getroffene Literaturlauswahl beschränkt sich lediglich auf englischsprachige Quellen, mit Einbezug weniger vorhandenen deutschsprachigen Quellen. Andere Quellen wurden nicht berücksichtigt. Durch das Fehlen von Beiträgen in Fachpublikationen, Websites oder auch empirischen Studien in deutscher Sprache scheint der Themenkreis von der deutschsprachigen Bildfläche inexistent. Wünschenswert wären daher nicht nur mehr Beiträge in deutscher Sprache, um damit der Breite und den Menschen in den Organisationen deutschsprachiger Länder Verlernen näher zubringen, sondern auch ein aktiver Einbezug in Lehre und Aus- und Weiterbildung. Unlearning gehört daher in den Fokus gerückt, respektive ein, der Kommunikationslehre entliehenes, „agenda setting“ ist hierzu angebracht. Damit wird die Wahrnehmung aufgebaut, die der weitläufige Themenkreis des Unlearning aufgrund seiner Bedeutung und Hilfestellung in Organisationen zu steht und auch verdient. Beginnend mit der Forderung des Autoren Verlernen und deren Wahrnehmung bereits in der Diagnostik der Organisationsentwicklung als erfassendes Feld des Lernens und der Lernprozess praktischen Einzug erhalten, ist eine Erweiterung auf alle erkannten Methodengruppen durchaus denkbar. Dagegen spricht nicht viel. Der Blick auf Lernen und Verlernen bietet mehr Einblicke in die OE wie Grisold, Klammer u. a. ausführen: „weil sie mehr Daten ermöglichen, Widerstände und Strukturen und anderes aufzeigt“.<sup>217</sup>

Durch die erkannten reflexiven Methodengruppen eröffnen sich eine Vielzahl möglicher Ansätze für Beratende, wie diese Verlernen in Organisationen thematisieren und auch praktisch in Wandelprozessen einbeziehen können, darin eingeschlossen sind empirische Studien, die dies wissenschaftlich erörtern. Daher öffnet sich das Feld und wünschenswert wäre eine gesteigerte interdisziplinäre Erforschung,<sup>218</sup> die grundlegende Konzepte des Unlearning einer fachlichen Vernetzung zuführen. Denn bereits die Organisationsentwicklung und die Andragogik haben Parallelen, zielen beide auf Bedarfe Erwachsener ab. Daraus entwickelt sich die Frage, wie lassen sich diese beiden Fachdisziplinen durch Lernen und nun mehr auch durch Verlernen neu aufzeigen und neu abstimmen hin zu einer kombinatorischen Auseinandersetzung Lernen/Verlernen, das für Organisationen noch mehr den Erfolg steuernd genutzt werden könnte? Zeigen sich daraus Implikationen für die Aus- und Weiterbildung? Was bedeutet der Einbezug von Verlernen in Wandel und Veränderung gegenüber dem Status Quo in den Ansätzen der Organisationsentwicklung und deren theoretischen Gebäuden selbst? Zeigen sich aus der Empirie Inhalte von Methoden, die Verlernen optimal gestalten lassen oder wird mit einer Studie festgestellt,

---

<sup>217</sup>Grisold, Klammer u. a. (2020), S. 606.

<sup>218</sup>Grisold, Kaiser und Hafner (2017), S. 4620.

wie bestehende Ansätze und Methoden auf ihren Verlernfaktoren hin überprüft werden können? Oder auch die Frage eröffnet sich, lassen sich durch Verlernen bei Wandel Widerstände reduzieren? Ist daher Unlearning in Hinblick auf New Work ein Teil eines New Learning? Daher wäre auch individuelles Unlearning umfassender zu prüfen. In der Summe erschließt sich Verlernen als ein Aspekt des Lernens und der Lernprozesse. Verlernen gestaltet sich als eines von neuen Felder für die Forschung und Praxis aus. Der Forschungsbedarf ist vorhanden und wird auch von Wurst (2012, S. 249 ff.) bereits früher nahe gelegt.

Um das Entdecken und Erkennen des entwicklungsfähigen Themenkreises Unlearning/Verlernen aktiv zu fördern, lautet der Abschluss dieser Arbeit mit den einprägsamen Worten geltend für die Organisationsentwicklung:

*Lernen, Wahrnehmen, Loslassen und (falls benötigt, notwendig, situativ) Neulernen.*<sup>219</sup>

---

<sup>219</sup>Frei nach Sharma und Lenka (2019), S. 512; Cegarra-Navarro und Wensley (2019), S. 70.

## Literaturverzeichnis

- Açıkgöz, A., Demirkan, I., Latham, G. P. und Kuzey, C. (Aug. 2021). „The Relationship Between Unlearning and Innovation Ambidexterity with the Performance of New Product Development Teams“. In: *Group Decision and Negotiation* 30.4, S. 945–982.
- Ackermann, B., Krancher, O., North, K., Schildknecht, K. und Schorta, S. (2020). *Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen: Hintergrund – Methodik – Praxisbeispiele*. 2.Auflage.
- Akgün, A. E. (Feb. 2020). „Team wisdom in software development projects and its impact on project performance“. In: *International Journal of Information Management* 50, S. 228–243.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. und Keskin, H. (Sep. 2007a). „New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance“. In: *Journal of Engineering and Technology Management* 24.3, S. 203–230.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S. und Keskin, H. (23. Okt. 2007b). „Organizational unlearning as changes in beliefs and routines in organizations“. In: *Journal of Organizational Change Management* 20.6, S. 794–812.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C. und Lynn, G. S. (Okt. 2014). „Antecedents and consequences of organizations’ technology sensemaking capability“. In: *Technological Forecasting and Social Change* 88, S. 216–231.
- Alderfer, C. P. (2011). *The practice of organizational diagnosis: Theory and methods*. New York: Oxford Univ. Press.
- Aledo Ruíz, M. D., Gutiérrez, J. O., Martínez-Caro, E. und Cegarra-Navarro, J. G. (Jan. 2017). „Linking an unlearning context with firm performance through human capital“. In: *European Research on Management and Business Economics* 23.1, S. 16–22.
- Amelingmeyer, J. (2004). *Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*. 3. Aufl. Strategisches Kompetenz-Management. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- Antonacopoulou, E. P. (Sep. 2009). „Impact and Scholarship: Unlearning and Practising to Co-create Actionable Knowledge“. In: *Management Learning* 40.4, S. 421–430.
- Argote, L. (2013). „Organizational Forgetting“. In: *Organizational Learning*. Boston, MA: Springer US, S. 57–84.
- Argyris, C. (2002). „Double-Loop Learning, Teaching, and Research“. In: *Academy of Management Learning & Education* 1.2, S. 206–218.

- Argyris, C. und Schön, D. A. (Jan. 2018). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis*. Sonderausgabe Management-Klassiker. Management-Klassiker. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag / Fachverlag für Wirtschafts- und Steuerrecht Schäffer.
- Arnold, R. (2018). *Das kompetente Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Arnold, R. und Rohs, M. (2014). „Von der Lernform zur Lebensform“. In: *Lebenslanges Lernen*. Hrsg. von K. W. Schönherr und V. Tiberius. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21–28.
- Backhausen, W. und Thommen, J.-P. (2017). *Coaching*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bak, P. M. (2019). *Lernen, Motivation und Emotion: Allgemeine Psychologie II – das Wichtigste, prägnant und anwendungsorientiert*. Angewandte Psychologie Kompakt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Baker, P. A. und Greif, R. T. (März 2020). „Learning, unlearning and relearning“. In: *Pediatric Anesthesia* 30.3, S. 204–206.
- Beck, K. u. a. (2010). *Manifest für Agile Softwareentwicklung: Twelve Principles of Agile Software*.
- Becker, F. G. (2002). *Lexikon des Personalmanagements: über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit*. 2., aktualisierte und erw. Aufl. dtv Beck-Wirtschaftsberater 5872. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Becker, K. (2005). „Individual and organisational unlearning: Directions for future research“. In: *International Journal of Organisational Behaviour* 9, S. 659–670.
- Becker, K. (2008). „Unlearning as a driver of sustainable change and innovation: three Australian case studies“. In: *International Journal of Technology Management* 42.1, S. 89.
- Becker, K. (25. Mai 2010). „Facilitating unlearning during implementation of new technology“. In: *Journal of Organizational Change Management* 23.3, S. 251–268.
- Becker, K. (2018a). „Knowledge Management and Unlearning/Forgetting“. In: *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Hrsg. von J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop und Y. Mouzughy. Cham: Springer International Publishing, S. 105–130.
- Becker, K. (9. Apr. 2018b). „Organizational unlearning: Time to expand our horizons?“ In: *The Learning Organization* 25.3, S. 180–189.
- Becker, K. (8. Juli 2019). „Organizational unlearning: the challenges of a developing phenomenon“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 534–541.
- Becker, K. und Bish, A. (Okt. 2019). „A framework for understanding the role of unlearning in onboarding“. In: *Human Resource Management Review* 31.1, S. 100730.

- Becker, K., Hyland, P. und Acutt, B. (Okt. 2006). „Considering unlearning in HRD practices: an Australian study“. In: *Journal of European Industrial Training* 30.8, S. 608–621.
- Bettis, R. A. und Prahalad, C. K. (Jan. 1995). „The Dominant Logic: Retrospective and Extension“. In: *Strategic Management Journal* 16.1, S. 5–14.
- Bibliographisches Institut GmbH, D. (31. Okt. 2021). *Wörterbuch verlernen*. Duden.de. Online: <https://www.duden.de/rechtschreibung/verlernen#bedeutung> [Besucht: 31. 10. 2021].
- Bornwasser, M. (2009). *Organisationsdiagnostik und Organisationsentwicklung*. Organisation und Führung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bouton, M. E. (Nov. 2002). „Context, ambiguity, and unlearning: sources of relapse after behavioral extinction“. In: *Biological Psychiatry* 52.10, S. 976–986.
- Brinkmann, M. (2008). „Lernen, Verlernen und Umlernen im Alter“. In: *Älterwerden neu denken*. Hrsg. von S. Buchen und M. S. Maier. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 113–129.
- Brook, C., Pedler, M., Abbott, C. und Burgoyne, J. (Feb. 2016). „On stopping doing those things that are not getting us to where we want to be: Unlearning, wicked problems and critical action learning“. In: *Human Relations* 69.2, S. 369–389.
- Brooks, J., Grugulis, I. und Cook, H. (21. Juli 2021). „Unlearning and consent in the UK Fire and Rescue Service“. In: *Human Relations*, S. 00187267211031179.
- Casey, A. J. und Olivera, F. (Sep. 2011). „Reflections on Organizational Memory and Forgetting“. In: *Journal of Management Inquiry* 20.3, S. 305–310.
- Casillas, J. C., Acedo, F. J. und Barbero, J. L. (Apr. 2010). „Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase“. In: *International Journal of Information Management* 30.2, S. 162–173.
- Cegarra-Navarro, J. G. und Dewhurst, F. W. (Jan. 2006). „Linking shared organisational context and relational capital through unlearning: An initial empirical investigation in SMEs“. In: *The Learning Organization* 13.1, S. 49–62.
- Cegarra-Navarro, J. G., Eldridge, S. und Sánchez, A. L. G. (März 2012). „How an unlearning context can help managers overcome the negative effects of counter-knowledge“. In: *Journal of Management & Organization* 18.2, S. 231–246.
- Cegarra-Navarro, J. G. und Moya, B. R. (Juli 2005). „Business performance management and unlearning process“. In: *Knowledge and Process Management* 12.3, S. 161–170.
- Cegarra-Navarro, J. G. und Sánchez-Polo, M.-T. (Dez. 2008). „Linking the individual forgetting context with customer capital from a seller’s perspective“. In: *Journal of the Operational Research Society* 59.12, S. 1614–1623.



- Cegarra-Navarro, J. G. und Wensley, A. (11. Feb. 2019). „Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle“. In: *Journal of Organizational Change Management* 32.1, S. 67–79.
- Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A., Batistic, S., Evans, M. und Para, C. C. (8. Aug. 2021). „Minimizing the effects of defensive routines on knowledge hiding through unlearning“. In: *Journal of Business Research* 137, S. 58–68.
- Cegarra-Navarro, J. G., Wensley, A. K. P. und Polo, M. T. S. (Nov. 2014). „A conceptual framework for unlearning in a homecare setting“. In: *Knowledge Management Research & Practice* 12.4, S. 375–386.
- Cepeda-Carrión, I., Leal-Millán, A. G., Ortega-Gutierrez, J. und Leal-Rodriguez, A. L. (Juli 2015). „Linking unlearning with service quality through learning processes in the Spanish banking industry“. In: *Journal of Business Research* 68.7, S. 1450–1457.
- Chesbrough, H. W., Hrsg. (2008). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Reprinted. Oxford: Oxford University Press.
- Chokr, N. N. (2009). *Unlearning: or how not to be governed?* OCLC: 475353958. Exeter: Imprint Academic.
- Coombs, C., Hislop, D., Holland, J., Bosley, S. und Manful, E. (Juni 2013). „Exploring types of individual unlearning by local health-care managers: an original empirical approach“. In: *Health Services and Delivery Research* 1.2, S. 1–126.
- Dehnbostel, P., Molzberger, G. und Overwien, B. (2003). *Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen: Dargestellt am Beispiel von Klein- und Mittelbetrieben der IT-Branche*. Bd. 56. Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen. Berlin: BBJ-Verl. / Berlin.
- De Holan, P. M. und Phillips, N. (Nov. 2004). „Organizational forgetting as strategy“. In: *Strategic Organization* 2.4, S. 423–433.
- Delshab, V., Pyun, D. Y., Kerwin, S. und Cegarra-Navarro, J.-G. (29. März 2021). „The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management: A case of community sport clubs in Iran“. In: *Sport Management Review* 24.1, S. 156–178.
- Dewey, J. (1997). *Experience And Education*. The Kappa Delta Pi Lecture Series Orig. 1938. New York: Touchstone.
- Easterby-Smith, M. und Lyles, M. A. (Sep. 2011). „In Praise of Organizational Forgetting“. In: *Journal of Management Inquiry* 20.3, S. 311–316.
- Ebert-Steinhübel, A. (2021). *Learning Leadership: Führung lebenslang neu lernen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Elbe, M. (2015). *Organisationsdiagnose: Methoden, Fallstudien, Reflexionen*. Bd. Band 79. Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Elbe, M. und Erhardt, U. (2020). *Konstruktive Organisationsentwicklung: Mitarbeiter einbinden - Organisationen verstehen - Lernkulturen gestalten*. systemia - Systemische Pädagogik. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren GmbH.
- Erpenbeck, J. (2018). *Wertungen, Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Fernandez, V., M, J., Simo, P. und Enache, M. (2. März 2012). „Organizational Forgetting/Unlearning: The Dark Side of the Absorptive Capacity“. In: *New Research on Knowledge Management Applications and Lesson Learned*. Hrsg. von H. T. Hou. InTech.
- Fiol, C. M. und Lyles, M. A. (1985). „Organizational Learning“. In: *The Academy of Management Review* 10.4, S. 803–813.
- Fiol, C. M. und O’Connor, E. (9. Jan. 2017a). „Unlearning established organizational routines – Part I“. In: *The Learning Organization* 24.1, S. 13–29.
- Fiol, C. M. und O’Connor, E. (6. Feb. 2017b). „Unlearning established organizational routines – Part II“. In: *The Learning Organization* 24.2, S. 82–92.
- Foelsing, J. und Schmitz, A. (2021). *New Work braucht New Learning: Eine Perspektivreise durch die Transformation unserer Organisations- und Lernwelten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gassmann, O., Frankenberger, K. und Csik, M. (2017). *Geschäftsmodelle entwickeln: 55 innovative Konzepte mit dem St. Galler Business Model Navigator*. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser.
- Georgi, R. (Juni 2021). „Das Hütchenspiel der New Work“. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 52.2, S. 435–439.
- Geramanis, O. (2020). „Zusammenarbeit 5.0 – die kooperative Dimension der neuen Arbeitswelt“. In: *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Hrsg. von O. Geramanis und S. Hutmacher. Series Title: uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 3–25.
- Geramanis, O., Hutmacher, S. und Walser, L., Hrsg. (2021). *Kooperation in der digitalen Arbeitswelt: Verlässliche Führung in Zeiten virtueller Kommunikation*. uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- GmbH, V. (2021). *MAXQDA. MAXQDA: Organisieren. Codieren. Analysieren. Präsentieren*. Online: <https://www.maxqda.de/> [Besucht: 13. 12. 2021].

- Grisold, T. und Kaiser, A. (2. Jan. 2017). „Leaving Behind What We are Not: Applying a Systems Thinking Perspective to Present Unlearning as an Enabler for Finding the Best Version of the Self“. In: *Journal of Organisational Transformation & Social Change* 14.1, S. 39–55.
- Grisold, T., Kaiser, A. und Hafner, J. (2017). „Unlearning before Creating new Knowledge: A Cognitive Process.“ In: *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. Organizational Learning Minitrack. Honolulu, S. 4614–4623.
- Grisold, T., Klammer, A. und Kragulj, F. (Nov. 2020). „Two forms of organizational unlearning: Insights from engaged scholarship research with change consultants“. In: *Management Learning* 51.5, S. 598–619.
- Grisold, T. und Mendling, J. (6. Juli 2018). „Role Transition During Unlearning and Learning in Organizational Routines: An Interventional Perspective“. In: IFKAD (International Forum on Knowledge Asset Dynamics). Delft.
- Gueldenberg, S. (1997). „Lernbarrieren und die Verhinderung des Verlebens in Organisationen“. In: *Handbuch Lernende Organisation Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen*. Hrsg. von Dr. Wieselhuber und Partner Unternehmensberatung. OCLC: 863962788. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 227–236.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L. und Baumann, D. (2017). *New Work: auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden [Heidelberg]: Springer Gabler. 234 S.
- Hauser, B. (2012). „Navigation in unbekanntem Welten: Dekonstruktion als zukünftige Führungsaufgabe“. In: *Die Zukunft der Führung*. Hrsg. von S. Grote. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 347–364.
- Hauser, B. (2014). „Critical Action Learning. Das Selbst in der Arbeit des Veränderungsbegleiters“. In: *OrganisationsEntwicklung* 1, S. 18–22.
- Hedberg, B. (1981). „How organizations learn and unlearn“. In: *Handbook of Organizational Design*. Hrsg. von P. C. Nystrom und W. H. Starbuck. Reprint 2003. Bd. 1. Oxford ; New York: Oxford University Press.
- Hedberg, B., Bystrom, P. C. und Starbuck, W. H. (März 1976). „Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization“. In: *Administrative Science Quarterly* 21.1, S. 41.
- Henrich, B. (2009). *Lernen durch verlernen: neues Sehen als Chance für Veränderungen in Organisationen: eine empirische Studie zur Qualitätsentwicklung*. Schriftenreihe Socialia Bd. 101. Hamburg: Kovač.

- Hislop, D., Bosley, S., Coombs, C. R. und Holland, J. (Nov. 2014). „The process of individual unlearning: A neglected topic in an under-Researched field“. In: *Management Learning* 45.5, S. 540–560.
- Hofert, S. (2020). *Führen in die postagile Zukunft: Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hong, J., Hrsg. (2017). *Organizational learning in Asia: issues and challenges*. Elsevier Asian studies series. Amsterdam, Netherlands ; Cambridge, MA: Elsevier.
- Houston, J. P. (Juni 1966). „Extinction, new learning and the unlearning phenomenon“. In: *Psychonomic Science* 5.6, S. 245–246.
- Howells, J. und Scholderer, J. (Sep. 2016). „Forget unlearning? How an empirically unwarranted concept from psychology was imported to flourish in management and organisation studies“. In: *Management Learning* 47.4, S. 443–463.
- Huber, G. P. (Feb. 1991). „Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures“. In: *Organization Science* 2.1, S. 88–115.
- Jecker, C. und Huck-Sandhu, S. (2020). „Von der Information zur Orientierung. Zur (neuen) Rolle der internen Kommunikation in Selbstorganisationen“. In: *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Hrsg. von O. Geramanis und S. Hutmacher. Series Title: uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 351–371.
- Jobst-Jürgens, V. (2020). *New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Johannessen, J.-A. und Hauan, A. (März 1994). „Organizational Unlearning“. In: *Creativity and Innovation Management* 3.1, S. 43–53.
- Kim, E. J. und Park, S. (30. Aug. 2021). „Unlearning in the workplace: Antecedents and outcomes“. In: *Human Resource Development Quarterly*, S. 1–24.
- Klammer, A. (Aug. 2021). „Embracing organisational unlearning as a facilitator of business model innovation“. In: *International Journal of Innovation Management* 25.6, S. 2150061.
- Klammer, A., Grisold, T. und Nguyen, N. (8. Juli 2019). „Guest editorial“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 445–453.
- Klammer, A. und Gueldenberg, S. (10. Juni 2019). „Unlearning and forgetting in organizations: A systematic review of literature“. In: *Journal of Knowledge Management* 23.5, S. 860–888.
- Klein, J. I. (Mai 1989). „Parenthetic Learning in Organizations: Toward the Unlearning of the Unlearning Model“. In: *Journal of Management Studies* 26.3, S. 291–308.
- Klimecki, R. und Thomae, M. (1997). *Organisationales Lernen Eine Bestandsaufnahme der Forschung*. Hrsg. von R. Klimecki.

- Kluge, A., Schüffler, A. S., Thim, C., Haase, J. und Gronau, N. (8. Juli 2019). „Investigating unlearning and forgetting in organizations: Research methods, designs and implications“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 518–533.
- Kmieciak, R. (13. Juli 2020). „Critical reflection and innovative work behavior: the mediating role of individual unlearning“. In: *Personnel Review* 50.2, S. 439–459.
- Krauss, A. (8. Juli 2019). „Unlearning institutional habits: an arts-based perspective on organizational unlearning“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 485–499.
- Lague, E. und Rhaiem, K. (1. März 2014). „A practical approach to organizational unlearning“. In: *International Journal of Strategic Management* 14.1, S. 45–60.
- Al-Laham, A. (2003). *Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive*. Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften. München: Vahlen.
- Leal-Rodríguez, A. L., Eldridge, S., Ariza-Montes, J. A. und Morales-Fernández, E. J. (Dez. 2019). „Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities“. In: *Journal of the Knowledge Economy* 10.4, S. 1497–1514.
- Lee, V. S. (März 2002). „Unlearning: A Critical Element in the Learning Process“. In: *Essays on Teaching Excellence Toward the Best in the Academy*. Bd. 14. 3. Nederland: The Professional & Organizational Development Network in Higher Education.
- Lewin, K. (Juni 1947). „Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change“. In: *Human Relations* 1.1, S. 5–41.
- Love, P. E., Smith, J. und Teo, P. (Mai 2018). „Putting into practice error management theory: Unlearning and learning to manage action errors in construction“. In: *Applied Ergonomics* 69, S. 104–111.
- Lyu, C., Yang, J., Zhang, F., Teo, T. S. und Guo, W. (Jan. 2020). „Antecedents and consequence of organizational unlearning: Evidence from China“. In: *Industrial Marketing Management* 84, S. 261–270.
- Macdonald, G. (Sep. 2002). „Transformative unlearning: safety, discernment and communities of learning“. In: *Nursing Inquiry* 9.3, S. 170–178.
- Manzini, A. O. (1988). *Organizational diagnosis: A practical approach to company problem solving and growth*. New York, NY: Amacom American Marketing Association.
- Martignoni, D. und Keil, T. (Juni 2021). „It did not work? Unlearn and try again—Unlearning success and failure beliefs in changing environments“. In: *Strategic Management Journal* 42.6, S. 1057–1082.
- Martin de Holan, P. (Sep. 2011a). „Agency in Voluntary Organizational Forgetting“. In: *Journal of Management Inquiry* 20.3, S. 317–322.

- Martin de Holan, P. (Sep. 2011b). „Organizational Forgetting, Unlearning, and Memory Systems“. In: *Journal of Management Inquiry* 20.3, S. 302–304.
- Matsuo, M. (März 2018). „Goal orientation, critical reflection, and unlearning: An individual-level study“. In: *Human Resource Development Quarterly* 29.1, S. 49–66.
- Matsuo, M. (2019a). „Critical reflection, unlearning, and engagement“. In: *Management Learning* 50.4, S. 1–17.
- Matsuo, M. (Juni 2019b). „The Unlearning of Managerial Skills: A Qualitative Study of Executive Officers“. In: *European Management Review* 16.2, S. 303–315.
- Matsuo, M. (Nov. 2021a). „Corrigendum to Critical reflection, unlearning, and engagement“. In: *Management Learning* 52.5, NP1–NP1.
- Matsuo, M. (2021b). *Unlearning at work: insights for organizations*. SpringerBriefs in business. Singapore: Springer.
- McWilliam, E. (2007). „Unlearning How to Teach“. In: *Creativity or Conformity? Building Cultures of Creativity in Higher Education*. Cardiff: University of Wales Institute, Cardiff in collaboration with the Higher Education Academy.
- Moldaschl, M. (2006). „Innovationsfähigkeit, Zukunftsfähigkeit, Dynamic Capabilities: Moderne Fähigkeitsmystik und eine Alternative“. In: *Management von Kompetenz*. Wiesbaden: Gabler [u.a.], S. 1–36.
- Morais-Storz, M. und Nguyen, N. (6. Feb. 2017). „The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience“. In: *The Learning Organization* 24.2, S. 93–106.
- Nerdinger, F. W. (2019). „Organisationsdiagnose“. In: *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Hrsg. von F. W. Nerdinger, G. Blickle und N. Schaper. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 151–161.
- Neubert, S., Reich, K. und Voss, R. (2001). „Lernen als konstruktiver Prozess“. In: *Wie kommt Wissenschaft zu Wissen?* Hrsg. von T. Hug. Bd. 1. Baltmansweiler: Schneider-Verl. Hohengehren, S. 253–265.
- Nguyen, N. (9. Jan. 2017a). „The journey of organizational unlearning: a conversation with William H. Starbuck“. In: *The Learning Organization* 24.1, S. 58–66.
- Nguyen, N. (9. Jan. 2017b). „Unlearning or ‘How NOT to Be Governed?’“ In: *The Learning Organization* 24.1, S. 71–74.
- Nguyen, N. (8. Juli 2019). „Unlearn: Let Go of Past Success to Achieve Extraordinary Results“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 549–552.
- Niaura, R. (März 2002). „Does ‘unlearning’ ever really occur: comment on Conklin & Tiffany“. In: *Addiction* 97.3, S. 357–357.
- Nonaka, I. und Konno, N. (Apr. 1998). „The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation“. In: *California Management Review* 40.3, S. 40–54.

- Nonaka, I., Takeuchi, H. und Mader, F. (2012). *Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. 2., um ein Vorwort erweiterte Auflage. Management. Frankfurt am Main und New York: Campus Verlag.
- North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung: Wissensmanagement gestalten*. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Nygren, N. V., Jokinen, A. und Nikula, A. (Nov. 2017). „Unlearning in managing wicked biodiversity problems“. In: *Landscape and Urban Planning* 167, S. 473–482.
- Nystrom, P. C. und Starbuck, W. H. (März 1984). „To avoid organizational crises, unlearn“. In: *Organizational Dynamics* 12.4, S. 53–65.
- O'Reilly, B. (2019). *Unlearn: Let go of past success to achieve extraordinary results*. 1st edition. New York: McGraw-Hill.
- Park, S. und Kim, E. J. (Juni 2020). „Exploring linkages between unlearning and human resource development: Revisiting unlearning cases“. In: *Human Resource Development Quarterly* 31.2.
- Pawlowsky, P. (2019). *Wissensmanagement*. De Gruyter Studium. Berlin: De Gruyter Oldenbourg / De Gruyter Oldenbourg.
- Peschl, M. F. (2007). „Triple-Loop Learning as Foundation for Profound Change, Individual Cultivation, and Radical Innovation“. In: *Constructivist Foundations* 2.2, S. 136–147.
- Peschl, M. F. (Okt. 2019a). „Design and Innovation as {Co-creating} and {Co-becoming} with the Future“. In: *Design Management Journal* 14.1, S. 4–14.
- Peschl, M. F. (8. Juli 2019b). „Unlearning towards an uncertain future: on the back end of future-driven unlearning“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 454–469.
- Peschl, M. F. und Fundneider, T. (Aug. 2014). „Designing and Enabling Spaces for collaborative knowledge creation and innovation: From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology“. In: *Computers in Human Behavior* 37, S. 346–359.
- Pianesi, A. (2009). „Journey to chaos and back: Unlearning in workplace training programs“. In: *The Systems Thinker* 20.5, S. 2–6.
- Pluzhenskaya, M. (7. Nov. 2016). „Unlearning as an Integral Part of Knowledge Management: The Nature and Visualizations of the Process“. In: *Proceedings of the Annual Conference of CAIS / Actes du congrès annuel de l'ACSI*.
- Postman, L. und Underwood, B. J. (März 1973). „Critical issues in interference theory“. In: *Memory & Cognition* 1.1, S. 19–40.
- Pratt, M. G. und Barnett, C. K. (März 1997). „Emotions and Unlearning in Amway Recruiting Techniques: Promoting Change through 'Safe' Ambivalence“. In: *Management Learning* 28.1, S. 65–88.

- Press, C. U. (31. Okt. 2021). *Cambridge Dictionary*. Übersetzer English-Deutsch. Online: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/unlearning> [Besucht: 31.10.2021].
- Probst, G. J. B., Raub, S. P. und Romhardt, K. (2012). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rautenbach, R., Sutherland, M. und Scheepers, C. B. (19. Feb. 2019). „The process by which executives unlearn their attachments in order to facilitate change“. In: *African Journal of Employee Relations (Formerly South African Journal of Labour Relations)* 39.2, S. 145–164.
- Rebernik, M. und Širec, K. (17. Apr. 2007). „Fostering innovation by unlearning tacit knowledge“. In: *Kybernetes* 36.3, S. 406–419.
- Reese, S. (9. Jan. 2017). „Putting organizational unlearning into practice: a few steps for the practitioner“. In: *The Learning Organization* 24.1, S. 67–69.
- Rehn, A. (26. Okt. 2011). „Gifts, gifting and gift economies“. In: *The Routledge Companion to Alternative Organization*. Routledge.
- Rehn, A. (2015). „On Unlearning“. In: *HR Performance* 2, S. 90–91.
- Rehn, A. und Lindahl, M. (Juni 2012). „Muddling through in innovation — On incremental failure in developing an engine“. In: *Journal of Business Research* 65.6, S. 807–813.
- Reinmann, G. und Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. 1. Aufl. Aus dem Programm Huber: Psychologie Praxis : Reihe: Lernen mit neuen Medien. Bern u. a.: Huber.
- Reinmann, G. und Mandl, H., Hrsg. (2004). *Psychologie des Wissensmanagements: Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen: Hogrefe.
- Richmond, J. G. (2018). „Unlearning and Patient Safety“. In: *Managing Improvement in Healthcare*. Hrsg. von A. M. McDermott, M. Kitchener und M. Exworthy. Cham: Springer International Publishing, S. 117–134.
- Richta, H. N. und Oesterle, M.-J. (2012). *Organisationales Lernen als erfolgsrelevantes Konstrukt im Rahmen der Internationalisierung von Unternehmen*. Springer Gabler Research mir-Edition. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Riesenhuber, F. (2008). *Technologiebasierte Chancen und Wachstum akademischer Spin-offs: eine Untersuchung des Einflusses von unternehmerischer Orientierung, Netzwerkfähigkeit und Vernetzung des Gründerteams*. Betriebswirtschaftslehre für Technologie und Innovation 61. Wiesbaden: Gabler.



- Rodrigues, H. G. und Bido, D. d. S. (18. Juni 2019). „Individual unlearning from the point of view of managers in merger and acquisition events in Brazil“. In: *Cuadernos de Administración* 35.64, S. 3–19.
- Rupčić, N. (6. Feb. 2017). „How to unlearn and change – that is the question!“ In: *The Learning Organization* 24.2, S. 127–130.
- Rushmer, R. und Davies, H. T. O. (1. Dez. 2004). „Unlearning in health care“. In: *Quality and Safety in Health Care* 13 (suppl\_2), S. ii10–ii15.
- Schein, E. H. (2010). *Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung*. 3. Auflage. EHP-Organisation. Bergisch Gladbach: EHP.
- Scheiner, C. W., Baccarella, C. V., Feller, N., Voigt, K.-I. und Bessant, J. (Feb. 2016). „Organisational and individual unlearning in identification and evaluation of technologies“. In: *International Journal of Innovation Management* 20.2, S. 1650017.
- Schiersmann, C. und Thiel, H.-U. (2018). *Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 5., überarbeitete und aktualisierte Auflage. Lehrbuch. Wiesbaden: Springer VS / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Schneider, T. (Dez. 2020). „Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppendynamischen Prozessen im New Office“. In: *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51.4, S. 469–479.
- Seltrecht, A. (Apr. 2015). „Verlernen: Vom alltagsweltlichen zum erziehungswissenschaftlichen Verständnis“. In: *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung* 38.1, S. 99–111.
- Senge, P. M. (2011). *Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. 11., völlig überarbeitete und aktualisierte Auflage 2011, Sonderausgabe; Unveränderter Nachdruck. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag / Fachverlag für Wirtschafts- und Steuerrecht Schäffer.
- Sharma, S. und Lenka, U. (8. Juli 2019). „Exploring linkages between unlearning and relearning in organizations“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 500–517.
- Sharma, S. und Lenka, U. (2. Sep. 2021). „On the shoulders of giants: uncovering key themes of organizational unlearning research in mainstream management journals“. In: *Review of Managerial Science*.
- Sherwood, D. (Sep. 2000). „The Unlearning Organisation“. In: *Business Strategy Review* 11.3, S. 31–40.
- Sinkula, J. M. (Juli 2002). „Market-based success, organizational routines, and unlearning“. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 17.4, S. 253–269.
- Snihur, Y. (9. Apr. 2018). „Responding to business model innovation: organizational unlearning and firm failure“. In: *The Learning Organization* 25.3, S. 190–198.

- Sörgel, R. (2014). „Lebenslanges Lernen zwischen Profit und Verantwortung“. In: *Lebenslanges Lernen*. Hrsg. von K. W. Schönherr und V. Tiberius. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 51–64.
- Stangl, W. (2021). *Lernen - Überblick*. werner stangls arbeitsblätter. Online: <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/> [Besucht: 21. 11. 2021].
- Starbuck, W. H. (Jan. 1996). „Unlearning Ineffective or Obsolete Technologies“. In: *International Journal of Technology Management* 11, S. 725–737.
- Stenvall, J., Kinder, T., Kuoppakangas, P. und Laitinen, I. (Nov. 2018). „Unlearning and public services —A case study with a Vygotskian approach“. In: *Journal of Adult and Continuing Education* 24.2, S. 188–207.
- Sutton, R. (Juli 2014). „Unlearning the Past: New Foundations for Online Student Retention“. In: *The Journal of Educators Online* 11.3.
- Tabassum Azmi, F. (16. Mai 2008). „Mapping the learn - unlearn - relearn model: Imperatives for strategic management“. In: *European Business Review* 20.3, S. 240–259.
- Thommen, J.-P. (1996). „Organisationales Verlernen, um sich aus der Krise zu bewegen“. In: *Erfahrung – Bewegung – Strategie*. Hrsg. von E. B. S. S. Reichartshausen. Bd. 3. ebs Forschung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 248–268.
- Tlostanova, M. (29. Dez. 2020). „Unlearning and Relearning Design“. In: *Design in Crisis*. Hrsg. von T. Fry und A. Nocek. Abingdon, New York: Routledge, S. 163–180.
- Toffler, A. (1971). *Future Shock*. 3. Aufl. Bantam edition. New York: Random House.
- Tsang, E. W. (9. Jan. 2017a). „How the concept of organizational unlearning contributes to studies of learning organizations: A personal reflection“. In: *The Learning Organization* 24.1, S. 39–48.
- Tsang, E. W. (6. Feb. 2017b). „Stop eulogizing, complicating or straitjacketing the concept of organizational unlearning, please“. In: *The Learning Organization* 24.2, S. 78–81.
- Tsang, E. W. und Zahra, S. A. (2008). „Organizational unlearning“. In: *Human Relations* 61.10, S. 1435–1462.
- Turc, E. und Baumard, P. (2007). „Can Organizations Really Unlearn?“ In: *Rethinking Knowledge Management*. Hrsg. von C. R. McInerney und R. E. Day. Bd. 12. Series Title: Information Science and Knowledge Management. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 125–146.
- Ulich, E. (2014). „Arbeitsinduziertes Lernen“. In: *Lebenslanges Lernen*. Hrsg. von K. W. Schönherr und V. Tiberius. Wiesbaden: Springer VS, S. 66–73.
- Visser, M. (Apr. 2007). „Deutero-Learning in Organizations: A Review and a Reformulation“. In: *Academy of Management Review* 32.2, S. 659–667.

- Visser, M. (9. Jan. 2017). „Learning and unlearning: a conceptual note“. In: *The Learning Organization* 24.1, S. 49–57.
- Volland, M. F. (8. Juli 2019). „How to intentionally forget rules in newly introduced agile projects: A case study of a multinational automotive company“. In: *The Learning Organization* 26.5, S. 470–484.
- Von Ameln, F. und Kramer, J. (2016). *Organisationen in Bewegung bringen: Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung*. 2., überarbeitete Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer / Springer-Verlag GmbH.
- Werner, C., Hrsg. (2013). *Handbuch Organisationsdiagnose*. Bd. 4. Schriftenreihe für angewandtes Management. München: Utz.
- Wiegand, M. (1996). *Prozesse Organisationalen Lernens*. Bd. 174. Neue betriebswirtschaftliche Forschung; Berlin, Freie Univ., Diss., 1995. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Willke, H. (2011). *Einführung in das systemische Wissensmanagement*. Dritte, überarbeitete und erweiterte Auflage. Carl-Auer compact. Heidelberg: Carl-Auer Verlag GmbH.
- Willms, J. und Weichbrodt, J. (2020). „Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel“. In: *Der Mensch in der Selbstorganisation*. Hrsg. von O. Geramanis und S. Hutmacher. Series Title: uniscope. Publikationen der SGO Stiftung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 161–175.
- Windeknecht, K. und Delahaye, B. (2004). „A Model of Individual and Organisational Unlearning“. In: *Proceedings 18th annual Conference*. Annual Conference of the Australian and New Zealand Academy of Management. Hrsg. von C. Campbell-Hunt. Dunedin, S. 10.
- Wong, P. S., Demertjis, M., Hardie, M. und Lo, C. y. (2014). „The effect of unlearning on organisational learning behaviour and performance in construction contracting organisations“. In: *International Journal of Project Organisation and Management* 6.3, S. 197.
- Wurst, J. (2012). „Lernen beim Offshoring : Eine empirische Analyse des Lernens durch negative Erfahrungen“. Dissertation. Siegen: Universität Siegen.
- Xi, Y., Wang, X. und Zhu, Y. (29. Mai 2020). „Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&As: the mediating role of knowledge integration from a routine-based view“. In: *Journal of Knowledge Management* 24.4, S. 841–860.
- Yeniaras, V., Di Benedetto, A., Kaya, I. und Dayan, M. (11. März 2021). „Relational governance, organizational unlearning and learning: implications for performance“. In: *Journal of Business & Industrial Marketing* 36.3, S. 469–492.

Yildiz, H. E. und Fey, C. F. (Dez. 2010). „Compatibility and unlearning in knowledge transfer in mergers and acquisitions“. In: *Scandinavian Journal of Management* 26.4, S. 448–456.

Zhao, Y., Lu, Y. und Wang, X. (21. Okt. 2013). „Organizational unlearning and organizational relearning: a dynamic process of knowledge management“. In: *Journal of Knowledge Management* 17.6, S. 902–912.

**Anhang A****Ergänzungen Literaturabgleich****I Statistiken Einzel**

Alle Statistiken wurden von MAXQDA und Excel übertragen. Diese sind auch in appendix III abgelegt.

Tab. A.1: Häufigkeiten Problemstellungen/Erkenntnisse, eigene Tabelle, Quelle MAXQDA

Beschreibung	Häufigkeit	Prozent	Prozent (gültig)
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	17	20.99	20.99
Lerndynamik nicht ausgestaltet	16	19.75	19.75
Bisherige Routinen/Praktiken	12	14.81	14.81
Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	8	9.88	9.88
Benötigte Struktur nicht gegeben	7	8.64	8.64
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	6	7.41	7.41
Unlearning nicht etabliert	5	6.17	6.17
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	3	3.70	3.70
Wertschätzungsweisen nicht etabliert	2	2.47	2.47
Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	2	2.47	2.47
Feld/Raum nicht vorhanden	1	1.23	1.23
Teamkomposition zu einheitlich	1	1.23	1.23
Wissensverständnis zu einheitlich	1	1.23	1.23
GESAMT (gültig)	81	100.00	100.00
Fehlend	0	0.00	-

Tab. A.2: Häufigkeiten Lösungen, eigene Tabelle, Quelle MAXCDA

Lösung	Häufigkeit	Prozent	Prozent (gültig)
Unlearning Beachtung schenken	19	23.46	23.46
Anwendung oder Gegenstände integrieren	12	14.81	14.81
Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	10	12.35	12.35

Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele, Maßnahmen, Schulung)	7	8.64	8.64
Prozess-, Strukturveränderung anbahnen	7	8.64	8.64
Raum/Zeit für Infragestellen und Rückkopplung	5	6.17	6.17
Verständnis, Kontinuität ermöglichen	4	4.94	4.94
Anbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen	3	3.70	3.70
Kritische Auseinandersetzung (MA und Team)	3	3.70	3.70
Feedback ermöglichen	2	2.47	2.47
Vertrauen in Wandel schaffen	2	2.47	2.47
Transparente Kommunikation anbahnen	2	2.47	2.47
Veränderter, neuer Methodenmix anwenden	2	2.47	2.47
Fehlerermächtigung anbahnen	2	2.47	2.47
Andere Lerndynamiken nutzen	1	1.23	1.23
GESAMT (gültig)	81	100.00	100.00
Fehlend	0	0.00	-

Tab. A.3: Häufigkeiten Methoden, eigene Tabelle, Quelle MAXQDA

Methode	Häufigkeiten	Prozent	Prozent gültig
Reflexion und Diagnostik	20	24.39	24.23
Unlearning Awareness, prozedurale Implementation	12	14.63	14.63
Experimentalfelder	7	8.54	8.54
Sensemaking, Storytelling	7	8.54	8.54
Explorative und exploitative Lernformen	6	7.23	7.23

Bisheriges würdigen	5	6.10	6.10
Strukturelle Bewegung	3	3.66	3.66
Prozessbegleitung	3	3.66	3.66
Fehlerermächtigung	3	3.66	3.66
Training, Schulung	3	3.66	3.66
Ausprägungen von Feedback,Feedforward	2	2.44	2.44
Aussenbetrachtung einbeziehen (MA,Stakeholder)	2	2.44	2.44
Differente Komposition Team Mindset	2	2.44	2.44
Veränderung Symbole und Artefakte,Rollen, Metaphoren	2	2.44	2.44
Visionsentwicklung	2	2.44	2.44
Coaching	1	1.22	1.22
Innovationswettbewerbe	1	1.22	1.22
Raum und Umgebung verändern	1	1.22	1.22
GESAMT (gültig)	82	100.00	100.00
Fehlend	0	0.00	-

## II Code Einzel

Alle Statistiken als Grafiken wurden von MAXQDA und Excel übertragen. Diese sind auch in appendix III abgelegt.

Problemstellung/Erkenntnisse	Perspektivische Gegenstände	Segmente	Prozent
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Verhaltensperspektive	10	12.82
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Kognitive Perspektive	9	11.54
Bisherige Routinen,Praktiken	Kognitive Perspektive	7	8.97
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Kognitive Perspektive	6	7.69
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Verhaltensperspektive	6	7.69
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Kognitive Perspektive	6	7.69
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Kognitive Perspektive	5	6.41
Benötigte Struktur nicht gegeben	Verhaltensperspektive	4	5.13
Bisherige Routinen,Praktiken	Verhaltensperspektive	3	3.85
Unlearning nicht etabliert	Kognitive Perspektive	3	3.85
Benötigte Struktur nicht gegeben	Kognitive Perspektive	3	3.85
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Kognitive Perspektive	2	2.56
Bisherige Routinen,Praktiken	Soziale Perspektive	2	2.56
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Verhaltensperspektive	1	1.28
Teamkomposition zu einheitlich	Kognitive Perspektive	1	1.28
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Soziale Perspektive	1	1.28
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Verhaltensperspektive	1	1.28
Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Verhaltensperspektive	1	1.28
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Soziale Perspektive	1	1.28
Wissensverständnis zu einheitlich	Kognitive Perspektive	1	1.28
Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Soziale Perspektive	1	1.28
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Soziale Perspektive	1	1.28
Unlearning nicht etabliert	Verhaltensperspektive	1	1.28
Wertschätzungsweisen nicht etabliert	Verhaltensperspektive	1	1.28
Feld,Raum nicht vorhanden	Verhaltensperspektive	1	1.28
		78	100.00

Abb. A. 1: Auswertung Probleme/Erkenntnisse und Gegenstände gemeinsam, eigene Grafik, Quelle: MAXQDA



Problemstellung/Erkenntnisse	Kognitive Perspektive	Segmente	Prozent
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Wissen und Lernen	5	11.63
Bisherige Routinen,Praktiken	Glaubenssätze/Überzeugungen	4	9.30
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Wissen und Lernen	2	4.65
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Glaubenssätze/Überzeugungen	2	4.65
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Wissen und Lernen	2	4.65
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Denken	2	4.65
Benötigte Struktur nicht gegeben	Sinnstiftung	1	2.33
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Annahmen	1	2.33
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Glaubenssätze/Überzeugungen	1	2.33
Bisherige Routinen,Praktiken	Wissen und Lernen	1	2.33
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Glaubenssätze/Überzeugungen	1	2.33
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Annahmen	1	2.33
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Glaubenssätze/Überzeugungen	1	2.33
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Denken	1	2.33
Bisherige Routinen,Praktiken	Annahmen	1	2.33
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Mentale Modelle	1	2.33
Teamkomposition zu einheitlich	Werte	1	2.33
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Kognitive Landkarten, Schemata	1	2.33
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Annahmen	1	2.33
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Mentale Modelle	1	2.33
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Kognitive Landkarten, Schemata	1	2.33
Bisherige Routinen,Praktiken	Werte	1	2.33
Lerndynamik nicht ausgestaltet	Sinnstiftung	1	2.33
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Werte	1	2.33
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Kognitive Landkarten, Schemata	1	2.33
Wissensverständnis zu einheitlich	Mentale Modelle	1	2.33
Unlearning nicht etabliert	Glaubenssätze/Überzeugungen	1	2.33
Unlearning nicht etabliert	Werte	1	2.33
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Kognitive Landkarten, Schemata	1	2.33
Benötigte Struktur nicht gegeben	Annahmen	1	2.33
Unlearning nicht etabliert	Kognitive Landkarten, Schemata	1	2.33
Benötigte Struktur nicht gegeben	Mentale Modelle	1	2.33
		43	100.00

Abb. A.2: Auswertung Problemstellungen/Erkenntnisse Kognitive Perspektive, eigene Grafik, Quelle: MAXQ-DA

Problemstellung/Erkenntnisse	Verhaltensperspektive	Segmente	Prozent
Lernodynamik nicht ausgestaltet	Gewohnheiten	4	13.79
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Praktiken	4	13.79
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Gewohnheiten	4	13.79
Benötigte Struktur nicht gegeben	Praktiken	2	6.90
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Routinen	2	6.90
Lernodynamik nicht ausgestaltet	Praktiken	2	6.90
Bisherige Routinen,Praktiken	Praktiken	1	3.45
Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Aktionen	1	3.45
Bisherige Routinen,Praktiken	Gewohnheiten	1	3.45
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Gewohnheiten	1	3.45
Unlearning nicht etabliert	Routinen	1	3.45
Wertschätzungsweisen nicht etabliert	Routinen	1	3.45
Feld,Raum nicht vorhanden	Aktionen	1	3.45
Benötigte Struktur nicht gegeben	Routinen	1	3.45
Benötigte Struktur nicht gegeben	Gewohnheiten	1	3.45
Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Routinen	1	3.45
Bisherige Routinen,Praktiken	Routinen	1	3.45
		29	100.00

Abb. A.3: Auswertung Probleme/Erkenntnisse und Verhaltensperspektive, eigene Grafik, Quelle: MAXQDA

Problemstellung/Erkenntnisse	Soziale Perspektive	Segmente	Prozent
Bisherige Routinen,Praktiken	Soziale Prozesse	2	33.33
Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Soziale Prozesse	1	16.67
KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Soziale Prozesse	1	16.67
Akzeptanz,Ermöglichung differenter Perspektiven	Soziale Prozesse	1	16.67
Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Soziale Prozesse	1	16.67
		6	100.00

Abb. A.4: Problemstellungen/Erkenntnisse Soziale Perspektive, eigene Grafik, Quelle: MAXQDA

### III Dokumente und Segmente

Nachfolgende Dokumente wie das Code Buch, die Dokumentenliste und die verwendeten Codesegmente liegen auch in appendix III in der Projektmappe vor.

Tab. A.4: Codebuch MAXQDA Originalexport Stand 27.12.2021

Code	Häufigkeit
<b>1 Codes 1.Auswertungsstufe</b>	0
1.1 Methode 10	0
1.2 Methode 9	1
1.3 Methode 8	2
1.4 Methode 7	3
1.5 Methode 6	3
1.6 Methode 5	3

Code	Häufigkeit
1.7 Methode 4	10
1.8 Methode 3	18
1.9 Methode 2	20
1.10 Methode 1	22
1.11 Lösung 10	0
1.12 Lösung 9	1
1.13 Lösung 8	2
1.14 Lösung 7	3
1.15 Lösung 6	3
1.16 Lösung 5	3
1.17 Lösung 4	10
1.18 Lösung 3	17
1.19 Lösung 2	20
1.20 Lösung 1	22
1.21 Problem 10	0
1.22 Problem 9	1
1.23 Problem 8	2
1.24 Problem 7	3
1.25 Problem 6	3
1.26 Problem 5	3
1.27 Problem 4	10
1.28 Problem 3	18
1.29 Problem 2	19
1.30 Problem 1	22
<b>2 Problemstellung, Erkenntnisse</b>	0
2.1 Benötigte Struktur nicht gegeben	7
2.2 Feld, Raum nicht vorhanden	1
2.3 Wertschätzungsweisen nicht etabliert	2
2.4 Unlearning nicht etabliert	5
2.5 Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	6
2.6 Wissensverständnis zu einheitlich	1
2.7 Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	2
2.8 Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	8
2.9 Bisherige Routinen, Praktiken	12
2.10 Teamkomposition zu einheitlich	1

Code	Häufigkeit
2.11 KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	17
2.12 Lerndynamik nicht ausgestaltet	16
2.13 Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	3
<b>3 Erkennbare Lösung</b>	<b>0</b>
3.1 Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele, Massnahmen,Schulung)	7
3.2 Andere Lerndynamiken nutzen	1
3.3 Fehlerermächtigung anbahnen	2
3.4 Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung	5
3.5 Wissensstrukturänderung anbahnen	0
3.6 Veränderter, neuer Methodenmix anwenden	2
3.7 Prozess-, Strukturveränderung anbahnen	7
3.8 Transparente Kommunikation anbahnen	2
3.9 Verständnis, Kontinuität ermöglichen	4
3.10 Kritische Auseinandersetzung (MA und Team)	3
3.11 Vertrauen in Wandel schaffen	2
3.12 Unlearning Beachtung schenken	19
3.13 Feedback ermöglichen	2
3.14 Anbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen	3
3.15 Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	10
3.16 Anwendung oder Gegenstände integrieren	12
<b>4 Sichtbare Methode</b>	<b>0</b>
4.1 Ausprägungen von Feedback, Feedforward	2
4.2 Training, Schulung	3
4.3 Fehlerermächtigung	3
4.4 Raum und Umgebung verändern (Sitz, Reihenfolge, Material,etc.)	1
4.5 Visionsentwicklung	2

Code	Häufigkeit
4.6 Coaching	1
4.7 Veränderung Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren	2
4.8 Prozessbegleitung	3
4.9 Unlearning Awareness, prozedurale Implementation	12
4.10 Strukturelle Bewegung	3
4.11 Sensemaking, Storytelling	7
4.12 Experimentalfelder	7
4.13 Aussenbetrachtung einbeziehen (MA,Stakeholder)	2
4.14 Innovationswettbewerbe	1
4.15 Bisheriges würdigen	5
4.16 Differente Komposition Team Mindset	2
4.17 Explorative und exploitative Lernformen	6
4.18 Reflexion und Diagnostik	20
<b>5 Interventionsebenen der OE</b>	0
5.1 Lernen	6
5.2 Kultur	12
5.3 Kommunikation	11
5.4 Prozesse Strukturen	7
5.5 Organisation	12
5.6 Team, Gruppen	9
5.7 Individuum	24
<b>6 Perspektivische Gegenstände</b>	0
6.1 Kognitive Perspektive	0
6.1.1 Wissen und Lernen	10
6.1.2 Denken	3
6.1.3 Werte	4
6.1.4 Glaubenssätze, Überzeugungen	11
6.1.5 Annahmen	5
6.1.6 Kognitive Landkarten, Schemata	6
6.1.7 Mentale Modelle	4
6.1.8 Sinnstiftung	3
6.2 Verhaltensperspektive	0
6.2.1 Praktiken	9
6.2.2 Routinen	7

---

Code	Häufigkeit
6.2.3 Aktionen	2
6.2.4 Gewohnheiten	11
6.3 Soziale Perspektive	0
6.3.1 Soziale Prozesse	6
6.4 Emotionale Perspektive	0
6.4.1 Emotionen	0
6.5 Normative Perspektive	0
6.5.1 Regulatorien	0

---

Codebuch Export aus MAXQDA 1 Codes 1.Auswertungsstufe

**1.1 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 10**

**1.2 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 9**

**1.3 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 8**

**1.4 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 7**

**1.5 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 6**

**1.6 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 5**

**1.7 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 4**

**1.8 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 3**

**1.9 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 2**

**1.10 Codes 1.Auswertungsstufe >> Methode 1**

**1.11 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 10**

**1.12 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 9**

**1.13 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 8**

**1.14 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 7**

**1.15 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 6**

**1.16 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 5**

**1.17 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 4**

**1.18 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 3**

**1.19 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 2**

**1.20 Codes 1.Auswertungsstufe >> Lösung 1**

**1.21 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 10**

**1.22 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 9**

**1.23 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 8**

**1.24 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 7**

**1.25 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 6**

**1.26 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 5**

**1.27 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 4**

**1.28 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 3****1.29 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 2****1.30 Codes 1.Auswertungsstufe >> Problem 1****2 Problemstellung, Erkenntnisse****Kategorie für die Problemstellung und Problempunkte****2.1 Problemstellung, Erkenntnisse >> Benötigte Struktur nicht gegeben**

Eine Strukturelement der Organisation, eine Abteilung, eine Stelle, eine Hierarchieebenen oder eine Funktion wäre hilfreich und, oder wünschenswert, aber nicht existent.

**2.2 Problemstellung, Erkenntnisse >> Feld, Raum nicht vorhanden**

Feld als Überbegriff für kein Raum vorhanden sein oder auch physische Räumlichkeiten.

**2.3 Problemstellung, Erkenntnisse >> Wertschätzungsweisen nicht etabliert**

Art und Weisen, wie Würdigung und Wertschätzung in Organisationen ermöglicht werden können.

**2.4 Problemstellung, Erkenntnisse >> Unlearning nicht etabliert**

Keine Heranführungen, keine Wege, keine Berechtigungen oder keine Legitimierungen zu Unlearning sind erkennbar, aus dem Exzerpt als notwendig oder wünschenswert oder empfohlen gefordert.

**2.5 Problemstellung, Erkenntnisse >> Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich**

Zu der Umfang eines Wandelprojektes oder die Anzahl Schritte darin oder das vorgesehene Quantum Zeit ist in der Menge, Summe zu hoch bemessen. Weniger wäre hilfreicher und fassbarer für die Organisation und ihre Elemente.

**2.6 Problemstellung, Erkenntnisse >> Wissensverständnis zu einheitlich**

Kollektiv ausgebildete und damit als geltend vereinbarte Wissensbestände von Organisationen, Teams und Gruppen können über Zeit zu identisch respektive zu nah (zu unisono) beieinander liegen.



**2.7 Problemstellung, Erkenntnisse >> Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert**

Darunter werden Kommunikationswege wie Rückkopplungen, Feedback, Feedforward aber Umfragen verstanden.

**2.8 Problemstellung, Erkenntnisse >> Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven**

Cluster, der sowohl das Nichtakzeptanz, das Akzeptieren als auch eine Ermöglichung unterschiedlichster Perspektiven wie Selbst-, Fremdbild, Aussenbetrachtung, das Einnehmen unterschiedlicher Sichtpositionen und Ansichten und Geltungsbereiche wie experimentales Sichtweisen

**2.9 Problemstellung, Erkenntnisse >> Bisherige Routinen, Praktiken****2.10 Problemstellung, Erkenntnisse >> Teamkomposition zu einheitlich**

Kompetenzen und Qualifikationen von Teampersonen sind zu uniform.

**2.11 Problemstellung, Erkenntnisse >> KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt**

Benötigte KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen und Expertisen sind nicht vorhanden, werden benötigt.

**2.12 Problemstellung, Erkenntnisse >> Lerndynamik nicht ausgestaltet**

Lernpotentiale oder auch Lernformen oder deren Anwendung nicht entwickelt

**2.13 Problemstellung, Erkenntnisse >> Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden**

Benötigte Prozesse oder Verbindungen sind nicht existent, jedoch benötigend wünschenswert.

**3 Erkennbare Lösung**

Kategorie für aufgezeigte Lösung in beschriebenem Dokument

**3.1 Erkennbare Lösung >> Entwicklung Un-, Lernen (Formen, Ziele, Massnahmen, Schulung)****3.2 Erkennbare Lösung >> Andere Lerndynamiken nutzen****3.3 Erkennbare Lösung >> Fehlerermächtigung anbahnen**

**3.4 Erkennbare Lösung >> Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung**

**3.5 Erkennbare Lösung >> Wissensstrukturänderung anbahnen**

**3.6 Erkennbare Lösung >> Veränderter, neuer Methodenmix anwenden**

**3.7 Erkennbare Lösung >> Prozess-, Strukturveränderung anbahnen**

**3.8 Erkennbare Lösung >> Transparente Kommunikation anbahnen**

**3.9 Erkennbare Lösung >> Verständnis, Kontinuität ermöglichen**

**3.10 Erkennbare Lösung >> Kritische Auseinandersetzung (MA und Team)**

**3.11 Erkennbare Lösung >> Vertrauen in Wandel schaffen**

**3.12 Erkennbare Lösung >> Unlearning Beachtung schenken**

**3.13 Erkennbare Lösung >> Feedback ermöglichen**

**3.14 Erkennbare Lösung >> Anbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen**

**3.15 Erkennbare Lösung >> Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen**

**3.16 Erkennbare Lösung >> Anwendung oder Gegenstände integrieren**

#### **4 Sichtbare Methode**

Kategorie für die sichtbare Methoden oder Anwendung wie Unlearning begleitet wird

**4.1 Sichtbare Methode >> Ausprägungen von Feedback, Feedforward**

Aufbau und Gestaltung von zirkulären Rückkopplungsprozessen, Feedback und Feedforward und 360 Grad

**4.2 Sichtbare Methode >> Training, Schulung**

Aufbau und Gestaltung von Trainings- und Schulungsmassnahmen.

**4.3 Sichtbare Methode >> Fehlerermächtigung**

Aufbau und Gestaltung von Interventionen, die einer Ermächtigung von Fehlern dienen, diese nicht negativ wertet und Fehler als Chance wahrnehmen hilft.

**4.4 Sichtbare Methode >> Raum und Umgebung verändern (Sitz, Reihenfolge, Material,etc.)**

Auf und Gestaltung von Wandel im Bereich Raum Räumlichkeiten und die damit verbunden Elemente wie Sitzordnung, Art der Präsentation oder Lokalitätenwechsel miteinbezieht.

**4.5 Sichtbare Methode >> Visionsentwicklung**

Aufbau und Gestaltung von Massnahmen zur Etnwicklung gemeinsamer Visionen.

**4.6 Sichtbare Methode >> Coaching**

Aufbau und Gestaltung von Coachingprozessen in jeweiligen Interventionsebenen.

**4.7 Sichtbare Methode >> Veränderung Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren**

Aufbau und Gestaltung neuer, veränderter Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren

**4.8 Sichtbare Methode >> Prozessbegleitung**

Begleitung und Führung, Rückendeckung während Wandelprozess erwünscht.

**4.9 Sichtbare Methode >> Unlearning Awareness, prozedurale Implementation**

Wahrnehmung von Unlearning institutionalisieren und, oder Unlearning implementieren in allen Elementen einer Organisation.

**4.10 Sichtbare Methode >> Strukturelle Bewegung**

Wandel auf der Strukturebene umsetzen, Stellen oder Abteilung bilden, Hierarchien auf- oder abbauen.

**4.11 Sichtbare Methode >> Sensemaking, Storytelling**

Aufbau und Gestaltung von Interventionen zur Sinnstiftung (warum Wandel, Sinn des Wandels, Sinn des Verlernens) sowie des Storytelling.

**4.12 Sichtbare Methode >> Experimentalfelder**

Experimentalfelder dienen als Rahmen für Experimenten und Versuche wie auszugsweise Arbeits- und Arbeitszeitformen, Digitales, Innovationsförderung oder Führungsthemen.

**4.13 Sichtbare Methode >> Aussenbetrachtung einbeziehen (MA,Stakeholder)**

Aufbau und Gestaltung von Interventionen zum Abgleich Selbst- und Fremdwahrnehmung.

**4.14 Sichtbare Methode >> Innovationswettbewerbe**

Interne Innovationswettbewerbe.

**4.15 Sichtbare Methode >> Bisheriges würdigen**

Aufbau und Gestaltung von Interventionen, die von Altem zu Neuen hinführen, darin beinhaltend eine ablösende "Trauerbegleitung", aber auch positive Würdigung- und Wertschätzen des Bisherigen als sinnvoll und wertschätzend.

**4.16 Sichtbare Methode >> Differente Komposition Team Mindset**

Aufbau und Gestaltung von Interventionen, um Teams mit unterschiedlichen Mindsets zusammenzusetzen und diese Differenz zu gestalten.

**4.17 Sichtbare Methode >> Explorative und exploitative Lernformen**

Aufbau und Ausgestaltung durch diametrale verbundene Lernformen, um die Lerndynamik zu unterstützen.

**4.18 Sichtbare Methode >> Reflexion und Diagnostik**

Aufbau und Gestaltung von vielfältigen Ausprägungen von Interventionen auf Workshop für Rückkopplungne, Verlernen, oder Gruppendiskussionen, Auseinandersetzungen, Vorher-, Nachher Ansichten etc. Interventionen dienen sowohl diagnostischen als auch reflektiven Zielen.

**5 Interventionsebenen der OE**

Kategorie der Interventionsebenen der Organisationsentwicklung

**5.1 Interventionsebenen der OE >> Lernen**

Spezifische Interventionsebene für Ressource Wissen in Organisationen Lernen, Wissen, Lerndynamik

**5.2 Interventionsebenen der OE >> Kultur**

**5.3 Interventionsebenen der OE >> Kommunikation**

**5.4 Interventionsebenen der OE >> Prozesse Strukturen**

**5.5 Interventionsebenen der OE >> Organisation**

**5.6 Interventionsebenen der OE >> Team, Gruppen**

**5.7 Interventionsebenen der OE >> Individuum**

**6 Perspektivische Gegenstände**

Kategorie der Gegenstände gemäss Kapitel 3 der Masterarbeit.

**6.1 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive**

**6.1.1 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Wissen und Lernen**

knowledge

**6.1.2 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Denken**

thoughts, thinking

**6.1.3 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Werte**

values

**6.1.4 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Glaubenssätze, Überzeugungen**

beliefs

**6.1.5 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Annahmen**

**6.1.6 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Kognitive Landkarten, Schemata**

**6.1.7 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Mentale Modelle**

**6.1.8 Perspektivische Gegenstände >> Kognitive Perspektive >> Sinnstiftung**

Sensemaking

**6.2 Perspektivische Gegenstände >> Verhaltensperspektive****6.2.1 Perspektivische Gegenstände >> Verhaltensperspektive >> Praktiken****6.2.2 Perspektivische Gegenstände >> Verhaltensperspektive >> Routinen****6.2.3 Perspektivische Gegenstände >> Verhaltensperspektive >> Aktionen****6.2.4 Perspektivische Gegenstände >> Verhaltensperspektive >> Gewohnheiten****6.3 Perspektivische Gegenstände >> Soziale Perspektive****6.3.1 Perspektivische Gegenstände >> Soziale Perspektive >> Soziale Prozesse****6.4 Perspektivische Gegenstände >> Emotionale Perspektive****6.4.1 Perspektivische Gegenstände >> Emotionale Perspektive >> Emotionen****6.5 Perspektivische Gegenstände >> Normative Perspektive****6.5.1 Perspektivische Gegenstände >> Normative Perspektive >> Regulatorien**

Tab. A.5: Erarbeitung Autoren Wirkungsfeld UL, eigene Tabelle

Autorenschlüssel	Dokumententitel	Wirkungsfeld/Tätigkeitsfeld
Açıkgöz u. a. (2021)	„The Relationship Between Unlearning and Innovation Ambidexterity with the Performance of New Product Development Teams“	Innovation

Becker (2018a)	„Knowledge Management and Unlearning/Forgetting“	Wissensmanagement
Brooks u. a. (2021)	„Unlearning and consent in the UK Fire and Rescue Service“	Feuerwehr
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	„Minimizing the effects of defensive routines on knowledge hiding through unlearning“	Reisende
Cepeda-Carrión u. a. (2015)	„Linking unlearning with service quality through learning processes in the Spanish banking industry“	Banken
Delshab u. a. (2021)	„The impact of unlearning context on organizational performance through knowledge management“	Sport
Grisold, Klammer u. a. (2020)	„Two forms of organizational unlearning“	Beratung
Klammer (2021)	„Embracing organisational unlearning as a facilitator of business model innovation“	Geschäftsmodelle
Krauss (2019)	„Unlearning institutional habits“	Kunst
Leal-Rodríguez u. a. (2019)	„Understanding How Organizational Culture Typology Relates to Organizational Unlearning and Innovation Capabilities“	Konzept
Lyu u. a. (2020)	„Antecedents and consequence of organizational unlearning“	Innovation
Matsuo (2019b)	„The Unlearning of Managerial Skills“	Management
Matsuo (2021b)	<i>Unlearning at work</i>	Management

Morais-Storz und Nguyen (2017)	„The role of unlearning in metamorphosis and strategic resilience“	Resilienz
Nygren u. a. (2017)	„Unlearning in managing wicked biodiversity problems“	Biodiversität
Park und Kim (2020)	„Exploring linkages between unlearning and human resource development“	Human Resources
Peschl (2019a)	„Design and Innovation as {Co-creating} and {Co-becoming} with the Future“	Konzept
Pluzhenskaya (2016)	„Unlearning as an Integral Part of Knowledge Management“	Wissensmanagement
Rautenbach u. a. (2019)	„The process by which executives unlearn their attachments in order to facilitate change“	Diverse
Scheiner u. a. (2016)	„Organisational and individual unlearning in identification and evaluation of technologies“	Polizei
Xi u. a. (2020)	„Organizational unlearning and knowledge transfer in cross-border M&As“	Wissensmanagement



Tab. A.6: Liste ausgewertete Codesegmente und PDF-Positionen

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Açıkgöz u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Nonetheless, a mechanism is needed to learn and implement new routines and beliefs (Akğün et al. 2006). That is, one needs intermediary processes, leveraging mechanisms, that will show unlearning to predict NPD team performance.	24	24
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	Applying the concurrent approach to NPD projects is not common (Jayaram and Malhotra 2010).	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	NPD teams in this study are composed of product development engineers. The literature suggests that engineering teams, specifically during idea development stage, may need to possess skills that are associated with exploratory learning activities.	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	In addition, since our data came solely from engineers and technicians with analytical mindsets, the way they unlearn	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	NPD teams in this study are composed of product development engineers. The literature suggests that engineering teams, specifically during idea development stage, may need to possess skills that are associated with exploratory learning activities.	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	Applying the concurrent approach to NPD projects is not common (Jayaram and Malhotra 2010).	26	26

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Açıkgöz u. a. (2021)	Problemstellung, Erkenntnisse Teamkomposition zu einheitlich	In addition, since our data came solely from engineers and technicians with analytical mindsets, the way they unlearn	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Nonetheless, a mechanism is needed to learn and implement new routines and beliefs (Akgün et al. 2006). That is, one needs intermediary processes, leveraging mechanisms, that will show unlearning to predict NPD team performance.	24	24
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Lösung 1	The current research suggests that innovation ambidexterity is one such mediator. NPD teams maximize the level of gains via incremental improvements, while simultaneously benefiting from going beyond what is already known, and exploring new possibilities in the current environment via experimentation and discovery in a balanced manner.	24	24
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Lösung 2	A concurrent approach, as described in this study, is likely to prevent teams from a success or failure trap. For example, because of the diseconomies of time compression (cf., Cool et al. 2016), NPD teams often fail to explore new opportunities.	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Lösung 3	This is because they start with defining unknown problems and developing novel and uncharted novel solutions (Wenngren et al. 2016).	26	26

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Açıkğöz u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 4	or work with innovation ambidexterity may be di- ferent from that of the di- verse teams	27	27
Açıkğöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	The present study pro- vides evidence that in- novation ambidexterity, as a leveraging mecha- nism, links a teams out- puts of reflective thin- king sessions, namely unlearned routines and beliefs, to the efcien- cy and efectiveness of that team	24	24
Açıkğöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	Thus, team leaders should enhance an unlearning context by encouraging team members to match tho- se two activities at high levels in order to avoid a success or failure trap. This also means the concurrent approach will also help NPD team leaders to under-stand the processes needed to support unlearning.	26	26
Açıkğöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	Engineering teams in this regard may need more exploratory lear- ning activities during the initial stages of pro- duct development, ra- ther than a bal-anced approach as suggested in this paper	26	26
Açıkğöz u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 4	For example, artistic software developers, anthropologists, and social designers have the potential to change team formation with a non-analytical mind- set. Future research should consider the role of diversity in team composi-tion and how it may impact this process	27	27

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Açıkgöz u. a. (2021)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	The current research suggests that innovation ambidexterity is one such mediator. NPD teams maximize the level of gains via incremental improvements, while simultaneously benefiting from going beyond what is already known, and exploring new possibilities in the current environment via experimentation and discovery in a balanced manner.	24	24
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	This is because they start with defining unknown problems and developing novel and uncharted novel solutions (Wenngren et al. 2016).	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	or work with innovation ambidexterity may be different from that of the diverse teams	27	27
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele, Massnahmen,Schulung)	A concurrent approach, as described in this study, is likely to prevent teams from a success or failure trap. For example, because of the diseconomies of time compression (cf., Cool et al. 2016), NPD teams often fail to explore new opportunities.	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Lernen	Engineering teams in this regard may need more exploratory learning activities during the initial stages of product development, rather than a balanced approach as suggested in this paper	26	26

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Açıkgöz u. a. (2021)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	. Thus, team leaders should enhance an un-learning context by encouraging team members to match those two activities at high levels in order to avoid a success or failure trap	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	innovation ambidexterity, as a leveraging mechanism, links a teams outputs of reflective thinking sessions, namely unlearned routines and beliefs, to the efficiency and effectiveness of that team	24	24
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	For example, artistic software developers, anthropologists, and social designers have the potential to change team formation with a non-analytical mindset. Future research should consider the role of diversity in team composition and how it may impact this process	27	27
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	Applying the concurrent approach to NPD projects is not common (Jayaram and Malhotra 2010).	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	to learn and implement new routines and beliefs	24	24
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Kognitive Landkarten, Schemata	NPD teams in this study are composed of product development engineers. The literature suggests that engineering teams, specifically during idea development stage, may need to possess skills that are associated with exploratory learning activities.	26	26

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Açıkgöz u. a. (2021)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Werte	In addition, since our data came solely from engineers and technicians with analytical mindsets, the way they unlearn	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Differente Team Mindset	For example, artistic software developers, anthropologists, and social designers have the potential to change team formation with a non-analytical mindset. Future research should consider the role of diversity in team composition and how it may impact this process	27	27
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Explorative und exploitative Lernformen	Thus, team leaders should enhance an unlearning context by encouraging team members to match those two activities at high levels in order to avoid a success or failure trap. This also means the concurrent approach will also help NPD team leaders to understand the processes needed to support unlearning.	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Explorative und exploitative Lernformen	Engineering teams in this regard may need more exploratory learning activities during the initial stages of product development, rather than a balanced approach as suggested in this paper	26	26
Açıkgöz u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	The present study provides evidence that innovation ambidexterity, as a leveraging mechanism, links a teams outputs of reflective thinking sessions, namely unlearned routines and beliefs, to the efficiency and effectiveness of that team	24	24

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Respect Past Practice	19	19
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	Reward Those Challenging the Status Quo	19	19
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	Welcome Outside Perspectives Stable organisations are often those that become most resistant to unlearning. They have established ways of operating and, as these have made them successful, they see little need for change.	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	Seek Feedback	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 5	Find Learning and Unlearning Opportunities in All Situations	21	21
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 6	View Situations as Experimental	21	21
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 7	If unlearning requires questioning past assumptions, and challenging ideas at every level, then it is important to build a culture of unlearning and openness to experience, and to encourage responsible risk-taking.	19	19
Becker (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	Welcome Outside Perspectives Stable organisations are often those that become most resistant to unlearning. They have established ways of operating and, as these have made them successful, they see little need for change.	20	20
Becker (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	View Situations as Experimental	21	21

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	Respect Past Practice	19	19
Becker (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	Find Learning and Unlearning Opportunities in All Situations	21	21
Becker (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Reward Those Challenging the Status Quo	19	19
Becker (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	If unlearning requires questioning past assumptions, and challenging ideas at every level, then it is important to build a culture of unlearning and openness to experience, and to encourage responsible risk-taking	19	19
Becker (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Seek Feedback	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	It is important to acknowledge that something is being lost and to be aware of how individuals may react in different ways to this loss. Unlearning must not be assumed to simply be a cognitive or behavioural process but one that potentially involves emotional elements.	19	19
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	If unlearning requires questioning past assumptions, and challenging ideas at every level, then it is important to build a culture of unlearning and openness to experience, and to encourage responsible risk-taking.	19	19



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Particularly for these organisations, but for most others too, it has been suggested that gaining external perspectives is critical (Bes-sant et al. 2014). G	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 4	Organisations have long been implored to seek feedback as a way of challenging current practice (Starbuck 1996). Whether internally or externally, asking for feedback enables organisations to reflect on their operations and underlying processes.	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 5	It is also important that unexpected events, disagreements and warnings are seen as flagging potential opportunities to unlearn	21	21
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 6	Finally, it is often suggested that when individuals are encouraged to see something as experimental or as a trial, they are more likely to be willing to let go of past practices and try something new (Nystrom and Starbuck 1984).	21	21
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 7	stakeholders through explicit activities such as innovation contests	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	past ways of working may now be considered inadequate to meet the needs of a changing world, nonetheless it is critical to respect the value of past practice and the contribution that it has made to achieving current results.	19	19

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	If key goals and rewards for individuals or teams are focused around outcomes such as efficiency and productivity with no encouragement to innovate (which in the short term may have a negative impact on such outcomes), then there is a disincentive to try new ways of working. In addition to reinforcing behaviour that questions existing assumptions and processes on an ongoing basis, issuing the challenge of questioning current practice and identifying potential innovations to a wide range of internal	19	19
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	stakeholders through explicit activities such as innovation contests has also been advocated as a way to encourage unlearning (Bessant et al. 2014).	20	20

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	Getting close to the entire value chain suppliers, customers, competitors and the community alike provides organisations with the opportunity to seek new perspectives and additional input. There is also a need to look at new employees in a different way. Perhaps rather than considering their induction as a way of socialising them and showing them existing ways of working, they should be viewed as presenting an opportunity to challenge pre-existing models and frames of reference. There is also the rapid growth in the use of freelancers and independent contractors in organisations (Meager 2016). They represent new challenges to organisations but may also provide a unique opportunity for outside perspectives, as they work with multiple organisations and are exposed to diverse ways of working	20	20
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 4	By seeking (and most importantly using) feedback, organisations can open themselves up to unlearning current ways of operating that may not be optimal for ongoing high performance	20	20

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 5	Dismissing such situations may be missing an important indication that unlearning is required. When crises occur or mistakes are made, these often present a unique opportunity to analyse the underlying assumptions, mental modes, accepted ways of operating and frames of reference that may have led to less than effective outcomes, and identify more appropriate ways to respond in future	21	21
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 6	Organisations that show a willingness to test new ideas and ways of working, and to seek feedback to refine these are likely to find more willingness in individuals to commence the process of unlearning.	21	21
Becker (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 7	innovation contests has also been advocated as a way to encourage unlearning (Bessant et al. 2014)	20	20
Becker (ebd.)	Erkennbare Lösung Anbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen	Particularly for these organisations, but for most others too, it has been suggested that gaining external perspectives is critical (Bessant et al. 2014). G	20	20
Becker (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	It is important to acknowledge that something is being lost and to be aware of how individuals may react in different ways to this loss. Unlearning must not be assumed to simply be a cognitive or behavioural process but one that potentially involves emotional elements.	19	19

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	Finally, it is often suggested that when individuals are encouraged to see something as experimental or as a trial, they are more likely to be willing to let go of past practices and try something new (Nystrom and Starbuck 1984).	21	21
Becker (ebd.)	Erkennbare Lösung Feedback ermöglichen	Organisations have long been implored to seek feedback as a way of challenging current practice (Starbuck 1996). Whether internally or externally, asking for feedback enables organisations to reflect on their operations and underlying processes.	20	20
Becker (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	If unlearning requires questioning past assumptions, and challenging ideas at every level, then it is important to build a culture of unlearning and openness to experience, and to encourage responsible risk-taking.	19	19
Becker (ebd.)	Erkennbare Lösung Prozess-,Strukturveränderung anbahnen	stakeholders through explicit activities such as innovation contests	20	20
Becker (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtungen	It is also important that unexpected events, disagreements and warnings are seen as flagging potential opportunities to unlearn	21	21
Becker (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	By seeking (and most importantly using) feedback, organisations can open themselves up to unlearning current ways of operating that may not be optimal for ongoing high performance	20	20

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Interventionsebenen der OE Individuum	Dismissing such situations may be missing an important indication that unlearning is required. When crises occur or mistakes are made, these often present a unique opportunity to analyse the underlying assumptions, mental modes, accepted ways of operating and frames of reference that may have led to less than effective outcomes, and identify more appropriate ways to respond in future	21	21
Becker (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	Getting close to the entire value chain suppliers, customers, competitors and the community alike provides organisations with the opportunity to seek new perspectives and additional input. There is also a need to look at new employees in a different way. Perhaps rather than considering their induction as a way of socialising them and showing them existing ways of working, they should be viewed as presenting an opportunity to challenge pre-existing models and frames of reference.	20	20
Becker (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	past ways of working may now be considered inadequate to meet the needs of a changing world, nonetheless it is critical to respect the value of past practice and the contribution that it has made to achieving current results.	19	19

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Interventionsebenen der OE Organisation	innovation contests has also been advocated as a way to encourage unlearning (Bessant et al. 2014)	20	20
Becker (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	Organisations that show a willingness to test new ideas and ways of working, and to seek feedback to refine these are likely to find more willingness in individuals to commence the process of unlearning.	21	21
Becker (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	If key goals and rewards for individuals or teams are focused around outcomes such as efficiency and productivity with no encouragement to innovate (which in the short term may have a negative impact on such outcomes), then there is a disincentive to try new ways of working. In addition to reinforcing behaviour that questions existing assumptions and processes on an ongoing basis, issuing the challenge of questioning current practice and identifying potential innovations to a wide range of internal	19	19
Becker (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Annahmen	Reward Those Challenging the Status Quo	19	19
Becker (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	If unlearning requires questioning past assumptions, and challenging ideas at every level, then it is important to build a culture of unlearning and openness to experience, and to encourage responsible risk-taking	19	19

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Denken	View Situations as Experimental	21	21
Becker (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	Welcome Outside Perspectives Stable organisations are often those that become most resistant to unlearning. They have established ways of operating and, as these have made them successful, they see little need for change.	20	20
Becker (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Landkarten, Schemata	It is also important that unexpected events, disagreements and warnings are seen as flagging potential opportunities to unlearn (Starbuck 1996)	21	21
Becker (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Werte	If unlearning requires questioning past assumptions, and challenging ideas at every level, then it is important to build a culture of unlearning and openness to experience, and to encourage responsible risk-taking	19	19
Becker (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Aktionen	Seek Feedback	20	20
Becker (ebd.)	Sichtbare Methode Ausprägungen von Feedback, Feedforward	By seeking (and most importantly using) feedback, organisations can open themselves up to unlearning current ways of operating that may not be optimal for ongoing high performance	20	20



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Sichtbare Methode Aussenbetrachtung einbeziehen (MA,Stakeholder)	Getting close to the entire value chain suppliers, customers, competitors and the community alike provides organisations with the opportunity to seek new perspectives and additional input. There is also a need to look at new employees in a different way. Perhaps rather than considering their induction as a way of socialising them and showing them existing ways of working, they should be viewed as presenting an opportunity to challenge pre-existing models and frames of reference. There is also the rapid growth in the use of freelancers and independent contractors in organisations (Meager 2016). They represent new challenges to organisations but may also provide a unique opportunity for outside perspectives, as they work with multiple organisations and are exposed to diverse ways of working	20	20
Becker (ebd.)	Sichtbare Methode Bisheriges würdigen	past ways of working may now be considered inadequate to meet the needs of a changing world, nonetheless it is critical to respect the value of past practice and the contribution that it has made to achieving current results.	19	19

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Sichtbare Methode Experimentalfelder	Organisations that show a willingness to test new ideas and ways of working, and to seek feedback to refine these are likely to find more willingness in individuals to commence the process of unlearning.	21	21
Becker (ebd.)	Sichtbare Methode Innovationswettbewerbe	stakeholders through explicit activities such as innovation contests has also been advocated as a way to encourage unlearning (Bessant et al. 2014).	20	20
Becker (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	If key goals and rewards for individuals or teams are focused around outcomes such as efficiency and productivity with no encouragement to innovate (which in the short term may have a negative impact on such outcomes), then there is a disincentive to try new ways of working. In addition to reinforcing behaviour that questions existing assumptions and processes on an ongoing basis, issuing the challenge of questioning current practice and identifying potential innovations to a wide range of internal	19	19

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Becker (2018a)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Dismissing such situations may be missing an important indication that unlearning is required. When crises occur or mistakes are made, these often present a unique opportunity to analyse the underlying assumptions, mental modes, accepted ways of operating and frames of reference that may have led to less than effective outcomes, and identify more appropriate ways to respond in future	21	21
Brooks u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	. Watches constructed a collective mental map of the location of hydrants and their functionality:	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	However, when innovations were not improvements, or when, as in the case of the new BA telemetry kits, they were unreliable, consent was reluctant	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	This retention of old knowledge had implications.	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	When workers remember the old systems and routines, when their presence is not whitewashed away as passive acceptance or the simple discarding of knowledge, these are central to successful implementation	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	This retention of old knowledge had implications.	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Brooks u. a. (2021)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	When workers remember the old systems and routines, when their presence is not whitewashed away as passive acceptance or the simple discarding of knowledge, these are central to successful implementation	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	However, when innovations were not improvements, or when, as in the case of the new BA telemetry kits, they were unreliable, consent was reluctant	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Wissensverständnis einheitlich	. Watches constructed a collective mental map of the location of hydrants and their functionality:	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	In addition to this practical knowledge of their local area and the techniques that could be used to extinguish fires, firefighters shared stories of major blazes, of dealing with complicated call outs, and of environments with unexpected hazards	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	When new knowledge was accepted, outdated knowledge was remembered as a conversation piece, as the way things used to be or as a source of humour; memories that reminded the firefighters why they had consented to the improvements. W	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	It meant that firefighters were not blank canvases passively accepting new knowledge, practices and routines.	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Brooks u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 4	It was not sufficient for innovations to exist; fire-fighters needed to trust them and agree to their introduction. Other studies have highlighted the ways workers choose who to trust (Pratt et al., 2018);	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	Memories were galvanised through storytelling.	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	When new knowledge was unreliable, the old technologies and practices were used to adapt the innovations and to make practice safer.	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	Generally, this worked to the advantage of the new routines since it demonstrated their superiority: the introduction of the Cleveland Load, the abandonment of the percolating hose and the withdrawal of advice to extinguish fires with powdered asbestos were all welcomed. When innovations were not improvements on past practice, or when, as in the case of the BA telemetry board, they were vulnerable to faults, front-line firefighters went against official guidance and continued to use both old and new systems in tandem	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Brooks u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 4	here, we concentrate on the nature of the innovations themselves, how workers chose what to trust. Minor innovations (such as computerised scheduling and EMOCs) could be introduced with reluctant consent. Firefighters would complain, but get on with their jobs. Major changes, which were felt to endanger lives, were not so readily accepted	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	In addition to this practical knowledge of their local area and the techniques that could be used to extinguish fires, firefighters shared stories of major blazes, of dealing with complicated call outs, and of environments with unexpected hazards	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	When new knowledge was accepted, outdated knowledge was remembered as a conversation piece, as the way things used to be or as a source of humour; memories that reminded the firefighters why they had consented to the improvements. W	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	It meant that firefighters were not blank canvases passively accepting new knowledge, practices and routines.	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Brooks u. a. (2021)	Erkennbare Lösung Vertrauen in Wandel schaffen	It was not sufficient for innovations to exist; fire-fighters needed to trust them and agree to their introduction. Other studies have highlighted the ways workers choose who to trust (Pratt et al., 2018);	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	Memories were galvanised through storytelling.	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	When new knowledge was unreliable, the old technologies and practices were used to adapt the innovations and to make practice safer.	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	Generally, this worked to the advantage of the new routines since it demonstrated their superiority: the introduction of the Cleveland Load, the abandonment of the percolating hose and the withdrawal of advice to extinguish fires with powdered asbestos were all welcomed. When innovations were not improvements on past practice, or when, as in the case of the BA telemetry board, they were vulnerable to faults, front-line firefighters went against official guidance and continued to use both old and new systems in tandem	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Brooks u. a. (2021)	Interventionsebenen der OE Kultur	here, we concentrate on the nature of the innovations themselves, how workers chose what to trust. Minor innovations (such as computerised scheduling and EMOCs) could be introduced with reluctant consent. Firefighters would complain, but get on with their jobs. Major changes, which were felt to endanger lives, were not so readily accepted	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	However, when innovations were not improvements, or when, as in the case of the new BA telemetry kits, they were unreliable, consent was reluctant	14	14
Brooks u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Mentale Modelle	. Watches constructed a collective mental map of the location of hydrants and their functionality:	9	9
Brooks u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Werte	This retention of old knowledge had implications.	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Soziale Perspektive Soziale Prozesse	When workers remember the old systems and routines, when their presence is not whitewashed away as passive acceptance or the simple discarding of knowledge, these are central to successful implementation	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Bisheriges würdigen	When new knowledge was unreliable, the old technologies and practices were used to adapt the innovations and to make practice safer.	14	14



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Brooks u. a. (2021)	Sichtbare Methode Bisheriges würdigen	here, we concentrate on the nature of the innovations themselves, how workers chose what to trust. Minor innovations (such as computerised scheduling and EMOCs) could be introduced with reluctant consent. Firefighters would complain, but get on with their jobs. Major changes, which were felt to endanger lives, were not so readily accepted	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Generally, this worked to the advantage of the new routines since it demonstrated their superiority: the introduction of the Cleveland Load, the abandonment of the percolating hose and the withdrawal of advice to extinguish fires with powdered asbestos were all welcomed. When innovations were not improvements on past practice, or when, as in the case of the BA telemetry board, they were vulnerable to faults, front-line firefighters went against official guidance and continued to use both old and new systems in tandem	15	15
Brooks u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	Memories were galvanised through storytelling.	9	9
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Codes 1. Auswertungsstufe Problem 1	seeking to mitigate the consequences of ODRs on knowledge hiding	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Codes 1. Auswertungsstufe Problem 2	The results suggested that airport staff needed to discard defensive reasoning and associated routines or unlearn.	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	Pandemic-related flight regulations that actively involve leaving the comfort zone and helping airport staff learn from unfamiliar situations may help them to shed misconceptions, dispel misunderstandings and stereotypes, reveal distinctions and diversity, and generate confidence and trust. I	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	seeking to mitigate the consequences of ODRs on knowledge hiding	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	The results suggested that airport staff needed to discard defensive reasoning and associated routines or unlearn.	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	Pandemic-related flight regulations that actively involve leaving the comfort zone and helping airport staff learn from unfamiliar situations may help them to shed misconceptions, dispel misunderstandings and stereotypes, reveal distinctions and diversity, and generate confidence and trust. I	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	The implications of the above-mentioned findings for practice are that senior managers may need to be aware that even in a different context, and under different external influences, if they stick to their guns, it may impede the implementation of new approaches. Indeed, some managers are likely to be reluctant and lazy when it comes to handling new routines that come from their subordinates.	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	perspectives, potentially provided by air passengers and other stakeholders, was of great importance when developing new ways of responding to pandemic-related flight regulations	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	numerous contributions relating to exchanging and evaluating attitudes and beliefs within a team, as well as utilizing the updated knowledge and knowledge structures gained by the team and others to guide future action	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	ven though negative responses from senior managers cannot be completely controlled by an organization, job rotation may hel	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	Therefore, knowledge structures involving listening to other stakeholders and paying attention to the environment may facilitate the questioning of the validity and value of existing knowledge structures and routines.	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	Clearly a supportive environment must be created where challenging questions can be asked, assumptions surfaced, and more appropriate solutions supported. Given that such questioning can be unsettling both individually and collectively, trust is a key prerequisite for creating and responding to such environments (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012).	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösungsbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen	The implications of the above-mentioned findings for practice are that senior managers may need to be aware that even in a different context, and under different external influences, if they stick to their guns, it may impede the implementation of new approaches. Indeed, some managers are likely to be reluctant and lazy when it comes to handling new routines that come from their subordinates.	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Erkennbare Lösung Kritische Auseinandersetzung (MA und Team)	perspectives, potentially provided by air passengers and other stakeholders, was of great importance when developing new ways of responding to pandemic-related flight regulations	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Kritische Auseinandersetzung (MA und Team)	numerous contributions relating to exchanging and evaluating attitudes and beliefs within a team, as well as utilizing the updated knowledge and knowledge structures gained by the team and others to guide future action	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	ven though negative responses from senior managers cannot be completely controlled by an organization, job rotation may hel	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	Therefore, knowledge structures involving listening to other stakeholders and paying attention to the environment may facilitate the questioning of the validity and value of existing knowledge structures and routines.	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	Clearly a supportive environment must be created where challenging questions can be asked, assumptions surfaced, and more appropriate solutions supported. Given that such questioning can be unsettling both individually and collectively, trust is a key prerequisite for creating and responding to such environments (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012).	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Annahmen	Pandemic-related flight regulations that actively involve leaving the comfort zone and helping airport staff learn from unfamiliar situations may help them to shed misconceptions, dispel misunderstandings and stereotypes, reveal distinctions and diversity, and generate confidence and trust. I	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	seeking to mitigate the consequences of ODRs on knowledge hiding	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	The results suggested that airport staff needed to discard defensive reasoning and associated routines or unlearn.	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Aussenbetrachtung einbeziehen (MA,Stakeholder)	Therefore, knowledge structures involving listening to other stakeholders and paying attention to the environment may facilitate the questioning of the validity and value of existing knowledge structures and routines.	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (2021)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Clearly a supportive environment must be created where challenging questions can be asked, assumptions surfaced, and more appropriate solutions supported. Given that such questioning can be unsettling both individually and collectively, trust is a key prerequisite for creating and responding to such environments (Bradley, Postlethwaite, Klotz, Hamdani, & Brown, 2012).	7	7
Cegarra-Navarro, Wensley, Batistic u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Strukturelle Bewegung	ven though negative responses from senior managers cannot be completely controlled by an organization, job rotation may hel	7	7
Cepeda-Carrión (2015)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	The study's first contribution is to stress that service firms may be investing too heavily in the adoption of knowledge through exploration processes and investing too little in mechanisms to facilitate the unlearning of inappropriate knowledge	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	second contribution of this study relates to the results of the hypothesis testing. Findings suggest that the two types of learning (i.e., exploration and exploitation) are important, albeit not enough to create technology and relational knowledge.	6	6

Dokumentname		Code	Segment	Anfang	Ende
Cepeda-Carrión (2015)	u. a.	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	second contribution of this study relates to the results of the hypothesis testing. Findings suggest that the two types of learning (i.e., exploration and exploitation) are important, albeit not enough to create technology and relational knowledge.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a.	Problemstellung, Erkenntnisse Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	The study's first contribution is to stress that service firms may be investing too heavily in the adoption of knowledge through exploration processes and investing too little in mechanisms to facilitate the unlearning of inappropriate knowledge	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a.	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	Consequently, when establishing banking services, managers should encourage employees to unlearn knowledge rapidly as a first step and use new knowledge structures effectively as a second step	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a.	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	The significant positive association between the unlearning context and the framework for consolidating emergent understandings indicates that managers need to provide critical input to implementing a new technology.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a.	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	firms that consider the flow of knowledge creation as a linear process (i.e., unlearning - organizational learning - knowledge stock - knowledge use) can expect to achieve higher levels of quality in their services.	6	6



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cepeda-Carrión (2015)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	Managers should critically appraise proposals to implement new technologies, suggesting solutions and allowing experts to observe and intervene in discussions.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	Consequently, when establishing banking services, managers should encourage employees to unlearn knowledge rapidly as a first step and use new knowledge structures effectively as a second step	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	The significant positive association between the unlearning context and the framework for consolidating emergent understandings indicates that managers need to provide critical input to implementing a new technology.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Interventionsebenen der OE Individuum	Managers should critically appraise proposals to implement new technologies, suggesting solutions and allowing experts to observe and intervene in discussions.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	firms that consider the flow of knowledge creation as a linear process (i.e., unlearning - organizational learning - knowledge stock - knowledge use) can expect to achieve higher levels of quality in their services.	6	6

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Cepeda-Carrión (2015)	u. a. Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	The study's first contribution is to stress that service firms may be investing too heavily in the adoption of knowledge through exploration processes and investing too little in mechanisms to facilitate the unlearning of inappropriate knowledge	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	second contribution of this study relates to the results of the hypothesis testing. Findings suggest that the two types of learning (i.e., exploration and exploitation) are important, albeit not enough to create technology and relational knowledge.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Managers should critically appraise proposals to implement new technologies, suggesting solutions and allowing experts to observe and intervene in discussions.	6	6
Cepeda-Carrión (ebd.)	u. a. Sichtbare Methode Unlearning Awareness, Implementation	firms that consider the flow of knowledge creation as a linear process (i.e., unlearning - organizational learning - knowledge stock - knowledge use) can expect to achieve higher levels of quality in their services.	6	6
Delshab u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Succession planning of the board of directors in CSCs can focus on building an appropriate unlearning context to recognize the usefulness of the obsolete knowledge and succeed in applying KM processes within their clubs.	18	18

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Delshab u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	CSCs can keep members updated with new knowledge	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	It should also be recalled that CSCs can inhibit members bad habits	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	It should also be recalled that CSCs can inhibit members bad habits	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	Succession planning of the board of directors in CSCs can focus on building an appropriate unlearning context to recognize the usefulness of the obsolete knowledge and succeed in applying KM processes within their clubs.	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	CSCs can keep members updated with new knowledge	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	Considering the significance of unlearning context in CSCs, it is recommended that board of directors should be able to have access to new knowledge and become more aware of the new methods of club management	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	updated with new knowledge through instructions and brochures or let members attend in meetings or conferences, talk to others via teamwork, perform in different jobs, or listen to internal suggestions (Ruiz et al., 2017	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	bad habits through the clear addressing	18	18

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Delshab u. a. (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	For instance, in CSCs, the use of new technologies can be a better way of lens "tting (i.e., becoming aware of mistakes that were due to the lack of certain information). The presence of technologies such as audio recording devices or cameras in meetings, training sessions or sport competitions can help members to learn from the mistakes of each other (e.g., examination of lens "tting).	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	Also, in order to leverage the acceptance of new ideas (consolidation of emergent understandings), sport clubs can offer praise and encouragement for managers to put aside outdated or dissimilar routines and knowledge (Becker, 2010)	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	constrains in conversations or instructions and seek to change individuals inappropriate values or attitudes toward traditional knowledge (changing individual habits) which leads to facilitating KM processes within their organizations.	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Kritische Auseinandersetzung (MA und Team)	updated with new knowledge through instructions and brochures or let members attend in meetings or conferences, talk to others via teamwork, perform in different jobs, or listen to internal suggestions (Ruiz et al., 2017	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparente Kommunikation anbahnen	bad habits through the clear addressing	18	18

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Delshab u. a. (2021)	Erkennbare Lösung Verständnis, Kontinuität ermöglichen	Considering the significance of unlearning context in CSCs, it is recommended that board of directors should be able to have access to new knowledge and become more aware of the new methods of club management	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	constrains in conversations or instructions and seek to change individuals inappropriate values or attitudes toward traditional knowledge (changing individual habits) which leads to facilitating KM processes within their organizations.	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	For instance, in CSCs, the use of new technologies can be a better way of lens "tting (i.e., becoming aware of mistakes that were due to the lack of certain information). The presence of technologies such as audio recording devices or cameras in meetings, training sessions or sport competitions can help members to learn from the mistakes of each other (e.g., examination of lens "tting).	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	Also, in order to leverage the acceptance of new ideas (consolidation of emergent understandings), sport clubs can offer praise and encouragement for managers to put aside outdated or dissimilar routines and knowledge (Becker, 2010)	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	CSCs can keep members updated with new knowledge	18	18

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Delshab u. a. (2021)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	Succession planning of the board of directors in CSCs can focus on building an appropriate unlearning context to recognize the usefulness of the obsolete knowledge and succeed in applying KM processes within their clubs.	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	It should also be recalled that CSCs can inhibit members bad habits	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Bisheriges würdigen	Also, in order to leverage the acceptance of new ideas (consolidation of emergent understandings), sport clubs can offer praise and encouragement for managers to put aside outdated or dissimilar routines and knowledge (Becker, 2010)	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Explorative und exploitative Lernformen	For instance, in CSCs, the use of new technologies can be a better way of lens "tting (i.e., becoming aware of mistakes that were due to the lack of certain information). The presence of technologies such as audio recording devices or cameras in meetings, training sessions or sport competitions can help members to learn from the mistakes of each other (e.g., examination of lens "tting).	18	18
Delshab u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	constrains in conversations or instructions and seek to change individuals inappropriate values or attitudes toward traditional knowledge (changing individual habits) which leads to facilitating KM processes within their organizations.	18	18

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Providing a rationale for organizational unlearning Our findings suggest that before initiating organizational unlearning	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Parsing into little steps. As the consultants indicated, organizational actors may feel overwhelmed and struggle when too much change occurs at once.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	Understanding the embeddedness of outdated knowledge	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	Reducing the influence of outdated knowledge	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	Appreciating outdated knowledge.	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	Embedding the new	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	Preparing for organizational unlearning	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	Feedback structures	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 5	Breaking patterns	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 6	Creating space for experimentation	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 7	Ensuring (transparent) communication	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 8	Providing time	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 9	Encouraging failure.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	Understanding the embeddedness of outdated knowledge	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Feld, Raum nicht vorhanden	Creating space for experimentation	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Ensuring (transparent) communication	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Encouraging failure.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Reducing the influence of outdated knowledge	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	Breaking patterns	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Providing time	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Parsing into little steps. As the consultants indicated, organizational actors may feel overwhelmed and struggle when too much change occurs at once.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Unlearning nicht etabliert	Providing a rationale for organizational unlearning Our findings suggest that before initiating organizational unlearning	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Unlearning nicht etabliert	Preparing for organizational unlearning	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Wertschätzungsweisen nicht etabliert	Appreciating outdated knowledge.	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Wertschätzungsweisen nicht etabliert	Embedding the new	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Zirkuläre Kommunikation nicht etabliert	Feedback structures	13	13



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	One way to facilitate the discarding of outdated knowledge includes splitting the process into smaller steps while providing actors with a clear idea and guidelines of what they should unlearn	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	consultants aim to establish a rationale for discarding obsolete knowledge in organizations	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	Respondents highlighted the relevance of understanding how knowledge is embedded in organizational structures	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	The consultants mentioned various interventions to reduce the influence of outdated knowledge on actors behaviors.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Therefore, letting go of knowledge also entails emotional characteristics. Regarding outdated knowledge	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Consultants further reported that organizations enable this type of unlearning through structural changes accompanied by clear guidelines and rules. Organizations facilitate goal-directed unlearning when directing attention to new knowledge structures to gradually replace established ones. Actors tend to fall back into previously established habits when they fail to understand the application of new knowledge:	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 4	consultants perspective, understanding the underlying values and beliefs comprising organizational culture is crucial when selecting an appropriate approach to initiate and facilitate organizational unlearning:	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 4	Our findings show that clear feedback structures accompany goal-directed unlearning. Consultants suggested that actors are more likely to enact new behavior when having positive experiences. Conversely, when organizational actors realize that outdated behavior is being rewarded, they stop engaging in new behavioral patterns. This is captured in the following quote:	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 5	Consultants initiate open-ended unlearning by surprising organizational actors with unfamiliar interventions	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 6	Consultants mentioned the importance of providing space where actors can explore new possibilities. These safe zones allow employees to experiment and create new ideas.	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 7	The interviewees emphasized that open-ended unlearning evokes uncertainty. Actors cannot predict whether new ways of thinking and behaving will be appropriate. Therefore, consultants highlighted the role of transparency and communication.	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 8	Actors invest much time and effort in establishing knowledge. Therefore, as our respondents pointed out, employees need time to question existing knowledge and reflect on new, emerging ideas:	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 9	The respondents emphasized that open-ended unlearning occurs when actors have unfamiliar experiences. Consultants want organizational actors to refrain from drawing on established knowledge. Employees are likely to experience failure when trying new ways of thinking and behaving:	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	Providing guidance in this process decreases anxiety. Furthermore, consultants encourage management to ensure continuity, meaning that new steps are constantly added	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	They first aim to understand the role of knowledge, express appreciation for outdated ways of doing things, and prepare actors for unlearning	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	Commonalities are that they make actors recall outdated behaviors or structures, or reminisce about existing assumptions or beliefs. Consultants described numerous triggers associated with outdated knowledge, ranging from architectural features (e.g. the design of seminar rooms)	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	cultural artifacts (e.g. the way people dress) to emotional associations with existing knowledge that hinder organizational unlearning processes. One respondent provided an example in which an organization underwent changes in management and planned to modernize existing business models. While actors were struggling to engage in the change process, the consultant soon realized why they were reluctant to adapt. Employees had problems letting go of outdated knowledge created when the founder was actively in charge of the company:	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	language used in the organization, because established and engrained terms or expressions may cause actors to retrieve outdated behavior. Furthermore, organizations foster unlearning when eliminating space or time to lament outdated knowledge:	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	Consultants mention different methods to appreciate outdated knowledge before letting it go. For example, one respondent mentioned a case in which the organization staged a funeral wherein outdated knowledge was symbolically buried and thus, expelled (I 21).	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	[In doing so] subcultures emerge when motivated employees gradually infiltrate their own units. (I 19) Associating new knowledge with new artifacts or symbols, which allows actors to establish connections with newly introduced changes, can be another crucial factor in embedding fresh perspectives. Artifacts or symbols include new roles, metaphors, and analogies (e.g. illustrating how actors should behave; I 10), or codes of conduct (e.g. how people should dress; I 21).	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 4	Consultants use various interventions to increase actors awareness of existing assumptions, beliefs, or routines, such as conceptualizing visions or providing one-on-one coaching. An important factor portrays the need to involve the entire organization and highlight the benefits of discarding previously established knowledge. Once actors understand why they should refrain from behaving in a certain way, they are more likely to discard this behavior:	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 4	Comparing and contrasting new behavioral patterns with outdated ones seems essential when organizations intentionally discard knowledge. This helps increase awareness of the progress of organizational unlearning. Furthermore, interviewees outlined the importance of communicating the organizations commitment. Organizations that foster unlearning, as consultants suggested, take actors feedback seriously and constantly communicate that the process is being maintained. As one respondent noted, clarity and honesty is good for employees (I 10). W	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 5	For example, we modify seating arrangements in the offices [...], and the new positions affect employees. (I 9) Other means include changing the regular organizational context by holding meetings in different settings and locations or finding and removing common elements of their daily jobs. In one project, a consultant removed all laptops and made employees visualize their thoughts on posters (I 20). Another way to break patterns involves bringing in people with other perspectives.	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 6	They should also be allowed to make mistakes. (I 7)	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 7	Transparency such as open communication or regular meetings allows individuals to understand how changes will benefit them.	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 8	For example, one consultant referred to a change project in which workshops were conducted every month for two and a half years (lasting two to three days each) (I 19). In the time between the workshops, actors worked on tasks given by the consultants, and collectively reflected on the outcomes. Over time, actors of this organization were able to get rid of outdated assumptions and develop new thinking patterns	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 9	Some respondents indicate that organizational actors tend to search for perfectly correct solutions. However, our respondents noted that they rarely exist in organizational life, and organizations should encourage or at least not sanction failure as a means and driver for finding new perspectives: You would need top managers, of course, who protect these new ways of doing things and provide teams with the freedom to continuously use and follow through with the new. I think this is the challenge when trying to unlearn the old and come up with something new. [...] That employees are still allowed to do [the new], even if things do not always run smoothly. (I 12)	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	consultants perspective, understanding the underlying values and beliefs comprising organizational culture is crucial when selecting an appropriate approach to initiate and facilitate organizational unlearning:	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Fehlerermächtigung anbahnen	The respondents emphasized that open-ended unlearning occurs when actors have unfamiliar experiences. Consultants want organizational actors to refrain from drawing on established knowledge. Employees are likely to experience failure when trying new ways of thinking and behaving:	12	12



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende	
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Erkennbare Prozess-, Strukturveränderung anbahnen	Lösung Strukturveränderung anbahnen	One way to facilitate the discarding of outdated knowledge includes splitting the process into smaller steps while providing actors with a clear idea and guidelines of what they should unlearn	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Prozess-, Strukturveränderung anbahnen	Lösung Strukturveränderung anbahnen	Consultants further reported that organizations enable this type of unlearning through structural changes accompanied by clear guidelines and rules. Organizations facilitate goal-directed unlearning when directing attention to new knowledge structures to gradually replace established ones. Actors tend to fall back into previously established habits when they fail to understand the application of new knowledge:	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung	Lösung für Infragestellen und Rückkopplung	Consultants mentioned the importance of providing space where actors can explore new possibilities. These safe zones allow employees to experiment and create new ideas.	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung	Lösung für Infragestellen und Rückkopplung	Actors invest much time and effort in establishing knowledge. Therefore, as our respondents pointed out, employees need time to question existing knowledge and reflect on new, emerging ideas:	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	Our findings show that clear feedback structures accompany goal-directed unlearning. Consultants suggested that actors are more likely to enact new behavior when having positive experiences. Conversely, when organizational actors realize that outdated behavior is being rewarded, they stop engaging in new behavioral patterns. This is captured in the following quote:	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparente Kommunikation anbahnen	The interviewees emphasized that open-ended unlearning evokes uncertainty. Actors cannot predict whether new ways of thinking and behaving will be appropriate. Therefore, consultants highlighted the role of transparency and communication.	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	consultants aim to establish a rationale for discarding obsolete knowledge in organizations	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Veränderter, neuer Methodenmix anwenden	Consultants initiate open-ended unlearning by surprising organizational actors with unfamiliar interventions	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Veränderter, neuer Methodenmix anwenden	The consultants mentioned various interventions to reduce the influence of outdated knowledge on actors behaviors.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Verständnis, Kontinuität ermöglichen	Respondents highlighted the relevance of understanding how knowledge is embedded in organizational structures	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Erkennbare Lösung Vertrauen in Wandel schaffen	Therefore, letting go of knowledge also entails emotional characteristics. Regarding outdated knowledge	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	Consultants use various interventions to increase actors awareness of existing assumptions, beliefs, or routines, such as conceptualizing visions or providing one-on-one coaching. An important factor portrays the need to involve the entire organization and highlight the benefits of discarding previously established knowledge. Once actors understand why they should refrain from behaving in a certain way, they are more likely to discard this behavior:	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	They should also be allowed to make mistakes. (I 7)	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	For example, one consultant referred to a change project in which workshops were conducted every month for two and a half years (lasting two to three days each) (I 19). In the time between the workshops, actors worked on tasks given by the consultants, and collectively reflected on the outcomes. Over time, actors of this organization were able to get rid of outdated assumptions and develop new thinking patterns	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	Approving new doings needs a lot of communication. It requires a mix of personal, oral, and written communication and necessitates new communication paths in the organization. (I 10) Transparency such as open communication or regular meetings allows individuals to understand how changes will benefit them	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	language used in the organization, because established and engrained terms or expressions may cause actors to retrieve outdated behavior. Furthermore, organizations foster unlearning when eliminating space or time to lament outdated knowledge: When employees are directly affected by restructuring processes, I sense they are busy and thus, forget the old structures. (I 4) Additional means to prevent the recall of outdated knowledge involve changing the architectural space so that actors can no longer enact outdated behaviors.	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	Comparing and contrasting new behavioral patterns with outdated ones seems essential when organizations intentionally discard knowledge. This helps increase awareness of the progress of organizational unlearning. Furthermore, interviewees outlined the importance of communicating the organizations commitment. Organizations that foster unlearning, as consultants suggested, take actors feedback seriously and constantly communicate that the process is being maintained. As one respondent noted, clarity and honesty is good for employees (I 10). W	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	Consultants mention different methods to appreciate outdated knowledge before letting it go. For example, one respondent mentioned a case in which the organization staged a funeral wherein outdated knowledge was symbolically buried and thus, expelled (I 21).	9	9

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Kultur	[In doing so] sub-cultures emerge when motivated employees gradually infiltrate their own units. (I 19) Associating new knowledge with new artifacts or symbols, which allows actors to establish connections with newly introduced changes, can be another crucial factor in embedding fresh perspectives. Artifacts or symbols include new roles, metaphors, and analogies (e.g. illustrating how actors should behave; I 10), or codes of conduct (e.g. how people should dress; I 21).	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	They first aim to understand the role of knowledge, express appreciation for outdated ways of doing things, and prepare actors for unlearning	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Organisation	Some respondents indicate that organizational actors tend to search for perfectly correct solutions. However, our respondents noted that they rarely exist in organizational life, and organizations should encourage or at least not sanction failure as a means and driver for finding new perspectives: You would need top managers, of course, who protect these new ways of doing things and provide teams with the freedom to continuously use and follow through with the new. I think this is the challenge when trying to unlearn the old and come up with something new. [...] That employees are still allowed to do [the new], even if things do not always run smoothly. (I 12)	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	Providing guidance in this process decreases anxiety. Furthermore, consultants encourage management to ensure continuity, meaning that new steps are constantly added	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	For example, we modify seating arrangements in the offices [...], and the new positions affect employees. (I 9) Other means include changing the regular organizational context by holding meetings in different settings and locations or finding and removing common elements of their daily jobs. In one project, a consultant removed all laptops and made employees visualize their thoughts on posters (I 20). Another way to break patterns involves bringing in people with other perspectives.	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	the distinction between open-ended and goal-directed unlearning processes in organizations is important, as they lead to different outcomes and require different interventions.	14	14
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Denken	Providing time	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	Understanding the embeddedness of outdated knowledge. Respondents highlighted the relevance of understanding how knowledge is embedded in organizational structures. Actors, who rely on existing knowledge structures, face difficulties when trying to change their mindsets and behaviors:	8	8



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	he consultants highlighted numerous interventions to prepare organizational actors for discarding outdated knowledge. According to our respondents, an organizations history and culture strongly influence employees perception of change.	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	Encouraging failure.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Kognitive Landkarten, Schemata	Breaking patterns	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Sinnstiftung	Thus, understanding and sense-making are essential in both forms of organizational unlearning	15	15
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Werte	Providing a rationale for organizational unlearning Our findings suggest that before initiating organizational unlearning	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	Parsing into little steps. As the consultants indicated, organizational actors may feel overwhelmed and struggle when too much change occurs at once.	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Soziale Perspektive Soziale Prozesse	Ensuring (transparent) communication	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Soziale Perspektive Soziale Prozesse	Feedback structures	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Aktionen	Creating space for experimentation	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	Reducing the influence of outdated knowledge	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	Embedding the new	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Bisheriges würdigen	Consultants mention different methods to appreciate outdated knowledge before letting it go. For example, one respondent mentioned a case in which the organization staged a funeral wherein outdated knowledge was symbolically buried and thus, expelled (I 21).	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Explorative und exploitative Lernformen	For example, one consultant referred to a change project in which workshops were conducted every month for two and a half years (lasting two to three days each) (I 19). In the time between the workshops, actors worked on tasks given by the consultants, and collectively reflected on the outcomes. Over time, actors of this organization were able to get rid of outdated assumptions and develop new thinking patterns	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Fehlerermächtigung	They should also be allowed to make mistakes. (I 7)	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Sichtbare Methode Fehlerermächtigung	Some respondents indicate that organizational actors tend to search for perfectly correct solutions. However, our respondents noted that they rarely exist in organizational life, and organizations should encourage or at least not sanction failure as a means and driver for finding new perspectives: You would need top managers, of course, who protect these new ways of doing things and provide teams with the freedom to continuously use and follow through with the new. I think this is the challenge when trying to unlearn the old and come up with something new. [...] That employees are still allowed to do [the new], even if things do not always run smoothly. (I 12)	12	12
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Prozessbegleitung	Providing guidance in this process decreases anxiety. Furthermore, consultants encourage management to ensure continuity, meaning that new steps are constantly added	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Sichtbare Methode Raum und Umgebung verändern (Sitz, Reihenfolge, Material,etc.)	For example, we modify seating arrangements in the offices [...], and the new positions affect employees. (I 9) Other means include changing the regular organizational context by holding meetings in different settings and locations or finding and removing common elements of their daily jobs. In one project, a consultant removed all laptops and made employees visualize their thoughts on posters (I 20). Another way to break patterns involves bringing in people with other perspectives.	10	10
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Consultants use various interventions to increase actors awareness of existing assumptions, beliefs, or routines, such as conceptualizing visions or providing one-on-one coaching. An important factor portrays the need to involve the entire organization and highlight the benefits of discarding previously established knowledge. Once actors understand why they should refrain from behaving in a certain way, they are more likely to discard this behavior:	10	10

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Comparing and contrasting new behavioral patterns with outdated ones seems essential when organizations intentionally discard knowledge. This helps increase awareness of the progress of organizational unlearning. Furthermore, interviewees outlined the importance of communicating the organizations commitment. Organizations that foster unlearning, as consultants suggested, take actors feedback seriously and constantly communicate that the process is being maintained. As one respondent noted, clarity and honesty is good for employees (I 10). W	13	13
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	They first aim to understand the role of knowledge, express appreciation for outdated ways of doing things, and prepare actors for unlearning	8	8
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	Commonalities are that they make actors recall outdated behaviors or structures, or reminisce about existing assumptions or beliefs. Consultants described numerous triggers associated with outdated knowledge, ranging from architectural features (e.g. the design of seminar rooms)	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	cultural artifacts (e.g. the way people dress) to emotional associations with existing knowledge that hinder organizational unlearning processes. One respondent provided an example in which an organization underwent changes in management and planned to modernize existing business models. While actors were struggling to engage in the change process, the consultant soon realized why they were reluctant to adapt. Employees had problems letting go of outdated knowledge created when the founder was actively in charge of the company:	9	9
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	Transparency such as open communication or regular meetings allows individuals to understand how changes will benefit them.	11	11
Grisold, Klammer u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Veränderung Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren	language used in the organization, because established and engrained terms or expressions may cause actors to retrieve outdated behavior. Furthermore, organizations foster unlearning when eliminating space or time to lament outdated knowledge:	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Grisold, Klammer u. a. (2020)	Sichtbare Methode Veränderung Symbole und Artefakte, Rollen, Metaphoren	[In doing so] subcultures emerge when motivated employees gradually infiltrate their own units. (I 19) Associating new knowledge with new artifacts or symbols, which allows actors to establish connections with newly introduced changes, can be another crucial factor in embedding fresh perspectives. Artifacts or symbols include new roles, metaphors, and analogies (e.g. illustrating how actors should behave; I 10), or codes of conduct (e.g. how people should dress; I 21).	13	13
Klammer (2021)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 1	Organizations need to shift their focus on what they need to let go of in the first phases of business model innovation.	11	11
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 2	Managers need to legitimize unlearning, and it starts with their own cognitive frames of reference	12	12
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 3	Being hesitant and letting the pressure pile up can lead to a point of no return when trying to innovate business models.	13	13
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 4	Facilitating business model innovation through unlearning requires managers to provide other organizational actors with adequate boundary conditions to also discard existing dominant views about an outdated business model.	14	14

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Klammer (2021)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	Organizations need to shift their focus on what they need to let go of in the first phases of business model innovation.	11	11
Klammer (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Being hesitant and letting the pressure pile up can lead to a point of no return when trying to innovate business models.	13	13
Klammer (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Unlearning nicht etabliert	Managers need to legitimize unlearning, and it starts with their own cognitive frames of reference	12	12
Klammer (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Verbindung, Prozess in Organisation nicht vorhanden	Facilitating business model innovation through unlearning requires managers to provide other organizational actors with adequate boundary conditions to also discard existing dominant views about an outdated business model.	14	14
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	Prior to new learning, organizations should embrace an additional step of unlearning to facilitate business model innovation.	11	11
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	From a cognitive perspective, this requires managers to scrutinize and discard their embedded ideas about an existing business model.	12	12
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Therefore, it is important that managers take a proactive stance when challenging their own cognitive schemata. Managers are required to leave their comfort zones	13	13



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Klammer (2021)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 4	Moreover, organizational actors are required to put increased focus on behavioral unlearning	14	14
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	I argue that managers are required to first discard their own outdated cognitive frames of reference, as they need to legitimize unlearning of held images about existing business models. Second, managers should provide adequate boundary conditions for other organizational actors to also let go of cognitive patterns and behaviors associated with activities and routines needed to execute the business model.	11	11
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	The act of legitimization should be accompanied by creating awareness and establishing a rationale for why unlearning must take place in an organization (Klammer and Gueldenberg, 2020; Klammer et al., 2019).	15	15
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	in which employees are not afraid to make mistakes also positively contributes to organization-wide unlearning efforts.	16	16
Klammer (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 4	Letting different viewpoints and perspectives collide brings outdated assumptions and practices to the surface. Therefore, employees should be encouraged to discuss and debate deeply embedded knowledge structures of the organization.	16	16

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Klammer (2021)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	Therefore, it is important that managers take a proactive stance when challenging their own cognitive schemata. Managers are required to leave their comfort zones	13	13
Klammer (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	From a cognitive perspective, this requires managers to scrutinize and discard their embedded ideas about an existing business model.	12	12
Klammer (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	Prior to new learning, organizations should embrace an additional step of unlearning to facilitate business model innovation.	11	11
Klammer (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	Moreover, organizational actors are required to put increased focus on behavioral unlearning	14	14
Klammer (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	I argue that managers are required to first discard their own outdated cognitive frames of reference, as they need to legitimize unlearning of held images about existing business models. Second, managers should provide adequate boundary conditions for other organizational actors to also let go of cognitive patterns and behaviors associated with activities and routines needed to execute the business model.	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Klammer (2021)	Interventionsebenen der OE Individuum	The act of legitimization should be accompanied by creating awareness and establishing a rationale for why unlearning must take place in an organization (Klammer and Gueldenberg, 2020; Klammer et al., 2019).	15	15
Klammer (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	Letting different viewpoints and perspectives collide brings outdated assumptions and practices to the surface. Therefore, employees should be encouraged to discuss and debate deeply embedded knowledge structures of the organization.	16	16
Klammer (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	in which employees are not afraid to make mistakes also positively contributes to organization-wide unlearning efforts.	16	16
Klammer (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	Organizations need to shift their focus on what they need to let go of in the first phases of business model innovation.	11	11
Klammer (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Kognitive Landkarten, Schemata	Managers need to legitimize unlearning, and it starts with their own cognitive frames of reference	12	12
Klammer (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Kognitive Landkarten, Schemata	Being hesitant and letting the pressure pile up can lead to a point of no return when trying to innovate business models.	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Klammer (2021)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	Facilitating business innovation through unlearning requires managers to provide other organizational actors with adequate boundary conditions to also discard existing dominant views about an outdated business model.	14	14
Klammer (ebd.)	Sichtbare Methode Experimentalfelder	I argue that managers are required to first discard their own outdated cognitive frames of reference, as they need to legitimize unlearning of held images about existing business models. Second, managers should provide adequate boundary conditions for other organizational actors to also let go of cognitive patterns and behaviors associated with activities and routines needed to execute the business model.	11	11
Klammer (ebd.)	Sichtbare Methode Fehlerermächtigung	in which employees are not afraid to make mistakes also positively contributes to organization-wide unlearning efforts.	16	16
Klammer (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Letting different viewpoints and perspectives collide brings outdated assumptions and practices to the surface. Therefore, employees should be encouraged to discuss and debate deeply embedded knowledge structures of the organization.	16	16

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Klammer (2021)	Sichtbare Methode Unlearning Awareness, Implementation	The act of legitimization should be accompanied by creating awareness and establishing a rationale for why unlearning must take place in an organization (Klammer and Gueldenberg, 2020; Klammer et al., 2019).	15	15
Krauss (2019)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	One of the recurring difficulties with approaching processes of unlearning is the implicit individual attribution that unlearning seems to contain $\text{\textcircled{D}}$ as if it is (entirely) up to an individual person to (consciously or unconsciously) learn and unlearn.	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	what the collaboration attempts to shape towards unlearning. It is within and through these relationalities that situation-making unfold	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	The Unlearning Exercises are by no means intended to be directly transferable to other institutions. Rather, they have emerged out of very time- and place-specific concerns of the Casco team and me.	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	Activating processes of unlearning appears most vulnerable in the context of the optimizing and cost: benefit logic that we encountered in SfU (Art Organization)	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	The Unlearning Exercises are by no means intended to be directly transferable to other institutions. Rather, they have emerged out of very time- and place-specific concerns of the Casco team and me.	12	12
Krauss (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	Activating processes of unlearning appears most vulnerable in the context of the optimizing and cost-benefit logic that we encountered in SfU (Art Organization)	12	12
Krauss (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	what the collaboration attempts to shape towards unlearning. It is within and through these relationalities that situation-making unfold	12	12
Krauss (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Unlearning nicht etabliert	One of the recurring difficulties with approaching processes of unlearning is the implicit individual attribution that unlearning seems to contain $\text{\textcircled{D}}$ as if it is (entirely) up to an individual person to (consciously or unconsciously) learn and unlearn.	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	SfU engages and experiments with forms of collectivity to investigate the potential to intervene in the economic and individualized understanding of learning. Most of all, engaging with unlearning collectively is a practice about how to relate.	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	SfU proposes a modest, seemingly irrelevant shift, to intervene in this logic. Inspired by radical pedagogies (Paulo Freire, Sandy Grande, bell hooks), a group of people find out and determine together what is important to learn and unlearn and how	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Other institutions with similar concerns will possibly come up with different topics because of their specific conditions.	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 4	The individualization of learning (and unlearning) smoothly ties in the economization of learning. The epitome of this	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	To collaborate, for me, is to investigate the relations in specific contexts. To work on how we relate to each other is certainly not without contestation and conflict. Working collaboratively provides the possibility that others challenge the way I assume these relations too easily. This, in turn, might inform the way I engage with hierarchies, differences and conflicts in these specific contexts.	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	This process not only places negotiation, disagreement and difference as crucial aspects of education and unlearning but also puts the question of collectivity at centre stage. What do we want to unlearn? How do we unlearn and under which conditions? And who is the we in the shifting roles of the specific settings?	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	However, when studying institutional processes, the Unlearning Exercises might be helpful as reference material, to take up and continue differently. Consequently, they contribute to a discussion around unlearning organizational habits and other forms of organizing institutional work	12	12
Krauss (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 4	Practicing unlearning is not exempt from these processes. This becomes especially critical with regards to corporate structures and organizational contexts in which unlearning has meanwhile been taken up to legitimize and increase the flexibilization of workforce in globalized markets	13	13
Krauss (ebd.)	Erkennbare Lösung Andere Lerndynamiken nutzen	SfU proposes a modest, seemingly irrelevant shift, to intervene in this logic. Inspired by radical pedagogies (Paulo Freire, Sandy Grande, bell hooks), a group of people find out and determine together what is important to learn and unlearn and how	12	12



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	The individualization of learning (and unlearning) smoothly ties in the economization of learning. The epitome of this	12	12
Krauss (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	SfU engages and experiments with forms of collectivity to investigate the potential to intervene in the economic and individualized understanding of learning. Most of all, engaging with unlearning collectively is a practice about how to relate.	12	12
Krauss (ebd.)	Erkennbare Lösung Verständnis, Kontinuität ermöglichen	Other institutions with similar concerns will possibly come up with different topics because of their specific conditions.	12	12
Krauss (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	To collaborate, for me, is to investigate the relations in specific contexts. To work on how we relate to each other is certainly not without contestation and conflict. Working collaboratively provides the possibility that others challenge the way I assume these relations too easily. This, in turn, might inform the way I engage with hierarchies, differences and conflicts in these specific contexts.	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	However, when studying institutional processes, the Unlearning Exercises might be helpful as reference material, to take up and continue differently. Consequently, they contribute to a discussion around unlearning organizational habits and other forms of organizing institutional work	12	12
Krauss (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	This process not only places negotiation, disagreement and difference as crucial aspects of education and unlearning but also puts the question of collectivity at centre stage. What do we want to unlearn? How do we unlearn and under which conditions? And who is the we in the shifting roles of the specific settings?	12	12
Krauss (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	Practicing unlearning is not exempt from these processes. This becomes especially critical with regards to corporate structures and organizational contexts in which unlearning has meanwhile been taken up to legitimize and increase the flexibilization of workforce in globalized markets	13	13
Krauss (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Annahmen	The Unlearning Exercises are by no means intended to be directly transferable to other institutions. Rather, they have emerged out of very time- and place-specific concerns of the Casco team and me.	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	One of the recurring difficulties with approaching processes of unlearning is the implicit individual attribution that unlearning seems to contain $\text{\textcircled{D}}$ as if it is (entirely) up to an individual person to (consciously or unconsciously) learn and unlearn.	12	12
Krauss (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Soziale Perspektive Soziale Prozesse	Activating processes of unlearning appears most vulnerable in the context of the optimizing and cost-benefit logic that we encountered in SfU (Art Organization)	12	12
Krauss (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	what the collaboration attempts to shape towards unlearning. It is within and through these relationalities that situation-making unfold	12	12
Krauss (ebd.)	Sichtbare Methode Experimentalfelder	However, when studying institutional processes, the Unlearning Exercises might be helpful as reference material, to take up and continue differently. Consequently, they contribute to a discussion around unlearning organizational habits and other forms of organizing institutional work	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Krauss (2019)	Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	This process not only places negotiation, disagreement and difference as crucial aspects of education and unlearning but also puts the question of collectivity at centre stage. What do we want to unlearn? How do we unlearn and under which conditions? And who is the we in the shifting roles of the specific settings?	12	12
Krauss (ebd.)	Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	Practicing unlearning is not exempt from these processes. This becomes especially critical with regards to corporate structures and organizational contexts in which unlearning has meanwhile been taken up to legitimize and increase the flexibilization of workforce in globalized markets	13	13
Krauss (ebd.)	Sichtbare Methode Visionentwicklung	To collaborate, for me, is to investigate the relations in specific contexts. To work on how we relate to each other is certainly not without contestation and conflict. Working collaboratively provides the possibility that others challenge the way I assume these relations too easily. This, in turn, might inform the way I engage with hierarchies, differences and conflicts in these specific contexts.	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	organizational culture typologies on knowledge management and organizational learning, the tie with organizational unlearning remains unexplored. Our paper hence contributes to cover this gap by providing insight about the impact that each of the cultural typologies adhocracy, clan, hierarchy, and market exerts on OU and innovation outcomes (IO).	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	The reason underlying the positive link between AC and IO and the negative impact of HC on IO	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	replacing obsolete knowledge is fundamental for firms that aim to develop new products or services that satisfy new needs and require innovative points of view and ideas Cepeda-CarriXXYn et al. 2012a, b).	13	13
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	The reason underlying the positive link between AC and IO and the negative impact of HC on IO	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	replacing obsolete knowledge is fundamental for firms that aim to develop new products or services that satisfy new needs and require innovative points of view and ideas Cepeda-CarriXXYn et al. 2012a, b).	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	organizational culture typologies on knowledge management and organizational learning, the tie with organizational unlearning remains unexplored. Our paper hence contributes to cover this gap by providing insight about the impact that each of the cultural typologies adhocracy, clan, hierarchy, and market exerts on OU and innovation outcomes (IO).	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	a structural equation modeling technique, reveal that adhocracy is the OC which best fits firm innovativeness. However, its link with OU is not significant. On the other hand, a hierarchy culture acts as a barrier to innovation while its link with OU remains not significant. Interestingly, the two hybrid cultures have different impacts over the considered constructs.	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	might be that firms that foster creativity and struggle to maintain an innovative approach are more likely to identify and attract interesting opportunities that might lead to beneficial outcomes	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	The managerial and practical implications seem clear. In this vein, the importance of proactively embracing an OU strategy should be stressed	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	Firstly, market culture has a positive impact on OU and innovation. Secondly, clan culture exerts a negative effect on OU while its link with innovation is not significant. Finally, we find evidence to support the direct positive relationship between OU on firm innovativeness.	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	them to achieve and sustain long-term competitive advantages. Furthermore, proactively embracing an innovation-driven organizational culture typology, such as the adhocracy culture, enables firms response to environmental and sectorial changes, technological advancements, or the anticipation of customers needs and demands and market trends. Such culture will also enable the firm to differentiate from its competitors, hence improving its business performance (Jansen et al. 2006).	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	which may in turn enable firms to effectively anticipate and react to market changes and trends, technological advancements, or the anticipation of customers needs and demands, with the ultimate purpose of differentiating the firm from its competitors and, hence, improving its innovativeness and organizational performance. Therefore, the adoption of an OC that stresses and facilitates unlearning and innovation should be widely promoted among these firms.	13	13
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Erkennbare Lösung Prozess-, Strukturveränderung anbahnen	a structural equation modeling technique, reveal that adhocracy is the OC which best fits firm innovativeness. However, its link with OU is not significant. On the other hand, a hierarchy culture acts as a barrier to innovation while its link with OU remains not significant. Interestingly, the two hybrid cultures have different impacts over the considered constructs.	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	might be that firms that foster creativity and struggle to maintain an innovative approach are more likely to identify and attract interesting opportunities that might lead to beneficial outcomes	12	12



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Erkennbare Unlearning Beachtungen	Lösung Beachtung The managerial and practical implications seem clear. In this vein, the importance of proactively embracing an OU strategy should be stressed	13	13
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Interventionsebenen der OE Kultur	which may in turn enable firms to effectively anticipate and react to market changes and trends, technological advancements, or the anticipation of customers needs and demands, with the ultimate purpose of differentiating the firm from its competitors and, hence, improving its innovativeness and organizational performance. Therefore, the adoption of an OC that stresses and facilitates unlearning and innovation should be widely promoted among these firms.	13	13
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Interventionsebenen der OE Kultur	them to achieve and sustain long-term competitive advantages. Furthermore, proactively embracing an innovation-driven organizational culture typology, such as the adhocracy culture, enables firms response to environmental and sectorial changes, technological advancements, or the anticipation of customers needs and demands and market trends. Such culture will also enable the firm to differentiate from its competitors, hence improving its business performance (Jansen et al. 2006).	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Interventionsebenen der OE Kultur	Firstly, market culture has a positive impact on OU and innovation. Secondly, clan culture exerts a negative effect on OU while its link with innovation is not significant. Finally, we find evidence to support the direct positive relationship between OU on firm innovativeness.	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	replacing obsolete knowledge is fundamental for firms that aim to develop new products or services that satisfy new needs and require innovative points of view and ideas Cepeda-CarriXXYn et al. 2012a, b).	13	13
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	organizational culture typologies on knowledge management and organizational learning, the tie with organizational unlearning remains unexplored. Our paper hence contributes to cover this gap by providing insight about the impact that each of the cultural typologies adhocracy, clan, hierarchy, and market exerts on OU and innovation outcomes (IO).	12	12
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	The reason underlying the positive link between AC and IO and the negative impact of HC on IO	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Sichtbare Methode Experimentalfelder	them to achieve and sustain long-term competitive advantages. Furthermore, proactively embracing an innovation-driven organizational culture typology, such as the adhocracy culture, enables firms response to environmental and sectorial changes, technological advancements, or the anticipation of customers needs and demands and market trends. Such culture will also enable the firm to differentiate from its competitors, hence improving its business performance (Jansen et al. 2006).	13	13
Leal-Rodríguez (ebd.)	u. a. Sichtbare Methode Experimentalfelder	which may in turn enable firms to effectively anticipate and react to market changes and trends, technological advancements, or the anticipation of customers needs and demands, with the ultimate purpose of differentiating the firm from its competitors and, hence, improving its innovativeness and organizational performance. Therefore, the adoption of an OC that stresses and facilitates unlearning and innovation should be widely promoted among these firms.	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Leal-Rodríguez (2019)	u. a. Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	Firstly, market culture has a positive impact on OU and innovation. Secondly, clan culture exerts a negative effect on OU while its link with innovation is not significant. Finally, we find evidence to support the direct positive relationship between OU on firm innovativeness.	12	12
Lyu u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Although both slopes (between turbulence and unlearning) are positive for smaller and larger firms, the relationship between environmental turbulence and organizational unlearning is weaker for larger firms.	7	7
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	the inertia of existing routines and beliefs usually prevents firms from making market or technology changes, which may lead to their decline and crisis.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	the effect of environmental turbulence on organizational unlearning indicates that managers should focus efforts on changing routines and beliefs when facing a turbulent environment	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	several implications specifically for managers in smaller or larger firms. Smaller firms exhibit a stronger positive relationship between environmental turbulence and organizational unlearning than do larger firms	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	the inertia of existing routines and beliefs usually prevents firms from making market or technology changes, which may lead to their decline and crisis.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	the effect of environmental turbulence on organizational unlearning indicates that managers should focus efforts on changing routines and beliefs when facing a turbulent environment	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Although both slopes (between turbulence and unlearning) are positive for smaller and larger firms, the relationship between environmental turbulence and organizational unlearning is weaker for larger firms.	7	7
Lyu u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Umfang, Schritte, Zeit zu umfangreich	Several implications specifically for managers in smaller or larger firms. Smaller firms exhibit a stronger positive relationship between environmental turbulence and organizational unlearning than do larger firms	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1. Auswertungsstufe Lösung 1	Because they have more hierarchical levels (Leiblein & Madsen, 2009), larger firms are less flexible, which inhibit achieving employee consensus on organizational unlearning when facing environmental turbulence. Besides, greater resources make larger firms more immune to a turbulent environment (Chandy & Tellis, 2000; Josefy et al., 2015).	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 2	By unlearning their existing routines and beliefs, firms can discard obsolete or inappropriate information, facilitating the process of acquiring new knowledge and overcoming organizational inertia.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 3	China has been undergoing a massive and multifaceted transformation, forcing firms to change or unlearn obsolete routines and beliefs. Thus, managers should pay close attention to changes in the external environment and respond quickly	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 4	than do larger firms, indicating that flexibility and decision-making speed play important roles in tackling obsolescence in a turbulent environment. T	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	However, because they have fewer hierarchical levels (Lubatkin et al., 2006; Shimizu & Hitt, 2005), smaller firms can more easily foster communication among their employees to reach a consensus on organizational unlearning in a turbulent environment. In other words, smaller firms have faster decision speed than larger firms on unlearning in this scenario.	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	Therefore, it is advisable for top managers to consciously create an unlearning climate or establish an internal mechanism to liberate employees' unlearning power, inspiring them to formulate new ideas or actions that are free from institutional constraints, and facilitate radical innovation.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	Moreover, by linking EO with organizational unlearning, our study also underlines the importance of this internal factor in creating a favorable climate to encourage firms to engage in unlearning activities. Therefore, especially in larger firms, managers need to recognize the importance of high EO in stimulating unlearning activities.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 4	Therefore, managers could facilitate communication among employees and encourage them to reach a consensus on unlearning the routines and beliefs that conflict with the changing environment. Managers in large firms could try to reduce the number of hierarchical levels in their firms to improve employee's communication	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Erkennbare Lösung Anbahnung Akzeptanz, Ermöglichung Sichtweisen	China has been undergoing a massive and multifaceted transformation, forcing firms to change or unlearn obsolete routines and beliefs. Thus, managers should pay close attention to changes in the external environment and respond quickly	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Prozess-, Strukturver- änderung anbahnen	Because they have more hierarchical levels (Leiblein & Madsen, 2009), larger firms are less flexible, which inhibit achieving employee consensus on organizational un-learning when facing environmental turbulence. Besides, greater re-sources make larger firms more immune to a turbulent environment (Chandy & Tellis, 2000; Josefy et al., 2015).	7	7
Lyu u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	than do larger firms, indicating that flexibility and decision-making speed play important roles in tackling obsolescence in a turbulent environment. T	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	By unlearning their existing routines and beliefs, firms can discard obsolete or inappropriate information, facilitating the process of acquiring new knowledge and overcoming organizational inertia.	8	8



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	Therefore, managers could facilitate communication among employees and encourage them to reach a consensus on unlearning the routines and beliefs that conflict with the changing environment. Managers in large firms could try to reduce the number of hierarchical levels in their firms to improve employee's communication	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	Therefore, it is advisable for top managers to consciously create an unlearning climate or establish an internal mechanism to liberate employees' unlearning power, inspiring them to formulate new ideas or actions that are free from institutional constraints, and facilitate radical innovation.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	However, because they have fewer hierarchical levels (Lubatkin et al., 2006; Shimizu & Hitt, 2005), smaller firms can more easily foster communication among their employees to reach a consensus on organizational unlearning in a turbulent environment. In other words, smaller firms have faster decision speed than larger firms on unlearning in this scenario.	7	7

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Organisation	Moreover, by linking EO with organizational unlearning, our study also underlines the importance of this internal factor in creating a favorable climate to encourage firms to engage in unlearning activities. Therefore, especially in larger firms, managers need to recognize the importance of high EO in stimulating unlearning activities.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Denken	Several implications specifically for managers in smaller or larger firms. Smaller firms exhibit a stronger positive relationship between environmental turbulence and organizational unlearning than do larger firms	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	the inertia of existing routines and beliefs usually prevents firms from making market or technology changes, which may lead to their decline and crisis.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Soziale Perspektive Soziale Prozesse	Although both slopes (between turbulence and unlearning) are positive for smaller and larger firms, the relationship between environmental turbulence and organizational unlearning is weaker for larger firms.	7	7
Lyu u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	the effect of environmental turbulence on organizational unlearning indicates that managers should focus efforts on changing routines and beliefs when facing a turbulent environment	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Sichtbare Methode Experimentalfelder	Moreover, by linking EO with organizational unlearning, our study also underlines the importance of this internal factor in creating a favorable climate to encourage firms to engage in unlearning activities. Therefore, especially in larger firms, managers need to recognize the importance of high EO in stimulating unlearning activities.	8	8
Lyu u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Strukturelle Bewegung	However, because they have fewer hierarchical levels (Lubatkin et al., 2006; Shimizu & Hitt, 2005), smaller firms can more easily foster communication among their employees to reach a consensus on organizational unlearning in a turbulent environment. In other words, smaller firms have faster decision speed than larger firms on unlearning in this scenario.	7	7
Lyu u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Strukturelle Bewegung	Therefore, managers could facilitate communication among employees and encourage them to reach a consensus on unlearning the routines and beliefs that conflict with the changing environment. Managers in large firms could try to reduce the number of hierarchical levels in their firms to improve employee's communication	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Lyu u. a. (2020)	Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	Therefore, it is advisable for top managers to consciously create an unlearning climate or establish an internal mechanism to liberate employees' unlearning power, inspiring them to formulate new ideas or actions that are free from institutional constraints, and facilitate radical innovation.	8	8
Matsuo (2019b)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	indicates that the manager stopped using internally concentrated decision making skills in learning	7	7
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	This remark illustrates that he stopped using analytical decision making skills that were based on quantitative data in favor of acquiring intuitive and top-down decision making skills	8	8
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	These comments suggest that executive officers have to unlearn their methods of directly collecting information from the operation, and devise other effective and efficient ways for this that complement their positions;	9	9
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	indicates that the manager stopped using internally concentrated decision making skills in learning	7	7
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	This remark illustrates that he stopped using analytical decision making skills that were based on quantitative data in favor of acquiring intuitive and top-down decision making skills	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2019b)	Problemstellung, Erkenntnisse Unlearning nicht etabliert	These comments suggest that executive officers have to unlearn their methods of directly collecting information from the operation, and devise other effective and efficient ways for this that complement their positions;	9	9
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	First, managers who become executive officers should review all aspects of their managerial skills, including decision making, delegation and motivation, and collecting information, rather than considering only partial improvement.	10	10
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	It is ineffective for executive officers to stick with managerial skills that have worked well in the previous position, such as short-term and partial decision making, directive leadership, and direct collection of information. These skills may hinder performance and staff development in the unit.	11	11
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	HRM departments should introduce several systems and practices to make managers at all levels aware of discontinuities in managerial transitions and the need for unlearning their managerial skills when they are promoted to higher positions. It may be desirable for managers to acquire unlearning capabilities when they are lower or middle managers.	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2019b)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	To promote the managerial transition, it may be useful to provide candidates for executive officers with training programs that help them prepare for unlearning obsolete skills and learning necessary ones after they are promoted to executive positions.	11	11
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	After being promoted to executive positions, managers need feedback on their leadership styles from subordinates, superiors, and colleagues to improve their leadership performance. In addition, executive coaching by external professional coaches or an apprenticeship within top management teams is necessary to improve managerial skills when managers fail to deal with discontinuities in transitions	11	11
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	To facilitate this, HRM departments need to introduce not only formal systems such as 360-degree appraisals and management training programs but also informal systems including apprenticeships and mentor networks in which senior managers coach their junior managers.	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2019b)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	First, managers who become executive officers should review all aspects of their managerial skills, including decision making, delegation and motivation, and collecting information, rather than considering only partial improvement.	10	10
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Anwendung oder Gegenstände integrieren	It is ineffective for executive officers to stick with managerial skills that have worked well in the previous position, such as short-term and partial decision making, directive leadership, and direct collection of information. These skills may hinder performance and staff development in the unit.	11	11
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung	HRM departments should introduce several systems and practices to make managers at all levels aware of discontinuities in managerial transitions and the need for unlearning their managerial skills when they are promoted to higher positions. It may be desirable for managers to acquire unlearning capabilities when they are lower or middle managers.	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2019b)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	After being promoted to executive positions, managers need feedback on their leadership styles from subordinates, superiors, and colleagues to improve their leadership performance. In addition, executive coaching by external professional coaches or an apprenticeship within top management teams is necessary to improve managerial skills when managers fail to deal with discontinuities in transitions	11	11
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE Lernen	To promote the managerial transition, it may be useful to provide candidates for executive officers with training programs that help them prepare for unlearning obsolete skills and learning necessary ones after they are promoted to executive positions.	11	11
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	To facilitate this, HRM departments need to introduce not only formal systems such as 360-degree appraisals and management training programs but also informal systems including apprenticeships and mentor networks in which senior managers coach their junior managers.	11	11
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	indicates that the manager stopped using internally concentrated decision making skills in learning	7	7



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2019b)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	This remark illustrates that he stopped using analytical decision making skills that were based on quantitative data in favor of acquiring intuitive and top-down decision making skills	8	8
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	These comments suggest that executive officers have to unlearn their methods of directly collecting information from the operation, and devise other effective and efficient ways for this that complement their positions;	9	9
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Ausprägungen von Feedback, Feedforward	To facilitate this, HRM departments need to introduce not only formal systems such as 360-degree appraisals and management training programs but also informal systems including apprenticeships and mentor networks in which senior managers coach their junior managers.	11	11
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Coaching	After being promoted to executive positions, managers need feedback on their leadership styles from subordinates, superiors, and colleagues to improve their leadership performance. In addition, executive coaching by external professional coaches or an apprenticeship within top management teams is necessary to improve managerial skills when managers fail to deal with discontinuities in transitions	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2019b)	Sichtbare Methode Training, Schulung	To promote the managerial transition, it may be useful to provide candidates for executive officers with training programs that help them prepare for unlearning obsolete skills and learning necessary ones after they are promoted to executive positions.	11	11
Matsuo (2021b)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Promotion as an opportunity for unlearning	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	Utilizing explorative managers	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	Two-stage model of reflection	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 4	Assessing unlearning: Beliefs, routines, and skills	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 5	Learning goals as drivers of unlearning	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 6	First, considering that discontinuous transitions are good for unlearning, we should utilize the drastic changes brought about in response to the pandemic to unlearn unproductive work practices.	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 7	Second, explorative managers may invent advanced practices on how they communicate and solve problems during virtual meetings.	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 8	organizations should try not to rely solely on explorative managers but also encourage conventional managers and employees to learn from the pandemic experience	92	92
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	Promotion as an opportunity for unlearning	90	90

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	Two-stage model of reflection	90	90
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	Assessing unlearning: Beliefs, routines, and skills	91	91
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	First, considering that discontinuous transitions are good for unlearning, we should utilize the drastic changes brought about in response to the pandemic to unlearn unproductive work practices.	91	91
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	Second, explorative managers may invent advanced practices on how they communicate and solve problems during virtual meetings.	91	91
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	Utilizing explorative managers	90	90
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	Learning goals as drivers of unlearning	91	91
Matsuo (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse, Kompetenzen, Qualifikationen benötigt KQE Skills,	organizations should try not to rely solely on explorative managers but also encourage conventional managers and employees to learn from the pandemic experience	92	92
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	As the leadership pipeline model (Charan et al., 2001) suggests, a promotion to higher positions is a good opportunity for unlearning, because managers at different levels are required to perform different managerial skills.	90	90

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 2	managers who adopt exploratory activities have a positive impact on their employees unlearning through learning goal orientation and reflection. Thus, organizations need to utilize explorative managers as role models of unlearning for employees	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 3	Organizations should adopt the two-stage model of reflection by combining general reflection, focusing on problem solving and the immediate details of tasks, with critical reflection, examining taken-for-granted assumptions and beliefs (Gray, 2007; Raelin, 2001; Reynolds, 1998)	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 4	The direct approach to promoting unlearning is to assess the extent to which employees are engaged in unlearning.	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 5	The findings of Chaps. 2 and 4 suggest that employees learning goal orientation is a strong driver for promoting unlearning by stimulating general and critical reflection	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 6	To limit the number of infected cases, many employees have been forced into mandatory work from home, where they have to engage in virtual teamwork and lead others via e-communications to implement tasks (Kniffin et al., 2021).	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 7	Therefore, knowledge managers need to collect information on the best practices of explorative managers unlearning and share them by using knowledge database throughout their organizations.	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 8	Even if the spread of COVID-19 ends, there may be an outbreak of some other pandemic in the near future. To deal with such unexpected situations, employees need to be trained	92	92
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	Thus, organizations must be aware that promotions can be opportunities for managers to unlearn their skills, which may provide training that helps them assess their managerial skills, discard obsolete ones, and acquire new ones.	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	The first step is to distinguish explorative managers, who try to obtain new knowledge through experimentation, from exploitative managers, who emphasize refining and extending existing knowledge (Gupta et al., 2006; Laze & Friedman, 2007; March, 1991). The second step is to place them in a unit where unlearning is required. The third step is to encourage and train explorative managers to act as role models that promote subordinates unlearning.	90	90

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	To promote the two-stage model of reflection within the organization, managers or team leaders must acquire facilitation skills for both general and critical reflection on the programs. The techniques of after-event reviews, which enable participants to critically reflect on their behaviors (DeRue et al., 2012), may be effective for the two-stage model of reflection.	90	90
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 4	If managers are reluctant to unlearn, unlearning programs in which participants learn how to unlearn should be provided. Organizations need to understand the risks of leaving managers using ineffective skills for their positions, as Charan et al. (2001) suggested	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 5	There are three approaches to enhancing the learning goal orientation. First, organizations hire employees with the potential for achieving high learning goals. Measurement scales and job interviews can be used to assess relevant learning goal orientation. Second, learning goal orientation training (Noordzij et al., 2013), in which participants learn the importance of learning goals and skills for setting learning goals, would be beneficial. Third, increasing the number of explorative managers may be helpful for enhancing subordinates learning goal orientation, as suggested by the results of Chap. 4.	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 6	Such discontinuous changes provide us with good opportunities to discard our outdated skills and knowledge, and acquire new, innovative ones. Even when the pandemic is over, the capabilities and functionalities of virtual teamwork and leadership will prove advantageous for organizations	91	91
Matsuo (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 7	s. In addition, human resource managers may develop training programs so that managers learn from these best practices.	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 8	d to unlearn their beliefs, routines, and skills. In the training programs, participants should learn how to critically reflect on their work processes. Furthermore, selecting employees with high learning goals, as well as learning goal orientation trainings are necessary to prepare them for dealing with similar pandemic-like situations in the future	92	92
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	managers who adopt exploratory activities have a positive impact on their employees unlearning through learning goal orientation and reflection. Thus, organizations need to utilize explorative managers as role models of unlearning for employees	90	90
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	The findings of Chaps. 2 and 4 suggest that employees learning goal orientation is a strong driver for promoting unlearning by stimulating general and critical reflection	91	91
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Prozess-, Strukturveränderung anbahnen	As the leadership pipeline model (Charan et al., 2001) suggests, a promotion to higher positions is a good opportunity for unlearning, because managers at different levels are required to perform different managerial skills.	90	90



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Erkennbare Lösung Prozess-, Strukturver-änderung anbahnen	Even if the spread of COVID-19 ends, there may be an outbreak of some other pandemic in the near future. To deal with such unexpected situations, employees need to be trained	92	92
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Raum, Zeit für In-fragestellen und Rückkopplung	To limit the number of infected cases, many employees have been forced into mandatory work from home, where they have to engage in virtual teamwork and lead others via e-communications to implement tasks (Kniffin et al., 2021).	91	91
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	Organizations should adopt the two-stage model of reflection by combining general reflection, focusing on problem solving and the immediate details of tasks, with critical reflection, examining taken-for-granted assumptions and beliefs (Gray, 2007; Raelin, 2001; Reynolds, 1998)	90	90
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	The direct approach to promoting unlearning is to assess the extent to which employees are engaged in unlearning.	91	91
Matsuo (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	Therefore, knowledge managers need to collect information on the best practices of explorative managers unlearning and share them by using knowledge database throughout their organizations.	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Interventionsebenen der OE Individuum	Thus, organizations must be aware that promotions can be opportunities for managers to unlearn their skills, which may provide training that helps them assess their managerial skills, discard obsolete ones, and acquire new ones.	90	90
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	To promote the two-stage model of reflection within the organization, managers or team leaders must acquire facilitation skills for both general and critical reflection on the programs. The techniques of after-event reviews, which enable participants to critically reflect on their behaviors (DeRue et al., 2012), may be effective for the two-stage model of reflection.	90	90
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	Such discontinuous changes provide us with good opportunities to discard our outdated skills and knowledge, and acquire new, innovative ones. Even when the pandemic is over, the capabilities and functionalities of virtual teamwork and leadership will prove advantageous for organizations	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Interventionsebenen der OE Individuum	d to unlearn their beliefs, routines, and skills. In the training programs, participants should learn how to critically reflect on their work processes. Furthermore, selecting employees with high learning goals, as well as learning goal orientation trainings are necessary to prepare them for dealing with similar pandemic-like situations in the future	92	92
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE Lernen	There are three approaches to enhancing the learning goal orientation. First, organizations hire employees with the potential for achieving high learning goals. Measurement scales and job interviews can be used to assess relevant learning goal orientation. Second, learning goal orientation training (Noordzij et al., 2013), in which participants learn the importance of learning goals and skills for setting learning goals, would be beneficial. Third, increasing the number of explorative managers may be helpful for enhancing subordinates learning goal orientation, as suggested by the results of Chap. 4.	91	91
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	s. In addition, human resource managers may develop training programs so that managers learn from these best practices.	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	The first step is to distinguish explorative managers, who try to obtain new knowledge through experimentation, from exploitative managers, who emphasize refining and extending existing knowledge (Gupta et al., 2006; Laze & Friedman, 2007; March, 1991). The second step is to place them in a unit where unlearning is required. The third step is to encourage and train explorative managers to act as role models that promote subordinates unlearning.	90	90
Matsuo (ebd.)	Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	If managers are reluctant to unlearn, unlearning programs in which participants learn how to unlearn should be provided. Organizations need to understand the risks of leaving managers using ineffective skills for their positions, as Charan et al. (2001) suggested.	91	91
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	Learning goals as drivers of unlearning	91	91
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Mentale Modelle	Utilizing explorative managers	90	90
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	Promotion as an opportunity for unlearning	90	90

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	First, considering that discontinuous transitions are good for unlearning, we should utilize the drastic changes brought about in response to the pandemic to unlearn unproductive work practices.	91	91
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	organizations should try not to rely solely on explorative managers but also encourage conventional managers and employees to learn from the pandemic experience	92	92
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	Two-stage model of reflection	90	90
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	Second, explorative managers may invent advanced practices on how they communicate and solve problems during virtual meetings.	91	91
Matsuo (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	Assessing unlearning: Beliefs, routines, and skills	91	91
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Explorative und exploitative Lernformen	The first step is to distinguish explorative managers, who try to obtain new knowledge through experimentation, from exploitative managers, who emphasize refining and extending existing knowledge (Gupta et al., 2006; Laze & Friedman, 2007; March, 1991). The second step is to place them in a unit where unlearning is required. The third step is to encourage and train explorative managers to act as role models that promote subordinates unlearning.	90	90

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Sichtbare Methode Explorative und exploitative Lernformen	There are three approaches to enhancing the learning goal orientation. First, organizations hire employees with the potential for achieving high learning goals. Measurement scales and job interviews can be used to assess relevant learning goal orientation. Second, learning goal orientation training (Noordzij et al., 2013), in which participants learn the importance of learning goals and skills for setting learning goals, would be beneficial. Third, increasing the number of explorative managers may be helpful for enhancing subordinates learning goal orientation, as suggested by the results of Chap. 4.	91	91
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	To promote the two-stage model of reflection within the organization, managers or team leaders must acquire facilitation skills for both general and critical reflection on the programs. The techniques of after-event reviews, which enable participants to critically reflect on their behaviors (DeRue et al., 2012), may be effective for the two-stage model of reflection.	90	90

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Such discontinuous changes provide us with good opportunities to discard our outdated skills and knowledge, and acquire new, innovative ones. Even when the pandemic is over, the capabilities and functionalities of virtual teamwork and leadership will prove advantageous for organizations	91	91
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	d to unlearn their beliefs, routines, and skills. In the training programs, participants should learn how to critically reflect on their work processes. Furthermore, selecting employees with high learning goals, as well as learning goal orientation trainings are necessary to prepare them for dealing with similar pandemic-like situations in the future	92	92
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Training, Schulung	Thus, organizations must be aware that promotions can be opportunities for managers to unlearn their skills, which may provide training that helps them assess their managerial skills, discard obsolete ones, and acquire new ones.	90	90
Matsuo (ebd.)	Sichtbare Methode Training, Schulung	s. In addition, human resource managers may develop training programs so that managers learn from these best practices.	91	91

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Matsuo (2021b)	Sichtbare Methode Unlearning Awareness, Implementation	If managers are reluctant to unlearn, unlearning programs in which participants learn how to unlearn should be provided. Organizations need to understand the risks of leaving managers using ineffective skills for their positions, as Charan et al. (2001) suggested	91	91
Morais-Storz und Nguyen (2017)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 1	To build a learning and unlearning organization	13	13
Morais-Storz und Nguyen (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	To build a learning and unlearning organization	13	13
Morais-Storz und Nguyen (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Lösung 1	leadership is crucial for creating the enabling conditions for everyone to unlearn old knowledge and learn new knowledge	13	13
Morais-Storz und Nguyen (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Methode 1	Managers should liberate employees unlearning power and inspire them to come up with new ideas and actions that are free from any institutional constraints. They can encourage everyone to build and exercise their unlearning capabilities by openly discussing and debating, by questioning the status quo and by continuously experimenting with new methods to prepare for the new learning to come. Leadership behaviors, especially change behaviors, together with a deliberate process of problem formulation are the driving forces for creating such new learning.	13	13



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Morais-Storz und Nguyen (2017)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	leadership is crucial for creating the enabling conditions for everyone to unlearn old knowledge and learn new knowledge	13	13
Morais-Storz und Nguyen (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	Managers should liberate employees unlearning power and inspire them to come up with new ideas and actions that are free from any institutional constraints. They can encourage everyone to build and exercise their unlearning capabilities by openly discussing and debating, by questioning the status quo and by continuously experimenting with new methods to prepare for the new learning to come. Leadership behaviors, especially change behaviors, together with a deliberate process of problem formulation are the driving forces for creating such new learning.	13	13
Morais-Storz und Nguyen (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Mentale Modelle	To build a learning and unlearning organization	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Morais-Storz und Nguyen (2017)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Managers should liberate employees unlearning power and inspire them to come up with new ideas and actions that are free from any institutional constraints. They can encourage everyone to build and exercise their unlearning capabilities by openly discussing and debating, by questioning the status quo and by continuously experimenting with new methods to prepare for the new learning to come. Leadership behaviors, especially change behaviors, together with a deliberate process of problem formulation are the driving forces for creating such new learning.	13	13
Nygren u. a. (2017)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	Changing conservation practices rooted in certain beliefs and values takes effort and needs intervention. 197 Akgün, Lynn, and Byrne (2006) indicate that changes in beliefs and values can be enhanced by bringing in 198 an outsider to challenge the existing policies and procedures.	8	8
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	with the established conservation routines they had to follow without other alternatives	13	13
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	s had been frequently unhappy	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende	
Nygren u. a. (2017)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	. Transformation toward a regional, more strategic and proactive approach to collaborative conservation was very unlikely to happen without intervention.	485	20	20
Nygren u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Akzeptanz, Ermöglichung differenter Perspektiven	. Transformation toward a regional, more strategic and proactive approach to collaborative conservation was very unlikely to happen without intervention.	485	20	20
Nygren u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	Changing conservation practices rooted in certain beliefs and values takes effort and needs intervention. 197 Akgün, Lynn, and Byrne (2006) indicate that changes in beliefs and values can be enhanced by bringing in 198 an outsider to challenge the existing policies and procedures.	8	8	8
Nygren u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Bisherige Routinen, Praktiken	with the established conservation routines they had to follow without other alternatives	13	13	13
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	We planned the dialogue workshops in a team of researchers, and carefully adjusted them for this specific case and adapted them from workshop to workshop. Dialogue was both a method and a normative goal for the discussions in the workshops.	207	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Nygren u. a. (2017)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	Moments of doubt 318 arose when new possibilities were discussed in the workshops with the help of the regional habitat map, 319 group discussions, and assignments.	13	13
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Therefore, we initiated an action-research oriented experiment with the 487 regional actors. The framework we created can be used to recognize the obstacles to change and to find	20	20
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	solutions to lock-in situations in our case, to make urban biodiversity conservation more experimental and 489 to improve its performance	21	21
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	learning, unlearning, and transformative change because opposing views are included and the participants 216 are encouraged to be open, respectful, and listen to others (Mazutis & Slawinski, 2008; Putnam & 217 Wondolleck, 2003, 57-58). Dialogue therefore also fosters trust, which is an important factor in 218 interorganizational learning (Manring, 2007).	9	9
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	Dialogue facilitates	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Nygren u. a. (2017)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	help of the regional habitat map, 319 group discussions, and assignments. These tools enabled the participants to rescale the problem to a regional 320 level and to see the multi-actor reality of the situation, which also enabled (at least momentary) the 321 unlearning of central beliefs and assumptions and reframing of the issue and identities	13	13
Nygren u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	conclusion of our analysis, frame analysis and the concept of unlearning form a fruitful pair in understanding 503 the resolution of wicked problems and transformational change.	21	21
Nygren u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	solutions to lock-in situations in our case, to make urban biodiversity conservation more experimental and 489 to improve its performance	21	21
Nygren u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Feedback ermöglichen	Therefore, we initiated an action-research oriented experiment with the 487 regional actors. The framework we created can be used to recognize the obstacles to change and to find	20	20
Nygren u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung	We planned the dialogue workshops in a team of researchers, and carefully adjusted them for this specific 207 case and adapted them from workshop to workshop. Dialogue was both a method and a normative goal for 208 the discussions in the workshops.	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Nygren u. a. (2017)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	Moments of doubt 318 arose when new possibilities were discussed in the workshops with the help of the regional habitat map, 319 group discussions, and assignments.	13	13
Nygren u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	learning, unlearning, and transformative change because opposing views are included and the participants 216 are encouraged to be open, respectful, and listen to others (Mazutis & Slawinski, 2008; Putnam & 217 Wondolleck, 2003, 57-58). Dialogue therefore also fosters trust, which is an important factor in 218 interorganizational learning (Manring, 2007).	9	9
Nygren u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	help of the regional habitat map, 319 group discussions, and assignments. These tools enabled the participants to rescale the problem to a regional 320 level and to see the multi-actor reality of the situation, which also enabled (at least momentary) the 321 unlearning of central beliefs and assumptions and reframing of the issue and identities.	13	13
Nygren u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	conclusion of our analysis, frame analysis and the concept of unlearning form a fruitful pair in understanding 503 the resolution of wicked problems and transformational change.	21	21

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Nygren u. a. (2017)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Glaubenssätze, Überzeugungen	Changing conservation practices rooted in certain beliefs and values takes effort and needs intervention. 197 Akgün, Lynn, and Byrne (2006) indicate that changes in beliefs and values can be enhanced by bringing in 198 an outsider to challenge the existing policies and procedures.	8	8
Nygren u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Landkarten, Schemata	. Transformation toward a regional, more strategic and proactive approach to collaborative conservation was very unlikely to 486 happen without intervention.	20	20
Nygren u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Soziale Perspektive Soziale Prozesse	with the established conservation routines they had to follow without other alternatives	12	12
Nygren u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Experimentalfelder	conclusion of our analysis, frame analysis and the concept of unlearning form a fruitful pair in understanding 503 the resolution of wicked problems and transformational change.	21	21
Nygren u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Dialogue facilitates	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Nygren u. a. (2017)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	learning, unlearning, and transformative change because opposing views are included and the participants 216 are encouraged to be open, respectful, and listen to others (Mazutis & Slawinski, 2008; Putnam & 217 Wondolleck, 2003, 57-58). Dialogue therefore also fosters trust, which is an important factor in 218 interorganizational learning (Manring, 2007).	9	9
Nygren u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	help of the regional habitat map, 319 group discussions, and assignments. These tools enabled the participants to rescale the problem to a regional 320 level and to see the multi-actor reality of the situation, which also enabled (at least momentary) the 321 unlearning of central beliefs and assumptions and reframing of the issue and identities	13	13
Park und Kim (2020)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 1	that HRD can play an important role in the unlearning process.	7	7
Park und Kim (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 2	relinquishing stage, HRD can provide multiple sessions and training programs to facilitate knowledge transition for employees and to reduce and smooth employees' resistance to relinquishing old routines	8	8
Park und Kim (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 3	HRD can provide learning opportunities and channels to the new systems and routines	8	8



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Park und Kim (2020)	Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	that HRD can play an important role in the unlearning process.	7	7
Park und Kim (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	relinquishing stage, HRD can provide multiple sessions and training programs to facilitate knowledge transition for employees and to reduce and smooth employees' resistance to relinquishing old routines	8	8
Park und Kim (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	HRD can provide learning opportunities and channels to the new systems and routines	8	8
Park und Kim (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	n the awareness stage, HRD can promote consensus among all members that unlearning is needed across the whole organization to foster the unlearning process. In Case 1, for instance, all stakeholders including medical staff and healthcare practitioners needed to understand why it would be better to adopt HHUs before implementation.	7	7
Park und Kim (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	HRD can provide multiple sessions and training programs to facilitate knowledge transition for employees and to reduce and smooth employees' resistance to relinquishing old routines.	8	8
Park und Kim (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	HRD can provide learning opportunities and channels to the new systems and routines, and distribute the results available to reinforce the new knowledge.	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Park und Kim (2020)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	support and help all interested parties reach consensus on the importance and urgency of using HHUs through work-shops and team meetings	8	8
Park und Kim (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	For instance, employees could be given opportunities to review the limitations of the current systems and compare the differences before and after they adopt the new interventions through multiple channels and workshops. As an approach to overcome resistance to change and the new systems, HRD can explain the formal and informal aspects of the change or the new routines by linking the current organizational purposes, structures, support mechanisms, leadership, and relationships to customers and competitors	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Park und Kim (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	HRD can also collect and distribute best practices and success stories related to how employees implemented and completed their work after adopting the new routines and systems. Other roles of HRD include (a) providing a platform to share the obstacles and challenges of discarding old knowledge, routines, and technologies; (b) establishing available data and records for relearning; and (c) using the data to promote relearning for future unlearning processes	8	8
Park und Kim (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	HRD can provide multiple sessions and training programs to facilitate knowledge transition for employees and to reduce and smooth employees' resistance to relinquishing old routines.	8	8
Park und Kim (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	HRD can provide learning opportunities and channels to the new systems and routines, and distribute the results available to reinforce the new knowledge.	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Park und Kim (2020)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	n the awareness stage, HRD can promote consensus among all members that unlearning is needed across the whole organization to foster the unlearning process. In Case 1, for instance, all stakeholders including medical staff and healthcare practitioners needed to understand why it would be better to adopt HHUs before implementation.	7	7
Park und Kim (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	support and help all interested parties reach consensus on the importance and urgency of using HHUs through work-shops and team meetings	8	8
Park und Kim (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	For instance, employees could be given opportunities to review the limitations of the current systems and compare the differences before and after they adopt the new interventions through multiple channels and workshops. As an approach to overcome resistance to change and the new systems, HRD can explain the formal and informal aspects of the change or the new routines by linking the current organizational purposes, structures, support mechanisms, leadership, and relationships to customers and competitors	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Park und Kim (2020)	Interventionsebenen der OE Kommunikation	HRD can also collect and distribute best practices and success stories related to how employees implemented and completed their work after adopting the new routines and systems. Other roles of HRD include (a) providing a platform to share the obstacles and challenges of discarding old knowledge, routines, and technologies; (b) establishing available data and records for relearning; and (c) using the data to promote relearning for future unlearning processes	8	8
Park und Kim (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Sinnstiftung	that HRD can play an important role in the unlearning process.	7	7
Park und Kim (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	relinquishing stage, HRD can provide multiple sessions and training programs to facilitate knowledge transition for employees and to reduce and smooth employees' resistance to relinquishing old routines	8	8
Park und Kim (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	HRD can provide learning opportunities and channels to the new systems and routines	8	8
Park und Kim (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	support and help all interested parties reach consensus on the importance and urgency of using HHUs through workshops and team meetings	8	8

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Park und Kim (2020)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	For instance, employees could be given opportunities to review the limitations of the current systems and compare the differences before and after they adopt the new interventions through multiple channels and workshops. As an approach to overcome resistance to change and the new systems, HRD can explain the formal and informal aspects of the change or the new routines by linking the current organizational purposes, structures, support mechanisms, leadership, and relationships to customers and competitors	8	8
Park und Kim (ebd.)	Sichtbare Methode Sensemaking, Storytelling	HRD can also collect and distribute best practices and success stories related to how employees implemented and completed their work after adopting the new routines and systems. Other roles of HRD include (a) providing a platform to share the obstacles and challenges of discarding old knowledge, routines, and technologies; (b) establishing available data and records for relearning; and (c) using the data to promote relearning for future unlearning processes	8	8
Peschl (2019a)	Codes 1. Auswertungsstufe Problem 1	f one intends to apply such processes of future-driven and open-ended unlearning	12	12

---

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Peschl (2019a)	Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	f one intends to apply such processes of future-driven and open-ended unlearning	12	12
Peschl (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	an organization has to acquire and cultivate future-oriented (epistemic) skills, practices and mindsets that go beyond classic management and leadership skills as they are taught in most MBA programs (mostly focusing on analytical skills, control, planning, etc.)	12	12

---

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Peschl (2019a)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	to redirect ones stand- point and perspective (Scharmer, 2007). This leads to a process of reframing ones patterns of perception opening up completely new spaces of opportunities and knowledge in which novel behaviors may emerge. ! To be able to embrace uncer- tainty, it is necessary to engage with and immerse deeply into ones environment (be it the organization or the users and their needs) into unknown opportunities and the space of adjacent possibles. Only then we will be able to know them from within and will be prepared to be pulled and attrac- ted by purpose,final cause emerging from potentials rather than pushing unlearning towards preconceived outcomes. ! Finally, it is important to actively provide and design for enabling organizational infrastructures ( Enab- ling Spaces; Peschl and Fundneider, 2014a, 2014b) supporting these kinds of unlear- ning processes. Apart from (organizational, epistemological and physical) spaces (in a broad sense) for reflection and destabi- lization, it is critical to understand that such open-ended unlearning processes cannot be fully controlled.	13	13



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
<i>Peschl (2019a)</i>		Rather, a mindset of enabling has to be manifest in spaces for non-action, listening, emergence and openness for future potentials. This may be realized in specific office space settings, in ways of communicating, in living values of being open for novelty and innovation, in educating employees future skills and mindsets, etc.		
Peschl (ebd.)	Erkennbare Lösung Fehlerermächtigung anbahnen	f one intends to apply such processes of future-driven and open-ended unlearning	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Peschl (2019a)	Interventionsebenen der OE Individuum	to redirect ones stand-point and perspective (Scharmer, 2007). This leads to a process of reframing ones patterns of perception opening up completely new spaces of opportunities and knowledge in which novel behaviors may emerge. ! To be able to embrace uncertainty, it is necessary to engage with and immerse deeply into ones environment (be it the organization or the users and their needs) into unknown opportunities and the space of adjacent possibles. Only then we will be able to know them from within and will be prepared to be pulled and attracted by purpose,final cause emerging from potentials rather than pushing unlearning towards preconceived outcomes. ! Finally, it is important to actively provide and design for enabling organizational infrastructures ( Enabling Spaces; Peschl and Fundneider, 2014a, 2014b) supporting these kinds of unlearning processes. Apart from (organizational, epistemological and physical) spaces (in a broad sense) for reflection and destabilization, it is critical to understand that such open-ended unlearning processes cannot be fully controlled.	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
<i>Peschl (2019a)</i>		Rather, a mindset of enabling has to be manifest in spaces for non-action, listening, emergence and openness for future potentials. This may be realized in specific office space settings, in ways of communicating, in living values of being open for novelty and innovation, in educating employees future skills and mindsets, etc.		
Peschl (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Annahmen	f one intends to apply such processes of future-driven and open-ended unlearning	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Peschl (2019a)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	to redirect ones stand-point and perspective (Scharmer, 2007). This leads to a process of reframing ones patterns of perception opening up completely new spaces of opportunities and knowledge in which novel behaviors may emerge. ! To be able to embrace uncertainty, it is necessary to engage with and immerse deeply into ones environment (be it the organization or the users and their needs) into unknown opportunities and the space of adjacent possibles. Only then we will be able to know them from within and will be prepared to be pulled and attracted by purpose/final cause emerging from potentials rather than pushing unlearning towards preconceived outcomes. ! Finally, it is important to actively provide and design for enabling organizational infrastructures (Enabling Spaces; Peschl and Fundneider, 2014a, 2014b) supporting these kinds of unlearning processes. Apart from (organizational, epistemological and physical) spaces (in a broad sense) for reflection and destabilization, it is critical to understand that such open-ended unlearning processes cannot be fully controlled.	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
<i>Peschl (2019a)</i>		Rather, a mindset of enabling has to be manifest in spaces for non-action, listening, emergence and openness for future potentials. This may be realized in specific office space settings, in ways of communicating, in living values of being open for novelty and innovation, in educating employees future skills and mindsets, etc.		
Pluzhenskaya (2016)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	When employees learn new things (new ideas, procedures, policies, etc.), the obsolete fragments of individual knowledge are naturally replaced by the current ones. O	3	3
Pluzhenskaya (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	When employees learn new things (new ideas, procedures, policies, etc.), the obsolete fragments of individual knowledge are naturally replaced by the current ones. O	3	3
Pluzhenskaya (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	Of course, practice makes it perfect, so the newly acquired knowledge needs to be actively used on a regular basis in order to reinforce the process of relearning. This applies first of all to individual knowledge	3	3

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Pluzhenskaya (2016)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	Ideally, a Chief Knowledge Officer would orchestrate the process, starting with mapping and monitoring organizational knowledge base, identifying the fragments of knowledge, both conceptual and procedural, that would require replacing through relearning.	3	3
Pluzhenskaya (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	Of course, practice makes it perfect, so the newly acquired knowledge needs to be actively used on a regular basis in order to reinforce the process of relearning. This applies first of all to individual knowledge	3	3
Pluzhenskaya (ebd.)	Interventionsebenen der OE Organisation	Ideally, a Chief Knowledge Officer would orchestrate the process, starting with mapping and monitoring organizational knowledge base, identifying the fragments of knowledge, both conceptual and procedural, that would require replacing through relearning.	3	3
Pluzhenskaya (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	When employees learn new things (new ideas, procedures, policies, etc.), the obsolete fragments of individual knowledge are naturally replaced by the current ones. O	3	3

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Pluzhenskaya (2016)	Sichtbare Methode Prozessbegleitung	Ideally, a Chief Knowledge Officer would orchestrate the process, starting with mapping and monitoring organizational knowledge base, identifying the fragments of knowledge, both conceptual and procedural, that would require replacing through relearning.	3	3
Rautenbach u. a. (2019)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	What types of attachments did the executives have and what started the unlearning process?	8	8
Rautenbach u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	How do executives experience the actual unlearning process?	11	11
Rautenbach u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	Implications for practitioners	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	How do executives experience the actual unlearning process?	11	11
Rautenbach u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Implications for practitioners	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	What types of attachments did the executives have and what started the unlearning process?	8	8
Rautenbach u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	The findings for this question indicate two major sources of attachment, namely organizational systems and peoples self-perceptions.	9	9

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Rautenbach u. a. (2019)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 2	The executives agreed that self-awareness was important, followed by clear and open communication and strong leadership skills. Change experts indicated that executives who moved successfully through this unlearning process took actions to move towards the future and had a clear understanding of the parts that were shifting towards the new learning and the parts that were conforming to the status quo	12	12
Rautenbach u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Lösung 3	Change consultants and managers could use the outcome of this study to gain a deeper understanding of the nature and level of significance of the attachments of executives.	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 1	Both sample groups agreed that the dominant attachments within the workplace were to overall systems, routines and patterns. In the context of the existing literature these types of attachment support Brauns (2011) proposition that all individuals bring to the organisation attachment patterns in relation to tasks, creativity and innovation.	9	9
Rautenbach u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 2	Many executives indicated that it was worthwhile to spend time talking to people and creating a new vision for the future	12	12



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Rautenbach u. a. (2019)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	The change expert can support executives who are releasing attachments by supporting them through the angst of the process, with specific focus on team development, followership and communication.	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	Change consultants and managers could use the outcome of this study to gain a deeper understanding of the nature and level of significance of the attachments of executives.	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	The findings for this question indicate two major sources of attachment, namely organisational systems and peoples self-perceptions.	9	9
Rautenbach u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	The executives agreed that self-awareness was important, followed by clear and open communication and strong leadership skills. Change experts indicated that executives who moved successfully through this unlearning process took actions to move towards the future and had a clear understanding of the parts that were shifting towards the new learning and the parts that were conforming to the status quo	12	12

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Rautenbach u. a. (2019)	Interventionsebenen der OE Individuum	Both sample groups agreed that the dominant attachments within the workplace were to overall systems, routines and patterns. In the context of the existing literature these types of attachment support Brauns (2011) proposition that all individuals bring to the organisation attachment patterns in relation to tasks, creativity and innovation.	9	9
Rautenbach u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	Many executives indicated that it was worthwhile to spend time talking to people and creating a new vision for the future	12	12
Rautenbach u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE-Team Gruppen	The change expert can support executives who are releasing attachments by supporting them through the angst of the process, with specific focus on team development, followership and communication.	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Annahmen	How do executives experience the actual unlearning process?	11	11
Rautenbach u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	What types of attachments did the executives have and what started the unlearning process?	8	8
Rautenbach u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Praktiken	Implications for practitioners	16	16
Rautenbach u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Prozessbegleitung	The change expert can support executives who are releasing attachments by supporting them through the angst of the process, with specific focus on team development, followership and communication.	16	16

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Rautenbach u. a. (2019)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	Both sample groups agreed that the dominant attachments within the workplace were to overall systems, routines and patterns. In the context of the existing literature these types of attachment support Brauns (2011) proposition that all individuals bring to the organisation attachment patterns in relation to tasks, creativity and innovation.	9	9
Rautenbach u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Visionentwicklung	Many executives indicated that it was worthwhile to spend time talking to people and creating a new vision for the future	12	12
Scheiner u. a. (2016)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 1	the identification and evaluation process itself serves as an indicator to provide evidence of how far unlearning is generally anchored in a company.	12	12
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 2	Whether organisations implement unlearning around evaluation criteria is considered in research question 2	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 3	the question of whether organisations anchor team composition strategies and directives to induce and foster unlearning (research question 3a) and how these strategies and directives are determined (research question 3b),	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungstufe Problem 4	the statements indicate that companies are on the threshold at which unlearning is initiated.	20	20

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Scheiner u. a. (2016)	Problemstellung, Erkenntnisse Benötigte Struktur nicht gegeben	the question of whether organisations anchor team composition strategies and directives to induce and foster unlearning (research question 3a) and how these strategies and directives are determined (research question 3b),	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	Whether organisations implement unlearning around evaluation criteria is considered in research question 2	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	the statements indicate that companies are on the threshold at which unlearning is initiated.	20	20
Scheiner u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	the identification and evaluation process itself serves as an indicator to provide evidence of how far unlearning is generally anchored in a company.	12	12
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	The more the process is predetermined, the more routines may be provoked and could impede unlearning. Therefore, research question 1 examines whether unlearning mechanisms are implemented in the identification process.	12	12
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	The first step to start the process of unlearning is a change in awareness.	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	Discontinuity of teams may prevent emerging routines and therefore is conducive to foster unlearning in general	14	14

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Scheiner u. a. (2016)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 4	The necessity to unlearn does not seem to exist so far. However, as the bandwidth of available new technologies keeps widening, companies are forced to open up and to abandon their rigid, unlearning-impeding structures. I	20	20
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	identification process is mainly individually structured and governed by the technological gatekeeper.	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	it can be concluded that change of evaluation criteria rarely occurs, but exogenous shocks can lead to a changing awareness towards unlearning	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 3	In conclusion, organisations do not anchor team composition strategies and directives to induce or foster unlearning in the process of technology identification and evaluation. Even if organisational directives exist, they are mostly not fully pursued in practice	15	15
Scheiner u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 4	In this context, it is important to keep in mind the risk of internal resistance against unlearning (e.g., Jansen, 2000; Klein, 1984; Kotter and Schlesinger, 1979), as well as the risk of outflowing knowledge as a consequence.	20	20

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Scheiner u. a. (2016)	Erkennbare Lösung Transparent infragestellen und Herausforderung begegnen	The necessity to unlearn does not seem to exist so far. However, as the bandwidth of available new technologies keeps widening, companies are forced to open up and to abandon their rigid, unlearning-impeding structures. I	20	20
Scheiner u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	The more the process is predetermined, the more routines may be provoked and could impede unlearning. Therefore, research question 1 examines whether unlearning mechanisms are implemented in the identification process.	12	12
Scheiner u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	The first step to start the process of unlearning is a change in awareness.	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Verständnis, Kontinuität ermöglichen	Discontinuity of teams may prevent emerging routines and therefore is conducive to foster unlearning in general	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Individuum	In this context, it is important to keep in mind the risk of internal resistance against unlearning (e.g., Jansen, 2000; Klein, 1984; Kotter and Schlesinger, 1979), as well as the risk of outflowing knowledge as a consequence.	20	20
Scheiner u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Kultur	In conclusion, organisations do not anchor team composition strategies and directives to induce or foster unlearning in the process of technology identification and evaluation. Even if organisational directives exist, they are mostly not fully pursued in practice	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Scheiner u. a. (2016)	Interventionsebenen der OE Organisation	it can be concluded that change of evaluation criteria rarely occurs, but exogenous shocks can lead to a changing awareness towards unlearning	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Prozesse Strukturen	identification process is mainly individually structured and governed by the technological gatekeeper.	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Mentale Modelle	the statements indicate that companies are on the threshold at which unlearning is initiated.	20	20
Scheiner u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Sinnstiftung	the identification and evaluation process itself serves as an indicator to provide evidence of how far unlearning is generally anchored in a company.	12	12
Scheiner u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Gewohnheiten	Whether organisations implement unlearning around evaluation criteria is considered in research question 2	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Verhaltensperspektive Routinen	the question of whether organisations anchor team composition strategies and directives to induce and foster unlearning (research question 3a) and how these strategies and directives are determined (research question 3b),	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Differente Komposition Team Mindset	In conclusion, organisations do not anchor team composition strategies and directives to induce or foster unlearning in the process of technology identification and evaluation. Even if organisational directives exist, they are mostly not fully pursued in practice	15	15

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Scheiner u. a. (2016)	Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	identification process is mainly individually structured and governed by the technological gate-keeper.	13	13
Scheiner u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	it can be concluded that change of evaluation criteria rarely occurs, but exogenous shocks can lead to a changing awareness towards unlearning	14	14
Scheiner u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Un-learning Awareness, Implementation	In this context, it is important to keep in mind the risk of internal resistance against unlearning (e.g., Jansen, 2000; Klein, 1984; Kotter and Schlesinger, 1979), as well as the risk of outflowing knowledge as a consequence.	20	20
Xi u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 1	By comparing three types of knowledge,	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 2	. As shown, organizational unlearning relates to knowledge integration capability and knowledge transfer, indicating that it may positively trigger knowledge integration capability and knowledge transfer	9	9
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Problem 3	As noted, knowledge transfer is very important for MNCs in cross-border M&As, and routines are the crucial factors that significantly affect knowledge transfer.	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse KQE Kompetenzen, Skills, Qualifikationen benötigt	. As shown, organizational unlearning relates to knowledge integration capability and knowledge transfer, indicating that it may positively trigger knowledge integration capability and knowledge transfer	9	9



Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Xi u. a. (2020)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	As noted, knowledge transfer is very important for MNCs in cross-border M&As, and routines are the crucial factors that significantly affect knowledge transfer.	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Problemstellung, Erkenntnisse Lerndynamik nicht ausgestaltet	By comparing three types of knowledge,	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 1	If unlearning is implemented, rigid and outdated routines may be eliminated. Then, knowledge integration capability and knowledge transfer will drastically improve	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 2	direct effect of unlearning on technological knowledge transfer (0.2613) is higher than marketing knowledge transfer (0.2480) and the direct effect on managerial knowledge transfer is the lowest (0.2053).	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Lösung 3	According to the empirical results, four sets of important findings emerge:	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 1	. In addition, we consider that knowledge transfer in cross-border M&As is supported positively by knowledge integration capability	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Codes 1.Auswertungsstufe Methode 2	Both the direct and indirect effects of organizational unlearning on technological knowledge transfer are the highest, suggesting it is the easiest to transfer under the influence of unlearning and knowledge integration capability	13	13

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Xi u. a. (2020)	Codes 1.Auswertungs- stufe Methode 3	Organizational unlearning has two important pathways (discarding useless routines and integrating useful ones) of knowledge transfer. 2. Organizational unlearning is the facilitator of knowledge integration capability. 3. Knowledge integration capability can be the crucial link between organizational unlearning and knowledge transfer. 4. Organizational unlearning and knowledge integration capability have different effects on the transfer of three different types of knowledge (i.e. technological, marketing and managerial knowledge).	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Entwicklung Un-,Lernen (Formen, Ziele,Massnahmen,Schulung)	If unlearning is implemented, rigid and outdated routines may be eliminated. Then, knowledge integration capability and knowledge transfer will drastically improve	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Raum, Zeit für Infragestellen und Rückkopplung	According to the empirical results, four sets of important findings emerge:	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Erkennbare Lösung Unlearning Beachtung schenken	direct effect of unlearning on technological knowledge transfer (0.2613) is higher than marketing knowledge transfer (0.2480) and the direct effect on managerial knowledge transfer is the lowest (0.2053).	11	11

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Xi u. a. (2020)	Interventionsebenen der OE Lernen	. In addition, we consider that knowledge transfer in cross-border M&As is supported positively by knowledge integration capability	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Lernen	Both the direct and indirect effects of organizational unlearning on technological knowledge transfer are the highest, suggesting it is the easiest to transfer under the influence of unlearning and knowledge integration capability	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Interventionsebenen der OE Lernen	Organizational unlearning has two important pathways (discarding useless routines and integrating useful ones) of knowledge transfer. 2. Organizational unlearning is the facilitator of knowledge integration capability. 3. Knowledge integration capability can be the crucial link between organizational unlearning and knowledge transfer. 4. Organizational unlearning and knowledge integration capability have different effects on the transfer of three different types of knowledge (i.e. technological, marketing and managerial knowledge).	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	. As shown, organizational unlearning relates to knowledge integration capability and knowledge transfer, indicating that it may positively trigger knowledge integration capability and knowledge transfer	9	9

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Xi u. a. (2020)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	By comparing three types of knowledge,	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Perspektivische Gegenstände Kognitive Perspektive Wissen und Lernen	As noted, knowledge transfer is very important for MNCs in cross-border M&As, and routines are the crucial factors that significantly affect knowledge transfer.	13	13
Xi u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Reflexion und Diagnostik	. In addition, we consider that knowledge transfer in cross-border M&As is supported positively by knowledge integration capability	11	11
Xi u. a. (ebd.)	Sichtbare Methode Unlearning Awareness, Implementation	Both the direct and indirect effects of organizational unlearning on technological knowledge transfer are the highest, suggesting it is the easiest to transfer under the influence of unlearning and knowledge integration capability	13	13

---

Dokumentname	Code	Segment	Anfang	Ende
Xi u. a. (2020)	Sichtbare Methode Unlearning Awareness, Implementation	Organizational unlearning has two important pathways (discarding useless routines and integrating useful ones) of knowledge transfer. 2. Organizational unlearning is the facilitator of knowledge integration capability. 3. Knowledge integration capability can be the crucial link between organizational unlearning and knowledge transfer. 4. Organizational unlearning and knowledge integration capability have different effects on the transfer of three different types of knowledge (i.e. technological, marketing and managerial knowledge).	13	13

---

## Anhang B

### Digitale Ablage

Die digitale Ablage befindet sich auf Dropbox und ist via den nachfolgenden Link öffentlich erreichbar.

Dieser lautet: *URL entfernt*.

### I PDF Masterarbeit

Die Masterarbeit ist in der digitalen Ablage als PDF-Datei abgelegt. Die Arbeit ist gesetzt in  $\LaTeX$ . Zu beachten ist, dass bei einem Druck automatische Vergrößerung oder Anpassung des PDF-Software deaktiviert sein soll.

### II Analysesoftware

Für die Analyse und Resultate der Möglichkeiten der quantitativen und qualitativen Textanalyse wurde die Software MAXQDA Version 2022.0.1 des Berliner Softwarehauses VERBI-Software. Consult. Sozialforschung. GmbH verwendet. MAXQDA Testversionen der Software liegen für Microsoft Windows und Apple macos im Dropbox Verzeichnis *Software* an.

Die MAXQDA-Datei *MAOE-Unlearning-Marugg-2021.mx22* enthält das gesamte Auswertungsprojekt zur Analyse, alle verwendeten PDF-Dateien (codierte und nicht codierte), alle Codierungen und während der Arbeit erstellte Memos, sowie das Code- und Logbuch. Ergänzend sind das Code- und Logbuch aus MAXQDA unbearbeitet in das Verzeichnis *Export-Andere* exportiert.

### III Zusatzdateien

Etliche Grafiken sind aus MAXQDA exportiert worden, abgelegt im Ordner *Export-Grafiken*. Nicht alle Grafiken fanden Verwendung in der Arbeit oder sind in anderer Gestaltungsform dargestellt. Im Verzeichnis *Excel-XLS* finden sich Exceldateien, die kurz umschrieben werden:

- Projektmappe-MA-Unlearning-Marugg.xlsx - Gesamter Projektexport aus MAXQDA
- Code-Cluster-Bildung.xlsx - Partieller Export und Vorgehen zur Clusterbildung.

Ferner enthält der Ordner mehrere Verarbeitungsdateien, die nach folgende Arbeitsschritte umfassen und daher exportiert wurden. Diese Dateien enthalten Postfixe im Dateinamen. Der Postfix „einzel“ weist auf Codes und ihr Vorkommen in Literatur hin. Der Postfix „stat“ umfasst Codes und statistische Angaben.

- Code-P\*.xlsx - Problemstellungen und Erkenntnisse betreffen
- Code-PG\*.xlsx - Problemstellungen, Erkenntnisse und Perspektivische Gegenstände des Verlernen betreffend
- Code-L\*.xlsx - Lösungen betreffend
- Code-M\*.xlsx - Methoden betreffend

### **Eigenständige Erklärung**

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.“

Nusshof, 28. Dezember 2021

Oliver Marugg



Dieses Werk ist unter einer Creative Commons Lizenz vom Typ Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitungen 4.0 International zugänglich. Um eine Kopie dieser Lizenz einzusehen, konsultieren Sie <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/> oder wenden Sie sich brieflich an Creative Commons, Postfach 1866, Mountain View, California, 94042, USA.