

Ikujiro Nonaka  
Hirotaka Takeuchi

# **Die Organisation des Wissens**

**Wie japanische Unternehmen eine brach-  
liegende Ressource nutzbar machen**

Aus dem Englischen von Friedrich Mader

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

# Inhalt

<b>Vorwort von Thomas Carl Schwoerer, Verleger der deutschsprachigen Ausgabe. . . . .</b>	<b>9</b>
<b>Vorwort der Autoren zur 1. Auflage. . . . .</b>	<b>11</b>
<b>1 Einführung in das Unternehmenswissen . . . . .</b>	<b>17</b>
»Wissen« als Wettbewerbsfaktor. . . . .	21
Der japanische Ansatz zur Wissensschaffung. . . . .	22
Implizites Wissen wird explizit: das Beispiel Honda City. . . . .	26
Drei Hauptmerkmale der Wissensschaffung. . . . .	28
Die Hauptakteure in der Wissensschaffung. . . . .	31
Ausblick. . . . .	32
<b>2 Wissen und Management . . . . .</b>	<b>37</b>
Was ist Wissen?. . . . .	38
Piaton und Aristoteles: die Grundlagen der westlichen Epistemologie. . . . .	39
Descartes und Locke: kontinentaler Rationalismus und britischer Empirismus. . . . .	40
Kant, Hegel und Marx: Versuche einer Synthese. . . . .	42
Der kartesianische Dualismus im 20. Jahrhundert . . . . .	43
Die japanische Geistesgeschichte. . . . .	46

Wissen in Ökonomischen Theorien. . . . .	51
Wissen in Management- und Organisationstheorien. . . . .	54
Ein neuer Syntheseversuch. . . . .	63
Die Notwendigkeit einer Theorie zur Wissensschaffung im Unternehmen. . . . .	70
<b>3 Theorie der Wissensschaffung im Unternehmen. . . . .</b>	<b>72</b>
Wissen und Information. . . . .	74
Zwei Dimensionen der Wissensschaffung. . . . .	75
Wissensumwandlung: Zusammenwirken von implizitem und explizitem Wissen. . . . .	78
Vier Formen der Wissensumwandlung. . . . .	78
Voraussetzungen für die Wissensschaffung im Unternehmen. . . . .	93
Fünf-Phasen-Modell der Wissensschaffung im Unternehmen. . . . .	107
Zusammenfassung. . . . .	113
<b>4 Wissensschaffung in der Praxis. . . . .</b>	<b>115</b>
Geschichtlicher Hintergrund. . . . .	116
Die erste Wissensspirale in der Entwicklung des Brotback- automaten. . . . .	121
Die zweite Spirale der Wissensschaffung auf Unter- nehmensebene. . . . .	138
Förderung der Voraussetzungen für die Wissensschaffung. . . . .	147
Zusammenfassung und Schlussfolgerungen. . . . .	149
<b>5 »Middle-up-down-Management« der Wissensschaffung_____</b>	<b>152</b>
Hierarchisches und partizipatives Management . . . . .	152
Middle-up-down-Management. . . . .	155

Fallstudien zu den drei Managementmodellen. . . . .	160
Die Gemeinschaft der Wissensschaffung. . . . .	185
<b>6 Eine neue Organisationsstruktur. . . . .</b>	<b>194</b>
Kritik traditioneller Organisationsstrukturen. . . . .	195
Ein Syntheseversuch in der Militärorganisation. . . . .	197
Auf der Suche nach einer Synthese: die Hypertextorganisation . . . . .	201
Kao: Übergang zur Hypertextorganisation. . . . .	207
Sharp: die perfektionierte Hypertextorganisation. . . . .	218
<b>7 Weltweite Wissensschaffung im Unternehmen . . . . .</b>	<b>233</b>
Das Primera-Projekt von Nissan. . . . .	236
Das REGA-Projekt von Shin Caterpillar Mitsubishi. . . . .	252
<b>8 Praktische und theoretische Konsequenzen . . . . .</b>	<b>265</b>
Zusammenfassung der wesentlichen Ergebnisse. . . . .	265
Praktische Konsequenzen. . . . .	268
Theoretische Konsequenzen. . . . .	278
<b>Danksagung. . . . .</b>	<b>292</b>
<b>Anmerkungen. . . . .</b>	<b>295</b>
<b>Literatur. . . . .</b>	<b>305</b>
<b>Register. . . . .</b>	<b>315</b>