

Intro	Abstract
	Purpose
	Past
Concepts	Attitudes
	Strategies
	Modalities
Partners	Students
	Teachers
	Institutions
Spaces	Buildings
	Exhibitions
	Interspaces
Output	Workshops
	Projects
	Events
Extras	Business
	Statements
	Glossary

Nikola Wittmer : Kommunikation und Firmenkultur



Einleitung

Bei meinem Diplomthema geht es um Fragen der Kommunikationskultur im Zeitalter der Informationstechnologien. Zentral dabei ist der Begriff der Interaktivität in kommunikativen Abläufen. Das heisst, dass es bei Kommunikation nicht um eine einseitige Informations-übermittlung geht, sondern um einen wechselseitigen Informationsfluss zwischen allen Parteien, in allen Richtungen und über die dabei eingesetzten Medien. Mit der Einführung von neuen Kommunikationsmedien – wie z.B. die vom Internet bereitgestellten Möglichkeiten – verändert sich auch die Kommunikationskultur.

Meine Diplomarbeit lässt sich in zwei Phasen unterteilen. Während der ersten Phase, die von September 2001 bis Dezember 2001 dauerte, analysierte ich die Kommunikationsstrukturen eines Unternehmens. Während der zweiten Phase, im Januar und Februar 2002, liess ich meine Erfahrungen aus dieser Zusammenarbeit in ein Workshop-Konzept einfliessen. Diesen Workshop werde ich im Mai 2002 am HyperWerk mit HyperWerk-Studierenden durchführen.

Ich werde im Folgenden zuerst die Zusammenarbeit mit dem untersuchten Unternehmen beschreiben und danach ausführlich auf das Konzept für den Workshop „Analysephase eines Beratungsprozesses“ eingehen. Mein Schwerpunkt lag in der inhaltlichen Untersuchung eines Beratungsprozesses. Der Prozess, den ich mit dem untersuchten Unternehmen durchlaufen habe, konnte nicht in der geplanten Weise – mit der Auslösung eines Bewusstseinsprozesses im Unternehmen – beendet werden. Wichtig ist mir, dass diese Erfahrung Teil meiner Diplomarbeit ist und als solche gesehen wird. Meine Erfahrungen werde ich im Workshop anderen angehenden Interaktionsleiterinnen und -leitern weitergeben.

Beschreibung der Zusammenarbeit mit dem untersuchten Unternehmen

Erster Kontakt mit dem Unternehmen und Anfangsidee



Anfang Mai 2001 traf ich mich zum ersten Mal mit der Kommunikationsverantwortlichen des Software-Unternehmens, um mit ihr eine mögliche Zusammenarbeit zu besprechen. Das Unternehmen beschäftigte Ende 2001 knapp 80 Mitarbeitende, innerhalb eines Jahres hatte sich die Belegschaft etwa verdoppelt. Mir gefiel die Firmenkultur, die ich in diesem Unternehmen beobachtet hatte. Ich schlug vor, eine Arbeit zum Thema „Knowledge Management“ im Unternehmen zu machen und eine Kommunikationsplattform für ein internes Wissensmanagement zu entwickeln. Die Ausgangslage für ein solches Projekt schien ideal: Das Unternehmen signalisierte ein grosses Interesse am Thema und die Bereitschaft, sich in dieser Richtung weiter zu entwickeln.

Bei meinen weiteren Gesprächen mit der Kommunikationsverantwortlichen im Juni und Juli 2001 und in einem Gespräch mit dem Geschäftleiter und einem anderen Mitglied der Geschäftsleitung stellte sich heraus, dass sie der Ansicht waren, dass es bereits Ansätze zu einer Kommunikationsplattform im Unternehmen gab. Eine Neuentwicklung machte also gar keinen Sinn. Deshalb entschloss ich mich, einen anderen Ansatz zu wählen und mich auf die Untersuchung der Kommunikationsstrukturen im Unternehmen zu konzentrieren. Die Absicht war, Schwachpunkte in der Kommunikation in einem schnell wachsenden Unternehmen aufzudecken.

Vorbereitungsphase

Im September 2001 machte ich in einem einmonatigen Praktikum die ersten Erfahrungen im Unternehmen. Ich hatte Gelegenheit, im neu entstandenen Intranet-Team mitzuarbeiten. Dieses war der Kommunikationsverantwortlichen unterstellt, die auch meine Betreuungsperson für die Diplomarbeit innerhalb des Unternehmens war. Ich sehe meinen Beitrag zum Aufbau des Intranets vor allem darin, dass ich ein Bewusstsein für die Wichtigkeit der Inhalte und deren Strukturierung geweckt habe. Ich habe mich, vor allem in der Konzeptphase, für ein strukturiertes Vorgehen eingesetzt und investierte viel Zeit in eine sorgfältige Untersuchung der Bedürfnisse aller Abteilungen. Auch flossen die Ergebnisse meiner laufenden Untersuchung der Kommunikationsstrukturen in die Arbeit am Intranet ein.

In dieser Zeit konnte ich aus der Sicht einer Angestellten die ersten Beobachtungen machen. Ich entdeckte Widersprüche zwischen meinen Beobachtungen und dem, wie mir das Unternehmen am Anfang dargestellt worden war. Ich sah, dass Kommunikationsflüsse im Unternehmen oft nicht funktionieren. Das Nicht-Funktionieren von Kommunikationsstrukturen betraf einerseits die Kommunikation der Mitarbeitenden untereinander, auf einer persönlichen Ebene, andererseits die Benutzung der interaktiven Medien zur Kommunikation. Die Darstellung nach aussen und meine Beobachtungen stimmten nicht überein. Meine Neugierde war geweckt. Ich wollte auf der einen Seite meine laufenden Beobachtungen in die Arbeit am Intranet einfließen lassen und zum anderen eine Analyse der Kommunikationsstrukturen machen, die einen Bewusstseinsprozess beim untersuchten Unternehmen anregen sollte.

In Zusammenarbeit mit der Kommunikationsverantwortlichen und meinem persönlichen Coach fand Mitte Oktober 2001 die definitive Ausformulierung meines Diplomvorhabens statt, das sich durch meine konkreten Erfahrungen im Unternehmen noch verändert hatte.

Nachträglich konnte ich für diesen Teil des Prozesses mehrere Mängel feststellen. Zum Beispiel kannte die Kommunikationsverantwortliche mein Diplomvorhaben und trotzdem stellte sich später heraus, dass wir im Prozess nicht sichergestellt hatten, dass alle das Gleiche verstanden hatten. In einem Gespräch hatte ich folgende Prioritäten formuliert:

- Mein Hauptinteresse gilt meinem Diplom.
- Die Arbeit soll nach Abschluss ein Resultat erbringen, zum Beispiel als Grundlage für weitere Untersuchungen.
- Die Minimalanforderung an meine Diplomarbeit soll sein, dass sie dem untersuchten Unternehmen nicht schadet.

Es wurde anscheinend zu wenig klar ausgehandelt, wer der Auftraggeber ist und wo die unterschiedlichen Interessen liegen. Darum sah sich das Unternehmen in einer Art „Auftraggeberrolle“ mir gegenüber.

Untersuchungsphase



Im November und Dezember 2001 setzte ich die Untersuchungsarbeit fort, mit der ich teilweise schon im Oktober 2001 begonnen hatte: Durch teilnehmende Beobachtung und Interviews mit Mitarbeitenden versuchte ich, so viel wie möglich über die Kommunikationsstrukturen im Unternehmen herauszufinden. Die Mitarbeitenden gaben mir bereitwillig Auskunft, und die Arbeit gestaltete sich spannend. Parallel dazu arbeitete ich immer noch am Aufbau des Intranets mit, was mir einen konkreten Einblick in Schwierigkeiten des Arbeitsalltags gab. Während dieser Zeit kommunizierte ich mit der Kommunikationsverantwortlichen bewusst nicht über den Stand meiner Diplomarbeit, weil ich sie als Teil des beobachteten Systems nicht über Einzelheiten meines Vorgehens informieren wollte.

Die Arbeit am Intranet gestaltete sich oft schwierig. Am Anfang meiner Zusammenarbeit mit dem Unternehmen war im Unternehmen formuliert worden: „Wir werden die bisher rudimentär genutzte interne Page zu einer Wissensplattform ausbauen.“ Die Realität sah anders aus, die Kommunikationsverantwortliche stellte sich das Intranet mehr als interne Hauszeitung vor. Nur einige wenige Leute sollten die Berechtigung haben, etwas im Intranet zu veröffentlichen. Das verunmöglichte den Aufbau einer echten „Wissensplattform“ und führte zu Lösungen, die eher unbefriedigend waren.

Abschlussphase

Nach Absprache mit der Kommunikationsverantwortlichen habe ich Ende November die etwa dreissigseitige Analyse der Kommunikationsstrukturen mit einer Einladung zu einer Diskussion allen Mitgliedern der Geschäftsleitung übergeben. Die Absicht dieser Diskussion war, in einer durch mich strukturierten Form ein Gespräch über die Analyse-Ergebnisse innerhalb der Geschäftsleitung möglich zu machen. Indem die Analyse vom Papier in den konkreten Unternehmensalltag gebracht wird, sollten neue Ansätze zum Umgang mit der Kommunikation innerhalb der Firma entwickelt werden.

Leider hat dieses Gespräch mit der Geschäftsleitung nicht stattgefunden. Es ist schwierig zu sagen, was denn der tatsächliche Grund für die Ablehnung war, denn ich hatte in meiner Diplomabsicht geschrieben: „Die Ergebnisse sollen dann [nach der analytischen Beschreibung] im firmeninternen Gespräch verifiziert und verfeinert werden.“ Von einigen



Mitgliedern der Geschäftsleitung habe ich positive Rückmeldungen bekommen, was Inhalt und Vorgehen betrifft. In der Folge schickte die Kommunikationsverantwortliche Ende Dezember einen Brief ans HyperWerk, in dem sie ihre Unzufriedenheit mit der Analyse zum Ausdruck brachte.

Anfang Januar fand ein Gespräch mit meinem persönlichen Coach Barbara Lüem, Mischa Schaub – Abteilungsleiter des HyperWerks – und Regine Halter – meinem Coach bei HyperWerk – statt. Ursprünglich war geplant, die Ergebnisse aus der Analyse und der Rückspiegelung für die Entwicklung eines Konzeptes für ein interaktives Tool, das solche Prozesse unterstützen könnte, zu verwenden. Dadurch, dass die Rückspiegelung und die firmeninterne Diskussion meiner Ergebnisse nie stattgefunden hat, machte es keinen Sinn, die Arbeit in der geplanten Weise durchzuführen. Es wurde entschieden, dass ich den zweiten Teil meiner Diplomarbeit unabhängig vom Unternehmen gestalte und meine Erfahrungen in einem Workshop-Konzept verarbeite. Dies soll möglichst vielen Interessierten, in einem ersten Schritt HyperWerkerinnen und HyperWerkern, die Möglichkeit geben, von meinen Erfahrungen zu profitieren. Da es in meiner Analyse der Kommunikationsstrukturen um firmeninterne Informationen geht, wird das Unternehmen in meiner Diplomarbeit nicht erwähnt.

Zusammenfassende Bemerkungen

Das Bild, das ich hatte aufgrund der Art und Weise, wie sich das Unternehmen in der Öffentlichkeit und mir gegenüber darstellte, hat sich im Laufe des Prozesses nicht bewahrheitet: Die von mir vorausgesetzte Offenheit war nicht vorhanden. Das war gleichzeitig eines der Probleme im Prozess selbst: das Unternehmen war nicht bereit, für einen Bewusstseinsprozess, wie den von mir geplanten, weil es vor allem auf schnelles Wachstum, gute Präsentation nach aussen und mehr Kundenprojekte konzentriert ist. Es war anscheinend nie die Absicht da, meine Ergebnisse dazu zu nutzen, etwas zu verändern.

Produkt meiner Diplomarbeit konnte deshalb nicht ein abgeschlossener Vorgang und seine systematische Darstellung sein, sondern die Thematisierung und Problematisierung der gemachten Erfahrungen, insofern diese Erfahrungen im Spannungsfeld zwischen

Unternehmens-Image und Unternehmens-Realität begründet sind. Das von mir entwickelte Workshop-Konzept stellt deshalb einerseits eine methodische Form der Verarbeitung meiner Erfahrungen dar, zugleich ist es auch ein Werkzeug, zur Vorbereitung und Durchführung von Beratungsprozessen.

Das Workshop-Konzept: Analysephase eines Beratungsprozesses

Ausgangslage

Interaktionsleiterinnen und -leiter werden in beratender Rolle oft in die Situation kommen, dass sie zu Beginn eines Projektes ein Unternehmen, eine Organisation oder ein Team beobachten müssen, damit sie die Bedürfnisse an ein Produkt oder eine Dienstleistung eruieren können. Kommunikation folgt in Unternehmen, Organisationen oder Teams jedoch oft nicht den offiziellen Strukturen, die unter anderem durch Hierarchien vorgegeben sind. Um herauszufinden, wo und wie tatsächlich kommuniziert wird, muss also sorgfältig und aus einer möglichst neutralen Position heraus untersucht werden.

Analyseprozesse, wie der von mir vorgestellte, sind nützlich als Vorbereitung für eine Vielzahl von Projekten. So einerseits auch von Projekten am HyperWerk, in denen man zuerst einmal die tatsächlichen Bedürfnisse eines Auftraggebers oder Partners herausfinden will. In einem professionellen Umfeld ist ein solcher Analyseprozess z.B. wertvoll als Vorbereitung für eine Intranet-Einführung oder für ein ausführliches Wissensmanagement-Projekt. Die Aufgabe eines Interaktionsleiters ist es, die Menschen in einem sozialen System – z.B. in einem Unternehmen – dabei zu unterstützen, ihre Bedürfnisse zu klären, damit Lösungen nicht primär von der beratenden Person kommen, sondern von den Betroffenen selbst entwickelt werden.

Absicht des Workshops	<p>Der Workshop zeigt auf, wie die Analysephase eines Beratungsprozesses ablaufen kann, wie die Analyseergebnisse ausgewertet und an das untersuchte System zurückgespiegelt werden und welche Schwierigkeiten auftauchen können.</p> <p>Der Workshop stellt Werkzeuge für den analytischen Teil eines Beratungsprozesses zur Verfügung und sensibilisiert für Schwierigkeiten, die in einem solchen Prozess auftauchen können. Die Workshop-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer setzen sich mit der Rolle auseinander, die sie in einem solchen Prozess als beratende Personen einnehmen. Am Beispiel der Analyse von Kommunikationsstrukturen in einem HyperWerk-Projektteam soll das gelernte Wissen durch praktisches Anwenden verstanden und die vermittelten Methoden durch Ausprobieren verinnerlicht werden.</p> <p>Neu für HyperWerk ist die enge Zusammenarbeit zwischen den Teilnehmenden des Workshops und Projektteams. Sie soll neue Impulse setzen und das Bewusstsein für Kommunikationsstrukturen in Projektteams am HyperWerk fördern.</p> <p>Der Workshop gibt den Teilnehmenden einen Einblick in den Ablauf und die Schwierigkeiten eines Beratungsprozesses und in die Untersuchung von Interaktivität in kommunikativen Abläufen. Er konzentriert sich auf den ersten Teil eines Beratungsprozesses – die Analysephase –, gibt aber auch einen Einblick in andere wichtige Bereiche. Dazu gehören die Vorbereitung und die Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle als Beraterin oder Berater.</p>
Zielgruppe	<p>Der Workshop spricht Personen an, die Analyseprozesse in Unternehmen, Organisationen oder Gruppen durchführen wollen. Im beschriebenen Fall ist er auf Studentinnen und Studenten am HyperWerk ausgerichtet.</p>

Aufbau des Workshops

Die Inhalte des Workshops sind in drei Phasen strukturiert : „Planung und Vorbereitung“ (Phase 1), „Durchführung der Analyse“ (Phase 2) und „Auswertung und Rückspiegelung“ (Phase 3 – zum Begriff der Rückspiegelung siehe Kapitel 3.6.1). Diese drei Phasen finden sich in meiner Fallstudie, die im Workshop vorgestellt wird, im theoretischen Modell, das vermittelt wird, und in der praktischen Zusammenarbeit der Workshop-Teilnehmenden mit HyperWerk-Projektteams. Der Workshop findet mit maximal 12 Teilnehmerinnen und -Teilnehmern statt, die während des praktischen Teils in vier Gruppen zusammenarbeiten und die Kommunikationsstrukturen von vier HyperWerk-Projekten untersuchen.

Wichtiger Teil des Workshops ist die Website (www.hyperwerk.ch/kommunikation). Sie ist der virtuelle Treffpunkt für die Workshop-Teilnehmenden. Sie bietet ein Forum für die Kommunikation untereinander und stellt die theoretischen Grundlagen, die im ersten Block vermittelt werden, schriftlich zur Verfügung. Im Forum können während der zweiten Woche Fragen an mich gestellt werden, die ich dann öffentlich beantworte. Ich werde bewusst keine Fragen per Email beantworten, alle Fragen müssen im Forum gestellt werden. So entsteht ein interaktiver Prozess, der für alle verfolgbar ist und von dem alle profitieren können. Das Forum dient auch dazu, Themen, die während der Datenerhebung und des Analyse-Prozesses auftauchen, gemeinsam zu diskutieren. So findet während der zweiten Woche ein virtueller Austausch statt, der in dieser Ausführlichkeit real (zum Beispiel in Form von Sitzungen) nicht möglich wäre. Auf play.hyperwerk.ch, dem Intranet von HyperWerk, können die Teilnehmenden ihre Ergebnisse als Dokumente veröffentlichen.

Theoretische Inhalte des Workshops

Basierend auf Fachliteratur und meinen Erfahrungen wird im Workshop eine theoretische Grundlage für die Analysephase eines Beratungsprozesses vermittelt. Alle theoretischen Inhalte des Workshops werden als PDF-Files auf der Workshop-Website zum Download bereitgestellt, Zusammenfassungen werden direkt auf der Website veröffentlicht.

Allgemeine Einführung in das Thema der systemischen Organisationsberatung (Phase 1)

- Der Systembegriff in der systemischen Organisationsberatung
- Phasen systemischer Organisationsberatung

Planung in der Orientierungsphase eines Beratungsprozesses (Phase 1)

- Voraussetzungen einer Beratung, Art der Beratung
- Orientierungsphase (Festlegung von Zielen)
- Orientierung auf der Beziehungsebene
- Orientierung auf der Inhaltsebene (Psychologischer Vertrag; Schein 2000)
- Rolle als Beraterin/Berater

Datenerhebung in der Analysephase (Phase 2)

- Methoden (Schwerpunkt: teilnehmende Beobachtung und Interview)
- Beobachtung von Unternehmenskultur (Was ist Unternehmenskultur? Mit welchen Fragestellungen kann ich arbeiten?)
- Beobachtung von Kommunikationsstrukturen (Welche Bereiche kann ich anschauen? Mit welchen Fragestellungen kann ich arbeiten?)
- Dokumentation (Was ist wichtig? Wie wird es festgehalten?)

Auswertung (Phase 3)

- Kategorien definieren (Wie lässt sich die Qualität von Kommunikationsflüssen in Kategorien fassen?)
- Stärken und Schwächen erkennen und formulieren
- Schriftliche Aufbereitung der Ergebnisse in Form eines Analyseberichtes

Rückspiegelung (Phase 3)

- Absicht der Rückspiegelung (Was soll daraus entstehen?)
- Form der Rückspiegelung (Bericht, Präsentation, Gespräch)

Praktischer Teil mit HyperWerk-Projektteams

Absicht

Die Teilnehmenden setzen das theoretische Modell in der praktischen Zusammenarbeit mit HyperWerk-Projektteams um, indem sie deren kommunikative Interaktion untersuchen. Qualitative Daten über die Kommunikationsstrukturen in den Teams, durch teilnehmende Beobachtung und Interviews gesammelt, werden ausgewertet, analysiert und danach an die Teams zurückgegeben. Die Workshop-Teilnehmenden greifen nicht in das Geschehen im Team ein, sie beobachten und befragen und stellen am Schluss ihre Ergebnisse vor.

Für die Vorbereitung werden für jede der drei Phasen Worksheets zur Verfügung gestellt, die auf der Workshop-Website zum Download bereitgestellt werden. Bereits im Vorfeld werden geeignete Projektteams gesucht und in die Idee des Workshop eingeführt.

Die Rückspiegelung der Ergebnisse der Analyse der Kommunikationsstrukturen soll bei den beteiligten Projektteams einen Bewusstseinsprozess auslösen. Dieser soll dazu führen, dass die Teams in Zukunft ihre Vorhaben durch verbesserte Kommunikationsflüsse gezielter und effektiver umsetzen können. Unter Rückspiegelung ist zu verstehen, dass die Ergebnisse den Projektteams vorgestellt werden, damit sie sich in den Ergebnissen wie in einem Spiegel sehen können (siehe dazu auch König/Volmer 2000).

Ablauf des praktischen Teils

1. Planung des Vorgehens

- Was ist die Absicht und das Ziel der Analyse?
- Welche Fragen sollen gestellt werden?
- In welcher Form soll dokumentiert werden?
- Was soll genau untersucht werden?

2. Kontaktaufnahme mit Projektteam

- Termine für Interviews vereinbaren
- Wann haben die Teams Sitzungen?
- Wann soll die Rückspiegelung stattfinden?

3. Analyse und Auswertung durchführen

Datenerhebung

- Interviews mit einzelnen Projektmitgliedern
- Teilnehmende Beobachtung in Sitzungen
- andere Beobachtungen, z.B. auf play.hyperwerk.ch

Dokumentieren

- Notizen machen
- Notizen digitalisieren

Kategorien definieren

Wie lässt sich die Qualität von Kommunikationsflüssen in Kategorien fassen? Die Teilnehmenden sollen sich frei fühlen in der Arbeit mit ihren Daten spezifische Qualitätskategorien zu definieren, die eine adäquate Beschreibung der Kommunikation im untersuchten Projektteam ermöglichen.

Stärken und Schwächen erkennen und formulieren

Schriftliche Aufbereitung der Ergebnisse in Form eines Analyseberichtes

Rückspiegelung planen und durchführen

- Was ist die Absicht der Rückspiegelung im konkreten Fall?
- In welcher Form soll die Rückspiegelung stattfinden?

Die Rückspiegelung soll am Freitagmorgen der zweiten Workshop-Woche stattfinden, ein Termin wird im Vorfeld mit dem Projektteam vereinbart. Das gesamte Projektteam soll anwesend sein. Es können zusammen mit dem Team auch nächste Schritte geplant werden.

Präsentation

Eine Woche danach findet am Freitagnachmittag in der Vollversammlung eine Kurzpräsentation der Ergebnisse des Workshops statt.

Präsentation an der Diplomshow

Das Exponat besteht aus der Website zum Workshop und einer Installation, die die Teilphasen des Analyseprozesses in der Fallstudie, dem theoretischen Teil und dem praktischen Teil des Workshops darstellt. Ebenso stellen die Fotos auf der Website diese drei Phasen dar, um das Workshop-Konzept visuell erfahrbar zu machen.

Verarbeitende Literatur

(nur teilweise zitiert, sortiert nach Relevanz)

Beratung

König, Eckhard; Volmer Gerda (2000): Systemische Organisationsberatung: Grundlagen und Methoden. Weinheim: Deutscher Studien Verlag. 7. Auflage. Erste Auflage 1993

Schein, Edgar H. (2000): Prozessberatung für die Organisation der Zukunft: Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Köln: Edition Humanistische Psychologie.

Königswieser, Roswita; Exner, Alexander (2001): Systemische Intervention: Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag. 6. Auflage.

Unternehmenskultur

Staute, Jörg (1997): Das Ende der Unternehmenskultur – Firmenalltag im Turbokapitalismus. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag.

Bentner, Ariane; Beck, Christian (Hg.) (1997): Organisationskultur erforschen und verändern. Ein Methodenrepertoire zur qualitativen Analyse und praktischen Beratung. Frankfurt/Main, New York: Campus Verlag.

Mertens, Wolfgang, Lang, Hans-Jürgen; Lenz, Gerhard (Hg.) (1991): Die Seele im Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Wissensmanagement

Schütt, Peter (2000): Wissensmanagement. Stuttgart: Falken Gabler Verlag.

Willke, Helmut (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart: UTB.

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Frankfurt/Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung. Wiesbaden: Verlag Dr. Th. Gabler GmbH.

Lehner, Franz (2000): Organisational Memory: Konzepte und System für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement. München, Wien: Carl Hanser Verlag.

Wittmer
FH
Interaktionsleiterin
dipl.
nikola

07
09
3671
61
+41
www.sternenaugen.net

nikola@gmx.ch
sternenaugen.net

tel
e-mail
url