

Knowledge Hiding – Die dunkle Seite des Wissensmanagements

Bisher wurden vor allem fördernde Faktoren für den Wissensaustausch in Organisationen beforscht und gezielte Interventionen entwickelt, um den Wissensaustausch noch weiter zu unterstützen; nun wendet sich die Forschung gezielt auch der ‚dunklen Seite‘ des Wissensmanagements zu.

Wissensintensive Organisationen sind darauf angewiesen, dass Mitarbeitende ihr Wissen teilen, um Best Practices zu entwickeln und die Organisation voranzubringen. Die Forschung hat sich entsprechend stark damit beschäftigt, Bedingungen für effektiven Wissensaustausch zu identifizieren und Barrieren für Wissensaustausch zu beseitigen (s.a. wissens.blitz 29). In der neueren Forschung wird nun die ‚dunkle Seite‘ des Wissensaustauschs in den Blick genommen.

Knowledge Hiding: Was ist das denn?

Knowledge Hiding beschreibt das bewusste Zurückhalten von Wissen, das von einer anderen Person angefragt wurde. Knowledge Hiding ist laut Connelly et al. (2012) leider ein weit verbreitetes Phänomen: Bei etwa jeder zehnten Anfrage hielten die Befragten Wissen (teilweise) zurück. Knowledge Hiding geht dabei weit über das Nicht-Teilen von Wissen hinaus und es wurden raffinierte Strategien beschrieben, um das eigene Wissen zu ‚verbergen‘: 1) Sich-dumm-stellen, also vorgeben, die Information nicht zu haben, 2) eine-Ausrede-vorschieben, bspw. dass man nicht befugt sei, die Information zu teilen oder 3) der-Anfrage-ausweichen, in dem man die Person bspw. auf später vertröstet.



Bildnachweis: pixabay.com

Knowledge Hiding: Wer tut denn sowas?

Erst wenige empirische Untersuchungen widmeten sich der Frage, warum Mitarbeitende Wissen bewusst zurückhalten und gezielt ‚verstecken‘. Es gibt eine Vielzahl von Faktoren, die dazu führen, dass wir unser Wissen verstecken, darunter sowohl individuelle Veranlagungen und Motive, zwischenmenschliche Gründe als auch organisationale Rahmenbedingungen. Beispielsweise tritt ausweichendes Knowledge Hiding dann häufiger auf, wenn die Organisation sich insgesamt durch ein schlechtes Wissensaustausch-Klima auszeichnet.

Insbesondere ein Klima, das Wettbewerb und sozialen Vergleich betont, kann Knowledge Hiding-Tendenzen fördern und negative Effekte potenzieren. Vor allem Misstrauen zwischen Mitarbeitenden führt häufig zu Knowledge Hiding - und verstärkt dann wiederum das Misstrauen.

Knowledge Hiding: Wo soll das nur hinführen?

Wenn wir davon ausgehen, dass Wissensaustausch die erfolgreiche Aufgabenbearbeitung erst ermöglicht, kann man leicht einsehen, warum Connelly et al. Knowledge Hiding als eine Form von *Counterproductive Workplace Behavior* diskutieren. Darüber hinaus gibt es aber einen weiteren Grund, warum wir besser verstehen müssen, warum Mitarbeitenden ihr Wissen zurückhalten: Knowledge Hiding schadet nicht nur der Organisation als Ganzes, sondern führt auch zu einem Schaden für den ‚Wissensverstecker‘ selbst. Cerne et al. (2014) konnten nachweisen, dass der oben bereits erwähnte Teufelskreis aus Knowledge Hiding und Misstrauen langfristig auch für denjenigen zu Nachteilen führt, der ursprünglich sein Wissen zu seinem kurzfristigen Vorteil vorenthalten hat; das vor allem deshalb, weil ihm in der weiteren Zusammenarbeit häufig dann ebenfalls Wissen vorenthalten wird.

Knowledge Hiding: Ausblicke und Auswege?

Knowledge Hiding ist ein relevantes Phänomen in der Praxis, das für Organisationen und ihre Mitarbeitenden zu negativen Konsequenzen führen kann. Bisherige Studien deuten darauf hin, dass nicht nur eine ungünstige Persönlichkeitsstruktur oder Motivlage zu Knowledge Hiding führt, sondern dass Knowledge Hiding insbesondere auch vom organisationalen Klima und der interpersonalen Beziehung zwischen Mitarbeitenden beeinflusst wird. Unsere wissens.blitze 40 und 129 beschreiben den Einfluss der Führungskraft auf den Wissensaustausch. Ich denke, die Führungskraft hat hier eine Schlüssel-funktion, entsprechend sehe ich hier auch die unmittelbarsten Anknüpfungspunkte für Interventionen.

Cerne, M., Nerstad, C. G. L., Dysvik, A., & Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57(1), 172-192.

Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 64–88.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf wissensblitze.de zu den Themen: Organisationales Lernen, erfahrungsbasiertes Lernen, Reflexion