

# **Wissensmanagement**

## **I Motivation für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung**

### **1 Herausfordernde Personalsituation**

Die angespannte finanzielle Situation des öffentlichen Sektors verstärkt die Rationalisierungsbemühungen. Personalressourcen werden weniger, da Nachbesetzungen oftmals nicht vorgenommen werden. Es besteht die Gefahr des Know-how-Verlusts bei Personalabgang. Der demografische Wandel (steigendes Durchschnittsalter) verstärkt das Problem.

### **2 Effiziente Nutzung von Wissen reduziert Kosten**

Die Kosten eines schlechten Umgangs mit bestehenden Informationen für eine Volkswirtschaft sind enorm. Eine Studie von Capgemini untersuchte 2008 den Umgang mit Informationen von Führungskräften aus Unternehmen und der öffentlichen Hand. Für Großbritannien wird der jährliche Verlust der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit auf eine Größenordnung von 46 Mrd. Pfund (Privatwirtschaft) und 21 Mrd. Pfund an überhöhten Verwaltungskosten im öffentlichen Sektor geschätzt.<sup>1</sup>

### **3 Technologischer und gesellschaftlicher Wandel – Government 2.0**

Vier Kräfte wirken auf die Transformation des öffentlichen Sektors:<sup>2</sup>

- Technologische Revolution (Web 2.0)
- Demografische Revolution („Internetgeneration“, „digital natives“)
- Soziale Revolution (Soziale Netzwerke)
- Ökonomische Revolution („Wikinomics“)

Informationsüberflutung und neue Aufgaben, die in immer kürzerer Zeit zu erledigen sind, sorgen für zusätzliche Herausforderungen. Nach Empfehlung der UN wird Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung aufgrund der Herausforderungen der Wissensgesellschaft immer wichtiger.<sup>3</sup>

### **4 Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit per se**

Aufbereitung und Organisation von Wissen ist eine der zentralen Aufgaben und Begründungen für die öffentliche Verwaltung. Hier finden sich besonders viele hochqualifizierte Kräfte, welche als „WissensarbeiterInnen“ anspruchsvolle Sachbearbeitung in Fachaufgaben wahrnehmen.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.uk.capgemini.com/news-centre/news/pr1605> (5. 4. 2011)

<sup>2</sup> Tapscott, Don; „State of the eUnion – Government 2.0 and Onwards“, <http://21.gov.net> (5. 4. 2011)

<sup>3</sup> United Nations 2008 Global E-Government Survey <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan028607.pdf> (5. 4. 2011)

<sup>4</sup> Lenk, Klaus; Wengelowski, Peter, „Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln“, In: Edeling, Thomas; Jann, Werner; Wagner, Dieter (Hrsg). Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. Interdisziplinäre Organisations- und Verwaltungsforschung Bd. 9, Wiesbaden 2004

# II Perspektiven für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

## 1 Nutzen und Wirkungen von Wissensmanagement

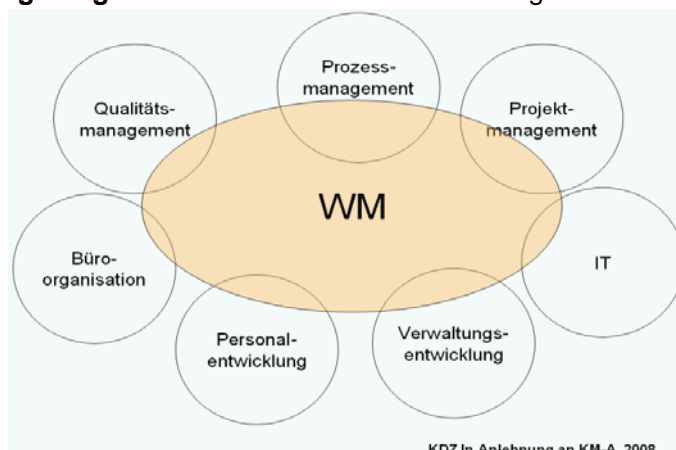
- Wissensmanagement ermöglicht **höhere Qualität und Produktivität** durch bessere Nutzung bestehender Ressourcen.
- Wissensmanagement leistet einen Beitrag zur **Strategieentwicklung** in der Organisation
- Wissensmanagement gestaltet die **Rahmenbedingungen** und das Umfeld für WissensarbeiterInnen mit.
- Wissensmanagement wirkt **innovationsfördernd**.
- Wissensmanagement **verbessert Arbeitsklima** und **Motivation**, in dem es die Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht, Wissen auszutauschen und gemeinsam zu entwickeln.

## 2 Ziel des Wissensmanagements

Ziel des Wissensmanagements ist die **Bereitstellung des erforderlichen Wissens in der richtigen Qualität**, d.h. Tiefe, Verteilung, Vernetzung und Kodifizierung.<sup>5</sup>

## 3 Wo setzt Wissensmanagement an?

- Wissensmanagement setzt zentral **bei den einzelnen Menschen und ihren Erfahrungen** an und **verbessert individuelles sowie organisationales Lernen**.
- Wissensmanagement ist **Führungsaufgabe** bzw. Bedarf der Unterstützung der Führungsebene.
- Wissensmanagement ist ein **Querschnittsthema**, das vorhandene Ansätze aufgreift und vernetzt.
- Es gibt **zahlreiche gute Beispiele für Maßnahmen in der öffentlichen Verwaltung**, auch wenn diese mitunter nicht explizit als Wissensmanagement bezeichnet werden.



- Wissensmanagement integriert in einer **systematischen Vorgangsweise** bestehende Initiativen, leistet einen Beitrag zur Vernetzung und zur strukturierten (Weiter-) Entwicklung.
- Wissensmanagement stellt dafür **spezielle Methoden, Maßnahmen und Instrumente** zur Verfügung. Beispiele sind Communities of Practice, Knowledge Café, Lessons Learned, Wikis, Wissensbilanzen, etc.

<sup>5</sup> nach Hofer-Alfeis: Mehrwert und Zukunft von Wissensmanagement liegen im transdisziplinären Vorgehen. In: KnowTech Konferenzband 2005. Beitrag in: KnowTech Konferenzband 2005

# III Definitionen

## 1 Wissen

- Wissen ist die Befähigung zum effektiven Handeln. („Knowledge is the capability for effective action“).<sup>6</sup>
- Wissen bezeichnet die Gesamtheit der **Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen**. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.<sup>7</sup>
- Wissen ist die **Kombination von Daten und Information, unter Einbeziehung von ExpertInnenmeinungen, Fähigkeiten und Erfahrung**, mit dem Ergebnis einer verbesserten Entscheidungsfindung. Wissen kann **explizit** und/oder **implizit, persönlich** und/oder **kollektiv** sein.<sup>8</sup>

## 2 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist die gezielte **Gestaltung von Rahmenbedingungen und Prozessen in einer Organisation unter besonderer Berücksichtigung des Produktionsfaktors Wissen**. Im Mittelpunkt steht dabei, individuelles Wissen zu schaffen, zu vernetzen und es in Wertschöpfungsprozessen anzuwenden.<sup>9</sup>

## 3 Informationen zum Positionspapier

Das Positionspapier wurde im Rahmen der Arbeitsgruppe „Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung“<sup>10</sup> erarbeitet. Es bietet einen konzisen Blick auf Motivation, Perspektiven und Definitionen und trägt zu einem gemeinsamen Verständnis bei.

Autoren der ersten Version sind

- Mag. Michael Kallinger, Bundeskanzleramt, Abteilung III/7 Verwaltungsinnovation
- Mag. Bernhard Krabina, KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung
- Mag. Dr. Stefan Vetter, Lebensministerium, Abteilung II/1, Forschung und Entwicklung
- Mag. Dr. Christian Wurm, Stadt Wien, MA 27 EU-Strategie und Wirtschaftsentwicklung

Wir danken Prof. Dr. Klaus Lenk und Prof. (FH) Dr. Richard Pircher für Ihre Anregungen und Kommentare.

---

<sup>6</sup> Quelle: Senge: Die fünfte Disziplin. Schäffer-Pöschel, 2008. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar, In: [http://wm-wiki.wikispaces.com/file/view/D-A-CH\\_Wissensmanagement\\_Glossar\\_v1-1.pdf](http://wm-wiki.wikispaces.com/file/view/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf) (5. 4. 2011)

<sup>7</sup> Quelle: Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 6. Aufl., Gabler Wiesbaden 2010. D-A-CH Wissensmanagement-Glossar, In: [http://wm-wiki.wikispaces.com/file/view/D-A-CH\\_Wissensmanagement\\_Glossar\\_v1-1.pdf](http://wm-wiki.wikispaces.com/file/view/D-A-CH_Wissensmanagement_Glossar_v1-1.pdf) (5. 4. 2011)

<sup>8</sup> Europäisches Komitee für Normung. CEN/ISSS Knowledge Management Workshop, Europäischer Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement, Brüssel, Frühjahr 2004, Seite 10, online in: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/German-text-KM-CWAGuide.pdf> (5. 4. 2011)

<sup>9</sup> Wissensmanagement Forum: Praxishandbuch Wissensmanagement, Graz, 2007

<sup>10</sup> nähere Informationen siehe [www.agendawissen.net](http://www.agendawissen.net) (5. 4. 2011)