

NETZWERK X

SYSTEMISCHE BERATUNG FÜR DIE NÄCHSTE GESELLSCHAFT

Gespräche zur nächsten Gesellschaft

– und was das mit Systemischer Beratung zu tun haben kann

Studie 2016 / 2017

Autoren: Volker Bauer, Linda Friedemann, Ulrike Günther, Elisabeth
Siegmond-Schultze & Gerhard Wolf

© Netzwerk X, Hannover, 2017

Wir leben in einer Zeit tiefgreifender technischer und gesellschaftlicher Veränderungen, die erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben werden. Dirk Baecker nennt das Ziel dieser Veränderungen „*die nächste Gesellschaft*“, die nach seiner Einschätzung fundamental anders aussehen wird, als alles, was wir bisher kennen. Er schreibt: „Die nächste Gesellschaft unterscheidet sich von der modernen Gesellschaft wie die Elektrizität von der Mechanik. Schaltkreise überlagern Hebelkräfte. ...“.¹

Netzwerk X, als Beraternetzwerk, das den Anspruch hat, Organisationen fit für diese nächste Gesellschaft zu machen, braucht selbst einen klaren Standpunkt zu den heute schon beobachtbaren Entwicklungslinien dieser nächsten Gesellschaft und wir müssen uns dafür interessieren, wie unsere Kunden diese Trends einschätzen.

HINTERGRUND DER BEFRAGUNG

- 15 Interviews mit Führungskräften unterschiedlicher Organisationen
- Gespräche zwischen Oktober 2016 und Februar 2017
- Jeweils 2 Interviewende des NetzwerkX führten teilstandardisierte Interviews mit einer Dauer von 60 bis 90 Minuten
- Die Organisationen stammen aus den Bereichen:
kleine u. mittelständische Industrie-Unternehmen, IT-Dienstleister, Kommunikationsagentur, Öffentlicher Nahverkehr, Kommunalverwaltung, Sozialversicherung, Wohlfahrtsorganisation, Landeskirche, Diakonie, Gewerkschaft, gemeinnütziger Anbieter für Jugendaustausch und interkulturelles Lernen

In Gesprächen mit Verantwortlichen aus verschiedenen Organisationen sind wir den Chancen und Bedrohungen, die mit diesen Entwicklungen verbunden sind, nachgegangen. In unseren Gesprächen suchten wir den möglichen und unterschiedlichen Standorten in diesen großen Entwicklungsströmungen anhand von sechs Thesen² zur nächsten Gesellschaft nachzu-

spüren und nach Schnittmengen der Beschreibung aus der Perspektive sehr unterschiedlicher Organisationen wie etwa Sozialversicherungen und Kommunalverwaltung, IT-Dienstleister, Industrieunternehmen und Medien zu suchen.

Das aufgrund der Analyse der Gespräche entstandene Bild (siehe Abb.), strukturiert diesen Text und gibt uns als Beraternetzwerk die Möglichkeit, unsere Sichtweisen und Leistungen zu verorten.

¹ Dirk Baecker: Zukunftsfähigkeit. 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft. Revue für postheroisches Management, Heft 9 (2011), S. 9-11. Inzwischen ergänzt zu 22 Thesen.

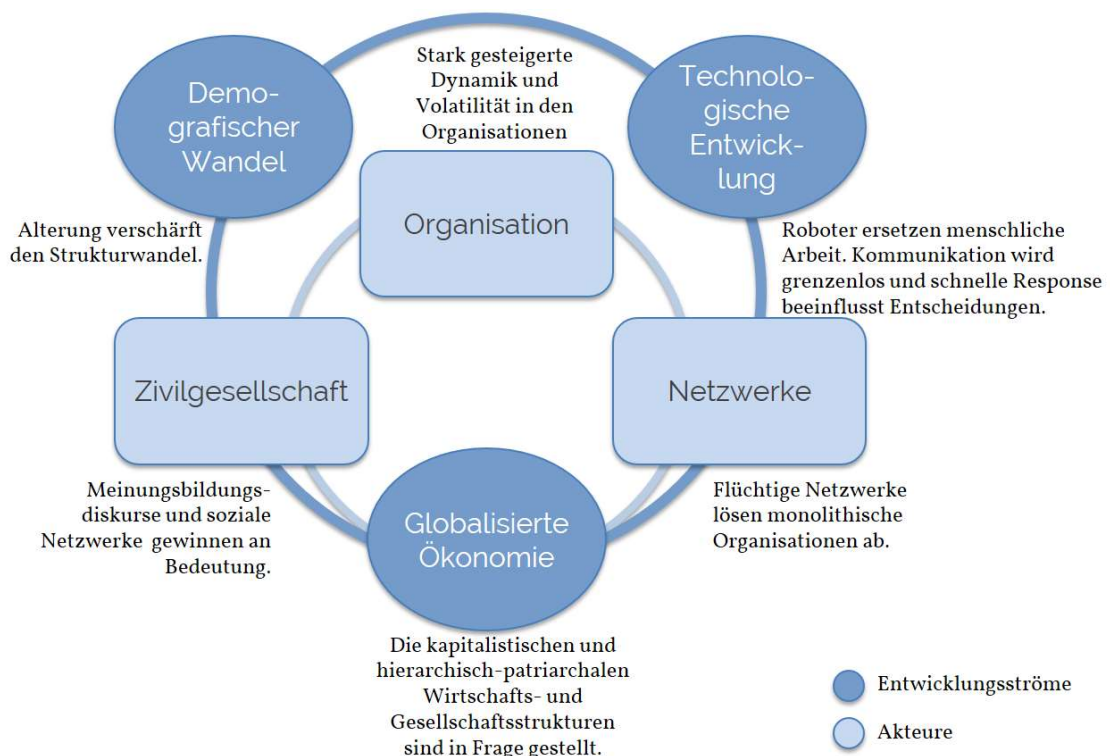
² Die Thesen finden Sie in einer Box auf Seite 3.

Drei große Entwicklungsströme erzeugen die Verschiebung zur nächsten Gesellschaft. Die **technologische Entwicklung** verändert durch massive Steigerung der Produktivität Produktionsverhältnisse und Kommunikationsformen, der **demografische Wandel** verschiebt die Bevölkerungs- und Erwerbstätigenstrukturen. Eine **globalisierte Ökonomie** stellt die Tragfähigkeit der kapitalistischen Wirtschaftsordnung infrage.

Diese drei großen Strömungen werden gestaltet, vorangetrieben oder gehemmt in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen der Gesellschaft, seien es politische Parteien oder Nachbarschaftsdiskurse und Communities der **Zivilgesellschaft**. Die Entwicklungsströme finden ihren Ausdruck im Umbau der **Organisationen**, etwa der Zunahme heterarchischer Entscheidungsfindung, und sie führen zur einer verstärkten Aufmerksamkeit aller gesellschaftlich relevanten Akteure auf das **Management von Netzwerken** jeglicher Art.

THESEN ZUR NÄCHSTEN GESELLSCHAFT

- (1) Der demographische Wandel führt in vielen Branchen zu einem Mangel an qualifizierten Arbeitskräften.
- (2) Die Menschen, die jetzt in das Arbeitsleben eintreten, haben eine deutlich andere Einstellung zu Leben und Berufstätigkeit als bislang in den Organisationen vorherrschend war.
- (3) Die Digitalisierung wird zu einem exponentiellen Wandel der Berufsanforderungen führen.
- (4) Für zukünftige Bedarfe stehen eher zu wenig entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte zur Verfügung.
- (5) Die Bedeutung netzwerkförmiger Strukturen wird zunehmen.
- (6) Führungsarbeit verändert sich vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen.



Abgeleitete Zusammenhänge von Akteuren und Entwicklungsströmen

Technologische Entwicklung

Veränderungen in Produktionsweisen und Geschäftsmodellen sind eigentlich ein „alter Hut“, der die Geschichte der (Industrie)gesellschaft schon immer geprägt hat. Je nach Branche haben die technologischen Entwicklungen einen mehr (z.B. IT-Dienstleister, Sozialversicherungen) oder weniger (z.B. Kirche) starken Einfluss auf die jeweiligen Geschäftsmodelle.

„Die Digitalisierung komplexer Organisationen ist machbar, aber weiterhin eine große technische Herausforderung. Der Aufwand für die Aufrechterhaltung der Hard- und Software und die Investitionen sind immens. Wo bestimmte Arbeitsplätze wegfallen, werden sie teilweise durch neue Arbeitsplätze in der IT kompensiert.“ (Vertreter Rentenversicherung)

Einige Organisationen nutzen die Entwicklung als Chance, ihre Prozesse und Produkte schrittweise weiterzuentwickeln (z.B. Industriebetriebe). So beschreibt ein Gewerkschaftsvertreter, dass in produzierenden Unternehmen *„die Robotik in Labortätigkeiten mehr und die Bürotätigkeiten weniger werden“*. Dies führt beispielsweise zu der Herausforderung, dass es *„z.B. eine Ethikkommission für verselbstständigte IT-Systeme haben [müsste]“*. (Vertreter Gewerkschaft)

Alles das, was Rechner genauso gut können, wie die Menschen hinter dem Bildschirm, werden die Rechner der Zukunft ohne diese Menschen erledigen können.⁵ Dies bestätigen viele der Teilnehmern, wobei es zu unterscheiden gilt nach *„vor allem einfache Tätigkeiten, wie z.B. Schreiben nach Diktat – das übernehmen heute schon Texterkennungsprogramme. Die Denkarbeit wird aber noch von Menschen gemacht. Auch mittel qualifizierte Tätigkeiten – wie etwa Buchhaltung – werden durch Programme übernommen“* (Vertreter IT-Unternehmen).

Somit kann die Digitalisierung zu einem exponentiellen Wandel der Berufsanforderungen führen. Arbeitsplätze mit geringem Qualifikationsbedarf fallen nach wie vor weg und andererseits entstehen auch neue, eher anspruchsvollere Arbeitsplätze.

„Wo bestimmte Arbeitsplätze wegfallen, werden sie teilweise durch neue Arbeitsplätze in der IT kompensiert. Die einfache Sachbearbeitung (z.B. Bewilligung der Rentenzahlung) wird bereits mit digitaler Unterstützung geleistet, aber die Arbeit der Rentenversicherung muss oft medizinische Spezialfälle oder komplexe finanzielle

⁵ Siehe dazu Dirk Baecker: Zukunftsfähigkeit. 16 Thesen zur nächsten Gesellschaft. Revue für postheroisches Management, Heft 9 (2011).

Konstellationen beachten, für die die Maschinen noch nicht intelligent genug sind.“(Vertreter Rentenversicherung)

Stimmen die Prognosen, werden in den Industrieländern deutlich weniger Menschen ein Erwerbsleben nach heutigem Verständnis haben. Dennoch stehen für die zukünftigen Bedarfe möglicherweise eher zu wenig entsprechend qualifizierte und strukturierte Arbeitskräfte zur Verfügung. *„Wir werden nicht genügend adäquat ausgebildete Leute haben, weil die Ausbildung häufig zwar theoretisch verändert, aber praktisch schlecht umgesetzt wird“* (Vertreter Kommunalverwaltung). Die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, sowie die Ermöglichung dessen, werden wesentliche wirtschaftliche und gesellschaftliche Erfolgsfaktoren sein.

„Bildungsinstitute müssen heute weniger Wissen präsentieren und auf Wissensaneignung setzen, sondern eher Verständnis für Zusammenhänge erzeugen, Ordnungen und Orientierung liefern.“ (Vertreter Jugendaustausch-organisation)

Nicht nur die breite Verfügbarkeit von Wissen, sondern auch die Schnelligkeit der Kommunikation und die viel höhere Vernetzung junger MitarbeiterInnen stellen Herausforderungen für Unternehmenskulturen, dar.

„Papierlosigkeit ist für ältere Mitarbeiter immer noch eine Herausforderung, mit der sie schwer umgehen können. Es braucht junge Mitarbeiter, die die Digitalisierung und Individualisierungschancen besser verstehen, eine „Bluttransfusion“ ist nötig für die Organisation.“ (Vertreter Krankenversicherung)

Allerdings „kämpfen“ die Unternehmen auch damit, dass *„die Sprache primitiver wird und wesentlich mehr indirekte Kommunikation über IT läuft.“* (Vertreter IT-Unternehmen) Das kann dazu führen, dass in manchen Organisationen Gegenmaßnahmen ergriffen werden: *„Eine Großhandelsfirma hat eine interne Regel erstellt: von 11-12 Uhr keine internen Mails und Telefonate, um die Konzentration auf Nicht-Kommunikation zu kriegen“* (Vertreter KMU).

Die Kommunikation zwischen Organisationen und Kunden wird sowohl individueller als auch automatisierter und damit eventuell effizienter. So beschreibt der Vertreter einer Krankenversicherung, dass *„die junge, gesunde Kundschaft, die man anziehen möchte, andere Wünsche und Ansprüche an Verfügbarkeit von Informationen und Kommunikation per App hat.“* Die Individualisierung der Kundenbeziehung schließt bereits die Preisfindung ein. Sie wird individuell gesteuert, in Abhängigkeit von der Zahlungsbereitschaft, die aus der Nutzung entsprechender Endgeräte

abgeleitet wird. Der Anspruch der Kunden ist, dass *„die gesundheitliche Beratung individuell zusammengestellt wird und Angebote, direkte Kommunikation und eigenes Gesundheitsmanagement gebündelt werden“* (Vertreter Krankenversicherung).

Demographischer Wandel

Der demographische Wandel ist für einige unserer Gesprächspartner kein relevantes Thema, für andere jedoch sehr wohl. *„Die Kirche lebt vom Gespräch. Wir haben nicht mehr genügend Leute dazu und müssen Ehrenamtliche einbinden“* (Vertreter Landeskirche).

Auch für technische Unternehmen sowie KMUs, insbesondere familiengeführte Handwerksbetriebe, ist die Suche nach Nachwuchs relevant: *„Im Elektrikerhandwerk wurde bspw. in den letzten Jahren nicht genügend ausgebildet, weil der Boom bei elektronischen Installationen nicht vorhergesehen wurde“* (Vertreter KMU). Dementsprechend versuchen die betroffenen Unternehmen vor allem, ihr Recruiting zu optimieren. *„Wir bedienen alle Kanäle im Rekrutierungsmanagement: Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen, Auftritte auf Bildungsmessen, Anzeigen bei Monster und anderen social media“* (Vertreter mittelständisches Industrieunternehmen).

Man kann feststellen, dass Alterung den Strukturwandel in Industrie und Dienstleistung verschärft, weil es weniger Junge aber mehr Ältere geben wird, die sich schwerer tun, sich auf eine neue Arbeitswelt einzulassen. Dazu kommt, dass die Menschen, die jetzt in das Arbeitsleben eintreten, offenbar eine deutlich andere Einstellung zu Leben und Berufstätigkeit haben als bislang in den Organisationen vorherrschend war. Den jungen Berufsanfängern wird eine hohe Werteorientierung, der Wunsch nach Vereinbarkeit von Job und Privatleben und eine hohe Flexibilität bei gleichzeitigem Sicherheitsstreben zugeschrieben.

„Für die Generation Y ist work-life-balance wichtig, ja, es ist eine andere Einstellung – aber ich finde, wir müssen immer genau gucken, von welchem Personenkreis wir sprechen. Deshalb finden wir Demographieuntersuchungen und gezielte Personalplanung in Unternehmen wichtig und auch Untersuchungen dazu, welche unterschiedlichen Einstellungen, z.B. zur Flexibilität, unterschiedliche Beschäftigungsgruppen haben.“ (Vertreter Gewerkschaft)

Die Organisationen sind in unterschiedlichem Maß bereit, sich auf die Ansprüche der zukünftigen Mitarbeitenden einzulassen, sehen aber, dass dies grundsätzlich nötig ist, wenn sie genügend gut qualifizierten Nachwuchs gewinnen wollen. Dies beobachten allerdings nicht alle Gesprächspartner. *„Ich glaube nicht, dass die Haltung "Karriere nicht um jeden Preis" zunimmt. Die Haltung zur Arbeit hängt vor allem vom Bildungsstand und der sozialen Herkunft ab“* (Vertreter Kommunalverwaltung).

Globalisierte Ökonomie

Die aufgezeigten Entwicklungen sind in allen europäischen Ländern zu beobachten: die zunehmende Spaltung zwischen arm und reich, akademisch gebildet oder nicht, Stadt und Land, Populisten und Politik. Die Entwicklung der Verteilung des Vermögens in den westlichen Ländern und der drohende Wegfall von Verdienstmöglichkeiten für wenig Qualifizierte weisen in diese Richtung.

„Nur sehr wenige Leute verdienen in Zukunft noch Geld, es wird eine Zwei-Klassen-Gesellschaft entstehen von Menschen, die Geld haben (z.B. durch Arbeit) und Menschen, die um das Überleben kämpfen.“ (Vertreter IT-Dienstleister)

Diese Spaltungen werden mit unterkomplexen Lösungen (Nationalismen, Grenzziehungen, Entwertungen, ...) beantwortet. Dem leistet die Segmentierung und Arbeitsteiligkeit von Wirtschaft und Verwaltung Vorschub. Wirtschaft und Gewerkschaften kümmern sich nur um Arbeitsplatzbesitzer, Sozialämter und Schulorganisationen nur um ihr Klientel und die Arbeitsverwaltung nur um die Arbeitssuchenden. Die Lebenslagen der Menschen dagegen sind komplex und überfordern den Einzelnen. Er/sie sucht nach unterkomplexen Lösungen für die eigene Lebenssituation, die nicht selten im „globalen Stammtisch“ der sozialen Medien und im populistischen Auftritt zu finden sind.

Auf der anderen Seite gibt es eine starke Bewegung von zivilgesellschaftlichem Engagement und Vernetzung, Aneignung von Bildung jenseits der etablierten Einrichtungen und globalen Strömungen, die sich der sozialen Netzwerke bedienen und um neue Wirtschafts- und Gesellschaftsmodelle ringen.

„Neue Herausforderungen für Organisationen liegen darin, Gesellschaft zu organisieren, d.h. der Welle von Nationalismus und Populismus zu begegnen durch eine

humane Gestaltung der Globalisierung, die neue Ideen und Professionen braucht.“(Vertreter Jugendaustauschorganisation)

Vermutlich werden sich die Formen der Arbeit und Zusammenarbeit in den Organisationen nicht wirklich verstehen lassen, ohne zur Kenntnis zu nehmen, dass die Lösungsform gesellschaftlicher Problemlagen immer weniger die Organisation sein wird und zunehmend mehr das Netzwerk.

Ein Vertreter der Medienbranche bestätigt: *„Unternehmernetzwerke nehmen stark zu. Dabei wirkt nicht so sehr Papier/online, sondern die persönliche Empfehlung. Jeder fängt jetzt an, seine Business-Nights zu machen. Ich erlebe das als eine Gegenbewegung zur Vereinzelung und Vereinsamung“*(Vertreter Medien).

Netzwerkartige Arbeit würde beispielsweise für eine Krankenversicherung bedeuten, dass *„nicht der Patient aktiv Informationen einholen muss, sondern die Krankenkasse aktiv Informationen bereitstellt bzw. es ermöglicht, verschiedene Gesundheitsakteure um einen Patienten herum zu verknüpfen - in dem Sinne, wie es die Gesundheitskarte von ihrem eigentlichen Ursprungsgedanken und den technischen Möglichkeiten her tun sollte“*(Vertreter einer Krankenversicherung).

Eine der Herausforderungen für die Unternehmen ist aus Sicht unserer Gesprächspartner, die Anpassung des Führungsverständnisses. *„Eher heterarchische Führung kommt, ja. Aber es gibt auch Leute, die froh sind, wenn andere für sie entscheiden. Bei Führung spielt vor allem soziale Kompetenz, Vertrauen und Respekt eine große Rolle“*(Vertreter Kommunalverwaltung). Der Vertreter der Kirche betont, dass es zukünftig viel stärker um *„Information und Partizipation“* geht. *„Wir müssen Unterschiedlichkeit akzeptieren und nutzbar machen“*(Vertreter Kirche).

Beiträge von NetzwerkX zu den beschriebenen und gefundenen Entwicklungen

Was kann das jetzt für systemische Beratung bedeuten, die sich nur begrenzt als Fachberatung in den jeweiligen Themenfeldern versteht, sondern einen ganzheitlichen Blick auf soziale Systeme und die Zusammenhänge zwischen den Themenfeldern wirft?

Uns und unseren Gesprächspartnern ist klar, dass das konkrete Verhalten in jedem Firmenkontext anders ist und Unternehmensstrategien selten auf die großen Trends ausgerichtet sind, sondern meist eher kurzfristig auf konkrete Problemlagen zielen (wie besetzen wir die freie Stelle, wie gestalten wir unseren neuen Webauftritt, etc.).

Wir sehen unsere Aufgabe als BeraterInnen darin, mit unseren Kunden Entwicklungsprozesse zu gestalten, die die großen Trends nicht außer Acht lassen und gleichzeitig aktuelle Lagen zu bewältigen erlauben. Systemische Beratung heißt für uns, diese Entwicklungen mit dem jeweiligen Kunden zu gestalten, Führung und Beteiligung auszubalancieren und Entscheidung und Teilhabe zu fördern. Und wir können uns keinen anderen Weg vorstellen, als den Weg über sorgfältig aufgebaute Entwicklungsprojekte.

So wird es in unseren Beratungsprozessen für **die Zivilgesellschaft** darum gehen, nach Wegen zu suchen, wie die arbeitsteilig aufgestellten Akteure in Ämtern, Kommunen und Verwaltungen in ihrer Wirkung aufgelöst werden und *Formen und Formate gemeinsamer Verantwortung* entstehen. Hierfür finden sich bereits viele Beispiele, seien es Bewegungen wie „Pulse of Europe“, „Transition Town“ oder auch Sozialunternehmen⁴, die die Paradigmen des sozialen und wirtschaftlichen Sektors neu denken.

Auch der Umgang mit der Flüchtlingskrise liefert für diese Lösungsrichtung großartige Beispiele, was gehen kann und was nicht. Allemal ist die grundsätzliche Lösungsform das Projekt, das die arbeitsteiligen behördlichen Beiträge bündeln und koordinieren kann. Vielleicht geht es um eine zweite Stufe der Aufklärung, in der die Erkenntnis nicht mehr nur in der Sortierung nach logischen Kriterien liegt, sondern auch vom *Verstehen des Ganzen in seiner Komplexität* abhängt.

⁴ Siehe bspw. buurtzorg.com als Unternehmen

Systemische Beratung kann hier schon deshalb relevante Beispiele und Lösungsansätze liefern, weil sie mit der Konzeption des Beraters als externem Beobachter eine Position geschaffen hat, die *das Ganze in Blick nimmt* und den relevanten Entscheidern *Rückmeldung aus distanzierter Position* geben kann.

Wie eingangs beschrieben, sehen wir neben der Zivilgesellschaft (1), die die großen Entwicklungstrends in Meinungsbildungs- und Entscheidungsprozessen mitgestaltet, auch Organisationen (2), die sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen müssen sowie Netzwerke (3), in denen sich Akteure aus der Zivilgesellschaft und aus Organisationen einfinden, als zentrale Akteure.

Als „marktgetriebene Überlebenseinheiten“ haben sich Unternehmen am schnellsten auf die beschriebenen großen Entwicklungstrends eingestellt. Mit der Globalisierung überschreiten sie zwangsläufig nationale Grenzen und machen sich als **Organisationen** offen. Allerdings stellt die Vernetzung nicht nur ein Thema nach „Außen“, mit anderen Organisationen dar, sondern auch nach „Innen“, nämlich als *Umbau arbeitsteiliger Strukturen* in Prozesse, die mit flacher Hierarchie von autonomen Leistungseinheiten gesteuert werden und zudem den Kunden mit einbeziehen. Wie Netzwerke oder netzwerkartige Strukturen dabei wirken können, wird bislang eher verdeckt diskutiert, z.B. im Zusammenhang mit der oben erwähnten Gesundheitscard. Die Card ist ein Vernetzungsthema (Fallsteuerung über Versorgungsnetzwerke) und wir vermuten, dass sie eben deshalb nicht „durchkam“. Als wäre die Zeit noch nicht reif dafür.

Eine weitere zentrale Herausforderung stellt das *Neudenken der Führung* dar. Führung, nicht mehr als Instanz des richtigen Entscheidens und der klaren Ansage, sondern als Taktgeber für Sinn und mit Verantwortung für das Ganze. Die Führung in Netzwerken in und außerhalb von Organisationen wird weniger hierarchisch. Freiräume und Beteiligungen verbessern die Ergebnisse, verbinden sich mit vermehrter Übernahme von Verantwortung. Diese Verantwortung muss angenommen werden und stellt hohe Anforderungen an beide Seiten. Es stellt sich die Frage, wie Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gesellschaft in Arbeitsprozessen einen guten Platz erhalten. Der Gedanke des Netzwerkes gewinnt bei dieser Art

von Führung und Zusammenarbeit auch mit Kunden an Bedeutung. Eine Vielzahl von Organisationen versucht bereits, diese Prinzipien des New Work umzusetzen.⁵

Die veränderte, schnelle Kommunikation unterstützt die Überwindung der arbeitsteiligen Struktur sowie die Teilhabe und geteilte Verantwortung in Netzwerken. Gleichzeitig stellt sie eine Herausforderung dar.

Auch hier kann systemische Beratung wesentliche Beiträge liefern, insofern sie den Umgang mit den oben geschilderten komplexen Herausforderungen und die angemessene Verarbeitung widersprüchlicher Informationen und Paradoxien als Lernprogramm ins Fenster stellt und sich unterkomplexen Lösungsansätzen verweigert. Moderation mit Position ist gefragt und verändert die Kommunikation, in dem sie ein Bewusstsein für Komplexität und Paradoxien schafft. Daher unterstützen wir Organisationen und (zivilgesellschaftliche) Netzwerke bei nicht alltäglichen Veränderungen, in denen gute Prozessplanung und gute Reflexion der Veränderung nottut.

Noch scheint es uns leichter, die Probleme in diesem Bereich zu benennen, als klare Perspektiven aufzuzeigen, wie sie gelöst werden. Wir vermuten, dass punktuelle Beratung zum Steuerungselement von Netzwerken werden muss und gerade systemische Beratung in der Lage sein muss, Diskursformate zu entwerfen und zu halten, die eher den Prozess der Steuerung und weniger Zuständigkeiten und Entscheidungsregeln im Blick hat. Wir haben erste Erfahrungen mit der Steuerung von Netzwerken, glauben aber, dass es weitere Entwicklungswege gibt, in denen Sicherheit und Freiheit für neue Formen der Kooperation entstehen können, die den beschriebenen Trends gerecht werden. Hier tut sich, so scheint uns, das größte Entwicklungsfeld auf, weil ganz offenkundig auf Netzwerke nicht mehr verzichtet werden kann, die auf Freiwilligkeit, Attraktivität sowie transparenten Austausch „auf Augenhöhe“ aufbauen und gleichzeitig auf Management und Komplexitätsreduktion nicht verzichten, wenn es gilt, Ziele zu erreichen.

⁵ Zum Thema Führung in Netzwerken und New Work siehe bspw. Jan Christopher Pries: Führung in Netzwerkorganisationen, Heidelberg, 2017 oder newworkblog.de; sowie Fredric Laloux: Reinventing Organizations, München, 2015.