

Einführung eines elektronischen Wissensmanagements bei der Verbraucher-Zentrale Nordrhein-Westfalen

Helmfried Meinel

Verbraucher-Zentrale NRW e.V.
Mintropstr. 27, D-40215 Düsseldorf
Helmfried.Meinel@vz-nrw.de

Abstract: Ausgehend von einer Bestandsaufnahme, wie ein Wissensmanagement bei der Verbraucher-Zentrale NRW seit jeher erfolgt und welche Gründe bestimmend waren, von der bisherigen Form auf ein elektronisches, web-basiertes System zu wechseln, wird beschrieben, mit welchen Schritten der Veränderungsprozess eingeleitet wurde, wie der Umsetzungsprozess gestartet wurde und welche Faktoren als erfolgsbestimmend oder –hemmend angesehen werden.

1 Einleitung

„Wissensmanagement“ ist für die Verbraucher-Zentrale NRW ein „alter Hut“. Schon seit je her gibt es das Konzept, dass die Beratungskräfte in landesweit 54 Beratungsstellen von wissenschaftlichen Mitarbeiter/innen in der Geschäftsstelle in Düsseldorf unterstützt werden, in dem dort neue Erkenntnisse aus der Fachliteratur, aus der Rechtsprechung, aus den Medien, aus Kontakten mit Politik, Verwaltungen und Unternehmen aufgegriffen, generalisiert und zu Beratungsaussagen und Hintergrundmaterialien verdichtet und strukturiert in einem System von „Fachmappen“ und anderen Organisationssystemen abgelegt wird. Die Verbraucherzentralen in den anderen Ländern verfahren ähnlich. Für Ratsuchende gibt es eine „Infothek“, die bundesweit einheitlich vom Verbraucherzentrale Bundesverband in Berlin gepflegt wird. Elektronische Datenbanken, z.B. eine bundesweite Sammlung von Urteilen und Abmahnungen bei Wettbewerbsverstößen, ermöglichen einen raschen Zugriff in der Rechtsabteilung. Sonst ist die Verbreitung und Speicherung von Wissen bei den Verbraucherzentralen noch überwiegend Papier basiert.

Anlässlich der Fertigstellung der EDV-Vernetzung auch innerhalb der Beratungsstellen in Nordrhein-Westfalen sollte das Wissensmanagement auf eine andere technologische Basis gestellt werden. Denn zu augenfällig waren zwischenzeitlich die Engpässe, die das in der Vergangenheit bewährte Verfahren seit einigen Jahren hervorrief.

Eine zunehmende Themenkomplexität – man denke nur an neue Verbrauchertemen wie Telekommunikation, Energiemarkt, Gesundheit und Pflege – ist mit gleichbleibenden Ressourcen zu bewältigen. Thematische „Klassiker“ wie z.B. das Kaufvertragsrecht können nicht einfach „ad acta“ gelegt werden, weil immer wieder neue Konsumentengenerationen nachwachsen, die Beratung nachfragen. Die Auswahl der Beratungsschwerpunkte kann sich nicht nur an neuen Erfordernissen orientieren, sondern muss ordnungspolitische Überlegungen einbeziehen.

Wegen der wachsenden Aufgaben bei gleichbleibenden Ressourcen ist eine Effizienzsteigerung bei der Schaffung, Verteilung und Nutzung des Wissens bei der Verbraucher-Zentrale NRW unabdingbar. Viele Mitarbeiter/innen insbesondere in den Beratungsstellen versprechen sich davon Entlastung von Routinetätigkeiten.

2 Konzeptentwicklung

Vor diesem Hintergrund wurde im September 2001 ein Projekt gestartet, bei der Verbraucher-Zentrale NRW ein web-basiertes Wissensmanagement einzuführen. Vorausgegangen waren zunächst Abstimmungen mit anderen Verbraucherzentralen und dem Bundesverband, um mit dem Vorhaben in NRW gleichzeitig die Basis für ein künftiges gemeinsames, bundesweit einheitlich strukturiertes elektronisches Wissensmanagement zu legen. Allein bei der Verbraucher-Zentrale NRW werden später rund 120 Nutzer/innen in der Geschäftsstelle und rund 180 Nutzer/innen in Beratungsstellen das elektronische Wissensmanagement nutzen.

Die Erstellung eines Detail-Konzepts für die Einführung eines web-basierten Wissensmanagements und dessen Umsetzung sollte durch eine Organisationsberatung begleitet werden. Ziel war nicht nur, Probleme aufgrund nicht hinreichend durchdachter Einführungskonzepte zu vermeiden. Im Vordergrund stand vielmehr, mit der Erstellung eines Detailkonzepts auch die Gelegenheit zu nutzen, die Strukturen der Bildung und Verteilung von Fachwissen in den Blick zu nehmen sowie Geschäftsprozesse zu reorganisieren. In einem ersten Schritt hierzu soll eine einheitliche elektronische Ablage einen raschen Zugriff auf interne Formulare, Listen, Dienstanweisungen, Konzepte und andere Unterlagen ermöglichen. Von vornherein war klar, dass „Einführung eines elektronischen Wissensmanagement“ weit mehr sein würde, als eine neue EDV zu implementieren.

Für die Erstellung eines Detailkonzepts wurde eine Projektgruppe gebildet, der neben dem Beratungsunternehmen Mitarbeiter/innen aus allen Organisationseinheiten und den meisten funktionalen Ebenen der Verbraucher-Zentrale NRW (Geschäftsleitung, wissenschaftliche Mitarbeiter, Beratungskräfte) angehören. Auch die Datenschutzbeauftragte und zwei Betriebsratsmitglieder waren in die Projektgruppe eingebunden. Diese „Kerngruppe“ hatte die Aufgabe, Festlegungen hinsichtlich konkreter Ziele sowie der Strukturen, Funktionalitäten und Abläufe des künftigen Wissensmanagements zu treffen und die Vorschläge des Beratungsunternehmens, die im Verlauf des Prozesses immer tiefer detailliert wurden, zu überprüfen und abzunehmen. Die Mitglieder der Kerngruppe hatten gleichzeitig die Aufgabe, die Ergebnisse in ihre Bereichen (bzw. im Gesamt-Betriebsrat) zu kommunizieren und dort abzustimmen.

Die Kerngruppe des Projektteams wurde anlässlich einer Reihe von Workshops um Mitarbeiter aus drei anderen Verbraucherzentralen sowie des Verbraucherzentrale Bundesverbands zu einem „Review-Team“ erweitert. Das Review-Team hatte die Aufgabe, Rückmeldungen zu den erreichten Meilensteinen zu geben und sicher zu stellen, dass die Ergebnisse auch auf die anderen Verbraucherverbände und dort vorfindbare Anforderungen übertragbar sein würden.

Innerhalb von gut zwei Monaten wurde so das Detailkonzept erstellt und ein darauf basierendes Testsystem aufgesetzt. Damit konnte ein erster Praxis-Check der bis dahin völlig abstrakten Konzepterstellung sowie ein Test der Software hinsichtlich grundsätzlicher Eignung für die Anforderungen in der Praxis erfolgen.

3 Umsetzung

Mit Abschluss der Konzeptphase wurde die Entscheidung für die Software Livelink von OpenText getroffen; diese Software stand bereits vor Projektbeginn in der engeren Auswahl. Um bei ISDN-Wählverbindungen der Beratungsstellen keine zu großen Übertragungszeiten zu erhalten und schnellen Zugriff auf die gewünschten Inhalte zu gewährleisten, soll ein Zusatzmodul eingesetzt werden, das MS-Word – Texte nach HTML konvertiert, dabei abschnittsweise in einzelne Dokumente zerlegt und weitere anwendungserleichternde Funktionen aufweist. Dies wurde im Frühjahr 2002 entschieden; dabei waren herstellerseitig einige Anpassungen vorzunehmen gewesen. Damit konnte die endgültige Installation Mitte Juni 2002 aufgesetzt und zur Verfügung gestellt werden.

Ende Januar 2002 wurde die Umsetzungsphase mit dem Beratungsunternehmen gestartet. Hierbei geht es darum, die Primärstruktur des künftigen Wissensmanagements mit Inhalten zunächst für drei Beratungsgebiete – Verbraucherrecht, Telekommunikation und Energie – sowie eines Teils der organisatorischen Ablage zu füllen. Damit ist verbunden, auch Abläufe für die Einführung des Systems zu strukturieren und zu testen. Das betrifft beispielsweise die Dokumentation oder die Schulung der Autoren der ersten Umsetzungsphase. Danach soll das System im Pilotbetrieb mit sechs ausgewählten Beratungsstellen getestet werden. Parallel erarbeitet der Betriebsrat einen Vorschlag für eine Betriebsvereinbarung für den späteren Systembetrieb. Konzepterstellung, Schulung, Umsetzung und späterer Pilotbetrieb wurden bzw. werden zudem wissenschaftlich begleitet und durch Befragungen unterstützt, um die Zielerreichung zu messen, rechtzeitig Korrekturen vornehmen zu können und Verbesserungen im Prozess zu implementieren.

Des Weiteren fanden parallel zur zweiten Projektphase umfangreiche Konsultationen mit dem Dachverband und den anderen Verbraucherzentralen statt, um im Rahmen eines zeitversetzt beginnenden Projekts die Grundlagen für ein bundesweites Intranet der Verbraucherorganisationen zu legen. Diese bundesweite Lösung soll physikalisch das bei der Verbraucher-Zentrale NRW aufgebaute Intranet derart nutzen, dass ein zusätzliches Ordnersystem mit einer Rechte- und Administrationsstruktur, wie sie für den bundesweiten Einsatz benötigt wird, in der bestehenden Installation aufgebaut werden soll.

Nach Auswertung der Pilotphase und gegebenenfalls notwendigen Anpassungen aufgrund der Pilotphase soll dann die Erstellung aller weiteren Inhalte, die Schulung aller Mitarbeiter/innen der Verbraucher-Zentrale NRW und der vollständige Betrieb erfolgen. Erst danach kann das papierbasierte Wissensmanagement eingestellt oder zumindest erheblich reduziert werden.

4 Erfolgsbestimmende und erfolgshemmende Faktoren

Bereits jetzt zeigt sich, dass die konkrete Umsetzung immer wieder Flexibilität erfordert und Feinanpassungen des Konzepts notwendig macht. Andererseits besteht auch die klare Erkenntnis, durch eine stringente Prozessführung der Versuchung zu widerstehen, immer wieder neue Detaillösungen zu erwägen und das erarbeitete Konzept umzuwerfen, noch bevor es erprobt wurde. Diese Versuchung wächst in dem Maße, wie in der Umsetzungsphase der Kreis der Akteure sich erweitert und neue Vorschläge auf den Tisch kommen. Andererseits eröffnet häufige Reflexion die Chance, rechtzeitig möglichst viele „Konstruktionsmängel“ des Konzepts auszumerzen, bevor sie im späteren Regelbetrieb offenkundig werden und die Akzeptanz mindern. Die frühe und begleitete Konfrontation des Konzepts mit potenziellen Skeptikern oder Kritikern des Systems ist darüber hinaus ein wichtiger Faktor, um das System weiter reifen lassen zu können.

Bestimmend für die bisher sichtbar gewordene Akzeptanz ist vor allem, dass von Anfang an ein repräsentativer Beteiligungsprozess gestartet wurde. Das gilt sowohl für die bundesweite Ebene als auch für die Ebene der Mitarbeiter/innen der Verbraucher-Zentrale.

Wichtig ist ein erfolgreiches Marketing innerhalb der Belegschaft. Diesem Punkt wurde bereits in der Konzeptionsphase einige Aufmerksamkeit gewidmet. So wurde geplant, wann und wie die jeweils erreichten Meilensteine in die Belegschaft kommuniziert werden. Es gab schriftliche Informationen und Präsentationen bei Mitarbeiterversammlungen. Bei einem Treffen der Beratungsstellen-Leiter/innen wurde darüber hinaus die Möglichkeit eröffnet, in einem EDV-Schulungsraum an verschiedenen onlinegeschalteten Rechnern selber das Testsystem auszuprobieren. Obwohl nur wenige Testinhalte eingestellt waren, war dieses Angebot ein voller Erfolg: die Rechner waren jeweils von mehreren Mitarbeiter/innen umringt, die – trotz der eingeschränkten Möglichkeiten – fasziniert davon waren, die sonst in Ordnern nachzuschlagenden Inhalte am Bildschirm zu finden und schnellen Zugriff auf relevante, vertiefende Informationen oder aktive Web-Links zu haben. Teilweise wurde sogar eine schnellere „Probe-Einführung“ verlangt: *„Wenn ich das recht sehe, ist doch die Bedienung ganz einfach und selbsterklärend. Warum muss ich dann die Pilotphase abwarten und kann nicht schon mal einen Lese-Zugang erhalten?“*, so eine Beratungsstellen-Leiterin.

Man muss jedoch davon ausgehen, dass nicht alle Mitarbeiter/innen gleichermaßen EDV-versiert sind. Das wird spätestens dann virulent, wenn der papierbasierte Informationskanal abgeschaltet wird. Ein durchdachtes Schulungs- und Begleitungskonzept ist daher unabdingbar, wenngleich die Mitarbeiter/innen darauf vorzubereiten sind, dass künftig die Erwartung besteht, EDV-Basiswissen (Betriebssystem, Browser, Standard-Office-Paket) mitzubringen oder in Eigeninitiative zu erwerben.