

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Handwerk und Gewerbegebiete und im Pensionsamt

AUDITOR

Elena Eccher  
Wolfgang Bauer

**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)

August 2023

# INHALT

<b>I. BEGRÜNDUNG UND ZIEL DER ERHEBUNG UND BERATUNG ZU IKS UND WISSENSMANAGEMENT</b> -----	<b>4</b>
<b>II. UMFANG UND METHODISCHER ANSATZ</b> -----	<b>4</b>
<b>III. SACHVERHALTSDARSTELLUNG</b> -----	<b>5</b>
<b>IV. BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN</b> -----	<b>8</b>

## I. Begründung und Ziel der Erhebung und Beratung zu IKS und Wissensmanagement

Im Sinne von Art. 50, Abs. 1, Buchstabe a) des LG Nr. 6/2022 überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des internen Kontrollsystems (IKS) der Landesverwaltung. Diese Prüftätigkeit ist in den entsprechenden Berichten<sup>1</sup> dokumentiert.

Angesichts der Bedeutung des IKS als grundlegendes Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung<sup>2</sup> hat die Prüfstelle - unter Berücksichtigung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision - im Jahr 2019 einen *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* erstellt (ajouriert und erweitert im April 2023<sup>3</sup>) und in der Folge die Weiterentwicklung des IKS in verschiedenen Organisationseinheiten der Landesverwaltung unterstützend begleitet, zuletzt auch unter Einbezug der Themen Verwaltungskultur<sup>4</sup> und Wissensmanagement.<sup>5</sup>

Im Jahr 2022 wurde dann auch ein eigener *Leitfaden zum Wissensmanagement*<sup>6</sup> erstellt.

Das Wissensmanagement zählt zu den wesentlichen Elementen des Kontrollumfeldes. Dieses bildet - als erste der fünf Kontrollkomponenten nach dem COSO-Modell - die Basis des IKS und prägt die Grundhaltung der Organisation, indem es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden beeinflusst. Zum Aufbau des Kontrollumfeldes gehören unter anderem Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, eine systematische Einführung von neuen Mitarbeitenden in die Amtskultur und die Implementierung von *Maßnahmen zur Wissenssicherung*.<sup>7</sup>

Ziel der vorliegenden Erhebung und Beratung - Gegenstand des Arbeitsprogramms 2023 - ist es, den Reifegrad des IKS und die Ausprägung des Wissensmanagements zu analysieren und deren Weiterentwicklung unterstützend zu begleiten.

## II. Umfang und methodischer Ansatz

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.

In diesem Sinne ist die Prüfstelle bemüht, in Ausübung ihrer Prüfungs- und Beratungsfunktion einen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Risikomanagement- und Kontrollsysteme in der Landesverwaltung zu leisten.

<sup>1</sup> Veröffentlicht auf der Homepage der Prüfstelle: <https://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp>

<sup>2</sup> Siehe dazu z. B. O. Bungartz, Handbuch Interne Kontrollsysteme, Erich Schmidt Verlag, Berlin 2011.

<sup>3</sup> *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*, zweite, überarbeitete Fassung, April 2023, abrufbar unter: [https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/61233281-10ab-0155-b35b-4a79363b5ead/e379f0ec-089f-412b-9e70-e6041e756ece/2023.04.14%20Leitfaden\\_de\\_rev..pdf](https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/61233281-10ab-0155-b35b-4a79363b5ead/e379f0ec-089f-412b-9e70-e6041e756ece/2023.04.14%20Leitfaden_de_rev..pdf)

<sup>4</sup> Berichte der Prüfstelle *Beratungstätigkeit zur Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems und Erhebung zur Verwaltungskultur in der Abteilung Denkmalpflege*, Oktober 2020 und *Internes Kontrollsystem und Verwaltungskultur im Landesinstitut für Statistik*, Mai 2021.

<sup>5</sup> Berichte der Prüfstelle *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie*, Mai 2022 und *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Funktionsbereich Tourismus und im Verwaltungsamt Mobilität*, Dezember 2022.

<sup>6</sup> *Leitfaden zum Wissensmanagement*, Juni 2022, abrufbar unter: [https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22\\_Leitfaden\\_Wissensmanag-DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22_Leitfaden_Wissensmanag-DE.pdf)

<sup>7</sup> Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), S. 6.

In Hinblick auf eine Diversifizierung der zu prüfenden bzw. zu beratenden Organisationseinheiten wurden das *Amt für Handwerk und Gewerbegebiete* und das *Pensionsamt* für eine kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand des Internen Kontrollsystems und des Wissensmanagements ausgewählt.

Die vorliegende Erhebung und Beratung beinhaltet Elemente einer System- und Organisationsprüfung sowie eine Begleitung bei der Weiterentwicklung von IKS und Wissensmanagement auf der Grundlage der erwähnten Leitfaden. Mit den Direktor:innen der beiden Organisationseinheiten wurden dazu jeweils zwei Aussprachen bzw. Interviews durchgeführt; außerdem haben die beiden Führungskräfte entsprechende Dokumentation vorgelegt.

Der Prozess und die Ergebnisse der Erhebung bzw. Beratung zu IKS und Wissensmanagement im *Amt für Handwerk und Gewerbegebiete* und im *Pensionsamt* werden in diesem Bericht dargestellt.

Schließlich werden eine Bewertung und einige Empfehlungen ausgesprochen, deren Umsetzung Gegenstand eines Follow-up sein wird.<sup>8</sup>

### III. Sachverhaltsdarstellung

#### **IKS und Wissensmanagement im Amt für Handwerk und Gewerbegebiete und im Pensionsamt**

Auf der Grundlage der beiden Leitfaden zum Internen Kontrollsystem und zum Wissensmanagement wurden mit der Direktorin des Amtes für Handwerk und Gewerbegebiete und dem Direktor des Pensionsamtes die für das IKS und Wissensmanagement relevanten Aspekte in der Arbeitsorganisation erörtert.

Der *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* erläutert Definition, Ziele und Bestandteile eines IKS und gibt praktische Anleitungen (einschließlich eines beigefügten Fragenkatalogs) für dessen Implementierung. Die beiden Führungskräfte wurden also in einer ersten Aussprache ersucht, den Ist-Zustand in der eigenen Organisationsstruktur den IKS-Prinzipien und IKS-Maßnahmen aus dem Leitfaden gegenüberzustellen und zu erkennen bzw. aufzeigen, inwieweit sich eine Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems als notwendig erweist.

Der Prozess der Überprüfung und Reflexion erfolgte dabei unter Bezugnahme auf die fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell:<sup>9</sup>

- *Kontrollumfeld,*
- *Risikobeurteilung,*
- *Kontrolltätigkeiten,*
- *Information und Kommunikation,*
- *Monitoring.*

Der *Leitfaden zum Wissensmanagement* erläutert Bausteine, Methoden und Instrumente und gibt praktische Hinweise für die Implementierung des Wissensmanagements; dabei ist Wissensmanagement nicht nur in der Organisationsstruktur zu verankern, sondern erfordert auch eine von Werten getragene Organisationskultur (u. a. Wertschätzung des Wissensgebers, der Wissensgeberin und Anerkennung der Wissensweitergabe). Von zentraler Bedeutung ist dabei das

<sup>8</sup> Standard 2440.C2 und 2500.C1 der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision.

<sup>9</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; das weltweit anerkannte Modell hat verschiedene Konzepte und Definitionen der Internen Kontrolle in einem Grundlagenkonzept vereint.

Konzept der Lernenden Organisation<sup>10</sup> sowie der Grundsatz, dass das intellektuelle Kapital einen wesentlichen Teil des immateriellen Unternehmenswertes bzw. des Wertes einer Organisation ausmacht und immer häufiger einen Risikofaktor darstellt.

Auch hier warfen die beiden Führungskräfte einen kritischen Blick auf das Wissensmanagement in der eigenen Organisationsstruktur und stellten erste Überlegungen zur Implementierung bzw. Weiterentwicklung an.

Die wesentlichen Punkte dieser kritischen Auseinandersetzung mit der Arbeitsorganisation in den beiden Organisationseinheiten und die Darstellung der Ausprägung von IKS und Wissensmanagement durch die Direktor:innen können folgendermaßen zusammengefasst werden.

### **Amt für Handwerk und Gewerbegebiete**

Zur Einführung erläutert die Direktorin die vier zentralen Aufgabenbereiche des Amtes: Förderungen, Handwerksordnung, Anerkennung der Berufsqualifikationen, Gewerbegebiete von Landesinteresse.

Zur IKS-Komponente *Kontrollumfeld* verweist sie auf die Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, für welche eine Ajourierung ansteht; diese Ajourierungen erfolgen sukzessive und sind teilweise auch Gegenstand der Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden. Besondere Aufmerksamkeit wird auch der Beachtung des Verhaltenskodexes und dem Thema der Interessenskonflikte gewidmet.

Was die *Risikobeurteilung* betrifft, erklärt die Direktorin, dass die Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung und die Datenbank der Verwaltungsverfahren die Grundlage für die Risikoanalyse und -bewertung bilden; diesbezüglich erfolgt auch eine jährliche Überprüfung. Außerdem werden gemäß LG Nr. 17/1993 Verfahren mit einer Dauer von mehr als 30 Tagen in einen Beschluss der Landesregierung aufgenommen. Eine besondere Form der Risikobeurteilung erfolgt durch die sogenannte „Gruppe der Förderer“ (die Direktor:innen der drei Ämter der Abteilung Wirtschaft), welche Risiken bei den Förderungen gemeinsam analysiert und bewertet, auch um die erforderliche Kohärenz im Förderwesen zu gewährleisten; dazu kommt schließlich ein intensiver und regelmäßiger Austausch innerhalb des Amtes zwischen der Direktorin und den Mitarbeitenden sowie mit der Abteilungsdirektion, um mögliche Risiken abzuschätzen.

Zur IKS-Komponente *Kontrolltätigkeiten* wird das Vier-Augen-Prinzip besprochen, welches laut Direktorin nicht zur Anwendung gelangt; das bedeutet, dass ein und dieselbe Person ein Verfahren vom Beginn der Bearbeitung bis zur Liquidierung betreut. Diese Handhabung wird von der Direktorin damit begründet, dass ein dauerhafter Personalmangel besteht und viele Kontrollen bereits automatisch erfolgen, so dass sie als IKS-Letztverantwortliche die aktuelle Praxis als ordnungsgemäß abwägen konnte. Außerdem übernimmt eine Person auf Abteilungsebene die Stichprobenkontrollen im Ausmaß von 8%. Laut Direktorin sind die Beitragskriterien im Förderbereich klar und stringent formuliert, so dass es kaum Ermessensspielraum bei der Bewertung der Förderansuchen gibt. Um häufiger werdenden Rekursen bei der Zuweisung von Gewerbegebieten von Landesinteresse vorzubeugen, werden Maßnahmen zur Reduzierung der Konfliktrichtigkeit des Bereichs erarbeitet.

Zur Rotation der Mitarbeitenden äußert sich die Direktorin schließlich dahingehend, dass sie aus praktischen Überlegungen nur schwer umsetzbar ist. Sie weist allerdings darauf hin, dass bei freiwerdenden Stellen im Rahmen der Abteilung stets auf die Möglichkeit eines abteilungsinternen Wechsels hingewiesen wird. Diese Praxis ist auch im aktuellen Leitbild der Abteilung verankert.

Die erwähnten automatischen Kontrollen sind insbesondere durch die zu 90% erfolgte Digitalisierung des Beitragswesens sichergestellt. Ein starker Digitalisierungsschub erfolgte laut Direktorin durch die

<sup>10</sup> Eine Lernende Organisation ist eine Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver-) teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern. Freie Übersetzung nach D. A. Garvin: Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998, S. 47-80

Rahmenbedingungen der Pandemie. Die Digitalisierung hat eine Beschleunigung der Verfahren und Kontrollmöglichkeiten durch die Verbindung mit Datenbanken auch anderer Körperschaften ermöglicht. Aus Kosten-Nutzen-Überlegungen sind nur einige wenige Verfahren bzw. Verfahrensschritte nicht digitalisiert; die Digitalisierung umfasst jedenfalls auch das Protokoll und die Einrichtung der Faszikel. Die Direktorin übermittelt als Beispiel eine Business Analysis für die Digitalisierung von Förderbeiträgen (für die Bereiche Messen, Beratung, Ausbildung). In diesem Zusammenhang bekräftigt die Direktorin auch, dass intensiv daran gearbeitet wird, manuelle Kontrollen durch automatisierte Kontrollen zu ersetzen und führt dazu folgende Beispiele an: Auszug Handelskammer, Verbindung mit der Datenbank für staatliche Beihilfen, Generierung CUP und Maßnahmen zur Geldwäschebekämpfung. Insgesamt bestätigt die Direktorin eine starke Abstimmung innerhalb des Amtes zwischen ihr und den Mitarbeitenden sowie die Ausübung einer umfassenden Kontrolle und Supervision durch die Führungskraft selbst.

Für die Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems erachtet es die Direktorin schließlich für wesentlich, die Arbeitstätigkeiten stärker zu strukturieren und zu formalisieren, beispielsweise durch die Verschriftlichung im Rahmen von Verfahrenshandbüchern. Durch den IKS-Leitfaden, so die Direktorin, hat sie wichtige Hinweise erhalten, wie die Beachtung der Grundsätze systematisch geplant und noch sicherer gewährleistet werden kann.

Auch für das Wissensmanagement entnimmt die Direktorin dem Leitfaden der Prüfstelle wichtige Anregungen für eine entsprechende Implementierung im Amt. Bereits vorhandene Ansätze der Wissenssicherung, wie beispielsweise die Übergabeprotokolle bei Personalwechsel oder die Sammlung der screenshots von Verfahrensschritten und Maßnahmen, werden von der Direktorin gemeinsam mit ihrem Team demnach weitergeführt bzw. systematisch ausgebaut und vertieft.

### **Pensionsamt**

Nach einem ersten allgemeinen und einführenden Austausch mit den Vertreter:innen der Prüfstelle leitet der Direktor einen umfangreichen Prozess der Bestandsaufnahme, der Bewertung und der Ermittlung der Potenziale zur Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems und des Wissensmanagements ein.

Dieser Prozess, in den alle Mitarbeitenden einbezogen werden, wird von zwei Mitarbeiterinnen koordiniert und begleitet und betrifft in erster Linie die Kontrollkomponenten *Kontrollumfeld*, *Risikobeurteilung* und *Kontrolltätigkeiten*.

Der Prozessablauf und die ersten Ergebnisse werden im Rahmen einer Power-Point-Präsentation vorgestellt, welche anschließend mitsamt folgenden Arbeitspapieren als Belegdokumentation der Prüfstelle zur Verfügung gestellt wird:

- Übersicht der Arbeitsprozesse des Pensionsamtes,
- Risikobewertung,
- Übersicht Wissensmanagement,
- Organigramm.

Ausgangspunkt des Prozesses ist eine Analyse des internen und externen Kontextes. Dazu werden das Organigramm, eine quantitative Erfassung der zentralen Tätigkeiten („das Pensionsamt in Zahlen“) und die wichtigsten Stakeholder innerhalb und außerhalb der Verwaltung dargestellt.

Im Rahmen der Risikobewertung erfolgen schrittweise die Erhebung der Prozesse, die Festlegung und Bewertung von Korrekturmaßnahmen und von organisatorischen Maßnahmen zur Risikobehandlung.

Bei der Erhebung der Risiken (im Prinzip aller Risiken, also über die Korruptionsvorbeugung hinausgehend bzw. diese ergänzend) wird zwischen allgemeinen (im Zusammenhang mit der Verwaltung der Personalfazikel, der Ausübung von Nebentätigkeiten, der Arbeitsbelastung, der Personalrotation, dem Fehlen eines Kompetenzzentrums für Rechtsfragen etc.) und bereichsspezifischen Risiken (in den Bereichen Fürsorge, Pensionen, Abfertigungen, Kündigungen) unterschieden. Sodann werden für jedes Risiko Schadenswahrscheinlichkeit, Abhilfemaßnahmen (und folgender Neubewertung), Verantwortliche und Fristen definiert.

Diese detaillierte Risikoanalyse und Risikobewertung einschließlich der ins Auge gefassten Kontrolltätigkeiten stellt das zentrale Instrument für eine bestmögliche Implementierung und Weiterentwicklung des IKS dar.

Auch in Hinblick auf das Wissensmanagement erfolgen eine Kontextanalyse und eine Risikobewertung. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, das Wissensmanagement in zwei Phasen neu zu strukturieren, auch aufgrund der Komplexität und ständigen normativen Entwicklung auf dem Gebiet der Pensionen und Abfertigung.

Während für das Wissensmanagement in der ersten Phase eine vereinfachte Form geplant ist (z. B. themenbezogene Word-Files), soll in einem zweiten Moment eine flexibler nutzbare Softwarelösung zum Einsatz kommen (z. B. One Note).

Grundlage bildet dabei eine detaillierte Wissenssammlung, wobei zwischen allgemeinen, für alle Mitarbeitenden relevanten Informationen und themenspezifischen Inhalten unterschieden wird.

Der Direktor zieht selbst einige Schlussfolgerungen aus der eben beschriebenen kritischen Auseinandersetzung mit dem IKS und Wissensmanagement im Pensionsamt: der Prozess hat es ermöglicht, Stärken, Kritizitäten, Verbesserungspotenziale und Herausforderungen aufzuzeigen. Dementsprechend gilt ein besonderes Augenmerk

- dem Wissensmanagement, um historisches Wissen der Mitarbeitenden zu bewahren,
- der Arbeitsbelastung unter Berücksichtigung der täglich auftretenden Anforderungen,
- der Schaffung einer Kompetenzstelle für Rechtsfragen,
- der Verbesserung der Synergien zwischen Gehalts- und Pensionsamt,
- den Modalitäten der Zertifizierung der Fürsorgepositionen,
- der Zusammenarbeit und dem Austausch mit internen (Bedienstete) und externen (INPS, andere öffentliche Verwaltungen) Stakeholdern.

## **IV. Bewertung und Empfehlungen**

### **Ausprägung des IKS**

Für die Implementierung, Pflege und Überwachung des IKS ist in erster Linie die Führungskraft einer Organisationseinheit verantwortlich.

Die Direktorin des Amtes für Handwerk und Gewerbegebiete und der Direktor des Pensionsamtes haben die Möglichkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit dem IKS in der jeweiligen Organisationseinheit, im Austausch mit der Prüfstelle und auf der Grundlage des Leitfadens zum Internen Kontrollsystem, offen und konstruktiv genutzt.

Die Direktor:innen haben die Arbeitsorganisation in den von ihnen geleiteten Ämtern - anhand der erwähnten fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell - systematisch betrachtet und hinterfragt. Dies hat zur Sensibilisierung beigetragen und das Bewusstsein für das zentrale Thema Internes Kontrollsystem gestärkt.

Die Weiterentwicklung des IKS konnte somit gezielt angestoßen werden, ist aber durch eine systematische Auseinandersetzung mit allen IKS-Komponenten noch fortzuführen.

Im Amt für Handwerk und Gewerbegebiete ist besonderer Wert auf die Komponenten Kontrollumfeld und Risikobeurteilung/Kontrolltätigkeiten zu legen, wobei einerseits die Aufgaben- und Stellenbeschreibungen aller Mitarbeitenden zu ajourieren und die Arbeitstätigkeiten stärker zu formalisieren sind (Beispiel Verfahrenshandbücher), weiters erscheint eine Prozessanalyse mit Identifizierung der Risiken (über das Korruptionsrisiko hinausgehend) und der entsprechenden Vorbeugungsmaßnahmen sinnvoll. Die Anwendung des Vier-Augen-Prinzips (wie oben beschrieben) und die Rotation der Mitarbeitenden sollten als konkrete Instrumente der Risikominimierung im Auge behalten und umgesetzt werden, sobald es die Personalsituation zulässt.

Im Pensionsamt ist durch den koordinierten und alle Mitarbeiter:innen einbeziehenden Prozess zur Ermittlung des Status quo und der Verbesserungspotenziale des IKS eine grundlegende Vorarbeit geleistet, die es gemäß den ersten Ergebnissen und geplanten nächsten Schritten weiterzuführen und umzusetzen gilt. Besonders wertvoll und nützlich erscheint dabei die erwähnte Risikoanalyse und -bewertung einschließlich Maßnahmenkatalog.

Neben den erwähnten sind auch die IKS-Komponenten Information und Kommunikation sowie Monitoring zu berücksichtigen, um zu gewährleisten, dass alle Mitarbeitenden zum Thema Risikomanagement und IKS zeitnah informiert und angemessen geschult werden und das IKS regelmäßig auf seine Aktualität überprüft wird.

## **Wissensmanagement**

Wissensmanagement ist ein *Querschnittsthema*, das sich an den strategischen Zielsetzungen der Organisationseinheit und den identifizierten Risiken ausrichtet. Es spielt grundsätzlich in alle Arbeitsbereiche einer Organisationseinheit hinein und ist nicht nur eine Frage der Anwendung von Techniken und (IT-)Tools, sondern vor allem der konsequenten Gestaltung der Organisationskultur. Kulturänderungen sind langfristig anzulegen und durch die konsequente Umsetzung von Maßnahmen voranzubringen. Wissensmanagement ist außerdem kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess.

Die Direktorin des Amtes für Handwerk und Gewerbegebiete und der Direktor des Pensionsamtes haben das Thema Wissensmanagement im Kontext der jeweiligen Organisationseinheit vertieft. Die im *Leitfaden zum Wissensmanagement* enthaltenen Anregungen wurden mit Interesse aufgenommen und haben zu einem stärkeren Bewusstsein für das Thema beigetragen.

In beiden Organisationseinheiten wird operatives Wissensmanagement als Teil der Organisationskultur gelebt und die Strukturen sind somit in der Lage, mit dem aktuellen Wissensstand ihre institutionellen Zielsetzungen zu verfolgen. Dabei kommen, wie oben dargestellt, verschiedene Bausteine und Instrumente des Wissensmanagements zum Einsatz.

Aus der obigen Sachverhaltsdarstellung ergibt sich die Empfehlung, Wissensmanagement stärker zu formalisieren, indem beispielsweise Ziele des Wissensmanagements in die Zielvereinbarungen aufgenommen werden (wodurch auch bei allen Mitarbeitenden mehr Bewusstsein für das Thema geschaffen würde).

In diesem Sinne ist im Pensionsamt, aufbauend auf einer Kontextanalyse und einer Risikobewertung, bereits eine kurz- bzw. mittelfristige Wissensorganisation und -bereitstellung in zwei Phasen und unter Nutzung geeigneter IT-Instrumente geplant.

Die Verschriftlichung eines Wissensmanagementkonzeptes zur Definition der Ziele und Planung der Maßnahmen in den Bereichen Schaffung, Dokumentation und Organisation, Verteilung und Transfer von Wissen könnte (wie von der Prüfstelle bereits in der Vergangenheit empfohlen) als Bestandteil des Performanceplanes angestrebt werden.

Ein Follow-up zu den ausgesprochenen Empfehlungen wird Ende 2024 erfolgen.

Der Direktorin des Amtes für Handwerk und Gewerbegebiete und dem Direktor des Pensionsamtes wird für die konstruktive Zusammenarbeit und das gezeigte Interesse im Zuge der Erhebung/Beratung gedankt.

Elena Eccher

Wolfgang Bauer



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

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)