

## Das Interventions- Ebenen- Modell

### Kurzbeschreibung

Das Interventions- Ebenen- Modell ist eine mentale Landkarte zur Analyse von möglichen Einflussfaktoren im Hinblick auf kulturelle Entwicklung. Das Tool kann insbesondere in Hinblick auf einen ganzheitlichen Blick auf Hindernisse und Risiken aber gleichzeitig auch auf positive Einflussfaktoren und Chancen dienen. Daraus können auf Grundlage von der Arbeit Einzelner oder von Gruppen erste Maßnahmen bis hin zu ganzheitlichen Change-Architekturen entwickelt werden.

### Zielsetzung

Ziel ist die ganzheitliche Analyse des Kontextes eines (kulturellen) Entwicklungsprozesses mit besonderer Hinwendung zu den Interventions- Ebenen „Sachebene“ sowie „emotionale/ kulturelle Ebene“. Durch die vorgenommene Komplexitätsreduktion (6 Felder zur Analyse) ist das Modell auch in Organisationen mit niedrigem Erfahrungslevel anschlussfähig. Gleichzeitig wird der Blick aber auch auf Einflussfelder gelenkt, die sonst in der gegebenen Kultur evtl. übersehen worden wären (individuelle oder kollektive blinde Flecken).

### Kontext

Die Intervention findet ihre Anwendung z.B. vor oder während komplexer Veränderungs- und Transformationsprogramme (Bestandsanalyse) und kann dann beispielsweise zum Abgleich verschiedener Perspektiven auf Kultur weiter genutzt werden: So können z.B. verschiedene Bereiche und/oder hierarchische Ebenen mit dem Modell arbeiten und danach ihre Ergebnisse abgleichen. In einem nächsten Schritt können mögliche Interventionen priorisiert, ausgewählt, schließlich strukturiert dargestellt und in Form einer einfachen Architektur gesteuert werden.

### Ablauf

1. Schritt: Beschreibung des erwünschten Zustandes als „Strategisches Ziel“  
*Angenommen, wir hätten unser Ziel in idealer Weise erreicht, was wäre dann anders?  
Wer würde sich dann wie verhalten? Was wären Beispiele für eine positive Veränderung?*
2. Schritt: Arbeit an möglichen positiven wie negativen Einflussfaktoren im Hinblick auf das Erreichen dieses Ziels.  
*Was trägt zum Erreichen des Ziels bei? Welche Chancen und Faktoren können wir nutzen/verstärken? Was stellt ein Hindernis beim Erreichen unseres Ziels dar? Welche Risiken sollten wir im Blick behalten?*
3. Schritt: bei Gruppenarbeit oder Arbeit in Workshop- Formaten: Gemeinsamer Blick auf die Ergebnisse, ggf. Klären von Verständnisfragen.
4. Schritt: Priorisierung der Ergebnisse  
*Bezüglich welcher Einflussfaktoren sollten Wir Maßnahmen planen? Wie sollten wir mit den hoch priorisierten Themen generell umgehen?*
5. Schritt: Planung von Maßnahmen und Klären von Verantwortlichkeiten.  
*Wer macht was mit wem bis wann?*
6. Schritt: Darstellung der Maßnahmen in Form einer Change Architektur (auch hierfür eignet sich ggf. die Struktur des Interventions-Ebenen-Modells)

## Ergebnis

Eine ganzheitliche Betrachtung von Zielen, Einflussfaktoren und Mustern auf Sach- wie auf kultureller Ebene, differenziert nach Themen der gesamten Organisation, einzelnen Teilen der Organisation sowie nach individueller Ebene. Das Ergebnis kann u. A. zur Priorisierung, Steuerung und Abstimmung der einzelnen Interventionen genutzt werden kann.

## Praxisbeispiel

**Ausgangssituation:** In einem Automotive Konzern sollen nach einer erfolgten Akquisition die Finanz –Bereiche der beiden vormaligen Firmen zusammengeführt werden. Dabei sollen gleichermaßen Synergie-Potentiale genutzt, aber auch kulturelle Unterschiede berücksichtigt und als Potentiale gewürdigt werden.

Ganzheitliche Analyse auf Basis des Interventions-Ebenen-Modells:

**Strategisches Ziel:** Im ersten Schritt wurde das Ziel des Integrationsprozesses durch Führungskräfte des Bereiches aus beiden Organisationen definiert und der Sollzustand beispielhaft beschrieben.

**Ist- Analyse:** 4 Analyse-Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften der Bereiche beider Firmen in heterogenen Gruppen und an allen größeren Standorten des Konzerns (USA, China, Frankreich und Deutschland): Einflussfaktoren im Hinblick auf das definierte Ziel auf allen möglichen Interventions-Ebenen?

**Gemeinsame Perspektive:** Zusammenfassen, und Clustern der Ergebnisse aus den Analyseworkshops durch das Kern-Team des Change-Projektes. Sichtbarmachen von Gemeinsamkeiten aber auch von wesentlichen Unterschieden.

**Priorisierung:** Priorisierung der gefundenen Einflussfaktoren in Hinblick auf Interventionen durch Führungs- und Kernteam in einem 1-tägigen Workshop.

Change Architektur: Ableitung von Maßnahmen und Festlegung von Maßnahmen. Im ersten Schritt durch das Kern-team, im zweiten Schritt validiert, abgestimmt und freigegeben durch das Führungsteam des Bereiches.

**Iterativer Roll Out:** Umsetzung der Change-Architektur und kontinuierliche Bestandsaufnahme (Anpassung der Einflussfaktoren auf Basis des Interventions-Ebenen-Modells) durch Kern-Team, Führungskräfte und Projektbeteiligte.

## Quelle

Institut für Systemische Beratung Wiesloch

---

## Autor



Alexander Rickert  
Assoziierter Partner bei system worx