

---

# **lernOS Expert Debriefing Leitfaden**

Wissen von Expert\*innen nachhaltig bewahren

Simon Dückert

Version 3.0 (12.10.2020)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Über lernOS</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Grundlagen</b>	<b>4</b>
3.1	Geschichte des Expert Debriefings . . . . .	4
3.2	Warum ist Wissensbewahrung heute wichtig? . . . . .	5
3.2.1	Wissensgesellschaft . . . . .	5
3.2.2	Demografischer Wandel . . . . .	6
3.2.3	Fachkräftemangel . . . . .	6
3.2.4	Fluktuation . . . . .	6
3.3	Implizites und explizites Wissen . . . . .	7
3.4	Erfolgsfaktoren für Expert Debriefings . . . . .	9
3.5	Expert Debriefing Referenzprozess . . . . .	10
3.5.1	Vorgespräch führen . . . . .	12
3.5.2	Persönliche Wissenslandkarte aufbauen . . . . .	13
3.5.3	Maßnahmen ableiten . . . . .	17
3.5.4	Feedback einholen . . . . .	18
3.5.5	Maßnahmen begleiten . . . . .	18
3.5.6	Reflexion moderieren . . . . .	19
3.6	Expert Debriefing Toolbox . . . . .	20
3.6.1	Checkliste . . . . .	22
3.6.2	Screencast . . . . .	22
3.6.3	Dokumentenbibliothek . . . . .	23
3.6.4	Lessons Learned . . . . .	24
3.6.5	Erklärvideo . . . . .	24
3.6.6	FAQ (Frequently Asked Questions) . . . . .	25
3.6.7	Memex . . . . .	25
3.6.8	Podcast . . . . .	26
3.6.9	Soziales Netzwerk Diagramm . . . . .	27
3.6.10	Voice over PowerPoint . . . . .	28
<b>4</b>	<b>Lernpfad</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>Anhang</b>	<b>30</b>
5.1	Exkurs: Fragetechniken im Expert Debriefing . . . . .	30
5.2	Änderungshistorie . . . . .	31

## 1 Vorwort

Viele Organisationen sehen sich in der Wissensgesellschaft des 21. Jahrhundert mit einer ganz besonderen Situation konfrontiert. Durch Globalisierung, Digitalisierung sowie schnelle technologische und wissenschaftliche Entwicklung sehen sie sich einem bisher nicht da gewesenen Wettbewerbsdruck gegenübergestellt. Auch der Charakter der Arbeit hat sich geändert. Bestand die Arbeit 1930 noch zu ca. 80% aus manueller Routinearbeit, so dominiert heute die Wissensarbeit. Gleichzeitig führt die Alterung der Gesellschaft durch den demografischen Wandel<sup>1</sup>, Fachkräftemangel<sup>2</sup> und Jobrotationen<sup>3</sup> zu Verlust von wertvollem Erfahrungswissen<sup>4</sup> und Schwächung der Innovationskraft. Deswegen sollten Unternehmen systematische Prozesse der Wissenssicherung etablieren. Mit dem Expert Debriefing erlernst Du eine Methode zur systematischen Bewahrung des Wissens<sup>5</sup> von Experten<sup>6</sup>.

Die Methode Expert Debriefing dient dazu, das Wissen eines ausscheidenden oder wechselnden Experten der Organisation zu bewahren sowie dem Experten Wertschätzung für seine Leistungen zu zeigen. Um diesen Prozess systematisch zu gestalten, wird ein Expert Debriefing von einem ausgebildeten Moderator begleitet. Expert Debriefings können bei Fach- und Führungskräften gleichermaßen sowie in allen funktionalen Bereichen (Marketing, Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Service) durchgeführt werden. Der Begriff des Experten ist hierbei immer relativ in Beziehung zu einer Bezugsgruppe, den Laien, zu verstehen.

---

<sup>1</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Demografischer\\_Wandel](https://de.wikipedia.org/wiki/Demografischer_Wandel)

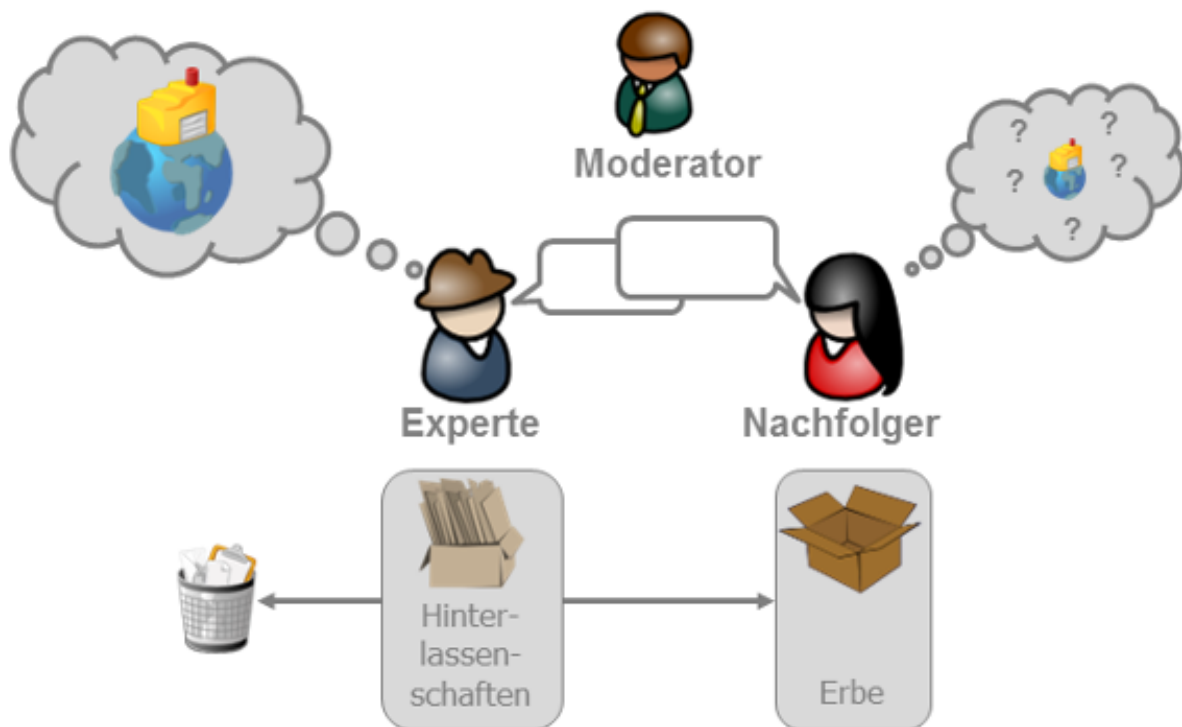
<sup>2</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Fachkr%C3%A4ftemangel>

<sup>3</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Jobrotation>

<sup>4</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Erfahrungswissen>

<sup>5</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Wissen>

<sup>6</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Experte>



Da jeder Experte mit seinem Wissen und seiner Neigung zu Werkzeugen der Wissensbewahrung unterschiedlich sind, gibt es keinen One-Size-Fits-All-Ansatz geben. Der Expert Debriefing Referenzprozess ist deshalb so aufgebaut, dass zunächst in einer persönlichen Wissenslandkarte des Experten Überblick über alle möglichen Wissensgebiete aufgebaut wird, um dann auf Basis dieser Übersicht die wichtigsten Maßnahmen auszuwählen. Zur Auswahl der Maßnahmen steht die Expert Debriefing Toolbox mit praxiserprobten Tools und Methoden zur Verfügung.

Mit diesem Leitfaden lernst du alle Grundlagen des Expert Debriefings kennen. Mit den Übungen (Katas) aus dem Lernpfad lernst du den ganzen Prozess kennen.

## 2 Über lernOS

**lernOS** ist ein offenes System<sup>7</sup> für Lebenslanges Lernen<sup>8</sup> und Lernende Organisationen<sup>9</sup>. Die Funktionsweise von lernOS wird in offen<sup>10</sup> verfügbaren **Leitfäden** beschrieben. lernOS kann ganz einfach als **Einzelperson**, im **Team** oder in der gesamten **Organisation** praktiziert werden.

Startest du als Einzelperson, empfehlen wir dir, gemeinsam in einem **Circle** (4-5 Personen) oder zumin-

<sup>7</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Offenes\\_System](https://de.wikipedia.org/wiki/Offenes_System)

<sup>8</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Lebenslanges\\_Lernen](https://de.wikipedia.org/wiki/Lebenslanges_Lernen)

<sup>9</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende\\_Organisation](https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation)

<sup>10</sup><https://opendefinition.org/od/2.1/de/>

dest in einem **Lerntandem** (2 Personen) zu starten. Weitere Informationen findest du auf der Seite [lernos.org](http://lernos.org)<sup>11</sup>. Mitstreiter findest du ganz einfach in der lernOS Community CONNECT<sup>12</sup>. Dort gibt es auch den lernOS Circlefinder<sup>13</sup> als Marktplatz für Circle-Angebote und -Gesuche.

**KEEP CALM & LEARN ON!**

## 3 Grundlagen

### 3.1 Geschichte des Expert Debriefings

Die Methode Expert Debriefing ist ursprünglich unter der Bezeichnung “Knowledge Engineering” von der Forschungsgruppe Wissenserwerb (FORWISS) vom Lehrstuhl für Künstliche Intelligenz der Universität Erlangen-Nürnberg bei Prof. Stoyan entwickelt worden.

Folgende Liste zeigt wichtige Meilensteine in der Entwicklung der Methode Expert Debriefing (ausführlich unter Geschichte der Cogneon Methode Expert Debriefing<sup>14</sup>):

- **1990er:** EWITA-Projekte bei Audi zum Wissenstransfer von erfahrenen auf neue Mitarbeiter.
- **Ab 1999:** Entwicklung eines expliziten „Expert Debriefing Prozesses“ für Einzelexperten.
- **2002:** Erste die Multiplikatoren-Projekte und -Schulungen bei Volkswagen, dort Wissensstafette genannt; Gewinn des Preises Wissensmanager des Jahres 2006<sup>15</sup>.
- **2005:** Expert Debriefing Einführung bei Schaeffler, dort Kopplung mit Wiki und Wissensgemeinschaften (Communities of Practice).
- **2007:** Flächendeckende Verbreitung von Expert Debriefing durch offenes Schulungsangebot.
- **2015:** Diehl erreicht mit Expert Debriefing Platz drei HR Excellence Award<sup>16</sup>.
- **2018:** Die Schulungsunterlage der Expert Debriefing Ausbildung wird als Teil der lernOS Leitfäden<sup>17</sup> offen verfügbar.

Das Expert Debriefing wird auch unter anderen Namen wie Wissensstafette, Transferwerk, Wissensstafel, Keep Experience und strukturierte Wissensweitergabe in verschiedenen Unternehmen angewendet. Seit Juni 2011 gibt es eine jährliches Expert Debriefing Moderatoren Meetup<sup>18</sup>, in der sich Moderator\*innen mit langjähriger Anwendungserfahrung regelmäßig austauschen.

---

<sup>11</sup><http://lernos.org>

<sup>12</sup><https://community.cogneon.de>

<sup>13</sup><https://community.cogneon.de/c/lernos/lernos-circlefinder/>

<sup>14</sup>[https://wiki.cogneon.de/Geschichte\\_der\\_Cogneon\\_Methode\\_Expert\\_Debriefing](https://wiki.cogneon.de/Geschichte_der_Cogneon_Methode_Expert_Debriefing)

<sup>15</sup>[https://www.managerseminare.de/ms\\_News/VW-Coaching-Ausgezeichnetes-Wissensmanagement,155460](https://www.managerseminare.de/ms_News/VW-Coaching-Ausgezeichnetes-Wissensmanagement,155460)

<sup>16</sup><https://www.humanresourcesmanager.de/news/wissen-der-generationen-verbinden.html>

<sup>17</sup><https://lernos.org>

<sup>18</sup><https://community.cogneon.de/c/events/edmod-meetup>

### 3.2 Warum ist Wissensbewahrung heute wichtig?

Wir befinden uns in der Transformation von Industrie- in Wissensgesellschaft. Dieser Übergang ist nicht so deutlich zu spüren, wie der Übergang von Agrar- in Industriegesellschaft, macht sich aber gerade bei den wichtigsten Produktionsfaktoren deutlich bemerkbar:

Nicht Arbeit, nicht Kapital, nicht Land und Rohstoffe sind die Produktionsfaktoren, die heute in unserer Gesellschaft zählen, sondern das Wissen der Mitarbeiter in den Unternehmen - Peter F. Drucker (1909 - 2005)

An vier Trends kann man die steigende Bedeutung der Wissensbewahrung beispielhaft zeigen:

1. **Wissensgesellschaft** - Wissen macht den Unterschied
2. **Demografischer Wandel** – wenn Erfahrung in Rente geht
3. **Fachkräftemangel** – wenn immer weniger immer mehr machen müssen
4. **Fluktuation** – neue Jobrealitäten

#### 3.2.1 Wissensgesellschaft

In der Drei-Sektoren-Hypothese von Jean Fourastié beschreibt er, dass sich der Schwerpunkt der wirtschaftlichen Tätigkeit zunächst vom primären Wirtschaftssektor (Rohstoffgewinnung), auf den sekundären Sektor (Rohstoffverarbeitung) und anschließend auf den tertiären Sektor (Dienstleistung) verlagert.

Der erste Sektor wird auch als Agrargesellschaft bezeichnet. Der Fokus lag hier in der forst- und landwirtschaftlichen Erzeugung. Mit dem technischen Fortschritt und der industriellen Revolution erfolgt auch der Umschwung in den sekundären Sektor, der Industriegesellschaft. Hier stand die industrielle Produktion im Vordergrund. Im Laufe der Zeit wandelte sich der Fokus zur Erbringung von Dienstleistungen und damit gesellschaftlich zum tertiären Sektor – der Dienstleistungsgesellschaft.

In der Dienstleistungsgesellschaft erfolgte immer stärker die Verlagerung auf immaterielle Güter. „Wissen“ wurde vierter Produktionsfaktor und gewinnt immer mehr an Bedeutung. Mit mindestens 60 % ist es heute in vielen Unternehmen für die Gesamtwertschöpfung des Unternehmens verantwortlich. Damit einhergehend wuchs ständig das Feld der wissensintensiven Tätigkeiten und Berufe. Gehörten 1930 noch 83% dem Arbeitstyp „Arbeiter“ (Produktion, Rohstoffgewinnung, Landwirtschaft) an, waren es 2000 nur noch 15%. Demgegenüber stiegen im gleichen Zeitraum der Arbeitstyp „Service-Arbeiter“ (Büro Jobs, Handel, Basisdienstleistungen) von 6% auf 15 % an und der Arbeitstyp „Wissensarbeiter“ (Beratung, Coaching, F&E, Management) von 8% auf 25%.

Wissen wird damit zur strategischen Ressource in Produkten und Dienstleistungen. Das Wissen ist vernetzt, dezentral und interdisziplinär. Die effektive Nutzung des Wissens wird zum entscheidenden

Wettbewerbsfaktor, die Gesellschaft ist damit in der Wissensgesellschaft angekommen.

### **3.2.2 Demografischer Wandel**

Neben diesem ökonomischen Trend gibt es noch einen weiteren gesellschaftlichen Trend, den des demografischen Wandels. Der demografische Wandel beschreibt eine älter werdenden oder alternde Gesellschaft. Dieser Wandel hat große Auswirkungen auf alle gesellschaftlichen Bereiche. Bis 2030 sinkt die Bevölkerung um fünf Millionen, es gibt 17% weniger Kinder und Jugendliche und 33% mehr Bürger über 65 Jahren, die Gruppe der Personen im erwerbsfähigen Alter schrumpft um 15%.

Viele der Mitarbeiter, die heute oder in den nächsten Jahren in Rente gehen, haben die Unternehmen, in denen sie beschäftigt sind, mit aufgebaut. Sie haben große Errungenschaften erlebt, aber auch die ein oder andere Katastrophe. Damit haben sie einen großen Erfahrungsschatz angesammelt und dieser steht nun kurz davor, die Unternehmen, gemeinsam mit ihren Wissensträgern, zu verlassen. Natürlich wurden im Laufe der Jahre auch Dokumentationen erstellt.

Aber häufig stellen sich die Fragen: Wo ist was dokumentiert? Was ist noch für die Zukunft wichtig und wurde bislang noch nicht festgehalten? Wie können Erfahrungen bewahrt und transferiert werden? Was bedeutet es für Unternehmen, wenn einerseits immer höhere Anforderungen durch die Wissensgesellschaft an sie herangetragen werden und andererseits immer weniger Mitarbeiter zur Verfügung stehen?

### **3.2.3 Fachkräftemangel**

Auch wenn die Hörsäle aktuell eher überfüllt sind, werden sie tendenziell leerer werden. Schon heute mangelt es an Fachkräften in der Wirtschaft. Rund 11 Mrd. Euro sind es allein in der IT-Branche, die durch Wissens- und Kompetenzverlust entstehen. Diese Lücke entsteht u.a. auch dadurch, dass es nicht genügend Fachkräfte für die Nachbesetzung gibt bzw. die Nachbesetzung sich sehr lange hinzieht (durchschnittliche Vakanzzeiten von 55 Tagen über alle Positionen hinweg und bis zu 90 Tagen bei technischen Berufen). Was kann getan werden, wenn immer weniger immer mehr machen müssen? Wie kann sich ein Unternehmen vor dem Wissensverlustisiko besser schützen?

### **3.2.4 Fluktuation**

Das Mitarbeiterengagement ist seit 2004 gesunken. 33 % der Arbeitnehmer in Deutschland denken ernsthaft darüber nach, das Unternehmen zu wechseln. Dabei liegt die Wechselbereitschaft der bis 24-Jährigen liegt bei 50 % und die der 25- bis 34-Jährigen um 40 %. Das ist die Gruppe der jungen Talente, um die im „War for talents“ im Zuge des Fachkräftemangels so begehrt gekämpft wird.

Das Arbeitsmodell „Arbeit in einem Unternehmen bis zur goldenen Uhr“ hat ausgedient. Gelebte Work-Life-Balance, Individualisierung und Selbstverwirklichung sind aktuelle Trends. Damit steht auch fest, dass es einen anderen Umgang mit dem Thema Wissen bzw. Wissensbewahrung in den Unternehmen geben muss. Wie stellt sich ein Unternehmen auf diese neuen Jobrealitäten ein? Welche Möglichkeiten der Wissensbewahrung gibt es?

### 3.3 Implizites und explizites Wissen

Das Wort Wissen<sup>19</sup> stammt von althochdeutsch „wizzan“ bzw. der indogermanischen Perfektform „woida“ und bedeutet „ich habe gesehen“, somit auch „ich weiß“. Im Wissenstransfer kann man das sehr leicht beobachten. Kleine Kinder lernen am Anfang durch beobachten und nachmachen. Wissen wird also transferiert, indem eine Beobachtung erfolgt.

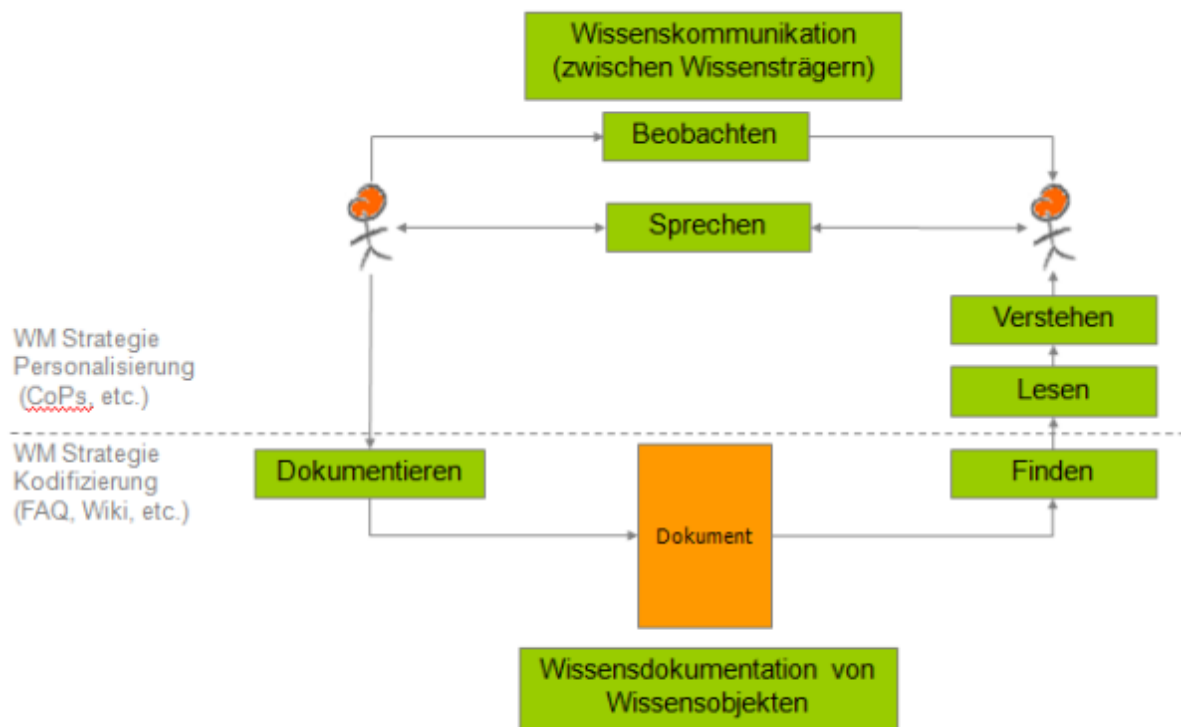
Dieser Mechanismus kann auf die Welt der Erwachsenen übertragen werden. Person A macht etwas und Person B beobachtet Person A dabei. In der nächsten Stufe spricht Person A mit Person B über etwas. Hier wird der Transfer um die Ebene der Sprache erweitert. Es können auch beide Stufen durchlaufen werden, d.h. es wird erst etwas beobachtet und anschließen oder dabei mit einander gesprochen. Da hier die direkte Interaktion zwischen den Wissensträger im Vordergrund steht, spricht man auch von der **Wissenskommunikation**.

Die Person A könnte aber auch etwas dokumentieren und dieses Dokument ablegen. Wenn Person B dann einen bestimmten Inhalt sucht, findet sie das Dokument. Person B kann es dann lesen und verstehen. Da in dieser Form des Wissenstransfers das Erstellen (Dokumentieren) von Wissensobjekten im Vordergrund steht, spricht man auch von der **Wissensdokumentation**. Ein Wissensobjekt kann dabei ein Text in einem Wiki oder Dokumentenmanagement-System sein oder auch eine Audio- bzw. Video-Datei.

---

<sup>19</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Wissen>





Wissenskommunikation und Wissensdokumentation kommen in einem Unternehmen nie in Reinform vor. Es handelt sich immer um Mischformen. Dennoch sollte in der Wissensmanagementstrategie entschieden werden, ob der Fokus eher auf Kodifizierung ausgerichtet ist, also die Dokumentation in Wiki's, Dokumentenmanagement Systeme, etc. im Vordergrund steht oder ob sie eher auf eine Personalisierung ausgerichtet ist, d.h. die direkte Kommunikation über Lessons Learned Workshops, Wissensgemeinschaften, Lerntandems, etc.

Wichtig ist beim Wissenstransfer die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen. **Explizites Wissen** ist dem Experten bewusst und kann durch diesen in Wort gefasst werden. Explizites Wissen ist damit der Dokumentation gut zugänglich (dokumentiertes Wissen). **Implizites Wissen** ist dem Experten dagegen nicht bewusst. Er handelt zwar unbewusst auf Basis dieses Wissen, kann es für den Nachfolger aber nicht beschreiben oder gar dokumentieren. Das implizite Wissen eines Experten bewusst und sichtbar zu machen, es zu strukturieren und zu dokumentieren ist Kernaufgabe des Expert Debriefings.

**Beispiel:** Ein Experte bekommt täglich viele Anfragen von verschiedenen Personen. Viele der Anfragen wiederholen sich.

- **Lösung mit Fokus auf Wissenskommunikation** - Er bekommt die Fragen per Telefon oder die Leute kommen direkt zu ihm. Er bespricht mit jedem einzelnen die Fragen. Jeder Einzelne ist sehr zufrieden, es herrscht eine hohe Bindung an den Experten. Der Experte benötigt dafür viel

Zeit.

- **Lösung mit Fokus auf Wissensdokumentation** - Der Experte erstellt eine Liste der Häufig gestellten Fragen (FAQ-Liste) mit entsprechenden Antworten. Alle eingehenden Fragen verweist er auf die FAQ-Liste. Er beschäftigt sich nur mit Anfragen, die nicht in der FAQ-Liste stehen. Die FAQ-Liste wird ständig durch ihn ergänzt. Das Abweisen auf eine FAQ-Liste kann für viele erst einmal unpersönlich vorkommen. Dadurch entsteht nicht so eine hohe Bindung an den Experten. Der Experte hat nach einem anfänglichen Mehraufwand später weniger Aufwand in der Beantwortung von Fragen. Das Unternehmen hat zudem eine Wissensbasis, sollte der Experte einmal ausfallen.

Beide Lösungen sind möglich – jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, welches der richtigere Weg ist. Genauso verhält es sich mit den Wissensbewahrungsmethoden. Häufig könnten verschiedene Methoden zum Einsatz kommen. Entscheidend für die Auswahl ist Reifegrad der Organisation und die strategische Wissensmanagementausrichtung.

### 3.4 Erfolgsfaktoren für Expert Debriefings

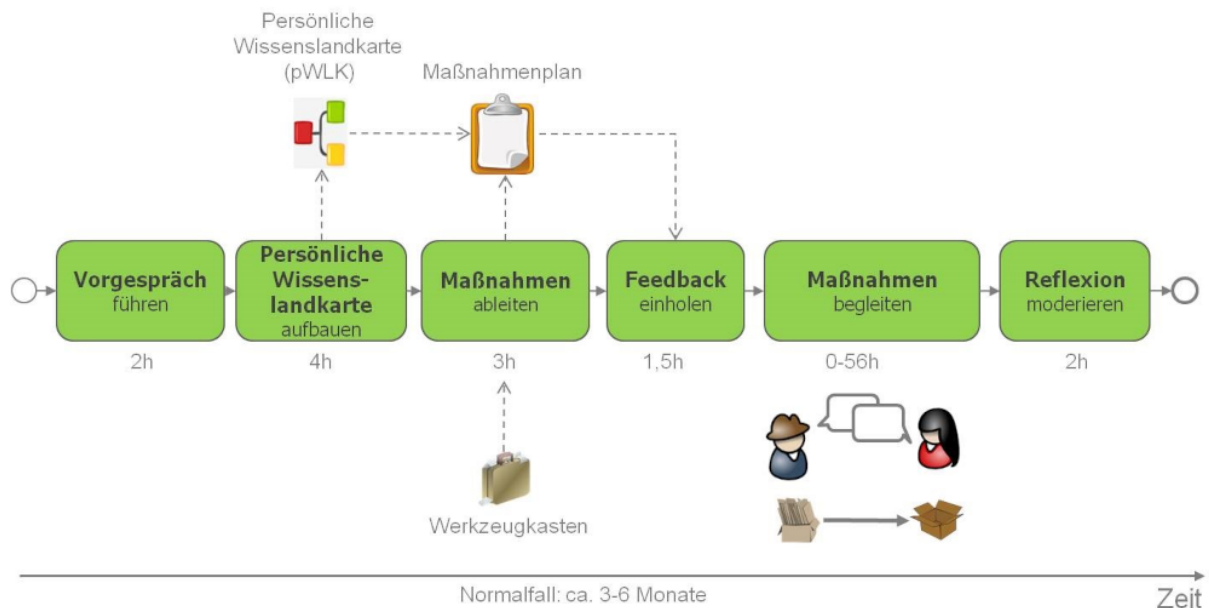
Da es die Methode Expert Debriefing schon seit den 1990er Jahren gibt, wurden bereits viele Erfahrungen in unterschiedlichen Branchen und Unternehmensgrößen gesammelt. Aus diesen Erfahrungen können folgende Erfolgsfaktoren für das Gelingen eines Expert Debriefings benannt werden:

- **Die Teilnahme am Expert Debriefing ist freiwillig:** Die ausdrückliche Bereitschaft des Experten sein Wissen zu teilen ist existenziell. Die Motivation des Experten, dies zu tun, ist von den Rahmenbedingungen für die Durchführung des Expert Debriefings abhängig. Gehen Experten in den Ruhestand oder liegt eine Kündigung des Experten vor und er ist dem Unternehmen wohlgesonnen (z.B. wenn der Experte aus privaten Gründen umzieht), ist eine hohe Motivation vorhanden. Wird unternehmensseitig z.B. im Rahmen von Umstrukturierungsmaßnahmen eine Kündigung ausgesprochen, kann das Expert Debriefing in die Aufhebungs- oder Sozialverhandlungen mit eingebunden werden. Bei zerrütteten Arbeitsverhältnissen und deren Beendigung ist hingegen kaum noch eine Motivation vorhanden.
- **Vorgesetzte stehen hinter dem Prozess, lassen aber Freiräume zu:** Der Vorgesetzte verantwortet die Ressourcen (Zeit des Experten/ ggf. der Nachfolger, Budget, Ort) für die Prozessdurchführung und ist maßgeblich an der Festlegung der Zielinhalte beteiligt. Dass sich der Vorgesetzte dem Gelingen des Expert Debriefings verpflichtet fühlt (Commitment) ist notwendig, damit die Transfermaßnahmen im Prozessverlauf reibungslos umgesetzt werden können. Sind Auftraggeber und Vorgesetzte nicht identisch, so sind beide in den Prozess zu involvieren. Unstimmigkeiten sind von den beiden Parteien direkt zu klären. Die Erhebung der persönlichen Wissenslandkarte sollte ohne den Vorgesetzten erfolgen, da der Experte dann i.d.R. offener agiert (gerade im Bereich der Lessons Learned).

- **Transparenz schaffen und Erwartungshaltungen der Beteiligten abholen:** Transparenz (Warum das Expert Debriefing erfolgt, Was sind die Inhalte und was passiert mit den Ergebnissen) im Vorfeld erzeugen. Der abstrakte Prozess kann durch Fallbeispiele konkretisiert werden. Ein Vorgespräch mit Auftraggeber und/oder Vorgesetzten, sowie Experten und falls vorhanden dem Nachfolger nimmt Erwartungen auf, klärt auf und nimmt dadurch Ängste.
- **Den Prozess professionell und auf Augenhöhe moderieren:** Respektvoller und vertrauensvoller Umgang zwischen Moderator, Experten und Nachfolger ermöglichen das Erheben eines breiten Wissensspektrums und das erschließen „impliziten“ Wissens. Explizites Wissen sollte explizit übergeben werden (vorhandene Dokumentationen). Implizites Wissen sollte externalisiert werden (z.B. durch Erfahrungsgeschichten und Podcasts). Der Moderator sollte dabei eine fachliche Augenhöhe zum Experten haben, d.h. dass Begrifflichkeiten bekannt sind. Dazu muss sich der Moderator ggf. im Vorfeld in die Thematik einlesen.
- **Den Experten durch Wertschätzung motivieren:** Eine Wertschätzung des Experten ist ein hoher Motivationsfaktor für die Bereitschaft, Wissen zu teilen.
- **Den Prozess durch den Moderator strukturieren und kontrollieren:** Das Aufsetzen des Prozesses mit Vorgespräch, persönlicher Wissenslandkarte und Ableitung eines Maßnahmenplans durch den Moderator gibt die notwendige Struktur. Die Umsetzung des Maßnahmenplans durch das Transfertandem sollte über regelmäßigen Reviews „kontrolliert“ werden. Der Moderator hat hierbei keine inhaltliche Verantwortung, ist aber für die Prozessabwicklung verantwortlich. Werden Maßnahmen nicht termingerecht umgesetzt, muss er eingreifen und ggf. an den Vorgesetzten eskalieren.

### 3.5 Expert Debriefing Referenzprozess

Der Expert Debriefing Referenzprozess besteht aus sechs Schritten, die i.d.R. über einen Zeitraum von 3-6 Monaten ablaufen. In diesem Zeitraum steht oft ein Zeitkontingent von 5-10% der Arbeitszeit zur Verfügung. Die volle Arbeitszeit von Experte und Nachfolger zu nutzen ist nicht möglich, wenn der Experte noch in Tätigkeiten eingebunden ist.



**Abbildung 1:** Expert Debriefing Referenzprozess

Der Prozess beinhaltet folgende Aufgaben für den Moderator:

1. **Vorgespräch führen:** Das Vorgespräch dient dazu, dem Auftraggeber und dem Experten den Zweck, die Vorgehensweise und die Ergebnisse eines Expert Debriefings aufzuzeigen, von den Beteiligten einen Überblick über die Situation und die Rahmenbedingungen zu erhalten, durch den Auftraggeber den Fokus für das Expert Debriefing festlegen zu lassen und die weiteren konkreten Schritte zu planen. Ein Expert Debriefing sollte immer auf freiwilliger Teilnahme des Experten basieren, da man Wissensteilung nicht erzwingen kann.
2. **Persönliche Wissenslandkarte aufbauen:** Die persönliche Wissenslandkarte dient dazu, einen systematischen und vollständigen Überblick über das gesamte in Bezug auf eine Stelle relevante Wissen herzustellen. Die Wissenslandkarte enthält i.d.R. aber keine ausführliche Wissensdokumentation (Struktur, kein Inhalt; "The Map is not the Territory"). Die persönliche Wissenslandkarte kann somit als Wissenslandkarte einer Stelle betrachtet werden. Die persönliche Wissenslandkarte beinhaltet im Gegensatz zu einer einfachen Mind Map eine vorstrukturierte erste Ebene (Arbeitshistorie, Aufgaben und Wissensgebiete), um systematisch das Gedächtnis und damit das implizite Wissen des Experten zu aktivieren (Episoden-, prozedurales und deklaratives Gedächtnis).
3. **Maßnahmen ableiten:** Die Ableitung eines Maßnahmen-Plans dient dazu, geeignete Maßnahmen zur Wissensbewahrung zu identifizieren, sie sowohl durch Experten als auch durch den Nachfolger priorisieren zu lassen und anschließend alle Maßnahmen zu terminieren.
4. **Feedback einholen:** Das Einholen des Feedbacks dient dazu, einen möglichst objektiven Über-

blick über die notwendigen Maßnahmen zur Wissensbewahrung zu erhalten und dem Auftraggeber (ggf. weiteren Kollegen) die Möglichkeit zu geben, in den Maßnahmen-Plan korrigierend einzugreifen.

5. **Maßnahmen begleiten:** Die Durchführung der im Maßnahmen-Plan festgelegten Maßnahmen ist der Kern des Expert Debriefings und dient der Wissensbewahrung durch Wissensidentifikation, Wissensdokumentation oder Wissenskooperation. Ziel ist, dass Experte und Nachfolger möglichst viele Maßnahmen in Eigenregie und in ihren Arbeitsalltag integriert durchführen. Der Moderator hat hier zwei Rollen: 1. Projektleiter: er wacht darüber, dass die im Maßnahmen-Plan festgelegten Maßnahmen durchgeführt werden. 2. Unterstützer: in 1:NN-Szenarien (Nachfolger noch nicht bekannt) oder bei komplexeren Maßnahmen unterstützt der Moderator bei konkreten Maßnahmen.
6. **Reflexion moderieren:** Die Reflexion dient der Umsetzungskontrolle sowie der kontinuierlichen Verbesserung der Methode Expert Debriefing. Darüber hinaus sollen Verbesserungspotentiale in der Organisation identifiziert werden, die den Einsatz der Methode Expert Debriefing langfristig überflüssig machen können. Optional können Vorgesetzter und Nachfolger ca. drei Monate nach Abschluss des Expert Debriefings befragt werden, ob die Übergabe durch die Methode besser war, als ohne und ob es zu größeren Überraschungen gekommen ist.

Die einzelnen Aufgaben werden in den folgenden Kapiteln im Detail erläutert.

### 3.5.1 Vorgespräch führen

Das **Vorgespräch** dient dazu, dem Auftraggeber, dem Experten (E) und dem Nachfolger (N), sofern schon vorhanden, den Zweck, die Vorgehensweise und die Ergebnisse eines Expert Debriefings aufzuzeigen. Der Moderator (M) erhält von den Beteiligten einen Überblick über die Situation und die Rahmenbedingungen, lässt durch den Auftraggeber den Fokus für das Expert Debriefing festlegen und plant die weiteren konkreten Schritte.

Damit dient das Vorgespräch auch als Auftragsklärung, d.h. der gesamte Rahmen des Expert Debriefings für Inhalt, Zeitraum (Dauer) und Aufwand (Verfügbarkeit des Experten in dem Zeitraum) wird vereinbart. Besonders wichtig ist hier das Commitment zwischen Auftraggeber (A)/Vorgesetzter (V) und Experten (E). Sollten im Prozessverlauf Schwierigkeiten auftreten (z.B. keine Zeit für die Durchführung von Wissensbewahrungsmethoden), kann auf diese "Vereinbarung" zurückgegriffen werden. In einigen Unternehmen unterschreiben die Beteiligten das Protokoll, womit eine stärkere Bindung erzielt wird.

**Hinweis:** es wird davon ausgegangen, dass Auftraggeber und Vorgesetzter identisch sind. Ist das nicht der Fall, muss der Personenkreis erweitert werden.

Prozessschritt	E	N	V	M
Vorgespräch führen	X		X	X
Persönliche Wissenslandkarte aufbauen	X	X		X
Maßnahmen ableiten	X	X		X
Feedback einholen			X	
Maßnahmen begleiten	X	X		X
Reflexion moderieren	X	X	X	X

**Vorgehensweise:**

1. Vorstellungsrunde mit Klärung der Rollen.
2. Die Methode Expert Debriefing anhand des Referenzprozesses erklären und offene Fragen beantworten.
3. Situation und Rahmenbedingungen erfragen, Entscheidungen treffen und dokumentieren.
4. Termine für Aufbau persönliche Wissenslandkarte, Ableitung Maßnahmen-Plan, Feedback, evtl. Begleitung der Maßnahmen sowie die Reflexion vereinbaren.
5. Protokoll an Teilnehmer des Vorgesprächs verschicken.

**Ressourcen und Hilfsmittel:**

- Vorlage **Protokoll Vorgespräch** in der Expert Debriefing Toolbox.

**Tipps und Tricks:**

- Beamer für Präsentation und Protokoll nutzen, damit alle Beteiligten die Dokumentation sehen können.
- Ggf. erst mit dem Vorgesetzten alleine sprechen (Fokus des Debriefings) und dann in großer Runde.
- Der Auftraggeber muss nicht der Vorgesetzte sein. Wichtig ist hier die Involvierung und das Commitment des Vorgesetzten, da dieser später die Umsetzung ermöglichen muss.

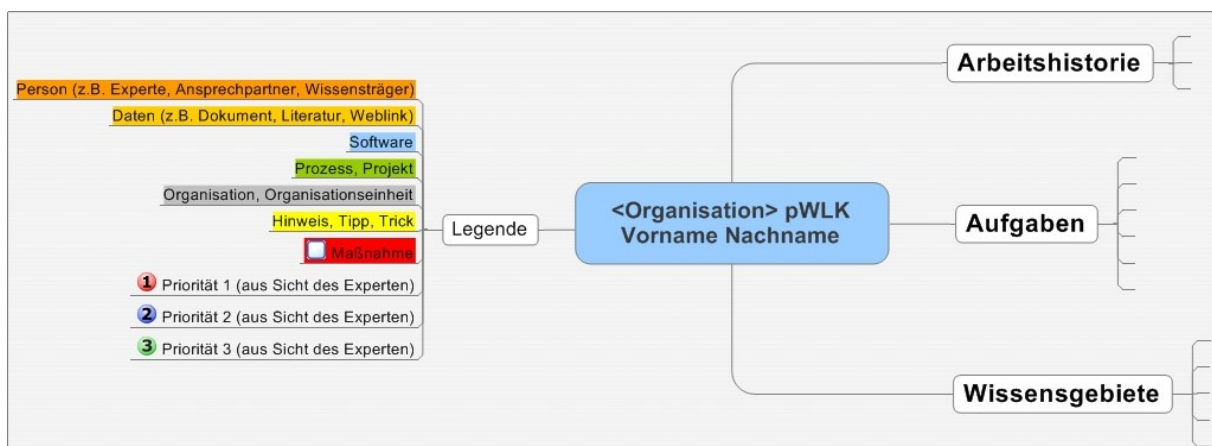
**3.5.2 Persönliche Wissenslandkarte aufbauen**

Die **Persönliche Wissenslandkarte** dient dazu, einen systematischen und vollständigen Überblick über das gesamte in Bezug auf eine Stelle relevante Wissen herzustellen. Die persönliche Wissenslandkarte kann somit als Wissenslandkarte einer Person und ihrer Stelle betrachtet werden. Die persönliche

Wissenslandkarte beinhaltet im Gegensatz zu einer einfachen Mind Map eine vorstrukturierte erste Ebene, um das Gedächtnis und damit das implizite Wissen des Experten systematisch zu aktivieren:

1. **Arbeitshistorie:** Episodengedächtnis, Aufhänger für Geschichten zu große Erfolge und großen Katastrophen in der Vergangenheit (s.a. Methode der kritischen Ereignisse<sup>20</sup>).
2. **Aufgaben (und Rollen):** prozedurales Gedächtnis, mit dem Wissen über organisationale Prozesse und die eigenen Aufgaben darin.
3. **Wissensgebiete:** deklaratives Gedächtnis, Wissen zu welchen Fachgebieten benötigen die Aufgaben des Experten (oft auch Trends und Themen für die Zukunft).

**ProTip:** Alle drei Bereiche können bereits Ideen für die Ableitung des Maßnahmen-Plans beinhalten.



**Abbildung 2:** Beispiel Persönliche Wissenslandkarte

### Vorgehensweise:

**Abschnitt 1: Arbeitshistorie** in der Persönlichen Wissenslandkarte im Bereich „Arbeitshistorie“ erheben. In einem normalen Expert Debriefing nimmt das ca. 20% der Zeit ein.

1. In welchem Zeitraum könnte sich für den Nachfolger relevantes Wissen verbergen (z.B. Zeit beim aktuellen Arbeitgeber, x Jahre)?
2. Welche groben Phasen gab es in diesem Zeitraum? Den Zeitraum jeweils in Klammern angeben (z.B. Firma xy (1987-1993)).
3. Welche Aufgabenschwerpunkte und Ereignisse (positive und negative) gab es in den einzelnen Phasen?
4. Welche wichtigen Geschichten ranken sich rund um die Arbeitshistorie (Erfolge, Katastrophen, Lustiges, Peinliches etc.)?

<sup>20</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Methode\\_der\\_kritischen\\_Ereignisse](https://de.wikipedia.org/wiki/Methode_der_kritischen_Ereignisse)

**ProTip:** für die Erarbeitung der Arbeitshistorie kann zur Auflockerung auch die Methode Lebenslinie<sup>21</sup> verwendet werden.

**Abschnitt 2: Aufgaben** in der persönlichen Wissenslandkarte im Bereich „Aufgaben“ erheben. In einem normalen Expert Debriefing nimmt das ca. 60% der Zeit ein.

1. Welche Aufgaben haben Sie? **Hinweis:** Format „Objekt + Verb“ (z.B. „Schulung durchführen“). **Hinweis:** wichtige Ansprechpartner, Dokumente, Tipps & Tricks können gleich mit erhoben werden, aber auf die Zeit achten.
2. Lassen sich die Aufgaben Ihrer Stelle sinnvoll in einzelne Rollen gruppieren (z.B. Führungskraft, Projektleiter, Trainer)?
3. Prüfen der Vollständigkeit mit hypothetischen Fragen, z.B. „Was könnte in den ersten 3 Monaten nach ihrem Ausscheiden gegen die Wand laufen?“, „Was wäre das Schlimmste, was ihrem Nachfolger passieren könnte? Welche Aufgaben finden sich noch in den letzten/nächsten Monaten in Ihrem Kalender? Welche Aufgaben machen sie regelmäßig z.B. täglich, wöchentlich, monatlich, quartalsweise oder jährlich?
4. Wie hoch ist aus Ihrer Sicht die Priorität jeder einzelnen Aufgabe **Hinweis:** 1 = muss, 2 = sollte, 3 = sollte erledigt werden **Hinweis:** sinnvolle Ebene für die Priorisierung finden, z.B. Ebene unterhalb der Rollen, Prioritäten nach oben aggregieren (i.d.R. durch Schnittbildung)

**Abschnitt 3: Wissensgebiete**, die für die Ausführung der Aufgaben benötigt werden, in der persönlichen Wissenslandkarte im Bereich „Wissensgebiete“ erheben. In einem normalen Expert Debriefing nimmt das ca. 20% der Zeit ein. Mit diesem Teil tun sich Experten meist am schwersten, da man so nicht über seine Arbeit nachdenkt.

1. Abgeleitet aus den Aufgaben: Welche Wissensgebiete sind für die Ausführung Ihrer Aufgaben wichtig? **Hinweis:** Wissensgebiete in Lemma-Form (Grundwort, Singular) formulieren. Als Hilfe kann man dem Experten sagen, die Formulierung soll sein, wie bei einem HochschulLehrstuhl (z.B. aus Lehrstuhl für Werkstoffwissenschaften wird das Wissensgebiet Werkstoffwissenschaften). **Hinweis:** Strukturierungstiefe max. 3 Ebenen, 5±2 Einträge pro Ebene. **Hinweis:** wichtige Ansprechpartner, Dokumente, Tipps & Tricks können gleich mit erhoben werden.
2. In welchen Wissensgebieten sind Sie Experte? Zu welchen Wissensgebieten haben Sie viel Erfahrung? Welche Fachzeitschriften, Newsletter, Blogs etc. lesen sie regelmäßig? In welchen Fachgesellschaften sind sie Mitglied? Welche Fachkonferenzen und Veranstaltungen besuchen sie regelmäßig
3. Zu welchen Wissensgebieten werden Ihnen von anderen Personen häufig Fragen gestellt?
4. Wissensgebiete strukturieren. **Hinweis:** analog zum Aufbau von Wissenslandkarten gilt als Daumenregel: max. 3 Ebenen, 5±2 Einträge je Ebene.

<sup>21</sup><https://www.christianhmeyer.de/die-lebenslinie-aus-der-vergangenheit-fuer-die-zukunft-lernen/>



5. Wie hoch ist aus Ihrer Sicht die Priorität jedes einzelnen Wissensgebiets **Hinweis:** 1=sehr wichtig, 2=wichtig, 3=weniger wichtig
6. [optional] Wissensquellen (Personen, Daten) zu den Zweigen eintragen.

**Nach dem Termin:**

1. Persönliche Wissenslandkarte überarbeiten (Rechtschreibung korrigieren, Sortierung der Zweige anpassen: nach Priorität, dann nach Alphabet, Farbcodes anpassen, Struktur bereinigen)
2. [optional] Inhalte aus Arbeitshistorie, Aufgaben und Wissensgebiete in den Memex (z.B. OneNote, Wiki) übertragen, um Grundstruktur für die Dokumentation zu schaffen.
3. Persönliche Wissenslandkarte als PDF exportieren, wenn die verwendete Mindmap-Software nicht bei allen Beteiligten verfügbar ist
4. Persönliche Wissenslandkarte (und ggf. Memex) an Experten schicken (CC-Liste aus dem Vorgespräch verwenden) und um Korrektur/Ergänzung bitten

**Ressourcen und Hilfsmittel:**

- Exkurs Fragetechniken im Expert Debriefing im Anhang des Leitfadens
- Nückles, Gurlitt, Papst: Mind Maps and Concept Maps. Visualisieren, Organisieren, Kommunizieren<sup>22</sup>
- Freeplane<sup>23</sup>: kostenlose Software zur Erstellung von Mind Maps, FreeMind<sup>24</sup> ist auch beliebt, wird aber seit 2014 nicht mehr weiterentwickelt
- Markmap<sup>25</sup>: Mindmapping auf Basis von Markdown-Dateien
- XMind<sup>26</sup>: Freemium Software zur Erstellung von Mind Maps, kostenlose Version reicht für Expert Debriefings
- MindManager<sup>27</sup>: kommerzielle Software zur Erstellung von Mind Maps

**Tipps und Tricks:**

- Die Aufgaben sollten aus Gründen der Übersichtlichkeit in einer flachen und nicht in einer hierarchischen Liste dokumentiert werden.
- Häufig fallen dem Experten in den einzelnen Bereichen schon Maßnahmen ein, z.B. „da muss ich noch einen Projektbericht erstellen“. Die Maßnahmen entsprechend der Legende aufnehmen, so dass sie für sich aussagekräftig sind, z.B. „Bericht für Projekt XY fertigstellen“. Mit dem Mind Manager können über den Power Filter die Maßnahmen dann selektiert werden und per Copy & Paste in den Maßnahmen-Plan überführt werden.

---

<sup>22</sup><https://amzn.to/2HahgC8>

<sup>23</sup><https://www.freeplane.org>

<sup>24</sup><http://freemind.sourceforge.net/>

<sup>25</sup><https://markmap.js.org/>

<sup>26</sup><https://xmind.app/>

<sup>27</sup><http://www.mindjet.de>

- Frühzeitig nach Logins und Zugängen zu IT-Systemen fragen (z.B. durch einen Zweig "IT-Systeme" in der Wissenslandkarte), um rechtzeitig Zugänge für Nachfolger zu beantragen.

### 3.5.3 Maßnahmen ableiten

Die Ableitung des **Maßnahmen-Plans** dient dazu, geeignete Maßnahmen zur Wissensbewahrung zu identifizieren, diese sowohl durch Experten als auch durch den Nachfolger priorisieren zu lassen und anschließend alle Maßnahmen zu terminieren. Damit wird ersichtlich, welche Maßnahmen ggf. nicht mehr in die zur Verfügung stehende Zeit passen.

OK	Datum	Maßnahme	Dauer [h]	Experte erforderlich	Moderator erforderlich	Nachfolger erforderlich	Bemerkung	Priorität Experte	Priorität Vorgesetzter	Priorität NachfolgerIn	Schnitt
			212,00	94,50	40,00	77,50					
		MA-Unterlagen durchgehen (Entwicklung, Zielvereinbarungen, Entwicklungspläne)	2,00	x		x		1		1	
		Trainerteam Outdoor festlegen	1,00	x		x	Absprache mit Fr. Müller	1		1	
		XY Strategie ableiten	40,00	x		x	Team / Projekt "Go 2020"	1		1	
		Interne Leistungsverrechnung besprechen	1,00			x	Fr. Meyer	1		1	
		Kategorisierung Archiv vorbereiten	8,00	x				1		1	
		Wichtige Dokumente aus Archiv durchsprechen	32,00	x	x	x	Dokumentenbibliothek	1		1	
		Themenverantwortung für xy festlegen	1,00	x			Hr. Schmidt	1		1	
		Soziales Netzwerk Diagramm erstellen	3,00	x				1		1	
		Mikroartikel/Podcast "Thema XY" erstellen	2,00	x	x			1		1	
		Mikroartikel "Thema XY" durchsprechen	0,50	x		x	ggf. Fr. Schultz	1		1	
		Handling eMailaccount absprechen	1,00	x			Hr. Müller (IT)	2		2	
		Daumenregelsammlung "Thema XY" erstellen	3,00	x	x			2		2	
		Daumenregelsammlung "Thema XY" durchsprechen	1,00	x		x	ggf. Fr. Schultz	2		2	

**Abbildung 3:** Beispiel Maßnahmen-Plan in Excel

#### Vorgehensweise (ca. 3 Stunden):

1. Übersicht Werkzeugkasten Expert Debriefing mit den einzelnen Werkzeugen erklären, damit alle Wissen, welche Möglichkeiten zur Verfügung stehen (Methoden wie Screencasts sind oft unbekannt).
2. Übernahme der bereits identifizierten Maßnahmen aus der persönlichen Wissenslandkarte in der Reihenfolge Prio 1, 2, 3 Themen, um den Aufwand für die Maßnahmen mit der zur Verfügung stehenden Zeit abgleichen zu können.
3. Bereiche „Arbeitshistorie“, „Aufgaben“ und „Wissensgebiete“ in der persönlichen Wissenslandkarte durchgehen und überlegen, ob sich daraus notwendige Maßnahmen ergeben. Diese Maßnahmen ebenfalls in den Maßnahmen-Plan eintragen.
4. Je Maßnahme die (geschätzte) Dauer und die Beteiligten in den Maßnahmenplan eintragen
5. Maßnahmen im Maßnahmen-Plan durch den Experten und Nachfolger priorisieren lassen. Den Maßnahmen-Plan nach Priorisierung sortieren.

6. Prüfen, ob der ermittelte Aufwand durch den freigegebenen Aufwand aus dem Vorgespräch gedeckt ist (ggf. abgestuft nach Prioritäten).
7. Nach dem Feedbackgespräch mit dem Vorgesetzten werden alle Maßnahmen endgültig terminiert. Eingetragen wird das Datum, zu dem die Maßnahme fertiggestellt sein soll. Den Maßnahmen-Plan nach Terminierung sortieren. **Tipp:** wenn die Zeit des Experten knapp ist, sollten schon im Vorgespräch Termine im Kalender blockiert werden.
8. Empfehlenswert: Regeltermin vereinbaren, um den Status der Maßnahmenumsetzung durchzusprechen (z.B. 30 Minute alle zwei Wochen).

### 3.5.4 Feedback einholen

Das **Einholen des Feedbacks** dient dazu, einen möglichst objektiven Überblick über die notwendigen Maßnahmen zur Wissensbewahrung zu erhalten und dem Auftraggeber die Möglichkeit zu geben, in den Maßnahmen-Plan korrigierend einzugreifen.

#### Vorgehensweise:

1. Persönliche Wissenslandkarte und Maßnahmen-Plan an den Vorgesetzten mit der Bitte um Priorisierung und Ergänzung schicken.
2. [optional] Persönliche Wissenslandkarte und Maßnahmen-Plan an im Vorgespräch festgelegte Interessensgruppen mit der Bitte um Priorisierung und Ergänzung schicken.
3. Feedback auswerten: Bei größeren Diskrepanzen zum ursprünglichen Maßnahmen-Plan Klärungsgespräch ansetzen. Bei kleineren Diskrepanzen Feedback an Maßnahmen begleiten weiterleiten.

#### Tipps und Tricks:

- Ist ein Klärungsgespräch notwendig, ist eine neutrale Moderation zielführend.
- In letzter Konsequenz zählt die Priorisierung des Auftraggebers, aber Vorsicht: die Entscheidung sollte sich nicht auf die Motivation des Experten auswirken, sein Wissen zu teilen.

### 3.5.5 Maßnahmen begleiten

Die Durchführung der im Maßnahmen-Plan festgelegten Maßnahmen ist der Kern des Expert Debriefings. Ziel ist, dass Experte und Nachfolger möglichst viele Maßnahmen in Eigenregie und in ihren Arbeitsalltag integriert durchführt. Der Moderator hat hier zwei konkrete Rollen: 1. Projektleiter: er wacht darüber, dass die im Maßnahmen-Plan festgelegten Maßnahmen durchgeführt werden (ohne zu "leitermäßig" rüberzukommen). 2. Unterstützer: werden komplexeren Maßnahmen der Wissensbewahrung durchgeführt (z.B. Erklärvideo, Podcast, Screencast), unterstützt der Moderator mit Methodenwissen und Equipment.

**Vorgehensweise:**

1. Im Regeltermin prüfen, ob die im Maßnahmen-Plan definierten Maßnahmen durchgeführt werden bzw. fest eingeplant sind. Bei Bedarf eingreifen.
2. Konkrete Maßnahmen, die im Maßnahmen-Plan mit „Unterstützung Moderator notwendig“ gekennzeichnet sind, unterstützen.
3. Wenn im Vorgespräch so festgelegt, wird als letzte Maßnahme die Wissenslandkarte des Experten an den Nachfolger übergeben (Signalwirkung: „Jetzt bist du verantwortlich“). Dafür Experte um Freigabe bitten (bei Bedarf Inhalte löschen), persönliche Wissenslandkarte kopieren, Name des Nachfolgers eintragen, Wissenslandkarte an Nachfolger übergeben.

**Tipps und Tricks:**

- Der Maßnahmen-Plan ist das Projektsteuerungsdokument für das Expert Debriefing. Werden Maßnahmen im Maßnahmen-Plan verschoben, sind die Gründe zu erfragen. Hindernisse können ggf. ausgeräumt werden (kein Raum, um ungestört Maßnahmen umzusetzen = Raum beschaffen). Nur im absoluten Notfall sollte eine Eskalation an Vorgesetzte/ Auftraggeber erfolgen, da sich das stark auf die Motivation auswirken kann.

**3.5.6 Reflexion moderieren**

Die Reflexion dient der Umsetzungskontrolle sowie der kontinuierlichen Verbesserung der Methode Expert Debriefing. Darüber hinaus sollen Verbesserungspotentiale in der Organisation identifiziert werden, die den Einsatz der Methode Expert Debriefing im Idealfall langfristig überflüssig machen können. Der Termin findet i.d.R. zwischen Auftraggeber, Experte, Nachfolger, Moderator und bei Bedarf weiteren Beteiligten statt.

**Vorgehensweise (ca. 2 Stunden):**

1. Frage an den Nachfolger: fühlen Sie sich für Ihren Job jetzt gut gerüstet oder gibt es noch offene Bedarfe?
2. Anhand des Maßnahmen-Plans und des Projektplans reflektieren (Methode: After-Action-Review): Was sollte aufgrund des Maßnahmen-Plans passieren? Was ist wirklich passiert? Was hat funktioniert? Was hat nicht funktioniert? Warum? Was sollten wir das nächste Mal anders machen?
3. Anhand der Maßnahmen des Maßnahmen-Plans die Frage an alle stellen: welche Verbesserungspotentiale sehen wir in unserer Organisation, die zukünftige Expert Debriefings überflüssig machen könnten?

**Tipps und Tricks:**

- Das Reflexionsgespräch sollte terminlich so gelegt werden, dass noch die Möglichkeit besteht, fehlende Maßnahmen noch einmal zu priorisieren bzw. weiteren Möglichkeiten (Verfügbarkeit des Experten, Delegation an andere Experten/ Wissensträger) zur Umsetzung festzulegen.

### 3.6 Expert Debriefing Toolbox

Zur Auswahl der Maßnahmen für die Wissensbewahrung stellt die **Expert Debriefing Toolbox** Methoden und Werkzeuge für Moderator\*innen bereit. Komplexere Werkzeuge sind in den folgenden Kapitel im Detail beschrieben.

Die am häufigsten verwendete Methode der Wissensbewahrung ist der **Dialog**. Dabei besprechen der Experte und der Nachfolger ein Thema. Zu beachten ist hierbei, dass die Nachhaltigkeit eines Dialogs begrenzt ist. So stellt sich die Frage, wie der Nachfolger z.B. nach 6 Monaten noch weiß, was alles besprochen wurde.

Eine Erweiterung des Dialogs, ist das **moderierte Übergabegespräch**, bei dem der Moderator ein Gespräch zwischen Experte und Nachfolger moderieren. Ein gutes Transferergebnis wird erreicht, wenn Themen nicht nur besprochen werden, sondern **kooperatives Arbeiten** erfolgt, d.h. der Experte und der Nachfolger führen gemeinsam Aufgaben aus.

Um den Nachfolger systematisch zu vernetzen kommen **Ansprechpartnerbesuche** zum Einsatz. Dabei besuchen Experte und Nachfolger den oder die Ansprechpartner zum persönlichen Kennenlernen und zum Vertrauensaufbau. Ist ein Besuch nicht möglich oder zu aufwändig, können **Übergabe-E-mails oder -videokonferenzen** gemacht werden, bei dem der Experte den Nachfolger den Ansprechpartnern vorstellt.

Weitere Bestandteile der Expert Debriefing Toolbox:

- **Checkliste:** Viele Aufgaben, die ein Experte „im Schlaf“ erledigt, sind in Stellen- oder Prozessbeschreibungen nicht dokumentiert und können dadurch bei der Übergabe an einen Nachfolger vergessen werden. Die Dokumentation einer Aufgabe in Form einer Checkliste hilft dem Experten, implizites Wissen über die Aufgabe zu dokumentieren und an den Nachfolger strukturiert zu kommunizieren.
- **Dokumentenbibliothek:** Experten sammeln im Laufe Ihrer Arbeitshistorie meist beträchtliche Mengen an Dokumenten in elektronischer Form und als Papier an (mit Dokument sind hier z.B. auch E-Mails, Links oder Weblogs gemeint). Nur der Experte hat Überblick über die Ablageorte (z.B. Schreibtisch, Hängeregister, PC, Abteilungslaufwerk, Intranet) und darüber, welche der Dokumente relevant sind und welche vernichtet werden können. Um dem Nachfolger den Zugang zu diesen Dokumenten zu ermöglichen müssen relevante Dokumente gefiltert, strukturiert und in einen Arbeitskontext gestellt werden. Die Dokumente werden dem Nachfolger in Form von

einer oder mehrerer Dokumentenbibliotheken (en.: document repository) übergeben. Nicht mehr benötigte Dokumente werden gelöscht oder archiviert.

- **Lessons Learned:** Fehler sind die wichtigste Quelle für das Lernen, sie sollten in einer Organisation aber idealerweise nur einmal gemacht werden. Da nicht jeder Mitarbeiter an jedem fehlerhaften Ereignis beteiligt ist (Primärerfahrung), werden diese Erfahrungen in Form von Lessons Learned<sup>28</sup> oft auch Mikroartikel<sup>29</sup> genannt dokumentiert und können so als Sekundärerfahrung bewahrt und (ver-)teilt werden.
- **Erklärvideo:** Bilder sagen mehr als 1.000 Worte. Kurze Videoaufnahmen von Versuchsaufbauten oder Sequenzen aus einer Schulung kombinieren Bilder mit Worten. Mit einem Erklärvideo<sup>30</sup> können auch komplexe Sachverhalte dem Nachfolger vermittelt werden.
- **FAQ (Frequently Asked Questions):** Experten sind in der Organisation und/oder außerhalb bekannt und beliebter Ansprechpartner für Fragen zu ihren Wissensgebieten. Auf die gestellten Fragen weiß ein Nachfolger meist noch keine Antwort. Um dem Nachfolger ein Hilfsmittel an die Hand zu geben, um zumindest auf die häufig gestellten Fragen eine Antwort geben zu können, wird gemeinsam mit dem Experten eine sog. FAQ<sup>31</sup> (Frequently Asked Questions), ein Dokument mit häufig gestellten Fragen und zugehörigen Antworten, erstellt.
- **Memex:** im Verlauf des Expert Debriefings braucht es meist einen Ort, an dem der Experte Wissen in Form von Checklisten, Ansprechpartnerlisten, Lessons Learned etc. dokumentieren kann. Dafür eignet sich die Idee des Memex<sup>32</sup> als erweitertes Gedächtnis. Als Memex kann z.B. ein OneNote-Notizbuch oder ein persönliches Wiki zum Einsatz kommen.
- **Podcast:** Wissen ist immer in einen Kontext eingebettet. Dieser Kontext ist in einer erzählten Geschichte leichter zu transportieren, als in geschriebenen Text. Darüber hinaus ist es einfacher, etwas zu erzählen als etwas aufzuschreiben (Zitat Prusak: „Wir wissen immer mehr, als wir sagen können und wir sagen immer mehr, als wir aufschreiben können“). Vor diesem Hintergrund dient ein Podcast<sup>33</sup> dazu, einen Zusammenhang in Audioform darzustellen und einem Nachfolger zu vermitteln.
- **Soziales Netzwerk Diagramm:** Ein soziales Netzwerk<sup>34</sup> Diagramm zeigt Personen (Knoten des Diagramms) und Beziehungen zwischen Personen (Kanten des Diagramms). Das Diagramm zeigt somit das Beziehungsgeflecht des Experten. Das Diagramm kann durch eine kommentierte Ansprechpartnerliste ergänzt werden.
- **Voice over PowerPoint:** Oftmals ist wichtiges implizites Wissen „zwischen den Spiegelstrichen“ in PowerPoint-Präsentationen versteckt. Bei einer Voice over PowerPoint wird eine PowerPoint-

<sup>28</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Lessons\\_Learned](https://de.wikipedia.org/wiki/Lessons_Learned)

<sup>29</sup><https://wissensmanagement.open-academy.com/category/methoden/wissen-dokumentieren/mikroartikel/>

<sup>30</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Erkl%C3%A4rvideo>

<sup>31</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Frequently\\_Asked\\_Questions](https://de.wikipedia.org/wiki/Frequently_Asked_Questions)

<sup>32</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Memex>

<sup>33</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Podcast>

<sup>34</sup>[https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales\\_Netzwerk\\_\(Soziologie\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Soziales_Netzwerk_(Soziologie))

Datei mit einer Audiospur (ggf. auch Video) angereichert und somit leichter verständlich da der Text „zwischen den Zeilen“ mit aufgenommen wird.

- **Screencast:** die Bedienung von Software kann man auch als Textdokument mit Screenshots erklären. Viel einfacher ist es jedoch, die Software am eigenen Rechner zu bedienen und die Interaktion zusammen mit den Erklärungen als Audiospur in einem Screencast<sup>35</sup> aufzuzeichnen.

### 3.6.1 Checkliste

Viele Aufgaben, die ein Expert „im Schlaf“ erledigt, sind in Stellen- oder Prozessbeschreibungen nicht dokumentiert und können dadurch bei der Übergabe an einen Nachfolger vergessen werden. Die Dokumentation einer Aufgabe in Form einer **Checkliste** hilft dem Experten, implizites (unbewusstes) Wissen über die Aufgabe zu explizieren und an den Nachfolger strukturiert zu kommunizieren.

#### Vorgehensweise:

1. Relevante Aufgaben festlegen, für die eine Checkliste erstellt werden soll (z.B. alle Prio-1-Aufgaben, alle Aufgaben zu Rolle xy, Aufgaben x, y und z).
2. Vorlage für die Checklisten erstellen (z.B. OneNote, Word, Wiki, Notiz in der Wissenslandkarte)
3. Checklisten auf Basis der Vorlage erstellen. **Hinweis:** bei Bedarf kann zu jeder Aufgabe die Zuordnung zu einem (Geschäfts-)Prozess angegeben werden.
4. Festlegen, zu welchen Aufgaben kooperatives Arbeiten („learning by doing“) notwendig ist. Falls notwendig im Maßnahmen-Plan ergänzen. **Hinweis:** für das kooperative Arbeiten hat sich folgender Ablauf bewährt: Der Experte macht die Aufgabe vor, der Nachfolger beobachtet und kann Fragen stellen („Guided Observation“). Der Nachfolger macht die Aufgabe in einer nicht „scharf geschalteten“ Umgebung nach, der Experte kann korrigieren. Der Nachfolger führt die Aufgabe eigenständig aus, der Experte agiert als Coach.

#### Ressourcen und Hilfsmittel:

- Webseiten wie wikiHow<sup>36</sup> oder eHow<sup>37</sup> bieten schöne Beispiele für Checklisten und Tutorials.

### 3.6.2 Screencast

die Bedienung von Software kann man auch als Textdokument mit Screenshots erklären. Viel einfacher ist es jedoch, die Software am eigenen Rechner zu bedienen und die Interaktion zusammen mit den Erklärungen als Audiospur aufzuzeichnen.

---

<sup>35</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Screencast>

<sup>36</sup><https://wikihow.com>

<sup>37</sup><https://www.ehow.com>

### 3.6.2.1 Vorgehensweise

1. Tool für die Screencast-Erstellung auswählen, z.B. PowerPoint, OneNote, , Snipping Tool, Snagit, Camtasia, Screenpresso, MS Teams, Zoom, OBS.
2. Text für die Tonspur stichpunktartig überlegen.
3. Desktop aufräumen und darauf achten, dass keine Fenster mit sensiblen Daten im Screencast zu sehen sind.
4. Screencast aufnehmen. Dabei auf gutes Mikrofon und ruhige Umgebung achten.
5. Screencast bei Bedarf schneiden.

### 3.6.3 Dokumentenbibliothek

Experten sammeln im Laufe Ihrer Arbeitshistorie meist beträchtliche Mengen an Dokumenten in elektronischer Form und als Papier an (mit Dokument sind hier z.B. auch E-Mails, Links oder Weblogs gemeint). Nur der Experte hat Überblick über die Ablageorte (z.B. Schreibtisch, Hängeregister, PC, Abteilungslaufwerk, Intranet) und darüber, welche der Dokumente relevant sind und welche vernichtet werden können (oftmals mehr als 90%).

Um dem Nachfolger den Zugang zu diesen Dokumenten zu ermöglichen müssen relevante Dokumente gefiltert, strukturiert und in einen Arbeitskontext gestellt werden. Die Dokumente werden dem Nachfolger in Form von einer oder mehrerer **Dokumentenbibliotheken** (en.: document repository) übergeben. Nicht mehr benötigte Dokumente werden gelöscht oder archiviert.

#### Vorgehensweise:

1. Relevante Dokumentquellen definieren, z.B. Schreibtisch, Ordnungssysteme im Büro (z.B. Regal, Aktenschrank, Hängeregister), Ordnungssysteme außerhalb des Büros (z.B. Archiv), Persönlicher PC, Persönliches Laufwerk, Abteilungslaufwerk, Projektlaufwerke, Intranet und andere Informationssystem
2. Ziel(e) für die Dokumentenbibliothek(en) definieren, z.B. Laufwerk, USB-Stick.
3. Dokumentquellen sichten und Ablagestruktur für die Dokumentenbibliothek(en) definieren.
4. Dokumente durch den Experten (oder mit dem Experten) sichten, aussortieren und in die Dokumentenbibliothek(en) überführen (lassen).
5. [optional] Dokumentenbibliothek(en) mit der persönlichen Wissenslandkarte bzw. dem persönlichen Wiki verlinken.
6. Dokumentenbibliothek(en) in einem moderierten Übergabegespräch mit Experte und Nachfolger durchsprechen (ggf. in Screencast).

#### Ressourcen und Hilfsmittel:



- Margit Gätjens-Reuter: Ablage. Information optimal organisieren<sup>38</sup>.
- Steinbrecher, W., Müll-Schnurr, M.: Prozessorientierte Ablage<sup>39</sup>.

### 3.6.4 Lessons Learned

Fehler sind die wichtigste Quelle für das Lernen, sie sollten in einer Organisation aber idealerweise nur einmal gemacht werden. Da nicht jeder Mitarbeiter an jedem Ereignis, bei dem Fehler gemacht wurden, beteiligt ist (Primärerfahrung), werden diese Erfahrungen in Form von Lessons Learned als Mikroartikeln dokumentiert und können so als Sekundärerfahrung bewahrt und (ver-)teilt werden.

#### Vorgehensweise:

1. Relevante Ereignisse definieren, zu denen Erfahrungen dokumentiert werden sollen (z.B. Projekte, Restrukturierungen, Stellenwechsel, Vorgänge).
2. Medium für die Lessons-Learned-Liste und die Dokumentation der Mikroartikel festlegen, z.B. OneNote, Word, Wiki), bestehende Lessons-Learned-System (z.B. Datenbanken).
3. Vorlage für die Mikroartikel definieren, z.B. wie Mikroartikel mit Thema, Geschichte, Einsicht, Folgerung, Anschlussfragen.
4. Themen in Lessons-Learned-Liste eintragen
5. Je Lessons Learned einen Mikroartikel erstellen
6. Lessons Learned in einem moderierten Übergabegespräch mit Experte und Nachfolger durchsprechen.

#### Ressourcen und Hilfsmittel:

- Willke: Systemisches Wissensmanagement<sup>40</sup>.

### 3.6.5 Erklärvideo

Bilder sagen mehr als 1.000 Worte. Kurze Videoaufnahmen von Versuchsaufbauten oder Sequenzen aus einer Schulung kombinieren Bilder mit Worten. Damit können auch komplexe Sachverhalte dem Nachfolger vermittelt werden.

#### Vorgehensweise:

1. Relevante Themen identifizieren, zu denen Erklärvideos erstellt werden sollen.
2. Produktionsumgebung definieren, z.B. Kamera (Webcam, Smartphone, Digitalkamera, Camcorder) und Software (Logitech Capture, Davinci Resolve, KDenlive, Windows Video Editor, OneNote)

---

<sup>38</sup><https://amzn.to/3jZWluB>

<sup>39</sup><https://amzn.to/3lQNQro>

<sup>40</sup><https://amzn.to/3lNd99t>

3. Zielgruppe für das Erklärvideo festlegen (Standard: nur Nachfolger) **Hinweis:** wichtig für die Inhalte, da schneiden eines Videos hinterher aufwändig!
4. Storyboard<sup>41</sup> festlegen (was wird wie aufgenommen)
5. Video aufzeichnen.
6. Video nachbearbeiten (z.B. Anfang und Ende schneiden, kritische Stellen schneiden).
7. Video an Nachfolger übergeben.

#### Ressourcen und Hilfsmittel:

- Interaktive, multimediale Materialien - Gestaltung von Materialien zum Lernen und Lehren<sup>42</sup> im Lehrbuch für Lernen und Lehren mit Technologien.

### 3.6.6 FAQ (Frequently Asked Questions)

Experten sind in der Organisation (und meist auch außerhalb) bekannt und beliebter Ansprechpartner für Fragen zu ihren Wissensgebieten, auf die ein Nachfolger meist noch keine Antwort weiß. Um dem Nachfolger ein Hilfsmittel an die Hand zu geben, um zumindest auf die am häufigsten gestellten Fragen eine Antwort geben zu können, wird gemeinsam mit dem Experten eine sog. FAQ (Frequently Asked Questions), ein Dokument mit häufig gestellten Fragen und deren Antworten, erstellt.

#### Vorgehensweise:

1. Relevante Wissensgebiete, zu denen FAQs erstellt werden sollen, definieren.
2. Medium für die Dokumentation festlegen, z.B. OneNote, Word, Wiki
3. Je Wissensgebiet häufig gestellte Fragen formulieren und festhalten **Hinweis:** wenn es sich um mehr als 10 Fragen handelt, kann es sinnvoll sein, die Fragen in mehrere Fragengruppen zu gruppieren und jeder Fragengruppe einen Namen zu geben.
4. Antworten zu häufig gestellten Fragen formulieren und festhalten
5. FAQs in einem moderierten Übergabegespräch mit Experte und Nachfolger durchsprechen.

#### Ressourcen und Hilfsmittel:

- Gute Beispiele zu FAQs gibt es im Internet FAQ Archiv<sup>43</sup>

### 3.6.7 Memex

Das Gedächtnis eines jeden Menschen ist begrenzt. Deswegen wird im Zuge eines Expert Debriefing ein Memex zur Wissensdokumentation eingesetzt, in das der Experte beliebige Eintragungen machen

<sup>41</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Storyboard>

<sup>42</sup><http://l3t.tugraz.at/index.php/LehrbuchEbner10/article/view/38>

<sup>43</sup><http://www.faqs.org>

kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass wichtige Dinge vergessen werden, sinkt dadurch stark. Der Memex kann z.B. in Form eines OneNote-Notizbuchs oder als Wiki angelegt werden.

**Vorgehensweise:**

1. Tool für den Memex festlegen und gemeinsam mit dem Experten einrichten (z.B. OneNote, persönliches Wiki)
2. Kurzeinweisung für Experten geben, damit dieser den Memex bedienen kann.
3. Inhalte im Memex erstellen (kontinuierlich während des Expert Debriefings).
4. Memex an Nachfolger übergeben und in einem Übergabegespräch mit Experte und Nachfolger durchsprechen.

**Ressourcen und Hilfsmittel:**

- Wikipedia-Artikel Memex<sup>44</sup>

**3.6.8 Podcast**

Wissen ist immer in einen Kontext eingebettet. Dieser Kontext ist in einer erzählten Geschichte leichter zu transportieren, als in geschriebenen Text. Darüber hinaus ist es einfacher, etwas zu erzählen als etwas aufzuschreiben.

Wir wissen immer mehr, als wir sagen können und wir sagen immer mehr, als wir aufschreiben können - Larry Prusak

Vor diesem Hintergrund dient ein Podcast dazu, einen Zusammenhang in Audioform darzustellen und einem Nachfolger zu vermitteln. Podcasts werden als Werkzeug immer dann eingesetzt, wenn der Nachfolger nicht an den Maßnahmen teilnehmen kann, z.B. als Podcast mit Durchsprache der Aufgaben der persönlichen Wissenslandkarte.

**Vorgehensweise:**

1. Relevante Themen identifizieren, zu denen Podcasts erstellt werden sollen.
2. Produktionsumgebung definieren, z.B. Mikrofon, Audio-Rekorder, Audio-Editor
3. Zielgruppe für den Podcast festlegen (Standard: nur Nachfolger) **Hinweis:** wichtig für die Inhalte, da schneiden eines Podcasts hinterher aufwändig!
4. Podcast aufzeichnen.
5. Podcast nachbearbeiten (z.B. Anfang und Ende schneiden, kritische Stellen schneiden).
6. Podcast an Nachfolger übergeben. **Hinweis:** sicherstellen, dass Nachfolger über die Infrastruktur verfügt, um Podcasts anhören zu können (z.B. Audioplayer, Kopfhörer).

---

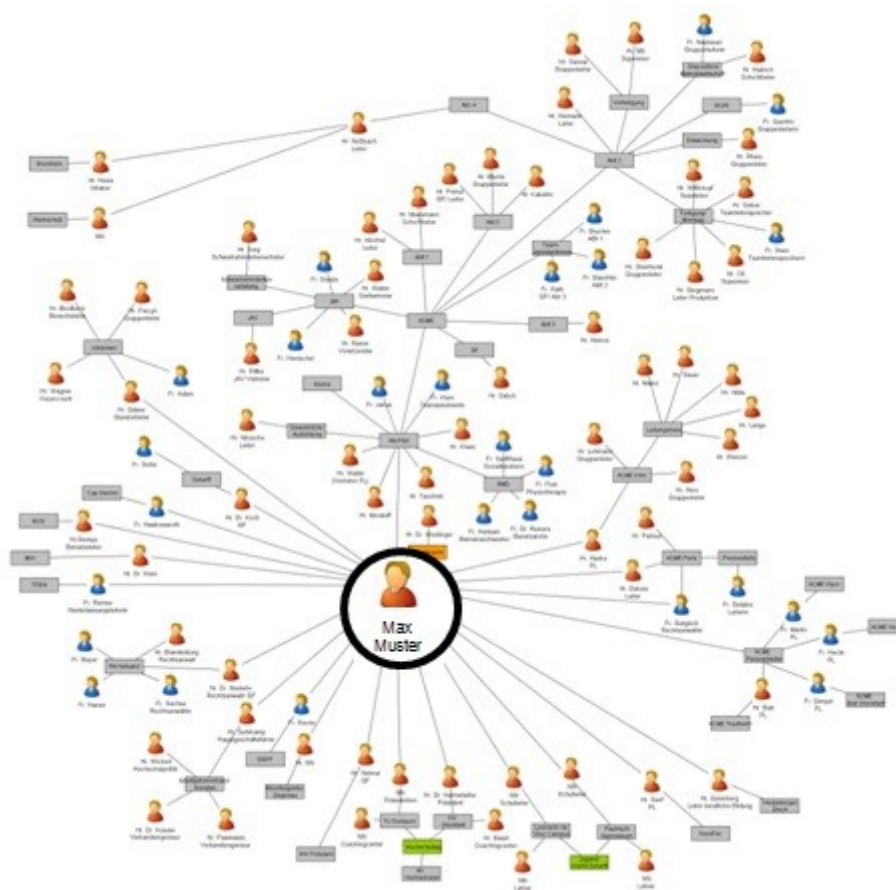
<sup>44</sup><https://de.wikipedia.org/wiki/Memex>

### Ressourcen und Hilfsmittel:

- Audacity<sup>45</sup> - freier Audioeditor und -rekorder.
- Sprachmemo App auf dem Smartphone (z.B. iPhone)
- lernOS Podcasting Leitfaden<sup>46</sup> mit vielen Tipps und Tricks rund um die Audioproduktion

### 3.6.9 Soziales Netzwerk Diagramm

Ein soziales Netzwerk Diagramm (auch Beziehungslandkarte) zeigt Personen (Knoten des Diagramms) und Beziehungen zwischen Personen (Kanten des Diagramms). Das Diagramm zeigt somit das Beziehungsgeflecht des Experten. Das Diagramm kann durch eine kommentierte Ansprechpartnerliste mit Hinweisen zu Personen und Institutionen ergänzt werden.



**Abbildung 4:** Beispiel Soziales Netzwerk Diagramm, mit yED erstellt

<sup>45</sup><http://audacity.sourceforge.net>

<sup>46</sup><https://cogneon.github.io/lernos-podcasting/de/>

**Vorgehensweise:**

1. Relevante Ansprechpartner in Ansprechpartnerliste eintragen.
2. Welche Personen sind für die Ausführung der Aufgaben wichtig? **Hinweis:** Personen können z.B. Kunden, Lieferanten, Partner, Interessensgruppen (Stakeholder), Wettbewerber, Verbände sein.
3. Welche Personen kontaktieren Sie häufig?
4. Welche Personen sind für Sie bei der Lösung von Problemen wichtig?
5. Zu welchen Personen halten Sie regelmäßig Kontakt, um informiert zu sein?
6. Für wen sind Sie wichtig? Wer kontaktiert Sie häufig?
7. Bei Bedarf: auch Organisationen, Projekte, Städte, Länder, Regionen etc. im Diagramm eintragen.
8. Beziehungen zwischen Ansprechpartnern (ggf. über Organisationen) in sozialem Netzwerk Diagramm darstellen.

**Ressourcen und Hilfsmittel:**

- yED<sup>47</sup> - Grafikeditor, zur Darstellung eines soziales Netzwerk Diagramms. Wichtige Funktion ist das automatische layouten des Netzwerks, da das sonst sehr viel manuellen Aufwand erzeugt.

**3.6.10 Voice over PowerPoint**

Oftmals ist wichtiges implizites Wissen „zwischen den Spiegelstrichen“ in PowerPoint-Präsentationen versteckt. Bei einer Voice over PowerPoint wird eine PowerPoint-Datei mit einer Audiospur (ggf. auch Video) angereichert und somit leichter verständlich da der gesprochene Text mit aufgenommen wird. Der Aufwand für den Experten ist deutlich geringer, als bei der Dokumentation in den Textnotizen von Powerpoint. Die Audioaufzeichnung kann hinterher je Folie ausgetauscht werden, so dass multimediale PowerPoints leicht an sich verändernden Inhalt angepasst werden können.

**Vorgehensweise:**

1. Mikrofon an das Notebook anschließen (z.B. Videokonferenz-Headset, oder Freisprecheinrichtung, wenn mehrere Personen sprechen)
2. PowerPoint-Datei öffnen
3. Aufzeichnung starten: Bildschirmpräsentation -> Bildschirmpräsentation aufzeichnen (dort können auch Mikrofon und Kamera ausgewählt werden)
4. Aufzeichnung starten
5. Text einsprechen (1-2 Sek. Pause zum Folienwechsel). Um eine hohe Flexibilität zu gewährleisten, soll der Text pro Seite bzw. logischer Einheit gesprochen werden. Dadurch können später einzelne Seiten und deren Texte ausgetauscht werden, ohne die Gesamtaufnahme wiederholen zu müssen.

---

<sup>47</sup><http://www.yworks.com>

**Hinweis:** zwischen den Folien etwas Pause lassen, das erleichtert die Nachbearbeitung bei Fehlern oder Aktualisierungen.

6. Aufzeichnung stoppen und PowerPoint-Datei speichern
7. Probehören, bei Bedarf einzelne Folien neu vertonen

#### Ressourcen und Hilfsmittel:

- Hilfe-Seite Aufzeichnen einer Bildschirmpräsentation mit Kommentaren und Folienanzeigedauern<sup>48</sup> von Microsoft

## 4 Lernpfad

1. **Teste deine Schreibgeschwindigkeit:** gehe auf [zehnfinger.com](https://zehnfinger.com)<sup>49</sup> und teste deine Schreibgeschwindigkeit und Fehlerrate. Ziel sollte eine Geschwindigkeit von größer 200 Anschlägen pro Minute und eine niedrige, einstellige Fehlerrate sein. Zur Verbesserung der Schreibgeschwindigkeit kannst du Tools wie TypeFaster<sup>50</sup> oder TIPP10<sup>51</sup> verwenden.
2. **Lerne deine MindMap-Software kennen:** wähle die MindMap-Software, die du im Expert Debriefing verwenden möchtest. Oft verwendet werden Freeplane (ggf. Freemind, wird aber nicht mehr weiterentwickelt), XMind und MindManager. Mache dich mit den Funktionen und Tastaturkürzeln vertraut, um die Software möglichst schnell bedienen zu können.
3. **Strukturiere einen Text als MindMap:** verwende den Artikel Wissenstransfer und organisationales Lernen mit Expert Debriefing und Wikis<sup>52</sup> von Karin Hartmann und Simon Dückert, um diesen in eine strukturierte MindMap zu überführen.
4. **Strukturiere einen Podcast als MindMap:** verwende den Podcast 14 Jahre Wissensmanagement bei Schaeffler<sup>53</sup> mit Paul Seren und Simon Dückert, um diesen in eine strukturierte MindMap zu überführen. Halt den Podcast dabei möglichst selten an.
5. **Baue deine eigene Wissenslandkarte auf:** verwende die Anleitung im Grundlagenkapitel dieses Leitfadens, um deine eigene Wissenslandkarte aufzubauen. Exportiere die Wissenslandkarte auch in einem Format, dass du Personen ohne die MindMap-Software weitergeben kannst.
6. **Erstelle dein eigenes Expert Debriefing Szenario:** verwende die Anleitung zum Vorgespräch im Grundlagenkapitel, um ein mögliches Szenario zu entwickeln, bei dem Wissensbewahrung in deiner Situation notwendig werden könnte (z.B. Unternehmenswechsel, längere Abwesenheit, Übergabe eines Teils der Aufgaben).

<sup>48</sup><https://support.microsoft.com/de-de/office/aufzeichnen-einer-bildschirmpr%C3%A4sentation-mit-kommentaren-und-folienanzeigedauern-0b9502c6-5f6c-40ae-b1e7-e47d8741161c>

<sup>49</sup><https://www.zehnfinger.com/test.php>

<sup>50</sup>[https://portableapps.com/apps/education/typedefaster\\_portable](https://portableapps.com/apps/education/typedefaster_portable)

<sup>51</sup>[https://portableapps.com/apps/education/tipp10\\_portable](https://portableapps.com/apps/education/tipp10_portable)

<sup>52</sup>[https://www.dgfp.de/hr-wiki/Wissenstransfer\\_und\\_organisationales\\_Lernen\\_mit\\_Expert\\_Debriefing\\_und\\_Wikis.pdf](https://www.dgfp.de/hr-wiki/Wissenstransfer_und_organisationales_Lernen_mit_Expert_Debriefing_und_Wikis.pdf)

<sup>53</sup><https://cogneon.de/2015/02/05/m2p013-14-jahre-wissensmanagement-bei-schaeffler/>

7. **Starte ein kleines Praxisprojekt:** suche dir eine Versuchsperson, mit der du ein kleines Praxisprojekt durchführen und darin alle Schritte des Expert Debriefing Referenzprozess ausprobieren kannst. Erkläre der Person den Expert Debriefing Prozess und achte darauf, welche Fragen gestellt werden.
8. **Führe das Vorgespräch und baue die Wissenslandkarte auf:** verwende einen ersten Termin, um darin das Vorgespräch zu führen und im Anschluss die Wissenslandkarte aufzubauen. Im ersten Praxisprojekt können die Inhalte der Wissenslandkarte exemplarisch sein, um die benötigte Zeit zu verkürzen.
9. **Leite den Maßnahmen-Plan ab:** leite im Folgetermin den Maßnahmen-Plan gemeinsam mit deiner Testperson ab. Schaut euch dabei explizit auch die Werkzeuge der Expert Debriefing Toolbox an und überlegt, welche Tools und Methoden in diesem Praxisprojekt sinnvoll sein könnten.
10. **Experimentiere mit der Expert Debriefing Toolbox:** probiere Maßnahmen aus, die in deinen Expert Debriefings in Zukunft relevant sein könnten. Experimentiere dabei auch mit Methoden und Tools, mit denen du bisher noch keine Erfahrung hast, z.B. OneNote, Screencast, Podcasts, Voice-over-PowerPoint oder sozialen Netzwerkdiagrammen.
11. **Führe das Reflexionsgespräch:** verwende ca. 30 Minuten für ein Reflexionsgespräch. Frage deine Testperson dabei auch nach konkretem Feedback zu dir als Moderator. Das Praxisprojekt ist eine gute Chance, sehr offenes und ehrliches Feedback zu bekommen.

**ProTip:** in der Kategorie Expert Debriefing<sup>54</sup> auf der Community Plattform CONNECT kannst du dich mit anderen Moderatoren vernetzen, Fragen stellen und Erfahrungen teilen.

## 5 Anhang

### 5.1 Exkurs: Fragetechniken im Expert Debriefing

Der Aufbau einer persönlichen Wissenslandkarte erfolgt als Dialog zwischen dem Moderator und dem Experten (ggf. ist auch der Nachfolger anwesend).

Als Moderator setzen Sie Fragetechniken ein. Das Ziel der angewandten Fragetechnik ist es, den Dialog zu beginnen bzw. zu vertiefen und den Gesprächspartner dabei rhetorisch zu lenken. (Wichtig: Lenken und nicht manipulieren!)

Die Fragetechniken können klassifiziert werden, z.B. nach

- Offene Fragen
- Geschlossene Fragen

---

<sup>54</sup><https://community.cogneon.de/c/topics/expert-debriefing>

- Reflektierende Fragen
- Hypothetische Fragen

Im Expert Debriefing kommen immer Mischformen vor. Hinter den Beispielen sind die Anwendungsbereiche im Prozess aufgeführt (pWLK = Persönliche Wissenslandkarte allgemein/ SND = Soziales Netzwerkdiagramm)

**Offene Fragen:**

- Was haben Sie vorher alles gemacht? (Arbeitshistorie)
- In welchen Rollen sind sie unterwegs? (Aufgaben)
- Was waren Ihre Aufgaben? (Aufgaben/ Arbeitshistorie)
- Welche Ansprechpartner hatten Sie? (pWLK/SND)
- Woran machen Sie das fest? (Aufgaben)
- Wer kann dazu noch etwas sagen/ beitragen? (pWLK/SND)
- Wie würden Sie das formulieren? (pWLK/SND)

**Geschlossene Fragen:**

- Wie lange wollen wir in der Arbeitshistorie zurückgehen? (Arbeitshistorie)
- Wo ist das eingeflossen? (Frage nach der Dokumentation)
- Ist „A“ wichtiger als „B“? – (Priorisierung der Aufgaben)
- Ist das so korrekt aufgenommen? – (Erstellung der pWLK)

**Reflektierende Fragen:**

- Habe ich das richtig verstanden, dass ... (pWLK/ Podcast)

**Hypothetische Fragen:**

- Was ist das schlimmste, was ihrem Nachfolger passieren könnte?
- Was kann in den ersten 3 (6/ 9) Monaten nach ihrem Weggang passieren?
- Wenn Sie noch 3 Monate länger bleiben würden, was würden Sie dann machen?
- Welche Ideen haben Sie, die noch nicht umgesetzt wurden?
- Wenn Sie etwas ändern könnten, was wäre es?

## 5.2 Änderungshistorie



Version	Bearbeitet von	Beschreibung Änderung	Datum
1.0	Simon Dückert	Erstellung des Expert Debriefing Leitfadens im Rahmen des Expert-Debriefing-Einführungsprojektes bei Schaeffler <sup>55</sup> .	2006
2.0	Simon Dückert	Beschreibung des neuen Prozesses, Überarbeitung des Werkzeugkastens.	09.02.2009
2.1	Marc Nitschke, Simon Dückert	Überarbeitung des Prozesses, Integration des Werkzeugkastens.	23.06.2011
2.2	Marc Nitschke	Ergänzungen in 2.1 Vorgespräch führen, 2.3 Persönliche Wissenslandkarte aufbauen und 2.4 Maßnahmen ableiten.	08.10.2012
2.3	Marc Nitschke	Einfügung der Kapitel 1.2 Erfolgsfaktoren für die Durchführung und 2.2 Exkurs: Fragetechniken.	21.11.2012
2.4	Simon Dückert	Überführung des Leitfadens in das Format der lernOS Leitfäden. Keine inhaltlichen Anpassungen.	19.11.2018
3.0	Simon Dückert	Überarbeitung des Grundlagen-Kapitels, Aktualisierung der Toolbox und der Tool-Beschreibungen, Ergänzung der Übungen aus der Cogneon Ausbildung zum Expert Debriefing Moderator.	05.10.2020

<sup>55</sup><https://cloud.cogneon.de/s/WiiRfj64CFoc3g2>