

Christine Kranz

„Ach, wie gut, dass niemand weiß ...!“

Kurz gefasst:

- Zwischenmenschliche Belange sind ausschlaggebend für einen erfolgreichen Wissenstransfer.
- Vertrauen und Wertschätzung ermöglichen eine offene Kommunikationskultur.
- Entscheidungsträger und Führungskräfte sind in Organisationen die Vorbilder für die Wissensvermittlung.

Im Zeitalter der Wissens- und Informationsgesellschaft gewinnt der berühmte Satz von Rumpelstilzchen mehr und mehr an Bedeutung. Organisationen und ihre Mitarbeitenden definieren sich über ihr Wissen, welches anhand von Zahlen, Daten und Fakten gemessen wird. Daher entwickeln immer mehr Organisationen Strategien, um das vorhandene Know-how zu verwalten und einen optimalen Informationstransfer zu gewährleisten. Allerdings bringen Mitarbeitende ihren Wissensvorsprung noch immer mit Macht in Verbindung. Eine Weitergabe dieser Ressource kommt für sie daher häufig einem möglichen Machtverlust gleich. Folglich kann die Optimierung der Wissensvermittlung nur gelingen, wenn die Verantwortlichen auch die zwischenmenschlichen Belange der Know-how-Träger berücksichtigen.

Die Macht des Wissens

Im Märchen „Rumpelstilzchen“ von den Gebrüdern Grimm will der arme Müller vor dem König einen besonders guten Eindruck machen, indem er ihm erzählt, dass seine Tochter Stroh zu Gold spinnen kann – was jedoch nicht stimmt. Der König stellt die Tochter auf die Probe: Unter Androhung des Todes sperrt er sie in eine Kammer voller Stroh, welches sie über Nacht in Gold verwandeln soll. Sie ist verzweifelt und hat Angst – bis Rumpelstilzchen erscheint und ihr anbietet, den Auftrag für sie zu erledigen. Allerdings verlangt er für seine Tat eine Gegenleistung und erhält ihre Halskette. Als der König daraufhin in einen wahren Goldrausch verfällt, ist die Müllerstochter weiterhin auf Rumpelstilzchens Unterstützung angewiesen – mit der Konsequenz, dass sie ihn auch weiterhin für seine Hilfe entlohnen muss. Schlussendlich fordert

es sogar ihr erstgeborenes Kind. Als dieses auf die Welt kommt und Rumpelstilzchen seinen Lohn einfordert, wird es erkannt und verraten. In der Folge vernichtet es sich und damit sein Spezialwissen – Stroh zu Gold spinnen zu können – am Ende selbst vor Wut.

In diesem Märchen können wir symbolisch erkennen, wie komplex oft die Wissensverteilung in Unternehmen und Organisationen ist: Ein Anbieter (der Müller) behauptet, dass sein Unternehmen mit seinen Mitarbeitenden (der Tochter) ein besonderes Wissen und spezielle Kompetenzen hat, welche in Wirklichkeit nicht vorhanden sind. Der Kunde (der König) will dieses Wissen unbedingt in Anspruch nehmen. Die Erwartungen an die Mitarbeitenden (die Tochter) und der Druck, der auf ihnen lastet, sind groß. Völlig unerwartet verfügt in solchen Situationen häufig ein Dritter (das Rumpelstilzchen) über das

benötigte Know-how und kann das Problem lösen. Derjenige gibt jedoch sein Wissen und seine Kompetenz nicht preis, weil er sich selbst darüber definiert und seine Existenz darauf aufgebaut hat. Er will für sein Wissen stets Gegenleistungen und macht sich unersetzlich. Es ist jedoch nur eine Frage der Zeit, bis er seine „Wissens“-Macht verliert und sich selbst schadet.

Was können wir von Rumpelstilzchen lernen? Die Macht obliegt scheinbar demjenigen, der über seltenes (Spezial-) Wissen verfügt. Sind Wissen und Kompetenzen also ein persönliches Machtinstrument? Wie gehen Mitarbeitende mit dieser Macht um? Schließlich ist jede Person ein Wissensträger – unabhängig davon, in welcher Hierarchieebene, Funktion oder Aufgabenstellung sie tätig ist. Für Unternehmen sind Mitarbeitende mit hohem Spezialwissen einerseits ein Risiko, andererseits enorm wertvoll. Denn sie ermöglichen es, den Kunden „König“ zufriedenzustellen. Und genau diese Aufgabe müssen sie tagtäglich erfüllen. Wo immer ihre Kunden sind, extern auf dem Markt oder intern im Unternehmen, sie stehen im Wettbewerb mit anderen Anbietern. Kundenorientierung bedeutet, mit Wissen und Kompetenzen zu dienen.

Die Fähigkeit, mit Macht umzugehen

Für Mitarbeitende in wichtigen Verantwortungspositionen sind entwickelte Persönlichkeitskompetenzen unabdingbar. Im Speziellen benötigen sie die Fähigkeit, die ihnen zur Verfügung gestellte Macht zur Entwicklung des Unternehmens einzusetzen. Unternehmen brauchen Schlüsselpersonen, die tatkräftig sind, Entscheidungen treffen und für diese mit allen Konsequenzen Verantwortung übernehmen. Diese „Macher“ und „Macherinnen“ bestehen meist durch ihr vernetztes Denken und ihr umfassendes Wissen. Sie sind offen für Neues und zeigen Interesse an Themen – auch außerhalb ihres Aufgabengebietes. Der Marktwert solcher Wissensträger und Schlüsselpersonen ist hoch. Je mehr sie wissen, was andere nicht wissen, desto wertvoller sind sie. Was geschieht nun, wenn sie ihr

Wissen weitergeben? Denken wir an Rumpelstilzchen: Senken sie dann ihren Marktwert? Hätte das kleine Männlein der Müllerstochter das Goldspinnen beibringen sollen?

Was bringt es den Wissensträgern, wenn sie ihre Mitarbeitenden fördern, ihnen bei Problemen weiterhelfen und sie dadurch aus- und weiterbilden? Was passiert, wenn diese immer mehr Wissen erlangen und die Schlüsselpersonen somit plötzlich ersetzbar sind? Oder wenn die „Lehrlinge“ besser werden als der „Meister“ und er folglich nicht mehr gebraucht wird? Da sind Lebensweisheiten wie die folgenden leichter ausgesprochen als umgesetzt: „Der beste Meister sorgt dafür, dass sein Schüler besser wird als er.“ Oder: „Der beste Schüler ist der, der besser wird als sein Meister.“

Das Wissen, welches ein Mitarbeitender in das Unternehmen einbringt, und die Macht über dieses Know-how, sind kein Garant für persönliche Sicherheit. Oft fühlen sich genau die herausragenden Wissensträger unsicher und versuchen deshalb, durch besondere Leistungen ihre Macht zu bewahren. Ohne sich dessen tatsächlich bewusst zu sein, halten viele ihr Wissen zurück. Sie haben Angst, ihre Macht zu verlieren, sich überflüssig zu machen oder im Vergleich zu anderen über zu wenige Kompetenzen zu verfügen.

Wissensmanagement beschäftigt sich meist mit den messbaren Faktoren des Wissenstransfers und weniger mit den menschlichen Aspekten, wie Unsicherheit und Ängsten. Doch Vorsicht: Je unsicherer ein Mensch ist und je weniger Vertrauen er in sich selbst und sein Umfeld hat, desto mehr Wissen hält er zurück.

Zwischenmenschliche Themen des Wissenstransfers

Unternehmenslenker, Wissensmanager und Personalverantwortliche können viel dazu beitragen, den zwischenmenschlichen Wissenstransfer zu entwickeln und zu stärken. Dabei sollten sie stets die persönlichen Faktoren der Mitarbeitenden im Auge behalten und

prüfen, ob und wie diese den Wissenstransfer verhindern. Die folgenden Aspekte helfen, die Wissensvermittlung zu optimieren und erfolgreich voranzubringen.

Besteht im Unternehmen eine Vertrauenskultur?

Je größer die Vertrauenskultur in einem Unternehmen ist, desto offener und freier gehen die Mitarbeitenden mit ihrem Wissen um. Herrscht hingegen Verunsicherung vor, sind die Menschen argwöhnisch. Sie ziehen sich in sich zurück oder stehen in Konkurrenz zueinander. Der Wissenstransfer wird verhindert. Womöglich kommen sogar falsche Informationen in Umlauf. Ein solcher Missbrauch von Wissen zieht einen Vertrauensbruch nach sich, der wiederum destruktiv im Unternehmen wirkt. Misstrauen vergiftet den gesunden Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitenden und somit in der gesamten Organisation. Eine etablierte Vertrauenskultur ist somit ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu einem erfolgreichen Wissenstransfer.

Sind die Wissensträger identifiziert? Werden ihre Potenziale genutzt?

Unerkannte Wissensträger sind meist stark in operativen Arbeitsprozessen involviert. Ihre Fähigkeiten werden oft übersehen, da sie ihre Konzentration in ihre Aufgabe und die Zufriedenstellung der Kunden legen. Sie erbringen ihre Leistungen, ohne viel darüber zu sprechen und sich anzupreisen. Oft nehmen die Verantwortlichen solche Kompetenzträger durch ihre betont introvertierte Herangehensweise oder ihre bescheidene Einstellung zu wenig wahr. Ihre vielen wertvollen Erfahrungen werden kaum genutzt und auch nicht zur Weiterentwicklung in das Unternehmen zurücktransferiert. Die Verantwortlichen sind daher gefordert, gezielt nach Wissensträgern Ausschau zu halten und sie einzuladen, ihr Wissen zu teilen und sich über das Operative hinaus einzubringen.

Erhalten Treiber des Wissenstransfers die erforderliche Wertschätzung?

Diejenigen Mitarbeitenden, die ihr Wissen vermehren und weitergeben, bringen Mehrwert in das Unternehmen. Diese Leistung muss die Organisation

als solche erkennen und wertschätzen. Anerkennung bestätigt den Mitarbeitenden, dass ihr Wissen wichtig ist; sie motiviert sie und ihr Umfeld, sich noch mehr einzubringen. Wer das Know-how anderer in Anspruch nimmt, sollte sich daher stets angemessen dafür bedanken und offen zeigen, welchen Mehrwert er durch das neu hinzugewonnene Wissen erfährt.

Wie lernbereit und offen sind die Organisation und ihre Mitarbeitenden wirklich?

Offenheit für Neues und die Fähigkeit, die eigenen Standpunkte zu hinterfragen, sind die Voraussetzungen für lebenslanges Lernen. Je selbstsicherer ein Mensch in seiner Persönlichkeit ist, desto unvoreingenommener kann er mit Feedback und Kritik umgehen. Er ist bereit zu lernen und dankbar für jeden Hinweis, der ihn in seinen fachlichen Kompetenzen und seiner Persönlichkeitsentwicklung weiterbringt. Als Voraussetzung dafür dient eine offene Unternehmenskultur, die den Umgang mit Fehlern und Schwächen erlaubt, ohne sie vertuschen zu wollen.

Wie offen und ehrlich zeigen sich die Kunden? Werden sie als Quelle für die Unternehmensentwicklung erkannt?

Kunden sind meist der Auslöser für die Produkt- und Unternehmensentwicklung, sie sind Innovationstreiber. Sie helfen, die Qualität zu erhöhen und zu sichern. Unternehmen, die diesen Rücklauf von ihren Kunden dankbar annehmen, können mit deren Unterstützung rechnen. Jene Kunden, die sich bei ihren Lieferanten beschweren, regen zur Selbstreflexion an und zeigen Problemfelder auf. Um diesen Input nutzen zu können, müssen die Mitarbeitenden jedoch über eine innere Persönlichkeitsstärke verfügen. Andernfalls suchen sie die „Schuld“ schnell beim Kunden oder weichen ihm sogar aus.

Vorbilder prägen die Wissenskultur

Die wichtigsten Vorbilder für eine offene Wissenskultur sind immer an der Unternehmensspitze und in den Führungsebenen zu finden. Sie prägen die Vertrauenskultur und werden von den Mitarbeitenden genau beobachtet. Al-

lerdings ist die Macht, welche sie innehaben, meist kleiner als es von außen scheint. Je höher und wichtiger die Funktionen in Unternehmen angesiedelt sind, desto weniger selbstbestimmt sind die Menschen, die sie einnehmen. Ihre Rolle bewirkt meist einen hohen Erwartungsdruck, der von verschiedensten Seiten auf sie einströmt. Ein großer Teil ihrer Zeit wird von Drittpersonen eingeteilt und es ist unmöglich, dass sie ihre Termine selbst verwalten können. Vielfältige Verpflichtungen lassen wenig Raum für Freizeit, Familie und Erholung. Die Macht, welche sie nach außen verkörpern, nehmen sie oft als Fremdbestimmung wahr.

Wenn ein Mensch in einer machtvollen Funktion in sich selbst unsicher ist, besteht die Gefahr, dass er das Gefühl der Fremdbestimmtheit überspielt und sich umso machtvoller gibt. Er tritt seinem Umfeld gegenüber dominant auf, täuscht Stärke vor und versucht sein Ego durchzusetzen. Sobald Menschen an der Unternehmensspitze und in den Führungsebenen in erster Linie an sich selbst denken und versuchen, durch ihr Wissen eigene Vorteile aus ihrer Position zu ziehen, wird dies im gesamten Unternehmen spür- und sichtbar.

Die Menschen in Entscheidungs- und Führungspositionen brauchen die Hingabe, sich in ihrer Rolle für das gesamte Unternehmen einzusetzen. Bei machtvollen Menschen ist es besonders wichtig, dass sie ihr Wissen und ihre Kompetenzen ganz dem Umfeld und dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Dabei ist eine ehrliche Kommunikation für den Erfolg ausschlaggebend.

Hier sollten die Verantwortlichen jedoch stets gut überlegt entscheiden, welche Informationen sie wann und wie weitergeben. Ihre Art und Weise, wie sie mit ihrer Macht umgehen, ist für den Umgang mit dem Wissen im gesamten Unternehmen prägend. Wenn die Vorbilder an der Unternehmensspitze ihre Macht zum Wohle des Gesamten einsetzen und den Umgang mit ihrem Wissen beherrschen, ist dies die beste Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement in der gesamten Organisation.

Nutzen Sie Rumpelstilzchen als Potenzial

Kennen Sie Mitarbeitende, welche wie „Rumpelstilzchen“ ihr Wissen und ihre Fähigkeiten gerne für sich behalten? Oder solche, bei denen Sie nicht wissen, woran Sie sind beziehungsweise was sie denken ...? Steckt vielleicht auch in Ihnen ein eigenes Rumpelstilzchen? Eines, das aus verschiedensten Gründen immer wieder Informationen zurückhält, welche nicht alleine für Sie bestimmt sind? Kennen Sie in Ihnen ein Rumpelstilzchen, das durch seine Kompetenzen und sein Know-how andere, zum Beispiel Kollegen, unterstützen könnte, sich jedoch öfters zurückhält? Oder unsicher ist und sich dadurch besonders sicher gibt und eigenwillige bis eigennützige Züge annimmt?

Wo immer Sie Rumpelstilzchen ausmachen können: bei sich, bei Mitarbeitenden, bei Kunden, Lieferanten etc.: Binden Sie sie konstruktiv ein und treten Sie ihnen wertschätzend gegenüber. Sie bergen viel Potenzial in sich, welches nur darauf wartet, genutzt zu werden. Und erzählen Sie es allen weiter, wenn Sie Stroh zu Gold spinnen können!



Die Autorin:

Christine Kranz ist Gründerin und Geschäftsführerin der Symbolon AG. Sie entwickelte die Symbolon-Methode®, welche auf der Basis von Kunstwerken basiert und arbeitet als Top Executive Beraterin und Trainerin. Als Ausbilderin, Autorin und Dozentin gibt sie ihre jahrzehntelange Praxiserfahrung weiter.

kranz@wissensmanagement.net