

WA(H)RE INFORMATION. DIE ÖKONOMIE DES WISSENS

Wissensmanagement und Data-Mining versprechen Unternehmen die aktive Nutzung brachliegender Ressourcen. Wissen gilt zumindest in den ökonomischen Diskursen als grundlegender Produktionsfaktor. Wie sieht es hier in der Praxis aus? Unternehmen schauen aber nicht nur nach innen, sondern auch über den Tellerrand: Die (legale und illegale) Beschaffung von Informationen über den Markt, die Wettbewerber und das Image der eigenen Firma wird zur täglichen Aufgabe.

WISSENSMANAGEMENT UND NEUE WIRTSCHAFTSPROZESSE

MICHAEL DOMSALLA

Veränderungen in der Wirtschaft erzwingen einen bewussteren Umgang mit Wissen als wirtschaftlicher Ressource. Produktion und Märkte werden zunehmend flexibler. Die weltweite Koordination und ständige Anpassung an veränderte Bedingungen ist in vielen Unternehmen Realität. Informations- und Kommunikationstechnologien verändern die Art des Wirtschaftens und bilden die Basis der Informationswirtschaft. Im Rahmen dieser Herausforderungen haben sich zwei Strömungen des Wissensmanagements entwickelt: Zum einen verändert sich der Fokus in der Informationstechnologie von der Datenverarbeitung zum Umgang mit Informationen und Kommunikation, zum anderen gewinnt der Austausch von Wissen zwischen Menschen enorm an Bedeutung.

Die Methoden und Bausteine des Wissensmanagements können bei der Lösung moderner wirtschaftlicher Problemstellungen einen wertvollen Beitrag leisten. Unternehmen vernetzen sich in den neuen Wissensmärkten mit ihren Kunden und ihrer Umwelt. Innerhalb von Unternehmen wird das dort gewonnene Wissen mit Hilfe neuer Systeme flexibel verarbeitet. Jedoch kann Wissen nicht in gleicher Weise eingesetzt werden wie die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital. Da es aber die wesentliche Ressource darstellt, um die Produktivität eines Unternehmens zu steigern, muss Wissen als Produktivfaktor den effizienten und effektiven Einsatz der Produktionsfaktoren steuern.

Die Informationswirtschaft

Der Einfluss des Wissensmanagements und die veränderte Bedeutung von Wissen lässt sich nur verstehen, wenn wirtschaftliche Einflussfaktoren berücksichtigt werden: Zwei Kernfunktionen von Unternehmen sind die Herstellung und die Vermarktung von Produkten. Während sich viele Unternehmen immer noch auf die perfekte Produktion perfekter Güter konzentrieren, bringen andere Unternehmen Waren in ausreichender Qualität permanent neu oder verändert auf den Markt. Diese Produktion von Gütern ist oft global und wird immer flexibler. Eine neue Idee kann

heute innerhalb eines halben Jahres produziert und weltweit vermarktet werden. Dies erzwingt einen internationalen Informationsaustausch und weltweit verfügbares Wissen muss neu kombiniert werden.

Viele Unternehmen versuchen zur Vermarktung mit enormen Beträgen Marken über Fernsehwerbung und Anzeigen aufzubauen. Entsprechende Medienstrategien können Zeiträume von bis zu zwei Jahren umfassen, in denen Radiostationen und Magazine mit der Werbebotschaft versorgt werden. Das menschliche Gehirn ist aber nicht in der Lage, auch nur einen Teil der verfügbaren Marken zu erinnern. Dabei kann ein klassischer Kommunikationszyklus heute auch nur noch wenige Monate dauern: Experten diskutieren erste Produktentwürfe in Internetforen, Informationen ausländischer Messen werden weltweit gestreut, experimentierfreudige Kunden informieren Bekannte und Verwandte und vergleichen Angebote über Konsumentenforen. Produkte werden über eBay verkauft, ehe sie im Handel sind, Zeitschriften berichten über Produktneuheiten. Hier wird über den Produkterfolg entschieden, noch bevor der erste Werbespot gelaufen ist. Zudem sind heute viele Kunden über Produkte besser informiert als die Mitarbeiter in den Unternehmen. Bedenkt man, wie schwierig es ist, das Vertrauen eines Kunden aufzubauen und wie schnell man es wieder verliert, wird das Dilemma des modernen Marketings deutlich.

Auch auf die Mitarbeiter in Unternehmen strömt permanent eine Flut von relevanten und irrelevanten Informationen über die unterschiedlichsten Kanäle ein. Diese Flut kann nicht mehr von einigen wenigen Entscheidern in ausgeklügelten Prozessen gesteuert werden, denn ehe diese Prozesse implementiert sind, haben sich die Bedingungen längst wieder gewandelt: Die gesamte Informationslandschaft verändert sich in den Unternehmen stetig, sei es durch Fusionen, den schnellen Eintritt in neue Länder und Märkte oder durch unerwartete Konkurrenz aus branchenfremden Unternehmen. Viele Unternehmen klagen über schlechte Kommunikation und den permanenten Verlust relevanter Informationen. Das Problem sind aber nicht unfähige Mitarbeiter oder schlechte Planung. Während die klassischen Managementprinzipien auf lineare Prozesse der Planung, Steuerung und Durchführung von Produktion und Vermarktung ausgerichtet sind, wird die Wirtschaft immer dezentraler und entwickelt sich instabiler. Aus dieser Sicht sind bestehende Entscheidungsstrukturen nicht mehr zu halten.

Wie lässt sich Wissen managen?

Diese Frage steht im Mittelpunkt der derzeitigen Diskussionen um das Wissensmanagement. Dabei ist der Begriff eigentlich irreführend. Wissen kann man nicht managen, sondern die Prozesse und Strukturen rund um die Entstehung, Verteilung und Erhaltung von Wissen. Allerdings bleibt auch hierbei unklar, was Wissen ist. Zwar haben viele Menschen ein diffuses Bild davon, können dieses aber nur schwer beschreiben und sich auf keine Definition einigen. Hinzu kommt, dass Entscheidungen selten auf Wissen beruhen, sondern vielen Einflussfaktoren unterliegen. So wird oft ein Kompromiss gewählt, obwohl man es »besser weiß«.

Informationsmanagement

Informationsverarbeitung wird oft mit Wissensmanagement gleichgesetzt. Dies macht durchaus Sinn, denn unter Informationsverarbeitung wird in der Informationstechnologie (IT) bereits die Verarbeitung von Daten verstanden. Deswegen wird ein neuer Begriff benötigt, um sich mit Informationsprozessen beschäftigen zu können. Nicht zuletzt kann das Wissensmanagement in der Informationsverarbeitung die meisten Erfolge vorweisen. Dabei geht es zumeist um Wissen, das implizit in die IT-Systeme eingearbeitet wird oder sich dynamisch auf Grund der Benutzung entwickelt. In der IT liegen die kräftigsten Wurzeln des Wissensmanagements. Der Begriff Wissen ist mit der Entwicklung der unterschiedlichsten Informationstechnologien verbunden. Alle führen mehr oder weniger zum Internet.

Ein Blick zurück in das Jahr 1946: Vannevar Bush, Direktor von etwa 6.000 Wissenschaftlern in den USA, beschreibt in seiner Vision vom »Memex«, dass durch einen verbesserten Austausch von Informationen das Wissen der Menschheit erweitert werden könnte. Er nennt das »Augmented Knowledge«. Eine wesentliche Idee des Memex ist es, dass Menschen Informationen, so genannte »Wissensstränge«, aus ihrem Kontext nehmen und sinnvoll in einen neuen Zusammenhang einpflegen. Genau in der Art, wie Wissenschaftler Informationen aus vielen Büchern zusammentragen, um daraus ein neues Buch zu erstellen. Diese Vision verlieh der Informationstechnologie einen enormen Schub und trägt bis heute. Die noch jungen Weblogs kommen dieser Vision am nächsten. Mit Hilfe von Weblogs kopieren Menschen ebensolche »Wissensstränge« aus dem Internet und führen sie zu neuen »Strängen« zusammen, die sie sofort publizieren. Dabei sind keine tieferen technischen Kenntnisse erforderlich. Nicht zufällig werden Weblogs von Google besser gefunden, als »normale« Webseiten. Diese Art der Wissensverteilung entspricht dem Geist des Internet.

Informationen in Weblogs werden deshalb zu Wissen, weil sie in einem Kontext stehen, interpretierbar sind und auf Erfahrungen aufbauen. Nur werden eben die Interpretationsleistungen von einem menschlichen Gehirn erbracht, das auf Grund individueller und sozialer Prozesse anschlussfähige Erfahrungen besitzt. Das heißt, wenn ich nicht bereits über ähnliche Erfahrungen verfüge, werde ich die Informationen nicht verstehen oder nicht einordnen können.

Etwa vierzig Jahre nach Vannevar Bush entwickelte ein weiterer Wissenschaftler eine Anwendung, die dem Austausch und dem Erhalt von Informationen innerhalb der globalen Teams eines Institutes dienen sollte. Es war Tim Berners-Lee, Mitarbeiter am internationalen Kernforschungsinstitut Cern. Nur wenige Jahre nach seiner Entwicklung wird er als Erfinder des World Wide Web bekannt. Das WWW steht mittlerweile als Synonym für das Internet.

Dabei wird oft übersehen, dass E-Mail als Internet-Dienst wesentlich erfolgreicher ist. Dies zeigt, dass das wichtigere Grundbedürfnis von Menschen nicht die individuelle Aufnahme von Informationen ist, sondern die Kommunikation. Die derzeitige rasante Entwicklung von »Social Software«, den Weblogs und vielen anderen Ideen verdeutlicht den Trend zum kommunikativen Austausch.

Information und Kommunikation

Information und Kommunikation bilden Struktur und Prozess der Entstehung, Erhaltung, Anpassung und Nutzung von Wissen. Die massive Verbreitung und die Konvergenz von Kommunikations- und Informationstechnologien sind die Grundsteine der Information Economy. Wissensmanagement dient der systematischen Organisation dieser Prozesse und der Bildung von Strukturen, die effizientes Wirtschaften erlauben. Vor allem sozialwissenschaftliche Modelle widmen sich der Komplexität des Wissens:

1. Viel diskutiert sind die nach Gilbert Probst, Professor für Organisation und Management an der Universität Genf, beschriebenen Kernprozesse des Wissensmanagements: Dazu gehören Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -verteilung, -nutzung und -bewahrung. Durch die Entwicklung von Wissenszielen und die Durchführung einer Wissensbewertung wird ein Managementmodell als Regelkreis aufgebaut.

2. Weiterhin gibt es Ansätze über den Austausch von Best-Practices, also das gegenseitige Lernen anhand von Erfahrungen. Dabei wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden: Implizites Wissen ist dem Wissensträger selbst nicht bewusst. Deswegen kann er es auch nicht formulieren. Explizites Wissen kann dagegen weitergegeben werden.

3. Das Marktmodell ist eine Theorie, die beschreibt, wie Wissen in Unternehmen gehandelt wird. Allerdings nicht gegen Geld, sondern wiederum gegen Wissen. Die Grundlage bildet dabei das natürliche Bedürfnis der Kommunikation, das in diesem Kontext zur Ware wird.

4. Beim Storytelling letztendlich werden die Mechanismen untersucht, wie mittels Geschichten, die eine qualitativ höhere Dichte an Informationen aufweisen, Wissen erhalten und verteilt werden kann.

Grundlegend für alle Modelle ist die Erkenntnis, dass das Wissen an sich nicht mittels IT gespeichert oder übertragen werden kann, sondern nur in Gehirnen und mittels menschlicher Kommunikation. Deshalb liefern so unterschiedliche Disziplinen wie Kommunikations- und Kognitions-wissenschaft, Psychologie, Biologie, Neurochemie oder die Erforschung der künstlichen Intelligenz Beiträge zum Wissensmanagement.

Wird Wissen ähnlich wie Information definiert, kann vor allem neue IT einen Beitrag leisten. Wird Wissen aber als qualitativ höherer Zustand von Information beschrieben, basierend auf Erfahrungen im Zeitablauf, hoher Komplexität und Schwierigkeit in der Interpretation, bis hin zur sozialen Konstruktion von Wirklichkeit, werden vor allem soziologische Methoden relevant. In einem Punkt sind sich die meisten Beteiligten einig: Mensch, Organisation und Technik bilden die drei Grundsäulen des Wissensmanagements. Die Erfahrungen zeigen, dass die Technologie leichter umzusetzen ist. Die notwendigen Veränderungen im Verhalten der Mitarbeiter und in den Abläufen eines Unternehmens sind weitaus schwerer zu erreichen.

Wissensmärkte

Märkte entstehen, wo Menschen mit Bedürfnissen aufeinander treffen. Sie ermöglichen den Austausch zwischen den Menschen. In den letzten Jahren sind riesige Märkte entstanden, deren Kommunikation so unvorstellbar groß ist, dass sie eine neue Qualität erreicht hat. Es sind digitale Märkte. Unternehmen, die sich im Kern dieser Kommunikationsprozesse positioniert haben, werden an den Börsen um etliches höher bewertet als klassische internationale Konzerne. Online-Angebote, die das Tor in diese Welt darstellen, wie Google, werden als Unternehmen des 21. Jahrhunderts gehandelt. Der Wert dieser Websites bestimmt sich nicht auf Grund der Kosten für die Technologie oder ihres Markenwertes. Die wirtschaftlich relevanten Werte sind hier nicht Produkt, Preis und Positionierung, sondern Beachtung, Zugänglichkeit und Relevanz.

Google erzeugt Beachtung durch wenige Worte auf seiner ersten Seite. Damit beherrscht die Suchmaschine den Zugang zu den digitalen Märkten. Dieser Zugang richtet sich nach den akuten Bedürfnissen seiner

Nutzer und erlangt damit automatisch die höchste Relevanz. Zudem weiß Google mehr über die Interessen der Webnutzer als jedes andere Unternehmen und das zu jeder Zeit. Im permanenten Fluss von Information und Kommunikation fällt nur noch auf, was im rechten Zeitpunkt relevant ist. Deswegen macht Google Milliardenumsätze mit seiner »AdWords«-Werbung. Sie wird im Augenblick der Suche passend zum Suchbegriff eingeblendet und kostet nur einen Bruchteil der Erstellungs- und Schaltungskosten eines TV-Spots, ist aber relevant und wird wahrgenommen. Um diese relativ einfachen Anforderungen zu erfüllen, ist ein ungeheures Wissen erforderlich, denn die Frage der Relevanz stellt sich immer aus Sicht des Kunden. Bei Google sind es weltweit etwa 120 Millionen täglich – mit unzähligen Anfragen, die sich täglich ändern. Wer Zugang zu diesen Informationen und zum Kunden hat, besitzt die wichtigsten Voraussetzungen für Erfolg. Das Internet hat mit seiner Geschwindigkeit und Transparenz wirtschaftliche Herausforderungen geschaffen, die wiederum am besten mit Internet-Technologien gelöst werden können.

Ein Beispiel aus der krisengeschüttelten Musikwirtschaft. Die Internet-Radiostation www.last.fm funktioniert ähnlich wie die Buchempfehlungen auf Amazon, nur eben mit Musik. Kunden melden sich an, hören Musik online oder auf ihren Endgeräten, die Station erzeugt daraus ein Hörerprofil, vergleicht dieses mit dem Profil anderer Hörer und spielt die entsprechende Radiomusik ein. Dabei wird vor allem Musik ausgestrahlt, die der Kunde vorher nicht kannte, die aber auf Grund des Profils zu ihm passt. Über Feedback-Methoden wird das Profil permanent angepasst. Der Kunde erhält so ein Radioprogramm, das immer exakter seinem Musikgeschmack entspricht und sich entsprechend verändernder Bedürfnisse weiterentwickelt. Ein Klick genügt, um die entsprechende Musik zu kaufen. Werbung kann zielgruppengenaue eingespielt werden. Diese Art der Empfehlung auf der Grundlage von Tausenden Musikstücken kann selbst der beste Verkäufer nicht leisten.

Selbst unbekannte, neue Musik kann auf diese Weise den richtigen Hörer zur passenden Zeit finden. Sie erlangt Aufmerksamkeit, Zugang und Relevanz. Dazu nutzt das System Wissen, das es selber generiert, ohne es beschreiben zu müssen. Versuchen Sie einmal, den Musikgeschmack eines Bekannten zu beschreiben. Sie »wissen« es, können es aber schwer formulieren. Dieses System muss nicht denken, es muss kein Wissen erzeugen, sondern nutzt vorhandene »Erfahrungen«. Es arbeitet sozusagen erfolgreich mit der Blackbox, ohne hineinzuschauen. Die Auswertung der Hörgewohnheiten aller Kunden liefert wiederum Informationen und Wissen für das Marketing auch über das Internet hinaus. Durch das vermehrte Abrufen neuer Musikstile werden Trends früh

sichtbar. Marketingstrategien lassen sich besser an Vertriebsinformationen anpassen, also Abverkaufszahlen zur Werbebudgetbestimmung nutzen. Da Musikstile eng mit Lebensstilen verbunden sind, lassen sich mit den erhaltenen Informationen die Kommunikationsaussagen genauer bestimmen, um TV-Werbung oder Event-Promotion zu steuern.

Das Wissen über den Kunden wird auf Grund effizienterer Informationsverarbeitung zu einer Grundlage postmodernen Marketings. Wer es schafft, »den Kunden dort abzuholen, wo er steht« verbindet Sales und Marketing zu einer erfolgreichen Einheit. Immer seltener steht der Kunde dabei wirklich in einem Geschäft. Der »Point of Sales« wird zum »Point of Communication«. Relevant ist nicht nur die Sicht des Kunden, sondern auch der Kontext seiner derzeitigen Situation.

Die klassische Markenarbeit schafft die Voraussetzungen für den Verkauf von Produkten. Marken sparen den Kunden Wissen über die Verwendbarkeit eines Gutes. Ohne Qualität und Wiedererkennbarkeit wird ein Produkt heute nicht mehr wahrgenommen. Aber das sind nicht mehr die Kriterien für Erfolg. Grundlegende Markenwerte wie Qualität sind immer einfacher und billiger herzustellen. Zudem verändern sie ihren Charakter. In der Überfülle der Angebote genügt manchmal schon eine professionelle Verpackungsgestaltung, um Markenqualität zu suggerieren. Relevant ist aber immer nur ein einziges Produkt. Viele Marken profitieren sicherlich immer noch von ihrer gewachsenen Stärke. Die Krise der klassischen »Brands« hat aber bereits begonnen.

Das Wissen über den Kunden war schon immer ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil. In der Informationswirtschaft wird Meta-Wissen zur Basis des Geschäftes. Es genügt nicht mehr, Wissen über den Kunden zu generieren und daraus Produkte und Kommunikation zu entwickeln. Ein Unternehmen muss in der Lage sein, stabile und fluktuierende Wissensbestände zu identifizieren und seine Handlungen in entsprechender Zeit anzupassen. Je intensiver die Kunden in diesen Prozess involviert sind, desto eher werden Unternehmen Teil der Entwicklung in den Märkten. Dazu muss ein permanenter Wissensaustausch zwischen Unternehmen und Märkten etabliert werden. Offene und transparente Kommunikation bildet die Grundlage, denn nur so kann Vertrauen aufgebaut werden.

Wissensportale

Die Bereitstellung von Informationen und ihre Verteilung bilden den Schwerpunkt von internen Unternehmensaktivitäten. Neben klassischen Medien, dazu zählen nicht nur Telefon und Fax, sondern auch Bespre-

chungen und Berichte, haben sich Portaltechnologien bewährt. Im Allgemeinen versteht man unter Portalen Anwendungen, die verschiedenste Informationen und Technologien personalisierbar zur Verfügung stellen. Unternehmensportale gehören zu den Standardwerkzeugen im Wissensmanagement. Portale spielen innerhalb von Unternehmen bereits eine größere Rolle als im Internet. In internen Netzwerken kann eine größere Sicherheit gewährleistet werden, als im öffentlichen Internet. Damit ist ein höherer Grad der Personalisierbarkeit, also der Anpassung an konkrete individuelle Bedürfnisse möglich. Die Möglichkeit zur Digitalisierung unternehmensrelevanter Informationen und Kommunikation eröffnet den Spielraum, in dem Wissensmanagement ein neues Bild auf Unternehmen und damit eine veränderte Steuerung wirtschaftlicher Prozesse ermöglicht.

Im besten Fall bietet ein Portal dem Mitarbeiter exakt die Informationen und Kommunikationskanäle, die er für seine Arbeit gerade benötigt. So sind es zum Wochenstart vielleicht die aktuellen Marktzahlen, Trendanalysen aus der Internet-Nutzung von Produktinformationen, eine Übersicht von Konsumenten Anfragen, Ergebnisse aus dem Produkttest und die Pressemitteilungen über neue Angebote der Konkurrenz. Später sind es die aktuellen Budgetzahlen inklusive einer grafischen Analyse oder die Termine und Rauminformationen zu den Besprechungen. Diese Informationen werden für jeden Mitarbeiter anders dargestellt und sind je nach Aufgabengebiet aus vorhandenen Daten und Informationen zusammengefasst. So werden Produktinformationen zu Marktübersichten für den Bereichsleiter zusammengefasst. Da relevante Informationen automatisch in das Kundenportal eingespielt werden, sind auch Geschäftspartner ständig informiert. Nicht zuletzt gehen nicht mehr so viele wichtige Informationen verloren und die Verantwortlichen im Unternehmen sind über die eigenen Produkte und die der Konkurrenz mindestens so gut informiert wie die Kunden.

In der Praxis wird nachhaltig an der Umsetzung dieser Vision gearbeitet. Der Zugang zu grundlegenden Informationen wird bereits erfolgreich über Portale abgewickelt. Auch die Verminderung der Informationsflut durch Filterung relevanter Informationen funktioniert auf diesem Niveau. Viele dieser Informationen sind jedoch nicht personalisiert, sondern stehen nur als personalisierter Zugang zu umfassenden Datenbanken zur Verfügung. Dazu gehören z.B. Mitarbeiter- oder Expertendatenbanken, in denen auch Spezialisten zu finden sind, die der Nutzer nicht persönlich kennt.

Innerhalb von Portalen werden oft Communities of Practice (CoP) genannte Gruppen mit gemeinsamen Interessen gebündelt. Diese nutzen spezielle Technologien, um Informationen und Daten auszutauschen

oder ganze Projekte abzuwickeln. Da diese Informationen digital in einem Kontext abgelegt sind, stehen sie der Organisation leicht auffindbar jederzeit zur Verfügung. Während in Papierordnern abgelegte Informationen schon auf Grund des Suchaufwands als verloren gelten dürfen.

Auch die Weiterbildung lässt sich so optimieren: Das Training wird in einigen Unternehmen komplett selbst organisiert abgewickelt. Das Unternehmen sorgt dabei nur für die zeitlichen Möglichkeiten und stellt die Plattform zur Verfügung. Die Mitarbeiter bieten selbstständig Trainingseinheiten unterschiedlicher Länge an und fragen diese auch selbstständig nach. Nicht benötigtes Training findet so gar nicht erst statt. Wichtige Themen finden wiederum schnell Verbreitung. Die Koordination von Trainingseinheiten funktioniert hierbei ähnlich, wie die Koordination des Radioprogramms bei last.fm.

Die Personalabteilung überwacht die Zeitkonten und hilft den Mitarbeiter-Trainern bei der Vorbereitung der Kurse. Der Wissensaustausch wird so verbessert und passt sich automatisch an den wirklichen Bedarf des Unternehmens an. Die Aufgaben des Managements verändern sich dahingehend, dass ausgehend von Marktbedürfnissen Wissenslücken identifiziert und gefüllt werden. Dieses Wissen kann innerhalb des Unternehmens entstehen, z.B. durch Expertenzirkel, oder extern zugekauft werden. Entweder in Form von Marktforschung, Beratern oder neuen Mitarbeitern und natürlich durch die verschiedensten Formen der Einbindung von Kunden.

Vernetzte Wirtschaftswelten

Natürlich kann der Zugang zu Informationen und Anwendungen von Unternehmen gesteuert werden. Aber allein die Komplexität solcher Prozesse sorgt dafür, dass sich in der Praxis das Phänomen der Selbstorganisation verbreitet. Mitarbeiter versorgen sich selbst mit den Informationen und dem Wissen, das sie benötigen. Diese ungesteuerten Prozesse lassen sich nutzen. Werden sie zudem über digitale Plattformen abgewickelt, ermöglicht ein Blick auf den Fluss der Informationen eine aktuelle Übersicht auf die realen Vorgänge im Unternehmen.

Die Möglichkeiten von Wissensmanagement sind enorm, müssen aber für jedes Unternehmen sorgfältig angepasst werden. Einige Beispiele: Das Software »Tacit« wertet den E-Mail-Verkehr von Unternehmen aus. Angepasst an diese Unternehmen werden aus den Inhalten der digitalen Kommunikation Expertenprofile erstellt und im Portal zugänglich gemacht. Das hat eine Reihe von Vorteilen gegenüber herkömmlichen Methoden. So muss ein Mitarbeiter seine besonderen Fähigkeiten nicht

selber beschreiben. Das fällt niemandem leicht. Experten werden weiterhin auch von Mitarbeitern gefunden, die sich vorher nicht kannten. Anwendungsprobleme entstehen dort, wo wichtige Kommunikation nicht über E-Mail abgewickelt wird, oder es einfacher ist, einen Kollegen zu fragen, der einen Kollegen kennt, der weiß, wie es geht.

Der Überblick über die tatsächlichen von den Mitarbeitern organisierten Trainingsaktivitäten erlaubt eine bessere Einschätzung des Wissensbedarfes, z.B. zu aktuellen Kundenproblemen. Die Lösung dieser Probleme ist für die Kunden relevant und kann umgehend z.B. über Werbemaßnahmen kommuniziert werden. Werden weiterhin die über das Portal abgerufenen Marktzahlen analysiert, wird sofort sichtbar, mit welchen Märkten sich die Mitarbeiter tatsächlich beschäftigen. Nun kann man vergleichen, ob diese Arbeit mit der Strategie des Unternehmens übereinstimmt. Direktes und ausführliches Kundenfeedback z.B. über die Website erlaubt eine bessere Produktentwicklung, als gefilterte Informationen ausschließlich über Dritte. So können neue Produktfunktionen von Tausenden Kunden virtuell getestet werden, bevor sie in die Produktion gehen. Die Übersicht über das gesamte Kundeninteresse kann wiederum Informationen liefern, die einzelnen Händlern nicht zur Verfügung stehen. Dazu können Veränderungen im Zeitablauf besser überwacht und entsprechend gesteuert werden.

Lernen, also die Erzeugung von Wissen, findet permanent und an jedem Ort im Unternehmen statt. Aus diesem Grund muss die Organisation stärker auf dynamische, selbst organisierende Prozesse zugeschnitten werden. Nur sie unterstützen die Wissensbildung, -verteilung und -nutzung. Den Rahmen bildet eine Unternehmenskultur, in der Fehlertoleranz und Offenheit die Entstehung und Weitergabe von Wissen unterstützen.

Entscheidend für den Unternehmenserfolg ist Produktivität: Das Interesse am Wissensmanagement beruht auf der Tatsache, dass letztendlich nur der wirtschaftlich sinnvolle Umgang mit Wissen die Produktivität dauerhaft steigern kann. Es ist das Wissen über Märkte und Prozesse, welches den Einsatz von Kapital oder Arbeit erfolgreich macht. Als Produktivfaktor muss es den Einsatz der Produktionsfaktoren steuern. Auf Grund seiner dynamischen und sozialen Natur unterliegt das Wissensmanagement anderen Gesetzmäßigkeiten, als die für die Produktionsfaktoren entwickelten Prozesse. Wissen und Informationen sind überall verfügbar, es kommt darauf an, diese besser zu nutzen.