

# Sicherung des impliziten (tacit) Wissens

Aus Wissenssicherung im Kontext mit der Personalentwicklung  
Thomas Auer; In *Schweizer Arbeitgeber* 10/2000

In der Antike war es eine menschengebundene Expertise und Erfahrung, die Sokrates an Platon weitergab. Seit Beginn der technischen Evolution ist der Wissenstransfer fast ausschliesslich auf die Weitergabe des reinen Fakten-Know Hows beschränkt. Durch die Folgen von Fusionen und Restrukturierungen der 90-er Jahre wird das menschengebundene Wissen wieder vermehrt als strategischer Erfolgsfaktor anerkannt.

Forschungsunterlagen, Produktionspläne, Rezepturen, Prozessbeschreibungen, Datenbanken und Schulungsprogramme haben etwas gemeinsam: Sie sind verbalisierbar und dienen der Sicherung und Verteilung des Fakten-Know How's (Explizites Wissen). Nicht verbalisierbar ist das menschengebundene (implizite) Wissen: Es steckt in den Köpfen der Mitarbeitenden und kann nur von Mensch zu Mensch transferiert werden.

Beide Wissenskategorien gehören zu den Schlüsselfaktoren für den strategischen Unternehmenserfolg, sind jedoch aus verschiedenen Gründen verlustbedroht. Einerseits verkleinert die technische Evolution die Halbwertszeit des expliziten Wissens: Was heute als Standard gilt, ist in wenigen Jahren veraltet. Andererseits bewirken Abgänge von Wissensträgern den Verlust des impliziten Wissens; die anziehende Konjunktur erhöht die Fluktuationsraten, während die demografische Entwicklung (Pillenknick) die Personalbedarfsdeckung zusätzlich erschwert. Der strategischen Unternehmensführung stellen sich folglich auch diese zwei Herausforderungen:

- Das menschengebundene Wissen zu sichern
- Durch eine neue Arbeitsqualität intrinsische Anreize bieten

## Know How-, Expertise- & Experience-Preservation (KEEP)

KEEP ist ein pragmatisch orientiertes Modell zur Sicherung von menschengebundenem Wissen im Unternehmen. Eine weitere Zielsetzung ist die Unterstützung der Personalentwicklung: Mittels gezielter Massnahmen werden durch eine neue Arbeitsqualität Perspektiven eröffnet. Gleichzeitig wird der Verjüngungsprozess des Unternehmens durch eine dual gesteuerte Integration des Führungsnachwuchses optimiert.

Anstelle dem Modewort Knowledge-Management wurde die Bezeichnung Know How-, Expertise- & Experience-Preservation (KEEP) gewählt, weil sich dieses Verfahren auf die Vermittlung von unternehmensspezifischem Wissen in die Teams von jungen Nachwuchsführungskräften konzentriert.

**KEEP** ist eine systematische Umsetzung einer Methode, welche häufig intuitiv eingesetzt wird. Es gibt keine Standardisierungsempfehlung für den Projektablauf: Der zeitliche und organisatorische Aufwand hängt von der Komplexität der vereinbarten Zielvorgaben ab. Kritische Erfolgsfaktoren für KEEP sind:

- die äusserst sorgfältige und faire Auswahl der Mitglieder
- eine transparente Kommunikation im Unternehmen
- die klare Abgrenzung zwischen Linien- und Coachingfunktion



Die Grafik zeigt das KEEP-Funktionsprinzip: Permanente und Junior-KEEP-Mitglieder stehen in einer symbiotischen Wechselbeziehung. In dieser bringen beide Seiten ihr Fähigkeitenkapital ein und profitieren gegenseitig voneinander.

**DOWNLOAD** des vollständigen Artikels

**Wissenssicherung im Kontext  
mit der Personalentwicklung**

<http://www.hrm-auer.ch/personalentwicklung.php>