

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Leitfaden zum Wissensmanagement

Autor:innen

Wolfgang Bauer

Irmgard Prader

**PRÜFSTELLE  
ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66  
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114  
[pruefstelle@landtag-bz.org](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismodivalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismodivalutazione@consiglio-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)

Juni 2022

# INHALT

<b>1. Einführung.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Internes Kontrollsystem (IKS) und Wissensmanagement .....</b>	<b>4</b>
<b>3. Bausteine des Wissensmanagements.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Wissensmanagement als ein Prozess – Methoden und Instrumente.....</b>	<b>6</b>
<b>5. Wissensmanagement und Organisationskultur.....</b>	<b>8</b>
<b>Literaturhinweise.....</b>	<b>9</b>

## 1. Einführung

Wissensmanagement beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen<sup>1</sup> – es geht im Wesentlichen also um Wissensorganisation und -bereitstellung.<sup>2</sup>

Wissensmanagement gilt als Querschnittsaufgabe, welche in den Organisationsstrukturen und in der Organisationskultur umzusetzen ist.

Die Bedeutung des Wissensmanagements ergibt sich auch aufgrund der demografischen Entwicklung bzw. der Altersstruktur der Mitarbeitenden und dem damit zusammenhängenden vermehrten Ausscheiden langjährig Beschäftigter in den nächsten Jahren.

Mit dem vorliegenden Leitfaden sollen praktische Hinweise für die Implementierung eines Wissensmanagements gegeben und das Bewusstsein für die Bedeutung des Themas bei Führungskräften und Mitarbeitenden in der Landesverwaltung gestärkt werden.

Im Sinne eines systemischen Wissensmanagements sind dabei Personen *und* Organisation als lernfähige und lernende Systeme zu begreifen.<sup>3</sup>

Die Erstellung des Leitfadens erfolgt in Ausübung der Beratungsfunktion der Prüfstelle.<sup>4</sup>

## 2. Internes Kontrollsystem (IKS) und Wissensmanagement

Das Kontrollumfeld bildet die Grundlage des Internen Kontrollsystems (IKS). Es prägt die Grundhaltung einer Organisation, indem es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden beeinflusst. Wesentliche Elemente des Kontrollumfeldes sind: die persönliche und die fachliche Integrität und die ethische Werthaltung der Führung und der Mitarbeitenden; die schriftliche Festlegung und Kommunikation von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung; Führungsphilosophie und -stil; die Organisations- und Ausbildungspolitik.

---

<sup>1</sup> <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/wissensmanagement-47468>

<sup>2</sup> Organisationshandbuch des Bundesministeriums des Innern, S. 337.

<sup>3</sup> Helmut Willke, Einführung in das systemische Wissensmanagement, Carl-Auer Verlag, 2018, S. 11.

Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen, ebenda, S. 65 ff.

<sup>4</sup> Gemäß den Internationalen Standards für die berufliche Praxis erbringt die Interne Revision unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

Zum Aufbau des Kontrollumfeldes gehören unter anderem Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, eine systematische Einführung von neuen Mitarbeitenden in die Amtskultur und *Maßnahmen zur Wissenssicherung*.<sup>5</sup>

### 3. Bausteine des Wissensmanagements

In der Fachliteratur<sup>6</sup> werden die folgenden Bausteine des Wissensmanagements dargestellt: Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver)teilung, Wissensnutzung, Wissensbewahrung (-sicherung).

Die *Wissensidentifikation* schafft einen Überblick über vorhandenes Wissen; dafür ist auch die Gewährleistung einer ausreichenden Wissenstransparenz erforderlich (z. B. durch die Erstellung von Wissenslandkarten, um darzustellen, wer über welches Wissen in welcher Ausprägung verfügt).

Der *Wissenserwerb* betrifft unmittelbar die individuelle Ebene, aber auch die Möglichkeit des Erwerbs über externe Wissensträger (z. B. Experten) oder Wissensprodukte (z. B. Softwareprodukte).

*Wissensentwicklung* erfolgt individuell und in einem kollektiven Rahmen.

Die *Wissens(ver)teilung* zielt auf die Verbreitung von Standardwissen (z. B. über neue Betriebssysteme), den Zugriff auf Erfahrungen oder auf organisationale Wissensbestände. Die *Wissensnutzung* als konkrete Anwendung des organisationalen Wissens ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements.

Die *Wissensbewahrung* beinhaltet die Auswahl des zu sichernden Wissens, die angemessene Sicherung auf individueller und kollektiver Ebene und die regelmäßige Aktualisierung.<sup>7</sup>

Die genannten Bausteine bzw. Kernaufgaben des Wissensmanagements gilt es im Verwaltungshandeln zu implementieren und dabei so in die Verwaltungstätigkeit zu integrieren, dass Wissensmanagement nicht zu einer zusätzlichen Aufgabe, sondern zu einer hilfreichen Ergänzung oder Verbesserung der Prozesse wird.<sup>8</sup>

---

<sup>5</sup> Leitfaden der Prüfstelle zum Internen Kontrollsystem (IKS), April 2019, S. 5 - 6. Abrufbar unter: [https://www.landtag-bz.org/download/2019\\_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem\\_DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2019_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem_DE.pdf)

<sup>6</sup> Silvia Soremba, Wissensmanagement wirkungsvoll gestalten, in *Innovative Verwaltung 1-2/2020*, S. 23, in Anlehnung an Raub/Romhardt, *Wissen managen*, 2012.

<sup>7</sup> Gilbert Probst/Kai Romhardt, Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz, abrufbar unter: <https://enbiz.de/wmk/papers/public/Bausteine/bausteine.pdf>

<sup>8</sup> Fn 6, S. 21. Eva Maria Kern/Johannes C. Müller, Wissen und Prozesse erfolgreich verknüpfen, in *Innovative Verwaltung 6/2019*, S. 25 – 27.

## 4. Wissensmanagement als ein Prozess – Methoden und Instrumente

Die erwähnten Bausteine sind Interventionsfelder für Maßnahmen des Wissensmanagements; in einem Lern- bzw. Wissenskreislauf sind sie Gegenstand eines Prozesses, welcher eine Reihe von Aktivitäten erfordert, ausgehend von der Formulierung strategischer und operativer *Wissensziele* bis hin zur *Wissensbewertung*.

Dabei ist die Ausrichtung auf die strategischen Ziele der Organisation, also der Landesverwaltung, zu gewährleisten; Wissensstrategien und Wissensziele folgen also aus der strategischen Positionierung der Organisation und sollten periodisch überprüft und bewertet werden.

Von Bedeutung ist zudem die strategische Planung von Personalveränderungen (Beispiel Ruhestand), um Mitarbeitende rechtzeitig als Wissensgeber:innen zu ermitteln.

Es gibt verschiedene Methoden und Instrumente, um Wissen zu erhalten, zu transferieren und um neues Wissen aufzubauen. Jede Organisationseinheit muss die für sie geeigneten Methoden und Instrumente finden und gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit Wissensträgern und -anwendern ausprobieren<sup>9</sup> und kontextspezifisch anpassen.

Im Folgenden werden beispielhaft einige Methoden und Instrumente des Wissensmanagements für die praktische Anwendung aufgezeigt.<sup>10</sup>

In Hinblick auf die *Wissensidentifikation* und die Festlegung von Wissenszielen geht es zunächst darum, einen Überblick über vorhandenes Wissen und Wissensträger zu erhalten; dazu dienen beispielsweise:

- eine **Qualifikationsmatrix** in Form einer Tabelle, in der man auf einem Blick die vorhandenen oder nicht vorhandenen Kompetenzen und Qualifikationen eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin erkennen kann;
- **Kompetenzprofile**, um den aktuellen Stand von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten aufzuzeigen;
- **Wissenslandkarten** (grafisch, auf Papier oder IT-gestützt), in denen Prozesse, Personen und Systeme sowie deren Verknüpfungen sichtbar gemacht werden und für welche auch praxiserprobte Vorlagen<sup>11</sup> (Workspace Map) zur Verfügung stehen.

*Wissenstransfer und -erhalt* umfassen Maßnahmen und Mittel, mit deren Hilfe Wissen von einer Person bzw. Personengruppe an eine andere weitergegeben wird. Dabei spielt auch die Organisationskultur (s. Abschnitt 5 des Leitfadens) eine wichtige Rolle, beeinflusst diese doch die Bereitschaft zur Wissensweitergabe.

---

<sup>9</sup> Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Wissensmanagement kompakt, 2019, S. 44.

<sup>10</sup> In Anlehnung an: Wissensmanagement kompakt, Fn 9. Für eine ausführliche Darstellung: Angelika Mittelmann, Werkzeugkasten Wissensmanagement, 2011.

<sup>11</sup> Benno Ackermann, Erfolgreicher Wissenstransfer in der agilen Verwaltung, in Innovative Verwaltung 1-2/2021, S. 16 - 19.

Der personelle Wissenstransfer erfolgt in der Regel durch die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen erfahrenen und unerfahrenen Mitarbeitenden in altersgemischten Teams, beispielsweise im Rahmen von:

- **Übergabegesprächen** zwischen Wissensgeber:in und Wissensnehmer:in zur Übergabe von relevantem Wissen in verschiedenen Kategorien (Fachwissen, Methodenwissen, Beziehungswissen, Organisationswissen usw.);
- **Mentoring**, eine Tätigkeit bei der ein Mentor, eine Mentorin fachliches und implizites Wissen sowie Erfahrungen mit einer lernbereiten Person (Mentee) teilt;
- **Storytelling**, das Erzählen und Dokumentieren von Erfahrungsgeschichten; dabei geht es nicht so sehr um die Schulung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern vielmehr um die Sicherung des Erfahrungswissens.

Ergänzend kann Wissen für die Zukunft in regelmäßig zu aktualisierenden **Handbüchern oder Wissensdatenbanken** verankert und somit auch für andere dauerhaft zugänglich gemacht werden.

Wissen und Kompetenzen der Mitarbeitenden können auch durch **Jobrotation** transferiert und erweitert werden: ein systematischer Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel eröffnet die Möglichkeit, unterschiedliche Perspektiven und übergreifende Zusammenhänge kennenzulernen und zusätzliche Kenntnisse und Fähigkeiten zu erwerben.

Im Rahmen von **Lernpartnerschaften** (oder **Lerntandems**) können unterschiedliche Erfahrungen und Kompetenzen ausgetauscht bzw. gegenseitig vermittelt werden.

Für Wissenstransfer und -erhalt ist die Integration technischer Lösungen (Datenbanken, Data-Warehouse, Dokumenten-Management-Systeme u. a. m.) *und* die Einbeziehung, Motivation und Anerkennung/Wertschätzung der Mitarbeitenden erforderlich.

Eine besondere Rolle kommt den Führungskräften zu, indem sie einen sinnvollen Umgang mit Wissen vorleben und geeignete Maßnahmen zur Wissensorganisation in die Wege leiten.

Ob die Wissensziele erreicht und der Wissenstransfer erfolgreich war, sollte regelmäßig überprüft werden; die implementierten Maßnahmen und die Zielerreichung können beispielsweise im Rahmen von Befragungen der Mitarbeitenden, Einzelgesprächen oder Workshops bewertet werden.

Die Erstellung einer **Wissensbilanz**<sup>12</sup> - z. B. im Rahmen der Berichterstattung zur Performance - bietet die Gelegenheit, einen Überblick zu Wissenszielen, Wissensmanagement und Wissenspotenzial der Verwaltung zu geben.

Schließlich kann die Einrichtung der Position eines **Chief Knowledge Officers** (CKO) in der Aufbauorganisation (z. B. auf Ressort- oder Abteilungsebene) ein effizientes und wirkungsvolles Wissensmanagement unterstützen.

---

<sup>12</sup> Die Wissensbilanz als Bestandteil des Tätigkeitsberichts des österreichischen Rechnungshofes, 2016.

## 5. Wissensmanagement und Organisationskultur

Wissensmanagement ist nicht nur in der Organisationsstruktur zu verankern, sondern erfordert auch eine Organisationskultur<sup>13</sup>, welche durch Vertrauen in die Mitarbeitenden, Teamgeist, Wertschätzung des Wissensgebers, des Wissensgeberin und Anerkennung der Wissensweitergabe geprägt ist.

Ein effektiver Wissenstransfer beschränkt sich nicht auf den technischen Austausch von Informationen, unter Nutzung formaler Wissensmanagementwerkzeuge, sondern setzt immer einen Dialog zwischen Personen voraus; eine wesentliche Grundlage ist dabei das gegenseitige Vertrauen der beteiligten Personen.<sup>14</sup>

Es gilt, Mitarbeitende konkret dazu zu bewegen, ihr eigenes Wissen zu explizieren und mit anderen zu teilen, vorhandenes und fremdes Wissen aufzugreifen und zu nutzen und dabei auch ihr Nichtwissen offenzulegen.

Dabei ist eine Austauschlogik zu etablieren, die dafür sorgt, dass diejenigen, die ihr Wissen abgeben, dafür zumindest gleich viel zurückbekommen.<sup>15</sup>

Die Organisationskultur beeinflusst das soziale Umfeld und also auch die Akzeptanz und Motivation der Beteiligten für einen Wissenstransfer. Wissenstransfer und Organisationskultur stehen somit in einer engen Wechselbeziehung.

Eine Kultur des Wissensaustauschs bildet daher die Grundlage für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Und zugleich wird Wissensmanagement zur Komponente eines umfassenden Kulturwandels.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Zum Thema Organisations- bzw. Verwaltungskultur: Bericht der Prüfstelle *Internes Kontrollsystem und Verwaltungskultur im Landesinstitut für Statistik* abrufbar unter [https://www.landtag-bz.org/download/2021.06.14\\_Bericht\\_ASTAT\\_DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2021.06.14_Bericht_ASTAT_DE.pdf)

<sup>14</sup> Christine Erlach/Wolfgang Oriens/Ulrike Reisach, *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel*, Hanser Verlag, 2013, S. 246 ff.

<sup>15</sup> Helmut Willke, *Einführung in das systemische Wissensmanagement*, Carl-Auer Verlag, 2018, S. 78 ff.

<sup>16</sup> Ebenda, S. 84.

## Literaturhinweise

Silvia Soremba, Wissensmanagement wirkungsvoll gestalten, in Innovative Verwaltung 1-2/2020, S. 20 – 23

Benno Ackermann, Erfolgreicher Wissenstransfer in der agilen Verwaltung, in Innovative Verwaltung 1-2/2021, S. 16 – 19

Gilbert Probst/Kai Romhardt, Bausteine des Wissensmanagements – ein praxisorientierter Ansatz, abrufbar unter: <https://enbiz.de/wmk/papers/public/Bausteine/bausteine.pdf>

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, Wissensmanagement kompakt, 2019

Angelika Mittelmann, Werkzeugkasten Wissensmanagement, Books on Demand GmbH, 2011

Christine Erlach/Wolfgang Oriens/Ulrike Reisach, Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, 2013

Helmut Willke, Einführung in das systemische Wissensmanagement, Carl-Auer Verlag, 2018

Wissensmanagement ist auch Gegenstand der internationalen Norm DIN EN ISO 9001:2015-11, welche Anforderungen an sogenannte prozessorientierte Qualitätsmanagementsysteme<sup>17</sup> formuliert.

---

<sup>17</sup> Zum Thema Qualitätsmanagement: Bericht der Prüfstelle *Erhebung zum Qualitätsmanagement in der Landesverwaltung und zur Charta der Dienstqualität der öffentlichen lokalen Dienstleistungen* abrufbar unter [https://www.landtag-bz.org/download/2021.07.19\\_Qualitaet\\_Bericht\\_DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2021.07.19_Qualitaet_Bericht_DE.pdf)



**Prüfstelle**  
39100 Bozen | Freiheitsstraße 66  
**Organismo di valutazione**  
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114  
[pruefstelle@landtag-bz.org](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismovalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismovalutazione@consiglio-bz.org)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)