

Wissensmanagement im öffentlichen Sektor in Österreich

Bernhard Krabina und Andreas Brandner,
KMA Knowledge Management Associates GmbH

Im Zuge der fortschreitenden Digitalisierung und zunehmenden Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen gewinnt Wissensmanagement im öffentlichen Sektor (wieder) an Bedeutung. Nach einem kurzen Problemaufriss bietet der Artikel einen Überblick über die Entwicklungen des Wissensmanagements im öffentlichen Sektor in Österreich der letzten 25 Jahre.

Während die Makroebene des Wissensmanagements primär auf Aspekte der Public Governance fokussiert ist und dabei die Rolle öffentlicher Organisationen bei der Schaffung von Public Value sowie die Gestaltung von Wissenspolitik als politischer Steuerungsebene umfasst, richtet sich der Blick des klassischen Wissensmanagements auf der Mikroebene konkret auf die organisationsinterne Perspektive. Hierbei steht im Vordergrund, wie öffentliche Organisationen Wissen generieren, speichern, teilen und nutzen können, um ihre Effizienz, Effektivität und Innovationsfähigkeit im Sinne eines modernen Public Managements zu steigern.

Gerade öffentliche Organisationen auch in Österreich sehen sich dabei spezifischen Herausforderungen gegenüber: Sie agieren unter besonderen Rahmenbedingungen wie

Transparenzanforderungen, politischer Steuerung und einer Vielzahl von Stakeholdern. In diesem Kontext haben soziale Medien und digitale Plattformen das Wissensmanagement grundlegend verändert. Sie ermöglichen nicht nur eine effizientere interne Kommunikation und Vernetzung, sondern öffnen zugleich neue Kanäle für den Wissensaustausch mit Bürgerinnen und Bürgern sowie anderen externen Akteuren. Insbesondere Open-Government-Initiativen haben hierbei entscheidende Impulse gesetzt, indem sie durch Prinzipien wie Transparenz, Partizipation und Kollaboration zu einer Öffnung und Demokratisierung von Wissen beitragen.

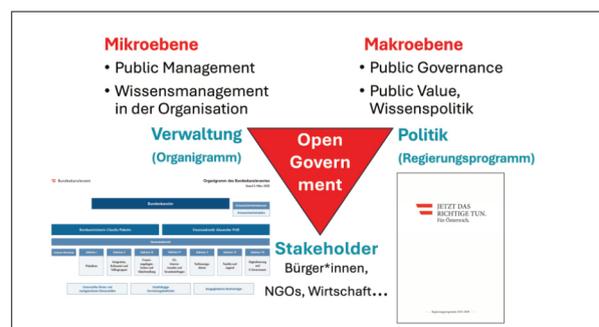


Abbildung 1: Wissensmanagement im öffentlichen Sektor. Quelle: eigene Darstellung

Das Verhältnis von Politik, Verwaltung und Stakeholdern wird durch neue gesellschaftliche wie auch technologische Entwicklungen immer wieder neu zu definieren und bewerten sein. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie öffentliche Organisationen auf der Mikroebene Wissensmanagement wirksam implementieren und weiterentwickeln können, um sowohl intern eine lernende Organisation zu fördern als auch extern aktiv zur Wissensgesellschaft beizutragen.

Historisch betrachtet ist Wissensmanagement im öffentlichen Sektor keineswegs ein neues Phänomen, sondern vielmehr eine Kernaufgabe, die seit jeher eng mit dem Selbstverständnis öffentlicher Verwaltungen verbunden ist. Die systematische Aufbereitung, Speicherung und Bereitstellung von Wissen für politische Entscheidungsprozesse stellt traditionell eine zentrale Funktion der Verwaltung dar. Bereits früh wurden umfangreiche Archive und Dokumentationssysteme geschaffen, um politische Akteure mit relevanten Informationen und Erfahrungswissen zu versorgen.

Auch zahlreiche heute etablierte Wissensmanagement-Instrumente haben ihren Ursprung im öffentlichen Sektor. So wurden beispielsweise die sogenannten „After-Action Reviews“, die heute in Wirtschaft und Verwaltung gleichermaßen verbreitet sind, ursprünglich im militärischen Kontext entwickelt, um Einsätze systematisch auszuwerten und daraus gezielt zu lernen. Dieses historische Erbe verdeutlicht, dass Wissensmanagement nicht nur eine moderne Managementtechnik ist, sondern tief in der administrativen Praxis verwurzelt ist und kontinuierlich weiterentwickelt wurde.

Die nachfolgenden Kapitel geben einen Überblick über die Entwicklungen des Wissensmanagement im öffentlichen Sektor in Österreich der letzten 25 Jahre.

Von vereinzelt WM-Initiativen 2000-2010 zur Gründung der Wissenspartnerschaft

Zu Beginn des Millenniums sind erste Wissensmanagement-Initiativen entstanden, die mit den ersten Wissensmanagement-Konferenzen in Österreich, der Gründung der Plattform Wissensmanagement und ersten Bildungsangeboten (ÖCI, Knowledge Management Academy) eng verbunden waren. Unterschiedliche Ministerien und öffentliche Körperschaften (z.B. das Innenministerium, Finanzministerium, Ministerium für Landesverteidigung, Wirtschaftskammer und Arbeiterkammer) haben eigenständige Aktivitäten gesetzt und Strategien entwickelt, die zuerst etwas scheu und unverbunden entwickelt wurden. Durch die engagierte Vernetzungsleistung der Plattform Wissensmanagement (seit 2001, nunmehr GfWM) und später die Wissenspartnerschaft Österreich (seit 2009) haben sich diese Initiativen vernetzt, man hat voneinander und miteinander gelernt. Das mehrjährige und sehr partizipative Forschungsprojekt „Wissensbilanz Österreich“ (2006-2008) war der erste nationale Schritt in Richtung einer gemeinsamen Orientierung und führte in Folge zur ersten „Agenda Wissen“ (2008), die unter breiter Beteiligung des öffentlichen Sektors hervorgebracht wurde. Diese erste österreichische Agenda Wissen war übrigens die Vorlage für die seit 2016 publizierte „Agenda Knowledge for Development“, welche auf globaler Ebene Wissensmanagement mit den Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen verknüpft. Die aktuelle, vierte Auflage wurde im Jänner 2025 herausgegeben. Die Gründung der Wissenspartnerschaft im Jahr 2009 hat in Folge auch bewirkt, dass die informellen Ambitionen stärker koordiniert wurden, was letztlich auch die Grundlage für die spätere Entwicklung einer bundesweiten Wissensmanagement-Strategie geschaffen hat.

Studie und Rechnungshof-Prüfung 2010 - 2012

Bereits im Jahr 2010 wurde im Rahmen einer Kooperation zwischen dem KDZ – Zentrum für Verwaltungsforschung und der Sektion für den öffentlichen Dienst im österreichischen Bundeskanzleramt (BKA) eine erste umfassende Studie zum Stand des Wissensmanagements in den Ministerien durchgeführt. Ziel war es, auf Grundlage der Aufbauorganisation der damals 13 Ministerien zu erheben, inwieweit Wissensmanagement bereits explizit verankert war. Die Ergebnisse zeigten, dass in neun der 13 Ministerien (knapp 70 Prozent) Organisationseinheiten existierten, denen explizit Aufgaben im Bereich Wissensmanagement übertragen worden waren. Jedoch konnten nur zwei Ministerien – das Bundesministerium für Finanzen (BMF) und das Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport (BMLVS) – umfassende Wissensmanagement-Ansätze vorweisen. In den übrigen Ministerien wurde Wissensmanagement eher punktuell und thematisch fokussiert eingesetzt, häufig im Kontext von Personalentwicklung oder Forschung.

Kategorie	Ministerien / Details
Umfassender WM-Ansatz	<ul style="list-style-type: none">BMF, BMLVS
WM mit Spezial-Fokus	<ul style="list-style-type: none">BmeiA (Dokumentation, Archivwesen und Bibliothek)Lebensministerium (Forschung und Entwicklung)BMUKK (Information Retrieval)BMI (Wissenschafts- und Forschungsbereich im Ressort, Bibliothek und Publikationen)BMWFJ (Personalentwicklung)BMWF (Universitätsmanagement)
Kein WM oder spezielle Situationen	<ul style="list-style-type: none">BMASK (WM nicht umgesetzt)BKA (noch nicht alle Informationen vorhanden)BMJ (noch kein Interview)BMG, BMVIT (kein Interview)

Abbildung 2: Wissensmanagement in Österreichs Ministerien.
Quelle: Krabina/Prorok, 2010.

Auf Basis dieser Studie wurden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, von denen einige in den darauffolgenden Jahren umgesetzt wurden. So wurde beispielsweise empfohlen, angesichts des zunehmenden Personalabbaus und demographischer Herausforderungen eine bundesweite Strategie für Wissensmanagement zu entwickeln, um vorhandene Potenziale besser zu nutzen. Zudem wurde die Einrichtung einer zentralen Koordinationsfunktion angeregt, etwa in Form einer Arbeitsgruppe im Bundeskanzleramt, um den Ministerien klare Handlungsanleitungen, Standards und Ziele bereitzustellen. In diesem Zusammenhang wurde auch die Einführung eines Chief Knowledge Officers (CKO) vorgeschlagen, analog zur Rolle des Chief Information Officers (CIO) im Bereich E-Government. Weiterhin wurde angeregt, Wissensmanagement als Querschnittsfunktion zu betrachten, die insbesondere im Personalmanagement verankert werden sollte. Auch die Analyse des Status quo von Wissensmanagement in nachgelagerten und ausgegliederten Dienststellen wurde als notwendig erachtet, um Steuerungsmöglichkeiten und Risiken eines Wissensverlustes zu identifizieren und gegebenenfalls Wissensbilanzen als Steuerungsinstrument einzusetzen.

In den Jahren 2011 und 2012 folgten wesentliche Schritte zur Vertiefung und Institutionalisierung des Wissensmanagements auf Bundesebene. Der österreichische Rechnungshof führte erstmals Prüfungen des Wissensmanagements in ausgewählten Ministerien durch. Knowledge Management Austria (KMA) initiierte gemeinsam mit dem KDZ eine erste „Community of Practice“, in deren Rahmen regelmäßige Treffen zum Erfahrungsaustausch und zur Diskussion aktueller Themen stattfanden. Ergebnis dieser Zusammenarbeit war unter anderem ein Positionspapier zu Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Schließlich übernahm das Bundeskanzleramt die angeregte Koordinationsfunktion und organisierte Arbeitstreffen, aus denen 2012 die offizielle Bundesstrategie Wissensmanagement hervorging. Parallel dazu etablierten Weiterbildungseinrichtungen wie KMA, KDZ und diverse Verwaltungsakademien (z. B. VAB, Land Tirol, Land Vorarlberg) verstärkt Seminare und Fortbildungsprogramme im Bereich Wissensmanagement.

Wissensstädte

Wissensstädte („Knowledge Cities“) etablieren sich seit 2013 zunehmend als zentrale Knotenpunkte für die Entwicklung und Verbreitung von Wissen und Innovation. Sie verfolgen das Ziel, Unternehmen, Organisationen, öffentliche Einrichtungen sowie Bürgerinnen und Bürger fit für die Wissensgesellschaft zu machen und gemeinsam eine nachhaltige Wissensökonomie voranzutreiben. In der Stadt Wien wurde mit dem Projekt „Wien mag's Wissen“ ein Selbstcheck entwickelt, der es städtischen Abteilungen ermöglicht, ihren Wissensmanagement-Status zu evaluieren und gezielte Maßnahmen abzuleiten. Mit der Initiative „knowledge.city“, die ursprünglich aus der österreichischen KMA Knowledge Management Associates hervorgegangen ist hat sich mittlerweile ein internationales Netzwerk von herausgebildet. Durch gezielte Förderung lokaler Kompetenzen, kultureller Vielfalt und globaler Kooperationen unterstützen Wissensstädte ihre jeweiligen Regionen darin, Wissen optimal zu nutzen und als attraktive Wissenszentren sichtbar zu werden. So konnte beispielsweise auf Initiative von Knowledge Management Austria Wien als „Most Admired Knowledge City“ weltweit Anerkennung finden. Gleichzeitig engagieren sich Wissensstädte aktiv für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen (Sustainable Development Goals, SDGs) und leisten durch fortschrittliches Wissensmanagement einen wichtigen Beitrag zu Wohlstand, Frieden und nachhaltiger Entwicklung.

Wissensmanagement.gv.at

Die Jahre ab 2017 standen im Zeichen der weiteren Professionalisierung und Digitalisierung des Wissensmanagements. Zunächst erschien die Publikation „Wissens-

management – Leitfaden und Toolbox zur Wissenssicherung bei Personaländerungen“. Diese bildete die Grundlage für die Entwicklung einer umfassenden Online-Plattform, die seit Dezember 2020 unter dem Titel „Wissensmanagement.gv.at“ verfügbar ist. Die Plattform bietet neben Leitfäden und Werkzeugen auch Praxisbeispiele und Vernetzungsmöglichkeiten mit Expertinnen und Experten und wurde mit der Open-Source-Software Semantic MediaWiki umgesetzt.

Wissensmanagement heute und morgen

Aktuell steht das Wissensmanagement im öffentlichen Sektor unter dem Motto „Wissensmanagement 3.0“. Angesichts zentraler Herausforderungen wie demographischer Wandel, rasante technologische Entwicklungen, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz, sowie Generationenvielfalt in der Verwaltung, wird eine umfassende Weiterentwicklung des Wissensmanagements angestrebt. Im Rahmen eines eigenen Projekts werden daher die bestehende Bundesstrategie aktualisiert, neue Methoden und Tools entwickelt sowie ein zertifizierter Lehrgang für Wissensmanagement etabliert. Ziel ist es, das Wissensmanage-

ment der österreichischen Bundesverwaltung bis zum Jahr 2030 zukunftsfähig aufzustellen.

Die aktuellen Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) verdeutlichen eindrucksvoll, dass Wissensmanagement keineswegs an Bedeutung verliert – vielmehr erlebt es gerade jetzt eine Renaissance. Zwar übernehmen KI-gestützte Technologien zunehmend Aufgaben der Informationssammlung, -analyse und -bereitstellung, doch gerade dadurch wächst die Notwendigkeit, Wissen in Organisationen systematisch zu strukturieren, zu validieren und verantwortungsvoll zu steuern. Der bewusste Umgang mit KI-generiertem Wissen und die Fähigkeit, menschliche Expertise mit maschineller Intelligenz sinnvoll zu verbinden, machen professionelles Wissensmanagement heute aktueller denn je. Öffentliche Organisationen stehen somit vor der Herausforderung, die Potenziale der KI gezielt zu nutzen und gleichzeitig den verantwortungsvollen, ethischen und transparenten Umgang mit Wissen sicherzustellen. Dies unterstreicht die zentrale Rolle, die Wissensmanagement auch künftig im öffentlichen Sektor Österreichs einnehmen wird. ■

*Rückmeldung an Autoren und Redaktion
dossier@gfwm.de*

Literatur

- Brandner, A. (Hg) (2008): Agenda Wissen. 22 Statements für einen verantwortungsvollen Umgang mit Wissen in der Gesellschaft. Knowledge Management Austria, 2008
- Brandner, A., Cummings S. (2025): Agenda Knowledge for Development. Strengthening Agenda 2030 and the implementation of the sustainable development goals. Knowledge for Development Partnership, Wien, 2025
- Krabina, B.; Prorok, T. (2010). Wissensmanagement in der Bundesverwaltung. Ergebnisse einer Studie des KDZ in Kooperation mit dem BKA. KDZ, 2010.
- Krabina, B.: Open Government und Public Governance 2.0. In: Gutes Regieren: Konzepte, Realisierungen, Perspektiven (=Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 13), hrsg. von Helfried Bauer, Peter Biwald, Elisabeth Dearing, Wien, Graz 2011, S. 309-319.
- Prorok, T, Krabina, B.: Offene Stadt: Wie BürgerInnenbeteiligung, BürgerInnenservice und soziale Medien Politik und Verwaltung verändern (=Schriftenreihe Öffentliches Management und Finanzwirtschaft, Bd. 16). Wien, Graz: NWV 2012, 424 S. ISBN 978-3-7083-0877-7.

- Krabina, B. (2019). Open Government und Open Data als Modernisierungskonzepte: Chancen und Herausforderungen offener Verwaltungen. In: Stember, J., Eixelsberger, W., Neuron, A., Spichiger, A., Habel, FR., Wundara, M. (eds) Handbuch E-Government. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21596-5_41-1

Weiterführende Links

- <https://www.wissensmanagement.gv.at>
<https://oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/public-management-und-governance/wissensmanagement/>
<https://km-a.net/community/wissenspartnerschaft/>

***Bernhard Krabina** ist Managing Partner der KMA Knowledge Management Associates GmbH. Er ist Berater, Trainer und Forscher zu den Themen Wissensmanagement, Public Governance und Open Government. Er ist Vortragender an der FH Campus Wien, mehrerer Verwaltungsakademien und forscht an der WU Wien, am Institut für Daten-, Prozess- und Wissensmanagement.*

***Prof. Dr. Andreas Brandner** ist Gesellschafter und Geschäftsführer der KMA sowie Gründer des Vereins Knowledge Management Austria, der Knowledge.city-Initiative sowie des Knowledge for Development Partnership. Er ist seit 2001 in Ausbildung, Beratung, Forschung und Vernetzung im Bereich Wissensmanagement tätig.*

Über diesen Beitrag Text: Bernhard Krabina, Andreas Brandner · Redaktionsteam: Andreas Matern, Stefan Zillich · Abbildungen im Text: die Autoren · Redaktionelle Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin · veröffentlicht in: Das Kuratierte Dossier Bd. 7 „Knowledge Management works.“ im Mai 2025 · Herausgegeben von: Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. gfwm.de · © die Autoren / GfWM e.V. (CCBY-ND 4.0)