

BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH

BUNDESMINISTERIN  
FÜR FRAUEN UND ÖFFENTLICHEN DIENST

**Wissensmanagement**

# **Bundesstrategie Wissensmanagement**

Version 1.0, Wien 2012

## **Impressum:**

*Medieninhaberin, Verlegerin und Herausgeberin:*

Bundesministerin für Frauen und Öffentlichen Dienst im Bundeskanzleramt Österreich  
Minoritenplatz 3, 1014 Wien

*Redaktion:* Michael Kallinger

*Text und Gesamtumsetzung:* Referat III/9/a Verwaltungsinnovation

*Herstellung:* Druck

Wien, 2012

*Fotonachweis:*

*Copyright und Haftung:*

Auszugsweiser Abdruck ist nur mit Quellenangabe gestattet, alle sonstigen Rechte sind vorbehalten. Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in dieser Publikation trotz sorgfältiger Bearbeitung ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Bundeskanzleramtes und der Autorin/des Autors ausgeschlossen ist. Rechtsausführungen stellen die unverbindliche Meinung der Autorin/des Autors dar und können der Rechtsprechung der unabhängigen Gerichte keinesfalls vorgreifen.

*Rückmeldungen:*

Ihre Überlegungen zu vorliegender Publikation übermitteln Sie bitte an: [michael.kallinger@bka.gv.at](mailto:michael.kallinger@bka.gv.at)

*Bestellservice des Bundeskanzleramtes*

1014 Wien, Ballhausplatz 2,

Telefon: +43 1 53 115-2613,

Fax: +43 1 53 115-2880,


E-Mail: [broschuerenversand@bka.gv.at](mailto:broschuerenversand@bka.gv.at),

Internet: [www.bundeskanzleramt.at/publikationen](http://www.bundeskanzleramt.at/publikationen)

## Vorwort

Sinn der vorliegenden Bundesstrategie ist es, den Arbeiten zu Wissensmanagement, die in mehreren Bundesministerien und obersten Organen durchgeführt werden, ein gemeinsames Ziel und einen methodischen Gesamtrahmen zu geben. Eine interministerielle Arbeitsgruppe hat im Zeitraum von Herbst 2011 bis zum Herbst 2012 die Inhalte erarbeitet und das Referat für Verwaltungsinnovation im Bundeskanzleramt hat diese zusammengefasst und ausformuliert. Aus der gemeinsamen Vision wurden neun strategische Ziele abgeleitet und durch Maßnahmen zur Umsetzung konkretisiert. Die zentralen Empfehlungen beziehen sich auf die Weiterentwicklung des Bundesintranets und die Wissensbewahrung bei Personalabgängen. Die Bundesstrategie bietet die Chance, das Thema Wissensmanagement in der Bundesverwaltung in den nächsten beiden Jahren entscheidend weiterzuentwickeln.

BUNDESKANZLERAMT  ÖSTERREICH

 Bundesministerium für europäische  
und internationale Angelegenheiten



Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung



Bundesministerium für  
Wirtschaft, Familie und Jugend



Verfassungsgerichtshof  
Österreich



REPUBLIK ÖSTERREICH  
Parlament





## Inhaltsverzeichnis

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| <b>1</b> | <b>Herausforderungen und Potenziale .....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2</b> | <b>Vision / Zukunftsbild.....</b>   | <b>8</b>  |
| <b>3</b> | <b>Strategische Ziele .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>4</b> | <b>Empfehlungen des Rechnungshofs zur Umsetzung.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>5</b> | <b>Umsetzung und Maßnahmen.....</b>   | <b>11</b> |
| 5.1      | Ausbau des Bundesintranets durch die Nutzung von neuen technischen Möglichkeiten wie Web 2.0 (zB Social Intranet) ..... | 11        |
| 5.2      | Voraussetzung für die Einführung von Wissensmanagement .....  | 12        |
| 5.3      | Erstellung eines Werkzeugkastens .....  | 12        |
| 5.4      | Wissensbericht.....   | 13        |
| 5.5      | Wissenssicherung bei Personaländerungen – standardisierter Personalabgangsprozess .....                                 | 13        |
| 5.6      | Wissenssicherung im Projektmanagement .....   | 14        |
| 5.7      | Wissensdatenbanken und Wikis.....   | 14        |
| 5.8      | Unterstützung bei der Umsetzung .....   | 14        |
| 5.9      | Weiterentwicklung bestehender technischer Möglichkeiten.....  | 14        |
| <b>6</b> | <b>Abkürzungs- und Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>16</b> |
|          | <b>Anhang 1: Fachliche Grundlagen.....</b>  | <b>17</b> |
|          | <b>Anhang 2: Ausgangssituation .....</b>  | <b>22</b> |
|          | Studie des KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung.....  | 22        |
|          | Ergebnisse im Überblick .....   | 22        |
|          | Exemplarische Einzelergebnisse .....  | 23        |
|          | <b>Anhang 3: Mitglieder der Arbeitsgruppe Wissensmanagement.....</b>  | <b>25</b> |



# 1 Herausforderungen und Potenziale

Entsprechend den Daten aus dem Personalcontrolling der Sektion III des Bundeskanzleramts werden in den nächsten 12 Jahren (2012 bis 2023) Pensionierungen in Höhe von 36 % des Personalstandes (31.12.2011) prognostiziert. Diese hohe Anzahl von Pensionierungen darf jedoch nicht zu einer Schmälerung der Wissensbasis führen, da sonst die Qualität der Leistungen der öffentlichen Verwaltung gefährdet ist.

Weiters wird die (kommunikations)technische Umgebung immer komplexer, die Dokumente und sonstigen Informationen sind in vielerlei Form aufzufinden, zu bearbeiten und zur Verfügung zu stellen (E-Recht, Akt, Mail, Internet, Intranet, auch Wikis und Facebook...). Eine kohärente Nutzung dieser Instrumente ist anzustreben, denn nur so kann der Suchaufwand in Grenzen gehalten werden. Dies sind die beiden wichtigsten Herausforderungen, denen sich das Wissensmanagement in den nächsten Jahren stellen muss. Die demografische Entwicklung, verbunden mit einem höheren Pensionsantrittsalter, die Folgen von Personaleinsparungen, Wanderungsbewegungen und die Internationalisierung der Arbeitsmärkte bilden weitere wichtige Herausforderungen. Eine ausführliche Schilderung der Ausgangssituation findet sich in einem eigenen Kapitel (siehe Anhang 2).

Durch die Erhebung, Zusammenführung und Systematisierung von Daten und Fachwissen können auch brachliegende Potenziale genutzt werden. Was davon ist Kernwissen, d.h. für die strategische Aufgabenerfüllung notwendig? Ein besseres Management dieser Wissensbestände kann die Verwaltung von internen administrativen Tätigkeiten entlasten und so die Wirkung der Verwaltungsleistungen steigern.

## 2 Vision / Zukunftsbild

In einem Workshop im März 2012 erarbeiteten die Mitglieder der Arbeitsgruppe Wissensmanagement die Kernpunkte dieser Vision, also einer Vorstellung über die erwarteten Vorteile nach Umsetzung der Strategie.

- Alle Bediensteten der Bundesverwaltung, insbesondere Führungskräfte, verstehen Wissen als eine Schlüsselressource, mit der sie sorgsam umgehen. Sie dokumentieren bzw. speichern Wissen in einer Weise, dass man es gut verwenden, übergeben und seine Herkunft nachvollziehen kann. Das Prinzip „Wissen ist eine Holschuld!“ gehört der Vergangenheit an.
- Wissensmanagement ist als selbstverständlicher Teil des Verwaltungshandelns in die Prozesse/Arbeitsabläufe integriert, sodass es nicht als zusätzliche Belastung empfunden wird.
- Wissensmanagement-Instrumente sind bekannt und werden in adäquater Weise eingesetzt.
- Die Nutzung zeitgemäßer Instrumente ermöglicht ein rascheres Bekanntmachen von neuen Themen und die Beteiligung daran. Sie führt zu einer besseren Vernetzung der internen und externen WissensträgerInnen und gestaltet die Arbeit attraktiver.
- Wissensmanagement ist einerseits als Querschnittsmaterie in allen Hierarchieebenen und Organisationseinheiten nachhaltig integriert, andererseits entwickeln spezialisierte MitarbeiterInnen die Instrumente weiter.
- **Effizientes Wissensmanagement garantiert die Erhaltung und Verbesserung der Qualität der österreichischen Bundesverwaltung und steigert ihre Wirksamkeit.**



## 3 Strategische Ziele

Die AG Wissensmanagement hat die strategischen Ziele gemeinsam erarbeitet, die im Folgenden gegliedert nach Personalentwicklung, Kulturwandel und IT-Unterstützung dargestellt werden.

- **Effizienz steigern:** Besserer Umgang mit Wissen in der Organisation, um dadurch Kosten (z. B.: Entfall unnötiger Suchzeiten) zu senken und die Qualität der Leistungserstellung zu steigern
- **Einheitliche Definitionen schaffen:** Gemeinsames Verständnis für die Begriffe der Wissensmanagement-Instrumente
- **Wissenstransfer sicherstellen:** Bessere Wissenssicherung bei Personaländerung
- **Wissensziele definieren:** Wissensmanagement unterstützt bei der Abklärung des zukünftigen Wissensbedarfs (anhand der Organisations-Zielsetzung)
- **Bewusstsein schaffen:** Förderung eines Kulturwandels hin zu einer offenen Kommunikation und einem an den Organisationszielen ausgerichteten Umgang mit Wissen und Informationen
- **Interoperabilität steigern:** Stärkung der Zusammenarbeit durch das fächer- und organisationsübergreifende Instrument Wissensmanagement
- **Neue Medien forcieren:** Nutzung von neuen technischen Möglichkeiten wie Web 2.0 (z. B.: Social Intranet im Rahmen des „Bundesintranet Öffentlicher Dienst“) und Cloud Computing
- **Wissensprodukte bereitstellen:** Produziertes Wissen soll bedarfsgerecht weitergegeben werden und effizient auffindbar sein.
- **Modernisierung vorantreiben:** Weiterentwicklung bestehender technischer Möglichkeiten (z. B.: ELAK) hin zu einer besseren Nutzbarkeit im Sinne von Wissensmanagement

## 4 Empfehlungen des Rechnungshofs zur Umsetzung

In einem **Bericht des Rechnungshofs** (Bund 2011/8: Wissensmanagement im BMI und im BMLVS, S. 209-258) werden zentrale Empfehlungen für das Wissensmanagement festgehalten, die wichtigsten werden im Folgenden leicht verkürzt bzw. verallgemeinernd dargestellt.

1. Ein strategisches Konzept für das Wissensmanagement entwerfen und umsetzen.
2. Strategische Wissensziele vorgeben und herunter brechen.
3. Die Verantwortlichkeit für die Organisation des Wissensmanagements in der Zentraleitung bei einer Stelle bündeln.
4. Wesentliche Fachbegriffe zum Wissensmanagement einheitlich definieren.
5. Die strategischen Wissensgebiete festlegen, klar gliedern, durchgängig strukturieren, bedarfsgerecht ausrichten und gezielt managen.
6. Ein übersichtliches Intranet mit einer Suchfunktion zur Verfügung stellen, in dem wichtige Begriffe und Abkürzungen erläutert werden.
7. Durch ein gezieltes Informationsmanagement – wie bspw. durch ein differenziertes System der Pull-Information (Abruf an zentraler Stelle) und der Push-Information (Verteilung an EmpfängerInnen) die zeitliche Belastung der Bediensteten gering halten.
8. Alle wissensrelevanten Projekte zentral erfassen, den systematischen Zugriff auf die Projektdokumentationen sicherstellen und das Wissen aus den Projekten gezielt managen.
9. Das Innovationspotenzial der MitarbeiterInnen zielgerichtet durch ein Betriebliches Vorschlagswesen / Ideenmanagement nutzen.
10. Bei der Aus- und Weiterbildung in geeigneten Fällen standardisierte Lehrmittel verwenden.
11. Die im Intranet bereitzustellenden Formulare an schnell auffindbarer Stelle userorientiert vorrangig nach Sachgebieten zugänglich machen, wobei jedoch die für das Formular zuständigen Organisationseinheiten – für allfällige Rückfragen oder Verbesserungswünsche – erkennbar sein sollten.
12. Die Häufigkeit der Verwendung von Applikationen messen und die Zugriffe auf die für die Steuerung und Verbesserung des Wissens als wichtig beurteilten Inhalte mit vertretbarem wirtschaftlichen Aufwand – in nicht personenbezogener Form – analysieren.
13. Vor allem das Kerngeschäft nach geeigneten wissensbezogenen Kennzahlen analysieren; solche wären festzulegen.

## 5 Umsetzung und Maßnahmen

Die ressortübergreifende Arbeitsgruppe Wissensmanagement koordiniert die gemeinsame Umsetzung der vorliegenden Strategie, aktualisiert diese jährlich und erstellt zusammenfassende Berichte.

### 5.1 Ausbau des Bundesintranets durch die Nutzung von neuen technischen Möglichkeiten wie Web 2.0 / Social Intranet

Das Bundesintranet Öffentlicher Dienst (oeffentlicher-dienst.intra.gv.at) stellt sich derzeit als Informationsplattform der Sektion III des BKA dar. Es bietet detaillierte Informationen zum Personalbereich sowie zur Wirkungsorientierung. Es enthält eine Dokumentation des Besoldungs-, Dienst- und Pensionsrechts, Rundschreiben, Formulare, den Newsletter der Sektion III, das Programm der Verwaltungsakademie, Stellenausschreibungen und viele Informationsangebote mehr.

Abbildung 1 Einstiegsseite Bundesintranet

The screenshot shows the homepage of the Federal Intranet. At the top, there is a navigation menu with the following items: STARTSEITE, SERVICE, JOBS, AUSBILDUNG, FÜHRUNG, RECHT, and PERSONALVERWALTUNG. Below the navigation, the main content area is titled 'HERZLICH WILLKOMMEN...'. It features a photo of SC Mag. Angelika Flatz and a welcome message. The message includes a quote: "Doing more with less" lautet die Devise, die für den öffentlichen Dienst aktuell und auch in Zukunft gelten muss. Das ist nur mit einer sich weiter effizient entwickelnden Verwaltung sowie mit gut ausgebildeten und motivierten MitarbeiterInnen zu schaffen. Below the photo, there is a section titled 'Unser Auftrag:' which states: 'Wir unterstützen die Entwicklung von einer schlichten Personalverwaltung hin zu einer zukunftsfähigen Personalführung im Bundesdienst. Im Fokus des strategischen Personalmanagements stehen neben der Flexibilisierung und Weiterentwicklung des Dienstrechts die effiziente Personnbewirtschaftung und die Bereiche der Aus- und Weiterbildung sowie die Personalentwicklung.' Further down, there is a section titled 'Diese Plattform versteht sich als Informations- und Serviceangebot für Führungskräfte, MitarbeiterInnen und PersonalistInnen im Bundesdienst und wir hoffen Sie damit umfassend informieren und in Ihrer beruflichen Praxis unterstützen zu können.' Below this, there is a section titled 'Informationen über den Öffentlichen Dienst in Österreich finden Sie auch im Internet auf der BKA-Homepage.' and a list of news items dated from 2012. On the right side, there is a sidebar with several sections: SERVICE: Pensionsantragsrechner, Publikationen, 'Ich in Arbeit'; JOBS: im Bundesdienst und bei Institutionen der EU; AUSBILDUNG: Verwaltungsakademie des Bundes; FÜHRUNG: Leitfäden zur Führung von MitarbeiterInnen; RECHT: Besoldungs-, Dienst- und Pensionsrecht; PERSONALVERWALTUNG: Rundschreiben, Personalpläne, Formulare.

Eine **Aufnahme von Web 2.0-Elementen** (Kommentiermöglichkeit, Diskussionsforen, Social Network) in das Bundesintranet soll die Kommunikation zu den Themen der Plattform intensivieren. Zu klären ist dabei, wie der Moderationsbedarf abgedeckt wird.

Ein weiterer Schritt ist der **Ausbau** des Bundesintranets. Aus den Intranet-Portalen der Ministerien sollen die Best-Practices identifiziert und mit den nötigen Adaptierungen in das Bundesintranet übertragen werden.

Ein weiterer Punkt wäre die Nutzung existierender Sozialer Netzwerke:

- Diese sind einerseits ein wichtige Nachrichtenkanäle,
- eignen sich andererseits auch für die Kommunikation mit BürgerInnen
- und könnten eine wichtige Rolle bei der Personalakquisition spielen.

Weitere Collaboration-Tools können wichtige Instrumente für das Wissensmanagement sein. Es bietet sich an, Informationen über Nutzen und Verwendungsmöglichkeiten dieser Tools in einen Werkzeugkasten aufzunehmen.

## 5.2 Voraussetzung für die Einführung von Wissensmanagement

Mindestanforderungen für die Einführung von Wissensmanagement, die aus den Empfehlungen des RH abgeleitet werden können, wären an geeigneter Stelle zu verankern (z. B.: Ministerratsvortrag). Die konkreten Maßnahmen zur Umsetzung in den Ressorts bzw. Obersten Organen wären durch individuelle Leitfäden, die an den jeweiligen Organisationszielen ausgerichtet und an die Ressourcen angepasst sind, zu gestalten.

## 5.3 Erstellung eines Werkzeugkastens

Unter dem Begriff „Werkzeugkasten“ wird eine Sammlung aller WM-Instrumente, die in den Ressorts und obersten Organen verwendet werden, verstanden. Zusätzlich soll eine Diskussionsplattform (Web 2.0-Gedanke) geschaffen werden, auf der über Änderungen, Verbesserungen, etc. diskutiert werden kann bzw. wo Bewertungen vorgenommen werden können. Der Maßnahmenkatalog könnte nach einem bestimmten Muster organisiert sein – z. B.:

- Name des Instruments
- Art des Instruments: sozial, technisch, betriebswirtschaftlich, prozessbezogen
- Beschreibung des Instruments
- Bisherige Umsetzung: Ressort A - Sektion X, Ressort Z
- Kontaktpersonen
- Komplexität der Umsetzung (Kosten, Personaleinsatz, Vorlaufzeit, ...)
- Meinungen und Statements von UserInnen
- Checkliste für die Umsetzung
- Weitere Informationen: Literatur, Fortbildungsangebote, etc.

Ziel der Maßnahme ist ein gemeinsamer Werkzeugkasten, der eine einheitliche Anwendung und Weiterentwicklung sicherstellen soll.

## 5.4 Wissensbericht

Umgesetzte Maßnahmen zum WM sollten in Berichten dargelegt werden („Wissensbericht“). Der Wissensbericht sollte wichtige Entwicklungen in den Bereichen Humankapital, Beziehungskapital und Strukturkapital darstellen und auch Kennzahlen umfassen. Die regelmäßige Erstellung einer Wissensbilanz jedoch, in der das intellektuelle Kapital strukturiert abgebildet wird, ist verhältnismäßig ressourcenintensiv und daher nicht als unmittelbar anzugehender Schritt zu empfehlen.

## 5.5 Wissenssicherung bei Personaländerungen – standardisierter Personalabgangsprozess

Das Hauptproblem, das sich für die Bundesverwaltung bezüglich Wissensmanagement in den nächsten Jahren stellen wird, ist mit Bestimmtheit die Wissenssicherung bei Pensionierungen. Grundsätzlich geht es darum, unter den anstehenden Pensionierungen die wichtigsten WissensträgerInnen zu identifizieren und Maßnahmen zur Wissenssicherung bzw. Wissensweitergabe zu setzen (z. B.: Mentoring, Dokumentation). Dabei ist auf die Anwendung des Wissens, die Weitergabe von Erfahrungen, soweit möglich, und die „Übergabe“ des Netzwerks an professionellen Kontakten besonders zu achten. Da, wie bereits angesprochen (siehe Kap. 1), in den nächsten 10 Jahren rund 40.000 Bundesbedienstete in Pension gehen werden, macht es Sinn, diesen Prozess zu vereinheitlichen. Der Prozess umfasst grundsätzlich folgende Stufen:

- Identifikation als zentrale Wissensträger: Anhand von Kriterien, z. B.: Komplexität, hoher Anteil an implizitem Wissen
- Auswahl des „Empfängerkreises“, also jenes/r Nachfolgers/-in, KollegInnen, Führungskräfte, an die das Spezialwissen weitergegeben werden soll
- Auswahl einer geeigneten WM-Methode
- Durchführung
- Debriefing, Abgangsgespräch

Diese Vorgangsweise ist notwendig, um die Qualität der Leistungen der öffentlichen Verwaltung aufrechterhalten zu können. Im BMF wurde ein derartiges Projekt in den Jahren 2009/2010 in Form eines Wissensmentorings durchgeführt, bei dem eine Spezialistin vor dem Übertritt in den Ruhestand längerfristig ihr Wissen sehr gezielt an drei Mitarbeiterinnen weitergab.

## 5.6 Wissenssicherung im Projektmanagement

In mehreren Ministerien ist die Abwicklung von Projekten standardisiert. Hier ist darauf zu achten, dass die Projektmanagement-Richtlinien mit dem Wissensmanagement verzahnt werden. Beim Projektstart, bei Absolvierung von Meilensteinen und beim Projektabschluss bestehen jedenfalls Berührungspunkte: beim Projektstart sind bisherige Erfahrungen (aus anderen Projekten, aus dem Regelbetrieb, aus Revisions- und RH-Berichten) in den Planungsprozess miteinzubeziehen, bei Erreichung von Meilensteinen sollen jeweils „lessons learned“ (Verschriftlichung von Lernerfahrungen) erarbeitet und dokumentiert werden und ebenso beim Projektabschluss. Die Erfahrungen aus dem Projekt sollen in den Regelbetrieb transferiert werden.

## 5.7 Wissensdatenbanken und Wikis

Beim Umgang mit Wissen als wertvolle Ressource sollen auch zeitgemäße Instrumente Anwendung finden, wobei Wissensdatenbanken und/oder Wikis sicher eine zentrale Rolle spielen können. Beispiele dafür sind das Rechtsinformationssystem **RIS** und die Finanzdokumentation **Findok** als öffentlich zugängliche Datenbanken sowie das Dienstrechtssystem **Diresy** und das **BKA-Wiki** als verwaltungsinterne Informationssysteme. Ähnlich wie im Abschnitt 5.3. geht es darum, diese Instrumente in einer kohärenten Weise weiter zu entwickeln bzw. die Anwendung auszuweiten. Während Datenbanken im Wesentlichen ein Informationsmedium darstellen, mit dem eine Stelle gesicherte Dokumente zur Verfügung stellt, bieten Wikis darüber hinausgehende Möglichkeiten, nämlich Kommentierung, Diskussion und gemeinsame Bearbeitung bzw. Erstellung von neuen Inhalten (Artikeln).

## 5.8 Unterstützung bei der Umsetzung

Bei der Implementierung komplexer WM-Instrumente bzw. bei tiefgreifenden Organisationsentwicklungsprozessen kann die Einbeziehung von externen ExpertInnen erforderlich werden (die Umsetzung kann aber nicht delegiert werden!). Bei der Auswahl und dem Einsatz von BeraterInnen kann die Verwaltungsakademie des Bundes Unterstützung bieten. Unterschiedliche Modelle wie Coaching, Beratung und Audits werden angeboten.

## 5.9 Weiterentwicklung bestehender technischer Möglichkeiten

Der Elektronische Akt (ELAK) stellt die Grundlage für die Aktenbearbeitung in den Zentralstellen der Bundesministerien dar und bildet daher auch eine wichtige Grundlage für das WM. Die installierte ELAK-Software bietet grundsätzlich sehr viele Möglichkeiten, die jedoch nicht von allen MitarbeiterInnen beherrscht werden und daher auch nicht in vollem Ausmaß genutzt werden. Verschiedene Funktionen, wie zum Beispiel die Suche, sind nicht so einfach zu bedienen, wie es viele AnwenderInnen mittlerweile von anderen, gängigen Systemen gewohnt

sind. Um die Vorteile des ELAK vollumfänglich zu nutzen, wären Berechtigungssystem, Ordnerstrukturen und Suchfunktionen zu analysieren und weiterzuentwickeln.

Collaboration tools sollten in verstärktem Maß genutzt werden.

# 6 Abkürzungs- und Literaturverzeichnis

## Abkürzungsverzeichnis

|    |                      |
|----|----------------------|
| AG | Arbeitsgruppe        |
| OE | Organisationseinheit |
| WM | Wissensmanagement    |

## Literaturverzeichnis

Bundesheer 2010, Management ÖBH 2010: Wissensmanagement im Österreichischen Bundesheer, Konzept „Wissensmanagement“, Operatives Querschnittskonzept, o.O., 2008

KDZ, Wissensmanagement in der Bundesverwaltung, Studie in Kooperation mit und im Auftrag des Bundeskanzleramts, 2010

Kuhlen, Seeger, Strauch, (Hrsg.): Grundlagen der praktischen Dokumentation, 5. völlig neu gefasste Ausgabe, Band 2: Glossar, 2004, S. 58

Nonaka/Takeuchi: Die Organisation des Wissens, 1997

North Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, 5. Auflage, Wiesbaden 2011

Probst Gilbert, Raub Steffen, Romhardt Kai, Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 6. Auflage, 2010

Senge Peter: Die fünfte Disziplin: Die Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 11. Auflage, Stuttgart 2010



## Anhang 1: Fachliche Grundlagen

Aus der breiten Palette von Ansätzen zum WM werden im Folgenden jene Grundlagen dargestellt, die am besten die Spezifika der Bundesverwaltung berücksichtigen. Auch der Rechnungshof hat die Bemühungen von einigen Ressorts zum Thema WM analysiert (Bericht des Rechnungshofes, Bund 2011/8, siehe auch Kapitel 4 „Empfehlungen des Rechnungshofs zur Umsetzung“) und festgestellt, dass ein einheitliches Verständnis von Fachbegriffen eine wichtige Grundvoraussetzung für die effektive Ausgestaltung von WM in der Praxis ist. Daher werden an dieser Stelle wichtige Begriffe des Wissensmanagements definiert.

### **Begriffsdefinitionen**

„**Wissen** wird als Überbegriff für Daten, Informationen und persönliche – das sind individuelle und organisationale – Fähigkeiten verwendet.

**Daten** sind alle von Menschen wahrnehmbaren Zeichen und Reize.

**Informationen** sind Daten, die für den jeweiligen Empfänger im Zeitpunkt der Wahrnehmung Relevanz für eine daran geknüpfte Verwertung besitzen.

**Individuelle Fähigkeiten** sind die Fähigkeiten von Menschen, die es ermöglichen, aus der Beurteilung von Daten und letztlich von Informationen Handlungen zur Herbeiführung eines angestrebten Ergebnisses zu setzen.

**Organisationale Fähigkeiten** sind die Fähigkeiten einzelner Menschen, ihre Rolle in einem Team auszuüben und damit ihr Zusammenwirken in einer Organisation zur Erreichung der Organisationsziele zu gestalten.“ (Rechnungshof, Bund 2011/8, S. 220f)

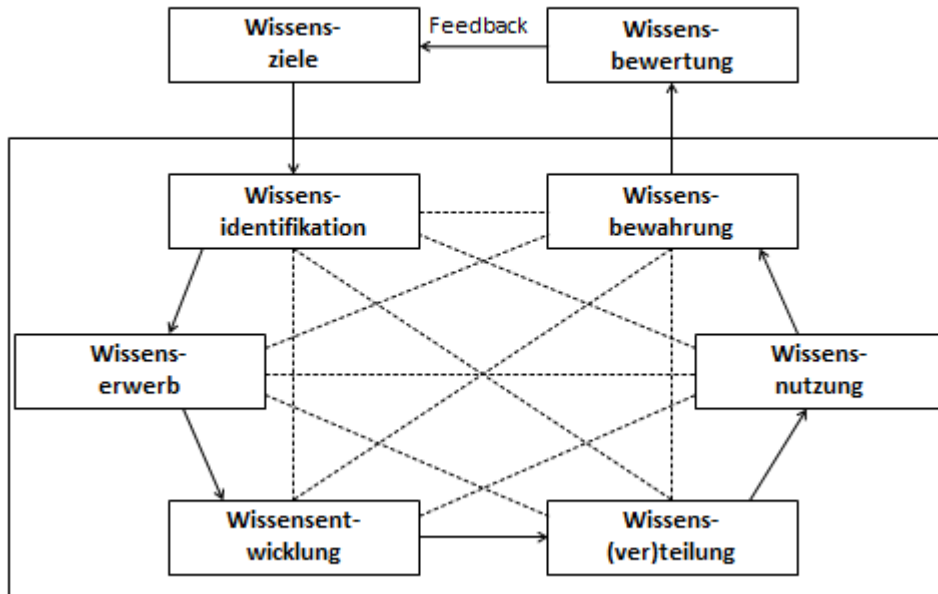
**Wissensmanagement** in einer Organisation bedeutet, in einem systematischen, bedarfsorientierten, vernetzten und umfassenden Ansatz hinsichtlich der Daten bzw. der Informationen und der persönlichen (individuellen und organisationalen) Fähigkeiten der MitarbeiterInnen das Vorhandene zu analysieren, zu ordnen und bereitzuhalten, das Benötigte zu beschaffen oder zu entwickeln und zu integrieren sowie das Verfügbare aufzubereiten, weiterzugeben und anzuwenden. (nach Rechnungshof Bund 2011/8, S. 219)

**Informationsmanagement** hingegen umfasst das Leitungshandeln in einer Organisation in Bezug auf die Bereitstellung und Nutzung der „informationsinhaltlichen“ (Datenbanken, Dokumentationen etc.) und „informationstechnologischen“ (Hardware, Software etc.) Infrastruktur und der darauf basierenden Informationssysteme. Dadurch soll die richtige Information zur richtigen Zeit am richtigen Ort bereitgestellt werden und ein Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele geleistet werden. (Kuhlen, Seeger, Strauch, (Hrsg.): Grundlagen der praktischen Dokumentation, 5.völlig neu gefasste Ausgabe, Band2: Glossar, 2004, S. 58)

## Bausteine des Wissensmanagements (nach Probst et al., 2010)

Das grundlegende Modell von Probst/Raub/Romhart ist ein guter Ausgangspunkt zur Gliederung des Themas. Folgende Grafik stellt das Modell überblicksweise dar:

**Abbildung 2 Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et. al.  
(nach Probst et. al. : Wissen managen, 2010, S. 32)**



Die **Wissensziele** stellen die Grundlage für das Wissensmanagement dar. Sie beschreiben, wofür Wissen eingesetzt wird, was erreicht werden soll bzw. in welchen Themengebieten man Wissen aufbauen bzw. besser nutzen will. Es werden drei Arten von Wissenszielen unterschieden:

- Normative Wissensziele wirken auf die Unternehmenskultur (beispielsweise ein Übergang vom „Wissen ist Macht“-Denken zu einer Kultur vermehrter Wissensteilung).
- Strategische Wissensziele legen fest, in welchen Bereichen man den Fokus bezüglich Wissensaufbau setzt (z. B.: Neuaufbau einer Abteilung).
- Operative Wissensziele umfassen die konkrete Umsetzung.

Aufbauend auf diesen Wissenszielen können die sechs zentralen Bausteine bearbeitet werden:

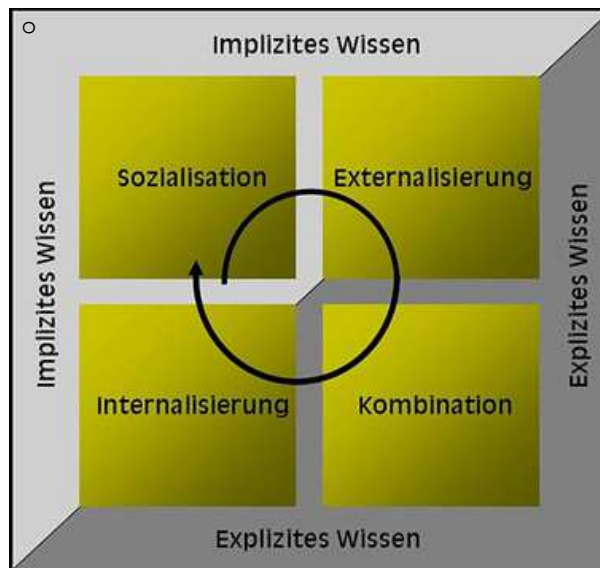
- **Wissensidentifikation** dient zur Schaffung eines Überblicks über die vorhandenen Daten, Informationen und Fähigkeiten, sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation. Es kann auch eine Einteilung danach erfolgen, wie kritisch vorhandenes Wissen für die Organisation ist (wobei bei der Wissensbewertung auf erfolgskritisches Wissen fokussiert werden sollte).

- **Wissenserwerb** beschreibt den „Zukauf“ von Wissen durch die Organisation. Dieser kann durch die Einstellung von ExpertInnen oder die Integration einer ganzen Organisation erfolgen. Wissenslücken innerhalb der Organisation werden also durch Anwerben von externer Expertise gefüllt.
- **Wissensentwicklung** ist das interne Gegenstück zum Wissenserwerb. Anstatt Wissen von außen in die Organisation zu holen, können eigene MitarbeiterInnen in ihrem Wissensaufbau zielgerichtet unterstützt werden. Vorliegende Wissenslücken werden also durch Nutzung der Kreativität der MitarbeiterInnen, Forschung und Entwicklung geschlossen.
- **Wissensverteilung** beschäftigt sich mit der Distribution des Wissens innerhalb der Organisation. Hierzu gibt es verschiedene Methoden wie zum Beispiel Workshops, Jour fixe, Newsletter oder MentorInnen-Systeme. Es muss vorher von Seiten der Organisation definiert werden, wer wie in welchem Umfang über vorhandenes Wissen informiert werden soll.
- **Wissensnutzung** ist der Einsatz des vorhandenen organisationalen Wissens zum Zweck der Leistungserstellung, beispielhaft zur raschen Beantwortung von Anfragen.
- **Wissensbewahrung** umfasst alle organisationalen Hilfsmittel die dazu dienen, wertvolles Wissen herauszufiltern, zu speichern, zu aktualisieren und zur Verfügung zu stellen. Hier kann als Beispiel die Veraktung im ELAK genannt werden.

Darauf folgt die **Wissensbewertung**. Hier wird bewertet, inwieweit die Wissensziele erreicht wurden. Mit der Wissensbewertung ist der Prozess nicht abgeschlossen, da durch diese durchaus neue Ziele entstehen können.

Während das Modell von Probst, Raub und Romhardt als Basis zur Formulierung der Bundesstrategie Wissensmanagement dienen kann, beleuchtet die Forschungsarbeit von Nonaka und Takeuchi eine weitere interessante Facette von Wissensmanagement im öffentlichen Dienst. Eines der Kernziele ist es, der Problematik von verlorengegangenen Wissen im Zuge von Personalfuktuation vorbeugen zu können. Dafür ist es unumgänglich, dass erfahrene MitarbeiterInnen ihren Wissensschatz auf zielgerichtete Weise mit KollegInnen teilen können. Das **Modell von Nonaka und Takeuchi** erläutert den laufenden und sich immer wiederholenden Übergang von implizitem zu explizitem Wissen – also genau den Vorgang, der für die langfristige Wissenssicherung in der Organisation entscheidend ist.

### Abbildung 3 Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi



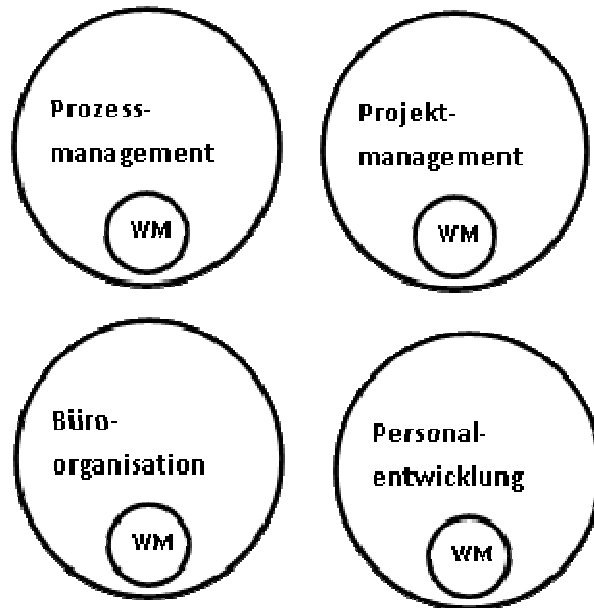
(Nonaka/Takeuchi: Die Organisation des Wissens, 1997)

Das Kernelement von implizitem Wissen stellt Erfahrung dar (z. B.: das Wissen wie Fahrradfahren funktioniert). Im Rahmen der **Sozialisierung** stehen Dinge wie Beobachtung, Nachahmung, praktische Übungen und Erfahrungsaustausch im Mittelpunkt. Durch die Sozialisierung entsteht ein verändertes implizites Wissen, welches im Rahmen der **Externalisierung** ausgedrückt werden soll. Ein bekanntes Beispiel für diese Form der Wissensweitergabe ist die Erklärung eines Hammers: die Funktionsweise des Hammers muss so erklärt werden, dass der/die Wissensempfängerin auch imstande ist bzw. auf die Idee kommt, mit Hilfe eines Steines einen Nagel einzuschlagen, wenn kein Hammer vorhanden ist.

Durch eine gemeinsame Reflexion zwischen der Person, die implizites Wissen hat, und der Person, die es erlernen möchte, entsteht die Möglichkeit gänzlich neues Wissen zu schaffen. Die **Kombination** spielt genau auf diese Tatsache an. Den letzten Schritt stellt die **Internalisierung** des Wissens dar, wo explizites Wissen wiederum verinnerlicht wird. Dies kann durch eine ständige Anwendung von explizitem Wissen geschehen, welches dadurch nach und nach zu einer Gewohnheit wird. Damit ist allerdings der Prozess nicht abgeschlossen, die Spirale des Wissens beginnt erneut. Der zentrale Aspekt in unserem Zusammenhang ist, dass diese Spirale durch die Pensionierungen nicht unterbrochen werden darf.

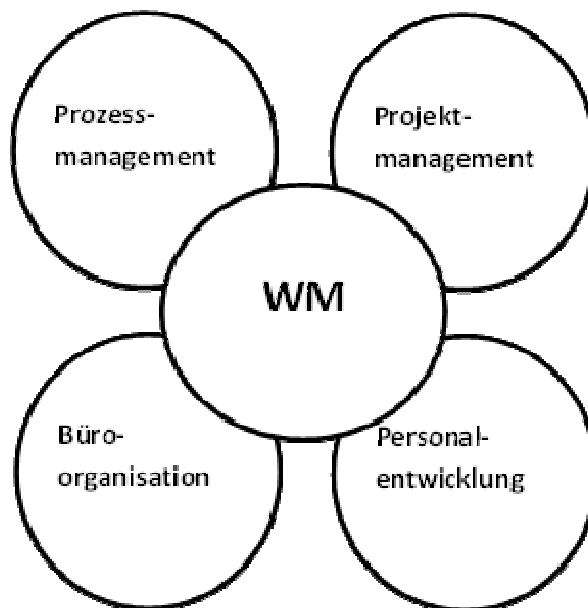
Zur Frage, ob WM etwas Neues ist bzw. warum WM notwendig ist, findet sich eine illustrative Darstellung in den Schulungsunterlagen der KM•A Knowledge Management Academy.

**Abbildung 4 Einordnung Wissensmanagement**



WM wird in vielen Bereichen der Verwaltung seit jeher verwendet, sonst könnten diese nicht bestehen. Es wurde jedoch nicht als eigenständiges Thema angesehen, sondern als Teilbereich anderer organisationaler Funktionen. Wissensmanagement kann aber als eigene Funktion herausgehoben werden und wirkt dann umso effektiver.

**Abbildung 5 Einordnung Wissensmanagement**



## Anhang 2: Ausgangssituation

### Studie des KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung

Das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung hat im Sommer 2010 im Auftrag der Sektion III des Bundeskanzleramts eine Studie zum Stand des Wissensmanagements in der Bundesverwaltung durchgeführt (Wissensmanagement in der Bundesverwaltung, KDZ 2010). Die damals erhobenen Ergebnisse wurden im Jahr 2012 durch eine Reihe von Gesprächen aktualisiert und ergänzt.

### Ergebnisse im Überblick

#### Organisatorische Einbettung

Untersucht wurde, ob in den Zentralstellen der Bundesministerien eine Zuständigkeit für Wissensmanagement festgeschrieben ist. Die Recherche ergab, dass in zwei Ministerien jeweils bei zwei Organisationseinheiten (OE) WM in der Geschäftseinteilung verankert ist, in sieben Ministerien bei einer OE. Die Verankerung erfolgte in allen Fällen mit einer schlanken Ressourcen-Ausstattung. Dennoch konnten wichtige WM-Aspekte in andere Bereiche (Strategie, Personalwesen, IT,...) eingebracht und die WM-Aktivitäten koordiniert werden. In vier Ministerien war es nicht möglich, im Rahmen der Studie eine explizite organisatorische Zuordnung zu finden.

#### Ausrichtung

Was die Frage der grundsätzlichen Ausrichtung betrifft, so lässt sich in zwei Ministerien ein umfassender WM-Ansatz feststellen (BMF und BMLVS). In sieben weiteren Ministerien wird WM unter bestimmten einzelnen Aspekten bzw. mit einem speziellen Fokus betrieben. In den restlichen vier Ministerien konnten keine expliziten Ansätze gefunden werden. Das heißt, der Umsetzungsstand von Maßnahmen zum WM ist sehr unterschiedlich. Dies ist aber nicht als Ranking zu verstehen, da durchaus ähnliche Projekte, die in einem Ressort als „Wissensmanagement“ bezeichnet werden, in einem anderen Ressort eine unterschiedliche Zuordnung erfahren können.

Ein **übergreifender bundesweiter Ansatz** im Sinne einer gemeinsamen Strategie für WM war im Jahr 2010 nicht vorhanden. Das bedeutet, dass es keine einheitliche Definition von WM oder WM-Instrumenten gab. Die einzelnen Ministerien betrieben WM individuell und waren dabei auf sich selbst gestellt, ein ressortübergreifender Informationsaustausch fand nur in geringem Ausmaß statt.

## **Ausgangspunkt und Hauptaufgaben bestehender WM-Umsetzungen**

Haupt-Ausgangspunkt für Bemühungen bzgl. WM ist ein befürchteter Wissensverlust im Zuge von Pensionierungen. Entsprechend den Daten aus dem Personalcontrolling der Sektion III des BKA werden in den nächsten 12 Jahren (2012 bis 2023) Pensionierungen in Höhe von 36 % des Personalstandes (31.12.2011) prognostiziert. Mit März 2011 wurde die zentrale Koordinationsfunktion von „Wissensmanagement“ für den Bundesdienst dem nunmehrigen Referat III/9/a Verwaltungsinnovation des BKA übertragen.

## **Empfehlungen der Studie, bisherige Umsetzung**

Die Studie empfahl u.a. die Einrichtung einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe zu WM und die gemeinsame Erarbeitung einer Strategie. Die Empfehlungen wurden am 28.6.2011 in Anwesenheit von Bundesministerin Heinish-Hosek in der Präsidialistensitzung präsentiert. Auf dieser Grundlage wurde im Herbst 2011 eine Arbeitsgruppe konstituiert, die in bisher vier Sitzungen (11.10.2011, 17.2.2012, 27.3.2012, 13.09.2012) das Thema weiter entwickelte.

## **Exemplarische Einzelergebnisse**

Das **BMF** verfolgt einen **umfassenden WM-Ansatz**. Im Bereich der Steuer- und Zollverwaltung wurden Grundsätze für die Implementierung von WM erarbeitet und Umsetzungen durchgeführt. Im BMF ist eine breite Palette von WM-Maßnahmen im Einsatz, von Ausbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen bis zu WM-Instrumenten im engeren Sinn: WM-Tage, Wissensnetzwerke, Wissensmentoring, Lerntage, Jobrotation, Wissensbenchmarking.... Im Dezember 2011 wurde auch ein Wissensbericht veröffentlicht.

*Im **BMLVS** wird WM als **Querschnittsmaterie** und als **Führungsaufgabe** gesehen. Ab dem Jahr 2004 wurde WM im BMLVS sukzessive forciert und im Rahmen der Umsetzung der Bundesheerreform auch eingeführt. Im Jahr 2008 wurde Wissensmanagement mit der **Verfügung des WM-Konzeptes** als wichtige Komponente ins Managementsystem des BMLVS offiziell verankert. Es wird folgende **WM-Definition** verwendet: „Wissensmanagement im Bundesheer umfasst das systematische und systemische Erfassen – Aufbereiten – Teilen von vorhandenen (teilweise dokumentiertem) und neuem Wissen durch die koordinierte Steuerung und Ausnutzung von Wissensmanagementprozessen.“<sup>41</sup>*

Der **Rechnungshof** hat seit dem Jahr 2001 ein umfassendes Wissensmanagement aufgebaut. Für die Operationalisierung seines Wissensmanagements stützt er sich auf das Management des Kernwissens, die Förderung des Wissensflusses und der Wissensgenerierung,

---

<sup>1</sup> Die Erlassung weiterführender strategischer **Vorgaben und Zielformulierungen zu WM erfolgten im Rahmen einer Planungsleitlinie und des Bundesheerplans**. Die operative WM-Umsetzung wird von einer **interdisziplinär zusammengesetzten WM-Gruppe** gesteuert, welche unter anderem ein **WM-Programm** erstellt, mittels dem **mit der Unternehmensleitung abgestimmte WM-Projekte** der kommenden Jahre festgelegt werden. Im Rahmen der Schriftenreihe der Landesverteidigungsakademie wurden im Rahmen der Publikationsserie „Grundlagen zum WM im ÖBH“ einige Themenstellungen zu WM ausführlich aufgearbeitet.

das Management des Wissens entlang der Geschäftsprozesse und ein System zur Entfaltung einer Wissenskultur. Der Rechnungshof legt seit dem Jahr 2007 Wissensbilanzen vor, die einen Bestandteil seines Leistungsberichtes bilden.

Im Rahmen der Studie wurden auch **internationale Best Practice-Beispiele** recherchiert, wobei u.a. auf die Arbeiten der **OECD** zurückgegriffen wurde. Die OECD sieht Schweden, Finnland, Kanada, Island und Frankreich als in diesem Zusammenhang führende Länder (OECD, 2003). Beim **United Nations Public Service Award** ist Wissensmanagement seit 2009 eine eigene Kategorie („Advancing Knowledge Management in Government“).



## Anhang 3: Mitglieder der Arbeitsgruppe Wissensmanagement

| Organisation                  | AnsprechpartnerIn                                  | Telefonnummer     |
|-------------------------------|--|-------------------|
| <b>BKA</b>                    | Mag. Michael Kallinger                             | 01/53115-207112   |
|                               | DI Peter Reichstädter                              | 01/53115-207477   |
|                               | Christian Huber, BA                                | 01/53115-207152   |
| <b>BMeiA</b>                  | Dr. Gottfried Loibl                                | 0501150-3321      |
|                               | <b>Vertretung:</b> Mag. Eva Wotawa-Hahlheimer      | 0501150-3957      |
| <b>BMASK</b>                  | Mag. Harald Pokes                                  | 01/71100-6418     |
|                               | <b>Vertretung:</b> Martin Kloiber / Maria Forstner |                   |
| <b>BMF</b>                    | Mag. Lisa Mandl                                    | 01/51433-501373   |
| <b>BMG</b>                    | Dr. Eleonore Dietersdorfer                         | 01/71100-4887     |
| <b>BMI</b>                    | Mag. Karl Hutter                                   | 01/53126-2031     |
|                               | <b>Vertretung:</b> Dr. Norbert Leitner             | 01/53126-4800     |
| <b>BMJ</b>                    | Mag. Andrea Hahn                                   | 01/52152-2136     |
|                               | <b>Vertretung:</b> Mag. Michael Puttinger          |                   |
| <b>BMLVS</b>                  | Mag. Alexander Warnicki                            | 01/050201-1022295 |
| <b>Lebensministerium</b>      | DI Elfriede Fuhrmann                               | 01/171100-6817    |
|                               | Dr. Stefan Vetter                                  | 01/71100-6710     |
| <b>BMUKK</b>                  | Dr. Thomas Menzel                                  | 01/53120-7702     |
| <b>BMVIT</b>                  | Leo Wertgarner                                     | 01/7116265-1900   |
| <b>BMWfJ</b>                  | Gabriele Stocsits                                  | 01/71100-5980     |
|                               | Thomas Egermann                                    |                   |
| <b>BMWf</b>                   | Gerald Rubin                                       | 01/53120-9199     |
|                               | Mag. Barbara Heinrich                              | 01/53120-9205     |
| <b>Verfassungsgerichtshof</b> | Dr. Josef Pauser                                   | 01/53122-423      |
| <b>Parlamentsdirektion</b>    | Dr. Maria-Luise Häusler                            | 01/40110-2472     |
|                               | Mag. Ernst Zimmermann                              |                   |
| <b>Rechnungshof</b>           | Lic. Dr. Volkmar Käppl, MSc                        | 0676/8911 8182    |
|                               | Mag. Liane Stangl                                  | 0676/8911 8368    |
| <b>Volksanwaltschaft</b>      | Dr. Reinhard Binder-Kriegelstein                   | 01/51505-216      |