

Wissensmanagement „entrusted“

Kerstin Heuwinkel

Abteilung Prozessmanagement
Fraunhofer ISST
Emil-Figge-Str. 91
44227 Dortmund
heuwinkel@do.isst.fhg.de

1. Einleitung

Vertrauen findet zurzeit eine große Beachtung. Auch im Umfeld des IT-gestützten Wissensmanagements wird Vertrauen zunehmend als fundamentale Voraussetzung für erfolgreiche Projekte erkannt. Die Verantwortlichen stehen somit vor der Herausforderung Konzepte zu entwickeln, die neben technologischen und organisatorischen Aspekten auch die sogenannten weichen Faktoren, wie etwa Vertrauen berücksichtigen, oder Konzepte entsprechend zu ergänzen. Dieses kann jedoch nur gelingen, wenn ein umfassendes Verständnis von Vertrauen vorliegt, das gleichzeitig praktikabel und operationalisierbar ist. Lösungen, die allein auf Verträgen, Datenschutz, Anreizsystemen oder IT-Sicherheit beruhen, sind wenig erfolgreich. Sie erfassen lediglich einen Teil dessen, was darüber entscheidet, ob Menschen vertrauen oder nicht.

In diesem Beitrag wird ein auf soziologischen Theorien und empirischen Ergebnissen basierendes Vertrauensmodell¹ vorgestellt, das mehrere Vertrauensbegriffe voneinander unterscheidet. Des Weiteren werden Bedingungen für Vertrauen formuliert und Indizien genannt, die auf diese Bedingungen hinweisen. Bedingungen und Indizien werden in einem Anforderungskatalog² erfasst und bewertet. Auf diese Weise entsteht ein Instrument zur Überprüfung des Vertrauensmaßes (Trust-Level). Es wird dann untersucht, ob und in wieweit diese Bedingungen und Indizien im Umfeld IT-gestützten Wissensmanagements gegeben sind. Auf diese Weise können Lücken und Schwachstellen systematisch analysiert und Empfehlungen formuliert werden.

¹ Das Vertrauensmodell fußt auf soziologischen Forschungen zu Vertrauen, insbesondere den Aussagen von Barber, B. (1983): *The Logic and Limits of Trust*; Luhmann, N. (2000): *Vertrauen*; Lewis, D., Weigert, A. (1985): *Trust as social reality*. Die in Abschnitt 3 dargestellten Erklärungen der grundlegenden sozialen Prozesse folgen hingegen den Gedanken von: Weber, M. (1998): *Die protestantische Gesellschaft*; Erving Goffman, E. (1980): *Rahmen-Analyse*; Giddens, A. (1997): *Die Konstitution der Gesellschaft*; Coleman, J. S. (1990): *Foundations of social theory*.

² Aufgrund der Kürze dieses Beitrags wird der Anforderungskatalog nur knapp in Abschnitt 4 vorgestellt.

2. Vertrauen im Umfeld Wissensmanagement

In diesem Abschnitt werden einige Bereiche des IT-gestützten Wissensmanagements innerhalb von Unternehmen genannt, in denen Vertrauen relevant ist. Dabei wird die Vielfältigkeit von Vertrauen sichtbar. Erstens ist die Bereitschaft zur Beteiligung an Wissensaktivitäten zu nennen. Wissen ist das Ergebnis kooperativer Handlungen. Vertrauen ist die Basis jeder Kooperation, wodurch diesem eine fundamentale Bedeutung für Wissensmanagement zukommt. Wissensmanagement beruht darauf, dass Menschen ihr Wissen an andere weitergeben beziehungsweise es dem Unternehmen zur Verfügung stellen. Das erfordert das Vertrauen darauf, dass diese Bereitschaft nicht missbraucht oder ausgenutzt wird. Nur in einer vertrauensvollen Atmosphäre ist das gegenseitige Geben und Nehmen möglich. Ein nächster Punkt ist die Offenlegung des Wissens. Wissensmanagement will das Wissen in den Köpfen, sprich die Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen sichtbar machen. Die Offenlegung des Wissens ist jedoch mit diversen Unsicherheiten und Ängsten verbunden, beispielsweise der Angst, zu wenig oder das falsche zu wissen. Nur vertrauende Mitarbeiter sind dazu in vollem Maße bereit. Wissen muss formuliert werden, damit es „genutzt“ werden kann. Das stellt hohe Anforderungen an sprachliche und analytische Fähigkeiten, insbesondere bei der Beschreibung von Handlungsabläufen und Erfahrungswissen. Es muss langsam erlernt werden. Menschen müssen dabei auf einen fairen Umgang miteinander vertrauen. Die bereits angesprochenen Ängste und Unsicherheiten stehen in engem Zusammenhang mit der Beurteilung des Wissens. Die aus Unternehmenssicht relevanten Kriterien weichen unter Umständen von den persönlichen Einschätzungen ab und sind variabel. So kann plötzlich das Wissen von Mitarbeitern „nichts mehr wert sein“. Schließlich soll durch Wissensmanagement das vorhandene Wissen effizienter eingesetzt werden. Anstatt der individuellen „Vorratshaltung“ soll das Wissen anderer genutzt werden, wodurch Abhängigkeiten entstehen, die nur mit Vertrauen in das Gegenüber eingegangen werden.

Zusammenfassend hat Vertrauen folgende Merkmale: Erstens ist es dann relevant, wenn Wissensmanagement eine grundlegende Haltung sowie konkrete Handlungen erfordert, die unangenehme Folgen haben können. Diese reichen von einem diffusen Unwohlsein über Blamage bis hin zu Ausnutzung und einem Verlust des Arbeitsplatzes. Zweitens ist Vertrauen entweder eine ungerichtete Größe (die generelle Vertrauensstimmung) innerhalb eines Unternehmens/einer Organisationseinheit. Oder es handelt sich um Vertrauen in etwas, zum Beispiel in das Unternehmen als abstraktes System, dessen interne Abläufe nicht beeinflusst werden können bzw. in ein konkretes Gegenüber. Drittens ist Vertrauen ein Element wechselseitiger aufeinander bezogener Beziehungen und Handlungen, die nicht separat betrachtet werden können.

Abschließend ist auf die Folgen des Einsatzes von IT-Systemen einzugehen. Oft wird darin der Auslöser oder sogar die Ursache zahlreicher Probleme gesehen. Gründe sind die medial vermittelte Kommunikation, die Möglichkeiten der Kontrolle, der (Ver-) Fälschung, sowie der Duplizierbarkeit und damit des „Ideenklau“. Es sollte jedoch diskutiert werden, ob IT-Systeme tatsächlich die Ursache sind oder ob nicht vielmehr der IT-Einsatz eine Auseinandersetzung mit dem Thema Wissen im Unternehmen erfordert und lediglich bestehende Probleme aufdeckt. Es sollte dann systematisch nach Lösungen gesucht werden, wobei das nachfolgend vorgestellte Vertrauensmodell helfen kann.

3. Vertrauensmodell: "entrusted"

Häufig wird Vertrauen auf konkrete, beobachtbare Handlungen reduziert. In diesem Beitrag wird hingegen die Bedeutung von Vertrauen als eine grundlegende Haltung gegenüber anderen und Bestandteil wechselseitiger Beziehungen betont. Vertrauen äußert sich unter anderem in der Bereitschaft, sich auf andere Menschen einzulassen und damit das eigene Wohlergehen teilweise von anderen abhängig zu machen, was letztendlich die Basis jeder Kooperation und Interaktion ist. Der Vertrauende geht aufgrund einer Vielzahl von Bedingungen davon aus, dass sich das Gegenüber auf eine bestimmte Weise verhält, wobei das „wie“ sehr diffus ist. Das Risiko, dass sich das Gegenüber dennoch anders verhält, ist gegeben und wird durch das Vertrauen überbrückt.

Vertrauen führt damit zur Reduktion von Unsicherheit, die Bestandteil des menschlichen Lebens ist. Vertrauen ist allerdings keine Charaktereigenschaft, sondern eingebunden in unterschiedliche elementare soziale Prozesse. Um das Phänomen Vertrauen umfassend zu erklären, müssen diese Vorgänge erklärt werden. Zentral ist dabei der Aspekt des Verstehens, definiert als das aktive Deuten einer Situation gemäß bestimmter Organisationsprinzipien. Der Mensch macht sich ein Bild von der Situation, seiner Rolle, den anderen, dem Umfeld und den Zusammenhängen. Je klarer eine Situation gestaltet ist, desto leichter fällt eine Orientierung, desto störungsfreier ist die Kommunikation, desto unwahrscheinlicher sind Missverständnisse und desto eher ist Vertrauen möglich. Der ersten Orientierung (Rahmung) folgen Prozesse des Kalkulierens und Abwägens der Folgen. Diese Prozesse finden jedoch selten explizit³ statt. Je bekannter die Situation und damit die Folgen sind, desto mehr Sicherheit ist gegeben. Ein wesentlicher Aspekt ist weiterhin die Integration des einzelnen in größere Zusammenhänge und Strukturen bzw. die „Einbettung“ derselben in das persönliche Umfeld, da Menschen als soziale Wesen auf die Orientierung an anderen Menschen angewiesen sind. Abschließend sind stabilisierende Prozesse notwendig, die eine Kontinuität der Beziehungen ermöglichen. Vertrauensbeziehungen entstehen langsam und müssen in wiederholter Interaktion verfestigt werden.

Trotz der Kürze der Darstellung sollte der Zusammenhang zwischen Vertrauen und Unsicherheit beziehungsweise Sicherheit deutlich geworden sein. Vertrauen ermöglicht eine Überbrückung von Unsicherheit, ist andererseits jedoch kein blindes Verhalten sondern beruht auf bewusst und unbewusst stattfindenden Vorgängen innerhalb sozialer Beziehungen. Grundlegende Prozesse sind das Verstehen, die Kalkulation, die Integration, sowie die Stabilisierung. Die Art, wie diese gestaltet sind, hat Einfluss auf „das Vertrauen“.

Als erste Bedingung kann formuliert werden, dass die oben genannten Prozesse möglich sind. Ausgehend davon können immer detailliertere Anforderungen formuliert werden bis eine Ebene erreicht ist, die konkrete Handlungsanweisungen enthält. Ein abschließender Schritt ist die Suche nach Äquivalenten im IT-Umfeld. Nachfolgend sind exemplarisch eine Anforderungen und geeignete IT-Lösungen genannt.

³ An dieser Stelle werden spieltheoretische Aussagen häufig missverstanden. Ziel ist die Darstellung und Formalisierung der Situation. Es wird nicht behauptet, dass Menschen explizit diese Kalkulationen vornehmen.

4. Lösungen

Unter den Begriff des Frame-Managements fallen sämtliche Lösungen, die Verstehen ermöglichen. Dazu benötigen Menschen Informationen, Erfahrung, „Muster“ und Vergleichsoptionen. Äquivalente im IT-Umfeld sind erstens Lösungen wie Portale, welche die Realität in virtuellen Räumen abbilden. An zweiter Stelle stehen Lösungen für eine bedarfsgerechte, personalisierte Informationsversorgung (Informationslogistik⁴). Eine Orientierung an bekannten Mustern wie Geschäftsprozessen ist zu empfehlen, wobei stark und schwach strukturierte Prozesse gleichermaßen berücksichtigt werden sollten. Zusätzliche Informationen über das Gegenüber, Hintergründe und Hilfen, erleichtern das Verstehen. Schließlich kann der Einsatz von Audio, Video und Webcam und die Nutzung von Visualisierungstechniken die fehlenden Ausdrucks- und Deutungsmöglichkeiten textbasierter und asynchroner Kommunikation überbrücken.

Für die Prozesse des Kalkulierens und des Umgangs mit verschiedenen Risiken des Vertrauens wird der Begriff des Risk-Managements eingeführt. Eine erste Bedingung ist die Sichtbarkeit und Abbildung der eigenen Ziele und Fähigkeiten sowie denen des Gegenübers. Eine Veränderung des Risikos kann erfolgen, indem erstens der Nutzen⁵ erhöht, zweitens die Kosten reduziert oder drittens die Wahrscheinlichkeiten verändert werden. So ist der Einsatz von Anreizsystemen ein Beispiel der Nutzenerhöhung. Ähnliches gilt für soziale Belohnungen in Form von Anerkennung. Intuitive, flexible Rechtssystematiken und Freigaberegeln, der Schutz des geistigen Eigentums oder „neutrale Dritte“ und Trust Zentren reduzieren die möglichen Kosten beziehungsweise die Wahrscheinlichkeit dessen.

Der dritte Bereich, das sogenannte Integration-Management, strebt die Einbindung des einzelnen in größere Zusammenhänge sowie die Herstellung von Verbindungen zwischen einzelnen an. Das kann durch den Einsatz von Mittlern oder Gruppen⁶ geschehen. Im IT-Umfeld sind sämtliche Technologien, die Kooperation unterstützen, geeignet. Neben Gruppenkalendern und gemeinsamen Ordnern gehören Foren, Chats, kollaboratives Filtern oder Reputationssysteme dazu.

Soziale Beziehungen und Vertrauen werden durch gemeinsame Normen und Werte, sowie eine kontinuierliche Kommunikation stabilisiert. Im „virtuellen“ Umfeld kann das durch automatische Erinnerungen und Benachrichtigungen, zum Beispiel dass jemand ein Dokument gelesen hat, geschehen.

Dieser kurze Ausschnitt von Möglichkeiten zeigt, dass IT-gestütztes Wissensmanagement durchaus vertrauensvoll gestaltet sein kann und die notwendigen Instrumente vorhanden sind. Das Ziel ist nun ein geplanter und sinnvoller Einsatz derselben gemäß sozialer Logiken. Wesentlich ist weiterhin eine enge und frühzeitige Arbeit mit den „Betroffenen“ sowie eine interdisziplinär orientierte Forschung.

⁴ Informationslogistik ist ein vom Fraunhofer ISST entwickelter Ansatz zur kontextsensitiven, personalisierten Informationsversorgung. Weitere Informationen <http://www.informationslogistik.org>

⁵ Als Nutzen gelten positiven Folgen des Vertrauens, als Kosten die negativen (vereinfachte Formulierung).

⁶ Die Übertragung des sozialen Gebildes „Gruppe“ auf IT-Szenarien wird zurzeit exemplarisch umgesetzt.