

# Die Methode Expert Debriefing

- Wissenssicherung bei ausscheidenden Mitarbeitern  
eingebettet in das Konzept der Lernenden Organisation -

Paul Seren (Schaeffler KG),  
Simon Dückert (Cogneon GmbH)

***Abstract.** Die demographische Entwicklung in der Bevölkerung macht auch vor Unternehmensgrenzen nicht halt. Viele Organisationen sehen sich mit der Situation konfrontiert, dass in den nächsten Jahren wichtige Wissens- und Erfahrungsträgern aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden. Vor dem Hintergrund des sich verschärfenden Fachkräftemangels bis 2015 und der Tatsache, dass langjährige Erfahrung eine wichtige Voraussetzung für innovative Produkte ist, entwickelt sich dieser Sachverhalt zunehmend zum Risiko. Dieser Beitrag beschreibt am Beispiel der Schaeffler KG, einem Hersteller von Wälz- und Gleitlagern mit ca. 58.000 Mitarbeitern, die Methode Expert Debriefing, mit der systematisch Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern bewahrt werden kann. Die Methode wird über den Wissensbewahrungskreislauf in der Organisation verankert und in das Konzept der Lernenden Organisation integriert.*

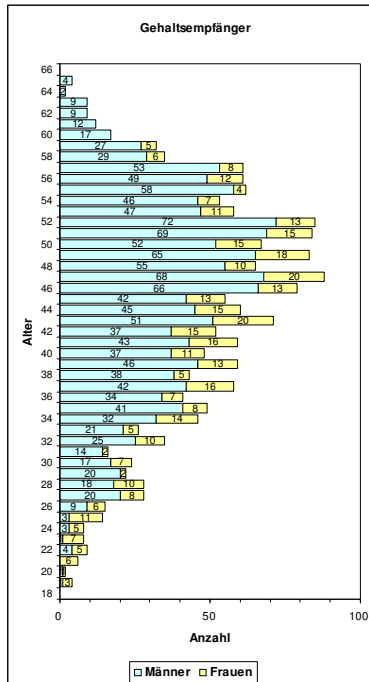
## 1. Problemstellung

Durch die demographische Entwicklung in Deutschland sehen sich viele Unternehmen mit der Situation konfrontiert, dass in den nächsten zehn Jahren langjährige Mitarbeiter in den Ruhestand gehen und damit wichtige Wissens- und Erfahrungsträger im Unternehmen fehlen. Vorruhestandslösungen und der sprichwörtliche „Jugendwahn“ bei der Einstellung neuer Mitarbeiter verstärken diese Entwicklung, die für eine Organisation mehrere unangenehme Effekte mit sich bringt.

Mit den ausscheidenden Erfahrungsträgern steigt die Gefahr, bereits erkannte Fehler noch einmal zu machen bzw. das Rad neu zu erfinden. Es fehlen dann nämlich die Mitarbeiter, die wissen „dass das schon damals nicht funktioniert hat“ bzw. die sich daran erinnern „da hatten wir doch schon mal einen Lösungsansatz“.

Ein weiterer unangenehmer Effekt bezieht sich auf die im globalen Wettbewerb immer wichtiger werdenden Innovationen (Deutschland als Innova-

tionsstandort). Langjährige Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungsschatz sowie ihrem Prozess-, Fach-, Kunden-, Lieferanten- und Marktwissen sind in der Lage Bekanntes und Neues zu kombinieren und damit einen wichtigen Beitrag zu neuen Produkten und Technologien zu leisten („Innovation braucht Tradition“). Eine Fähigkeit, die unerfahrene Mitarbeiter (noch) nicht haben und die auch nicht durch den Einsatz von Kreativitätsmethoden kompensiert werden kann.



## 2. Lösungsansatz

Bei der Schaeffler Gruppe ist durch ein ungewöhnlich starkes Wachstum in den letzten Jahren und einem damit verbundenen Integrationsbedarf von Organisationseinheiten die Erfahrungswertgabe zwar notwendig geworden – aber zum Teil mit Zurückhaltung bei den Mitarbeitern verbunden.

Die Überalterung der Belegschaft resultiert u.a. aus der Maschinenbaukrise Anfang der 90er Jahre, durch die jüngere Mitarbeiter das Unternehmen verlassen haben. Durch die bereits erwähnte Einstellungspraxis wurde die Situation weiter verschärft. In den nächsten 3-10 Jahren wird die Herausforderung darin bestehen, den Umfang des unausweichlichen Wissensver-

lustes zu minimieren. Als Lösung, wurde die Methode „Expert Debriefing“ durch die Abteilung Wissensmanagement im Unternehmen eingeführt. Die Methode sollte im Rahmen der Personalentwicklungsprozesse im Unternehmen verankert werden, um den Anforderungen der nächsten Jahre systematisch begegnen zu können.

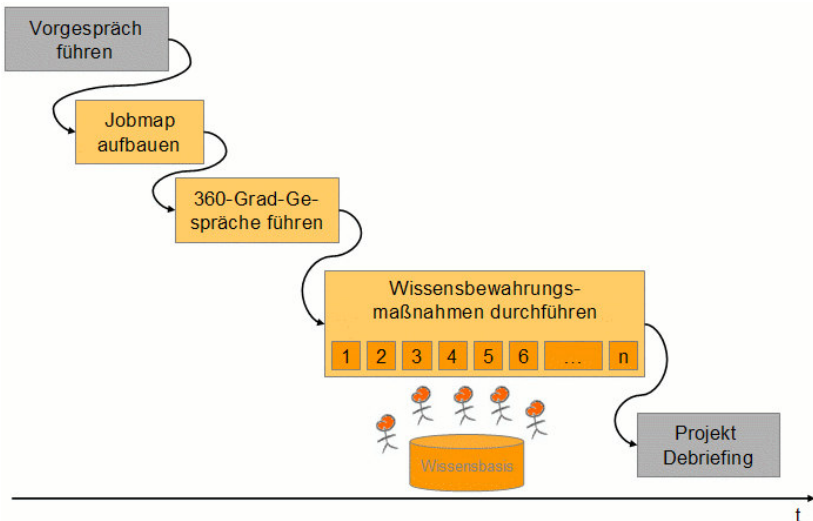
Die Strategie der Herangehensweise wurde so gewählt, dass zunächst zwei Projekte mit ausscheidenden Experten mit der Cogneon Methode Expert Debriefing durchgeführt wurden, um Möglichkeiten sowie Grenzen einer solchen Methode im Kontext der Schaeffler KG auszutesten. Mit den Erfahrungen aus den beiden Projekten, die von Herbst 2005 bis Frühjahr 2006 durchgeführt wurden, sollte die Methode spezifisch für die Organisation angepasst und in die Prozesse der Organisation integriert werden.

Wichtig bei der gesamten Vorgehensweise war das Bewusstsein aller Beteiligten über zwei Tatsachen: Erstens, dass das Expert Debriefing ein Hilfsmittel ist, das es in einer „idealen Lernenden Organisation“ nicht mehr geben sollte. Zweitens, dass das Expert Debriefing nicht als „Dienstleistung“ der Wissensmanagement-Abteilung angeboten, sondern in bestehende Prozesse der Organisation integriert werden sollte.

Im Folgenden werden die Methode, die beiden Pilotprojekte, die gemachten Erfahrungen und die Anpassung der Methode beschrieben sowie ein Ausblick auf weitere Aktivitäten gegeben.

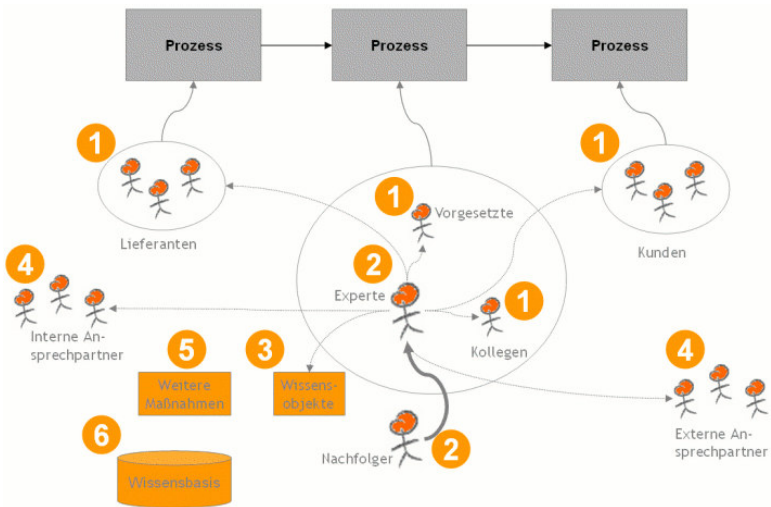
## **2.1 Die Cogneon Methode Expert Debriefing**

Die Cogneon Methode Expert Debriefing besteht aus drei Phasen: „Jobmap aufbauen“, „360-Grad-Gespräche führen“ und „Wissensbewahrungsmaßnahmen durchführen“.



In der Phase „Jobmap aufbauen“ wird mit dem Experten die sog. Jobmap aufgebaut. Darunter verstehen wir eine Mindmap, die auf oberster Ebene nach „Arbeitshistorie“, „Aufgaben“, „Wissensobjekte“ und „Ansprechpartner“ gegliedert ist. Zusammen mit dem Experten werden wichtige Stationen seiner Arbeitshistorie, sein aktuelles Aufgabenportfolio, wichtige (physische und elektronische) Wissensobjekte sowie sein Ansprechpartnernetzwerk erhoben. Das Aufgabenportfolio wird durch den Experten priorisiert sowie daraufhin überprüft, ob Nachfolger für die Aufgaben bereits definiert sind (Kontinuität). Den Abschluss dieser ersten Phase bildet ein Brainstorming darüber, welche Wissensbewahrungsmaßnahmen in Bezug auf die Aufgaben durchgeführt werden könnten.

Mit der Jobmap als Ausgangspunkt startet die zweite Phase „360-Grad-Gespräche führen“. Hierbei wird die Rolle des Experten aus einer 360-Grad-Sicht analysiert. Gesprächspartner sind Vorgesetzte, Kollegen, Mitarbeiter, (interne) Lieferanten sowie (interne) Kunden. In diesen Gesprächen (im Regelfall unter Beteiligung von 5 bis 20 Personen) werden Fragestellungen behandelt, die den Experten („Bei welchen Gelegenheiten haben Sie zusammengearbeitet?“, „Welche Fähigkeiten zeichnen den Experten aus?“, „Was weiß der Experte, was andere nicht wissen?“) sowie die Zukunft („Was könnte passieren, nachdem der Experte das Unternehmen verlassen hat?“) betreffen.



Jeder Gesprächspartner hat die Gelegenheit, die aus dem Brainstorming der ersten Phase hervorgegangenen Wissensbewahrungsmaßnahmen auch aus seiner Sicht zu priorisieren. Die Priorisierungen aller Gesprächspartner werden in einer Übersicht zusammengefasst und ausgewertet.

Erfolgt	Maßnahme	Zugehörige Aufgabe	Priorität									
			gesamt	Experte	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Stakeholder 5	Stakeholder 6	Stakeholder 7	Stakeholder 8
OK			1	1,4	1	1	1	2	1	3	1	1
OK			1	2	1	3	1	3	2	2	3	2
			1	2	1	3	1	3	2	2	3	2

Aus der Auswertung der 360-Grad-Gespräche ergeben sich die konkreten Maßnahmen für die dritte Phase „Wissensbewahrungsmaßnahmen durchführen“. In dieser Phase werden aus einem Methodenpool je nach Bedarf unterschiedliche Methoden ausgewählt. Beispiele hierfür sind „Wissenslandkarte aufbauen“, „Podcast zur Arbeitshistorie erstellen“, „Wissensfloater erstellen“ (Multimedial aufbereitete Präsentationen), „Daumenregel-

sammlung erstellen“, „FAQ erstellen“, „Ansprechpartnernetzwerk dokumentieren“, „Kernwissensobjekte erheben und kommentieren“, „Aufgaben dokumentieren“ und „Wiki-Wissensbasis erweitern“.

## **2.2 Durchführung der Expert Debriefings**

Für die beiden, mit dieser standardisierten Methode exemplarisch durchgeführten Projekte wurden zwei Mitarbeiter in sehr unterschiedlichen Szenarien ausgewählt, um Möglichkeiten und Grenzen der Methode herauszuarbeiten.

Mitarbeiter 1 (M1) war seit vier Jahren im Unternehmen und Experte in den Methoden des Innovationsmanagements. Zum Zeitpunkt seines Ausscheidens standen bereits zwei Nachfolger fest, die in den Expert-Debriefing-Prozess involviert werden konnten. Die Dauer der Begleitung von Experte/Nachfolgern wurde mit 7 Tagen bewusst kurz gewählt.

Mitarbeiter 2 (M2) war seit 22 Jahren im Unternehmen und war in vielen verschiedenen Funktionen tätig (Vertrieb, Konstruktion, Berechnung, Vertragsprüfung, Anwendungstechnik, Schulung). Zum Zeitpunkt des Expert Debriefings stand noch kein Nachfolger fest. Die Dauer der Begleitung des Experten betrug 22,5 Tage.

Die Ergebnisse aus den beiden Expert Debriefings (...auf der Knowtech können wir hier einige Beispiele zeigen ...) waren z.B. Jobmaps, Checklisten, Daumenregelsammlungen. Ansprechpartnerstrukturen (interne und externe Ansprechpartner), Maßnahmenpakete zur Prozessverbesserung, Wissensfloater, Podcasts, Wiki-Artikel, dokumentierte Arbeitshistorien und intern moderierte Workshops mit Stakeholdern. Großen Wert wurde darauf gelegt, dass alle entstandenen Wissensobjekte einen „Besitzer“ bekamen, der die Pflege in Zukunft sicherstellt.

Ein weiteres wichtiges Ergebnis war die Schaeffler Wissenslandkarte, eine strukturierte, graphische Übersicht über die relevanten Fachwissensgebiete der Organisation. Neben dem rein kommunikativen Aspekt (die Wissenslandkarte wird als Poster verteilt), wurde die Wissenslandkarte auch dazu verwendet, die Wiki-Wissensbasis nach Wissensgebieten zu strukturieren und zu steuern.

Darüber hinaus wurden in den 360-Grad-Gesprächen viele Erkenntnisse über die Bedürfnisse der Mitarbeiter gewonnen, die direkt in das ganzheitliche Wissensmanagement-Konzept einfließen konnten.

## **2.3 Anpassung und Integration der Methode**

Auf Basis der gemachten Erfahrungen wurde die Methode angepasst und in einem Projekt-Paket für den Prozessbegleiter zusammengefasst. Das Projekt-Paket enthält eine vorstrukturierte Verzeichnisvorlage, einen Leitfaden, eine Projektpräsentation, eine Checkliste sowie alle Vorlagen, die im Laufe des Prozesses benötigt werden (Jobmap, Auswertung der 360-Grad-Gespräche, Project Debriefing Checkliste etc.). Zusätzlich wurde eine Kurzversion des Expert Debriefings in Form einer zweiseitigen Checkliste erstellt, die autark ohne einen Prozessbegleiter abgearbeitet werden kann. Die Project Debriefing Checkliste enthält neben den klassischen Fragestellungen auch die Frage „Warum war dieses Expert Debriefing notwendig?“, um herauszufinden, durch welche Maßnahmen Expert Debriefings in Zukunft überflüssig gemacht werden könnten.

### **3. Erfahrungen**

Die wichtigsten Erfahrungen aus den beiden Expert Debriefings sind:

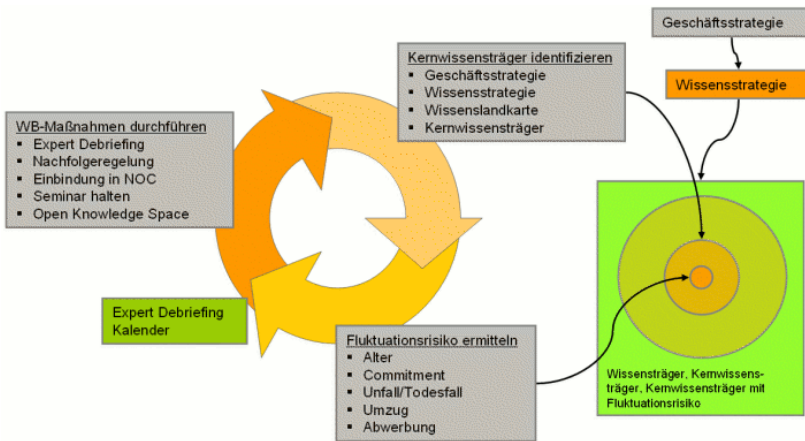
- In einem technisch orientierten Unternehmen muss der Prozessbegleiter der Expert Debriefings einen ausreichenden Grad an Fachkenntnissen haben, um vom Experten akzeptiert zu werden. Dies sprach gegen den ursprünglichen Plan, die Prozessbegleiter in einer Stabsabteilung (z.B. Personal) anzusiedeln.
- Die Zeit für das Expert Debriefing ist organisational nicht eingeplant, der Experte wird zum Ende seines Beschäftigungsverhältnisses von vielen Ansprechpartnern „nachgefragt“. Das führt dazu, dass eine Terminfindung sehr schwierig ist. Wichtig ist, die Debriefing-Phase zu etwas ähnlich Selbstverständlichem werden zu lassen, wie die Einarbeitungsphase bei neuen Mitarbeitern.
- Viele Aufgaben und Rollen, die der Experte wahrnimmt und als wichtig einstuft, sind in den offiziellen Prozess- und Stellenbeschreibungen nicht enthalten. Die Kontinuität ist also nur „zufällig“ gewährleistet. An dieser Stelle kann das Expert Debriefing einen wichtigen Beitrag zu Transparenz und Systematisierung leisten.
- Ein großes Problem besteht in der Vorhaltung von individuellen Wissensbasen in Form von Dokumentsammlungen, Loseblattsammlungen sowie lokalen Datei- und E-Mailbeständen, die bei einem Expert Debriefing mühsam „durchforstet“ werden müssen und nicht vollständig erschlossen werden können. Hier können Modelle wie das Cognéon (K)M Framework zusammen mit einer standardisierten Ablagesystematik helfen, klare Abgrenzungen zwischen individuellen und organisationalen Wissensbeständen zu definieren.

- Die Jobmap ist nicht nur ein geeignetes Werkzeug im Expert Debriefing, sondern kann und sollte von jedem Wissensarbeiter als Instrument des persönlichen Wissensmanagements gepflegt werden. Abgebildet in einer Mindmap oder einem Wiki-System ist die Einführung von Jobmaps eine Maßnahme, um Expert Debriefings in Zukunft überflüssig zu machen.
- Steigende Dynamik und Komplexität im Umfeld einer Organisation führen dazu, dass neue Mitarbeiter die Vorgeschichte und alle für sie relevanten Zusammenhänge nicht mehr kennen. Die Fähigkeit Systemdenken („den Wald und die Bäume sehen“) sollte daher in Weiterbildungsmaßnahmen aufgenommen werden.
- Ein Expert Debriefing ist nur auf einer abstrakten Ebene ein wiederholbarer Prozess, da jedes Projekt anders ist. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an den Prozessbegleiter (Soziale Kompetenz, Medienkompetenz, (eine gewisse) Fachkompetenz).
- Aus den 360-Grad-Gesprächen ergeben sich wichtige Erkenntnisse über die Rolle des Experten, die vom Experten selber so gar nicht gesehen werden und damit auch nicht von ihm alleine erhoben werden könnten. Darüber hinaus dienen die 360-Grad-Gespräche der Bewusstseinsbildung und der Verbreitung der erwarteten Ergebnisse des Expert Debriefings und leisten somit einen Beitrag zum Wissenstransfer.
- Genau so wichtig wie die gemeinsamen Termine mit Prozessbegleiter, Experte und Nachfolger sind die „Hausaufgaben“ zwischen den Terminen, bei denen Experte und Nachfolger zusammenarbeiten. Das Beobachten des Experten bei seinen Tätigkeiten führt zu Transfer von implizitem Wissen. Hier liegt ein großes Risiko, wenn der Nachfolger nicht in den Prozess integriert werden kann.

#### 4. Ausblick

Die nächsten Schritte bestehen darin, die Methode Expert Debriefing in dem ganzheitlichen Kontext der Lernenden Organisation zu sehen und mit anderen Prozessen zu verbinden. Konkret sind hier der Wissensbewahrungskreislauf, das Schaeffler Wiki und der Schaeffler Open Knowledge Space zu nennen, die im Folgenden skizziert werden.

Der Wissensbewahrungskreislauf besteht aus den Teilprozessen „Kernwissensträger identifizieren“, „Fluktuationsrisiko ermitteln“ und „Wissensbewahrungsmaßnahmen durchführen“.



In der ersten Phase „Kernwissensträger identifizieren“ wird aus der Geschäftsstrategie eine Wissensstrategie abgeleitet und in Form einer Wissenslandkarte und konkreten Maßnahmen jährlich operationalisiert. Wissensträger, die Wissen in Bezug auf strategisch wichtige Wissensgebiete haben, werden Kernwissensträger genannt. Diese werden über die Mitarbeiterentwicklungsgespräche ermittelt. In der zweiten Phase „Fluktuationsrisiko ermitteln“ wird das bestehende Risiko des Wissensverlusts eingeschätzt. In Bezug auf die Kernwissensträger wird z.B. geprüft, ob altersbedingtes Ausscheiden droht und ob es sich um lokales, also nur bei einem oder wenigen Wissensträgern vorhandenes, Wissen handelt. Ergebnis dieser Phase ist der Expert-Debriefing-Kalender, eine Übersicht, welche Experten in den nächsten Jahren ausscheiden und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Diese Maßnahmen können Expert Debriefings, aber auch Integration des Experten in den Schulungsbetrieb, Freistellung des Experten zur Dokumentation von Wissen oder die Teilnahme am Schaeffler Open Knowledge Space sein.

Auf Basis des Cogneon CKM Framework wurde ein Strukturierungskonzept für den Aufbau einer unternehmensweiten Wiki-Wissensbasis erstellt und bereits für die Dokumentation der Inhalte des Expert Debriefings genutzt. Weiterhin wird die Wiki-Wissensbasis als wichtiger Bestandteil des Schaeffler Open Knowledge Space verwendet.

Der Schaeffler Open Knowledge Space ist eine monatliche, zweistündige und freiwillige Veranstaltung zur Wissenskommunikation von Mensch zu Mensch. Das Veranstaltungskonzept, das in Anlehnung an die Wissensmanagement-Stammtische der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. und die Cogneon Knowledge Jams erstellt wurde, beinhaltet vier Themenbeiträ-

ge. Drei Themenbeiträge sind fachlich, mit der Schaeffler Wissenslandkarte als „rotem Faden“, ein Themenbeitrag behandelt ein Metathema zum Umgang mit Wissen. Ein offenes Networking bildet den Abschluss und ermöglicht den Aufbau von sozialen Netzwerken und Communities of Practice.

## Literatur

- [1] Peter M. Senge: The 5th Discipline. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990.
- [2] C. Otto Scharmer, Josef Jaworski, Betty Sue Flowers, Peter M. Senge: Presence: An Exploration of Profound Change in People, Organizations, and Society. Currency, 2005.
- [3] Harvard Business Review on Organizational Learning. Harvard Business School Press, 2001.
- [4] Jeffrey K. Liker: The Toyota Way. McGraw-Hill Companies, 2003.
- [5] Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Press, 1998.
- [6] Horotaka Takeuchi: Hitotsubashi on Knowledge Management. John Wiley and Sons, 2004.
- [7] Georg von Krogh, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka: Enabling Knowledge Creation. Oxford University Press, 2000.
- [8] Eduard Jochum: Hoshin Kanri/Management by Policy (MbP). Hochschule für Bankwirtschaft Arbeitsbericht 14, 1999.
- [9] Dorothy Leonard, Walter Swap: Deep Smarts. Harvard Business School Press, 2005.
- [10] Birgit Knaese, Gilbert Probst: Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation.  
[http://know.unige.ch/publications/ProbstKnaese\\_Artikel.pdf](http://know.unige.ch/publications/ProbstKnaese_Artikel.pdf)
- [11] Ludwig Wiesenbauer: Erfolgsfaktor Wissen. Beltz, 2001.
- [12] Christoph Puls, Luca Bongulielmi, Patrick Henseler: Leitfaden für den Aufbau einer unternehmensweiten Wissensbasis mit Hilfe von Wiki.
- [13] Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., <http://www.gfwm.de>
- [14] Cogneon Knowledge Jam. <http://www.cogneon.de/ckj>