



# GD:B Leitfaden Wissenstransfer

Checkliste für erfolgreichen Wissenstransfer innerhalb des  
Projektes und nach außen

**GEMEINSAM DIGITAL**

**KFW**

 Bundesministerium  
für Wohnen, Stadtentwicklung  
und Bauwesen

Der Regierende Bürgermeister  
von Berlin

**BERLIN**



# Inhaltsverzeichnis

- INHALTSVERZEICHNIS ..... 2
- 1. WISSENSTRANSFER ALS SCHLÜSSEL ZUM PROJEKTERFOLG ..... 3
- 2. WISSENSTRANSFER IN DER ORGANISATION ..... 3
- 3. WISSENSTRANSFER IM PROJEKT ..... 4
- 4. WISSENSTRANSFER BEI PERSONELLEM WECHSEL IM PROJEKT ..... 5
- 5. WISSENSTRANSFER ZWISCHEN PROJEKTEN ..... 8



# 1. Wissenstransfer als Schlüssel zum Projekterfolg

Wie kann sichergestellt werden, dass wertvolles Wissen in Projekten nicht verloren geht, sondern für alle Beteiligten zugänglich bleibt? Warum ist Wissenstransfer in Projekten von zentraler Bedeutung und was ist unter diesem Begriff konkret zu verstehen? Mit diesem Leitfaden möchten wir euch verschiedene Methoden und Tools an die Hand geben, um das generierte Wissen in Projekten zu sichern sowie erfolgreich nach innen und außen tragen zu können.

Wissenstransfer beschreibt die Weitergabe und Verfügbarmachung von projektbezogenen Informationen, Erkenntnissen und Neuigkeiten von Person zu Person, im Team oder im Projekt, sodass jeder Zugriff auf das gleiche Wissen hat. Dies umfasst auch die Aufbereitung von Ergebnissen für Stakeholder und Übertragung in andere Kontexte außerhalb des Projekts. Oftmals erfolgt dieser Wissenstransfer erst am Ende eines Projektes, ohne entsprechend Zeit für Konsolidierung und Dokumentation und Aufbereitung einzuplanen. Dadurch geht oftmals Wissen, sowohl implizites (personengebundenes Wissen, individuelle Erfahrung, Intuition, Expertise) als auch explizites (Dokumente, Datenbanken, Notizen, Anleitungen etc.), verloren.

Mithilfe von Prozessen und Methoden kann Wissenstransfer einfach sichergestellt und regelmäßig im Projektverlauf verankert werden. Ein gut organisierter Wissenstransfer stellt sicher, dass alle Teammitglieder über die notwendigen Informationen und Ressourcen verfügen, um ihre Aufgaben erfolgreich zu erfüllen und die Projektentwicklung voranzutreiben. Informationen und Erfahrungen werden im Team verständlich geteilt. Dazu gehören auch administrative Prozesse, die Vermittlung von Projektzielen, -strukturen und -werkzeugen sowie die regelmäßige Integration neuer Methoden und Best Practices.

Die Checkliste für Wissenstransfer soll Team- und Projektleitungen als Orientierungshilfe dienen, um den Austausch von Wissen effizient und strukturiert zu gestalten. Es handelt sich dabei um eine Empfehlung, die nicht verpflichtend ist. Sie ist ein ergänzendes Angebot für GD:B-Maßnahmen und ersetzt nicht die Dokumentationspflichten für GD:B-Maßnahmen von den Fördermittelgeber:innen. Im folgenden Abschnitt geht es um Routinen des Wissenstransfers innerhalb einer Organisationsform (wie zum Beispiel ein Team oder eine Gruppe) (Kapitel 2), um Management von Wissen innerhalb von Projekten (Kapitel 3) und zum Abschluss über Projektgrenzen hinweg (Kapitel 4).

## 2. Wissenstransfer in der Organisation

Ein einfacher Zugriff auf explizites Wissen (Dokumente, Datenbanken, Notizen, Anleitungen etc.) ist wichtiger Bestandteil von funktionierendem Wissenstransfer. Für wissenswerte Informationen sollten einheitliche Standards der Dokumentation und Organisation definiert werden. Das erleichtert die alltägliche Suche nach Informationen. Eine geteilte, erweiterbare Ablage als Ort mit nachvollziehbarer Verzeichnisstruktur macht Wissen zugänglich. Eine Feedbackkultur, die die Organisationsform evaluiert und durch Formate regelmäßig diese Kultur zu praktizieren, ermöglicht einem Team, implizites Wissen zur Teamzusammenarbeit sichtbar zu machen und Beste Praxen im Team zu verstetigen. Folgende Elemente helfen dabei Wissenssammlung und Wissenstransfer umzusetzen.

Checkliste:

- Es existieren klare Regelungen und Standards für die Ablage von Wissen.
- Die Dokumentationsorte und -methoden sind definiert und kommuniziert.
- Eine einheitliche und nachvollziehbare Ordnerstruktur ist festgelegt.
- Vorgaben zur Benennung von Dokumenten sind erstellt und umgesetzt.

- ❑ Effektive Plattformen, um Wissensaustausch und Problemlösungen zu fördern (z.B. durch FAQs mit häufigen Fragen und Antworten oder themenspezifischen **Teaching Clubs.**) sind eingerichtet und für alle in der Organisation zugänglich.
- ❑ Nützliche Tipps und Tricks sind über gemeinsame Kommunikationskanäle leicht zugänglich und anwendbar für alle Teammitglieder.
- ❑ Kompetenzen im Team sind für alle sichtbar, z.B. durch das Erstellen und Teilen von **Wissensbäumen.**
- ❑ Feedback zu guten und schlechten Erfahrungen wird systematisch gesammelt, um das Arbeitsumfeld und Abläufe zu verbessern (zum Beispiel über **Governance Meetings** oder Feedback-Gespräche).
- ❑ Es wurden Methoden zur Erfassung effektiver und ineffektiver Aspekte der Zusammenarbeit entwickelt, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen (zum Beispiel über die Methode **Entwicklungsmatrix**).
- ❑ Es wurden Prozesse festgelegt, um Fehler zu dokumentieren und gefundene Lösungsansätze für zukünftige Referenzen aufzubereiten.

**Teaching Clubs:** Erfahrene Teammitglieder können interne Schulungen anbieten, um ihre Expertise und Erfahrungen in der Projektentwicklung mit anderen zu teilen. Der Vorteil ist, dass alle Informationen (einschließlich nicht-dokumentiertem Wissen) im Team gleichermaßen geteilt werden. Weniger erfahrene Teammitglieder lernen so Tipps, Tricks und Beste Praxen für bestimmte Arbeitsprozesse und erweitern dadurch ihre Perspektive. Dieses Vorgehen hat auch eine positive psychologische Auswirkung auf die Zusammenarbeit, da jedes Teammitglied sich Rat und Hilfestellung holen kann und bei ähnlichen Problemen ein gemeinsames Vorgehen entwickelt wird, was den Teamzusammenhalt stärkt. Viele Teammitglieder (intern/extern) haben wertvolle Erfahrungswerte, die über diese Formate mit anderen geteilt werden können.

**Wissensbaum:** Hiermit werden die Kompetenz- und Wissensbestände einer Person sowie deren professionelle Entwicklung visualisiert. Implizites Wissen wird sichtbar gemacht und dient als Grundlage für weiterführende Aktivitäten wie Wissenstransfer. Neben den Kernkompetenzen der Mitarbeitenden werden auch persönliche und individuelle Aspekte deutlich. Dies unterstützt Entwicklungs- und Laufbahngestaltung sowie die Personalentwicklung.<sup>1</sup>

**Governance Meeting:** Bei einem Governance-Meeting wird im Team gemeinsam an der Verbesserung von Prozessen und Strukturen der Organisation gearbeitet. Dazu werden individuelle Spannungen im Team festgehalten, priorisiert und Lösungen entwickelt, wie darauf zu reagiert werden soll. Nachzulesen ist diese Methode in [NewWorkGlossar von Neue Narrative](#).

**Entwicklungsmatrix:** Mit der Entwicklungsmatrix lässt sich der IST-Zustand eines Projektes festhalten und notwendige Prozesse in der Projektentwicklung können angepasst werden. Dazu wurde im Rahmen des GD:B Handbuch eine Methode als [Miro-Template](#) durch das CityLAB verfügbar gemacht.

### 3. Wissenstransfer im Projekt

Im Projektverlauf lernt ein Team durch das Ausprobieren neuer Lösungsansätze, aber auch durch den Umgang mit Herausforderungen oder Veränderungen. Dieses Wissen sichtbar zu machen, zu konsolidieren und zu dokumentieren ermöglicht es, Lernerfahrungen auf das Projekt direkt anzuwenden, um z.B. Projektergebnisse zu verbessern, Projektziele anzupassen oder Arbeitsabläufe effektiver zu gestalten. Im agilen Projektmanagement (siehe dazu [Leitfaden Agiles Arbeiten, CityLAB](#))

---

<sup>1</sup> Nachzulesen in „Wissen im Unternehmen halten und verteilen“ von Sascha Hertling, [Ausführliches Beispiel eines WM-Tools: „Wissensbaum“](#).

existiert hierfür das Format der **Retrospektive**: Das Team reflektiert dabei Stärken und Schwächen, entwickelt Maßnahmen zur Optimierung und fördert die Kommunikation. Hier findest du [Retrospektiven-Templates für Conceptboard oder Miro-Templates wie dieses von Inktrap](#).

Mit **Historien-Workshops** können wichtige Entscheidungsprozesse in der Produktentwicklung dokumentiert werden, wobei die Frage nach dem „Warum“ („Know why“) im Mittelpunkt steht. Sie helfen dabei, die Hintergründe und Beweggründe früherer Entscheidungen zu verstehen und bieten wertvolle Einsichten, die für zukünftige Projekte genutzt werden können.<sup>2</sup>

Solche Formate können immer wieder während des Übergangs von Projektphasen oder Entwicklungsstufen eines Produkts oder Projekts durchgeführt werden, sollten aber spätestens nach Projektende eingeplant werden.

- Formate zur Reflexion über Projektprozesse und die Teamzusammenarbeit während des Projekts sind definiert und verfügbar.
- Nach Projektabschluss ist eine Retrospektive und/oder ein Historienworkshop mit dem Team eingeplant.

Die Dokumentation und das Teilen von Projektfortschritten sind essenziell für einen Wissenstransfer im (erweiterten) Projektteam. Dazu sind neben den bereits erwähnten Wissensablagen auch Meetingstrukturen im Projekt nötig, die dem Austausch im Kernteam, aber auch dem erweiterten Stakeholder-Kreis dienen (Dailies, Weeklies, Jours Fixes etc.).

- Eine Übersicht über den aktuellen IST-Zustand des Projekts ist vorhanden, inklusive Beschreibung von Arbeitspaketen, Arbeitsschritten, erreichten Prozessen, offenen Aufgaben, formulierten Zielen und dem Zeitplan.
- Verantwortlichkeiten (intern/extern), Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten sind klar dokumentiert und geben dem gesamten Team einen Überblick über die Teamzusammensetzung und die Zusammenarbeit. Die Dokumentation wird regelmäßig aktualisiert.
- Relevante Kontakte für die Projektentwicklung bzw. beteiligte Personen (intern/extern) sind dokumentiert (Namen, Position, Rolle, Zuständigkeit, Verantwortlichkeit und weitere Kontaktinformationen). Das Verzeichnis ist so gestaltet, dass neue Kolleginnen und Kollegen es zur Orientierung und als Wissensspeicher nutzen können. Es wird regelmäßig aktualisiert.
- Die Moderation der Updates ist so gestaltet, dass relevante Informationen klar und prägnant kommuniziert werden. Updates zur Projektentwicklung heben Erkenntnisse hervor und präsentieren sowie dokumentieren Lösungsansätze für Probleme.
- Schlüsselbereiche und -themen werden frühzeitig identifiziert und in die Projektplanung integriert.
- Die wichtigsten Learnings aus dem Projekt werden systematisch erfasst und in die zukünftige Arbeit integriert.

## 4. Wissenstransfer bei personellem Wechsel im Projekt

Bei personellen Veränderungen im Team sollten neue Teammitglieder effizient und strukturiert in das laufende Projekt integriert, sowie ausscheidende Mitglieder reibungslos verabschiedet werden. Ein gut organisierter On- und Offboarding-Prozess stellt sicher, dass dabei kein Wissen verloren geht und reibungslose Übergänge stattfinden.

Onboarding bezeichnet dabei den Prozess, neue Mitarbeitende in das Projekt einzuführen und ihnen einen schnellen Einstieg zu ermöglichen. Dazu gehören neben den administrativen Prozessen auch die verständliche Vermittlung der Projektziele und -pläne, der Werkzeuge und Routinen. Offboarding

---

<sup>2</sup> Nachzulesen im Handbuch Öffentliches Gestalten ([PDF Version](#), ab Seite 332, Phase 6 – Navigieren, "Evaluationskonzept").

hingegen umfasst die Schritte, um ausscheidende Teammitglieder ordnungsgemäß zu verabschieden. Dazu gehört auch, dass bei ihnen vorhandene Wissen abzuschöpfen und zu sichern. Gerade für diesen Prozess ist es wichtig, den Wissenstransfer durch eben diese Person frühzeitig sicherzustellen, um Projektfortschritte nicht zu gefährden oder zu verzögern.

## Onboarding im Projekt

Onboarding-Formate sollten sowohl informativ als auch interaktiv gestaltet werden. Der Wissenstransfer sollte über mehrere Tage verteilt (ca. 3 Stunden je Tag), werden, damit die neue Person die Informationsflut besser verarbeiten und sich gut auf den Arbeitsbeginn vorbereiten kann. Schritte zur Reflexion und Nachfragen sollten eingeplant werden. Raum für Diskussion ist hier besonders wichtig. Ein standardisierter On- und Offboarding-Prozess als klarer, umsetzbarer Fahrplan unter Berücksichtigung dieser Überlegungen stellt sicher, dass das Projektteam unter gleichen Voraussetzungen arbeitet.

Checkliste:

- Einarbeitung in langfristige Aufgaben und Ziele wurde zeitlich eingeplant.
- Detaillierte Vorstellung des Projekts und der Projektziele wurde durchgeführt.
- Erforderliche Zugangsdaten und Benutzerkonten wurden eingerichtet (z.B. E-Mail, Projektmanagement-Tools, Entwicklungsumgebungen).
- Einführung in die Verwendung von Tools und Prozesse hat stattgefunden (z.B. Messenger wie Mattermost, Projektmanagement-Tools wie Asana, Ablagen wie SharePoint).
- Falls ein digitales Wissensmanagement-Tool (z.B. Notion, Confluence) existiert, wurde eine Einführung durchgeführt.
- Prozesse für bestimmte Arbeitsabläufe im Team** (intern und extern) sind dokumentiert.
- Zugang zu relevanten Informationsmaterialien und Kontaktdaten der in der Projektentwicklung involvierten Personen sind sichergestellt.
- Alle Anleitungen und Handbücher zu spezifischen Prozessen und Tools wurden bereitgestellt.
- Mentoring-/Tandemrolle** oder Ansprechpartner für Fragen ist zugewiesen.
- Regelmäßige Feedbackgespräche und Status-Updates sind eingeplant.
- Wesentliche Aspekte des Arbeitsalltags wurden identifiziert und neuen Teammitgliedern gezielt vermittelt, um eine schnelle Integration zu ermöglichen.

### Mentoring-/Tandem für Wissenstransfer für neue Teammitglieder/zu Projektstart

Das Mentoring bzw. Tandem hat den Vorteil, dass neue Teammitglieder schneller in die Projektentwicklung integriert werden und sich sicherer fühlen. Gleichzeitig finden Wissenstransfer sowie die Weitergabe von Projekterfahrungen und Arbeitsweisen im Team statt, ohne zusätzliche Formate anbieten zu müssen. Neue Teammitglieder bringen frische Impulse und Akzente sowie unterschiedliche Arbeitsweisen mit, die die Arbeitsatmosphäre beleben können. Es ist wichtig, dass das Team neue Ideen akzeptiert und gemeinsam einen Weg findet, wie die neuen Arbeitsansätze positiv auf das Gesamtprojekt wirken können.

Das Tandem kann im Team in zwei verschiedenen Varianten umgesetzt werden: Entweder arbeiten Erfahrene und unerfahrene Mitglieder gemeinsam an einer Aufgabe innerhalb eines definierten Zeitraums. Die andere Variante wiederum umfasst eine Einarbeitung eines potenziellen Nachfolgers durch den/die Vorgänger:in, bis die vollständige Übergabe erfolgt. Wichtig ist bei beiden Konstellationen, dass der Wissenstransfer zwischen Wissensgeber:in und Wissensnehmer:in nicht als lästige, überflüssige Pflichtübung empfunden wird und die Zusammenarbeit auf Augenhöhe erfolgt, damit beide Rollen als Team anerkannt und produktiv genutzt werden.

### Organisations- und Entscheidungswege transparent machen

**Wissenslandkarten:** Damit kann ein strukturierter Überblick über Wissensträger:innen und Wissensbestände einer Organisation erstellt werden. Sie unterstützt Mitarbeitende bei spezifischen

Fragestellungen und steigert die Transparenz in der Organisation. Wissenskarten schaffen eine gemeinsame Argumentationsbasis und sind ein wichtiger Verständigungs- und Entdeckungsprozess für das Team. Sie sollten in regelmäßigen Abständen erneuert werden, um als lebendige Instrumente zu funktionieren.

**Entscheidungsbäume:** Entscheidungsbäume visualisieren mehrstufige Entscheidungsprozesse und Alternativen. Sie helfen bei der Problemanalyse und bieten eine Übersicht, die den Mitarbeitenden als Orientierungshilfe dient. Mithilfe der Miro-Vorlagen für [Opportunity Solution Tree](#) oder [Entscheidungsbaum](#), inklusive Beispiele, können Team- oder organisationspezifische Prozesse abgebildet werden.

## Offboarding im Projekt

Eine moderierte Übergabe beim Abschluss eines Arbeitsprozesses oder beim Ausstieg eines Teammitglieds verhindert Unruhe im Team und in der Projektentwicklung. Beim Offboarding sollten auch Fragen wie „Was hat gut oder schlecht funktioniert?“, „Was wollen wir ändern oder neu ausprobieren?“ und „Wie sind die Rollen und Zuständigkeiten verteilt?“ behandelt werden (Siehe dazu auch den Abschnitt „Feedbackkultur fördern“). Es ist auch ein guter Zeitpunkt für Überlegungen, ob einzelne Teammitglieder andere Rollen oder Verantwortlichkeiten übernehmen möchten und/oder Prozesse angepasst oder ersetzt werden sollten.

Im Zuge eines personellen Wechsel geht es auch darum Projektbeteiligte außerhalb der eigenen Organisation mitzunehmen. Eine strukturierte Übergabe kann alle Seiten unterstützen, indem sie sicherstellt, dass alle relevanten Informationen klar und vollständig übermittelt werden.

Checkliste:

- Spezifische Informationen zur Aufgabenstellung und zum Zeitplan sind identifiziert und dokumentiert, um die Nachfolge effektiv zu unterstützen.
- Wichtige Details zum Verlauf der Aufgabenstellung wurden analysiert, um die nächste Projektphase erfolgreich umzusetzen.
- Relevante Stakeholder wurden frühzeitig über das Ausscheiden des Teammitglieds informiert.
- Herausforderungen wurden priorisiert, um die Effizienz der Übergabe und die Projektkontinuität zu gewährleisten.
- Kritische Punkte in den Arbeitsprozessen sind definiert und hervorgehoben, um einen reibungslosen Übergang sicherzustellen.
- Ein Offboarding-Gespräch ist geplant, um Feedback zur Zusammenarbeit und zum Rollenverständnis einzuholen.
- Ein Zeitraum für den Wissenstransfer zwischen dem ausscheidenden Teammitglied und den zuständigen Personen (z. B. Lead oder neue Teammitglieder) wurde festgelegt (idealerweise 2-4 Wochen vor dem endgültigen Ausscheiden).
- Ein Übergabeprotokoll wurde vorbereitet und zur Verfügung gestellt.

### Übergabeprotokoll für Wechsel von Teammitgliedern

Ein Übergabeprotokoll stellt sicher, dass alle wesentlichen Informationen und Aufgaben schriftlich festgehalten werden, die vom ausscheidenden Teammitglied an die verbleibenden Mitglieder oder das neue Teammitglied übergeben werden müssen. Dieses Dokument sollte detailliert und klar strukturiert sein, um sicherzustellen, dass der Wissenstransfer reibungslos verläuft und keine wichtigen Punkte übersehen werden. Es dient als zuverlässige Referenz und hilft, die Kontinuität der Arbeitsprozesse zu gewährleisten.

## 5. Wissenstransfer zwischen Projekten

Im Kontext von Gemeinsam Digital: Berlin soll der Wissenstransfer die Übertragung der Lernerfahrung und Projektergebnisse in andere Projekte und Kommunen fördern/ermöglichen, und aggregiertes Wissen in die Strategie zurückführen. Die Strategie ist als [Lernende Strategie](#) konzipiert, um aus den Erfahrungen der Umsetzungsphase lernen zu können. Daher ist es wichtig, dass Maßnahmen ihre Projektfortschritte, aber auch mögliche Herausforderungen in der Umsetzung dokumentieren. Die Dokumentation ist dabei für mehrere Punkte relevant:

- Evaluation der Maßnahmenumsetzung, um von den Erfahrungen lernen zu können
- Kommunikation von Fortschritten in Richtung der Öffentlichkeit
- Kommunikation in Richtung Senatskanzlei Berlin, um ein zentrales Monitoring von Maßnahmen der Strategie GD:B zu ermöglichen.

Die Dokumentation der Umsetzung soll so einfach wie möglich gestaltet werden. Daher erhalten Maßnahmen Unterstützung durch das GD:B-Support-Team des CityLAB in Form von einfachen Vorlagen und methodischer Unterstützung. Diese sollen helfen, Maßnahmen im Sinne der Strategie GD:B umzusetzen und Lernerfahrungen zu reflektieren. Die Vorlagen können größtenteils im Rahmen des GD:B-Begleitprozesses ausgefüllt werden. Dieser orientiert sich dabei an den Phasen des GD:B-Umsetzungsprozesses. Zusätzlich werden Fortschritte und Herausforderungen der Maßnahmenumsetzung auch über die Wirkungsmessung von Maßnahmen dokumentiert, die als Teil der Strategie GD:B skizziert ist.

Checkliste:

- Zwischenstände werden während der Projektlaufzeit klar und nachvollziehbar dokumentiert.
- Projektergebnisse wie Datensätze und Code-Dokumentationen sind frei zugänglich und gut organisiert.
- Projektergebnisse werden passend für unterschiedliche Zielgruppen aufbereitet.
- Ein standardisierter Prozess für den Umgang mit Nachfragen zu Projektergebnissen ist definiert und etabliert.

Im GD:B-Kontext wurden Methoden zum Wissenstransfer entwickelt, die auf die Bedürfnisse der Maßnahmen zugeschnitten sind. Sie sind als editierbare Miro-Templates frei verfügbar. Die Anleitung zur freien Nutzung der Templates findet ihr [hier](#).

### [Dokumentation für andere MPSC-Projekte](#)

GD:B-Maßnahmen können das [Miro-Template Dokumentation](#) nutzen, um Projektergebnisse für andere Projekte aufzubereiten. Es enthält alle relevanten Aspekte aus den GD:B-Umsetzungsphasen wie Zielgruppen, Beste Praxen, Beteiligung, Prototyp und Wirkungsmessung.

### [Reflexion im Team](#)

Die Methode „Lernerfahrung“ wurde im GD:B-Kontext entwickelt, um GD:B-spezifische Herausforderungen im Team zu reflektieren und Lösungsansätze anhand konkreter To Dos zu entwickeln. Die Schwerpunkte liegen dabei auf Kompetenzaufbau, Zukunftsfähigkeit, Skalierbarkeit und Übertragbarkeit, Open Data, sowie Teamentwicklung bzw. Zusammenarbeit in Multi-Stakeholderprojekten. Hier geht's zur [Methode als Miroboard](#).

### [Vorstellung des Projekts](#)

Die Methode „Maßnahmenplan“ wurde im GD:B-Kontext entwickelt, um alle relevanten Informationen rund um Projektziele und -struktur kurz und bündig zusammenzufassen: Mehrwert, Ressourcen und Prozessverlauf. Hier geht's zur [Methode als Miroboard](#). Die Anleitung zur freien Nutzung des Templates findet ihr [hier](#).