

Prüfstelle
Organismo di valutazione
Organn de valutazion

Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Funktionsbereich Tourismus und im Verwaltungsamt Mobilität

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 | organismodivalutazione@consiglio-bz.org

www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp <http://www.landtag-bz.org/de/gleichstellungsraetin.asp>

www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp

PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org

Dezember 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	----- 10

I. Begründung und Ziel der Erhebung 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 Berichten¹ dokumentiert.

Angesichts der Bedeutung des IKS als grundlegendes Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung² hat die Prüfstelle - unter Berücksichtigung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision - einen *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem*³ erstellt und in der Folge die Weiterentwicklung des IKS in verschiedenen Organisationseinheiten der Landesverwaltung unterstützend begleitet, zuletzt auch unter Einbezug der Themen Verwaltungskultur⁴ und Wissensmanagement.⁵

Im Rahmen des Arbeitsprogramms 2022 wurde auch ein *Leitfaden zum Wissensmanagement*⁶ 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*.⁷

Ziel der vorliegenden Erhebung - Gegenstand des Arbeitsprogramms 2022 - 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.

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

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

³ *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*, April 2019, abrufbar unter: https://www.landtag-bz.org/download/2019_Leitfaden-zum-Internen-Kontrollsystem_DE.pdf

⁴ 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.

⁵ Bericht der Prüfstelle *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie*, Mai 2022.

⁶ *Leitfaden zum Wissensmanagement*, Juni 2022, abrufbar unter: https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22_Leitfaden_Wissensmanag-DE.pdf

⁷ Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS), S. 6.

In Hinblick auf eine Diversifizierung der zu prüfenden bzw. zu beratenden Organisationseinheiten wurden der *Funktionsbereich Tourismus* und das *Verwaltungsamt Mobilität* für eine kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand des Internen Kontrollsystems und des Wissensmanagements ausgewählt.

Bei der vorliegenden Erhebung handelt es sich um eine System- und Organisationsprüfung auf der Grundlage strukturierter Interviews sowie der erwähnten Leitfäden zu IKS und Wissensmanagement. Die Interviews mit den Direktor:innen der beiden Organisationseinheiten wurden in Videokonferenz durchgeführt.

Der Prozess und die Ergebnisse der Erhebung zu IKS und Wissensmanagement im Funktionsbereich Tourismus und im Verwaltungsamt Mobilität werden in diesem Bericht dargestellt.

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

III. Sachverhaltsdarstellung

3.1 Erhebung zum IKS im Funktionsbereich Tourismus und im Verwaltungsamt Mobilität

Auf der Grundlage des erwähnten *Leitfadens zum Internen Kontrollsystem* wurden mit dem Direktor des Funktionsbereichs Tourismus und der Direktorin des Verwaltungsamtes für Mobilität die IKS-relevanten Aspekte in der Arbeitsorganisation erörtert.

Der *Leitfaden* erläutert Definition, Ziele und Bestandteile eines IKS und gibt praktische Anleitungen für dessen Implementierung. Die beiden Führungskräfte wurden 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:⁹

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

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

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

⁹ 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.

Funktionsbereich Tourismus

Der Direktor bestätigt für die von ihm seit vielen Jahren geleitete Organisationseinheit, dass das IKS mit seinen Grundsätzen und Maßnahmen „gelebt wird“; gleichzeitig weist er darauf hin, dass die konkrete Umsetzung des IKS durchaus etwas strukturierter sein könnte.

Dazu hat er nach eigener Aussage durch den IKS-Leitfaden wichtige Hinweise erhalten, wie die Beachtung der Grundsätze systematisch geplant und noch sicherer gewährleistet werden könnte.

Es bestehen demnach mehrere Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des IKS. Dazu zählen unter anderem die Aktualisierung der Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, die Erarbeitung von Verfahrenshandbüchern, die Ausdehnung der Risikobeurteilung auch auf andere Risiken als jenes der Korruption (für letzteres wurden ja im Rahmen des Planes zur Vorbeugung der Korruption bereits umfangreiche Tätigkeiten und Maßnahmen gesetzt).

Was die Umsetzung des 4-Augen-Prinzips betrifft, so erfolgt diese laut Aussage des Direktors bei einzelnen Verfahren und jedenfalls durch die eigene Aufsicht/Kontrolle über die Amtstätigkeiten; schwierig gestaltet sich hingegen die Umsetzung des Prinzips der Funktionstrennung (Trennung von Gesuchsbearbeitung, Kontrolle der Ausgabenunterlagen, Auszahlung, Stichprobenkontrollen). Das Amt befasst sich nämlich mit verschiedenen Arten von Beiträgen, weshalb die Mitarbeitenden auf bestimmte Typen spezialisiert sind und es organisatorisch schwierig wäre, sie für Tätigkeiten auf anderen Gebieten einzusetzen. Bei den Kontrollen wird das Prinzip der Funktionstrennung auf jeden Fall eingehalten, da diese von anderen Personen als den Gesuchsbearbeitenden durchgeführt werden.

Eine Rotation der Mitarbeitenden ergibt sich im Rahmen der anstehenden Pensionierungen bzw. durch die Zuweisung von neuem Personal. Eine systematische Rotation könne innerhalb der Organisationseinheit nur schwer stattfinden.

Zur Weiterbildung der Mitarbeitenden informiert der Direktor, dass diese gefördert und grundsätzlich anlässlich der Zielvereinbarungsgespräche akkordiert wird, jedoch auch vom Angebot abhängig ist.

Abschließend bekräftigt der Direktor, dass der Leitfaden eine gute Gelegenheit bot, über die bestehenden IKS-Maßnahmen nachzudenken und Anregungen zur Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems zu gewinnen.

Verwaltungsamt Mobilität

Die Direktorin gibt zu Beginn einen kurzen Überblick zum Reorganisationsprojekt der Abteilung Mobilität, in dessen Rahmen den technischen Ämtern ausschließlich die technischen Agenden übertragen werden, während Verwaltungs- und Rechtsangelegenheiten (wie Vergabewesen, Beiträge, Buchhaltung, rechtliche Unterstützung der technischen Ämter) beim Verwaltungsamt für Mobilität angesiedelt sind. Diese Neuordnung stellt für das Verwaltungsamt, das mit D. LH. Nr. 5/2022 errichtet wurde und sich seit April des laufenden Jahres in einer Aufbauphase befindet, eine große Herausforderung dar, sei es in Hinblick auf die Arbeitsorganisation, sei es was den Einsatz der neu zugewiesenen Personalressourcen betrifft (das Team des Amtes besteht aus der Direktorin, ihrer Stellvertreterin und 9 Sachbearbeiter:innen; zwei Stellen sind noch zu besetzen).

In diesem Zusammenhang hat die Direktorin die Zuständigkeiten der Mitarbeitenden genau definiert, wobei immer eine erst- und zweitverantwortliche Person bestimmt wurden, damit für alle Bereiche ein Stellvertreter, eine Stellvertreterin zur Verfügung steht (eine entsprechende Übersicht zur Aufteilung

der Bereiche wurde von der Direktorin übermittelt); auf diese Weise soll die bestmögliche organisatorische Effizienz und Qualität in der Aufgabenabwicklung gewährleistet werden.

Geplant ist weiters, für die Verwaltungsverfahren die Schnittpunkte zwischen technischen Ämtern und Verwaltungsamt festzulegen; dadurch sollen die jeweilige Zuständigkeit geklärt und eine einheitliche Vorgangsweise im Zusammenwirken technische Ämter/Verwaltung sichergestellt werden.

Das Vier-Augen-Prinzip, einer der klassischen IKS-Grundsätze, kommt laut Aussage der Direktorin sowohl im Vergabewesen (insbesondere bei den Direktvergaben) als auch im Beitragsbereich konsequent zur Anwendung. In letzterem wird auch das Prinzip der Funktionstrennung beachtet.

Verschiedene standardisierte Formulare wurden angefertigt, um zur Sicherheit und Ordnungsmäßigkeit der Geschäftsabläufe beizutragen.

Besondere Bedeutung kommt der laufenden Digitalisierung der Verwaltungsverfahren zu, welche eine automatische Durchführung der Kontrollen ermöglicht; als Beispiel führt die Direktorin die über das Vergabeportal abgewickelten Auftragsvergaben an, bei welchen bestimmte Kontrollen bereits im System angelegt sind und somit nicht von den Mitarbeitenden durchgeführt werden müssen.

Laut Aussage der Direktorin ist es jedenfalls wichtig, die digitalen Prozesse so flexibel zu gestalten, dass sie rasch einem geänderten rechtlichen Rahmen oder einem neuen Kontext angepasst werden können.

Auf die Frage, ob es zur Verwaltungstätigkeit des Amtes eine allgemeine Risikobeurteilung¹⁰ außerhalb des Antikorruptionsplanes gibt, führt die Direktorin aus, dass eine solche zwar nicht ausdrücklich vorgenommen wird, die Verwaltungstätigkeit aber so ausgerichtet ist, dass die Risikominimierung einen zentralen Fokus bildet; dies kommt beispielsweise durch die Nutzung des Vergabeportals zum Ausdruck, durch die große Sorgfalt bei der Begründung von Direktvergaben, durch ein transparentes und gut dokumentiertes Verwaltungshandeln sowie durch die Einbeziehung mehrerer Mitarbeiter:innen in ein Verwaltungsverfahren.

Abschließend weist die Direktorin darauf hin, dass die Auseinandersetzung mit der eigenen Arbeitsorganisation im Rahmen der vorliegenden Erhebung dazu beigetragen hat, die im Zuge der erwähnten Reorganisation der Abteilung Mobilität anstehenden Neuerungen konsequent und bewusst nach den Grundsätzen eines Internen Kontrollsystems auszurichten.

3.2 Erhebung zum Wissensmanagement im Funktionsbereich Tourismus und im Verwaltungsamt Mobilität

Die vorliegende Erhebung knüpft an die Berichte der Prüfstelle zum „System der internen Kontrollen beim Wissenstransfer“ und zum „Internen Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie“¹¹ an, nimmt deren Inhalte teilweise wieder auf und basiert auf dem Konzept der Lernenden Organisation¹² sowie dem Grundsatz, dass das intellektuelle Kapital einen wesentlichen Teil des immateriellen Unternehmenswertes bzw. des Wertes einer Organisation ausmacht und immer häufiger einen Risikofaktor darstellt.

¹⁰ Neben dem Korruptionsrisiko gibt es beispielsweise Risiken mangelnder Transparenz, mangelnder Effizienz, organisatorischer Unzulänglichkeiten, mangelhafter Qualität der Dienstleistungen, mangelnder Wirksamkeit der Maßnahmen.

¹¹ *Das System der Internen Kontrollen im Umgang mit dem Wissenstransfer bei Führungskräftewechsel*, Dezember 2017 und *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie*, Mai 2022. www.landtag-bz.org/de/berichte.asp

¹² 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

Folgende Fragen werden dabei behandelt:

- 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 den Organisationseinheiten 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.¹³ Wissen ist die Befähigung zum effektiven Handeln.¹⁴

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 die Organisation 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.¹⁵

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“¹⁶, 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 sichern, zur Verfügung zu stellen, weiterzugeben. Wissensmanagement ist also ein inhärentes Thema

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

¹⁴ P. Senge: Die fünfte Disziplin, Schäffer_Poeschl, 2008

¹⁵ 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

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

in der Büroorganisation, im Prozessmanagement, im Projektmanagement und in der Personalentwicklung. Wird Wissensmanagement als eigenständige Funktion in der Organisation gesehen, kann es effektiver wirken.

Funktionsbereich Tourismus

Im Zusammenhang mit dem Thema Wissensmanagement verweist der Direktor auf das grundsätzliche Problem, qualifizierte und motivierte Mitarbeitende zu finden. Somit stellt ein Personalwechsel immer eine besondere Herausforderung dar.

Laut Aussage des Direktors sind die Ziele des Wissensmanagements den Mitarbeitenden zwar nicht immer so bewusst, in der Praxis aber erfolgen Weitergabe und Austausch von Wissen als eine gelebte Kultur.

Konkrete Bausteine des Wissensmanagements in der Organisationseinheit sind:

- der Zugang für alle Mitarbeitenden zum gemeinsamen Laufwerk,
- die wöchentlichen Dienstbesprechungen,
- der geplante und geordnete Übergang durch eine von der ausscheidenden Person begleitete Einarbeitungsphase bei Neuaufnahmen,
- die Sammlung erteilter Rechtsauskünfte in einer Datenbank.

Für die Beitragsverfahren besteht - in Hinblick auf die Wissenssicherung - kein Verfahrenshandbuch (s. oben unter IKS), allerdings sind die Abläufe weitgehend durch die IT-Programme vorgegeben. In diesem Zusammenhang informiert der Direktor über die bevorstehende Digitalisierung der Beitragsansuchen im Rahmen des Projektes PABgoesDIGITAL, welche im Frühjahr 2023 für Investitionsbeiträge starten wird. Die digitale Abwicklung der Beiträge vereinfacht und beschleunigt auch den Wissenstransfer, da die Verfahrensabläufe in standardisierter Form erfolgen.

Abschließend bekräftigt der Direktor, dass Wissensmanagement in seiner Organisationseinheit, obwohl nicht bewusst formalisiert, dennoch gelebt wird im gemeinsamen Versuch, Wissen aufzubauen und weiterzugeben.

Der Leitfaden zum Wissensmanagement bietet laut Direktor jedenfalls nützliche Anregungen, um das Thema weiter zu vertiefen und bewusster und strukturierter im Verwaltungshandeln zu verankern. Auch könnten Schulungsangebote des Amtes für Personalentwicklung zur Sensibilisierung für das Thema Wissensmanagement beitragen.

Verwaltungsamt Mobilität

Die Direktorin des Verwaltungsamtes Mobilität berichtet, dass sie im Rahmen der Reorganisation bzw. Neuordnung des Amtes mit allen Mitarbeitenden im Austausch war, um die bestmögliche Aufteilung der Zuständigkeiten zu erreichen; sofern neue Zuständigkeiten zugewiesen wurden (manche Mitarbeiter:innen wünschten sich einen Wechsel des Aufgabenbereichs), galt es sicherzustellen, dass das erworbene Wissen sicher bewahrt und weitergegeben werden konnte.

Dazu verweist die Direktorin auf verschiedenen Instrumente zur Wissenssicherung, welche in der Praxis des Amtes Anwendung finden.

Zum einen gilt es, die Verwaltungsprozesse in schematischer Form verschriftlicht darzustellen und laufend zu aktualisieren.

Zum anderen wird die Wissenssicherung durch die im Abschnitt zum IKS erwähnte Zuteilung der Aufgaben an zwei (erst- und zweitverantwortliche) Mitarbeiter:innen wesentlich unterstützt.

Einen wichtigen Beitrag zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer leisten außerdem die regelmäßigen Dienstbesprechungen, welche wöchentlich im Wechsel mit allen bzw. mit den für bestimmte Bereiche (wie Buchhaltung, Beiträge, Juristenpool) zuständigen Gruppen von Mitarbeitenden stattfinden. Dies entspricht in den Augen der Direktorin einem doppelten Bedürfnis: einerseits allen Mitarbeitenden einen 365-Grad-Überblick über die Amtstätigkeiten zu ermöglichen und andererseits die notwendige fachliche Vertiefung spezifischer Themen zu gewährleisten.

Schwierig gestaltet sich laut Aussage der Direktorin der Wissenstransfer im Bereich der laufenden Rekurse, da in diesen Fällen oftmals ein umfangreiches, historisches Wissen für deren Behandlung erforderlich ist.

Für den Einzelfall einer anstehenden Pensionierung wurde bereits ein Ersatz angefordert, so dass die Wissensweitergabe laut Direktorin problemlos möglich sein sollte. Um jedoch das Restrisiko eines Wissensverlustes zu vermeiden, sollte kein Ersatz eingestellt werden, wurden auch Vorkehrungen für einen Wissenstransfer an bereits beschäftigte Mitarbeitende getroffen.

Im erwähnten Leitfaden zum Wissensmanagement wird festgehalten, dass „Wissensmanagement nicht nur in der Organisationsstruktur zu verankern ist, sondern auch eine Organisationskultur erfordert, welche durch Vertrauen in die Mitarbeitenden, Teamgeist, Wertschätzung des Wissensgebers, des Wissensgeberin und Anerkennung der Wissensweitergabe geprägt ist“.

In diesem Zusammenhang verweist die Direktorin auf ihren „partizipativen Führungsstil“, welcher es ermöglicht, die richtigen Lösungen im Dialog, gemeinsam im Team, zu erarbeiten. Damit unterstreicht sie die Bedeutung einer Organisationskultur, die technisch-organisatorische Maßnahmen des Wissensmanagements stützen und fördern soll.

Als abschließendes, zusammenfassendes Statement hält die Direktorin fest, dass die Erhebung dazu beigetragen hat, die Themen IKS und Wissensmanagement von einer teils „unbewussten auf eine bewusste Ebene“ zu heben. Die entsprechenden Leitfäden würden hilfreiche Inputs vor allem in der aktuellen Aufbauphase des Amtes liefern.

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 Funktionsbereichs Tourismus und die Direktorin des Verwaltungsamtes für Mobilität haben 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 in beiden Organisationseinheiten - 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.

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

besonderer Wert auf die Komponenten Kontrollumfeld und Risikobeurteilung zu legen, wobei einerseits Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen der Mitarbeitenden zu verfassen sind und andererseits eine Prozessanalyse mit Identifizierung der Risiken und der entsprechenden Vorbeugungsmaßnahmen durchzuführen ist.

Automatisierte Kontrollen stellen in beiden Organisationseinheiten sicher, dass eine korrekte Abwicklung der Verfahren stattfindet, während (im Funktionsbereich Tourismus) Maßnahmen zur Gewährleistung des Prinzips der Funktionstrennung überlegt werden sollten, um mögliche Risiken im Zusammenhang mit der durchgängigen Bearbeitung eines Prozesses durch eine Mitarbeiterin, einen Mitarbeiter zu minimieren.

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

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. Außerdem gilt: Wissensmanagement ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess.

Der Direktor des Funktionsbereichs Tourismus und die Direktorin des Verwaltungsamtes Mobilität 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.

Mögliche Risiken, etwa im Zusammenhang mit bevorstehenden Pensionierungen, werden monitoriert und durch entsprechende Maßnahmen minimiert.

Aus der bisherigen 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 würden die Verschriftlichung der Abläufe bzw. relevanten Kernprozesse in einem Verfahrenshandbuch (im Funktionsbereich Tourismus) und die Sammlung historischen Wissens im Zusammenhang mit Rekursen in einer Wissensdatenbank (im Verwaltungsamt Mobilität) eine weitere Konkretisierung des Wissensmanagements bedeuten.

Mittelfristig könnte als best practice die Verschriftlichung eines Wissensmanagementkonzeptes zur Definition der Ziele und Planung der Maßnahmen in den Bereichen Schaffung, Dokumentation und

Organisation, Verteilung und Transfer von Wissen als Bestandteil des Performanceplanes angestrebt werden.

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

Dem Direktor des Funktionsbereichs Tourismus und der Direktorin des Verwaltungsamtes Mobilität wird für die konstruktive Zusammenarbeit im Zuge der Erhebung gedankt.

Elena Eccher

Wolfgang Bauer



Prüfstelle Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114
39100 Bozen | Freiheitsstraße pruefstelle@landtag-bz.org | organismovalutazione@consiglio-bz.org
Organismo di valutazione PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
39100 Bolzano | Corso Libertà www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp