



## Knowledge Hiding am Arbeitsplatz: Wie Sie dem Versteckspiel ein Ende setzen

*Ein effizienter Wissensaustausch ist für Teams unabdingbar. Doch was können Sie als Führungskraft tun, damit Ihre Mitarbeitenden ihr Wissen nicht absichtlich zurückhalten?*

Ein kleines Gedankenexperiment: Sie haben einen neuen Job. Und ein Problem. Sie führen ab jetzt ein Team, das aus ExpertInnen für unterschiedliche Themen besteht. Themen von strategischer Tragweite. Entsprechend sollen Ihre Mitarbeitenden auch andere Abteilungen beraten. Schnell sind Ihnen Synergiepotenziale zwischen den einzelnen Expertenbereichen aufgefallen. Doch es hakt. Arbeitsprozesse werden unnötig gebremst. Aus Angst vor Nachteilen ist das Wissen der Teammitglieder ein wohlgehütetes Gut.

Wissen stellt für die meisten Unternehmen einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar. Die Folge sind breit angelegte Wissensmanagementinitiativen. Durch unterschiedlichste Maßnahmen sollen Mitarbeitende dazu angeregt werden, ihre Expertise mit anderen KollegInnen zu teilen. Doch was, wenn die angefragten Informationen trotz allem länger auf sich warten lassen, unvollständig sind oder gar nicht erst kommen?

Gemäß einer Umfrage aus dem Jahr 2006 haben über 76 % der 1700 Befragten schon einmal bewusst Wissen gegenüber Ihren KollegInnen zurückgehalten [1]. Das bewusste Zurückhalten von Wissen, das von anderen angefragt wurde, ist in der organisationspsychologischen Forschung unter dem Begriff **Knowledge**

**Hiding** bekannt. Allgemein unterscheidet man drei Arten, wie Wissen zurückgehalten werden kann [2]:

- **„Playing Dumb“**  
Man gibt an, nicht über das angefragte Wissen zu verfügen oder die Frage nicht verstanden zu haben.
- **“Evasive Hiding“**  
Man liefert andere Informationen als eigentlich angefragt oder verspricht, sie zu einem späteren Zeitpunkt zu geben. Allerdings zögert man die Weitergabe der Information so lange wie möglich hinaus
- **“Rationalized Hiding“**  
Man gibt an – oder gibt vor – das angefragte Wissen nicht weitergeben zu dürfen.

In den letzten Jahren wuchs das wissenschaftliche Interesse an Knowledge Hiding stetig an. Dabei zeigte sich, dass insbesondere die ersten beiden Formen von Knowledge Hiding mit negativen Konsequenzen verbunden sind [3]. Eine kürzlich erschienene Meta-Analyse kommt zu dem Ergebnis, dass sie unter anderem zu verminderter Leistung und Kreativität, schlechteren Beziehungen innerhalb der Belegschaft und gesteigerten Kündigungsabsichten führen [4].

## Es gibt keine einfache Lösung!

Aber kann man Knowledge Hiding nicht einfach reduzieren, indem man aktiven Wissensaustausch (**Knowledge Sharing**) fördert? Der Versuch, zwei Fliegen mit einer Klappe zu schlagen, mag intuitiv richtig und effizient erscheinen. Die organisationspsychologische Forschung geht allerdings davon aus, dass Knowledge Hiding nicht einfach das Gegenteil von Knowledge Sharing ist [3]. Im Einklang damit zeigen Studien, dass Maßnahmen, die zu einer verstärkten Wissensweitergabe führen, nicht zwangsläufig das bewusste Zurückhalten von Informationen reduzieren. Beispielsweise wurde weder für technische Wissensmanagementsysteme noch formelle Vorgaben ein nennenswerter Einfluss auf Knowledge Hiding gefunden [5]. Die Kultur einer Organisation kann sich hingegen als effektiver Hebel erweisen, um die Weitergabe von Wissen zu fördern und das bewusste Zurückhalten zu reduzieren. Wichtige Einflussfaktoren sind: offene Kommunikationsprozesse, die allgemeine Erwartungshaltung Wissen zu teilen, die Involvierung von Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse und offen gezeigte Wertschätzung durch Führungspersonen für den Austausch von Wissen [4, 5, 6].

*„The only thing of real importance that leaders do is to create and manage culture.“*

*(Edgar H. Schein)*

Als Führungskraft besitzen Sie eine Sonderstellung, was die Kultur Ihres Unternehmens angeht, vor deren Hintergrund die sozialen Interaktionen Ihrer MitarbeiterInnen stattfinden. Studien bestätigen: das Verhalten einer Führungskraft steht im Zusammenhang mit dem Knowledge Hiding ihrer Mitarbeitenden [7, 8]. Die folgenden fünf Tipps zeigen Ihnen, was Sie auf dem Weg zu weniger Knowledge Hiding konkret tun können und was Sie lieber unterlassen sollten.

### 1. Geben Sie Ihr Wissen selbst aktiv weiter

Das Wichtigste zuerst: als Führungskraft sind Sie ein Vorbild für die MitarbeiterInnen Ihres Unternehmens. Daher sollten Sie Ihr Wissen selbst aktiv weitergeben. Zu diesem Ergebnis kommen auch die oben angeführten Studien. Es ist demotivierend, eine wichtige Entwicklung aus dem Kreis der KollegInnen zu erfahren, bevor sie von der eigenen Führungskraft kommuniziert wurde. Gleichzeitig sendet diese Erfahrung das Signal, dass es in Ordnung ist, Wissen auch einmal bewusst für sich zu behalten [7].

#### So können Sie vorgehen:

Führen Sie ein Newsformat ein, bei dem Sie und Ihre MitarbeiterInnen die anderen Teammitglieder über wichtige Entwicklungen informieren. Kommunizieren Sie hier auch bewusst Information zu aktuellen strategischen Entscheidungen vonseiten des Topmanagements. Sie können hierzu ein Zeitfenster innerhalb bestehender Jour fixes nutzen oder kurze **Stand-ups** – täglich oder am Anfang jeder Woche – einführen. Lassen volle Terminpläne ein persönliches Meeting nicht zu, teilen Sie Ihre Informationen ausnahmsweise per Rundmail.

## 2. Drücken Sie eine klare Erwartungshaltung aus

Ihr Einfluss ist nicht auf indirekte Signale beschränkt. Toleriert bzw. fördert die eigene Führungskraft Knowledge Hiding, zeigen MitarbeiterInnen auch mehr entsprechendes Verhalten [7]. Drücken Sie daher klar aus, dass Sie von Ihren Mitarbeitenden einen offenen Umgang mit dem eigenen Wissen erwarten. Aber Vorsicht! Mitarbeitende, die Ihr Wissen nur aus Angst vor negativen Folgen (z. B. öffentliche Kritik) teilen, zeigen sogar eine Verstärkung von Verschleierungstendenzen. Fokussieren Sie sich also auf die positiven Auswirkungen von geteiltem Wissen und unterstützen Sie die Eigeninitiative Ihrer Mitarbeitenden [9].

#### So können Sie vorgehen:

*Communities of Practice* können ein Anfang sein. Hierbei tauschen sich MitarbeiterInnen mit gemeinsamen Fachgebieten zu strategisch relevanten Themen aus – außerhalb der formalen Organisationsstruktur. Nach ihrer Etablierung sollten Sie die Communities mit notwendigen Ressourcen (z. B. zeitliche Freistellungen) unterstützen und den erzielten Ergebnissen Wertschätzung entgegenbringen (z. B. Veröffentlichung von Best Practices). Dadurch signalisieren Sie, dass Sie einen proaktiven Wissensaustausch für wichtig halten.

## 3. Schaffen Sie ein sicheres und positives Arbeitsumfeld

Um Knowledge Hiding im eigenen Team vorzubeugen, sollten Führungskräfte somit gezielt förderliche Arbeitsbedingungen schaffen. Auch meta-analytisch zeichnet sich ab, dass Mitarbeitende weniger Wissen zurückhalten, wenn sie sich psychologisch sicher fühlen [4]. Die Weitergabe von Wissen stellt in solchen

Kontexten kein persönliches Risiko dar. Eng damit verbunden ist negatives Verhalten am Arbeitsplatz. Werden Mitarbeitende schlecht behandelt (z.B. durch KollegInnen), neigen sie häufiger dazu ihr Wissen zurückzuhalten. Aus diesem Grund sollten Sie ein positives Arbeitsumfeld fördern, in dem alle ihre Meinungen einbringen können [4].

#### So können Sie vorgehen:

Etablieren Sie regelmäßige Retrospektiven, in denen Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Team reflektieren. Fordern Sie hier proaktiv die Meinung Ihrer Mitarbeitenden ein und stellen Sie die Bedeutung der Beiträge aller Mitglieder für die Zielerreichung heraus. Kommunizieren Sie offen Ihre Unterstützung für KollegInnen in schwierigen Situationen und regen Sie Ihr Team an, es Ihnen gleichzutun. Unangebrachtes Fehlverhalten und abfällige Kommentare sollten Sie unmittelbar und nachdrücklich unterbinden.

## 4. Stärken Sie Ihre Beziehung zu den einzelnen Teammitgliedern

Indem Sie Ihre MitarbeiterInnen in Entscheidungen einbeziehen und Ihnen auf diese Weise Ihr Vertrauen signalisieren, stärken Sie auch die Beziehung zu ihnen [10]. Mitarbeitende mit einer guten Beziehung zu Ihrer Führungskraft berichten allgemein niedrigere Tendenzen zu Knowledge Hiding [4]. Beachten Sie jedoch, dass sich Ihre Mitarbeitenden untereinander vergleichen – auch hinsichtlich der Beziehung zu Ihnen. Lassen Sie deshalb keine großen Unterschiede zwischen den Einzelbeziehungen entstehen, um Konkurrenzverhalten vorzubeugen [11].

#### So können Sie vorgehen:

Regelmäßige 1-zu-1-Feedbackgespräche bieten sich an, um die individuelle Entwicklung von Mitarbeitenden und deren Potenziale anzuerkennen. In informellen Gesprächen (z. B. kurze gemeinsame Kaffeepausen), können Sie auch über Themen jenseits des Arbeitskontexts sprechen und so Interesse an den Lebensumständen und Wertvorstellungen Ihrer Mitarbeitenden zeigen.

## 5. Fördern Sie die Identifikation mit Ihrer Organisation

Führungskräfte haben auch eine repräsentative Funktion: sie beeinflussen, wie Mitarbeitende ihre Organisation wahrnehmen. Die Sicht auf das eigene Unternehmen wiederum hängt eng damit zusammen, ob Mitarbeitende eigenes Wissen für sich behalten. So legen Studien nahe, dass es zu weniger Knowledge Hiding kommt, wenn sich Mitarbeitende mit ihrem Unternehmen und dessen Zielen identifizieren. Als Führungskraft sollten Sie Ihren MitarbeiterInnen unter anderem das Gefühl geben, dass sich die Organisation an gemachte Versprechen gegenüber ihnen hält [4].

#### So können Sie vorgehen:

Führen Sie regelmäßige Entwicklungsgespräche mit Ihren Mitarbeitenden durch. Erarbeiten Sie in diesen eine Vision der gemeinsamen Arbeit. Welche Ziele haben Ihre Mitarbeitenden? Wie können Sie sie zusammen erreichen? Betonen Sie bewusst, wie die individuellen Ziele der Mitarbeitenden auf die Unternehmensziele einzahlen. Setzen Sie sich gegenüber Dritten für die Interessen Ihrer Mitarbeitenden ein und halten Sie sie über Veränderungen auf dem Laufenden.

## Fazit

Das bewusste Zurückhalten von Informationen schadet – Ihren Mitarbeitenden, den Beziehungen unter ihnen und der Gesamtorganisation. Doch was können Sie tun, um Knowledge Hiding zu reduzieren? Technische Wissensmanagementsysteme und finanzielle Anreize greifen häufig leider zu kurz. Als Führungskraft kommt Ihnen hingegen eine besondere Bedeutung zu. Daher sollten Sie sich selbst fragen:

1. Geben Sie Ihr eigenes Wissen rechtzeitig und vollumfänglich weiter?
2. Signalisieren Sie, dass Sie einen offenen Wissensaustausch erwarten und unterstützen?
3. Stellen Sie sicher, dass Ihre Teammitglieder in einem von psychologischer Sicherheit geprägten Umfeld arbeiten können?
4. Pflegen Sie eine positive Beziehung zu jedem und jeder Ihrer Mitarbeitenden?
5. Tragen Sie aktiv zu einer positiven Wahrnehmung Ihres Unternehmens durch Ihre Mitarbeitenden bei?

Wenn Sie all diese Fragen mit Ja beantworten können, steht einem regen und produktiven Austausch in Ihrem Team nichts mehr im Weg!

## Erläuterungen

### Glossar

**Knowledge Hiding:** Bewusstes und aktives Zurückhalten von Wissen, das von anderen MitarbeiterInnen angefragt wurde.

**Knowledge Sharing:** Bewusstes und aktives Teilen des eigenen Wissens gegenüber anderen Mitgliedern der eigenen Organisation

**Stand-Ups:** Regelmäßig stattfindende Meetings mit einem festen Zeitrahmen (5 bis 15 Minuten), die ursprünglich aus der agilen Softwareentwicklung stammen und im Stehen abgehalten werden.

### Literatur

- [1] The Globe and Mail. (2006). The weekly web poll. Friday May 12, 2006, C1.
- [2] Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- [3] Rezwan, R. B., & Takahashi, Y. (2021). The Psychology behind Knowledge Hiding in an Organization. *Administrative Sciences*, 11(2), 57. <https://doi.org/10.3390/admsci11020057>
- [4] Arain, G. A., Ahmed Bhatti, Z., Hameed, I., Karim Khan, A., & Rudoph, C. W. (2022). A Meta-Analysis of the Nomological Network of Knowledge Hiding in Organizations. *Personnel Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1111/peps.12562>
- [5] Serenko, A., & Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*. 1199–1224. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203>
- [6] Witherspoon, C. L., Bergner, J., Cockrell, C., & Stone, D. N. (2013). Antecedents of organizational knowledge sharing: a meta-analysis and critique. *Journal of Knowledge Management*, 17(2), 250–277. <https://doi.org/10.1108/13673271311315204>
- [7] Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819–833. <https://doi.org/10.1002/job.2343>
- [8] Offergelt, F., & Venz, L. (2022). The joint effects of supervisor knowledge hiding, abusive supervision, and employee political skill on employee knowledge hiding behaviors. *Journal of Knowledge Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0655>
- [9] Gagné, M., Tian, A. W., Soo, C., Zhang, B., Ho, K. S. B., & Hosszu, K. (2019). Different motivations for knowledge sharing and hiding: The role of motivating work design. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 783–799. <https://doi.org/10.1002/job.2364>
- [10] Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- [11] Zhao, H., Liu, W., Li, J., & Yu, X. (2019). Leader-member exchange, organizational identification, and knowledge hiding: The moderating role of relative leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 834–848. <https://doi.org/10.1002/job.2359>

## Autor

Dominik Lechner, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

## Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München  
Titelgrafik: © Joao Tzanno - unsplash.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Lechner, D. (2023). Knowledge Hiding am Arbeitsplatz: Wie Sie dem Versteckspiel ein Ende setzen. In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie*, (40). Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

*Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.*

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

### Kontakt:

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck  
Ludwig-Maximilians-Universität München  
Department Psychologie  
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Leopoldstraße 13  
80802 München

[brodbeck@psy.lmu.de](mailto:brodbeck@psy.lmu.de)  
[www.evidenzbasiertesmanagement.de](http://www.evidenzbasiertesmanagement.de)

