



BMF

**BUNDESMINISTERIUM
FÜR FINANZEN**

Wissensmanagement im Finanzressort

Best Practice und Erfahrungsaustausch

Mag. Lisa Mandl
Bundesministerium für Finanzen
Abt. I/6 – Personalentwicklung
Stvtr. Abteilungsleiterin
lisa.mandl@bmf.gv.at



- Das Finanzressort
- Weshalb, wie und wo wurde Wissensmanagement in der Organisation eingeführt?
- Ausgewählte Instrumente
 - Wirkungsweise
 - Nutzen
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Lessons learned

Vorstellung Finanzressort 1

Das Finanzressort...

- ist die finanzielle Schaltstelle der Republik, sorgt für stabile und gesunde Staatsfinanzen
- setzt Rahmenbedingungen für den Kapitalmarkt zur Förderung von Stabilität, Wachstum und Beschäftigung
- setzt Rahmenbedingungen für und überwacht die Verwaltung und Veräußerung von Bundesbeteiligungen und Liegenschaften
- setzt Maßnahmen gegen Schmuggelaktivitäten und Produktpiraterie
- setzt die staatlichen Ausgaben fest und trägt so zu soliden ökonomischen Rahmenbedingungen, sozialem Zusammenhalt und ökologischer Nachhaltigkeit bei
- gestaltet Steuern und Abgaben und hebt sie mit einem Maximum an Fairness und einem Minimum an Administration ein



Vorstellung Finanzressort 2

Zentraleitung

Strategische Steuerung

- 6 Sektionen
 - I. Präsidialsektion
 - II. Budget
 - III. Wirtschaftspolitik und Finanzmärkte
 - IV. Steuer- und Zollverwaltung/
Betrugsbekämpfung/Zölle
 - V. Info- und Komm. Technologie/E-
Government
 - VI. Steuerpolitik u. –recht
- 12 Gruppen, ca. 50 Abteilungen

Steuer- und Zollkoordination

je Region (Mitte, Ost, Süd, West, Wien)

- Regionalmanagement
- Personal- und Budgetmanagement
- Bundesweiter Fachbereich

Steuer- und Zollverwaltung

- Finanzämter
- Zollämter
- Steuerfahndung
- FAGVG
- Großbetriebsprüfung
- Finanzpolizei

Finanzressort

rd. 11.000 Mitarbeiter/innen

- Wissensleistung der Organisation sichtbar machen
- Schaffung einer Kultur der Wissensteilung
- Kenntnis der organisatorischen Zusammenhänge innerhalb des Ressorts
- Vereinheitlichung und verbesserte Verfügbarkeit von Informationen
- Sicherung und Austausch des Erfahrungs- und Expertenwissens von Mitarbeiter/innen

Projekt Wissensmanagement

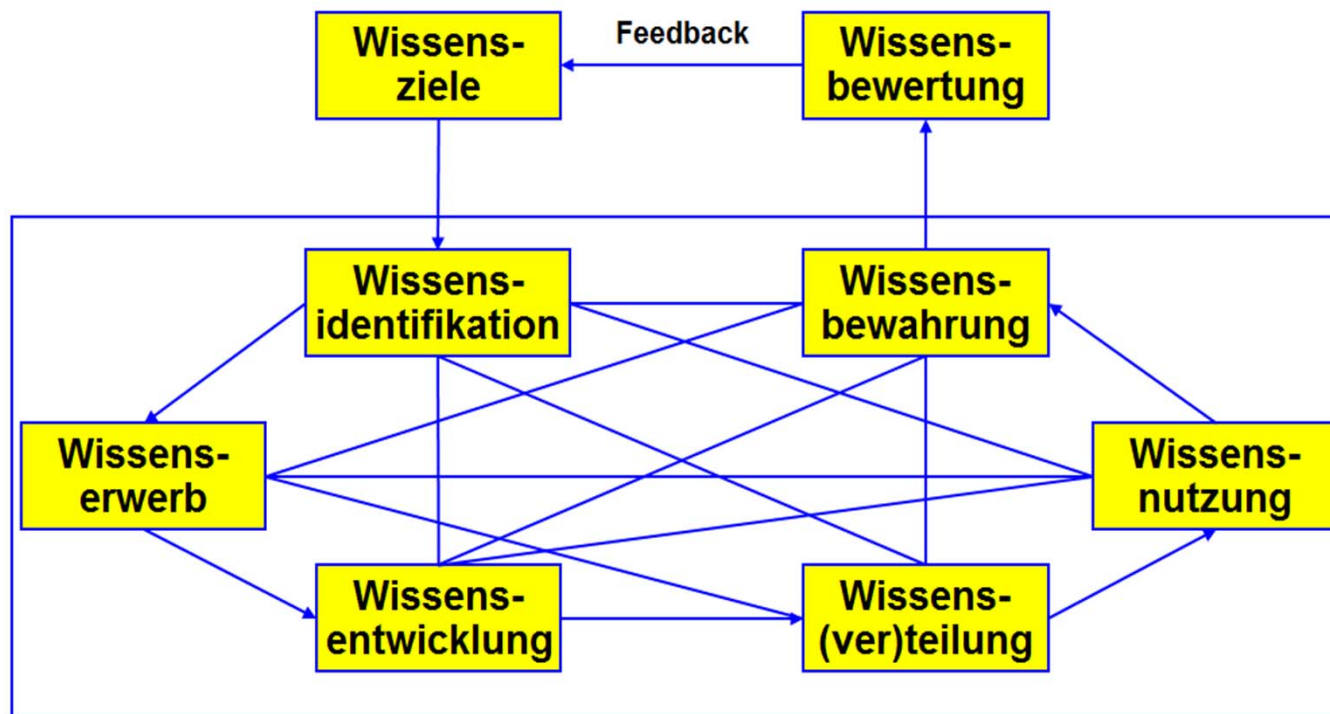
- Projektleitung: Mag. Lisa Mandl (Abt. I/6) lisa.mandl@bmf.gv.at
Fr. Anita Csenar (Abt. IV/1) anita.csenar@bmf.gv.at
- Projektteam: FK und MA/innen aus Steuer- und Zollverwaltung
- Dauer: 2006 – 2011

Community of Practice (CoP WM)

- seit 2011
- Leitung: s.o.
- Mitarbeit: variiert themenspezifisch

Basis für Wissensinstrumente des Finanzressorts

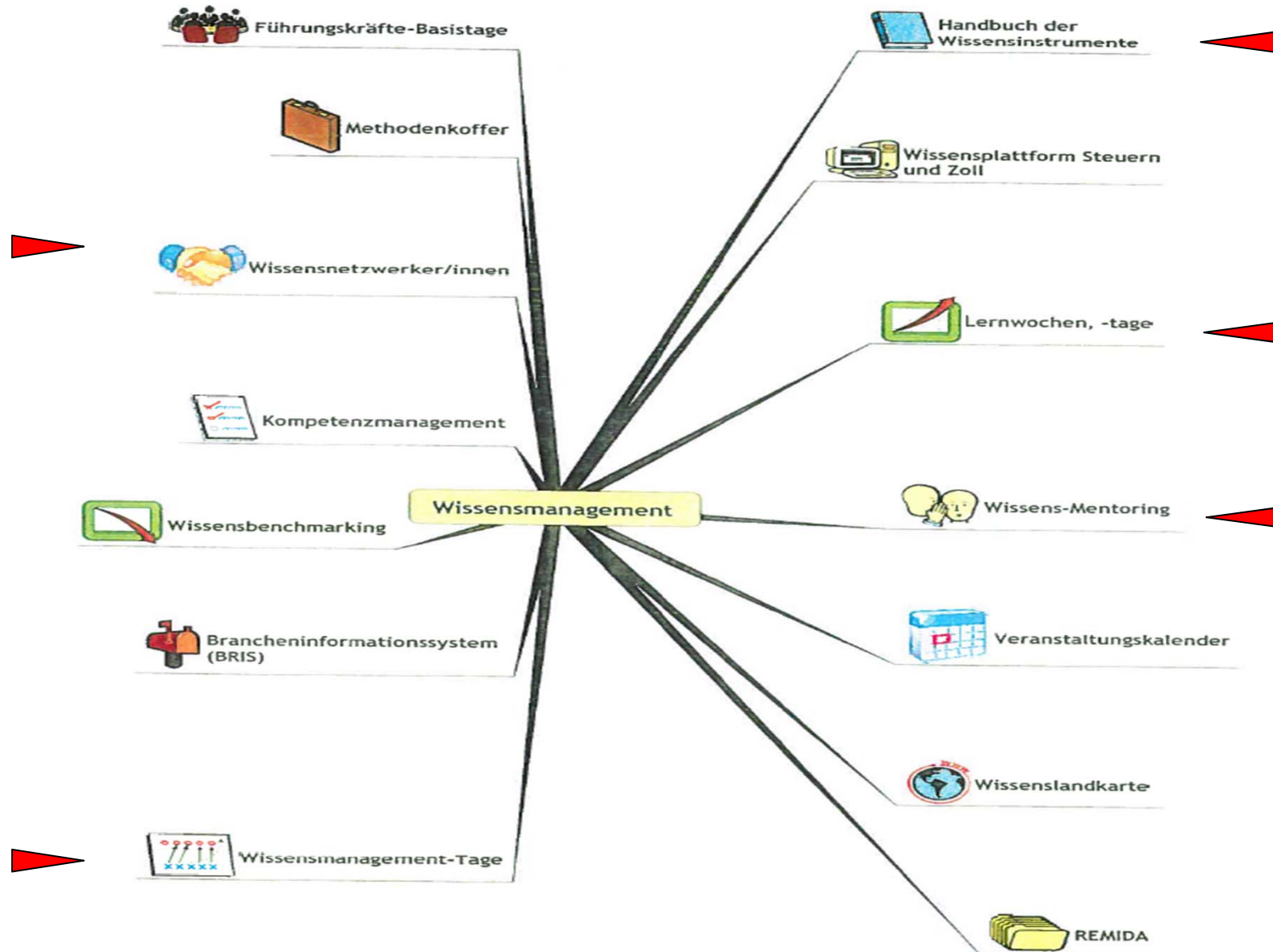
1. Bedarfserhebung bei rund 700 Mitarbeiter/innen
2. Bausteine des Wissensmanagements nach Probst 1997



Definition

- Wissensinstrumente sind Handwerkzeuge, die durch ihre Ausrichtung die Wissenserfassung, den Wissenserwerb und den Wissenstransfer ermöglichen.
- Einzelne Instrumente können zur Erfüllung diverser Wissensziele herangezogen werden.

Wissensinstrumente 2





Inhaltsverzeichnis

1. EINLEITUNG.....	1
2. STRATEGIE	2
2.1. Wissensziele und Kennzahlen	2
3. DEFINITIONEN	3
3.1. Wissensmanagement.....	3
3.2. Wissen	4
3.3. Wissensinstrumente	4
4. WISSENSROLLEN.....	5
4.1. Bundesweiter Fachbereich	5
4.2. Produktmanagement	6
4.3. VorständInnen	7
4.4. FachvorständInnen / Amtsfachbereich	7
5. WISSENSIDENTIFIKATION	8
5.1. Wissenslandkarte / gelbe Seiten	8
6. WISSENSENTWICKLUNG	9
6.1. Großveranstaltungen	9
6.2. Wissenslandkarte / gelbe Seiten	10
6.3. Good Practise Methoden	10
6.4. Qualitätszirkel	11
6.5. Prozessaudits.....	12
6.6. Open Space	13
6.7. Zukunftswerkstatt	15
7. WISSENSERWERB.....	16
8. WISSENSTRANSFER.....	17
8.1. Auskunftserteilung	17
8.1.1. Kontaktbesuche der bundesweiten Fachbereiche.....	17
8.1.2. Teambesuche des Amtsfachbereichs.....	18
8.1.3. Anfragebeantwortung durch die bundesweiten Fachbereiche	19
8.1.4. Anfragevorker.....	21
8.1.5. Customs Competence Center	22
8.2. Face to Face	23
8.2.1. Lernwochen	23
8.2.2. Job Rotation.....	24
8.2.3. WM – Tage	25
8.2.4. Wissensmentoring	26
8.2.5. Salzburger Steuerdialog, Bundessteuertagungen	27
8.2.6. Symposien, Kongresse.....	28
8.2.7. Persönliches Gespräch	28
8.2.8. Wissensmarkt.....	29
8.2.9. Storytelling	30
8.2.10. Jour Fixe.....	31
8.2.11. Kontaktkomitee	32
8.2.12. Praktikertreffen	32
8.2.13. Open Space	34
8.2.14. Zukunftswerkstatt.....	34
8.2.15. Führungskräftemeeting	34
8.2.16. GL-Meetings.....	35
8.2.17. Infoveranstaltung für Kunden.....	35
8.2.18. Runder Tisch des Zolls mit der Wirtschaft.....	36
8.2.19. Treffen der Fachvorstände der Region	37



8.2.4. Wissensmentoring

Ziel/Nutzen:

Das (formelle/informelle) Wissen von erfahrenen MitarbeiterInnen soll an jene weitergegeben werden, die in einem Aufgabenbereich neu (z.B. Trainees) bzw. noch unerfahren (in Folge eines Wechsels von einem Bereich in einen anderen) sind.

Zielgruppe:

Alle MitarbeiterInnen und Führungskräfte

Kurzbeschreibung (Zeit, Wartung, Funktionalität,..)

Der Begriff des Mentors stammt aus der griechischen Mythologie; Odysseus bat seinen Freund Mentor, sich während seiner Abwesenheit um Telemach, seinen Sohn, zu kümmern und diesen zu erziehen. In Anlehnung an diesen versteht man unter MentorInnen allgemein geschätzte, verantwortungsbewusste Menschen, die Jüngere in ihrer Entwicklung begleiten und dabei unterstützen. Diese Begleitung erfolgt in Form von Einzelgesprächen zwischen MentorIn und Mentee, die zielgerichtet geführt werden und durch die beide Beteiligten von diesem Prozess profitieren, sei es durch Lernen, sei es durch Reflexion.

Patenschaften werden in diesem Zusammenhang synonym verwendet: Auch hier geht es darum, dass im Beruf erfahrene Personen ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten einem/r jüngeren MitarbeiterIn weitergeben.

Worauf bei der Verwendung zu achten ist...

Mentoring und Patensysteme beruhen auf Freiwilligkeit, beide Seiten müssen Vorteile im Prozess erkennen können. Günstig für den Verlauf ist es, wenn MentorInnen und Mentees

Abmelden
Lisa Mandl

Kontakt/Feedback
Sitemap
Impressum

Telefonbuch
Newsletter
Formulare

Links
Services

FinanzAktuell
Mitarbeiter/innenPortal

Suchbegriff Suche

PersonalOnline > Bildung & Entwicklung > Führung > Wissens-

Wissens-Mentoring

In einer Wissensorganisation wie dem BMF ist es von großer Bedeutung, dass der Wissenstransfer nicht durch den Auscheiden von Mitarbeiter/innen zu minimieren bzw. zu verhindern. In den nächsten Jahren gehen große Gruppen gleichzeitig in Pension gehen und es somit erforderlich, mittel- bis längerfristig Voraussetzungen zu schaffen, um diesen Prozess des Transfers von Wissen für Führungskräfte zu unterstützen. Wissensmanagement Instrumente, Checklisten und Begleitmaßnahmen sollen den Wissenstransfer erleichtern.

Zur Begleitung des Mentoringprozesses werden nachstehende Checklisten/Formulare:

Checklisten/Formulare:

- Checkliste zum Feststellen des Bedarfs an Wissens-Mentoring
- Interviewleitfaden für das Gespräch mit dem/der "ausscheidendem/r Mitarbeiter/innen"
- Methoden der Wissensweitergabe (siehe Instrumentenhandbuch)
- Begleitung des Mentoringprozesses: Zeitplan (Terminliste für Gespräche)

Ergänzende Informationen:

- Einführung in das Thema Wissens-Mentoring
- Rollenbilder Mentor/innen, Mentees

→ "Jede Verrentung (= Pensionierung) kostet deutsche Unternehmen Arbeitskraft. Das ist das Ergebnis des LEARN-Projekts, das veröffentlicht wurde." - Zitat: www.learn-tec.de/presse@learn-tec.de

[Checkliste Wissens-Mentoring](#) (doc, 114KB)

[Gesprächsleitfaden Wissens-Mentoring](#) (doc, 104KB)

[Zeitplan Wissens-Mentoring](#) (doc, 80KB)

> Einführung in das Thema Wissens-Mentoring

> Funktionen des Mentors/der Mentorin

< zurück

BMF
BUNDESMINISTERIUM
FÜR FINANZEN

Wissens-Mentoring
Checkliste – Planung
Führungskraft – Mentor/in – Mentee(s)

Was	Datum
Check der Personalsituation	
<ul style="list-style-type: none"> Einbeziehung Vertreter/in Personalabteilung (Personalsachbearbeiter) Einbeziehung der Führungskräfte der Dienststelle (es liegt die Verantwortung der jeweiligen Vorgesetzten/innen, in welcher Dienststelle – einige und/oder alle Führungskräfte einer Dienststelle anwesend sein müssen) Besprechungen stattfinden) "Alterscheck" Identifizierung der "Spezialwissensträger/innen", Handlungsbedarf Ja/Nein Planung der weiteren Vorgangsweise und des Kreises der Beteiligten 	
Vorbereitung: Gespräche mit "ausscheidendem/r" Mitarbeiter/innen	
<ul style="list-style-type: none"> Termine festlegen Einladungen aussprechen (Vorstand/-ständin an Fachbereichsleiter/innen, Teamleiter/innen, Mitarbeiter/innen) 	
Gespräche mit "ausscheidendem/r" Mitarbeiter/innen	
<ul style="list-style-type: none"> Vorbereitung der erforderlichen Unterlagen (z.B. weiterzugebende Wissensgebiete, Zeitschiene – Urlaubsgleichzeitguthaben, sonstige Abwesenheiten etc., Namen der Mentees) Bitte beachten: Zeitschiene (dann besonders relevant, wenn der Mitarbeiter/innen kurzfristig geht) Vorschläge für Wissensweitergabemethoden mit dem/r 	

Wissens-Mentoring
Gesprächsleitfaden Geschäftsführung mit ausscheidendem/r Mitarbeiter/in

Funktion	Name
Vorstand/Vorständin	
Fachvorstand/-vorständin	
Teamleiter/in	
Mitarbeiter/in	

Zeit	
Ort	

- Warum findet das Gespräch statt: geplanter Termin des Ausscheidens (z.B. Pension, Wechsel der Organisationseinheit, Karenz), Folgen für das Team/die Dienststelle etc.
- Gesprächseinstieg: Warum das Gespräch, Wertschätzung, Anerkennung der bisherigen Leistung ("Spezialwissensträger/In"), Motivation zur Wissensweitergabe etc.
- Klärung der weiteren Vorgangsweise:
 - Welches Wissen ist konkret "weitergabewürdig"?
 - In welcher Form ist dieses Wissen gespeichert (EDV, händische Aufzeichnungen, Mustersammlungen, "im Kopf")?
 - Welche Formen der Weitergabe sind möglich und zielführend, wann und wie sollte diese jeweils erfolgen? (event. Mentoring; andere Methoden und Instrumente finden sich im Handbuch der Wissensinstrumente bzw. stehen die regionalen Personalentwickler/innen zur Verfügung siehe [LINKS](#))
 - Einverständnis zu/m gewählten Instrument/en einholen
 - Nominierung von Personen, die Wissen erhalten sollen (allf. Mentees), Besprechen der erforderlichen Zeitressourcen seitens Mentor/in und Mentee

Lernwoche



**BUNDESMINISTERIUM
FÜR FINANZEN**

uell
Portal

Sitemap Impressum Services
Newsletter Formulare

FinanzAktuell online PersonalOnline Meine Dienststelle

Suche PersonalOnline > Bildung & Entwicklung > Führung > Lernwoche



Lernwoche

In den Zielvereinbarungen – Bundesministerium für Finanzen, Regionalmanagement - ist dem Thema Wissen Stellenwert beigemessen. Im Zusammenhang mit dem bedarfsgerechten Wissensmanagement ist das Thema die Handlungsoptionen im Rahmen derer Mitarbeiter/innen einer Organisationseinheit derselben Dienststelle wechseln.

Ziele sind:

- die Inhalte und Arbeitsweisen der anderen Organisationseinheit besser kennen lernen,
- jene Themen herausfinden, die gemeinsam für beide Einheiten von Wichtigkeit sind und dort Optimierung herausarbeiten,
- zum gegenseitigen Verständnis beitragen,
- Synergien identifizieren etc.

Nachstehende Unterlagen sollen dazu dienen, den Ablauf und die Organisation der Lernwochen zu vereinfachen und transparent zu gestalten.

- [Checkliste Lernwoche \(doc, 107KB\)](#)
- [Mobilitätsvereinbarung Lernwoche \(doc, 83KB\)](#)

< zurück

Checkliste – Terminplanung Lernwoche

Was	Datum
Auswahl/Nominierung potenzieller Kandidat/inn/en	
<ul style="list-style-type: none"> Vorstand/Vorständin im Mitarbeitergespräch mit den Teamleiter/inne/n Wo ist es sinnvoll, Lernwochen durchzuführen? Welche Fragestellungen, welche Kandidat/innen?	
<ul style="list-style-type: none"> Teamleiter/in mit Mitarbeiter/in Erläuterung der Hintergründe (wenn vorhanden) der Organisationseinheiten, diese Themen zu erörtern. Zeitplan	

- Vorbereitung der Lernwochen**
- Auswahl der zwei betroffenen Organisationseinheiten
 - Information der Führungskräfte
 - Festlegung der Themen, die im Rahmen der Lernwochen erörtert werden sollen (Teamleiter/innen und Mitarbeiter/in) (**siehe:** Vereinbarung der Organisationseinheiten)
 - Zeitplan

Durchführung der Lernwochen

Nachbearbeitung der Lernwochen

- Transfergespräch zw. Führungskräften

**Wissensmanagement
Mobilitätsvereinbarung Lernwoche**

Mitarbeiter/in		Team	
Führungskraft – abgebend		Team	
Führungskraft - aufnehmend		Team	
Beginn der Lernwoche		Ende der Lernwoche	

VORBEREITUNG:
Zielsetzung & Nutzen (Gespräch FK, abgebend – MA/in) Welche Fragestellungen sollen während der Lernwochen besonders beachtet werden?

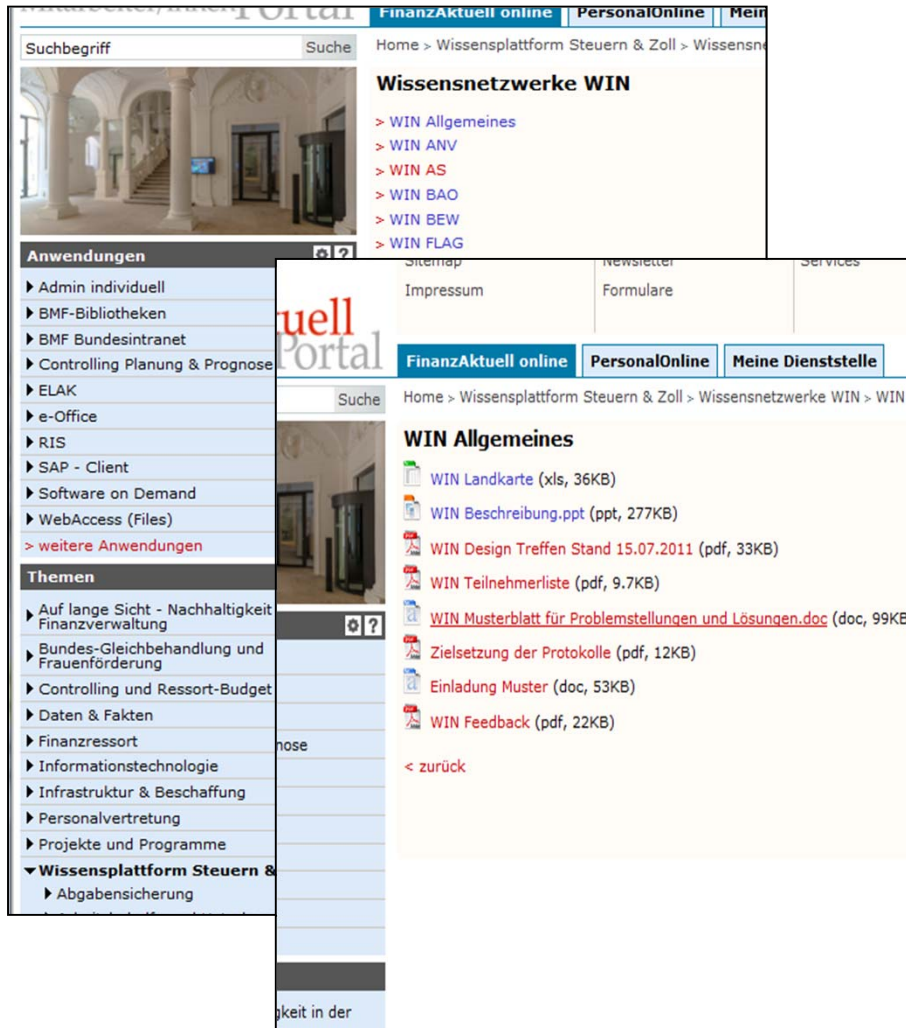
Geplante **Tätigkeiten und Aufgaben** in der aufnehmenden Organisationseinheit

NACHBEREITUNG:
Rückblick nach Absolvierung der Mobilitätsmaßnahme (Gespräch FK, abgebend, aufnehmend – MA/in) Wie könnten diese weitergegeben werden (z.B. Teambesprechung, Checklisten etc.)? Welche Informationen sind für einen größeren Personenkreis von Relevanz?

Datum / Unterschriften

Mitarbeiter/in | abgebende Führungskraft | aufnehmende Führungskraft

WINs (Wissens-Netzwerke)



The screenshot shows the 'Wissensnetzwerke WIN' page on the FinanzAktuell online portal. The page is divided into several sections:

- Suchbegriff:** A search bar with the text 'Suche'.
- Wissensnetzwerke WIN:** A list of categories: > WIN Allgemeines, > WIN ANV, > WIN AS, > WIN BAO, > WIN BEW, > WIN FLAG.
- Anwendungen:** A list of application areas including Admin individuell, BMF-Bibliotheken, BMF Bundesintranet, Controlling Planung & Prognose, ELAK, e-Office, RIS, SAP - Client, Software on Demand, and WebAccess (Files).
- Themen:** A list of topics including Auf lange Sicht - Nachhaltigkeit Finanzverwaltung, Bundes-Gleichbehandlung und Frauenförderung, Controlling und Ressort-Budget, Daten & Fakten, Finanzressort, Informationstechnologie, Infrastruktur & Beschaffung, Personalvertretung, Projekte und Programme, and Wissensplattform Steuern & Zoll (with a sub-item 'Abgabensicherung').
- WIN Allgemeines:** A list of documents with icons and file names: WIN Landkarte (xls, 36KB), WIN Beschreibung.ppt (ppt, 277KB), WIN Design Treffen Stand 15.07.2011 (pdf, 33KB), WIN Teilnehmerliste (pdf, 9.7KB), WIN Musterblatt für Problemstellungen und Lösungen.doc (doc, 99KB), Zielsetzung der Protokolle (pdf, 12KB), Einladung Muster (doc, 53KB), and WIN Feedback (pdf, 22KB).

Ziele und Aufgaben von WINs

- Dem praktischen Lernen von einander hohe Priorität einräumen
- Teamübergreifende Problemlösungen herbeiführen
- Die nötigen Vernetzungen herstellen
- Die Finanzämter übergreifende Zusammenarbeit ausbauen
- Regionale Treffen unter Einbindung des bundesweiten Fachbereiches organisieren und durchführen
- Wissenserhalt in der Organisation (Altersstruktur!)
- Regelmäßige (halbjährliche) Treffen auf Regionalebene unter Teilnahme des bundesweiten Fachbereiches (bzw. für den Bereich FLAG des BMGFJ)

Ziele und Ergebnisse

- Wissensleistungen und Wissensarbeit der Ämter sichtbar machen
- Aufzeigen, wie Wissensarbeit gemacht wird
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen für andere Ämter herausarbeiten, um „das Rad nicht zweimal zu erfinden“
- Prozesse der Wissensentwicklung (ausgehend von der Wissensbedarfserhebung) und des Wissenstransfers und deren Ergebnisse miteinander vergleichen
- Grundstein für die Entwicklung von Kennzahlen für Wissensleistungen in den Ämtern schaffen
- Herausarbeiten, welche Wissensinstrumente im Amt mit welchem Erfolg eingesetzt werden
- Vergleich der Rahmenbedingungen (VBÄ, Standorte, Ergebnisse etc...)
- Vergleich der Kommunikationsstrukturen in Bezug auf Wissensmanagement
- Bewusstsein schaffen für Zukünftiges (Mobilität, Rolle des Amtsfachbereiches, Demografisches etc.)

Methoden: Mehrstufiges Verfahren

- **Statistikbogen** – u.a.Fragen zu:
Personalstruktur des Amtes (z.B. Anzahl der Mitarbeiter/innen nach Einstufung, nach Geschlecht),
Qualifizierung und Bildung [z.B. Daten zur Teilnahme (Anzahl der Stunden, Themen), zur
Trainer/innen/tätigkeit etc., Durchführung amtsinterner Schulungen],
Sonstiges (z.B. Projekte, Betreuung ausländischer Delegationen).
- **Fragebogen** (ca. 15 % der MA/innen)
- **Interviews** vorort (ca. 15 % der MA/innen)
- **Workshop** (zum Erfahrungsaustausch aller „gebenchmarkten“ Ämter)

Kritische Erfolgsfaktoren

Lessons learned

- Unterstützung „von oben“
- breite Basis schaffen
- Betroffene einbeziehen
- IT ist nicht Wissensmanagement
- Zielvereinbarungen
- öffentliches Marketing
 - FinanzAktuell
 - „give aways“
 - CKC





**Alle Führungskräfte
sind
Wissensmanager/innen!!!**

**Alle Mitarbeiter/innen
sind
Wissensmanager/innen!!!**