

# **Bericht des Rechnungshofes**

**Wissensmanagement im BMI und im BMLVS**



## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis \_\_\_\_\_ 212

**BMI  
BMLVS**

Wirkungsbereich der Bundesministerien für  
Inneres  
Landesverteidigung und Sport

Wissensmanagement im BMI und im BMLVS

KURZFASSUNG \_\_\_\_\_ 213

Prüfungsablauf und –gegenstand \_\_\_\_\_ 219

Begriffsbestimmung \_\_\_\_\_ 219

Strategische Konzeption des Wissensmanagements \_\_\_\_\_ 220

Organisation des Wissensmanagements \_\_\_\_\_ 225

Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements \_\_\_\_\_ 239

Nutzung von Informationssystemen \_\_\_\_\_ 248

Wissensbezogene Kennzahlen \_\_\_\_\_ 252

Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen \_\_\_\_\_ 255

## Abkürzungsverzeichnis

BM...	Bundesministerium ...
BMI	für Inneres
BMLVS	für Landesverteidigung und Sport
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ELAK	Elektronischer Akt
etc.	et cetera
EUR	Euro
IKT	Informations- und Kommunikationstechnologie
IT	Informationstechnologie
LPK	Landespolizeikommando
Mill.	Million(en)
Mrd.	Milliarde(n)
ÖBH	Österreichisches Bundesheer
rd.	rund
RH	Rechnungshof
TZ	Textzahl(en)
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
z.B.	zum Beispiel

**Wirkungsbereich der Bundesministerien für  
Inneres  
Landesverteidigung und Sport**

**Wissensmanagement im BMI und im BMLVS**

Die im BMI und im BMLVS vorhandenen Bestände an Wissen waren unübersichtlich und schwer zugänglich. Beide Ressorts erkannten jedoch die Bedeutung des Wissensmanagements. Positive Ansätze zum Wissensmanagement waren im BMI im operativen Bereich der Umsetzung vorhanden, im BMLVS bei strategisch-konzeptionellen Überlegungen.

Verbesserungspotenziale beim Wissensmanagement bestanden in beiden Ressorts insbesondere bei der Auffindung von Wissen, bei der Strukturierung der Wissensgebiete, bei den Suchmöglichkeiten und beim Wissensaustausch. Die Realisierung der Verbesserungspotenziale würde eine Verstärkung der Leistungen und Wirkungen der Kernaufgaben der Ressorts ermöglichen.

**KURZFASSUNG**

**Prüfungsziel**

Ziel der Überprüfung war die Beurteilung

- der strategischen Konzeption und der Organisation des Wissensmanagements,
- der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von ausgewählten Instrumenten des Wissens,
- der Ausschöpfung des Nutzens von ausgewählten Informationssystemen sowie
- der Nutzung von Kennzahlen zum Wissensmanagement. (TZ 1)

## Kurzfassung

### Strategische Konzeption des Wissensmanagements

Im BMI fehlten strategische Vorgaben zum Wissensmanagement, Fachbegriffe zum Wissen waren nicht definiert. (TZ 5, 6)

Zusammengefasste strategische Wissensziele lagen nicht vor. (TZ 8)

Das Konzept „Wissensmanagement im Österreichischen Bundesheer“ war teilweise zu allgemein und der Zugang zu forschungsbezogen. Es erzielte aufgrund fehlender operativer Vorgaben für die Umsetzung nur geringe Wirkung; zu gleichen Fachbegriffen existierten verschiedene Definitionen. (TZ 5, 7, 10)

Einzelne strategische Zielsetzungen bezogen sich auch spezifisch auf das Wissen. (TZ 9)

Die Realisierungsziele 2009 des Bundesheerplans für das Wissensmanagement waren ambitioniert, konnten jedoch nicht erreicht werden. (TZ 10)

### Organisation des Wissensmanagements

#### Wissensmanagement in der Aufbauorganisation

Im BMI fehlte eine zentrale Steuerung des Wissensmanagements. (TZ 11)

Im BMLVS war die Abteilung Wissenschaft, Forschung und Entwicklung mit der Organisation des Wissensmanagements beauftragt, verfügte jedoch mit nur einem Referenten für das Wissensmanagement über zu geringe Arbeitskapazitäten. Im BMLVS bestanden ab Juli 2010 insgesamt zehn für das Wissens- und Informationsmanagement ausgewiesene Arbeitsplätze, diese jedoch vor allem im nachgeordneten Bereich. (TZ 12)

#### Wissensmanagement in der Projektorganisation

Im BMI bestanden erlassmäßige Regelungen zur Projektorganisation, eine dokumentierte Gesamtübersicht aller Projekte fehlte jedoch. Im BMLVS lagen keine generellen Richtlinien für die Abwicklung von Projekten vor, auch lag keine dokumentierte Gesamtübersicht aller im Verantwortungsbereich des Generalstabs beauftragten Projekte vor. Dadurch war in beiden Ressorts die Transparenz des in Projekten erzeugten Wissens eingeschränkt und die Gefahr von Mehrgleisigkeiten gegeben. (TZ 13, 14)

### Bereithaltung, Auffindung und Weitergabe von Wissen

Die Bereithaltung des Wissens war sowohl im BMI als auch im BMLVS lückenhaft und die Möglichkeiten zur Auffindung des Wissens verbesserungsbedürftig. In beiden Ressorts war keine klare Struktur der Wissensgebiete und in weiten Bereichen keine vollständige und kompakte Bereithaltung der für die Arbeit erforderlichen Daten, Informationsquellen und Suchmöglichkeiten vorhanden. Gesamtübersichten aller geltenden Vorschriften fehlten. Durch Maßnahmen des Wissensmanagements könnten beide Ressorts ihre Effektivität und Effizienz steigern. (TZ 15, 16)

Durch ein verbessertes Informationsmanagement könnte in beiden Ressorts eine Verringerung der täglichen Datenmenge erzielt werden und damit die Wirksamkeit und Effizienz gesteigert werden. (TZ 17, 19)

Der organisierte Wissensaustausch für die Bediensteten der Landeskriminalämter stellte einen positiven Ansatz des Wissensmanagements dar. (TZ 18)

Im BMLVS existierten keine zusammenfassenden Informationsplattformen für die Waffengattungen. (TZ 20)

### Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements

#### Bereitstellung von Formularen und Standardschreiben

Die nach Organisationseinheiten gegliederte Form der Bereitstellung der Formulare im Intranet des BMI bzw. des BMLVS war nicht anwenderorientiert und erschwerte den Überblick über die zu verwendenden Formulare. Eine zentrale Sammlung von Formularen und Standardschreiben fehlte sowohl im BMI als auch im BMLVS. (TZ 21, 22)

#### Wissensweitergabe in Standardfällen und Nutzung des Wissens aus Seminaren

Die Wissensweitergabe durch standardisierte Mittel (z.B. Vortragsunterlagen, Arbeitsbehelfe) fand sowohl im BMI als auch im BMLVS nur teilweise statt und war insgesamt nicht gezielt gemanagt. (TZ 23, 24)

Optimierungsbedarf bestand auch bei der Nutzung des Wissens nach Absolvierung eines externen Seminars im Inland (z.B. im BMI: Fehlen von Seminarberichten der Teilnehmer; im BMLVS: Fehlen einer Übersicht besuchter Seminare für alle Mitarbeiter). (TZ 25, 26)

### Lernen aus erfolgten Einsätzen

Im BMI war ein Mechanismus zur Evaluierung von Amtshandlungen und von Einsätzen installiert, dessen Umsetzung noch ausbaufähig war. Das BMI ließ aktuelle Erkenntnisse aus dem Waffengebrauchsanalyseverfahren in Vorschriften und in die Ausbildung einfließen. Die begleitende Analyse von Amtshandlungen war ein zweckmäßiges Instrument zum zeitnahen Lernen aus Einsätzen. (TZ 27)

Im BMLVS war ein organisationsweit koordinierter Prozess der Einsatzauswertung nicht vorhanden. Einsatzauswertungen fanden in verschiedener Form durch einzelne Kommanden und durch die Abteilung Einsatzplanung der Zentralstelle statt. Ein Konzept betreffend den einsatzrelevanten Erkenntnisgewinn war in Ausarbeitung. (TZ 28)

### Einbringen von Innovationen

Beide Ressorts richteten 2003 das Betriebliche Vorschlagswesen ein. (TZ 29)

Im BMI bestanden die Möglichkeit der Einbringung von Vorschlägen mittels Intranet sowie ein für alle Bedienstete transparentes Bewertungsverfahren für die Vorschläge. Im Zeitraum 2003 bis zur Zeit der Gebarungsüberprüfung reichte durchschnittlich jeder elfte Mitarbeiter einen Vorschlag oder mehrere Vorschläge ein. (TZ 29)

Das BMLVS startete 2005 zusätzlich ein Pilotprojekt „Ideenmanagement“ in vier ausgewählten nachgeordneten Dienststellen. Im Zeitraum 2003 bis zur Zeit der Gebarungsüberprüfung reichte insgesamt durchschnittlich jeder 178. Mitarbeiter einen Verbesserungsvorschlag oder mehrere Verbesserungsvorschläge ein. (TZ 29)

### Nutzung von Informationssystemen

Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist ein bedeutendes Instrument des Wissensmanagements vor allem zur Speicherung, Weitergabe und Verarbeitung von Daten, zur Prozessunterstützung sowie zur raschen Auffindung und Darstellung von Informationen. Exemplarische IKT-Anwendungen belegen ihren Nutzen für das Wissensmanagement. Im BMI und im BMLVS wurde die Anzahl der Zugriffe von Anwendern auf Applikationen bzw. auf die einzelnen Inhalte (z.B. Aufruf von bestimmten Dokumenten) in den meisten Fällen nicht gemessen. (TZ 30, 31)



### Ausgewählte Informationssysteme des BMI

Die Datenbank „Informationen und Verwaltungsvorschriften“ bot – entgegen der Absicht des BMI – keinen vollständigen Überblick über die geltenden Vorschriften und Dokumente – wie Erlässe, Rundschreiben, Richtlinien und Leitlinien – der Zentraleitung. (TZ 32)

Jedes Landespolizeikommando (außer Wien, das die Applikation „Dienstweisung online“ verwendete) verfügte über eine einheitlich gestaltete „LPK-Vorschriftensammlung“, deren Aktualität durch einen Qualitätssicherungsprozess unterstützt war. (TZ 33)

### Ausgewählte Informationssysteme des BMLVS

Ab dem Jahr 2004 wurden bestimmte Erlässe und Dienstweisungen, die das gesamte Ressort betreffen, in der Verlautbarungsblätter-Datenbank im Intranet des BMLVS bereitgestellt. (TZ 34)

Die IKT-Systeme des BMLVS waren zur Unterstützung einer durchgängigen Planung wenig geeignet. Medienbrüche zwischen den einzelnen Systemen im Planungsprozess führten zu einem zeitlichen Mehraufwand und zu einer erhöhten Fehleranfälligkeit. (TZ 35)

### Wissensbezogene Kennzahlen

Unter den im BMI und im BMLVS vorhandenen Kennzahlen waren nur vereinzelt wissensbezogene Kennzahlen vorhanden. Diese wurden in beiden Ressorts nicht systematisch erhoben; Wissensbilanzen wurden nicht erstellt. (TZ 36, 37)

Kenndaten zum Bundesministerium für Inneres			
Gebahrung	2008	2009	2010
	in Mrd. EUR		
Personalausgaben	1,505	1,570	1,580
Sachausgaben	0,730	0,736	0,720
<b>Summe</b>	<b>2,235</b>	<b>2,306</b>	<b>2,300</b>
Mitarbeiter	Anzahl <sup>1</sup>		
Zentraleitung	2.646	2.633	2.635
<i>davon Ämter</i>	<i>800</i>	<i>799</i>	<i>785</i>
<i>davon Sicherheitsakademie</i>	<i>306</i>	<i>297</i>	<i>299</i>
nachgeordnete Behörden und Kommanden	29.596	29.825	30.233
<b>Summe</b>	<b>32.242</b>	<b>32.458</b>	<b>32.868</b>
<b>Pensionierungen</b>	487	595	623

<sup>1</sup> in Köpfen

Kenndaten zum Bundesministerium für Landesverteidigung und Sport			
Gebahrung	2008	2009	2010
	in Mrd. EUR		
Personalausgaben	0,932	0,988	0,997
Sachausgaben	1,239	1,113	1,134
<b>Summe</b>	<b>2,171</b>	<b>2,101</b>	<b>2,131</b>
Mitarbeiter	Anzahl <sup>1</sup>		
Zentralstelle	989	992	982
nachgeordnete Dienststellen	599	622	625
Ämter	2.260	2.358	2.285
Akademien und Schulen	2.023	2.061	2.065
Streitkräfte	14.888	14.423	14.431
Führungsunterstützung	417	423	415
Einsatzunterstützung	2.932	3.142	3.123
<b>Summe</b>	<b>24.108</b>	<b>24.021</b>	<b>23.926</b>
<b>Pensionierungen</b>	399	470	411

<sup>1</sup> in Köpfen

**Prüfungsablauf und  
-gegenstand**

1 Der RH überprüfte von März bis Mai 2010 die Gebarung des BMI und des BMLVS hinsichtlich des Wissensmanagements. Von der Überprüfung nicht umfasst waren die eingegliederten bzw. nachgeordneten Ämter und Schulen sowie die Sportsektion des BMLVS; im BMI wurden die für das Thema relevanten Teile der Sicherheitsakademie überprüft.

Erhebungen im BMI erfolgten in der Zentraleitung, bei der Sicherheitsdirektion Oberösterreich und der Bundespolizeidirektion Linz sowie bei den Landespolizeikommanden Oberösterreich, Salzburg und Steiermark einschließlich ausgewählter, diesen nachgeordneten Exekutivdienststellen. Erhebungen im BMLVS erfolgten in der Zentralstelle, beim Streitkräfteführungskommando und bei der 4. Panzergrenadierbrigade.

Ziel der Überprüfung war die Beurteilung

- der strategischen Konzeption und der Organisation des Wissensmanagements,
- der Zweckmäßigkeit des Einsatzes von ausgewählten Instrumenten des Wissens,
- der Ausschöpfung des Nutzens von ausgewählten Informationssystemen sowie
- der Nutzung von Kennzahlen zum Wissensmanagement.

Nicht Prüfungsgegenstand waren die Systeme des elektronischen Akts (ELAK) sowie technische Angelegenheiten der Informationssysteme.

Zu dem im Dezember 2010 übermittelten Prüfungsergebnis gaben das BMI und das BMLVS im März 2011 eine Stellungnahme ab. Der RH erstattete seine Gegenäußerung an das BMLVS im Juli 2011.

**Begriffsbestimmung**

2 Zunächst werden im Prüfungsbericht verwendete Begriffe erläutert:

Wissensmanagement

Wissensmanagement in einer Organisation bedeutet, in einem systematischen, bedarfsorientierten, vernetzten und umfassenden Ansatz hinsichtlich der Daten bzw. der Informationen und der persönlichen (individuellen und organisationalen) Fähigkeiten der Mitarbeiter das Vorhandene zu analysieren, zu ordnen und bereitzuhalten, das Benö-

tigte zu beschaffen oder zu entwickeln und zu integrieren sowie das Verfügbare aufzubereiten, weiterzugeben und anzuwenden.

#### Instrumente des Wissensmanagements

Darunter versteht man Maßnahmen, z.B. organisatorischer oder technischer Art, die im Wesentlichen dazu dienen, Wissen zu analysieren, zu ordnen, bereitzuhalten, aufzufinden, zu beschaffen, zu entwickeln, weiterzuentwickeln, aufzubereiten, weiterzugeben, anzuwenden, zu nutzen, abzulegen, zu bewahren oder zu bewerten.

### Strategische Konzeption des Wissensmanagements

Fachbegriffe zum Wissen

- 3 Aufgrund der Bedeutung der Bereithaltung, der Auffindbarkeit, der Weitergabe und der Anwendung des Wissens sind strategische Vorgaben für die Konzeption und für die Umsetzung wesentliche Grundvoraussetzungen des Wissensmanagements. Die Formulierung von strategischen, auf das Wissen bezogenen Zielen (strategische Wissensziele) ist bedeutend, um eine klare Ausrichtung des Wissens – bspw. hinsichtlich der operativen Bedeutung der Wissensgebiete und der Aus- und Fortbildung – sicherzustellen.
- 4 Die Festlegung von Fachbegriffen zum Wissen ist wesentlich für das Verständnis des Wissensmanagements:
  - **Daten** sind alle von Menschen wahrnehmbare Zeichen und Reize.
  - **Informationen** sind Daten, die für den jeweiligen Empfänger im Zeitpunkt der Wahrnehmung Relevanz für eine daran geknüpfte Verwertung besitzen.
  - **Individuelle Fähigkeiten** sind die Fähigkeiten von Menschen, die es ermöglichen, aus der Beurteilung von Daten und letztlich von Informationen Handlungen zur Herbeiführung eines angestrebten Ergebnisses zu setzen.
  - **Organisationale Fähigkeiten** sind die Fähigkeiten einzelner Menschen, ihre Rolle in einem Team auszuüben und damit ihr Zusammenwirken in einer Organisation zur Erreichung der Organisationsziele zu gestalten.

- Wissen wird als Überbegriff für Daten, Informationen und persönliche – das sind individuelle und organisationale – Fähigkeiten verwendet.

**5.1** Im BMI waren Fachbegriffe zum Wissen nicht definiert. Dies führte dazu, dass über die genaue Bedeutung der Begriffe ein uneinheitliches Verständnis herrschte. Dies hatte Auswirkungen auf die organisatorischen Zuständigkeiten und Umsetzungsmaßnahmen, weil das Verständnis von Wissen – über die Informationsebene hinaus – einschließlich der persönlichen Fähigkeiten die Einbeziehung von weiteren Organisationseinheiten und Instrumenten erfordert.

Im BMLVS gab es Definitionen zum Wissen, jedoch fehlten einheitliche Begriffe für „Information“, „Informationsmanagement“ und „Wissensmanagement“.

**5.2** Der RH kritisierte im BMI den Status der terminologischen Unklarheit bei den Fachbegriffen zum Wissen. Der RH empfahl dem BMI, die wesentlichen Fachbegriffe zum Wissen zu definieren.

Der RH anerkannte die Bestrebungen im BMLVS hinsichtlich der Begriffsdefinitionen. Er erachtete allerdings die im BMLVS verwendeten Fachbegriffe zum Wissen zum Teil für noch nicht ausgereift und nicht ausreichend verständlich für die operationalisierte Umsetzung. Er empfahl dem BMLVS, die Fachbegriffe zum Wissen hinsichtlich ihrer wesentlichen Kriterien zu formulieren und zu vereinheitlichen.

**5.3** *Laut Stellungnahme des BMI habe es ein Projekt zum Thema Wissensmanagement initiiert.*

*Laut Stellungnahme des BMLVS sei es bemüht, die Fachbegriffe „Information, Informationsmanagement und Wissensmanagement“ hinsichtlich ihrer wesentlichen Kriterien zu formulieren und zu vereinheitlichen.*

Strategische Grundlagen

**6.1** Im BMI fehlten zusammengefasste strategische Grundlagen für das Wissensmanagement. Es existierten Teilstrategien für bestimmte Bereiche, wie z.B. für die Informations- und Kommunikationstechnologie. Ein Projektteam war im Juli 2009 von der Bundesministerin für Inneres beauftragt worden, einen Entwurf für eine ressortweite Gesamtstrategie sowie das nötige Umsetzungskonzept bis Ende 2009 zu erarbeiten. Inwieweit in diese Aspekte des Wissensmanagements einfließen, konnte dem RH zur Zeit der Gebarungsüberprüfung nicht dargelegt werden.

## Strategische Konzeption des Wissensmanagements

**6.2** Der RH kritisierte das Fehlen strategischer Vorgaben zum Wissensmanagement im BMI. Der RH empfahl dem BMI, ein strategisches Konzept für das Wissensmanagement zu entwerfen und umzusetzen.

**6.3** *Laut Stellungnahme des BMI habe es ein Projekt zum Thema Wissensmanagement initiiert.*

**7.1** Die zentrale Herausforderung des Wissensmanagements im BMLVS wird im Militärstrategischen Konzept des Österreichischen Bundesheeres (ÖBH) darin gesehen, den aktuellen Wissensstand aller für die Entwicklung der Streitkräfte relevanten Forschungsgebiete zu kennen, auf Verwertbarkeit zu prüfen und in geeigneter Weise dem ÖBH zur Verfügung zu stellen.

In dem im Juni 2009 als Anlage zum Militärstrategischen Konzept verfügbaren Konzept „Forschung im ÖBH“ ist Wissensmanagement als eines von 14 Forschungs- und Technologiefeldern definiert. Ziel dieses Forschungs- und Technologiefeldes war es, empirisch fundierte zukunftsorientierte Wissensmanagement-relevante Tendenzen bereits frühzeitig zu erkennen und auf die Bedürfnisse des ÖBH hin zu erforschen.

Das vom BMLVS im Februar 2008 verfügte operative Querschnittskonzept „Wissensmanagement im ÖBH“ galt als verbindliche Planungsgrundlage. Das Konzept umfasste u.a.

- Allgemeines zum Wissensmanagement,
- Wissensmanagement-Instrumente,
- konzeptionelle Vorgaben und Schnittstellen,
- Grundsätze, Herausforderungen und zu berücksichtigende Aspekte,
- Vorteile und Nutzen von Wissensmanagement für die Streitkräfte,
- Aufgabenzuordnungen für verschiedene Organisationseinheiten sowie
- den Ressourcenbedarf.

In zwei Beilagen waren ein Muster für ein Wissensmanagement-Programm bzw. die Wissensmanagement-Prozesslandkarte angeschlossen.

- 7.2** Der RH anerkannte die Arbeiten des BMLVS zur Darstellung seiner Überlegungen im Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“. Er erachtete jedoch die Inhalte des Konzepts für teilweise zu allgemein und den Zugang zum Wissensmanagement zu forschungsbezogen. Der RH stellte fest, dass die inhaltlichen Aussagen und die Anwendungsmöglichkeiten des Konzepts in der Praxis als weitgehend unverständlich empfunden wurden. So waren die Formen der Wissensweitergabe und die Analyse der Bereitstellung der für die Anwendung von Fähigkeiten erforderlichen Informationen nicht ausreichend berücksichtigt.

Der RH empfahl dem BMLVS, das Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“ inhaltlich zu überarbeiten. Es sollte vor allem die operative Anwendbarkeit beachtet und der Fokus seiner Aktivitäten auf die Umsetzung vorhandener Realisierungspotenziale gelegt werden.

- 7.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS bekenne es sich grundsätzlich zu einem umfassenden Wissensmanagement-Ansatz. Der Fokus des Wissensmanagement-Konzepts liege mit Priorität auf allen Maßnahmen, die die Einsatzfähigkeit des ÖBH verbessern. Bei der gemäß Plan erfolgenden Überprüfung und Evaluierung des Konzepts „Wissensmanagement im ÖBH“ würden die Empfehlungen des RH berücksichtigt.*

Strategische  
Wissensziele

- 8.1** Für das BMI fehlten zusammengefasste strategische Wissensziele. Diese wären jedoch bspw. für den Aufbau von konkreten Datenbeständen, für den Einsatz von spezifischen IKT-Anwendungen oder für das Programm der Aus- und Fortbildung von Vorteil.
- 8.2** Der RH kritisierte das Fehlen strategischer Wissensziele im BMI. Er empfahl dem BMI, strategische Wissensziele vorzugeben und diese in weiterer Folge auf alle Organisationseinheiten – bis auf die Ebene der Bediensteten – herunterzubrechen.
- 8.3** *Laut Stellungnahme des BMI habe es ein Projekt zum Thema Wissensmanagement initiiert.*
- 9.1** Im BMLVS war in Bezug auf die militärischen Kernfähigkeiten u.a. das Aufrechterhalten eines umfassenden Wissensstandes in taktischer sowie in operativer Hinsicht als Wissensziel festgelegt.

Der Bundesheerplan 2008–2013 enthielt weiters nachstehende mittelfristige Wissensziele:

## Strategische Konzeption des Wissensmanagements

- Kompetenz durch spezialisiertes Wissen,
- Vertrauen durch Wissenstransfer,
- Interdisziplinarität durch Internationalität und Kooperation,
- Effizienz durch moderne Unternehmensführung.

**9.2** Der RH anerkannte, dass einzelne strategische Zielsetzungen im BMLVS auch spezifisch auf das Wissen Bezug nahmen.

Strategische Vorgaben für die Umsetzung des Wissensmanagements

**10.1** Im BMI bestanden aufgrund der zum Zeitpunkt der Gebarungsüberprüfung noch nicht erfolgten strategischen Konzeption auch keine strategischen Vorgaben für die Umsetzung des Wissensmanagements.

Im BMLVS enthielten die Planungsleitlinie und der Bundesheerplan Ausführungen über das Informations- und Wissensmanagement. Der Bundesheerplan definierte u.a. die Erarbeitung und Umsetzung von Konzepten zur Erreichung mittelfristiger Wissensziele (siehe TZ 9) und von Konzepten zum Einsatz der wissensbasierten Kapitalformen sowie das Erstellen von Wissensbilanzen in ausgesuchten und wichtigen Bereichen als Realisierungsziele bis 2009 sowie bis 2011 die Sicherstellung der Unterstützung von Wissensmanagement durch in die IKT-Landschaft eingebettete Informationssysteme.

Durchführungsrichtlinien für die Umsetzung des Wissensmanagements im ÖBH waren bis Ende 2008 geplant, jedoch noch nicht realisiert. Umgesetzte Konzepte für Wissensmanagement und Wissensbilanzen lagen nicht vor.

Im Forschungs- und Wissensmanagementprogramm 2009 waren acht Forschungsprojekte zum Wissensmanagement enthalten, von denen zur Zeit der Gebarungsüberprüfung noch keines abgeschlossen war.

**10.2** Der RH konnte im BMLVS Ansätze in Teilbereichen erkennen, stellte jedoch insgesamt einen geringen Erfolg in der Umsetzung fest. Keines der Realisierungsziele 2009 des Bundesheerplans konnte bis Mitte 2010 erreicht werden. Die Ziele waren ambitioniert, jedoch zu allgemein gehalten.

Das Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“ blieb über zwei Jahre ohne Vorgaben und erzielte dadurch nur geringe Wirkung. Die eingeleiteten Forschungsvorhaben boten Ansätze und Vorarbeiten für die Operationalisierung und Implementierung.



Der RH empfahl dem BMLVS, das Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“ mit Nachdruck für die Anwendung in der Praxis zu operationalisieren, konkrete Vorgaben für die Umsetzung zu definieren sowie die Realisierungsziele konkreter und einsatzorientiert zu fassen.

- 10.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS habe die im Bundesheerplan 2008–2013 in qualitativer, quantitativer und zeitlicher Hinsicht definierte Zielerreichung aufgrund der budgetären Rahmenbedingungen angepasst werden müssen.*

*Die Überprüfung und Evaluierung des Konzepts „Wissensmanagement“ erfolge gemäß Plan. Die Empfehlungen des RH würden berücksichtigt werden.*

## Organisation des Wissensmanagements

Wissensmanagement  
in der Aufbauorgani-  
sation

- 11.1** Bei einem umfassenden Ansatz von Wissensmanagement waren in der Zentraleitung des BMI gemäß der Geschäftseinteilung insbesondere zehn Abteilungen (eine bis vier Abteilungen je Sektion) sowie das Einsatz- und Krisenkoordinationscenter mit Themen des Wissensmanagements befasst.

Konkret oblagen Angelegenheiten des Wissensmanagements – neben Forschungsaufgaben für die Sicherheitsexekutive – dem Institut für Wissenschaft und Forschung, einer Organisationseinheit der Abteilung II/5 Sicherheitsakademie. Dessen Aktivitäten waren im Wesentlichen die Abwicklung wissenschaftlicher Projekte, die Herausgabe von wissenschaftlichen Schriften und des „SIAK-Journal“, die Zusammenstellung von Kurzfassungen sicherheitsrelevanter Zeitschriftenartikel in einem periodischen Newsletter sowie das Bibliotheks- und Informationsmanagement der Sicherheitsakademie.

In den Landespolizeikommanden waren jeweils sechs Abteilungen mit Aspekten des Wissensmanagements befasst. Die Aufgabe Wissensmanagement war in der Organisations- und Geschäftsordnung der Landespolizeikommanden nicht konkret vorgesehen.

- 11.2** Das mit Angelegenheiten des Wissensmanagements beauftragte Institut für Wissenschaft und Forschung vermochte es nach Ansicht des RH – aufgrund seiner Stellung in der Organisationshierarchie – nicht, das Wissensmanagement in der Zentraleitung und in den nachgeordneten Stellen zu organisieren. Der RH kritisierte das Fehlen einer zentralen Steuerung des Wissensmanagements im BMI. Die im Sinne eines organisierten Wissensmanagements nicht koordinierte Aufgabenerfü-

lung der einzelnen Abteilungen in der Zentraleitung hatte – schon allein aufbauorganisatorisch bedingte – Defizite in der systematischen Abstimmung zwischen Daten und Fähigkeiten zur Folge.

Der RH empfahl dem BMI, die Verantwortlichkeit für die Organisation des Wissensmanagements in der Zentraleitung bei einer Stelle zu bündeln. Für den nachgeordneten Bereich empfahl der RH, das Wissensmanagement in den Sicherheits- und Bundespolizeidirektionen und in den Landespolizeikommanden als Aufgabe zu verankern.

**11.3** *Laut Stellungnahme des BMI sei mit der Geschäftseinteilung des BMI vom 1. Jänner 2011 die Verantwortlichkeit für das Wissensmanagement des Ressorts in der Zentraleitung – und zwar in der Abteilung I/9 Sicherheitsakademie – gebündelt. Zudem sei das BMI bestrebt, das Wissensmanagement im Rahmen eines zu erstellenden Gesamtkonzepts im Bereich der Sicherheits- und Bundespolizeidirektionen sowie der Landespolizeikommanden auf Basis zentraler Vorgaben als Aufgabe zu implementieren.*

**12.1** Bei einem umfassenden Verständnis von Wissensmanagement waren in der Zentralstelle des BMLVS über 25 Abteilungen (drei bis zehn je Sektion bzw. im Generalstab) und die seit 2010 dem Kabinett des Bundesministers zugeordnete Unternehmenskommunikation mit Aspekten des Wissensmanagements befasst.

Konkret war die Abteilung Wissenschaft, Forschung und Entwicklung u.a. verantwortlich für Angelegenheiten der Grundlagen des Wissensmanagements. In der aus acht Personen bestehenden Abteilung war ein Referent mit den Agenden des Wissensmanagements beauftragt.

Als Forum für das Wissensmanagement und zur Mitwirkung bei der Schaffung von Grundlagen, bei der Planung und bei der Umsetzung des Wissensmanagements führte die Abteilung Wissenschaft, Forschung und Entwicklung auch die Wissensmanagement-Gruppe ÖBH, die sich aus rd. 20 Personen zusammensetzte. Die Wissensmanagement-Gruppe hielt im Zeitraum vom Mai 2008 bis Juli 2010 acht Sitzungen ab.

Darüber hinaus hatte die Abteilung Zentraldokumentation der dem BMLVS nachgeordneten Landesverteidigungsakademie – zum Teil im Auftrag der Zentralstelle des BMLVS – Aktivitäten insbesondere in den Bereichen der Informationsaufbereitung, der Software zur Dokumentenverwaltung, der Vorbereitung von Wissensmanagement-Projekten, der Ausbildungskonzeption für das Wissensmanagement, der Grundlagen für die Wissensbilanzierung und der Zusammenarbeit mit

externen Wissensorganisationen gesetzt. Sie verfügte ab Juli 2010 über ein Hauptreferat Wissensmanagement mit fünf Arbeitsplätzen.

Im Streitkräfteführungskommando war die dem Teilstab Unterstützung unterstellte Organisationseinheit „Joint 6“ (Führungsunterstützung) u.a. verantwortlich für Informationsmanagement, Stabsunterstützung sowie Unterstützung des Wissensmanagements. Das darin eingerichtete Referat „Wissens- und Informationsmanagement“ verfügte über drei Arbeitsplätze. Das Referat hatte für die Streitkräfte bereits zahlreiche Instrumente des Wissens konzipiert und umgesetzt und seine Fähigkeiten auf Ebene der Zentralstelle eingebracht. Nahezu alle anderen Organisationseinheiten des Streitkräfteführungskommandos waren ebenfalls mit Themen des Wissensmanagements befasst.

Die dem Streitkräfteführungskommando nachgeordneten Kommanden verfügten in ihren Stäben jeweils über eine Abteilung, als deren Aufgabe u.a. das Informationsmanagement, nicht jedoch das Wissensmanagement festgelegt war.

- 12.2** Der RH wertete die Einrichtung einer zentralen Stelle für die Organisation des Wissensmanagements (in der Abteilung Wissenschaft, Forschung und Entwicklung) im BMLVS grundsätzlich positiv. Er bemängelte jedoch, dass die Arbeitskapazitäten in dieser Abteilung für Aufgaben des Wissensmanagements – bspw. der Erstellung von Richtlinien für die operative Umsetzung des Wissensmanagements im ÖBH – im Vergleich zu den Ressourcen im nachgeordneten Bereich – zu gering bemessen waren.

Der RH hob das Engagement für das Wissensmanagement und das organisationsbezogene Know-how der Abteilung Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie und insbesondere das von ihr vorwiegend wahrgenommene Informationsmanagement als Teilaspekt des Wissensmanagements hervor.

Er anerkannte auch die umfangreichen Aktivitäten des Streitkräfteführungskommandos (Referat „Wissens- und Informationsmanagement“) im Informationsmanagement und im Wissenstransfer an die Zentralstelle. Die Einwirkungsmöglichkeiten waren allerdings aufgrund seiner organisatorischen Stellung eingeschränkt. Nicht allen war ihre Teilverantwortung für ein funktionierendes Wissensmanagement bekannt.

Das BMLVS verfügte in den vom RH überprüften Bereichen ab Juli 2010 zwar über insgesamt zehn für das Wissens- bzw. Informationsmanagement explizit ausgewiesene Arbeitsplätze, jedoch waren die aufbauorganisatorischen Voraussetzungen für eine systematische Abstimmung

zwischen Daten und Fähigkeiten im Sinne eines umfassenden Wissensmanagements im BMLVS noch verbesserungsbedürftig.

Der RH empfahl dem BMLVS, die Verantwortlichkeit für die Organisation des Wissensmanagements im ÖBH einer möglichst übergeordneten Stelle, bspw. im Generalstab, zu übertragen und in diesem Bereich die erforderlichen Arbeitsplatz-Kapazitäten zusammenzuziehen.

Für den Bereich der Streitkräfte empfahl der RH, die Aufgabe Wissensmanagement im Bereich der hierarchischen Spitze anzusiedeln und auch in den nachgeordneten Kommanden – zumindest bis zur Ebene einschließlich Bataillonskommando – zu verankern.

**12.3** *Das BMLVS nahm in seiner Stellungnahme die Empfehlungen des RH zur Kenntnis.*

Wissensmanagement  
in der Projekt-  
organisation

**13.1** Das BMI erließ im Mai 2002 Grundsätze für die Projektarbeit und 2004 einen Erlass zum Projektreporting. Die darin u.a. vorgesehene Zusammenstellung der wichtigsten Projekte des Ressorts in einem Jahresarbeitsprogramm lag zuletzt mit Stand Dezember 2007 vor. Die im Regierungsprogramm festgelegten Maßnahmen und weitere wesentliche Vorhaben des BMI waren listenmäßig – auch hinsichtlich ihres Umsetzungsstands – erfasst. Die Generaldirektion für die öffentliche Sicherheit verfügte über eine Projektliste für ihren Sektionsbereich.

**13.2** Der RH wertete die erlassmäßigen Regelungen zur Projektorganisation positiv. Er bemängelte jedoch, dass eine dokumentierte Gesamtübersicht der Projekte der Zentraleitung fehlte. Dadurch war die Transparenz des in Projekten erzeugten Wissens eingeschränkt und die Gefahr von Mehrgleisigkeiten gegeben. Der RH empfahl dem BMI, alle wissensrelevanten Projekte zentral zu erfassen, den systematischen Zugriff auf die Projektdokumentationen sicherzustellen und das Wissen aus den Projekten gezielt zu managen.

**13.3** *Laut Stellungnahme des BMI beschäufte sich ein Projekt der Strategie Innen.Sicher mit dem Aufbau einer Wissensdatenbank, in der alle wissensrelevanten Projekte erfasst und eine gezielte Administration des erforderlichen Wissens im Ressort ermöglicht werden sollen.*

Management der  
Bereithaltung und  
der Auffindung von  
Wissen

- 14.1** Im BMLVS bestanden keine generellen Richtlinien für die Abwicklung von Projekten und keine dokumentierte Gesamtübersicht der im Verantwortungsbereich des Generalstabes beauftragten Projekte.
- 14.2** Nach Ansicht des RH war im BMLVS die Transparenz des in Projekten erzeugten Wissens eingeschränkt und die Gefahr von Mehrgleisigkeiten gegeben. Der RH empfahl dem BMLVS, Richtlinien für die Projektabwicklung zu erlassen, alle wissensrelevanten Projekte zentral zu erfassen, den systematischen Zugriff auf die Projektdokumentation sicherzustellen und das Wissen aus den Projekten gezielt zu managen.
- 14.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS sei es bemüht, ein genormtes Verfahren für die Initiierung, Planung, Durchführung und Abwicklung von Projekten für den gesamten Ressortbereich zu entwickeln.*
- 15.1** (1) Im BMI wurde das Intranet als zentrale IT-Anwendung für die Bereithaltung und für die Auffindung von Wissen genutzt. Die inhaltliche Verantwortung für das Intranet lag bei der Abteilung I/5 Öffentlichkeitsarbeit. Im Wege des Büroautomatisations- und Kommunikationssystems konnten rd. 32.000 User über insgesamt rd. 18.000 Geräte in allen Dienststellen des BMI auf rd. 2.500 Sites des BMI-Intranet zugreifen. Die Anzahl der Einzeldokumente betrug insgesamt rd. 2.500; durch die Abrufmöglichkeiten aus Datenbanken erhöhte sich der Inhalt wesentlich.

Inhaltlich bot das Intranet neben aktuellen Neuigkeiten im Wesentlichen Übersichten über die Gliederung von Dienststellen, das BMI-interne Telefonbuch, Information zu Themen und Links zu Dienststellen (wie z.B. zum Bundeskriminalamt), Ausschreibungen offener Stellen, Links zu Datenbanken und Organisationen, einen Downloadbereich für Informationsblätter, für Formulare und für Dokumente der einzelnen Sektionen sowie Direktlinks zu IT-Applikationen des BMI und zu externen Datenbanken.

Eine elektronische Suchfunktion war nicht installiert. Anweisungen, die für die einzelnen Bediensteten galten, waren nicht zusammengefasst abrufbar. Eine Gesamtübersicht aller geltenden Vorschriften mit grundsätzlichen Regelungsinhalten fehlte. Aufstellungen über die in der Zentraleitung verfügbare Fachliteratur waren nicht vorhanden.

Zur Auffindung von Wissen dienten weiters die Datenbanken des BMI. So enthielt die Datenbank ARGUS umfangreiche Informationen u.a. über Urkundenfachbegriffe, Muster von gültigen und gefälschten Urkunden,

Analysen und Lagebilder sowie Links zu internationalen Urkundeninformationssystemen.

(2) Der elektronische Campus der Sicherheitsakademie (SIAK-Campus) bot im Wesentlichen einen E-Learning-Bereich, der von den Bediensteten auch entsprechend genutzt wurde, die Möglichkeit zur Suche nach und zur Bestellung von Fachartikeln, einen Downloadbereich für Dokumente der Sicherheitsakademie, ein Glossar zu bestimmten Themen und zu Fachartikeln sowie Antworten zu häufig gestellten Fragen.

(3) Der Kriminalistische Leitfaden stand in elektronischer Form ab Jänner 2008 über das Intranet zur Verfügung. Er war von einer Projektgruppe erstellt worden und wurde von einem Redaktionsteam unter der Verantwortung des Bundeskriminalamtes laufend betreut. Neben einem allgemeinen Teil enthielt er vor allem Vorgaben für das Einschreiten und Verhalten zu 20 Deliktsbereichen und zur Ermittlungsunterstützung, Checklisten für Ersteinschreiter, ein Lexikon der Begriffe und Abkürzungen, Kontaktadressen, Links zu Themen und Institutionen sowie den Zugang zu Foren.

In ähnlicher Weise war auch ein Tatortleitfaden in elektronischer Form über das Intranet abrufbar. Skripten und Lernbehelfe der Sicherheitsakademie zum Thema „Kriminalistik“ existierten nicht. Weitere generelle Unterlagen für den Kriminaldienst wurden zum Teil dezentral von den Landespolizeikommanden erstellt. Die Ausstattung der Landeskriminalämter mit schriftlichen Grundlagen zu den zehn Ermittlungs- und acht Assistenzbereichen war unterschiedlich und eher gering.

(4) Die Sicherheitsdirektionen und Bundespolizeidirektionen verfügten über keine Datenbankunterstützung für die Bereitstellung ihrer Behördenweisungen und anderer Dokumente. Die Bundespolizeidirektion Wien betrieb in Zusammenarbeit mit dem Landespolizeikommando Wien im Intranet u.a. das elektronische Amtsblatt („Dienstanweisung online“), in dem alle geltenden Dienstanweisungen einschließlich der Befehle des Landespolizeikommandos, Zusätze zu Dienstanweisungen und Behelfe (wie z.B. Handbücher, Dokumente mit Informationscharakter) abrufbar waren.

Die Landespolizeikommanden (LPK) betrieben jeweils eigene Intranetseiten, unterschiedlich in Aufbau und Inhalten, von denen die LPK-Befehle in einer bundesweit einheitlichen Struktur abrufbar waren.

Im Stadtpolizeikommando Graz bestand ein elektronisch abrufbarer Leitfaden als Arbeitsbehelf für die Polizeiinspektionen, der die Zeiten, die Exekutivbeamte für die Suche vorwiegend nach Anweisungen und

Formularen aufwenden mussten, im Vergleich zu Stadtpolizeikommanden ohne elektronischen Leitfaden verkürzte. Er war auf Initiative von drei Exekutivbeamten erstellt worden und wurde von diesen gewartet.

- 15.2** (1) Der RH kritisierte die Bereithaltung des Wissens im BMI als lückenhaft und die Auffindbarkeit des Wissens als verbesserungsbedürftig. Er hielt die Dokumentenablage im Intranet des BMI vorwiegend nach dem Kriterium der Zuständigkeiten der – Dokumente herausgebenden – Organisationseinheiten für unzuweckmäßig. Eine klare Struktur der Wissensgebiete (bspw. die Sicherheits-, Kriminal-, Verkehrs-, Verwaltungs-, Fremden- und Grenzpolizei) war nicht gegeben. In weiten Bereichen fehlte die vollständige und kompakte Bereithaltung der für die Arbeit in den Wissensgebieten erforderlichen Daten, Informationsquellen und Suchmöglichkeiten nach persönlichen Fähigkeiten (z.B. nach Fremdsprachenkenntnissen bzw. nach Experten und Spezialwissen). Diese Situation bewirkte, dass das BMI sein Wissen ineffizient einsetzte. Als Beispiel für eine zweckmäßig aufbereitete Informationssammlung hob der RH anerkennend die Gliederung und die Inhalte der Datenbank ARGUS (Urkundeninformationssystem) hervor.

Der RH empfahl dem BMI, seine strategischen Wissensgebiete festzulegen, klar zu gliedern, durchgängig zu strukturieren, bedarfsgerecht auszurichten und gezielt zu managen. Er empfahl weiters, die Übersichtlichkeit des BMI-Intranet zu verbessern, die Erläuterung wichtiger Begriffe und Abkürzungen zentral zur Verfügung zu stellen sowie eine Suchfunktion für die Inhalte im Intranet einzurichten.

(2) Der RH anerkannte die Initiativen im BMI für den elektronischen Campus der Sicherheitsakademie und für die elektronischen Leitfäden. Der RH erachtete die Bündelung des jeweiligen Fachwissens aus den damit befassten Organisationseinheiten als wichtig und empfahl, die bestehenden grundsätzlichen Weisungen und Informationen für den Kriminaldienst zusammenzuführen, den Bedarf an weiteren Vorschriften und Unterlagen für den Kriminaldienst zu analysieren und Verantwortlichkeiten für die jeweils zentrale oder regionale Erstellung und Wartung festzulegen.

Die Umsetzung der Empfehlungen des RH würde zu einer Verringerung der Suchzeiten nach Informationen bzw. nach Expertenwissen führen. Der RH geht von einer täglichen Suchzeit zwischen 20 und 50 Minuten je Bediensteten aus. Würde die Suchzeit je Arbeitstag für rd. 80 % der Bediensteten um durchschnittlich zehn Minuten gesenkt werden, könnte das BMI durch das Wissensmanagement seine Effektivität und Effizienz im Ausmaß von rund einer Million Arbeitsstunden

pro Jahr steigern. Diese Arbeitsstunden könnten zu einer Verbesserung der Leistungen und Wirkungen seiner Kernaufgaben verwendet werden.

- 15.3** *Laut Stellungnahme des BMI würden im Rahmen eines Projekts zum Thema Wissensmanagement insbesondere die strategischen Wissensgebiete festgelegt, strukturiert und bedarfsgerecht ausgerichtet werden. Die Vorarbeiten für die Migration auf eine neue technische Wissensplattform seien abgeschlossen. Im Rahmen einer geplanten Neustrukturierung der internen und externen Kommunikation werde eine Analyse des Inter- und Intranetauftritts erfolgen. Dieser habe die Gewährleistung einer bestmöglichen Userorientierung zum Ziel.*

*Die für kriminalpolizeiliche Arbeitsabläufe zuständigen Organisationseinheiten des BMI seien permanent bestrebt, Vorschriften und Handlungsanleitungen zentral zu überarbeiten sowie die nachgeordneten Sicherheitsbehörden und Landespolizeikommanden mit der weiteren regionalen Umsetzung zu beauftragen.*

- 16.1** (1) Auch im BMLVS wurde das Intranet als zentrale IT-Anwendung für die Bereithaltung und für die Auffindung von Wissen genutzt. Die Abteilung Führungsunterstützung war seit Jänner 2010 die verantwortliche Anwenderfachabteilung. Verschiedene Organisationseinheiten (vor allem Abteilungen des BMLVS, Ämter, Akademien und Schulen, Dienststellen, Kommanden) stellten über das Content Management System „Publish Manager“ Inhalte in das Intranet. 19.000 User konnten über insgesamt rd. 16.200 Geräte auf knapp 1.000 Sites des Intranet zugreifen. Darin befanden sich rd. 365.000 Einzeldateien.

Inhaltlich bot das Intranet im Wesentlichen neben einer Übersicht aktueller Updates alle Sites des BMLVS, das BMLVS-interne Telefonbuch und eine Liste mit ausgewählten Links, wie z.B. zur Medienauswertung und zum Informationsportal des Streitkräfteführungskommandos. Die Inhalte konnten gliederungsmäßig nach 24 Themen, nach rd. 100 Organisationseinheiten oder nach dem Alphabet angezeigt werden. Innerhalb der Themen und Organisationseinheiten erfolgte eine alphabetische Reihung der Sites.

Eine elektronische Suchfunktion nach Suchbegriffen und der Möglichkeit einer eingeschränkten Suche bezogen auf Organisationseinheiten war installiert. Eine nach Wissensgebieten gegliederte Übersicht geltender grundsätzlicher Erlässe war nicht vorhanden.



Von rd. 400 bestehenden Dienstvorschriften waren etwa 80 % im Intranet verfügbar; ältere Dienstvorschriften waren nicht in elektronischer Form vorhanden. Weitere Unterlagen mit Vorschriftencharakter, Lernbehelfe usw. waren zum Teil auf den Sites der Schulen des Bundesheeres gespeichert. Militärische Begriffe waren in einer Dienstvorschrift und im elektronischen Militärlexikon, Abkürzungen in einer gesonderten Dienstvorschrift definiert. Anweisungen, die für die einzelnen Bediensteten oder Bedienstetengruppen (z.B. Gruppen-, Zugs-, Kompanie-, Bataillonskommandanten) galten, waren nicht zusammengefasst abrufbar. Das Intranet war nicht für den Abruf von Dokumenten höherer Verschlussstufen (z.B. geheim) vorgesehen.

Hinsichtlich eines Organisationshandbuchs der Zentralstelle, das in gegliederter Form alle wesentlichen Organisationsregelungen – darunter die Geschäftsordnung – des BMLVS enthalten sollte, stellte die Generalstabsabteilung diesbezügliche Überlegungen an (Abrufbarkeit im Intranet, Gliederung) und erteilte entsprechende Aufträge an bestimmte Abteilungen. Die Realisierung war jedoch offen. Einzelne Sektionen hatten eine eigene Geschäftsordnung für die Sektion ausgearbeitet.

(2) Das Informationsportal des Streitkräfteführungskommandos bot in strukturierter Form im Wesentlichen Zugriffsmöglichkeiten auf Informationen seiner Organisationseinheit, auf Informationsplattformen nachgeordneter und anderer Dienststellen des ÖBH, auf ausgewählte Dokumente in der „Knowledge Base“, auf die Geschäftsordnung, auf den Vorhabenskalender und die elektronische Dienstabakel des Streitkräfteführungskommandos, auf bestimmte Projekte sowie auf Themen der Aus- und Fortbildung, der Übungen und der Evaluierung.

Die Speicherung in der elektronischen Dienstabakel, bspw. von Arbeitsplatzausschreibungen, Truppenbetreuungsinformationen, Aussendungen der internen Kommunikation und Tagesbefehlen, ersetzte die Beteiligung der Bediensteten des Streitkräfteführungskommandos mit den entsprechenden Dokumenten in schriftlicher Form. Nach einer Berechnung des Streitkräfteführungskommandos ergab sich dadurch auch gegenüber einer Verteilung von elektronischen Ansichtskopien eine Effektivitäts- bzw. Effizienzsteigerung im Ausmaß von acht Stunden Arbeitszeit bezogen auf den Zeitaufwand für das Aufrufen und alleinige Löschen von jeweils zwei Ansichtskopien durch etwa 500 Bedienstete.

(3) Die Abteilung Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie agierte als militärische Fachinformationsstelle für das ÖBH. Sie wertete aktuell rd. 300 Zeitschriften, Online-Datenbanken, Studien sowie Bücher aus und speicherte seit 1968 in die Literaturdatenbank DADOK (direkte Abfrage von Dokumenten) mehr als 670.000 Dokumente ein. Weitere Produkte waren monatlich erscheinende Abstract-Publikationen mit sicherheitspolitisch militärischen bzw. militärtechnischen Informationen, die Durchführung von Recherchen, der Betrieb von Fachportalen und die Pflege eines militärischen Thesaurus. Die Abteilung verfügte über 22 Mitarbeiter und zwei Rekruten.

- 16.2** Der RH kritisierte die Bereithaltung des Wissens im BMLVS als unübersichtlich und die Auffindbarkeit des Wissens als zeitraubend. Seiner Ansicht nach bildete die Gliederung des Intranet nach Themen nicht die Kernaufgaben des ÖBH ab. Eine klare Struktur der Wissensgebiete war nicht gegeben. In weiten Bereichen fehlte die vollständige und kompakte Bereithaltung der für die Arbeit in den Wissensgebieten erforderlichen Daten und Informationsquellen (z.B. Dokumente mit Vorschriftencharakter). Weiters bestanden keine Suchmöglichkeiten nach persönlichen Fähigkeiten (z.B. nach Fremdsprachenkenntnissen, bzw. nach Experten und Spezialwissen). Diese Situation bewirkte, dass das BMLVS seine Bestände an Wissen ineffizient einsetzte.

Der RH kritisierte das Fehlen zusammenfassender organisatorischer Regelungen für die Zusammenarbeit in der Zentralstelle und hielt die Entwicklung jeweils eigener Geschäftsordnungen für einzelne Sektionen für nicht zweckmäßig.

Der RH empfahl dem BMLVS, seine strategischen Wissensgebiete festzulegen, klar zu gliedern, durchgängig zu strukturieren, bedarfsgerecht auszurichten und gezielt zu managen. Weiters regte er an, die Übersichtlichkeit des Intranet zu verbessern, die Erläuterung wichtiger Begriffe und Abkürzungen zentral zusammenzuführen sowie die Suchfunktion für die Inhalte im Intranet zu verfeinern.

Der RH anerkannte das vom Referat Wissens- und Informationsmanagement des Streitkräfteführungskommandos gestaltete und betriebene Informationsportal als übersichtlich und zweckmäßig und hob die Arbeitszeiteinsparung im Zusammenhang mit der elektronischen Diensttafel positiv hervor.

Der RH anerkannte weiters das Know-how der Abteilung Zentraldokumentation der Landesverteidigungsakademie im Dokumentenmanagement und ihre Leistungen im Informationsmanagement.

Die Umsetzung der Empfehlungen des RH würde zu einer Verringerung der Suchzeiten nach Informationen bzw. nach Expertenwissen führen. Der RH geht von einer täglichen Suchzeit zwischen 20 und 50 Minuten je Bediensteten aus. Würde die Suchzeit je Arbeitstag für rd. 80 % der Bediensteten um durchschnittlich zehn Minuten gesenkt werden, könnte das BMLVS durch das Wissensmanagement seine Effektivität und Effizienz im Ausmaß von rd. 760.000 Arbeitsstunden pro Jahr steigern. Diese Arbeitsstunden könnten zu einer Verbesserung der Leistungen und Wirkungen seiner Kernaufgaben verwendet werden.

- 16.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS werde die Empfehlung im Hinblick auf das Content Management im Intranet und hinsichtlich der Übersichtlichkeit des bereitgestellten Wissens in die Überlegungen zur Weiterentwicklung des Intranet einfließen. Eine Erhöhung des Bereitstellungsgrads an Vorschriften werde im Zuge der Vorschriftenentwicklung verfolgt. Die Bereitstellung von Inhalten im Intranet mit Verschlussstufen werde abgelehnt. Die zusammenfassenden organisatorischen Regelungen für die Zusammenarbeit in der Zentralstelle seien in Bearbeitung.*

*Das BMLVS erkannte die Berechnungen und die Folgerungen des RH betreffend die Verringerung von Suchzeiten nicht an.*

- 16.4** Der RH entgegnete, dass ein verbessertes Wissensmanagement zweifellos Auswirkungen auf eine Erhöhung der Effektivität und der Effizienz hat und die Hebung des vorhandenen Potenzials geboten erscheint.

Management der Weitergabe von Wissen

Wissensfluss zwischen Zentraleitung und nachgeordneten Stellen im BMI

- 17.1** Im BMI waren alle Organisationseinheiten der Zentraleitung berechtigt, Anordnungen und Informationen an die nachgeordneten Behörden und Kommanden zu geben. Behördliche Anordnungen waren im Wege der Sicherheitsdirektionen bzw. Bundespolizeidirektionen umzusetzen, Angelegenheiten des inneren Dienstes des Wachkörpers über die Landes- und Stadt- bzw. Bezirkspolizeikommanden. Exekutivbedienstete befanden die „tägliche Datenflut“ als zu groß.

Die Berichtspflichten der Polizeiinspektionen waren in verschiedenen Anordnungen festgelegt. Ein Projekt des BMI zur Optimierung des Berichtswesens hatte ein erhebliches Entlastungspotenzial (von mindestens 380 Vollbeschäftigungsäquivalenten pro Jahr bezogen auf alle rd. 900 Polizeiinspektionen) erhoben. Das BMI strebte die Verringerung der Berichtspflichten durch die Abrufbarkeit von Daten in der Elektronischen Dienstdokumentation an.

- 17.2** Nach Ansicht des RH könnte durch ein verbessertes Informationsmanagement eine Verringerung der täglichen Datenmenge für die Polizeiinspektionen erzielt werden. Wenn der dadurch erreichte Zeitgewinn allein durchschnittlich drei Minuten je Arbeitstag und Exekutivbediensteten beträgt, könnte die Wirksamkeit und die Effizienz der Polizeiinspektionen im Ausmaß von insgesamt rd. 230.000 Arbeitsstunden pro Jahr (für die 19.450 in Polizeiinspektionen tätigen Bediensteten) gesteigert werden.

Der RH empfahl dem BMI, durch ein verbessertes Informationsmanagement – wie bspw. durch ein differenziertes System der Pull-Information (Abruf an zentraler Stelle) und der Push-Information (Verteilung an Empfänger) – die zeitliche Belastung der Bediensteten zu verringern. Er regte an, die Berichtspflichten weiter zu vereinfachen und für die Ebene der Polizeiinspektionen übersichtlich aufzubereiten.

- 17.3** *Laut Stellungnahme des BMI werde in Kürze ein differenziertes System der Pull- bzw. Push-Information umgesetzt. Durch den flächendeckenden Einsatz der „Elektronischen Dienstdokumentation“ ab voraussichtlich April 2011 und durch die dann gegebenen Auswertungsmöglichkeiten von Daten würden die Exekutivbeamten der Polizeiinspektionen von den Berichtspflichten wesentlich entlastet werden. Ein im Aufbau befindliches „Führungsinformationssystem“ solle das Informationsmanagement weiter verbessern.*

#### Wissensaustausch im Kriminaldienst

- 18.1** Für den Wissens- und Erfahrungsaustausch aller im Kriminaldienst verwendeten Polizeibediensteten der Landes-, Bezirks- und Stadtpolizeikommanden sowie der Polizeiinspektionen erließ das BMI Kriminaldienst-Fortbildungs-Richtlinien. Diese ordneten bundesweite Fortbildungsseminare bezogen auf jeden der zehn Ermittlungs- und acht Assistenzbereiche der Landeskriminalämter jeweils in der Verantwortlichkeit eines leitenden Polizeibeamten aus dem jeweiligen Ermittlungs- und Assistenzbereich an. Die Fortbildungsseminare waren so oft durchzuführen, dass die – zur Teilnahme verpflichteten – Bediensteten der Landeskriminalämter innerhalb von zwei Jahren daran teilnehmen konnten. Die Fortbildungsverantwortlichkeit für den Organisationsbereich der Bezirks- und Stadtpolizeikommanden, denen die Polizeiinspektionen unterstellt waren, war den jeweiligen Kriminaldienstreferenten dieser Kommanden übertragen.

- 18.2** Der RH beurteilte den organisierten Wissensaustausch für die Bediensteten der Landeskriminalämter in Form von Wissensgemeinschaften der Ermittlungs- und Assistenzbereiche als positiven Ansatz des Wissensmanagements. Er empfahl dem BMI, Überlegungen zu treffen, den Bediensteten des Bundeskriminalamtes und der Stadtpolizeikommanden die Teilnahme an den Wissensgemeinschaften der Ermittlungs- und Assistenzbereiche auf ihren Wunsch zu ermöglichen.
- 18.3** *Laut Stellungnahme des BMI stehe für Bedienstete des Bundeskriminalamtes ein Teilnehmerplatz je Veranstaltung zur Verfügung. Für die Bediensteten des Operativen Kriminaldienstes der Stadtpolizeikommanden bestehe seit Juli 2010 die Möglichkeit der Teilnahme an den Wissensgemeinschaften.*

Wissensfluss zwischen Zentralstelle und nachgeordneten Stellen im BMLVS

- 19.1** Im BMLVS waren alle Organisationseinheiten der Zentralstelle berechtigt, Anordnungen und Informationen an den nachgeordneten Bereich zu geben. Für die Kommunikation zwischen der Zentralstelle und den nachgeordneten Kommanden sowie Dienststellen hatte der Chef des Generalstabes im Jänner 2005 Grundsätze angeordnet. Für Bedienstete in nachgeordneten Stellen war die zuständige Organisationseinheit in der Zentralstelle nicht in allen Fällen klar erkennbar. Eine Richtlinie für das Informationsmanagement im BMLVS war nicht vorhanden.

Das BMLVS beauftragte im Februar 2010 eine interne „Kontrolle des Meldewesens und Informationsmanagements im ÖBH“. Dieses Projekt war zur Zeit der Gebarungsüberprüfung im Gang.

Im Bereich des Streitkräfteführungskommandos war der Informationsfluss zu und von nachgeordneten Stellen in der Geschäftsordnung sowie in Befehlen verschiedener Fachdienstwege geregelt. Die Meldewege und den Informationsfluss bei Einsätzen und bei Übungen hatte das Streitkräfteführungskommando befehlsmäßig zusammenfassend verfügt.

- 19.2** Nach Ansicht des RH war der Wissensfluss im BMLVS zwar grundsätzlich geregelt, bot jedoch vor allem zwischen der Zentralstelle und den Streitkräften noch Potenziale für eine Bündelung und Vereinfachung. Der RH empfahl dem BMLVS, durch ein verbessertes Informationsmanagement – wie bspw. durch ein differenziertes System der Pull-Information (Abruf an zentraler Stelle) und der Push-Information (Verteilung an Empfänger) – die zeitliche Belastung der Bediensteten zu verringern.

Wenn der durch die Verbesserungsmaßnahmen des Wissensflusses und des Informationsmanagements erreichte Zeitgewinn allein durchschnittlich drei Minuten je Arbeitstag und Bediensteten beträgt, könnte die Wirksamkeit und die Effizienz im Bereich der Zentralstelle und der Streitkräfte im Ausmaß von insgesamt rd. 60.000 Arbeitsstunden pro Jahr (für rd. 5.000 in der Zentralstelle und in Kommanden tätige Bedienstete) gesteigert werden.

**19.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS sei der Geschäftsverkehr von der Zentralstelle zu den unmittelbar nachgeordneten Kommanden und Dienststellen mittels einer Richtlinie verfügt. Das BMLVS sei jedoch bemüht, kontinuierlich seine Informationssysteme sowie das Informationsmanagement zu verbessern. Die Berechnungen und die Folgerungen des RH betreffend die Verbesserungsmaßnahmen des Wissensflusses erkannte das BMLVS nicht an.*

**19.4** Der RH entgegnete, dass die Verbesserung des Wissensflusses und des Informationsmanagements jedenfalls einen Mehrwert erbringt, dessen Nutzung im Sinne des BMLVS wäre.

Wissensaustausch innerhalb der Waffengattungen

**20.1** Der Wissensaustausch im BMLVS erfolgte vorrangig bezogen auf Organisationseinheiten (z.B. Leiter mit nachgeordneten Leitern, Leiter mit Mitarbeitern) und bezogen auf konkrete Vorhaben, zumeist in Form von Dienstbesprechungen. Betreffend die rd. 15 Waffengattungen des ÖBH fand er hauptsächlich in Fortbildungsveranstaltungen der jeweiligen waffengattungsspezifischen Schulen des Bundesheeres und im Rahmen der Kaderfortbildungen in Kommanden sowie bei der Truppe statt. Waffengattungsmäßig zusammenfassende Informationsplattformen und ständig eingerichtete Foren mit Vertretern aller wesentlichen Anspruchsgruppen der Waffengattungen existierten nicht.

**20.2** Nach Ansicht des RH waren die Dienstbesprechungen ein geeignetes Instrument zum Wissensaustausch, vor allem in Angelegenheiten der kurzfristigen Umsetzung. Betreffend das Know-how der Waffengattungen erachtete der RH das zeitnahe Zusammenwirken aller beteiligten Stellen als vorteilhaft.

Der RH empfahl dem BMLVS, hinsichtlich der Waffengattungen das Wissen – z.B. durch Einbindung von Wissen der Planung, der Bereitstellung, des Einsatzes, der Schule, aller Hierarchieebenen der Streitkräfte und der Kontrolle – systematisch zusammenzuführen, auszutauschen und weiterzuentwickeln.

- 20.3** *Das BMLVS verwies in seiner Stellungnahme auf die Informationsplattform der Waffen- und Truppengattungen im Intranet. Die Verteilung von Wissen liege im Interesse des BMLVS.*

### Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements

Bereitstellung von Formularen und Standardschreiben

- 21.1** Das BMI bot – neben den in der IT-Applikation PAD (Protokollierung, Anzeigen, Daten) gespeicherten Leervordrucken – Formulare im Intranet an. Die Formulare und andere Dokumente waren nach Sektionen getrennt und jeweils alphabetisch gereihten Themen zugeordnet. Der Zugang der User war über zwei Pfade möglich.

Das Intranet verfügte über keine Suchfunktion, so dass die Formulare von den Usern nur durch Kenntnis des genauen Pfades aufgefunden werden konnten. Eine zentrale Sammlung von Formularen und Standardschreiben fehlte. Im ELAK waren Formulare und Standardschreiben nicht zentral gespeichert. Jede Organisationseinheit hatte allerdings die Möglichkeit, für den eigenen Bereich selbst angefertigte Formulare und Standardschreiben im ELAK zu speichern.

Jedes Landespolizeikommando hatte auf seiner Intranetseite zusätzlich eine eigene Sammlung von Formularen. Die bei den Landespolizeikommanden verwendeten Formulare waren nicht bundesweit einheitlich.

- 21.2** Nach Ansicht des RH entsprach die – nach zuständigen Sektionen gegliederte – Form der Bereitstellung von Formularen und Standardschreiben im Intranet des BMI nicht den Userbedürfnissen und erschwerte den Überblick über die zu verwendenden Formulare. Dadurch entstanden erhöhte Suchzeiten nach Formularen und ein erhöhter Zeitaufwand für die Erstellung von Schriftstücken, die mittels Standardschreiben intern oder extern erledigt werden konnten. Zudem fehlte eine möglichst zentrale Steuerung des Formularwesens.

Der RH empfahl dem BMI, im Intranet bereitzustellende Formulare an schnell auffindbarer Stelle userorientiert vorrangig nach Sachgebieten zugänglich zu machen, wobei jedoch die für das Formular zuständigen Organisationseinheiten – für allfällige Rückfragen oder Verbesserungswünsche – erkennbar sein sollten.

- 21.3** *Laut Stellungnahme des BMI umfasse die Analyse des Inter- und Intranetauftritts auch die Frage der Platzierung von Formularen im Intranet. Die bestmögliche Userorientierung werde angestrebt.*

## Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements

- 22.1** Im Intranet des BMLVS waren Formulare an verschiedenen Stellen gespeichert. Überdies war die Formularbörse des Militärkommandos Oberösterreich aufrufbar. Eine zentrale Sammlung aktuell anzuwendender Formulare und Standardschreiben fehlte. Die Intranetseite des Streitkräfteführungskommandos enthielt ebenfalls einen Link zur Formularbörse des Militärkommandos Oberösterreich. Im System des elektronischen Aktes des BMLVS waren in einer zentralen Ablage Formulare und Muster für Aktenerledigungen gespeichert.
- 22.2** Der RH anerkannte die Initiative des Militärkommandos Oberösterreich für die Formularbörse und die Bereitstellung von Formularen und Standarderledigungen im System des elektronischen Aktes. Eine möglichst zentrale Steuerung des Formularwesens fehlte jedoch. Der RH empfahl dem BMLVS, im Intranet bereitzustellende Formulare an schnell auffindbarer Stelle userorientiert vorrangig nach Sachgebieten zugänglich zu machen, wobei jedoch die für das Formular zuständigen Organisationseinheiten – für allfällige Rückfragen oder Verbesserungswünsche – erkennbar sein sollten.
- 22.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS sei es bemüht, sein Informationsmanagement kontinuierlich zu verbessern. Mit dem vollständigen Rollout des Tools „Geschäftsfallorientierte Bearbeitung“ sei die Bereitstellung von Formularen für den Bereich Personalverwaltung und Besoldung obsolet.*

### Wissensweitergabe in Standardfällen

- 23.1** Die Durchführung der Grundausbildung und der Fortbildung für die Bediensteten des BMI sowie der Ausbildung von Lehr- und Führungskräften oblag der Sicherheitsakademie des BMI. Spezialausbildungen waren grundsätzlich zentral durch die jeweils fachlich zuständige Organisationseinheit des BMI zu planen, zu organisieren und durchzuführen.

Im nachgeordneten Bereich waren Fortbildungstage für alle im exekutiven Außendienst verwendeten Bediensteten der Stadt- bzw. Bezirkspolizeikommanden und deren nachgeordneten Polizei- und Fachinspektionen im Ausmaß von mindestens 16 und höchstens 40 Unterrichtseinheiten jährlich durchzuführen. Durch die Kommandanten der Polizeiinspektionen hatten bei Bedarf Schulungen pro Bediensteten im Ausmaß von monatlich maximal drei und insgesamt jährlich maximal 15 Dienststunden zu erfolgen.

Die Sicherheitsakademie bot mit Stichtag 20. Juli 2010 über ihren elektronischen Campus 79 E-Learning-Programme an, bspw. zu Rechtsmaterien, Einsatztraining, Kriminalistik, Bürokommunikation und Informationstechnologie. Im Bereich der Kriminalistik gab es E-Learning-Programme zur Dokumentenschulung, zum Elektronischen Kriminalpolizeilichen Infor-



mationssystem (EKIS) sowie zur Fahndungs- und Ermittlungsunterstützung. Die Gesamtlernzeiten am SIAK-Campus stiegen von 667 Stunden im Jahr 2004 bis auf rd. 50.000 Stunden im Jahr 2009.

Einzelne Abteilungen in der Zentraleitung organisierten zusätzliche Schulungen außerhalb der Sicherheitsakademie. So wurde bspw. ein Einsatztraining entwickelt, in dem Einsatztrainer zur Wissensweitergabe geschult wurden. Die Einsatztrainer erhielten zur Wissensvermittlung an die Exekutivbeamten bspw. Vortragsfolien, Filme und Anschauungsmaterial. In anderen Fällen erhielten Trainer von Fachabteilungen einheitliche Vortragsunterlagen mit adaptierbaren elektronischen Vorlagen.

- 23.2** Der RH anerkannte die Aktivitäten des BMI, standardisierte Mittel zur Wissensweitergabe zur Verfügung zu stellen. Nachholbedarf sah er an E-Learning-Programmen zur Kriminalistik, weil für die meisten Ermittlungs- und Assistenzbereiche kein Lernprogramm existierte.

Einheitliche Vortragsunterlagen entfalten einen besonderen Wert, wenn gleichartige Informationen bis zu den Polizeiinspektionen weitervermittelt werden sollen. Neben der Sicherung gleicher Lehrinhalte trägt die einmalige Erstellung zur Zeitersparnis bei und entlastet den Ressourceneinsatz der nachgeordneten Dienststellen.

Der RH empfahl dem BMI, die Themen der Aus- und Weiterbildung auf die Möglichkeiten ihrer Vermittlung mit Hilfe standardisierter Mittel zu prüfen und in geeigneten Fällen Vortragsunterlagen von einer Stelle erstellen zu lassen.

- 23.3** *Laut Stellungnahme des BMI prüfe es derzeit gemeinsam mit den Bedarfsträgern, welche Programme zur Erstellung von E-Learning-Modulen geeignet seien bzw. für welche Bereiche geeignete Vortragsunterlagen noch erstellt werden sollten.*

- 24.1** Das Bildungswesen des BMLVS gliederte sich in Ausbildung, Fortbildung zum weiteren Fähigkeitenerwerb und Weiterbildung zur Erreichung einer anderen Funktion. Während die Ausbildung für Kader und die Fort- und Weiterbildung vorwiegend an den Akademien und Schulen des BMLVS erfolgte, wurde die Ausbildung für Grundwehrdiener in bestimmten Kompanien bei der Truppe durchgeführt.

Im BMLVS und in den nachgeordneten Dienststellen war der Zugang zu standardisierten Mitteln zur Wissensweitergabe, etwa zu elektronischen Vorlagen betreffend militärische Standardthemen (z.B. Auf-

## Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements

bauorganisation, Konzepte, Verfahren) oder zu wehrpolitischen Themen, nicht systematisch organisiert.

**24.2** Der RH kritisierte, dass die Wissensweitergabe in Standardfällen nicht gezielt gemanagt wurde, obwohl in jeder Hierarchieebene Themen geschult wurden, zu denen gleichartiges Wissen wiederholt zu vermitteln war. Er empfahl dem BMLVS, die Themen der Aus- und Weiterbildung auf die Möglichkeiten ihrer Vermittlung mit Hilfe standardisierter Mittel zu prüfen und in geeigneten Fällen Vortragsunterlagen von einer Stelle erstellen zu lassen.

**24.3** *Das BMLVS verwies in seiner Stellungnahme auf seine E-Learning-Plattform, auf der über 25 standardisierte Unterrichte bereitstünden. Die Schulung auf verschiedenen Hierarchieebenen und Vermittlungstiefen ergebe die Notwendigkeit der persönlichen intensiven und angepassten Auseinandersetzung zur Wissensvermittlung durch den Vortragenden.*

**24.4** Der RH entgegnete, dass ein verfügbares Grundgerüst von standardisierten Mitteln zur Wissensweitergabe die Arbeit der Vortragenden begünstigt.

### Nutzung des Wissens aus Seminaren

**25.1** Im BMI war nach Absolvierung eines externen Seminars im Inland kein Bericht zu erstellen. Eine Übersicht über die von Ressortangehörigen besuchten Seminare stand den Mitarbeitern nicht zur Verfügung. Für die Zentrale lagen entsprechende Daten vor. Besuchte Themen waren bspw. Sprachausbildungen, Controlling, Verwaltungsmangement, Fremdenwesen, Verkehrswesen und Rechtsmaterien.

**25.2** Der RH hielt die Erstellung eines Berichts durch die Seminarteilnehmer über besuchte externe Seminare für zweckmäßig, um den Erfolg des Seminars feststellen und den Nutzen beurteilen zu können. Die Sammlung von Seminarberichten ermöglicht überdies den Zugang zu den Wissensträgern und zu den Seminarunterlagen.

Der RH empfahl dem BMI, die Verfassung eines Seminarberichts nach Besuch eines externen Seminars anzuordnen, diese Berichte systematisch zu erfassen und den Mitarbeitern den Zugriff auf diese Berichte bedarfsorientiert zu ermöglichen.

**25.3** *Laut Stellungnahme des BMI werde es die Anordnung und die Erfassung von Berichten über den Besuch externer Seminare prüfen.*

- 26.1** Im BMLVS bestanden Durchführungsbestimmungen aus dem Jahr 1996 betreffend die berufsbegleitende Fortbildung an zivilen Ausbildungsstätten im Inland. Aufgrund dieses Erlasses haben die Teilnehmer von Seminaren, Kursen, Symposien, Tagungen und Lehrgängen an zivilen inländischen Ausbildungsstätten einen Erfahrungsbericht vorzulegen.

Die Mitarbeiter der Zentralstelle besuchten etwa im Jahr 2009 externe Seminare zu Kommunikationsmanagement, Rechtsmaterien (Vergaberecht, Arbeitsrecht), Controlling, Prozessmanagement und Projektmanagement. Die Abteilung Ausbildung B übermittelte die Erfahrungsberichte an die zuständigen Fachabteilungen und an jene Abteilungen, bei denen sie Interesse am jeweiligen Thema vermutete. Die Erfassung der Erfahrungsberichte erfolgte in einer eigenen Datenbank. Eine Übersicht der besuchten Seminare stand den Mitarbeitern nicht zur Verfügung.

- 26.2** Der RH anerkannte die Bestrebungen des BMLVS, die Inhalte der besuchten Seminare mittels Erfahrungsberichten zu erfassen. Er beurteilte die im BMLVS gängige Vorgangsweise zur Übermittlung dieser Informationen an verschiedene Fachabteilungen positiv. Er empfahl dem BMLVS, den Zugriff auf Seminarberichte für die Mitarbeiter bedarfsorientiert zu ermöglichen, um den Zugang zu den Wissensträgern und zu den Seminarunterlagen zu fördern.

- 26.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS habe es mit 1. Jänner 2011 neue Durchführungsbestimmungen für die berufsbegleitende Fortbildung an zivilen Ausbildungsstätten in Kraft gesetzt. Nicht jeder Inhalt sei geeignet, frei zugänglich gemacht zu werden.*

Lernen aus erfolgten Einsätzen

- 27.1** Das BMI verlautbarte im Jahr 2002 einen Erlass zur Evaluierung von Amtshandlungen und Einsätzen, deren Analyse aufgrund ihres Umfangs sowie der Zahl der beteiligten Personen und Organisationseinheiten neue Erkenntnisse für die Optimierung der Ablauforganisation oder Ausbildung erwarten lässt. Geeignete Evaluierungen wurden in das Intranet gestellt.

Seit 2002 bis zur Zeit der Gebarungsüberprüfung durch den RH an Ort und Stelle wurden insgesamt 27 Evaluierungen eingereicht, wovon 18 im Intranet veröffentlicht wurden. Die an das BMI übermittelten Evaluierungen stammten von den Landespolizeikommanden Wien, Niederösterreich, Tirol, Vorarlberg und Kärnten. Eine Kommentierung der übermittelten Evaluierungen seitens des BMI fand nicht statt.

## Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements

Mit 1. Juni 2010 wurde der Erlass neu verlautbart. Demnach war ein Feedback vom BMI an die Evaluierungsverantwortlichen betreffend allfälliger Umsetzungsmaßnahmen vorgesehen. Bislang wurden jedoch derartige Feedbacks des BMI noch nicht durchgeführt.

Weiters führte das BMI auch begleitende Analysen von größeren Amtshandlungen durch. Dabei beurteilten Vertreter der Sicherheitsbehörden und der Bundespolizei den Einsatz nach den Kriterien Führungsverhalten, Organisation und Kommunikation gemäß dem Schulnotensystem.

Die Dienststellen selbst erachteten die Durchführung von Einsatznachbesprechungen ohne schriftliche Evaluierungen großteils als ausreichend. Die Möglichkeiten der Veröffentlichung im Intranet waren zum Teil noch unbekannt und blieben daher bislang großteils ungenutzt.

Darüber hinaus fanden Einzelevaluierungen statt. So wurden das Sportgroßereignis UEFA EURO 2008 evaluiert und Empfehlungen für künftige Großveranstaltungen erarbeitet.

Eine weitere Methode zur Analyse und Evaluierung polizeilichen Handelns bildete das Waffengebrauchsanalyseverfahren, das nach jedem Waffengebrauch verpflichtend durchzuführen war sowie in Inhalt und Form detailliert durch Formulare (z.B. Waffengebräuche mit Schusswaffe, Einsatzstock, Tränengas, Pfefferspray etc.) vorgegeben war. Die daraus resultierenden Erkenntnisse wurden laufend in die Ausbildungsrichtlinien eingearbeitet und über die Einsatztrainer im Wege des Einsatztrainings an die Mitarbeiter weitergegeben.

- 27.2** Der RH anerkannte die bisherigen Aktivitäten des BMI, aus der Evaluierung von polizeilichen Einsätzen zu lernen. Die Anzahl der bislang im Intranet des BMI veröffentlichten Einsatzevaluierungen war allerdings niedrig.

Der RH empfahl dem BMI, zum Lernen aus erfolgten Einsätzen eine methodische Analyse geeigneter Amtshandlungen mit mehr Nachdruck einzufordern, diese aufzubereiten, zu evaluieren und die Ergebnisse zur Verfügung zu stellen.

- 27.3** *Laut Stellungnahme des BMI habe es im Juni 2010 den Erlass zur Evaluierung von Amtshandlungen überarbeitet und neu verlautbart. Entsprechende Amtshandlungen und Einsätze seien seither einer Reflexion unterzogen, evaluiert und der Zentraleitung zwecks Veröffentlichung im Intranet übermittelt worden. Eine verstärkte Nutzung dieses Instrumentariums sei beabsichtigt.*

**28.1** Im BMLVS waren je nach Hierarchiestufe das BMLVS für militärstrategische, das Streitkräfteführungskommando für operativ-taktische und die einzelnen Dienststellen für einsatzbezogene Auswertungen zuständig. Ein organisationsweit koordinierter Prozess der Einsatzauswertung war nicht vorhanden. Ein Konzept „Einsatzauswertung im ÖBH“, mit dem die Voraussetzungen für die Implementierung eines standardisierten und koordinierten Prozesses geschaffen werden sollen, lag vor. Das Konzept beschrieb im Detail die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für die Durchführung der Einsatzauswertung, war jedoch noch nicht verfügt.

Die Abteilung „Einsatzplanung“ wertete laufende internationale Einsätze aus, sammelte seit November 2008 die von der operativ-taktischen Führungsebene eingebrachten Beobachtungen, beteiligte nach einer weiteren Analyse die gemäß Geschäftsordnung zuständigen Fachabteilungen bzw. andere Bedarfsträger mit den Einsatzerfahrungen und empfahl Maßnahmen zur Verbesserung bzw. zur Anpassung. Die Abteilung dokumentierte auch Umsetzungsmaßnahmen und stellte den jeweiligen Bearbeitungsstand ins Intranet. Bislang wurden allerdings nur wenige Fälle ausgewertet dargestellt. Ergebnisse der Auswertungen können überdies in Konzepte, Ausbildungsrichtlinien, Vorschriften, Modernisierung der Ausrüstung etc. einfließen.

Im Bereich der Streitkräfte wurden Einsatzauswertungen von mehreren Dienststellen in unterschiedlichen Verfahren wahrgenommen. So erfasste das Streitkräfteführungskommando Einsatzauswertungen in genormten Berichten und stellte diese den Bedarfsträgern in seinem Informationsportal zur Gewinnung von Lernerkenntnissen zur Verfügung. Die 4. Panzergrenadierbrigade entwickelte einen zwölfstufigen Prozess zur Einsatzauswertung für ihren Verantwortungsbereich.

**28.2** Der RH anerkannte die Initiativen des Streitkräfteführungskommandos und der 4. Panzergrenadierbrigade, Einsatzauswertungen durchzuführen und die Ergebnisse transparent zu erfassen. Es fehlten jedoch ressortweit durchgängige Lernprozesse aus erfolgten Einsätzen. Die bislang von der Zentralstelle ausgewerteten Beobachtungen waren zahlenmäßig gering.

Der RH empfahl dem BMLVS die rasche Verfügung eines Konzepts zur standardisierten und strukturierten Evaluierung von Einsätzen unter zielgerichteter und effizienter Zusammenarbeit der involvierten Dienststellen.

## Ausgewählte Instrumente des Wissensmanagements

**28.3** *Das BMLVS teilte in seiner Stellungnahme mit, dass sich das Konzept „Lessons Learned und Einsatzauswertung“ im ressortinternen Stellungnahmeverfahren befinde.*

### Einbringen von Innovationen

**29.1** Das BMI verlautbarte im Jahr 2003 einen Erlass zur Einrichtung eines Betrieblichen Vorschlagswesens. Die Verbesserungsvorschläge sollten darauf gerichtet sein, die Arbeit zu vereinfachen, zu erleichtern und zu beschleunigen.

Verbesserungsvorschläge konnten von allen Bediensteten ohne Einhaltung des Dienstwegs eingebracht werden. Auf der Intranetseite des BMI war ein Link zur Seite „Betriebliches Vorschlagswesen“ eingerichtet. Alle eingereichten Vorschläge und deren Bewertung konnten dort von allen Nutzern des Intranet des BMI gelesen werden. Möglichkeiten und Chancen des Betrieblichen Vorschlagswesens waren dennoch oftmals in bestimmten Bereichen noch zu wenig bekannt und blieben daher bislang teilweise ungenutzt.

Die Verbesserungsvorschläge wurden gemäß einer Bewertungs- und Gewichtungstabelle bewertet und allenfalls prämiert. Die höchstzulässige Geldprämie betrug 1.000 EUR. Rund die Hälfte der Vorschläge wurde von Mitarbeitern aus Landespolizeikommanden eingereicht.

Im BMLVS konnten seit 2003 Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern des Ressorts sowie von Angehörigen der Miliz und des Reservandes bei der Kommission für das Betriebliche Vorschlagswesen eingebracht werden. Inhaltlich war von Verbesserungsvorschlägen gefordert, dass durch sie grundsätzlich ein wirtschaftlicherer oder zweckmäßigerer Betrieb erzielt werden konnte. Weiters waren Vorschläge zu technischen Innovationen sowie bezüglich Änderungen von Rechtsvorschriften möglich.

Eine Kommission überprüfte und beurteilte die eingebrachten Vorschläge und verfügte allfällige Auszeichnungen dafür. Die Vorschläge wurden weitgehend von Mitarbeitern nachgeordneter Dienststellen eingereicht.

Darüber hinaus startete 2005 das Pilotprojekt „Ideenmanagement“ in vier ausgewählten nachgeordneten Dienststellen des BMLVS. Die höchste Prämie belief sich auf 4.200 EUR und betraf ein Werkzeug für einen Schießsimulator. Zur Zeit der Gebarungsüberprüfung an Ort und Stelle wurde das Ideenmanagement evaluiert. Die Entscheidung bezüglich einer Fortführung war noch offen.

Angaben über den wirtschaftlichen Nutzen der prämierten Vorschläge lagen weder im BMI noch im BMLVS vor.

Nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die bislang in beiden Ressorts bis Mitte 2010 eingebrachten Vorschläge:

	BMI	BMLVS	BMLVS
	Betriebliches Vorschlagswesen <sup>1</sup>		Ideenmanagement <sup>2</sup>
	Anzahl		
eingebrachte Vorschläge bis Mitte 2010	3.800	65	258
Mitarbeiter, die Vorschläge einbrachten	3.000	69	70
	jeder 11.	jeder 178.	
umgesetzte Vorschläge jeweils mit Prämie	82	12	43
Ablehnungen mit Anerkennungsprämie <sup>3</sup>	144	10	92
Ablehnungen ohne Anerkennungsprämie	2.521	28	–
Zurückweisungen	537	1	19
offene Verfahren	516	14	34
	in EUR		
ausbezahlte Prämien	24.390	12.600	9.595
	in %		
Umsetzungsgrad	2	18	17

<sup>1</sup> seit 2003

<sup>2</sup> seit 2005

<sup>3</sup> Vorschläge im Rahmen des Betrieblichen Vorschlagswesens wurden zwar als gut überlegt eingestuft, waren aber aus bestimmten Gründen nicht realisierbar. Beim Ideenmanagement erhielt jeder Mitarbeiter, der eine Idee einbrachte, eine Anerkennungsprämie in der fixen Höhe von 15 EUR.

**29.2** Der RH anerkannte beim BMI die einfache Möglichkeit für die Einbringung eines Verbesserungsvorschlags und das transparente Verfahren bezüglich der Entscheidung; dies führte im Vergleich zum BMLVS zu einer höheren Anzahl an Vorschlägen. Beim BMLVS anerkannte er den Umsetzungsgrad beim Betrieblichen Vorschlagswesen.

Der RH empfahl sowohl dem BMI als auch dem BMLVS, das Innovationspotenzial der Mitarbeiter noch besser und zielgerichteter, z.B. hinsichtlich bestimmter – strategisch bedeutender – Kategorien der Vorschläge, wie bspw. Erhöhung der Einsatzfähigkeit, Optimierung der Arbeitsabläufe, Einsparung von Budgetmitteln, zu nutzen.

- 29.3** *Laut Stellungnahme des BMI solle das Innovationspotenzial der Mitarbeiter beim Betrieblichen Vorschlagswesen durch die Bewertung und Gewichtung des Nutzens sowie weiterer Kriterien, wie der Reichweite innerhalb des Ressorts, auf für das BMI strategisch bedeutsame Vorschläge gelenkt werden.*

*Laut Stellungnahme des BMLVS sei es bestrebt, das Innovationspotenzial aller Mitarbeiter zu fördern und zu nutzen. Es habe nunmehr die Möglichkeit der Einbringung von Vorschlägen über eine Intranet-Homepage online geschaffen.*

## Nutzung von Informationssystemen

### Allgemeines

- 30** Die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) ist ein bedeutendes Instrument des Wissensmanagements vor allem zur Speicherung, Weitergabe und Verarbeitung von Daten, zur Prozessunterstützung sowie zur raschen Auffindung und Darstellung von Informationen. Exemplarische IKT-Anwendungen belegen ihren Nutzen für das Wissensmanagement.
- 31.1** Im BMI und im BMLVS wurde die Anzahl der Zugriffe von Anwendern auf Applikationen bzw. auf die einzelnen Inhalte (z.B. Aufruf von bestimmten Dokumenten) in den meisten Fällen nicht gemessen.
- 31.2** Für die Weiterentwicklung und für die anwenderfreundliche Gestaltung von IKT-Systemen und deren Inhalten wäre es wichtig, Daten über das Benutzerverhalten – in nicht personenbezogener Form – zu besitzen. Der RH empfahl dem BMI und dem BMLVS, die Häufigkeit der Verwendung von Applikationen zu messen und die Zugriffe auf die für die Steuerung und Verbesserung des Wissens als wichtig beurteilten Inhalte mit vertretbarem wirtschaftlichen Aufwand – in nicht personenbezogener Form – zu analysieren.
- 31.3** *Laut Stellungnahme des BMI würden die Zugriffe und das Verwendungsverhalten der Anwender mittels technischer Hilfsmittel gesammelt und danach von der zuständigen Organisationseinheit ausgewertet.*

*Laut Stellungnahme des BMLVS werde die Verwirklichung der Empfehlung im Rahmen der Optimierung der Suchfunktion im Intranet geprüft.*



Ausgewählte  
Informationssysteme  
des BMI

Datenbank „Informationen und Verwaltungsvorschriften“ (IVS)

**32.1** Die „Datenbank Informationen und Verwaltungsvorschriften (IVS)“ entstand 2007 aus der seit 2003 bestehenden „Erlassdatenbank“ des BMI. Ziel war es, alle geltenden allgemeinen Informationen und Verwaltungsvorschriften des BMI – wie Erlässe, Rundschreiben, Richtlinien und Leitlinien – zu erfassen. Nicht aufzunehmen waren individuelle, zeitlich oder regional begrenzte Informationen sowie Verwaltungsvorschriften.

Eine große Zahl von Verwaltungsweisungen datierte aus Zeiten vor der Änderung der Geschäftseinteilung der Zentralleitung des BMI mit 1. Jänner 2003. Die Erlässe der ehemaligen Gruppe II/A Bundespolizei waren unterschiedlich von jenen der ehemaligen Gruppe II/B Bundesgendarmerie. Letztere waren in den Loseblattsammlungen Gendarmerieerlasssammlung (GES) und Gendarmeriedienstvorschriften bzw. ökonomisch administrative Vorschriften (GDV/GÖV) zusammengefasst. Die Erlässe dieser Sammlungen galten – sofern sie nicht durch einzelne Neuregelungen außer Kraft gesetzt worden waren – weiterhin, die genannten Erlasssammlungen wurden jedoch ab Mai 2003 nicht mehr aktualisiert. Eine einheitliche Regelung von – ehemals für Bundespolizei und Bundesgendarmerie getrennt geregelten – Sachthemen lag noch nicht für alle Erlässe vor.

Aktuell waren rd. 850 Dokumente in der Datenbank IVS gespeichert. Die Datenbank bot Suchfelder.

Die Ablage der Dokumente orientierte sich thematisch stärker nach der herausgebenden Organisationseinheit als nach der darin enthaltenen Materie. Außerdem waren einige bereits außer Kraft getretene Erlässe in der Datenbank IVS abrufbar.

**32.2** Der RH kritisierte, dass die Datenbank IVS – entgegen der Absicht des BMI – noch immer keinen vollständigen Überblick über die gültigen Vorschriften der Zentralleitung bot, nicht aktuell und unübersichtlich war. Er empfahl dem BMI, die allgemeinen Informationen und Verwaltungsvorschriften in der Datenbank IVS zu vervollständigen, zu aktualisieren und einen Qualitätssicherungsprozess für die Weiterentwicklung zu definieren.

**32.3** *Laut Stellungnahme des BMI werde es zu gegebener Zeit Vorschläge erstellen, um der Empfehlung zu entsprechen.*

## LPK-Vorschriftensammlung

- 33.1** Auf Ebene der Landespolizeikommanden (außer Wien)<sup>1</sup> wurde mit 1. Jänner 2010 für jedes LPK eine LPK-Vorschriftensammlung eingerichtet. In diese waren alle Grundsatzbefehle aufzunehmen, die eine generelle, längerfristig wirksame Anordnung für die Dienstverrichtung darstellten, bei Bedarf auch Erlässe der Zentralleitung des BMI sowie Weisungen von den Sicherheitsdirektionen und von den Ämtern der Landesregierungen. Bereits im Vorfeld der Inbetriebnahme hatte die Überprüfung der Befehlslage zu einer Reduktion der Anzahl der Dienstbefehle durch Zusammenfassungen und Neuverlautbarungen geführt.

Die LPK-Vorschriftensammlungen waren einheitlich gestaltet und über die Intranetseite des jeweiligen Landespolizeikommandos abrufbar. Eine Suchfunktion war vorgesehen.

Zur Sicherung der Qualität und der Aktualität der Vorschriften war ein automatisiert eingeleiteter Qualitätssicherungsprozess vorgegeben. Das IT-System war so konzipiert, dass nach Ablauf eines Jahres die verantwortliche Fachabteilung die Aktualität zu prüfen hatte und erforderliche Änderungen oder die Weiterverlängerung der Geltungsdauer zu verfügen hatte.

Den Sicherheitsdirektionen war ein Leserecht eingeräumt; ein solches wurde auch von den Polizeiinspektionen häufig in Anspruch genommen.

- 33.2** Der RH anerkannte die Bereinigung der Befehlslage in den betroffenen Landespolizeikommanden und beurteilte die LPK-Vorschriftensammlung als zweckmäßiges Instrument zur Auffindung von Informationen im Befehlsbereich der Landespolizeikommanden.

## Ausgewählte Informationssysteme des BMLVS

## Erlassammlung des BMLVS

- 34.1** Das BMLVS veröffentlichte Erlässe und Dienstanweisungen, die das gesamte Ressort betrafen, in den Verlautbarungsblättern I (z.B. Verordnungen, Richtlinien, Dienstanweisungen, Durchführungsbestimmungen) und II (für Kundmachungen überwiegend mit Personalbezug) seit dem Jahr 1958 in gedruckter Form. Die Verteilung der gedruckten Version endete im Jänner 2008.

<sup>1</sup> Wien verwendete die Applikation „Dienstanweisung online“

Ab dem Jahr 2004 wurden die Verlautbarungsblätter im Intranet des BMLVS bereitgestellt. Da eine Rückerfassung der älteren Verlautbarungsblätter nicht erfolgte, führte die Präsidialabteilung im Jahr 2009 eine generelle Erlassbereinigung betreffend die Verlautbarungsblätter der Jahrgänge 1993 bis 2003 durch. Erlässe aus diesem Zeitraum, die noch Gültigkeit hatten, wurden als Wiederverlautbarung in das Intranet aufgenommen.

Aktuell bestanden rd. 800 geltende Erlässe, die als Verlautbarungsblätter im Intranet kundgemacht, gespeichert und zentral von der Verlautbarungsblätter-Datenbank abgerufen werden konnten. Diese Datenbank bot einen Zugang nach Jahrgängen. Eine Volltextsuche über alle Verlautbarungsblätter war möglich. Weiters stand auch ein Archiv zur Verfügung, in dem außer Kraft getretene Verlautbarungsblätter gespeichert und abrufbar waren.

- 34.2** Der RH beurteilte das Ende der papiermäßigen Verteilung der Verlautbarungsblätter und die Erlassbereinigung positiv. Er sah Optimierungspotenzial bei der Suchfunktion, bspw. hinsichtlich strukturierter Suchkriterien und Verknüpfungsmöglichkeiten der Suchabfrage.
- 34.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS würde die Suchfunktion bereits optimiert.*

#### IKT-Unterstützung im Planungsprozess

- 35.1** Der Planungsprozess des BMLVS bestand aus der Konzeptplanung zur langfristigen, der Strukturplanung zur mittelfristigen sowie der Programmplanung zur kurzfristigen Planung und Steuerung.

Für die einzelnen Planungsschritte wurden Informationen benötigt, die in zentralen Applikationen (wie z.B. in den Informationssystemen betreffend die Organisationspläne ORGIS II, die Logistik LOGIS, das Personal PERSIS-NT, das Ergänzungswesen ERGIS-NT) gespeichert waren. Zudem waren Informationen erforderlich, die in dezentralen Datenbanksystemen (z.B. Investitionsdatenbank, Materialstrukturdatenbank, Personalstrukturdatenbank, Militärische Pflichtenheft-Datenbank, Soll-Ist-Vergleich-Datenbank, Vorhaben-Datenbank) gespeichert waren.

Die für den Planungsprozess notwendigen Daten waren weder innerhalb einzelner Abteilungen noch abteilungsübergreifend vernetzt. Die Datenaustauschmöglichkeit zwischen den einzelnen IKT-Lösungen der

zentralen und der dezentralen Applikationen war nicht oder nur über Behelfsmittel gegeben.

So wurden im Rahmen der Strukturplanung in der „Soll-Ist-Vergleich-Datenbank“, die als Grundlage für Beschaffungen und für die Adaptierung von Planungen diente, die Soll-Daten aufgrund der Planung aus der Materialstrukturdatenbank den Ist-Daten aus dem logistischen Informationssystem LOGIS gegenübergestellt. Zur Übertragung aus dem Informationssystem LOGIS wurden die Daten auf eine Excel-Liste gespeichert, fallweise bei erforderlichen Korrekturen händisch bearbeitet und in die Soll-Ist-Vergleich-Datenbank eingefügt.

Diese Daten der Soll-Ist-Vergleich-Datenbank nutzten mehrere Abteilungen, die mit Agenden der Planung und Beschaffung betraut waren. Angefragte Daten aus der Soll-Ist-Vergleich-Datenbank leitete die Abteilung Strukturplanung auf dafür von ihr erstellten Ausdrucken bzw. Excel-Listen mittels Akt an die anfragenden Abteilungen weiter. Eine elektronische Weiterleitung erfolgte nicht.

- 35.2** Der RH erachtete die vorhandenen IKT-Systeme zur Unterstützung einer durchgängigen Planung als wenig geeignet. Medienbrüche zwischen den einzelnen Systemen führten zu einem zeitlichen Mehraufwand und zu einer erhöhten Fehlerwahrscheinlichkeit. Er empfahl dem BMLVS, Medienbrüche im Planungsprozess zu vermeiden und die Erfordernisse des Planungsprozesses bei der Gestaltung der IKT-Landschaft zu berücksichtigen.
- 35.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS seien die budgetären Mittel zur Verwirklichung der Empfehlung aufgrund der Maßnahmen zur Budgetkonsolidierung derzeit nicht vorhanden.*

### Wissensbezogene Kennzahlen

Wissensbezogene Kennzahlen im BMI

- 36.1** Im BMI wurden wissensbezogene Kennzahlen nicht systematisch erhoben, eine Wissensbilanz wurde nicht erstellt.

Generelle Kennzahlen waren im BMI – neben Finanzkennzahlen und statistischen Auswertungen – in einigen Bereichen, wie z.B. dem Einsatz- und Krisenkoordinationscenter und in Tätigkeitsberichten bestimmter Organisationseinheiten vorhanden. Diese Daten waren von verschiedener Art und Qualität.

Das BMI plante, Leistungskennzahlen zu erstellen. Die Sicherheitsakademie führte in ihren quartalsweise veröffentlichten Controllingberichten Leistungsdaten an, wie bspw. die Anzahl der durchgeführten Bildungsveranstaltungen, das Verhältnis zwischen Lehrenden und Lernenden, die Lernzeit im E-Learning etc. Im Bildungsbereich wurde die Qualität von Lehrveranstaltungen von den Teilnehmern durch das Ausfüllen von Feedbackbögen bewertet.

Daneben war ein Bildungscontrollingsystem für den Bereich Kriminaldienst eingerichtet, das neben der Erhebung von rein quantitativen Kennzahlen auch Teilnehmerbefragungen, Seminar- bzw. Schulungsbewertungen und Lehrpersonalbewertungen vorsah. Das Modell wurde allerdings noch nicht angewendet.

- 36.2** Unter den im BMI vorhandenen Kennzahlen waren nur vereinzelt wissensbezogene Kennzahlen vorhanden. Als Beispiel von wissensbezogenen Kennzahlen wäre die Auswirkung von Aus- und Fortbildung auf die Arbeitserfolge zu nennen.

Der RH empfahl dem BMI, vor allem das Kerngeschäft nach geeigneten wissensbezogenen Kennzahlen zu analysieren und solche festzulegen.

- 36.3** *Laut Stellungnahme des BMI würden im Rahmen des Qualitätsmanagements und des Bildungscontrollings entsprechende wissensbezogene Kennzahlen erarbeitet.*

Wissensbezogene  
Kennzahlen im  
BMLVS

- 37.1** Wissensbezogene Kennzahlen wurden nicht systematisch erhoben; eine Wissensbilanz wurde nicht erstellt. Die Absichten, Qualitätskennzahlen für den Bereich der Ausbildung zu definieren, brachten bislang kein Ergebnis. Nach Bildungsveranstaltungen waren Feedbackbögen auszufüllen.

Generelle Kennzahlen waren im BMLVS – neben Kennzahlen im Bereich der Kosten- und Leistungsrechnung und statistischen Auswertungen – in einigen Bereichen, wie z.B. in Tätigkeitsberichten bestimmter Organisationseinheiten, vorhanden. Das BMLVS plante, Leistungskennzahlen zu erstellen. Im März 2009 wurde dazu ein Projekt initiiert, um erforderliche Steuerungsmaßnahmen setzen und entsprechendes Einsparungspotenzial beziffern zu können. Unter anderem sollte in dem Projekt ein Kennzahlensystem für den Betrieb des ÖBH erstellt werden. Entsprechende Konzeptentwürfe konnten nicht vorgelegt werden.

## Wissensbezogene Kennzahlen

An der Landesverteidigungsakademie wurde ein System von Kennzahlen für eine Wissensbilanz der ABC-Abwehrschule entwickelt.

- 37.2** Der RH anerkannte die Vorarbeiten zur Erstellung einer Wissensbilanz für die ABC-Abwehrschule. Darüber hinausgehend waren jedoch nur vereinzelt wissensbezogene Kennzahlen vorhanden.

Der RH empfahl dem BMLVS, vor allem das Kerngeschäft nach geeigneten wissensbezogenen Kennzahlen zu analysieren und solche festzulegen.

- 37.3** *Laut Stellungnahme des BMLVS sei es bemüht, geeignete Kennzahlen festzulegen.*

## Schlussbemerkungen/Schlussempfehlungen

38 Zusammenfassend hob der RH folgende Empfehlungen hervor:

BMI und BMLVS

(1) Die strategischen Wissensgebiete wären festzulegen, klar zu gliedern, durchgängig zu strukturieren, bedarfsgerecht auszurichten und gezielt zu managen. (TZ 15, 16)

(2) Die Übersichtlichkeit des Intranet wäre zu verbessern, die Erläuterung wichtiger Begriffe und Abkürzungen wäre zentral zur Verfügung zu stellen, eine Suchfunktion für die Inhalte im Intranet wäre einzurichten (BMI) bzw. zu verfeinern (BMLVS). (TZ 15, 16)

(3) Durch ein verbessertes Informationsmanagement – wie bspw. durch ein differenziertes System der Pull-Information (Abruf an zentraler Stelle) und der Push-Information (Verteilung an Empfänger) – wäre die zeitliche Belastung der Bediensteten zu verringern. (TZ 17, 19)

(4) Alle wissensrelevanten Projekte wären zentral zu erfassen, der systematische Zugriff auf die Projektdokumentationen wäre sicherzustellen und das Wissen aus den Projekten gezielt zu managen. (TZ 13, 14)

(5) Das Innovationspotenzial der Mitarbeiter wäre noch besser und zielgerichteter, z.B. hinsichtlich bestimmter – strategisch bedeutender – Kategorien der Vorschläge, wie bspw. Erhöhung der Einsatzfähigkeit, Optimierung der Arbeitsabläufe, Einsparung von Budgetmitteln, zu nutzen. (TZ 29)

(6) Die Themen der Aus- und Weiterbildung wären auf die Möglichkeiten ihrer Vermittlung mit Hilfe standardisierter Mittel zu prüfen und in geeigneten Fällen Vortragsunterlagen von einer Stelle erstellen zu lassen. (TZ 23, 24)

(7) Die im Intranet bereitzustellenden Formulare wären an schnell auffindbarer Stelle userorientiert vorrangig nach Sachgebieten zugänglich zu machen, wobei jedoch die für das Formular zuständigen Organisationseinheiten – für allfällige Rückfragen oder Verbesserungswünsche – erkennbar sein sollten. (TZ 21, 22)

(8) Die Häufigkeit der Verwendung von Applikationen wäre zu messen und die Zugriffe auf die für die Steuerung und Verbesserung des Wissens als wichtig beurteilten Inhalte wären mit vertretbarem

wirtschaftlichen Aufwand – in nicht personenbezogener Form – zu analysieren. (TZ 31)

(9) Vor allem das Kerngeschäft wäre nach geeigneten wissensbezogenen Kennzahlen zu analysieren; solche wären festzulegen. (TZ 36, 37)

BMI

(10) Die bestehenden grundsätzlichen Weisungen und Informationen für den Kriminaldienst wären zusammenzuführen, der Bedarf an weiteren Vorschriften und Unterlagen für den Kriminaldienst wäre zu analysieren und Verantwortlichkeiten für die jeweils zentrale oder regionale Erstellung und Wartung wären festzulegen. (TZ 15)

(11) Es wären Überlegungen zu treffen, den Bediensteten des Bundeskriminalamtes und der Stadtpolizeikommanden die Teilnahme an den Wissensgemeinschaften der Ermittlungs- und Assistenzbereiche auf ihren Wunsch zu ermöglichen. (TZ 18)

(12) Die Berichtspflichten sollten weiter vereinfacht und für die Ebene der Polizeiinspektionen übersichtlich aufbereitet werden. (TZ 17)

(13) Die wesentlichen Fachbegriffe zum Wissen wären zu definieren. (TZ 5)

(14) Ein strategisches Konzept für das Wissensmanagement sollte entworfen und umgesetzt werden. (TZ 6)

(15) Strategische Wissensziele wären vorzugeben und diese in weiterer Folge auf alle Organisationseinheiten – bis auf die Ebene der Bediensteten – herunterzubrechen. (TZ 8)

(16) Die Verantwortlichkeit für die Organisation des Wissensmanagements sollte in der Zentraleitung bei einer Stelle gebündelt werden. (TZ 11)

(17) Für den nachgeordneten Bereich sollte das Wissensmanagement in den Sicherheits- und Bundespolizeidirektionen und in den Landespolizeikommanden als Aufgabe verankert werden. (TZ 11)

(18) Die Verfassung eines Seminarberichtes nach Besuch eines externen Seminars wäre anzuordnen; diese Berichte wären systematisch zu erfassen und den Mitarbeitern wäre der Zugriff auf diese Berichte bedarfsorientiert zu ermöglichen. (TZ 25)



BMLVS

(19) Zum Lernen aus erfolgten Einsätzen wäre eine methodische Analyse geeigneter Amtshandlungen mit mehr Nachdruck einzufordern, diese aufzubereiten, zu evaluieren und die Ergebnisse zur Verfügung zu stellen. (TZ 27)

(20) Die allgemeinen Informationen und Verwaltungsvorschriften in der Datenbank IVS sollten vervollständigt und aktualisiert und ein Qualitätssicherungsprozess für die Weiterentwicklung definiert werden. (TZ 32)

(21) Hinsichtlich der Waffengattungen wäre das Wissen, z.B. durch Einbindung von Wissen der Planung, der Bereitstellung, des Einsatzes, der Schule, aller Hierarchieebenen der Streitkräfte und der Kontrolle, systematisch zusammenzuführen, auszutauschen und weiterzuentwickeln. (TZ 20)

(22) Die Fachbegriffe zum Wissen wären hinsichtlich ihrer wesentlichen Kriterien zu formulieren und zu vereinheitlichen. (TZ 5)

(23) Das Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“ wäre inhaltlich zu überarbeiten; es sollte vor allem die operative Anwendbarkeit beachtet werden. (TZ 7)

(24) Das Konzept „Wissensmanagement im ÖBH“ wäre mit Nachdruck für die Anwendung in der Praxis zu operationalisieren und es wären konkrete Vorgaben für die Umsetzung zu definieren. (TZ 10)

(25) Der Fokus der Aktivitäten zum Wissensmanagement wäre auf die Umsetzung vorhandener Realisierungspotenziale zu legen. (TZ 7)

(26) Die Realisierungsziele hinsichtlich des Wissensmanagements sollten konkreter und einsatzorientiert gefasst werden. (TZ 10)

(27) Die Verantwortlichkeit für die Organisation des Wissensmanagements im ÖBH wäre einer möglichst übergeordneten Stelle, bspw. im Generalstab, zu übertragen, und es wären in diesem Bereich die erforderlichen Arbeitsplatz-Kapazitäten zusammenzuziehen. (TZ 12)

(28) Für den Bereich der Streitkräfte wäre die Aufgabe Wissensmanagement im Bereich der hierarchischen Spitze anzusiedeln und auch in den nachgeordneten Kommanden – zumindest bis zur Ebene einschließlich Bataillonskommando – zu verankern. (TZ 12)

## Schlussbemerkungen/ Schlussempfehlungen

(29) Es wären Richtlinien für die Projektabwicklung zu erlassen. (TZ 14)

(30) Der Zugriff auf Seminarberichte wäre für die Mitarbeiter bedarfsorientiert zu ermöglichen, um den Zugang zu den Wissensträgern und zu den Seminarunterlagen zu fördern. (TZ 26)

(31) Ein Konzept zur standardisierten und strukturierten Evaluierung von Einsätzen unter zielgerichteter und effizienter Zusammenarbeit der involvierten Dienststellen wäre rasch zu verfügen. (TZ 28)

(32) Die Suchfunktion der Verlautbarungsblätter-Datenbank wäre zu optimieren, bspw. hinsichtlich strukturierter Suchkriterien und Verknüpfungsmöglichkeiten der Suchabfrage. (TZ 34)

(33) Medienbrüche im Planungsprozess sollten vermieden und die Erfordernisse des Planungsprozesses bei der Gestaltung der IKT-Landschaft berücksichtigt werden. (TZ 35)