

Uwe Wilkesmann / Ingolf Rascher

Datenbanken und Wissensmanagement – ein Fallbeispiel

**In: Arbeit – Zeitschrift für Arbeitsforschung, Arbeitsgestaltung und Arbeitspolitik,  
12. Jg., 2003, S. 70-74**

## **1. Einleitung**

In vielen größeren Unternehmen sind in den letzten Jahren im Rahmen von Wissensmanagement Datenbanken eingeführt worden. In den meisten Fällen wurden die Wissensmanagementprojekte in die Hände der IT-Abteilungen gelegt, sodass technische Lösungen des Wissensmanagements im Vordergrund standen. Die zentralen Funktionen des Wissensmanagements, nämlich Generierung neuen Wissens sowie Verteilung und Speicherung des (neuen) Wissens (Wilkesmann 2000), können nur innerhalb bestimmten Strukturen erfolgen. Diese Strukturen müssen mit relevanten innerbetrieblichen Akteuren ausgehandelt werden. Einer der wichtigsten Akteure in diesem Aushandlungsprozess ist der Betriebsrat. Viele Betriebsräte haben ihre zentrale Funktion in diesem Prozess erst in jüngster Zeit erkannt und bemerken erst jetzt, dass sie so die Gestaltung der Arbeit der Zukunft mitbestimmen können. Deshalb haben die Autoren zwischen Ende Oktober und Anfang November 2001 eine Betriebsrätebefragung zum Thema Wissensmanagement durchgeführt. Es wurde ein Fragebogen mit 13 Fragegruppen an die Betriebsräte von 500 großen Unternehmen in Deutschland (ausgewählt aus der Datenbank der Firma Hoppenstedt) versendet. Im Gegensatz zu vielen anderen Befragungen, die in der Regel von der Geschäftsleitung oder der Personalabteilung beantwortet werden, wurden in diesem Falle die Fragebögen direkt an die Betriebs- oder Personalräte adressiert. Rückgemeldet wurden 131 Fragebögen (26,2%), davon 37 mit dem Hinweis, dass keine Angaben möglich sind, da es im Unternehmen keine Aktivitäten zum Thema Wissensmanagement gibt. Es verbleiben 96 auswertbare Bögen (19,2%). Ein interessantes Ergebnis dieser Befragung ist, dass in 37% aller Fälle die IT-Abteilung die Verantwortung für das Wissensmanagementprojekt im Haus übertragen bekommen hat (die Abteilung Unternehmensorganisation zu 19,1%, Vertrieb 5,6%, Marketing/Kommunikation 3,4%, Forschung und Entwicklung 5,6%, andere 29,2%). Als größter Fehler bei Wissensmanagementprojekten wurde in dieser Befragung zu 49% genannt, dass die Mitarbeiter bei der Wissensmanagement Einführung nicht oder zu wenig eingebunden **Wissensmanagement** ist sehr viel mehr als nur die Einführung von Datenbanken, aber in vielen großen Unternehmen wird dies auf diesen sichtbaren und „be-greifbaren“ Faktor reduziert.

In kleinen und mittelständischen Unternehmen existieren dagegen ganz andere Voraussetzungen – wir beziehen uns hier nur auf Großunternehmen. Datenbanken können aber nur eine Tool-Funktion im Rahmen eines umfangreicheren Wissensmanagementkonzeptes übernehmen. Dabei wird immer wieder der Fehler gemacht, die Mitarbeiter, d.h. die späteren User nicht an der Entwicklung und Einführung der Datenbank zu beteiligen. Aus diesem Grunde werden zwar häufig technisch perfekte Datenbanken installiert, sie werden aber nicht genutzt, da die motivationalen und organisationalen Voraussetzungen missachtet werden (Wilkesmann/Rascher 2001). In vielen Unternehmenskulturen wird Wissen als Macht angesehen, das die Mitarbeiter nicht freiwillig teilen. Schließlich ist es die einzige Ressource der Mitarbeiter, mit deren Hilfe sie Karriere machen oder zumindest den Arbeitsplatz erhalten können. Deshalb wird in vielen Unternehmen über selektive Anreize nachgedacht, wie Mitarbeiter dazu motiviert werden können, ihr Wissen zu teilen. Dies geschieht entweder durch Verordnung und Kontrolle („Jeder Mitarbeiter muss 15 Minuten pro Tag Daten einpflegen“) oder durch Belohnungsanreize. Im ersten Fall entwickeln die Mitarbeiter Verteidigungsstrategien, z.B. indem sie Daten nur unvollständig eingeben. Die Autoren haben in verschiedenen Forschungs- und Beratungsprojekten viele Datenbanken in den letzten Jahren analysiert, in denen Daten nur unvollständig und unverständlich abgelegt worden sind, sodass die Nutzer nichts oder nur sehr wenig damit anfangen können. Die Belohnungsstrategie, die auch in dem hier referierten Fallbeispiel verwendet wird, kann zum einen die Quantität belohnen (was für die Qualität kontraproduktiv sein kann) oder eine wechselseitige input-output Bewertung beinhalten, in der die Nützlichkeit des Dokumentes vom Nutzer beurteilt wird. Die Belohnung der Quantität ist ausschließlich nur dann sinnvoll, wenn die Datenbank „gefüllt“ werden muss. Zu Beginn muss nämlich eine kritische Masse an Daten vorhanden sein, damit potentielle Nutzer überhaupt das Werkzeug Datenbank als nützlich erleben.

In den Untersuchungen der Autoren bei vielen verschiedenen Datenbanken hat sich aber als wichtigster Motivationsfaktor die intrinsische Motivation herausgestellt. Daten werden häufig nicht auf Grund von extrinsischen Anreizen eingegeben, sondern weil Mittel (Handlung) und Zweck (Handlungsziel) thematisch übereinstimmen (Heckhausen 1989). Nur wenn die Mitarbeiter einen entsprechend großen Handlungs- und Entscheidungsspielraum besitzen, sodass intrinsische Motivation unterstützt werden kann, sind sie bereit, Wissen zu teilen (Wilkesmann/Rascher 2003). Dies gilt nicht nur für Datenbanken, sondern auch für den im Wissensmanagement ebenso wichtigen Bereich der Wissensgenerierung, die meistens in der face-to-face Kommunikation stattfindet.

Bevor das Fallbeispiel dargestellt wird, muss noch der Terminus Datenbanken genauer differenziert werden, da sich dahinter sehr verschiedene Formen verbergen. Begrifflich ist festzuhalten, dass in Datenbanken natürlich kein Wissen gespeichert wird, sondern Daten. Information und Wissen werden aus den Daten erst durch das Einordnen in Relevanzkontexte der User (Wilkesmann/Rascher 2003). Es lassen sich folgende Typen von Datenbanken differenzieren:

1. Technische Datenbank: Hier werden für den Produktionsablauf wichtige Daten eingegeben, ohne deren Hilfe die eigentliche Tätigkeit nicht (oder nicht vollständig) ausgeführt werden könnte.
2. Dienstleistungsdatenbank: In dieser Datenbank werden Daten freiwillig zu vordefinierten Themen abgelegt. Untersuchungsergebnisse, Erfahrungen aus anderen Unternehmen, Hilfen für die Akquisition neuer Kunden etc. sind dort zu finden. Bei diesem Typ können aber auch Fragen zu bestimmten Themen gestellt werden, die Kollegen innerhalb kürzester Zeit beantworten. Wenn z.B. der Außendienstmitarbeiter einen Auftrag beim Kunden bespricht und nicht weiß, ob die geforderten Spezifikationen überhaupt entwickelbar sind, dann kann er eine dringende Frage in die Datenbank stellen, die dann von den entsprechenden Experten weltweit beantwortet wird (vielleicht ist dieser Auftrag in anderer Form schon in einem anderen Land von dem Unternehmen bearbeitet worden). Auch der Austausch in Newsgroups zu bestimmten Themen findet in diesem Datenbanktyp statt. Das Fallbeispiel gehört zu dieser Kategorie.
3. Prozessdatenbank: Dieser Typ wird häufig in der Forschung und Entwicklung verwendet. Hier werden nach einem vorgegebenen Ablaufschema Dokumente über den Fortschritt eines Projektes eingegeben. Die Dateneingabe ist dabei nicht freiwillig, sondern dient zur Arbeitsstrukturierung und zum Controlling.
4. Metadatenbank/Suchmaschine: Dieser Typ dient nur zur Verknüpfung vorhandener Datenbanken.
5. Yellow Pages/Skill-Datenbank: Bei diesem Typ handelt es sich um eine Vorform des zweiten Datenbanktyps, in dem „nur“ personengebundene Daten gespeichert werden. Auf Grund der Brisanz dieses Typs aus der Sicht der Arbeitnehmer wird er hier als eigene Kategorie erwähnt.
6. Knowledge-Base Datenbank: Bei diesem Typ geben fest angestellte Redakteure Daten zu einem bestimmten Sachgebiet ein oder es wird externes Wissen eingekauft, das dann dort abgelegt wird.

## 2. Das Fallbeispiel einer Datenbank

Bei dem Fallbeispiel handelt es sich um ein deutsches Unternehmen der Elektrotechnik, mit weltweit über 440.000 Mitarbeitern. Die analysierte Datenbank gehört zum Bereich Informations- und Kommunikationsnetzwerke, der die intranet-technischen Voraussetzungen für Mobile Business Lösungen herstellt. Im Geschäftsjahr 2000 ist damit ein Umsatz von 9 Milliarden Euro erzielt worden. Die Untersuchungen und Befragungen für dieses Fallbeispiel sind im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Projektes „Betriebsräte und Wissensmanagement“ analysiert worden (mehr zum Projekt unter [www.ruhr-uni-bochum.de/km](http://www.ruhr-uni-bochum.de/km)). Im Rahmen eines umfangreichen Organisationsentwicklungskonzeptes wurde im Sommer 1998 in dem Unternehmen, in dem diese Datenbank angesiedelt ist, die Frage diskutiert, wie Teams effektiver arbeiten können und wie der Austausch der Informationen hinsichtlich Sammlung und Verbesserung der Qualität organisiert werden soll. Aufgenommen wurde insbesondere die Frage: Wo hätte man voneinander lernen können, wenn man nur voneinander gewusst hätte. Mit der Entwicklung eines entsprechenden Konzeptes wurde die Firma The Boston Consulting Group beauftragt. Die Ergebnisse führten zum Aufbau einer umfangreichen Datenbank.

Die untersuchte Datenbank ist ein interaktives Knowledge Management Tool, welches die global verfügbare Information aus den Schwerpunkten Marketing und Verkauf aufzeigen soll. In einem ersten Schritt war das Entwicklungsteam damit beauftragt, „maps“ der benötigten Verkaufslösungen zu erstellen und wichtige Kategorien über Geschäftsprozesse zu identifizieren. Dabei lag der Schwerpunkt auf den lokalen Aktivitäten innerhalb eines gemeinsamen Marktes. Es wurden in einem ersten Schritt die Lösungselemente von lokalen Projektteams evaluiert, um diese dann in einem zweiten Schritt den Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen. Die lokale Orientierung ist deshalb so wichtig, weil Aktivitäten innerhalb einer Branche, z.B. des Telekommunikationssektors, innerhalb verschiedener Länder auch verschiedene Anforderungen und Lösungen beinhalten.

Zum einen sollen in der Datenbank „best-practice“ Lösungen gespeichert und allen anderen zur Verfügung gestellt werden. Die Datenbank ist aber mehr als nur ein Dokumentenmanagementsystem. Sie soll ein interaktives Medium sein für die aktuelle, tägliche Arbeit. Hier werden den Mitarbeitern in einem funktionalen, technischen System alle Informationen über Märkte, Kunden, Mitbewerber, Technologien, Partnerwissen und strategische Allianzen zur Verfügung gestellt. Die analysierte Datenbank dient auch dazu, weltweit die benötigten Experten zu finden und durch entsprechende Informationen kontextgebundene Handlungsemp-

fehlungen zu geben. Genutzt werden kann das System weltweit von ca. 12.000 Mitarbeitern. Außerdem existierten zum Befragungszeitpunkt 58 unterschiedliche Diskussionsforen zu speziellen Problemen aus dem Unternehmensbereich. Die am meisten genutzte Funktion in der Datenbank ist die „dringende Nachfrage“. Hier können alle Mitarbeiter, insbesondere die Verkäufer beim Kunden, dringende Anfragen stellen, die ihnen von Kollegen innerhalb kürzester Zeit beantwortet werden. Es kann z.B. ein Verkäufer anfragen, ob eine technische Spezifikation, die ein Kunde wünscht, überhaupt entwickelbar oder ob diese in einem anderen Land schon entwickelt worden ist.

Im Hinblick auf die hier diskutierte Fragestellung existieren bei dieser Datenbank drei Besonderheiten:

1. Ein spezielles Anreizsystem belohnt die Eingabe von Dokumenten und Fragen in die Datenbank.
2. Neben der computervermittelten Kommunikation wird ergänzend die Wissensgemeinschaft in der Form der face-to-face Kommunikation gezielt gefördert.
3. Über ein Controllinginstrument wird die Effizienz der Datenbank überwacht.

(1) Damit genügend Daten, Information und Anfragen in die Datenbank eingegeben und genügend Fragen beantwortet sowie Daten genutzt werden, ist ein Anreizsystem entwickelt worden. Mit diesem Anreizsystem soll aber nicht nur die Benutzung der Datenbank belohnt, sondern auch eine Qualitätsbewertung der abgelegten Dokumente sowie der Antworten auf die dringenden Anfragen durchgeführt werden. Hierzu erfolgt eine Vergabe von Punkten nach einer festgelegten Richtlinie. Grundsätzlich erhält derjenige, der eine dringende Anfrage beantwortet drei Punkte. In einer inhaltlichen Bewertung kann der Fragesteller die Qualität der Antwort noch einmal mit bis zu weiteren fünf Punkten versehen, die zum Zeitpunkt der vorliegenden Untersuchung noch mit zwei multipliziert wurden, um die Bedeutung der Qualitätsbewertung hervorzuheben. Bei der Beurteilung von eingestellten Dokumenten wird die Punktzahl sogar mit dem Faktor 10 multipliziert. Wenn ein Objekt zweimal mit null Punkten bewertet wurde, wird es aus dem aktuellen Bestand der Datenbank entfernt und in ein Archiv verschoben. Dort ist es aber weiterhin verfügbar. Der Autor wird über diese Maßnahme informiert. Zu einem bestimmten Zeitpunkt (nach ca. einem Jahr) werden die gesammelten Punkte eines Mitarbeiters in Preise umgerechnet. Mit steigender Punktzahl werden folgende Preise vergeben: technische bzw. wirtschaftliche Literatur, verschiedene neue Handys, Weiterbildungsangebote und ein Besuch bei einem Kollegen/Niederlassung, mit dem man viele Daten ausgetauscht hat. Neben dem Anreiz eines Urlaubs soll damit die face-to-face Kommunikation gefördert werden. Mit den extrinsischen Anreizen soll vor allem die kritische Masse

an Daten in der Datenbank erreicht und ein wechselseitiges Qualitätscontrolling etabliert werden.

(2) Der Stärkung der face-to-face Kommunikation dient auch ein zweites Instrument: Die 10 bis 15 Mitarbeiter, die viel in einem Diskussionsforum miteinander kommuniziert haben, sollen in naher Zukunft zu einem dreitägigen Workshop eingeladen werden. Dort können sie ihre Sachthemen weiter diskutieren, sollen sich aber hauptsächlich persönlich begegnen, um noch mehr Vertrauen aufzubauen und die Interaktionsbeziehungen noch stabiler zu gestalten. So können relevante Fragestellungen vorangetrieben und Wissensgemeinschaften gefestigt werden.

(3) Außerdem existiert ein Controllinginstrument für die Datenbank. Es wird aufgelistet, wie hoch der Umsatz mit Produkten/Projekten ist, die über die Datenbank zu Stande kommen. In Zielvereinbarungen wird die angestrebte Umsatzmenge jedes Jahr neu festgelegt.

Die Autoren haben im Sommer 2002 eine Online-Befragung unter allen Usern dieser Datenbank weltweit durchgeführt (für erste Ergebnisse vgl. Wilkesmann/Rascher 2002). Die Auswertung bezieht sich auf 271 Fragebögen, die repräsentativ für die Grundgesamtheit aller User ist. Erste Auswertungen dieser Online-Befragung ergeben, dass 48,9% aller Befragten Wissen als Macht wahrnehmen. Obwohl sehr viele extrinsische Anreize sowie die Möglichkeit zur intrinsischen Motivation existieren, gaben immerhin noch 19,3% an, dass sie sich als free rider Verhalten, also mehr darauf aus sind, Daten aus der Datenbank herauszunehmen als für andere einzugeben. Es konnte außerdem die Hypothese bestätigt werden, dass je größer der Handlungsspielraum der Mitarbeiter im Umgang mit der Datenbank ist, desto höher ist die wahrgenommene intrinsische Motivation und desto eher sind sie zur intrinsisch motivierten Wissensweitergabe bereit, d.h. desto kooperativer verhalten sie sich. Eine Geschlechtsdifferenz beim kooperativen Verhalten ließ sich dabei nicht nachweisen.

### **3. Resümee**

Zusammenfassend lassen sich folgende Voraussetzungen für ein gelungenes Wissensmanagement mit Datenbanken festhalten:

#### **1. Motivation**

Grundsätzlich existieren zwei Formen der Motivation: intrinsische Motivation und extrinsische Anreize. Beide sind in diesem Falle notwendig. In dem Fallbeispiel werden extrinsische Anreize eingesetzt. Damit soll zum einen die Quantität der Daten in der Datenbank über die kritische Masse gehoben und zum anderen ein Instrument der wechselseitigen

Qualitätskontrolle geschaffen werden. Es muss jedoch immer beachtet werden, dass die extrinsischen Anreize nicht die intrinsische Motivation zerstört. Es kommt hier also auf ein Managen der Motivation an (Frey/Osterloh 2000). Beides ist wichtig, da extrinsische Anreize bei komplexen Aufgaben immer nur eine (bzw. wenige) Verhaltensweise belohnen. Dadurch werden einige Handlungen hervorgehoben und andere abgewertet. Komplexe Aufgaben können so nicht umfassend honoriert werden. Hier ist intrinsische Motivation unerlässlich. Andererseits kann die intrinsische Motivation der Mitarbeiter sich auf individuelle Ziele beziehen, die nicht mit den Unternehmenszielen übereinstimmen. Wenn ein Mitarbeiter – hoch intrinsisch motiviert – ausschließlich Daten zu einem Lieblingsthema von sich eingibt, das aber ein vernachlässigbares Randthema im Themenspektrum der Datenbank darstellt und dies sonst niemanden im Unternehmen interessiert, dann sind extrinsische Anreize sinnvoll, die zur Datenablage von gewünschten Themenkomplexen motivieren.

## 2. Organisationsstruktur

Bei Datenbanken reicht es keineswegs aus, nur eine entsprechende technische Infrastruktur aufzubauen. Nur weil es eine Datenbank gibt, sind die Mitarbeiter keineswegs bereit, diese zu nutzen und ihre Daten zu teilen. Entweder können sie mit der Struktur und den Daten in der Datenbank nichts anfangen, weil sie nicht an der Entwicklung beteiligt wurden. Das Produkt geht dann an ihren Bedürfnissen und Wünschen vorbei. Die Form der abgelegten Daten entspricht dann manchmal auch nicht den Rezeptionsgewohnheiten der Nutzer. Oder sie sehen nicht die Notwendigkeit ein, warum sie überhaupt Wissen teilen sollen. Erst wenn die Entwicklung einer Datenbank aus der Notwendigkeit einer Wissensgemeinschaft hervorgeht, in der alle Mitglieder einsehen, dass das Instrument einer Datenbank ihnen bei der Arbeit weiterhilft, werden alle das Instrument nutzen. Dies ist nur dann der Fall, wenn die späteren User über eine Projektorganisationsstruktur an der Entwicklung der Datenbank beteiligt sind. Die Projektstruktur unterstützt auch wiederum die Bildung einer Wissensgemeinschaft. Dies setzt eine Organisationsstruktur voraus, die den Mitarbeitern einen entsprechenden Handlungsspielraum gewährt und sich an die Struktur von Interessenorganisationen annähert (Wilkesmann/Blutner 2002).

## 3. Vertrauen

Die Teilung von Wissen (bzw. Daten) setzt das Vertrauen voraus, dass die Kollegen mich nicht übervorteilen, sondern ebenfalls ihr Wissen mit mir teilen. Eine mögliche Lösung des Vertrauensproblems besteht in der Unternehmenskultur: Nur wenn die Interaktionsprozesse schon in eine Vertrauenskultur eingebettet sind, kann dies auch bei einer Daten-

bank funktionieren. Wenn z.B. kooperative Arbeitsformen in einem Unternehmen ausgeprägt sind und eine entsprechende Unternehmenskultur dies stützt, werden Informationen bereitwillig weitergegeben. Ein Gegenbeispiel aus einem anderen Fallbeispiel der Autoren verdeutlicht die Bedeutung einer Vertrauenskultur: In einem Krankenhaus soll eine Skill-Datenbank eingeführt werden. In diese Skill-Datenbank werden Qualifikationsdaten der Pflegekräfte eingespeist. Jede Station soll schnell herausfinden können, welche Mitarbeiterin zu welchem Thema kompetent ist und bei entsprechenden Problemen auf der eigenen Station diese Person um Hilfe bitten. Aus der Geschichte dieser sehr ausgeprägt hierarchischen Organisation heraus entwickeln die Pflegekräfte aber großes Misstrauen gegenüber einer solchen Skill-Datenbank. Sie haben immer wieder erfahren, dass solche Instrumente von der Betriebsleitung als Kontrollinstrumente benutzt wurden. Sie fürchten auch jetzt, dass die Betriebsleitung die Skill-Datenbank als Überwachungsinstrument für die Qualifikationen und Weiterqualifikationen der Pflegekräfte benutzen könnten. Auch wenn die personengebundenen Daten von den jeweiligen Personen selbst in die Skill-Datenbank gestellt werden sollen, ist dies keine günstige Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement-Tool.

#### 4. Technik

Die Technik einer Datenbank muss soweit ausgereift sein, dass sie die Hilfsfunktion im Wissensmanagementprozess auch übernehmen kann. Stürzt z.B. das System der Datenbank ständig ab oder existiert keine differenzierte Suchfunktion, dann wird es von den Mitarbeitern kaum genutzt werden. Auch hier gilt wieder: Die späteren Nutzer sollten mitentscheiden können, welche technischen Voraussetzungen sinnvoll bzw. für ihre Arbeit unbedingt notwendig sind. Die Auswahl der technischen Plattform sollte sich an diesen Bedürfnissen orientieren.

#### Literatur:

- Frey, Bruno S., Margit Osterloh (Hg.) (2000): *Managing Motivation*. Wiesbaden
- Heckhausen, Heinz (1989): *Motivation und Handeln*. Berlin
- Rascher, Ingolf, Uwe Wilkesmann (2002): *Change Management in der Wissensökonomie - Das Bochumer Modell*; in: Olaf Katenkamp, Gerd Peter (Hg.): *Die Praxis des Wissensmanagements in Wirtschaft und Wissenschaft*. Münster (i.E.)
- Wilkesmann, Uwe (2000): *Die Anforderungen an die interne Unternehmenskommunikation in neuen Organisationskonzepten*; in: *Publizistik – Vierteljahreshefte für Kommunikationsforschung* 45, 4, 476-495
- Wilkesmann, Uwe, Doris Blutner (2002): *Going public: The Organizational Restructuring of German football Clubs*; in: *Soccer and Society* 3, 2, 19-37

- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2001): Mitarbeiter beteiligen – Datenfriedhöfe vermeiden;  
in: Die Mitbestimmung 47, 8, 28-31
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2002): Knowledge management and self-governance;  
Diskussionspapier aus der Fakultät für Sozialwissenschaft der Ruhr-Universität Bochum 02-1 ([www.ruhr-uni-bochum.de/sowi](http://www.ruhr-uni-bochum.de/sowi))
- Wilkesmann, Uwe, Ingolf Rascher (2003): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen?  
Motivationale und organisationale Voraussetzungen beim Einsatz elektronischer Datenbanken; in: Thomas Edeling, Werner Jann, Dieter Wagner (Hg.): Wissenssteuerung und Wissensmanagement in Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Opladen (i.E.)

PD Dr. Uwe Wilkesmann  
Ruhr-Universität Bochum  
Fakultät für Sozialwissenschaft  
GB 04/146  
44780 Bochum  
SeSe 2002 – WS 2003 Vertretung der Professur  
Organisations- und Wirtschaftssoziologie  
Universität Hamburg  
Allende Platz 1  
20146 Hamburg  
[www.Uwe-Wilkesmann.de](http://www.Uwe-Wilkesmann.de)

Ingolf Rascher  
Ruhr-Universität Bochum  
Fakultät für Sozialwissenschaft  
GB 04/147  
44780 Bochum  
[www.Ingolf-Rascher.de](http://www.Ingolf-Rascher.de)

### **Schlagworte:**

- Arbeitsorganisation/Gruppenarbeit/Organisationsentwicklung
- Neue Medien/Informationstechnologie
- Wissen/Wissensgesellschaft
- Zukunft der Arbeit