

---

Dr. Josephine Hofmann  
Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO  
Competence Team Business Performance Management

## **Gestaltung produktiver Wissensarbeit Wissensmanagement und die Führung von Wissensarbeitern**



---

Erschienen in:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.), Personalführung, Düsseldorf 2009, Seite 30 - 35

## Gestaltung produktiver Wissensarbeit

# Wissensmanagement und die Führung

Wissensarbeit stellt neue Anforderungen an die Arbeitsprozessorganisation, die Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung sowie die Führung und Motivation von Mitarbeitern. Klassische Ansätze der Optimierung von Büroarbeit greifen zu kurz. Wissensarbeiter erwarten Sinnstiftung durch ihre Tätigkeit und Nachhaltigkeit, und ihr Potenzial entwickelt sich in der kollektiven Intelligenz. Klassische Ansätze des Wissensmanagements müssen durch die intensive Vernetzung der Menschen ergänzt werden. Das wird umso bedeutender, so die Autorin, je mehr der sogenannten ‚Digital Natives‘ als Mitarbeiter in unsere Unternehmen eintreten werden.



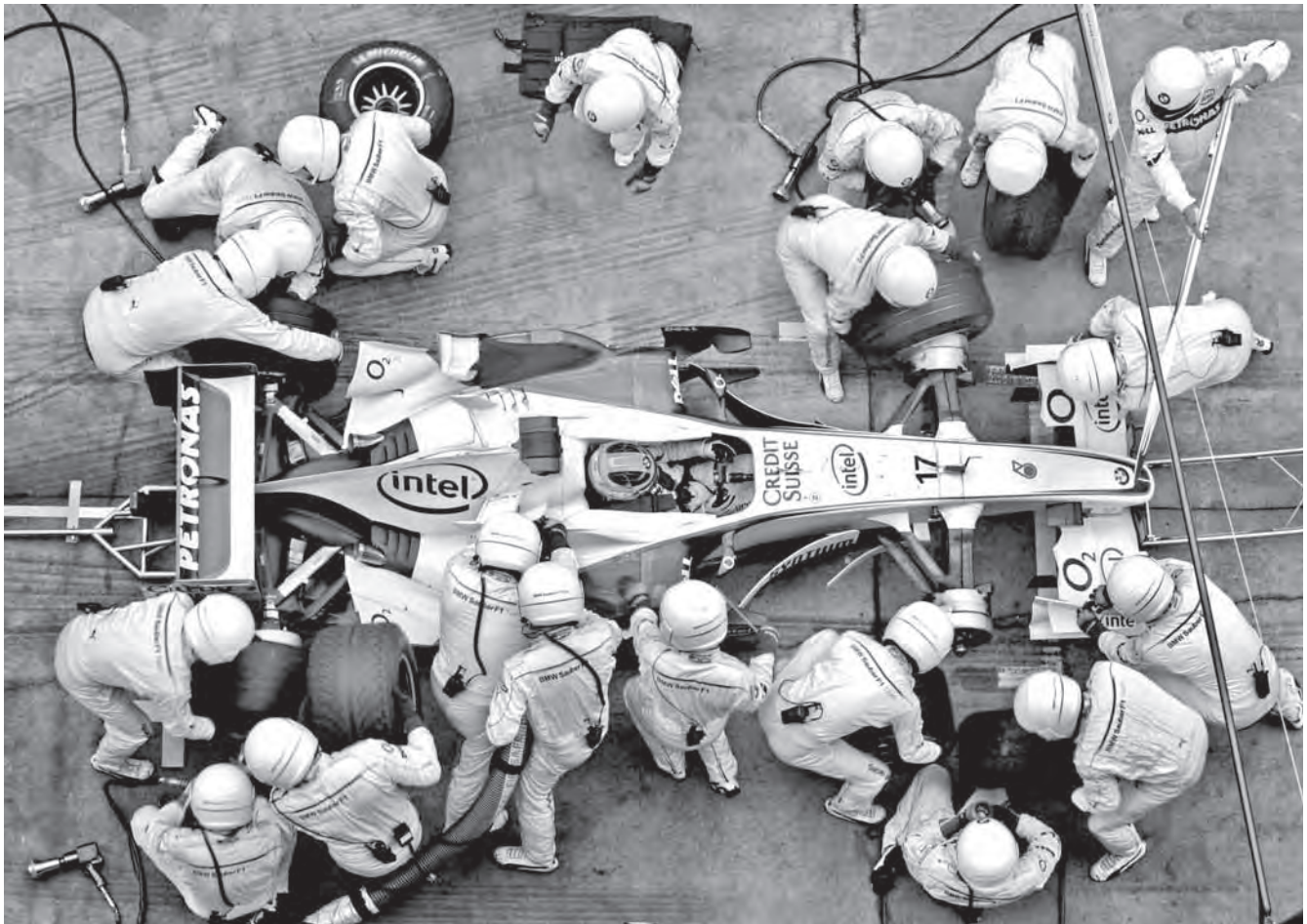
Dr. rer. soc. Josephine Hofmann leitet das Competence Center Business Performance Management am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart.

„Mein wichtigstes Kapital hat Füße. Jeden Abend verlässt es das Unternehmen. Ich kann nur hoffen, dass es am nächsten Morgen wiederkommt“, sagt Alfred Bertschinger (2008, 9), CEO der Schweizerischen Produktivitätsinstituts AG, einer Unternehmensberatung mit Sitz in Bern. Die pointierte Formulierung bringt eine Besonderheit auf den Punkt, durch die sich viele, vor allem wissensintensive Unternehmen auszeichnen: In ihnen arbeiten Menschen, deren Fähigkeiten, Erfahrungen und Netzwerke den größten Teil der Wertschöpfung und des Unternehmenswertes bestimmen.

Wertschöpfung und Produktivität sind im Hochlohnland Deutschland Dauerthemen, nicht nur in der Industrie, sondern längst auch in den Büros in Dienstleistungsunternehmen. Nahezu überall dort, wo Vorgänge standardisiert werden können, haben entsprechende Softwarelösungen auch Einzug gehalten: Sie helfen uns, Serienbriefe zu schreiben, Daten abzulegen, Adressen zu verwalten. Seit einigen Jahren ist auch die elektronische Kommunikation mit Kollegen eine Selbstverständlichkeit. Doch es verbleibt ein wesentlicher Teil der Arbeit, der sich nicht ohne Weiteres in solche Ablaufschemata und die hierfür ausgelegten Unterstützungstechnologien zwingen lässt. Das gilt zum Beispiel für den Projektingenieur, der mit seinem Kunden gemeinsam eine neue Anlage konfiguriert und den daraus entstehenden Projektauftrag spezifiziert, oder für den Anlageberater der Bank, der mit dem Bankkunden individuelle Geldanlagen vor dem Hintergrund persönlicher Lebensverhältnisse, Risikoneigung und Einkommensentwicklung bespricht, oder für den wissenschaftlichen Angestellten, der einen Forschungsantrag stellt.

Derartige Wissensarbeit wirft zahlreiche Fragen auf, etwa die, was diese Arbeit von anderen Tätigkeiten unterscheidet, wie sich ihre Produktivität messen lässt und was geeignete Messgrößen sein könnten. Sind dies etwa die Anzahl der formulierten Forschungsanträge pro Woche, deren Erfolgsquote oder

# von Wissensarbeitern



Hier sitzt jeder Handgriff, alles läuft wie am Schnürchen, auf die Sekunde. Auf den Bürotagen ist das nicht so, die kooperative Kopfarbeit läuft nicht immer reibungslos.

die Anzahl der Projektaufträge pro Zeiteinheit? Oder deren Potenzial für übertragbare Lösungen des Unternehmens in Zukunftsmärkten? Fragen dieser Art verdeutlichen schnell, dass klassische Produktivitätsmessgrößen und -ansätze zu kurz greifen.

Neben diesen methodischen Problemen der Produktivitätsmessung steht die Tatsache, dass sich die Art der Arbeit und der notwendige Umgang mit deren Ausführenden verändert haben. Spätestens seit Peter Druckers grundlegenden

Publikationen über den „Wissensarbeiter“ ist klar, dass die tayloristische Form der Arbeitsorganisation mit der strikten Trennung von planerischen und möglichst einfachen ausführenden Tätigkeiten nicht mehr den heutigen Anforderungen in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen entspricht. „Sobald sie ihre Ausbildungszeit hinter sich haben, müssen die Wissensarbeiter mehr über ihre Tätigkeit wissen als ihr Vorgesetzter, da sie ansonsten kaum von Nutzen sind. Tatsächlich ist es Bestand-

teil der Definition des Wissensarbeiters, dass er mehr über seine Tätigkeit weiß als jeder andere in der Organisation“ (Drucker 1999, zitiert nach Klotz 2005, 42). Mitarbeiter müssen das erforderliche Wissen, die Erfahrung und Kreativität aufbringen können, wollen und dürfen. Es kommt darauf an, die wesentlichen Wissensträger mit ihren Kompetenzen und Erfahrungen im Unternehmen so einzusetzen, dass sie die größtmögliche Wertschöpfung entfalten können.





Die Erarbeitung neuen Wissens ist nur begrenzt standardisierbar, dennoch ist Management von Wissensarbeit möglich.  
Foto: Wissenschaftler der Universität Jena bei Arbeiten am Lasersystem Polaris, das für die Krebstherapie erforscht wird.

Damit stellt Wissensarbeit neue Anforderungen an die Arbeitsprozessorganisation, die Gestaltung der Arbeitsplätze und der Arbeitsumgebung sowie die Führung und Motivation von Mitarbeitern. Doch sowohl in Bezug auf die zielgerichtete Gestaltung von Wissensarbeit als auch hinsichtlich der Bestimmung von Produktivität und Leistung von Wissensarbeitern besteht noch viel Nachholbedarf, wie schon Tom Davenport schrieb (2003): „When it comes to knowledge workers, we pretty much hire smart people and leave them alone. No quality measurements, no Six Sigma, no reengineering. We haven't formally examined the flow of work, we have no benchmarks, and there is no accountability for the cost and time these activities consume. As a result, we have little sense of whether they could do better.“

### **Merkmale von Wissensarbeitern**

Betrachtet man die Literatur zum Thema, so wird schnell deutlich, dass eine eindeutige Zuordnung zum Beispiel von Berufsbildern, Branchen oder Personen zum Terminus Wissensarbeit schwerfällt. An dieser Stelle soll Wissensarbeit als eine Arbeit verstanden werden, die eine ständige Weiterentwicklung des Wissens zur Voraussetzung hat, neues Wissen schafft und in der Ausführung ziel- und ergebnisoffen sowie stark kommunikationsorientiert ist. Umgang mit Menschen ist immer situativ, wenig standardisierbar und durch individuelle Erfahrung beeinflusst. Der Umgang mit Wissen muss schöpferisch und dynamisch sein, er ist weniger durch Routine denn durch Vielfalt, Ausnahmen, problemorientierte Anwendung von Wissen und dessen Weiterentwicklung gekennzeichnet. Wissensarbeit ist also er-

gebnis- und prozessoffen, das heißt wenig routiniert, vorhersehbar und standardisierbar.

Das immer wichtiger werdende Management von Erfahrungswissen sowie die Bemühungen zur Explizierung von implizitem Wissen machen offensichtlich, dass sich hier auch zentrale Fragen des klassischen betrieblichen Wissensmanagements wiederfinden. Allerdings geht es hier eher um die Vernetzung von Wissensarbeitern als um die Explizierung ihres Wissens. Peter Schütz bringt dies auf den Punkt: „Der überragende Marktwert weltweit führender Unternehmen entspringt dem Wissen der Geschäftsführer und der Mitarbeiter. Die Anforderung für Knowledge Management lautet: Vernetze Menschen statt Informationen zu sammeln“ (Schütz 2002, 2).

Hinzu kommt die Anforderung, mit einem neuen Typus von selbst-

bewussten Mitarbeitern mit einer starken Eigenmotivation und potenziell sehr unterschiedlichen Lebensformen, -stilen und entsprechenden Bedürfnissen umzugehen. Es geht also um den Umgang mit und die Führung von Mitarbeitern, und nicht allein um technologische Hilfsmittel. Die Erschließung dieses Potenzials, das sich gerade in der Vernetzung mit anderen Wissensarbeitern entfaltet, ist für die Unternehmen eine der großen Aufgaben der Zukunft.

### **Besondere Herausforderungen in der Führung von Wissensarbeitern im Überblick**

**Sinnstiftung und Nachhaltigkeit** Arbeit muss nicht nur gut entlohnt werden, sondern soll als sinnhaft empfunden werden und nachhaltig im Ergebnis sein. Mitarbeiter wollen ihren Beitrag zu einem von ihnen mitgetragenen langfristigen Ziel leisten. Damit steht der individuell geleistete Beitrag im Vordergrund, nicht in erster Linie Leistung. Sinnstiftung und Nachhaltigkeit sind genauso Führungsthema wie strategische Aufgaben für das Management.

**Nutzung der kollektiven Intelligenz** In der vernetzten Ökonomie müssen das Spezialwissen Einzelner vernetzt, die ‚Weisheit der vielen‘ systematisch genutzt werden. Wissen ist nicht mehr Machtmittel, sondern der notwendige Treibstoff des Unternehmens für den unternehmerischen Erfolg. Damit sind Fragen der Explizierung von Wissen, der Motivation zur Weitergabe von Wissen und zur aktiven Zusammenarbeit sowie der hierfür wirksamen Anreize angesprochen.

**Rahmenbedingungen der Arbeit** Beide genannten Herausforderungen bedeuten auch, dass das Führungsverhalten, die Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Kommuni-

kationsformen der Unternehmen an diese Anforderungen anzupassen sind.

**Generation der Digital Natives** Dies wiegt umso schwerer, als mit der Generation der Digital Natives, also der Generation, die bereits mit Internet, Twitter und YouTube groß wird, auch eine Generation unsere Unternehmen betreten wird, die die Nutzung moderner Kommunikationsmedien und beteiligungsorientierte Kommunikation schlicht für selbstverständlich hält.

### **Vernetzung, Unterstützung und Motivation**

Wissensarbeiter müssen bestmöglich unterstützt, motiviert und dauerhaft ans Unternehmen gebunden werden. Das Führungsverhalten, die Arbeitszeit- und Arbeitsorganisation sowie die Kommunikationsformen der Unternehmen sollten an diese Anforderungen angepasst und dauerhaft veränderungsbereit gehalten werden. Die relevanten Stellschrauben für die Produktivität dieser Mitarbeiter liegen in der ganzheitlichen Gestaltung der gesamten Arbeitsumgebung der Wissensarbeiter.

Ein am Fraunhofer IAO entwickelter Ansatz („Knowledge Work Performance Audit“) geht von insgesamt neun relevanten Gestaltungsfeldern aus (vgl. Spath / Hofmann / 2009), die die Produktivität von Wissensarbeitern beeinflussen und entsprechende Beachtung finden sollten:

1. **Strategie und Führung** Strategieformulierung und -realisierung sowie ein stringentes Führungssystem funktionieren wie ein Kompass in wissensintensiven Unternehmen. Durch eine erfolgreiche Gestaltung dieses Feldes werden die einzelnen individuellen Beiträge der Wissensarbeiter im Sinne des Unternehmensleitbilds

‚kanalisiert‘ und somit effektiver für den Unternehmenserfolg eingesetzt.

2. **Unternehmenskultur** Kultur leitet die Menschen in ihrem Tun und schweißt zusammen, wenn sie von allen mitgetragen wird. Sie ist damit gerade für hoch autonome, flexibel arbeitende Wissensarbeiter ein wesentliches steuerndes und stabilisierendes Element. Hier geht es um Fragen der Offenheit, Innovationsorientierung, Kommunikationsorientierung.
3. **Personalentwicklung und Qualifizierung** Wissensarbeiter haben einen hohen Anspruch an persönliche wie fachliche Entwicklung und wollen an den entsprechenden Entscheidungen aktiv teilhaben. Gleichzeitig muss das Unternehmen diese Mitarbeiter mit Blick auf langfristig entscheidende Technologie- oder Marktentwicklungen entsprechend kontinuierlich entwickeln.
4. **Prozesse und Strukturen** Wissensarbeiter kooperieren intensiv mit anderen Wissensarbeitern, mit Kunden sowie mit unterstützenden Sachbearbeitern. Anzustreben ist ein Optimum zwischen der notwendigen Freiheit in der Abarbeitung und dem Angebot sinnvoller Standards, die wertvolle Zeit für wertschöpfende Tätigkeit maximiert.
5. **Arbeitsbedingungen** Wissensarbeit ist durch Kreativität, Autonomie und Eigenverantwortung charakterisiert. Entsprechend sollte Flexibilität in der Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsort und der Wahrung der Work-Life-Balance erzielt werden.
6. **IuK-Techniken** Informationstechnische Unterstützung hat für den Wissensarbeiter ange-

sichts des starken Digitalisierungsgrades in der Arbeit eine zentrale Bedeutung. Sie soll ihn wesentlich in der zeitlich und örtlich autonomen Arbeit, im Zugriff auf und in der Bearbeitung von komplexen Informationen unterstützen, und sie soll auch die möglichst unkomplizierte Kommunikation und Kooperation mit Kollegen erleichtern. Hier bestehen für Techniken der elektronisch unterstützten Kollaboration und des Web 2.0 breite Anwendungsmöglichkeiten.

7. **Innovation und Wissen** Wissensarbeit besteht zu einem guten Teil aus ständiger Neuentwicklung von Prozessen und Produkten. Spezifische Freiräume und Budgets tragen dazu bei, Ideen sinnvoll zu kanalisieren und auch ungewöhnliche Ansätze zu ermutigen. Zudem ist es wesentlich, das Wissen in den Köpfen für das Gesamtunternehmen bestmöglich zu nutzen, zu bewahren und anderen zugänglich zu machen. Hierfür müssen Prozesse und eine entsprechende Kultur des Teilens von Wissen geschaffen werden.
8. **Arbeitsplatz** Der Arbeitsplatz von Wissensarbeitern im engeren Sinne umfasst zentrale Komponenten wie Schreibtisch, Bürostuhl, Rechner und Bildschirm. Dieser Arbeitsplatz sollte eine angemessene Ausstattungsqualität aufweisen, ergonomischen Vorgaben entsprechen und konzentriertes Arbeiten unterstützen. Darüber hinaus sind gute Bedingungen der direkten Arbeitsumgebung (Licht, Akustik, Klima, Luftqualität) elementare Voraussetzung für Gesundheit, Zufriedenheit, Wohlbefinden und produktives Arbeiten.
9. **Raum** Neben individueller Alleinarbeit spielt bei Wissensarbeit insbesondere der Austausch mit anderen eine wichtige Rolle. Dementsprechend ist ein besonderes Augenmerk auf die Gestaltung und Nutzung von Räumen und räumlichen Strukturen innerhalb eines (Büro-) Gebäudes zu legen, damit auch

Kommunikation und zufällige Begegnungen gefördert werden und in einem geeigneten Ambiente stattfinden können. Zudem darf auch nicht vergessen werden, dass ansprechende Büroräumlichkeiten das eigene Selbstwertgefühl steigern und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen.

Das Management-Audit des IAO analysiert den Status quo und die primären Ansatzpunkte unternehmerischer Anstrengungen, Wissensarbeiter produktiv zu machen. Durchgeführt wird das Audit mithilfe eines expertengeleiteten Interviews durch Berater des Fraunhofer IAO mit der Geschäftsleitung. Die ermittelten Daten werden mithilfe eines standardisierten Erfassungsbogens festgehalten und mit einer eigens entwickelten Bewertungssystematik ausgewertet. Das Ergebnis wird den auditierten Unternehmen in grafischer und interpretierter Form zur Verfügung gestellt. Wesentlich ist, auf dieser Basis dann mit der Geschäftsleitung Handlungsfelder zu identifizieren und nach Prioritäten zu gewichten. Das Audit ist für einen Benchmark mit anderen Unternehmen, zwischen verschiedenen internen Unternehmensbereichen oder einen zeitlichen Fortschritt der gemachten Fortschritte des Unternehmens über die Zeit geeignet.

### **Beispiel Raum- und Arbeitsplatzgestaltung**

Dieses Beispiel stammt aus einer renommierten Wirtschaftsprüfungskanzlei in Nordrhein-Westfalen am Standort Köln. Bei der Rödl & Partner GmbH wurden im Rahmen einer notwendigen räumlichen Erweiterung aufgrund einer steigenden Mitarbeiterzahl bei der Planung und Ausgestaltung des neuen Büros deutliche Akzente in den Bereichen Transparenz und Kommunikation gelegt. Das realisierte Arbeitsplatz- und Raumkonzept im „Krankenhaus“ trägt der Tatsache Rechnung, dass viele Entscheidungen nur getroffen werden können, wenn sie in Teams besprochen, interpretiert und bewertet

werden. Kommunikation von Angesicht zu Angesicht und soziale Interaktion rückten in der Wahrnehmung der Geschäftsleitung in den Mittelpunkt, sie bestimmten Arbeitsabläufe und Prozesse.

Deshalb bekamen im neuen Bürogebäude Zonen für Kommunikation mehr Bedeutung und mehr Raum. Das realisierte Design entspricht der Grundüberzeugung des geschäftsführenden Partners Martin Wambach, dass 80 Prozent der Innovationen aus direkter persönlicher Kommunikation entstehen. Konsequenz wurde eine Aufteilung der Bürofläche in Arbeits-, Kommunikations- und Rückzugsfläche vorgenommen, die auch die Mobilität des einzelnen Mitarbeiters fördert. So wurde ein qualitativ hochwertiges Arbeitsumfeld für alle Mitarbeiter und für Klienten bei ihren Besuchen in der Kanzlei geschaffen. Die Mitarbeiterzufriedenheit konnte deutlich gesteigert, die Arbeitgeberattraktivität maßgeblich erhöht werden. Auch ein zweites Audit des Fraunhofer IAO hat diesen produktivitätsförderlichen Effekt eindeutig belegen können.

### **Beispiel Führung und Projektorientierung**

Eine ausgeprägte Form von Wissensarbeit wird bei Greenpeace Deutschland praktiziert. Die knapp 200 Mitarbeiter an den Standorten Hamburg und Berlin lassen sich nahezu lehrbuchgerecht als Wissensarbeiter charakterisieren (dies gilt insb. für die sogenannten Campaigner). Sinnstiftung, eigene Überzeugung und ein extrem hohes Maß an Ergebnisoffenheit sind Charakteristika dieser Arbeit. Keine Kampagne, keine Aktion ist wie die andere. Ingrid Meyer, Personalleiterin bei Greenpeace, attestiert ihren Mitarbeitern eine „große Identifikation mit Greenpeace“, „starkes Interesse an der Sache“, „hohe intrinsische Motivation“, „Verantwortung für die Qualitätssicherung“, „hohe Selbstbestimmung“ sowie „mehr Unternehmer- als Arbeitnehmermentalität“ (vgl. Meyer 2009).

Die Art der Kampagnen, die in der Regel spektakulär und nicht ungefährlich



sind, sowie die Art der Finanzierung von Greenpeace, die auf ausschließlicher Spendenbasis beruht, fordert dem Führungskonzept für diese Organisation viel ab. Ressourcen müssen sparsam eingesetzt werden; vom zuverlässigen Zusammenspiel der einzelnen Beteiligten hängt der Erfolg der einzelnen Kampagnen maßgeblich ab. Das bedeutet, dass Eigeninitiative und Autonomie sorgfältig mit Abstimmungsprozessen und Planungseinhaltung kombiniert werden müssen. Die Finanzierungsform und die Grundwerte der Organisation führen dazu, dass monetäre Anreize oder Statussymbole nicht zum Einsatz kommen, genauso wenig gibt es planbare Karriereschritte.

Was also unternimmt Greenpeace, um diese Mitarbeiter dauerhaft zu fördern und zu unterstützen und einen größtmöglichen Erfolg im Sinne der Organisation zu sichern? Ingrid Meyer benennt eine Reihe von Faktoren: eine gut organisierte Einarbeitung und kontinuierliche Weiterbildung, eine sorgfältige Teamentwicklung und individuelle Stellenbeschreibungen, Transparenz der Aufgaben sowie eine Führungskultur, die auf Vertrauen beruht. Als wesentliche Herausforderungen werden die Entgrenzung zwischen Arbeits- und Berufswelt und das ständige Bemühen um eine Legitimation der bestehenden Führungsstruktur genannt (vgl. Stehr 2008, 98 ff.).

## Aufgaben für HR

Deutlich wird, dass der primäre Ankerpunkt der Aktivitäten der Mitarbeiter ist, der in einem entsprechenden Umfeld handelt, das nur langfristig und ganzheitlich änderbar ist. Das Verständnis von Führung muss sich ändern und mit dem notwendigen Mehr an Selbstorganisation in Einklang gebracht werden. Dieses Spannungsfeld wird von Sören Stamer und Wilms Buhse auf Basis ei-

gener Erfahrungen im Unternehmen CoreMedia AG folgendermaßen umschrieben: „Einerseits gilt es, Freiräume zu schaffen, um Selbstorganisation zu ermöglichen. Andererseits gilt es zu führen, um schnell und effizient unternehmerische Ziele zu erreichen. Die Lösung dieses Paradox sehen wir jeden Tag in der Bundesliga. Sie liegt in unserer Vorstellung von Führung. (...) der Trainer steht am Spielfeldrand, er stellt die Mannschaft auf. Er setzt die Rahmenbedingungen“ (Stamer / Buhse 2008, 247).

Der Trainer ist verantwortlich für die Auswahl und die Aufstellung der Mitarbeiter, die Festlegung und Verankerung der Spielzüge, die Motivation der Spieler sowie für deren laufende Beobachtung, Verbesserung und Korrektur – aber spielen müssen die Spieler. Diese Analogie hat für die Führungskräfte von Wissensarbeitern große Erklärungskraft. Die Personalfunktion hat folglich die Aufgabe, die Führungsebene der Unternehmen im Profiling und Recruiting zu unterstützen, entsprechendes Führungsverständnis zu vermitteln und Führungstechniken zu erlernen. Der HR-Bereich wird zunehmend die Aufgabe erhalten, Führungskräfte in ihrer Aufgabe als Entwicklungsbegleiter der Mitarbeiter kontinuierlich zu stärken und mit den notwendigen strukturellen und qualifikatorischen Rahmenbedingungen zu versehen.

## Summary

### Design of Productive Knowledge Work

Knowledge work places new requirements on the organization of work processes, the design of work places, and the working environment as well as on the leadership and motivation of employees. Classical approaches to the optimization of office or administrative work no longer suffice. Knowledge work-

ers expect an endowment with meaning and sustainability of their job activities, and their potential develops within the collective intelligence. Traditional approaches to knowledge management must be supplemented by intensive networking of the human beings. According to the author, management of these expectations becomes even more important the more so-called digital natives join our companies as new employees.

## Literatur

- Bertschinger, A. (2008): Entmystifizierung der Produktivität. Vom Kernbegriff Produktivität zur Wissensproduktivität. White Paper des Schweizerischen Produktivitätsinstituts AG, [www.ipch.ch/downloads/artikel](http://www.ipch.ch/downloads/artikel) (20.10.2009)
- Buhse, W. / Stamer, S. (2008): Enterprise 2.0 – Unternehmen als soziale Netzwerke, in: W. Buhse / S. Stamer (Hg.): Die Kunst loszulassen. Enterprise 2.0, Berlin, 243–248
- Davenport, T. (2003): A measurable proposal, [www.cio.com/article/29720/Knowledge\\_Workers\\_Improving\\_Their\\_Processes?page=2](http://www.cio.com/article/29720/Knowledge_Workers_Improving_Their_Processes?page=2) (21.10.2009)
- Drucker, P. F. (1999): Management challenges for the 21<sup>st</sup> Century, Oxford
- Eagly, A. H. / Carli, L. C. (2007): Through the labyrinth – the truth about how women become leaders, Boston, MA
- Hofmann, J. (2009): Erfolgsfaktor Wissensarbeit – sicher durch die Krise. Potenziale entdecken und mobilisieren. Vortrag auf dem Forum „Produktive Wissensarbeit“ am 22.4.2009 in Stuttgart, IAO
- Klotz, U. (2005): Innovationen werden von Menschen gemacht. Innovationspotenziale besser nutzen, in: Wissenschaftsnotizen, 22, 40–48
- Meyer, I. (2009): Führung von Querdenkern. Personalarbeit im Spagat zwischen Selbstbestimmung und Organisationsstruktur. Vortrag auf dem Forum „Produktive Wissensarbeit“ am 22.4.2009, Fraunhofer IAO, Office Innovation Center, Stuttgart
- North, K. (2005): Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden
- Schütz, P. (2002): Top-Unternehmen vernetzen ihre Wissensträger, in: Handelsblatt online, 31.2.2002, [www.handelsblatt.com/archiv/top-unternehmen-ernetzen-ihre-wissenstraeger;494946](http://www.handelsblatt.com/archiv/top-unternehmen-ernetzen-ihre-wissenstraeger;494946)
- Spath, D. / Hofmann, J. (2009): Ressource Wissensarbeiter – Produktivitätspotenzial des 21. Jahrhunderts. Ansätze zur Bewertung und Steuerung, erscheint in: Schmidt, K. et al. (Hg.): Gestaltungsfeld Arbeit und Innovation, Freiburg
- Stehr, Chr. (2008): Motivationsprobleme kennen wir nicht, in: Personalführung, 41 (12), 98–105