

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie

PRÜFER

Irmgard Prader  
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)

Mai 2022

# INHALT

I.	BEGRÜNDUNG UND ZIEL DER ERHEBUNG ZU IKS UND WISSENSMANAGEMENT -----	4
II.	UMFANG UND METHODISCHER ANSATZ-----	4
III.	SACHVERHALTSDARSTELLUNG-----	5
IV.	BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN -----	12

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

Im Sinne von Art. 24, Abs. 1, Buchstabe a) des LG Nr. 10/1992 in geltender Fassung überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen (IKS) innerhalb 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 im Jahr 2019 - im Rahmen einer Beratungsdienstleistung unter Berücksichtigung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision - einen *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem*<sup>3</sup> erstellt und in der Folge die Weiterentwicklung des IKS in verschiedenen Organisationseinheiten der Landesverwaltung unterstützend begleitet, zuletzt auch unter Einbezug des Themas der Verwaltungskultur.<sup>4</sup>

In das Arbeitsprogramm 2022 wurde wiederum eine Erhebung zum IKS aufgenommen, in dessen Rahmen das Wissensmanagement einer besonderen Betrachtung unterzogen werden soll.

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>5</sup>

Ziel der Erhebung ist es, den Reifegrad des IKS und die Ausprägung des Wissensmanagements zu analysieren und gegebenenfalls Vorschläge zu deren Weiterentwicklung zu formulieren.

## 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)*, April 2019, 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>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> Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), S. 6.

In Hinblick auf eine Diversifizierung der zu prüfenden bzw. zu beratenden Organisationseinheiten wurde das Amt für Innovation und Technologie für eine kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand des Internen Kontrollsystems und des Wissensmanagements ausgewählt.

Aufgrund der strategischen Bedeutung des Themas Wissensmanagement für die Südtiroler Landesverwaltung erfolgte außerdem ein strukturiertes Interview mit dem Leiter des Amtes für Personalentwicklung.

Bei der vorliegenden Erhebung handelt es sich um eine System- und Organisationsprüfung auf der Grundlage strukturierter Interviews sowie des erwähnten IKS-Leitfadens. Die Interviews mit den Direktoren der beiden Ämter wurden in Videokonferenz sowie in persönlicher Form im März 2022 durchgeführt.

Ein eigener *Leitfaden zum Wissensmanagement* ist in Ausarbeitung und wird den Organisationseinheiten der Landesverwaltung als Arbeitsinstrument zur Verfügung gestellt.

Der Prozess und die Ergebnisse der Erhebung zu IKS und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie werden in diesem Bericht dargestellt.

Schließlich werden eine Bewertung und einige Empfehlungen ausgesprochen, deren Umsetzung Gegenstand eines Follow-up sein wird.<sup>6</sup>

### III. Sachverhaltsdarstellung

#### 3.1 Erhebung zum IKS

Auf der Grundlage des erwähnten *Leitfadens zum Internen Kontrollsystem* wurden mit dem Direktor des Amtes für Innovation und Technologie die IKS-relevanten Aspekte in der Arbeitsorganisation erörtert.

Der *Leitfaden* erläutert Definition, Ziele und Bestandteile eines IKS und gibt praktische Anleitungen für dessen Implementierung. Der Direktor wurde also 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>7</sup>

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

<sup>6</sup> Standard 2440.C2 und 2500.C1 der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision.

<sup>7</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.

Die wesentlichen Punkte dieser kritischen Auseinandersetzung mit der Arbeitsorganisation im Amt für Innovation und Technologie und die Darstellung der IKS-Ausprägung durch den Direktor können folgendermaßen zusammengefasst werden.

Der Direktor gibt einleitend einen *kurzen Überblick* zum Amt für Innovation und Technologie. Dieses besteht als solches seit dem Jahr 2001. Seit der Übernahme der Leitung der Abteilung durch den derzeitigen Abteilungsdirektor im Jahre 2013 wurden die Kompetenzen der Abteilung 34 mit der Schaffung des Amtes für Wissenschaft und Forschung sowie der späteren Eingliederung des Amtes für Museen und museale Forschung erweitert und die Abteilung umbenannt. Aus dem Amt für Innovation und Forschung wurde der Bereich der Forschung in das neue Amt für Wissenschaft und Forschung ausgegliedert, dafür kam der Bereich Technologie dazu. Das Amt für Innovation und Forschung wurde in das Amt für Innovation und Technologie umbenannt. Die Bearbeitung von Beitragsansuchen und die Gewährung von Beiträgen zu verschiedenen Teilbereichen der Innovation (Forschung & Entwicklung, hochqualifiziertes Personal, Unternehmenskapitalisierung, Förderung der Innovationskultur, EU-Projekte) auf der Grundlage des Landesgesetzes Nr. 14/2006 und entsprechender Anwendungsrichtlinien stellt nach wie vor das Kerngeschäft des Amtes<sup>8</sup> dar und macht geschätzte 80% der Gesamttätigkeit aus.

Im Jahr 2021 wurden 556 neue Ansuchen mit einem Gesamtvolumen von € 71,5 Mio bearbeitet und Ansuchen mit einem Gesamtvolumen von € 19,3 Mio genehmigt. Zudem wurden im Jahr 2021 530 Ansuchen mit einem Gesamtvolumen von € 49,49 Mio liquidiert.

Ein großes, neues Aufgabenfeld wurde pandemiebedingt 2020 eingeführt. Im Jahr 2020 wurden 5.000 Anträge zur Covid-19 Liquiditätsbeschaffung eingereicht und € 11,7 Mio genehmigt und zweckgebunden. Im Jahr 2021 wurden 500 Anträge eingereicht und € 3,8 Mio zweckgebunden. Diese Förderung ist mit Jahresende 2021 ausgelaufen, die Liquidierungen werden mit Ende 2023 abgeschlossen.

11 Sachbearbeiter:innen bilden mit dem Direktor und seiner Stellvertreterin das Team des Amtes.

Die gesamte Förderpraxis ist laut Direktor durch eine sorgsame, risikoorientierte Beobachtung bzw. Prüfung der begünstigten Unternehmen gekennzeichnet: so werden beispielsweise die Kontrollen im Rahmen der Beitragsauszahlung bei weniger bekannten Firmen verstärkt und Lokalaugenscheine des Amtes im Rahmen der 6% Kontrollen (und ad hoc bei Bedarf) immer zu zweit und unangekündigt durchgeführt.

Die laufend eingereichten Beitragsansuchen werden vom Direktor unter Berücksichtigung der Kompetenzen und der Arbeitsbelastung unter den Mitarbeitenden so aufgeteilt, dass die vorgesehenen Bearbeitungszeiten eingehalten werden können. Dazu verfügt er über die Software QlikView ein detailliertes Monitoring zu den eingereichten, den Mitarbeitenden zugewiesenen und von diesen bearbeiteten und liquidierten Ansuchen, einschließlich der entsprechenden Bearbeitungszeiten.

Jedes Beitragsansuchen wird von einer Mitarbeiterin, einem Mitarbeiter von der Zuteilung bis zur Liquidierung bearbeitet; dies bedeutet, dass das Vier-Augen-Prinzip und das Prinzip der Funktionstrennung nicht systematisch zur Anwendung kommen (Trennung von entscheidender, ausführender und kontrollierender Funktion bzw. von Gesuchsbearbeitung, Kontrolle der Ausgabenunterlagen und Auszahlung).

Die Bearbeitung der Beitragsansuchen wird durch verschiedene *Programme* unterstützt (insbesondere EFIN, künftig abgelöst durch SAP); dazu merkt der Direktor an, dass der Umgang mit den Programmen wesentlich komplexer ist als die Bewertung der Ansuchen selbst. Die Mitarbeitenden verwenden außerdem eigene Checklisten, um die Ordnungsmäßigkeit der Liquidierungen sicherzustellen.

---

<sup>8</sup> Siehe Performance-Plan 2021-2023 der Südtiroler Landesverwaltung, <https://www.provinz.bz.it/de/transparenz-verwaltung/performance-plan.asp>

Für alle Ansuchen werden *externe Fachgutachten* eingeholt, welche fast zur Gänze von in eigene Expertenverzeichnisse eingetragenen Professor:innen erstellt werden; diese treten mit den potentiell begünstigten Unternehmen nicht in Kontakt und unterzeichnen eine Geheimhaltungsverpflichtung sowie eine Erklärung darüber, dass keine Interessenskonflikte vorliegen.

*Prozessbeschreibungen* liegen in Form von Diagrammen für die Bearbeitung von Ansuchen und für die Einreichung von Rechnungen zur Liquidierung vor. In diesem Zusammenhang verweist der Direktor auf eine im letzten Jahr durchgeführte, extern unterstützte *Re-Organisation* der Prozessabläufe. Durch dieses Reorganisationsprojekt sollen die Prozesse optimiert und standardisiert werden mit dem Ziel, mehr Effizienz in der Abwicklung der Verwaltungsverfahren zu erreichen und das Bewusstsein für Transparenz, Qualität und Gesetzeskonformität zu fördern.

Eine systematische Einführung von neuen Mitarbeitenden - als Beitrag zum Aufbau des Kontrollumfeldes - wird laut Direktor sichergestellt.

Ein für die vorliegende Erhebung relevanter Baustein des erwähnten Reorganisationsprojektes betrifft die *Verbesserung des Wissens- und Informationsmanagements*. Dieses ist aktuell nicht in strukturierter Form organisiert und soll durch a) den Aufbau einer Wissensplattform und b) die Wiederaufnahme regelmäßiger Teambesprechungen verbessert werden. Näheres dazu wird im nachfolgenden Abschnitt des Berichts ausgeführt.

Abschließend kann festgestellt werden, dass das genannte Reorganisationsprojekt verschiedene Aspekte aufgreift, wie beispielsweise die Optimierung der Prozessabläufe, die fallweise Verstärkung der Kontrolltätigkeit, die interne Kommunikation und die Wissens(ver)teilung, die konkret in unmittelbarem Zusammenhang mit den fünf IKS-Komponenten und IKS-relevanten Prinzipien und Maßnahmen stehen, ohne dies ausdrücklich als eine Verbesserung und Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems zu benennen.

### **3.2 Erhebung zum Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie**

Diese Erhebung knüpft an den Bericht der Prüfstelle zum System der internen Kontrollen beim Wissenstransfer<sup>9</sup> an und basiert auf dem Konzept der Lernenden Organisation<sup>10</sup> sowie dem Grundsatz, dass das intellektuelle Kapital einen wesentlichen Teil des immateriellen Unternehmenswertes bzw. Wertes einer Organisation ausmacht und immer häufiger einen Risikofaktor darstellt.

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, des Wertewandels, der zunehmend kürzer werdenden Innovationszyklen bei gleichzeitiger Wissensintensivierung und Interdisziplinarität sowie Digitalisierung und künstlicher Intelligenz fallen im heurigen Jahr Humankapital, Diversity- und Talentmanagement unter die 5 größten Unternehmensrisiken in Europa.<sup>11</sup> Es ist kohärent, dass sich auch Rechnungshöfe bereits seit etlichen Jahren für das Wissensmanagement interessieren.<sup>12</sup>

<sup>9</sup> Das System der Internen Kontrollen im Umgang mit dem Wissenstransfer bei Führungskräftewechsel, Dezember 2017, [www.landtag-bz.org/de/berichte.asp](http://www.landtag-bz.org/de/berichte.asp)

<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

<sup>11</sup> ECIIA (European Confederation of Institutes of Internal Auditing): Risk Overview 2022 – Human capital, diversity and talent management, 2022, <https://www.eciia.eu>

<sup>12</sup> Siehe beispielsweise: Bericht des österreichischen Bundesrechnungshofes: Wissensmanagement im BMI und im BMLVS, Bund 2011/8, 2011

Siehe auch: Österreichischer Bundesrechnungshof: Tätigkeitsbericht 2016, Anhang 2, Rechnungshof GZ 001.510/023-1B1/16

In dieser Erhebung zum Wissensmanagement sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wird Wissensmanagement strategisch und strukturiert betrieben?
- Besteht eine organisatorische Verankerung?
- Welche operativen Schwerpunkte werden in Bezug auf folgende Themen gesetzt?
  - Wissensaufbau
  - Organisation und Bereitstellung von Wissen
  - Implizites Wissen
  - Sicherung und Weitergabe von Wissen
  - Unterstützung durch IT-Tools (z.B. Content-Management-Systeme)

Dies um gegebenenfalls durch konkrete Verbesserungsvorschläge risikominimierend zu wirken sowie die Sensibilität für dieses strategische, transversale und langfristige Thema in der Organisationseinheit weiter aufrecht zu halten bzw. zu steigern, zumal die Mitarbeiter:innen den bedeutendsten Produktionsfaktor einer Wissensorganisation, wie der Südtiroler Landesverwaltung, darstellen.

Der Erhebung liegen folgende Begriffe zugrunde:

*Wissen* bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Kenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen.<sup>13</sup> Wissen ist die Befähigung zum effektiven Handeln.<sup>14</sup>

Das Kernelement von *implizitem oder stillem Wissen* stellt die Erfahrung dar. Es entsteht durch Beobachtung, Nachahmung, praktische Übungen und Erfahrungsaustausch im Zuge der Sozialisation und entwickelt sich in der Interaktion mit explizitem Wissen weiter. Es ist auch jenes Wissen, das mit dem Weggang von Mitarbeiter:innen das Unternehmen verlässt und daher -besonders heute- ein hohes Risiko darstellt.

*Explizites Wissen* ist jenes Wissen, das niedergeschrieben oder ausgesprochen wurde, also beispielsweise in Dokumenten vorhanden ist oder bei Weiterbildungen weitergegeben wird. Explizites Wissen, das ständig angewandt wird, wird zur Gewohnheit und so verinnerlicht, wodurch sich das implizite Wissen weiterentwickelt.<sup>15</sup>

*Organisationales Wissensmanagement* beschäftigt sich mit dem Erwerb, der Entwicklung, dem Transfer, der Speicherung sowie der Nutzung von Wissen. Es ist die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer „intelligenten Organisation“<sup>16</sup>, ausgerichtet an den Organisationszielen und Wertschöpfungsprozessen. Ziel des Wissensmanagements ist die Bereitstellung des erforderlichen Wissens in der richtigen Qualität, d.h. Tiefe, Verteilung und Vernetzung.

Grundsätzlich muss festgestellt werden, dass Wissensmanagement seit jeher in allen Bereichen der Verwaltung -öffentlich wie privat- verwendet wird, sonst könnte diese nicht funktionieren. So sind beispielsweise Leitfäden, Prozessbeschreibungen, Checklisten, Schulungen, Erfahrungsaustausche oder die Organisation der Ablage stets darauf ausgerichtet, Wissen aufzubauen, zu dokumentieren, zu

<sup>13</sup> G. Probst, S. Raub, K. Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Aufl., Gabler, Wiesbaden 2013.

<sup>14</sup> P. Senge: Die fünfte Disziplin, Schäffer\_Poeschl, 2008

<sup>15</sup> Die japanischen Forscher Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi gehören zu den Mitbegründern des Wissensmanagements und erklären im Modell der Wissensspirale das Entstehen von neuem Wissen durch die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen in einem Prozess: Sozialisation, Externalisierung, Kombination, Internalisierung. Sie haben bereits im Jahre 1995 die Bedeutung des Wissens als Ressource beschrieben.

Siehe dazu: I. Nonaka, H. Takeuchi: Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, 1997

<sup>16</sup> E. Beerheide, O. Katenkamp: Wissensarbeit im Innovationsprozess. In: J. Howaldt, R. Kopp, E. Beerheide (Hrsg): Innovationsmanagement 2.0, Gabler, 2011

sichern, zur Verfügung zu stellen, weiterzugeben. Wissensmanagement ist also ein inhärentes Thema in der Büroorganisation, im Prozessmanagement, im Projektmanagement und in der Personalentwicklung. Wird Wissensmanagement als eigenständige Funktion in der Organisation gesehen, kann es effektiver wirken.

Die gegenständliche Erhebung ergab, dass auch im Amt für Innovation und Technologie das Wissensmanagement mit dem Start des Projektes zur Reorganisation der Prozessabläufe im Jahre 2019 einen expliziten Schwerpunkt des Projektes darstellt und als eigenständiges Thema behandelt wird. Damit rückt systemisches, strukturiertes Wissensmanagement in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Dies bedeutet jedoch nicht, dass bis zum Start des Reorganisationsprojektes kein Wissensmanagement betrieben wurde oder das *Bewusstsein für das Thema* bis dahin fehlte. In den vergangenen Jahren wurden immer wieder vereinzelt Versuche zum Wissensaufbau, zur Wissenssicherung und zur Wissensverteilung unternommen, auch auf Initiative des vorhergehenden Abteilungsdirektors. So wurden beispielsweise in einem zentralen Word-Dokument Wissensbausteine für die verschiedenen Verwaltungsmaßnahmen gesammelt. Dieses Dokument wurde mit der Zeit immer seltener genutzt, da es unübersichtlich geworden war und das Format keine schnelle und gezielte Suche zuließ.

Auch Teambesprechungen zur Besprechung von besonderen Fällen bei der Gesuchsbearbeitung wurden durchgeführt. Seitens der Führungsebene war also ein Bewusstsein vorhanden, in der Umsetzung jedoch noch nicht ausreichend strukturiert.

Einer der Gründe dafür kann in der *fehlenden operativen Dringlichkeit* gesehen werden. Wie bereits erwähnt, betrifft die überwiegende Tätigkeit des Amtes seit dessen Bestehen die Bearbeitung von Förderanträgen, die auf einer stabilen Rechtsgrundlage (Landgesetz Nr. 14/2006) mit kontinuierlicher Aktualisierung der Anwendungsrichtlinie beruht. Das Aufgabengebiet des Amtes ist klar abgegrenzt und hat in den letzten Jahren keine großen Änderungen erfahren.

Diese *Stabilität* zeigt sich auch in der Personalsituation. Die Personalfuktuation ist sehr gering, die Mitarbeiter:innen weisen sehr lange Zugehörigkeiten (von 17 bis 25 Jahre) auf. Genauso ist die Aufgabenzuteilung innerhalb des Teams über die Jahre konstant geblieben. Insofern verfügen die Mitarbeiter:innen über ein sehr umfassendes Wissen und einen reichen Erfahrungsschatz auf ihrem Gebiet. Weiters schildert der Direktor einen guten Zusammenhalt im Team, sowie eine große Bereitschaft, sich gegenseitig zu unterstützen. Auch die langjährige Kontinuität auf der Leitungsebene durch engagierte Führungskräfte sowie die Tatsache, dass die Anträge fristgerecht abgeschlossen werden konnten, machten strukturiertes, konsequentes und umfassendes Wissensmanagement nicht unmittelbar notwendig.

Daraus lässt sich ein vorhandenes-, vor allem *praxisbezogenes, geschäftsprozessbezogenes Bewusstsein* für das Wissensmanagement seitens des Amtsdirektors ableiten, welches dieser im Interview auch bestätigt hat. Die Relevanz des Themas ergibt sich einerseits aus den täglichen fachlichen Herausforderungen wie der unterschiedlichen Komplexität der verschiedenen Typen von Gesuchen (Managementsysteme, Innovation, F&E von Einzelunternehmen, F&E von Firmenkooperationen, hochqualifiziertes Personal), der komplexen rechtlichen Vorgaben, des relativ hohen finanziellen Risikos sowie des bestehenden Missbrauchsrisikos, der Verwendung von mehreren, nicht vernetzten Informationssystemen, die derzeit laufende Umstellung von EFIN auf SAP sowie der großen Anzahl an verschiedenen Formularen, die stets aktuell zu halten sind.

Andererseits liegt die Herausforderung in der *Organisation und der Zurverfügungstellung des Wissens*. Die langjährigen Mitarbeiter:innen haben sich ein sehr umfassendes Wissen und einen reichen Erfahrungsschatz aufgebaut. Dieses Wissen liegt zu einem Großteil in impliziter Form vor. Zudem hatten die Mitarbeiter:innen eigene Checklisten, Protokolle, Mailvorlagen für einzelne Prozessschritte entwickelt, die in den meisten Fällen nur persönlich zugänglich waren.

Zur Optimierung der Effizienz sowie im Bewusstsein des latenten Risikos der Folgen eines unvorhergesehenen Mitarbeiterabganges, - aus welchen Gründen auch immer-, wurden deshalb vor dem Start des Reorganisationsprojektes im Jahr 2019 vereinzelt Maßnahmen zur Wissenssicherung und -verteilung unternommen.

Die *strategische Ausrichtung* des Wissensmanagements auf die Kernprozesse ist gegeben, auch wenn die Strategie nicht formalisiert wurde.

Das *erforderliche Wissen* für die Bearbeitung der Beitragsansuchen besteht auf Ebene der Organisationseinheit aus der Kenntnis der amtspezifischen Rechtsgrundlagen, dem Verwaltungsrecht, Gesellschaftsrecht sowie den bereichsspezifischen technischen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen sowie Branchenkenntnissen, auch regionalbezogenen.

Auf Mitarbeiter:innen-Ebene liegen keine Stellenbeschreibungen in schriftlicher Form vor, genauso wenig wie eine kurze Erhebung zum Wissensbestand, auch in Form einer Wissenslandkarte, oder die schriftliche Formulierung von individuellen Wissenszielen.

Der Direktor erklärt, die Fähigkeiten und Kenntnisse der einzelnen Teammitglieder durch die langjährige Zusammenarbeit gut zu kennen, ihnen entsprechend ihren Fähigkeiten Gesuche zur Bearbeitung sowie unterstützende Aufgaben zuzuweisen. Auch Aktionen zum Aufbau von Wissen würden entsprechend gesetzt.

Der *Aufbau des Wissens* im Bereich des Verwaltungs- und Gesellschaftsrechts erfolgt in Fortbildungen, die das Team geschlossen im Zweijahres-Rhythmus besucht. Die bereichsspezifischen Kenntnisse werden einerseits im Falle eines Neuzugangs zwischen den Mitarbeiter:innen weitergegeben. Andererseits werden in den wöchentlichen Besprechungen die Gesuche, unterteilt nach Antragstyp besprochen. Rechtliche Neuerungen, Besonderheiten, Schwierigkeiten, Lösungsvorschläge werden erörtert sowie das bereichsübergreifende Wissen geschult. Die Ergebnisse daraus werden in der neuen amtsinternen Wissensplattform festgehalten.

Die seitens der Sachbearbeiter:innen stark geforderte immediate Wiederaufnahme der wöchentlichen Teambesprechungen nach der pandemiebedingten Aussetzung macht die Wichtigkeit dieses Instruments deutlich.

Die *zweisprachige Wissensplattform* stellt das Herzstück des Aufbaus- und der Verteilung von Wissen, -sowohl explizitem als auch implizitem Wissen- dar. Diese befindet sich gerade im Aufbau und berücksichtigt die langjährigen Erfahrungen mit gesammelten und zentral abgelegten Textbausteinen im Word-Format und den damit inhärenten funktionalen Einschränkungen.

In der Wissensplattform werden folgende Inhalte auffindbar sein: Link zu normativen Grundlagen und Anwendungsrichtlinien, Anleitungen, Handbücher, Vorlagen und Textbausteine für die verschiedenen Typen von Ansuchen, Link auf konkrete Ansuchen (als Beispiel), Suchfunktion nach verschiedenen Kriterien (Indexierung von Artikeln, Volltextsuche), Informationen, Dienstanweisungen, wichtige Entscheidungen.

Für die *Auswahl der passenden IT-Plattform* wurde eine Person benannt, eine Mitarbeiterin ist verantwortlich für die Definition der Struktur und der Amtsdirektor ernennt die Redakteure für die jeweiligen Sachbereiche.

In Bezug auf die *organisatorische Einbettung des Wissensmanagements* kann so festgestellt werden, dass keine ausschließliche Zuständigkeit für das Wissensmanagement festgeschrieben ist. In der gelebten Praxis ist das gesamte Team inklusive der Leitungsebene in das Wissensmanagement involviert. Die Ressourcenausstattung ergibt sich indirekt aus der Finanzierung des Reorganisationsprojektes.

### 3.3 Wissensmanagement in der Landesverwaltung

Die *strategische Bedeutung* des Wissensmanagements für die Landesverwaltung wird auch vom Direktor des Amtes für Personalentwicklung erkannt. Dabei sieht er das Wissensmanagement eingebettet in eine strategische Personalentwicklung<sup>17</sup> und eng verzahnt mit dem Thema Lernen.

Im Rahmen des Interviews verweist der Amtsdirektor mehrmals auf die *zentrale Rolle der Kultur* und insbesondere der Lern- und Wissenskultur, welche es in der Landesverwaltung weiter zu etablieren gilt. Er unterscheidet zwischen formellem und informellem Lernen, stellt dem Lernen durch den Besuch von Kursen das selbstorganisierte Lernen (auch mit Hilfe der digitalen Lernbibliothek) gegenüber und erkennt die Notwendigkeit, Lernindikatoren neu zu überdenken.

In diesem Zusammenhang beschränkt sich das Amt für Personalentwicklung laut Aussage des Direktors nicht auf die Wahrnehmung rein operativer Aufgaben (Abwicklung „bestellter“ Kurse), sondern versucht vielmehr, eine *strategische Rolle und Impulsfunktion* auszuüben, um kritisches Denken, Kollaboration, Kreativität und Kompetenz sowie Resilienz und Selbstmanagement als Werte in der Landesverwaltung zu fördern und zu festigen.

Konkret zum Wissensmanagement und zum Wissenstransfer - eine besondere Herausforderung angesichts der jährlich ca. 400 ausscheidenden Mitarbeiter:innen - unterstreicht der Amtsdirektor allgemein die Wichtigkeit von Übergabegesprächen und verweist auf die Möglichkeit gemeinsamen Arbeitens (für einen Monat) des neuen und des ausscheidenden Personals; das Amt für Personalentwicklung unterstützt den Wissenstransfer außerdem durch Coachings, Lernvideos und gezielte Aus- und Weiterbildungsinitiativen (wie z. B. die Fortbildung „Die letzten Arbeitsjahre“).

Der *Wissenstransfer* bei der Übernahme neuer Funktionen wird nach Aussage des Amtsdirektors durch eine Grundausbildung, durch Coachings für neu ernannte Führungskräfte sowie durch verschiedene Aus- und Weiterbildungsinitiativen unterstützt.

Der Direktor erläutert weiters, dass *jede Abteilung eigene Instrumente* einsetzt, es also keine einheitliche und „zentrale“ Organisation des Wissensmanagements in der Landesverwaltung gibt (so verwendet beispielsweise das Amt für Personalentwicklung OneNote als Wissensdatenbank).

Neben der erwähnten Lern- und Wissenskultur, die es vorerst prioritär weiterzubringen gilt, erachtet der Amtsdirektor die Einführung in die Nutzung der neuen *digitalen Instrumente* (z. B. Teams, SharePoint, Planner, Intranet) für unabdingbar, damit auf vorhandenes Wissen dann auch effizient zugegriffen werden kann; hier sieht sich das Amt für Personalentwicklung als Befähiger digitalen Lernens, welches durch zahlreiche neue und zentral zur Verfügung gestellte IT-Tools unterstützt wird und den Zugang zu Wissen flexibel, einfach und schnell ermöglicht.

---

<sup>17</sup> Siehe Beschluss der Landesregierung Nr. 367/2021 zur Genehmigung des Tätigkeitsprogramms des Amtes für Personalentwicklung.

## IV. Bewertung und Empfehlungen

### Ausprägung des IKS

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

Der Direktor des Amtes für Innovation und Technologie hat die Möglichkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen IKS, im Austausch mit der Prüfstelle und auf der Grundlage des *Leitfadens zum Internen Kontrollsystem*, offen und konstruktiv genutzt.

Die *systematische Betrachtung und Hinterfragung der Arbeitsorganisation* im Amt für Innovation und Technologie - anhand der erwähnten fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell - hat zur Sensibilisierung beigetragen und das Bewusstsein für das zentrale Thema Internes Kontrollsystem gestärkt.

Was insbesondere die oben erwähnte risikoorientierte Beobachtung bzw. Prüfung der begünstigten Unternehmen betrifft, wird angeregt, das Verfahren zur Identifizierung, Analyse und Bewertung der Risiken zu formalisieren, um den entsprechenden Kontrolltätigkeiten eine klare Informations- und Datenbasis zu Grunde zu legen.

Außerdem sollten *Maßnahmen zur Gewährleistung des Vier-Augen-Prinzips* bzw. des Prinzips der Funktionstrennung überlegt werden, um mögliche Risiken im Zusammenhang mit der durchgängigen Bearbeitung der Finanzierungsgesuche durch eine Mitarbeiterin, einen Mitarbeiter zu minimieren.

Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass die Ausprägung des IKS im Amt für Innovation und Technologie ein hohes Niveau aufweist. Der Reifegrad des Internen Kontrollsystems wurde durch das mit externer Begleitung durchgeführte Reorganisationsprojekt wesentlich gestärkt.

### Wissensmanagement

Zusammenfassend muss nochmals betont werden, dass es sich beim Wissensmanagement um ein *Querschnittsthema* handelt, das sich an den strategischen Zielsetzungen der Organisationseinheit und den identifizierten Risiken ausrichtet. Es spielt grundsätzlich in alle Arbeitsbereiche einer Organisationseinheit hinein und ist weniger eine Frage der Anwendung von Techniken und (IT-)Tools, als vielmehr die konsequente Gestaltung der Organisationskultur. Kulturänderungen sind langfristig anzulegen und durch die konsequente Umsetzung von Maßnahmen voranzubringen.

Das Amt für Innovation und Technologie kann mit dem derzeitigen Wissensstand seinen Zielsetzungen gut nachkommen. Das operative Wissensmanagement, in welchem momentan vor allem die Wissensplattform umgesetzt wird, die regelmäßigen Teambesprechungen wieder abgehalten- sowie die Aufnahme der monatlichen Amtsbesprechungen vorbereitet werden, ist zukunftsfähig und entspricht den Anforderungen des Tätigkeitsbereiches. Die Organisationseinheit präsentiert sich stabil und mit niedrigem Risiko, auch was bevorstehende Pensionierungen betrifft.<sup>18</sup>

Die eben genannten Maßnahmen weisen ebenso auf ein *ausgeprägtes Bewusstsein* für das Thema seitens der Führungsebene und der Mitarbeitenden hin. Dieses hohe Bewusstsein sollte durch kontinuierliche Aktionen aufrechterhalten werden.

<sup>18</sup> Der Direktor erklärt, dass mit der derzeitigen Gesetzeslage die nächsten Pensionierungen in 7 Jahren anstehen.

Was die *organisationale Verankerung des Wissensmanagements in der Aufbauorganisation* betrifft, so ist die starke Verankerung in der Führungsebene als positiv hervorzuheben, genauso wie die breite Verankerung im Team. Jedes Teammitglied hat aktive und passive Rollen als Redakteur:in, Verwalter:in und Nutzer:in, welche im Zuge des Reorganisationsprojektes zugewiesen wurden und werden. Die Prüfstelle empfiehlt, diese Rollen, verbunden mit den Aufgaben in einem Funktionsdiagramm festzuhalten.

Die *praktische Umsetzung von Maßnahmen* zum Wissensmanagement richtet sich an den Organisationszielen aus und kann insofern als strategisch bezeichnet werden. Es wird empfohlen, die strategische Ausrichtung im Wissensmanagement für die kommenden 5 Jahre zu verschriftlichen.

In der Praxis der rollierenden Planung bzw. als Bestandteil des Performanceplanes empfiehlt sich die *Verschriftlichung eines Wissensmanagementkonzeptes* zur Definition der Ziele und Planung der Maßnahmen in den Bereichen Schaffung, Dokumentation und Organisation, Verteilung und Transfer von Wissen. Zur Darstellung des vorhandenen Wissens können Wissenslandkarten hilfreich sein.

Um die *zeitgerechte Umsetzung der Maßnahmen* zu garantieren, ist die Verankerung in den Zielvereinbarungen zu empfehlen.

Die *Schaffung von Wissen* erfolgt durch die auf Amtsebene organisierten Schulungen, die Gesuchsbesprechungen, die Bereitstellung von Checklisten (z.B. zur Liquidierung des zuerkannten Beitrages) sowie durch die Formalisierung des impliziten Wissens auf der zentralen Wissensplattform. Individuelle Kurse werden kaum besucht.

Es wird empfohlen, die Rahmenbedingungen zu schaffen, dass einerseits sämtliches bereits dokumentiertes Erfahrungswissen (Anleitungen, Sonderfälle), das sich derzeit auf nicht allgemein zugänglichen Speicherplätzen befindet, Eingang in die Wissensplattform findet, andererseits implizite Best Practice auf der Wissensplattform dokumentiert und aktiv transferiert wird.

Ordnerstrukturen, Berechtigungssysteme und Suchfunktionen sind regelmäßig anzupassen.

Die Notwendigkeit von Fortbildungen auf individueller Ebene sollte von Fall zu Fall überprüft werden.

Die *Bereitstellung von Vorlagen, Antwortschreiben, Textbausteinen* für die verschiedenen Typen von Anträgen wird derzeit in der neuen Wissensplattform überarbeitet. An der Ordnerstruktur wurde intensiv gearbeitet. Die Anwenderorientierung sowie die regelmäßige Überprüfung auf Aktualität, vor allem mit Focus auf die normativen Grundlagen ist sicherzustellen. Für diese Aufgaben sind die verantwortlichen Mitarbeitenden zu ernennen.

Ganz generell empfiehlt die Prüfstelle, die für das Amt *relevanten Kernprozesse* des Wissensmanagements zu beschreiben. Dies um die Effizienz der eingesetzten Maßnahmen sowie den langfristigen Charakter zu unterstreichen. Wissensmanagement ist kein Projekt sondern ein kontinuierlicher Prozess.

Im Hinblick auf die *Umsetzung eines ämter- bzw. abteilungsübergreifenden Wissenstransfers* empfiehlt die Prüfstelle, die *Erfahrungen zum Wissensmanagement* im Amt für Innovation und Technologie mit den anderen Ämtern der Abteilung zu teilen.

Auf dem Gebiet des Wissensmanagements besteht die Aufgabe des Amtes für Personalentwicklung in der *Formulierung einer generellen Wissensmanagement-Strategie*, in der Schaffung eines Bewusstseins für die risikominimierenden Potentiale des Wissensmanagements sowie in der Schulung zur Nutzung von möglichst IT-gestützten Instrumenten; dabei ist besonders der Umgang mit implizitem Wissen, der Aufbau von Wissensdatenbanken und der Wissenstransfer, auch im Hinblick auf die bevorstehende hohe Anzahl an Pensionierungen der geburtenstarken Jahrgänge, zu berücksichtigen.

In diesem Sinne sollen weiterhin konkrete Maßnahmen getroffen werden.

Um die strategische Bedeutung des Wissensmanagements in einer Wissensorganisation wie der Südtiroler Landesverwaltung zu unterstreichen, schlägt die Prüfstelle die Erstellung einer *Wissensbilanz* als Bestandteil des jährlichen Performanceberichtes bzw. des künftigen PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione) vor.<sup>19</sup> Dafür wäre es notwendig, unter den strategischen Zielen der Organisationseinheit auch Wissensziele zu formulieren.

Ein Follow-up wird Ende 2024 erfolgen.

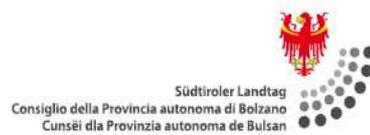
Den Direktoren des Amtes für Innovation und Technologie sowie des Amtes für Personalentwicklung wird für die konstruktive Zusammenarbeit im Zuge der Erhebung gedankt.

Irmgard Prader

Wolfgang Bauer

---

<sup>19</sup> Siehe dazu beispielsweise: Österreichischer Bundesrechnungshof: Tätigkeitsbericht 2016, Rechnungshof GZ 001.510/023-1B1/16



**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)