http://www.kuenstliche-intelligenz.de

KI

November 4/03

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

Fachbereich Künstliche Intelligenz der Gesellschaft für Informatik e.V.

arenatap

Tagungsbericht von der WM 2003 (Luzern)

Knut Hinkelmann, Hans-Peter Korn

Seiten 63 - 65

Tagungsbericht WM 2003

Knut Hinkelmann, Hans-Peter Korn

Vom 2. bis 4. April 2003 fand in Luzern die 2. Konferenz „Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen (WM2003)" statt. Sie hatte zum Ziel, den disziplinübergreifenden Austausch und die Bildung neuer Ansätze zu fördern, die die Faktoren Unternehmenskultur, Unternehmensorganisation und Personalmanagement sowie Informations- und Kommunikationstechnik integrieren.

Die Konferenz wurde von ca. 240 Personen aus 13 Ländern besucht, wobei Forschungsinstitute und Universitäten fast zwei Drittel der Teilnehmer stellen. Zwar fand die Konferenz in Luzern, Schweiz statt, jedoch kam die Mehrzahl der Teilnehmer aus Deutschland.

Die Konferenz hatte nur wenige Veranstaltungen im Plenum. Zu den Plenumsveranstaltungen gehörten die beiden eingeladenen Vorträge von Prof. Dr. Gilbert Probst und Prof. Dr. Udo Hahn, sowie die Preisverleihung für den Wissensmanager des Jahres 2002. Den Hauptteil des Programms bildeten die 11 Workshops und eine Industrial Session, wobei immer 5 bis 6 Veranstaltungen gleichzeitig stattfanden. Im Vorfeld der Konferenz wurden 8 Tutorien angeboten. So sollte den Teilnehmern die Möglichkeit gegeben werden, sich neue Gebiete zu erschiessen um später bei den Workshops aktiv mitwirken zu können.

Stellvertretend für die Teilnehmer geben Knut Hinkelmann (KH) und Hans-Peter Korn (HPK) interviewartig Auskunft über Ihre Eindrücke der Konferenz:

Was waren die spezifischen Themen dieser Konferenz?

KH: Mit 8 Tutorien, 11 Workshops sowie einer Industrial Session deckte die Konferenz ein breites Spektrum an Themen ab. Für mich waren aus Anwendungssicht zwei Themen herausragend: In vielen Vorträgen unterschiedlichster Workshops wurde auf die Notwendigkeit hingewiesen, Wissensmanagement mit Geschäftsprozessen integrieren. Aus den Geschäftsprozessen ergeben sich die Anforderungen für technische Lösungen und organisatorische Massnahmen. Zusätzlich wurde mehrfach betont, dass Geschäftsprozesse die Kennzahlen und Erfolgsfaktoren für die Bewertung von Wissen und Wissensmanagementprojekten liefern. Das Thema Experience Management war Thema gleich zweier Workshops, „Learning Software Organizations" und „Experience Management".

Nutzung von Ontologien und fallbasiertem Schliessen sowie der Einsatz von Unternehmensportalen waren die Schwerpunktthemen aus technischer Sicht.

Sehr gut besucht waren auch die Workshops über Wissensmanagement und Philosophie sowie soziale Aspekte des Wissensmanagements.

HPK: Beeindruckt hat mich - auch als Unterscheidung zu anderen Konferenzen und Kongressen zu Wissensmanagement - die starke Gewichtung „nichttechnischer" Themen. Besonders interessiert haben mich die Workshops „soziale Aspekte des WM", „Philosophy and KM" und „Wissenskultur". Ich hatte vor, mir aus diesen drei Workshops einige „Rosinen" herauszupicken... das gelang mir jedoch leider nicht: Nachdem ich beim Workshop „soziale Aspekte des WM" die ersten Beiträge besuchte, haben mich die Referate und anregenden Diskussionen so fasziniert, dass ich in diesem Workshop „hängenblieb". Dieser Workshop umfasste grundlegende Aspekte wie das Management von Weltbildern und Zukunftserwartungen; wie Handlungsorientierung und soziale Konstruktion des Wissens; wie die Erinnerung an Platons Kritik der Idee, Wissen mittels Schrift explizieren zu können und die daraus folgende Thematisierung der „Explikationsillusion"; wie die Reflexion über das „Machtgerangel" über die innerbetriebliche Zuständigkeit für das WM mit der Folge, dass selbiges Gerangel zu „teilenden Trotteln und wissenbasiertem Unsinn" führt; wie die Forderung, nicht den sozialen Aspekt als Teilaspekt des WM sondern WM insgesamt als sozialen Prozess zu sehen.

Was hat Ihnen an den beiden eingeladenen Vorträgen besonders gefallen?

KH: Zu Beginn der Tagung setzte sich Gilbert Probst von der Universität Genf in seinem Vortrag kritisch mit den verschiedenen Trends und Ansätzen des Wissensmanagement auseinander, die er mit Beispielen aus seiner eigenen Erfahrung illustrierte. Als Fazit konnte man mitnehmen, dass Wissensmanagement ganzheitlich, im Rahmen eines vernetzten Systems angegangen werden muss, und vor allem, dass es sich rechnen muss.

Prof. Dr. Udo Hahn von der Universität Freiburg zeigte in seinen Vortrag eindrucksvoll, dass sprachtechnologische Dienste wie das Finden, Aufbereiten und Bereitstellen relevanter Informationen umfangreiches Wissen über das Anwendungsgebiet voraussetzen. Dieses Wissen kann in Form von Ontologien bereitgestellt werden, wobei allerdings deren Erstellung und Pflege sehr aufwendig ist. Prof. Hahn sieht einen Ausweg im Ontology Engineering. Er erläuterte zwei Vorgehensweisen. Beim Ontology Engineering „im Kleinen" wird eine bereits existierende „Saat-Wissensbasis" durch Methoden der Textanalyse schrittweise erweitert. Beim Ontology Engineering „im Grossen" dienen Thesauri oder kontrollierte Vokabularien als Ausgangsbasis für den Aufbau einer Wissensbasis.

HPK: Bei Gilbert Probst ist mir seine Aussage in Erinnerung geblieben, wonach es heute beim WM nicht primär um die Beherrschung einzelner Komponenten und Aspekte geht sondern darum, all das in integrierter Weise mit klarer Ausrichtung auf das kommerzielle Geschäftsinteresse zu tun. Und seine kritischen Beobachtungen zu Dingen wie Yellow Pages, Communities of Practice, Best Practices & Lessons Learned und Wissenmessung hatten gemeinsam, dass vieles davon bisher wenig erfolgreich war, weil die Bezugnahme auf die Menschen und die ganzheitliche Sicht zu schwach war.

Bei Udo Hahn habe ich folgendes simple Beispiel für die Schwierigkeit ge-

Künstliche Intelligenz, Heft 4/03, Seiten 63-65,
ISSN 0933-1875, arendtap Verlag, Bremen

hört, Wissen ontologiebasiert maschinell zu erschliessen:

Schlussfolgerung Fall 1: „Die Karosserie ist rot" &„Die Karosserie ist Teil des Autos" →„Das Auto ist rot"

Schlussfolgerung Fall 2: „Die Sitze sind rot" &„Die Sitze sind Teil des Autos" →„Das Auto ist rot"

Der zweite Fall ist ein offensichtlicher Fehlschluss. Ausgehend davon behandelte er Möglichkeiten, unvollständige, invalide und inkohäsive Ontologien zu vermeiden. Dass Udo Hahn seine Ausführungen mit vielen konkreten Beispielen auf Basis von UMLS (medizinisches Vokabular) illustrierte, machte diese Materie für mich gut verständlich.

Konnten Sie mit den anderen Besuchern der Konferenz Erfahrungen austauschen?

KH: Durch die Fülle von Parallelveranstaltung hatte man immer wieder die Qual der Wahl, sich für ein Workshop-Thema zu entscheiden. Die Organisation war jedoch darauf bedacht, dass alle Workshops möglichst zur gleichen Zeit Pause machten. So bot sich immer wieder die Gelegenheit sich auch über die Themen anderer Workshops zu informieren oder Erfahrungen und Ideen auszutauschen, wobei die Diskussionen oft über das Ende der Pause hinaus andauerten.

Eine weitere Gelegenheit zum informellen Austausch bot das Conference Dinner. Vor dem Essen wurde ein Apéro offeriert und man hatte die Gelegenheit, sich das Bourbaki-Panorama anzuschauen, ein 10 Meter hohes und 120 Meter langes Rundgemälde aus dem 19. Jahrhundert.

HPK: Ja, wie Knut hatte auch ich „die Qual der Wahl". Um ihr zu entgehen, blieb ich dem Workshop „Soziale Aspekte" treu. Die Diskussionen dort waren für mich wertvoll für den Austausch von Erfahrungen und Sichtweisen. Und in den Pausen traf ich etliche Menschen - alte, teils schon lange nicht mehr Gesehene und neue Begegnungen. Es war gut, dass die Pausen quer über alle Workshops koordiniert waren. Allerdings musste ich immer wieder auf die Uhr schauen, um bei Beginn der nächsten Beiträge wieder im Workshopraum zu sein.

Wurden „Best Practices" zum Wissensmanagement vorgestellt?

KH: Die Gesellschaft für Wissensmanagement hat im Jahr 2002 erstmals einen Preis für den „Wissensmanager des Jahres" ausgeschrieben, der in drei Kategorien vergeben wurde.

Bei den Unternehmen bis 50 Mitarbeitern siegte die Concept AG, die 30 Unternehmen der Branche Heizung/Sanitär über eine Plattform für den überbetrieblichen Erfahrungs- und Informationsaustausch vernetzt hat.

In der Kategorie für Unternehmen zwischen 50 und 250 Mitarbeitern siegte die LH Leasing, die durch Schaffung von Transparenz sowie eine Reihe organisatorischer Massnahmen – z.B. ein neues Bürokonzept, Peer-Group Runden, Espressotheken – den Wissenstransfer gefördert und eine Wissenskultur etabliert hat.

Die Sartorius AG schliesslich siegte bei den Unternehmen mit mehr als 250 Mitarbeitern. Sie hat durch den Aufbau eine Corporate Colleges, speziellen Förderprogrammen für Nachwuchsführungskräfte, offener Kommunikation sowie dem Aufbau eines Intranet den Grundstein zu einem lernenden Unternehmen gelegt.

HPK: Ja, und nebst diesen Preisen für den „Wissensmanager des Jahres" wurden auch in den Workshopbeiträgen und in den Diskussionen aktuelle Praxiserfahrungen ausgetauscht. Persönlich stehe ich jedoch der Fokussierung auf „Best Practices" skeptisch gegenüber: Sie verführt dazu, Lösungen, die in einem bestimmten Kontext erfolgreich waren, in andere Kontexte zu übertragen - und dort dann sehr oft scheitern. Wichtiger als die erreichten Lösungen wäre für mich die vertiefte Reflexion über jene Prozesse, mit welchen die Lösungen entstanden sind. Diese „Lösungsentstehungs-Prozesse" jedoch wurden nicht vorgestellt. Sie hätten mir vermutlich die im spezifischen Kontext förderlichen „Erfolgsmuster" sichtbar gemacht. Und diese Erfolgsmuster der Lösungsentstehungs-Prozesse wären für mich eher übertragbar als die Lösungen als solche.

Nach welchen Kriterien wurde der Preis vergeben?

KH: Die Vergabekriterien orientierten sich an einem vierstufigen Reifegradmodell für Wissensmanagement, das von der Wissenstreppe nach North abgeleitet wurde. Viele Bewerber erreichten lediglich den ersten Reifegrad, der im Einsatz von IT-Lösungen besteht. Den zweiten Reifegrad – spezielle Einzellösungen unter Einbezug der „Wissen"- und „Können"-Stufe – erreichten 9 Unternehmen, während 12 Unternehmen den dritten Reifegrad erreichten, der als professionelle Wissensorganisation bezeichnet und das richtige Handeln einbezieht. Den höchsten Reifegrad der wissensorientierten Unternehmensführung hat (noch) kein Unternehmen erreicht.

Ein wesentlicher Aspekt von Wissensmanagement ist der Nutzen für das Unternehmen. Leider kommt der Nutzen für das Unternehmen in dem Reifegradmodell zu kurz. Allerdings konnten die Bewerber durch Wissensmanagement Verbesserungen vor allem in den Bereichen Prozesse, Mitarbeiter und Kunden verzeichnen. Bei der Prozessverbesserung lag der Schwerpunkt in der Prozessbeschleunigung, der Vermeidung von Redundanzen und der Erhöhung der Transparenz.

HPK: Ja, der kommerzielle Nutzen für die Unternehmen war tatsächlich kein explizites Kriterium. Das steht eigentlich im Gegensatz zu den Ausführungen von Gilbert Probst, wonach WM „sich rechnen" müsse. Interessant in diesem Zusammenhang waren für mich die detaillierten Auswertungen der Nutzendimensionen in Anlehnung an das Balanced Scorecard Schema (Prozesse - Innovation - Mitarbeiter - Finanzen - Kunden). Wie Knut vorhin bereits schrieb, lag der Hauptnutzen in den Bereichen Prozesse, Mitarbeiter und Kunden (hier nannten die Wettbewerbsteilnehmer pro Bereich rund 60 nützliche Verbesserungen), nicht aber in den Bereichen Finanzen und Innovation (hier nannten sie nur 17 und 11 nützliche Verbesserungen). Dass WM im Bereich „Finanzen" nur wenig (unmittelbare) Verbesserungen bringt, ist sicher nicht förderlich für die Bereitschaft zu WM-Investitionen. Dass aber im Bereich der Innovation das WM sogar die allerwenigsten Verbesserungsnennungen brachte, hat mich persönlich ziemlich überrascht. Genau *HIER* sollte ja der langfristige und strategisch relevante Nutzen des WM liegen....

Interessant ist auch, dass die Verbesserungen für die Kunden fast nur in der Qualitätssteigerung lagen. Kürzere Reaktionszeiten, Kundenbindung, Kundenzufriedenheit, Verbesserung der Kommunikation und des Informationsgehalts hatten sehr viel weniger Verbesserungsnennungen.

Schnellschlüssig daraus ableitbar wäre, dass WM sich nicht primär bezüglich Finanzen und Innovation rechnet, sondern vor allem bezüglich Qualitätssteigerung, Mitarbeitern und Prozessen Verbesserungen bringt. Das stimmt mich

nachdenklich: Welcher CEO ist heutzutage bereit, für WM Geld auszugeben - ohne dass es sich auf die Finanzen (Gewinn, Marktanteil) und die Innovationskraft (insbesondere Generierung neuer Geschäftsfelder) markant auswirkt?

Erhielten Sie neue Informationen und können sie diese umsetzen/gebrauchen? Welche Informationen waren für Sie neu?

KH: Leider konnte ich wegen der vielen Parallelveranstaltungen nur einen Ausschnitt des Programms besuchen. Informationen und Anregungen habe ich unter anderem bzgl. der Bewertung von Wissen und Wissensmanagement-Projekten erhalten sowie zum Potential und zum Einsatz moderner Technologien, insbesondere zur Verarbeitung und Nutzung unstrukturierter textueller Informationen. Eine andere direkt nutzbare Information war der Vorschlag eines mehrere Ebenen umfassenden Referenzmodells für prozessorientiertes Wissensmanagement.

HPK: Im Workshop „Soziale Aspekte" habe ich sehr viele Anregungen und Bestätigungen dazu erhalten, dass Wissensaufbau und Wissensweitergabe kein dominant technisches Gebiet ist sondern von sozialen, organisationalen und psychologischen Faktoren bestimmt wird. In Verbindung mit den von mir oben beschriebenen Einsichten bezüglich unternehmerischem Nutzen des WM sehe ich hier Chancen für eine neue Ausrichtung des WM: Statt auf (teure) technische Lösungen zu bauen, für die ein akzeptabler ROI schwer nachweisbar erscheint, kann WM als ein Aspekt der „Führungskunst" gesehen werden, die auf allen Stufen bewusst und ohne grosse finanzielle Investitionen anwendbar ist. Das möchte ich als Consultant und Dozierender weiterverfolgen.

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

KH: Unsere Fachhochschule ist neben der Lehre auch in der Forschung und Beratung aktiv. Wir betrachten Wissensmanagement ganzheitlich aus den Sichten Mensch, Technik und Organisation. Meine Schwerpunkte liegen im Bereich der Prozessgestaltung und dem Einsatz von Mitteln der Informationstechnologie.

HPK: Meine Firma bietet Coaching, Consulting, Training und Projektleitungen für Lösungen in den Bereichen Personal- und Organisationsentwicklung und technologischer Innovationen an. Mit Knut verbindet mich die Vision der Ganzheitlichkeit Mensch - Technik - Organisation. Einer meiner Schwerpunkte liegt im Bereich „Wissensmanagement als sozialer und menschbezogener Prozess".

Kontakt

Knut Hinkelmann
email: knut.hinkelmann@fhso.ch
Hans-Peter Korn
email: hans-peter@korn.ch