

FORSCHUNGSPROJEKT

# Gewolltes Vergessen als Jungbrunnen

VON ARNULF SCHÜFFLER,  
ISABEL SCHWIER, ANNETTE  
KLUGE, NORBERT GRONAU



Arnulf Schöffler ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum.  
[www.ruhr-uni-bochum.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de)



Isabel Schwier ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Ruhr-Universität Bochum.  
[www.ruhr-uni-bochum.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de)



Prof. Dr. Annette Kluge ist Inhaberin des Lehrstuhls für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie an der Fakultät für Psychologie der Ruhr-Universität Bochum.  
[www.ruhr-uni-bochum.de](http://www.ruhr-uni-bochum.de)



Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau ist Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, Prozesse und Systeme als Bestandteil der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam und des Institutes für Informatik der Mathematisch-Naturwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.  
[www.uni-potsdam.de](http://www.uni-potsdam.de)

**Intentionales Vergessen hilft relevantes Wissen zu fokussieren und ist notwendig, um routiniertes Verhalten verändern zu können. Vergessen findet jedoch nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch bei Gruppen, Organisationen und Systemen statt.**

Wissen ist gut. Lernen ist besser. Vergessen ist schlecht. Diese Konnotation scheint in unserer heutigen Wissensgesellschaft weit verbreiteter Konsens zu sein. Oft wird Vergessen als Unzulänglichkeit verstanden.

Dabei wird jedoch vergessen, dass Vergessen auch die Pforte zu Neuem ist. Vergessen von Altem zugunsten von Neuem ist die Voraussetzung für Veränderung. Neu Erlerntes kann erst wirksam werden, wenn Altes nicht mehr zur Anwendung kommt – vergessen wird.

Muss Wissen wirklich vergessen, gelöscht werden und verloren gehen, damit Neues angewandt wird? Reicht es nicht aus, das Neue einfach zusätzlich abzuspeichern ohne auf das Alte verzichten zu müssen?

Heutige Forschung betrachtet das menschliche Gehirn als einen Speicher, der über quasi unendliche Speicherkapazität verfügt. IT-Speicher, das Internet stehen schon lange in dem Ruf, nie zu vergessen, alles zu konservieren, unendlich erweiterbar zu sein. Die Leistungsfähigkeit eines Informationssystems bemisst sich neben seiner Speicherkapazität jedoch auch an seiner Verarbeitungskapazität. Diese ist im Vergleich zum Speicher extrem limitiert. Gleiches gilt für den Menschen.

Nicht der Kandidat gewinnt eine Quizshow, der am meisten weiß, sondern der, der die wenigen gestellten Fragen richtig beantworten kann. So ist auch nur relevantes Wissen nützlich. Eine pure Speicherung allen verfügbaren Wissens verbessert nicht seinen Nutzen. Vielmehr stehen relevantes und irrele-

vantes Wissen in einem ständigen Wettbewerb um knappe Verarbeitungsressourcen. Wird irrelevantes Wissen statt relevantem Wissen verarbeitet, gibt der Kandidat der Quizshow die falsche Antwort, macht ein Arbeiter einen Fehler, lässt ein Pilot ein Flugzeug abstürzen.

Ist es nicht die genaue Kenntnis der Vergangenheit, die uns hilft, in Zukunft bessere Entscheidungen zu treffen?

Werden alle Parameter einer Situation erinnert, wird ein Einzelfall erinnert. Erst das Vergessen sehr spezifischer Faktoren ermöglicht eine Generalisierung über das Gemeinsame verschiedener Situationen hinweg und ebnet den Weg zu einer auf relevantem Wissen basierenden Entscheidung.

Vergessen muss jedoch nicht zwangsläufig irreversibles Löschen von Wissen bedeuten. Wissen wird erinnert, weil es da ist und weil es wiedergefunden wird. Wissen wird wiedergefunden, weil Hinweise wahrgenommen werden, die mit dem Wissen verknüpft sind und seinen Abruf aktivieren. Die Wissenschaft geht davon aus, dass es völlig ausreichend sein kann, wenn die Verknüpfung zwischen Hinweisen und Wissen geschwächt wird, damit gespeichertes Wissen einfach nicht mehr wiedergefunden wird um nicht mehr abgerufen, um vergessen zu werden.

## Wie Organisationen »richtig« vergessen

Nicht nur einzelnen Individuen hilft Vergessen, sich zu entwickeln. Auch Gruppen, Teams, Organisationen, Systeme können und müssen vergessen. Ist persönliches,

menschliches Vergessen, die Erforschung der Leistungsfähigkeit und Funktionsweise der Gehirne von Individuen traditioneller Untersuchungsgegenstand der Psychologie, so ist die Erforschung von Vergessen in Organisationen ein recht junger und neuer Forschungsgegenstand der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Wie vergisst eine Organisation? Wann vergisst eine Organisation? Wie kann willentliches Vergessen in Organisationen gezielt gefördert werden? Das sind Fragen, die im Rahmen des Schwerpunktprogramms 1921 »Intentional Forgetting in Organisationen« der Deutschen Forschungsgemeinschaft untersucht werden. Da Vergessen in Organisationen nicht mehr nur ein intraindividueller Prozess ist, arbeiten Psychologen in Teams gemeinsam mit Ingenieuren und Informatikern. Bundesweit gibt es acht interdisziplinäre Forscher-Tandems, die die verschiedenen Facetten willentlichen Vergessens in Organisationen thematisieren.

Die Forscher-Teams decken mit ihrer Arbeit ein breites Spektrum ab. Dies ist auch nötig, da sie echte Pionierarbeit auf dem Gebiet der Erforschung gewollten Vergessens am Arbeitsplatz, in Unternehmen leisten.

Einige Teams beschäftigen sich mit Fragestellungen rund um den Umgang von Mitarbeitern mit digital gespeicherten Daten. Untersucht wird unter anderem der Umgang von Mitarbeitern mit gespeicherten, irrelevanten E-Mails. Hier wird ein Unterstützungssystem entwickelt, das es dem Mitarbeiter erlaubt irrelevante Mails zu identifizieren und sie von weiterer Verarbeitung auszuschließen – also zu vergessen.

Ein anderes Vorhaben untersucht die Güte von Entscheidungen, die auf Grundlage von Informationen getroffen werden, die IT-Heuristiken als relevant vorschlagen. Hierbei wird das Vertrauen der Nutzer in die systemseitig vorgeschlagenen Vergessensprozesse irrelevanter Informationen in die Untersuchung miteinbezogen.

Ein weiteres Feld sind kreative, forschende und entwickelnde Prozesse in Organisationen. Hinterfragt wird die Notwendigkeit, alte Regeln und Bedingungen zu vergessen, um zu wirklich neuen, zukunftsweisenden Lösungen zu kommen.

Initiiert wurde das Schwerpunktprogramm von Prof. Dr. Annette Kluge, Lehrstuhlinhaberin der Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie

an der Ruhr-Universität Bochum, sowie Prof. Dr.-Ing. Norbert Gronau, Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsinformatik, Prozesse und Systeme an der Universität Potsdam zusammen mit Prof. Dr. Gabriele Kern-Isberner, TU Dortmund, Prof. Dr.-Ing. Albert Albers, Karlsruher Institut für Technologie und Thomas Ellwart, Universität Trier.

Die Koordinatoren Annette Kluge und Norbert Gronau haben mit ihren Lehrstühlen einen ganz eigenen Blick auf Vergessensprozesse. Steht in der Arbeits- und Orga-

von Trainings dieser Routine werden die Teilnehmer gebeten, einzelne Aktivitäten im Zuge von Anpassungen des Prozesses und seiner Standards zu verändern. Es wird untersucht, wie sich die Vergessensprozesse der alten Aktivitäten zugunsten der neuen, gewünschten Aktivitäten in den Teams über die einzelnen Mitglieder hinweg gestalten und unter welchen Bedingungen die Teams besonders schnell in der Lage sind den neuen Prozess stabil und fehlerfrei zu beherrschen. Aus den Forschungsergebnissen

## »Das Vergessen von Altem ist die Pforte zu Neuem«

nisationspsychologie der Mensch im Fokus der Betrachtung, ist es in der Wirtschaftsinformatik der technisch abbildbare organisatorische Ablauf. Beide Forscher eint die Überzeugung, dass Vergessensprozesse in Unternehmen, am Arbeitsplatz heute aus beiden Perspektiven erklärt, verstanden und betrachtet werden müssen. Erst das Zusammenführen beider Blickwinkel ermöglicht eine ganzheitliche Betrachtung aller relevanten Facetten sowohl aus dem menschlichen, als auch technischen Kontext sowie der Interaktion beider.

Ihre gemeinsame Überzeugung ist die Grundlage dafür gewesen, das Schwerpunktprogramm zu initiieren und andere interdisziplinäre Forscherteams für eine Mitarbeit zu gewinnen. Prof. Dr. Annette Kluge und Prof. Dr. Norbert Gronau haben aber nicht nur das Schwerpunktprogramm initiiert. Ihre Lehrstühle sind auch mit einem eigenen Tandemprojekt an dem Schwerpunktprogramm beteiligt. Hier wird erforscht, wie Teams in arbeitsteiligen Prozessen Handlungen bei Prozessveränderungen vergessen und welche Einflussfaktoren Vergessen fördern und verhindern.

Seine Forschung führt das Tandem am Anwendungszentrum Industrie 4.0 der Wirtschaftsinformatik der Universität Potsdam durch. Hier steht den Wissenschaftlern eine Labor-Fabrik zur Verfügung, in der sie die Arbeit in Fertigungsprozessen auf Grundlage heutiger industrieller Standards gestalten und beobachten können. Gruppen von Versuchsteilnehmern werden jeweils eingeladen, eine bestimmte Fertigungs-routine zu erlernen. Nach einer Reihe

erhofft man sich Erkenntnisse darüber, wie die Umsetzung von Prozessveränderungen in Gruppen und Organisationen besser gestaltet werden kann.

Liegt der Untersuchungsschwerpunkt in den geplanten Experimenten auf der Gestaltung von industrieller Fließfertigung, ist jedoch damit zu rechnen, dass viele der zu erwartenden Ergebnisse auch auf andere Kontexte von Gruppen- und Teamarbeit übertragbar sein werden. Es darf erwartet werden, dass die gemeinsame Forschung aus Bochum und Potsdam einen Beitrag zu leisten vermag, wie der Transfer von Erlerntem in die praktische Anwendung verbessert werden kann. Das als »Transfer-Gap« bekannte Phänomen, dass im Training sicher erlerntes in der Praxis keine Anwendung findet und dass stattdessen auf alten Verhaltensmustern verharret wird, ist der Nutzen-Killer vieler Trainings-, Schulungs- und Entwicklungsmaßnahmen.

In einer ersten dreijährigen Förderperiode liegt der Fokus auf der Erforschung der den beobachteten Effekten zu Grunde liegenden Mechanismen. Angestrebtes Ziel ist es in weiteren drei Jahren im Feld den praktischen Nutzen der Forschung zu erproben und unter Beweis zu stellen. Es soll nicht nur theoretisches Wissen, sondern auch praktischer Nutzen geschaffen werden. ■

*Aktuelle Informationen rund um das Schwerpunktprogramm 1921 »Intentional Forgetting in Organisationen« der Deutschen Forschungsgemeinschaft gibt es im Internet: [www.aow.ruhr-uni-bochum.de/spp1921](http://www.aow.ruhr-uni-bochum.de/spp1921).*