

Prüfstelle  
Organismo di valutazione  
Organn de valutazion

## Internes Kontrollsystem im Betrieb Landesmuseen

AUDITOR

Irmgard Prader  
Wolfgang Bauer

**PRÜFSTELLE**  
**ORGANISMO DI VALUTAZIONE**

39100 Bozen | Freiheitsstraße 66  
39100 Bolzano | Corso Libertà, 66

Tel. 0471 402 212 | Fax 0471 260 114  
[pruefstelle@landtag-bz.org](mailto:pruefstelle@landtag-bz.org) | [organismodivalutazione@consiglio-bz.org](mailto:organismodivalutazione@consiglio-bz.org)  
[www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp](http://www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp)  
[www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp](http://www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp)  
PEC: [pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org](mailto:pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org)

Dezember 2024

## INHALT

|                                                                 |          |
|-----------------------------------------------------------------|----------|
| <b>I. BEGRÜNDUNG UND ZIEL DER ERHEBUNG UND BERATUNG ZUM IKS</b> | <b>4</b> |
| <b>II. UMFANG UND METHODISCHER ANSATZ</b>                       | <b>4</b> |
| <b>III. SACHVERHALTSDARSTELLUNG</b>                             | <b>5</b> |
| <b>IV. BEWERTUNG UND EMPFEHLUNGEN</b>                           | <b>8</b> |

## I. Begründung und Ziel der Erhebung und Beratung zum IKS

Im Sinne von Art. 50, Abs. 1, Buchstabe a) des LG Nr. 6/2022 überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des internen Kontrollsystems (IKS) der Landesverwaltung. Diese Prüftätigkeit ist in den entsprechenden Berichten<sup>1</sup> dokumentiert.

Angesichts der Bedeutung des IKS als grundlegendes Managementinstrument zur systematischen Sicherstellung der Zielerreichung<sup>2</sup> hat die Prüfstelle - unter Berücksichtigung der Internationalen Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision - im Jahr 2019 einen *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* erstellt (ajouriert und erweitert im April 2023<sup>3</sup>) und in der Folge die Weiterentwicklung des IKS in verschiedenen Organisationseinheiten der Landesverwaltung unterstützend begleitet, auch unter Einbezug der Themen Verwaltungskultur<sup>4</sup> und Wissensmanagement.<sup>5</sup>

Im Auftrag des Amtes für Personalentwicklung hat die Prüfstelle im Herbst 2024 eine eigene Weiterbildung zum Thema IKS für interessierte Führungskräfte der Landesverwaltung durchgeführt.

Im Jahr 2022 wurde ein eigener *Leitfaden zum Wissensmanagement*<sup>6</sup> erstellt.

Das Wissensmanagement zählt zu den wesentlichen Elementen des Kontrollumfeldes. Dieses bildet - als erste der fünf Kontrollkomponenten nach dem COSO-Modell - die Basis des IKS und prägt die Grundhaltung der Organisation, indem es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden beeinflusst. Zum Aufbau des Kontrollumfeldes gehören unter anderem Organigramme, Aufgaben- und Stellenbeschreibungen, eine systematische Einführung von neuen Mitarbeitenden in die Amtskultur und die Implementierung von *Maßnahmen zur Wissenssicherung*.<sup>7</sup>

Ziel der vorliegenden Erhebung und Beratung - Gegenstand des Arbeitsprogramms 2024 - ist es, den Reifegrad des IKS und die Ausprägung des Wissensmanagements zu analysieren und deren Weiterentwicklung unterstützend zu begleiten.

## II. Umfang und methodischer Ansatz

Gemäß den Internationalen Standards für die berufliche Praxis erbringt die Interne Revision unabhängige und objektive Prüfungs- und Beratungsdienstleistungen, welche darauf ausgerichtet sind, Mehrwerte zu schaffen und die Geschäftsprozesse zu verbessern.

In diesem Sinne ist die Prüfstelle bemüht, in Ausübung ihrer Prüfungs- und Beratungsfunktion einen konkreten Beitrag zur Verbesserung der Risikomanagement- und Kontrollsysteme in der Landesverwaltung zu leisten.

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

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

<sup>3</sup> *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*, zweite, überarbeitete Fassung, April 2023, abrufbar unter: [https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/61233281-10ab-0155-b35b-4a79363b5ead/e379f0ec-089f-412b-9e70-e6041e756ece/2023.04.14%20Leitfaden\\_de\\_rev..pdf](https://assets-eu-01.kc-usercontent.com/61233281-10ab-0155-b35b-4a79363b5ead/e379f0ec-089f-412b-9e70-e6041e756ece/2023.04.14%20Leitfaden_de_rev..pdf)

<sup>4</sup> Berichte der Prüfstelle *Beratungstätigkeit zur Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems und Erhebung zur Verwaltungskultur in der Abteilung Denkmalpflege*, Oktober 2020 und *Internes Kontrollsystem und Verwaltungskultur im Landesinstitut für Statistik*, Mai 2021.

<sup>5</sup> Berichte der Prüfstelle *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Innovation und Technologie*, Mai 2022 und *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Funktionsbereich Tourismus und im Verwaltungsamt Mobilität*, Dezember 2022, *Internes Kontrollsystem und Wissensmanagement im Amt für Handwerk und im Pensionsamt*, August 2023.

<sup>6</sup> *Leitfaden zum Wissensmanagement*, Juni 2022, abrufbar unter: [https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22\\_Leitfaden\\_Wissensmanag-DE.pdf](https://www.landtag-bz.org/download/2022.06.22_Leitfaden_Wissensmanag-DE.pdf)

<sup>7</sup> *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem (IKS)*, S. 6.

In Hinblick auf eine Diversifizierung der zu prüfenden bzw. zu beratenden Organisationseinheiten wurde für das Jahr 2024 der *Betrieb Landesmuseen* für eine Beratung bzw. kritische Auseinandersetzung mit dem aktuellen Stand des Internen Kontrollsystems und des Wissensmanagements ausgewählt.

Die vorliegende Erhebung und Beratung beinhaltet Elemente einer System- und Organisationsprüfung sowie eine Begleitung bei der Weiterentwicklung von IKS und Wissensmanagement auf der Grundlage der erwähnten Leitfaden. Mit der Direktorin des Betriebs Landesmuseen haben dazu zwei Aussprachen stattgefunden. Die Direktorin hat im Anschluss eine erste und später ergänzte Antwort zum Fragenkatalog geliefert, welcher dem erwähnten IKS-Leitfaden beigelegt ist.

Der Prozess und die Ergebnisse der Erhebung bzw. Beratung zu IKS und Wissensmanagement im *Betrieb Landesmuseen* werden in diesem Bericht dargestellt, dessen Struktur, Form und allgemeine Erläuterungen - nach den Prüfungen und Beratungen der letzten Jahre - mittlerweile standardisiert sind.

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

### III. Sachverhaltsdarstellung

Auf der Grundlage der beiden Leitfaden zum Internen Kontrollsystem und zum Wissensmanagement wurden mit der Direktorin des Betriebs Landesmuseen die für das IKS und Wissensmanagement relevanten Aspekte in der Arbeitsorganisation erörtert.

Der *Leitfaden zum Internen Kontrollsystem* erläutert Definition, Ziele und Bestandteile eines IKS und gibt praktische Anleitungen (einschließlich eines beigefügten Fragenkatalogs) für dessen Implementierung. Die Direktorin wurde also in einer ersten Aussprache ersucht, den Ist-Zustand in der eigenen Organisationsstruktur den IKS-Prinzipien und IKS-Maßnahmen aus dem Leitfaden gegenüberzustellen und zu erkennen bzw. aufzeigen, inwieweit sich eine Weiterentwicklung des Internen Kontrollsystems als notwendig erweist.

Der Prozess der Überprüfung und Reflexion erfolgte dabei unter Bezugnahme auf die fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell:<sup>9</sup>

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

Im *Leitfaden* werden diese fünf Komponenten folgendermaßen erläutert:

Das *Kontrollumfeld*, Grundlage für das IKS, prägt die Grundhaltung einer Organisation, indem es das Kontrollbewusstsein der Mitarbeitenden beeinflusst. Wesentliche Elemente des Kontrollumfeldes sind: die persönliche und die fachliche Integrität und die ethische Werthaltung der Führung und der

<sup>8</sup> Global Internal Audit Standards 2024, Standard 15.2 Bestätigung der Umsetzung von Empfehlungen oder Maßnahmenplänen.

<sup>9</sup> COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission; das weltweit anerkannte Modell hat verschiedene Konzepte und Definitionen der Internen Kontrolle in einem Grundlagenkonzept vereint.

Mitarbeitenden; die schriftliche Festlegung und Kommunikation von Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortung; Führungsphilosophie und -stil; die Organisations- und Ausbildungspolitik.

Die *Risikobeurteilung* ist ein Verfahren zur Identifizierung, Analyse und Bewertung (nach Eintrittswahrscheinlichkeit und Schadensausmaß) von Risiken - Risiken der Korruption, mangelnder Transparenz, mangelnder Effizienz, organisatorischer Unzulänglichkeiten, mangelhafter Qualität der Dienstleistungen, mangelnder Vereinfachung der Prozesse, mangelnder Reduzierung der Kosten, mangelnder Wirksamkeit der Maßnahmen u. a. m. - welche die Zielerreichung gefährden könnten, und dient der Festlegung einer angemessenen Risikomanagementstrategie. Die Risikobeurteilung übernimmt die Schlüsselrolle bei der Festlegung geeigneter Kontrollmaßnahmen.

Die *Kontrolltätigkeiten* umfassen die zur Risikosteuerung eingesetzten Strategien, Aktivitäten und Verfahren. Sie können in IT-Systemen oder in manuellen Prozessen eingebunden sein. Im IKS wird zwischen automatisierten, manuellen, präventiven<sup>10</sup> und detektiven<sup>11</sup> Kontrollen unterschieden. Um ihre Wirksamkeit zu gewährleisten, sollen die Kontrolltätigkeiten angemessen, sinnvoll, kostengünstig (Kosten-Nutzen-Betrachtung), umfassend und planmäßig sein und sich direkt auf die Kontrollziele beziehen.

*Information und Kommunikation* sind für die Umsetzung der internen Kontrollziele von wesentlicher Bedeutung. Mitarbeitende müssen ihre eigenen Aufgaben kennen und alle erforderlichen Informationen besitzen, um diese Aufgaben korrekt zu erfüllen; Führungskräfte müssen relevante, zuverlässige und zeitgerechte Informationen über interne und externe Vorgänge erhalten. Eine wirksame Kommunikation soll in jede Richtung und auf allen Ebenen stattfinden.

Durch das *Monitoring* der internen Kontrollen soll sichergestellt werden, dass diese ihre beabsichtigte Funktion erfüllen und geänderten Bedingungen in angemessener Form Rechnung tragen. Die Überwachung der Funktionsfähigkeit und Aktualität des IKS erfolgt durch Routinetätigkeiten, zusätzliche Evaluierungen oder eine Kombination der beiden.

Der *Leitfaden zum Wissensmanagement* erläutert Bausteine, Methoden und Instrumente und gibt praktische Hinweise für die Implementierung des Wissensmanagements; dabei ist Wissensmanagement nicht nur in der Organisationsstruktur zu verankern, sondern erfordert auch eine von Werten getragene Organisationskultur (u. a. Wertschätzung des Wissensgebers, der Wissensgeberin und Anerkennung der Wissensweitergabe). Von zentraler Bedeutung ist dabei das Konzept der Lernenden Organisation<sup>12</sup> sowie der Grundsatz, dass das intellektuelle Kapital einen wesentlichen Teil des immateriellen Unternehmenswertes bzw. des Wertes einer Organisation ausmacht und immer häufiger einen Risikofaktor darstellt.

Auf der Grundlage dieses Leitfadens warf die Direktorin einen kritischen Blick auf das Wissensmanagement in der eigenen Organisationsstruktur und stellte erste Überlegungen zur Implementierung bzw. Weiterentwicklung an.

Die wesentlichen Punkte dieser kritischen Auseinandersetzung mit der Arbeitsorganisation im Betrieb Landesmuseen und die Darstellung der Ausprägung von IKS und Wissensmanagement durch die Direktorin werden im Folgenden dargestellt.

Die Direktorin erläutert zur Einführung Geschichte, Rechtsnatur, Aufgabenbereiche und Organisation des Betriebs Landesmuseen: dieser nahm 2010 seine Tätigkeit auf, ist eine Hilfskörperschaft des Landes

<sup>10</sup> Präventiv sind jene Kontrollen, die einen Fehler verhindern können, bevor er entstanden ist (z. B. Berechtigungseinschränkungen, Validierungen, Kontrollen des Vier-Augen-Prinzips).

<sup>11</sup> Detektive Kontrollen sind darauf ausgerichtet, gemachte Fehler aufzudecken (z. B. Übereinstimmungsvergleiche, Verifizierungen, Plausibilisierungen).

<sup>12</sup> Eine Lernende Organisation ist eine Organisation mit der Fähigkeit, Wissen zu entwickeln, zu erwerben und zu (ver-) teilen sowie ihr Verhalten auf Basis neuen Wissens und neuer Einsichten zu verändern. Freie Übersetzung nach D. A. Garvin: Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, 1998, S. 47-80

mit eigener Rechtspersönlichkeit (funktionell, organisatorisch, verwaltungsmäßig, buchhalterisch und vermögensrechtlich unabhängig) und führt die 10 landeseigenen Museen (der Betrieb ist aktuell in 11 Organisationseinheiten gegliedert).

Zur IKS-Komponente *Kontrollumfeld* stellt die Direktorin fest, dass die Einhaltung des Verhaltenskodex durch die Implementierung unterschiedlicher Instrumente, Handbücher und technische bzw. digitale Vorgaben überwacht wird; die Mitarbeitenden sind ausreichend informiert und sensibilisiert.

Die Beachtung der Bestimmungen zu den Interessenskonflikten wird insofern sichergestellt als die Führungskräfte die entsprechenden Erklärungen unterfertigen; auch hier sind die Mitarbeitenden in Kenntnis der Regelung der Interessenskonflikte und werden durch „das gute Vorbild der Führungskraft im täglichen Sein und Handeln“ sensibilisiert; schließlich sind in die digitalisierten Prozesse immer mehrere Mitarbeiter:innen involviert und ist deren jeweiliger Beitrag am Verfahren klar nachvollziehbar. Organigramme sind für alle Mitarbeitenden digital abgelegt; die Aufgaben- und Stellenbeschreibungen werden im Rahmen der Mitarbeiter:innengespräche überprüft und bei Bedarf aktualisiert.

Dass Funktionen und Verantwortlichkeiten unter Beachtung des Grundsatzes der Funktionstrennung und der accountability definiert werden, ist durch die verwendete Verwaltungssoftware<sup>13</sup> gewährleistet (s. auch *Monitoring* des IKS, S. 8).

Auf die Frage, ob es Richtlinien für die verantwortungsbewusste Ausübung der Kontrollen durch die Mitarbeitenden gibt, führt die Direktorin aus, dass die Richtlinien bereits durch die Verwaltung und den Vergabekodex vorgegeben sind und es daher vor allem um das Verantwortungsbewusstsein geht, die Tätigkeiten insbesondere im Rechnungs- und Vergabewesen korrekt auszuführen; eigene Kontrollen zu Einnahmen und Ausgaben werden von der Finanzabteilung des Betriebs durchgeführt, die finale Überprüfung aller Rechnungslegungen erfolgt durch das drei-köpfige von der Landesregierung ernannte Kontrollorgan.<sup>14</sup>

Das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeitenden und der Museumsdirektor:innen für die Performance des Internen Kontrollsystems wird im Rahmen regelmäßig stattfindender Sitzungen (einmal bzw. zweimal monatlich) gestärkt, indem wichtige Informationen zur korrekten und einheitlichen Umsetzung (auch neuer) Richtlinien ausgetauscht werden.

Die angemessene Dimensionierung der Kontrolltätigkeiten und -strukturen wird periodisch vom Kontrollorgan des Betriebs bewertet.

Was die Strategie zur Wissenssicherung im Betrieb Landesmuseen betrifft, erläutert die Direktorin, dass eine solche durch zahlreiche Maßnahmen umgesetzt wird. Dazu führt sie an: eine konsequente gemeinsame Ablage, ausreichende Einarbeitungszeiten und Übergaben, die Förderung des bereichsübergreifenden Austauschs, das Vermeiden von „Machthorten“ durch das verpflichtende Teilen des Wissens, Teamsitzungen mit dem Ziel des Austauschs zu aktuellen Projekten.

Auch die systematische Einführung neuer Mitarbeiter:innen in die Organisations- bzw. Verwaltungskultur ergibt sich zwingend aufgrund der Besonderheiten des Betriebs.

Die Ausbildung der Mitarbeiter:innen in Bezug auf Funktionen und Aufgaben ist zum Großteil angemessen, erfordert aber eine konstante interne und externe Weiterbildung aufgrund der sich stark verändernden Berufsbilder.

Was die *Risikobeurteilung* betrifft, erklärt die Direktorin, wie die Risiken im Zusammenhang mit der Festlegung und Erreichung der strategischen und operativen Ziele, der wirtschaftlich-finanziellen Ziele sowie der Ziele nicht-finanzieller Natur (z. B. Qualität der Dienstleistungen) bewertet werden. Dazu verweist sie auf die „klassischen“ Planungs- und Führungsinstrumente (Jahresprogramme, Zielvereinbarungen, Ergebnisgespräche u. a. m.), auf das Monitoring durch die Finanzabteilung des Betriebs und das Kontrollorgan in Hinblick auf einen ausgeglichenen Jahresabschluss und auf das seit Jahren implementierte Benchmarking in Hinblick auf die Qualitätsentwicklung und -sicherung.

Zur Bewertung der Risiken in Bezug auf die Rechtskonformität bedient sich der Betrieb der Anwaltschaft und anderer zentraler Organisationseinheiten des Landes (Vergabeagentur, Generaldirektion);

<sup>13</sup> Der Betrieb Landesmuseen verwendet Sicraweb von Maggioli und nicht SAP wie die Landesverwaltung.

<sup>14</sup> Gemäß Art. 9 des Statuts, genehmigt mit Beschluss der Landesregierung Nr. 831/2023, prüft das Kontrollorgan die Ordnungsmäßigkeit der Verwaltungs- und Buchhaltungstätigkeit des Betriebs, fasst die vorgeschriebenen Berichte zum Haushaltsvoranschlag und zur allgemeinen Rechnungslegung und erstellt eine obligatorische Stellungnahme über allfällige Haushaltsänderungen.

außerdem stehen interne Handbücher zu Buchhaltungsthemen und Personalverwaltung zur Verfügung; die für eine Juristin oder einen Juristen vorgesehene Stelle ist nach einer Pensionierung zurzeit nicht besetzt.

Die Direktorin führt weiter aus, dass sowohl eine allgemeine Risikoanalyse im Zusammenhang mit der Korruptionsvorbeugung als auch spezifische, die Museen betreffende Risikoanalysen (beispielsweise für den Besuchsbetrieb und die Sammlungen) durchgeführt werden; dabei werden die Risiken nach ihrer Bedeutung und Eintrittswahrscheinlichkeit bewertet und die Modalitäten zur Risikobehandlung definiert (z. B. Protokolle zur Abwicklung von Notfällen); Risikoanalyse und -bewertung werden ajouriert, wenn sich die Rahmenbedingungen ändern.

Zur IKS-Komponente *Kontrolltätigkeiten* bestätigt die Direktorin, dass das Interne Kontrollsystem auf der Grundlage der erfolgten Risikoanalyse eingerichtet wurde, die entsprechenden Maßnahmen implementiert sind und von den Mitarbeitenden eingehalten werden; dazu zählen unter anderem die vorgegebenen Kontrolltätigkeiten im Zusammenhang mit der Vergabe von Aufträgen sowie interne Kontrollen der Ein- und Ausgaben der dem Betrieb zugehörigen Kostenstellen.

Die im Abschnitt 3.3 des erwähnten *Leitfadens zum Internen Kontrollsystem* erläuterten IKS-Prinzipien werden laut Aussage der Direktorin nicht systematisch monitoriert und bewertet; diesbezüglich sieht sie auch einen entsprechenden Verbesserungsbedarf.

Die IKS-Komponente *Information und Kommunikation* beinhaltet die Festlegung geeigneter Kanäle, um die wichtigsten Informationen im Zusammenhang mit dem IKS auf allen Ebenen zu teilen.

Dazu spezifiziert die Direktorin, dass die besondere Organisationsform des Betriebs (10 Museen mit insgesamt 18 Standorten) einen Informationsaustausch primär über E-Mail erfordert, ergänzt durch ein standardisiertes Sitzungswesen (zweimal im Monat gemeinsam mit allen Führungskräften); die Mitarbeitenden werden im Bereich Risikobehandlung und IKS eingeschult und bei Bedarf durch den Besuch von Fortbildungen ajour gebracht; durch die digitale und für alle zugängliche Ablage stehen die verfügbaren Informationen umfassend, zeitgerecht und ajouriert allen Mitarbeiter:innen zur Verfügung.

Das *Monitoring* in Hinblick auf die korrekte Funktionsweise des Internen Kontrollsystems erfolgt grundsätzlich über die verwendete Verwaltungssoftware, welche Zuständigkeiten klar und transparent definiert und Kontrollen ermöglicht; alle risikorelevanten Abläufe werden über digitale Plattformen mit klar zugewiesenen Verantwortlichkeiten für die einzelnen Arbeitsschritte abgewickelt; die Direktorin räumt allerdings ein, dass die Formalisierung und Bewertung der Monitoringprozesse des IKS verbesserungsfähig sind. Ob die Fristen- bzw. Pflichtendokumentation aktuell ist, soll laut Aussage der Direktorin in den kommenden Monaten evaluiert werden.

## IV. Bewertung und Empfehlungen

Für die Implementierung, die Pflege und das Monitoring des IKS ist in erster Linie die Führungskraft einer Organisationseinheit verantwortlich.

Die Direktorin des Betriebs Landesmuseen hat die Möglichkeit einer kritischen Auseinandersetzung mit dem IKS in der von ihr geleiteten Organisationseinheit, im Austausch mit der Prüfstelle und auf der Grundlage der Leitfaden zum Internen Kontrollsystem und zum Wissensmanagement, mit Interesse und konstruktiv angenommen.

Dazu hat sie die Arbeitsorganisation im Betrieb - anhand der erwähnten fünf Komponenten des IKS nach dem COSO-Modell - systematisch betrachtet und kritisch hinterfragt. Dies hat zur Sensibilisierung beigetragen und das Bewusstsein für das zentrale Thema Internes Kontrollsystem gefördert.



Durch die vorliegende Erhebung/Beratung konnte die Bestandsaufnahme und Weiterentwicklung des IKS im Betrieb Landesmuseen gezielt angeregt werden.

Die Ausprägung des IKS im Betrieb Landesmuseen weist grundsätzlich ein gutes Niveau auf.

Dennoch ergeben sich aus der Erhebung/Beratung einige Vorschläge und Empfehlungen:

Eine weitere Formalisierung bzw. systematische Dokumentation IKS-relevanter Aspekte und Vorgänge erscheint sinnvoll, welche auf das vorhandene Bewusstsein aufbaut und den Gegebenheiten und Erfordernissen des Betriebes Landesmuseen Rechnung trägt (als Beispiel seien hierzu die Bereiche Arbeitssicherheit, Gestaltung des Besuchsbetriebs und Sicherung der Sammlungen angeführt).

Die Umsetzung der im Leitfaden und in der Sachverhaltsdarstellung erwähnten IKS-Prinzipien als Instrumente der Risikominimierung (wie das Vier-Augen-Prinzip oder das Prinzip der Funktionstrennung) sollte systematisch monitoriert und bewertet werden.

Ob und wie eine Rotation der Mitarbeitenden angesichts der spezialisierten Aufgabenbereiche und der knappen Personalausstattung realisierbar ist, sollte von der Direktorin mittelfristig geprüft werden. Vordringlich erscheint jedenfalls die Nachbesetzung der Stelle eines Juristen/einer Juristin, um anfallende Rechtsfragen wie bisher betriebsintern zu klären.

Die Direktorin hat auch das Thema Wissensmanagement in ihrem Arbeitskontext vertieft. Die im *Leitfaden zum Wissensmanagement* enthaltenen Anregungen wurden mit Interesse aufgenommen und haben das Bewusstsein für das Thema gestärkt.

Im Betrieb Landesmuseen wird operatives Wissensmanagement als Teil der Organisationskultur gelebt und die Struktur ist somit in der Lage, mit dem aktuellen Wissensstand ihre institutionellen Zielsetzungen zu verfolgen.

Gleichwohl wird die Empfehlung ausgesprochen, zusätzlich zu den in der Sachverhaltsdarstellung dargestellten Maßnahmen, das Wissensmanagement stärker zu formalisieren, indem beispielsweise Ziele des Wissensmanagements in die Zielvereinbarungen aufgenommen werden (wodurch auch bei allen Mitarbeitenden mehr Bewusstsein für das Thema geschaffen würde).

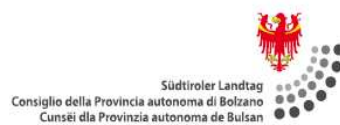
Die Verschriftlichung eines Wissensmanagementkonzeptes zur Definition der Ziele und Planung der Maßnahmen in den Bereichen Schaffung, Dokumentation und Organisation, Verteilung und Transfer von Wissen könnte (wie von der Prüfstelle bereits im Zuge früherer Audits empfohlen) als Bestandteil des Performanceplanes angestrebt werden.

Ein Follow-up zu den ausgesprochenen Empfehlungen wird Ende 2025 erfolgen.

Der Direktorin des Betriebs Landesmuseen wird für die konstruktive Zusammenarbeit und das gezeigte Interesse im Zuge der Erhebung/Beratung gedankt.

Irmgard Prader

Wolfgang Bauer



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