



Von Jean-Paul Thalmann

# Wenn fehlendes Wissen zum Risiko wird

Wissensmanagement ist eine zentrale Unternehmensstrategie

## KOMMENTAR



Wissen ist der alles entscheidende Erfolgsfaktor für die Zukunft. Für Unternehmen wird das

Wissen der Mitarbeitenden zum zentralen Wettbewerbsvorteil. Aber erst ein breit abgestütztes Wissen verschafft Unternehmen Unabhängigkeit. Deshalb muss Wissen in einem Unternehmen »flächendeckend« gefördert werden. Je mehr Mitarbeiter mehr Wissen haben, desto größer kann die Innovationskraft der Unternehmung werden. Allerdings sind Mitarbeitende jedoch – das ist eine durchgängige Beobachtung – in der Regel eher selten bereit, ihr Wissen zu teilen. Manche glauben gar, sich damit in die Gefahr der Austauschbarkeit zu begeben und fürchten »Machtabgabe« bis hin zur Gefährdung ihres Jobs.

In vielen (zu vielen) Unternehmen ist »Misstrauen« heute an der Tagesordnung. Man misstraut sich gegenseitig, sieht Kollegen immer öfter als Wettbewerber und nicht mehr als Mitstreiter. Das bedeutet für das Unternehmen: Der wirkliche Konkurrent ist nicht das wettbewerbbende Unternehmen »um die Ecke«, sondern es ist die eigene Unternehmens-(Un-)Kultur. Lutz von Rosenstiel, Organisations-Psychologe, formuliert demzufolge treffend: »Wissensmanagement ist die Enteignung der Experten«.

### Misstrauen überwinden

Wissensmanagement ist in solchen Umgebungen voller Misstrauen zum Scheitern verurteilt. Und umgekehrt: Wissensmanagement kann helfen, Misstrauen zu überwinden.

Dabei sitzen die Wurzeln dieses Übels tief. Der Mensch teilt sein Wissen in der Regel nur dann mit jemanden, wenn ihm daraus angenommenmaßen keine Nachteile oder Gefahren entstehen. »Knowledge-Sharing« braucht also ein Vertrauensumfeld. Darum lässt sich leicht voraussagen, was in Unternehmen ohne Vertrauenskultur passiert. Die Mitarbeitenden werden ihr Wissen, ihre Ideen horten. Sie sind allenfalls formal bereit, ihr Wissen mitzuteilen, meist nur oberflächlich, und dies nur dann, wenn sie dazu aufgefordert werden.

Menschen entwickeln erst dann Vertrauen zueinander, wenn sie die Er-

fahrung machen, dass sich der eine auf den anderen verlassen kann. Und nicht, dass er selbst verlassen dasteht.

Das hat nichts mit der rührseligen Weisheit von »alle in einem Boot« zu tun, die ist auch nicht mehr als eine brutale Drohung: mache mit, oder .... ! Nein, es geht um echte, wirkliche Gefühle von Vertrauen und Geborgenheit. Wer für eine Sache kämpft, will wissen, ob es sich lohnt. Wer von seinem Vorteil (= Wissen) preis gibt, will wissen, ob es sich lohnt.

In einer scheinbar von Ratio dominierten Welt spricht man nicht gerne über Emotionen, schon gar nicht über so etwas wie »kollegiale Freundschaften«. Doch so cool, distanziert, selbstbewusst, businessorientiert (letztendlich auch egozentrisch) sich auch heute vor allem jüngere Mitarbeitende geben, sie sind letztendlich genau das Gegenteil dessen. Die Leitbilder, unter denen sie aufgewachsen sind, verhindern nur, dass sie sich zu diesen Gefühlen bekennen. So ist »Sozialer Authismus« die Folge.

Weder gemeinsame Erlebnisse noch gemeinsame Erfolge werden zelebriert (das Wort ist mit Bedacht gewählt). Statt dessen: Business-Pläne mit willkürlichen Vorgaben, die sich am Finanzstatus und -Ergebnis orientieren, nicht am Machbaren. Es findet kein »Einschwören« auf gemeinsame, ideale Ziele statt. Statt dessen: die rigorose Herrschaft der Controller.

### Strategie wird zum Fremdwort

Die Folgen sind bekannt: »Quartals-Denken«, Profit zählt mehr als Kontinuität, übersättigte Märkte mit Horrorszenarien führen zu »Action« und lassen Strategie zum Fremdwort werden. Und tragischerweise verwechseln immer mehr Menschen Information mit Wissen. Doch von wirklichem Wissensmanagement ist auch bei »gut kommunizierenden« Betrieben nur wenig die Rede.

Wissensmanagement verlangt viel »horizontales Vertrauen« unter den Mitarbeitenden. Und »vertikales Vertrauen« zwischen der Führung und den Mitarbeitenden. Die Formel für Wissensmanagement heißt:

- Ohne horizontales Vertrauen kein Wissenstransfer,
- ohne vertikales Vertrauen keine Bereitschaft zum Risiko,
- ohne Risiko und Wissenstransfer kein Fortschritt.

Kurz: Die nicht vorhandene Fehlerkultur in unseren Betrieben, fehlende Freiheit, Fehler machen zu dürfen, die fehlende Freiheit, Neues und Alternatives wagen zu dürfen (nicht zu müssen), die Angst vor dem Versagen verhindert in den meisten Fällen, dass wir die Grundlagen schaffen, vor bedrohlichen Entwicklungen gewappnet zu sein.

Wir müssen zurückkehren zu dem, was sich schon immer bewährt hat: Kooperation auf der Basis von Vertrauen. Doch dazu dürfen wir nicht auf die anderen warten. Ein jeder muss den ersten Schritt tun. 