

# **Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation**

## **Analyse und Empfehlungen am Beispiel des Amts für Justizvollzug des Kantons Bern**

MAS-Arbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

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

Verfasserin: **Deborah Torriani**  
aus Obersteckholz / BE  
Zulligerstrasse 32  
3063 Ittigen

Bern, 23. April 2023

## Zusammenfassung

In der öffentlichen Verwaltung arbeitet eine Vielzahl von Mitarbeitenden, die durch ihr Tun über Jahre hinweg vielerlei Erfahrungen sammeln und sich dadurch wertvolles Erfahrungswissen aneignen (Erlach et al., 2013, S. 30). Dieses Erfahrungswissen ist für die effektive und effiziente Arbeit von grundlegender Bedeutung (Ackermann, 2010, S. 151; Thom & Ritz, 2017, S. 158).

Ohne die institutionelle Sicherung oder anderer Massnahmen, welche geeignet sind, die Weitergabe dieses Erfahrungswissens bei einem Stellenwechsel an die neue Stelleninhaberin oder an andere Stellen innerhalb der Verwaltung zu ermöglichen, riskiert die Organisationseinheit den Verlust dieses Wissens (Erlach et al., 2013, S. 7; Ritz, 2005, S. 246). Es muss sodann unter Einsatz von Ressourcen neu erworben werden, was unter anderem zu einem Verlust der Effizienz, des Vertrauens oder der Reputation führen kann.

In der Wissensmanagementlehre wird die grundlegende Unterscheidung zwischen dokumentiertem, explizitem Wissen und dem impliziten Wissen getroffen (Erlach et al., 2013, S. 34-35; Nonaka & Takeuchi, S. 77; Ritz, 2005, S. 245; Sauter & Scholz, 2015, S. 6; Schütt, 2000, S. 76-77). Explizites und implizites Wissen benötigen aufgrund ihrer unterschiedlichen Eigenschaften individuell angepasste Methoden zu deren Bewahrung und Übertragung (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 77-88; Rüstmann, 1999, S. 192-196).

Das Erfahrungswissen der Verwaltung fliesst zum einen Teil in Prozesse, Handlungsanweisungen, Verfügungen, Richtlinien, Merkblätter und dergleichen ein (Ritz, 2005, S. 245). Dadurch wird es zu explizitem Wissen. Ein Teil des wertvollen Erfahrungswissens existiert hingegen ausschliesslich in den Köpfen der Stelleninhaberinnen. Dieser von Schütt (2000, S. 77) als implizites Wissen bezeichnete «Schatz in den Köpfen» der Angestellten basiert auf fachlicher, sozialer und personaler Kompetenz (Erlach et al., 2013, S. 21, 49; Sauter & Scholz, 2015, S. 3). Es lässt sich oftmals schwierig in Worte fassen, ist aber dennoch übertragbar (Erlach et al., 2013, S. 46; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 77-88).

Bei der Weitergabe von implizitem Erfahrungswissen der Mitarbeitenden steht die persönliche Interaktion zwischen der austretenden Mitarbeiterin und deren Nachfolger im Vordergrund (Rüstmann, 1999, S. 196). Idealerweise besteht eine zeitliche Überlappung zwischen dem Austritt der bisherigen Mitarbeiterin und dem Eintritt des neuen Stelleninhabers, sodass eine direkte Einarbeitung erfolgen kann. Durch Beobachtung und Nachahmung der Arbeit seines Vorgängers kann der neue Stelleninhaber viel implizites Wissen der austretenden Mitarbeiterin erwerben und verinnerlichen. Er hat zudem die Möglichkeit, seiner Vorgängerin Fragen zu stellen, Unklarheiten zu beseitigen und wichtige Erkenntnisse zu dokumentieren (Faust, ohne Datum, S. 1; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 103; Rüstmann, 1999, S. 192-194).

Da die Einarbeitungszeit für neue Mitarbeitende in der Verwaltungspraxis aus vielerlei Gründen wie beispielsweise noch nicht bezogenem Zeitguthaben oder Krankheit kurz sein kann oder

eine direkte Einarbeitung erst gar nicht möglich ist, besteht das Risiko, dass wichtige Aspekte des impliziten Wissens nicht vermittelt werden können.

Um diesem Problem entgegenzuwirken, müssen Verwaltungen Strategien entwickeln, welche die Bewahrung des impliziten Erfahrungswissens aller Mitarbeitenden während der Anstellung und idealerweise darüber hinaus gewährleisten (Ritz, 2005, S. 246; Rüstmann, 1999, S. 195-196).

Aus der aktuellen Forschungsliteratur zum Wissensmanagement wurden mögliche Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen zusammengetragen und deren Umsetzung in der Praxis am Fallbeispiel des Amtes für Justizvollzug (AJV) des Kantons Bern analysiert. Anhand von Interviews austretender und neu eingetretenen Mitarbeitenden wurden die bestehenden Wissenstransfermethoden und die Implementierung weiterer möglicher Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen im Rahmen der Mitarbeiterfluktuation im AJV besprochen.

Das AJV verfügt über viel explizites Wissen, welches in den verschiedenen Rechtserlassen, internen Weisungen und Merkblättern, in Prozesslandkarten und Handbüchern verschriftlicht ist. Dies ist nicht zuletzt dem Grundsatz der Schriftlichkeit des Verwaltungshandelns als Handlungsmaxime geschuldet (Müller, 2021, S. 86).

Eine Möglichkeit zur institutionellen Sicherung des impliziten Erfahrungswissens der Mitarbeitenden besteht in der Implementierung eines niederschweligen, IT-basierten Systems zum Wissensmanagement. Dieses muss ermöglichen, bestehendes Wissen und gewonnene Erkenntnisse aus Erfahrungen der Mitarbeitenden mit verhältnismässigem Aufwand laufend zu dokumentieren und mühelos zugänglich zu machen (Schütt, 2002, S. 155-157). Diese sogenannte Externalisierung ermöglicht die Weitergabe von Erfahrungswissen an nachfolgende Mitarbeitende und reduziert das Risiko von unerwünschtem Wissensverlust (Ackermann, 2010, S. 153-154; Erlach et al., 2013, S. 48; Rüstmann, 1999, S. 194).

Ein weiterer Ansatz zur Bewahrung des Erfahrungswissens liegt im Aufbau von organisationalem Wissen mittels Sozialisation (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 80-81). Dies erfolgt bisweilen indem Werte und Haltungen von Führungspersonen im Berufsalltag ihren Mitarbeitenden vorgelebt werden. Im Laufe der Zeit sollte das Vorgelebte von den Mitarbeitenden selbst gelebt und verinnerlicht werden (Faust, ohne Datum, S. 5). Die Unterstützung der sozialen Interaktion unter den Mitarbeitenden durch die Förderung eines regelmässigen Erfahrungsaustausches in Gruppen, Gefässen und gemeinsamen Weiterbildungen, sind wie auch der informelle Austausch dem Erhalt und der Weiterentwicklung von Erfahrungswissen der Mitarbeitenden zuträglich (Weissenberger-Eibl et al., 2020, S. 30).

Als effektive Methode zur institutionellen Sicherung und der Weitergabe von Erfahrungswissen eignet sich auch der gezielte Aufbau von Redundanzen. Dies beispielsweise im Rahmen einer Nachfolgeplanung oder auch anlässlich der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen. Durch die Redundanz soll das Erfahrungswissen auf mehrere Wissensträger verteilt werden und auch dann in der Organisation verbleiben, wenn erfahrene Mitarbeitende die entsprechende Verwaltungseinheit verlassen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 30-31, S. 103-104; Rüstmann, 1999, S. 266).

Die Diskussion bewährter Methoden aus der Literatur und der in der Fallstudie gemachten Äusserungen erlaubte es der Verfasserin, konkrete Massnahmen für das AJV vorzuschlagen und Ansätze für weitergehende Forschung zu formulieren. Anhand der gewonnenen Einsichten sollen die Mitarbeitenden des AJV auf die Unerlässlichkeit der institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen sensibilisiert werden, damit diese, der Mitarbeiterfluktuation unbesehen, auf vielfältige Weise ihren Beitrag zum nachhaltig erfolgreichen Wissensmanagement im AJV leisten können.

## **Vorwort**

Das Erfahrungswissen in einer Organisation zu bewahren ist eine Herausforderung. Da Wissen aber die wichtigste Ressource ist, lohnt es sich, die notwendigen Anstrengungen zu unternehmen, um gewonnenes Wissen zu sichern. Dies entspricht der von einer Interviewperson geäußerten Analogie eines Fischers, der sein Netz nicht ausreichend flickt, weshalb ihm die gefangenen Fische entkommen.

Ich danke Herrn Prof. Adrian Ritz, der sich für die Betreuung meiner Arbeit stets Zeit genommen hat und dessen hilfreiche Unterstützung ich sehr zu schätzen wusste.

Weiter bin ich meinen Vorgesetzten sehr dankbar. Sie unterstützten mich bei meinem Vorhaben, den «Executive Master of Public Administration» an der Universität Bern zu erwerben.

Ein besonderer Dank gebührt allen Mitarbeitenden des Amtes für Justizvollzugs, die sich bereitwillig für ein Interview zur Verfügung stellten und mir wertvolle Inputs mitgegeben konnten. Die Gespräche waren allesamt äusserst spannend und erkenntnisreich.

Weiter danke ich meiner Schwiegermutter für die orthographische Durchsicht des Manuskripts.

Zu guter Letzt möchte ich meinem Mann danken, der mir während dieser herausfordernden Zeit den Rücken stärkte, mir viel Lob und Zuspruch gab und mich mit dem einen oder anderen feinen Abendessen überraschte.

Zur besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden MAS-Arbeit abwechselnd und ausgewogen die weibliche und männliche Form gewählt.

Bern, im April 2023

Deborah Torriani

# Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung .....	II
Vorwort.....	V
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Abkürzungsverzeichnis .....	VIII
1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2 Fragestellung und Relevanz des Themas.....	1
1.3 Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.4 Methodisches Vorgehen .....	2
1.5 Aufbau der Arbeit.....	3
2 Theoretische Grundlagen .....	3
2.1 Definitionen.....	3
2.1.1 Wissen .....	3
2.1.2 Explizites und implizites Wissen.....	4
2.1.3 Erfahrungswissen .....	5
2.1.4 Organisationales Wissen.....	6
2.2 Relevanz des Erfahrungswissens für die Verwaltung .....	7
2.3 Erfolgskritisches Wissen .....	8
2.4 Theoretische Konzeption von Wissenstransfer und Wissensumwandlung .....	8
2.4.1 Konzepte im Zusammenhang mit dem Umgang mit Wissen .....	8
2.4.2 Wissensmanagementkonzept nach Nonaka und Takeuchi.....	10
2.4.3 Wissensmanagementkonzept nach Probst et. al .....	12
2.4.4 Anwendung der Konzepte beim Stellenwechsel .....	12
2.5 Methoden zur Externalisierung des Erfahrungswissens im Anwendungsfall der öffentlichen Verwaltung .....	14
2.5.1 Wissensmanagement-Systeme.....	14
2.5.2 «Lessons Learned» .....	14
2.5.3 «Best Practice Sharing».....	14
2.5.4 Wissenskarten und «Yellow Pages».....	15
2.5.5 Standardisiertes Austrittsinterview .....	15
2.5.6 Video mit Erklärungen und Erläuterungen zum Arbeitsablauf.....	15
2.6 Methoden zur Sozialisation in der öffentlichen Verwaltung.....	15
2.6.1 Beobachtung und Nachahmung.....	16
2.6.2 Schaffung personeller Redundanzen .....	16
2.6.3 «Job Rotation».....	16

2.6.4	«Mentoring» .....	17
2.6.5	«Communities of Practice» .....	17
2.6.6	«Storytelling» .....	18
2.7	Anreize für den Wissenstransfer .....	19
2.8	Hemmnisse für das Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung .....	20
2.9	Analyseraster .....	22
3	Empirie .....	23
3.1	Beschrieb der Fallstudie .....	23
3.1.1	Amt für Justizvollzug .....	23
3.1.2	Mitarbeiterfluktuation.....	23
3.2	Methode und Begründung der Methodenwahl .....	24
3.3	Interviewsetting und Kategorisierung der interviewten Personen.....	26
3.4	Beschrieb der Analyseergebnisse .....	26
3.4.1	Erfahrungswissen im AJV .....	26
3.4.2	Methoden der Sozialisation im AJV.....	28
3.4.3	Methoden der Externalisierung im AJV .....	33
3.4.4	Anreize für das Wissensmanagement im AJV .....	37
3.4.5	Hemmnisse des Wissensmanagements im AJV .....	39
4	Diskussion und Empfehlungen.....	41
4.1	Diskussion der Ergebnisse.....	41
4.2	Empfehlungen.....	46
5	Schlussfolgerungen .....	48
Anhang 1	.....	VII
Anhang 2	.....	IV
Anhang 3	.....	IV
Über die Verfasserin.....		V
Selbständigkeitserklärung.....		VI

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zusammensetzung von Erfahrungswissen .....	6
Abbildung 2: Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel.....	13
Abbildung 3: Analyseraster .....	22
Abbildung 4: Fluktuationsraten AJV und Verwaltung Kanton Bern .....	24

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abk.	Abkürzung
Abs.	Absatz
AJV	Amt für Justizvollzug
Art.	Artikel
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999
BSG	Bernische Systematische Gesetzessammlung
Bst.	Buchstabe
FAQ	«Frequently Asked Questions»
Gever	Geschäftsverwaltungssystem
JVA	Justizvollzugsanstalt
ICT	Information and Communication Technology
MAG	Mitarbeitergespräch
OE	Organisationseinheit
PG	Personalgesetz des Kantons Bern vom 16. September 2004 (BSG 153.01)
PV	Personalverordnung des Kantons Bern vom 18. Mai 2005 (BSG 153.011.1)
SAP	Name eines Unternehmens und dessen Software
SKJV	Schweizerisches Kompetenzzentrum für Justizvollzug
VRPG	Gesetz vom 23. Mai 1989 über die Verwaltungsrechtspflege des Kantons Bern (BSG 155.21)

# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Mitarbeitende in der Verwaltung oder anderswo zeichnen sich auch durch ihr wertvolles Erfahrungswissen aus (Thom & Ritz, 2017, S. 157). Während der Zeit ihrer Anstellung haben sie sich diversen Aufgaben und Herausforderungen unterschiedlicher Komplexität gestellt und Erkenntnisse daraus gewonnen. Im Zuge der Aufgabenerfüllung dürften sie ein Beziehungsnetz gepflegt, wichtige Entscheide getroffen und sich dadurch nebst ihrem Fachwissen wertvolles Erfahrungswissen angeeignet haben (Erlach et al., 2013, S. 30).

Dieses Erfahrungswissen kann im Falle des Abganges von Mitarbeitern verloren gehen, wenn es nirgends dokumentiert oder es der nachfolgenden Person nicht übergeben worden ist (Ackermann, 2010, S. 152-153; Probst et al., 2012, S. 19). Dies kann sich mitunter in negativen Auswirkungen wie einem Effizienz-, Vertrauens- oder einem Reputationsverlust manifestieren, wenn sich die neue Stelleninhaberin oder der neue Stelleninhaber das Erfahrungswissen unter Umständen erst wieder aneignen muss, um die Aufgaben gleichermassen effizient und effektiv erfüllen zu können (Ackermann, 2010, S. 153-153; Probst et al., 2012, S. 199-200).

Erfahrungswissen zu dokumentieren ist zwar herausfordernd, aber möglich (Faust, ohne Datum, S. 4; Probst et al., 2012, S. 206, Schütt, 2000, S. 81). In der Wissensmanagementlehre bestehen diverse Ansätze zum Wissenstransfer. In der vorliegenden Arbeit werden diese anlässlich der Mitarbeiterfluktuation im AJV beleuchtet.

Idealerweise erfolgt ein Wissenstransfer zwischen den austretenden Mitarbeitenden und ihren nachfolgenden Mitarbeitenden während der direkten Einarbeitung sowie aus Quellen externalisierten Wissens auch im Anschluss daran. Ergänzend dienen andere Methoden wie die Verfügbarkeit von personellen Redundanzen oder die Sozialisation der Bewahrung des Erfahrungswissens des austretenden Mitarbeiters (Faust, ohne Datum, S. 2; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 30-31, S. 103-104; Rüstmann, 1999, S. 266).

## 1.2 Fragestellung und Relevanz des Themas

Die vorliegende Arbeit geht folgender Fragestellung nach:

- Welche Massnahmen existieren zur Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation?

Zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage interessiert vordergründig die institutionelle Bewahrung und Weitergabe des Erfahrungswissens im Ereignisfall der Mitarbeiterfluktuation. Thematisiert wird demnach sowohl die institutionelle Wissenssicherung, als auch der Wissenstransfer unter den Mitarbeitenden innerhalb der Verwaltung.

Die Fragestellung und die möglichen Massnahmen werden am Beispiel des AJV untersucht. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Empfehlungen für die Praxis des AJV lassen sich jedoch wahrscheinlich auf andere Verwaltungseinheiten adaptieren (Thom & Harasymowicz-

Birnbach, 2005). Die vorliegende Arbeit könnte daher im Idealfall der gesamten Verwaltung einen bedeutenden Nutzen bringen.

### **1.3 Zielsetzung der Arbeit**

Mit dieser MAS-Arbeit soll eine Sensibilisierung für das Wissen als bedeutsamste Ressource der Verwaltung erreicht werden (Thom & Ritz, 2017, S. 157; Sauter & Scholz, 2015, S. 3). Anhand von konkreten Empfehlungen, basierend auf aktuellen Erkenntnissen der Wissenschaft und der Wissensmanagementlehre sowie der gewonnenen Erkenntnisse aus der durchgeführten Fallstudie, sollen geeignete Massnahmen zur Bewahrung des Erfahrungswissens bei Mitarbeiterfluktuation im AJV erkannt und formuliert werden.

### **1.4 Methodisches Vorgehen**

Methodisch stützt sich die vorliegende MAS-Arbeit zunächst auf eine Literaturrecherche zum Wissensbegriff in der Wissensmanagementlehre und geht, in Abgrenzung zum expliziten Wissen, gezielt auf den Begriff des impliziten Erfahrungswissens der Mitarbeitenden in der Verwaltung ein. Die Eigenschaften des Erfahrungswissens sowie die Wissenstransferprozesse im Falle der Mitarbeiterfluktuation werden dabei erläutert.

Gestützt auf die Literaturrecherche werden die wichtigsten Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von implizitem und explizitem Erfahrungswissen skizziert. Des Weiteren werden die Anreize und die Hindernisse beim Transfer von Wissen in der Verwaltung aufgearbeitet und in einem Analyseraster zusammengefasst.

Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus der Literaturrecherche werden diese im Raster aufgeführten Massnahmen zur Sicherung und Weitergabe von implizitem Erfahrungswissen mit einer qualitativen Forschung am Beispiel des Amtes für Justizvollzug des Kantons Bern analysiert. Es wurden dafür zehn Mitarbeitende des AJV anhand eines Interviewleitfadens zum Wissenstransfer bei Mitarbeiterfluktuation und zur institutionellen Wissenssicherung im AJV befragt. Es wurden vorwiegend Mitarbeitende des AJV als Interviewpartner ausgewählt, welche auf eine mehrjährige Anstellung im AJV zurückblicken und damit über viel einschlägiges Erfahrungswissen verfügen und entweder intern ihre Stelle wechseln, oder das AJV in absehbarer Zeit verlassen. Darunter konnten auch vier Mitarbeitende zum Wissenstransfer befragt werden, die innerhalb der letzten Monate oder erst kürzlich in ihre Funktion im AJV eingetreten sind und sich noch in der Phase der Einarbeitung befinden.

Diese Auswahl an Interviewpartnern soll den Wissenstransfer bei Mitarbeiterfluktuation sowohl aus der Perspektive austretender Mitarbeitenden als auch neu eintretender Mitarbeitenden zu beleuchten vermögen. Dabei soll herausgefunden werden, ob und inwiefern derzeit Erfahrungswissen im Zuge der Stellenwechsel im AJV an nachfolgende Personen weitergegeben oder in der Organisation gesichert wird. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen aus den Interviews sollen vor dem Hintergrund der Theorie konkrete und praktikable Empfehlungen

zur Optimierung der Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen für das AJV abgeleitet werden.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende MAS-Arbeit ist in fünf Kapitel gegliedert. Nach dieser Einleitung folgen in einem nächsten zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen, die zur Analyse der Forschungsfrage herangezogen wurden. Um den Wissensbegriff und seine verschiedenen Ausprägungen und Eigenschaften zu verstehen, sind zunächst einige Begriffsdefinitionen erforderlich. Es folgen Ausführungen zur theoretischen Konzeption der Wissensumwandlung sowie zu den Wissenstransferprozessen im besonderen Falle der Mitarbeiterfluktuation und im Allgemeinen. Schliesslich wird eine einschlägige Auswahl an Wissenstransfermethoden beschrieben werden.

Der theoretische Teil wird mit dem Aufzeigen möglicher Anreize für den Wissenstransfer, dessen Hindernissen und Herausforderungen abgeschlossen. Diese theoretischen Erkenntnisse aus der Literatur werden in einem Analyseraster aufgeführt, das als Grundlage für den Interviewleitfaden diene.

Im dritten Kapitel wird zunächst das Fallbeispiel AJV sowie die gewählte Forschungsmethode beschrieben. Darauf folgt die Ergebnisdarstellung aus den Interviews, welche wiederum der Struktur des Analyserasters entspricht.

Im vierten Kapitel werden die Analyseergebnisse aus den Interviews vor dem Hintergrund der Theorie diskutiert und Implikationen für die Praxis in Form von Empfehlungen für das AJV formuliert.

Im fünften und letzten Kapitel ergehen die Schlussfolgerungen.

## **2 Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Definitionen**

#### **2.1.1 Wissen**

Wissen kann auf verschiedene Weise definiert werden. Nach Probst et al. stellt es «die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten dar, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. (...) Es stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an Personen gebunden» (Probst et al., 2012, S. 23). Auch wenn zwei Personen dasselbe Buch gelesen haben, unterscheidet sich ihr Wissen voneinander (Sauter & Scholz, 2015, S. 6).

Wissen ist folglich mehr als blosser Information. Die Information stellt lediglich eine Ressource für das Wissen dar. Ist eine Information für eine bestimmte Situation relevant, verbindet sie der Mensch mit seinem bestehenden Wissen und es entsteht dadurch neues, individuelles Wissen (Sauter & Scholz, 2015, S. 5). Erst das Bewusstsein darüber, Information und Daten in eine

Handlung zu übersetzen, stellt demnach Wissen dar (Ritz, 2005, S. 244; Vollmar, 2007, S. 9). Wissen ist eben keine statische Materie, sondern ein ständiger gedanklicher Ablauf, der intellektuelle Bewertung erfordert (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 74-75; Vollmar, 2007, S. 11). Schliesslich kann Wissen als die Gesamtheit der im menschlichen Gedächtnis gespeicherten Inhalte bezeichnet werden (Lehner, 2019, S. 74).

### **2.1.2 Explizites und implizites Wissen**

In der Wissensmanagementlehre wird eine grundlegende Unterscheidung des Wissensbegriffes in explizites und implizites Wissen getroffen. Diese ist auf Michael Polanyi (1962) zurückzuführen, welcher dem expliziten Wissen den Begriff des stillen, verborgenen, impliziten Wissens, des sogenannten «Tacit Knowledge» erstmals im Jahre 1962 an der Yale University in seiner Vorlesung entgegenstellte (Erlach et al., 2013, S. 46; Nonaka & Takeuchi, 2012; S. 74; Sauter & Scholz, 2015, S. 6; Schütt, 2002, S. 76, Vollmar, 2007, S. 13). Explizites Wissen ist demgegenüber formalisiertes und dokumentiertes Wissen, das etwa in Büchern, Artikeln, Emails, Datenbanken und Prozessen vorzufinden ist. Es kann durch Sätze beschrieben, hinterfragt, diskutiert, einfach modifiziert und weitergegeben werden (Schütt, 2002, S.77; Lehner, 2019, S. 77).

Diese zweigliedrige Einteilung oder Dichotomie ist seither die im Wissensmanagement am häufigsten auffindbare Differenzierung (Lehner, 2019, S. 77; Rüstmann, 1999, S. 59; Sauter & Scholz, 2015, S. 6; Schütt, 2000, S. 81). Als gängiges Beispiel für implizites Wissen kann das Fahrradfahren genannt werden. Es ist Wissen, das in unserem Tun zum Ausdruck kommt (Erlach et al., 2013, S. 45-46).

Schütt bezeichnet das implizite Wissen als «Schatz in den Köpfen» (Schütt, 2000, S. 77). Diese Wissensform ist Wissen, das aus persönlichen Erfahrungen, Fähigkeiten, Einsichten und auch Überzeugungen besteht und daher oft schwer zu formalisieren ist (Erlach et al., 2013, S. 46). Je nach Bewusstseinsgrad der wissenden Person kann das implizite Wissen schwierig in Worte ausgedrückt und nur in begrenztem Umfang beschrieben werden. Explizites und implizites Wissen benötigen aufgrund ihrer unterschiedlichen Eigenschaften individuell angepasste Wissenstransfermethoden (Lehner, 2019, S. 77; Nonaka Takeuchi, 2012, S. 281; Sauter & Scholz, 2015, S. 6; Rüstmann, 1999, S. 59, Schütt, 2000, S. 81).

Mit dem technologischen Fortschritt erhält Wissen eine neue Dimension. Beispielsweise wird anhand von Systemen der künstlichen Intelligenz (KI) in einem maschinellen Verfahren neues Wissen generiert und mit Hilfe von Big Data-Technologien soll neues Wissen erschlossen werden (Lehner, 2019, S. 41). Die menschliche Komponente ist jedoch trotz des grossen Potenzials dieses technologischen Fortschritts gegenwärtig unersetzbar. So wird, insbesondere wegen den Sozialkompetenzen des Menschen der von eigenen Erfahrungen lernt, in der Lehre die zentrale Bedeutung des impliziten Wissens für erfolgreiches Handeln betont (Lehner, 2019, S. 81, Erlach et al., 2013, S. 30). Auf das implizite Wissen zielt etwa das kompetenzorientierte Wissensmanagement ab, welches einen erweiterten Wissensbegriff benötigt, der auch Werte, Emotionen und Normen umfasst (Sauter & Scholz, 2015, S. 14).

Für die öffentliche Verwaltung ist jedoch auch das explizite Wissen in Gesetzen, Reglementen und internen Erlassen aufgrund des Legalitätsprinzips von grundlegender Bedeutung, da jedes staatliche Handeln einer gesetzlichen Grundlage bedarf (Art. 5 Abs. 1 BV). Durch die Dokumentation in Reglementen und internen Weisungen wird die rechtstaatliche Sicherheit und Legitimation gewährleistet (Ritz, 2005, S. 245). Explizites Wissen ist in der Verwaltung zudem in Strukturen und Prozessen verankert. Nachvollziehbarkeit, Berechenbarkeit und Rechtmässigkeit des staatlichen Handelns ergeben sich aus den Normen, welche die Verwaltung zu ihrem Handeln legitimieren. In den Normen wird Verwaltungswissen festgehalten und es werden Abläufe und Prozesse geregelt (Ritz, 2005, S. 245). Aber auch der im Verwaltungsverfahrensgesetz des Kantons Bern (VRPG) in Art. 31 normierte Grundsatz der Schriftlichkeit ist der Externalisierung von implizitem Wissen zuträglich. Dies insbesondere auch deshalb, weil Überlegungen der Verwaltungsträger in den Erwägungen und in der Begründung zum Ausdruck kommen. Aller Vorteile der Externalisierung von Verwaltungswissen durch Verschriftlichung zum Trotz, bezahlt die Verwaltungseinheit das hohe Mass an Rechtssicherheit, Nachvollziehbarkeit, Berechenbarkeit und Rechtmässigkeit zuweilen mit dem Preis der mangelnden Anpassung von explizitem Wissen an die verwaltungsnahen Realität (Ritz, 2005, S. 245).

Nachfolgend wird der Begriff des Erfahrungswissens erläutert, welches sowohl implizite als auch explizite Bestandteile aufweisen kann.

### **2.1.3 Erfahrungswissen**

Das Erfahrungswissen bezieht sich auf Wissen, das auf persönlicher Erfahrung und praktischer Anwendung beruht. Es entsteht durch die Anwendung von vorhandenen Fähigkeiten und Fachkenntnis, dem Sammeln und Bewerten von Informationen aber auch durch die Interaktion mit anderen Menschen (Erlach et al., 2013, S. 44). Im Gegensatz zu theoretischem Wissen, das aus Büchern und akademischen Quellen stammt, entsteht Erfahrungswissen direkt aus der praktischen Anwendung von Fähigkeiten und der Bewältigung von Herausforderungen (Erlach et al., 2013, S. 49-51). Es umfasst durch praktische Erfahrung erworbene Fähigkeiten, Wissen, Verhaltensweisen und Überzeugungen und weist somit viele implizite Anteile auf (Lehner, 2019, S. 96; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 77).

Erfahrungswissen existiert in den verschiedenen Bewusstseinsgraden von unbewusst bis hin zu explizit artikulierbar (Erlach et al., 2013, S. 147). Das Erfahrungswissen hat demnach viele implizite Anteile, kann aber auch externalisiert erscheinen, wie die nachfolgende Abbildung veranschaulicht:

Inhaltswissen (deklaratives Wissen)	Handlungswissen (prozedurales Wissen)	Netzwerkwissen (Wissen um die Personen)	Ziel- und wertebezogenes Wissen
«Wissen dass»  Bewusst zugänglich, sprachlich artikulier- bar (= explizit vor- liegend).  Dies umfasst auch das Wissen, in wel- chen Archiven des Unternehmensge- dächtnisses das ex- plizite Wissen doku- mentiert ist.	«Wissen wie»  Daran gekoppelt ist das Erfahrungswis- sen, es ist also in Handlung erwor- ben, an Handlung gebunden.  Viele Teile davon nicht (mehr) bewusst zugäng- lich, daher nicht ohne Weiteres sprachlich artikulierbar (= implizit vorlie- gend).	«Wissen wer»  Kenntnis der Personen und Ansprechpartner innerhalb und ausserhalb des Unternehmens, Wissen um de- ren Wünsche, Erwartungen, Erfahrungen (= teils explizit, teils implizit).	«Wissen warum»  Das eigene Verhalten in der Gruppe, die eigenen und die im Team „aner- kannten“ Einstellungen, etwa zur Arbeitsmoral, sind meist nicht bewusst vorliegend (= implizit) und prägen dennoch das Verhalten jedes Einzelnen. Hinzu kommt das Wissen um die Ziele des Unter- nehmens oder Projekts, um die Ziele der Beteiligten und um die Unterneh- menskultur.

Abbildung 1: Zusammensetzung von Erfahrungswissen

Quelle: Erlach et al., 2013, S. 51.

Entscheidungen, die aufgrund von Erfahrungswissen gefällt werden, erscheinen häufig intuitiv. Dies bedeutet aber nicht, dass sie nicht auf Fakten beruhen (Erlach et al., 2013, S. 53). Diese Fakten oder Wissensbestandteile sind aber teilweise unbewusst. Sie werden während den Berufsjahren gesammelt und in ein Netzwerk unbewusster Erfahrungen und Kontexte eingebaut. Ist eine rasche Entscheidung erforderlich, greift die erfahrene Mitarbeiterin auf dieses Netzwerk zurück und findet rasch Problemlösungen (Erlach et al., 2013, S. 44, 56, 79).

#### 2.1.4 Organisationales Wissen

Organisationen besitzen oft eine sehr grosse Wissensbasis, die sich in den Köpfen der Mitarbeitenden befindet. Dieses organisationale Wissen setzt sich zusammen aus individuellem und kollektivem Wissen und ist dabei mehr als die Summe des Wissens des einzelnen Mitarbeiters (Erlach et al., 2013, S. 14). Voraussetzung für die Entstehung dieses auch als unternehmensweites oder institutionelles Wissen bezeichnete organisationale Wissen ist die Verteilung des kommunizierbaren Wissens innerhalb der Organisation sowie der Bestand eines Konsenses über Gültigkeit und Akzeptanz dieses Wissens (Lehner, 2019, S. 82). Zur Bildung des organisationalen Wissens bedarf es vor allem der sozialen Interaktion (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 75). Intelligenz ist eher in Verhaltensmustern als im individuellen Wissen zu finden. Für den Erfolg einer Organisation kann demnach das Wissen der einzelnen Mitarbeitenden weniger wichtig sein als die Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden, also das

Wissen zwischen den Einzelnen. Diese Beziehungen können durch Interaktion und Kommunikation in der Organisation erhalten bleiben (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 74-76; Probst, 2012, S. 127; Weissenberger-Eibl et al., 2020, S. 31-32).

Mitarbeitende bringen ihr Wissen in der Organisation zusammen, vernetzen es neu, leiten gestützt darauf Entscheidungen ab, womit auch neues Wissen entstehen kann (Herbst, 2000, S. 10; Probst et al., 2012, S. 7). Die Wiederholung einer auf der Erfahrung basierenden Handlung muss dabei nicht zwingend zu demselben Ergebnis führen (Schütt, 2000, S. 91).

## **2.2 Relevanz des Erfahrungswissens für die Verwaltung**

Die Bewahrung des Erfahrungswissens ist für die Effizienz und Effektivität der öffentlichen Verwaltung entscheidend und bildet daher einen wesentlichen Bestandteil des heutigen Wissensmanagements (Thom & Ritz, 2017, S. 158). Der Wert des organisationalen Gedächtnisses wird insbesondere bei Reorganisationen unterschätzt, bei dem sich öffentliche Verwaltungen mit einer Zentralisierung bewusst verschlanken (Probst et al., 2012, S. 199).

Durch die Bewahrung des Erfahrungswissens soll einerseits ein Wissensverlust vermieden werden. Wenn Mitarbeitende aus der Verwaltung ausscheiden oder in eine andere Verwaltungseinheit wechseln, kann wertvolles Erfahrungswissen verloren gehen, was zu einer Wissenslücke bzw. zu einem Mangel an erforderlichen Informationen und Kompetenzen führen kann (Probst et al., 2012, S. 200-201).

Wenn Mitarbeitende Zugang zu relevantem Erfahrungswissen haben, können sie andererseits ihre Arbeit effektiver und effizienter erledigen. Indem bewährte Verfahren dokumentiert und «Best Practices» ausgetauscht werden, können Mitarbeitende lernen, wie sie Herausforderungen schneller und effektiver bewältigen können (Erlach et al., 2013, S. 74; Probst et al., 2012, S. 202). Die Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen kann auch dazu beitragen, dass die Verwaltung innovativer wird, da Mitarbeitende auf bewährte Verfahren aufbauen und neue Ideen und Lösungen entwickeln können (Ritz & Thom, 2019, S. 414). Durch die Sicherung und Weitergabe des Erfahrungswissens in der Organisation können Mitarbeitende auf frühere Erfahrungen und Lösungen aufbauen und so schneller und effektiver neue Ideen entwickeln (Sauter & Scholz, 2015, S. 1, 13; Thom & Ritz, 2017, S. 157-158; Weissenberger-Eibl et al., 2020, S. 26-27).

Wenn Mitarbeitende im Rahmen der Erfragung von Erfahrungswissen das Gefühl haben, dass ihr Erfahrungswissen relevant ist und wertgeschätzt wird, sind sie eher geneigt, länger in der Organisation zu bleiben und ihr Wissen zu teilen und weiterzuentwickeln. Dadurch kann die Verwaltung ihre Mitarbeitenden besser an sich binden, was der Wissenssicherung zuträglich ist (Erlach et al., 2013, S. 95; Probst et al., 2012, S. 208).

Die wachsende Menge und Komplexität von Wissen erfordert ein systematisches Wissensmanagement. Weil in der Privatwirtschaft die Gewinnorientierung im Vordergrund steht und Wissen als ökonomische Ressource gilt, richtet sich dort das Wissensmanagement entsprechend danach aus. Im öffentlichen Sektor hingegen sind es die Gewährleistung des Service Public, die

Erhaltung demokratischer Werte und die Garantie der verfassungsrechtlichen Sicherheiten, nach denen sich die Wertschöpfung richtet. Während das Öffentlichkeitsprinzip dazu führt, dass die Verwaltung Wissen für Wirtschaft und Gesellschaft innerhalb der Grenzen des Datenschutzes bereitstellen muss, ist das Wissensmanagement im privaten Sektor von Konkurrenz und Abschottung geprägt (Ritz, 2005, S. 250-251).

### **2.3 Erfolgskritisches Wissen**

In jeder Organisation werden andauernd viele Erfahrungen gemacht und Erkenntnisse gewonnen. Sollten diese der aktuellen und allenfalls auch der künftigen Aufgabenerfüllung dienen, ist es im Interesse der Organisation, diese zu sichern. Es ist aber unsinnig, generell alles dokumentieren zu wollen. Es soll und kann auch nicht alles Wissen bewahrt werden, weshalb eine Selektion des bewahrungswürdigen Wissens angezeigt ist (Probst et al., 2012, S. 203-204).

Als erfolgskritisches Wissen gilt dasjenige Wissen, welches für den Erfolg einer Organisation von entscheidender Bedeutung ist. Im Bereich der Verwaltung kann dies Wissen umfassen, welches für die effektive und effiziente Ausführung von Aufgaben und Prozessen in der Verwaltung erforderlich ist. Es kann sich beispielsweise um Wissen handeln, das für die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, die Gewährleistung eines reibungslosen Betriebs von Verwaltungsprozessen oder die Erfüllung der gesetzlichen Aufgaben der Verwaltung erforderlich ist (Rüstmann, 1999, S. 253).

Erfolgskritisches Wissen kann sowohl explizit als auch implizit vorhanden sein. Es ist wichtig, dass die Verwaltung dieses erfolgskritische Wissen bewahrt und weitergibt, um die Kontinuität in der Verwaltung zu gewährleisten. Das erfolgskritische Wissen und deren Wissensträger innerhalb einer Organisation zu identifizieren, ist demnach von entscheidender Bedeutung für die Bewahrung des Erfahrungswissens (Probst et al., 2012, S. 207). Es besteht die Gefahr die von Erlach et al. (2013, S. 42) als «schweigende Kenner» bezeichnete Mitarbeitende zu übersehen.

### **2.4 Theoretische Konzeption von Wissenstransfer und Wissensumwandlung**

#### **2.4.1 Konzepte im Zusammenhang mit dem Umgang mit Wissen**

Wissensumwandlung und Wissenstransfer sind zwei unterschiedliche Konzepte im Umgang mit Wissen. Beide Konzepte können dazu beitragen, dass das Wissen effektiver genutzt wird, indem es für verschiedene Zielgruppen leichter zugänglich und verständlicher gemacht wird.

Im Prozess der Wissensumwandlung wird Wissen von einer Form in eine andere überführt (Vollmar, 2007, S. 30). Wissen wird von einer Person in eine andere Form gebracht, die für andere Personen leichter zugänglich oder verständlicher ist. Die Erstellung von Präsentationen, Berichten oder Anleitungen, die Umwandlung von Daten in Diagramme oder Grafiken oder die Verwendung von Analogien, um komplexe Konzepte verständlicher zu machen, sind Beispiele für Wissensumwandlung (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 91; Sauter & Scholz, 2015, S. 16).

Das Konzept des Wissenstransfers hingegen bezieht sich auf den Prozess des Austauschs von Wissen von einer Person oder Gruppe zu einer anderen Person oder Gruppe (O'Dell & Hubert, 2011, S. 2-3). Wissenstransfer kann auf verschiedene Weise erfolgen, wie beispielsweise durch Schulungen, Mentoring oder Informationsaustausch innerhalb eines Teams oder zwischen Abteilungen oder Unternehmen (Erlach et al., 2013, S. 132-135). Je nach Bewusstseinsgrad des impliziten Wissens sind verschiedene methodische Ansätze für den Wissenstransfer sinnvoll: Handlungswissen ist beispielsweise schwierig zu verschriftlichen, weshalb es eher mit Videoanalysen des Verhaltens gesichert und übertragen werden kann. Intuitives Wissen ist für dessen Weitergabe zu visualisieren, beispielsweise in Metaphern auszudrücken, um es überhaupt in Worte überführen zu können. Artikulierbares, begriffliches Erfahrungswissen hingegen ist leicht in Worte zu fassen und demnach gut zu dokumentieren (Erlach et al., 2013, S. 168-170).

Daraus folgt, dass die beiden Konzepte der Wissensumwandlung und des Wissenstransfers eng miteinander verbunden sind und sich zur Ermöglichung eines effektiven Wissensmanagements gegenseitig ergänzen können. Durch Wissensumwandlung kann das Wissen von einer Person in eine Form gebracht werden, die für andere Personen leichter zugänglich und verständlicher ist. Zum Beispiel kann ein Experte sein Wissen in eine Präsentation oder eine Anleitung umwandeln, die von anderen Personen genutzt werden können. Dadurch wird der Wissenstransfer erleichtert, da das umgewandelte Wissen von anderen Personen leichter aufgenommen und genutzt werden kann. Umgekehrt kann der Wissenstransfer auch den Prozess der Wissensumwandlung unterstützen. Wenn eine Person das Wissen von anderen Personen übernimmt, kann sie es in ihre eigene Form umwandeln, die für sie selbst leichter zugänglich und verständlicher ist. Auf diese Weise kann der Wissenstransfer die Wissensumwandlung fördern, indem er den Prozess der Übertragung von Wissen von einer Person zur anderen unterstützt (Faust, ohne Datum, S. 3).

Es gibt in der Literatur keine einheitliche und allgemeingültige Definition für den «Wissenstransfer» und es gibt unterschiedliche Definitionen für die Begriffe «Wissensumwandlung» und «Wissensmanagement». Die Begriffe werden sowohl im jeweiligen Sprachgebrauch als auch innerhalb derselben Sprache unterschiedlich verwendet. Um das konkrete Konzept korrekt zu verstehen, ist es sodann wichtig, die jeweils spezifischen Definitionen von Wissenstransfer und von Wissensumwandlung in dem bestimmten, vorgestellten Kontext des Wissensmanagements zu berücksichtigen (Lehner, 2019, S. 46, 111; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 93; O'Dell & Hubert, 2011, S. 3).

Neuere Entwicklungen definieren den Begriff des Wissensmanagements im weiteren Sinne als kompetenzorientiertes Wissensmanagement, bei welchem Wissen im Rahmen eines kollaborativen Lernprozesses in der Unternehmung von den Mitarbeitenden im Prozess der Arbeit weiterentwickelt wird. Dies mit dem Ziel, Wissensaufbau zu ermöglichen und für alle nutzbar zu machen (Sauter & Scholz, 2015, S. 13-15). Das in den Köpfen abgelagerte, implizite Wissen der Mitarbeitenden soll vernetzt bzw. durch den Erfahrungsaustausch untereinander ausgetauscht und dadurch bedarfsgerecht genutzt werden, anstatt «Datenfriedhöfe» zu betreiben.

Nach dem heutigen Verständnis kann daher von einem Lernmanagement mit gezielter Förderung der sozialen Interaktion anstatt von einem Wissensmanagement die Rede sein (Ritz, 2005, S. 244-245; Weissenberger-Eibl et al., 2020, S. 25).

#### 2.4.2 Wissensmanagementkonzept nach Nonaka und Takeuchi

Die Literatur beschreibt zahlreiche Wissensmanagementkonzepte. Ausgewählt wurde vorliegend das Konzept der beiden japanischen Management-Experten und Autoren Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, das sogenannte SECI-Modell, welches in der Wissensmanagementlehre vorwiegend zitiert wird. Da der Transfer bei der Schaffung und Weitergabe von Wissen grundlegend anders ist, unterscheiden auch Nonaka und Takeuchi in ihrem Modell zwischen explizitem und implizitem Wissen (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 73). Das SECI-Modell gründet auf den zwei Hauptelementen der epistemologischen und ontologischen Dimension, welche zusammen zu vier Hauptprozessen der Wissensumwandlung führen. Die epistemologische Ebene umfasst die verschiedenen Arten von explizitem und implizitem Wissen in den verschiedenen Bewusstseinsgraden. Die ontologische Ebene umschreibt hingegen die Schichten der Wissenserzeugung und unterscheidet zwischen Schaffung von Wissen vom Individuum hin zur Interaktion zwischen Unternehmen (Lehner, 2019, S. 95-96; Sauter & Scholz, 2015, S. 17). Die Schaffung von Wissen wird dabei nur Individuen zugeschrieben. Eine Organisation kann demnach ohne seine Mitarbeitende kein Wissen erzeugen, sondern lediglich den Kontext zur Verfügung stellen, in welchem der Wissenstransfer aktiviert und gefördert wird. Dies geschieht beispielsweise im Rahmen von Diskussionen, Erfahrungsaustausch, Beobachtungen aber auch anlässlich von Konflikten, sofern dabei Standpunkte ausgetauscht und reflektiert werden (Lehner, 2019, S. 96).

Gemäss Nonaka und Takeuchi können die Wissenstransferprozesse wie folgt systematisiert werden (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 91):

- **Sozialisation:** Durch die Sozialisation wird implizites Wissen direkt zwischen Personen und Personengruppen ausgetauscht. Dies erfolgt bspw. bei einem persönlichen Gespräch, einem Erfahrungsaustausch sowie durch Beobachtung und Nachahmung anderer Personen und deren impliziten Fähigkeiten (Lehner, 2019, S. 97). Sozialisation zielt demnach darauf ab, implizites Wissen von einer Person in implizites Wissen einer anderen Person umzuwandeln. Durch den Austausch von Erfahrungen lernt der Einzelne und gewinnt ein Gefühl von Kompetenz. Beobachter imitieren und schaffen so ihre eigenen mentalen Modelle (Faust, ohne Datum, S. 2; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 80-81).
- **Externalisierung:** Durch die Externalisierung wird implizites Wissen auf dem Wege der Kodifikation oder Dokumentation in explizites Wissen überführt und somit für weitere Personen verfügbar gemacht. Die Dokumentation erfolgt je nach Artikulierbarkeit des impliziten Wissens durch Dokumentation, wobei das implizite Wissen die Form von Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen annimmt (Lehner, 2019, S. 97; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 81-85). Der «Common Ground» umfasst dabei mehr als

das in Worte ausdrückbare Verständnis, es beinhaltet auch Ziele und Werte der beteiligten Personen. Die Unternehmenskultur, das betriebliche Umfeld und auch die Perspektiven und Herangehensweisen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle für den gemeinsamen Nenner (Erlach et al., 2013, S. 3, S. 63).

- **Internalisierung:** Durch die Internalisierung wird neues explizites Wissen von Personen aktiv angewendet und dadurch verinnerlicht. Dadurch bildet sich neues implizites Wissen. Die Internalisierung ist somit ein Lernprozess bzw. eine individuelle Verinnerlichung und Operationalisierung von Wissen (Lehner, 2019, S. 97, Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 87-88; Sauter & Scholz, 2015, S. 17).
- **Kombination:** Durch die Kombination wird bereits bekanntes, explizites Wissen zusammengeführt und dadurch neues explizites Wissen geschaffen. Diese Umwandlung findet beispielsweise in Diskussionsforen, Mailverkehr, Internet, wissenschaftlichen Arbeiten etc. statt (Rüstmann, 1999, S. 193, Lehner, 2019, S. 97, Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 85-86).

Die vier genannten Arten der Wissensumwandlung überlappen und beeinflussen sich gegenseitig, wodurch im Idealfall ein iterativer Prozess, der von Nonaka und Takeuchi als Konzept der «Wissensspirale» Eingang in die Literatur fand, in Gang gesetzt wird und die Zielsetzungen des Unternehmens zu steuern vermag. Um neues Wissen zu schaffen und weiterzugeben werden die verschiedenen Phasen kontinuierlich durchlaufen. Das Konzept betont die Bedeutung von Wissen als strategischer Faktor für den Erfolg von Organisationen und die Notwendigkeit, eine Kultur des Wissensaustausches und der Zusammenarbeit zu fördern (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 78, 89-92).

Es gibt mehrere Voraussetzungen, die für eine erfolgreiche Anwendung der Spirale des Wissens in einer Organisation erforderlich sind. Die Voraussetzungen Redundanz, Autonomie, Fluktuation und kreatives Chaos spielen eine wichtige Rolle bei der Schaffung und Weitergabe von Wissen in der Spirale des Wissens. Redundanz bezieht sich auf die Wiederholung von Informationen oder Wissen in verschiedenen Formen oder Kontexten. Die Verwendung von Redundanz kann dazu beitragen, das Verständnis und die Erinnerung an Informationen zu verbessern und die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass Wissen im Gedächtnis bleibt. In der Spirale des Wissens kann Redundanz einen Beitrag dazu leisten, dass Wissen zwischen verschiedenen Ebenen und Funktionen in der Organisation übertragen wird, um sicherzustellen, dass es nicht verloren geht (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 30). Die Voraussetzung der Autonomie bezieht sich auf die Fähigkeit von Individuen oder Gruppen, unabhängig zu handeln und Entscheidungen zu treffen. Autonomie kann die Kreativität und das Engagement der Mitarbeitenden fördern und die Effektivität der Wissensgenerierung und der Wissensweitergabe in der Spirale des Wissens zu verbessern. Die Fluktuation hingegen bezieht sich auf den Wechsel von Mitarbeitern zwischen verschiedenen Funktionen, Abteilungen oder Projekten in der Organisation. Fluktuation kann dazu beitragen, den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen verschiedenen Teilen der Organisation zu fördern. Kreatives Chaos bezieht sich auf eine Umgebung, die gezielt unstrukturiert und ungeordnet ist, um kreative Prozesse und Ideen zu fördern. Kreatives

Chaos kann die Kreativität und die Innovationsfähigkeit in der Organisation steigern und neue Ideen und Konzepte in der Spirale des Wissens generieren (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 100-105, Lehner, 2019, S. 97 - 100).

### **2.4.3 Wissensmanagementkonzept nach Probst et. al**

Auch das in den Jahren um die Jahrtausendwende entworfene Kreislaufmodell der Wissensumwandlung nach Probst et al. (1997) betont den iterativen Charakter der Wissensschöpfung und die Bedeutung der Interaktion zwischen den verschiedenen Phasen des Prozesses (Probst et al., 2012, S. 127). Durch die kontinuierliche Wissensschöpfung und -nutzung kann die Organisation ihr Wissen erweitern, verbessern und somit ihre Leistung und Innovationsfähigkeit steigern. Die drei Prozesse Selektion, Speicherung und Aktualisierung spielen beim Kreislaufmodell der Wissensumwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen nach Probst et al. eine wichtige Rolle, da sie Teil des Wissensmanagements innerhalb einer Organisation sind und den Wissenszyklus unterstützen (Lehner, 2019, S. 102-106). Selektion bezieht sich auf die Identifizierung und Auswahl von relevantem Wissen innerhalb der Organisation. Nicht alles Wissen ist demnach gleichermassen wichtig oder relevant, weshalb Organisationen den Unterschied zu unwesentlichem Wissen erkennen sollten. Dieser Prozess erfolgt in der Regel durch die Analyse von Daten und Informationen sowie durch den Austausch von Erfahrungen und Expertisen zwischen den Mitarbeitenden. Der Prozess der Speicherung beinhaltet hingegen die Aufbewahrung und Organisation von Wissen innerhalb der Organisation. Dabei soll das Wissen in geeigneter Form gespeichert werden um sicherzustellen, dass es leicht zugänglich und durchsuchbar ist. Die Aktualisierung als weiterer Prozess soll die regelmässige Überprüfung und Aktualisierung von Wissen sicherstellen. Dies deswegen, weil Wissen veralten oder nicht mehr relevant sein kann. Organisationen sollten sicherstellen, dass ihr Wissen dank regelmässiger Überprüfung von bereits gespeichertem Wissen, dessen Aktualisierung oder gegebenenfalls auch dessen Löschung, immer auf dem neuesten Stand ist (Probst et al., 2012, S. 203).

### **2.4.4 Anwendung der Konzepte beim Stellenwechsel**

Beim Stellenwechsel wird den verschiedenen Arten der Wissensumwandlung je nach Phase des Stellenwechselprozesses eine unterschiedliche Bedeutung zugemessen (Rüstmann, 1999, S. 194-195). Wenn es beim Austritt der bisherigen Stelleninhaber zu einer direkten Einarbeitung kommt, kann implizites Wissen auf die nachfolgenden Personen übertragen werden. Beim Stellenwechsel mit direktem Wissenstransfer zwischen dem bisherigen Stelleninhaber und der neuen Stelleninhaberin ist die Sozialisation von grosser Bedeutung. Die Nachfolgerin lernt über die Zusammenarbeit mit und die Einarbeitung durch ihren Vorgänger einerseits dessen zentralen Aufgaben kennen und wie sie diese zu erfüllen hat. Nicht zuletzt lernt sie andererseits auch, wie sie dazu an die erforderlichen Informationen gelangt und auf welche Art und Weise sie mit anderen Stellen innerhalb der Organisation zusammenarbeiten muss (Erlach et al., 2013, S. 76). Für die erfolgreiche Bewältigung der Aufgaben ist also auch das bestehende Beziehungsnetz relevant, was mitunter implizites Erfahrungswissen der Vorgängerin oder des Vorgängers darstellt (Rüstmann, 1999, S. 60).

Kommt es nicht zu einer direkten Einarbeitung zwischen dem austretenden Mitarbeiter und seinem Nachfolger, müsste der neue Stelleninhaber idealerweise von einem indirekten Wissenstransfer profitieren können. Dies, indem das Wissen vor dem Austritt des Vorgängers entweder durch Dokumentation externalisiert und auf diese Weise zugänglich gemacht wird oder durch den Sozialisationsprozess auf die übrigen Mitarbeitenden in der Organisation übertragen wird (Pircher, 2010, S. 151). Während der Einarbeitung erhält der neue Stelleninhaber das zu seiner Aufgabenerfüllung notwendige Wissen entweder durch eine Internalisierung des explizit vorhandenen Wissens über den Aufgabenbereich oder in einem Sozialisationsprozess anhand des impliziten Wissens der anderen Mitarbeitenden in der Organisation (Ackermann, 2010, S. 151-153). Auch eine Verbindung beider Wissensumwandlungsprozesse wäre denkbar. Schliesslich kann die Anforderung an den neuen Stelleninhaber gestellt werden, dass er sein Wissen implizit an andere Mitarbeitende weitergibt (Sozialisation) oder es dokumentiert (Externalisierung), anderen zugänglich macht und dadurch gemeinsam mit den anderen Mitarbeitenden weiterentwickelt (Kombination) (Rüstmann, 1999, S. 194-195).

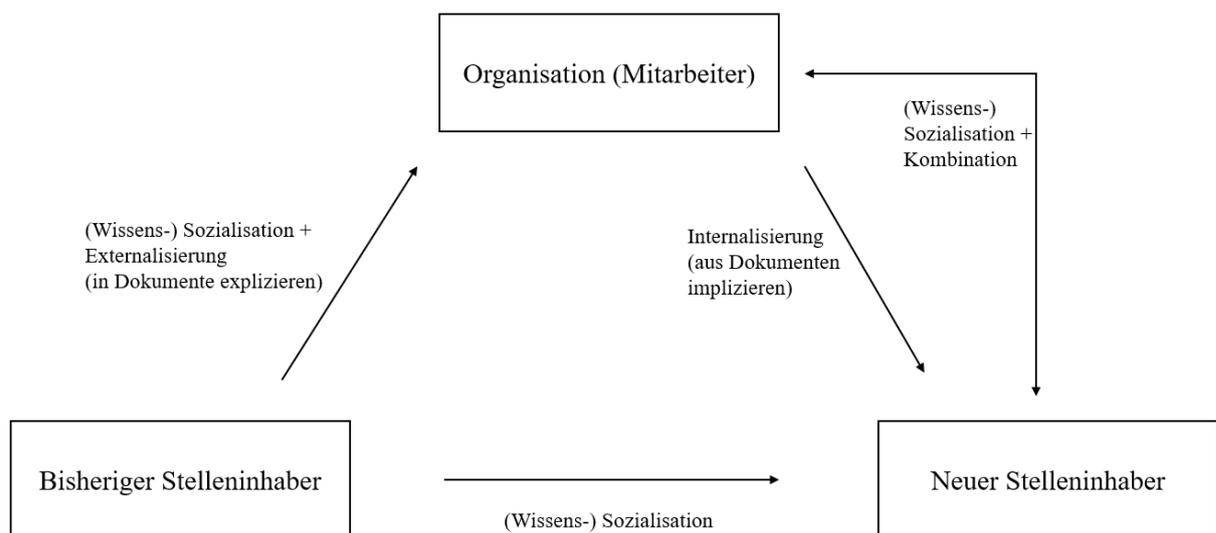


Abbildung 2: Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel

Quelle: Rüstmann, 1999, S. 195.

## **2.5 Methoden zur Externalisierung des Erfahrungswissens im Anwendungsfall der öffentlichen Verwaltung**

In der Wissensmanagementlehre werden zahlreiche Ansätze und Methoden zum Wissenstransfer diskutiert, die auf dem Modell der Wissensumwandlung von Nonaka und Takeuchi beruhen. Je nach Grad des Bewusstseins lässt sich das implizite Erfahrungswissen externalisieren und in explizites Wissen umwandeln (Erlach et al., 2013, S. 76; Faust, ohne Datum, S. 4). Nachfolgend werden einige in der Lehre diskutierte Methoden der Externalisierung aufgezeigt, die für die öffentliche Verwaltung geeignet erscheinen.

### **2.5.1 Wissensmanagement-Systeme**

Verwaltungen können Wissensmanagement-Systeme einrichten, die allen Mitarbeitern und Führungskräften die Möglichkeit bietet, ihr Erfahrungswissen zu dokumentieren (Probst et al., 2012, S. 211). Des Weiteren sollen diese Systeme wie beispielsweise gemeinsamen Arbeits- oder Projekttagbücher, sogenannte «Wikis» oder als «Weblogs» oder «Blogs» bezeichnete Lerntagebücher, den Mitarbeitenden ermöglichen, das Erfahrungswissen ihrer Arbeitskolleginnen bei Bedarf zu nutzen und gemeinsam weiterzuentwickeln (Pircher, 2010, S. 171; Sauter & Schulz, 2015, S. 18, S. 24).

### **2.5.2 «Lessons Learned»**

Sowohl «Lessons Learned» als auch «Best Practice Sharing» sind Methoden zur Förderung des Wissensaustausches und ermöglichen den Austausch guter und schlechter Erfahrungen in Bezug auf konkrete Arbeitssituationen und Sachverhalte unter den Mitarbeitenden (Lehner, 2019, S. 242). Das Ziel von «Lesson Learned» besteht darin, unnötige Arbeit sowie die Repetition bereits gemachter Fehler zu vermeiden. Dies erfolgt durch eine systematische Dokumentation und Aufbereitung von Erfahrungen in einer Organisation. Diese Methode ermöglicht die Bewahrung von Wissen für die Organisation. Das Wissen bleibt auch dann bestehen, wenn Mitarbeitende, die diese Erfahrungen machten, die Organisation längst verlassen haben. Als positiver Nebeneffekt wird dadurch eine fehlertolerante Kultur geschaffen, bei welcher aus Fehlern gelernt wird (Lehner, 2019, S. 240). Die Methode der «Lessons Learned» funktioniert nur dann, wenn Mitarbeitende keine Angst haben müssen, für ihre Fehler bestraft oder stigmatisiert zu werden (Faust, ohne Datum, S. 10).

### **2.5.3 «Best Practice Sharing»**

Auch die Methode «Best Practice Sharing» zielt auf die Verbesserung der organisatorischen Effizienz ab, indem für eine bestimmte Problemstellung eine Lösung erarbeitet wird, welche mit anderen innerhalb oder ausserhalb der Organisation verglichen und als die beste im Sinne von Effektivität und Effizienz erkannt wird. Idealerweise sind die «Best Practices» mittels Datenbanken expliziert und anderen niederschwellig zugänglich gemacht (Lehner, 2019, S. 241; Probst et al., 2012, S. 169-170).

#### **2.5.4 Wissenskarten und «Yellow Pages»**

Mit einer Wissenskarte wird ein Überblick über das in der Organisation vorhandene Wissen erstellt. Dies kann beispielsweise in einer grafischen Darstellung erfolgen, wobei das Wissen darin nicht abgebildet wird, sondern lediglich darauf verwiesen wird (Lehner, 2019, S. 243).

Wichtig im Arbeitsalltag zu wissen, mit welcher Frage bzw. zu welchem Thema sich der neue Stelleninhaber an welche Person wenden kann. In sogenannten «Wissensträgerkarten» oder «Yellow Pages» wird in einem Verzeichnis der Mitarbeitenden deren Wissen stichwortartig gesammelt (Pircher, 2010, S. 54, S. 174). Ziel ist es, das zu einem bestimmten Aufgabengebiet vorhandene Wissen für alle Organisationsmitglieder abrufbar zu machen. Die austretende Mitarbeiterin erklärt darin konzise ihre Aufgaben sowie die verschiedenen Beziehungen, die zwischen den einzelnen Teilbereichen bestehen. Ihr Netzwerk legt sie in Form einer Beziehungsnetzwerkarte offen (Lehner, 2019, S. 245; Stary et al., 2012, S. 114).

#### **2.5.5 Standardisiertes Austrittsinterview**

In standardisierten Austrittsinterviews werden mittels offener Fragetechnik implizites Wissen, Erfahrungen und persönliche Wahrnehmungen in Bezug auf Arbeitsabläufe und Organisation der austretenden Mitarbeitenden erfragt und dokumentiert. Diese gezielte Wissensexternalisierung durch strukturierte Austrittsgespräche wird von speziell ausgebildeten Fachleuten ausgeführt. Das für die Organisation kritische Wissen wie beispielsweise spezielle Dokumente, Kontakte oder Projekteinbindungen wird dabei dokumentiert. Diese Gespräche sollten bereits in Abstimmung mit der zukünftigen Stelleninhaberin durchgeführt werden (Faust, ohne Datum, S. 8; Probst et al, 2012, S. 211).

#### **2.5.6 Video mit Erklärungen und Erläuterungen zum Arbeitsablauf**

Eine weitere Möglichkeit, implizites Erfahrungswissen zu externalisieren, besteht in der Schaffung von Videoannotationen im Sinne einer visuellen Dokumentation der Arbeitsabläufe, die durch erklärende und beschreibende Kommentare des Experten aufbereitet werden (Erlach et al., 2013, S. 78).

### **2.6 Methoden zur Sozialisation in der öffentlichen Verwaltung**

Die Sozialisation, also der Prozess, in dem Individuen die Normen, Werte und Verhaltensweisen ihrer sozialen Umgebung erlernen, ist ein wichtiger Faktor in der Entwicklung von Mitarbeitern in der öffentlichen Verwaltung (Thom & Ritz, 2017, S. 157). Angesichts der Vielfalt der Arbeitsbereiche und der unterschiedlichen Anforderungen in der öffentlichen Verwaltung gibt es eine Vielzahl von Methoden zur Sozialisation, die darauf abzielen, neue Mitarbeiter auf ihre Rolle in der Verwaltung vorzubereiten und sie mit den Erwartungen und Standards der Organisation vertraut zu machen (Erlach et al., 2013, S. 57). Die nachfolgenden Methoden der Sozialisation sollen sicherstellen, dass Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung erfolgreich in ihre Rollen einsteigen und ihre Arbeit effektiv und effizient ausführen können.

### **2.6.1 Beobachtung und Nachahmung**

Bei einem Stellenwechsel kann implizites Erfahrungswissen der austretenden Person durch Beobachtung und Nachahmung auf den neuen Mitarbeiter transferiert werden (Erlach et al., 2013, S. 58). Durch Beobachtung und Nachahmung erfahrener Mitarbeitenden lernt ein neuer Mitarbeiter, wie er seine Rolle in der Organisation ausfüllen kann, insbesondere, wenn er eine neue Stelle innehat. Dabei kann der neue Mitarbeiter die Verhaltensweisen und Praktiken der erfahrenen Mitarbeitenden beobachten und versuchen, sie zu imitieren, um sich schnell an ihre neue Rolle und ihre Arbeitsumgebung anzupassen. Diese Methode kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn neue Mitarbeitende eine komplexe oder anspruchsvolle Rolle übernehmen, da sie so schnell lernen können, wie sie ihre Aufgaben effektiv ausführen können. Beobachtung und Nachahmung können jedoch auch bei weniger anspruchsvollen Aufgaben angewendet werden, um sicherzustellen, dass neue Mitarbeitende die Arbeitskultur und die Erwartungen der Organisation verstehen und in der Lage sind, sich schnell einzufügen (Erlach et al., 2013, S. 58-59, 76, 136; Faust, ohne Datum, S. 6; Rüstmann, 1999, S. 59-60).

### **2.6.2 Schaffung personeller Redundanzen**

Organisationen profitieren von der Schaffung redundanter Stellen, Systeme und Prozesse, weil diese sicherstellen, dass wichtige Informationen und Erfahrungen nicht verloren gehen, wenn Schlüsselpersonen ausscheiden oder wenn es zu technischen Problemen oder Systemausfällen kommt.

Die Methode des Aufbaus von personellen Redundanzen dient der institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen, insbesondere im Zusammenhang bei Mitarbeiterfluktuation. Wenn erfahrene Mitarbeitende die Organisation verlassen, kann es, insbesondere wenn diese Mitarbeitenden über spezialisiertes Wissen und Erfahrung verfügen, zu einem Wissensverlust kommen, der schwerwiegende Folgen haben kann. Um diesem Problem entgegenzuwirken, können Organisationen personale Redundanzen aufbauen, indem sie sicherstellen, dass mehrere Mitarbeitende über dasselbe Wissen und ähnliche Fähigkeiten verfügen. (Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 30-31, S. 103-104; Probst et al., 2012, S. 210; Rüstmann, 1999, S. 266). Dies kann vorwiegend mittels einer direkten Einarbeitung neuer Stelleninhaber durch bisherige Stelleninhaber geschehen. Personelle Redundanzen können auch dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende besser vernetzen und zusammenarbeiten, was wiederum zu einem besseren Verständnis der Arbeitsprozesse und der gemeinsamen Ziele führen kann (Faust, ohne Datum, S. 5; Nonaka & Takeuchi, 2012, S. 30).

### **2.6.3 «Job Rotation»**

«Job Rotation» bezieht sich auf eine Methode der Sozialisation, bei der Mitarbeitende innerhalb einer Organisation regelmässig zwischen verschiedenen Stellen rotieren, um ein breiteres Verständnis für die verschiedenen Abteilungen und Tätigkeiten zu erlangen. Dies kann eine wirksame Methode sein, um die Sozialisation neuer Mitarbeitenden in der öffentlichen Verwaltung

zu erleichtern und sicherzustellen, dass sie sich schnell in ihre neue Rolle und Umgebung einfügen. Durch «Job Rotation» können neue Mitarbeitende nicht nur verschiedene Abteilungen und Arbeitsbereiche kennenlernen, sondern auch die Arbeitspraktiken und Kulturen der Organisation besser verstehen. Dies kann dazu beitragen, eine breitere Perspektive zu entwickeln und die Fähigkeit zu verbessern, komplexe Probleme aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Darüber hinaus kann «Job Rotation» dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung und deren Motivation zu erhöhen, da es den Mitarbeitenden ermöglicht, sich weiterzuentwickeln, neue Fähigkeiten zu erlernen und Erfahrungen zu machen (Lu & Yang, 2015; Rüstmann, 1999, S. 288-289).

«Job Rotation» war anfangs vor allem dazu gedacht, bei monotonen Arbeiten durch den Wechsel an eine andere interne Stelle für etwas Abwechslung zu sorgen. Aus der Perspektive des Wissenstransfers bietet «Job Rotation» die Möglichkeit, die Kommunikation intern zwischen den betroffenen Bereichen zu verbessern, Erfahrungen auszutauschen und Beziehungen aufzubauen (Rüstmann, 1999, S. 288-289).

#### **2.6.4 «Mentoring»**

Während bei «Beobachtung und Nachahmung» der Fokus darauf liegt, dass neue Mitarbeitende durch Beobachtung und Nachahmung von erfahrenen Mitarbeitenden lernen, bezieht sich «Mentoring» auf einen spezifischen Prozess, bei dem ein erfahrener Mitarbeiter (der Mentor) einem weniger erfahrenen Mitarbeiter (dem Mentee) hilft, seine Karriereziele zu erreichen und seine Fähigkeiten und Kenntnisse unabhängig der Mitarbeiterfluktuation zu entwickeln. Der Mentor gibt dem Mentee Ratschläge und Anleitung, teilt seine Fähigkeiten und Erfahrungen und hilft ihm, seine beruflichen Ziele zu definieren und zu erreichen (Erlach et al., 2013, S. 141; Faust, ohne Datum, S. 6; Vollmar, 2007, S. 95). Experten können nicht ihr gesamtes Wissen in Worte fassen. Sie können daher einzelnen Mitarbeitenden nur dabei helfen, ein mentales Gerüst zu schaffen, auf dem sie ihr eigenes Wissen aufbauen können (Faust, ohne Datum, S. 5). Mentoring geht also über die reine Beobachtung und Nachahmung hinaus und beinhaltet eine engere Beziehung zwischen Mentoren und Mentees, bei der Mentoren aktiv Unterstützung und Anleitung bieten, um deren Karriereweg zu fördern (Erlach et al., 2013, S. 141; Rüstmann, 1999, S. 289).

#### **2.6.5 «Communities of Practice»**

Die «Communities of Practice» («CoPs») beruhen auf einer Vermittlung und Weitergabe von Wissen in sozialen Gruppen. Charakteristisch für die «CoPs» sind die persönliche Beziehung der Mitglieder untereinander sowie die gemeinsame Identifikation durch ihre Tätigkeit. Die Teilnehmenden lernen auf einfache Art voneinander und sind dadurch in der Lage, sich gegenseitig zu helfen. Es finden dazu regelmässige und persönliche Interaktionen statt (Sauter & Scholz, 2015, S. 4). Als Methode der Sozialisation in der öffentlichen Verwaltung können «CoPs» somit eine wichtige Rolle bei der Einführung neuer Mitarbeitenden in eine Organisation spielen (Lehner, 2019, S. 137). «CoPs» ermöglichen neuen Mitarbeitenden, rasch Kontakte

zu knüpfen und sich mit Arbeitskolleginnen zu vernetzen, die ähnliche Interessen und Aufgaben haben (Vollmar, 2007, S. 91). Sie können auch dazu beitragen, das Wissen und die Erfahrungen erfahrener Mitarbeitenden zu nutzen und so die Lernkurve für neue Mitarbeitende zu verkürzen. In der öffentlichen Verwaltung können «CoPs» so dazu beitragen, den Wissenstransfer innerhalb einer Organisation zu fördern und die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen und Mitarbeitenden zu verbessern. Sie können auch dazu beitragen, eine Kultur des gemeinsamen Lernens und der Zusammenarbeit zu schaffen und so die Mitarbeiterbindung und die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen (Probst et al., 2012, S. 174-179; Lehner, 2019, S. 259-261).

Um «CoPs» in der Sozialisation von neuen Mitarbeitenden zu nutzen, können Organisationen gezielt die Schaffung von Netzwerken und Austauschplattformen fördern, die den Mitarbeitenden ermöglichen, sich zu vernetzen und ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen (Lehner, 2019, S. 260; O'Dell & Huber, 2011, S. 61; Ritz, 2005, S. 247, Vollmar, 2007, S. 91-94).

### **2.6.6 «Storytelling»**

Das sogenannte «Storytelling» ist eine Methode der Sozialisation, bei der Mitarbeitende ihre Erfahrungen und Geschichten aus ihrem Berufsalltag teilen, um das Wissen und die Kultur ihrer Organisation zu vermitteln. Diese Methode eignet sich bei der Weitergabe von komplexen Sachverhalten, bei denen das zugrundeliegende Wissen in einem Kontext eingebettet vermittelt wird (Lehner, 2019, S. 242; Schütt, 2002, S. 92, 104). In der öffentlichen Verwaltung kann «Storytelling» dazu beitragen, ein tiefes Verständnis für die Organisation und ihre Werte, Praktiken und Herausforderungen zu vermitteln (Ritz, 2005, S. 247).

Durch «Storytelling» können neue Mitarbeitende nicht nur ein besseres Verständnis für die Arbeitsabläufe und -prozesse in der Verwaltung entwickeln, sondern auch die Kultur und die Arbeitsbeziehungen besser verstehen. Erfahrene Mitarbeitende können ihre persönlichen Erfahrungen und Herausforderungen teilen und somit die Sozialisation von neuen Mitarbeitenden erleichtern. Dies kann dazu beitragen, eine starke Verbindung und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden aufzubauen und das Gefühl der Zugehörigkeit zur Organisation zu erhöhen (Faust, ohne Datum, S. 9).

«Storytelling» trägt dazu bei, das Wissen und die Erfahrungen von erfahrenen Mitarbeitenden innerhalb der Organisation zu bewahren und weiterzugeben. Durch die Schaffung von Netzwerken und Austauschplattformen können Mitarbeitende ihre Geschichten, ihr Wissen und ihre Erfahrungen regelmässig miteinander teilen (Lehner, 2019, S. 242).

## 2.7 Anreize für den Wissenstransfer

Der Gebrauch von Anreizen ist eine Möglichkeit, Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung dazu zu motivieren, Wissen und Erfahrung zu teilen. Im Gegensatz zum privaten Sektor sind in der öffentlichen Verwaltung monetäre Anreize im Sinne von Vergünstigungen oder Boni undenkbar. Die Unabhängigkeit und Handlungsfreiheit der Mitarbeiterin einer öffentlichen Verwaltung darf nicht durch die Annahme von Geschenken oder sonstigen Vorteilen geschmälert werden. Dieser Verhaltensgrundsatz der Mitarbeitenden der Verwaltung ist in Art. 61 des bernischen Personalgesetzes (PG) sowie in den Art. 8a und 8b der bernischen Personalverordnung (PV) verankert. Auch nicht-monetäre Anreize mit der Intention, Mitarbeitende kurz vor ihrem Austritt aus der Verwaltung zum Wissenstransfer zu motivieren, wie dies beispielsweise im Falle einer Kündigung durch Unterbreitung einer fairen, einvernehmlichen Trennung mit einem zur Verfügung gestellten Outplacement der Fall sein könnte, sind vermutlich eher selten (Rüstmann, 1999, S. 279, 293-295). Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung, wie beispielsweise Schulungen, Konferenzen oder Mentoring, könnten nach Ansicht der Verfasserin in der öffentlichen Verwaltung folglich eher als Anreiz für Mitarbeiter dienen, ihr Wissen und ihre Erfahrung zu teilen und so den Wissenstransfer erleichtern.

Anreize können auch dazu beitragen, das Engagement und die Motivation der Mitarbeitenden zu erhöhen, indem sie ein Gefühl der Anerkennung und Wertschätzung erfahren. Haupttreiber für die Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen erfolgt intrinsisch motiviert (Sauter & Scholz, 2015, S. 31). Weitere mögliche Anreize für den Erfahrungsaustausch könnten demnach darin liegen, dass Mitarbeitende sich durch den gegenseitigen Austausch von Erfahrungswissen persönlich entwickeln, ihre Kompetenzen erweitern, mehr Verantwortung übernehmen, höhere Arbeitseffizienz aufweisen und dadurch mehr Spass haben an der Arbeit, positive Rückmeldungen von ihren Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen erhalten sowie durch ihre eigenen Wissensbeiträge Reputationsgewinne erreichen (Sauter & Scholz, 2015, S. 33).

In der Literatur zum Wissensmanagement ist das Vertrauen die Grundlage des Wissenstransfers, da der Austausch von Wissen auf Freiwilligkeit beruht (Faust, ohne Datum, S. 9; Schütt, 2002, S. 148, Vollmar, 2007, S. 98). Vertrauen der Mitarbeitenden im Team aber auch gegenüber der Verwaltungsorganisation hängt mitunter stark mit einer offenen Kultur zusammen (Probst et al, 2012, S. 152, 167; Ritz, 2005, S. 246).

## 2.8 Hemmnisse für das Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Beim Stellenwechsel ist der Faktor Zeit ganz entscheidend für den Wissenstransfer (Leistner, 2010, S. 94-95). Je länger die direkte Einarbeitung durch eine Überschneidung der ausscheidenden Mitarbeitenden und den neuen Stelleninhaberinnen dauert, desto besser ist dies für die Übergabe des impliziten Erfahrungswissens (Rüstmann, 1999, S. 251). Umgekehrt kann sich eine kurze oder gar eine ausbleibende Einarbeitung für den Wissenstransfer erschwerend auswirken (Faust, ohne Datum, S. 1).

In der Berner Verwaltung besteht die Möglichkeit, im Falle eines Austritts infolge der Auflösung des Arbeitsverhältnisses, allfälliges Ferienguthaben sowie das Guthaben auf den angehäuften Langzeitkonto zu beziehen. Das Langzeitkonto ist gemäss Art. 160a PV ein individuelles, ausschliesslich in Form von Zeit geführtes Konto zur Erfassung von nicht bezogenen Ferientagen. Mit diesem Langzeitkonto-Guthaben können Mitarbeitende bezahlten Urlaub oder Vorruhestandsurlaub beziehen. Der Bezug von Langzeitkonto-Guthaben ist von den Mitarbeitenden frühzeitig mit der Amtsvorsteherin oder dem Amtsvorsteher abzusprechen. Beim Bezug von grösseren Guthaben ist in der Regel sechs Monate im Voraus eine Absprache zu treffen. Der maximal zulässige Saldo beträgt 50 Tage (vgl. Art. 160b PV), was zehn Arbeitswochen entspricht. Wird dieser Maximalsaldo überschritten, verfallen die darüber hinaus gehenden Tage entschädigungslos (Art. 160b PV). Dabei ist die zeitliche Kompensation bzw. der zeitliche Bezug bei Aus- und Übertritten der Mitarbeiterin einer monetären Auszahlung vorzuziehen.<sup>1</sup>

Mit Blick auf den Wissenstransfer von ausscheidenden Mitarbeitenden sind die Gründe der Fluktuation von entscheidender Bedeutung. Wer die Organisation unfreiwillig verlässt, wird keine Motivation haben, sein Wissen auf seinen Nachfolger weiterzugeben (Erlach et al., 2013, S. 18). Selbst wenn ein Mitarbeiter freiwillig geht und bereit ist, sein Wissen vor seinem Austritt noch zu teilen, können organisatorische und psychologische Barrieren den Wissenstransfer erschweren. Im gekündigten Verhältnis wird der ausscheidende Mitarbeitende von seinen Arbeitskolleginnen nicht mehr als vollwertiger Teil der Organisation verstanden und er wird unter Umständen aus den Informationsgremien ausgeschlossen, da seine Inputs für die nahe Zukunft womöglich keine Relevanz mehr haben würden (sogenannte Desozialisierung, Erlach et al., 2013, S. 17-18; Rüstmann, 1999, S. 293).

Es gibt zudem weitere Hemmnisse, die den Austausch von Erfahrungswissen in einer Organisation behindern, einige davon werden nachfolgend exemplarisch aufgeführt (Sauter & Scholz, 2015, S. 30 – 31). Es handelt sich dabei um allgemein in der Literatur umschriebene Hemmnisse, die den Wissenstransfer unabhängig von einer Mitarbeiterfluktuation hemmen:

- **Kultur / fehlendes Vertrauen:** Wissenstransfer stösst auf individuell und kulturell verankerte Barrieren. Eine Kultur, die den Austausch von Wissen und Erfahrungen nicht fördert, kann dazu führen, dass Mitarbeitende ihr Wissen für sich behalten und nicht teilen. Wenn Mitarbeitende das Gefühl haben, dass ihr Wissen nicht wertgeschätzt wird

---

<sup>1</sup> Wissensdatenbank Personalrecht des Kantons Bern, Kommentar zu Art. 160c PV. Abgerufen am 23.04.2023 von <https://www.wdb-personalrecht.apps.be.ch/wissensdatenbank/de/article/PV/160c>.

oder dass sie durch das Teilen von Wissen benachteiligt werden könnten («Wissen ist Macht»), werden sie weniger bereit sein, ihr Wissen zu teilen (Probst et al., 2012, S. 152, 167-168). Auch das Verkennen eines relevanten Wissensträgers, der im Rahmen einer Neuorganisation entlassen wird, kann sich als negatives Erlebnis nachhaltig auf die Vertrauenskultur auswirken (Probst et al., 2012, S. 154, 168).

- **Ungenügende Infrastruktur:** Wenn die Organisation nicht über die richtige Infrastruktur verfügt, um den Austausch von Wissen und Erfahrungen zu erleichtern, kann dies dazu führen, dass Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, ihr Wissen mit anderen zu teilen. Wenn die Organisation beispielsweise keine oder unzulängliche Wissensmanagement-Systeme oder andere Tools zur Verfügung stellt, können Mitarbeitende Schwierigkeiten haben, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu dokumentieren und weiterzugeben (Leistner, 2010, S. 94; Schütt, 2002, S. 155-157;).
- **Zeitmangel:** Wenn Mitarbeitende zu beschäftigt sind, um Zeit für den Austausch von Wissen und Erfahrungen zu finden oder ihre Prioritäten anders setzen, kann dies den Wissensaustausch behindern (Pircher, 2010, S- 175; Sauter & Scholz, 2015, S. 30).
- **Hierarchie und Silos:** Hierarchien und Silos innerhalb einer Organisation vermögen den Austausch von Wissen ebenfalls behindern (Sauter & Scholz, 2015, S. 30; Ritz, 2005, S. 246). Dies deswegen, weil Mitarbeitende das Gefühl haben können, dass sie mit Arbeitskollegen nicht auf einer höheren Ebene kommunizieren dürfen oder ihnen der Einblick in andere Abteilungen oder Teams aus Gründen der Hierarchie verwehrt bleibt.
- **Fehlende Motivation:** Auch wenn Mitarbeitende nicht einsehen, weshalb sie ihr Erfahrungswissen teilen sollen, ist dies ein Hindernis für den Transfer von Wissen. Nach ausgesprochener Kündigung kann für austretende Mitarbeitende oftmals der Anreiz zur Kooperation fehlen, da sie bald die Organisation verlassen (Sauter & Scholz, 2015, S. 30; Erlach et al., 2013, S. 17-18).
- **Vertraulichkeit und Geheimhaltung:** Die Schutzwürdigkeit bestimmter Wissensbestandteile stellt unter Umständen ein Hindernis für den Wissenstransfer dar. Beispielsweise können datenschutzrechtliche Vorgaben der Weitergabe sensibler Personendaten in der Verwaltung entgegenstehen (Leistner, 2010, S. 107; Probst et al., 2012, S. 153; Ritz, 2005, S. 251; Rüstmann, 1999, S. 232-233).
- **Kognitive Grenzen:** Eventuell kann die Wissensträgerin ihr Wissen gar nicht selbst abrufen, weil die Information für sie zu offensichtlich ist und ihr die kognitiven und technischen Fähigkeiten fehlen, ihr intuitives Wissen zu visualisieren oder in Metaphern auszudrücken (Erlach et al., 2013, S. 147-148). Die Teilungsbereitschaft ist zudem individuell geprägt von der Teilungsfähigkeit, d.h. von der Fähigkeit, Wissen zu teilen. Dies ist abhängig von der Kommunikationsfähigkeit und dem Sozialverhalten jedes einzelnen Mitarbeitenden. Nicht jede Person ist willens und fähig, ihr Wissen zu teilen (Probst et al., 2012, S. 167-169).

## 2.9 Analyseraster

Analyseraster zu den Massnahmen und Methoden für die institutionelle Sicherung und Weitergabe von implizitem Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation in der öffentlichen Verwaltung

	Externalisierung (implizit zu explizit)	Sozialisation (implizit zu implizit)
Methoden	Dokumentation des impliziten Wissens	Interaktion zwischen Mitarbeitenden
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wissensmanagement-Systeme</li> <li>▪ «Lessons Learned»</li> <li>▪ «Best Practice Sharing»</li> <li>▪ Wissenskarten und «Yellow Pages»</li> <li>▪ Standardisiertes Austrittsinterview</li> <li>▪ Video mit Erklärungen und Erläuterungen zum Arbeitsablauf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beobachtung und Nachahmung</li> <li>▪ Schaffung personeller Redundanzen</li> <li>▪ «Job Rotation»</li> <li>▪ «Mentoring»</li> <li>▪ «Communities of Practice»</li> <li>▪ «Storytelling»</li> </ul>
Anreize	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nicht-monetäre Ansätze (bspw. Outplacement)</li> <li>▪ Möglichkeiten zur beruflichen Entwicklung und Weiterbildung (bspw. Schulungen, Konferenzen oder Mentoring)</li> <li>▪ Vertrauen, offene Kultur, Anerkennung und Wertschätzung</li> <li>▪ Intrinsische Motivation (alle profitieren davon, Effizienzgewinn, einheitliche Praxis)</li> </ul>	
Hemmnisse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktor Zeit: Zeitmangel für Dokumentation des Erfahrungswissens und zur Einarbeitung neuer Stelleninhaber, Weisungen zum Abbau des Zeitguthabens</li> <li>▪ Fehlende Motivation zum Wissenstransfer und zur Wissensumwandlung</li> <li>▪ Freiwilligkeit des Wissenstransfers</li> <li>▪ Angst ersetzt zu werden, wenn Erfahrungswissen dokumentiert und allen zugänglich gemacht wird</li> <li>▪ Desozialisierung der austretenden Mitarbeitenden nach erfolgter Kündigung (austretende Mitarbeitende gehören nicht mehr dazu und werden auch nicht mehr einbezogen)</li> <li>▪ Kulturelle Barrieren: Dem Wissensmanagement unzutragliche Unternehmenskultur, fehlendes Vertrauen, Angst vor Jobverlust, ungenügende Fehlerkultur</li> <li>▪ Silos / Hierarchien / Ressortegoismus</li> <li>▪ Unzulängliche Infrastruktur</li> <li>▪ Vertraulichkeit und Geheimhaltung</li> <li>▪ Kognitive Grenzen</li> </ul>	

Abbildung 3: Analyseraster

Quelle: Eigene Abbildung

## **3 Empirie**

Die Suche nach Antworten auf die Forschungsfrage, welche Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation in der öffentlichen Verwaltung existieren, wird nachfolgend am Beispiel des kantonalen Amtes für Justizvollzug des Kantons Bern analysiert.

### **3.1 Beschrieb der Fallstudie**

#### **3.1.1 Amt für Justizvollzug**

Das Amt für Justizvollzug ist für den Vollzug von Strafen und Massnahmen an Erwachsenen und Jugendlichen zuständig und betreibt zu diesem Zweck vier Justizvollzugsanstalten, fünf Regionalgefängnisse, die Bewachungsstation am Inselspital, den Bereich Transport und Haftplatzkoordination Bern sowie die Bewährungs- und Vollzugsdienste als Einweisungsbehörde. Hinzu kommt der Amtsstab, der mit den Querschnittsbereichen Recht, Finanzen, ICT, Human Resources und Infrastruktur die Organisationseinheiten bei der Aufgabenerfüllung unterstützt. Die Vollzugseinrichtungen, die Bewährungs- und Vollzugsdienste als auch der Stab bilden die Organisationseinheiten des AJV.

Der Personalkörper des AJV betrug am Stichtag 10.02.2023 insgesamt 953 Mitarbeitende (inkl. Praktikanten und Lernende) und insgesamt 822.50 Vollzeitstellen.

#### **3.1.2 Mitarbeiterfluktuation**

Der Begriff der Mitarbeiterfluktuation meint im vorliegenden Kontext den Personalwechsel. Dieser umfasst alle Abgänge und Neuzugänge von Mitarbeitenden in der Verwaltung.

Unter Nettofluktuation oder «echte Fluktuation» werden die Personalabgänge infolge Arbeitsvertragskündigungen definiert. Unter die Bruttofluktuation fallen demgegenüber alle Austritte des Personals bezogen auf eine Verwaltungsstelle, inklusive die kantonsinternen Wechsel.

Das AJV verzeichnete über die vergangenen fünf Jahre 2018-2022 jährlich durchschnittlich 107.8<sup>2</sup> Personalausritte. Darunter fallen Wechsel vom Kanton zu einer anderen Arbeitgeberin, interne Wechsel, Pensionierungen, Arbeitsunterbrüche und Todesfälle. Der Durchschnitt der Nettofluktuation in den vergangenen fünf Jahren betrug dabei 6,5%<sup>3</sup>, die Bruttofluktuation 10,78%<sup>4</sup>, davon 2,06%<sup>5</sup> Pensionierungen.

---

<sup>2</sup> Auswertung Persiska Personalausritte per 13.02.2023. Siehe Anhang 2.

<sup>3</sup> Auswertung Persiska Nettofluktuation per 13.02.2023. Siehe Anhang 2.

<sup>4</sup> Auswertung Persiska Bruttofluktuation per 13.02.2023. Siehe Anhang 2.

<sup>5</sup> Auswertung Persiska Pensionierung per 13.02.2023: Siehe Anhang 2.

Durchschnittliche Fluktuationsraten (2018-2022)	AJV	Kt. Bern <sup>6</sup>
Wechsel zu anderer Arbeitgeberin (echte Nettofluktuation)	6,5%	4,32%
Wechsel innerhalb der Kantonsverwaltung	3,8%	1,32%
Pensionierungen	2,14%	1,98%
Keine Wiederaufnahme der Arbeit und Tod	0,1%	0,22%
<b>Bruttofluktuation</b>	<b>10,78%</b>	<b>7,84%</b>

Abbildung 4: Fluktuationsraten AJV und Verwaltung Kanton Bern

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus Persiska.

Im Vergleich zur gesamten Mitarbeiterfluktuation des Kantonspersonals Bern sind die Fluktuationsraten des AJV leicht erhöht. Auf kantonaler Ebene betrug die durchschnittliche Nettofluktuation der vergangenen fünf Jahre 2018-2022 4,32%, die Bruttofluktuation 7,84% davon 1,98% Pensionierungen.

Mit Blick auf die aufgezeigte Fluktuationsrate und des damit einhergehenden, potentiellen Wissensabflusses der austretenden Mitarbeitenden weist die vorliegende Arbeit eine hohe praktische Relevanz für das AJV sowie die gesamte kantonale Verwaltung auf.

### 3.2 Methode und Begründung der Methodenwahl

Für die Fallanalyse AJV wurde ein qualitatives Forschungsdesign in Form von Interviews von austretenden und neu eingetretenen Mitarbeitenden des AJV gewählt. Für das beschriebene Fallsetting machte diese Forschungsmethode Sinn, da damit anhand von Interviews die Erfahrungen von ein- und austretenden Mitarbeitenden des AJV zur institutionellen Sicherung und Weitergabe des Erfahrungswissens erhoben werden konnte. Unter neu eintretende Mitarbeitende fallen dabei auch jene, die intern einen Funktionswechsel und somit eine neue Stelle antreten. Als weitere Zielgruppe wurden zudem langjährige, erfahrene Mitarbeitende des AJV befragt, die sich über ihre Berufsjahre viel Erfahrungswissen angeeignet haben und die das AJV in absehbarer Zeit infolge Pensionierung verlassen werden. Durch die Auswahl der befragten Personen aus verschiedenen Hierarchiestufen, Funktionen und unterschiedlichen Organisationseinheiten soll ein möglichst umfassendes Bild über den aktuellen Stand und die Möglichkeiten der institutionellen Sicherung und Weitergabe des Erfahrungswissens im AJV entstehen.

Zwar beschränkt sich die Forschungsfrage auf die Sicherung und Weitergabe des Erfahrungswissens in der Situation der Mitarbeiterfluktuation. Im Rahmen der Interviews wurden jedoch bewusst auch Fragen zum Wissensmanagement im AJV, unabhängig von der Mitarbeiterfluktuation gestellt.

<sup>6</sup> Die Zahlen stammen allesamt von der Webseite des Personalamts des Kantons Bern. Siehe Anhang 3.

Die Zielsetzung der Interviews bestand darin, die vorhandenen Wissenstransfermethoden beim Stellenwechsel zu eruieren, die Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers zu analysieren, wesentliche bereits bestehende Einflussfaktoren auf die institutionelle Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen zu identifizieren sowie positive und negative Erfahrungen mit möglichen Massnahmen für einen optimierten Wissenstransfer im AJV zu erkennen.

Durch die gewählte Methode des fokussierten Interviews wurden die interviewten Personen zum erlebten Wissenstransfer bei ihrem Stellenantritt bzw. vor ihrem bevorstehenden Austritt aus dem AJV befragt (Helfferich, 2011, S. 36). Die Sicherung und Weitergabe des Erfahrungswissens im Zeitpunkt des Stellenwechsels war somit sowohl aus der Optik der eintretenden Mitarbeitenden als auch der austretenden Mitarbeitenden Gesprächsgegenstand in den Interviews.

Nebst der Methode des fokussierten Interviews wurde von der Methode des problemzentrierten Interviews Gebrauch gemacht, bei welcher die interviewten Personen auf ausgewählte Faktoren, die den Wissenstransfer beeinflussen, befragt wurden (Helfferich, 2011, S. 43). So wurde beispielsweise die Kultur im Kontext des Wissensmanagements, die Hindernisse sowie die Anreize für den Wissenstransfer im Ereignisfall der Fluktuation, aber auch im Allgemeinen im Interview thematisiert. Die Interviews wurden anhand eines Interviewleitfadens durchgeführt, der spezifische Fragen an die austretenden und eingetretenen Mitarbeitenden enthält. Bei der Ausarbeitung des Interviewleitfadens waren insbesondere die allgemeinen Frageregeln von Helfferich wertvoll (Helfferich, 2011, S. 108).

Die Verfasserin transkribierte die wesentlichen Äusserungen der interviewten Personen, strukturierte diese nach den Themen des Analyserasters und fasste dazu die Analyseergebnisse aus den geführten Interviews im nachfolgenden Kapitel 3.4. zusammen. Die Komplexität des Analysegegenstandes offenbarte sich bei der Auswertung der geführten Interviews aufgrund der differenzierten Antworten.

### **3.3 Interviewsetting und Kategorisierung der interviewten Personen**

Die interviewten Personen unterzeichneten eine Einverständniserklärung, anhand welcher sie ihr Einverständnis zur anonymisierten Verwendung der in den Interviews geäußerten Inhalte im Rahmen der vorliegenden MAS-Arbeit gaben. Die transkribierten Interviews liegen dieser MAS-Arbeit in einem vertraulichen Anhang bei. Damit die zugesicherte Anonymität gewährleistet ist, wird nachfolgend bei der Wiedergabe der Statements aus den Transkriptionen jeweils von Person 1 (P1) und deren Organisationseinheit 1 etc. gesprochen. Um auch Rückschlüsse aus dem Kontext vermeiden zu können, werden die interviewten Personen wie folgt kategorisiert:

Bei den austretenden Mitarbeitenden gelten jene Mitarbeitende mit einer Anstellungsdauer ab fünf Jahren als langjährige Mitarbeitende und solche mit einer Anstellungsdauer unter fünf Jahren als mehrjährige Mitarbeitende, sofern diese mindestens bereits zwei Jahre im AJV angestellt sind. Daneben wird unterschieden, ob sich die interviewte Person in einer Leitungsfunktion oder in einer Fachfunktion befindet. Dies unabhängig davon, ob die Personen austretend oder neu eingetreten sind.

### **3.4 Beschrieb der Analyseergebnisse**

#### **3.4.1 Erfahrungswissen im AJV**

Zu Beginn der Interviews wurde den Mitarbeitenden jeweils die offene Frage gestellt, welches Erfahrungswissen sie in den vergangenen Berufsjahren im AJV gewonnen haben und sie ihrer nachfolgenden Stellenbesetzung unbedingt mitgeben wollen. Es wurde also in Erfahrung gebracht, auf welches Wissen es bei ihrer Aufgabenerfüllung im Kern ankomme und wie sie sich ihr Erfahrungswissen angeeignet haben.

Als Beispiel von Erfahrungswissen nannte die P1 ihr Wissen im Zusammenhang mit der Disziplinierung von eingewiesenen Personen im Justizvollzug und im Allgemeinen der Umgang mit den eingewiesenen Personen. Daneben nannte die P1 die Fähigkeit, einschätzen zu können, wie eine eingewiesene Person in einer bestimmten Situation reagiert und welche Disziplinarstrafmaßnahmen für die eingewiesene Person auf dem Wege der Resozialisierung sinnvoll und wirksam sind (Interview P1;12:30-14:20). Die P1 ist eine langjährig mitarbeitende Person im Justizvollzug mit Erfahrungen in verschiedenen Leitungsfunktionen, die bald pensioniert wird.

Auch P10 ist eine langjährig mitarbeitende Person im Justizvollzug und seit über 10 Jahren in einer Leitungsfunktion. Sie wird in den kommenden Jahren pensioniert. Angesprochen auf das Erfahrungswissen, welches sie ihrer Nachfolge unbedingt weitergeben möchte, erwähnte P10 die Werte und Sinnstiftung, nach denen sie ihre Leitungsfunktion wahrnehme. Sie erklärte, dass sich alle Mitarbeitenden im Betrieb nach diesen Visionen ausrichten würden. Dies alles würde aber nichts bringen, wenn diese Vision im Alltag nicht erfahrbar wäre. Diese Vision prägten den Alltag ihrer Mitarbeitenden sehr, da sie diese bei ihren Entscheidungen als Kompass präsent habe, führte sie weiter aus (Interview P10; 03:20-04:48). Zu diesen für die Vermittlung des

Erfahrungswissens entscheidenden Grundwerten gehöre ein humanistisches Menschenbild, in welchem jeder Mensch und damit jede eingewiesene Person ihre Würde habe (Interview P10; 06:31-08:40). In einer kürzlich stattgefundenen Umfrage der Universität Bern und dem Bundesamt für Justiz wurden sowohl die eingewiesenen Personen als auch die Mitarbeitenden befragt. Dabei kam das erstaunliche Resultat heraus, dass bis auf eine Ausnahme, alle Mitarbeitenden diese Werte vertreten und im Arbeitsalltag leben und handeln würden. Daraus schliesse sie, dass es ihr gelungen sei, diese Grundausrichtung im Sinne des impliziten Wissens weiterzugeben (Interview P10; 04:48-06:31). Die Umfrageleitung interpretierte dieses homogene Umfrageergebnis dahingehend, dass es ihr entweder gelinge, immer wieder Mitarbeitende mit den gleichen oder ähnlichen Wertevorstellungen zu rekrutieren, wodurch sich ihr implizites Wissen einfacher übertragen liesse, oder aber es gelinge der P10, diese Werte den neuen Mitarbeitenden schlicht sehr gut und überzeugend zu vermitteln. Vermutlich treffe beides zu, resümierte P10 (Interview P10; 08:40-10:07).

P2 wurde als neu eingetretene Person mit Leitungsfunktion interviewt. P2 beschreibt als Beispiel ihres Erfahrungswissens den Umgang mit renitenten Personen oder die Umsetzung des Konzepts der dynamischen Sicherheit im Vollzugsalltag, welches sie eingeführt habe. Sie stehe viel vor ihre Mitarbeitenden und zeige ihnen exemplarisch vor, wie eine Handlung auszuführen sei (Interview P2; 05:33-09:36). Da Erfahrungswissen auf den Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in verschiedenen Arbeitssituationen und nicht auf Daten und Fakten beruhe, bestehe die Gefahr, dass sich «falsches Fachwissen» bzw. ungenügendes Erfahrungswissen in die Betriebsabläufe einschleichen würde. Es könnte beispielsweise sein, dass Fehler nicht als solche erkannt würden, dass Prozesse nicht oder nur bedingt eingehalten würden, dass Mitarbeitende den Sinn der Arbeitsabläufe nicht erkennen könnten und sich schliesslich Bequemlichkeit einschleichen würde. Deshalb sei der Erfahrungsaustausch unter den Mitarbeitenden und Leitungspersonen wichtig (Interview P2; 58:00-58:38 mit Verweis auf das interne Merkblatt Qualitätspolitik, Ziff. 5.2.2).

P5 ist eine langjährige mitarbeitende Person in einer Fach- und Leitungsfunktion, die in den kommenden Jahren zusammen mit zwei weiteren gleichaltrigen, langjährigen Mitarbeitenden in ihrem Team pensioniert wird. Im Hinblick auf ihre Pensionierung wurde unter den Fachbereichsleitenden ihrer Organisationseinheit bereits eine Klausur einberufen, um mögliche Szenarien zu besprechen. Konkret wisse aber noch niemand, wie es weitergehen würde, führte P5 weiter aus (Interview P5; 17:27-18:47).

Auf die Frage, wie die befragten Personen selber ihr Erfahrungswissen angeeignet haben und wie sie in die für Ihren Aufgabenbereich bezeichnete Materie (Disziplinierung, dynamische Sicherheit etc.) eingearbeitet wurden, antworteten die interviewten Personen wie folgt:

P6 erinnert sich an ihre erste Praktikumsstelle in der JVA vor rund 20 Jahren. Dort wurde ihr erst alles gezeigt und mündlich erklärt. Eine Woche lang habe sie zusammen einer anderen Betreuungsperson Frühdienst gehabt. Danach übernahm sie bereits einen Nachtdienst, wobei sie alleine gelassen wurde, was sie sich allerdings zutraute. Für die korrekte Bedienung der

Sicherheitsanlage habe sie mangels Instruktion bei der Direktion telefonisch nachfragen müssen. Die Einarbeitung war ihren Aussagen gemäss «katastrophal». Sie war damals erst 22 Jahre alt (Interview P6.; 02:10-05:09). P6 ist eine langjährige mitarbeitende Person in verschiedenen Fach- und Leitungsfunktionen, die vor einem halben Jahr ihre Stelle intern wechselte.

P7 ist ebenfalls eine langjährige Mitarbeiterin, die in verschiedenen Fach- und Leitungsfunktionen im AJV tätig war und ihre Anstellung beim AJV gekündigt hat. Sie selbst sei durch «Learning by Doing» eingearbeitet worden, als sie in der JVA anfang. Es gab zwar Handbücher um sich einzuarbeiten und sie wurde nach Bern in die Weiterbildung in den Amtsstab geschickt (P7; 08:20-08:45).

Auch P8, die über eine mehrjährige Anstellung im AJV in einer Fachfunktion verfügt und nunmehr intern wechselt, habe sich ihr Wissen mit «Learning by Doing» angeeignet (Interview P8; 01:00-02:00).

P1 habe seinen Umgang mit Menschen im Militär gelernt. Jemand, der nicht mit Menschen umgehen könne und Schwierigkeiten habe, auf Menschen zuzugehen, um ein Problem beim Namen zu nennen, dürfe Mühe haben, im Justizvollzug zu arbeiten. Die Armee sei hierfür ein gutes Übungsfeld. P1 sei schon in der Kindheit ein Alphatierchen gewesen und sei in die Pfadi gegangen. Das alles habe sie geprägt (Interview P1; 14:20-16:22).

### **3.4.2 Methoden der Sozialisation im AJV**

Im weiteren Verlauf der Interviews wurde das Thema der Sozialisation angesprochen. Dies auf dem Hintergrund der in der Literatur vorherrschenden Meinung, dass implizites Wissen im Rahmen der Sozialisation durch Beobachtung und Nachahmung, Schaffung personeller Redundanzen, «Job Rotation», «Mentoring», etc. effektiv und effizient transferiert werden könne.

P1 konnte seinen Nachfolger während eines Monats in die fachlichen Geschäfte einarbeiten. Diese Einarbeitung erfolgte anhand der Strukturablage und der vorhandenen Dokumente im Geschäftsverwaltungssystem «Gever» (Interview P1; 56:00-56:56).

Auch P4, eine langjährige mitarbeitende Person auf ihrem Fachgebiet, die im Rahmen ihrer Vorpensionierung nun intern in eine Fachfunktion wechselt, arbeitete ihren Nachfolger über eine Zeitspanne von drei Monaten ein. Mitlaufen, beobachten und selber ausprobieren sei die beste Methode, um implizites Wissen zu übertragen, resümiert sie. Verhalten und Auftreten werden aufgenommen und kopiert, wie bei Kindern, die das in den ersten Lebensjahren machen (Interview P4; 02:00-04:43). Sie arbeite ihren Stellennachfolger anhand der bestehenden Prozesse portionsweise ein, anreichert mit den aktuellen Fällen (Interview P7; 05:00-06:36). Die persönliche Beziehung vereinfache die Einarbeitung enorm. Es gehe alles Hand in Hand und die gegenseitige Verlässlichkeit sei gegeben. (Interview P7; 12:00-15:07). Da sie beide erfahrene Fachexperten seien, wisse sie, was sie ihm erklären müsse und was nicht (Interview P7; 02:00-04:43). Wie lange eine Einarbeitung dauere, hänge mitunter davon ab, welchen Erfahrungsschatz die betroffene Person mitbringe, wie aufnahmefähig sie sei und welche kognitiven Fähigkeiten diese mitbringe (Interview P4; 10:37-11:45).

Bei der befragten P2 hingegen gab es praktisch keine grosse Überschneidung oder Einarbeitung durch ihren Vorgänger. Aufgrund dessen Vorwissens sei dies auch nicht schlimm, da ihm die Themen aus seiner vorangehenden Anstellung bekannt seien (Interview P2; 05:33-09:36).

Auch P6 sei nicht direkt eingearbeitet worden, obwohl sie ihre Leitungsfunktion als vorangehende Stellvertreterin von ihrem Vorgänger übernommen habe. Es habe praktisch keine Übergabe stattgefunden. Die fehlende direkte Einarbeitung sei aber nicht schlimm, sagte sie. Man könne ja alles erfragen und erhalte so einen gewissen Spielraum für eigene Ideen. Schliesslich könne man es so besser von Anfang an so machen, wie man wolle (Interview P6; 01:02:35-01:07:02).

Kürzlich habe P6 einen neuen Mitarbeiter im Sicherheitsdienst instruiert, der erstmals einen begleiteten Ausgang mit einem Gefangenen machte. Die eingewiesene Person wollte ihre Mutter im Spital besuchen, da diese im Sterben lag. P6 gab an, sie habe diesem Mitarbeiter alles erklärt, was ihr aus dem Grundkurs des Schweizerischen Kompetenzzentrums für Justizvollzug (SKJV) an kuriosen Geschichten geblieben sei. «Begleitet» hiesse «begleitet», führte sie aus. Auch wenn jemand auf die Toilette gehe, müsse vorgängig der Toilettenraum besichtigt werden, damit Fluchtmöglichkeiten ausgeschlossen würden. P6 gab ihrem neuen Mitarbeiter gewissermassen eine differenzierte Anleitung und erwähnte alle Schwierigkeiten, die bei der Begleitung eines Gefangenen auftreten könnten (Interview P6; 05:10-06:29).

P5 hat im Laufe ihrer langjährigen Anstellung im AJV viele neue Mitarbeitende direkt eingearbeitet. Neue Mitarbeitende wurden anhand der schriftlich vorhandenen Grundlagen eingearbeitet, orientiert an den bestehenden Prozesslandschaften. Sie gebe jeweils an, wo in den Grundlagen der Organisationseinheit 5 was zu finden sei (Interview P5; 04:54-05:20). Das erste Mal zeige sie den neuen Mitarbeitenden das eine oder andere, beim nächsten Mal sage sie ihnen, sie sollen doch dort nachschauen, es gäbe diesbezüglich eine Regelung. Sie sollen möglichst früh befähigt werden, mit den schriftlichen Grundlagen zu arbeiten (Interview P5; 09:24-10:23).

P5 habe den letzten Mitarbeiter, den sie eingearbeitet habe, gefragt, was ihm anlässlich seiner Einarbeitung dienlich gewesen sei. Er meinte, dass er insbesondere dann profitiert habe, wenn sie ihm erklärt habe, weshalb der eine oder andere Schritt gewählt wurde, ihm also den Sinn bzw. die Hintergrundinformationen, wie es zu dieser Regelung gekommen sei, erläutert habe. Dadurch könne man es sich besser merken, konkludierte P5 (Interview P5; 42:14-45:15).

Zur Einführung neuer Mitarbeitenden gehöre für P5 auch, dass sie diese zu Beginn jeweils an die Gespräche mit den Insassen mitnehme. Sie probiere dabei den neuen Mitarbeitenden aufzuzeigen, wie man es machen könne. Sie zeige dabei, wie der nötige Respekt gegenüber Eingewiesenen an den Gesprächen entgegengebracht werde und man doch mit einer gewissen Bestimmtheit dem Eingewiesenen sage, wo es lang gehe in der Vollstreckungsplanung. Dies könne man fast nicht lernen, die einen brächten dies mit, anderen nicht und denen falle es entsprechend schwer, diese Gespräche zu führen (Interview P5; 19:47-23.:11).

Ihre Nachfolge werde P7 hingegen nicht mehr kennenlernen, da sie das AJV aufgrund ihres Guthabens auf ihrem Langzeitkonto bereits nach nur einem Monat nach ausgesprochener Kündigung verlasse (Interview P7; 18:19-20:30). Die neue Mitarbeiterin oder der neue Mitarbeiter

werde nun von ihren Teamkollegen eingearbeitet. Da diese teilweise Teilzeit arbeiten, würden ihre Aufgaben auf verschiedene Schultern verteilt. Dies sei nicht ideal, schlussfolgerte P7 (Interview P7; 21:17-22:20).

P9, welche sich im ersten Anstellungsjahr in einer Fach- und Leitungsfunktion befindet, wurde durch ihre Teamkolleginnen und Teamkollegen in die einzelnen Ressortbereiche eingearbeitet, und zwar anhand der bestehenden Grundlagen im «Gever». Sie selber habe in den ersten beiden Monaten alle vorhandenen Grundlagen (Weisungen, Intranet etc.) durchgelesen und sich so einen Überblick verschafft (Interview P9; 01:00-03:16). Danach habe sie das implizite Wissen erfragt (Interview P9; 03:17-04:03). Die fehlende direkte Einarbeitung durch eine Vorgängerin sei nicht unbedingt nachteilig, da man so frisch starten und den eigenen Weg festlegen könne. Sie habe sich jeweils ein eigenes Bild gemacht. Dies sei ein Vorteil. Bei der Wissenssicherung müsse man das Hinterfragen anregen (Interview P9; 13:58-15:33).

P3, die kürzlich intern gewechselt hat, verfügt über eine mehrjährige Anstellung in verschiedenen Fach- und Leitungsfunktionen. P3 wurde durch ihren Vorgänger während eines Monats eingearbeitet. Die Einarbeitungszeit von einem Monat sei sehr kurz gewesen, zumal sie lediglich vier Tage intensiv miteinander gearbeitet hätten und er ihr dann vieles gezeigt habe. Für das breite Aufgabengebiet, welches sie nun von seinem Nachfolger übernehme, sei diese Einarbeitung definitiv zu kurz. Aber immerhin habe sie stattgefunden (Interview P3; 51:20-51:58). Ihr Vorgänger stehe ihm jedoch auch nach dessen Weggang noch für Fragen zur Verfügung. Gerade am vergangenen Montag habe sie diesen angerufen und gefragt, wie er dieses und jenes gemacht habe (Interview P3; 15:01-16:55). Der persönliche Kontakt helfe dabei. P3 kenne ihren Vorgänger schon lange. Für sie sei die Schwelle auch deshalb tiefer, ihren Vorgänger zu kontaktieren, weil dieser nun in Pension sei und nicht arbeiten würde (Interview P3; 17:00-17:25).

Auch für P8 sei die persönliche Beziehung zu den Mitarbeitenden, die sie in ihren Tätigkeitsbereich einführe, zentral. Sie gehe viel nach draussen in die Organisationseinheiten, um die Arbeitsweise, die Prozesse und Arbeitsabläufe zu verstehen. Dies erlaubte ihr, die Inhalte glaubhaft und nachvollziehbar zu übermitteln (Interview P8; 04:18-07:27).

Das Bewusstsein über das explizite Wissen sei im Vollzug schwierig. Zur Einarbeitung neuer Mitarbeitenden in der JVA, führte P6 aus, habe sie aufgrund der vielen Personaleintritte nun ein standardisiertes Einführungsprogramm zusammengestellt habe, welches jeder neu eintretende Mitarbeitende durchlaufe. An fixen, wiederkehrenden Terminen erfolge eine Einführung ins Thema Disziplinarwesen bei der zuständigen Vollzugsleiterin. Dort würde mitgelaufen und beobachtet. Nebst diesem Standardprogramm werde ein individuelles Programm zusammengestellt. Es bestünden funktionsbezogene Checklisten, anhand welcher sichergestellt werden könne, dass der betreffende Mitarbeitende in sämtliche Aufgaben eines Bereichs habe eingeführt werden können (Interview P6; 15:00-17:54). Bei der individuellen Einführung werde verlangt, dass der betreffende Mitarbeitende die für seinen Bereich relevanten Weisungen gelesen habe und den Verhaltenskodex kennen würde etc. Diese Grundlagen erhielten sie bereits mit dem Arbeitsvertrag zugestellt. Mit ihrer Unterschrift würden sie bestätigen, diese Dokumente

gelesen zu haben (Interview P6; 17:55-19:17). Auch in den Formularen zu den Mitarbeitergesprächen (MAG) werde aktiv abgefragt, ob sie die relevanten Weisungen und auch den Verhaltenskodex kennen würden (Interview P6; 19:17-20:30). Ihr aktueller Stellvertreter werde durch sie persönlich eingearbeitet (Interview P6.; 22:07-26:11).

Für neu eintretende Mitarbeitende in der Organisationseinheit der P2 gebe es ebenfalls ein standardisiertes Einführungsprogramm (Interview P2.; 53:50-54:20).

Die Organisationseinheit der P10 verfüge ebenfalls über ziemlich detaillierte Einführungsprogramme für neue Mitarbeitende. Als der aktuelle Stellvertreter der P10 ernannt wurde, sei dieser bereits in einer anderen Funktion im Betrieb gewesen und sei während drei Monaten durch den vorangehenden Stellvertreter eingearbeitet worden. So habe sie ihm nur noch wenig mehr Neues erklären müssen. Dies sei wirklich ideal gewesen (Interview P10; 22:36-24:02).

Eine personelle Redundanz sei in den Wohngruppen gegeben, aber leider nicht überall, führte P10 aus. Am Anfang würden die neuen Mitarbeitenden einen Monat mitlaufen, bis sie ihren ersten Dienst alleine machen könnten. Ein Monat reiche aber niemals aus, um alles zu zeigen und zu übergeben. Im Tagesdienst sei aber immer auch die Wohngruppenleiterin vor Ort, die bei Bedarf gefragt werden könne. Die Übergabe vom Frühdienst zum Spätdienst führe ebenfalls zu einer Absprache. Bei dieser Übergabe würden ganz viele Alltagssituationen im Vollzug besprochen. Auch an Teamsitzungen würden solche Situationen erörtert (Interview P10; 19:30-21:20).

In der Organisationseinheit der P2 seien zum Erhalt des impliziten Erfahrungswissens verschiedene Austauschgefäße vorhanden. Für den Austausch zwischen Sicherheit und Medizin beispielsweise diene das Gefäß Leitungsrapport, welches wöchentlich stattfindet (Interview P2; 20:18-21:54).

Daneben existierten eine Vielzahl, den Austausch begünstigende Gefäße: Übergaberapporte zu Fallvorstellungen, Fallbesprechungen, interne Aus- und Weiterbildungen, Einarbeitungsprogramme neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gemeinsame Weiterbildungen und Fachaustausche mit anderen Disziplinen (Pflege, Medizin und Psychiatrie), Teaching durch den Direktor und die Fachbereichsleiter, «Debriefing», Praxiscoach Grundausbildung, etc. P2 stehe zudem viel vor seinen Mitarbeitenden und zeige konkret vor, wie etwas gemacht werden solle (Interview P2; 05:33-09:36). Sie gehe zudem oft mit ihrer Stellvertretung zum Mittagessen und bespreche dabei aktuelle Fälle und ihre Handlungsmöglichkeiten (Interview P2; 30:05-31:12).

Zur dynamischen Sicherheit versuche P2 ihre Mitarbeitenden zu befähigen, damit diese ihr Wissen übernehmen und beispielsweise im Umgang mit Eingewiesenen so denken und handeln würden wie sie (Interview P2.; 40:22-42:19). Bei heiklen Situationen, in welchen ihre Mitarbeitenden in die Zellen gingen, höre sie via Funkgerät mit und könne so die Intervention mitverfolgen und bei Bedarf einschreiten. Die Eröffnung von Verfügungen übernehme sie jeweils selber und instruiere ihre Mitarbeitenden darin. Einen respektvollen Umgang mit Eingewiesenen sei ihr wichtig, weshalb sie dies ihren Mitarbeitenden vorlebe (Interview P2; 44:00-47:33).

In der Organisationseinheit 10 würden anhand von Fallsupervisionen spezifische Fälle miteinander reflektiert. Dabei würden die Fragen zur Wirkung bereits getroffener Massnahmen und dem weiteren Vorgehen besprochen. Auf diese Weise könne das Wissen besser verinnerlicht werden (Interview P10; 21:48-22:06).

P6 betonte die Wichtigkeit der intakten Beziehungen im Justizvollzug zwischen der JVA und der Einweisungsbehörde, aber auch zwischen den Leitungspersonen im Allgemeinen (Interview P6; 26:11-35:00). Viermal jährlich finde zwischen Leitungspersonen ausgewählter JVA eine Sitzung statt, die dem Wissenstransfer zu spezifischen, aktuellen Themen im Vollzugsalltag diene. Über die Sitzungen werde ein Protokoll erstellt. Dazwischen und in Ergänzung zu den Sitzungen tauschten sich die Leitenden auch per Mail aus. Sie könne so beispielsweise eine Frage in die Runde werfen und erhalte innert 24 Stunden sämtliche einschlägigen Dokumente und hilfreichen Kommentare der anderen JVA zugestellt. Dieser informelle Austausch von explizitem und implizitem Wissen basiere auf gegenseitigem Vertrauen und sei freundschaftlicher Natur (Interview P6; 35:03-43:03).

Gemäss P5 stellten Teamsitzungen ein wichtiges Gefäss für den Erfahrungsaustausch dar. Dort würden sie Spezialfälle besprechen und sich zu spezifischen Themen austauschen. Das Thema Nähe-Distanz beispielsweise werde an den Teamsitzungen als ständiges Traktandum geführt. Die Erfahrungen dazu würden aber nur dann protokolliert und allen zugänglich gemacht, wenn daraus ein Fazit für alle gewonnen werden könne (Interview P5; 23:15-25:20). Es werde erwartet, dass sich alle Mitarbeitenden zu den wichtigsten Themen des Justizvollzuges proaktiv einbringen würden. So könne gegenseitig von den Erfahrungen profitiert werden (Interview P5; 23:15-25:20). Relevante Erkenntnisse, die möglicherweise erneute Relevanz haben werden, und die sie gerne auch anderen zur Verfügung stellen möchte, lasse sie in die Kernprozesse einfliessen und allenfalls in den schriftlichen Grundlagen wie Richtlinien und Merkblättern dokumentieren (Interview P5; 10:30-11:49).

«Job Rotation» und auch «Mentoring» seien grundsätzlich sehr wertvoll und würden den Arbeitsalltag bereichern, sagte P4. «Stages» in Stellen, mit denen man viel zu tun habe, seien sehr wertvoll und dazu geeignet, das gegenseitige Verständnis zu fördern. Ein Verständnis zu den wichtigen Abläufen und ein generelles Grundverständnis für die Stelle könne man auf diese Weise erlangen. Zudem könne dies auch das Interesse überhaupt an einer anderen Aufgabe wecken (Interview P4; 35:00-37:54). Diese positive Haltung zu «Job Rotation» und «Mentoring» wurde auch von P3 bestätigt (Interview P3; 26:55-27:29).

Die Schulungen des SKJV dienten ebenfalls dem Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitenden des Justizvollzugs, führte P1 aus (Interview P1; 01:14:02-01:15:44). Der Grundkurs SKJV beinhalte einerseits rechtliche Grundlagen, andererseits auch Psychologie. Anhand von Rollenspielen werde das theoretische Fachwissen simuliert und erprobt. Dieser Erfahrungsaustausch sei nicht zu unterschätzen. Insbesondere auch der informelle Austausch an den Abenden unter den Berufskollegen sei wertvoll. Sie hätten jeweils viel über das Geschäft gesprochen und sich über Fachthemen ausgetauscht. Dies diene zudem dem Aufbau ihres Beziehungsnetzes. Sie habe später eine weitere Ausbildung am SKJV gemacht. Diese Ausbildung

habe ihr geholfen, weil sie zu ihrer bereits erworbenen Praxiserfahrung in Ergänzung auch Wissen über die gesetzlichen Grundlagen erlangt habe (Interview P1; 01:19:40-01:22:06).

### **3.4.3 Methoden der Externalisierung im AJV**

In ihrem Interview gab P2 an, vieles könne durch Weisungen geregelt werden, aber wichtig sei, dass deren Inhalte den Mitarbeitenden im Berufsalltag vorgelebt würden (Interview P2; 09:40-11:40). Das explizite Wissen werde in ihrer Organisationseinheit in verschiedenen Wissensdatenbanken («Gever», Intranets) fortlaufend dokumentiert und sei jederzeit abrufbar. Änderungen am digital gespeicherten Wissen würde den Mitarbeitenden mittels Emailversand bekanntgegeben und zudem in einem monatlich erscheinenden Bulletin kommuniziert. Wichtige Grundlagen (bspw. in den Kernprozessen) würden an internen Aus- und Weiterbildungen an die Mitarbeitenden vermittelt werden. Die Bekanntgabe der Neuerungen entbinde die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht von der in einem Merkblatt zur Qualitätspolitik explizit festgehaltenen Pflicht, eigenständig Wissen in den vorhandenen Datenbanken abzufragen und nachzuschlagen.

Auch P10 habe sehr viel verschriftlicht und in einem Handbuch nach einer klaren Struktur dokumentiert. Es existiere das Leitbild, der Verhaltenskodex, die Hausordnung, die verschiedenen Konzepte, diverse Reglemente und Merkblätter, die Verfahrensanleitung und diverse Hilfsmittel wie Formulare, Vorlagen etc. Das Handbuch sei sehr umfassend (Interview P10; 10:15-11:21). Die Mitarbeitenden müssten mit diesem Handbuch arbeiten. Es gebe zwar die Tradition, dass man anrufen könne, wenn man etwas wissen müsse. Sie erlaube sich aber dann auch auf die betreffende Stelle im Handbuch zu verweisen, damit die Mitarbeitenden selber nachlesen und die entsprechende Regelung im Handbuch zur Kenntnis nehmen würden. Ihr Betrieb halte das Handbuch konsequent aktuell und es erfolge nach jeder monatlichen Geschäftsleitungssitzung eine schriftliche Information zu den Änderungen im Handbuch. Dies sei ein ständiges Traktandum an der Geschäftsleitungssitzung. Die Bewirtschaftung sei ganz wichtig. Wenn Mitarbeitende merken würden, dass das Handbuch eine Regelung enthielte, die schon längst überholt und veraltet sei, würden sie das Handbuch nicht benutzen (Interview P10; 11:21-12:54).

Wenn sie etwas in der Geschäftsleitung beschliessen würden, befänden sie auch immer darüber, ob sie es ins Handbuch aufnehmen sollten oder ob bestehende Regelungen aktualisiert werden müssten. Da sei sie selber in der Pflicht. Das Handbuch sei nach der bestehenden Prozesslandschaft strukturiert. Somit seien auch die Prozessverantwortlichen diejenigen, welche die Regelungen in ihrem Zuständigkeitsbereich aktuell halten müssten (Interview P10; 13:41-14:50). Gemäss P10 sei das Wissensmanagement in einer JVA hoch anspruchsvoll. Denn in einer JVA würden alle Lebensbereiche der Eingewiesenen intra muros zusammengefasst. Deshalb hätten sie auch ein sehr intensives Einführungsprogramm (Interview P10; 27:56-30:09).

Kritische Stimmen seitens der Mitarbeitenden sind der Meinung, es gäbe zu viele Regelungen und der Überblick gehe verloren. Gewisse eingewiesene Personen würden dies auch behaupten. Die Mehrheit der eingewiesenen Personen sei jedoch auch der Meinung, dass es durch die Regelungsdichte mehr Ermessensspielraum für oder gegen einen Entscheid gäbe, was wiederum

der Willkür Tür und Tor öffne (Interview P10; 14:50-15:54). Den Mitarbeitenden solle mit einem vernünftigen Umgang mit Regeln ein Handlungsspielraum eingeräumt werden und gleichzeitig solle möglichst vermieden werden, dass Entscheide von den Eingewiesenen als willkürlich erlebt würden. Sie führte dies anhand der Analogie der Gitterstäbe aus. Die Gitterstäbe entsprächen den nicht verhandelbaren Regelungen, dazwischen gebe es jedoch den Ermessensspielraum, in welchem Angestellte Entscheide treffen könnten (Interview P10; 15:54-16:40). Die Regelungen und Prozesse seien in der JVA zwar allesamt verschriftlicht, die Soft-Faktoren stünden in den Leitlinien und im Konzept; wie man all dies jedoch im Vollzugsalltag umsetze, könne schlicht nicht alles beschrieben werden (Interview P10; 22:06-22:36).

Das Allerwichtigste für den Wissenstransfer sei es ohnehin, die Erfahrungen im Berufsalltag miteinander zu teilen. Gerade in der Betreuung sei es für die Einführung neuer Mitarbeitenden wichtig, dass diese vieles im Vollzugsalltag selbstständig erleben würden, denn dort gebe es eine grosse Fluktuation unter den Sozialarbeitenden. Es gelte insbesondere, die erfahrenen Mitarbeitenden zu beobachten und auch nachfragen zu können, weshalb das eine nun so oder anders gelöst wurde. Solche Soft-Faktoren könne man gar nicht anders übergeben (Interview P10; 17:45-19:30).

Gemäss P6 sei in der JVA hingegen noch vieles nicht verschriftlicht, was verschriftlicht werden sollte (Interview P6; 05:10-06:29). Sehr viel Wissen der JVA befinde sich im Moment noch in den Köpfen der Mitarbeitenden. Beispielsweise sei im Sicherheitsdienst noch fast nichts verschriftlicht und es gebe auch keine Prozesse. Im nächsten halben Jahr werde dies nun nachgeholt. Die Sicherheitsdienstmitarbeitenden laufen den Mitarbeitenden zu diesem Zweck in allen Bereichen hinterher und würden Fragen stellen, die darauf abzielten, das implizite Wissen sichtbar zu machen und zu dokumentieren. Weshalb dies und das gemacht werde und wie es genau gemacht werde seien Dinge, die nun erfasst würden (Interview P6; 06:30-07:37). Aus dem impliziten Wissen solle nun explizites Wissen in Form von Checklisten und dergleichen entstehen (Interview P6; 08:00-09:20). In der JVA seien teilweise uralte Grundlagen vorhanden und niemand wisse, was nun gelte. Alle aktuell geltenden Grundlagen würden im Intranet den Mitarbeitenden zugänglich gemacht. Sie habe soeben eine neue Handlungsanweisung erlassen und feststellen müssen, dass es herausfordernd sei, dies den Mitarbeitenden nun zu vermitteln. Insbesondere haderten erfahrene Mitarbeitende, die über eigenes, implizites Wissen verfügten, mit der Verinnerlichung neuer Abläufe. Auch beim Gebrauch neuer Formulare im Disziplinarwesen würden den darin enthaltenen Neuerungen unbesehen oftmals alte Versionen verwendet. Dies geschehe zuweilen selbst dann noch, wenn diese Abläufe den Mitarbeitenden in Schulungen und anhand von Checklisten vermittelt würden (Interview P6; 09:20-10:55). Die Veränderung des impliziten Wissens sei sehr schwierig. Dass ihre Mitarbeitenden beispielsweise neues, explizites Wissen in Form von Checklisten und Weisungen bewusst wahrnehmen, verinnerlichen und anwenden würden, sei eine grosse Herausforderung (Interview P6; 10:55-11:29). Sie müsse manchmal auf Regelungen hinweisen, die seit einigen Jahren gelten würden, jedoch noch nicht umgesetzt wurden (Interview P6; 11:29-12:12). Sie habe von ihren Mitarbeitenden nun

viel implizites Wissen erfragt, um es zu dokumentieren (Interview P6; 52:00-53:33). Viele bestehende Reglemente und Weisungen habe sie auch dank deren Inputs nun eigenständig verfassen können (P6; 01:02:35-01:07:02).

Das Regelwerk «das Wichtigste in Kürze» beispielsweise enthalte viel implizites Wissen, welches nun explizites Wissen darstelle. Darin seien nun die wichtigsten Informationen für die Bewerkstellung des Vollzugsalltags verschriftlicht (Interview P6; 20:33-22:07).

P7 habe sich alles Wichtige notiert und viele Anleitungen geschrieben, die sie nun dem Team und ihrer Nachfolge zur Verfügung stellen könne. Die Anleitungen habe sie in einzelnen Schritten mit Screenshots und dazugehörigen Erläuterungen erstellt. Es sei alles auf dem «Gever» zentral abgelegt und allen zugänglich (Interview P7; 08:50-11:25). Die Frage, was sie noch mehr verschriftlicht hätte, wenn sie mehr Zeit gehabt hätte, blieb unbeantwortet, weil dies schwierig in Worte zu fassen sei. Sie habe nun einen Monat Zeit gehabt, um noch das eine oder andere aufzuschreiben. Das habe sie aber laufend während ihrer Anstellung getan. Und jetzt, da sie bald das AJV verlasse, habe sie eine Checkliste erstellt mit all den Dingen, an die sie noch denken müsse. Manchmal seien ihr auch nachts Dinge eingefallen, die sie dann aufgeschrieben habe (Interview P7; 17:12-18:19).

Im Interview mit der P5 wurde ihr Einbezug als Wissensträgerin bei der Erarbeitung oder Aktualisierung des bestehenden expliziten Wissens thematisiert. Sie werde immer einbezogen, wenn es darum gehe, Merkblätter oder Richtlinien in der Organisationseinheit 5 zu verfassen. Sie schätze dies und finde es auch gut, dass sie einbezogen werde, weil sie aufgrund ihrer grossen Praxiserfahrung oftmals schon Zusammenhänge sehe, die der Theoretiker nicht sehen würde. Auch sonst werde sie viel gefragt. Bei allem sei ihre Meinung gefragt (Interview P5.; 02:35-03:43). Ihr Wissen sei einerseits in den festgelegten Kernprozessen dokumentiert. Darin sei jedes Merkblatt, alle Richtlinien und auch jede Weisung abgelegt. Andererseits bestünden Prozesslandschaften, die gerade für die neuen Mitarbeitenden sehr hilfreich seien, um sich zurechtzufinden (Interview P5.; 04:00-04:45).

Das dokumentierte Wissen in den Grundlagen der Organisationseinheit 5 sei sehr dienlich. Diese existierten noch nicht sehr lange. Früher hätten sie vielmehr suchen müssen, doch nun sei alles zentral abgelegt. Zudem sei es früher auch viel schwieriger gewesen, zwischen den Bereichen eine einheitliche Praxis zu haben. Heute sei es dank der Wissensdatenbank viel klarer (Interview P5; 09:00-09:24). Die Struktur der Datenbank sei wie auch die Ablage an einem zentralen Ort im «Gever» sehr wichtig (Interview P5; 12:07-13:35).

Wenn P5 während ihrer Arbeit eine zentrale Erkenntnis habe, die sie gerne mit anderen Teamkolleginnen und Teamkollegen teilen möchte, so schaue sie, zu welcher Thematik es passen würde und ob ein entsprechender Passus in eine bestehende Richtlinie oder ein bestehendes Merkblatt aufgenommen werden könne (Interview P5; 06:18-06:40). Die Richtlinien und Merkblätter benötigten eine entsprechende Pflege. Die Hoheit über die Richtlinien und Merkblätter habe die Geschäftsleitung der Organisationseinheit 5. Wenn jemandem etwas auffalle, was geändert oder aktualisiert werden müsste, werde dies der Geschäftsleitung vorgelegt (Interview P5; 05:25-08:55).

Sofern sich die Mitarbeitenden immer noch zurechtfinden würden und sich nicht Grundlegendes ändere, nehme P8 die Nichtaktualisierung der Dokumente im «Gever» in Kauf. Im Sinne der Prioritätensetzung erledige sie die Pflege der Wissensdatenbank «Gever» jedoch fortlaufend. Sie werde sich nun im Hinblick auf ihren Austritt vermehrt ins «Backoffice» zurückziehen und die noch fehlenden Inhalte verschriftlichen. Dies auch deswegen, führte P8 an, weil es vermutlich nicht zu einer direkten Einarbeitung ihrer Nachfolge kommen werde (Interview P8; 11:04-14:26).

Im Bereich von P9 sei zwar viel explizites Wissen vorhanden. Daneben seien viele bearbeitete Praxisfälle im «Gever» abgelegt. Was fehle sei die Verschriftlichung, wie gestützt auf die Grundlagen in der Praxis die Fälle bearbeiten würden und damit quasi die Abbildung der einzelnen Zwischenschritte der Regelung hin zum Resultat. Standards, Abläufe, ein FAQ und auf was sie jeweils achten müsse, würden fehlen. All dies könne doch im Rahmen eines kleinen Handbuches verschriftlicht werden. Gerade bei wiederkehrenden Fragen wie beispielsweise bei Gesuchen und der damit zusammenhängenden Abklärungen, welche privaten oder öffentlichen Interessen es zu berücksichtigen gelte, würde es sich lohnen, eine schriftliche Anleitung zu haben. Dies würde enorm unterstützend wirken, denn so müsse nicht jedes Mal das konkrete Vorgehen erneut erarbeitet werden. Ein Handbuch würde zudem einem einheitlichen Auftreten dienen und den Mitarbeitenden Sicherheit geben, sich an einem theoretisch und gut durchdachten Standard zu orientieren. Dadurch würde ihre Arbeit enorm an Effizienz gewinnen (Interview P9; 04:57-08:22).

Zeit sei wichtig, vor allem, wenn mehrere Stellen involviert seien und eine Abstimmung erfolgen müsse unter den Stakeholdern. Es gelte zu klären, in welchem Umfang und in welcher Tiefe Wissen verschriftlicht werden müsse. Auch Fragen betreffend das Einsichtsrecht, die Pflege der Wissensdatenbank und die Übernahme des Controllings, müssten geklärt werden (Interview P9; 08:23-10:55).

Die Organisationseinheit der P2 betreibe für kritische Zwischenfälle ein Meldesystem. Dies mit dem Zweck, kritische oder melderelevante Zwischenfälle zu erfassen, zu analysieren, Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten und zu kommunizieren. Die Meldungen könnten darin auch anonym erfasst werden. Die Zuständigkeiten und das Vorgehen seien in einer Weisung geregelt (Interview P2; 58:00-58:38).

Als sie noch in der Fallführung arbeitete, habe P5 sich jeweils die wichtigsten Kontakte im Outlook notiert und gespeichert. Sie habe dann immer gewusst, an wen sie sich wann bei welcher Thematik melden musste. «Yellow Pages» im Vollzug seien nicht unbedingt dienlich, urteilte sie. Dies, weil es je nach Fallkonstellation zu anderen Ansprechpartnern komme und es auch viele personelle Wechsel gebe (Interview P5; 25:01-32:02).

Für P4 hingegen wären «Yellow Pages» schon alleine aufgrund der vielen Abkürzungen und Akronymen sehr hilfreich. Auch eine darin ersichtliche Übersicht zu den Zuständigkeiten wäre sehr sinnvoll. Die Frage stelle sich dann allerdings noch, wer was wissen müsse (Interview P4; 39:50-41:10). Auf die Frage, zu welchen Themen P3 sich bei welcher Person melden könne, führte P3 aus, dass dies ihr Vorgänger ihr schon vermittelt habe, jedoch lediglich mündlich.

Wenn schriftlich festgelegt wäre, wer diese Ansprechpersonen sind, wäre dies sehr hilfreich (Interview P3.; 19:23-19:35). Bezüglich der Übergabe des Beziehungsnetzes gab P3 an, ihr Vorgänger habe sich vor seinem Austritt bei den wichtigen Ansprechpartnern und Stellen angemeldet und sie als ihren Nachfolger angemeldet. Dadurch sei sie jeweils zu einem persönlichen Gespräch eingeladen worden, was sehr hilfreich gewesen sei (Interview P3.; 17:49-18:31).

P7 hat bei Fragen jeweils auf ihr bestehendes Beziehungsnetz zurückgegriffen. Sie habe manchmal jemanden im Amt angerufen und nachgefragt, ob bereits Erfahrungen mit diesem oder jenem Problem gemacht worden seien «Interview P7; 13:40-13:54». Eine Liste der Kontakte zu erfassen würde sich aus ihrer Sicht jedoch nicht lohnen, da die Mitarbeitenden kommen und gehen und sich daher die Kontaktpersonen laufend ändern würden. Für sich selbst habe sie die wichtigsten Kontakte bereits notiert, diese Liste sei aber bestimmt schon wieder veraltet. Und nun, mit der Einführung von SAP und den begonnenen Umstrukturierungen in der JVA, sei ohnehin alles wieder anders (Interview P7; 03:33-05:01).

Ein standardisiertes Austrittsinterview sei gemäss P4 schwierig umzusetzen, weil oftmals nicht klar sei, was gefragt werden müsse. Dieses erfordere ausserdem ein gewisses Fachwissen der Interviewleitenden Person (Interview P4; 53:10-56:55).

#### **3.4.4 Anreize für das Wissensmanagement im AJV**

Die interviewten Personen wurden gefragt, welche Anreize ihrer Ansicht nach dem Wissensmanagement im AJV zuträglich seien und wie sie die Rolle der vorherrschenden Kultur im AJV in diesem Kontext erfahren.

Der Personalgeist und der Umgang mit Personal sei zentral für den Wissenstransfer, führte P1 aus. Gewisse «Breaks» vom Tagesgeschäft wie beispielsweise eine interne Weiterbildung würden das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeitenden fördern. Dies diene auch der Identifikation von guten, motivierten Mitarbeitenden. Solche Aktivitäten würden auch als Wertschätzung empfunden (Interview P1; 01:25:14-01:28:44).

Innerhalb der Organisationseinheit von P9 sei sehr viel «Goodwill» vorhanden, was den Wissenstransfer anbelangt. Aber sie würden dennoch unter den Abteilungen noch zuwenig zusammenarbeiten. Eine Schwierigkeit bestehe auch darin, die richtigen Fragen zu stellen und zu erkennen, was man voneinander wissen müsste (Interview P9; 17:22-21:20). Die unzulängliche Dokumentation und Kommunikation von Wissen sei gefährlich und demotivierend. Den Qualitätsanspruch an sich selber, echtes Wissen zu dokumentieren, sollte im Sinne eines Bewusstseinswandels angestrebt werden. Saubere Dossiers zu führen, sei genauso wichtig wie Überlegungen zu deren Inhalt. Auch betonte P9 die Wichtigkeit der korrekten Mailablage (Interview P9; 21:22-24:52).

Den Mitarbeitenden sollte klar aufgezeigt werden, worin die Vorteile einer Dokumentation (bspw. Effizienzgewinn) ihres Erfahrungswissens liegen. Dies sei auch eine Wertschätzung, denn Mitarbeitende wollten einheitlich vorgehen. Zudem diene dies auch zum Schutz des

Teams, wenn das Vorgehen geklärt sei und man sich daran halten könne (Interview P9; 10:55-13:57).

Die Kultur in der Organisationseinheit 5 sei gemäss P5 von Offenheit und Vertrauen geprägt. Der Umgang untereinander sei sehr kollegial und offen. Man höre aufeinander (Interview P5; 33:15-33:18). Die persönliche Beziehung zu ihren Teamkollegen sei punkto Wissenstransfer sehr wichtig, führte P7 aus (Interview P7; 21:17-22:20).

Wissensaustausch basiere immer auf Gegenseitigkeit. Die Kultur im AJV in puncto Wissensmanagement habe sie offen angetroffen. Sie habe jeweils eine Antwort auf ihre Fragen bekommen und auch Zugriff auf alle Dokumente und Ablagen; dies zeuge auch von Vertrauen (Interview P4; 30:30-31:31).

Viele Gespräche unter den Mitarbeitenden über das Erlebte würden auch während den Pausen geführt, dies bekomme P10 jeweils mit. Etliche Erfahrungen würden informell ausgetauscht «Interview P10; 21:20-21:48». Viele Mitarbeitende der Organisationseinheit 10 arbeiteten aus Interesse und würden sich deshalb auch in Pausen und in der Mittagspause besprechen und austauschen, schlicht weil es sie interessierte (Interview P10; 31:22-31:44).

Man wisse voneinander, dass niemand alles wissen könne, deshalb sei man tolerant und man helfe einander, führte P10 aus. Man könne anrufen, wenn man etwas nicht wisse, obwohl sie dann aber vielfach auch sage, dass dies im Handbuch stehe. Aber grundsätzlich könne man immer fragen. Das Handbuch und dessen Pflege sei auch Teil der Kultur (Interview P10; 30:09-31:22).

P6 habe ihr Wissen immer gerne geteilt und andere Mitarbeitende eingearbeitet. Angesprochen auf ihre Strategie zur Bewahrung des Wissens führte sie aus, dass es wichtig sei, die Mitarbeitenden mit Leitplanken vertraut zu machen. Wissensabfluss durch Abgänge seien unter diesem Gesichtspunkt nicht nur negativ, denn dadurch könne ein positiver Kulturwandel rascher erfolgen. Eine starre Wertehaltung gegenüber den Gefangenen in der JVA sei teilweise tief verankert. Dies könne nur durch stetiges Vorleben anderer und zeitgemässer Werte geändert werden. Sie habe eine Vorbildfunktion gegenüber den Mitarbeitenden. Selbst die Gefangenen fühlten sich nun mehr wertgeschätzt, der Umgang mit den Gefangenen habe sich seit ihrem Stellenantritt geändert (Interview P6; 01:15:56-01:29:34).

Angesprochen auf die Anreize für den Wissenstransfer führte P5 aus, dass es ganz in ihrem Interesse sei, Wissen zu teilen und sie nicht einsehe, weshalb man dies nicht tun solle (Interview P5; 35:24-37:47).

Anreize für den Wissenstransfer zu benennen, sei schwierig. Dies sei abhängig von jedem Einzelnen und hange letztendlich von der betroffenen Person ab, charakterbezogen (Interview P7; 35:15-35:46). Die Dokumentation der Arbeitsabläufe habe P7 auch für sich selbst gemacht, da sie dadurch effizienter arbeiten konnte, wenn sie eine Aufgabe übernehmen musste, die ihr nicht geläufig war. Dies habe ihr auch eine Sicherheit gegeben, wenn sie beispielsweise nach Checkliste vorgehen konnte (Interview P7; 11:45-12:11).

Die Befürchtung einer Mitarbeiterin bei deren Austritt, dass der Betrieb gefährdet sein könnte, gab den Anstoss, die wichtigsten Abläufe im Tagesgeschäft zu verschriftlichen. Die Motivation zur Erstellung der Wissensdatenbank «Gever» bestand darin, dass Mitarbeitende befähigt würden, mit «Gever» zu arbeiten. Für ihren Fachbereich liege die Hauptmotivation darin, dass das AJV während ihrer Abwesenheit nicht aufgeschmissen sei (Interview P8; 25:00-27:10).

### **3.4.5 Hemmnisse des Wissensmanagements im AJV**

An den Interviews wurden schliesslich auch Informationen zu möglichen Hemmnissen für ein erfolgreiches Wissensmanagement im AJV in Erfahrung gebracht.

Hindernisse für den erfolgreichen Wissenstransfer sieht P4 darin, dass Wissen in ihrem Bereich aktuell nicht genügend verschriftlicht sei. Dies müsse nachgeholt werden. Während dem Alltag hätten die Alltagsgeschäfte Priorität. Aus Zeitgründen könne das Wissen nicht genügend dokumentiert werden. Vorgesetzte hätten die Pflicht, erfahrene Mitarbeitende anzuweisen, ihr Wissen beispielsweise in einem Handbuch konstant zu erfassen. Ansonsten gehe dieses Wissen meistens verloren. Im Falle des Austrittes könne von der austretenden Person nicht mehr verlangt werden, ihr Wissen niederzuschreiben. Es sei an der Pflicht der Vorgesetzten, dort wo lediglich ein Wissensträger existiere und für dessen Wissen damit ein Klumpenrisiko bestehe, eine Stellvertretung bereitzustellen. So könne das Wissen zumindest auf zwei Köpfe verteilt werden (Interview P4; 50:30-53:02). Auch sollte ein Formular kreiert werden, um zu erfassen, ob vor dem Abgang alles Wissen im AJV gesichert werden, welches künftig wahrscheinlich benötigt würde (Interview P4; 56:55:58:54).

Weiter erzählte P4 von ihrem erlebten Führungswechsel, der dazu führte, dass gewisse einst vorhandene Leitfäden nicht mehr allen zugänglich im Intranet aufgeschaltet worden waren. Dieser Umstand sei darin begründet gewesen, dass die neue Leitung sich für gewisse Themen nicht zuständig fühlte. Für den Wissenstransfer sei deshalb eine Durchmischung der Altersstruktur wichtig, sodass das Erfahrungswissen auch dann breit geteilt würde, wenn eine neue Leitung beginne (Interview P4.; 44:00-44:55).

Weiter führte P4 aus, dass Experten für junge Mitarbeitende auch lähmend wirken könnten. Den neuen Mitarbeitenden Raum lassen und im richtigen Zeitpunkt zu gehen sei wichtig, um zu verhindern, dass sich nicht alle Mitarbeitenden unreflektiert auf das Wissen von erfahrenen Mitarbeitern abstützen würden (Interview P4; 46:00-47:10).

P8 nannte die unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen neuer Mitarbeitenden in Bezug auf eine bestimmte, womöglich unbeliebte Aufgabe als mögliches Hemmnis. Man müsse sich für eine Aufgabe interessieren, um die roten Fäden zu erkennen (Interview P8; 35:56-36:58).

Der Faktor Zeit wiege nicht schwer, führte P5 aus. Der Gewinn, der die Verschriftlichung wichtiger Erkenntnisse mit sich bringe, überwiege klar. Deshalb müssten die Prioritäten richtig gesetzt werden. Jetzt, da in ihrem Bereich alles verschriftlicht sei, sei höchstens die Aktualisierung noch eine aufwendige Herausforderung. Aber dies betreffend liege die Interessenslage wie diejenige bei einem Fischer, der sein Netz stets flicke und ihm deshalb keine Fische entweichen

würden. In diesem Sinne sei die Verschriftlichung des Wissens wertvoll. Es sei in ihrem Bereich alles Wissen verschriftlicht, welches die Mitarbeitenden für die Fallführung wissen müssen (Interview P5; 40:46-42:13).

Ihre Bedenken zur aktuell in der Sicherheitsdirektion stattfindenden Zentralisierung begründet P7 mit Blick auf das Wissensmanagement dahingehend, dass man durch die Zentralisierung nur noch für einen Teilbereich und nicht mehr für den gesamten Aufgabenbereich bzw. Prozess zuständig sei. So könne man die einzelnen Aspekte des übergeordneten Bereiches vielleicht nicht mehr nachvollziehen, weil jemand aus einem anderen Teilbereich Handlungen vorgenommen habe, deren Begründung sich ihr aufgrund fehlender Information nicht erschliesse (Interview S.R.; 37:49-48:00).

P7 regt an, dass die Regelung, wonach die Guthaben auf dem Langzeitkonto stets bezogen und nicht mehr ausbezahlt werden dürfen, im Lichte des Wissensmanagements eventuell nochmals überdacht werden müsste (Interview P7; 22:50-23:45).

Die Langzeitkonti wurden aus einem anderen Grund geschaffen, als dass Mitarbeitende rasch nach ihrer Kündigung austreten könnten gab P4 zu bedenken. Je nach Konstellation sei eine direkte Einarbeitung gar nicht erwünscht, führte sie weiter aus (Interview P7; 17:40-18:46).

Die Örtlichkeit und die kurzen Wege für den Wissenstransfer würden gemäss P10 eine grosse Rolle spielen. Wenn sie kurz im Nebenbüro vorbeischaue könne, mache sie das eher, als den langen Weg nach Bern zu fahren, um beim Stab vorbeizuschauen und sich mal kurz auszutauschen. Man müsse sich einfach bewusst sein, dass die örtliche Distanz zu den einzelnen Wissensträgern ein Hemmnis zum gemeinsamen Aufbau von Erfahrungswissen sein könne. Dies stelle sie bereits innerhalb des eigenen Betriebs fest. Beim Sicherheitsdienst, bei dem sie täglich ohnehin mehrmals vorbeikomme, tausche sie sich eher aus als mit anderen Stellen, die nicht auf ihrem Weg liegen. Zudem seien die Zeit und im Allgemeinen die Beziehungen zueinander im Berufsalltag wichtige Faktoren. Wenn man miteinander gerne arbeite, gebe man sein Wissen ebenfalls gerne weiter (Interview P10; 38:10-40:50).

An der Desozialisierung sei bestimmt etwas dran. Dennoch habe P10 festgestellt, dass die Mitarbeitenden auch bei gekündigten Arbeitsverhältnissen jeweils noch bis zum letzten Tag vollen Einsatz gaben. Aber trotzdem löse es persönlich etwas aus, wenn man wisse, dass jemand bald gehe (Interview P10; 41:04-42:35).

## 4 Diskussion und Empfehlungen

### 4.1 Diskussion der Ergebnisse

Das Erfahrungswissen ist aufgrund seines hohen impliziten, teilweise unbewussten Anteils und dadurch kaum in Worte fassbaren, situationsbedingten Eigenschaften, für Inhaber einer Stelle schwierig zu beschreiben. Viele der befragten Personen schienen im ersten Moment mit der Beantwortung der offenen Frage, worauf es in ihrer Funktion im Kern ankomme, überfordert. Im Alltag einer Justizvollzugseinrichtung ist oft ein rasches, intuitives Entscheiden und ein darauf basierendes, dezidiertes Handeln erforderlich, sei dies im direkten Kontakt mit den eingewiesenen Personen, oder als leitende Instanz gegenüber Mitarbeitenden. Auch in den zentralen Organisationseinheiten des AJV ist ein ebensolches Agieren erforderlich. Manchmal bietet sich die Möglichkeit für zeitraubende Reflektionen, Nachfragen und Nachlesen schlicht nicht. In diesem Funktionsmodus handeln die betreffenden Personen in ihrem Berufsalltag oft ohne sich stets ihrem erfolgskritischen, impliziten Erfahrungswissen bewusst zu sein. Insofern sind die Eigenschaften des impliziten Wissens sowohl in den Äusserungen der befragten Personen als auch in deren Interpretation von Wesen und Inhalt erfolgskritischen Wissens durch die Verfasserin erkennbar. Implizites Erfahrungswissen ist schwierig in Worte zu fassen und zu verschriftlichen. Aus den Interviews geht hervor, dass diese Schwierigkeit auch unbesehen von zeitlichen Faktoren insbesondere dort liegen dürfte, wo generell-abstrakte Regelungen auf eine individuell-konkrete Situation anzuwenden sind.

Von einigen befragten Personen wurde die in der Literatur vorherrschende Meinung bestätigt, dass implizites Wissen in der Praxis des Justizvollzugs vorwiegend durch Beobachtung und Nachahmung übergeben wird. Im Falle einer Mitarbeiterfluktuation bedingt dies jedoch entweder die Möglichkeit einer direkten Einarbeitung, idealerweise durch die bisherige Stelleninhaberin oder den bisherigen Stelleninhaber. Der Theorie folgend wäre alternativ auch die in den Interviews oftmals erwähnte, personelle Redundanz innerhalb von Teams oder in der persönlichen Beziehung zwischen leitender Person und deren Stellvertreter dem Wissenstransfer zuträglich. Die Aussagen der für die Fallstudie interviewten Personen bestätigen in diesem Punkt die in der Literatur postulierten Hypothesen zur personellen Redundanz und zum Aufbau des organisationalen Wissens.

Ob beim Einstieg in den Berufsalltag im AJV überhaupt eine Einarbeitung stattfand und wie lange eine solche dauerte, wurde in den Interviews unterschiedlich beantwortet. Dort wo die direkte Einarbeitung erfolgte, wurde ihr zeitliches und qualitatives Ausmass von den Interviewpartnern verschiedentlich beschrieben. Die befragten Personen wurden entweder gar nicht oder während eines Monats bis maximal drei Monate durch ihre bisherigen Stelleninhaberinnen oder durch Arbeitskollegen eingearbeitet. Der Lehre folgend sollte die neue Stelleninhaberin beim Verzicht auf eine direkte Einarbeitung idealerweise von einem indirekten Wissenstransfer profitieren können. Auch in dieser Hinsicht ergaben die Interviews ein heterogenes Bild. Die Antworten reichten von der für den indirekten Wissenstransfer notwendigen Externalisierung

durch Dokumentation, über den gemäss der Lehre gleichsam zielführenden Sozialisationsprozess bis hin zum kompletten Neustart in den Berufsalltag. Jene, die nicht direkt eingearbeitet wurden, empfanden dies nicht weiter als störend, weil sie entweder das erforderliche Fachwissen und einschlägige Erfahrungen bereits mitbrachten oder weil sie dadurch die Chance sahen, sich selber unvoreingenommen ein Bild der Situation machen zu können. Der Umstand, dass sie so ihre eigenen Erfahrungen machen konnten, wurde von ihnen positiv bewertet. Die Einarbeitung erfolgte vielfach anhand des bestehenden expliziten Wissens (Rüstmann, 1999, S. 194).

In den zentralen Organisationseinheiten 5 und 9 ist die Einarbeitung stark an den Prozessen orientiert, während die direkte Einarbeitung in den Vollzugseinrichtungen an der Front vor allem durch Mitlaufen, Beobachten und Nachahmung stattfindet. Die im Rahmen der Einarbeitung neuer Stelleninhaber vorherrschende Orientierung anhand von explizit vorhandenem Wissen aus Datenbanken, Reglementen, Büchern und Weisungen etc. wird auch durch die Lehre bestätigt. Während die Wichtigkeit des Vorhandenseins von Datensätzen und Schriftstücken von allen Interviewpartnern als hoch angesehen wurde, fällt auf, dass sich keine der interviewten Personen zu der dem explizit vorhandenen Wissen vorausgehenden Wissensumwandlung notwendigen Voraussetzungen, Fähigkeiten und Herausforderungen äusserten. Zwar wurden verschiedentlich Äusserungen zur Wichtigkeit von Aktualität und den damit einhergehenden, notwendigen Bemühungen gemacht und es wurde auch die Wichtigkeit einer sinnvollen Struktur angesprochen. Andere Aspekte der Qualität der durch Externalisierung entstehenden Produkte und Handlungsanweisungen wie deren Klarheit, Verständlichkeit, Vollständigkeit, Eindeutigkeit, Konkretheit und Praktikabilität fanden jedoch keine Erwähnung. Auch wurde die in der Literatur erwähnte Notwendigkeit eines niederschweligen Zugangs nicht genannt. Dieser Umstand kann dahingehend interpretiert werden, dass die in der Diskussion ausgelassenen Aspekte bei dem vielfach aufgeführten Geschäftsverwaltungssystem «Gever» zumindest teilweise gewährleistet sind, indem beispielsweise die Eingabemaske eine gewisse Reflektion, Klarheit und Vollständigkeit eines Eintrages voraussetzt.

Im hoheitlichen Verwaltungshandeln gilt die etablierte Maxime «Was gilt, muss verschriftlicht werden». Dies hängt auch mit dem Legalitätsprinzip nach Art. 5 Abs. 1 BV zusammen, an welches im Zwangskontext des Justizvollzugs erhöhte Anforderungen zu stellen sind (Brägger, 2021, S. 19). Besonders gut erkennbar ist die in der Organisationseinheit der P10 daraus resultierende hohe Normdichte, die mit dem Sinnbild der Gitterstäbe beschrieben wurde. Das dort angewandte, an die bestehende Prozesslandkarte angelehnte, umfassende Regelwerk mit klaren Zuständigkeiten für die Prozesse und Aktualisierung der darin enthaltenen Grundlagen wie Richtlinien, Merkblätter, Verfügungsvorlagen, Leitbild, Verhaltenskodex etc. dürften der oben aufgeführten und in den Interviews unerwähnt gebliebenen, qualitativen Aspekte der Klarheit, Verständlichkeit, Vollständigkeit, Eindeutigkeit, Konkretheit und Praktikabilität entsprechen.

In diesem Kontext wird das Spannungsfeld zwischen hoher Regelungsdichte und der damit einhergehenden Rechtssicherheit wie dem Schutz vor Willkür und dem in der Folge schwindenden, sich möglicherweise in der Starrheit des Denkens und Handelns manifestierenden Er-

messensspielraums deutlich. Wie von Ritz (2005, S. 245) beschrieben, birgt die Praxis der exzessiven Externalisierung des Verwaltungswissens in Bestimmungen von Reglementen und dergleichen, der im Volksmund genannten «Reglementitis», die Gefahr der Behinderung von Lernprozessen und damit der Distanz zu situationsadäquatem Handeln in der Aktualität des Vollzugsalltags.

Da das dazu notwendige, implizite Erfahrungswissen vielfach unbewusst, verborgen und eben implizit ist, besteht die Herausforderung jedoch unbesehen eines geeigneten Werkzeugs und einer guten Eingabemaske der Lehre gemäss jedoch genau darin, dass es schlicht schwierig ist, etwas in Worte zu fassen und weiterzugeben, dessen Wert und Relevanz sich die Stelleninhabenden nicht in letzter Konsequenz bewusst sind. Wenn sich der austretende Mitarbeiter seines Wissens nicht bewusst ist und für ihn nicht erkennbar ist, welcher Bereich seines Erfahrungswissens in welchem Umfang und welcher Tiefe jemandem mit weniger Erfahrung dienlich sein könnte, dann dürfte es ihm auch mit den besten Werkzeugen nicht einfach fallen, sein Erfahrungswissen in Worten oder Bildern auszudrücken und dadurch zu externalisieren.

Der in Teilen der Literatur angesprochene Irrglaube, dass Wissen, sobald es expliziert wurde, ohne weiteres an andere Personen weitergegeben werden könne (Erlach et al., 2013, S. 7, S. 67), konnte in den Interviews nicht widerlegt werden. Zwar äusserten sich einige Interviewpartner kongruent dahingehend, dass für die Weitergabe von implizitem Erfahrungswissen ebenso die persönliche Beziehung wie auch das gemeinsame Verständnis zwischen dem austretenden Mitarbeiter und seinem Nachfolger eine entscheidende Rolle spiele. Lediglich vereinzelt wurde von den Interviewpersonen jedoch die Herausforderung angesprochen, dass bestehende Regelungen verinnerlicht werden müssten und in welcher Art und Weise dies erfolgen sollte. Kodifiziertes Wissen ist eben nicht unweigerlich auch transferiertes Wissen. Eine Verschriftlichung des Wissens reicht mit anderen Worten nicht per se aus, um zu gewährleisten, dass der Empfänger dieses Wissens auch in der beabsichtigten Bedeutung erfasst und danach handelt. Etliche Interviewpartner betonten die für den Transfer von implizitem Erfahrungswissen erforderliche Relevanz und Notwendigkeit einer gemeinsamen Verständnissbasis, den in der Lehre als sogenannten «Common Ground» beschriebenen Verständniskonsens (Erlach et al., 2013, S. 7, S. 88). Dieser erlaubt es, dass beide Gesprächspartner davon ausgehen können, dass das Gegenüber dasselbe Verständnis der bestimmten Begriffe und Konzepte hat, wie er oder sie selbst.

Damit die Werte im Sinne des «Common Ground» aus Überzeugung geteilt werden und dadurch das implizite Wissen übernommen werden kann, braucht es eine Identifikation mit diesen Werten, sodass diese nicht nur Worthülsen bleiben, sondern im Vollzugsalltag gelebt werden. Personen in einer Leitungsfunktion kommt der Theorie gemäss in Bezug auf das Wissensmanagement eine wichtige Vorbildfunktion zu. Das Beispiel der befragten P10 hat sehr zutreffend beschrieben, wie Werte als Kompass bei Entscheidungen dienen und wie sie aus der erwähnten Umfrage zum sozialen Klima schliesst, dass ihr die Weitergabe ihrer Werte an ihre Mitarbeitenden und an den Betrieb gelingt. Die Organisationseinheit 10 hat demnach eine Art institutionelles Gedächtnis geschaffen, welches den Betrieb trägt und mit der in der Lehre verwendeten Definition einhergeht. Neu eintretende Mitarbeitende werden dort diesen Werten ent-

sprechend eingeführt und ihnen wird die Möglichkeit gegeben, zu beobachten und nachzuahmen bis sie diese Werte selber verinnerlichen und bei ihrem Handeln anwenden. Ein ähnlicher Vorgang war in der Organisationseinheit 2 der P2 zu beobachten, in deren Interview sie eindrücklich schilderte, wie diese Werte und Überzeugungen durch die Leitungspersonen in ihren Betrieb getragen und ihren Mitarbeitenden vorgelebt werden. Die P2 führte als Voraussetzung dazu das Vorzeigen, das Vorleben und die ausführliche Erklärung ihrer Denkhaltung aus, mit dem Ziel, dass ihre Mitarbeitenden so denken und handeln, wie es ihren Wertevorstellungen als Leitende einer fortschrittlich und professionell geführten Institution entspricht. Dies wird gemäss der Lehre auch durch die Schaffung und dem gezielten Aufbau von personellen Redundanzen erreicht, wie P2 dies mit ihrem Stellvertreter pflegt, mit welchem sie sich regelmässig beim gemeinsamen Mittagessen über aktuelle Fälle austauscht. Dieselbe Erkenntnis der Wichtigkeit personeller Redundanz zur Bewahrung des Erfahrungswissens bei Mitarbeiterfluktuation betreffend, äusserte auch P10 mit der gemeinsamen Aufgabenerfüllung im Team, wie dies in den Wohngruppen der Organisationseinheit 10 praktiziert wird. Erfahrungswissen wie das von P6 beschriebene Beispiel des begleiteten Ausganges bleibt offenbar besser, wenn es in Form einer Geschichte oder durch Erzählen und Weitergeben von negativen Erfahrungen, wie dies die P6 tut, erfolgt. Dies entspricht der von Lehner beschriebenen Wesentlichkeit des «Storytelling». Selbst das explizite Wissen wird genauer und nachhaltiger internalisiert, wenn der Hintergrund und gewissermassen auch die Sinnhaftigkeit einer Regelung oder Praxis nachvollziehbar ausgeführt wird, wie dies die P5 in ihrem Interview darlegte.

Es wurde in den Interviews zudem mehrfach von implizitem Erfahrungswissen gesprochen, welches nicht erlernbar sei, wie etwa die Gesprächsführung mit Eingewiesenen, was den einen liegt und den anderen schwerfällt. Gemäss der Theorie handelt es sich dabei um Paradebeispiele impliziten Wissens, denn dieses kommt in unserem Tun zum Ausdruck. Bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden hängt zudem vieles von deren persönlicher Disposition ab, denn implizites Wissen ist stets personenbezogen (Probst et al., 2012, S. 23; Vollmar, 2007, S. 9). Weitere in den Interviews genannte Aspekte, die als Katalysator für eine effektive und effiziente Weitergabe des Erfahrungswissens bei Mitarbeiterfluktuation dienen können, sind die persönlichen Beziehung zwischen den an der Einarbeitung beteiligten Personen, deren individuellen Erfahrungen und Fähigkeiten sowie deren Interessen und Interessenslage. Neben dem bereits erwähnten «Common Ground» ist auch der Lehre gemäss die persönliche Beziehung bei der Einarbeitung neuer Mitarbeitenden als wesentliches Element aufgeführt, da dieses auf Freiwilligkeit beruht und von intrinsischer Motivation geprägt ist (Rüstmann, 1999, S. 196; Lehner, 2019, S. 260).

Auch ob ehemals Mitarbeitende ihr Wissen der Institution sogar nach erfolgtem Austritt noch zur Verfügung stellen, hängt mitunter von der persönlichen Beziehung zwischen dem austretenden Mitarbeiter, der weiterhin bestehenden Identifikation als unter anderem auch mit den Modalitäten des Abgangs ab. Wie von einer interviewten Person erwähnt, sind Mitarbeitende zuweilen noch für telefonische Auskünfte verfügbar. Eine Desozialisierung in dem Sinne, wie dies ein Teil der Lehre als Phänomen infolge der Kündigung beschreibt, konnte in den einzelnen Fällen der Befragten nicht bestätigt werden (Erlach et al., 2013, S. 17-18; Rüstmann, 1999,

S. 293). P7 beispielsweise, die ihre Anstellung gekündigt hat, engagiert sich bis zu ihrem letzten Arbeitstag und darüber hinaus mit einem grossen Pflichtbewusstsein, damit ihr eine möglichst lückenlose Dokumentation ihres Fach- und Erfahrungswissens gelingt.

Die Themen der Motivation und der Anreize wurden in den Interviews in vielen Antworten berührt. Jene Personen, die ihr Erfahrungswissen verschriftlichen, gaben an, dies aus eigenem Antrieb zu tun und sind der Überzeugung, dass dadurch ein Mehrwert für das AJV, seine Stakeholder und seine Mitarbeitenden generiert werde, der sich in mannigfaltiger Weise positiv manifestiere. Sie äusserten ein eigenes Interesse daran, ihr Wissen zu verschriftlichen, um für sich und andere festzuhalten, wie in einem Aufgabenbereich konkret vorzugehen sei. Dies führt zu einem Effizienzgewinn und zu einer einheitlichen Praxis, was von den befragten Personen mehrfach ausgeführt wurde. Wissen, wie vorzugehen ist und sich an bereits bestehenden theoretischen Grundlagen orientieren zu können, gibt ihnen Sicherheit. Den Mitarbeitenden Wissen durch Externalisierung zugänglich zu machen und dafür Beachtung und Dankbarkeit zu erhalten, ist zudem ein wichtiges Element der Wertschätzung. Diese unter Umständen mit Pflichtbewusstsein verwechselte, von der Lehre als intrinsische Motivation identifizierte Handlungsgrundlage ist tatsächlich ein Anreiz, der die Literatur zuweilen als grössten Treiber für den Wissenstransfer beschreibt (Rüstmann, 1999, S. 258; Sauter & Scholz, 2015, S. 31).

Das dem entgegenstehende, in den Interviews hauptsächlich erwähnte grösste Hemmnis für eine erfolgreiche Externalisierung von implizitem Wissen und eine gelingende Sozialisation, ist mit demjenigen in der Lehre beschriebenen Hemmnis kongruent: Der Faktor Zeit (Pircher, 2010, S. 175; Probst et al., 2012, S. 22; Rüstmann, 1999, S. 312).

Die fehlenden Zeitressourcen seien der Hauptgrund, weshalb Erfahrungswissen nicht dokumentiert wird oder es nicht zu einer direkten Einarbeitung und damit zu keiner als ausreichend empfundenen Sozialisation kommt. Jene befragten Personen, die ihr Erfahrungswissen verschriftlichten, taten dies vorwiegend an den Randzeiten oder während ruhigeren Zeiten. Das Festhalten von Erkenntnissen, das Einbringen in ein Gremium bedeutet Aufwand, den sich die Mitarbeitenden im Arbeitsalltag kaum noch zusätzlich aufbürden wollen oder können, weil sie schlichtweg die Prioritäten anders setzen oder setzen müssen. Die Lehrmeinung ist in dieser Frage eindeutig: Ein optimales Wissensmanagement erfordert den Einsatz von Ressourcen, wie der Schaffung von zeitlichen Freiräumen, damit Mitarbeitende ihr Wissen dokumentieren können (Sauter & Scholz, 2015, S. 23).

## 4.2 Empfehlungen

Ausgehend von den Rückmeldungen und den theoretischen Grundlagen erscheinen diverse Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation für das AJV als geeignet. Die beiden darauf basierenden Kernempfehlungen der Verfasserin tragen vorrangig zu einer effizienten und effektiven Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation im AJV bei:

1. Anzustreben ist die direkte Einarbeitung durch den vorangehenden Stelleninhaber, die Beobachtung und Nachahmung seiner Nachfolgerin erlaubt.

Alternativ muss das Vorhandensein von redundantem Personal den Wissenstransfer erleichtern können. Je nach Konstellation kann dieses Ziel auch durch eine gute Beziehung zwischen leitenden Personen und deren Stellvertreter erreicht werden.

2. Die konsequente, adressatengerechte Dokumentation und Zurverfügungstellung von Informationen und Erfahrungswissen durch alle Mitarbeitenden des AJV muss gewährleistet sein.

Alle Mitarbeitenden sollen die Wichtigkeit der Wissensdatenbank verstehen und für ihre Arbeit einen echten Nutzen daraus erkennen können. Es sollten Zuständigkeiten und Qualitätssicherung geklärt sein und klare Ziele definiert werden, welche die Mitarbeitenden motivieren, ihre Wissensdatenbank regelmässig zu nutzen und zu pflegen. Die Wissensdatenbank muss als tägliches Arbeitsmittel verstanden und geschätzt werden. Eine einfach verständliche Benutzeroberfläche soll den Zugang für alle Mitarbeitenden zur Wissensdatenbank erleichtern und deren konsequente Speicherung und Aktualisierung von für deren Aufgabenerfüllung wesentlichen Informationen fördern. Eine klare Struktur und eine gute Suchfunktion sollen dazu beitragen, dass Mitarbeitende relevante Informationen rasch finden und ihre aus dem Arbeitsalltag gewonnenen Erkenntnisse unmittelbar dokumentieren können.

Diese Massnahme ergänzt die direkte Einarbeitung neu Eintretender Mitarbeitenden in idealer Weise. Auch könnte die Massnahme geeignet sein, die Zeit der direkten Einarbeitung zu verringern, da die neu Eintretenden Mitarbeitenden sich selbstständiger und effizienter mit dem für ihre Aufgabenerfüllung relevanten Wissen vertraut machen können.

Ergänzend zu den beiden Kernempfehlungen sollten folgende Massnahmen verfolgt werden:

- Sensibilisierung aller Mitarbeitenden für «Lessons Learned» und «Best Practice Sharing». Konsequente Dokumentation der daraus gewonnenen Erkenntnisse betreffend Fehler und Effizienz.
- Eine offene, fehlertolerante Kultur soll dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden bereit sind, ihr Wissen und ihre Erfahrungen zu teilen und zur Wissensdatenbank beizutragen.

Eine solche Kultur kann durch Schulungen, Anreize und Anerkennung sowie durch die Förderung einer offenen Kommunikation, regem Erfahrungsaustausch und aktiver Zusammenarbeit geschaffen werden.

- Bildung von Organisationseinheiten übergreifenden Wissenszirkel zu ausgewählten aktuellen Themen des Justizvollzugs und damit Förderung einer gemeinsamen Identifikation. Ein starkes «Wir-Gefühl» soll dazu beitragen, dass alle Mitarbeitenden des AJV durch den intrinsisch motivierten, die Organisationseinheiten übergreifenden Austausch von Wissen effektiver und erfolgreicher arbeiten.
- Errichtung eines Systems für die frühzeitige, systematische Nachfolgeplanung sowie Identifikation der Schlüsselpersonen. Definition des erfolgskritischen Wissens für alle Stellen in allen Bereichen.

## 5 Schlussfolgerungen

Vorgehend wurden diverse Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation im AJV aus dem Blickwinkel der Lehre und Forschung sowie demjenigen der interviewten Personen diskutiert und gewürdigt. Das kontroverse Element in der Auseinandersetzung mit dem Thema dieser MAS-Arbeit liegt in den verschiedenen Bedürfnissen an die Wissenssicherung und den vielseitigen Anforderungen an ein effektives und effizientes Wissensmanagement in den Organisationseinheiten des AJV.

Das Wissensmanagement im AJV wird derzeit organisationseinheitenspezifisch gehandhabt. Es existieren keine übergeordneten Zielvorgaben zum Wissensmanagement seitens AJV an die dezentralen Organisationseinheiten. Die institutionelle Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation im AJV liegt gänzlich in der Verantwortung der einzelnen Organisationseinheiten und somit in den Händen der mit Leitungsaufgaben betrauten Personen. Folglich spielen die unterschiedliche Kognition von Bestand, Eigenschaften und der Wesentlichkeit des Erfahrungswissens für die Auftragserfüllung sowie deren Fähigkeiten zur Sicherung und Weitergabe dieses Wissens bei der Mitarbeiterfluktuation eine ganz entscheidende Rolle.

Es ist nicht Ziel dieser Arbeit zu qualifizieren, wie gut die Verantwortlichen die Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation bereits sicherstellen oder inwiefern ihre ganz individuelle Auseinandersetzung mit dem Thema, mit dem öffentlichen Auftrag nach einem effizienten und effektiven Justizvollzug im Einklang steht. Auch vermochte die durchgeführte Fallstudie den Umgang mit dem Wissensmanagement bei Mitarbeiterfluktuation lediglich für einzelne Teilbereiche zu analysieren. Diese Limitationen hinsichtlich der Anzahl der interviewten Personen und den dadurch erfassten Aufgabenbereichen setzen der Aussagekraft der vorliegenden Ergebnisse einerseits klare Grenzen, andererseits offenbart die Auseinandersetzung diverse interessante Erkenntnisse und Implikationen, deren Vertiefung sich in künftigen Forschungsbemühungen für das AJV und die öffentliche Verwaltung lohnen dürfte.

So wäre es interessant zu untersuchen, ob und inwiefern eine übergeordnete Wissensmanagementstrategie für ein Amt dieser Grösse mit einem derart eklektischen Auftragspektrum der Aufgabenerfüllung insgesamt aber auch hinsichtlich des Wissenstransfers bei Mitarbeiterfluktuation zielführend wäre.

Auch dürfte eine grundlegende Eignungsevaluation des aktuell verwendeten Geschäftsverwaltungssystems «Gever» zur Verwendung als Wissensdatenbank wichtige Erkenntnisse zur Beantwortung der Fragestellung beitragen. Dies betreffend müsste man vielen Fragen nachgehen, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit unbeantwortet bleiben mussten. Welche Rolle spielen regelmässige Schulungen und Trainings mit einer Datenbank und welche Anreize könnten die Mitarbeiter einer öffentlichen Verwaltung motivieren, eine Wissensdatenbank aktiv zu nutzen und zu pflegen?

Im Hinblick auf Veränderungen, auf welche das AJV und die öffentliche Verwaltung in besonderem Masse im Zeitalter der Digitalisierung und weiteren, signifikanten Veränderungen im

sozialen, politischen oder wirtschaftlichen Leben unserer Gesellschaft flexibel reagieren muss, rückt die Agilität und damit die Fähigkeit der Verwaltung, sich schnell und flexibel an veränderte Umstände und Anforderungen anzupassen, in den Fokus weiterer Forschungsarbeit. Insbesondere die Frage nach den Auswirkungen und Chancen der Umsetzung der Agilität auf das Wissensmanagement der öffentlichen Verwaltung mit deren regulatorischen Anforderungen und Grenzen dürfte spannende Erkenntnisse mit sich bringen. Die Verfasserin kann sich gut vorstellen, dass agiles Verwaltungshandeln ein dem Wissenstransfer zuträgliches Umfeld und Arbeitsklima zu schaffen vermag, in dem Mitarbeitende unabhängig von Hierarchiestufen oder Abteilungsgrenzen durch die daraus resultierende Förderung der Sozialisation verstärkt zusammenarbeiten und Informationen teilen können.

Die zur Beantwortung der Forschungsfrage getätigte Interpretation der Analyseergebnisse vor dem Hintergrund der Theorie erlauben der Verfasserin zwar konkrete Massnahmen zur institutionellen Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen bei Mitarbeiterfluktuation vorzuschlagen. Die Umsetzung dieser Massnahmen erfordert jedoch eine nicht zu unterschätzende Anzahl unterschiedlicher Voraussetzungen, die im Korsett der bestehenden regulatorischen und ressourcenspezifischen Beschränkungen möglichst umfassend erfüllt sein sollten. Je konsequenter sich das AJV diesen Massnahmen bei Mitarbeiterfluktuation annehmen kann, desto besser steht es um die Sicherung und Weitergabe von Erfahrungswissen und all die damit einhergehenden, positiven Effekte für die Mitarbeitenden und deren Anspruchsgruppen.

Der Wert des institutionellen Gedächtnisses des AJV darf insbesondere während der aktuellen Reorganisation nicht unterschätzt werden, im Rahmen welcher sich die Sicherheitsdirektion bewusst verschlankt. Beiden Kernempfehlungen unterliegt die Einsicht, dass implizites Erfahrungswissen in unserem Tun zum Ausdruck kommt und nicht immer leicht in Worte zu fassen ist. Dass die Externalisierung durch Verschriftlichung und Förderung der Sozialisation für die Arbeit aller Beteiligten und damit der Auftragserfüllung aber zweifelsohne einen erheblichen Nutzen mit sich bringt, ist für das künftige Wissensmanagement im AJV entscheidend. Auch ohne den sofortigen Abbau bestehender Hemmnisse und einem zusätzlichen Einsatz von zeitlichen und personellen Ressourcen sowie der Bereitstellung einer geeigneten Infrastruktur kann diese Einsicht im Rahmen bestehender Gefässe allen Mitarbeitenden auf allen Stufen vermittelt werden. Damit kann sie ein Verständnis dafür wecken, dass sich auch lediglich die Erfüllung von Teilgehalten der vorgeschlagenen Massnahmen bereits nachhaltig positiv auf das institutionelle Gedächtnis zum Vorteil des AJV, seiner Mitarbeitenden und Eingewiesenen auswirken kann.

## Literaturverzeichnis

- Ackermann, B. (2010). Strukturierter Transfer von Erfahrungswissen zur kontinuierlichen Organisationsentwicklung: Methodik in Theorie und Praxis. In R. Pircher (Hrsg.), *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen* (1. Aufl.). Publics Publishing Verlag Erlangen.
- Brägger, B. (2021). Allgemeiner Vollzugsgrundsatz. In B. Brägger (Hrsg.), *Das schweizerische Vollzugslexikon. Von der vorläufigen Festnahme zur bedingten Entlassung*, (2. Aufl.). Helbing Lichtenhahn.
- Erlach, C. & Orians, W. & Reisach, U. (2013). Wissenstransfer bei Fach- und Führungswechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben (1. Aufl.). Carl Hanser Verlag.
- Faust, B. (ohne Datum). Implementation of tacit knowledge preservation & transfer methods. Swiss Nuclear Forum Bern.
- Helfferrich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.). Springer Fachmedien Verlag Wiesbaden.
- Herbst, D. (2000). Erfolgsfaktor Wissensmanagement. Wissen als einzigartige Kombination von Information und Erfahrung. Systematische Erfassung, Archivierung und Verbreitung von Wissen. Instrumente des Wissensmanagements (1. Aufl.). Cornelsen Verlag Berlin.
- Lu, H.L. & Yang, C.J. (2015). Job Rotation: An effective tool to transfer the tacit knowledge within an enterprise. *Journal of Human Resource Sustainability Studies*, S. 34-40.
- Lehner, F. (2019). Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung (6. Aufl.). Carl Hanser Verlag München.
- Leistner, F. (2010). Mastering organizational knowledge flow. How to make knowledge sharing work. John Wiley & Sons, Inc. SAS Institute. New Jersey.
- Müller, M. (2021). Bernische Verwaltungsrechtspflege (3. Aufl.). Stämpfli Verlag.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2012). Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen (2. Aufl.). Campus.
- O'Dell, C. & Hubert, C. (2011). The new edge in knowledge. How knowledge management is changing the way we do business.

- Pircher, R. (2010). Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen (1. Aufl.). Publics Publishing Verlag Erlangen.
- Probst, G. & Raub, S. & Rombhardt, K. (2012). Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. (7. Aufl.). Springer Gabler Verlag.
- Ritz, A. & Thom, N. (2019). Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen (6. Aufl.). Springer Gabler Wiesbaden.
- Ritz, A. (2005). Wissensmanagement auf dem Prüfstand der Praxisrelevanz. Zusammenfassung der Podiumsdiskussion vom 14. Oktober 2002. In N. Thom & J. Harasymowicz-Birnback (Hrsg.), *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was beide Sektoren voneinander lernen?* (2. Aufl., S. 243-248). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Ritz, A. (2005). Vom Wissen zum Management – ein weiter Weg? Zusammenfassung der Podiumsdiskussion vom 15. Oktober 2002. In N. Thom & J. Harasymowicz-Birnback (Hrsg.), *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was beide Sektoren voneinander lernen?* (2. Aufl., S. 249-254). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Rüstmann, M. (1999). Strategisches Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Dissertation Universität St. Gallen, 1999.
- Sauter, W. & Scholz, C. M. (2015). Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter (1. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schütt, P. (2000). Wissensmanagement. Mehrwert durch Wissen. Nutzenpotenziale ermitteln. Den Wissenstransfer organisieren (1. Aufl.). Falken Gabler Verlag.
- Stary, C. & Maroscher M. & Stary, E. (2012). Wissensmanagement in der Praxis. Methoden, Werkzeuge, Beispiele (1. Aufl.). Carl Hanser Verlag.
- Thom, N. & Harasymowicz-Birnback, J (2020), *Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor. Was beide Sektoren voneinander lernen?* (2. Aufl.). vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- Thom, N. & Ritz, A. (2017). Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor (5. Aufl.). Springer Gabler Wiesbaden.

Vollmar, G. (2007). Knowledge Gardening. Wissensarbeit in intelligenten Organisationen. W. Bertelsmann Verlag.

Weissenberger-Eibl, A. & Seus, F. & Almeida, A. (2020). Wissenstransfer, Interaktionsraum und Unternehmenskultur: Die Bedeutung des Umfelds für erfolgreiche Wissensgenerierung. In B. Seyr (Hrsg.), *Innovations- und Wissensmanagement in der Praxis: Konzepte, Forschungsergebnisse und Fallstudien* (Band 1, S. 25-39). Peter Lang.

## Anhang 1

### Fragen an die austretenden Mitarbeitenden («Leaving Expert»)

Einstieg: Identifikation / Benennung eines konkreten Beispiels von implizitem Erfahrungswissen des «Leaving Expert»

1. Rückblickend auf Ihre mehrjährige Anstellung im AJV, ihre gemachten Erfahrungen und gewonnenen Erkenntnisse – Worauf kommt es an? Anders gefragt: Was haben Sie in Ihren Berufsalltag gelernt/erfahren, was sich nicht aus den Büchern ergibt und was Sie Ihrem Nachfolger / Ihrer Nachfolgerin unbedingt weitergeben wollen, damit er bzw. sie ihren Job weiterführen kann?  
  
➔ Mit dieser offen formulierten Frage soll der «Leaving Expert» 1-2 Beispiele eines aus seiner Sicht relevanten Erfahrungswissen (unbewusst oder bewusst) benennen können, an welchen die nachfolgenden Interviewfragen geknüpft werden.
2. Wie haben Sie sich seinerzeit dieses Erfahrungswissen angeeignet? Wie wurden Sie damals in das Thema eingeführt?
3. Haben Sie dieses Erfahrungswissen mit anderen Mitarbeitenden geteilt und wenn ja wie? Oder anders gefragt: In welchen Gefäßen wurden diese Erfahrungen ausgetauscht und konnten Sie von den Erfahrungen anderer in denselben Bereich profitieren? (Sozialisation)
4. Haben Sie dieses Erfahrungswissen irgendwo für sich oder für andere dokumentiert und anderen Mitarbeitenden im AJV zugänglich gemacht? (Externalisierung)
5. Wie schätzen Sie im Hinblick auf Ihren bevorstehenden Austritt aus dem AJV die Kultur des AJV ein und wo sehen Sie allfälligen Handlungsbedarf in Bezug auf den Weggang erfahrungsreicher Mitarbeitenden wie Sie es sind?  
  
➔ Mit dieser Frage soll die Kultur des AJV erfragt werden. Eine offene, wertschätzende Kultur ist Voraussetzung, dass Wissen des austretenden Mitarbeiters / der austretenden Mitarbeiterin geteilt wird. Die Weitergabe von Erfahrungswissen basiert letztlich auf Freiwilligkeit.
6. Wie haben Sie Ihr Nachfolger / Ihre Nachfolgerin eingearbeitet? Wie lange waren Sie beide überschneidend im AJV angestellt? Frage nach der Redundanz
7. Waren Sie in die Rekrutierung Ihres Nachfolgers / Ihrer Nachfolgerin einbezogen?

8. Welche Massnahmen erachten Sie im Falle der Mitarbeiterfluktuation als geeignet, um dieses Erfahrungswissen im AJV zu teilen?
  - ➔ «Mentoring», «Storytelling» (Anekdoten erzählen)
  - ➔ «Job Rotation», vermehrte Teamarbeit (Interaktion), «Best Practice Sharing», Wissenstransfersitzungen, «Yellow Pages»
9. Wo sehen Sie allfällige Barrieren und Hindernisse, dieses Erfahrungswissen zu teilen?
10. Gibt es Ihrerseits noch Bemerkungen oder Feststellungen?

### **Fragen an die neu eintretenden Mitarbeitenden**

1. Einstieg: Wie und durch wen wurden Sie in Ihren Aufgabenbereich eingearbeitet? Gab es eine direkte Einarbeitung durch ihren Vorgänger?
2. Wie lange dauerte die Einarbeitung von Ihrem Vorgänger/Ihrer Vorgängerin?
3. Was hat Ihnen Ihr Vorgänger (oder auch Mitarbeitende in Ihrem Umfeld) bei der Einarbeitung beispielsweise mitgegeben, damit Sie ihren/seinen Job weiterführen können?
4. Haben Sie während Ihrer Anstellung im AJV von Ihrem Vorgänger bereits Dinge erlernt oder Erfahrungen gemacht, die sich nicht aus den Büchern ergeben? Anders gefragt: Hat er Ihnen von seinen Erfahrungen erzählt, die relevant sind für Ihre Aufgabenerfüllung?
5. Falls ja: Wie hat er Ihnen dieses Erfahrungswissen übermittelt?
6. Was haben Sie (an explizitem Wissen) angetroffen?
7. Was hätte Ihnen geholfen, an Wissen, damit Sie Ihren Job machen könnten? Was würden Sie beispielsweise bei der Einarbeitung anders machen oder hätten Sie sich bei der Einarbeitung gewünscht?

## Anhang 2

Fluktuationszahlen AJV und Kantonspersonal Bern:

### Fluktuation AJV 2018-2022

Auswertung per 13.02.2023; Daten jeweils per Ende Jahr

2022	Austritte der letzten 12 Monate	Anstellungen im Jahresmittel
<b>PERSORG</b>		
<b>46-30 SID-AJV</b>	<b>122</b>	<b>1'022</b>
Wechsel vom Kanton zu anderem Arbeitgeber	78	1'022
Wechsel im Kanton zu anderer Direktion	7	1'022
Wechsel im Kanton zu anderem Amt/Abteilung	24	1'022
Pensionierung / ordentlich oder Zwang	11	1'022
vorzeitige Pensionierung aus Gesundheitsgrund	1	1'022
Arbeitsunterbruch	0	1'022
Todesfall	1	1'022
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>122</b>	<b>1'022</b>

Fluktuationsraten	
Wechsel zu anderem Arbeitgeber (echte Netto-Fluktuation)	7.6%
Wechsel innerhalb Kantonsverwaltung	3.0%
Pensionierungen	1.2%
Keine Wiederaufnahme der Arbeit / Tod	0.1%
<b>Bruttofluktuation</b>	<b>11.9%</b>

2021	Austritte der letzten 12 Monate	Anstellungen im Jahresmittel
<b>PERSORG</b>		
<b>46-30 SID-AJV</b>	<b>125</b>	<b>1'007</b>
Wechsel vom Kanton zu anderem Arbeitgeber	67	1'007
Wechsel im Kanton zu anderer Direktion	5	1'007
Wechsel im Kanton zu anderem Amt/Abteilung	17	1'007
Pensionierung / ordentlich oder Zwang	33	1'007
vorzeitige Pensionierung aus Gesundheitsgrund	3	1'007
Arbeitsunterbruch	0	1'007
Todesfall	0	1'007
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>125</b>	<b>1'007</b>

<b>Fluktuationsraten</b>	
Wechsel zu anderem Arbeitgeber (echte Netto-Fluktuation)	6.7%
Wechsel innerhalb Kantonsverwaltung	2.2%
Pensionierungen	3.6%
Keine Wiederaufnahme der Arbeit / Tod	0.0%
<b>Bruttofluktuation</b>	<b>12.4%</b>

2020	Austritte der letzten 12 Monate	Anstellungen im Jahresmittel
<b>PERSORG</b>		
<b>46-30 SID-AJV</b>	<b>88</b>	<b>1'001</b>
Wechsel vom Kanton zu anderem Arbeitgeber	54	1'001
Wechsel im Kanton zu anderer Direktion	0	1'001
Wechsel im Kanton zu anderem Amt/Abteilung	17	1'001
Pensionierung / ordentlich oder Zwang	16	1'001
vorzeitige Pensionierung aus Gesundheitsgrund	1	1'001
Arbeitsunterbruch	0	1'001
Todesfall	0	1'001
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>88</b>	<b>1'001</b>

<b>Fluktuationsraten</b>	
Wechsel zu anderem Arbeitgeber (echte Netto-Fluktuation)	5.4%
Wechsel innerhalb Kantonsverwaltung	1.7%
Pensionierungen	1.7%
Keine Wiederaufnahme der Arbeit / Tod	0.0%
<b>Bruttofluktuation</b>	<b>8.8%</b>

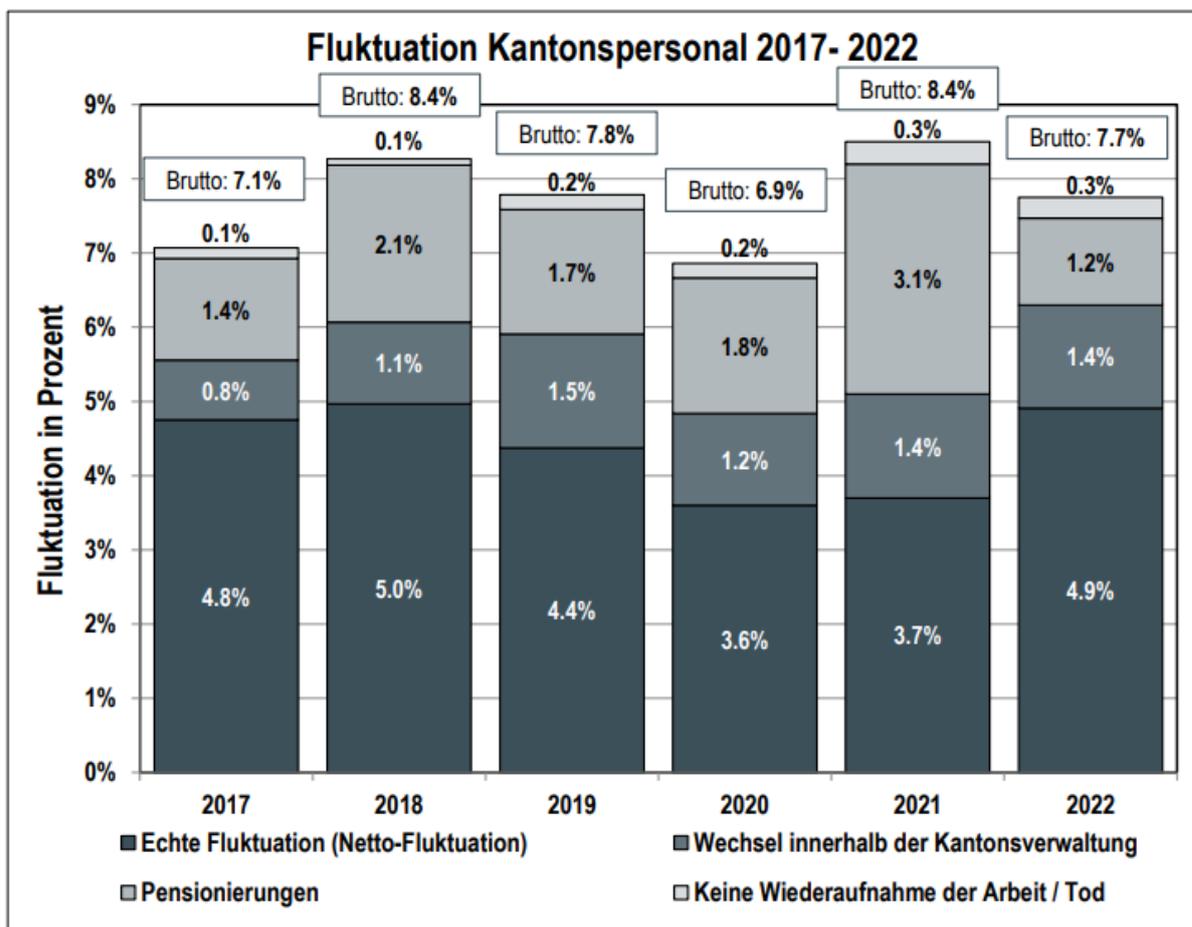
<b>2019</b>	<b>Austritte der letzten 12 Monate</b>	<b>Anstellungen im Jahresmittel</b>
<b>PERSORG</b>		
<b>46-30 SID-AJV</b>	<b>106</b>	<b>986</b>
Wechsel vom Kanton zu anderem Arbeitgeber	65	986
Wechsel im Kanton zu anderer Direktion	3	986
Wechsel im Kanton zu anderem Amt/Abteilung	19	986
Pensionierung / ordentlich oder Zwang	16	986
vorzeitige Pensionierung aus Gesundheitsgrund	2	986
Arbeitsunterbruch	0	986
Todesfall	1	986
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>106</b>	<b>986</b>

<b>Fluktuationsraten</b>	
Wechsel zu anderem Arbeitgeber (echte Netto-Fluktuation)	6.6%
Wechsel innerhalb Kantonsverwaltung	2.2%
Pensionierungen	1.8%
Keine Wiederaufnahme der Arbeit / Tod	0.1%
<b>Bruttofluktuation</b>	<b>10.8%</b>

<b>2018</b>	<b>Austritte der letzten 12 Monate</b>	<b>Anstellungen im Jahresmittel</b>
<b>PERSORG</b>		
<b>46-30 SID-AJV</b>	<b>98</b>	<b>983</b>
Wechsel vom Kanton zu anderem Arbeitgeber	61	983
Wechsel im Kanton zu anderer Direktion	2	983
Wechsel im Kanton zu anderem Amt/Abteilung	14	983
Pensionierung / ordentlich oder Zwang	14	983
vorzeitige Pensionierung aus Gesundheitsgrund	6	983
Arbeitsunterbruch	1	983
Todesfall	0	983
<b>Gesamtergebnis</b>	<b>98</b>	<b>983</b>

<b>Fluktuationsraten</b>	
Wechsel zu anderem Arbeitgeber (echte Netto-Fluktuation)	6.2%
Wechsel innerhalb Kantonsverwaltung	1.6%
Pensionierungen	2.0%
Keine Wiederaufnahme der Arbeit / Tod	0.1%
<b>Bruttofluktuation</b>	<b>10.0%</b>

## Anhang 3



Fluktuation Kantonspersonal 2017-2022

Datenbasis: exkl. Hochschulen, Lehrkräfte, Reinigungspersonal, Lernende und Praktikanten

Quelle: Personalstatistik Kanton Bern. Abgerufen am 23.04.2023 von <https://www.pa.fin.be.ch/de/start/dienstleistungen/hr-kennzahlen.html>.

## **Über die Verfasserin**

Deborah Torriani hat ihr Studium der Rechtswissenschaft an der Universität Bern mit dem Rechtsanwaltspatent im Jahre 2015 abgeschlossen. Seither war sie in verschiedenen Funktionen im Bereich des Justizvollzugs sowohl im Kanton Bern als auch als wissenschaftliche Mitarbeiterin Strafvollzugskonkordat des Nordwest- und Innerschweizer Kantone tätig. Seit August 2019 leitet sie den Fachbereich Recht im Amt für Justizvollzug des Kantons Bern. Sie wurde im Januar 2020 zur stellvertretenden Stabschefin ernannt und verantwortet den Fachbereich Amtsgeschäfte bzw. politische Geschäfte sowie den Fachbereich Human Resources.

## Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass andernfalls die Arbeit als nicht erfüllt bzw. mit Note 1 bewertet wird und dass die Universitätsleitung bzw. der Senat zum Entzug des aufgrund dieser Arbeit verliehenen Abschlusses bzw. Titels berechtigt ist.

Für die Zwecke der Begutachtung und der Überprüfung der Einhaltung der Selbständigkeitserklärung bzw. der Reglemente betreffend Plagiate erteile ich der Universität Bern das Recht, die dazu erforderlichen Personendaten zu bearbeiten und Nutzungshandlungen vorzunehmen, insbesondere die schriftliche Arbeit zu vervielfältigen und dauerhaft in einer Datenbank zu speichern sowie diese zur Überprüfung von Arbeiten Dritter zu verwenden oder hierzu zur Verfügung zu stellen.“

Ittigen, 23. April 2023

Deborah Torriani

