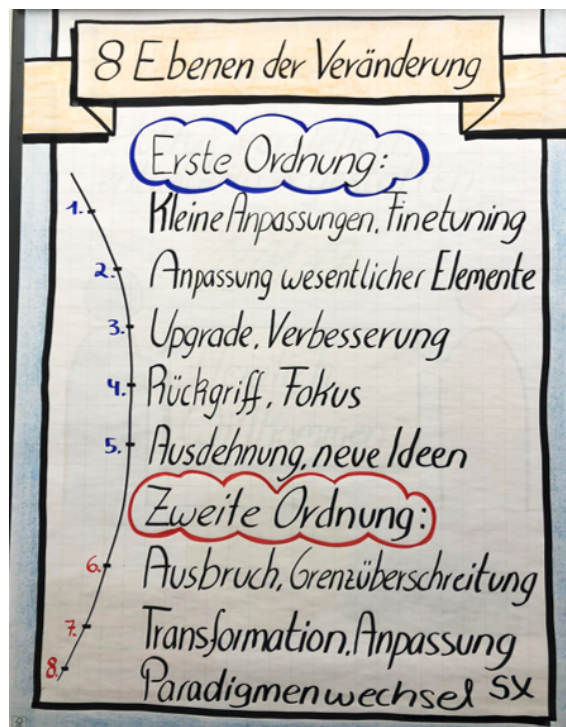


Die 8 Ebenen der Veränderung

Kurzbeschreibung

Das Metamodell Ebenen der Veränderung unterscheidet zwischen Veränderungen erster und zweiter Ordnung. Viele organisatorische Veränderungsinitiativen scheitern, da die beteiligten Führungskräfte und Berater den Unterschied zwischen "Veränderungen erster Ordnung" und "Veränderungen zweiter Ordnung" nicht erkennen. Veränderungen erster Ordnung funktionieren innerhalb einer bestehenden Struktur und Kultur. Darunter fallen zum Beispiel Prozessverbesserungen und inkrementelle Veränderungen. Der Wandel zweiter Ordnung wird oft als "transformatorisch", "revolutionär", "radikal" oder "disruptiv" beschrieben. Dazu gehört es, dass Unternehmen und das Marktgeschehen auf eine andere Weise zu sehen. Ein solcher Wandel erfordert neue Vorgehensweisen und veränderte Werte. Derartige Veränderungen sind nur innerhalb eines Kulturwandels nachhaltig umsetzbar.



Zielsetzung

Ziel ist es, ein Orientierungsrahmen für unterschiedliche Veränderungsebenen anzubieten. Das Metamodell hilft dabei, für die Gestaltung anstehender Veränderungen die entsprechende Interventionsebene zu wählen. Nur Maßnahmen der zu der Ausgangssituation passenden Interventionsebene führen zu einer erfolgreichen und nachhaltigen Veränderungsinitiative.

Kontext

Das Metamodell schafft einen erweiterten Möglichkeitsraum für die Gestaltung von Veränderungsprozessen abhängig von der Systemausprägung des Kontextes.

| Ebene der Veränderung | Systemausprägung |
|-----------------------|--------------------------|
| Erster Ordnung | Einfach oder kompliziert |
| Zweiter Ordnung | Komplex |

Folgende Anhaltspunkte helfen zu entscheiden, ob eine Veränderung erster Ordnung nicht ausreicht und eine Veränderung zweiter Ordnung erforderlich ist:

- Wenn das Problem immer wieder auftritt und die Maßnahmen nicht nachhaltig wirken.
- Wenn die Umsetzungsmaßnahmen das unmittelbare Problem lösen, aber an anderer Stelle im Unternehmen oder nach einer Zeitverzögerung andere Probleme verursachen.
- Wenn das Problem aus mehreren Einflussfaktoren, die in wechselseitiger Abhängigkeit zueinanderstehen, hervorgeht.
- Wenn das Problem einen "sekundären Nutzen" mit sich bringt.

Ablauf

1. Die zu gestaltende Veränderung im Metamodell der entsprechenden Ebene der Veränderung (Erster Ordnung; Zweiter Ordnung) zuordnen.
2. Aus der Zuordnung zu der ersten oder zweiten Ordnung ergibt sich die zu wählende Interventionsebene für die Gestaltung der Veränderung.

| Ebene der Veränderung | Interventionsebene |
|-----------------------|---|
| Erster Ordnung | Best (bzw. Good) Practice sharing Klassische Problemlösemethoden mit Ursachenforschung |
| Zweiter Ordnung | Emergent Practice Iterative Vorgehensweise mit Überprüfung zu Grunde gelegter Hypothesen Begleitende Kulturentwicklungsmaßnahmen erforderlich |

Ergebnis

Entscheidungsgrundlage für die Auswahl der entsprechenden Interventionsebene in Veränderungssituationen.

Quelle

Donald Edward „Don“ Beck ist ein US-amerikanischer Management-Berater und Koautor des Buches „Spiral Dynamics“. Beck hat aus dem Werk seines Mentors Clare Graves ein Modell vom Wertewandel und dem Wandel der Kulturen entwickelt.

Autorin



Veronika Völler
Partnerin bei system worx