



b
UNIVERSITÄT
BERN

Wissensmanagement-Instrumente in der Justizadministration

Am Beispiel der Wissenschaftlichen Dienste des Bundesverwaltungsgerichts

Masterarbeit eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Andreas Lienhard**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasserin: **Astrid Jakob**
aus Lengnau bei Biel
Furglerstrasse 12
9000 St. Gallen

St. Gallen, 24. August 2015

Die vorliegende Arbeit wurde im Rahmen des Executive Master of Public Administration der Universität Bern verfasst.

Die inhaltliche Verantwortung für die eingereichten Arbeiten liegt bei den Autorinnen und Autoren.

There is accumulation. There is responsibility.
And beyond these, there is unrest. There is great unrest.

(Julian Barnes, *The Sense of an Ending*)

Vorwort

Die Leserinnen und Leser sollen:

- einen Überblick über den Stand des Wissensmanagements in der Justizadministration und im Besonderen am Bundesverwaltungsgericht erhalten;
- wissen, welche Wissensmanagement-Instrumente im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste im Einsatz sind;
- erkennen, dass es für ein fruchtbares Wissensmanagement und die mögliche Einführung eines Wissensmanagement-Instruments zuerst der Erstellung einer Strategie mit Wissenszielen bedarf – wozu wiederum eine wissensfreundliche Kultur die Voraussetzung bildet.

Herzlich bedanke ich mich bei meiner Kollegin und meinen Kollegen für ihre Unterstützung und Offenheit bei den Interviews.

Ein besonderer Dank geht an meine Vorgesetzte und Leiterin der Wissenschaftlichen Dienste, Placida Grädel-Bürki. Als Sparringpartnerin, um meine Gedanken zu ordnen und Ideen zu wälzen, war ihre Unterstützung extrem wertvoll und unersetzlich.

Ein grosser Dank geht an meinen Partner dafür, dass er mir zu dieser Ausbildung geraten und mich während dieser Zeit motiviert hat.

Ich danke meiner Lektorin Miriana Emanuele für ihren kritischen Blick und ihre Korrekturen. Ebenfalls danke ich Prof. Lienhard für seine wertvolle Betreuung dieser Arbeit.

St. Gallen, im August 2015

Astrid Jakob

Zusammenfassung

Die Justizadministration befasst sich immer häufiger mit Fragen des Managements. Eine effiziente und effektive Arbeitsweise ist Teil dieser kritischen Debatte. Wissen ist die zentrale Ressource einer Organisation und kann, bei optimaler Ausschöpfung, ihren Beitrag zu einem umfassenden Justizmanagement leisten.

Die vorliegende Arbeit beleuchtet den Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten in der Justizadministration und beschränkt sich dabei auf einen Bereich innerhalb des Generalsekretariats, nämlich die Wissenschaftlichen Dienste. Die Vielfalt der Wissensmanagement-Instrumente führt dazu, dass in der vorliegenden Arbeit lediglich deren vier näher vorgestellt und untersucht werden. Bei den vier Instrumenten handelt es sich um die Balanced Scorecard, Wissenslandkarten, Storytelling und das prozessorientierte Wissensmanagement. Um deren Einsatz im Bereich Wissenschaftliche Dienste zu eruieren, wurden Befragungen bei der Bereichsleiterin und den Teamleitenden durchgeführt. Die Resultate wurden konsolidiert und daraus die entsprechenden Herausforderungen und Empfehlungen abgeleitet.

Die Resultate aus den Befragungen haben aufgezeigt, dass keines der genannten Wissensmanagement-Instrumente im Bereich Wissenschaftliche Dienste im Einsatz ist. Jedoch wird auf vielfältige andere Arten, das Wissen zu managen, zurückgegriffen. Die einzelnen Teams sind bezüglich Wissensmanagement gut aufgestellt. Es wird Wert auf das Erhalten und Teilen von Wissen gelegt. Gewünscht wird jedoch, dass die Justizadministration respektive das Gericht als solches dem Wissensmanagement mehr Gewicht beimisst. Es wird als fruchtbar erachtet, im Hinblick auf ein wirksames Justizmanagement die Diskussion hin zu einem Wissensmanagement anzustossen. Die Auseinandersetzung mit den Fragen, was ist Wissensmanagement, welches sind die Ziele betreffend Wissensmanagement und wie wichtig ist das Thema, ist für die Akzeptanz innerhalb des Gerichts und dessen Aufbau einer Wissenskultur äusserst wertvoll. So kann vermieden werden, blind irgendein Wissensmanagement-Instrument einzusetzen, sondern eine massgeschneiderte Lösung für das Gericht, welches die Justizadministration und deren Bereiche umfasst, zu erreichen.

Wirksames Wissensmanagement ist ein langwieriges und riskantes Unterfangen. Die Kosten-Nutzen-Relationen lassen sich im Vorfeld nur schwer berechnen. Dabei spielt es keine Rolle, ob es sich um ein privates Unternehmen oder um Organisationen im öffentlichen Sektor handelt. Absolutes Commitment und ein langer Atem sind unerlässlich.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	I
Zusammenfassung	II
Inhaltsverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungsverzeichnis	VII
Anhangverzeichnis	VIII
1. Einleitung	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Abgrenzung.....	1
1.3 Zielsetzung.....	3
1.4 Methodisches Vorgehen.....	3
1.5 Aufbau	3
2. Wissensmanagement	5
2.1 Einführung	5
2.1.1 Grundlagen des Wissensmanagements.....	6
2.1.2 Implizites und explizites Wissen	8
2.1.3 Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi	9
2.1.4 Zwischenfazit	11
2.2 Besonderheiten des Wissensmanagements im öffentlichen Sektor	11
2.3 Besonderheiten des Wissensmanagements in der Justizadministration.....	13
2.4 Drei Wissenskreise in der Justizadministration	14
2.4.1 Fachwissen	14
2.4.2 Wissen über die Bundesverwaltung	15
2.4.3 Rechtsprechungswissen	15
3. Wissensmanagement-Instrumente	16
3.1 Grundlagen.....	16
3.2 Balanced Scorecard (BSC)	16
3.2.1 Grundlagen	16
3.2.2 Vorgehen	19
3.2.3 Anwendungsbereich	20

3.2.4	Potenzial und Grenzen.....	20
3.3	Wissenslandkarten	21
3.3.1	Grundlagen	21
3.3.2	Vorgehen	22
3.3.3	Anwendungsbereich	22
3.3.4	Potenzial und Grenzen.....	23
3.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement.....	23
3.4.1	Grundlagen	23
3.4.2	Vorgehen	25
3.4.3	Anwendungsbereich	26
3.4.4	Potenzial und Grenzen.....	27
3.5	Storytelling.....	27
3.5.1	Grundlagen	27
3.5.2	Vorgehen	28
3.5.3	Anwendungsbereich	30
3.5.4	Potenzial und Grenzen.....	30
3.6	Anforderungen der Justizadministration an Wissensmanagement-Instrumente.....	31
4.	Wissensmanagement im Bereich Wissenschaftliche Dienste	32
4.1	Tätigkeit und Organisation Wissenschaftliche Dienste	32
4.1.1	Informatik	33
4.1.2	Training & Support Juris/FindInfo.....	33
4.1.3	Publikation/Dokumentation.....	34
4.1.4	Bibliothek	34
4.1.5	Länderanalysen.....	34
4.2	Istzustand des Wissensmanagements.....	35
4.2.1	Umgang mit Wissen	35
4.2.1.1	Identifikation und Management	35
4.2.1.2	Erwerb	35
4.2.1.3	Zugang und Bewahrung	36
4.2.1.4	Weitergabe und Entwicklung.....	36
4.2.1.5	Wandlung von implizitem zu explizitem Wissen	36
4.2.2	Wissenskreise	36
4.3	Ziele und Bedürfnisse	38
4.3.1	Ziele.....	38

4.3.2	Bedürfnisse an Wissensmanagement und Wissensmanagement-Instrumente ...	38
4.4	Einsatz der Wissensmanagement-Instrumente im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste	40
4.4.1	BSC.....	40
4.4.2	Wissenslandkarten.....	40
4.4.3	Storytelling	41
4.4.4	Prozessorientiertes Wissensmanagement	42
4.5	Einsatz weiterer Arten des Wissenserhalts und der Wissensweitergabe	42
5.	Schlussfolgerungen für den Einsatz von Wissensmanagement-Instrumente	44
5.1	Folgerungen	44
5.1.1	Länderanalysen.....	44
5.1.2	Folgerung Wissensmanagement-Instrumente.....	44
5.1.3	Folgerungen Wissenskreise	45
5.2	Handlungsbedarf.....	46
5.2.1	Kulturwandel	47
5.2.2	Verständnis für Wissensmanagement.....	47
5.3	Herausforderungen.....	48
5.3.1	Überwindung des Wissen-ist-Macht-Denken.....	48
5.3.2	Nachhaltige Pflege.....	48
5.3.3	Ressourceneinsatz.....	49
5.3.4	Änderungen in der Organisationskultur	49
5.4	Empfehlungen.....	50
6.	Ausblick.....	52
	Literaturverzeichnis.....	IX
	Anhang	XIII
	Anhang 1: Interview-Leitfaden: Wissensmanagement-Instrumente in der Justizadmini- stration.....	XIII
	Selbstständigkeitserklärung.....	XVI
	Über die Autorin.....	XVII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm des BVGer.....	2
Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al.....	7
Abbildung 3: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi.....	10
Abbildung 4: Themengebiete des Wissensmanagements.....	11
Abbildung 5: BSC-Elemente nach Kaplan und Norton.....	18
Abbildung 6: BSC für die öffentliche Verwaltung.....	19
Abbildung 7: Ablauf prozessorientiertes Wissensmanagement.....	25
Abbildung 8: Phasen des Storytellings.....	28
Abbildung 9: Beispiel eines Erfahrungsdokuments erstellt mit Storytelling.....	29
Abbildung 10: Organigramm des Generalsekretariat des BVGer.....	32

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BSC	Balanced Scorecard
BVGer	Bundesverwaltungsgericht
bzw.	beziehungsweise
et al.	et alii/und andere
etc.	et cetera/und so weiter
FLAG	Führung mit Leistungsauftrag und Globalbudget
m.H.	mit Hinweis(en)
m.w.H.	mit weiterem/n Hinweis/en
Rz.	Randziffer
S.	Seite
u.a.	unter anderem/und anderes
URL	Uniform Resource Locator
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zit. n.	zitiert nach

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden: Wissensmanagement-Instrumente in der Justizadministration.....	XIII
--	------

1. Einleitung

1.1 Ausgangslage

Wie andere Bundesverwaltungen unterliegt auch die Justizverwaltung dem Spardruck und der Ökonomisierung. Der Ruf nach höherer Effizienz und Management wird hörbarer (Kettiger, 2003, S. 10–11; Klein, 2004, S. 2–3). So wurde auf das Managen der Justizverwaltung in den letzten Jahren vermehrt Gewicht gelegt (vgl. Lienhard et al., 2013a; Kettiger, 2003; vgl. für die öffentliche Verwaltung Lenk et al., 2014, S. 23–25). Vor allem die Leistungssteuerung und eine damit einhergehende mögliche Verletzung der richterlichen Unabhängigkeit gab und gibt in diesem Zusammenhang immer wieder zu reden (vgl. die Aufsätze in Stadelmann et al., 2015). Ausgeblendet wird aber immer die Säule des Gerichtsbetriebs; ohne den Administrationsbereich des Gerichts wäre die Rechtsprechungsarbeit schlicht unmöglich. Wie kann die Gerichtsadministration selber ihren Teil zur Effizienz und zu mehr Management beitragen? Ein Puzzlestein zur Effizienzsteigerung kann im Wissensmanagement liegen. Die Effizienz wird gesteigert, wenn Wissen geordnet und schnell abrufbar ist. Wie kann dies bewerkstelligt werden? Durch den Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten. Wissensmanagement ist vor allem ein Führungsinstrument und kann als solches eingesetzt werden, um dem Ruf nach mehr Management in der Justiz nachzukommen.

Die Justizadministration hat die Aufgabe, mit administrativen und logistischen Dienstleistungen sowie wissenschaftlichen Diensten das Gericht in seiner Kernaufgabe, der Rechtsprechung, zu unterstützen. Diese Aufgabe umfasst im Wesentlichen drei verschiedene Wissenskreise. Erstens muss das generelle Fachwissen für die einzelnen Funktionen und Aufgaben vorhanden sein, wie es in jeder anderen Verwaltung auch der Fall ist. Zweitens ist das Wissen über die in der Bundesverwaltung geltenden Vorgaben, Prozesse und Usanzen notwendig. Drittens muss spezifisches Wissen über den Rechtsprechungsprozess vorhanden sein. Die drei Wissenskreise können sich in unterschiedlicher Ausprägung überschneiden. Ziel dieser Arbeit ist es zu analysieren, mit welchen Wissensmanagement-Instrumenten diese für die Justizadministration notwendigen Wissenskreise speziell im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste des BVGer optimal sichergestellt werden können.

1.2 Abgrenzung

Diese Arbeit beschränkt sich ausschliesslich auf die Justizadministration und untersucht den Einsatz der Wissensmanagement-Instrumente in derselben. Wie mit Wissen in der Rechtsprechung umgegangen wird respektive welche Wissensmanagement-Instrumente dort eingesetzt werden, ist nicht Thema dieser Arbeit und bleibt aussen vor. Gewisse Schnittstellen zwischen Administration und Rechtsprechung sind unvermeidlich und werden dementsprechend sichtbar gemacht.

Abbildung 1 zeigt das Organigramm des BVGer. Rot umrandet wird die Justizverwaltung visualisiert (inkl. Präsidialsekretariat), innerhalb dessen gelb eingekreist die Wissenschaftlichen Dienste hervorgehoben werden.

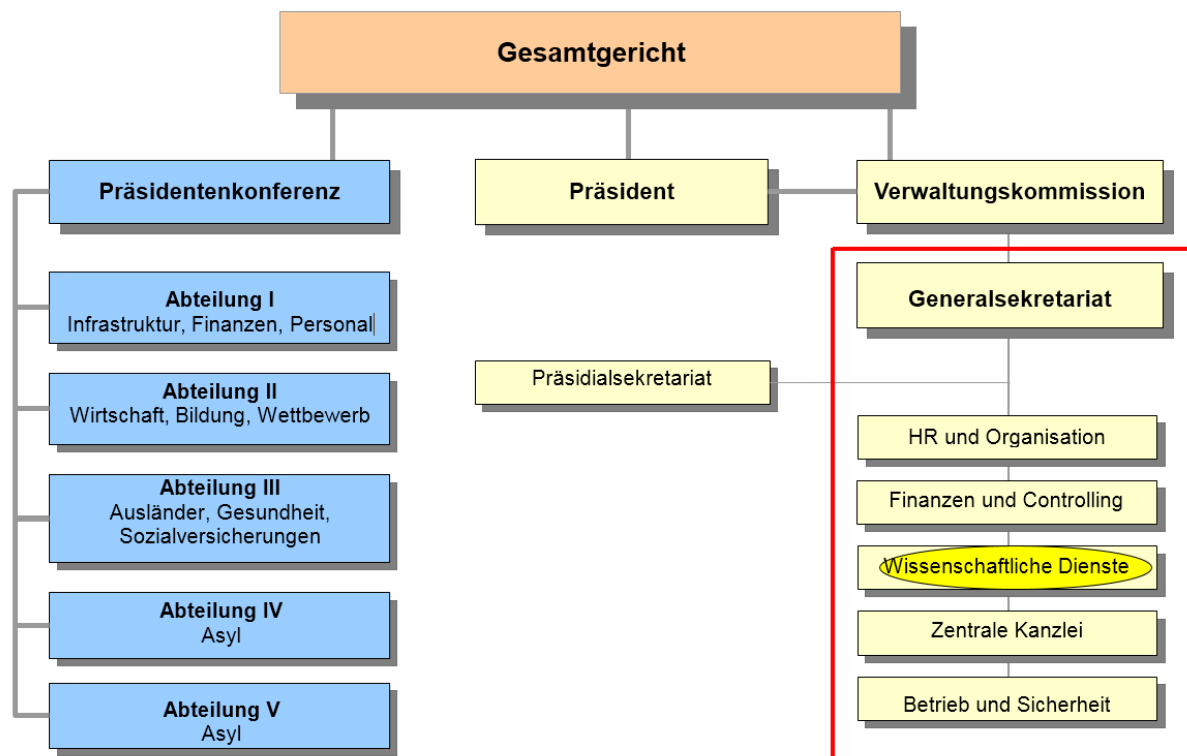


Abb. 1: Organigramm des BVGer (Quelle: www.bvger.ch, Hervorhebungen durch die Autorin)

Der rechtsprechende Teil der Justiz besitzt durch die Kanzleien der Abteilungen ebenfalls eine Verwaltungseinheit. Auch auf diesen Aspekt wird nicht weiter eingegangen. Der Fokus liegt auf der Administration des gesamten Gerichts. Die Justizadministration beinhaltet folgende Teile: die Arbeitsorganisation (Bereitstellen von personellen und sachlichen Mitteln zur Erledigung der Gerichtsarbeit, Festlegung und Durchführung des Bürobetriebs), Rechnungsführung, gewisse Kontrollen, Publikumsverkehr und Öffentlichkeitsarbeit (so auch Hodel, 2003, S. 52).

In dieser Arbeit kann nur eine kleine Auswahl an Wissensmanagement-Instrumenten vorgestellt und deren Einsatzmöglichkeit überprüft werden. Die Palette ist unerschöpflich, da sich keine einheitliche Definition von Wissensmanagement durchgesetzt hat und somit quasi jede Art, Wissen zu managen, ein Tool für Wissensmanagement darstellt. Einige Beispiele von Wissensmanagement-Instrumenten sind: Gelbe Seiten oder Expertenverzeichnisse, Wissenslandkarten, World Café, Repertory-Grid-Verfahren, Critical-Incident-Technik, Storytelling, Bildkartenmethode, Balanced Scorecard, prozessorientiertes Wissensmanagement, Value Networks, Team Syntegrity, Think Tools, Abstracts. Aus dieser nicht abschliessenden Aufzählung werden die Balanced Scorecard, Wissenslandkarten, prozessorientiertes Wissensmanagement und Storytelling näher überprüft. Aus Sicht der Autorin sind dies die Wissensmanagement-Instrumente, die am ehesten am Gericht zum Einsatz kommen könnten und eine möglichst umfassende Abbildung des Justizadministrationswissens erlauben.

1.3 Zielsetzung

Wie oben bereits dargelegt, hat die Justizadministration die Aufgabe, mit ihren verschiedenen Dienstleistungen das Gericht in seiner Kernaufgabe, der Rechtsprechung, zu unterstützen. Um diese Aufgabe zu gewährleisten, ist bei näherer Betrachtung das Wissen von den ebenfalls oben beschriebenen drei Wissenskreisen (Fachwissen, Wissen über die Bundesverwaltung, Rechtsprechungswissen) betroffen. Die drei Wissenskreise können sich in unterschiedlicher Ausprägung überschneiden. Die Arbeit geht der Frage nach, mit welchen Wissensmanagement-Instrumenten das für die Justizadministration notwendige Wissen im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste am BVGer optimal sichergestellt werden kann.

Diese Arbeit erläutert folgende Fragen:

- Welche Wissensmanagement-Instrumente sind momentan im Bereich Wissenschaftliche Dienste im Einsatz?
- Die Anwendung welcher Wissensmanagement-Instrumente könnte für den Bereich Wissenschaftliche Dienste sinnvoll sein?
- Welche von den ausgewählten Wissensmanagement-Instrumenten würden dem Bereich, den drei Wissenskreisen und/oder der Justizadministration einen Mehrwert bringen?

1.4 Methodisches Vorgehen

Anhand einer Literaturanalyse werden die theoretischen Grundlagen zu Wissensmanagement und dessen Instrumente dargestellt. Nach der theoretischen Einführung werden die Bereichsleiterin und Teamleitenden zu den vier von der Autorin ausgewählten Wissensmanagement-Instrumenten befragt. Ebenfalls wird eruiert, welche sonstigen Arten, das Wissen zu managen, in den Teams vorhanden sind.

Dazu wird ein Interviewleitfaden eingesetzt, der ein freies Antwortformat verwendet. Die Interviews wurden digital registriert und zur Dokumentenablage stichwortartig transkribiert. Durch die Auswertung der Befragungen und einer Dokumentenanalyse wird eine Ist-/Soll-analyse erstellt.

1.5 Aufbau

Einer kurzen Einleitung folgend, werden im zweiten Abschnitt Theorie und Zweck des Wissensmanagements erläutert. Nachdem vorgestellt wurde, wie sich das Wissensmanagement entwickelt hat, legt sich der Fokus auf den öffentlichen Sektor respektive die Justizadministration und deren aus vorläufiger Sicht in der Justizadministration des BVGer auftauchenden drei Wissenskreise. Im dritten Abschnitt wird eine Auswahl der gängigsten Wissensmanagement-Instrumente vorgestellt und auf die Anforderungen der Justizadministration an diese eingegangen. Die Aufgaben des Bereichs und der einzelnen Teams werden im vierten Abschnitt veranschaulicht. Es wird dargelegt, in welchen Wissenskreisen sich der Bereich und die Teams bewegen. Mittels Umfragen und Dokumentenanalyse wird der Einsatz sowie Nutzen der Wissensmanagement-Instrumente im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste generell und den einzelnen Teams im Besonderen überprüft. Aufgezeigt werden auch allfällige

andere, nicht unter die vorgestellten Wissensmanagement-Instrumente fallenden Arten, Wissen zu bewahren, auszutauschen und weiterzugeben. Die Antworten werden ausgewertet und evaluiert und das daraus resultierende Optimierungs- respektive Handlungspotenzial aufgezeigt.

Zusammenfassung:

Aufgrund des Trends hin zu einer effizienteren Verwaltung erscheint die Überprüfung des Einsatzes von Wissensmanagement-Instrumenten durchaus gerechtfertigt. Wissensmanagement kann zur optimalen Aufgabenerfüllung beitragen.

2. Wissensmanagement

2.1 Einführung

Die Definition von Wissen erfreut sich grosser Heterogenität. Der Grund liegt in den unterschiedlichsten Wissenschaften, die sich dem Thema Wissen widmen. Philosophen, Erkenntnistheoretiker, Neurologen etc.; alle bringen wesentliche Inputs, ohne sich wirklich auf eine einheitliche Definition einigen zu können. Es ist dies auch gar nicht möglich, da die Schwerpunkte je nach Wissenschaft differenziert gesetzt werden. Vorliegend wird der von Probst et al. benutzte ganzheitliche Begriff von Wissen verwendet: Wissen ist „[...] die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen anwenden“ (Probst et al., 2012, S. 24).

„Wissen schließt neben erworbenen kognitiv-intellektuellen Kenntnissen affektive und affirmative, emotionale und bewertende, erfahrungsgeleitete und handlungsorientierte Fähigkeiten und Fertigkeiten ein, dessen Sitz die individuelle Person, also das einzelne Organisationsmitglied ist. Integriert ist damit die Kompetenz, erworbene Kenntnisse in die konkrete Arbeits- und Handlungspraxis umzusetzen; Wissen ist leibgebunden“ (Mambrey et al., 2003, S. 4, zit. n. Zühlke-Robinet & Schmied, 2005, S. 154).

Der Wissensbegriff wird vielfach vom Informationsbegriff abgeleitet (Lenk et al., 2014, S. 35 m.w.H.). Information fungiert als Rohstoff für die Generierung von Wissen. Auch Information muss zuerst erschaffen werden, was in einem vierstufigen Verfahren geschieht. Vereinfacht dargestellt: Durch Syntax werden aus Zeichen Daten; werden Daten in einen Kontext gestellt, wird aus ihnen Information. Werden sodann Informationen miteinander vernetzt und von Personen in einen Sinnzusammenhang gebracht, wird daraus Wissen. Der Sinnzusammenhang setzt sich aus den Interpretationen und Integrationen von Erfahrungen und Erwartungen von Menschen zusammen (detaillierter nachzulesen in Lenk et al., 2014, S. 35–38). Wissen ist ein Lernprozess (Kragulj, 2010, S. 13).

Um Wissen in Organisationen optimal zu nutzen, ist Transparenz wichtig. Dies bedeutet auch Bereitschaft, das eigene Wissen offenzulegen. Es sollte die Fähigkeit vorhanden sein, Wissen in ein Format zu bringen, das den Umgang mit dem eigenen Wissen überhaupt möglich macht. „[...] [N]otwendig ist ein hohes Maß an Metawissen über die eigene Wissensbasis ebenso wie über vorhandene Wissenslücken sowie Fertigkeiten zur Verbalisierung, Visualisierung und/oder zu einer anderen Form des Sichtbarmachens von (implizitem) Wissen. Bemühungen um Wissenstransparenz in Organisationen können also nur dann gelingen, wenn neben technischen Tools und organisationalen Rahmenbedingungen individuelle Kompetenzen in der Artikulation, Darstellung, Strukturierung und Präsentation von Wissen berücksichtigt und gefördert werden“ (Reinmann-Rothmeier, 2001, S. 23).

Wissensarten sind sehr unterschiedlich ausgestaltet. Es gibt unter anderem Prozess- bzw. Verfahrenswissen, Fall- bzw. Inhaltswissen (umfasst Fakten- und Regelwissen) und Kontextwissen (Weltwissen) (Lenk & Wengelowski, 2004, S. 151).

Möchte eine Organisation, ein Unternehmen oder eine Verwaltung effizienter arbeiten, bietet es sich an, das Wissen zu managen. Wissensmanagement möchte vier Sachen erreichen: Kosten sparen, Zeit sparen, Qualität der Leistungen und Produkte steigern und Risiken minimieren (Voigt, 2004, S. 1–2). Dazu bieten sich Wissensmanagement-Instrumente an. Nachfolgend werden die Grundlagen des Wissensmanagements vorgestellt, bevor im nächsten Kapitel auf die Wissensmanagement-Instrumente eingegangen wird.

2.1.1 Grundlagen des Wissensmanagements

Entwickelt hat sich das Wissensmanagement aus dem Wunsch heraus, „menschliche Entscheider“ mit Informationen zu versorgen (Lenk et al., 2014, S. 51 m.H.). So wurden in einem ersten Schritt Management-Informationssysteme oder Decision Support Systems erstellt. Die Verflechtung von Wissensentstehung, -verwendung und -vermittlung wurde erst in einem zweiten Schritt erkannt. Einen bedeutenden Beitrag dazu hat 1967 Michael Polanyi's in seiner Abhandlung „The tacit dimension“ geleistet.¹ Darin beschreibt er, dass sich Wissen in implizites und explizites unterteilt. Weiterbearbeitet wurde diese Theorie von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, indem sie den sozialen Entstehungs- und Verwendungszusammenhang von Wissen in den Vordergrund rückten (Lenk et al., 2014, S. 53).² Nonaka und Takeuchi überprüften, ob Wissenslagen Veränderungen erfahren. Theoretischer ausgedrückt, untersuchten sie die Externalisierung des impliziten Wissens (sprich: das Verfügbarmachen individuellen Wissens für die Organisation). In ihrem Buch von 1997 hielten sie fest, dass Innovation nicht aus der Verarbeitung einzelner Daten hervorgeht, sondern der entscheidenden Mitwirkung des impliziten Wissens bedarf. Genauer: Die Schaffung von neuem Wissen betrifft Ideale genauso wie Ideen; anstatt auf die formale und systematische Seite des Wissens zu fokussieren, sollte den subjektiven Einsichten, Ahnungen und Einfällen mehr Beachtung geschenkt werden (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 21–22). Der Schlüssel zur Wissensschaffung liegt gemäss Nonaka und Takeuchi „[...] in der Mobilisierung und Umwandlung von implizitem Wissen [...]“ (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 68). Sie zeigten auf, dass der optimale Prozess der Wissensschaffung in Spiralform verläuft. Aus diesen Überlegungen entstand die berühmte Wissensspirale (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 84).³ Die Wissensspirale unterstreicht die Externalisierung impliziten Wissens. Wird dieser Ablauf gelebt, bringt er der Organisation einen grossen Mehrwert.

Eine einheitliche Definition von Wissensmanagement gibt es nicht. Es existieren unterschiedliche Strömungen mit heterogenen Ansätzen, was unter Wissensmanagement zu verstehen ist. Zum Beispiel beschränkt sich für die einen Wissensmanagement bereits darauf, zu wissen, wo sich die Informationsquellen in einer Organisation befinden. Für andere ist Wissensmanagement das Sammeln und Aufbereiten von Zahlenmaterial. Ein umfassenderes (sowie das hier vertretene) Verständnis von Wissensmanagement ist der Einbezug von Know-how und Erfahrungen der Mitarbeitenden (Piazza, 2010). Ein bekanntes Wissensmanagementmodell ist dasjenige von Probst/Raub/Romhardt. Die Autoren definieren acht Bausteine des Wissens,

¹ Nachfolgend wird die deutsche Übersetzung zitiert, die 1985 erschien.

² Dazu sogleich unter Ziff. 2.1.2.

³ Dazu sogleich unter Ziff. 2.1.3.

6 Kernbausteine (stützen das operative Wissensmanagement) und 2 pragmatische Bausteine (die dem Aufbau des strategischen Wissensmanagements dienen).

Abbildung 2 verdeutlicht das Zusammenspiel der Bausteine:

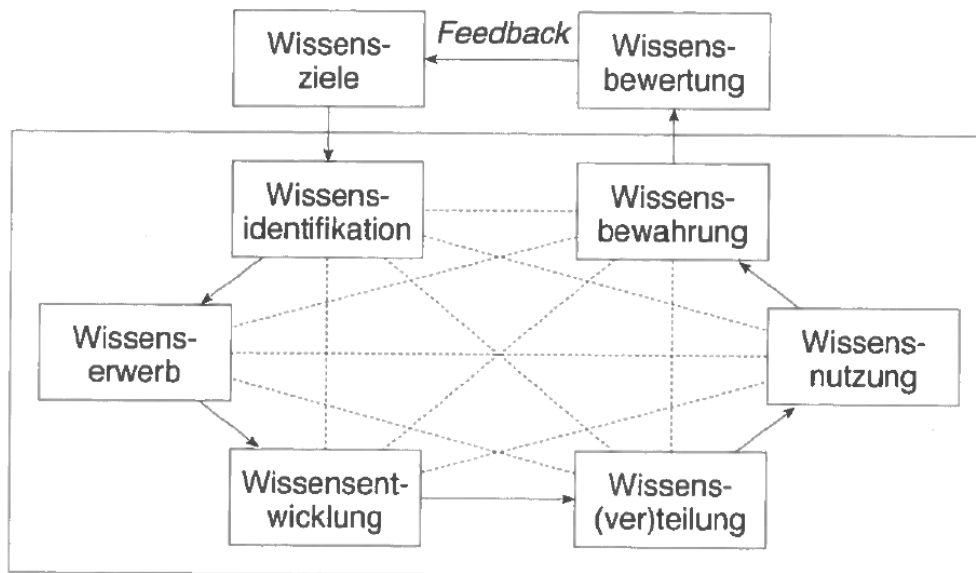


Abb. 2: Bausteine des Wissensmanagements (Quelle: Probst et al., 2013, S. 34).

Die Bedeutung der einzelnen Schritte ist wie folgt:

Wissensziele: Sie sollen die Unternehmenskultur auf die Wissensthematik sensibilisieren und zur Schaffung eines effektiven Wissensmanagements beitragen. Dieser Schritt steht am Anfang und ausserhalb der Kernprozesse, da die Wissensziele zur Planung und als Grundlage für Kontrolle und Umsetzung gelten. Unterteilt wird in strategische Wissensziele, welche das organisationale Kernwissen beschreiben, und operative Wissensziele, die für die Umsetzung des Wissensmanagements sorgen (Probst et al., 2012, S. 33). Sie „[...] sichern die notwendige Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben“ (Probst et al., 2012, S. 33).

Wissensidentifikation: Dieser Schritt bezieht sich auf die Identifikation des Wissensumfelds, sodass der Überblick über Daten, Informationen und Fähigkeiten in Organisationen erhalten bleibt (Probst et al., 2012, S. 31).

Wissenserwerb: Es handelt sich hierbei nicht um den Wissenserwerb durch die eigenen Mitarbeitenden, sondern denjenigen aus externen Quellen. So kann durch das Einstellen von Beratern Wissen eingekauft bzw. durch Kooperationen mit Dritten Wissen anderweitig ausgetauscht respektive erworben werden. Diese Art, Wissen zu erwerben, gilt es durchaus auszuschoöpfen (Probst et al., 2012, S. 31).

Wissensentwicklung: Ergänzend zum Wissenserwerb, soll die Organisation in diesem Schritt durch Wissensentwicklung die eigene Innovation steigern. Der allgemeine Umgang mit neuen Ideen und die Nutzung der Kreativität von Mitarbeitenden soll gefördert werden. Durch

Kommunikation, Transparenz und Integration können neue Fähigkeiten entstehen und/oder Prozesse verbessert werden (Probst et al., 2012, S. 31).

Wissens(ver)teilung: Es handelt sich um die Verbreitung bereits vorhandenen Wissens innerhalb der Organisation. Isoliert vorhandenes Wissen soll in der Organisation nutzbar gemacht werden. Gemäss Probst et al. ist dies ein zwingender Schritt. Ihre Leitfrage lautet: „Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können und wie kann ich die Prozesse der Wissens(ver)teilung erleichtern?“ (Probst et al., 2012, S. 32).

Wissensbewahrung: Einmal erworbene Fähigkeiten können durchaus verloren gehen, z.B. im Falle einer Reorganisation. Daher sollten Erfahrungen, Informationen und Dokumentationen angemessen und gezielt gespeichert werden (Probst et al., 2012, S. 32). Es kann hier von einem organisatorischen Gedächtnis gesprochen werden.

Wissensnutzung: Als Ziel und Zweck des Wissensmanagements sehen Probst et al. die Wissensnutzung. Darunter verstehen sie den produktiven Einsatz von organisationalem Wissen zum Nutzen des Unternehmens (Probst et al., 2012, S. 32).

Wissensbewertung: Mit diesem Controlling-Prozess schliesst sich der Kreislauf, um sodann wieder bei den Wissenszielen anzusetzen. Hier sollen die definierten operativen und strategischen Wissensziele gemessen und bewertet werden. Eine Schwierigkeit dabei ist, dass für die Erfolgswertung keine erprobten Instrumente zur Verfügung stehen (Probst et al., 2012, S. 33).

Zusätzlich sollte der Unterschied zwischen Wissen und Information nicht vergessen gehen: Gemäss Probst et al. bezeichnet Wissen „[...] die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Daher müssen Daten-, Informations- und Wissensmanagement stets zusammenspielen.“ (Probst et al., 2012, S. 24).

Zusammenfassend handelt es sich bei Wissensmanagement um die Explikation impliziten Wissens, welches durch verschiedenste Techniken verständlich abgebildet wird. Es sind unter Wissensmanagement alle operativen und strategischen Tätigkeiten zu subsumieren, die dazu dienen, die Informationen in einer Organisation optimal zu nutzen (Jacobs, 2013, S. 117). Die Umwandlung von implizit (in den Köpfen von Menschen) vorhandenem Wissen in explizit und allen zugängliches Wissen ist schwierig. Es rechtfertigt sich daher, das implizite und explizite Wissen sowie die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi näher vorzustellen.

2.1.2 Implizites und explizites Wissen

Polanyi unterteilt Wissen in **explizites** und **implizites Wissen** (*tacit knowledge*). Polanyi postulierte die These, dass Personen über mehr Wissen verfügen können, als sie in der Lage sind, anderen verständlich mitzuteilen (Polanyi, 1985, S. 14). Explizites Wissen gilt als dasjenige Wissen, welches durch Kommunikation mitgeteilt werden kann; es ist faktenbezogen, lässt sich in Worten (Sprache) und Zahlen ausdrücken und problemlos mit Hilfe von Daten

und/oder wissenschaftlichen Formeln, in Dokumenten, Anleitungen und weiteren Datenträgern vermitteln. In der Gedächtnisforschung wird diese Wissensform als deklaratives Wissen beschrieben.

Das implizite Wissen (*tacit knowledge*) dagegen ist nicht in dieser Art vermittelbar. Implizites Wissen ist personen- bzw. kontextgebunden, es ist schwer vermittelbar und liegt oft im Unbewussten. Implizites Wissen wird auch als verborgenes Wissen taxiert. Es wird individuell angeeignet und, wenn überhaupt, nur durch persönlichen Kontakt weiter vermittelt. Implizites Wissen enthält technische und kognitive Elemente. Das technische Element ist das konkrete Know-how (Fertigkeiten, Handwerk); Bilder und Visionen das kognitive Element (dazu ausführlicher Polanyi, 1985, S. 30). Vereinfacht ausgedrückt bedeutet *tacit knowledge*, „dass man mehr weiss, als einem bewusst ist oder als man bewusst ausdrücken kann“ (Lehner, 2012, S. 47).

Das Verständnis von Wissen sah sich noch während der 70er/80er-Jahre auf die Weitergabe von Information reduziert. Mit der Integration Polanyi's Theorie durch Nonaka und Takeuchi wurde der soziale Entstehungs- und Verwendungszusammenhang von Wissen bedeutungsvoller, dabei entstand das Wissensmanagement.

2.1.3 Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi

Gemäss Nonaka und Takeuchi sind zur Schaffung von Wissen vier Schritte nötig (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 74–84):

1. Sozialisation (implizites Wissen einer Person zu implizitem Wissen einer anderen Person);
2. Externalisierung (implizites Wissen einer Person zu explizitem Wissen; auch Artikulation genannt);
3. Kombination (explizites Wissen zu explizitem Wissen);
4. Internalisierung (explizites Wissen zu implizitem Wissen einer Person durch z.B. Lernen).

Abbildung 3 zeigt auf, wie die Wissensspirale entsteht:

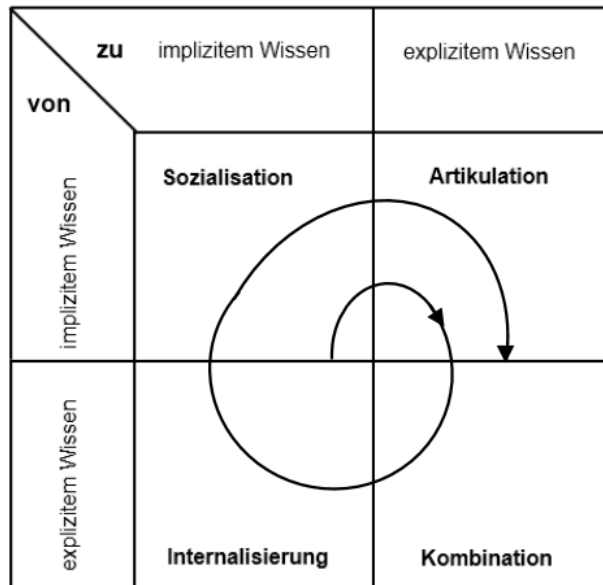


Abb. 3: Wissensspirale (Quelle: eigene Abbildung nach Nonaka und Takeuchi, 1997, S. 84).

Die Spirale entsteht, indem sich ein Individuum im Rahmen der Sozialisation implizites Wissen aneignet. Als Beispiel wird der Handwerkslehrling angeführt, der mit seinem Meister zusammenarbeitet und sich Wissen durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis aneignet (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 75–76). Dies nimmt bereits vorweg, dass der Erwerb von implizitem Wissen zum überwiegenden Teil von Erfahrung abhängig ist.

Metaphern, Analogien, Modelle oder Hypothesen sind im zweiten Schritt wichtig, namentlich um implizitem Wissen eine Form zu geben (Artikulation). Es handelt sich um Prozesse der Externalisierung von implizitem Wissen in explizite Konzepte. Dieser Prozess kann zu Diskrepanzen zwischen dem eigentlichen impliziten Wissen und dem Übertragen in einer klaren Ausdrucksform führen. Gemäss Nonaka und Takeuchi ist dies jedoch ein entscheidender Faktor für die Bewusstmachung impliziten Wissens (Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 79).

Durch Kombination wird das jetzt als explizit vorliegendes Wissen in weiteres explizites Wissen verwoben und weitergegeben. Es können dazu verschiedene Medien benutzt werden (bspw. Intranet, Internet, Datenbanken oder auch basale menschliche Aktivitäten wie Besprechungen etc.; Nonaka & Takeuchi, 1997, S. 81–82).

Um den Spiralprozess zu schliessen und ihn sodann wieder von vorne starten zu lassen, folgt als letzter Schritt die Internalisierung. Es können jetzt beispielsweise Handbücher oder Best Practises angelegt werden, die von Personen durch „Learning-by-doing“ internalisiert werden.

Nonaka und Takeuchi gehen davon aus, dass die Wissensspirale nach und nach die ganze Organisation erfasst und durchdringt. Durch das ständige Durchlaufen der vier Wissensübertragungen findet eine persistente Interaktion zwischen Individuen und ein kontinuierliches Lernen der Organisation statt. „Nonaka und Takeuchi liefern ein Erklärungsmodell für die Schaffung neuen Wissens, welches den Faktor ‚Mensch‘ als Wissensschöpfer im Rahmen

gegebener Freiräume in den Vordergrund rückt. Die Trennung von implizitem und explizitem Wissen geben sie später zugunsten der Annahme auf, dass Wissen immer aus beiden Wissensarten besteht“ (Lenk et al., 2014, S. 55 m.H.).

2.1.4 Zwischenfazit

Eine Vielzahl von Sichtweisen und Ordnungsschemata liegen für Wissensmanagement vor. Abbildung 4 gibt die bekanntesten Ordnungsschemata wieder, die von Fächern wie Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik, Informations- bzw. Organisationswissenschaften, Soziologie oder Psychologie bewirtschaftet werden (Lehner, 2012, S. 37):

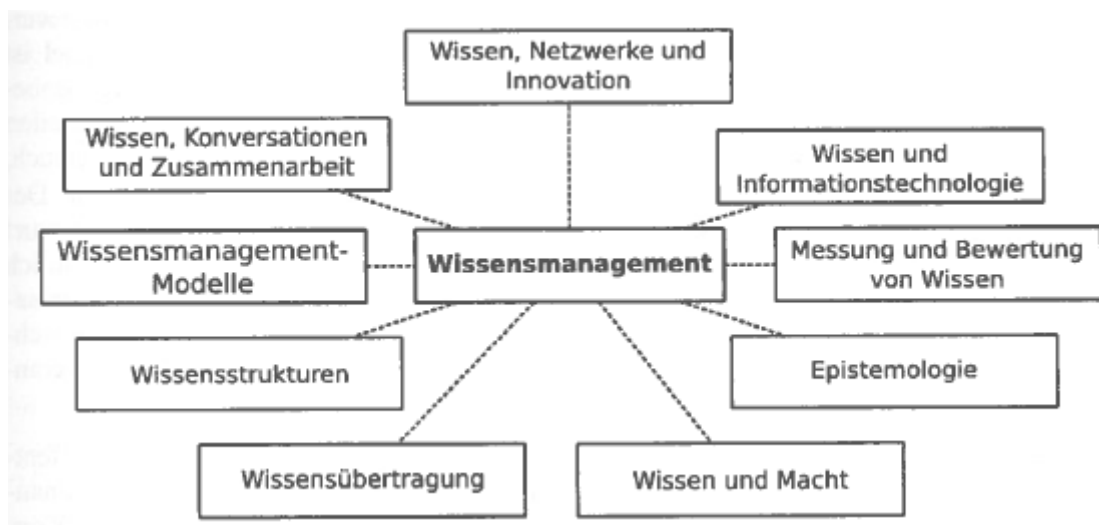


Abb. 4: Themengebiete des Wissensmanagements (Quelle: Krogh & Venzin, 1995, S. 422–424, zit. n. Lehner, 2012, S. 37).

Vorliegend wird Wissensmanagement wie folgt definiert: die **systematische Nutzung** von Wissen als **Ressource** zur Umsetzung der **Organisationsziele**. „On peut considérer que le knowledge management constitue [...] la batterie de techniques organisationnelles et d'outils permettant de mettre en pratique les recommandations faites par les théoriciens de l'organisation apprenante et de la systémique.“ (Veybel & Prieur, 2003, S. 8). Das Managen von Wissen kann der Effizienz- und Qualitätssteigerung dienen und dabei Kosten und Zeit sparen.

2.2 Besonderheiten des Wissensmanagements im öffentlichen Sektor

Der Umgang mit Daten, Informationen und Wissen in der Verwaltung ist im Wandel begriffen. Thom & Harasymowicz-Birnbaach postulieren, dass der öffentliche Sektor ganz generell für die Entwicklung, Regulierung und Förderung der Wissensgesellschaft insgesamt verantwortlich ist, insbesondere wenn die Bildung und Forschung betrachtet werden, die der öffentliche Sektor fördert (Thom & Harasymowicz-Birnbaach, 2003, S. 51). Dazu beigetragen haben die Weiterentwicklung der Technik und die Einführung von Electronic Government. Die Verwaltungsarbeit hat sich zunehmend informatisiert (Lenk et al., 2014, S. 10; Klein, 2004, S. 3–

4). Lenk et al. haben in der Verwaltung vier sich überlagernde Entwicklungen im Umgang mit Wissen festgestellt. Es sind dies:

- eine zunehmende Bedeutung des Managements im öffentlichen Handeln;
- „eine größere Vielfalt von Handlungsträgern [...], die auch privatwirtschaftliche und gemeinnützige Organisationen einschließt, bei fortbestehender Gewährleistungsverantwortung des Staats“ (Lenk et al., 2014, S. 10);
- eine veränderte Arbeitsweise, die in den Gestaltungspotenzialen der Informationstechnik begründet liegt und zu neuen Organisationsformen führt. Diese kooperieren und vernetzen sich zusehends auf unterschiedlichen Ebenen;
- die Öffnung der Verwaltung hin zu mehr Transparenz und Mitwirkung bzw. Mitgestaltung durch Bürgerinnen und Bürger (Lenk et al., 2014, S. 10–11).

Es sind die Entwicklungen hin zu einer vernetzten Verwaltung, zu Open-Government und die Tatsache, dass Information nicht mehr als knappes Gut gilt, die ein Umdenken in der Handhabung von Wissen vorantreibt (Lenk et al., 2014, S. 11). Wissensmanagement im öffentlichen Sektor kennzeichnet sich durch drei Merkmale:

1. Eine Soziotechnische Komponente, die darin zu erkennen ist, dass sich Wissensmanagement auf das Zusammenwirken menschlicher, organisationaler und technischer Anteile bezieht.
2. Die vielfältigen Aufgaben- und Leistungsfelder, Arbeitsprozesse und Handlungskonstellationen brauchen eine aufgabenbezogene Ausgestaltung des Wissensmanagements.
3. Eine rechtliche Komponente, da öffentliches Handeln rechtskonform sein muss (Lenk et al., 2014, S. 11–12).

„Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit par excellence“ (Lenk & Wengelowski, 2004, S. 148). Das Wissen der Verwaltung ist daher ihr wichtigster Potenzialfaktor. Dieses Wissen ist ein mehrheitlich implizites, denn es steckt in den Köpfen der Menschen. Ergänzt wird es durch archivierte und schnell wiederauffindbare Informationen. Das Potenzial Wissen ist auch in der Organisation an sich wiederzufinden. Entscheidend ist die Vernetzung des Wissens, die Möglichkeit zur Veränderung durch organisatorisches Lernen und die verlässliche Bereitstellung im Bedarfsfall (Lenk & Wengelowski, 2004, S. 149). Auch Thom und Harasymowicz-Birnbach finden, dass die Lern- und Verlernfähigkeit von Organisationen wichtiger ist als der Wissensbesitz an sich. Kernprozesse würden eine ausschlaggebende Rolle für die Erreichung der Ziele spielen (Thom & Harasymowicz-Birnbach, 2003, S. 51).

Wie bereits mehrfach erwähnt, hat Wissensmanagement zum Ziel, Kosten und Zeit zu sparen, die Qualität der Leistungen und Produkte zu steigern und Risiken zu minimieren. Diese Ziele gelten für die Privatwirtschaft und den öffentlichen Sektor gleichermaßen. Die Nutzenpotenziale für den öffentlichen Sektor überschneiden sich mit denjenigen der Privatwirtschaft. Kosteneinsparungen sind auch in der Verwaltung von hoher Bedeutung. Die Auswirkungen der Kosteneinsparungen sind jedoch marginaler, da die Verwaltung keinem „Gewinn“-Ziel untersteht. Trotzdem werden auch in der Verwaltung die Personalkosten gesenkt. Ein effizienter Umgang mit Wissen und Information kann der Verwaltung Kosten sparen (Voigt, 2004, S. 2).

Wissensmanagement kann zur Reduktion der erforderlichen Zeit für die Abarbeitung von Prozessen beitragen. Der öffentliche Sektor versteht sich als Dienstleister. Um dieses Verständnis optimal umzusetzen, ist eine effektive Nutzung von Informationsquellen wichtig. So kann die Qualität von Entscheidungen und Prozessen verbessert werden. Die Vernetzung und Zusammenarbeit über die eigene Verwaltungseinheit wirkt ebenfalls förderlich (Voigt, 2004, S. 2). Sind Verwaltungen mit Schutzaufgaben (z.B. Polizei, Justiz) betraut, ist der Risikoprävention gebührend Rechnung zu tragen. Dabei geht es um die frühzeitige Erkennung und Identifizierung der Risiken, um angemessen und rasch darauf reagieren zu können. Erforderlich sind eine kontinuierliche Sichtung und Relevanzeinschätzung sehr grosser Informationsmengen, die zwar auch automatisiert ablaufen, aber vor allem auf menschliches Bewerten, Entscheiden und Handeln angewiesen sind (Voigt, 2004, S. 2–3).

Kosten entstehen auch im öffentlichen Sektor, wenn erfolglos gesucht wird oder sich Entscheidungsprozesse aufgrund von Informationsdefiziten verzögern. Auch der Weggang langjähriger Mitarbeitender und die Einarbeitung der Nachfolgenden verursacht Kosten (Piazza, 2010).

Nutzenpotenzial ist unter anderem im Bereich des Verwaltungsmanagements zu finden. Der Einfluss des New Public Managements und die damit einhergehende teilweise Implementierung von „FLAG“ oder „Wirkungsorientierte Verwaltungsführung WOV“ führen dazu, Wissen in ein ganzheitliches Konzept zu integrieren. Die Verwaltung hat unterschiedliche Berührungspunkte, welche einer Vernetzung des unterschiedlichen Wissens bedürfen. So z.B. Wissen im Umgang mit Kunden, über das Rechnungswesen, über die politischen Aufgaben und deren Auswirkungen, die Zielsetzungen der Verwaltungseinheit etc. Erkennbar sind in dieser Auflistung die drei noch näher zu beschreibenden Wissenskreise, namentlich Fachwissen, Wissen der Bundesverwaltung und Rechtsprechungswissen. Diese Wissensarten sind eine Besonderheit in der Justizadministration des BVGer. Diese unter einen Hut bringen – dazu tragen die Wissensmanagement-Instrumente bei, die im dritten Kapitel näher beschrieben werden. Zunächst jedoch wird anhand einer Literaturanalyse dargestellt, wie und ob die Justizadministration ihr Wissen managt.

2.3 Besonderheiten des Wissensmanagements in der Justizadministration

Die Justiz als solche ist zum Thema Wissensmanagement (noch) nicht so reichhaltig ausgestattet wie die Unternehmensliteratur. Jedoch sind Artikel zum Wissensmanagement in Anwaltskanzleien erschienen (vgl. Thüning, 2011; Heussen, 2005). Die Justiz an sich gilt als sehr wissensintensiver Beruf (Jacobs, 2013, S. 123). Auf Stufe Anwaltskanzlei beklagt Thüning folgende „Sünden und Barrieren“ von Wissensprojekten (Thüning, 2011, S. 987–988):

- Der Einsatz von Wissensmanagement ist keiner Strategie unterworfen und wird ohne klare Intention eingesetzt;
- Organisation und Pflege von Wissen wird als Informatikprojekt angegangen – strategische und organisatorische Aufgaben bleiben auf der Strecke;
- Fehlen einer Unternehmenskultur zugunsten eines dauerhaften und offenen Wissenstransfers;

- Scheitern von Wissenstransfer und -transparenz, da das Individuum Wissen als Macht versteht;
- fehlende langfristige Optik und Zeit für die Durchführung von Wissensprojekten;
- fehlende einheitliche Taxonomie zur Strukturierung und Organisierung von Wissen;
- Beschränkung des Wissensmanagements auf das explizite Wissen;
- aufgrund der teilweise extremen Spezialisierung ein darüber hinaus nicht zu bewältigender Wissenstransfer.

Die Schnittstelle zum juristischen Wissen ist auch in der Administration vorhanden. Dies gilt für Anwaltskanzleien sowie für die Gerichtsadministration. Unterschieden werden kann zwischen fachlichen Wissensquellen, welche die juristische Arbeit unterstützen, und organisationalen Wissensquellen, die der Unterstützung des allgemeinen Managements dienen (Jacobs, 2013, S. 123). Auf diese Unterscheidung wird nachfolgend näher eingegangen, bei der Umschreibung der drei Wissenskreise der Justizadministration (vgl. sogleich Ziff. 2.4).

Montani und Stadelmann haben 2008 ihre Gedanken zum Thema Wissensmanagement am Gericht veröffentlicht, basierend auf den von ihnen gemachten Erfahrungen mit dem BVGer. Das Hauptaugenmerk ihrer aus zwei Teilen bestehenden Arbeit liegt allerdings auf dem Managen von Wissen in der Rechtsprechung. Betreffend die Administration im engeren Sinn wird darauf aufmerksam gemacht, dass dieser mittelgrosse Betrieb über ein vielfältiges und breites Wissen verfügt. Grundvoraussetzung für einen Mehrwert ist zu erkennen, welches Wissen und welche Fähigkeiten vorhanden sind. Sie regen an, die Einsatzmöglichkeiten von Expertenverzeichnissen, Wissenskarten oder Wissenstopographien zu überprüfen. Sodann gehen die Autoren vor allem auf die Nützlichkeit von Wissenslandkarten ein (Montani & Stadelmann, 2008a, insb. Rz. 30–31).

2.4 Drei Wissenskreise in der Justizadministration

Ausgehend von den oben beschriebenen Aufgaben können drei Wissenskreise definiert werden, die zur Aufrechterhaltung einer Justizadministration essenziell sind. Diese Wissenskreise können sich ganz, teilweise oder gar nicht überschneiden. Jeder Bereich des Generalsekretariats hat einen anteilmässig unterschiedlichen Bedarf an Wissen aus den Kreisen. Die Justizadministration ist nicht nur Schnittstelle zwischen Bürger, Politik und Justiz (Hodel, 2003, S. 59), sondern intern eine Schnittstelle zwischen Fachwissen, Wissen über die Bundesverwaltung und Rechtsprechungswissen.

2.4.1 Fachwissen

Wie jede Verwaltung oder Administration ist auch die Justizadministration auf Fachwissen angewiesen. Jacobs unterscheidet fachliche und organisationale Wissensquellen (Jacobs, 2013, S. 123; vgl. oben Ziff. 2.3). Der Wissenskreis Fachwissen beinhaltet nicht nur Quellen, sprich: Daten, sondern insbesondere auch das implizite Fachwissen der Mitarbeitenden in den Bereichen. In der Justizadministration ist der Wissenskreis „Fachwissen“ beispielsweise zu finden im kaufmännischen Wissen, Personalfachwissen oder Finanzfachwissen. Aber auch juristisches Wissen fällt hier darunter. Diese Wissensart muss in jeder Verwaltung vorhanden

sein, ansonsten sie nicht funktionieren würde. Die Mitarbeitenden bringen das Fachwissen mit, indem sie eine entsprechende Ausbildung absolviert haben.

2.4.2 Wissen über die Bundesverwaltung

Das Arbeiten in der Eidgenossenschaft bedingt ein gewisses Mass an Wissen über die Bundesverwaltung und ihre Eigenheiten des öffentlichen Rechts. Beispielsweise ist ein Mitarbeitender im Bereich Personalwesen sehr stark vom Wissen über das öffentliche Personalrecht betroffen. Abgesehen von der Gewaltentrennung gibt es Schnittstellen zur Politik als Aufsichtsorgan. Es geht darum, die politischen und gesetzlichen Rahmenbedingungen zu (er-)kennen. Das Wissen über die Bundesverwaltung ist nicht nur der Justizadministration eigen. Jede andere Bundesverwaltung ist in ihrer Administration mit dieser Spezialität konfrontiert.

2.4.3 Rechtsprechungswissen

Unter Rechtsprechungswissen fallen die Abläufe innerhalb des Gerichts, die Bestandteil des Hauptprozesses (Rechtsprechung im engeren Sinn) sind oder diesen unterstützen. Es handelt sich um die Schnittstellen zum rechtssprechenden Teil des Gerichts. In der Justizadministration ist dieser Wissenskreis beispielsweise in Finanzen und Controlling äusserst wichtig. Das Einholen von Kostenvorschüssen hat einen direkten Einfluss auf die Rechtsprechung, da bei nicht rechtzeitiger Einzahlung das Verfahren abgeschrieben wird. Daher ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden in der Finanzabteilung über diese rechtlichen Auswirkungen Bescheid wissen.

Zusammenfassung:

Wissensmanagement ist ein systematischer und strukturierter ganzheitlicher Ansatz, implizites und explizites Wissen als wichtige Ressource in der Organisation anzuerkennen. Wird Wissen nachhaltig bearbeitet, können unter anderem Kosten gesenkt und kann Qualität gesteigert werden.

Zielsetzung des Wissensmanagements ist: Wissensnutzung, Wissenskommunikation, Wissensentwicklung und -erhalt.

3. Wissensmanagement-Instrumente

3.1 Grundlagen

In der Literatur öffnet sich ein grosses Feld von Wissensmanagement-Instrumenten: Gelbe Seiten, World Café, Repertory-Grid-Verfahren, Critical-Incident-Technik, Bildkartenmethode, Value Networks, Wissenskonferenzen, Lessons-Learned-Dateien. Grundsätzlich wollen Wissensmanagement-Instrumente dem Umstand Rechnung tragen, dass Wissen im Allgemeinen nur aufwendig extrahierbar ist.

Auch für die Politik werden Wissensmanagement-Instrumente vorgestellt, wobei die Autoren darauf hinweisen, dass diese von ihnen vorgestellten Instrumente für jede Organisationsform in Frage kämen. Dies sind: Team Syntegrity (ein Managementwerkzeug, mit dem die Wissensteilung und Konsensbildung in grossen Gruppen innerhalb eines strukturierten Prozesses verbessert werden kann) und weiter (ohne auf diese im Detail einzugehen) Think Tools, CORAL-Debriefing, Abstracts und Expertenverzeichnisse (sog. Yellow Pages/Gelbe Seiten) (Eppler & Sukowski, 2001, S. 61–64).

Da Wissensmanagement-Instrumente individuell erstellbar sind, ist die Liste derselben vielseitig und schier unerschöpflich.

Die nachfolgende Eingrenzung der Wissensmanagement-Instrumente auf die namentlichen vier: Balanced Scorecard, Wissenslandkarten, prozessorientiertes Wissensmanagement und Storytelling erfolgt aus dem Grund der Vereinfachung. Ausserdem sind diese vier Instrumente solche, die wiederholt besprochen und auch im praktischen Einsatz geprüft wurden. Die Autorin ist ausserdem der Meinung, dass sich die Zielsetzung des Wissensmanagements (Wissensnutzung, -kommunikation und -entwicklung) mit diesen Instrumenten möglichst umfangreich abdecken lässt. Diese Hypothese wird nachfolgend überprüft.

3.2 Balanced Scorecard (BSC)

3.2.1 Grundlagen

„Die Balanced Scorecard ist ein universelles **Führungs**-Instrument zur konsequenten Ausrichtung der Aktionen einer Gruppe von Menschen (z.B. Organisationen, Unternehmen, Bereiche, Projektgruppen) auf ein **gemeinsames Ziel**.“ (Friedag & Schmidt, 2001, S. 9; Hervorhebungen im Original).

Robert S. Kaplan und David P. Norton erforschten 1990 neue Möglichkeiten zur Performance-Messung von Unternehmen. Ziel war es, Strategien in Aktionen und Ergebnisse umzusetzen („translate strategy into action“) (Friedag & Schmidt, 2011, S. 10; Haldemann et al., 2011, S. 9; Sary et al., 2013, S. 159). Dies führte zu einem neuen, umfassenden Management-Modell, welches strategisches und operatives Management systematisch miteinander verbindet (Haldemann et al., 2011, S. 8). Das einseitige Fokussieren auf Finanzkennzahlen sollte reduziert und durch Berücksichtigung von Kundenbeziehungen und Mitarbeiterengagement erweitert werden. Das Ergebnis war die BSC: ein Berichtswesen mit mehrdimensionalen

Mess- und Bewertungsgrößen in übersichtlicher Form, in dem die wesentlichen Kennzahlen von den unwesentlichen bereinigt dargestellt sind (Stary et al., 2013, S. 158–159; Weber & Schäffer, 2000, S. 3–5). Auf einem einzigen Berichtsbogen sollten alle wesentlichen Daten einer Organisation untergebracht und der Status der Aufgabenerfüllung mitberücksichtigt werden sowie das zukünftige Aufgabenprofil ersichtlich sein (Stary et al., 2013, S. 158).

In der Praxis existiert eine Vielzahl von BSC. Der Grund liegt darin, dass jede Organisation eine auf sie massgeschneiderte BSC einsetzen soll. Allein, folgende Punkte haben alle BSC gemein (gem. Friedtag & Schmidt, 2011, S. 12–13; vgl. auch Stary et al., 2013, S. 156):

1. Formulierung eines aus der Vision abgeleiteten strategischen Leitziels.
2. Daraus konkretisierte Teilziele, die abgeleitet werden aus
 - strategischen Orientierungen („strategische Themen“/„erfolgskritische Faktoren“);
 - Erwartungen der verschiedenen Anspruchsgruppen an die Organisationspotenziale („Perspektiven“):
 - Kunden,
 - interne Geschäftsprozesse,
 - Mitarbeitende (Lernen/Entwicklung, Innovation),
 - Finanzen und Controlling,
 - externe Partner.
3. Festlegung von Kennzahlen als Messgröße für das Leitziel und dessen Teilziele.
4. Ableitung von Aktionen, die den Teilzielen dienen.
5. Festlegung von Kennzahlen für diese Aktionen.
6. Arbeitsorganisation zur praktischen Umsetzung der Strategie (z.B. Projekte).
7. Einbinden der Kennzahlen in das Controlling (sog. Führen mit messbaren Zielen).

Fundament der Perspektiven bildet die Lern- und Entwicklungsperspektive. Sie beinhaltet immaterielle Werte und Know-how, die zur effizienteren Aufgabenerfüllung führen (Stary et al., 2013, S. 156).

Abbildung 5 zeigt die BSC-Elemente, wie sie für die Privatwirtschaft eingeführt wurden, in ihrem wechselseitigen Kontext.

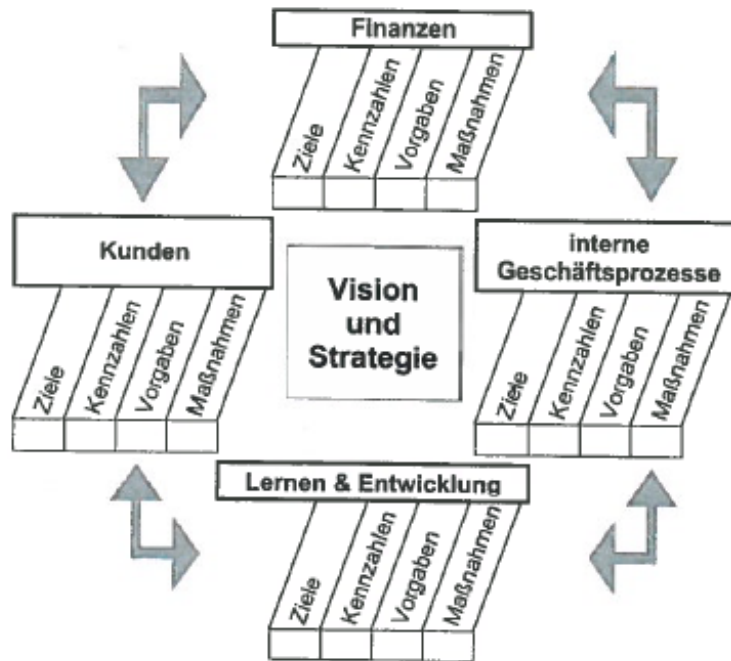


Abb. 5: BSC-Elemente nach Kaplan und Norton (Quelle: Friedag & Schmidt, 2011, S. 11).

Ursprünglich für die Privatwirtschaft konzipiert, haben Kaplan und Norton im Laufe der Zeit die BSC angepasst und auch für die öffentliche Verwaltung adaptiert.⁴ Nicht alle Zielinhalte können eins zu eins vom privaten Sektor übernommen werden. Zum Beispiel ist das allgemeine Ziel eines privatwirtschaftlichen Unternehmens die Wettbewerbsfähigkeit; in der öffentlichen Verwaltung jedoch die Erfüllung der öffentlichen Aufgabe (Haldemann et al., 2011, S. 79; den gleichen Ansatz haben Friedag & Schmidt, 2011, S. 21–25). Mit der Einführung der (Leistungs-)Aufgabenperspektive soll den Zielsetzungen der Politik und den Kunden- und Bürgerinteressen Rechnung getragen werden (Haldemann et al., 2011, S. 78). Die Autoren empfehlen die Ausformulierung eigener strategischer Zielsetzungen für die öffentliche Verwaltung explizit (Haldemann et al., 2011, S. 80). In Abbildung 6 wird die Anpassung der BSC-Perspektiven an die Gegebenheiten des öffentlichen Sektors aufgezeigt.

⁴ Vgl. Literaturliste betreffend die Autoren Kaplan und Norton in: Haldemann et al., 2011, S. 214.

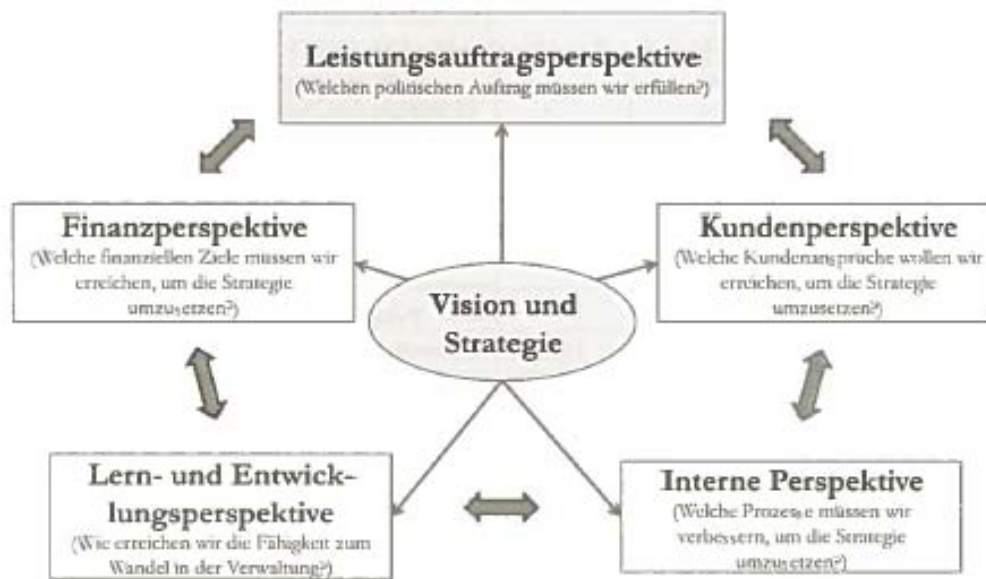


Abb. 6: BSC für die öffentliche Verwaltung (Quelle: Haldemann et al., 2011, S. 77).

Bis jetzt lag der Fokus der BSC stark auf der strategischen Ebene. Warum wird die BSC auch als Wissensmanagement-Instrument betitelt? Weil die BSC auch als Methode zur Wissensgenerierung, -erhebung, -darstellung, -verarbeitung und -auswertung genutzt wird (Stary et al., 2013, S. 156).

Wissenserhebung und -generierung findet statt zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden während der gemeinsamen Diskussion über und die Festlegung der Organisationsstrategie sowie über die Konkretisierung der sich daraus ergebenden Teilziele. Da diese Kennzahlen und Perspektiven auf ein Formblatt übertragen werden, dient die BSC als Wissensdarstellung. Die Organisationsstrategie enthält die Ziele der Mitarbeitenden. Diese erkennen ihre Ziele in der Organisationsstrategie wieder. Dadurch findet Wissensauswertung und -verarbeitung statt (Stary et al., 2013, S. 157).

Warum wird die BSC als mögliches Wissensmanagement-Instrument für die Justizadministration ausgewählt? Die Begründung liegt in der Ganzheitlichkeit der BSC: Sie kann als Führungs- und Wissensinstrument eingesetzt werden. Dies wäre ein für die Justizadministration umfangreicher und nachhaltiger Ansatz. Um diesen Schritt zu gehen, müsste sich die Justizadministration eine Vision oder ein Leitbild geben. Auf dieser Vision basierend, könnten sodann die Bereiche ihre Leitziele ableiten und erarbeiten. Noch umfassender wäre ein Einsatz der BSC im ganzen Gericht. Dieses müsste sich ebenfalls mit der Erarbeitung eines Leitbilds befassen und dieses auf Ziele herunterbrechen. Aufgrund der erfolgten thematischen Abgrenzung dieser Arbeit wird sich die Überprüfung eines möglichen Einsatzes der BSC auf die Justizadministration beschränken.

3.2.2 Vorgehen

Wichtigste Voraussetzung für die Einführung einer BSC ist, dass die Organisation über eine Strategie verfügt. Ist dem nicht so, wirkt es sich vorteilhaft aus, wenn die Strategie durch die

Führung in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden formuliert wird. Dazu bedarf es eines kommunikationsfähigen Teams. Ist eine Organisation nicht profitorientiert, kann die Formulierung einer Mission die Strategie ersetzen (Stary et al., 2013, S. 161, 167).

In der Vorbereitungsphase werden die strategischen Ziele der Organisation festgelegt. Es wird eine Strategiekarte erstellt; darauf sind die Beziehungen der Ziele in den unterschiedlichen Perspektiven entsprechend ihrer hierarchischen Struktur ersichtlich. Die Perspektiven und Kennzahlen sind ebenfalls in der Vorbereitungsphase zu definieren. Sie ergeben sich aus der definierten Strategie. Unter Verwendung einer Strategy Map wird die Strategie dargestellt. Die Ziele werden in einem Raster aus strategischen Themen und den vier Perspektiven gebündelt. Sodann werden die Ziele durch Ursache-Wirkungs-Ketten miteinander verbunden (Stary et al., 2013, S. 165).

Sind diese Phasen abgeschlossen, werden die Ziele aus der Strategy Map in die Perspektivenfelder der BSC eingetragen. Zu jedem Ziel sind Kennzahlen, Vorgaben zu den Kennzahlen und allgemein gehaltene Massnahmen hinzuzufügen. Aus der vollständigen BSC werden nun Projekte oder Aktionsprogramme abgeleitet. Die Projekte sind an die hierarchische Struktur der Perspektiven gebunden; diese wiederum in die funktionsgebundene hierarchische Struktur der Organisation. „Das Informations-, Berichts- und Auswertungssystem der Organisation ist so zu gestalten, dass alle für die ausgewählten Kennzahlen erforderlichen Daten mit ausreichendem Informationsgehalt zur Verfügung stehen und es daher möglich wird, die Wirksamkeit von Frühindikatoren und der logischen Verknüpfungen zwischen den Kennzahlen zu verifizieren“ (Stary et al., 2013, S. 167).

3.2.3 Anwendungsbereich

Die BSC entfaltet die beste Wirkung in einer Organisation, die mit der BSC ein neues Managementsystem aufbaut. Über die Strategie wird die Organisation definiert und die BSC wird im gesamten Führungs- und Berichtswesen ein inhärenter Bestandteil (Stary et al., 2013, S. 160). Allein, der Aufbau eines neuen Managementsystems ist nicht häufig anzutreffen. Die BSC kommt eher „[...] als praktische Umsetzungshilfe einer Strategie in tägliches Tun als Ziel [...]“ zum Einsatz.

Ein weiterer Anwendungsbereich der BSC findet sich in der Erarbeitung und Kommunikation von Wissenszielen. Strategische klare Ziele im Bereich des Wissensmanagements sind unabdinglich für eine erfolgreiche Umsetzung der BSC. Aus den strategischen Zielen sollen und können Wissensziele abgeleitet werden. Erarbeitet und kommuniziert werden die Wissensziele durch die Erstellung einer BSC (Stadelmann & Montani, 2008b, Ziff. 6).

3.2.4 Potenzial und Grenzen

Grenzen für die Erstellung einer BSC sind hinsichtlich Aufwand, Zeit und Geld gegeben. Wenn ein solches Projekt an die Hand genommen wird, sollte der Zeitrahmen grosszügig geplant werden. In der Literatur ist von bis zu zwei Jahren die Rede (Stary et al., 2013, S. 168). Dies bedarf eines nicht zu unterschätzenden Personalaufwands, was wiederum

Personalkosten, Schulungskosten und eventuell das Beiziehen externer Berater zur Folge haben kann.

Alles in allem ist die BSC ein effektives und universell einsetzbares Instrument für das Management zur konsequenten Ausrichtung von Aktionen oder Projekten auf ein gemeinsames Ziel. Sie bietet eine ganzheitliche Betrachtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Mit der BSC ist die Möglichkeit gegeben, fassbare Strategien zu entwickeln. Ein weiterer Pluspunkt ist, dass die Strategie integraler Bestandteil der Budget- und Berichtssysteme wird (Stary et al., 2013, S. 176). Gemäss Stopper und Ferrari gelingt der BSC eine Komplexitätsreduktion dadurch, dass sie sich auf die wesentlichen Zusammenhänge konzentriert. Ebenfalls steuert die BSC eine optimale Ressourcenverteilung an und kündigt Veränderungen durch Frühindikatoren rechtzeitig an (Stopper & Ferrari, 2006).

3.3 Wissenslandkarten

3.3.1 Grundlagen

Wissenslandkarten stellen nachhaltiges, schwer greifbares Wissen in grafischer Form dar. Wissen wird so explizit gemacht und zu bestehendem Wissen in Beziehung gesetzt (Stary et al., 2013, S. 115). Wissenslandkarten basieren auf hierarchisch organisierte Netzstrukturen, dienen und bezwecken die strukturierte Darstellung von Wissen, erleichtern dadurch dessen strukturierte Verarbeitung und unterstützen die Bewahrung, Verbreitung und Vertiefung von Wissen (Stary et al., 2013, S. 116). Für die Visualisierung von Wissen stehen unterschiedliche Mappingtechniken zur Verfügung. Sicher eine der bekanntesten Mappingtechniken ist die Mindmap, die von Tony Buzan kreiert wurde.⁵ Weitere Mappingtechniken sind: Spinnennetzgrafiken, Clustering, Matrix oder Konzeptkarten.⁶

Von Guretzky erklärt, dass „Wissenskarten“ der Wissenstransparenz dienen und „Verzeichnisse von Wissensträgern, -beständen, -quellen, -strukturen bzw. -anwendungen“ sind (von Guretzky, 2001). Sie werden eingesetzt, um Wissen in Organisationen zu identifizieren und Arbeitsabläufe effizienter und effektiver zu gestalten (Stary et al., 2013, S. 115). Insbesondere sollen Expertenwissen, Teamwissen, Wissensentwicklungsstationen und organisationale Fähigkeiten und Abläufe miteinander in Beziehung gesetzt werden (von Guretzky, 2001; Stary et al., 2013, S. 115). Nutzen stiften Wissenslandkarten dort, wo nachhaltiges, schwer greifbares Wissen vorliegt, welches erfasst und strukturiert werden soll. Das Gegenteil von schwer greifbarem Wissen sind reine Daten oder kurzlebige Informationen. Mit diesem Wissensmanagement-Instrument kann insbesondere Erfahrungswissen systemisch festgehalten werden. Dabei trägt auch die Visualisierung zur Wissenserhebung bei (Stary et al., 2013, S. 115–116).

⁵ Für eine umfassende Einführung in die Mindmappingtechnik siehe Buzan, 1993, S. 89–166.

⁶ Für eine umfassende Auflistung und Beschreibung von Mappingtechniken siehe Ott, 2003, S. 26–29.

3.3.2 Vorgehen

Zuerst gilt es, die organisationsstrategischen Wissensziele zu bestimmen. Die Einhaltung derselben sollte bei jedem weiteren Schritt überprüft werden. Stary et al. zeigen zwei Anforderungen auf, die bei der Erstellung von Wissenslandkarten erfüllt werden müssen (Stary et al., 2013, S. 118): 1) Wissenslandkarten sollten nutzerorientiert sein, und 2) sie sollten methodenorientiert bzw. qualitätsgesichert sein. Nutzerorientiert bedeutet, dass bei der Erstellung von Wissenslandkarten Kriterien der Zweckmässigkeit hinzugezogen werden. Wichtig ist dies bei der Auswahl der Wissens Elemente und den assoziativen Relationen, die für die Wissenslandkarte ausgesucht werden. Methodenorientiert heisst, dass logische Kriterien beim Erstellen der Hierarchien sowie bei der Systematik der Bezeichnungen der Wissens Elemente und Relationen angewandt werden sollten. Eine gemeinsame Sprache der Wissenslandkartennutzer muss gefunden werden. Es gilt ein standardisiertes Vokabular festzulegen, auf das sich jeder Nutzer verlassen kann. Dies ist immanent für den späteren Such- und Auffindprozess.

Vier Arbeitsschritte sind nötig, um eine Wissenslandkarte zu erstellen. Zuerst sind die wichtigen Themenbereiche als sogenannte „Hierarchieköpfe“ festzulegen und in hierarchiebildende Relationen anzuordnen. Sodann werden diese Themenbereiche weiter untergliedert mit logisch untergeordneten Wissens Elementen. Als dritter Schritt werden die Hierarchien miteinander in Beziehung gesetzt. Diese logischen Vernetzungen werden mit logischen Relationen vertikal visualisiert. Auch möglich ist eine assoziative Vernetzung; diese wird horizontal visualisiert. Der letzte Schritt besteht in der Optimierung der Wissenslandkarte. Sie kann und soll an geänderte Anforderungen, Ziele und Wissensbestände angepasst werden.

3.3.3 Anwendungsbereich

Nachfolgend werden mögliche konkrete Anwendungsbereiche in der Justizadministration vorgestellt.

Dokumentenmanagement:

- Thematische Ablage von Dokumenten mit vorgegebenen Strukturen;
- Zuordnung von Dokumenten zu Beziehungswissen;
- Thematische Suche von Dokumenten;
- Mehrsprachig geführte Dokumentation/Bezeichnungsvielfalt;
- Verteilung von Dokumenten nach Kriterien eines Berechtigungskonzepts.

Informationsmanagement:

- Wissensflüsse in mehreren Dimensionen organisieren (zwischen den Abteilungen, Standorten, Prozessen, Kunden etc.);
- Visualisierung von Berechtigungs- und Nutzungskonzepten in abstrakter Form, z.B. an Rolle gebunden, anstatt personengebunden;
- Geregelt Informationsprozesse anhand der Rollenbeziehungen (Hol- und Bring-schuld).

Human Resource Management:

- Sichtbar und verständlich machen des Aufgabenprofils im Kontext der Organisation;

- Fördern von vernetztem Denken;
- Erfassen und darstellen der Kompetenzen von Mitarbeitenden, Bereichen etc.;
- Kompetenzen mit Prozessen, Bereichen, Projekten in Beziehung setzen;
- Zukünftiger Bedarf an Kompetenzen einschätzen;
- Kompetente Ansprechpartner aufzeigen;
- Kompetente Personen für bestimmte Aufgaben oder Projekte finden.

3.3.4 Potenzial und Grenzen

Wissenslandkarten fördern durch die Wissenstransparenz eine effektive Nutzung des vorhandenen Wissens. Wissensträger, ob diese Personen oder Daten sind, sind einfacher auffindbar. Durch die expliziten Wissenszusammenhänge wird der Zugang zum organisationalen Wissen ermöglicht, was insbesondere für Teamarbeiten hilfreich ist. Das Erstellen einer Wissenslandkarte standardisiert Wissen. Bestehende Wissensstrukturen ermöglichen das Sichern von Erfahrungswissen. Mit den Wissenslandkarten werden Beziehungen zwischen Informationen dargestellt; Punktuell Wissen wird mit Beziehungswissen vernetzt. Wissenslandkarten können Wissenslücken aufzeigen und demonstrieren auf diese Art, was die Organisation weiss und was nicht. Diese Lücken können sodann geschlossen werden.

Schwierigkeiten bei der Erstellung von Wissenslandkarten befinden sich in der Eigenheit des Menschen, Wissen nicht gerne zu teilen. Grenzen bei der Erstellung von Wissenslandkarten sind teilweise darin zu erkennen, dass Wissen personengebunden ist. Das häufig vorkommende implizite Wissen in explizites Wissen umzuwandeln und so zu standardisieren, ist ebenfalls eine Herausforderung, wenn es um Wissenslandkarten geht. Wissen ist lose in verschiedenen Datenbanken vorhanden sowie über Fachdomänen verteilt. Dies zu sammeln und zu vernetzen, ist Aufgabe dieses Wissensmanagement-Instruments.

Mit Blick auf die Wissenschaftlichen Dienste könnte der Einsatz von Wissenslandkarten im Bereich Dokumenten- und Informationsmanagement nützlich sein.

3.4 Prozessorientiertes Wissensmanagement

3.4.1 Grundlagen

Ziel des prozessorientierten Wissensmanagements ist es, Prozesse zu verbessern, und zwar durch die systematische Bereitstellung und Anwendung von Wissen und Information (Weis, 2104, S. 32). (Geschäfts-)Prozesse sind die Wissensplattformen von Unternehmen (Abecker et al., 2002, S. 4). Das Streben nach Qualitätsverbesserung sowie Zeit- und Kosteneinsparungen hat in den Unternehmen dazu geführt, dass prozessorientierte Organisationskonzepte eingeführt wurden. Diese zielten darauf ab, bereichsinterne Schnittstellen zu überbrücken und/oder zu koordinieren. Dieser Ansatz wurde unter dem Namen „Business Reengineering“ bekannt (Thiessen, 2001, S. 23).

Was für Unternehmen hinsichtlich Aufwandbereinigung und Qualitätsverbesserung gilt, kann auch für die Verwaltung Gültigkeit besitzen. Ein Prozess ist kein Wissensmanagement-

Instrument per se. Aus seiner Definition geht jedoch hervor, dass Prozesse einen Einfluss auf das Wissensmanagement haben können: „Ein Prozess ist eine Struktur, deren Elemente Aufgaben, Aufgabenträger, Sachmittel und Informationen sind, die durch logische Folgebeziehungen verknüpft werden. Darüber hinaus werden deren zeitliche, räumliche und mengenmäßige Dimensionen konkretisiert. Ein Prozess hat ein definiertes Starterereignis (Input) und Ergebnis (Output) und dient dazu, einen Wert für Kunden zu schaffen“ (Fischermanns, 2013, S. 14). Die Beschreibung derartiger Prozesse gelingt kaum über deren Ablauffolge. Vielmehr bedarf es der Darstellung der gewünschten Resultate und der dazu notwendigen Informationen. Daraus ergibt sich der Grund, weshalb diese Prozesse als „wissensorientiert“ bezeichnet werden (Thiessen, 2001, S. 24).

Die Elemente der unter Ziff. 2.1.4 dargestellten Definition des Wissensmanagements (systematische Nutzung von Wissen als Ressource zur Umsetzung der Organisationsziele) sind wie soeben gesehen im Prozess enthalten. Wissensmanagement ist ein integraler Bestandteil der Prozesse. „In den Prozessen wird Wissen während der Bearbeitung genutzt [...]“ (Weis, 2014, S. 31). Das Nutzen von Wissen kann bei der Prozessbearbeitung zu besseren Ergebnissen führen, und bereits durch die Prozessbearbeitung entsteht wichtiges Wissen, insbesondere Erfahrungswissen (Weis, 2014, S. 31; Abecker et al., 2002, S. 4). Das Erfahrungswissen kann zur stetigen Verbesserung der Geschäftsabläufe eingesetzt und auch weitergegeben werden (Weis, 2014, S. 31). Auch Nägele und Schreiner sehen den Grund für prozessorientiertes Wissensmanagement im Einbezug von Wissen in Prozesse: „Im Laufe eines Prozesses wird kontinuierlich auf Wissen zurückgegriffen; gleichzeitig wird in Prozessen neues Wissen geschaffen. Ziel des Wissensmanagements ist es, das im Unternehmen vorhandene und neu entstandene Wissen zu nutzen“ (Nägele & Schreiner, 2002, S. 25).

Prozesse werden beeinflusst von Qualität und Modalität von Wissen und dessen zielgerichteter Nutzung (Weis, 2014, S. 32). Durch die optimale Verwendung der Ressource Wissen in wissensintensiven Geschäftsprozessen kann das Potenzial für Produktivitäts- und Qualitätssteigerungen freigesetzt werden. Der Einzelne soll bei der Bewältigung der Arbeit im Prozess gefördert werden. Geschehen kann dies dadurch, dass relevantes Wissen schnell auffindbar und nutzbar ist, neues Wissen erzeugt und für andere zur Verfügung gestellt werden kann (Weis, 2014, S. 33). Indem sich die Organisation an Prozessen ausrichtet, wird eine effiziente Integration und Koordination der Verantwortungsbereiche erreicht und die für die Leistungserstellung erforderlichen Wissenspotenziale und Wissensträger bereitgestellt (Weis, 2014, S. 32).

Die Interaktion zwischen Wissen, das für Prozesse verwendet wird, und dasjenige, welches in Prozessen erzeugt wird, ist in Abbildung 7 dargestellt.

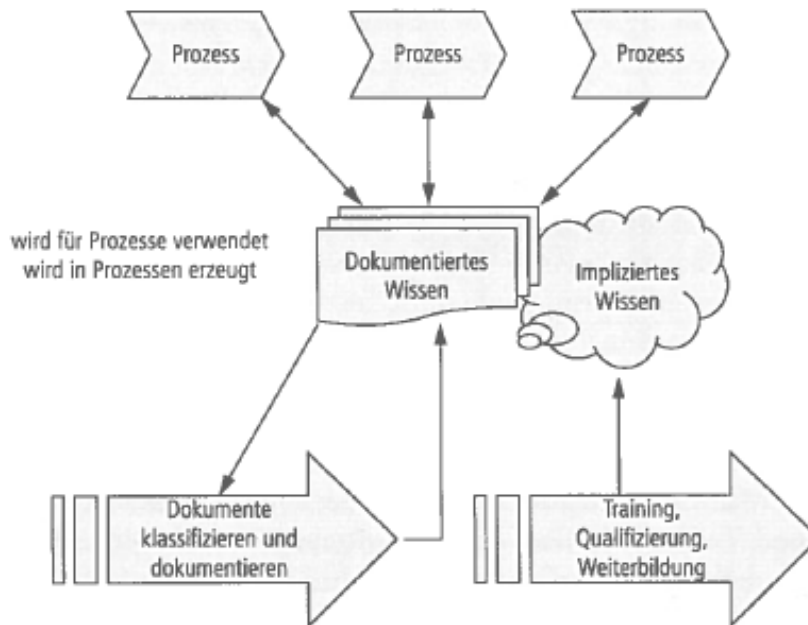


Abb. 7: Ablauf prozessorientiertes Wissensmanagement (Quelle: Weis, 2014, S. 32).

Prozesse teilen sich auf in Ausführungsprozesse, Unterstützungsprozesse und Führungsprozesse. Charakteristisch für den Ausführungsprozess ist, dass er direkt an der Wertschöpfungskette beteiligt ist und so einen messbaren Beitrag zum Kundennutzen leistet. Der Unterstützungsprozess unterstützt den Ausführungsprozess und bezieht sich auf die benötigten Ressourcen wie beispielsweise Personal. Um die Ausführungs- und Unterstützungsprozesse zu lenken, ist der Führungsprozess gedacht und wird für die nicht-delegierbaren Aufgaben der Planung und Kontrolle (z.B. Budgetplanung) eingesetzt (Fischermanns, 2013, S. 119). Die Unterteilung von Geschäftsabläufen in diese Prozessarten bezweckt ein systematisches und zielgerichtetes Management der Organisation. Zur optimalen Leistungserstellung beitragen kann die Bereitstellung von Wissenspotenzialen und Wissensträgern in den Prozessen. Während der Prozesse ist kontinuierlich das Wissen aus der Wissensbasis der Organisation (Wissen, Wissensträger, -verfügbarkeit) zuzuführen, zu dokumentieren, zu archivieren und das Erfahrungswissen weiterzuentwickeln (Weis, 2014, S. 31).

Prozesse haben in der Justizadministration des BVGer eine grosse Wichtigkeit. Es bestehen wissensintensive Geschäftsprozesse mit etlichen Schnittstellen innerhalb der Bereiche, zu anderen Bereichen und zur Rechtsprechung. Diese müssen miteinander koordiniert werden. Hinsichtlich der Rechtsprechung ist dies äusserst wichtig, um formelle Fehler, welche direkte Auswirkung auf die Rechtsprechung haben können, zu vermeiden. Die Verwaltung hat zur Aufgabe, die Rechtsprechung zu unterstützen. Daher ist es sehr wichtig, dass eine gut geölte Prozessmaschinerie am Werk ist.

3.4.2 Vorgehen

Zuerst gilt es, die wissensintensiven Geschäftsprozesse zu definieren. Als Auswahlkriterien stehen Kernkompetenzen und Wissensintensität zur Verfügung (Heisig, 2002, S. 56). Danach

werden die wissensintensiven Geschäftsprozesse ausgestaltet und eine detaillierte Beschreibung der Arbeitsaufgaben in den Organisationseinheiten erstellt. Unterschieden wird zwischen der Wissensnutzung der Organisation und derjenigen der einzelnen Mitarbeitenden. Sodann sind die repräsentativen Geschäftsprozesse festzulegen. Als repräsentativ gelten jene Prozesse, die einen hohen Wertanteil für das Endprodukt oder den Enddienst darstellen. Das Endprodukt in einem Gericht ist letztendlich der Gerichtsentscheid. In der Justizadministration ist das Endprodukt der Dienst, der eine effiziente Rechtsprechung unterstützen hilft. Die Ermittlung des Wertanteils findet auch durch Befragung und Einbezug der Prozessverantwortlichen respektive -beteiligten statt. Dies ist wichtig, da es Akzeptanz und Unterstützung für die Lösungsansätze fördert (Heisig, 2002, S. 57). Zudem kann das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden weiter expliziert werden, indem Checklisten, Leitfäden oder weitere Methoden (z.B. das Wissensmanagement-Instrument Storytelling) erstellt und den jeweiligen Prozessen zugeordnet werden. Die Prozessdarstellung selbst ist ebenfalls als Wissensressource anzusehen. Sie enthält die Explikation des Prozesswissens der Mitarbeitenden (Heisig, 2002, S. 57–58).

Um eine optimale Nutzung dieses Wissensmanagement-Instruments zu erhalten, reicht es nicht, nur das explizite Wissen in einer Prozessdatenbank zu speichern. Das gespeicherte Wissen muss auch verteilt und angewendet werden. Dazu werden in einem nächsten Schritt die einzelnen Prozesse miteinander verknüpft. So werden nach- und nebengelagerte Prozesse nachvollziehbar dargestellt (Heisig, 2002, S. 59).⁷

3.4.3 Anwendungsbereich

Abecker et al. sehen bei der Integration von Wissensmanagement in das Geschäftsprozessmanagement drei Hauptanwendungsmöglichkeiten (Abecker et al., 2002, S. 4–5):

1. „Geschäftsprozesse als Ausgangspunkt für Wissensmanagement“
Auf der fachlichen Ebene sollen Wissensmanagement und Geschäftsprozessmanagement integriert werden. Erster Schritt ist die Erstellung eines Fachkonzepts, das Aktivitäten, Personen und Daten beschreibt. Zusätzlich muss festgelegt werden, wie das relevante Wissen für wissensintensive Aktivitäten identifiziert und strukturiert werden soll. Schliesslich werden Wissensmanagementprozesse zur Bewahrung, zum Austausch und zur Nutzung des Wissens definiert. In dieser Art werden Wissensmanagementaktivitäten mit Prozessbearbeitung kombiniert.
2. „Wissensmanagement und Prozessführung“
Durch den Zugriff auf das Wissensmanagementsystem kann die Prozessausführung verbessert werden. Ein Workflow-Management kann die Geschäftsprozesse unterstützen. Workflow-Managementsysteme koordinieren beispielsweise die Bearbeitung strukturierter Geschäftsprozesse. Durch Wissensmanagementsysteme kann diese Koordinationsfunktion ergänzt werden, indem der Zugriff auf das für die Aufgabe relevante Wissen unterstützt wird.

⁷ (Vgl. für die unterschiedlichsten Methoden des prozessorientierten Wissensmanagements: Abecker et al., 2002.)

3. „Geschäftsprozesse als Gegenstand des Wissensmanagements“

Auch die Verwaltung hat als Kernaufgabe die Identifikation und effektive Umsetzung von Geschäftsprozessen. Systematische Prozessverbesserungen finden durch Lernprozesse statt. Wird aktuelles Wissen mit früheren Erfahrungen kombiniert, wird der Lernprozess angekurbelt.

„Prozesswissen ist die primär für jede Bearbeitung eines Prozesses notwendige Information über Prozessablauf, beteiligte Personen, Rollen bzw. Organisationseinheiten, benötigte Anwendungssysteme und deren workflow-relevanten Daten“ (Abecker et al., 2002, S. 18). Für die Justizadministration könnte prozessorientiertes Wissensmanagement von Relevanz sein. Namentlich werden bei der Unterstützung der Rechtsprechung in der Justizadministration des BVGer Workflow-Managementsysteme eingesetzt. Diese identifizieren Aktivitäten und ordnen sie einer oder mehreren Personen zu. Die Workflow-Managementsysteme lassen die Schnittstellen zwischen Administration und Rechtsprechung sichtbar werden. Die Analyse in Kapitel 4 wird zeigen, ob dieser Hypothese gefolgt werden kann.

3.4.4 Potenzial und Grenzen

Prozessorientiertes Wissensmanagement unterstützt das Organisationsgedächtnis. Es geht nicht nur um die Prozesse an sich, da diese für sich allein gesehen keine Informationen enthalten, in welchem Kontext sie stehen. Für das Verstehen und Ausführen der Prozesse wäre just diese Kontextinformation sehr hilfreich. Ein Nutzen ist daher darin zu erkennen, dass Wissen und Information in die Prozesse eingebunden und genutzt werden. Indem Prozesse als eine Dimension zur Strukturierung einer Wissensbasis herangezogen werden, kann ein weiterer Nutzen für die Verwaltung entstehen.

Ebenfalls positiv zu werten ist, dass innerhalb des prozessorientierten Wissensmanagements weitere Wissensmanagement-Instrumente einbezogen werden können, beispielsweise Best Practises oder Yellow Pages. Prozessorientiertes Wissensmanagement könnte ein weiterer Ansatz für ein umfassendes Management des Wissens in einer Organisation sein.

Der Einsatz von prozessorientiertem Wissensmanagement bedingt insbesondere, dass der Fokus verbreitet wird. Daher ist es wichtig, die Schnittstellen immerzu zu pflegen und diszipliniert den Einbezug der betroffenen Personen im Prozess beizubehalten. Dazu ist die Schaffung entsprechender Ressourcen mit einer verantwortlichen Person unumgänglich. Es besteht sonst die Gefahr, den ganzheitlichen Ansatz aus den Augen zu verlieren und nur noch die Prozesse per se zu bewirtschaften.

3.5 Storytelling

3.5.1 Grundlagen

Mittels Geschichten erzählen das Wissen zu managen, mag auf den ersten Blick erstaunen. Aber genau dazu wurde Storytelling speziell entwickelt, und zwar am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Geschichten sind besonders gut zur Wissensvermittlung geeignet, da

sie durch Lebendigkeit und Unterhaltsamkeit einfacher im Langzeitgedächtnis haften bleiben (Müller & Herbig, 2004, S. 76). Storytelling ermöglicht es einer Organisation, implizites Wissen und Erfahrungswissen auszutauschen und weiterzugeben. Ziel ist es, zukünftige Fehler zu vermeiden. Durch Storytelling ist es auch möglich, die Einstellung von Mitarbeitenden zur Organisation zu erfahren, da Geschichten deren Normen, Werte und Kultur reflektieren (Müller & Herbig, 2004, S. 74). Storytelling ist vor allem dann ein wertvolles Wissensmanagement-Instrument, wenn bedeutsame Ereignisse (z.B. Umstrukturierungen) der gesamten Organisation verständlich, nachvollziehbar und kommunizierbar gemacht werden sollen (Neubauer et al., 2003, S. 351). Gemachte Erfahrungen aus relevanten Ereignissen werden aus unterschiedlichen Blickwinkeln zusammengetragen und aufbereitet. Aus einer gemeinsam erzählten Geschichte wird eine Erfahrungsgeschichte (Stary et al., 2013, S. 59). Stary, Maroscher und Stary unterscheiden zwei Arten von Storytelling. Erstens das „Narrative Storytelling“, welches vor allem der Reflexion von Erlebtem und der Erschließung von Potenzial zu Veränderung dient (Stary et al., 2013, S. 58). Zweitens das „Springboard Storytelling“, das den Fokus auf die Generierung von handlungsrelevantem Wissen zur aktiven Beteiligung an Veränderungsprozessen legt (Stary et al., 2013, S. 80).

3.5.2 Vorgehen

Mehrere aufeinander aufbauende Phasen sind zu durchlaufen. Die Phasen sind in Abbildung 8 illustriert.

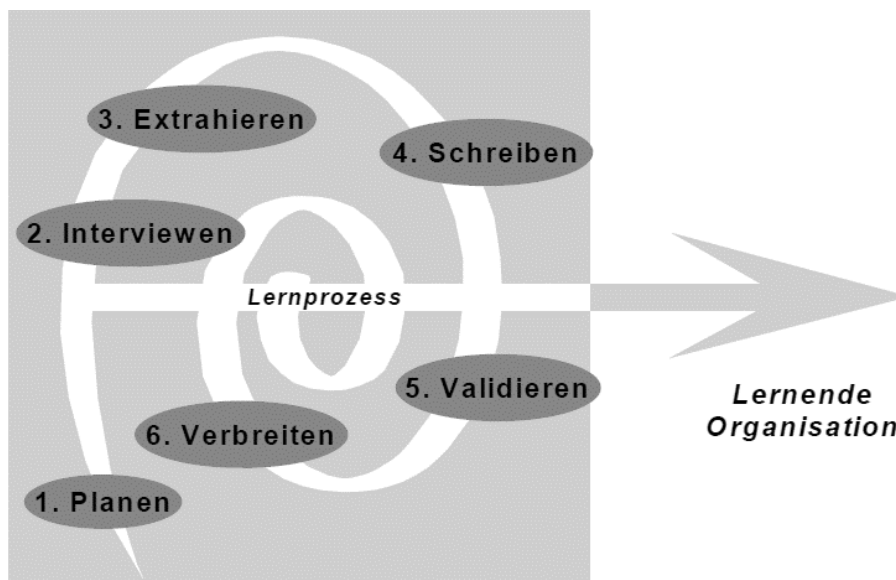


Abb. 8: Phasen des Storytellings (Quelle: Erlach et al., 2004, S. 2).

Durch **Planung** muss festgelegt werden, welche Zielsetzung mit dem Storytelling-Dokument verfolgt werden soll. Steht das Ziel fest, wird nach einem herausragenden Ereignis in der Organisation gesucht, anhand dessen die Geschichte erzählt wird. Darauf werden die direkt Beteiligten und Betroffenen **interviewt**. Es stellen sich Fragen nach ihren persönlichen Erlebnissen, Eindrücken und Meinungen. Es sind möglichst viele Personen zu befragen, damit das

Ereignis aus den unterschiedlichsten Perspektiven aufgezeigt werden kann. Dazu sind narrative und halbstrukturierte Interviews anzuwenden (Neubauer et al., 2003, S. 352; Erlach et al., 2004, S. 2–4).

Durch **Extrahieren** werden die entscheidenden Aussagen als wörtliche Zitate herausgearbeitet und den thematischen Schwerpunkten zugeordnet. Dabei sollen möglichst viele und gegebenenfalls gegensätzliche Perspektiven aufgezeigt werden. Die emotionsbetonte und beweiskräftige Erfahrungsgeschichte wird durch **Schreiben** erstellt und besteht aus mehreren Kurzgeschichten. Die Erfahrungsgeschichte soll Fakten wiedergeben, aber auch Emotionen auslösen. Nach einem kurzen Vorspann wird die Geschichte in zwei Spalten erzählt. Die rechte Spalte ist für die wörtlichen Zitate reserviert; in der linken Spalte wird durch die Autorenschaft zum Nachdenken angeregt, indem provokative Fragen, erklärende Erläuterungen oder andere Impulse angebracht werden (Neubauer et al., 2003, S. 353; Erlach et al., 2004, S. 4–5).

Alle Beteiligten erhalten den ersten Entwurf der Erfahrungsgeschichte zur **Validation**, und sie können so ihre Zitate überprüfen und Änderungen anbringen. Ist die Erfahrungsgeschichte freigegeben, wird der Inhalt gezielt in Workshops **verbreitet** (Neubauer et al., 2003, S. 353; Erlach et al., 2004, 6–7).

Wie Abbildung 9 exemplarisch aufzeigt, liegt als Ergebnis ein Erfahrungsbericht vor, mit dem alle weiteren Schritte zur Implementation des Wissens vorgenommen werden können.

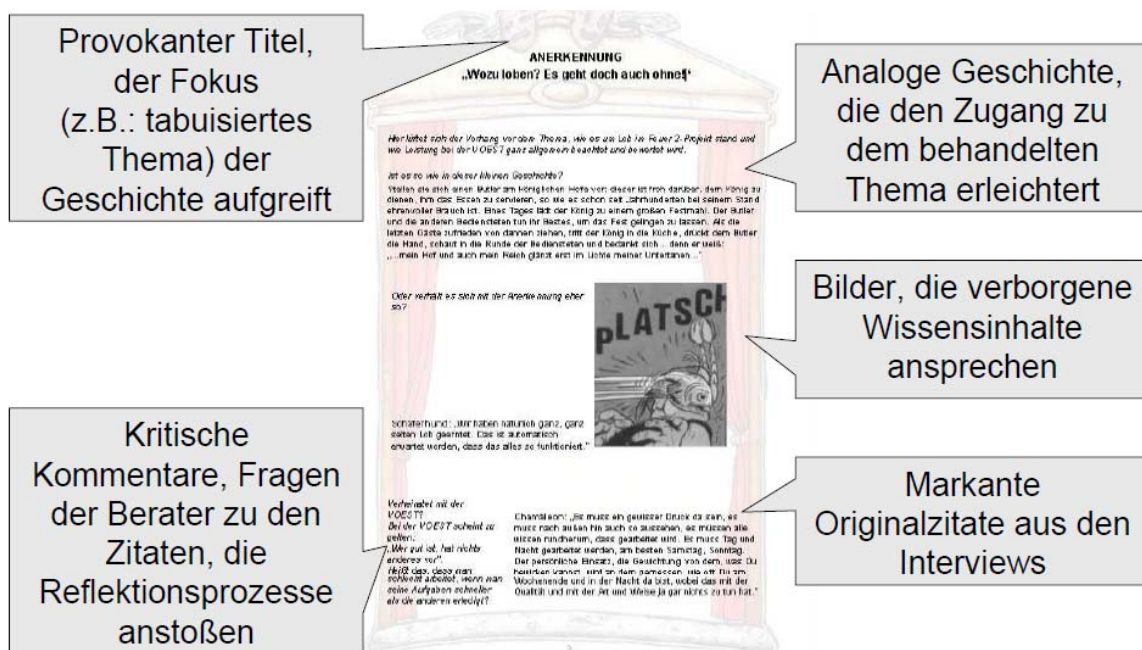


Abb. 9: Beispiel eines Erfahrungsdocuments erstellt mit Storytelling (Quelle: Erlach et al., 2004, S. 6).

3.5.3 Anwendungsbereich

Storytelling kann sehr unterschiedlich eingesetzt werden. Zum einen kann Storytelling zur wissenschaftlichen Analyse bestehender Wissensstrukturen der Mitarbeitenden über bestimmte Themengebiete oder über die Organisation insgesamt eingesetzt werden. Diese Erkenntnisse fließen hauptsächlich in Veränderungsprozesse einer Organisation ein. Zum anderen können, wie bereits erwähnt, Werte und Regeln einer Organisation weitergegeben werden (Müller & Herbig, 2004, S. 77).

Weitere Anwendungsbereiche sind dessen Einsatz bei Veränderungen in Abläufen oder in der Struktur einer Organisation; Transfer von implizitem Wissen einer Person zu anderen Personen; übermitteln von Stimmung und Umgangsformen in einer Organisation (Müller & Herbig, 2004, S. 77).

Storytelling kann als Bereicherung anderer Wissensmanagement-Instrumenten diesen zur Seite gestellt werden. Die so eröffnete Möglichkeit, implizites Wissen in Worte zu fassen und darzustellen, ist hier nochmals zu betonen. Insbesondere Projekte können durch diese dokumentierte Praxiserfahrung erweitert werden. Bei zukünftig ähnlich gelagerten Projekten kann sodann darauf zurückgegriffen werden. Durch die Verbreitung in Workshops kann Storytelling zu einer Art Projekt-Debriefing führen (Stary et al., 2013, S. 60).

Ist eine Organisation von hohen Fluktuationen betroffen, ist der Einsatz von Storytelling ein gangbarer Weg, um Wissen in der Organisation zu bewahren. Erfahrungen ausscheidender Mitarbeitenden werden so gesichert und dokumentiert im Hinblick auf den jeweiligen Kontext.

3.5.4 Potenzial und Grenzen

Zusammenfassend ist der Einsatz von Storytelling besonders bei bedeutenden ausserordentlichen Ereignissen empfehlenswert. Mit diesem Wissensmanagement-Instrument können Veränderungs- und Lernprozesse angestoßen werden. Auch Visionen können anhand einer Geschichte vermittelt werden. Weiteres Potenzial im Einsatz von Storytelling ist die glaubwürdige Vermittlung der Organisationskultur, um ein ganzheitliches Bild der Organisation zu erhalten (Müller & Herbig, 2004, S. 81–82).

Die Grenzen des Storytellings sind überwiegend im Ressourceneinsatz zu sehen. Es bedarf zur Durchführung und Auswertung ausreichender zeitlicher und personeller Ressourcen, da sich der Ablauf hin zur Erfahrungsgeschichte über mehrere Monate hinzieht. Voraussetzungen für eine optimale Umsetzung sind Offenheit, Sensibilität und den Willen zum Mitmachen. Da die Beteiligten von ihren Erfahrungen und Meinungen berichten, ist Vertrauen unumgänglich (Neubauer et al., 2003, S. 353; Stary et al., 2013, S. 77, 96). Es darf nicht ausser Acht gelassen werden, dass kaum gesteuert werden kann, welche Informationen der Empfänger interpretiert. Das Übermitteln von implizitem Wissen unterliegt einer gewissen Inhaltsverzerrung, welches beim Storytelling mitbedacht werden muss (Müller & Herbig, 2004, S. 82).

Die Literaturanalyse hat kein Beispiel von Storytelling in der Justizadministration ergeben. Einen möglichen Einsatz könnte Storytelling im Bereich Human Resources haben. Der empirische Teil dieser Arbeit wird zeigen, ob dieses Wissensmanagement-Instrument auch im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste Anklang findet (vgl. Ziff. 4.4.3).

3.6 Anforderungen der Justizadministration an Wissensmanagement-Instrumente

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung sind Wissensmanagement-Instrumente erst teilweise im Einsatz. So verfügt beispielsweise die Dienststelle Statistik im Kanton Zürich seit 2004 über eine BSC (Haldemann et al., 2011, S. 205). Der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten in der Justizadministration konnte anhand der Doktrin nicht nachgewiesen werden. Es wäre durchaus aufschlussreich zu überprüfen, ob andere Gerichte oder Staatsanwaltschaften Wissensmanagement-Instrumente einsetzen. Diese Fragestellung geht jedoch über das gewählte Thema und den darin enthaltenen Vorgaben hinaus. Die folgenden Anforderungen wurden daher aus dem vorgängig Geschriebenen deduziert.

Es kann festgehalten werden, dass eine der Anforderungen der Justizadministration an ein Wissensmanagement-Instrument ist, dass dieses der Heterogenität der Justizadministration Rechnung trägt. Die unterschiedlichen Aufgaben innerhalb der Administration und die vorhandenen Schnittstellen zur Rechtsprechung sollten in dem Wissensmanagement-Instrument Platz haben. Zusätzlich sind die Wissenskreise darin zu berücksichtigen. Als weitere Voraussetzung wird das Integrieren des bereits bestehenden Wissens in die bereits bestehenden Prozesse angesehen. Die Möglichkeit, mittels eines Wissensmanagement-Instruments Effizienz und Effektivität in der Justizadministration zu fördern, wäre ebenfalls wünschenswert.

Im empirischen Teil dieser Arbeit können die genannten Voraussetzungen genauer überprüft werden.

Zusammenfassung:

Allen Wissensmanagement-Instrumenten ist inhärent, dass vorgängig die Wissensziele zu bestimmen bzw. definieren sind.

Die verschiedenen Wissensmanagement-Instrumente haben unterschiedliche Schwerpunkte. So sind deren Einsatzmöglichkeiten passend auf die Organisation auszuwählen.

Die Justizadministration hat sich bis dato nicht weitergehend mit dem Thema Wissensmanagement und eine systematische Anwendung dessen Instrumente auseinandergesetzt.

4. Wissensmanagement im Bereich Wissenschaftliche Dienste

In einem ersten Schritt werden die Tätigkeiten des Bereichs Wissenschaftliche Dienste und dessen Teams näher vorgestellt. Im zweiten Schritt wird anhand der ausgewerteten Befragungen dargestellt, welche Wissensmanagement-Instrumente im Einsatz sind respektive ob andere Arten, das Wissen zu managen, eingesetzt werden.

4.1 Tätigkeit und Organisation Wissenschaftliche Dienste

Das Generalsekretariat setzt sich zusammen aus den fünf Fachbereichen Human Resources und Organisation (HR+O), Finanzen und Controlling (FiCo), Wissenschaftliche Dienste, Zentrale Kanzlei, Betrieb und Sicherheit sowie der Stabsstelle, dem Präsidialsekretariat (PRSE) (vgl. Abb. 1, S. 2). Die Arbeit konzentriert sich auf den Bereich Wissenschaftliche Dienste und präsentiert die darin eingebetteten Teams und deren Aufgabenportfolios näher.

Der Bereich Wissenschaftliche Dienste unterstützt die Richterinnen und Richter und die Mitarbeitenden des Gerichts in der Wahrnehmung ihrer täglichen Aufgaben. Der Bereich ist in fünf Teams gegliedert (vgl. Abb. 10), die zur Aufgabe haben, mittels Informationstechnologie und Wissensmanagement sämtliche Phasen der Rechtsprechung kompetent und bedarfsorientiert zu unterstützen.

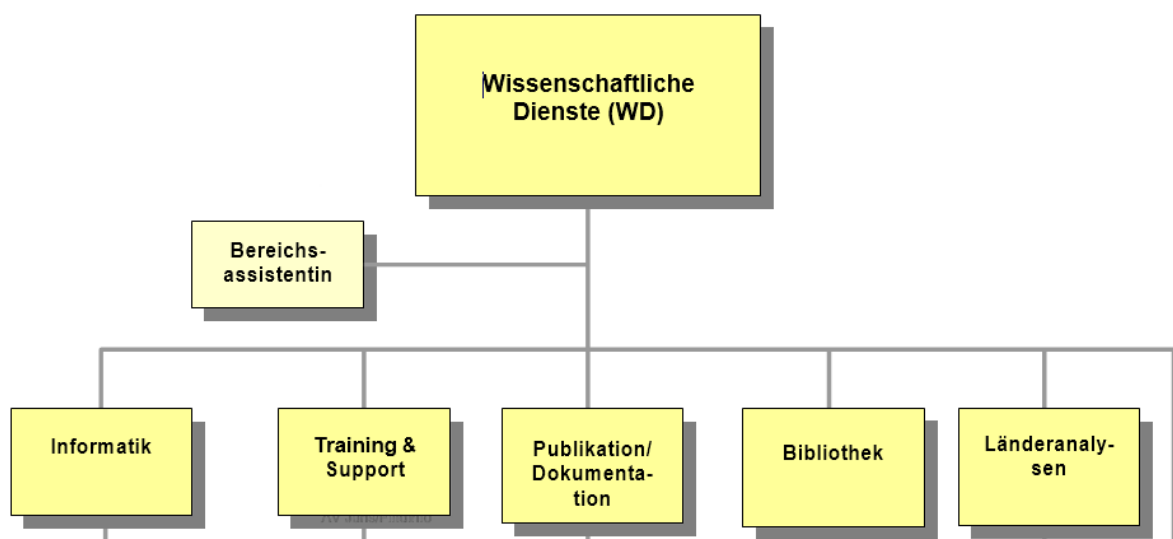


Abb. 10: Organigramm Wissenschaftliche Dienste BVGer (Quelle: Intranet BVGer, anonymisiert und angepasst durch Autorin).

Die Wissenschaftlichen Dienste sind auf der einen Seite besorgt, die dazu notwendigen Werkzeuge (Hard- und Software) zu liefern. Auf der anderen Seite verschafft der Bereich den Zugang zum nötigen Wissen und befähigt die Nutzer, dieses abzurufen.

4.1.1 Informatik

Da der Betrieb der Informatik ausgelagert ist, übt die Informatik des BVGer die Funktion des sogenannten IT-Integrationsmanagements aus. Dies beinhaltet:

- Informatik-Strategien und längerfristige Planung;
- Erstellen des Budgets betreffend die Informatik (Voranschlag und Finanzplanung);
- Beschaffen von IT-Dienstleistungen;
- Aushandeln von Service-Level-Agreements;
- Überwachen der Dienstleistungen;
- Überwachen der Informatikkredite;
- Bereitstellen der benötigten IT-Infrastruktur;
- Evaluieren von Bedürfnissen am BVGer;
- Durchführen von Informatikprojekten.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, braucht es ein kleines Team von Generalisten, welche nicht nur über ein breites Wissen in der Informatik und Telekommunikation verfügen müssen, sondern auch in der Lage ist, Situationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu beurteilen.

Vorstellbar ist, dass die Informatik alle drei Wissenskreise abdeckt. Dieser Hypothese wird sogleich nachgegangen (vgl. Ziff. 4.2.2).

4.1.2 Training & Support Juris/FindInfo

Das Team Training & Support Juris/FindInfo ist Ansprechpartner für Fragen zu den gerichtsspezifischen Informatikanwendungen Juris und FindInfo. Zusammen mit dem Integrationsmanagement gewährleistet es deren einwandfreies Funktionieren. Zum Dienstleistungsangebot gehört:

- Auskunftsstelle für Probleme oder Fragen zu Juris und FindInfo;
- Schulungen der Richterinnen und Richter sowie der Mitarbeitenden;
- Erstellen der Schulungsunterlagen sowie weiterer Anleitungen;
- Konfigurations- und Parametrisierungsarbeiten an Juris und FindInfo;
- Planung und Überwachung der regelmässigen Releases von Juris und FindInfo;
- Pflege und Weiterentwicklung der Entscheid- und Verfügungsvorlagen.

Die Autorin stellt die Hypothese auf, dass insbesondere das Team Training & Support den dritten Wissenskreis abdeckt. Ein umfangreiches Verständnis für die Rechtsprechung muss im Team vorhanden sein. Das Pflegen und die Weiterentwicklung der Informatikanwendungen machen dies notwendig. Das Einfügen neuer Verfahrensschritte und das Wissen über den Verfahrensablauf ist ein wichtiger Faktor. Zusätzlich ist Fachwissen im Bereich Software-Umgang Voraussetzung. Das Wissen über die Bundesverwaltung ist weniger tangiert, jedoch auch latent vorhanden.

4.1.3 Publikation/Dokumentation

Das Team Publikation/Dokumentation vereint zwei Aufgabenbereiche auf sich: Zum einen ist es verantwortlich für die Publikation der Entscheide des BVGer im Internet und in der amtlichen Sammlung BVGE. In Zusammenarbeit mit der Redaktionskommission sorgt das Team für eine einheitliche Form der zu publizierenden Entscheide und wendet dafür die geltenden Richtlinien an. Zum anderen konzipiert und pflegt das Team ein Dokumentationssystem, das den Richterinnen und Richtern sowie den Gerichtsschreibenden bestimmte Informationen zuverlässig, rasch und sprachunabhängig zur Verfügung stellt. Urteile können so in kohärenter und koordinierter Weise gefällt werden. Ebenfalls ist das Team für die Pflege des BVGer-Thesaurus zuständig.

Es kann gefolgert werden, dass für die Publikation und Dokumentation vor allem juristisches Wissen gefordert ist und es daher einer entsprechenden Ausbildung bedarf. Somit wäre insbesondere das Fachwissen betroffen. Der dritte Wissenskreis wird ebenfalls erfasst, da das Wissen über die Rechtsprechung insbesondere bei der Dokumentation vorliegen muss. Wissen über die Bundesverwaltung ist nicht zwingend. Unter Ziff. 4.2.2 wird näher darauf eingegangen.

4.1.4 Bibliothek

Die Bibliothek des BVGer hat im Wesentlichen den Auftrag, den Mitarbeitenden des Gerichts eine aktuelle und den Bedürfnissen entsprechend angepasste Dokumentation zur Verfügung zu stellen. Das Bibliotheksteam ist verantwortlich für die Neuanschaffungen, die Bearbeitung und Förderung der verschiedenen Arten der juristischen Sammlungen in Papier- und elektronischer Form (Monographien, Zeitschriften, Gesetzessammlungen, Datenbanken) und bietet Bibliothekführungen sowie spezifische Schulungen für die Benutzung des Bibliothekskataloges RERO an. Sie liefert allen Mitarbeitenden des BVGer allgemeine und spezifische Gesetzestexte für ihre tägliche Arbeit.

Denkbar ist, dass die Bibliothek von den Wissenskreisen Fachwissen und Wissen über die Bundesverwaltung betroffen ist, da die Einbindung der Bibliothek in gewisse Kreise des Bundes unumgänglich ist. In Ziff. 4.2.2 wird dies näher überprüft.

4.1.5 Länderanalysen

Das Team Länderanalysen unterstützt die Abteilungen des Asyl- und Ausländerrechts durch die Recherche, Analyse und Vermittlung von relevanten Informationen über die Herkunftsländer der Beschwerdeführenden (*Country of Origin Information*: COI). Die Länderanalytinnen und Länderanalysten verfolgen die politische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Lage in den Herkunftsländern und erschliessen und validieren Informationsquellen. Zu den Dienstleistungen des Teams Länderanalysen zählen:

- Unterhalten und Aktualisieren der Länderportale im Intranet;
- Recherche und Analyse spezifischer Informationen über Herkunftsländer, u.a. auch in arabisch-, persisch- und russischsprachigen Quellen;

- nicht abschliessende Dokumentenanalysen;
- Informationen über Quellen (Quellenkritik und Validierung) im Zusammenhang mit Herkunftsländern.

Die Länderanalytistinnen und Länderanalysten orientieren sich bei ihrer Tätigkeit an den COI-Richtlinien und arbeiten nach wissenschaftlichen Methoden objektiv und unabhängig vom juristischen Verfahren. Basierend auf öffentlichen Quellen erarbeiten sie Analysen, jedoch weder Gutachten noch persönliche Einschätzungen oder Stellungnahmen. Das Team Länderanalysen ist weder fachlich noch personell den rechtsprechenden Abteilungen unterstellt und hat keinen Zugang zu Beschwerdeverfahren. Die Länderanalytistinnen und Länderanalysten äussern sich weder zu Fragen der Zumutbarkeit einer Wegweisung noch der Glaubhaftigkeit der Vorbringen von Beschwerdeführenden noch der Schutzfähigkeit eines Staates. Dies ist die alleinige Verantwortung der Richterinnen und Richter.

Bei den Länderanalysen steht vor allem das Fachwissen im Vordergrund. Hinsichtlich Rechtsprechungs- und Bundesverwaltungswissen ist der Bedarf weniger vorhanden. Auf diese Hypothese wird sogleich eingegangen (vgl. Ziff. 4.2.2).

4.2 Istzustand des Wissensmanagements

Der folgende Abschnitt zeigt auf, wie mit Wissen im Bereich und in den Teams umgegangen wird. Auf die unter Ziff. 4.1.1–4.1.5 gemachten Hypothesen zu den Teams und den dazugehörigen Wissenskreisen wird näher eingegangen und die Frage nach der Relevanz der Wissenskreise für die Teams und den Bereich sowie das Gericht erläutert.

4.2.1 Umgang mit Wissen

4.2.1.1 Identifikation und Management

Für den Bereich wurde Wissen bis jetzt nicht im Detail identifiziert. Aus den Stellen- und Funktionsbeschreibungen deduziert sich, welches Wissen zu deren Erfüllung nötig und wichtig ist. In den Teams wird das Wissen grundsätzlich fortlaufend identifiziert und auch gemagt – beispielsweise in Anleitungen, Handbüchern und Checklisten. Mehrheitlich wird Wert darauf gelegt, dass sich Teammitglieder die Zeit für das aktive nachführen und überprüfen der vorhandenen Dokumentation nehmen. Der Austausch von Erfahrungswissen ist auch an Teamsitzungen erwünscht. Wissen wird häufig durch die zu erledigenden Aufgaben identifiziert. Den Aufgabenlisten ist teilweise auch implizites Wissen angehängt, indem Kommentare oder weitergehende Informationen einfließen.

4.2.1.2 Erwerb

Wie wird Wissen erworben? Neueintretende erhalten ein massgeschneidertes Einführungsprogramm; ein Teil davon ist die Einführungsschulung gleich bei Stellenantritt, ein weiterer Teil ist der jährlich zwei bis dreimal stattfindende Einführungstag, an dem das Gericht als Ganzes vorgestellt wird. Danach findet der Wissenserwerb hauptsächlich „on the job“ und mittels „learning by doing“ statt. Vielfach ist der Wissenserwerb mit Selbststudium verbunden. Die zu erledigenden Aufgaben bedingen für den Wissenserwerb auch das Ergreifen von Eigeninitiative. Durch die Teilnahme an Weiterbildungen, Fachtagungen und das Netzwerken

mit gleichgelagerten Teams anderer (externer) Einheiten findet ein weiterer Erwerb von Wissen statt.

4.2.1.3 Zugang und Bewahrung

Der Wissenszugang findet mit den unter Ziff. 4.5 aufgelisteten Dokumententypen elektronisch in Ordnern statt. Diese befinden sich im Explorer oder auf einem Sharepoint. Die Ordner sind teilweise sehr gut untereinander verlinkt. Damit wird sichergestellt, dass immer am und im gültigen Dokument gearbeitet wird und dieses nicht an unterschiedlichen Orten mehrmals vorhanden ist. Die Ordnerstruktur im Outlook wird ebenfalls zur Wissensorganisation benutzt. Des Weiteren kann der Zugang zu Wissen auch durch direkte Kontaktaufnahme mit Schlüsselpersonen möglich sein. Implizites Wissen ist hauptsächlich in den Köpfen der Mitarbeitenden vorhanden und weniger schriftlich dokumentiert (vgl. aber sogleich Ziff. 4.2.1.5). Das periodische Übertragen von wichtigen Dokumenten in den elektronischen und physisch vorhandenen Registraturplan, stellt auch eine gewisse Wissensbewahrung sicher.

4.2.1.4 Weitergabe und Entwicklung

Weiterentwickelt wird das Wissen, indem Weiterbildungen oder Fachkonferenzen eingeplant werden. Wissensentwicklung findet auch im Selbststudium, z.B. von Fachzeitschriften, statt. An Workshops werden neu erworbene Kenntnisse den anderen Teammitgliedern vermittelt. Durch interdisziplinäres Arbeiten und gute Stellvertreterregelungen wird Wissen weitergegeben. Niemand soll sich durch Wissensakkumulation unersetzlich machen können.

Im Bereich wird Wissen durch die Linie, mit anderen Worten hierarchisch aufgebaut und weitergegeben. Informationen aus der Bereichsleitersitzung werden an der Teamleitersitzung überliefert, welche wiederum an den Teamsitzungen übermittelt werden. Wissenstransfer ist in den Jahreszielen eingebaut. Die Teamsitzungen sind für alle Teams ein wichtiges Instrument für den Wissenstransfer. Vor allem da, wo Teilzeitarbeit geleistet wird, ist eine systematisierte Verteilung von Information wichtig. Durch die Involvierung der Teammitglieder bei der Erstellung oder Überarbeitung neuer Checklisten respektive Abläufe kann Wissen sehr gut vermittelt und entwickelt werden.

4.2.1.5 Wandlung von implizitem zu explizitem Wissen

Auf Bereichsstufe wird implizites Wissen periodisch durch die mündliche Weitergabe von gemachten Erfahrungen an den Teamleitersitzungen explizit gemacht. Das Gleiche findet auf Stufe Team statt. Die mündliche Wiedergabe von Erfahrungswissen ist die am meisten angewandte Form der Explizierung von Wissen. Teilweise wird auch in Handbüchern implizites Wissen explizit festgehalten. Werden Erfahrungen an Teamsitzungen wiederholt geteilt, ist dies ein Indiz dafür, sie im Protokoll zu vermerken. Allein, die Protokolle der Teamsitzungen können nicht das ganze Spektrum der Diskussionen abdecken.

4.2.2 Wissenskreise

Fachwissen, Wissen über die Bundesverwaltung und Rechtsprechungswissen sind die drei Wissenskreise, wie sie durch die Autorin definiert wurden. Die Befragungen haben grundsätzlich bestätigt, dass die drei Wissenskreise am BVGer vorhanden sind. Der in den Teams

überwiegend einflusshabende Wissenskreis wurde durch die Teamleitenden teilweise anders eingeschätzt als die unter Ziff. 4.1.1–4.1.5 dargestellten Hypothesen.

Für die Leitung des Bereichs Wissenschaftliche Dienste hat Wissen über die Bundesverwaltung und Rechtsprechungswissen den grössten Einfluss auf die Arbeit. So ist das öffentliche Vertragswesen und Beschaffung an die Spezialitäten der Bundesverwaltung gebunden. Rechtsprechungswissen ist für die Erfüllung des Leistungsauftrags (die Unterstützung des Rechtsprechungsprozesses) notwendig. Die Leitung des Bereichs kann durch Nichtjuristen und Juristen gleichermaßen sichergestellt werden. Spezifisches Fachwissen ist dazu nicht zwingend.

Was die Teams betrifft, so kann insgesamt festgehalten werden, dass in vier von fünf Teams das Fachwissen der Hauptwissenskreis ist.

Bei den **Länderanalysen** ist das Arbeiten ohne das durch die Ausbildung erworbene Fachwissen nicht möglich. Unabdingbar sind ebenfalls Auslandsaufenthalte mit Forschungserfahrung, Sprachkenntnisse und Methodenkenntnisse des wissenschaftlichen Arbeitens. Hier hat sich die Hypothese bestätigt.

In der **Informatik** ist eine entsprechende Lehre oder ein Informatikstudium Voraussetzung dafür, dass die alltäglich anfallenden Aufgaben optimal erfüllt werden können. Die aufgestellte Hypothese, dass alle drei Wissenskreise betroffen sind, ist daher nicht haltbar.

Die Analyse der Wissenskreise des Teams **Publikation und Dokumentation** bestätigt die Hypothese nicht gänzlich. Korrekt ist, dass der erste Wissenskreis besonders betroffen ist. Es ist aber ein geteiltes Fachwissen notwendig. Für die Publikation sind Sprach- oder Lektoratskenntnisse hilfreich; lediglich die Dokumentation bedarf juristischen Fachwissens. Hingegen ist der dritte Wissenskreis (Rechtsprechungswissen) nicht betroffen. Sowohl das Publizieren als auch das Dokumentieren findet erst nach Abschluss des Verfahrens statt.

Die **Bibliothek** ist ebenfalls von Fachwissen abhängig. Vor allem das Beherrschen der Bibliotheksmanagement-Software ist ohne entsprechende Ausbildung nicht möglich. Kenntnisse der Bibliothekslandschaft ganz generell sind eine gute Ergänzung. Nicht bestätigt wurde, dass ebenfalls das Wissen über die Bundesverwaltung eine Rolle spielt.

Vom dritten Wissenskreis, dem Rechtsprechungswissen, ist lediglich das Team **Training & Support** betroffen. Für die Aufgabenerfüllung ist es wichtig, den Ablauf des Rechtsprechungsprozesses zu kennen. Beispielsweise muss bei der Vereinigung von Verfahren oder der Registrierung eines Weiterzugs ans Bundesgericht der entsprechende Verfahrensschritt in der Gerichtssoftware eingebaut werden. Zusätzlich bedarf es der Erstellung der jeweiligen Prozesse. Dazu ist Wissen über die Rechtsprechung unabdingbar. Auch benötigt wird Fachwissen, indem technische Kenntnisse oder Programmierkenntnisse vorteilhaft sein können. Die aufgestellte Hypothese sieht sich bestätigt.

Diese Befragung hat einen zusätzlichen Aspekt aufgezeigt: Da zur täglichen Aufgabe des Teams Training & Support Kundenkontakt gehört, ist das Wissen über den Umgang mit Menschen äusserst wichtig. Möglich wäre daher, dass ein vierter Wissenskreis vorhanden ist. Dieser kann vorliegend nicht empirisch nachgewiesen werden, da entsprechende Fragen nicht

gestellt wurden. Jedoch wird sogleich aufgezeigt, dass die soziale Perspektive eine grosse Bedeutung für den Aufbau von Wissensmanagement hat.

Ob die Wissenskreise für die Auswahl eines Wissensmanagement-Instruments eine Rolle spielen, geht nicht eindeutig aus den Befragungen hervor. Sicher ist, dass die Kreise vor allem bei der Einstellung von neuen Mitarbeitenden eine gewisse Bedeutung erfahren. Auch könnte es für das gesamte Gericht vorteilhaft sein, wenn man sich der Wissenskreise bewusst ist und sie die entsprechende Berücksichtigung finden würden. Eventuell könnte auch vorhandenes Wissen anhand der Wissenskreise aufgezeigt werden. Ob dies allerdings einen direkten Einfluss auf das Wissensmanagement als solches hat, wird offengelassen.

4.3 Ziele und Bedürfnisse

Es folgen die Ziele betreffend das Wissensmanagement in den Teams und im Bereich und die angegebenen Bedürfnisse, die sich auf die Teams sowie das ganze Gericht beziehen.

4.3.1 Ziele

Folgende konkrete Ziele betreffend das Wissensmanagement in den Teams haben die Befragten angegeben und teilweise als Jahresziele festgehalten:

- Qualitätssteigerungen der Austritts- und Eintrittsprozesse;
- Aufbau eines Handbuchs, damit bei Personalwechsel das Wissen gespeichert ist und der neuen Person weitergegeben werden kann;
- Erstellung eines Katalogisierungshandbuchs, welches aufzeigt, was wo gefunden wird;
- Wissenstransfer für Softwarerelease.

Der Bereich hat keine konkreten Ziele betreffend Wissensmanagement vorliegend. Angestrebt wird das Ziel, das Wissen der Teamleitenden strukturiert festzuhalten. Damit soll der Stellenbeschrieb mit teilweise auch implizitem Wissen verknüpft werden.

Grundsätzlich wird intendiert, das Wissen über die Entwicklungen im eigenen Fachgebiet auf dem neusten Stand zu halten. Die selbstständige Verfolgung der Entwicklung des eigenen Betriebs gilt als selbstverständlich. Es wird erwartet, dass sich ein jeder für die Pflege des Wissens Zeit nimmt. Die Zeit zur Wissenspflege soll als zentrale Aufgabe anerkannt, insbesondere durch die oberste Führung gefordert und gefördert werden. Ebenfalls soll die Weitergabe von Erfahrungswissen gepflegt werden.

Die zukünftigen Anliegen der Teams gehen dahin, dass der Stellenwert der Aufgabe, das Wissen zu kultivieren, erhöht wird. Hinzu kommen die jährlichen Ziele auch im Rahmen von eigenen Projekten.

4.3.2 Bedürfnisse an Wissensmanagement und Wissensmanagement-Instrumente

Überprüfenswert könnte der Einsatz von Cloud-Technologie als Informationstool sein. Wissen kann so allen zugänglich gemacht werden, ohne auf die Berechtigungen achten zu

müssen. Grundsätzlich sind neue Techniken im Auge zu behalten und es ist zu prüfen, ob diese sinnstiftend einsetzbar sein könnten. Konkret dienlich wären eventuell auch Wikis oder Yellow Pages als Wissensmanagement-Instrument.

Aus den Befragungen geht hervor, dass vor allem der kulturelle Aspekt, welcher für einen gewinnbringenden Einsatz von Wissensmanagement per se immanent ist, nicht genug Aufmerksamkeit bekommt. Eine Sensibilisierung für Wissensmanagement fehlt auf oberster Hierarchiestufe des Gerichts. Die Einführung von Wissensmanagement steht und fällt mit der internen Wissenskultur. Allen voran wurde als Beispiel genannt, dass sich eine Kultur entwickeln sollte, in der Mitarbeitende ihr Wissen teilen wollen. Es darf nicht sein, dass sich Wissen in einer Person kumuliert und nur diese Person das Wissen für eine bestimmte Aufgabe innehat. Diese Person sollte bereit sein, ihr Wissen zu teilen. Durch gute Stellvertreterregelungen kann ein erster Schritt in diese Richtung gemacht werden.

Ein weiterer Aspekt, der viel mit der gelebten Kultur am Gericht und in den Bereichen respektive Abteilungen zu tun hat, ist die fehlende Erkenntnis und Anerkennung, dass Wissensmanagement wichtig ist. Es kann ein noch so optimales Wissensmanagement-Instrument im Einsatz sein – wenn das Bekenntnis zum Wissensmanagement fehlt, nützt dies nichts. Dies betrifft ebenfalls die zu investierende Zeit in die Pflege, welche die Mitarbeitenden formell erhalten sollen. Gemäss den Aussagen der Befragten geht die Tendenz am Gericht dahin, dass Zeit zur Wissenspflege, -entwicklung und -verteilung als vergeudete Zeit angesehen wird. Daher auch der Appell hin zu einer ganzheitlich gelebten Kultur zum Thema Wissen. In den Teams wird Zeit zur Wissenspflege ausdrücklich gegeben, teilweise wird von den Mitarbeitenden ein entsprechender Zeiteinsatz eingefordert (Ziff. 4.2.1.1).

Im Bereich Wissenschaftliche Dienste sind die Teams in ihren Aufgaben und Bedürfnissen sehr heterogen. Auf Stufe Generalsekretariat sind die Bereiche ebenfalls arbeitsteilig organisiert. Aufgrund der untereinander bestehenden Schnittstellen wäre der Einsatz von Wissensmanagement im Sinn von Wissensaustausch und -entwicklung gut vorstellbar. Da sozusagen alle Bereiche und Teams von Prozessen betroffen sind, könnte vor allem prozessorientiertes Wissensmanagement förderlich sein.

Die gerichtsübergreifende Änderung der Kultur wird von allen Befragten als prioritär und arbeitsintensiv eingestuft. Es ist das am häufigsten geäusserte Bedürfnis. Mit einem möglichen Einsatz eines Wissensmanagement-Instruments könnte eine Diskussion über die Wichtigkeit von und das Commitment zum Wissensmanagement angestossen werden. Diese Diskussion ist obligatorisch vorher zu führen.

Nicht zu vernachlässigen ist die Sprachdiversität, die unbedingt in die Diskussionen einbezogen werden muss. Die Justizadministration, vor allem aber das Gericht als solches, ist von den Sprachkenntnissen (zumindest den drei Amtssprachen) abhängig. Wissen sollte sprachübergreifend zur Verfügung stehen beziehungsweise auffindbar sein.

Die Verknüpfung der Wahl eines Wissensmanagement-Instruments mit den Wissenskreisen wurde nicht à priori als wichtig wahrgenommen. Das Abdecken der Wissenskreise wird hauptsächlich bei den Stellenbesetzungen in Betracht gezogen. Da die Mehrheit der Teams

das Fachwissen als primären Wissenskreis als wichtig erachtet, ist diese Herangehensweise nachvollziehbar.

4.4 Einsatz der Wissensmanagement-Instrumente im Bereich der Wissenschaftlichen Dienste

Die folgenden Abschnitte enthalten die ausgewerteten Aussagen zu den in dieser Arbeit vorgestellten Wissensmanagement-Instrumenten. Ebenfalls werden andere Arten, Wissen zu managen, vorgestellt.

4.4.1 BSC

Die BSC ist in den Teams und im Bereich Wissenschaftliche Dienste teilweise bekannt. Es wird vor allem als strategisches Steuerungsinstrument empfunden und für die öffentliche Verwaltung eher als schwerfällig eingestuft. Eingesetzt wird die BSC weder im Bereich noch in den Teams selber.

Ein möglicher Einsatz der BSC würde am ehesten für das gesamte Gericht gesehen. Jedoch ist zu bedenken, dass für einen gewinnbringenden Einsatz eine funktionierende Geschäftslastbewirtschaftung vorliegen müsste. Dazu bedarf es der Erhebung von Daten (bspw. Anzahl Entscheiderledigungen), die sich messen und mit weiteren Daten (bspw. Personalkosten) vergleichen lassen. Daraus entfacht sich wiederum die Diskussion über die richterliche Unabhängigkeit und was diese umfasst. Für das Generalsekretariat könnte ein Einsatz der BSC eventuell machbar sein. Jedoch müsste eine genaue Prüfung der Schnittstellen zur Rechtsprechung stattfinden.

Als vorteilhaft angesehen wird der Prozess hin zu einer BSC, da eine Reflektion über Ziele und die sich daraus ableitenden Massnahmen stattfinden muss. Die Erstellung strategischer Visionen und die sich daraus ergebenden Aufgaben für jeden Einzelnen werden positiv gewertet; so auch der Einbezug der Mitarbeitenden bei der Entwicklung der BSC.

Primär sollte der Wille vorhanden sein, eine strategische Vision zu erstellen und die Perspektiven und konkreten Massnahmen inklusive dem Wissen in diesem Instrument entsprechend zu managen. Negativ bewertet wird der hohe Einsatz an Ressourcen. Ist der Ertrag aus einer BSC zu klein, wirkt der Ressourcenaufwand unverhältnismässig. Um hochstehende Qualität zu gewährleisten, ist eine kompetente Leitung innerhalb des Gerichts und auch extern unverzichtbar. Dabei gilt es, realistische und realisierbare Ziele zu entwickeln.

4.4.2 Wissenslandkarten

Wissenslandkarten sind im Bereich und in den Teams mehrheitlich bekannt. Bewusst als Wissensmanagement-Instrument eingesetzt wird die Wissenslandkarte in einem Team. Ein wirklich strukturierter und umfassender Einsatz von Wissenslandkarten findet jedoch nicht statt. Insbesondere bekannt ist die Mindmappingtechnik. Grundsätzlich vorstellbar ist der umfassende Einsatz von Wissenslandkarten vor allem auf Bereichs- sowie mehrheitlich auch auf Teamebene.

Positiv aufgefasst wird die optische Darstellung des Wissens respektive der Aufgaben. Es können Vernetzungen dargestellt werden mit den darin enthaltenen verschiedenen Akteuren und Schlüsselpersonen. Auch die Orte, wo das Wissen vorhanden ist, können so aufgezeigt werden. Die Kombination mit Video- und/oder Tonaufnahmen würde das Wissensmanagement-Instrument komplettieren.

Bei sehr komplexen und heterogenen Wissenssachverhalten oder Prozessabbildungen besteht die Meinung, dass Wissenslandkarten an ihre Grenzen stossen würden. Ein flächendeckender und nutzenbringender Einsatz ist von einer entsprechenden Sensibilisierung der Wissenskultur abhängig.

4.4.3 Storytelling

Storytelling wird hauptsächlich als Geschichtenerzählen wahrgenommen. In der vorgestellten formellen und strukturierten Art ist Storytelling als Wissensmanagement-Instrument weniger bekannt. Als mündlicher Erfahrungsbericht wurde Storytelling bereits erlebt und von einem Team auch unbewusst eingesetzt. Aus den Befragungen ergab sich, dass bei Erteilung von Einführungsschulungen der Werdegang eines Entscheides anhand einer Geschichte vorgestellt wird.

Ein Nutzen ist darin zu sehen, dass die Geschichte von persönlichen Erfahrungen profitieren kann. Die Verbindung von Fakten mit einer Geschichte kann vorteilhaft sein, da Geschichten besser in Erinnerung bleiben. Die Geschichte sollte professionell aufgebaut und vorgetragen werden, auch um den akademischen Charakter des Gerichts zu berücksichtigen. Vor allem die Wissensweitergabe wird mit diesem Instrument abgedeckt. Bei einem grossen Adressatenkreis ist der Einsatz von Storytelling sinnvoll, für Einzelfälle hingegen wird Storytelling nur bedingt empfohlen. Mittels Storytelling können auch Vergleiche von ähnlichen kritischen Situationen alltäglich gemacht werden. Auf diese Art kann das Verhalten in kritischen Situationen besser verankert werden.

Die Befragten haben hervorgehoben, dass die Qualität der Geschichte sehr hoch sein muss und die Fähigkeit des Erzählers ebenso. Die Geschichte sollte derart sein, dass sie würdig ist, an Erwachsene erzählt zu werden. Die Adressaten sollten den Einsatz von Storytelling nicht merken, ein subtiler Einsatz wäre besser. Für alltägliche Probleme, die sich mittels Wissensaustausch oder Erfahrungsaustausch schneller bilateral lösen, ist Storytelling nicht einsetzbar. Ebenfalls wurde bemerkt, dass dieses Wissensmanagement-Instrument nicht geeignet ist, das Wissen wirklich zu managen, sondern wie bereits beschrieben, für den Austausch oder die Weitergabe von Wissen eher taugt. Ein langes Erfahrungsdokument zu lesen und in die tägliche Arbeit zu integrieren, ist kontraproduktiv und würde nicht umgesetzt.

Einem Einsatz von Storytelling wird bedingt zugestimmt bei Schulungen oder Erfahrungswertungen. Die täglich stattfindende Arbeit wird von abstrakten Anweisungen beherrscht. Um das Wissen für diesen Arbeitstypus abzuholen, braucht es den Einsatz von Storytelling nicht.

4.4.4 Prozessorientiertes Wissensmanagement

Der Einsatz von prozessorientiertem Wissensmanagement findet eher unbewusst statt. Die Verbesserung von Prozessen durch die systematische Bereitstellung und Anwendung von Information und Wissen wird nicht gewollt umgesetzt. Auf informeller Art ist der Einbezug von Wissen innerhalb der Prozesse jedoch vorhanden.

Da bis auf ein Team alle von Prozessen betroffen sind, wird die Notwendigkeit von Prozesspflege und -verbesserung durch die systematische Integration von vorhandenem Wissen anerkannt. Dies insbesondere, da die Prozesse im Bereich Wissenschaftliche Dienste bereits erstellt und dokumentiert wurden. Es ist sinnvoll, während der Erstellung neuer bzw. der nächsten Überprüfung bestehender Prozesse kontinuierlich Wissen aus der Wissensbasis zuzuführen, zu dokumentieren und das Erfahrungswissen weiterzuentwickeln. So könnten Schnittstellen innerhalb der Bereiche, den Abteilungen und weiteren Akteuren optimaler verbunden werden. Im nicht vorhandenen bereichs- respektive abteilungsübergreifenden Wissen wird Potenzial zur Entwicklung gesehen. In diesem Sinn ist die Einbeziehung des Wissens von Prozessmitbenutzern eine Möglichkeit, die Qualität der Prozesse zu steigern. Das prozessorientierte Wissensmanagement wird als hilfreich angesehen. Teilweise wird teamintern auch eine Sammlung von „Best Practises“ erstellt und weiterentwickelt. Die Vervollständigung der Prozesse mit implizitem Wissen wird als positiv empfunden und das Einfließenlassen von neuen Erkenntnissen in die Prozesspflege ist zwingend notwendig. Ein schneller und effizienterer Ablauf ist möglich bei Berücksichtigung des prozessorientierten Wissensmanagements.

Nicht alles Wissen ist in Prozessen abbildbar. Der Zeitaufwand für die Prozesspflege geht gerne vergessen und die Zeit, die es für diese braucht, kann kurzerhand als verschwendete Zeit empfunden werden. Die Befragten haben vor allem auf Stufe Gesamtgericht die fehlende Kultur für die Wichtigkeit der Prozessentwicklung und den Ressourceneinsatz bemängelt. Mit der Erstellung von Prozessen ist es nicht getan. Bei der Fixierung auf Prozesse kann es vorkommen, dass anderes Wissen ausgeblendet wird oder vergessen geht, dieses Wissen mit einzubauen.

Einen systematischen Einsatz von prozessorientiertem Wissensmanagement kann sich jedes betroffene Team sowie der Bereich vorstellen.

4.5 Einsatz weiterer Arten des Wissenserhalts und der Wissensweitergabe

Am häufigsten genannte und benutzte Arten des Wissenserhalts und der -weitergabe sind Checklisten, Handbücher, Leitfäden, Teammeetings und die daraus entstehenden Protokolle. Die Protokolle enthalten auf unterschiedlichste Art und Weise eine Chronologie, in der die abgegebenen Informationen auch später nachvollziehbar sind. Handbücher und Leitfäden sind teilweise sehr detailliert erstellt, werden periodisch überprüft und den sich geänderten Umständen angepasst.

Wissensweitergabe findet auch dadurch statt, dass es Stellvertreterregelungen in den Teams gibt. Häufig muss jedes Teammitglied alle Aufgaben übernehmen können. So verteilt sich das

Wissen automatisch. Werden neue Erfahrungen gemacht, werden diese in einem Debriefing oder an den Teamsitzungen weitergegeben.

Ausserdem finden regelmässige, fix terminierte bilaterale Gespräche statt. Sei dies von der Bereichsleitung mit den Teamleitenden oder von den Teamleitenden mit den jeweiligen Teammitgliedern. Hier wird ebenfalls eine Art Protokoll geführt, indem Notizen zu den Gesprächsinhalten chronologisch gemacht werden.

Weitere als Wissensmanagement-Instrument definierte Arten, Wissen zu managen, sind nicht im Einsatz.

Zusammenfassung:

Keines der vorgestellten Wissensmanagement-Instrumente ist bei den Teams der Wissenschaftlichen Dienste und im Bereich selber im Einsatz.

Ein für alle Teams obligatorisch anwendbares Wissensmanagement-Instrument wird nicht als zielführend empfunden. Skeptisch betrachtet wird die Einführung eines Wissensmanagement-Instruments auf Bereichsebene. Eher begrüsst wird dies auf Stufe Gericht, wobei das Hauptaugenmerk zuerst auf die Einführung einer Wissenskultur gelegt werden sollte.

Jedes Team managt sein Wissen individuell auf sich selber zugeschnitten. Trotzdem sind gleiche oder gleichgeartete Instrumente im Einsatz. Vor allem sind dies Prozesse (einheitliche Darstellung), Checklisten, Handbücher und Protokolle.

Der Wissensaustausch findet regelmässig und vor allem mündlich statt.

5. Schlussfolgerungen für den Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten

Aus den Erkenntnissen der soeben beschriebenen Aussagen wird der Handlungsbedarf betreffend Wissenskreise und Wissensmanagement-Instrumente sowie deren möglicher Einsatz aufgezeigt. Hervorgehoben werden auch die sich daraus ergebenden Herausforderungen. Zum Schluss werden Empfehlungen abgegeben. Speziell erwähnt wird das Team Länderanalysen, da dieses betreffend Wissensmanagement nicht mit den anderen Teams vergleichbar ist.

5.1 Folgerungen

5.1.1 Länderanalysen

Das Team Länderanalysen ist ein Satellit innerhalb des Bereichs Wissenschaftliche Dienste. Als einziges Team kommt es gänzlich ohne Prozesse aus. Auch was das Wissen, dessen Weitergabe und Erwerb betrifft, ist es atypisch zu den anderen Teams. So findet aufgrund der Spezialisierung eines jeden Teammitglieds sozusagen kein Wissenstransfer statt – ja, es kann fast gar kein Wissenstransfer stattfinden. Jedes Teammitglied ist für einen klar abgegrenzten Bereich zuständig und arbeitet in seinem eigenen Umfeld mit Wissen, welches nur seine Person betrifft. Wissenserwerb findet individuell statt und bleibt bei der einzelnen Person. Überlappungen von Themenbereichen sind äusserst selten. Als methodische Grundlage arbeitet das Team Länderanalysen nach den international anerkannten COI-Standards. Über die COI-Standards kann Wissensaustausch stattfinden, so es nötig ist. Ein einheitliches Wissensmanagementsystem würde, dies geht aus der Befragung hervor, dem Team Länderanalysen nichts bringen, da es durch seine einheitliche Vorgehensweise und standardisierte Darstellung respektive Gliederung der Analysen über eine für es optimale Organisation verfügt.

Die Länderanalysen unterstützen die Abteilungen des Asyl- und Ausländerrechts, indem sie ihnen die relevanten Informationen zu den Herkunftsländern liefern. Diese Abklärung ist eine wichtige Schnittstelle zur Rechtsprechung. Diese und weitere Informationen werden auf den Länderportalen zur Verfügung gestellt, die Rechtsprechenden können sich dort informieren.

5.1.2 Folgerung Wissensmanagement-Instrumente

Beim Wissensmanagement geht es um einen systematischen und strukturierten ganzheitlichen Ansatz, implizites und explizites Wissen als wichtige Ressource in der Organisation anzuerkennen. Durch das Explizieren von Wissen soll das Eintreten des Wissensparadox (*knowledge engineering paradox*) vermieden werden. Das Wissensparadox besagt, dass je kompetenter Spezialisten werden, umso weniger sie beschreiben können, wie sie Wissen nutzen, um Probleme zu lösen (Bettoni & Schneider, 2002, S. 4). Der Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten soll helfen, Wissen in der oben genannten Art und Weise zu verwalten. Überdies kann an die Zielsetzung des Wissensmanagements erinnert werden, nämlich: Wissensnutzung, -kommunikation, -entwicklung und -erhalt (vgl. Kapitel 2). Obwohl keines der vor-

gestellten Wissensmanagement-Instrumente benutzt wird, so werde diese drei Elemente zweifellos durch die anderen Arten, das Wissen zu managen, abgedeckt.

In den Wissenschaftlichen Diensten wird mit der Ressource Wissen (trotz der sich aus der Heterogenität der Teams ergebenden Diversifizierung und Individualisierung) vorbildlich umgegangen. Die Teams sind sich bewusst, wie wichtig der Wissenstransfer, die Wissensentwicklung und -bewahrung für ihre tägliche Arbeit ist. Die von ihnen im Einsatz stehenden Instrumente decken die Bedürfnisse grundsätzlich ab. Um Wissen optimierter weiterzugeben, wäre das gezielte Einsetzen des einen oder anderen Wissensmanagement-Instruments zu fördern.

So könnte der unbewusste Einsatz von **Storytelling** bewusst als Wissensmanagement-Instrument in den Einführungsschulungen eingesetzt werden. Auch die **Wissenslandkarten** sind ein gutes Instrument, um das Wissen in Teams mit vielen Schnittstellen zu veranschaulichen. Angedacht wurde dies bereits in Ziff. 3.3.4, indem für das Dokumenten- und Informationsmanagement Wissenslandkarten als möglich betrachtet wurden. In Kombination mit in der Wissenslandkarte eingebetteten Audiodateien wäre dies eine Alternative, Wissen zu bewahren. Ebenfalls können Wissenslandkarten für den Wissenstransfer eingesetzt werden, da das Visuelle sehr gut in der Erinnerung hängen bleibt.

Aus Sicht der Autorin verbirgt sich das grösste Potenzial für die Teams und den Bereich insbesondere im **prozessorientierten Wissensmanagement**. Da eine Vielzahl von Prozessen bereits bestehen und, ausser den Länderanalysen, alle anderen Teams von ihnen betroffen sind, kann die systematische Bereitstellung und Anwendung von Wissen und Information zur Verbesserung und Optimierung der Prozesse einen Beitrag leisten. Bereits heute werden Wissen und Information betreffend Prozesse weitergegeben, allerdings in einem eher informellen Rahmen, ohne Systematik. Wird darauf formeller aufgebaut, kann das prozessorientierte Wissensmanagement hier weitergehenden Nutzen bringen.

Die **BSC** ist ein zu umfangreiches Instrument, um es im Bereich Wissenschaftliche Dienste einzuführen, umso mehr, als die BSC auch als Führungsinstrument eingesetzt wird. Der Einsatz am Gericht oder im Generalsekretariat wäre eher zu vertreten.

Aus den Befragungen geht hervor, dass im Generalsekretariat aber allen voran auf der Stufe Gericht Handlungsbedarf betreffend Wissensmanagement besteht. Hier fehlt es an der Anerkennung von Wissen als wichtige Ressource. Ein für das Wissensmanagement notwendiger systematischer, strukturierter, vor allem aber ganzheitlicher Ansatz Wissensmanagement betreiben zu wollen, fehlt. Dabei wurde bemerkt, dass dies mit der herrschenden Kultur zu tun haben könnte. Angetroffen werden vor allem solche Personen, die ihr Wissen als Macht verstehen und dieses ungern weitergeben. Daher sollte als erste Priorität der Kulturwandel von einer wissenshortenden zu einer wissenssteilenden Organisation gelten.

5.1.3 Folgerungen Wissenskreise

Die aufgestellte Hypothese, dass drei Wissenskreise am Gericht vorkommen, hat sich grundsätzlich bestätigt. Möglicherweise ist noch ein weiterer Wissenskreis vorhanden, ein auf

soziale Aspekte basierender Wissenskreis. Diese Behauptung müsste durch eine weitere Untersuchung falsifiziert oder verifiziert werden.

Auf Stufe der Teams der Wissenschaftlichen Dienste sind die Wissenskreise im Hinblick auf das Wissensmanagement nicht wirklich relevant, da prioritär auf das Fachwissen abgestellt wird. Zu überprüfen wäre die Relevanz der Wissenskreise und die Auswirkung auf das Wissensmanagement auf Stufe Generalsekretariat. Die Schnittstellen zur Bundesverwaltung sind im Generalsekretariat vielfältiger. So müssen Personalverwaltung und Finanzen über die Usancen in der Bundesverwaltung Bescheid wissen, da das BVGer von gewissen bundesrechtlichen Reglementierungen abhängig ist.

Der Rechtsprechungswissenskreis ist im Bereich Wissenschaftliche Dienste nur von einem Team tangiert. Auch hier könnte eine Überprüfung im Generalsekretariat breitere Abstützung finden. Vorstellbar ist, dass die Finanzen oder die Zentrale Kanzlei einen engeren Bezug zum Rechtsprechungswissenskreis haben.

5.2 Handlungsbedarf

Bereits 2002 schrieb Remus, dass es noch einige Zeit dauern würde, bis wissensintensive Geschäftsprozesse, Wissensprozesse oder andere Konzepte mit einer integrativen Betrachtung von Wissensmanagement Eingang in die Praxis finden würden (Remus, 2002, S. 301). Im Gericht als solches ist das Thema Wissensmanagement noch nicht wirklich angekommen. Auch die Justizadministration des BVGer steckt betreffend Wissensmanagement in den Kinderschuhen. Die untersuchten Teams innerhalb der Wissenschaftlichen Dienste erkennen hingegen die Wichtigkeit und Implikationen von Wissen.

Die Einführung eines einheitlich gültigen Wissensmanagement-Instruments in den Teams kann die Autorin aufgrund der Befragungsanalysen nicht empfehlen. Hingegen ist ein punktueller Einsatz zu definierten Gelegenheiten zu begrüßen. Weiterhin zu pflegen ist der Austausch von Erfahrungswissen, wodurch sich Wissen entwickeln kann. Wird dies gemacht, bleibt das Wissen in der Organisation eben als Organisationswissen erhalten. Ein Team respektive eine Gruppe kann viel zur Erzeugung und Entwicklung von Wissen beitragen. „Die Gruppe bildet den sozialen Kontext, in dem Wissen durch Interaktion in der Gruppe entsteht, gültig ist, erhalten, überliefert und weiterentwickelt wird“ (Fuchs-Kittowski, 2005, S. 12). Durch diesen Prozess wird die Wissensbasis (sprich: das Wissen der Mitarbeitenden) gestärkt und geformt und Wissen in einem sozialen Prozess erzeugt.

Des Weiteren könnte es von Nutzen sein, einen Plan davon zu haben, wer oder was (bspw. Datenbanken) die Fähigkeit hat, etwas zu wissen. Obwohl die Teams keinen Bedarf an einem einheitlich eingesetzten Wissensmanagement-Instrument haben, wäre dies eine erste Anlaufstelle dafür, Wissen von der richtigen Person abzuholen. Wissen ist zwar eine zentrale Ressource, aber keineswegs eine knappe (Zühlke-Robinet & Schmied, 2005, S. 155). Daher kann es helfen, mittels einem Verzeichnis Wissen und Fähigkeiten Mitarbeitenden zuzuordnen. Da das BVGer die drei Sprachen gleich abdecken sollte, wäre dies ein zusätzlicher Ansporn für den Einsatz eines derartigen Instruments, welches aber eher im Bereich Personalwesen (sprich: auf Stufe Generalsekretariat) von Bedeutung wäre.

Erkannt wird einiges an Handlungsbedarf für das Gericht als Ganzes. Da einzelne Teams einen intensiven Kontakt zu den Abteilungen haben, kann festgehalten werden, dass Wissensteilung unter den Abteilungen wenig vorhanden ist. Dabei geht es nicht um die Koordination der Rechtsprechung im Besonderen, sondern um den informellen, vor allem sprachübergreifenden Wissensaustausch. Beispielsweise der Austausch über welche Themen aktuell sind oder an welchem Fall der Büronachbar arbeitet. Dieser Austausch kann dazu beitragen, Gleiches nach Massgabe seiner Gleichheit gleich und Ungleiches nach Massgabe seiner Ungleichheit ungleich zu behandeln. Der Wissensaustausch über gleichartige Sachverhalte würde einen hohen Nutzen stiften. Bevor jedoch ein Wissensmanagement-Instrument für das Gericht empfohlen werden kann, gilt es die folgenden Voraussetzungen zu erfüllen.

5.2.1 Kulturwandel

Aktuell ist Justizmanagement in aller Munde. Dazu gehört an und für sich ein integriertes Wissensmanagement, insbesondere wenn die Effizienz gesteigert werden soll. Die derzeitige Forschung besagt, dass bezüglich Wissensaustausch die Gerichte des Bundes eine entsprechende Kultur fördern würden (Lienhard et al., 2013b, S. 4). Diese Auffassung kann die Autorin nicht teilen. Eine den Wissensaustausch fördernde Kultur am BVGer ist zwar in Ansätzen erkennbar, aber durchaus noch ausbaufähig. Diese Aussage beruht auf den Auswertungen der Befragungen, da die Teams nicht nur Kontakt innerhalb des Generalsekretariats pflegen, sondern auch intensiv mit den Abteilungen zu tun haben. Die Befragten gaben an, wie unter Ziff. 4.3.2 dargelegt, dass keine Kultur im Umgang mit Wissen vorhanden ist. Die Wichtigkeit von Wissen, vor allem in einem eidgenössischen Gericht, welches kohärentes Recht in allen drei Sprachen sprechen sollte, könnte einen noch höheren Stellenwert einnehmen.

Es zeigt sich daher, dass zur Förderung von Wissensmanagement das Einläuten eines Kulturwandels oberste Priorität haben sollte.

5.2.2 Verständnis für Wissensmanagement

Eine weitere Voraussetzung für ein gewinnbringendes Wissensmanagement ist die systematische Förderung des dafür notwendigen Verständnisses. Soll ein Wissensmanagement-Instrument eingesetzt werden, muss zuerst das strategische Ziel festgesetzt werden. Dies ist Aufgabe der obersten Führung. Steht das Ziel fest, kann eine Auslegeordnung stattfinden und mit der Identifizierung dem Zusammentragen von Wissen begonnen werden. So kann ein gemeinsames und gleiches Verständnis von Wissensmanagement geweckt und gefördert werden. Dabei geht es vor allem darum, dass von allen Betroffenen das Gleiche unter Wissensmanagement verstanden wird. So ist mit der Diskussion über das strategische Ziel auch eine Definition von Wissensmanagement stattfinden.

5.3 Herausforderungen

5.3.1 Überwindung des Wissen-ist-Macht-Denkens

Aus den Befragungen geht hervor, dass im Bereich Wissenschaftliche Dienste und dessen Teams eine Überwindung dieser Denkart von tiefer Relevanz ist. Jedoch haben die Befragten das Wissen-ist-Macht-Thema auf Stufe Gericht aufgebracht. Daher rechtfertigt es sich, kurz näher darauf einzugehen.

Wissensprozesse sind grundverschieden von Geschäftsprozessen. Ein Prozess kann leicht vom Prozessverantwortlichen oder -eigentümer getrennt werden – Wissen hingegen nicht (Bettoni & Schneider, 2002, S. 8).

Eine grosse Herausforderung von Wissensmanagement und der Einführung von Wissensmanagement-Instrumenten ist es, das Teilen von Wissen zu fördern und eine wissensteilende Organisationskultur aufzubauen. „Knowledge enabling includes facilitating relationships and conversations as well as sharing local knowledge across an organization or beyond geographic and cultural borders“ (von Krogh et al., 2000, S. 4). Das Teilen von Wissen kann als Machtverlust empfunden werden. So kommt es, dass Wissen und/oder Information gehortet und nicht geteilt werden, um Macht- und Prestigeverlust vorzubeugen. Arbeitsrelevante Hintergrundinformationen werden den anderen Mitarbeitenden vorenthalten. So werden Effizienz und Effektivität gesenkt (Hopf, 2010, S. 18).

Die Befragungen haben gezeigt, dass dieses Thema durchaus ernst zu nehmen ist. Derartige Rückmeldungen sind nicht verwunderlich, da Information und Expertentum als klassische Machtquellen gelten. Beide sind im Spezialistentum eines Gerichts durchaus anzutreffen. Im Bereich Wissenschaftliche Dienste hingegen ist diese Problematik kaum anzutreffen. Die Teams achten durchaus darauf, dass Wissen geteilt wird, und legen dies teilweise in ihren Jahreszielen fest (vgl. zum Ganzen Ziff. 4.2.1).

Eine Plattform für Wissensaustausch zu schaffen oder die Einführung von Wissensmanagement-Instrumenten ist das eine, das andere ist, die Mitarbeitenden zum Mitmachen zu bewegen. Denn die Teilnahme an einem Wissensnetzwerk kann nicht erzwungen werden, da Motivation und Interesse zu den unabdingbaren Voraussetzungen für den Erfolg eines Netzwerks gehören. Wie beschrieben, kann es für den einzelnen Mitarbeitenden nicht nur vorteilhaft, sondern insbesondere nachteilig sein, sein Wissen zu teilen. Der Verlust der eigenen Position innerhalb der Organisation kann durchaus schwerer wiegen als die Möglichkeit zur Verbesserung der eigenen Kompetenzen.

5.3.2 Nachhaltige Pflege

Ist ein Bekenntnis zum Wissensmanagement vorhanden, so ist auch daran zu denken, dass dieses nach dem Aufbau der Pflege bedarf. Dazu wäre es wichtig, mindestens eine dafür zuständige Person zu benennen. Die Person kann das Einhalten und die Umsetzung der Wissensstrategie überwachen; sie ist Ansprechperson für das Wissensmanagement, mit einer entsprechenden Qualifikation. Ihre Zuständigkeit bezieht sich auf das ganze Gericht, eine organi-

satorische Angliederung an den Bereich Wissenschaftliche Dienste ist aufgrund der Aufgabendefinition des Bereichs (vgl. Ziff. 4.1) durchaus denkbar.

Die fehlende Wissenspflege ist eine bekannte Wissensbarriere⁸ und geht häufig mit Zeitknappheit einher. Wissenspflege steht ganz unten auf der Prioritätenliste im stressigen Alltagsgeschäft. Zeitknappheit und fehlendes Bewusstsein erschweren eine langfristige, dauerhafte Pflege. Notwendig ist daher eine zugeteilte Arbeitszeit, damit dem Wissen Genüge getan wird. Hopf beschreibt, dass Zeitmangel auch ein vorgeschobener Grund sein kann. Dahinter kann stecken, dass Wissensmanagement von der obersten Führung nicht für wichtig genug erachtet wird, eine Organisation, die ihren Mitarbeitenden nicht genügend Freiraum für die Wissenspflege erteilt, oder dass sich die Mitarbeitenden nicht die Zeit nehmen wollen (Hopf, 2010, S. 17). Wie bereits mehrfach dargelegt, ist die fehlende Zeit für das Wissensmanagement weniger ein Problem der Teams und des Bereichs, als der Justizadministration bzw. des Gerichts insgesamt.

5.3.3 Ressourceneinsatz

Eine Herausforderung für die Einführung von Wissensmanagement und die dazugehörigen Instrumente ist, dass es „kein Projekt mit festem Budget und klar definierter Laufzeit“ ist (von Guretzky, 2001). Je nach Projektgröße und dessen Wichtigkeit ist der Ressourceneinsatz entsprechend zu planen.

5.3.4 Änderungen in der Organisationskultur

Anknüpfend an das nötige Abbauen der Wissen-ist-Macht-Haltung, kann parallel auch die Wissenskultur innerhalb der Organisation überdacht werden. „Eine Organisationskultur besteht im Kern aus grundlegenden Überzeugungen der Organisationsmitglieder“ (Hopf, 2010, S. 19). Gemeinsame Symbole, Routinen, Denkmuster und Gruppendynamiken sind Ergebnis der Organisationskultur. Auch wenn Wissensmanagement nicht formell betrieben wird, bildet jede Organisation Regeln für den Umgang mit dem eigenen Wissen. Ein Beispiel ist der Umgang mit Fehlern, ein weiteres ist, ob die Mitarbeitenden sich Hilfe holen, falls sie in einem Themengebiet nicht weiter wissen. Diese Verhaltensmuster tragen dazu bei, Wissensmanagement zu sabotieren (Hopf, 2010, S. 19–20). Es kann eine wissensfeindliche Organisationskultur entstehen.

Eine weitere Barriere innerhalb der Organisation, die zur Verhinderung von Wissensmanagement führen kann, ist eine zu steile hierarchische Struktur. Bereits auf individueller Ebene wurde aufgezeigt, dass Wissen mit Macht einhergeht (vgl. unter Ziff. 5.2 und 5.3.1). Damit einher geht die hierarchische Position innerhalb der Organisation. Der organisationale Wissensfluss wird durch die hierarchische Struktur beeinflusst. Die Führungsebene entscheidet, welche Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen teilnehmen dürfen und daher auch, welches Wissen berücksichtigt wird. So kommt es vor, dass die Nutzung von Wissens-

⁸ Ausserdem noch bekannt sind eine ungeeignete IT-Infrastruktur, fehlende Anreizsysteme, fehlende Unterstützung durch die Geschäftsleitung (siehe dazu auch Ziff. 5.2–5.3) und die bereits besprochene Kultur von „Wissen ist Macht“ (vgl. Lehner, 2012, S. 327–331).

potenzialen entlang der Organisationsstruktur anstatt problemorientiert verläuft (Hopf, 2010, S. 20). In Kapitel 3 (Vorstellung der Wissensmanagement-Instrumente) wurden diese Herausforderungen dargestellt und als wichtiges Kriterium für die interne Akzeptanz betrachtet.

Es ist daher eine Herausforderung, insbesondere in den Bereichen und am Gericht zu hinterfragen, ob genügend Offenheit für einen fruchtbaren Wissensaustausch vorhanden ist; innerhalb des Bereichs Wissenschaftliche Dienste und insbesondere innerhalb der Teams funktioniert der Wissensaustausch. Der Einbezug von Querdenkern kann zu gewinnbringenden Lösungen führen und sollte in den Teams sowie im Bereich nicht vergessen gehen.

5.4 Empfehlungen

Es konnte aufgezeigt werden, dass keine der vier vorgestellten Wissensmanagement-Instrumente systematisch in den Teams und im Bereich eingesetzt werden. Hier und da finden Storytelling und Wissenslandkarten Anwendung. Dies ist aber eher ein lockerer Einsatz, der teilweise unbewusst geschieht.

Des Weiteren konnte aufgezeigt werden, dass bei den Befragungen ein ganz anderes Thema stark gewichtet wurde, nämlich der Umgang mit Wissen am Gericht als solches. Daher wäre in erster Linie eine Auseinandersetzung des Gerichts mit dem Thema Wissensmanagement notwendig, bevor überhaupt eine Analyse eines auf das Gericht optimal zugeschnittenen Wissensmanagement-Instruments stattfinden kann.

Empfohlen wird als erste Vorgehensweise, die Mängel im Wissensmanagementprozess auf Gerichtsebene aus dem Weg zu schaffen, indem folgende Punkte mitbedacht werden:

- **Festlegung einer Wissensstrategie:** Damit Wissensmanagement nicht ins Leere läuft, ist eine Strategie festzulegen, die darauf zielt, das aktuelle und zukünftig benötigte Wissen zu eruieren und für die Organisation Nutzen stiftend einzusetzen. Darauf aufbauend ist die Formulierung konkreter Ziele immanent. Es gilt daher, das für die Justizadministration (und schlussendlich auch für das Gericht) relevante Wissen zu definieren, wissensintensive Prozesse zu erkennen und mit diesen Erkenntnissen die Strategie respektive Ziele zu definieren. Auf diese Weise ist gewährleistet, dass sich die Wissensziele nicht nur auf einzelne Projekte beschränken, sondern sich auf den Stellenwert des Wissensmanagements für das Gericht insgesamt beziehen.

Es kann zwischen Wissenszielen und Wissensmanagementzielen unterschieden werden. *Wissensziele* haben einen unmittelbaren Bezug zu Objekten, Ressourcen und Inhalten des Wissensmanagements. Das kann beispielsweise der Aufbau einer Erfahrungsdatenbank sein. *Wissensmanagementziele* zielen nicht auf das konkrete Wissen ab, sondern beinhalten alle übrigen Aktivitäten, die dem Wissensmanagement zugeordnet werden können. Darunter fällt die Bereitschaft zur Wissensweitergabe (Lehner, 2012, S. 290).

- **Commitment der Führungsebene:** Soll Wissensmanagement oder auch ein Wissensmanagement-Instrument sinnstiftend eingeführt werden, ist die vorbehaltlose Unterstützung der Führungsebene unerlässlich – vor allem im Hinblick darauf, dass Wissensmanagement ein langandauernder, an sich nie endender Prozess ist.

- **Vorbildfunktion der Vorgesetzten:** Investiert der oder die Vorgesetzte Zeit in das Wissensmanagement, so werden die Mitarbeitenden ebenfalls motiviert sein, dies zu tun. Ausserdem wirkt sich das aktive Fördern eines offenen Umgangs mit Wissen gewinnbringend auf die Zusammenarbeit aus. Mitarbeitende werden animiert und erhalten die Zeit, um ihr Wissen zum Wohle der Organisation einzusetzen.
- **Betroffene zu Beteiligten machen:** Die Vorbildfunktion der Vorgesetzten wird umfassender ausgestaltet, wenn diese ihre Mitarbeitenden an Entscheidungen zum Wissensmanagement partizipieren lassen. Es wurde bereits angesprochen, dass die wirksame Einführung von Wissensmanagement-Instrumenten von der Akzeptanz der Mitarbeitenden abhängt. Wenn die Mitarbeitenden im Prozess beteiligt werden, trifft dies auf höhere Akzeptanz als ein top-down-Ansatz. So können Schlüsselpersonen frühzeitig eingebunden werden. Dies sind nicht nur Personen mit Spezialwissen, sondern auch Meinungsmacher. Auch förderlich kann eine teamübergreifende bzw. abteilungsübergreifende Denkweise sein.
- **Schaffung von dauerhaften Stellen:** Soll Wissensmanagement langfristigen Erfolg haben, ist die Bereitstellung von Ressourcen unausweichlich. Zuständigkeiten müssen geschaffen und Verantwortung muss klar geregelt werden. Nur so können Wissensmanagementaufgaben wahrgenommen und geplante Massnahmen umgesetzt werden.

Lehner stellt vier Ebenen vor, auf denen Wissensmanagement angesiedelt werden kann (Lehner, 2012, S. 292–293 m.H.):

1. Der eigentliche Mitarbeiter befindet sich auf unterster Ebene und setzt sein eigenes Wissen bestmöglich ein. Um für ihn die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen, werden die folgenden drei Stellen zur Seite gestellt:
2. Wissensarbeiter – diese haben operativ mit Wissensmanagement zu tun, exemplarisch sind dies Bibliothekare.
3. Manager von Wissensmanagementprojekten – sie leiten Projekte, die entweder ein Teil vom oder das gesamte Wissensmanagement ausmachen.
4. Wissensmanager (auch Chief Knowledge Officer, CKO) – sie haben die Leitung des Wissensmanagements inne.

Zusammenfassung:

Die bewusste Anwendung von Storytelling und Wissenslandkarten für definierte Themen, kann im Bereich Wissenschaftliche Dienste sinnvoll sein. Der Aufbau von prozessorientiertem Wissensmanagement kann dem Bereich einen Mehrwert bringen. Die Einführung einer BSC hingegen wäre für den Bereich Wissenschaftliche Dienste übertrieben. Die Komplexität des Instruments ist verglichen mit den Aufgaben des Bereichs zu hoch.

Die Wissenskreise werden erkannt, sind für den Bereich Wissenschaftliche Dienste aber nicht wirklich relevant. Auf höherer Stufe könnten die Wissenskreise jedoch eine gewichtigere Rolle spielen.

Möchte sich das Gericht dem Thema Wissensmanagement widmen, ist eine damit einhergehende Kulturänderung unumgänglich. Das Gericht hat sich zu fragen, was das wichtige und relevante Wissen des Gerichts ist und was mit Wissensmanagement überhaupt erreicht werden soll.

6. Ausblick

Wissensmanagement ist kein Projekt; es ist ein kontinuierlicher Prozess, der in die administrativen Abläufe integriert und unablässig begleitet werden muss. In der Justizadministration besteht hinsichtlich Sensibilisierung von Wissensmanagement Luft nach oben. Das Bedürfnis, Wissen nicht nur innerhalb der Justizadministration, sondern im ganzen Gericht zu managen, ist vorhanden. Wissen existiert nicht einfach so. Es ist Ausfluss von Bildung und Ausbildung, Erfahrungen, Geschäfts- und Lernprozessen. Wissen lebt von einem bereitwilligen Austausch der Wissensträger, sprich Menschen.

Gemäss der 2. Ausgabe des „Global Knowledge Management Observatory©Survey“⁹ ist die positive Wahrnehmung von Wissensmanagement am abnehmen. An dieser zweiten Befragung (die erste war im Jahr 2011, die zweite fand zwischen November 2014 und Januar 2015 statt) nahmen 729 Unternehmen aus 56 Ländern teil. Dabei bezeichneten sich 41 % der Teilnehmer als Wissensmanager. Aus dem öffentlichen Sektor kamen 36 %, 52 % sind Mitarbeiter privater Unternehmen und 12 % sind dem Non-Profit-Sektor zuzuteilen. Hier werden lediglich drei Aussagen wiedergegeben, die aufzeigen, dass Wissensmanagement nicht als gegeben angesehen werden kann.¹⁰

1. 61 % antworteten, dass den Mitarbeitenden nicht bewusst gemacht wird, was Wissensmanagement macht. Den Mitarbeitenden wird mehrheitlich (53 %) nicht vermittelt, wie die Definition des Unternehmens für Wissensmanagement lautet.
2. Dadurch, dass es keinen strategischen Plan für Wissensmanagement in den Unternehmen gibt, verliert das Wissensmanagement an Bedeutung.
3. Geringe Zufriedenheit mit dem Beitrag von Wissensmanagement hinsichtlich Umsetzung der strategischen und operativen Ziele des Unternehmens. 61 % sind der Meinung, dass Wissensmanagement keinen wettbewerbsvorteilhaften Beitrag zum Unternehmen leistet.

Dies ist ein zu bedauernder Effekt und es ist zu hoffen, dass er nicht anhält. Er ist jedoch erklärbar in dem Sinn, dass es an viel Effort und Disziplin bedarf, um Wissensmanagement Nutzen bringend zu führen. Es liegt in der Natur des Menschen, bei langfristigen Projekten nicht mit aller Konsequenz dabeizubleiben. Daher ist der Aufbau einer Wissenskultur von grösstem Interesse, will eine Organisation erfolgreich Wissensmanagement betreiben.

⁹ Vgl. Griffiths et al., 2015.

¹⁰ Siehe Griffiths et al., 2015, für alle weiteren Ergebnisse.

Wissensmanagement in der Justizadministration hat eine Chance, wenn eine wissensfreundliche Kultur aufgebaut wird. Wissen entsteht und existiert in Köpfen, im Menschen. Diese menschliche Komponente ist bei der Einführung von Wissensmanagement und dessen Instrumenten unbedingt zu berücksichtigen. Speichern lässt sich Wissen nur bedingt in Datenbanken. Eine eins-zu-eins-Abbildung ist kaum machbar. Ein Wissensmanagement-Instrument ist erst dann von Vorteil, wenn die Personengebundenheit des Wissens zwingend mit einbezogen wird. Wissensmanagement bewegt sich im Spannungsfeld zwischen Mensch, Organisation und Technik (Thüring, 2011, S. 993).

Entwickelt sich das Gericht hin zu einer lernenden Organisation, kann es seine Kernaufgabe optimal erfüllen. Dabei geht es auch darum, sich von bewährten Routinen zu verabschieden. Hinterfragen, sich aktiv um neue Erkenntnisse bemühen, bestehende Strukturen und Abläufe periodisch überdenken und überprüfen, dies ist auch Teil von Wissensmanagement und führt zur effizienten und effektiven Rechtsprechung.

In dieser Arbeit konnte aufgezeigt werden, dass im Bereich Wissenschaftliche Dienste Wissen durchaus gemanagt wird. Die Befragungen haben eindrücklich aufgezeigt, wie Wissensnutzung, Wissenskommunikation und Wissensentwicklung, also die Ziele von Wissensmanagement, auch ohne ein offiziell eingesetztes Wissensmanagement-Instrument funktionieren können. Die Art und Weise, wie dies geschieht, ist sehr unterschiedlich, aber für jedes Team passend. Es ist aufgrund der Verschiedenheit der einzelnen Teams nicht förderlich, allen das gleiche Wissensmanagement-Instrument aufzuzwingen. Hingegen kann hier und da ein durchdachter Einsatz des einen oder anderen Instruments hilfreich sein.

Die Sensibilität für die Wichtigkeit des Wissensmanagements ist in den Teams vorhanden. Es gilt dies nun auszubauen und das BVGer in eine wissensfreundliche Oase zu verwandeln.

Literaturverzeichnis

- Abecker, A., Hinkelmann, K., Maus, H. & Müller, H. J. (2002). Integrationspotenziale für Geschäftsprozesse und Wissensmanagement. In A. Abecker, K. Hinkelmann, H. Maus & H. J. Müller (Hrsg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement* (S. 1–22). Berlin: Springer.
- Bettoni, M. C. & Schneider, S. (2002). *Experience Management: Lessons Learned from Knowledge Engineering*. URL: http://www.weknow.ch/marco/A2002/GWEM/Bettoni_Schneider_Berlin2002.pdf, 09.02.2015.
- Buzan, T. (1993). *Kopftraining. Anleitung zum kreativen Denken, Tests und Übungen* (völlig überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Aufl. der deutschsprachigen Ausgabe [keine Nr.]). München: Goldmann.
- Eppler, M. J. & Sukowski, O. (2001). Wissensmanagement: ein Werkzeug auch für die Politik? *Die Volkswirtschaft (Das Magazin für Wirtschaftspolitik)*, 74. Jahrgang (11-2001), 59–64.
- Erlach, C., Thier, K. & Neubauer, A. (2004). *Story Telling – mit Geschichten Organisationen bewegen*. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/story-telling-mit-geschichten-organisationen-bewegen/>, 29.06.2015.
- Fischermanns, G. (2013). *Praxishandbuch Prozessmanagement* (11. Aufl.). Giessen: Dr. Götz Schmidt.
- Friedag, H. R. & Schmidt, W. (2011). *Balanced Scorecard* (4. Aufl.). Freiburg: Haufe.
- Fuchs-Kittowski, F. (2005). Interaktionsorientiertes Wissensmanagement – Erhöhung der Chancen für Innovation. In F. Fuchs-Kittowski & W. Prinz (Hrsg.), *Interaktionsorientiertes Wissensmanagement* (S. 9–19). Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Griffiths, D., Jenkins, A. & Kingston-Griffiths, Z. (2015). The 2015 Global Knowledge Management Observatory©Report. URL: <https://juranbenchmarking.com/wp-content/uploads/2015/03/KMO-2015-Report.pdf>, 03.08.2015.
- Haldemann, T., Heike, M. & Bachmann, M. (2011). *Balanced Scorecard in öffentlichen Verwaltungen und Betrieben. Erfahrungen und Empfehlungen für das Strategische Public Management*. Bern: Haupt.
- Heisig, P. (2002). GPO-WM[®]: Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement. In A. Abecker, K. Hinkelmann, H. Maus & H. J. Müller (Hrsg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement* (S. 47–64). Berlin: Springer.
- Heussen, B. (2005). Managementwerkzeuge für die Anwaltskanzlei – Die Balanced Score Card. *Anwaltsrevue* (5/2005), 211–214.
- Hodel, U. (2003). Die Aargauer Justizreform im Zeichen von WOV. In D. Kettiger (Hrsg.), *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit* (S. 47–62). Bern: Verlag SGVW 2003.
- Hopf, S. (2010). *Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa)* (1. Aufl.). Dissertation Humboldt-Universität zu Berlin. Berlin: Humboldt-

Universität.

- Jacobs, A. (2013). *Bibliotheks- und Informationsmanagement in der juristischen Praxis*. Berlin: de Gruyter.
- Kettiger, D. (2003). Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz: Ausgangslage – Entwicklungen – Thesen. In D. Kettiger (Hrsg.), *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit* (S. 5–6). Bern: Verlag SGVW 2003.
- Klein, D. (2004). *Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung – Ein Überblick*. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-in-der-oeffentlichen-verwaltung-ein-ueberblick/>, 29.06.2015.
- Lehner, F. (2012). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung* (4. Aufl.). München: Hanser.
- Lenk, K. & Wengelowski, P. (2004). Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln. In T. Edeling, W. Jann & D. Wagner (Hrsg.), *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung* (S. 147–166). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lenk, K., Meyerholt, U. & Wengelowski, P. (2014). *Wissen managen in Staat und Verwaltung*. In der Reihe E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors, (Band 14.) Berlin: sigma.
- Lienhard, A. (2003). Staatsrechtliche Rahmenbedingungen für eine Umsetzung von NPM in den Gerichten. In D. Kettiger (Hrsg.), *Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Justiz – ein Balanceakt zwischen Effizienz und Rechtsstaatlichkeit* (S. 33–46). Bern: Verlag SGVW.
- Lienhard, A., Kettiger, D., Emery, Y., Langbroek, P. & Lienbacher, G. (2013a). *Stand des Justizmanagements in der Schweiz*. Bern: Stämpfli.
- Lienhard, A., Kettiger, D., Winkler, D. (2013b). Stand des Justizmanagements in der Schweiz. *Justice - Justiz - Giustizia* (2013/1). URL: <http://richterzeitung.weblaw.ch/> sowie unter <http://www.justizforschung.ch/index.php/homepage/publikationen>, 20.07.2015.
- Montani, S. & Stadelmann, T. (2008a). Überlegungen zum Wissensmanagement am Gericht (Teil 1). Wissensmanagement bezogen auf die Rechtsprechung des Gerichts. *Justice - Justiz - Giustizia* (2008/3). URL: <http://richterzeitung.weblaw.ch/>, 20.07.2015.
- Montani, S. & Stadelmann, T. (2008b). Überlegungen zum Wissensmanagement am Gericht (Teil 2). Wissensmanagement bezogen auf die Mitarbeiter am Beispiel der Wissenslandkarte. *Justice - Justiz - Giustizia* (2008/4). URL: <http://richterzeitung.weblaw.ch/>, 02.02.2015.
- Müller, M. & Herbig, B. (2004). *Methoden zur Erhebung und Abbildung impliziten Wissens. Ergebnisse einer Literaturrecherche*. München: Lehrstuhl für Psychologie der TU München.
- Nägele, R. & Schreiner, P. (2002). Potenziale und Grenzen von Business Process Management Tools für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. In

- A. Abecker, K. Hinkelmann, H. Maus & H. J. Müller (Hrsg.), *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement* (S. 25–46). Berlin: Springer.
- Neubauer, A., Erlach, C. & Thier, K. (2004). Story Telling – Erfahrungsdokumente zur Weitergabe impliziten Wissens. In G. Reinmann & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven, Theorien und Methoden* (S. 351–358). Göttingen: Hogrefe.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Ott, F. (2003). *Wissenslandkarten als Instrument des kollektiven Wissensmanagements*. Diplomarbeit Wirtschaftsuniversität Wien, 2003. URL: http://www.factline.com/fsDownload/DA_Wissenslandkarten.pdf?forumid=286&v=1&id=166113, 29.06.2015.
- Piazza, K. (2010). *Wissensmanagement: Mittel zur Transparenz oder Intransparenz*. io new management. URL: <http://www.pme.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=181710>, 01.06.2015.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen* (1. Aufl.). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Probst, G., Raub, S. & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Remus, U. (2002). *Prozessorientiertes Wissensmanagement. Konzepte und Modellierung*. Dissertation Universität Regensburg, 2002. URL: <http://epub.uni-regensburg.de/9925/1/remusdiss.pdf>, 29.06.2015.
- Stadelmann, T., Gass, S. & McCombe, R. (2015). *Richterliche Unabhängigkeit und Leistungsbeurteilung. Die Beurteilung richterlicher Tätigkeit im Spannungsverhältnis zur richterlichen Unabhängigkeit im europäischen Vergleich*. Zürich: Dike.
- Sary, C., Maroscher, M. & Sary, E. (2013). *Wissensmanagement in der Praxis, Methoden, Werkzeuge, Beispiele*. München: Hanser.
- Stopper, M. & Ferrari, D. (2006). *Die Balanced Scorecard. Von der Strategie zur Praxis in der öffentlichen Verwaltung*. URL: http://www.sgvw.ch/d/fokus/Seiten/060503_bsc_stopper.aspx, 29.06.2015.
- Thiesse, F. (2001). *Prozessorientiertes Wissensmanagement: Konzepte, Methode, Fallbeispiele*. Dissertation Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck.
- Thom, N. & Harasymowicz-Birnback, J. (2003). Wissensmanagement: Was können Staat und Wirtschaft voneinander lernen? *Die Volkswirtschaft (Das Magazin für Wirtschaftspolitik)*, 76. Jahrgang (7-2003), 50–53.
- Thüring, U. (2011). Wissensmanagement in grossen Anwaltskanzleien und solchen, die es werden wollen. *AJP/PJA* (7/2011), 985–993.
- Veybel, L. & Prieur, P. (2003). *Le knowledge management dans tous ses états*. Paris: Éditions d'Organisation.
- Voigt, H. (2004). *Besonderheiten von Wissensmanagement im Öffentlichen Sektor*. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/besonderheiten-von-wissensmanagement-im-oeffentlichen-sektor/>, 29.06.2015.

- von Krogh, G., Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). *Enabling knowledge creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. New York: Oxford.
- von Guretzky, B. (2001). *Schritte zur Einführung des Wissensmanagements: Wissenskarten – Gelbe Seiten – Teil B*. URL: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/schritte-zur-einfuehrung-des-wissensmanagements-wissenskarten-gelbe-seiten-teilb/>, 27.05.2015.
- Weber, J. & Schäffer, U. (2000). *Balanced Scorecard & Controlling. Implementierung – Nutzen für Manager und Controller – Erfahrungen in deutschen Unternehmen* (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Weis, C. (2014). *Prozessorientiertes Wissensmanagement. Anforderungen an die Wissensbasis der administrativen Fernstudierendenbetreuung* (1. Aufl.). Renningen: expert verlag.
- Zühlke-Robinet, K. & Schmied, M. W. (2005). Das Thema „Wissen“ innerhalb der Dienstleistungsforschung des BMBF. In F. Fuchs-Kittowski & W. Prinz (Hrsg.), *Interaktionsorientiertes Wissensmanagement* (S. 153–174). Frankfurt am Main: Peter Lang.

Anhang

Anhang 1: Interview-Leitfaden: Wissensmanagement-Instrumente in der Justiz-administration

Name:

Funktion:

Datum / Zeit:

Vielen Dank für deine Bereitschaft, dich zu den Wissensmanagement-Instrumenten bei dir und in deinem Team befragen zu lassen.

Der Ablauf der Befragung ist wie folgt:

1. Einführung und allgemeine Informationen
2. Istzustand erfragen (Teil 1)
3. Wissenskreise vorstellen und dazu befragen (Teil 2)
4. Wissensmanagement-Instrumente vorstellen und dazu befragen (Teil 3)
5. Abschluss (Teil 4)

Einführung und allgemeine Informationen

1. Gegenstand meiner Arbeit ist die Untersuchung des Einsatzes von Wissensmanagement-Instrumenten in der Justizadministration. Dabei fokussiere ich mich auf unseren Bereich, den Wissenschaftlichen Diensten. Handlungsbedarf und Empfehlungen sollen erkannt und erklärt werden.
2. Diese Arbeit wird von mir im Rahmen des Masters in Public Administration an der Universität Bern erstellt.
3. Das Interview folgt der Methode des qualitativen Experten-Interviews. Zusammen gehen wir anhand des bereits erhaltenen Leitfadens die verschiedenen Fragen durch. Im Gespräch werden die Fragen vertieft.
4. Darf ich das Interview auf Tonträger aufnehmen? Die Aufnahme erleichtert mir die Auswertung. Die Abschrift des Interviews wird dir nachträglich zur Kontrolle gestellt. Du wirst namentlich nicht genannt, jedoch kann ich nicht ausschliessen, dass keinerlei Rückschlüsse auf dich möglich sein werden. Dies aufgrund der kleinen Anzahl Befragter.
5. Hast du Fragen zum Interview?

Dann können wir jetzt starten.

Fragekatalog

Teil 1

1. Hast du das Wissen im Team bereits irgendwann mal identifiziert?
2. Wie wird bei dir im Team Wissen gemanagt?
3. Wie stellst du sicher, dass Wissen bewahrt wird?
4. Wie stellst du sicher, dass Wissen weitergegeben/verteilt wird?
5. Weisst du, wie Wissen im Team erworben wird?
6. Wie stellst du sicher, dass Wissen (weiter-)entwickelt wird?
7. Gibt es eine Form, in der implizites Wissen in explizites Wissen gewandelt wird?
8. Wie ist der Zugang zu Wissen bei euch organisiert?
9. Ist bei dir Wissen physisch vorhanden, z.B. in Form von Checklisten, Prozessen etc.?
10. Hast du Ziele für dein Team betreffend das Wissensmanagement?

Teil 2

1. Erkennst du in deiner Arbeit die Wissenskreise?
2. Welcher Wissenskreis ist in deinem Team wichtig?
3. Kannst du ein oder mehrere Beispiele machen?
4. Welcher Wissenskreis hat den grössten Einfluss in deiner Arbeit, in der Arbeit des Teams?
5. Spielen die Wissenskreise im Hinblick auf das Wissensmanagement in der Justizverwaltung eine Rolle?

Teil 3

1. Vorstellung der Balanced Scorecard (BSC)
 - a. Kennst du die BSC?
 - b. Benutzt du im Team die BSC?
 - c. Welche Vorteile siehst du in diesem Instrument?
 - d. Welche Grenzen erkennst du in diesem Instrument?
 - e. Könntest du dir vorstellen, die BSC als Wissensmanagement-Instrument zu nutzen?
2. Vorstellung der Wissenslandkarten
 - a. Kennst du Wissenslandkarten?
 - b. Benutzt du Wissenslandkarten?
 - c. Welche Vorteile siehst du in diesem Instrument?
 - d. Welche Grenzen erkennst du in diesem Instrument?
 - e. Könntest du dir vorstellen, Wissenslandkarten als Wissensmanagement-Instrument zu nutzen?
3. Vorstellung von Storytelling
 - a. Kennst du Storytelling?
 - b. Benutzt du Storytelling?
 - c. Welche Vorteile siehst du in diesem Instrument?
 - d. Welche Grenzen erkennst du in diesem Instrument?

- e. Könntest du dir vorstellen, Storytelling als Wissensmanagement-Instrument zu nutzen?
4. Vorstellung von prozessorientiertem Wissensmanagement
 - a. Kennst du prozessorientiertes Wissensmanagement?
 - b. Benutzt du prozessorientiertes Wissensmanagement?
 - c. Welche Vorteile siehst du in diesem Instrument?
 - d. Welche Grenzen erkennst du in diesem Instrument?
 - e. Könntest du dir vorstellen, prozessorientiertes Wissensmanagement als Wissensmanagement-Instrument zu nutzen?
5. Hast du weitere Wissensmanagement-Instrumente bei dir im Einsatz oder kennst du solche, die dir dienen würden?

Teil 4

1. Siehst du in Sachen Wissensmanagement-Instrumente Handlungsbedarf, sei es bei dir persönlich, im Team, Bereich, Generalsekretariat oder im ganzen Gericht?
2. Gibt es aus deiner Sicht in Sachen Wissensmanagement Handlungsbedarf, sei es bei dir persönlich, im Team, Bereich, Generalsekretariat oder im ganzen Gericht?
3. Wurde etwas nicht angesprochen oder hast du weitere Bemerkungen, die du mir mitteilen möchtest?

Vielen Dank für deine Auskünfte und deine wertvolle Mitarbeit!
Bei Interesse stelle ich dir die Masterarbeit nach Abschluss zu.

Selbstständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“

Ort und Datum

Astrid Jakob

Über die Autorin



Frau Astrid Jakob, wohnhaft in St. Gallen, wurde 1973 in Deutschland geboren und verbrachte ihre Kindheit in Afrika, insbesondere in der Republik Südafrika, wo sie ihre gesamte Schullaufbahn absolvierte.

1992 zog die Autorin nach Deutschland zurück, um Musik zu studieren. Nach dem erfolgreichen Abschluss ihres Musikstudiums, mit Hauptfach Querflöte, arbeitete sie als Flötistin in der Württembergischen Philharmonie Reutlingen. 2001 entschied sich die Autorin für ein Studium der Rechtswissenschaften an der Universität Freiburg i.Ü. Das Studium schloss sie 2006 mit einem Master ab.

Astrid Jakob arbeitete als Assistentin am Lehrstuhl für Römisches Recht unter Prof. Dr. Marc Bors an der Universität Freiburg i.Ü. 2011 wechselte sie an das Bundesverwaltungsgericht und ist bis Oktober 2015 Leiterin Publikation/Dokumentation. Ab November 2015 ist sie Geschäftsführerin der IV-Stellen-Konferenz.

Während 2006–2012 war Astrid Jakob Gemeinderätin respektive Vize-Gemeindepräsidentin ihrer damaligen Wohngemeinde im Kanton Freiburg.