

Wissen ist Macht

René Mittelstädt, GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V.

„Wissen ist Macht. Information befreit. Bildung ist die Voraussetzung für Fortschritt – in jeder Gesellschaft, in jeder Familie.“
Kofi Annan

I. Einleitung

„Wissen ist Macht“ – dieser erstmals vom englischen Philosophen Sir Francis Bacon (1561-1626) geprägte Ausspruch erfreut sich heute geradezu inflationärer Beliebtheit. Ausgerechnet Parlamente als Sinnbild von Macht in unseren modernen Demokratien scheinen dies jedoch nur unzureichend verinnerlicht zu haben. Während Wissensmanagement auch im öffentlichen Sektor immer mehr an Bedeutung gewinnt, kommen die wenigen vorhandenen Studien zum Schluss, dass Wissen im Parlament unorganisiert, intransparent und implizit ist.

Die Relevanz von Wissen in der heutigen Informationsgesellschaft und insbesondere innerhalb des politischen Systems liegt auf der Hand. Politiker, öffentliche Verwaltung und Regierungen benötigen kontinuierlich aktuelle, valide und seriöse Informationen zur Situationsanalyse und Entscheidungsfindung. Insbesondere Parlamente spielen hier eine zentrale Rolle, da sie eine große Menge an Informati-

onen verarbeiten müssen, um Gesetze zu verabschieden oder ihre Aufsichtspflichten gegenüber der Exekutive wahrzunehmen. Auf diese Weise erstellen sie gleichzeitig neue Informationen und „Rohdaten“ für die breite Öffentlichkeit und beziehen auch Wissen aus externen Quellen ein. Dank einer global vernetzten Wissenschaftsgemeinschaft und moderner Telekommunikationstechnologie stehen politischen Entscheidungsträgern heute mehr Daten und Informationen zur Verfügung als jemals zuvor. Insbesondere die zahlreichen Krisen der letzten zwei Jahrzehnte haben hier Defizite offengelegt. Es liegt daher im öffentlichen Interesse, dass Wissen den Parlamentariern nicht nur universell zur Verfügung steht, sondern auch bestmöglich genutzt wird.

Die hier vorgestellte Studie fußt auf der Überzeugung, dass Wissensmanagement auch im politischen Raum einen Mehrwert schaffen kann und diskutiert eine Studie aus 2023, die erstmalig ein Überblick über Wissensarbeit von Abgeordneten untersucht.

2. Stand der Literatur

Obwohl in den letzten zehn bis zwanzig Jahren einige vielversprechende Fallstudien veröffentlicht wurden, die sich hauptsächlich auf asiatische Länder konzentrierten, wird darin oft die einzigartige Struktur von Parlamentsverwaltungen, Fraktionen und Parlamentsmitgliedern nicht erörtert oder gar richtig dargestellt. Erstens sind ein Parlament oder seine Mitglieder keine homogene Gruppe, sondern in verschiedene Untergruppen aufgeteilt – manchmal sogar zersplittert –, darunter Regierung und Opposition, Koalitionsfraktionen, regionale oder soziologische Gruppen. Es gibt kein anderes berufliches Äquivalent, bei dem von einer Gruppe von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund und sehr unterschiedlichen Qualifikationen erwartet wird, anspruchsvolle neue Aufgaben zu erfüllen, ohne speziell auf die damit verbundenen Aufgaben beruflich oder schulisch vorbereitet zu sein. Darüber hinaus unterscheiden sich der Zugang zu und der Bedarf an Wissen stark, je nachdem, zu welcher Gruppe ein Abgeordneter gehört. In den meisten Parlamenten gibt es Institutionen wie Bibliotheken oder Forschungs- und Dokumentationsdienste, aber diese Einrichtungen verwenden normalerweise nur öffentliche Informationen. Wie Amarakoon und Ahamed (2014) betonen, „ist Wissen in Parlamenten eher implizit/informell und wird nicht aufgezeichnet“. Darüber hinaus unterscheiden sich Abgeordnete in Bezug auf ihren beruflichen Hintergrund erheblich, sodass weder das Bewusstsein für die Bedeutung von Wissen noch die Fähigkeit, mit Wissen umzugehen, immer vorausgesetzt werden kann. Darüber hinaus erscheint es unwahrscheinlich, dass Abgeordnete bereit wären, ihr Wissen mit ihren Kollegen oder der Öffentlichkeit zu teilen, da Politiker ständig um ihre Wiederwahl kämpfen.

Im Jahr 2002 veröffentlichte das Zukunftskomitee des finnischen Parlaments das bahnbrechende Buch „Entwicklung und Umsetzung des Wissensmanagements im finnischen Parlament“, das die Bedeutung des Wissensmanagements für Demokratie und Wirtschaftswachstum betont und gleichzeitig eine Wissensmanagementstrategie für den legislativen Kontext vorschlägt (Felfoldi and Donoso, 2012). Einige Jahre später enthielt der von der brasilianischen Regierung vorgelegte Regierungsplan (PPA) 2004–2007 ein Programm für Wissensmanagement, das alle Bundespolitiken verpflichtete, E-Government-Verfahren wie interinstitutionelle Lernnetzwerke, strategische Ansätze für Informationen und den Einsatz von Informationstechnologie umzusetzen. Eine der ersten umfassenden Studien wurde 2016 von Migmitr (2016) im thailändischen Parlament durchgeführt, wo er verschiedene in der Literatur erwähnte Erfolgsfaktoren für gutes Wissensmanagement auf das thailändische Parlament anwandte.

Am Beispiel der Klimapolitik zeigt Willis (2018), dass die Herangehensweise von Abgeordneten an komplexe Themen im wesentlichen durch die drei Faktoren Identität, Repräsentation und Arbeitspraktiken bestimmt wird. Aufbauend darauf untersuchte eine Fallstudie zum Deutschen Bundestag (Mittelstädt, 2022) erstmalig die Anwendung von Wissensmanagement von Abgeordneten. Die Umfrage, an der etwa fünf Prozent teilnahmen, zeigt, bestätigte die These, dass Wissensmanagement im Parlament oft informell und wenig strukturiert ist. Nur 37 % der Abgeordneten fühlten sich gut auf ihre Aufgaben vorbereitet, während 97 % das Problem des Wissensverlusts betonten.

Die Mehrheit der Abgeordneten nutzt ihre Fraktion oder Partei als wichtigste Wissensquelle, wobei persönliches Personal eine entscheidende Rolle spielt. Es mangelt jedoch an systematischer Archivierung und Aktualisierung von Wissen, und viele Abgeordnete verlassen sich auf analoge Archive. Unterstützungsangebote, wie der Wissenschaftliche Dienst des Bundestages, werden

zwar häufig genutzt, aber es gibt Optimierungspotenzial, etwa durch klarere Zuständigkeiten und bessere Übergabeverfahren.

3. Methoden

Ziel dieser Arbeit war es, einen Überblick über die Wissensmanagementsituation von Abgeordneten zu erhalten, um sowohl Strukturen als auch Defizite zu identifizieren und im nächsten Schritt erste Vorschläge für ein politisches Wissensmanagementsystem vorzulegen. Das Forschungsprojekt bestand aus einem quantitativen und einem qualitativen Teil, wobei hier nur eine sehr verkürzte Wiedergabe der Ergebnisse präsentiert werden kann. Drei Thesen stehen dabei im Vordergrund:

- *H1. Wissen im Parlament ist implizit und unorganisiert.*
- *H2. Der Einsatz von Wissensmanagement im Parlament wird durch organisatorische und kulturelle Barrieren behindert.*
- *H3. Abgeordnete, die Methoden und Instrumente des Wissensmanagements nutzen, sind im Vorteil, wenn es darum geht, fundierte Entscheidungen zu Gesetzgebungsfragen zu treffen.*

Im quantitativen Teil wurden alle 7.083 Abgeordneten der EU-Mitgliedsparlamente per Email um Teilnahme an einer kurzen Umfrage gebeten. Der Fragebogen umfasste 27 Frage zu fünf Themenblöcken, wie Informationsquellen, Arbeitsmethoden, Support seitens des Parlamentes und Mitarbeiter. Die Rücklaufquote von ca. 3 Prozent ist in Tabelle 1 aufgeschlüsselt.

Das Problem niedriger Rücklaufquoten ist ein generelles Problem quantitativer Forschung und war bei dieser besonderen Zielgruppe zu erwarten. Dies war dann auch der Hauptgrund zur Wahl einer ergänzenden qualitativen Methode. Durch die Erkenntnisse aus sieben Interviews mit Abgeordneten aus sechs Parlamenten (Tabelle 2 nachfolgende Seite) soll so ein Rahmen geschaffen werden, um die statistischen Daten besser einzuordnen und validieren zu können.

Diese Studie wurde im Zeitraum von Mai bis Juli 2023 durchgeführt.⁽¹⁾ In Kombination aus quantitativen und qualitativen Daten sowie der Literatur bilden die im folgenden präsentierten Ergebnisse eine solide erste Grundlage für die Erkennung von Trends und Mustern. Dafür gibt es mehrere Gründe. Erstens repräsentieren die Teilnehmer eine Vielzahl von Nationen und Parteien und bie-

Staat	Abgeordnete	Antworten
Austria	183	20
Belgium	150	3
Bulgaria	240	2
Croatia	151	1
Cyprus	56	0
Czech Republic	200	10
Denmark	179	1
Estonia	101	0
Finland	200	2
France	577	0
Germany	736	24
Greece	300	1
Hungary	199	2
Italy	630	6
Latvia	100	4
Lithuania	141	3
Luxembourg	60	7
Malta	67	5
The Netherlands	150	4
Poland	460	0
Portugal	230	1
Romania	329	1
Slovakia	150	0
Slovenia	90	0
Spain	350	2
Sweden	349	8
European Union	705	0

Tabelle 1: Übersicht der eingegangenen Antworten

ten eine Reihe von Standpunkten. Zweitens zeigen viele Studien, dass selbst niedrige Rücklaufquoten zu brauchbaren Ergebnissen führen können. Drittens gibt es jedoch keinen dringenden Grund, an der Robustheit der Daten zu zweifeln, da sie über Länder- und Parteigrenzen hinweg vergleichbare Muster zeigen. Schließlich stimmen die Daten sowohl mit den ursprünglichen Thesen als auch mit den begleitenden qualitativen Interviews überein.

4. Ergebnisse

Knapp 80 Prozent der Teilnehmer stimmten der These zu, dass Wissen im Parlament zu einem großen Teil schlecht organisiert wird. Das Risiko von Wissensverlust birgt, etwa durch personelle Veränderungen infolge von Wahlen, sahen sogar 97,1 Prozent der befragten Abgeordneten. Damit kann

(1) Teilergebnisse wurden bereits in Mittelstädte (2025) veröffentlicht.

Subject	Nation	Committee	Party	Duration
1	Germany	Finance	Right-wing	41.12 min
2	Austria	Finance	Right-wing	59.12 min
3	Sweden	Finance	Left-wing	46.24 min
4	Sweden	Finance	Right-wing	47.02 min
5	Estonia	Finance	Left-wing	29.07 min
6	Malta	Finance	Left-wing	29.35 min
7	EU	Finance	Right-wing	33.14 min
Average	/	/	/	40.72 min

die allgemeine Annahme, dass KM ein wichtiges, aber insgesamt unzureichend behandeltes Thema innerhalb von Parlamenten ist, als bestätigt angesehen werden.

Ebenfalls bestätigt wurde die zweite Hypothese. So bieten die meisten Parlamente zwar verschiedene Sevedicienleistungen, wie wissenschaftliche Dienste, Bibliotheken usw. an, doch werden diese sehr unterschiedlich genutzt, zumal es in der Regel keine expliziten Wissensmanagementsysteme oder ausformulierte Strategien gibt. Die Mehrheit der Abgeordneten greift für die Wissensarbeit maßgeblich auf klassische Medien, einfache Internetrecherchen und das eigene Personal zurück. Schwerwiegender aber dürften kulturelle Barrieren ausfallen. Hierbei sind insbesondere das Verhältnis von Regierung und Opposition, aber auch Machtgefälle innerhalb von Parteien und Fraktionen zu nennen, die von einer großen Mehrheit als problematisch angesehen wurden, da sie Wissensungleichheit und -intransparenz fördern.

Nicht bestätigt werden konnte hingegen die Annahme eines positiven Zusammenhangs zwischen Anwendung von Wissensmanagement und guter Politik. Zwar zeigen die Antworten eine Tendenz, dass je mehr Methoden angewendet werden, die Abgeordneten sich besser vorbereitet fühlen, jedoch waren die Daten nicht signifikant.

Auch die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse zeigen ein ambivalentes Bild der Wissensarbeit von Parlamentsabgeordneten im Kontext des Krisenmanagements (vgl. auch die Grafik „Wortwolke“). Während die Befragten ihr eigenes Wissen



überwiegend positiv einschätzten, basierend auf beruflicher und politischer Erfahrung, bestehen signifikante Wissenslücken bei neuen oder spezialisierten Themen. Lernen erfolgt primär durch Aktenstudium, Medienkonsum und den Austausch mit Experten, wobei strukturierte Weiterbildung kaum eine Rolle spielt. Gleichzeitig wurde kritisiert, dass manche Kollegen populistisch agieren und Fachwissen vernachlässigen.

Die Gesetzgebungsprozesse sind hochspezialisiert und durch interne Parteiarbeit geprägt, jedoch stark vom Zeitdruck und der knappen Ressourcen geprägt. Digitale Tools werden unterschiedlich genutzt, und die Unterstützung durch Mitarbeiter variiert stark. Viele Abgeordnete beklagen fehlende Möglichkeiten, sich tiefer mit Themen auseinanderzusetzen, da die Anforderungen des Tagesgeschäfts dominieren. Hierbei ist für rund zwei Drittel der Abgeordneten von Vorteil, dass sie auf vorherige berufliche und/oder akademische Vorerfahrungen aufbauen können, auch wenn immer wieder betont wurde, die Themenbreite enorm sei.

Lobbyismus wird als nützliche Informationsquelle betrachtet, birgt jedoch Risiken durch einseitige Einflussnahme. Viele Abgeordnete betonten die Bedeutung kritischer Prüfung von Lobbyinformationen, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Gerade bei Krisensituationen zeigte sich ein Mangel an strategischem und geplantem Vorgehen. Entscheidungen werden häufig unter Zeitdruck und mit unzureichender Vorbereitung getroffen. Obwohl die Einbindung von Experten als essenziell angesehen wird, fehlen langfristige Reflexionsprozesse und eine systematische Nachbereitung von Krisen. Die Geschwindigkeit aufeinanderfolgender Krisen erschwert eine nachhaltige Bearbeitung.

5. Diskussion

Basierend auf dieser Situationsanalyse werden Vorschläge für ein Modell des politischen Wissensmanagements gemacht:

- Implementierung eines Wissensmanagementsystems (KMS): Parlamentsspezifische, IT-basierte Systeme sollten die Wissensproduktion, -speicherung, -freigabe und -anwendung verbessern und sich gleichzeitig nahtlos in bestehende Informationssysteme integrieren lassen, um Duplizierung zu vermeiden und Interoperabilität sicherzustellen.

- Entwicklung einer ganzheitlichen KM-Strategie: Eine umfassende Strategie sollte das Wissensmanagement in die parlamentarische Kultur einbetten, Schulungen für neue Abgeordnete anbieten, Prozesse standardisieren und das Bewusstsein für Wissen als lebenswichtige Ressource fördern.
- Stärkung der Abgeordneten als Wissensarbeiter: Die Rolle der Abgeordneten als Wissensarbeiter sollte klar definiert sein und gezielte Unterstützung durch Tools wie Expertenverzeichnisse, Datenbanken und wissenschaftliche Forschung bieten, um fundierte Entscheidungen zu erleichtern.
- Übernahme europäischer und interdisziplinärer Ansätze: Gemeinsame europäische Bemühungen sollten isolierte nationale Initiativen ersetzen und KI-Tools sollten zur Übersetzung und Kategorisierung eingesetzt werden, um die Zugänglichkeit und Organisation von Wissen zu verbessern.
- Strukturreformen und personelle Verstärkung: Standardisierte Wissensabteilungen und die Ernennung von Chief Knowledge Officers sollten zur Norm werden, wobei das in vielen Parlamenten bereits vorhandene Fachwissen und die Ressourcen genutzt werden sollten.
- Integration von Experten in Gesetzgebungsprozesse: In Parlamentsausschüssen sollten beratende Expertenrollen vorgeschrieben werden, um sicherzustellen, dass wichtige Gesetzgebungsvorschläge von evidenzbasierten Gesetzgebungsprozessen und unabhängigen Bewertungen begleitet werden.
- Gewährleistung von Transparenz und Inklusivität: Das Parlament muss die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln und gleichzeitig seine Vertreter mit dem erforderlichen Fachwissen ausstatten, um sicherzustellen, dass Vorschläge transparent und mit Beiträgen unabhängiger Experten diskutiert werden.

6. Fazit

Wissen ist Macht. In wohl kaum einem gesellschaftlichen Sektor trifft dieses Statement so zu wie in der Politik. Gerade in turbulenten Zeiten, die von großen Herausforderungen geprägt sind, müssen Parlamente als gesetzgebende Institution und Kontrollinstanz der Regierung in der Lage sein, schnell und unkompliziert auf das bestmögliche Wissen zugreifen zu können. Entgegen den gängigen Kli-

schees zeichnet sich die Mehrheit der Abgeordneten durch Knowhow, Erfahrung und Engagement aus, doch systemische und kulturelle Barrieren verhindern ein effizientes Wissensmanagement.

Zwar muss der explorative Charakter dieser Studie betont werden, doch können die Ergebnisse als Ausgangspunkt für weitere Debatten gesehen werden. Den Grundgedanken, dass Wissensmanagement auch in der Politik wirken kann, wird von ihnen jedenfalls unterstützt, weswegen zukünftige Forschung hier ansetzen sollte. ■

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

Quellen

- Amarakoon, L. and Ahamed, S., 2014. Adoption of a knowledge management (KM) initiative in Parliament of Sri Lanka is a long-felt need: An analysis. Academia Search. [online] Available at: https://www.academia.edu/8083083/Adoption_of_a_Knowledge_Management_KM_Initiative_in_Parliament_of_Sri_Lanka_is_a_log_felt_need_An_analysis [Accessed 3 December 2024].
- Felfoldi, S. and Donoso, R., 2012. Defining effective knowledge management to empower citizens and Members of Parliament. In: World Library and Information Congress: 78th IFLA General Conference and Assembly, 11–17 August. Helsinki: International Federation of Library Associations and Institutions.
- Mendes, A., Perna, A. and Soares, L., 2004. Knowledge management in the Brazilian Parliament: The role of the Centre for Documentation and Information. In: Library and Research Services for Parliaments Section Research Day, 17–19 August. Valparaíso: International Federation of Library Associations and Institutions.
- Mingmitr, P., 2016. Critical success factors for knowledge management implementation: The case study of Thai Parliament. *Journal of Public and Private Management*, 23(2), pp.57–91. [online] Available at: <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/ppmj/article/view/74584> [Accessed 3 December 2024].
- Mittelstädt, R.M. (2025). Knowledge ist power. An Explorative Study of Knowledge Work Among European Members of Parliament. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 23(1), 34–46. <https://doi.org/10.34190/ejkm.23.1.3735>.
- Mittelstädt, R.M., 2022. Knowledge management in a political context: A case study about the Members of the German Bundestag. In: Bilgin, M., Danis, H. and Demir, E., eds. *Proceedings of the 35th Eurasia Business and Economics Society Conference*. Cham: Springer, pp.93–107.
- Willis, R., 2018. How Members of Parliament understand and respond to climate change. *The Sociological Review*, 66(3), pp.475–491. [online] Available at: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0038026117731658> [Accessed 3 December 2024].

René Mittelstädt leitet seit Juli 2022 die Public-Affairs-Abteilung der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement. Zuvor arbeitete er in der Bremischen Bürgerschaft, für eine Bundestagsabgeordnete und in der Landesvertretung von NRW.