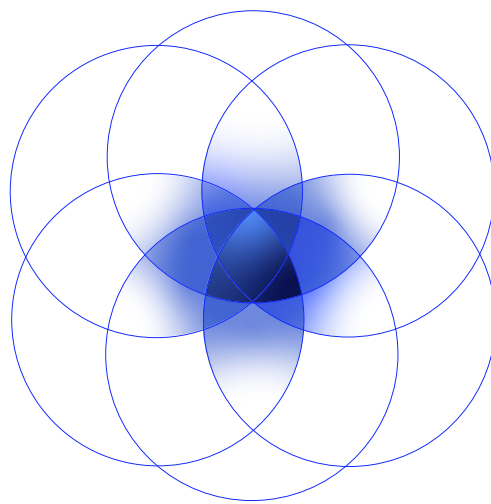


# Werteorientierte Unternehmensführung

auf Basis der be.yond Methode  
SRH Fernhochschule – The Mobile University



Nicht nur Menschen wie du und ich spüren die zunehmende Komplexität unserer Welt und sind täglich gefordert, damit umzugehen. Auch und gerade Unternehmen als Organisationen von Menschen mit weitreichenden Auswirkungen stehen vor der Herausforderung, in dieser immer schneller wachsenden Komplexität sicher zu navigieren, um zu bestehen und erfolgreich zu bleiben. Angesichts der sie umgebenden Hyperkomplexität suchen Führungskräfte und Entscheider:innen dringend nach Orientierungssystemen. Schließlich haben sie es nicht nur mit sich rasant verändernden Markt- und Umweltbedingungen zu tun, sondern auch mit den Vorstellungen, Bedürfnissen und Ansprüchen unterschiedlichster Stakeholder:innen, Mitarbeiter:innen, Kund:innen und Partner:innen, die sich zunehmend superdivers formieren.

Mit dem vorliegenden Zertifikat „Werteorientierte Unternehmensführung nach der be.yond-Methode“, unterstützt durch die SRH Fernhochschule, möchte Martin et Karczinski seinen holistischen und identitätsbasierten Ansatz der Unternehmensführung vorstellen. Wir sind davon überzeugt, dass dieser in einzigartiger Weise Antworten auf die größten Herausforderungen der Führungskräfte von heute und morgen geben kann und sie dazu befähigt, ihre Organisationen nachhaltig erfolgreich durch die Transformationsprozesse zu steuern, die der allgegenwärtige Wandel erfordert. Die be.yond-Methode ermöglicht, ausgehend von der Identität und ausgerichtet an den Werten des Unternehmens, eine sichere Orientierung auch in den stürmischen Zeiten der Globalisierung und des Klimawandels. Sie stellt die Menschen in der Organisation nicht nur in den Mittelpunkt, sondern aktiviert und begeistert sie für die notwendige Veränderung. Sie ermöglicht echten Kulturwandel und trägt dazu bei,

dass die Rolle der Führung für die Zukunft neu definiert wird. be.yond-Leader:innen sind sich bewusst, dass alles mit allem zusammenhängt, gehen mit ihrer persönlichen Weiterentwicklung voran und inspirieren die Menschen intern wie extern mit einer klaren Vision für die Organisation. be.yond-Leadership bedeutet, nicht nur über das Toolset, sondern vor allem über das Mindset für effektive Führung zu verfügen. Als Vorbilder dafür, Werte zu leben, schaffen be.yond-Leader:innen nicht nur quantitative, sondern qualitative Wertschöpfung für ein besseres Morgen.

„Inspirierende  
Führungskräfte  
sind sich ihres  
Yond\* bewusst,  
leben es und  
führen durch  
ihre Vision und  
Werte.“

Peter Martin

\*ihrer Andersartigkeit und ihres Nordsterns

### Die Vision von Martin et Karczinski

Die Vision von Martin et Karczinski ist eine Welt, in der der Zielkonflikt zwischen Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft gelöst ist. Um diese Vision ins Leben zu bringen, tragen wir zu einem neuen Bewusstsein in der Wirtschaft bei und unterstützen Menschen und Organisationen wirkungsvoll mit unserer be.yond-Methode (Mission). Aus diesem Grund ist die be.yond-Methode bewusst sehr einfach zu verstehen und damit maximal partizipativ. Als Ausdruck einer „We-sion“ lädt sie alle Menschen zur Teilhabe ein und schließt niemanden aus. Ihre Einfachheit ermöglicht es, sie auf die unterschiedlichsten Anforderungen anzuwenden und die Energie nicht für komplexe Prozesse zu verschwenden, sondern der Lösungsfindung zugutekommen zu lassen. Ob es um eine Wachstumsstrategie geht, um den richtigen nächsten Schritt in der Entwicklung einer Organisation oder Marke oder um Kommunikation: Mit „be.yond“ verfügt man über eine einfach anwendbare, wirkungsvolle Methode auf dem Weg zur Verwirklichung des eigenen „Best Self“.

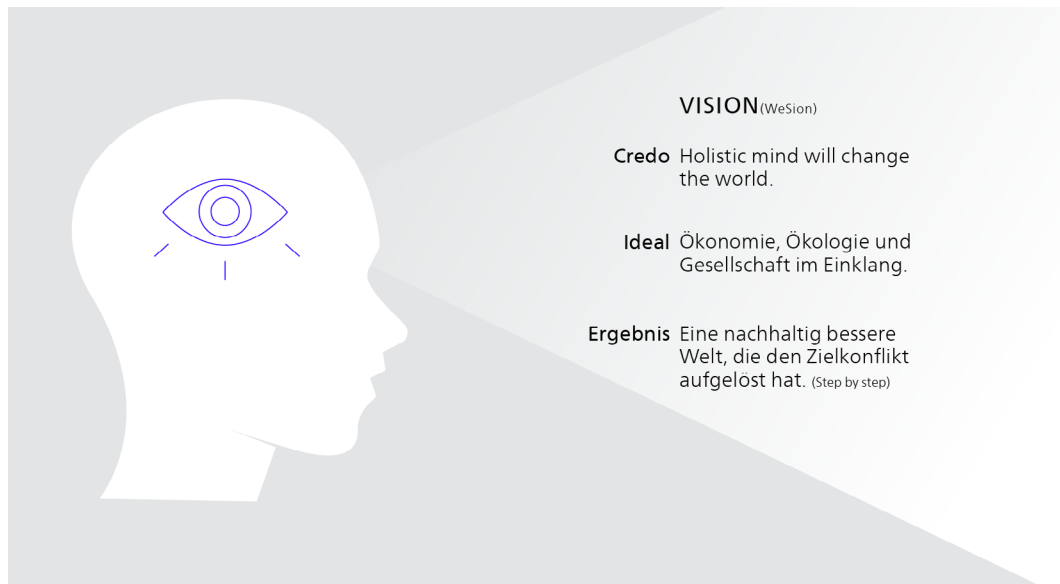


Abbildung 1: Die Vision von Martin et Karczinski.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

# Unternehmens- führung heute

In der heutigen Zeit erfordert erfolgreiche Unternehmensführung eine umfassende Berücksichtigung verschiedenster Perspektiven. Dies ist entscheidend, um die komplexen Herausforderungen der modernen (Geschäfts-)Welt ganzheitlich zu verstehen und erfolgreich zu meistern.

Eine der Ursachen für die steigende Komplexität sind die signifikanten Veränderungen, die durch die Digitalisierung hervorgerufen werden. In diesem Zusammenhang betonen zum Beispiel Erner und Böhm<sup>3</sup> die Notwendigkeit von Vernetzung, Agilität und schneller Innovation, unterstützt durch eine demokratische Unternehmenskultur und dezentralisierte Verantwortung. Menzenbach<sup>4</sup> ergänzt diese Sichtweise mit Betonung der sozialen Komplexität und Vielfalt der Unternehmens-

---

<sup>3</sup>Vgl. Erner/Böhm (2018).

<sup>4</sup>Vgl. Menzenbach (2012).

6 führung. Sie hebt hervor, dass erfolgreiche Unternehmensführung adaptiv sein muss und stark von gesellschaftlichen und zeitlichen Kontexten beeinflusst wird. Die Autorin differenziert zwischen Management und Leadership, wobei sie auf die Bedeutung visionärer und innovativer Ansätze für die Führungskräfte hinweist. Diese Kombination aus digitaler Anpassungsfähigkeit und visionärer Führung bildet die Grundlage für die Unternehmensführung in der heutigen, schnelllebigen und technologiegetriebenen Welt.

Neben den hervorgehobenen Notwendigkeiten im Rahmen der Digitalisierung und der Betonung sozialer Komplexität und Anpassungsfähigkeit sind für eine erfolgreiche Unternehmensführung weitere Faktoren entscheidend. Dazu zählt die Fähigkeit,

auf globale Trends und Marktveränderungen schnell zu reagieren und innovative Technologien effizient einzusetzen. Ein weiterer Schlüsselaspekt ist die Förderung einer nachhaltigen und ethischen Unternehmensführung, die sowohl ökonomische als auch soziale und ökologische Verantwortung berücksichtigt. Die Integration von künstlicher Intelligenz und datengesteuerter Entscheidungsfindung spielt ebenfalls eine zunehmend wichtige Rolle. Darüber hinaus ist die Fähigkeit, kreative und kollaborative Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen Mitarbeitende motiviert und befähigt werden, innovativ zu denken und zu handeln, von zentraler Bedeutung. Nur eine ganzheitliche Herangehensweise ermöglicht es Unternehmen, in einer dynamischen und sich ständig wandelnden Geschäftswelt erfolgreich zu sein.



# Kapitel 01

## Aspekte der Unternehmensführung

8

### Lernziele:

- › ein Verständnis der historischen Entwicklung der Unternehmensführung gewonnen.
- › Einsichten in den Einfluss der industriellen Revolution auf moderne Unternehmen erhalten.
- › die Beiträge bedeutender Managementtheoretiker zur Unternehmensführung nachvollzogen.
- › die Rolle effektiver Zusammenarbeit in der Produktionsgeschichte verstanden.
- › ein Verständnis für die Entwicklung von Unternehmenskultur erlangt.
- › ein Bewusstsein für die historische Entwicklung und Bedeutung von Werten in der Unternehmensführung entwickelt.

Die Entwicklung der Unternehmensführung ist ein faszinierendes Kapitel der menschlichen Organisations- und Wirtschaftsgeschichte. Die Anfänge lassen sich bis in die Antike zurückverfolgen, wo in Großreichen wie dem ägyptischen oder dem römischen Reich bereits komplexe Organisationsformen existierten. Diese Kulturen demonstrieren frühe Formen von Führungsstrukturen und Verwaltungsprinzipien, die für die Aufrechterhaltung und Expansion ihrer Machtbereiche notwendig waren. So nutzte beispielsweise das Römische Reich detaillierte Verwaltungssysteme und legte den Grundstein für viele moderne Managementpraktiken.

9

Im Kontext der Unternehmensführung markiert die industrielle Revolution einen entscheidenden Wendepunkt. Ab dem späten 18. Jahrhundert führte die Mechanisierung der Produktion zur Entstehung der ersten modernen Unternehmen, die eine noch systematischere Herangehensweise an die Führung erforderten. Ein prominentes Beispiel für eines der frühesten Unternehmen dieser Art ist die British East India Company, die bereits im 17. Jahrhundert gegründet wurde und umfassende administrative Strukturen entwickelte, um ihre weitreichenden Handelsoperationen zu managen.

Die formelle Entwicklung von Unternehmensführung als eigenständige Disziplin begann jedoch erst im 19. und frühen 20. Jahrhundert mit den Arbeiten von Pionieren wie Frederick Winslow Taylor, der den Grundstein für das wissenschaftliche Management legte. Taylor führte den Gedanken ein, dass Effizienz und Produktivität durch sorgfältige Analyse und Optimierung von Arbeitsabläufen gesteigert werden können. Sein Ansatz betonte die Bedeutung hierarchischer Strukturen und klarer Arbeitsteilung; Merkmale, die bis heute in vielen Organisationsformen erkennbar sind.

Parallel dazu entwickelten andere Vordenker wie Henri Fayol und Max Weber Konzepte, die das Verständnis von Unternehmensführung weiter vertieften. Fayol formulierte die 14 Prinzipien des Managements, die eine strukturierte Herangehensweise an Führung, Planung, Organisation, Befehlsgebung, Koordination und Kontrolle bieten. Max Weber wiederum prägte das Konzept der Bürokratie, das eine rationale und effiziente Form der Organisation durch klar definierte Hierarchien und Regeln darstellt.

Diese theoretischen Grundlagen wurden im Laufe des 20. Jahrhunderts durch die Beiträge von zahlreichen weiteren Denkern wie Peter Drucker, der als „Vater der modernen Managementlehre“ gilt, erweitert und verfeinert. Drucker betonte die Bedeutung von Zielen, Strategie und der Rolle des Managements bei der Förderung von Innovation und der Anpassung an Veränderungen.

**Zu den bekanntesten Vordenkern von Theorie und Praxis in der Unternehmensführung gehören:**

**Frederick W. Taylor<sup>5</sup>**, der als Vater des wissenschaftlichen Managements gilt und die Effizienzsteigerung durch Arbeitsstudien und Standardisierung von Arbeitsabläufen betonte.

**Peter Drucker<sup>8</sup>**, der als Vater der modernen Managementlehre angesehen wird und Themen wie Unternehmensziele, Selbstmanagement und die Rolle des Wissensarbeiters erforschte.

**Henri Fayol<sup>6</sup>**, der die allgemeinen Prinzipien der Unternehmensverwaltung formulierte und eine klare Unterscheidung zwischen Managementfunktionen wie Planung, Organisation, Befehl, Koordination und Kontrolle machte.

**Henry Ford<sup>9</sup>**, ein Innovator in der Automobilindustrie, der durch die Einführung der Fließbandfertigung die Produktionseffizienz steigerte und Fahrzeuge für die breite Masse zugänglich machte. Seine Methoden prägten die moderne Unternehmensführung und entsprechende Fertigungsstrategien.

**Max Weber<sup>7</sup>**, der das Konzept der Bürokratie in Organisationen einführte, mit Schwerpunkt auf Rationalität, Regelgebundenheit und Kompetenz.

**Jeder von ihnen hat einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung und zum Verständnis der modernen Unternehmensführung geleistet, indem er Theorien und Modelle zur Verbesserung der Effizienz, der Struktur und des strategischen Denkens in Organisationen vorgeschlagen hat.**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Entwicklung der Unternehmensführung eine lange und vielschichtige Geschichte hat, die von den ersten organisierten Gesellschaften bis hin zu den komplexen Unternehmensstrukturen der Gegenwart reicht. Die Führung von ganzen Kulturen legte den Grundstein für die Prinzipien und Praktiken, die später in der Führung von Unternehmen Anwendung fanden. Dabei hat sich das Verständnis von Führung von einem stark hierarchischen Prinzip zu einem komplexen, vielfältigen und dynamischen Feld entwickelt, das die Grundlage der modernen Wirtschaft bildet.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Vgl. Taylor (1911).

<sup>6</sup> Vgl. Fayol (2016).

<sup>7</sup> Vgl. Weber (2009).

<sup>8</sup> Vgl. Drucker (2006).

<sup>9</sup> Vgl. Ford (2024).

<sup>10</sup> Vgl. Locke (1982), S. 14.

## 01.1

# Das wichtige Merkmal wirkungsvoller Zusammenarbeit

Henry Ford kann als Pionier in der Förderung effizienter Zusammenarbeit betrachtet werden. Seine revolutionären Produktionsmethoden und Managementpraktiken, insbesondere die Einführung der Fließbandfertigung, veränderten nicht nur die Automobilindustrie, sondern auch die Art und Weise, wie Arbeit organisiert und durchgeführt wird. Ford erkannte die Bedeutung von Teamarbeit und systematischer Organisation in der Produktion, um Effizienz und Produktivität zu steigern. Seine Ansätze zur Optimierung von Arbeitsprozessen und zur Schaffung harmonischer Arbeitsbedingungen legten den Grundstein für moderne Konzepte der Zusammenarbeit in Unternehmen.

Ein bekanntes Zitat von Henry Ford<sup>11</sup>, das die Bedeutung von Zusammenarbeit und Teamgeist unterstreicht, lautet:

„Zusammenkommen ist ein Beginn,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.“

11

Dieses Zitat spiegelt Fords Überzeugung wider, dass eine wirkungsvolle Zusammenarbeit nicht nur das Zusammenführen von Menschen ist, sondern dass deren anhaltende Kooperation und das gemeinsame Arbeiten an Zielen entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens sind.<sup>12</sup>

Genau hier schließt die be.yond-Methode mit ihrem partizipativen Ansatz an. So ist es schon zu Beginn eines be.yond-Prozesses für die strategische Ausrichtung oder Transformation eines Unternehmens wesentlich, dass die Entscheider:innen des Unternehmens zusammenkommen, ein gemeinsames Zielbild kreieren und sich gemeinsam darauf verpflichten. Um diesen Weg anschließend konsequent fortzuführen, ist es wichtig, dass sich die Führung immer wieder die gemeinsamen Ziele, Prinzipien und Leitlinien aktiv bewusst macht. Nur so kann eine erfolgreiche Weiterentwicklung der Organisation über lange Zeiträume sichergestellt werden.

---

<sup>11</sup> Vgl. Dodel (2004), S. 1, zitiert nach Henry Ford.

<sup>12</sup> Vgl. Dodel (2004).

## Kapitel 03

### Der ganzheitliche Blick – alles ist mit allem verbunden

12

#### Lernziele:

- › das Konzept der ganzheitlichen Unternehmensführung verstehen.
- › die Bedeutung vernetzter Systeme erkennen.
- › die Rolle von Kultur und Markenidentität erläutern.
- › die Wichtigkeit von Makro- und Mikrofaktoren verstehen.
- › die Bedeutung einer starken Marke und einer einheitlichen Stimme erfassen.
- › den Wandel und seine Komplexität verstehen.
- › die Notwendigkeit eines höheren Bewusstseins erfassen.
- › die Bedeutung von Diversität und Inklusion verstehen.

## 03.1

# Warum Unternehmensführung ganzheitlich gedacht werden muss

Ganzheitliche Unternehmensführung geht über die reine Betrachtung von Finanzergebnissen hinaus und umfasst auch interne, externe und makroökonomische Perspektiven, einschließlich rechtlicher, regulatorischer, soziologischer, ethischer, personalwirtschaftlicher, verhaltenswissenschaftlicher und strategischer Rahmenbedingungen. Dieser Ansatz integriert firmenspezifische Mikrofaktoren mit länderspezifischen Makrofaktoren.

Der ganzheitliche Ansatz in der Unternehmensführung gewinnt zunehmend an Bedeutung und wird als Schlüsselement für den Erfolg in der modernen Wirtschaftswelt angesehen. Er versteht ein Unternehmen als ein vernetztes Ganzes. Ein wichtiger Aspekt ist die Betrachtung des Marktes und der Zielgruppen in Anbetracht kultureller Kontexte, intern wird die Interaktion zwischen verschiedenen Bereichen, Prozessen und menschlichen Faktoren berücksichtigt.

Insgesamt ist der ganzheitliche Ansatz in der Unternehmensführung unerlässlich, um den aktuellen komplexen Herausforderungen und Chancen gerecht zu werden. Er ermöglicht es Unternehmen, über den Tellerrand hinauszuschauen, interne Synergien zu nutzen und ihre Strategien und Operationen effektiver auf die sich ständig verändernden Marktbedingungen abzustimmen.<sup>77</sup> (Siehe Weiterführung ab Kapitel III: identitäts- und wertebasierte Unternehmensführung).

13

### Wirkung des ganzheitlichen Ansatzes

Das Unternehmen Apple ist eines der eindrucksvollsten Beispiele für die Wirkung eines ganzheitlichen Ansatzes in der Produkt- und Designstrategie. Nachdem zunächst jede Abteilung ihre eigene Designleitung hatte, wurden die Produkte schließlich so konzipiert und gestaltet, dass übergreifende Synergien genutzt werden konnten. Dadurch wurde die Marke insgesamt gestärkt: Die Begehrlichkeit von Apple bei seinen Zielgruppen besteht nicht nur darin, die Produkte und ihre Funktionen zu besitzen und zu nutzen, sondern Teil der Marke bzw. Teil einer Community zu sein. Auch andere große Unternehmen wie Heineken, Nespresso oder Nike nutzen ganzheitliche Ansätze in ihrer Strategie und Markenführung und konnten damit Wachstum und Bekanntheit erheblich steigern.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Young/Thyil (2008); de Wolff (2022).

<sup>78</sup> Vgl. Young/Thyil (2008); de Wolff (2022).

Für die SRH<sup>79</sup>, ein Stiftungsunternehmen mit den Bereichen Bildung und Gesundheit und aktuell 17.000 Mitarbeitenden in 48 Unternehmen, wurde 2019 von Martin et Karczinski ein identitäts- und wertebasierter Transformationsprozess initiiert, der bis heute andauert. Um auch in Zukunft erfolgreich zu sein, galt es, für die SRH aus einem ganzheitlichen Ansatz heraus eine starke Marke und einheitliche Stimme zu etablieren. Ziel war es, mehr Sichtbarkeit und Bekanntheit für die Dachmarke zu schaffen, um die einzelnen Organisationen zu stärken und die Identifikation der Mitarbeitenden zu fördern. Im Rahmen der Erlebarmachung der überarbeiteten Markenidentität der SRH wurde ein Brand Change Narrativ entwickelt, das den ganzheitlichen Ansatz des Transformationsprozesses begründet und seine Zielwirkung beschreibt:

„[...] Gut, dass es eines gibt, auf das wir uns in Zeiten des Wandels verlassen können: Auf unseren gemeinsamen Antrieb. Uns alle bei der SRH verbindet die Leidenschaft fürs Leben. (...) Unser gemeinsamer Antrieb ist die Leidenschaft fürs Leben. Jetzt geht es darum, mit der gleichen Leidenschaft den Weg der SRH in die Zukunft zu gehen – den Weg vom Ich zum Wir. Um fit für zukünftige Herausforderungen zu bleiben, bündeln wir die innovativen Potentiale und das Wissen unserer Bereiche Bildung und Gesundheit. Wir füllen unsere Marke mit Leben und machen unsere einzigartige Wirkung für alle erlebbar. [...]“<sup>80</sup>

Seit dem Markenlaunch hat sich auf dem ganzheitlichen Transformationsweg der SRH viel getan: Über 90 interne Workshops zur Markenaktivierung, die Erarbeitung von Führungsprinzipien, -kompetenzen und deren Implementierung, die Entwicklung des ersten gemeinsamen Selbstverständnisses von Pflegenden und Ärzteschaft, die Entwicklung der Arbeitgeber-Marke sowie nicht zuletzt ein deutlich spürbarer Kulturwandel „vom Ich zum Wir“. Der ganzheitliche Ansatz der Transformation der SRH zeigt überall Wirkung – nach innen und nach außen.

<sup>79</sup> Vgl. Young/Thyil (2008); de Wolff (2022).

<sup>80</sup> Auszug aus der SRH-Change-Story vom 02.12.2019.

## 03.2

# Nachhaltiger Erfolg von Unternehmen braucht eine ganzheitliche Perspektive und Methode

Alles ist im Wandel. Die Welt verändert sich immer schneller, wird immer unübersichtlicher. Gleichzeitig werden die Herausforderungen an die Unternehmen und die Gesellschaft zunehmend größer und existenzieller. Die Marktbedingungen haben sich grundlegend gewandelt – vom Wirtschaftssystem der Nachkriegszeit zur VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) World von heute.<sup>81</sup> Ob als Individuum, als Unternehmen oder als Marke: Gesucht werden Antworten, die im Umgang mit diesem rasanten Wandel helfen. Die zunehmende Komplexität ist für die meisten Menschen direkt spürbar. Vielen wird bewusst, dass alles mit allem verbunden ist und dass die richtigen Antworten nur gefunden werden können, wenn sie vernetzt agieren und entscheiden. Gleichzeitig benötigen die Menschen Orientierungssysteme, die ihnen in ihrem tiefsten Inneren entsprechen: den Zugang zu einem inneren Kompass. Nur so ist es möglich – gemeinsam – mit dem Wandel zu wachsen.

Um die komplexen Herausforderungen der Zukunft zu lösen, braucht es Distanz. Nur aus übergeordneter Perspektive wird das große Ganze erkennbar. Albert Einstein wird häufig der Ausspruch zugeschrieben, dass man Probleme niemals mit der gleichen Denkweise lösen könne, durch die sie entstanden sind.<sup>82</sup> Gleichzeitig ist eine holistische Betrachtungsweise erforderlich. Sie versucht nicht nur das kleinste Teilchen, sondern auch die großen Zusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen. Seit knapp 100 Jahren gibt es in der Systemtheorie eine Abkehr von einer atomistischen Methodologie hin zu holistischen Betrachtungsweisen, ob in den Naturwissenschaften, Geistes- oder Sozialwissenschaften. Um ein komplexes System zu verstehen, kommt es nicht so sehr darauf an, was die Teile für sich genommen sind. Vielmehr kommt es auf deren Beziehungen an.<sup>83</sup>

Wenn man sich damit befasst, welche Ebenen bzw. Formen der Erkenntnis nötig sind, um den Herausforderungen von heute zu begegnen, wird schnell deutlich, dass der analytische Verstand allein nicht auszureichen scheint. Womöglich braucht es eine übergeordnete Ebene der Intelligenz – eine Art höheres Bewusstsein (vgl. Kapitel 14.2 für eine Weiterführung). Bewusstsein ist etwas, das sich in einem ständigen dynamischen Veränderungs- und Anpassungsprozess befindet.<sup>84</sup> Der Begriff Bewusstsein wird von verschiedenen Disziplinen wie der Philosophie, den Neurowissenschaften und der Psychologie verwendet und unterschiedlich diskutiert.<sup>85</sup> Ein Bewusstsein für den Wandel erfordert auch, dass die Sprache sich weiterentwickelt, um die neuen Dimensionen zu erfassen und greifbar zu machen.

<sup>81</sup> Vgl. Zukunftsinstitut (2021).  
<sup>82</sup> Stahlbaum (2014).

<sup>83</sup> Vgl. Esfeld (2003).  
<sup>84</sup> Vgl. Young/Thyil (2008); de Wolff (2022).



## „Holistic mind will change the world.“

Das Credo der holistischen Markenberatung Martin et Karczinski steht für den holistischen Ansatz der be.yond-Methode.

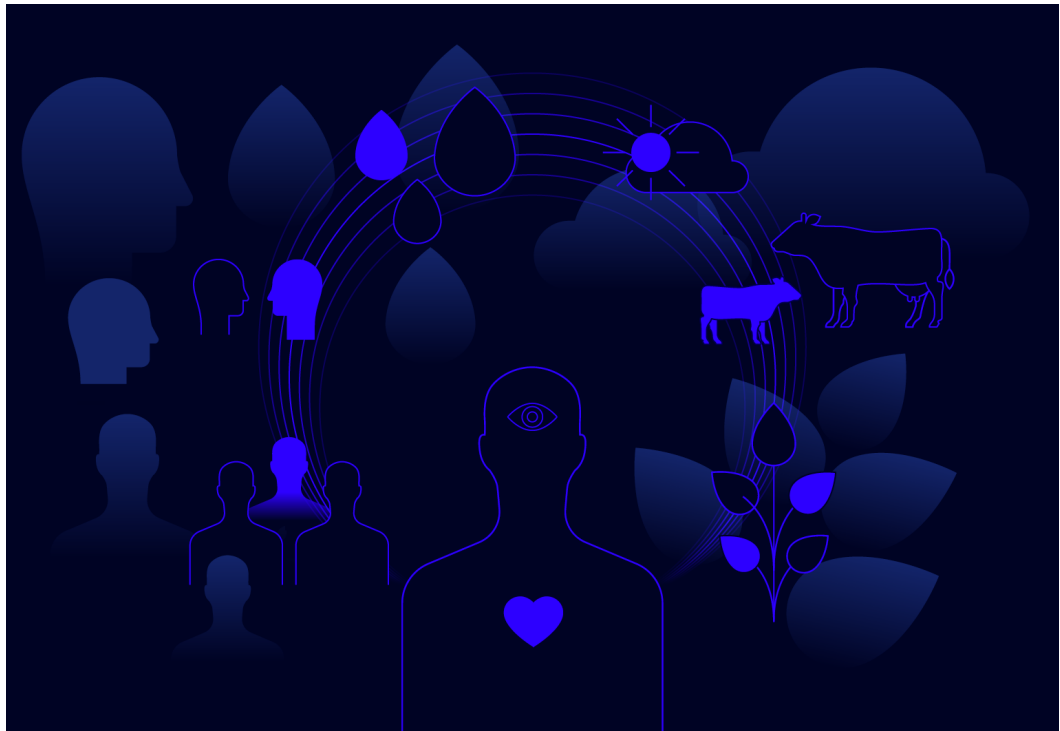


Abbildung 11: Holistic mind will change the world. (Quelle: Eigene Darstellung)

Um nachhaltige Antworten auf die Herausforderungen des Wandels zu finden, braucht es eine neue, wirksame Methode. Eine Methode, die Menschen und Unternehmen gleichermaßen zu nachhaltigem Wachstum und Erfolg verhilft, und das vor dem Hintergrund einer sich immer schneller und nicht nur zum Guten verändernden Welt. Die be.yond-Methode basiert auf über zwanzig Jahren wirkungsvoller Marken- und Transformationsarbeit, ausgehend von einem holistischen Ansatz. Es geht um den Auftrag, sich aus unserem einzigartigen Kern heraus zu entwickeln, um in die maximale Wirkung zu kommen und Neues schaffen zu können. Eine immer wiederkehrende Erfahrung aus der Arbeit von Martin et Karczinski mit der be.yond-Methode ist: Wenn die Dinge ganzheitlich betrachtet werden, lösen sich die vermeintlichen Zielkonflikte zwischen Individuum und Organisation auf.

<sup>84</sup> Vgl. Graves (1970).

<sup>85</sup> Vgl. Gadenne (2021).

Es geht darum, sich bewusst zu machen, dass der Ursprung und die Kraft zur positiven Veränderung in jedem einzelnen Menschen liegen. Wird dies erkannt, sichtbar gemacht und gefördert, ergibt sich eine immense Wirkung auf Unternehmen und die Gesellschaft. Dabei beeinflusst die Haltung, die Identität des/der Einzelnen das Ergebnis seines/ihrer Denkens und Handelns. Diese Erkenntnis erfordert auch, wirkungsvolles Wissen und Tools wie die be.yond-Methode verantwortlich einzusetzen.

Umso wichtiger ist es, Führungskräfte zu befähigen, mit der be.yond-Methode eine ganzheitliche Sicht auf die Dinge zu erlangen und damit zu einem neuen Bewusstsein in der Wirtschaft beizutragen. Gleichzeitig sollte jede:r Einzelne in der Lage sein, die eigene persönliche Entwicklung mit einer klaren und wirkungsvollen Methode wie dieser so zu steuern, dass er/sie das eigene Potential vollkommen entfalten kann.

**Anonymisierte Teilnehmer:innen-Stimmen eines von Martin et Karczinski durchgeführten Zielbild-Workshops einer großen deutschen Hausgeräte-Marke im Luxus-Segment:**

„Als wichtigste Erkenntnis nehme ich das Thema Wirkung mit. Ich bin überrascht, wie viel wir in der kurzen Zeit erarbeiten konnten. Wir sollten weitermachen und uns regelmäßig das Zielbild vor Augen führen.“

„Der Perspektivwechsel hat uns sehr gutgetan. Was wir im Workshop erarbeitet haben, ist so konkret und greifbar. Ich nehme vieles mit, was uns in Zukunft in der täglichen Arbeit nützt.“

„Be.yond soll eine Sprache sein, die jeder sprechen kann“<sup>86</sup>, sagt Peter Martin, Gründer und CEO von Martin et Karczinski.

Die Tools der großen Unternehmensberatungen hingegen sind weniger darauf ausgelegt, Prozesse zu vereinfachen und Komplexität zu minimieren. Im Gegenteil: Sie sind bewusst schwer zu verstehen und damit alles andere als partizipativ. Ihre Anwendung wird zum Geheimwissen einer Gruppe, die damit ihr eigenes System, ihren Status und ihr Wirtschaftsmodell schützt. „Die Undurchschaubarkeit der Prozesse war lange Zeit einer der wichtigsten Faktoren für den Erfolg der Branche“, meint Clayton Christensen. „Klassische Strategieberatungen agieren wie Solution Shops, Problemlösungsmanufakturen, die fertige Konzepte verkaufen, sich aber nicht in die Werkstatt schauen lassen.“<sup>87</sup>

Umso wichtiger sind kooperative und partizipative Ansätze, um die großen Herausforderungen unserer Zeit zu lösen. Denn es ist höchste Zeit, das gesamte Potential der Menschen nicht nur in der Wirtschaft zur Entfaltung zu bringen, wenn man sich den wichtigsten Aufgaben, zum Beispiel in Gesellschaft und Klimaschutz, stellen will. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales<sup>88</sup> äußerte Folgendes zur Corporate Social Responsibility: „Politik, Zivilgesellschaft und Konsumenten können die weltweiten Probleme nicht allein bewältigen. Wenn Unternehmen Verantwortungsbewusstsein für die Auswirkungen ihrer Aktivitäten zeigen, unterstützen sie damit die Thematisierung und Lösung solcher globalen Herausforderungen“.

---

<sup>86</sup> Martin (2023), S. 3

<sup>87</sup> Bartsch (2014).

<sup>88</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021).

# Identitäts- und wertebasierte Unternehmens- führung

Die nachfolgenden Kapitel widmen sich dem zentralen Thema der Unternehmensführung auf der Basis von Werten. Im Fokus stehen die Entwicklung und Integration von Werten als grundlegende Leitplanken und als wirkungsvolles Instrument für die Steuerung sämtlicher Prozesse im Unternehmen und für seine Führung. Eine wertebasierte Unternehmensführung ermöglicht nicht nur die ganzheitliche Ausrichtung der Organisation aus ihrer Identität heraus, sondern wirkt sich Tag für Tag auf die Menschen, ihre Kultur und ihre Identifikation mit dem Unternehmen aus.

# Kapitel 12

## Change und Transformation in Organisationen

### Lernziele:

- › die zentralen Unterschiede zwischen Change und Transformation in Organisationen erläutern.
- › die Bedeutung und Rolle von Werten im Kontext von Change und Transformation beschreiben.
- › erklären, wie ein Commitment zu Werten in den Implementierungsprozess integriert wird.
- › die Methoden der Organisationsentwicklung im Rahmen der be.yond-Methode verstehen.
- › die Bedeutung der Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung in Transformationsprozessen erläutern.
- › die Herausforderungen und Chancen von Transformationsprozessen in Organisationen erkennen.
- › die Erfolgsfaktoren für eine effektive und nachhaltige Transformation identifizieren.
- › die häufigsten Gründe für das Scheitern von Transformationsprozessen benennen.
- › die strategische Bedeutung einer wertebasierten und identitätsorientierten Organisationsentwicklung verstehen.

Dieses Kapitel behandelt die Implementierung der festgelegten Werte als zentrale Elemente für die Steuerung und Wertschöpfung im Unternehmen. Nach der be.yond-Methode sind Werte entscheidend für Change und Transformation. Dies begründet sich darin, dass im yond-Modul ein Zielbild und ein verbindliches Commitment zu diesen Werten festgeschrieben wurden. Daher ist es unabdingbar, die Werte in den Implementierungsprozess zu integrieren. Ein gravierender Fehler wäre es, nach dem Commitment nicht zu beweisen, dass dieses mehr als ein Lippenbekenntnis ist – es geht darum, die Zielidentität aktiv zu leben. „Es gibt keine zweite Chance“, betont Peter Martin.

Hierzu ein Beispiel: Stellen Sie sich vor, Sie verlassen ein Meeting, bei dem wichtige Entscheidungen getroffen wurden, und anschließend ändert sich nichts. Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken, bevor Sie weiterlesen. Sie stehen vor einem großen Problem! Die anderen werden bemerken: „Du hast doch zugesagt und dich zu unseren Werten bekannt.“ Bei der nächsten Besprechung oder der nächsten Begegnung mit Ihrem Team wird sich zeigen, ob Sie es ernst meinen. Es wird erwartet, dass Sie zumindest einen ersten Schritt unternommen haben, denn nach Ihrem Bekenntnis zu den Werten wird man besonders aufmerksam auf Ihr Verhalten und mögliche Veränderungen achten. Es ist unrealistisch, dass Sie Ihr Verhalten von heute auf morgen komplett umstellen – das könnte kontraproduktiv sein und Sie könnten am Ende wieder da stehen, wo Sie angefangen haben. Es ist jedoch entscheidend, dass Sie deutlich machen, dass Ihre Zusagen ernst gemeint sind, und es gibt viele Wege, damit zu beginnen. Reflektieren Sie über Ihre eigenen Zusagen. Wo haben Sie ein Versprechen abgegeben? An welchen Punkten wird es für andere erkennbar, dass Sie Ihre Versprechen ernst nehmen und an den zugesagten Veränderungen arbeiten?

Die Organisationsentwicklung (OE) ist ein systematischer Prozess, der darauf abzielt, Veränderungen in einer Organisation zu planen, umzusetzen und zu steuern. Dieser Prozess zielt darauf ab, die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern, die Effizienz zu verbessern und die Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Anforderungen und Herausforderungen zu fördern. Die OE umfasst eine Vielzahl von Aktivitäten, Methoden und Ansätzen, die darauf abzielen, die organisatorische Struktur, Kultur, Prozesse und Fähigkeiten zu entwickeln und anzupassen. Die Ziele der Organisationsentwicklung können vielfältig sein, einschließlich der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, der Verbesserung der Zusammenarbeit, der Steigerung der Mitarbeitendenzufriedenheit und der Förderung von Innovation. Die OE ist in verschiedenen Branchen und Organisationstypen weit verbreitet und kann dazu beitragen, eine positive und effektive organisatorische Kultur zu schaffen.<sup>193</sup>

23

In der *be.yond*-Methode wird die Transformation vor allem dem Bereich der Haltung zugeordnet. Hierbei ist besonders hervorzuheben, dass jede erfolgreiche Transformation aus einer Kombination von Inhalt, Form und Haltung besteht. Alle drei Elemente tragen entscheidend zum Erfolg bei. Zusätzlich wird dieser Prozess als Kulturentwicklung definiert, in der die Transformation eine wesentliche Rolle spielt.

Die *be.yond*-Methode verfolgt den Ansatz, Wirkung zu orchestrieren, indem sie die Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung steuert. Ziel ist es, dass diese Aspekte nicht nur verstanden, sondern auch gefühlt und erlebt werden. Entscheidend ist, ob das Erlebnis authentisch ist und ob die Kultur tatsächlich von allen Mitgliedern des Unternehmens gelebt und vorgelebt wird.

Unter Inhalt versteht die *be.yond*-Methode im Zusammenhang mit Transformation die Verknüpfung der Unternehmensstrategie, der Unternehmensziele sowie der Vision und Mission mit der Kulturentwicklung. Es geht darum, diese Elemente in die Unternehmenskultur zu integrieren und lebendig zu machen (vgl. Kapitel 10.1 für eine Einführung).

Die Wirkungsdimension Form bezieht sich auf die Kommunikationswege während und nach der Transformation. Dies umfasst die Auswahl der Kommunikationskanäle, die Art der Visualisierung von Veränderungen oder Zielen und wie Menschen kommunikativ und visuell auf die transformative Reise mitgenommen werden. Die Form ist entscheidend für

---

<sup>193</sup> Vgl. Schram (2016), S. 6 ff.



die Art und Weise, wie wirksam Botschaften vermittelt und die Menschen in den Prozess eingebunden werden (vgl. Kapitel 10.2 für eine Einführung).

### Wirkungsdimension Form: Transformation wird sicht- und hörbar

In der Transformation der SRH wurde im Design von Anfang an das Motiv des Weges genutzt, um die Positionierung der SRH als Wegbegleiter der Menschen zu visualisieren. Im weiteren Verlauf entwickelte sich daraus der „gemeinsame Weg der Transformation“, wie in Abbildung 45 ersichtlich, der in unterschiedlicher Ausgestaltung zum Key Visual transformationsbegleitender Formate und Materialien geworden ist.



Abbildung 45: Visualisierter Transformationsprozess der SRH.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Um die Zielidentität der SRH auch in ihrer Sprache wirksam werden zu lassen, wurde ein Tone of Voice (siehe Abbildung 46) entwickelt, der auf Basis der Werte Prinzipien für die sprachliche Gestaltung sämtlicher Medien der SRH formuliert. In Trainings wurden diese Prinzipien und ihre Anwendung in ausgewählten Teams wie der Unternehmenskommunikation angewendet und verankert. Wie sehr bewusste sprachliche Ausrichtung und kulturelle Veränderung ineinandergreifen, wurde erlebbar, als die Führungskräfte der SRH gemeinsam ihre Führungsleitlinien formulierten und verabschiedeten: Hier wurde in allen Formulierungen darauf geachtet, den „Weg vom Ich zum Wir“ konkret einfließen zu lassen, in der Erzählperspektive ebenso wie durch Gemeinschaft betonende Begrifflichkeiten und Adjektive („Wir ...“, „gemeinsam“, „zusammen“ etc.).

Die Wirkungsdimension Haltung in der be.yond-Methode umfasst Aspekte der Positionierung und Ausrichtung, wie sie zum Beispiel in der energetischen Signatur spürbar werden, die ein Mensch in seinen Handlungen oder in der Kultur einer Gruppe mitbringt (vgl. Kapitel 10.3 für eine Einführung). In der be.yond-Methode ist die Haltung ein Schlüsselement, das die Effektivität der Transformation maßgeblich beeinflusst.

**Was zeichnet die Anwendung der be.yond-Methode in der Organisationsentwicklung aus, was bewirkt sie?**

- › ganzheitlicher Ansatz
- › identitätsbasierte Transformation und Kulturentwicklung
- › Werte als wirkungsvolles Steuerungsinstrument
- › klares Zielbild und maximale Orientierung
- › systematischer und strukturierter Prozess
- › Erlebarmachung in den Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung
- › langfristige Perspektive und nachhaltige organisatorische Ausrichtung und Entwicklung
- › Partizipation und Beteiligung aller internen Stakeholder:innen
- › kontinuierliche Leadership-Entwicklung
- › kontinuierliche Aktivierung der Mitarbeitenden
- › wirkungsvolle und nachhaltige Veränderung der Kultur
- › kontinuierlicher Verfeinerungsprozess auf Basis der Werte
- › Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf sich ändernde Umstände und neue Herausforderungen
- › eigens entwickeltes, adaptierbares Tool zur Werte-Messung in den Unternehmen

---

<sup>193</sup> Vgl. Schram (2016), S. 6 ff.

## 12.1

# Einführung Change und Transformation

Die Begriffe „Change“ und „Transformation“ sind in der Organisationsentwicklung eng miteinander verwandt, aber sie bezeichnen unterschiedliche Arten von Veränderungen in einer Organisation. Sie repräsentieren unterschiedliche Grade und Ziele von Veränderungen.

### Definition und Abgrenzung der beiden Begriffe

- › **Change:** Unter Change versteht man den Prozess der Einführung von Modifikationen oder Anpassungen in einer Organisation. Dies umfasst typischerweise schrittweise, begrenzte Veränderungen mit dem Ziel, bestehende Praktiken oder Prozesse zu optimieren. Change-Maßnahmen können sich auf die sichtbare Struktur einer Organisation auswirken, beispielsweise die Neugestaltung von Abläufen, die Einführung neuer Werkzeuge oder die Überarbeitung von Organigrammen. Diese Veränderungen sind oft zeitlich begrenzt und darauf ausgerichtet, spezifische Probleme oder Herausforderungen anzugehen, ohne die Unternehmenskultur oder das Geschäftsmodell grundlegend zu wandeln.<sup>194</sup>
- › **Transformation:** Im Gegensatz dazu steht die Transformation für einen tiefgreifenden, grundlegenden Wandel innerhalb einer Organisation. Sie betrifft nicht nur Prozesse oder Strukturen, sondern auch die grundlegenden Überzeugungen, Werte und die Kultur der Organisation. Transformationen sind weitreichender und auf Langfristigkeit angelegt und beinhalten häufig einen Paradigmenwechsel. Sie sind proaktiv und darauf ausgerichtet, die Organisation besser auf zukünftige Herausforderungen und Möglichkeiten auszurichten.<sup>195</sup>

26

Das systemische Organisationsmodell der Organisationsentwicklung (OE) betrachtet Unternehmen als lebendige soziale Systeme, die aus dem Zusammenspiel ihrer Teilsysteme und Beziehungen bestehen (siehe Abbildung 47). Ein geeignetes Modell dient als Landkarte, auf der alle wichtigen Teile und Beziehungen einer Organisation dargestellt werden und die den Führungskräften und Berater:innen als Orientierung dient. Systemisches Denken und Handeln basiert auf der Kybernetik 2. Ordnung, die eine neutrale, objektive Beobachtung ablehnt und stattdessen die aktive Teilnahme des Beobachters/der Beobachterin am System betont. Das Modell unterscheidet zwischen der Oberflächenstruktur und der Tiefenstruktur einer Organisation. Die Oberflächenstruktur befasst sich mit der Anatomie und Effizienz der Organisation, während die Tiefenstruktur die Kultur, das Selbstverständnis und die ethischen Prinzipien umfasst. Beide Strukturen bilden zusammen die Ganzheit der Organisation. Veränderungsprozesse müssen sowohl die Oberflächen- als auch die Tiefenstruktur berücksichtigen, um wirksam zu sein.<sup>196</sup> Die partizipative be.yond-Methode integriert diese systemische Sichtweise, indem sie die gesamte Organisation auf den Weg der Veränderung mitnimmt, wobei das Engagement der Führungsebene entscheidend ist. Sie zielt darauf ab, Menschen emotional zu beteiligen und zu befähigen, anstatt sich auf standardisierte Pläne zu verlassen.

<sup>194</sup> Vgl. Klasen (2019), S. 3 ff.

<sup>195</sup> Vgl. Klasen (2019), S. 1 ff.

<sup>196</sup> Vgl. Häfele (2009), S. 48 ff.

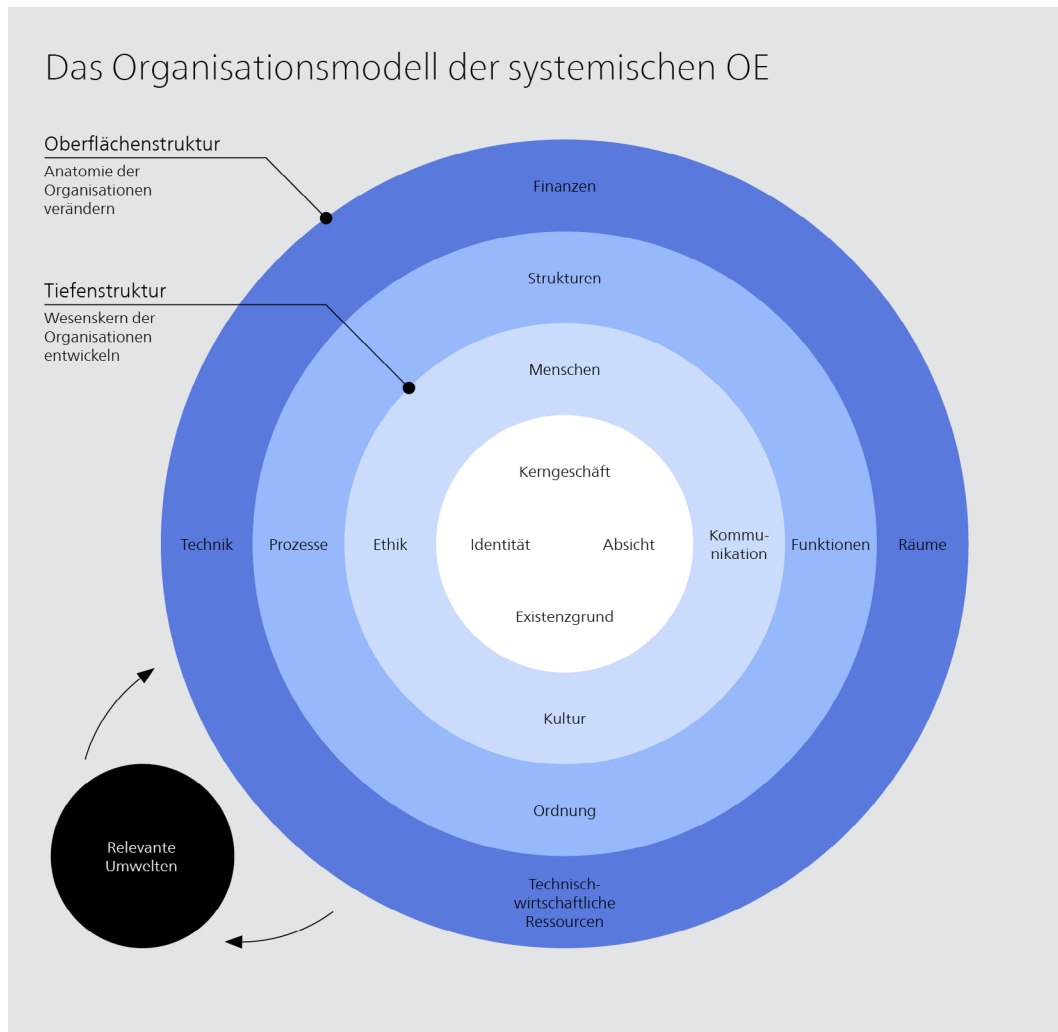


Abbildung 47: Das Organisationsmodell des systemischen Organisationsentwicklung.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Häfele (2009), S. 48)

Die be.yond-Methode und das systemische OE-Modell<sup>197</sup> teilen das Verständnis, dass Veränderung ein holistischer Prozess ist, der sowohl die sichtbaren als auch die unsichtbaren Aspekte einer Organisation umfasst. Der Hauptunterschied liegt in der Anwendung und dem Ansatz: Die be.yond-Methode ist stark wertebasiert und fokussiert auf eine visionäre Ausrichtung. Sie betont die Identität als Treiber für bewusstes Wachstum und bindet aktiv alle Organisationsmitglieder in den Entwicklungsprozess ein, um nachhaltige Veränderungen zu schaffen. Im Gegensatz dazu konzentriert sich das systemische OE-Modell stärker auf die Strukturen und Prozesse und wie diese von den Organisationsmitgliedern wahrgenommen und gesteuert werden. be.yond geht über die Gestaltung von Strukturen hinaus und fördert durch ihre Dimensionen von Inhalt, Form und Haltung eine tiefgreifende kulturelle Evolution.

Die be.yond-Methode, die die Transformation von Organisationen in den Mittelpunkt stellt, nimmt im sogenannten yond-Modul ihren Anfang (siehe Kapitel 9 für eine Vertiefung). Hier wird der normative Rahmen (Werte, Vision, Mission) entwickelt, der als Fundament für die Bildung einer klaren Basis und einer anzustrebenden Zielidentität dient, die kollektiv geschaffen werden soll. Dieser Ansatz fußt auf dem Prinzip, dass die Unternehmenskultur und die darin verwurzelten Werte nicht nur oberflächlich bearbeitet, sondern in ihren tiefsten Schichten

<sup>197</sup> Vgl. Häfele (2009), S. 48 ff.

verstanden und geformt werden sollen. Mithilfe von Aktivierungsworkshops und darauf abgestimmten Methoden, die auf diesen Grundpfeilern aufbauen, kann sich die Unternehmenskultur organisch entwickeln und manifestieren (siehe Kapitel 14 für eine Weiterführung).

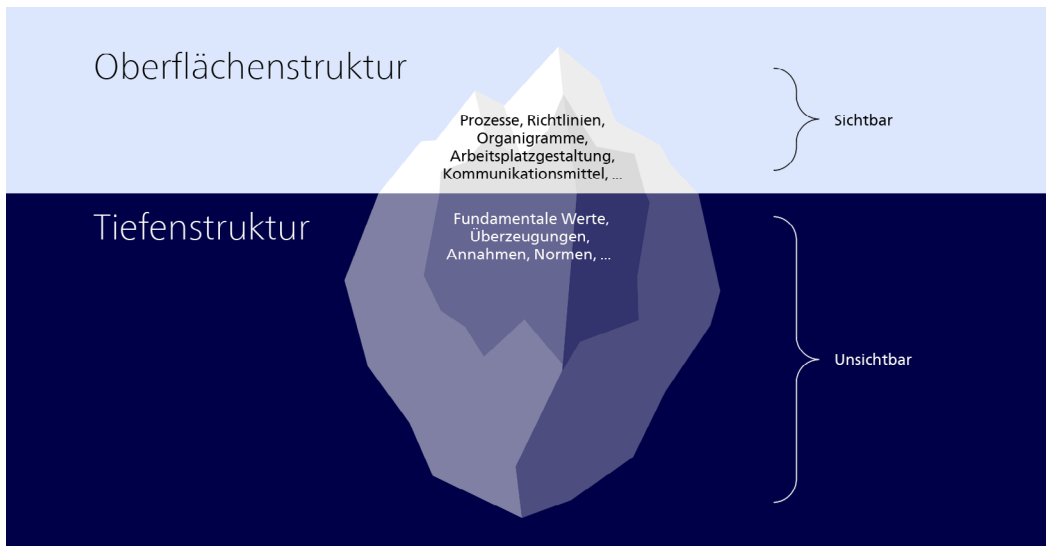


Abbildung 48: Das Eisbergmodell: Verhältnis von Tiefenstruktur und Oberflächenstruktur.  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Des Weiteren kann das Eisbergmodell zum Verständnis beitragen, indem es das Verhältnis von innerer Haltung und Außenwirkung deutlich macht. Ursprünglich entwickelt und begründet durch Sigmund Freud zeigt es, dass wir von einer Kultur meist nur einen kleinen Teil direkt wahrnehmen. Die eigentlichen Antriebskräfte, die hinter jeder Interaktion stehen, bleiben oft verborgen. Um eine Kultur wirklich zu verstehen, müssen diese Hintergründe berücksichtigt werden. Auf der Ebene einer Organisation kann festgestellt werden, was eine Kultur auszeichnet, während auf der Ebene der Kultur untersucht wird, warum bestimmte Merkmale und Verhaltensweisen für diese Kultur typisch sind.<sup>198</sup>

28

Edward T. Hall erweiterte das bestehende Eisbergmodell in den 1970er-Jahren und konzipierte es speziell für die Anwendung in Organisationen. Dieses bietet eine anschauliche Metapher für das Verständnis der Unternehmenskultur und ihrer Komplexität. Es unterteilt die Kultur einer Organisation in zwei Hauptbereiche: die sichtbare Oberflächenstruktur und die unsichtbare Tiefenstruktur<sup>199</sup> (siehe Abbildung 48).

**Die Oberflächenstruktur** stellt den sichtbaren Teil des Eisbergs dar, der über der Wasseroberfläche liegt, dieser symbolisiert die Oberflächenstruktur einer Organisation. Diese Struktur umfasst alle greifbaren, offensichtlichen Elemente wie Organigramme, Prozesse, Richtlinien, Arbeitsplatzgestaltung und offizielle Kommunikationsmittel. Diese Aspekte sind direkt wahrnehmbar, leicht verständlich und relativ einfach zu verändern. Sie repräsentieren die expliziten, formalen und oft dokumentierten Facetten der Organisationskultur.

**Die Tiefenstruktur** stellt den viel größeren, aber unsichtbaren Teil des Eisbergs unter der Wasseroberfläche dar. Diese Struktur beinhaltet die fundamentalen Werte, Überzeugungen, Annahmen und Normen, die tief in der Kultur der Organisation verwurzelt sind. Diese

<sup>198</sup> Vgl. Gorges (2016), S. 54.

<sup>199</sup> Vgl. Forster/Ulrich/Ulrich/Gruber (2023), S. 308.

Elemente sind meist unbewusst, informell und schwer zu fassen. Sie prägen maßgeblich das Verhalten der Mitarbeitenden, deren Entscheidungsfindung und die Art und Weise, wie sie miteinander und mit Kund:innen interagieren. Die Tiefenstruktur ist das Fundament der Organisationsidentität und zeigt auf, wie die Mitglieder einer Organisation die Welt wahrnehmen und interpretieren.<sup>200</sup>

Die be.yond-Methode nutzt diese Erkenntnisse und konzentriert sich auf die Tiefenstruktur, indem sie versucht, die grundlegenden Werte und Überzeugungen einer Organisation bewusst zu beeinflussen und zu entwickeln. Dadurch wird eine nachhaltige Transformation ermöglicht, die über oberflächliche Anpassungen hinausgeht. Auch grenzt sich die Methode von Ansätzen ab, die oberflächliche Veränderungen herbeiführen, ohne den Kern des Unternehmens zu berücksichtigen. Sie geht davon aus, dass eine dauerhafte Transformation nur durch ein umfassendes Verständnis und eine gezielte Entwicklung der Unternehmenskultur möglich ist. Die Kultur einer Organisation, eingebettet in ihre Tiefenstruktur, beeinflusst direkt, wie die Mitarbeitenden und Führungskräfte handeln und interagieren, sowohl intern als auch gegenüber Kund:innen.

Durch die partizipative Natur der be.yond-Methode werden alle Beteiligten direkt in den Entwicklungsprozess eingebunden. Diese Methode erkennt an, dass Kultur gemäß Hofstede<sup>201</sup> als „kollektive Programmierung des Geistes“ verstanden werden kann, die Gruppen voneinander unterscheidet, und dass nach Schein die Kultur aus einer Sammlung geteilter, oft unausgesprochener Annahmen besteht, die das Gruppenverhalten signifikant beeinflussen.<sup>202</sup> Das berühmte Zitat von Peter Drucker<sup>203</sup>, „Organizational culture eats strategy for breakfast“, hebt hervor, dass die Organisationskultur eine entscheidende Rolle für den Erfolg oder Misserfolg von strategischen Initiativen spielt. Sie ist das Substrat, auf dem Strategien gedeihen oder scheitern, und daher ist die Entwicklung einer positiven und unterstützenden Kultur für die wirksame Umsetzung von strategischen Zielen unerlässlich. Die be.yond-Methode ist darauf ausgelegt, durch die bewusste wertebasierte Führung der Identität sicherzustellen, dass sich die Organisation entwickelt, um damit nachhaltigen Erfolg zu sichern.

29

### **Kultivierung der Unternehmensidentität:**

#### **Stärkung der Innen- und Außenwirkung durch die be.yond-Methode**

**Innenwirkung:** Im internen Bereich fokussiert sich die be.yond-Methode auf die Entwicklung und Stärkung der Unternehmensidentität. Durch die Arbeit an der Tiefenstruktur, also den zugrunde liegenden Werten, Überzeugungen und Normen, wird ein starkes Fundament für die Identität des Unternehmens gelegt. Dieser Prozess führt zu einem erhöhten Bewusstsein und einer stärkeren Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen. Es entsteht eine Kultur, in der die Werte nicht nur auf dem Papier stehen, sondern aktiv gelebt werden. Diese innere Entwicklung ist entscheidend, da sie die Grundlage für die Authentizität und Glaubwürdigkeit des Unternehmens bildet.

**Außenwirkung:** Die Außenwirkung spiegelt wider, wie das Unternehmen von externen Stakeholder:innen wahrgenommen wird. Eine starke und authentische Unternehmensidentität, die intern entwickelt und gepflegt wird, führt zu einer positiven Unternehmensidentifikation von außen. Dies bedeutet, dass das Unternehmensimage in der Öffentlichkeit,

<sup>200</sup> Vgl. Forster/Ulrich/Ulrich/Gruber (2023), S. 308 ff.

<sup>201</sup> Hofstede (1984), S. 21.

<sup>202</sup> Vgl. Gibbons/Siegel/Weber (2021), S. 111.

<sup>203</sup> Young/Knights/Grant (2018), S. o. A.

bei Kund:innen, Lieferant:innen und anderen Geschäftspartner:innen verbessert wird. Je höher die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und dessen Werten und Zielen ist, desto positiver und authentischer wird das Unternehmen nach außen hin wahrgenommen. Dieses Image ist somit ein Spiegelbild der intern gelebten Kultur und beeinflusst, wie Stakeholder:innen das Unternehmen sehen und bewerten. Dies kann sich in einer erhöhten Kundenzufriedenheit, einer stärkeren Markenloyalität und letztlich in einer besseren Marktpositionierung ausdrücken.

Zusammengefasst bedingen und beeinflussen sich Innen- und Außenwirkung gegenseitig (siehe Abbildung 49). Die Transformation, die innerhalb der Tiefenstruktur eines Unternehmens stattfindet, hat direkte Auswirkungen auf die Oberflächenstruktur und somit auf die externe Wahrnehmung (vgl. Kapitel 2).

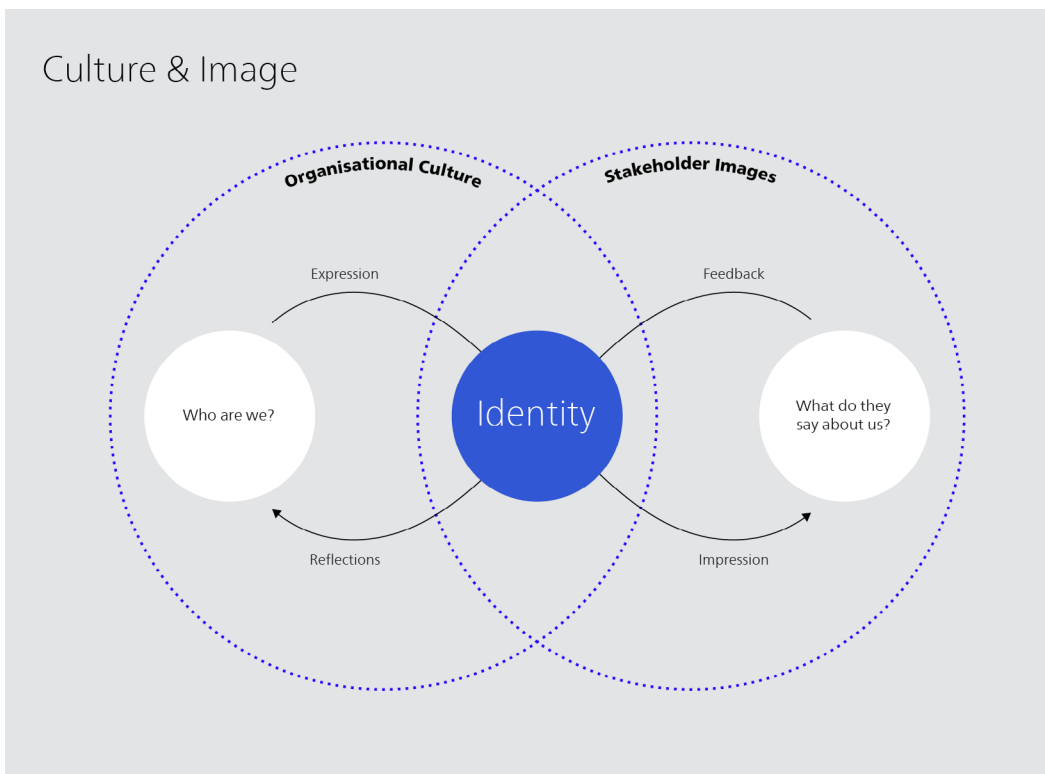


Abbildung 49: Unternehmensidentität: Die Wechselwirkung von Organisationskultur und Außenwirkung.  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hatch (2011), S. 346)

Daher ist es wichtig, dass Unternehmen regelmäßig darüber nachdenken, wie sie von ihren internen und externen Gruppen gesehen werden und in Zukunft gesehen werden wollen. Externes Feedback ist dabei ein entscheidender Faktor, der hilft, ein umfassendes Selbst- und Fremdbild zu formen und die Unternehmensidentität entsprechend anzupassen und weiterzuentwickeln.

In diesem Zusammenhang ist das yond Modul von besonderer Bedeutung, da es mit einer gründlichen Analyse des Status quo beginnt. Dieser Prozess beinhaltet das Einholen von Erfahrungen und Meinungen interner und externer Stakeholder:innen zum Unternehmen, wodurch ein umfassendes Selbst- und Fremdbild entsteht. Dieser Prozess ermöglicht es, Stärken zu erkennen und Bereiche mit Verbesserungspotenzial zu identifizieren. Durch die Auswertung dieser Informationen entwickelt das Unternehmen eine klare Strategie für die Weiterentwicklung seiner Kultur und seines Images, was zu einer stärkeren und authentischeren Unternehmensidentität führt. (Weitere Ausführungen dazu finden sich in Kapitel 9.1.)

Insgesamt zeigt die be.yond-Methode, dass eine tiefgreifende innere Transformation der Schlüssel zu einer starken und positiven Außenwirkung ist und damit zum Erfolg eines Unternehmens beiträgt. Ein Unternehmen, das seine Identität klar versteht und lebt, wird diese auch erfolgreich nach außen tragen.



## 12.2 Methoden und Rahmenbedingungen

Die Organisationsentwicklung umfasst verschiedene Methoden und Rahmenbedingungen, die entscheidend für die Gestaltung von Veränderungsprozessen und die Weiterentwicklung von Organisationen sind. Zu den bekanntesten Change-Management-Modellen zählen unter anderem das Acht-Stufen-Modell eines Veränderungsprozesses von John P. Kotter, das ADKAR-Modell von Jeffrey Hiatt sowie Kurt Lewins Drei-Phasen-Modell, die strukturierte Ansätze für das Veränderungsmanagement und die Umsetzung organisatorischer Transformation bieten. Diese Modelle starten häufig mit einer Organisationsdiagnose, die durch Umfragen, Interviews oder SWOT-Analysen durchgeführt wird. Anschließend folgen Team-Workshops, um die Unternehmenskultur zu stärken.<sup>204</sup>

Neben diesen bekannten Modellen gibt es spezialisierte Methoden wie Lean Management, Six Sigma, agiles Management, Scrum, Design Thinking, Business Process Reengineering (BPR), Holocracy und systemisches Coaching, die während eines Transformationsprozesses in den unterschiedlichen Phasen eingesetzt werden können. Jede dieser Methoden hat spezifische Vorteile und wird je nach den Bedürfnissen und Zielen des Unternehmens ausgewählt. Die Integration verschiedener Methoden der Organisationsentwicklung ist ausschlaggebend für erfolgreiche Transformationen. In der Literatur wird argumentiert, dass für eine effektive Transformation die Berücksichtigung mehrerer Organisationsaspekte – von der Strategie und Struktur bis hin zur Kultur – notwendig ist. Schließlich müssen Organisationen als komplexe Systeme verstanden werden, in denen verschiedene Elemente miteinander verbunden sind und sich gegenseitig beeinflussen. Die *be.yond*-Methode zeigt, wie die kohärente Integration verschiedener Organisationsaspekte in der Praxis umgesetzt werden kann. Dabei vereint sie ein umfassendes Verständnis der organisatorischen Komplexität mit einem Fokus auf die Identität und Werte des Unternehmens, was sie zu einer sehr fortschrittlichen und wirkungsvollen Methode in der Organisationsentwicklung macht.<sup>205</sup>

32

Von den traditionellen Ansätzen der Organisationsentwicklung hebt sich die *be.yond*-Methode durch ihren ganzheitlichen und identitätsbasierten Ansatz ab. Sie beginnt mit der Entwicklung der Identität der Organisation, von der aus alle weiteren Maßnahmen abgeleitet, entwickelt und implementiert werden, immer in Abstimmung mit den Wirkungsdimensionen Inhalt, Form und Haltung. Die *be.yond*-Methode berücksichtigt zudem in besonderem Maße die menschliche Dimension in Veränderungsprozessen und zielt darauf ab, alle Mitglieder der Organisation in den Transformationsprozess einzubeziehen. Dieser partizipative Ansatz fördert das Engagement aller Beteiligten und ermöglicht es ihnen, aktiv an der Gestaltung und Umsetzung der Veränderungen teilzuhaben. Dadurch wird eine umfassende und nachhaltige Entwicklung der Organisation gefördert, die über die bloße Steigerung von Effizienz hinausgeht und einen tiefgreifenden kulturellen Wandel bewirkt.

Für den Erfolg in der Organisationsentwicklung sind verschiedene Rahmenbedingungen essenziell. Zu den wichtigsten Aspekten, die in der Literatur hervorgehoben werden, gehören das Engagement und die Einsatzbereitschaft der Führungsebene, eine transparente und effektive Kommunikation, eine positive Unternehmenskultur sowie die Berücksichtigung externer Einflüsse. Finanzielle und personelle Ressourcen

<sup>204</sup> Vgl. Helmold (2021), S. 193 ff.

<sup>205</sup> Vgl. Cummings/Worley (2019).

spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle, um Veränderungsprojekte zu unterstützen und die kontinuierliche Entwicklung der Organisation zu gewährleisten.<sup>206</sup>

Auch in diesem Kontext erweist sich die be.yond-Methode als besonders wirkungsvoller Ansatz. Sie bindet Inhaber:innen, Vorstände, Entscheider:innen und Führungskräfte eines Unternehmens direkt zu Beginn des Prozesses mit ein, was die Bedeutung der Führungsrolle im Veränderungsprozess unterstreicht (siehe Kapitel 13 für eine Weiterführung). Mit ihrem starken Fokus auf klare und effektive Kommunikation stellt sie sicher, dass Mitarbeiter:innen und weitere Stakeholder:innen während des gesamten Prozesses und insbesondere zu wichtigen Meilensteinen informiert und einbezogen werden. Dies ermöglicht es, Erfolge und Veränderungen zu kommunizieren, auf Verzögerungen zu reagieren und Ängsten oder Widerständen frühzeitig entgegenzuwirken.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Erfolg der Transformation sind die bestehende Unternehmenskultur, Identität und Werte. Sie beeinflussen maßgeblich die Bereitschaft der Mitarbeiter:innen, Veränderungen anzunehmen. Die be.yond-Methode berücksichtigt dies, indem sie eine positive und offene Kultur fördert, die Veränderungen unterstützt. Zugleich erkennt sie an, dass externe Einflüsse wie wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen die Rahmenbedingungen für die Organisationsentwicklung beeinflussen können und eine Anpassung der Strategien erfordern. Um die Nachhaltigkeit der Veränderungen zu sichern, sind im Rahmen der be.yond-Methode regelmäßige Aktivierung und Begleitung vorgesehen. Die Methode geht jedoch noch weiter, indem sie den Erfolg der Transformation und die Werteimplementierung messbar macht und mit einer individualisierbaren be.yond-Werte-App auswertet. Auf der Grundlage der Ergebnisse ist es möglich, im Prozess notwendige Anpassungen vorzunehmen (siehe Kapitel 14.3 für eine Weiterführung).

33

Zusammengefasst steht die be.yond-Methode für einen ganzheitlichen Ansatz in der Organisationsentwicklung, der die Wichtigkeit der Führungsebene, effektiver Kommunikation, unterstützender Unternehmenskultur und der Berücksichtigung externer Faktoren hervorhebt. Durch ihre spezifischen Prozesse und die Einbeziehung aller Ebenen des Unternehmens ermöglicht sie tiefgreifende und nachhaltige Transformation.

### Die be.yond-Methode in der Organisationsentwicklung – Tools und Vorgehensweisen

Die be.yond-Methode nutzt spezifische Tools, die unterschiedliche Aspekte der Transformation adressieren:

**Start Stop Continue:** Dieses Vorgehen dient der Analyse aktueller Prozesse und Verhaltensweisen innerhalb der Organisation. Es wird identifiziert, welche Aktionen neu initiiert (Start), welche routinierten Aktivitäten beendet (Stop) und welche bewährten Praktiken fortgeführt (Continue) werden sollten. Damit lässt sich Klarheit über notwendige Veränderungen schaffen und Prioritäten setzen.

**Morphogenetisches Feld/Gesetz der Synchronizität:** Dieser Ansatz basiert auf der Theorie, dass Organisationen in ein Feld eingebettet sind, das Informationen und Muster speichert, die die Organisation beeinflussen können. Durch das Verstehen und Nutzen dieses Feldes können Organisationen synchronistische Ereignisse nutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Der

<sup>206</sup> Vgl. Häfele (2009), S. 11 ff.

Ansatz des morphogenetischen Feldes kann zu tiefgreifenden Einsichten und Innovationen führen und erfordert ein hohes Maß an Offenheit der eingebundenen Personen.<sup>207</sup>

**Energetische Signatur:** Jeder Mensch hat sein eigenes Energiefeld mit einer bestimmten Schwingung. Für andere wird dies beispielsweise in Stimme, Haltung und Körpersprache spürbar. Damit zeigt es immer Wirkung. „Was der Mensch sät, das wird er ernten.“<sup>208</sup> Uns sollte bewusst sein, was wir gerade senden. Diese Übung nutzt die einzigartige Energie und Ausstrahlung eines Menschen und macht sie bewusst. Es geht um das Verständnis und die Gestaltung der energetischen Präsenz einer Person. Diese Übung wird vor allem im Leadership-Bereich angewandt.

**Transformation Brief:** Das Transformation Brief(ing) ist ein detailliertes Dokument, das die Ziele, Strategien und geplanten Maßnahmen der Transformation klar definiert. Es bietet eine strukturierte Grundlage für den Veränderungsprozess und stellt sicher, dass alle Beteiligten die gleichen Ziele verfolgen. Als lebendiges Dokument sollte es regelmäßig aktualisiert und an neue Gegebenheiten angepasst werden.

**Denken, Sagen, Fühlen, Tun:** Dieses Tool fokussiert sich auf das Zusammenspiel von Kultur und Image bzw. die Innen- und Außenwahrnehmung einer Organisation. Dabei soll der Zielidentität, die ein Unternehmen erreichen möchte, nähergekommen werden. Es wird untersucht, was Mitarbeitende, Bewerber:innen, Talente und weitere Stakeholder:innen über die Organisation „denken“, „sagen“ und in jeglicher Verbindung zu den Touchpoints der Marke „fühlen“ sollen. Im „Tun“ schließlich wird die Kultur in den Entscheidungen und Handlungen des Unternehmens erlebbar. „Denken, Sagen, Fühlen, Tun“ ist besonders wertvoll für die Entwicklung der Zielkultur eines Unternehmens, die Markenbildung und das Employer Branding.

34

**Von der Ist- zur Soll-Kultur:** Die Workshop-Übung „Von der Ist- zur Soll-Kultur“ schließt an die Entwicklung des normativen Rahmens der Identität an. Dabei werden die Werte genutzt, um die Soll-Kultur zu entwickeln. Die Übung unterstützt die Umsetzung neu gefasster Werte und Haltungen in der Führungsebene und befähigt zu einer wertebasierten Unternehmensführung.

Insgesamt bietet die be.yond-Methode durch diese Ansätze vielfältige Möglichkeiten, Organisationen bei ihrer Transformation zu unterstützen. Jedes Tool kann je nach Bedarf und Kontext der Organisation eingesetzt werden.

### Die be.yond-Methode in der Organisationsentwicklung – Rahmenbedingungen

Geeignete Rahmenbedingungen für die Transformation zu schaffen, ist ein wesentlicher Bestandteil der be.yond-Methode. Sie sind entscheidend, um nachhaltige Veränderungen und Entwicklungen sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene zu fördern.

Dabei kann es sich zum Beispiel um die Schaffung von Räumen handeln, die Identität und Werte der Organisation widerspiegeln. Solche Räume fördern die Kreativität, Offenheit und Zusammenarbeit und stellen sicher, dass alle Beteiligten sich in einer Umgebung befinden, die positive Energie ausstrahlt und die Unternehmenskultur stärkt.

<sup>207</sup> Vgl. Müller (2001), S. 46.

<sup>208</sup> Gal 6,7.

Ein weiterer entscheidender Aspekt ist die Rolle der Führung. Bei der Anwendung der be.yond-Methode ist es entscheidend, dass die Führungskräfte eine Vorbildfunktion einnehmen. Sie sind nicht nur Entscheidungsträger: innen, sondern auch Katalysatoren für Veränderungen und Vorbilder für die Mitarbeitenden. Führung in diesem Kontext bedeutet, Verantwortung für die eigene persönliche Weiterentwicklung zu übernehmen und diese Entwicklung als integralen Bestandteil der Unternehmensentwicklung zu sehen. Es geht darum, Probleme nicht auf der Ebene zu lösen, auf der sie entstanden sind, sondern einen Schritt zurückzutreten, die Situation aus einer anderen Perspektive zu betrachten und somit einen „Mindset Shift“ zu vollziehen. Es geht nicht nur um die Veränderung von Prozessen oder Strukturen, sondern vor allem um die Veränderung der Art und Weise, wie Dinge wahrgenommen und angegangen werden. Der Mindset Shift der Führung ist einer der Schlüssel für erfolgreiche Transformation. Dabei hilft der Dreischritt von „Sieh die Dinge wie sie sind“, „Sieh etwas Gutes darin“ und „Mache es gut“, der Anthony Robbins<sup>209</sup> zugeschrieben werden kann (siehe Kapitel 13.1 für eine Weiterführung).

Schließlich ist die be.yond-Methode stark auf Wirkung ausgerichtet. Jede Aktion, jede Entscheidung und jedes Element innerhalb der Methode zielt darauf ab, eine positive und messbare Wirkung zu erzielen. Dies umfasst nicht nur wirtschaftliche und operative Aspekte des Unternehmens, sondern auch die soziale und kulturelle Dimension. Die Methode legt großen Wert darauf, dass die Wirkung der Veränderungen sowohl innerhalb des Unternehmens als auch in seiner Interaktion mit der Außenwelt spürbar ist.

Zusammenfassend schafft die be.yond-Methode in der Transformation Rahmenbedingungen, die auf Identität und Werten basieren und in ihrer Wirkung unterstützen. Die Methode betont die Bedeutung der Führung und persönlicher Entwicklung sowie die Notwendigkeit eines Mindset Shifts für eine erfolgreiche Transformation. Damit ermöglicht die be.yond-Methode nicht nur die Entwicklung des Unternehmens, sondern auch das Wachstum und die Entwicklung jedes/jeder Einzelnen innerhalb der Organisation.

#### **Kurz: Die Grundregeln eines Transformationsprozesses nach der be.yond-Methode**

- › Die Beteiligung von Führung und Mitarbeitenden ist essentiell für erfolgreiche Transformation.
- › Transformation bedeutet auch, das Denken, Handeln und Wirken des Einzelnen zu verändern.
- › Die Wirkung eines Transformationsprozesses ist immer messbar und wird nach innen und außen erlebbar.

---

<sup>209</sup> Robbins (2011), S. 250.

## 12.3 Chancen und Herausforderungen

Die Welt von heute zeichnet sich durch immer wachsende Vieldeutigkeit und Widersprüchlichkeit aus, bringt aber auch eine Fülle von Chancen mit sich. Dies zeigt sich beispielhaft in unserer ständigen Vernetzung und im kontinuierlichen Austausch über digitale Kommunikationsmittel. Viele Unternehmen stehen aktuell vor der Herausforderung, sich zu verändern und an neue Gegebenheiten anzupassen. Diese Veränderung sollte auf langfristigen Erfolg ausgerichtet sein und von allen Stakeholder:innen, allen voran der Führung, des Unternehmens getragen und implementiert werden. Oft zeigt sich eine Diskrepanz zwischen den angestrebten Zielen der Unternehmen und den tatsächlich erzielbaren Ergebnissen. Einige Gründe dafür sind Zentralisierung, organisationale Blindheit, sunk costs oder VUCA.<sup>210</sup>

Die Abkürzung VUCA repräsentiert die Begriffe Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity. Volatilität beschreibt die rapide und unvorhersehbare Geschwindigkeit, mit der wir täglich konfrontiert sind, wodurch klare Grenzen verschwimmen und die langfristige Planung zunehmend herausfordernd wird. Unsicherheit verweist auf die vermehrte Präsenz von undurchsichtigen, unentschiedenen, ungewissen oder gar unklaren Zuständen, die wir sowohl in unseren beruflichen als auch in unseren privaten Bereichen wahrnehmen. Komplexität verweist auf Sachverhalte, die von einer Vielzahl miteinander verknüpfter und wechselseitig beeinflussender Faktoren geprägt sind. Unser Leben ist heute reich an verwobenen Elementen und vielfältigen Verflechtungen geworden, was es gleichzeitig komplexer, aber auch nuancierter und facettenreicher macht. Ambiguität beschreibt die facettenreichen, wandelbaren und mitunter konträren Situationen, in denen wir uns wiederfinden.<sup>211</sup>

36

Change- und Transformationsprozesse in Organisationen sind komplex und herausfordernd, und leider scheitern viele dieser Initiativen aus verschiedenen Gründen (siehe Abbildung 50). Studien haben aufgedeckt, dass etwa drei Viertel dieser Bemühungen entweder scheitern oder nicht die erhofften Ergebnisse erzielen. „Corporate transformations still have a miserable success rate, even though scholars and consultants have significantly improved our understanding of how they work. Studies consistently report that about three-quarters of change efforts flop – either they fail to deliver the anticipated benefits, or they are abandoned entirely.“<sup>212</sup>

Ein zentraler Grund dafür ist die unzureichende Kommunikation über die Notwendigkeit des Wandels. Ohne ein klares Verständnis für die Gründe und Ziele der Veränderung entstehen Unsicherheit und Widerstand unter den Mitarbeitenden.<sup>213</sup> „Jeder zweite Change-Management Prozess scheitert, jeder fünfte wird mies umgesetzt und in jedem zehnten ist es nachher schlimmer als vorher. Ursache davon sind neben Visionslosigkeit, fehlendem Commitment der Führung oder mangelndem Prozessmanagement vor allem Fehler in der Kommunikation und die geringe Einbindung der Mitarbeitenden“<sup>214</sup> (siehe Kapitel 13 ab Seite 173<sup>215</sup>).

Ein weiterer kritischer Faktor ist die mangelnde Einbindung der Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess. Ihre Ängste und Widerstände werden oft nicht ausreichend adressiert, was zu einer ablehnenden Haltung gegenüber den Veränderungen führt. Zudem können

<sup>210</sup> Vgl. Turan/Cinnioğlu (2022).

<sup>211</sup> Vgl. Saleh/Watson (2017), S. 711–712.

<sup>212</sup> Anand/Barsoux (2017), S. 78–85.

<sup>213</sup> Vgl. Bittner-Fesseler/Krutzke/Hermann (2023), S. 82.

<sup>214</sup> Deutinger (2017), S. XIII, zitiert aus

Bittner-Fesseler/Krutzke/Hermann (2023), S. 82.

<sup>215</sup> Change Kommunikation als Führungsaufgabe.

Fehlentscheidungen wie das Erzwingen von Veränderungen oder das Festhalten am Status quo den Prozess erheblich behindern. So zeigt beispielsweise eine Studie von McKinsey, dass etwa 70 Prozent der Veränderungsprogramme ihre Ziele nicht erreichen, was hauptsächlich auf Widerstand der Mitarbeiter:innen und mangelnde Unterstützung des Managements zurückzuführen ist. Diese Erkenntnisse unterstreichen die Wichtigkeit einer effektiven Kommunikation und Mitarbeitendenbeteiligung bei der Durchführung solcher Initiativen.<sup>216</sup>

Ein Artikel der IMD Business School bestätigt die hohe Misserfolgsrate von Change- und Transformationsinitiativen in Organisationen. Die meisten größeren organisatorischen Veränderungen scheitern, wobei die direkten Kosten für externe Beratung und interne Managementzeit im Vergleich zu den verlorenen Chancen, betrieblichen Unterbrechungen und der Veränderungsmüdigkeit relativ gering ausfallen.<sup>217</sup> Eines der Grundprinzipien der be.yond-Methode ist es, Potentiale zu heben und zukunftsgerichtet nachhaltig zu gestalten. Der Prozess der be.yond-Methode trägt dazu bei, die Veränderungsbereitschaft in der Transformation durchgängig auf einem hohen Level zu halten. Indem die Führungskräfte von Anfang an als inspirierende Vorbilder der Transformation integriert werden, können sie die Mitarbeitenden für die Transformation gewinnen und sogar begeistern.

37



Abbildung 50: Einige Hauptgründe für das Scheitern von Transformationsprozessen. (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bittner-Fessler/Krutzke/Hermann (2023), S. 83; Hochschule Luzern (2022), S. 41)

<sup>216</sup> Vgl. Ewenstein/Smith/Sologar (2015).

<sup>217</sup> Vgl. Watkins/Spencer (2020), S. 2.

Um Transformationsprozesse erfolgreich zu gestalten, ist es entscheidend, diese Herausforderungen zu erkennen, anzugehen und an ihnen zu wachsen. Die Überwindung von Widerständen gegen Transformationsinitiativen kann eine Reihe positiver Veränderungen für Menschen und Organisationen als Ganzes bewirken. Durch eine klare Kommunikation und Wissen über die Notwendigkeit des Wandels entsteht ein besseres Verständnis und Engagement der Mitarbeitenden, obwohl dies einen langfristigeren Ansatz und möglicherweise langsamere Prozesse erfordert. Die Beteiligung der Mitarbeitenden am Veränderungsprozess, verbunden mit einer Stakeholder-Analyse, hilft dabei, ein umfassendes Bild der Transformation zu vermitteln und individuelle Bedenken zu adressieren. Intensive Begleitung kann Ängste und Widerstände überwinden, auch wenn dies mit höheren Kosten verbunden sein kann. Durch Verhandlungen kann ein Konsens erreicht werden, der jedoch Kompromisse erfordert. Die Gewinnung wichtiger Stakeholder:innen durch Anreize kann zwar effektiv sein, birgt aber das Risiko von Fehlentscheidungen. Zusätzlich sollten Strategien an die tatsächlichen Bedürfnisse und Gegebenheiten der Organisation stetig angepasst werden.<sup>218</sup>

Eine umfassende, wertebasierte Organisationsentwicklung bringt sowohl intern als auch extern Vorteile: verbesserte Effizienz, Mitarbeitendenzufriedenheit, Innovationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit und Kosteneinsparungen. Extern verbessert sie die Wettbewerbsfähigkeit, Kundenbindung, Investierendenattraktivität und das gesellschaftliche Ansehen. Diese Entwicklung macht Unternehmen leistungs-, widerstands- und anpassungsfähiger und sichert langfristigen Erfolg. Der Transformationsprozess anhand der be.yond-Methode beginnt mit der Diagnose des Status quo und ermöglicht damit klare Antworten bezüglich des Unternehmens. Schon im ersten Schritt kann den Entscheider:innen des Unternehmens damit die „organisationale Blindheit“ genommen werden. Durch den ganzheitlichen Ansatz können Herausforderungen der Komplexität anhand der be.yond-Methode beantwortet werden. Auf nachhaltige Wirkung angelegte Organisationsentwicklung bezieht Ökonomie, Ökologie und Gesellschaft mit ein. Sie fördert die Kreativität der Mitarbeitenden und die Innovationskraft von Organisationen, indem sie Mitarbeitende in Prozesse zur Problemlösung und Ideenfindung einbezieht. Durch Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktbedingungen und Kundenanforderungen bleiben Organisationen wettbewerbsfähig und können in ihrem Segment erfolgreich bestehen und neue Marktanteile gewinnen. Erfolgreiche Transformation schafft ein besseres Arbeitsumfeld, das sich auf Zufriedenheit, Bindung und Produktivität der Mitarbeitenden positiv auswirkt. Um Transformationsprozesse wertebasiert und wirkungsvoll zu gestalten, können spezielle be.yond-Zertifizierungen erworben werden, die die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse vermitteln (siehe Kapitel 14.4 für eine Vertiefung).

---

<sup>218</sup> Vgl. Kotter (2012), S. 4.

„Die be.yond-  
Methode ist ein  
wirkungsvolles  
Steuerungs-  
und Führungs-  
instrument für  
Organisationen  
auf Basis  
von Werten.“

Prof. Dr. Alfred-Joachim Hermanni,  
Leiter des Zertifikats an der SRH Fernhochschule



Sie würden gern weiterlesen und -lernen?

Studieren Sie das Zertifikat  
**Werteorientierte Unternehmensführung  
nach der be.yond Methode**  
an Deutschlands beliebtester Fernhochschule  
und prägen Sie mit Ihrer Expertise  
die Unternehmensführung von morgen!

- › Lernen Sie die be.yond Methode zur ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen kennen.
- › Entwickeln Sie ein umfassendes Verständnis für die Notwendigkeit identitäts- und wertebasierter Führung in Organisationen, insbesondere in der Transformation.
- › Erfahren Sie, was Leadership angesichts unserer immer komplexer werdenden Welt bedeutet und leisten muss.
- › Profitieren Sie von ausführlichen Beispielen aus der Praxis und Beiträgen von Experten.
- › Schaffen Sie die Basis für den Einsatz von Identität und Werten als Treiber für bewusstes Wachstum Ihrer Marke oder Organisation.

Hier mehr erfahren:

<https://www.mobile-university.de/zertifikate/werteorientierte-unternehmensfuehrung-nach-der-beyond-methode/>

Sprechen Sie uns an:

Dagmar Schott

Director Brand Communication

[dagmar.schott@martinetkarczinski.de](mailto:dagmar.schott@martinetkarczinski.de)