

## 2. Theoretische Grundlagen des (intra-)organisationalen Wissens-transfers

Um sich dem konkreten Untersuchungskern, dem Repatriate-Wissenstransfer, zu nähern, bedarf es zunächst der Aufarbeitung relevanter theoretischer Grundlagen. Diese dienen dabei nicht nur als eine allgemeine Hinführung zum Themengebiet, sondern liefern zudem elementare „Bausteine“ für die Entwicklung des in Kapitel 3 beschriebenen Modells zum Wissenstransfer von Repatriates. Darüber hinaus ist die vorgenommene Erörterung und Spezifizierung grundlegender Begrifflichkeiten und Konzepte notwendig, um ein einheitliches – für die vorliegende Arbeit gültiges – Verständnis maßgeblicher Sachverhalte zu schaffen. Erforderlich wird dies bspw. aufgrund der Tatsache, dass die Forschung zum Thema Wissen in verschiedenen Disziplinen wie der Philosophie, Informatik, Psychologie, Soziologie und den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften beheimatet ist.<sup>65</sup> Auch wenn die wissenschaftsübergreifende Auseinandersetzung mit diesem Themenkomplex sicherlich zu einer schnellen und umfassenden Entwicklung des Forschungsfeldes geführt hat, geht sie letztlich mit vielfältigen Blickwinkeln auf denselben Sachverhalt einher.<sup>66</sup> Die folgenden Ausführungen versuchen daher – in Anbetracht der betriebswirtschaftlichen Ausrichtung der vorliegenden Arbeit – etwaige verständnisbezogene Unklarheiten durch eine klare wirtschaftswissenschaftliche Interpretationsperspektive weitestgehend zu reduzieren.<sup>67</sup>

Zunächst besteht die Aufgabe darin, den Wissensbegriff im organisationalen Kontext zu erfassen, um damit die Basis für die anschließende Diskussion des zentralen Untersuchungsgegenstandes, des Wissenstransfers, zu legen. Diese konzentriert sich, nach einer kurzen Einbettung des Wissenstransfers in das Wissensmanagement, in einem ersten Schritt auf eine prozessorientierte Darstellung des Transfers, ehe der Fokus in einem zweiten Schritt auf essentielle im Transferprozess zu berücksichtigende Elemente wie die Instrumentenwahl gelegt wird. Zuletzt erfolgt eine detaillierte Erörterung von Faktoren, die den Transferprozess beeinflussen (können).

---

<sup>65</sup> Vgl. bspw. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), S. viii; Schüppel, J. (1996), S. 54; Neumann, R. (2000), S. 53; Al-Laham, A. (2003), S. 23; Argote, L. et al. (2003), S. 572; Patriotta, G. (2003), S. 15; Amelingmeyer, J. (2004), S. 40 f.; Talaulicar, T. (2004), Sp. 1640; Werner, M. (2004), S. 1.

<sup>66</sup> Vgl. Argote, L. et al. (2003), S. 572.

<sup>67</sup> Exkurs: Die Wirtschaftswissenschaften kamen erstmals Ende der 1950er Jahre mit dem Forschungsobjekt *Wissen* in Berührung [vgl. hierzu Penrose, E. (1959)]. Mit der Entstehung der bereits in Kapitel 1 diskutierten Ansätze zur Erklärung von Wettbewerbsvorteilen [vgl. hierzu bspw. Wernerfelt, B. (1984), Barney, J. (1991); Spender, J.-C. (1994; 1996a, b); Grant, R. M. (1996a, b)] sowie der Etablierung des strategischen Managements manifestierte sich die betriebswirtschaftliche Relevanz des Wissens. Das steigende Interesse an dem neu hervorgetretenen Forschungsobjekt führte in der Folge zur Entwicklung zahlreicher noch heute populärer betriebswirtschaftlich orientierter Ansätze, die sich in verschiedener Art und Weise mit dem Objekt *Wissen* auseinandersetzen [vgl. bspw. die Arbeit von Argyris und Schön (1978), die sich mit verschiedenen Möglichkeiten des Lernens beschäftigt [vgl. Argyris, C., Schön, D. A. (1978)], die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) – einem Modell zur Erklärung der Wissensschaffung in Unternehmen [vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995)] – oder auch das Bausteinmodell von Probst et al. (1997/2012), welches die zentralen Elemente des organisationalen Wissensmanagements beschreibt [vgl. Probst, G. et al. (1997; 2012)]]].

## 2.1 Wissen in Unternehmen

Auf Grundlage der zahlreichen Definitionen und Beschreibungen des Konstrukts *Wissen* soll für die vorliegende Arbeit eine tragfähige Begriffsbestimmung gefunden werden. Ausgangspunkt dieser Synthese ist dabei sowohl die Abgrenzung des Wissens zu verwandten Begrifflichkeiten als auch die Verdichtung wesentlicher Eigenschaftsausprägungen des Wissens. Nach der Formulierung einer Arbeitsdefinition liegt das Augenmerk zunächst auf einer überblicksartigen Illustration verschiedener Klassifikationsmöglichkeiten, ehe die im Hinblick auf den Transfer von Wissen essentielle Unterteilung in explizites und implizites Wissen herausgegriffen und genauer beleuchtet wird. Nach der Beschreibung und Erläuterung dieser Differenzierung knüpft die Schilderung der ebenfalls für den Wissenstransfer bedeutenden Unterscheidung zwischen individuellem und organisationalem Wissen an.

### 2.1.1 Erfassung des Wissensbegriffes

Es existieren unzählige Definitionen, die versuchen zu illustrieren bzw. zu erläutern, was unter Wissen zu verstehen ist. Festzuhalten bleibt, dass keine einheitliche Begriffsauffassung vorliegt.<sup>68</sup> Die Wahl einer Definition ist vielmehr vom gegebenen Kontext und der zugrundeliegenden Fragestellung abhängig.<sup>69</sup> Im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften wird zur Erfassung des Wissensbegriffes vielfach auf die Abgrenzung des Wissens zu den artverwandten Begrifflichkeiten Daten und Informationen zurückgegriffen. Abbildung 2-1 veranschaulicht deren Beziehung(en) anhand einer Begriffspyramide.

Daten,<sup>70</sup> welche Symbole bzw. objektive Fakten ohne jegliche Bewertung und Interpretation verkörpern und bspw. mittels Beobachtung erworben werden, bilden die Basis der Pyramide. Durch das Hinzufügen eines Kontextes, wobei eine Einordnung, Kategorisierung und Verdichtung der Daten erfolgt, entsteht strukturiertes Datenmaterial,

<sup>68</sup> Aufgrund der disziplinenübergreifenden Verwendungen des Begriffes, ist auch nicht davon auszugehen, dass eine einheitliche Begriffsdefinition gefunden werden kann [vgl. Talaulicar, T. (2004), Sp. 1640].

<sup>69</sup> Vgl. hierzu auch Hullmann, A. (2001), S. 7; Amelingmeyer, J. (2004), S. 40 f. Wie bereits angesprochen ist das Konstrukt *Wissen* in vielen Forschungsdisziplinen beheimatet, was dessen Einbindung in ein breites Spektrum an verschiedenen Kontexten begründet. Eine vollständige Aufarbeitung der wissenschaftlichen Diskussion bezüglich des Wissensbegriffes soll und kann an dieser Stelle nicht erfolgen. Die Ausführungen konzentrieren sich daher lediglich auf relevante Erkenntnisse im Rahmen der Wirtschaftswissenschaften. Für eine weiterführende Diskussion des Wissensbegriffes vgl. bspw. Albrecht, F. (1993), S. 31 ff.; Böhm, S. G. (2000), S. 11 ff.; Neumann, R. (2000), S. 53 ff.; Al-Laham, A. (2003), S. 23 f.; Güldenbergs, S. (2003), S. 156 ff.; Schröder, K. A. (2003), S. 17; Renzl, B. (2004), S. 27 ff.; Talaulicar, T. (2004), Sp. 1640 ff.; Ahlert, M. et al. (2006), S. 35 ff.; Jakubik, M. (2007), S. 7 ff.

Für eine verdichtete Übersicht über Forschungsarbeiten zum Thema Wissen in Organisationen siehe zudem Neumann, R. (2000), S. 24 f.

<sup>70</sup> Teilweise wird die Begriffspyramide noch um weitere Elemente ergänzt. So dass bspw. *Zeichen* den *Daten* als zusätzliche Ebene vorangestellt sind [vgl. bspw. Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 3; North, K. (2011), S. 36]. Da die Diskussion möglicher Erweiterungen dieser Begriffspyramide, welche mit einer Ausweitung der Begriffsvielfalt einhergeht, keinen Mehrwert für diese Arbeit bietet, wird auf eine solche verzichtet.

das als Informationen zu bezeichnen ist. Erst mittels Vernetzung und Interpretation der Informationen durch ein Individuum, findet eine Umwandlung und Aufwertung der Informationen zu Wissen statt.<sup>71</sup> Da Wissen also erst in den Köpfen von Individuen entsteht und somit von persönlichen Erfahrungen und Werten geprägt ist, unterscheidet sich das Wissen einer Person von dem einer anderen Person also selbst dann, wenn beide auf die gleichen Informationen zurückgreifen können.<sup>72</sup>

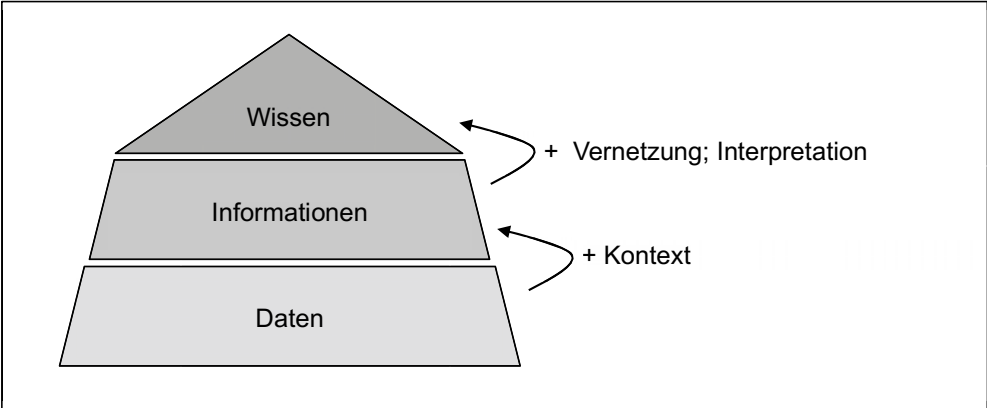


Abbildung 2-1: *Verbindung zwischen Daten, Informationen und Wissen*  
 Quelle: *Eigene Darstellung in Anlehnung an Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 6; Bierly, P. E. et al. (2000), S. 602; North, K. (2011), S. 36; Probst, G. et al. (2012), S. 16*

Der aufgezeigten Begriffsdifferenzierung folgend haben sich zahlreiche Wissensdefinitionen entwickelt, die versuchen, Wissen über eine Abgrenzung zu den Begriffen Daten und – insbesondere – Informationen zu erfassen (vgl. Tabelle 2-1).

Autor	Definition
Albrecht (1993), S. 45 bzw. S. 228	„Wissen ist das Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewußtsein.“ „Wissen ist eine der Information übergeordnete eigenständige Ressource, die sowohl Kenntnisse z. B. in Form von Regeln oder Fakten als auch praktisches Können und Fertigkeiten umfaßt.“

Tabelle wird fortgesetzt

<sup>71</sup> Vgl. hierzu Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 4 ff.; Boone, P. F. (1997), S. 19; Davenport, T. H., Prusak, L. (1998a), S. 2 ff.; Davenport, T. H., Prusak, L. (1998b), S. 27 ff.; Davenport, T. H. et al. (1998), S. 43; Romhardt, K. (1998), S. 39 f.; Willke, H. (1998), S. 7 ff.; Bolisani, E., Scarso, E. (1999), S. 21; Zack, M. H. (1999), S. 46; Bender, S., Fish, A. (2000), S. 126; Bhatt, G. D. (2000), S. 89; Roberts, J. (2000), S. 430; Bierly, P. E. et al. (2000), S. 598 f.; Lahti, R. K., Beyerlein, M. M. (2000), S. 66; Alavi, M., Leidner, D. E. (2001), S. 109; Bhagat, R. S. et al. (2002), S. 205; Haun, M. (2002), S. 100; Roehl, H. (2002), S. 20; Ward, J., Peppard, J. (2002), S. 504; Al-Laham, A. (2003), S. 28 f.; Chini, T. C. (2004), S. 6; Hess, T. (2007), Sp. 2018, North, K. (2011), S. 36; Probst, G. et al. (2012), S. 16.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu Davenport, T. H., Prusak, L. (1998a), S. 5 ff.; Bender, S., Fish, A. (2000), S. 126. Für eine tiefergehende Auseinandersetzung mit der Abgrenzung zwischen Daten, Informationen und Wissen siehe bspw. Davenport, T. H., Prusak, L. (1998a), S. 1 ff.; Davenport, T. H., Prusak, L. (1998b), S. 27 ff.; Bierly, P. E. (2000), S. 599 ff.; North, K. (2011), S. 36 ff.

Nonaka (1994), S. 15	„[...] information is a flow of messages, while knowledge is created and organized by the very flow of information, anchored on the commitment and beliefs of its holder.“
Davenport et al. (1998), S. 43	„Knowledge is information combined with experience, context, interpretation, and reflection. It is a high-value form of information that is ready to apply to decisions and actions.“
Bender/Fish (2000), S. 126	„Knowledge originates in the head of an individual and builds on information that is transformed and enriched by personal experience, beliefs and values with decision and action-relevant meaning. It is information interpreted by the individual and applied to the purpose for which it is needed. The knowledge formed by an individual will differ from another person receiving the same information. Knowledge is the mental state of ideas, facts, concepts, data and techniques, recorded in an individual's memory.“
Bierly et al. (2000), S. 600	“[...] we define knowledge as clear understanding of information and their associated patterns and learning about knowledge [...] as the process of analysis and synthesis of information.“
Güldenbergl (2003), S. 165	“Unter Wissen verstehen wir [...] die Gesamtheit aller Endprodukte von Lernprozessen, in denen Daten als Informationen wahrgenommen und Informationen in Form von strukturellen Konnektivitätsmustern in Wissensspeichern niedergelegt werden.“
Ahlert et al. (2006), S. 43	„Wissen entsteht aus der individuellen Verknüpfung von Informationen und wird zur Lösung von Problemen eingesetzt. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu Daten jedoch immer an Personen gebunden (Erfahrungshintergrund).“
North (2011), S. 37	“Aus dieser Sicht ist Wissen der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen durch das Bewusstsein. Informationen sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird, und die Form, in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird.“

Tabelle 2-1: Wissensdefinitionen in Abgrenzung zu den verwandten Begriffen Daten und Informationen

Quelle: Eigene Darstellung

Der Auszug an Definitionen illustriert, wie Forscher regelmäßig in verschiedenster Art und Weise die Verbindungen zwischen den drei oben beschriebenen Begrifflichkeiten in ihre Wissensdefinitionen einbringen. Letzten Endes ist es gar so, dass Wissen teilweise nur in Abhängigkeit der anderen Begriffe erläutert wird. Eine Erfassung des Wissens ist aber auch über dessen Attribute möglich. Daher sollen einige weitere Definitionen beleuchtet werden, welche primär die letztgenannte Herangehensweise verfolgen (vgl. Tabelle 2-2).<sup>73</sup>

<sup>73</sup> An dieser Stelle bleibt anzumerken, dass sich beide Herangehensweisen nicht gegenseitig ausschließen, vielmehr können sich die Definitionsstränge ergänzen.

Autor	Definition
Pautzke (1989), S. 66	„[...] [unter] Wissen [ist] all das [zu] versteh[en], was tatsächlich in Handlungen und Verhalten einfließt und dieses prägt.“
Nonaka/Takeuchi (1995), S. 58	“[...] a dynamic human process of justifying personal believe toward the truth.”
Boutellier/Behrmann (1997), S. 123	„Für die weiteren Betrachtungen soll Wissen sowohl als Endergebnis eines individuellen oder organisatorischen Schöpfungsprozesses als auch als Ausgangspunkt für Entscheidungen und unternehmerisches Handeln, behaftet mit Werten und Vorstellungen, verstanden werden.“
von Krogh/Köhne (1998), S. 236	„[...] sämtliche Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Aufgaben einsetzen und welche Handlungen und Interpretationen (z. B. von Informationen) ermöglichen“
Davenport/Prusak (1998a), S. 5	„Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of the knowers.“
Bollinger/Smith (2001), S. 9	“We define knowledge as the understanding, awareness, or familiarity acquired through study, investigation, observation, or experience over the course of time. It is an individual's interpretation of information based on personal experiences, skills, and competencies.“
Al-Laham (2003), S. 43.	„Wissen als unternehmensspezifische Ressource umfasst all diejenigen Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten, die dem jeweiligen Akteur zur Verfügung stehen und die er bewusst oder unbewusst zur Lösung von Aufgaben und Problemen verwendet.“
Amelingmeyer (2004), S. 43	„Wissen ist jede Form der Repräsentation von Teilen der realen oder gedachten Welt in einem körperlichen Trägermedium.“
North (2011), S. 2	„Wissen beinhaltet unter anderem Patente, Prozesse, Technologien, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter, Informationen über Kunden, Märkte und Lieferanten. Wissen entsteht in einem spezifischen Kontext und kann davon nicht losgelöst betrachtet werden, es ist an Personen gebunden und vielfach unbewusst.“

Tabelle 2-2: Eigenschaftsbezogene Wissensdefinitionen

Quelle: Eigene Darstellung<sup>74</sup>

Anhand dieser Definitionen und weiterer aus der Literatur entnommener Erkenntnisse lassen sich nunmehr die in Abbildung 2-2 veranschaulichten Charakteristika identifizieren, die allgemein hin mit dem Konstrukt Wissen verknüpft werden.

<sup>74</sup> Für weitere Definitionsübersichten siehe bspw. Hanselmann, J. (2001), S. 49; Al-Laham, A. (2003), S. 25 ff.; Schröder, K. A. (2003), S. 235 ff; Amelingmeyer, J. (2004), S. 41 f.

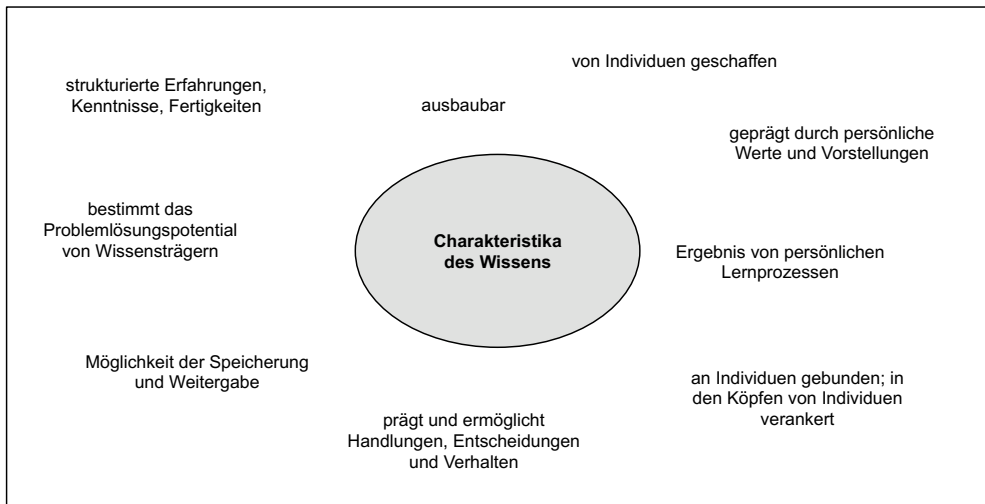


Abbildung 2-2: Allgemeine Charakteristika von Wissen

Quelle: Eigene Darstellung<sup>75</sup>

Für die Formulierung einer Arbeitsdefinition ist es nunmehr sinnvoll, beide Definitionsstränge zu verknüpfen. Ein solches Vorgehen findet sich bspw. bei Probst et al. (2012) wieder, die *Wissen* allgemein mit Merkmalen besetzen und einer Einordnung in Bezug auf die Begriffe *Daten* und *Informationen* unterziehen, also beide skizzierten Perspektiven aufgreifen.<sup>76</sup> Im Sinne dieser Herangehensweise führt die Synthese der Charakteristika in Verknüpfung mit der Abgrenzung des Wissens von den beiden nah verwandten Begrifflichkeiten schließlich zu der für diese Arbeit grundlegenden Wissensdefinition:

Wissen ist ein von Individuen durch einen Lernprozess geschaffenes, in deren Köpfen verankertes und auf den jeweiligen individuellen Erfahrungen, Werten und Vorstellungen basierendes Gut. Charakterisiert als Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten des Trägers, wobei die Möglichkeiten der Speicherung, des Ausbaus und der Weitergabe bestehen, bildet es ein wesentliches Element der individuellen Handlungssteuerung. Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten sind dabei das Ergebnis der Verarbeitung und Anreicherung von aus Daten gewonnenen Informationen durch Individuen.

<sup>75</sup> Basiert auf den zuvor ausgeführten Erkenntnissen zum Forschungsfeld um den Aspekt Wissen. Vgl. zudem Davenport, T. H., Prusak, L. (1998b), S. 31 ff.; Al-Alawi, A. I. et al. (2007), S. 22; North, K. (2011), insbesondere S. 36 ff. und S. 121 ff.; Probst, G. et al. (2012), S. 16 ff.

<sup>76</sup> Probst et al. (2012) definieren Wissen wie folgt: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ [Probst, G. et al. (2012), S. 23; vgl. auch Romhardt, K. (1998), S. 40 f.].

Auch wenn mit einer profunden Definition etwas mehr Klarheit darüber geschaffen wird, was unter Wissen zu verstehen ist, stellt eine solche allenfalls einen Teil der vollständigen Erfassung dieses Konstrukts und seiner Komplexität dar. Das Wissen in einer erschöpfenden und allgemeingültigen Form definitorisch greifbar zu machen, ist nämlich schon allein aufgrund der Tatsache, dass 'Wissen nicht gleich Wissen ist', unmöglich. Daher soll die aus der obigen Definition hervorgegangene recht pauschale Aussage über das Wesen des Wissens, um die Illustration der Verschiedenartigkeit des Wissens ergänzt werden.

### 2.1.2 Klassifikationen von Wissen

Parallel zu der Vielzahl an Wissensdefinitionen finden sich in der Literatur zahlreiche Ansätze zur Differenzierung und Kategorisierung von Wissen, welche u. a. erneut der Fülle an unterschiedlichen Forschungszielen geschuldet sind. Tabelle 2-3 zeigt einen Auszug aus den in der Literatur vorzufindenden Klassifikationen.

Autor	Klassifikation des Wissens	
Penrose (1959), S. 53	objective	experiential
Polanyi (1962; 1966)	explicit	tacit
Kirsch (1991), S. 501 f.	explizit	implizit
	kollektiv	privat
	Objektwissen	Metawissen
Kogut/Zander (1992; 1995), S. 386; S. 77	Information	Know-how
Rüegg-Stürm/Gomez (1994), S. 371.	Expertise knowledge	Interaction knowledge
Nonaka/Takeuchi (1995; 2012), S. 56; S. 76	explicit	tacit
Oberschulte (1996), S. 56.	deklarativ	prozedural
	explizit	implizit
Spender (1994; 1996a; 1996b), S. 360; S. 52; S. 63 f.	conscious	automatic
	objectified	collective
Romhardt (1998), S. 56 ff.	individuelles	kollektives
	internes	externes
	implizites	explizites
Zack (1999), S. 46	explicit	tacit
	general	specific
Bonache/Brewster (2001), S. 146 ff.	past oriented	future oriented
	context generalizable	context specific
	explicit	tacit
	collective	individual
	specific	generic
	lower level	higher level

Tabelle wird fortgesetzt

Bhagat et al. (2002), S. 207	simple	complex
	explicit	tacit
	independent	systematic
Amelingmeyer (2004), S. 45	kenntnisgebunden	handlungsgebunden
	explizit	implizit
Hess (2007), Sp. 2019	deklarativ	prozedural
	implizit	explizit
	individuell	kollektiv
	transferierbar	nicht transferierbar
North (2011), S. 47	individuell	kollektiv
	explizit	implizit
Argote (2013), S. 48 f.	explicit	tacit
	declarative	procedural

Tabelle 2-3: *Dichotome Wissensklassifikationen*<sup>77</sup>

Quelle: Eigene Darstellung

Von einer detaillierten Betrachtung aller Wissensklassifikationen soll abgesehen werden. So würde eine solche zwar sicherlich das Verständnis für das Konstrukt Wissen erweitern, gleichwohl wären mit der dadurch im Detail offengelegten Vielfalt an Spezifikationen bzw. Ausgestaltungen des Wissens allerdings erhebliche Probleme verbunden. Insbesondere die oftmals unklaren Abgrenzungen der verschiedenen Klassen würde die konkrete Einordnung bestimmten Wissens erschweren.<sup>78</sup> Folglich beschränken sich die nachstehenden Ausführungen auf die ausführliche Darlegung der für die Untersuchung im Mittelpunkt stehenden Unterscheidung in explizites und implizites Wissen.<sup>79</sup>

### *Differenzierung zwischen explizitem und implizitem Wissen*

Die Unterscheidung in explizites und implizites Wissen ist die wohl bekannteste und zudem bedeutendste Klassifikation von Wissen. Sie geht auf den Philosophen Michael Polanyi (1962/1966) und seine beiden Werke *Personal Knowledge* und *The Tacit Dimension* zurück.<sup>80</sup> Ausgangspunkt dieser Differenzierung war Polanyis Erkenntnis, „that we can know more than we can tell“<sup>81</sup>. Dies bedeutet, dass es neben dem wahrnehmbaren und artikulierbaren Wissen gleichermaßen unterbewusstes und schwer kommunizierbares Wissen gibt.

<sup>77</sup> Für weitere Klassifikationsübersichten – auch solche, die sich nicht auf dichotome Kategorisierungen beschränken – vgl. bspw. Pautzke, G. (1989), S. 64 ff.; Neumann, R. (2000), S. 62 ff.; Bendt, A. (2000), S. 16; Hanselmann, J. (2001), S. 51; Al-Laham, A. (2003), S. 31 f.; Schröder, K. A. (2003), S. 240 ff.; Eckert, C. K. (2009), S. 46.

<sup>78</sup> Vgl. Bendt, A. (2000), S. 15 f.

<sup>79</sup> Festzuhalten ist, dass sich die Mehrzahl der Arbeiten, die sich mit Wissen auseinandersetzen, primär oder zumindest teilweise auf die Klassifikation in explizites und implizites Wissen stützen [vgl. u. a. die entsprechenden in Tabelle 2-3 aufgeführten Publikationen sowie Nonaka, I. (1991, 1994, 2007); Inkpen, A. C. (1996); Inkpen, A. C., Dinur, A. (1998); Nonaka, I., Konno, N. (1998); Romhardt, K. (1998), S. 28 f.; Krogh, G. v. et al. (2000); Lathi, R. K., Beyerlein, M. M. (2000); Alavi, M., Leidner, D. E. (2001); Nonaka, I. et al. (2001a); Smith, E. A. (2001); Goh, S. (2002); Cavusgil, S. T. et al. (2003)].

<sup>80</sup> Vgl. Polanyi, M. (1962); Polanyi, M. (1966).

<sup>81</sup> Polanyi, M. (1966), S. 4.



Das explizite Wissen lässt sich mithilfe von Symbolen, Zahlen oder Worten kodifizieren und in formalen Strukturen wie Büchern oder Datenbanken speichern. Hierdurch verliert es seine Personengebundenheit, was zu einer guten Reproduzier- und Teilbarkeit führt. Grundlegend wird explizites Wissen demnach regelmäßig mittels folgender Begrifflichkeiten charakterisiert: artikulier-, formalisier-, kodifizier-, strukturier-, reproduzier- und bewusst wahrnehmbar, kontextfrei, primär personengebunden. Implizites Wissen ist im Gegensatz zum expliziten Wissen kaum direkt kodifizier- und formalisierbar. Dies liegt insbesondere daran, als es in hohem Maße durch persönliche Erfahrungen, Werte, Ideale und Gefühle bestimmt und daher stark personengebunden ist; teilweise wird dieses Wissen von seinem Träger nicht einmal bewusst wahrgenommen. Die ausgeprägte Verbundenheit mit dem Wissensträger führt dabei zu erheblichen Schwierigkeiten bei der Artikulier- und infolgedessen der Kommunizierbarkeit dieses Wissens. Für das implizite Wissen gelten demnach die nachstehenden Attribute: schwer artikulier-, formalisier-, kodifizier-, kommunizier- und strukturierbar, kontextspezifisch, personengebunden, oftmals unbewusst.<sup>82</sup>

Bezüglich der Differenzierung der beiden Wissensarten ist zu betonen, dass Wissen nie vollständig als explizit bzw. implizit zu bezeichnen ist. Jegliches Wissen besteht sowohl aus expliziten als auch impliziten Bestandteilen. Die beiden Wissensarten sind demnach i. d. R. nicht erreichbare Extrempunkte eines Kontinuums.<sup>83</sup> Es ist nichtsdestotrotz wenig sinnvoll, vollständig darauf zu verzichten, Wissen als explizit oder implizit zu klassifizieren. Wissen ist demnach als explizit zu charakterisieren, wenn dieses zu einem sehr hohen Grad Eigenschaften des expliziten und nur zu einem geringen Grad Attribute des impliziten Wissens aufweist; entsprechend Gegensätzliches gilt mit Blick auf das implizite Wissen.<sup>84</sup> Wissen, welches sich nicht in der Nähe der extremen Ausprägungen befindet, umfasst darüber hinaus eine Mischung mit signifikanten Anteilen beider Wissensarten, wodurch eine eindeutige Benennung kaum möglich und wenig sinnvoll erscheint (vgl. Abbildung 2-3).

<sup>82</sup> Seit Polanyi [vgl. Polanyi, M. (1962/1966)] haben sich zahlreiche Forscher mit der Erfassung, d. h. Charakterisierung, des expliziten und impliziten Wissens auseinandergesetzt. Siehe hierzu u. a.: Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995), S. 8 f.; Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 6 f.; Boone, P. F. (1997), S. 19; Boutellier, R., Behrmann, N. (1997), S. 125; Davenport, T. H., Prusak, L. (1998a), S. 70 ff.; Almeida, P. et al. (1998), S. 129 und S. 137; Inkpen, A. C., Dinur, A. (1998), S. 456; Nonaka, I., Konno, N. (1998), S. 42; Lahti, R. K., Beyerlein, M. M. (2000), S. 66.; Ambrosini, V., Bowman, C. (2001), S. 812 ff.; Bonache, J., Brewster, C. (2001), S. 149; Nonaka, I. et al. (2001a), S. 14; Hullmann, A. (2001), S. 10; Smith, E. A. (2001), S. 313 ff.; Haun, M. (2002), S. 101 f.; Goh, S. C. (2002), S. 27; Hinds, P. J., Pfeffer, J. (2003), S. 8 f.; Chini, T. C. (2004), S. 9; Krogh, G. v., Grand, S. (2004), Sp. 1648; Schreyögg, G. Geiger, D. (2005), S. 438 ff.; Güttel, W. H. (2007), S. 469; North, K. (2011), S. 47.

<sup>83</sup> Vgl. hierzu Hidding, G. J., Catterall, S. M. (1998), S. 8; Inkpen, A. C., Dinur, A. (1998), S. 456; Lahti, R. K., Beyerlein, M. M. (2000), S. 66; Alavi, M., Leidner, D. E. (2001), S. 112; Cavusgil, S. T. et al. (2003), S. 9; Pedersen, T. et al. (2003), S. 75; Ahlert, M. et al. (2006), S. 66.

<sup>84</sup> Vgl. hierzu Lahti, R. K., Beyerlein, M. M. (2000), S. 66.



Abbildung 2-3: Kontinuum zwischen explizitem und implizitem Wissen  
 Quelle: In Anlehnung an Lahti, R. K., Beyerlein, M. M. (2000), S. 66.

Der soeben diskutierte Sachverhalt thematisiert auch den wohl gravierendsten Einwand der dieser Kategorisierung entgegentritt, bietet allerdings sogleich den zentralen Baustein zur Entkräftung der Kritik. Die bei einer dichotomen Klassifikation von Wissen inhärente Abgrenzung von Begriffspaaren führt unweigerlich dazu – so also auch mit Blick auf das explizite und implizite Wissen – dass diese oftmals als vollständig getrennt bzw. unabhängig voneinander interpretiert werden; eine den Kritikern zufolge unzulässige Schlussfolgerung.<sup>85</sup> Dieser Einwand ist wie bereits oben beschrieben sicherlich korrekt, gleichwohl ist er nur dann von Relevanz, wenn einer solch verengten Perspektive gefolgt wird. Bei der konsequenten gedanklichen Zugrundelegung eines Kontinuums, ist dieser Kritik keine große Aufmerksamkeit zu schenken. Ferner bleibt anzumerken, dass der Nutzen, der sich für die Forschung aus der Unterscheidung in explizites und implizites Wissen ergeben hat bzw. ergibt, jegliche Kritik aufwiegt.

### 2.1.3 Vom individuellen zum organisationalen Wissen

Parallel zu der inhaltsbezogenen, d. h. auf Charakteristika des Wissens abzielenden Differenzierung in explizites und implizites Wissen, ist es unabdingbar, der Frage nachzugehen, wo dieses Wissen gebunden ist,<sup>86</sup> wer oder was also als Träger des Wissens fungiert und somit sowohl Zugriff auf das Wissen hat als auch die Möglichkeit besitzt dieses anzuwenden.

Ähnlich wie bei der Erfassung des Wissensbegriffes selbst und der Klassifikation von Wissensarten, offenbart die Literatur im Hinblick auf die Unterscheidung potentieller Wissensträger eine Vielzahl an Systematisierungsversuchen (vgl. Tabelle 2-4).

<sup>85</sup> Vgl. bspw. das weit verbreitete Konzept der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995/2012), welches auf einer recht strikten Trennung des expliziten und impliziten Wissens fußt [vgl. Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995/2012); vgl. auch Kapitel 2.3.3]. Zur Kritik an diesem Konzept, die sich insbesondere auf die (immanente) Modellannahme der Unabhängigkeit der beiden Wissensarten bezieht vgl. bspw. Renzl, B. (2003), S. 83 ff.; Schreyögg, G., Geiger, D. (2003), S. 15 ff.; Schreyögg, G., Geiger, D. (2005).

<sup>86</sup> Informationen und Wissen sind immer auf einen physischen Träger angewiesen [vgl. Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996), S. 14 f.].

Wissenstransfer bei der Reintegration von Expatriates

Theoretische und empirische Analyse

unternehmensinterner Strukturen und Prozesse

Doetsch, S.

2016, XXV, 332 S. 125 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-12194-5