

Voices of Economic Transformation 2023:

Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung

KATHARINA BRINCK, ÖNGÜN ERYILMAZ, DR. IRÈNE KILUBI

- Führungskräfte sind zentrale Change Agents für gelungene betriebliche Wachstums- und Transformationsprozesse. Damit sie diese Rolle ausfüllen können, brauchen sie empowernde Rahmenbedingungen.
- Eine erfolgreiche und zeitgemäße Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung erfordert eine Balance zwischen kurzfristigen Unternehmensinteressen und langfristigen Entwicklungszielen.
- Zufriedene Führungskräfte sind zudem ein Vorteil im Kampf gegen den Fachkräftemangel.
- Ausreichende Reflektionsräume, Commitment zum lebenslangen Lernen und ein Führungskräfteesbverständnis als Mentor:innen und Coaches sind zentrale Bedingungen.



Persönlichkeits- und Führungskräfte- entwicklung

KATHARINA BRINCK, ÖNGÜN ERYILMAZ, DR. IRÈNE KILUBI



Katharina Brinck arbeitet im Bereich Führungskräfte- und Top Team Entwicklung bei Egon Zehnder. Ihr Fokus liegt auf dem Thema Führen in Komplexität, insbesondere im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation. Als ausgebildete Ökologin und Systemwissenschaftlerin gilt ihre Leidenschaft der Begleitung von Prozessen, in denen Menschen zusammenkommen und erleben, was in einer Gruppe über das Individuum hinaus gemeinsam entstehen kann.



Dr. Irène Kilubi, promovierte Wirtschaftsingenieurin, arbeitete für renommierte Unternehmen wie BMW, Deloitte, Siemens und Amazon. Sie konzentriert sich intensiv auf JOINT GENERATIONS, Community Building und Corporate-Influencer-Strategie. Als Expert Advisor unterstützt sie den European Innovation Council Accelerator und lehrt als Universitätsdozentin im Bereich „Digitales Marketing und Entrepreneurship“. Ihre Fachkompetenz zeigt sich auch in ihrer Rolle als Beirätin und gefragte Keynote-Speakerin auf zahlreichen Veranstaltungen.

1. Ausgangslage

Arbeitgeber stehen heutzutage vor komplexen und vor allem gleichzeitigen Herausforderungen. Um diesen erfolgreich zu begegnen, benötigen sie eine tief in der Organisation verankerte und daher auf viele Schultern verteilte Transformationskompetenz. Eine systemische und kontinuierliche Transformation ist immer ein kollektiver Prozess, der auf die Mitwirkung von möglichst vielen Individuen angewiesen ist. Dabei sind bestimmte Gruppen besonders relevant, um erfolgreichen Wandel voranzutreiben. Diese sogenannten Change Maker und Agents haben in ihren jeweiligen Organisationen und Netzwerken durch formalen oder informellen Einfluss besonders viel Gewicht bei der Implementierung von neuen Prozessen und Strukturen. Mit Blick auf die ökonomische Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft, die wir im Voices-Projekt beleuchten, sind das zuvorderst Führungskräfte auf jeder Unternehmensebene.

Denn so wichtig gesetzliche und marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen (vgl. dazu auch

Öngün Eryılmaz (sie | ihr) ist Beraterin für Organisationsentwicklung und Diversity Managerin. Sie unterstützt Organisationen dabei, die Zusammenarbeit in Teams zu verbessern und arbeitet mit Führungskräften zusammen, um eine Unternehmenskultur zu fördern, durch die Menschen ihr volles Potenzial entfalten können.

die weiteren Paper des Voices-Projekts) sind, der konkrete Umbau passiert vor Ort in den Teams und Personalführungsbeziehungen, in den Projekten und Prozessen sowie durch die gemeinsame Verständigung über und Aushandlung von Werten.

Diese Transformationsprozesse betreffen fundamentale Fragen der Arbeitswelt wie:

- Wie wollen wir zusammen arbeiten?
- Wie können wir unsere Arbeitsweisen nachhaltiger gestalten?
- Bildet ein Unternehmen Talente eher für sich oder die Gesellschaft aus?

Diese Change Maker und Agents müssen strategisch und nachhaltig entwickelt werden. Die Gestaltung einer wertschätzenden Unternehmenskultur hängt ganz entscheidend davon ab, ob und wie Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung stattfindet. Darüber hinaus ist eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung auch ein weiterer Faktor für die Attraktivität eines Arbeitgebers.

Dafür ist das Bewusstsein, dass Arbeitnehmer:innen weder beim Eintritt in den Arbeitsmarkt noch im weiteren Verlauf abgeschlossene Persönlichkeiten sind bzw. werden, sondern sich den lebenslangen Lern- und Wachstumsprozessen stellen müssen und wollen, unabdingbar. Dieser Umstand bedarf nicht nur einer Toleranz, sondern einer aktiven Bejahung und Förderung.

Erklärbox: Positive Unternehmenskultur

Unter einer positiven Unternehmenskultur versteht dieses Impulspapier Merkmale wie eine ausgewogene Work-Life-Balance, moderne Arbeitspraktiken, faire Entlohnung, Flexibilität, Autonomie, klare Unternehmenswerte, soziale Rahmenbedingungen, Karrierechancen und eine aktive Feedback- und Fehlerkultur. Sie fördert nicht nur den Purpose und die Vision des Unternehmens, sondern auch die Vielfalt und ermöglicht Anpassungsfähigkeit und Wandel.

Im Hinblick auf die Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung ist es ebenso wichtig, dass ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet – auch und gerade auf Führungsebene, um Wandelbarkeit und Dynamik von „oben“ beginnend zu gewährleisten. Abschließend sollte, besonders im Hinblick auf die Wandelbarkeit und Anpassungsmöglichkeit, eine ausgeprägte Feedback- und Fehlerkultur entwickelt und gelebt werden, die es aktiv und konstant zu fördern gilt.

Vieles hiervon lässt sich zum Beispiel in Edgar Scheins Konzept der adaptiven Kultur wiederfinden (Schein 2016). In diesem beschreibt

der Organisationspsychologie die flexible und effektive Anpassungsfähigkeit an Veränderungen von Unternehmen und eine Offenheit der Mitarbeitenden für neue Ideen sowie deren kontinuierliche Lern- und Wachstumsbereitschaft. Letztlich fördert diese Kultur sowohl Innovation als auch Resilienz eines Unternehmens, was in einer zunehmend dynamischen und unsicheren Geschäftsumgebung von elementarer Bedeutung ist.

2. Zielkonflikte

Dabei tun sich jedoch sowohl technische als auch kulturelle Herausforderungen auf, die kurzfristig abschreckend wirken und überwunden werden müssen.

Ein weitverbreitetes Hindernis bei der Entwicklung von Führungskräften liegt darin, dass Machtverlust und Powersharing für diese oft als negativ wahrgenommen werden, da geteilte Entscheidungsstrukturen zunächst auch einen subjektiven Einflussverlust bedeuten. Hiermit verbunden ist die hochsensible Frage, welche Arten von Hierarchien in Unternehmen noch zeitgemäß, gewünscht oder notwendig sind. Dabei ist es elementar, Führungskräfte von den Vorteilen des Powersharings und struktureller Veränderungen zu überzeugen, insbesondere im Hinblick auf die mittel- und langfristige Entwicklung des Unternehmens. Auch hier müssen die wahrgenommenen kurzfristigen Verluste auf individueller Ebene (wahrgenommener Machtverlust einer Führungsperson) gegen die langfristigen Chancen (Arbeitgeberattraktivität, qualifiziertes Personal und somit Wettbewerbsvorteile) für die Organisation gestellt werden. Autorität kann zudem auch durch integriertes (Führungs-)Verhalten etabliert werden. Dies geschieht dann, wenn Führungskräfte als Enabler für ihre Mitarbeiter:innen agieren und dabei insbesondere Orientierung geben, Rücken stärken und Verantwortungsbereiche übergeben.

Dabei ist entscheidend, dass es eine organisationsweite Klarheit gibt, ab welcher Hierarchiestufe oder welchem Senioritätsgrad eine Person Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung und Selbstreflexion übernehmen sollte. Dieser Aspekt spielt eine entscheidende Rolle bei der Entwicklung von Führungskräften, die als Vorbilder für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung dienen sollen. Je mehr Reflexion stattfindet, desto eher setzt eine organisationsweite und schlussendlich gesamtgesellschaftliche Veränderung ein.

Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass sowohl Unternehmen als auch Unternehmensführungen traditionell oft mehr Wert auf kurzfristige Zieldimensionen legen. Unternehmen selbst sind qua Natur meist auf die Erfüllung finanzieller Ziele und die Ansprüche von Shareholdern fokussiert. Beides steht oft im Konflikt mit der Schaffung eines geeigneten Raums für Reflexion, Weiterentwicklung und das Üben neuer Fähigkeiten, welche ausreichend zeitliche Ressourcen benötigt. Daher sind Führungskräfte in der Verantwortung dafür, unabhängig von finanziellen Interessen eine positive Unternehmenskultur aktiv zu

fördern und entsprechende Maßnahmen einzuführen und kontinuierlich zu unterstützen. Hierbei darf Veränderung nicht von individuellem Engagement abhängen; vielmehr ist es notwendig, dass entsprechende Strukturen allgemein zugänglich geschaffen werden und mit einer Kultur „abgesichert“ sind. Dazu zählen etwa ein Wissensmanagement auf der Höhe der Zeit und das Selbstverständnis als permanent lernende Organisation. Diese Strukturveränderungen und -ausbildungen sind elementar für die positive Veränderung der Unternehmenskultur und somit auch der Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung.

Während externe Schulungen und Programme wichtig sind, um neue Perspektiven und Kompetenzen zu erlangen, sollten Unternehmen auch die interne Weiterentwicklung ihres (Führungs-)Personals fördern. Dies ermöglicht es den Mitarbeitenden, das Erlernte direkt im Arbeitskontext anzuwenden, und trägt zur Stärkung der internen Talententwicklung bei. Darüber hinaus ist intra- und interorganisationelles Lernen ein entscheidender Erfolgsfaktor, insbesondere für Unternehmen mit starken horizontalen und/oder vertikalen Integrationen.

Erklärbox:

Intraorganisationelles Lernen: Prozess des Wissenserwerbs und der Kompetenzentwicklung innerhalb einer einzelnen Organisation. Mitarbeiter oder Abteilungen innerhalb des Unternehmens lernen voneinander, um die Organisation insgesamt zu verbessern.

Interorganisationelles Lernen: Wissensaustausch und Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen. Unternehmen teilen hierbei ihr Wissen und ihre Ressourcen, um gemeinsam Ziele zu erreichen, Innovationen voranzutreiben oder branchenübergreifende Partnerschaften zu etablieren.

Schließlich stellt auch die Technik des bewussten Verlernens eine besondere Herausforderung dar: Unternehmen sollten in der Lage sein, bestehende Denkmuster zu überwinden und Inclusive Leadership zu fördern. So lässt sich eine Kultur des kontinuierlichen, lebenslangen Lernens und der Offenheit gegenüber neuen Ideen und Perspektiven aufbauen, durch die nachhaltige Veränderungen auf individueller und organisatorischer Ebene erreicht werden können. „Richtig“ und „Falsch“ sind Kategorien aus einer schulischen Bildung, die im Arbeitskontext nur bedingt funktionieren. Ein gesundes „Entlernen“ beginnt im Studium und setzt sich im Arbeitsalltag fort, wenn gelernt wird, dass wir vieles nicht wissen.

Eine positive und produktive Unternehmenskultur im Bereich der Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung entsteht also nicht selbstständig, sondern erfordert gezielte Maßnahmen auf allen Ebenen.

3. Handlungsempfehlungen

Trainings und Mentoring: Gezielte Weiterbildungen und Coachings helfen Mitarbeitenden, ihre Fähigkeiten und ihr Potenzial zu entfalten. Darüber hinaus ist die Unterstützung durch die Führungsebene von zentraler Bedeutung. Führungskräfte sollten nicht nur als Vorgesetzte agieren, sondern auch als Mentor:innen und Coaches, die ihre Mitarbeitenden individuell fördern und unterstützen.

Internes Wissensmanagement: Der Informationsaustausch innerhalb des Unternehmens spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Hier bieten sich eine ganze Reihe an Formaten an, die die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden stärken können und so den Kompetenz- und Wissenstransfer im Unternehmen fördern. Möglich ist hier etwa Reverse Mentoring, aber auch andere Aktivitäten (siehe Erklärbox) bieten sich an, um das interne Vertrauen zu fördern und eine konstruktive Feedback- und Fehlerkultur zu etablieren. Zudem kann in Co-Leadership, d.h. zwei Personen teilen sich eine Führungsposition, investiert werden. Auf diese Weise verliert das Unternehmen auch bei einem krankheitsbedingten Ausfall oder Austritt einer Führungskraft nur bedingt internes Wissen.

Erklärbox:

- **Reverse Mentoring:** Erfahrene Mitarbeitende lernen von jüngeren Kolleg:innen, um über moderne Technologien und Trends auf dem Laufenden zu bleiben.
- **Working Out Loud:** Transparenz in der Arbeit durch aktiven Wissensaustausch, Dokumentation von Fortschritten und Aufbau von Netzwerken innerhalb und außerhalb des Unternehmens.
- **Job Tandems:** Partnerschaften zwischen Mitarbeitenden, die sich gegenseitig unterstützen, um gemeinsame berufliche Ziele zu erreichen.
- **Job Shadowing:** Sammeln von Erfahrungen durch Beobachtung und Begleitung eines Kollegen bzw. einer Kollegin bei den täglichen Aufgaben und Verantwortlichkeiten.
- **Job Crafting:** Individuelle Anpassung von Arbeitsaufgaben und Verantwortlichkeiten, um die Arbeit den persönlichen Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen anzupassen.
- **Community of Practice:** Informelle Gruppen von Mitarbeitenden, die sich regelmäßig treffen, um Wissen, Erfahrungen und bewährte Verfahren in bestimmten Bereichen auszutauschen und gemeinsam zu lernen.
- **Peer Learning:** Mitarbeiter lernen ohne formelle Anleitung voneinander, indem sie Wissen, Fähigkeiten und Erfahrungen austauschen und sich gegenseitig unterstützen.

Der Informationsaustausch sollte dabei keineswegs nur auf das On- und Offboarding begrenzt sein, sondern einen festen Bestandteil des operativen Tagesgeschäfts darstellen. Es gilt, Wissensaustausch nicht punktuell, sondern kontinuierlich im gesamten sogenannten Employee Lifecycle abzudecken. Auch werden bislang Wissen und Kompetenzen der Arbeitnehmer:innen häufig von Führungskräften als selbstverständlich wahrgenommen – hier sollte mehr Wertschätzung stattfinden sowie geeignete Ressourcen für Reflexion und Learnings bereitgestellt werden.

Fehlerkultur und gewaltfreie Kommunikation: Weiterhin sollte eine Kultur des Vertrauens und der psychologischen Sicherheit etabliert werden, in der Mitarbeiter:innen offen über Fehler sprechen können, ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Eine konstruktive und gewaltfreie Kommunikation ist dabei von entscheidender Bedeutung.

Bedarfsgerechte sowie bedürfnisorientierte Work-Life-Balance: Eine solche zu etablieren und zu fördern, wodurch u.a. den Mitarbeitenden genügend Raum für Reflexion und Entwicklung ermöglicht wird, ist ein weiteres wichtiges Kriterium. Eine ausgeglichene Arbeitsbelastung ist fundamental, um Stress und Überlastung zu vermeiden sowie die Selbstachtsamkeit und Resilienz der Mitarbeitenden zu stärken.

Frühzeitige Kompetenzvermittlung zur Selbstreflexion: Weder in der (beruflichen) Schulbildung noch in der universitären gibt es bisher eine substantielle Vermittlung von ehrlicher Selbstreflexion und Förderung innerer Kompetenzen. Hier bedarf es einer Sensibilisierung für die Relevanz des Themas sowie modularer und niedrigschwelliger Angebote in der Breite.

Grenzen der Leistungsgesellschaft: Ein ausgeprägtes Leistungsdenken kann übermäßigen Druck ausüben, welcher besonders von jüngeren Generationen wahrgenommen wird und ihnen ein Gefühl des permanenten Schneller, Höher, Weiter vermittelt. Hier sind es die Erwartungen von Arbeitgeber, Peers, aber auch von Bezugspersonen im engeren Umfeld, zum Beispiel Eltern und Angehörigen, die eine enorme Belastung darstellen können, sodass die Selbstakzeptanz schwerfällt.

Eine Auswahl weiterer Maßnahmen auf Arbeitgeberseite zur Etablierung einer attraktiven Unternehmenskultur mit guten Voraussetzungen für eine Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung sind:

- Existenz und Vermittlung eines klaren Unternehmens- bzw. Organisationspurpose
- klare und gelebte Werte
- Transparenz (v.a. im Hinblick auf die Strukturen)
- Autonomie
- verbindliche individuelle Vereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden

- Diversität
- moderne Arbeitsformen
- leistungsgerechte Vergütung

4. Fazit

Die Schaffung einer erfolgreichen und zeitgemäßen Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung erfordert eine ausgewogene Balance zwischen kurzfristigen Unternehmensinteressen und langfristigen Entwicklungszielen. Durch gezielte Maßnahmen wie Trainings, Führungskräfteunterstützung und den Austausch von Informationen können Unternehmen jedoch eine Umgebung schaffen, in der ihre Mitarbeitenden ihr volles Potenzial entfalten können, wovon wiederum die Unternehmen selbst profitieren.

Die Führungskräfte sind hierbei zentral für die Transformation im Unternehmensbereich (insbesondere für die Implementierung neuer Prozesse). Hierfür ist jedoch eine gezielt angestrebte Entwicklung notwendig. Lebenslanges Lernen und persönliches Wachstum können als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Entwicklungsprozesse gesehen werden. Eine große Hürde liegt in der Abgabe von Verantwortung und Macht, dem sogenannten Powersharing. Oft wird diese Abgabe von Einfluss mit Machtverlust assoziiert.

Dabei sollte Augenmerk darauf gelegt werden, dass man sich auch einflussreich, oder passender: empowert, fühlen kann, wenn man als Führungsperson positiven Einfluss auf seine Mitarbeitenden haben kann, indem man ihnen Verantwortlichkeiten überträgt.

Sowohl auf Mitarbeitenden- als auch auf Führungskräfteebene sind für eine erfolgreiche Persönlichkeitsentwicklung interne und externe Weiterbildungsmöglichkeiten elementar. Gleichsam braucht es eine Offenheit für neue Ideen sowie gegenüber Veränderungen und sich verändernden Prozessen. Maßnahmen können folglich von Mentorings bis hin zu Wissensmanagement zu gewaltfreier Kommunikation variieren.

Die Gesamtheit dieser Strukturen bildet die Grundlage für eine positive Unternehmenskultur. Diese ermöglicht sowohl das persönliche Wachstum als auch das stetige Lernen und Weiterbilden. Außerdem sorgt sie für Unternehmenserfolge und die Erfolgssteigerung und stärkt eine positive Mitarbeitendenbindung an die Unternehmen.

Literaturverzeichnis

Schein, Edgar H. (2016). *Humble Consulting. How to Provide Real Help Faster*. San Francisco.

Impressum

© Bertelsmann Stiftung November 2023

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung, Carl-Bertelsmann-Straße 256, 33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich: Melanie Wodniok

Autorinnen: Dr. Katharina Brinck, Dr. Öngün Eryılmaz, Dr. Irène Kilubi

Lektorat: Hartmut Breckenkamp, Bielefeld

Gestaltung: Kerstin Schröder, Frank Rothe, Bielefeld/Berlin

Bildnachweis: S. 1: © Maria Petrish – stock.adobe.com; S. 2: Fritz Beck, Öngün Eryılmaz, Thomas Kunsch

Der Text dieser Publikation ist urheberrechtlich geschützt und lizenziert unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY-SA 4.0) Lizenz. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Das eingebundene Titelfoto und die Fotos aus Seite 2 sind jeweils ebenfalls urheberrechtlich geschützt, unterfallen aber nicht der genannten CC-Lizenz und dürfen nicht verwendet werden.

Initiiert wurde das Netzwerk Voices of Economic Transformation 2021 von Rana Deep Islam und Sven Liebert zusammen mit der Bertelsmann Stiftung.

Die Impulspapiere der Voices 2023 sind in einem co-kreativen Arbeitsprozess unter der Projektleitung von Melanie Wodniok mit prozessualer und redaktioneller Unterstützung des polisphere-Redaktionsteams, bestehend aus Nina-Maria Appenzeller, Maik Dörnfeld und Philipp Sälhoff entstanden.

Alle Impulspapiere geben ausschließlich die Meinungen, Schlussfolgerungen und Empfehlungen der jeweiligen Autor:innen wieder, die diese nicht im Namen ihrer Arbeitgeberin bzw. ihres Arbeitgebers, ihres Ehrenamts, ihrer assoziierten Organisation oder ihrer Partei äußern, sondern ausschließlich aus persönlicher Perspektive.

Hintergrund: Voices of Economic Transformation

Menschen mit Ideen aus der Praxis geben Anregungen für besseres Wirtschaften, um die großen aktuellen Herausforderungen zu meistern: Das ist der Gedanke hinter dem 2021 initiierten Netzwerk „Voices of Economic Transformation“ mit Führungspersönlichkeiten aus Unternehmen, Start-ups, Politik und Verbänden. Mit Unterstützung der Bertelsmann Stiftung kommt es jedes Jahr in einer neuen Zusammensetzung zusammen, um Ideen auszutauschen und Impulse für eine Wirtschaft, die im Sinne der Gesellschaft handelt, in die öffentliche Debatte und schlussendlich auch in die betriebliche und politische Praxis zu bringen.

Die Herausforderungen, vor denen die deutsche Wirtschaft aktuell steht, sind von Komplexität und Vielschichtigkeit geprägt und setzen sie unter massiven Druck. Die Gestaltung der Transformation hin zu einer Nachhaltigen Sozialen Marktwirtschaft ist dabei keine Einzelaufgabe, sondern sie ist als gemeinsame Anstrengung von Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu verstehen. Vor diesem Hintergrund nehmen die „Voices“ die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und das Zusammenspiel von Wirtschaft, Gesellschaft und Politik in den Blick. Leitfragen im gemeinsamen Austausch und in der Erarbeitung von Impulsen sind dabei:

- Wie kann eine Transformation gelingen, die sich nicht nur allein um die Ausbalancierung von Wachstum und Teilhabe bemüht, sondern nun auch um die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in globaler Verantwortung?
- Wie können in Unternehmen mehr innovative Lösungen zur Bewältigung zentraler gesellschaftlicher Herausforderungen entstehen?
- Wie können die unternehmerische und die gesellschaftliche Handlungsfähigkeit in Krisen gestärkt werden?
- Wie können Unternehmen und Akteur:innen der Sozialen Marktwirtschaft das demokratische System stärken?
- Was sind konkrete Best Practices?

2023 haben 29 Führungspersönlichkeiten der „Voices of Economic Transformation“ 14 Impulspapiere mit dem Ziel erstellt, eine fundierte inhaltliche Auseinandersetzung mit wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Themen zu Nachhaltigkeit, Innovation, Digitalisierung, Unternehmenskultur und Geopolitik zu schaffen. Eine Übersicht der Themen sowie eine Download-Möglichkeit aller Impulspapiere sind auf folgender Webseite zu finden: <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/unsere-projekte/betriebliche-innovationspotenziale/projektnachrichten/voices-of-economic-transformation>

In einer ersten Runde des „Voices“-Netzwerks wurde 2022 das [Buch „Update Wirtschaft für Gesellschaft“](#) veröffentlicht, das 29 Impulse für ein neues Wirtschaften zusammengetragen hat.