

# Interkultureller Wissensaustausch

+++ Fakten und Informationen über Länder und Menschen allein reichen nicht, wenn Projekte gelingen sollen. Hinzukommen müssen noch Erfahrungswissen, Einschätzungen, Bewertungen und Impulse.

Mit Connie Voigt schreibt für uns jetzt regelmäßig eine Korrespondentin mit viel HR- und internationaler Erfahrung. +++

Viele Manager meinen, es reiche für den Austausch von Wissen, eine Vielzahl von Tools wie diverseste Formen von Intranet-Plattformen bereit zu stellen. Das ist ein Trugschluss aus vielerlei Gründen.

Nur wer innerlich bereit ist, eigenes Wissen mit Kolleginnen und Kollegen teilen zu wollen, wird erst dann ein Tool dafür nutzen. Künstliche Anreize für das Teilen von Wissen sind schwierig entwickelbar, da niemand messen kann, welches Wissen überhaupt genau in den Köpfen von Mitarbeitenden vorhanden ist. Wir wissen auch nicht, wie öffentlich gemachtes Wissen qualifizierbar ist. Und warum auch. Wenn Mitarbeitende beginnen, sich in der Form ihres Know-hows gegenseitig zu bewerten, wird der kreative Fluss gehemmt. Bewertung von Wissen ist Gift für die Bereitschaft, dieses auszutauschen. Manch einer würde beginnen, seine eigenen Informationen zu bewerten und im schlimmsten Fall als „vielleicht nicht so wichtig und zu aufwendig, es öffentlich zu machen“ selbst zu zensieren. Es ist aber gerade der frei fließende Fluss, der implizites Wissen herauseist, das nämlich Stimuli braucht von den Informationen anderer, um überhaupt im assoziativen Gedankenfluss an die Oberfläche zu gelangen.

Die Komplexität steigt in der internationalen Zusammenarbeit. Mitarbeitende verschiedener kultureller Herkunft haben zwar kostbares unterschiedliches Wissen, das die Innovationskraft global arbeitender Unternehmen mit ihrer Vielfalt stärkt - diese Mitarbeitenden haben aber auch divergierende Auffassungen darüber, was sie wie teilen sollen, zu welchem Zeitpunkt und mit wem. Viele Kulturen brauchen eine solide Vertrauensbasis mit ihren Kolleginnen und Kollegen, bevor sie wertvolles Wissen austauschen. Vertrauen entsteht bei allen Menschen vor allem durch menschlichen face-to-face-Kontakt. Der wiederum ist in virtuell arbeitenden Projektgruppen kostspielig und zeitaufwendig.

Um diesen Teufelskreis ein wenig aufzudröseln, könnte man Skype als flexibles Tool nutzen. Wenigstens kann man damit kostenlos und spontan virtuelle face-to-face-Treffen starten ohne lange vorher Videokonferenzen mit Sitzungszimmern buchen zu müssen, die dann wieder mal belegt sind, während die Austauschenden Zeit hätten. Doch zahlreiche Unternehmen blockieren die Nutzung von Skype, da man meint, mit Chatten würde Arbeitszeit vergeudet werden. Und damit zieht der Teufel weitere Kreise hin zum Misstrauen von Chefs gegenüber ihren eigenen Mitarbeitenden mit Folgen: Wer hat schon Lust, sein persönliches Know-how für eine Firma teilen zu wollen, die kein Vertrauen schenkt. Da behält man es doch lieber für sich.

Global agierende Jungunternehmen haben es längst erkannt: Diese brauchen nicht über Formen ihres Wissensaustauschs sprechen, da es ihre Mitarbeitenden spontan, ungezwungen, ohne bestimmte firmenpolitische Denke in ihrem Lebenskodex inne haben, sich zeitunabhängig und frei auszutauschen. Sie werden die Gewinner auf dem Markt der Nischenprodukte sein, denn sie haben die innere Bereitschaft an ihren Firmenspitzen diesen freien Informationsfluss als selbstverständlich gegeben und prioritär zu platzieren. Und diese Priorität wird Kulturen-unabhängig erkannt, da sie für eine offene universelle Unternehmenskultur steht.

Wer also interkulturell Wissensaustausch-Prozesse in den Griff bekommen möchte, muss zunächst eine offene Unternehmenskultur schaffen. Wissensaustausch im internationalen Kontext ist eine Lebenseinstellung.



294 Seiten,  
17 x 24 cm, gebunden  
Gabal-Verlag  
978-3-86936-004-1  
47,00 EUR



**Connie Voigt**  
ist Leadership-Coach,  
Teamentwicklerin, Moderatorin  
und Universitätsdozentin u.a.  
an der FU Berlin und der  
Universität St. Gallen.  
[www.interculturalcenter.com](http://www.interculturalcenter.com)