

# Keep Experience – Unternehmenswissen bewahren und verteilen

- Wissensmanagement in Personalprozessen -

Marc Nitschke, METRO AG,  
Simon Dückert, Cogneon GmbH<sup>1</sup>

***Abstract.** Führungskräfte wechseln in einen anderen Geschäftsbereich, kompetente Kollegen, die immer beratend zur Seite standen, gehen in Ruhestand, ein Spezialist, der alle Fragen zu einem Thema beantworten konnte, wechselt die Gesellschaft, oder sogar das Land. In all diesen Fällen, geht wertschöpfungsrelevantes Wissen verloren, wenn nicht rechtzeitig geeignete Methoden der Wissensbewahrung eingesetzt werden. Dieser Herausforderung hat sich die METRO AG gestellt und zusammen mit der Cogneon GmbH eine Methode zur Wissensbewahrung entwickelt und eingeführt.*

## 1. Problemstellung: Wissensbewahrung – heute schon Standard in Unternehmen?

Die METRO Group zählt zu den bedeutendsten internationalen Handelsunternehmen: An rund 2.200 Standorten in 31 Ländern Europas, Afrikas und Asiens arbeiten insgesamt rund 280.000 Mitarbeiter aus 150 Nationen. Das Portfolio der starken Vertriebsmarken bietet privaten wie gewerblichen Kunden ein breites Leistungsspektrum:

- Metro Cash & Carry, international führend im Selbstbedienungsgroßhandel
- Real SB-Warenhäuser
- Media Markt und Saturn, europaweit führend bei den Elektrofachmärkten
- Galeria Kaufhof Warenhäuser

---

<sup>1</sup> Marc Nitschke, METRO AG, Schlüterstr. 1 40235 Düsseldorf, [nitschke@metro.de](mailto:nitschke@metro.de)  
Simon Dückert, Cogneon GmbH, Henkestr. 91 91052 Erlangen, [simon.dueckert@cogneon.de](mailto:simon.dueckert@cogneon.de)

Sämtliche Vertriebsmarken der METRO Group belegen in ihrem jeweiligen Segment führende Marktpositionen. Dabei stellen sie täglich ihre Handelskompetenz unter Beweis. Verantwortung gegenüber Kunden, Kapitalgebern und der Öffentlichkeit prägt das unternehmerische Denken und Handeln. Innovationskraft ist dabei einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Cogneon hat sich auf die Themen Wissensmanagement (wissensorientierte Führung), Lernende Organisationen [1] und professionelle Wissensarbeit spezialisiert und unterstützt Konzerne und KMU's im professionellen Umgang mit der Ressource Wissen. Dabei werden, neben der ganzheitlichen, systemischen Betrachtung der Gestaltungsebenen Mensch, Organisation und Infrastruktur, die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Kunden, die Einbeziehung aller Beteiligten (Stakeholder) und die nachhaltige Verankerung der Veränderungen in der Organisation durch einen systematischen Organisationsentwicklungsprozess als wichtigste Erfolgskriterien seit vielen Jahren in erfolgreichen Projekten gelebt.

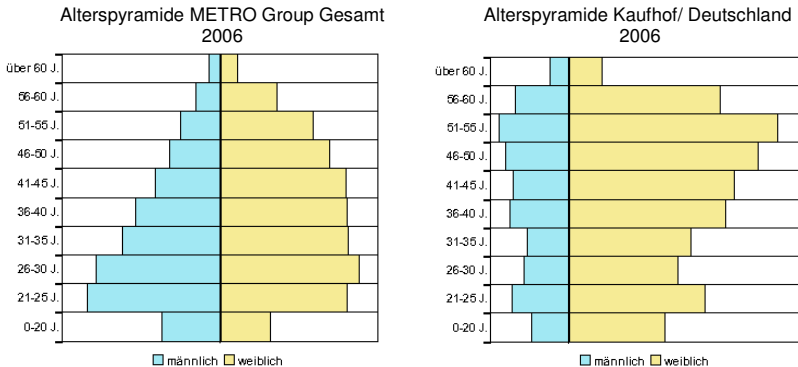
Neben den Produkten Project Debriefing (Wissensbewahrung am Projektende, wissensorientiertes Projektmanagement) und Gestaltung von Wikis und Wissensinfrastrukturen gehört Wissensbewahrung [3] in Form von Expert Debriefings zu den wichtigsten Produkten und Kernkompetenzen von Cogneon.

Auf der KnowTech 2006 wurde das Thema Expert Debriefing von Cogneon gemeinsam mit der Schaeffler KG vorgetragen [2]. Dieser Vortrag wurde zur Geburtsstunde für eine Methodik zur professionellen Sicherung des Unternehmenswissens in der METRO Group.

Motiviert durch den aufschlussreichen Vortrag erfolgte eine Betrachtung der IST-Situation einiger relevanter Parameter für die METRO Group mit folgenden Ergebnissen:

#### *Alterstruktur:*

Die METRO Group hat weltweit eine ausgewogene Altersstruktur. Auf die Länder und die einzelnen Gesellschaften herunter gebrochen ergeben sich jedoch unterschiedliche Altersstrukturschichtungen, die spezifische Anforderungen an die Wissensbewahrung erfordern.



**Abb. 1:** Alterspyramide METRO (METRO AG Mitarbeiterinformations- und Steuerungssysteme)

### Wissensträger:

Führungskräfte als Wissensträger stehen naturgemäß im Fokus der Wissensbewahrung. Ende 2006 lagen 27 % der Führungskräfte in Deutschland im Altersbereich 50 – 60 Jahre, d.h. das in naher Zukunft über ein Viertel der Führungskräfte altersbedingt aus dem Berufsleben ausscheidet.

### Maßnahmen zur Wissensbewahrung:

Das Thema der Wissensbewahrung beim Ausscheiden bzw. beim Wechsel von Wissensträgern wurde 2006 in den Gesellschaften sehr unterschiedlich gehandhabt. Arbeitsübergaben fanden aus Zeitgründen oder weil der Nachfolger noch nicht verfügbar war, oftmals nicht statt. Wenn sie umgesetzt wurden, dann häufig mit Optimierungspotenzial, d.h. sie erfolgten nur als Weitergabe von Ordnern, Kartons und einem mehr oder weniger aufgeräumten Laufwerk.

Die Wissensbewahrung erhält meist nur eine geringe Priorität, da die Kosten eines „Wissensverlustes“ versteckt sind, es der Organisation nicht transparent ist, wo sie durch den „Wissensverlust“ verletzt werden kann und erfahrungsgemäß dafür niemand die Verantwortung trägt [12].

Fazit: 2006 zeigt die Alterstruktur der Führungskräfte für die METRO Group in Deutschland einen verstärkten Weggang von Wissens- und Erfahrungsträgern in der nahen Zukunft auf. Ein strukturierter und

standardisierter Prozess zum Auffangen dieses Risikos war nicht vorhanden. Dementsprechend stellt sich ein Bedarf nach einer entsprechenden Methodik dar.

## 2. Vier Phasen der Entwicklung

### 2.1 Die Methode Expert Debriefing

Die Cogneon Methode Expert Debriefing ist so gestaltet, dass die Methode mit allen Arten von Mitarbeitern (Fach- und Führungskräften) in beliebigen Funktionen (Marketing, Entwicklung, Vertrieb etc.) angewendet werden kann. Gleichzeitig ist sie kompatibel mit dem Cogneon Management-Modell und kann damit in bestehende organisationale, teamorientierte und individuelle Management-Systeme (z.B. ISO 9001 [4], Scrum [5], Getting Things Done [6]) integriert werden. Die Methode läuft in folgenden Phasen ab (Details in ...):

1. **Vorgespräch:** Gespräch mit Experte, Nachfolger und Vorgesetztem, um die Methode zu erläutern sowie das Umfeld und die Ziele des Expert Debriefings abzugrenzen (Auftragsklärung).
2. **Aufbau Job Map:** Erstellung einer strukturierten, grafischen Übersicht, über alles, was man über die Stelle wissen könnte(!). Die drei Bereiche der Job Map sind „Arbeitshistorie“, „Aufgaben“ (gruppiert nach Rollen) und „Wissensgebiete“ (Wissen, das zur Ausführung der Aufgaben notwendig ist). Durch diese Dreiteilung werden alle drei Bereiche der Hypertextorganisation (Ablaufstruktur, Aufbaustruktur, Wissensstruktur) [7] systematisch berücksichtigt.
3. **Brainstorming Maßnahmen der Wissensbewahrung:** Anhand der Job Map werden mögliche Maßnahmen der Wissensbewahrung in einem Maßnahmenplan ermittelt und priorisiert.
4. **360-Grad-Gespräche:** Die Job Map und der Maßnahmenplan werden mit Stakeholdern (mindestens Auftraggeber) durchgesprochen, bei Bedarf ergänzt und verabschiedet.
5. **Maßnahmen der Wissensbewahrung durchführen:** die Maßnahmen werden durchgeführt, der Expert Debriefing Prozessbegleiter beobachtet den Fortschritt und unterstützt bei Bedarf.
6. **Project Debriefing:** Ermittlung von offenen Punkten und Verbesserungsvorschlägen für den Prozess. Wichtigste Frage: „Warum haben wir dieses Expert Debriefing gebraucht?“, denn die Vision ist, Expert Debriefings durch die Professionalisierung von

Wissensarbeit und damit dem Wandel zur Lernenden Organisation überflüssig zu machen.

Bei der Einführung der Methode in einer Organisation erfolgt eine 2-tägige Grundlagen-Schulung, die Adaption der Methode für die Organisation (inkl. Vorlagen und Leitfäden, Integration in Personalprozess [8] etc.), der Durchlauf von 3-5 Expert Debriefings mit gemeinsamer Reflektion, die Übernahme der Moderatorenrolle durch Mitarbeiter des Kunden sowie eine Coaching-Phase als Abschluss.

## **2.2 Wissensbewahrungsmethode erlernen und adaptieren**

Mitarbeiter der Abteilung Knowledge Development & Infrastructure (KDI) der METRO AG lernten in dem Cogneon durchgeführten Grundlagentraining und mehreren Workshops die Methode Expert Debriefing kennen. Da es neben den altersbedingten Weggang von Wissensträgern auch noch den Kündigungsfall gibt, stand inmitten der „Anlernphase“ der erste echte Wissensbewahrungsprozess an. Dieser wurde federführend durch die Cogneon GmbH, mit KDI-Mitarbeitern in der Beobachterrolle, durchgeführt.

Auf Basis dieses praktischen Falls wurde die Methode Expert Debriefing an die Bedürfnisse der METRO Group angepasst und erweitert. So wurde

- der Name der Methode in „Keep Experience (KEx)“ umbenannt, da sich im deutschsprachigen Raum die Vorgesetzten eher als „Führungskraft“ verstanden und nicht als „Experte“. KEx war neutraler und somit sowohl für Führungskräfte, als auch Experten geeignet.
- Änderung des Begriffs „Brainstorming Maßnahmen der Wissensbewahrung“ in „ToDo's für den Wissenstransfer“ als Begriffsmodernisierung.
- Änderung der „360-Grad-Gespräche“ in „Stakeholder Gespräche“, da einerseits der Begriff im Personalentwicklungsbereich im Rahmen der Eignungsdiagnostik und Organisationsentwicklung [9] vorbelegt war und andererseits der Aufwand für Gespräche mit allen 4 Dimensionen als zu aufwendig betrachtet wurde. So erfolgt eine Reduzierung auf Gespräche mit den Vorgesetzten und die wichtigsten „Anspruchsgruppen“.
- Änderung des Begriffs „Projekt Debriefing“ in „Strukturiertes Feedbackgespräch“. In diesem Baustein wurde auf die systematische Ansprache von Veränderungsmöglichkeiten in einer großen Runde verzichtet. Zum einen wurde die Ansprache von

Optimierungspotenzial auf die „ToDo's für den Wissenstransfer“ gelegt (im Sinne von KVP), zum anderen sollte der Fokus im ersten Schritt auf die Einführung der Wissensbewahrungsmethodik und nicht gleichzeitig eine Prozess- und Organisationsoptimierung gelegt werden (wobei das eine das andere nicht ausschließt, sondern eher sanft beflügelt).

Alle Änderungen flossen in ein Konzept mit folgender Zielsetzung ein:

1. Aufzeigen, warum eine Methode zur Wissensbewahrung im Konzern benötigt wird.
2. Die Methode KEx verständlich erklären.
3. Einen Vorschlag zur Einführung von KEx in die METRO Group machen.

Zudem wurde ein Umsetzungs-Paket für den KEx Prozessbegleiter geschnürt, da die Methode in die Gesellschaften der METRO Group getragen werden sollte, um diese zur eigenständigen Durchführung der Methode zu befähigen. Das Paket beinhaltet einen Leitfaden (mit Checklisten und Beispielfragen) und diverse Vorlagen (Job Map, ToDo's für den Wissenstransfer, Stakeholdergespräch, Feedbackgespräch) zu den einzelnen Bausteinen.

### **2.3 Weitere Pilotierungen in anderen Gesellschaften**

Die regelmäßig stattfindenden METRO Knowledge Jams sind die Wissensmanagement Vernetzungspunkte der METRO AG mit den Wissensmanagern der Konzerngesellschaften. Sie bilden die physische Kommunikationsplattform für Impulseingaben seitens der Abteilung Knowledge Development & Infrastructure und für die Darstellung der Bedarfe und Themen der Konzerngesellschaften. Er bietet die Möglichkeit der offenen, kreativen Konversation mit dem Ziel, ein besseres gemeinsames Verständnis sowie erste Lösungsansätze zu bestimmten Frage- oder Problemstellung zu entwickeln und beinhaltet den Wissensaustausch über laufende Wissensprojekte. Der METRO Knowledge Jam ist damit die Drehscheibe für die gemeinsame Entwicklung von standardisierten Wissensmanagement Prozessen/Tools in der METRO Group.

Unter Nutzung des METRO Knowledge Jams erfolgt die Entwicklung von Wissensmanagement-Methoden in der Regel in einem 5 Schritt-Zyklus [10]:

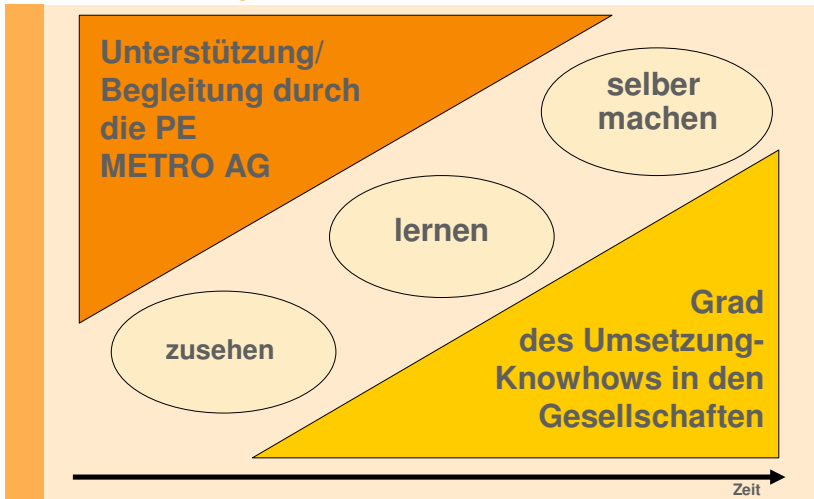
1. Idee – Impuls/Bedarf
2. Bedarfsprüfung – Potenzial/ Synergien/ Impact
3. Entwicklung und Pilotierung – Fachkonzept/ transferierbare Lösung/ Praxistauglichkeit
4. Anpassung und Pilotierung – iterative erfahrungsbasierte Anpassung
5. Rollout - Standardtool

Innerhalb dieses Entwicklungsprozesses wurden die ersten vier KEx-Prozesse in der METRO AG durchgeführt. Anschließend erfolgte die Umsetzung von KEx-Prozessen in drei weiteren Konzerngesellschaften. Die Methode erwies sich dabei als sehr stabil, da mit ihr unterschiedliche Anforderungen erfolgreich abgedeckt werden konnten.

So wurde beispielsweise ein Mitarbeiter (M1) mit dem Prozess begleitet, der nur noch 3 Tage im Unternehmen war. Hier wurde der Schwerpunkt auf die Erstellung einer prozessorientierten Job Map gelegt. Aufgrund der knappen Restarbeitszeit waren ToDo's für den Wissenstransfer für den Wissensträger M1 weniger sinnvoll. Es wurden dennoch einige Aufgaben aufgenommen, diese waren aber von der Umsetzung her an den Nachfolger gerichtet.

Am anderen Ende der Begleitungszeit liegt ein langjähriger Mitarbeiter (M2), der in zwei Jahren in den Ruhestand geht. Hier stehen die ToDo's für den Wissenstransfer im Fokus. Somit kann die Zeit optimal genutzt werden, um das umfangreiche, relevante Wissen des Wissensträgers über „die richtigen“ Methoden (z.B. Podcasts, Storytelling, Workshops mit Stakeholdern) im Unternehmen zu bewahren bzw. zu verteilen.

Mit der Durchführung weiterer KEx-Prozesse wurde auch die nächste Stufe des Entwicklungsprozesses für Wissensmanagement-Methoden erreicht.



**Abb. 1:** Transfer KEx-Umsetzungswissen (METRO AG KDI)

Der Methodentransfer in die Konzerngesellschaften erfolgte über zwei Prozesse:

1. Moderation der KEx-Prozesse in den Gesellschaften durch KDI Prozessbegleiter. Die angehenden Prozessbegleiter der Konzerngesellschaften waren anfangs als Beobachter dabei und übernehmen sukzessiv, unter Einbeziehung der Leitfäden und Vorlagen, den KEx-Prozess. Damit erfolgt eine Wissenstransformation [7] in die Konzerngesellschaften.
2. Ausbildung von KEx-Moderatoren in internen Workshops durch KDI Prozessbegleiter. Hierzu wurde ein dreistufiges modulares Trainingskonzept und entsprechenden Trainingsmaterialien erstellt.

Inzwischen ist eine KEx-Community of Practice (KEx-CoP) entstanden, die sich im Rahmen der METRO Knowledge Jams austauscht. So erfolgt auch die Erweiterung der KEx-Dokumentation um Daumenregeln und „Tipps und Tricks“.

Im Rahmen der KEx-CoP wurde schnell deutlich, dass der KEx-Prozess nicht nur beim Ausscheiden von Wissensträgern zur Anwendung kommen sollte. Vielmehr erschien es sinnvoll, mit einer Job Map zu starten, wenn der Wissensträger noch im Job ist und noch nicht an Ruhestand oder einen neuen Job denkt. Es stellt sich also die Frage, ob evtl. ein zweiter Prozess benötigt wurde. Durch einen pragmatischen Ansatz einer Konzerngesellschaft und der Diskussion in der KEx-CoP kam man schnell zu dem Ergebnis, dass ein KEx-Prozess ausreichend ist, wenn dieser in zwei Prozessschritte unterteilt wird.

So bildet der erste Prozess-Teil die Erstellung der Job Map ab, die Möglichkeit Verbesserungspotenziale zu identifizieren und anzustoßen, sowie die Option, die Inhalte in die Wissensbasis mit einfließen lassen zu können. Der zweite Prozess-Teil kommt dann zum tragen, wenn der Wissensträger tatsächlich die Stelle oder das Unternehmen verlässt. Basis ist dann eine aktuelle Job Map und der Fokus auf die ToDo's für den Wissenstransfer.

Einer der großen Widerstände beim Rollout der KEx-Methode in die Konzerngesellschaften war die Frage nach dem "Was bringt mir das?".

Neben den vielen qualitativen Antworten, die unter Controlling-Gesichtspunkten nicht ausreichend erschienen, wurden im Rahmen einer Diplomarbeit [13] verschiedene Messgrößen für einen Fragebogen evaluiert.

Der Fragebogen richtet sich an den Nachfolger und konfrontiert ihn mit den Ergebnissen des KEx-Prozesses ca. drei Monate nach Jobantritt.

### **3. Erfahrungen**

Im Rahmen der Methodenevaluierung durch die KEx-CoP wurden folgende Erfahrungen gemacht:

- Die Methode wird häufig mental verstanden, ist aber dennoch für viele sehr abstrakt. Ein schneller Einstieg mit einem konkreten Fall macht die Methode „erfühlbar“ und wirkt dann als Prozessbeschleuniger.
- Die Erwartungshaltungen der Wissensträger und besonders der Führungskräfte (Auftragnehmer) müssen im Vorfeld genau geklärt werden.

- Der gut strukturierte Prozess mit den Job Maps bringt den Erfolg der Methode.
- Der wertschätzende Umgang mit dem Wissensträger ist einer der wichtigsten Erfolgsgaranten für die Methode.
- Die Reaktion bei den Wissensträgern lautet immer "Wow! Hätte ich nicht gedacht ...". Sie sind sehr stolz, wenn sie den Umfang ihrer Aufgaben in der Job Map sehen.
- Die Ausbildung der Prozessbegleiter durch Theorie (Leitfaden, Strukturbeispiele und Listen mit Qualitätskriterien), sukzessiver Praxiseinbindung und anschließendem Coaching hat sich bewährt.
- Der Aufbau einer Job Map, bevor ein Wechsel absehbar ist, stellt einen guten Startpunkt für die Entwicklung einer Informationsarchitektur im Sinne der Lernenden Organisation dar.

#### 4. Ausblick

Mit der Einführung der Methode **Keep Experience** hat die METRO Group einen strukturierten und standardisierten Prozess zur Bewahrung und Verteilung von Unternehmenswissen eingeführt.

Die nächsten Schritte bestehen darin, die Methode in allen Gesellschaften zu verfestigen. Dies erfolgt über weitere Ausbildung von Prozessbegleitern in den Gesellschaften. Des Weiteren erfolgt eine Verbindung der Methode mit anderen Prozessen im ganzheitlichen Kontext der Lernenden Organisation. So kann die Job Map, als Grundlage für Aufgaben- und Wissensübersicht, an regelmäßige Beurteilungs- und Mitarbeiterentwicklungsgespräche gekoppelt werden. Ebenso kann die Integration in Personalprozesse, wie z.B. der Nachfolgeplanung, erfolgen. Damit wird die Methode ein Baustein für das Fluktuationsmanagement [8], indem sie bei der Identifikation von zentralen Wissensträgern hilft.

Gleichzeitig bilden die Job Maps in Verbindung mit Wissenslandkarten einen hervorragenden Grundstein für den Aufbau einer Informationsarchitektur, die die Wissensbasis dynamisch miteinander vernetzt und damit für METRO Group, als treibende Kraft im internationalen Handel, die notwendige Wissenstransparenz erzeugt.

Keep Experience unterstützt die Entwicklung hin zu einer Lernenden Organisation. Einen gedanklichen Rahmen hierzu liefert das Cogneon KM-Framework.

## **Literatur (Literaturüberschrift)**

- [1] Peter M. Senge: The 5th Discipline. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1990.
- [2] Vortrag "Die Methode Expert Debriefing" auf der Knowtech 2006.  
Online: <http://www.cogneon.de/node/1348> (Stand: 01.08.2008).
- [3] Dorothy Leonard, Walter Swap: Deep Smarts. Harvard Business School Press, 2005.
- [4] ISO 9001:2000 Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen.
- [5] Schwaber: Agile Project Management with Scrum. Microsoft Press Corp. 2004.
- [6] Allen: Getting Things Done – The Art of Stress-Free Productivity. Penguin. 2003.
- [7] Nonaka, Takeuchi: The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press. 1995
- [8] Knaese, Probst: Wissensorientiertes Management der Mitarbeiterfluktuation. Online:  
[http://know.unige.ch/publications/ProbstKnaese\\_Artikel.pdf](http://know.unige.ch/publications/ProbstKnaese_Artikel.pdf) (Stand: 01.01.2008)
- [9] Martin Scherm: *360-Grad-Beurteilungen*. Hogrefe 2005
  
- [10] ISO 9001:2000: vgl. mit dem PDCA – Zyklus:
- [11] Probst, G./Raub, S./Romhardt, K.: Wissen managen 5., überarb. Aufl., Wiesbaden 2006
- [12] DeLong, D. W.: Lost Knowledge: Oxford University Press, 2004.
- [13] Tina Knepp, Wissenssicherung im Unternehmen, Universität Siegen 2007/2008