

# Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Die Bedeutung der Ressource Wissen wurde von vielen Unternehmen im Rahmen der strategischen Unternehmensführung bereits begriffen. Universitäten sind aufgrund des weltweit zukunftsweisenden Universitätsgesetzes 2002 verpflichtet, immaterielle Vermögenswerte im Rahmen einer Wissensbilanz darzustellen. Auf der Ebene der Kommunalverwaltung und der Bezirksverwaltungsbehörden wird nun der Nachholbedarf erkannt und Wissensmanagement systematisch eingeführt.



Andreas Brandner



Bernhard Krabina

Wissensmanagement bezeichnet laut Wikipedia „eine Richtung der Managementlehre, die darauf abzielt, in Organisationen Wissen einzusetzen und zu entwickeln, um die Unternehmensziele bestmöglich zu erreichen. Beiträge zum Wissensmanagement werden in vielen Disziplinen entwickelt, insbesondere in der Wirtschaftsinformatik, der Betriebswirtschaftslehre, der Informatik, der Sozialwissenschaft oder der Informationswissenschaft.“<sup>1</sup> Aufgrund der unterschiedlichen Ansatzpunkte dieser verschiedenen Disziplinen zum Management der schwer fassbaren Ressource „Wissen“ kann Wissensmanagement auf ganz unterschiedlichen Ebenen, mit unterschiedlichsten Werkzeugen und Systematiken betrieben werden.

Abb 1: Das WBÖ-Modell der nationalen Wissensbilanz nach Schneider und Koch

## Europa als Wissensgesellschaft

Im März 2000 beschloss der Europäische Rat in Lissabon das strategische Ziel, die EU bis 2010 zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten, auf Wissen basierenden Wirtschaftsraum zu entwickeln. Wissen – verstanden als geistiges, aber auch kulturelles und soziales Potenzial – wird sowohl in den EU-Strategien als auch in den theoretischen Analysen als die zentrale gesellschaftliche Ressource angesehen.

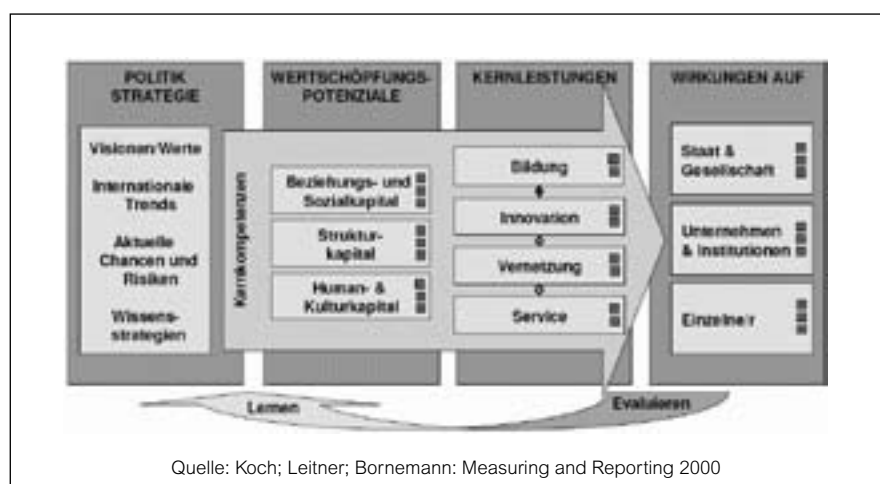
Das Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kunst fördert daher das Forschungsprojekt „Wissensbilanz Österreich“<sup>2</sup>, das die Basis für eine nachhaltige Entwicklung der österreichischen Wissensgesellschaft

bilden soll und somit zum Instrument österreichischer Wissenspolitik wird. Entwickelt wird diese Wissensbilanz Österreich von Knowledge Management Austria, dem Institut für Höhere Studien und der Karl-Franzens-Universität Graz. Gemeinsam mit einem Team von zahlreichen VertreterInnen gesellschaftlicher Anspruchsgruppen werden Fragen diskutiert wie:

- Was ist eine gelungene Wissensgesellschaft?
- Welches Wissen benötigen wir heute und in Zukunft?
- Wie entwickeln, verteilen und sichern wir das Wissen?

1 Siehe dazu: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wissensmanagement>

2 Siehe dazu: <http://www.agendawissen.net>



Quelle: Koch; Leitner; Bornemann: Measuring and Reporting 2000

- Welche Werte, Netzwerke und Infrastrukturen sind erforderlich?
- Wie kann ein Land Wissen bilanzieren?

### Wissensbilanzen

In den letzten Jahrzehnten lässt sich beobachten, dass aus herkömmlichen Bilanzen der Wert eines Unternehmens oder einer Organisation immer weniger ablesbar ist. Doch liegt der Schluss nahe, das in den Organisationen kein Wert verloren gegangen ist, sondern nur die Messinstrumente große Teile des Wertes eines Unternehmens nicht mehr oder nur ungenügend erfassen können. Eine Wissensbilanz soll daher gezielt die Entwicklung des intellektuellen Kapitals einer Organisation darstellen. Dabei dient eine Wissensbilanz nicht nur dem Reporting, sondern kann auch als Instrument der ganzheitlichen Steuerung betrachtet werden, das sich etwa mit dem durchaus ähnlichen Instrument der Balanced Scorecard (BSC) sehr gut ergänzt. Die Erstellung von

Wissensbilanzen zählt bereits zur gängigen Praxis in zahlreichen Unternehmen und Forschungseinrichtungen.

### Wissenspolitik

Bisher fragmentierte politische Agenden, die aus unterschiedlichen Perspektiven der Entwicklung und Nutzung von Wissen dienen, werden zum neuen politischen Handlungsfeld „Wissenspolitik“ zusammengefasst. Dieses Handlungsfeld geht weit über die Wissenschaftspolitik hinaus, die sich primär auf wissenschaftliches Wissen und somit Universitäten und Forschungseinrichtungen fokussiert. Wissenspolitik hat die Aufgabe, die Kompetenz der BürgerInnen und ihrer Gemeinschaften zu einer geglückten, selbst bestimmten Lebensgestaltung nachhaltig zu ermöglichen und zu entwickeln. Sie richtet sich damit an alle gesellschaftlichen Ebenen. Der/die Einzelne soll die Vielfalt des Wissens für demokratische, unternehmerische oder persönliche Interessen nutzen können. Unternehmen und Organisationen sollen Entwicklungs- und Wettbewerbsfähigkeit weiterentwickeln und die Gesellschaft soll als Lebens- und Wirtschaftsraum Attraktivität gewinnen können.

Zentrale Leistungsfelder bilden Innovation, Bildung, Vernetzung und Information/Service. Im Bereich der Wertschöpfungspotenziale sind z.B. das Image von Wissen, die Leistungsfähigkeit von Infrastrukturen oder die nationale und internationale Wissensvernetzung typische Gestaltungsfelder.

### Wissenspartnerschaft

Wissenspolitik braucht auch Strukturen, Prozesse und Verantwortliche. Im Rahmen des Projektes „Wissensbilanz Österreich“ entwickelte sich aus der

Zusammenarbeit von 40 Anspruchsgruppen das Modell der Wissenspartnerschaft, die in Anlehnung und Fortsetzung der Sozialpartnerschaft danach strebt, eine konsensuale, gemeinschaftlich getragene „Agenda Wissen“ zu entwickeln, Verantwortung für gemeinsame Ziele zu übernehmen und die Ziele in der Wissensbilanz Österreich abzubilden und zu verfolgen.

### Wissensmanagement im Bürgerservice

Ein konkreter und attraktiver Anknüpfungspunkt für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung ist beispielsweise auch das Bürgerservice. Die Einrichtung von Bürgerservicestellen (Bürgerbüros) ermöglicht den Verwaltungen ca. 70-80 Prozent der Kundenkontakte zu bündeln. Dabei muss massiv Wissensmanagement betrieben werden: es müssen die Voraussetzungen geschaffen werden, dass die MitarbeiterInnen in der Lage sind, ein sehr breites Leistungsspektrum anzubieten. In der Bürgerservicestelle werden Leistungen angeboten, die häufig nachgefragt werden und relativ rasch erledigt werden können, wobei hier Leistungen aus dem gesamten Spektrum des Leistungsangebots der Behörde in Frage kommen. MitarbeiterInnen müssen geschult, Verfahrensbeschreibungen erstellt und Kommunikationswege geklärt werden. Zentral für den Erfolg einer Bürgerservicestelle ist es, das nötige Wissen aus den Fachabteilungen direkt und zeitnah zur Verfügung gestellt zu bekommen.

Besonders gefragt ist hier der Einsatz von Informationstechnologie. Es werden auf dem Markt leistungsstarke und teilweise auch kostenintensive Tools angeboten, die über semantische Suchen große Datenmengen

#### Literatur:

- Brandner, Andreas: Wissensbilanz Österreich. In: KM-Journal, online unter: <http://www.km-a.net/50/artikel/202/202.html> [Download: 31.08.2006].
- Koch, Günter R.; Leitner, Karl-Heinz; Bornemann, Manfred: Measuring and Reporting Intangible Assets and Results in a European Contract Research Organization. Berlin 2000.
- Kral, Paul: Public Knowledge Management oder Wissen managen in der öffentlichen Verwaltung. In: KM-Journal, online unter <http://www.km-a.net/50/artikel/198/198.html> [Download: 31.08.2006].
- Haun, Matthias: Handbuch Wissensmanagement. Berlin 2002.
- Makolm, Josef; Wimmer, Maria A. (Hrsg): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Konzepte, Lösungen und Potentiale. Wien 2005.

leicht erschließbar und nutzbar machen. In kleineren und mittleren Verwaltungen können aber auch einfachere Lösungen, wie zum Beispiel die so genannten „Wikis“<sup>3</sup> sehr gute Leistungen für das Wissensmanagement erbringen. Wikis sind Softwaresysteme mit Ähnlichkeiten zu Content-Management-Systemen, die in der öffentlichen Verwaltung als Intranet-Lösung für Wissensmanagement eingesetzt werden können. Sie ermöglichen allen MitarbeiterInnen einer Organisation, sehr rasch und einfach über einen Web-Browser ihr Wissen für andere zugänglich zu machen.

### Wissensmanagement mit KMA und KDZ

In der öffentlichen Verwaltung gibt es bereits zahlreiche Beispiele für die Einführung moderner Managementinstrumente. Obwohl Wissensmanage-

ment in Kommunalverwaltungen bereits im KGSt-Bericht 2001, 7 thematisiert wurde, hat sich das Thema noch nicht in dem Ausmaß wie etwa New Public Management oder E-Government in den Köpfen der PolitikerInnen und Führungskräfte etabliert. Teilaspekte des Wissensmanagement wurden bisher in der öffentlichen Verwaltung eher in Form einzelner Projekte realisiert. Was fehlt, ist eine durchgängige Bearbeitung des Themas in der öffentlichen Verwaltung und der Einzug von Wissensmanagementansätzen auch in kleineren Verwaltungen.

Das KMA (Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement)<sup>4</sup> und das KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung arbeiten daher in einer Partnerschaft daran, Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung zu forcieren. Als erster Schritt findet im Oktober das gemeinsame

Seminar „Wissensstädte und Wissensregionen“ statt.<sup>5</sup> Im Rahmen des Seminars werden Strategien für nationales und regionales Wissensmanagement sowie Methoden der Umsetzung dargestellt. Im Seminar werden über wissenschaftliche Basisstrategien hinaus Strategien und Instrumente des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung vermittelt. Anhand von ausgewählten Beispielen werden konkrete Umsetzungserfahrungen ausgetauscht. ■

Dr. Andreas Brandner ist geschäftsführender Gesellschafter der KMA Knowledge Management Associates GmbH und Mitbegründer und Geschäftsführer von Knowledge Management Austria – Institut für Wissensmanagement sowie Leiter der Knowledge Management Academy. Er ist Herausgeber des KM-Journal und Initiator und Mitbegründer der Plattform Wissensmanagement.

3 Siehe dazu: <http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>

4 Siehe dazu: <http://www.km-a.net> und <http://www.agendawissen.net>

5 Siehe dazu: <http://www.kdz.or.at/index.php?id=520>



## Workshop: Optionen zur Stärkung der regionalen/kommunalen Steuer-autonomie und Implikationen für die intragovernmentalen Transfers in Österreich

14. November 2006, 09.00-17.00 Uhr  
Ort: Kommunalkredit Austria, Türkenstraße 9, 1092 Wien

Das WIFO und das KDZ führen zum Thema „regionale/kommunale Steuerautonomie“ einen eintägigen Workshop durch. Mit ausgewiesenen internationalen und nationalen ExpertInnen der Finanzwissenschaft sollen in den Räumlichkeiten der Kommunalkredit Austria diese aus Sicht der Praxis kontroversen Themen erörtert werden.

Information und Anmeldung: KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung  
Ansprechpartnerin: Eva Wiesinger  
Tel.: +43 1 8923492-16, Fax: +43 1 8923492-20  
E-Mail: [institut@kdz.or.at](mailto:institut@kdz.or.at), Online: <http://www.kdz.or.at>

Keine Teilnahmegebühr, Anmeldeschluss: 31.10.2006

Als Sponsoren haben bisher zugesagt:

