

Vorlage Nr.: 2026/0283

Verantwortlich: **Dez. 2**

Dienststelle: **POA**

## Wissenstransfer und Wissenssicherung in der Stadtverwaltung Karlsruhe – Reichweite, Verbindlichkeit und Risikogruppen

Anfrage: SPD

Gremien	Termin	TOP	Ö / N	Zuständigkeit
Gemeinderat	23.06.2026	31	Ö	Kenntnisnahme

### Allgemeine Einordnung von Wissenssicherungen:

Wissenssicherungen werden im Rahmen des ganzheitlichen Wissensmanagements durchgeführt, beispielsweise beim Eintritt einer Person in den Ruhestand. Unterstützt und beraten werden Dienststellen dabei durch das zentrale Wissensmanagement, das im Sachgebiet „Change Management“ im Personal- und Organisationsamt mit einem Volumen von 1,0 VZW angesiedelt ist. Das zentrale Wissensmanagement bietet unter anderem im Intranet oder in Seminaren des städtischen Fortbildungsprogramms Hilfestellungen, Werkzeuge und Vorlagen zur Wissenssicherung an, sodass diese in Eigenverantwortung von den einzelnen Dienststellen durchgeführt werden können. Eine individuelle Beratung und gegebenenfalls Unterstützung in der Durchführung kann auf Anfrage geboten werden, dient jedoch als punktuelle Maßnahme.

Der „standardisierte“ Ablauf einer Wissenssicherung sieht nach einer ersten Beratung ein Auftakt-Gespräch mit dem/der Wissensträger\*in und der direkten Führungskraft (und bei Bedarf der örtlichen Personalvertretung) vor. In diesem Gespräch werden Ablauf, Ziele, Werkzeuge, Besonderheiten von Wissenssicherungen vorgestellt und spezifische Rahmenbedingungen der Stelle geklärt. Außerdem werden die ersten Schritte besprochen, die zur Wissenssicherung notwendig sind. Anschließend ist es möglich, zwei bis drei Interviews mit jeweils 1,5 Stunden zwischen dem zentralen Wissensmanagement und dem/der Wissensträger\*in zu führen. Hierbei geht es darum, die Besonderheiten des Arbeitsplatzes kennenzulernen und vor allem das kritische, implizite Wissen zu sichern. Die Ergebnisse der Interviews werden im Nachgang durch das zentrale Wissensmanagement transkribiert und in einer Wissenslandkarte oder ähnlichen Darstellungsformen dokumentiert. Diese Dokumentation wird durch den/die Wissensträger\*in überprüft und gegebenenfalls ergänzt.

Bei Stellen, die Führungsaufgaben beinhalten, ist es zudem möglich, Interviews mit beispielsweise dem Sekretariat oder unterstellten Mitarbeitenden oder Leitungen zu führen, um weitere Perspektiven einzubeziehen. Darüber hinaus ist der/die Wissensträger\*in eigenverantwortlich dafür zuständig, bei Bedarf weitere passende Vorlagen oder Werkzeuge zu nutzen, Prozesse des Arbeitsplatzes zu modellieren oder Vorgänge und wichtige Informationen abzulegen, um das eigene Wissen zu sichern. Im regelmäßigen Austausch werden weitere Schritte in der Wissenssicherung besprochen. Kurz vor Ausscheiden der Person findet ein Abschlussgespräch mit der direkten Führungskraft und/oder einem/einer direkten Kolleg\*in statt, um die Dokumentationen zu übergeben und diese, wenn möglich, zur Einarbeitung einer Nachfolge oder zur Übergabe an das Team zu nutzen.

Der Aufwand des „standardisierten“ Ablaufs einer Wissenssicherung beläuft sich für das zentrale Wissensmanagement je nach Stelle auf mehrere Arbeitstage. Der Zeitraum kann teilweise 1,5 bis 2 Jahre umfassen, bei kurzfristigen Anfragen aber auch nur drei Monate. Daher kann die umfangreiche Begleitung und Unterstützung durch einen Vollzeitwert im Wissensmanagement neben den weiteren

Tätigkeiten und Verantwortungsbereichen nur als eine punktuelle Maßnahme geleistet werden. Diese wird vor allem für erfolgskritische Stellen mit Spezialwissen angeboten. Vor diesem Hintergrund werden Amtsleitungen durch das zentrale Wissensmanagement rechtzeitig vor dem Ausscheiden angeschrieben und eine Unterstützung bei der Durchführung einer Wissenssicherung angeboten. Die Ergebnisse dieser Wissenssicherungen werden dem Personalmanagement und der Eignungsdiagnostik für die Ausschreibung der Stelle und das Auswahlverfahren zur Verfügung gestellt, um Synergien zu schaffen.

### **1. Reichweite:**

Wissenssicherungen werden bei der Stadtverwaltung Karlsruhe seit etwa 2018 angeboten und durchgeführt. Auch damals galt die umfangreiche Begleitung einer Wissenssicherung durch das zentrale Wissensmanagement als eine punktuelle Maßnahme für erfolgskritische Stellen mit Spezialwissen, sodass das Verhältnis der jährlichen Abgänge zu den durchgeführten Wissenssicherungen nicht aussagekräftig ist. Die Zahlen der Begleitungen schwanken jährlich zwischen anfangs fünf bis hin zu 31 begleiteten Wissenssicherungen durch das zentrale Wissensmanagement. Die Zahlen umfassen die Wissenssicherungen, die über eine Erstberatung hinaus gehen (inklusive Interviews, Beratungstermine mit Wissensträger\*in und Führungskraft, etc.). So sind beispielsweise die Anfragen nicht erfasst, die allgemeine Fragen zur Nutzung von Werkzeugen oder zum Ablauf von Wissenssicherungen enthalten. Darüber hinaus ist für das zentrale Wissensmanagement nicht nachvollziehbar, wie viele Wissenssicherungen in den Dienststellen eigenverantwortlich ohne Anfrage durchgeführt werden. Auch die Verteilung der Dienststellen, in denen die Begleitungen stattfanden, schwankt jährlich. Wissenssicherungen werden hauptsächlich aufgrund des altersbedingten Ausscheidens einer Person durchgeführt. In seltenen Fällen wird die Unterstützung bei Umstrukturierungen, Kündigungen oder internen Wechseln angefragt. Die Zahlen sind zudem nicht aussagekräftig hinsichtlich des Aufwandes und des Umfangs der jeweiligen Wissenssicherung. Je nach Zeitpunkt der Anfrage, gewünschtem Unterstützungsumfang und organisatorischen Entwicklungen der Stellen (Nachbesetzung, Umstrukturierungen, keine Nachbesetzung, etc.) verlaufen Wissenssicherungen sehr unterschiedlich und können daher im Aufwand kaum miteinander verglichen werden.

Wie bereits in der Einleitung dargestellt, besteht ein Ziel des zentralen Wissensmanagements unter anderem darin, die Dienststellen und Mitarbeitenden zu befähigen, Wissenssicherungen eigenständig durchzuführen. Diese Methodik verfolgen wir, da wir ressourciell auf diese Mechanik angewiesen sind. Folglich wird ein großer Teil der Arbeit darin investiert, das Thema strategisch weiterzuentwickeln, Mitarbeitende und Führungskräfte zu schulen und Hilfestellungen und Vorlagen zentral zur Verfügung zu stellen.

### **2. Risikogruppen:**

Wie bereits erwähnt, werden Wissenssicherungen mit der Unterstützung des zentralen Wissensmanagements nur auf Anfrage durchgeführt, da es sich um ein freiwilliges Unterstützungsangebot handelt. Daher kann kein direkter Einfluss auf die Durchführung von Wissenssicherungen in Bereichen mit einer nachweislich hohen Fluktuation oder Rentenabgängen genommen werden. Über das Intranet, Veranstaltungen, Seminare oder weitere Marketing-Maßnahmen wird das zentrale Wissensmanagement und die Durchführung von Wissenssicherungen beworben und soll hierüber auch die „Risikogruppen“ erreichen. Vor allem die Rolle und Verantwortung der Führungskräfte wird hierbei aufgegriffen, da diese als wichtige Multiplikatoren und Treiber für dieses Thema fungieren.

### **3. Führungswissen:**

Die Sicherung von Führungswissen wird in Wissenssicherungen unter anderem durch einen eigenen Bereich mit Frage-Möglichkeiten im Leitfaden zur Wissensweitergabe im Rahmen der Interviews

ermöglicht (s. Anhang). Beispielsweise wird hierbei erhoben, wie Entscheidungswege im Team ablaufen oder der Informationsfluss gelingt. Darüber hinaus gibt es im Rahmen von Wissenssicherungen die Möglichkeit, Gespräche mit unterstellten Mitarbeitenden, Sekretär\*innen oder weiteren Schnittstellen zu führen, um die Strukturen, Zuständigkeiten und das implizite Wissen der Führungsstelle erfassen zu können. Dies wird vor allem bei der Wissenssicherung von Amtsleitungen oder Abteilungsleitungen angewandt, sodass hier zusätzliche Interviews mit den Abteilungs- oder Sachgebietsleitungen geführt werden. Bei der Wissenssicherung von Amtsleitungen wird in den Interviews zudem ein eigener, spezifischer Fragebogen verwendet, der zusätzlich unter anderem auf die Entwicklungen, Ziele und Projekte der Dienststelle eingeht (s. Anhang).

Darüber hinaus wird ein Seminar speziell für Führungskräfte im Rahmen des Fortbildungsprogramms angeboten, das Führungskräften die wichtigsten Aspekte einer Wissenssicherung näherbringt; auch für den Fall einer Dokumentation und Sicherung des eigenen Wissens.

#### **4. Kapazitäten:**

Das zentrale Wissensmanagement, das unter anderem für die Beratung, Unterstützung und Durchführung von Wissenssicherungen zuständig ist, umfasst derzeit ein Volumen von 1,0 VZW (eine Person). Zu berücksichtigen ist, dass das zentrale Wissensmanagement neben Wissenssicherungen auch für die strategische Weiterentwicklung des Themas, die Konzeption und Durchführung von Seminaren, für die individuelle Beratung von Mitarbeitenden, Teams oder Dienststellen, für die Mitarbeit in einem interkommunalen Netzwerk, die Entwicklung und Bereitstellung von Werkzeugen, Leitfäden und Vorlagen und viele weitere Bereiche des Wissensmanagements zuständig ist. Weitere Kapazitäten wären aus Sicht der Verwaltung in diesem Bereich wünschenswert. Nichtsdestotrotz wird bei dieser Aufgabe vor allem auf die Führungskräfte als wichtige Multiplikatoren gesetzt, die das Thema in ihren Teams ganzheitlich einführen und umsetzen sollten und auf Mitarbeitende im Falle des Ausscheidens oder in Fällen einer Umstrukturierung hinsichtlich einer Wissenssicherung zugehen sollten.

#### **5. Verbindlichkeit:**

Es gibt Überlegungen, das Thema „Wissenssicherung“ im Rahmen des Offboardings zu implementieren. Der Offboarding-Prozess befindet sich aktuell in der Planung und soll gegebenenfalls in einem standardisierten Ablauf einen „Quick Check“ zur Wissenssicherung beinhalten. So könnten in einem Offboarding-Gespräch Werkzeuge und Hilfestellungen zur Wissenssicherung besprochen werden, um die ausscheidende Person auf die Angebote des zentralen Wissensmanagements hinzuweisen.

Ein standardisierter und verbindlicher Übergabeprozess ist im Wissensmanagement aus folgenden Gründen nicht vorgesehen:

Zunächst ist zu berücksichtigen, dass sich Wissen nicht immer standardisiert übertragen lässt. Jede Wissenssicherung ist individuell und hängt von den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort, der Tätigkeit oder der organisatorischen Strukturen ab. Um das wichtige, schwer greifbare, implizite Erfahrungswissen nicht zu vernachlässigen, sind oftmals Erfahrungen und Weitblick notwendig. Hierbei könnte es zu vermehrten Anfragen und Beratungsbedarfen beim zentralen Wissensmanagement kommen, die mit den aktuellen Personalressourcen nicht leistbar wären. Ein weiterer kritischer Aspekt ist die Situation, in der eine Wissenssicherung stattfinden kann. Bei Kündigungen, insbesondere wenn sie konfliktbehaftet sind, ist die Motivation der ausscheidenden Person häufig gering, aktiv und qualitativ hochwertig an der Weitergabe ihres Wissens mitzuwirken. Eine Verpflichtung kann hier eher zu Widerstand oder minimalem Engagement führen, anstatt den gewünschten Wissenstransfer zu fördern. Auch im Falle von Renten- oder Pensionseintritten ist dies zu

berücksichtigen. Der Aufwand zur Durchführung der Wissenssicherung stünde in diesem Fall nicht im Verhältnis zu den möglicherweise mangelhaften Ergebnissen.

Zudem besteht die Gefahr, dass durch eine verpflichtende Regelung eine „Scheinsicherheit“ entsteht. Die Verwaltung könnte davon ausgehen, dass durch die formale und standardisierte Durchführung von Wissenssicherungen ein ausreichender Wissenstransfer gewährleistet ist. Ein nachhaltiger Wissenserhalt erfordert jedoch kontinuierliche Maßnahmen wie Abschlussgespräche, Einarbeitungspläne und strukturierte Übergaben, Teamarbeit und einen laufenden Austausch. Auch das Controlling der Wissenssicherungen müsste sichergestellt werden. Es ist fraglich, inwiefern eine wirksame „Überwachung“ der Verpflichtung gewährleistet werden könnte.

Schließlich könnte eine solche Verpflichtung auch die Organisationskultur negativ beeinflussen. Wenn die Weitergabe von Wissen primär als Pflicht und nicht als selbstverständlicher Bestandteil der Zusammenarbeit verstanden wird, könnte dies die Bereitschaft zur offenen Kommunikation und zum kollegialen Austausch langfristig schwächen.