



Thomas Strobel

## Geteiltes Wissen ist Macht: die Gewinner des Wissensaustauschs

Foto: Albestock

**Wissen entsteht heute in immer kürzeren Zeitabständen; gleichzeitig verliert das Wissen des Einzelnen zunehmend schneller an Wert. Die Macht durch einen individuellen Wissensvorsprung nimmt damit stetig ab. Denn erst die Kombination eigenen Wissens mit dem Wissen anderer schafft effizient neues Wissen. An dieser Stelle entwickeln sich folglich Wissensnetzwerke zu einem wichtigen Erfolgsfaktor – mit dem Ziel, den entscheidenden Wissensvorsprung künftig durch einen permanenten Wissensaustausch erreichen zu können. Das heißt: Wer bereit ist, sein Wissen einzubringen, hat beste Chancen, selbst am Wissen anderer zu partizipieren. Diesen Transfer muss jedoch jeder selbst pflegen. Wer anderen sein Wissen nämlich vorenthält, um damit die eigene Macht zu festigen, wird in Netzwerken schnell isoliert und büßt damit wertvolle Chancen ein. Um das zu verhindern, leben erfolgreiche Unternehmen einen aktiven Wissensaustausch vor – zu ihrem eigenen Nutzen.**

### Wissen austauschen – ein regelmäßiges Geben und Nehmen

Wenn immer mehr Wissen entsteht, ist die einzelne Information tendenziell we-

niger wert. Das gilt vor allem in der Arbeitswelt, die ständig durch neues Fachwissen verändert wird – mehr als es der Einzelne oft wahrnehmen und bewältigen kann. Zudem ist auch das eigene Wissen häufig nicht auf Knopfdruck verfügbar. Eine Einzelperson kommt allein gar nicht an ihr komplettes Wissen heran. Wir sehen dies z.B. am aktiven und passiven Wortschatz eines Sprachschülers, der in einer Fremdsprache deutlich mehr versteht, als er selbst ausdrücken kann.

Immer wieder stoßen wir auch während eines Gesprächs auf bereits vorhandene Kenntnisse, die erst in der Diskussion zu einem bestimmten Thema wieder zugänglich werden. Teilweise gelingt es uns auch nicht, das eigene Wissen auf Anhieb in den richtigen Kontext zu bringen: Was davon ist gerade relevant, was irrelevant? Erst in der Interaktion können wir den Wert des eigenen Wissens erkennen. Gleichzeitig bekommen wir Hinweise auf zusätzliche Aspekte außerhalb unserer gewohnten Wahrnehmung.

Kommunikation fungiert als Katalysator für unser Wissen. Der Austausch mit unseren Mitmenschen macht unser eigenes Wissen besser zugänglich. Durch die Kombination mit dem Wissen anderer Menschen generieren offene Gespräche effizient neues Wissen. Und

unser Gegenüber? Er profitiert von diesem Austausch genauso. Demnach ist der Ausbau des individuellen Wissens ein lebenslanges Geben und Nehmen: ein kommunikatives Tauschgeschäft, das den Wissenszugang der Gesprächspartner erweitert.

### Wissen erweitern – der Blickwinkel des anderen

Wann ist Wissensaustausch erfolgreich? Hier kommt es auf den individuellen Blickwinkel der Beteiligten an. Sind die Perspektiven der Gesprächspartner identisch, kann das Gespräch zwar sehr lebendig sein, der Wissensgewinn wird jedoch vergleichsweise gering bleiben. Liegen die Ansichten zu einem Thema hingegen zu weit auseinander, erschwert diese Tatsache die Verständigung: Die Kommunikation droht ins Leere zu laufen. Besonders interessant für alle Beteiligten sind Gesprächssituationen, in denen sich verschiedene Perspektiven und Erfahrungen überlappen und damit vorhandenes Wissen neue Verknüpfungen erhält.

Den Austausch mit anderen zu suchen, ist noch aus einem anderen Grund wertvoll: Eigene Erfahrungen haben für uns einen hohen Stellenwert und prägen unser Verhalten. Wenn wir dazu auch die Einschätzungen anderer Personen kennen, objektiviert sich dadurch die Bewertung unserer Erfahrungen. Unser Wissen entwickelt sich dynamisch weiter. Das eigene Wissen zurück zu halten, wäre in diesem Fall kontraproduktiv.

### Erfolge sichern – die Akzeptanz im Wissensnetzwerk

Macht ist künftig nicht mehr das Wissen des Einzelnen, sondern seine Akzeptanz als Wissenspartner in einem Wissensnetzwerk. Dieser Wandel wird auch dadurch gefördert, dass der Anteil an Arbeiten, die in Projekten und Teams erledigt werden, gestiegen ist. Viele Mitarbeiter haben erkannt, dass sie selbst verantwortlich sind für ihren Wissenswert – und dass dieser nicht aus einmaliger Qualifizierung besteht, son-

### Drei Fragen an Thomas Strobel zum Thema Wissensunternehmen

**wm:** Was müssen Führungskräfte wissen, um ihren Einfluss zu bewahren?

**Strobel:** Führungskräfte müssen klar definieren, wohin die Reise für das Unternehmen geht; sie legen Strategie und Ziele fest. Anders als noch vor wenigen Jahren tun sie das heute in engerem Austausch mit den Mitarbeitern. Mitarbeiter der mittleren Ebene müssen wissen, was zum Erreichen dieser Ziele erforderlich ist – welches Produkt, welche Dienstleistung ist für welche Zielgruppe in welchem Markt Erfolg versprechend? Mitarbeiter der dritten Ebene sind die wirklich aktiven: Sie müssen wissen, wie (mit welchen Prozessen, Abläufen und Technologien) sich die Erfolge realisieren lassen.

**wm:** Wie sichern Führungskräfte ihre Position in Wissensunternehmen?

**Strobel:** Eine gute Führungskraft versteht sich als Vermittler zwischen den Unternehmenszielen und den Interessen ihrer Mitarbeiter. Diese Führungskraft fungiert gleichzeitig als Coach für ihre Mitarbeiter und als Teamplayer innerhalb des Unternehmens. Wer diese Rolle ausfüllt, erhält über sein Wissensnetzwerk wertvolle Informationen, kann frühzeitig auf Veränderungen reagieren und schafft eine Vertrauensbasis für offene Kommunikation. Diese ist wiederum die Voraussetzung für eine konstruktive Zusammenarbeit und beugt der demotivierenden Energievergeudung in internen Konflikten nachhaltig vor.

**wm:** Welche Konsequenzen hat das Prinzip des Machterhalts durch bewusstes Vorenthalten von Informationen für das Unternehmen?

**Strobel:** Manchmal versuchen Mitarbeiter, sich als Einzelkämpfer oder durch die Nicht-Weitergabe von Wissen unentbehrlich zu machen. Wenn Informationen nicht fließen, bedeutet dies aber an dieser Stelle einen Stillstand für das Unternehmen. Unter dem Strich schadet das der gesamten Organisation. Aus unternehmerischer Sicht ist es folglich besser, sich von diesen Kräften zu trennen und auf neue Mitarbeiter zu setzen, die neben neuem Wissen auch eine höhere emotionale Intelligenz und weniger veraltetes Machtdenken mitbringen.

dern aus lebenslangem Lernen. Sie nutzen dafür aus eigener Initiative attraktive Jobwechsel, Seminare und zunehmend auch E-Learning-Trainings, mit denen sie ihren individuellen Wissenswert zeit- und ortsunabhängig ausbauen können.

Erfolgreiche Führungskräfte agieren deshalb nicht mehr aus einer Machtposition heraus. Sie interpretieren ihre Führungsrolle anders: als Coach eines Teams. Sie sind souverän genug, Projekte oder Vorgehensweisen vor ihren Mitarbeitern zur Diskussion zu stellen – auch auf die Gefahr hin, dass ein Vorschlag verworfen wird. Eine Führungskraft, die so auftritt, wird mit hierarchiefreiem Wissensaustausch belohnt. Sie nutzt den Wissenspool ihrer Mitarbeiter und lernt als akzeptiertes Mitglied eines Wissensnetzwerkes permanent dazu. Durch diese Offenheit stärkt sie auf Dauer zudem ihre persönliche Vertrauensbasis innerhalb des Unternehmens.

Besonders die Mitarbeiter gewinnen durch ein solches Führungsverhalten: besseres Verständnis für ihren Anteil am möglichen Erfolg, neue Erkenntnisse und Motivation, weil sie direkt und früh einbezogen werden. Das wirkt sich positiv auf ihr Engagement aus: Die

Mitarbeiter werden sich aktiver um wichtige Informationen bemühen, ihre Kommunikation intensivieren und sich kontextnahen Themen öffnen, weil sie sich mit ihrer Tätigkeit stärker identifizieren.

Für Unternehmen gilt es, dieses Wissensnetworking zu unterstützen: Sie können es nicht einfordern, sondern müssen es vorleben. Eine definierte Wissensstrategie ist Voraussetzung für einen unumkehrbaren Weg zum Wissensunternehmen. Wer zu den Gewinnern des Wissensaustauschs zählen will,

- muss Team- statt Einzelleistungen honorieren,
- lebenslanges Lernen fördern,
- sich von autokratischen Führungsstilen verabschieden und
- ergebnisorientierte Führungspersönlichkeiten belohnen, die einen offenen, kommunikativen Führungsstil pflegen.

Denn Wissen ist ein Tauschgeschäft, das in Wissensnetzwerken getätigt wird. Wer da nicht mittauscht, weiß letztendlich immer weniger als die anderen. Und mit der Halbwertszeit des Wissens sinkt die Halbwertszeit der Macht.



#### Der Autor:

Thomas Strobel ist geschäftsführender Gesellschafter der FENWIS GmbH. Auf Basis langjähriger Industrieerfahrung berät FENWIS Unternehmen im zielgerichteten Umgang mit Wissen. So entstehen bedarfspezifische Lösungen für menschennahes Wissensmanagement und zukunftsorientierte Mitarbeiterentwicklung. Teil des Angebots sind praxisnahe Seminare und Beratungsprojekte sowie E-Learning-Trainings und Lernportale. Damit können wichtige Informations-, Lern- und Wissensprozesse eines Unternehmens analysiert und verbessert werden. FENWIS unterstützt Firmen auf ihrem Weg zum erfolgreichen Wissensunternehmen.

strobel@wissensmanagement.net