Entscheidungshilfe Cynefin

Kontext für die Konfusion

Gute Entscheidungen zu treffen, ist immer eine Herausforderung. Das gilt erst recht in einer globalen Pandemie, in der immer neue unbekannte Situationen bewältigt werden müssen, oft ohne das erforderliche Wissen oder bewährte Vorgehensweisen. Dass dabei trotz Konfusion etwas herauskommt, dazu kann das Cynefin Framework beitragen.

Hintergrund

Entscheidungssituationen, vor denen Führungskräfte täglich stehen, sind oft verwirrend, mitunter sogar überwältigend. Das gilt besonders in Zeiten einer weltweiten Pandemie, in der vieles kaum abwägbar ist, und Entscheider auf unbekanntem Terrain agieren und dabei ein Extra an Verantwortung tragen müssen. Auch sonst ist es eine ständige Herausforderung, gute Entscheidungen zu treffen. Die wird umso schwieriger, je mehr die fragliche Situation vom Bekannten und Gewohnten abweicht, je ungeordneter und wechselhafter sie ist und je verschlungener ihre Teilaspekte.

Um hier dennoch Sinn zu stiften und einen Weg durch den Entscheidungsdschungel zu finden, dabei kann das Cynefin Framework helfen. Cynefin – „Kü-Ne-Win" ausgesprochen – ist ein walisisches Wort, das grob übersetzt so etwas wie „Lebensraum" bedeutet, man könnte auch sagen „Domäne" oder „Kontext". Entwickelt wird das Denkmodell seit 21 Jahren von Dave Snowden, Gründer und Chief Scientific Officer der Beratungsfirma Cognitive Edge, wobei es immer wieder Aktualisierung erfährt, zuletzt 2020.

Die zentrale Aussage des Cynefin Frameworks ist: Entscheidungen oder Lösungen sind nicht kontextfrei, „One size fits all"-Ansätze gibt es nicht. Vielmehr können wir nur dann adäquate Entscheidungen in unsicheren Situationen treffen, wenn wir zwischen verschiedenen Kontexten navigieren und jeweils situationsgemäß unser Entscheidungsverhalten und die eingesetzten Methoden anpassen. Das Cynefin Framework dient dabei als Einordnungshilfe für Probleme und Kontexte, die es auch bei völliger Unsicherheit erleichtern, den Entscheidungsprozess voranzubringen.

Kurzbeschreibung

Cynefin differenziert zwischen fünf verschiedenen Domänen oder Lebensräumen: klar, kompliziert, komplex, chaotisch sowie aporetisch/konfus (s. Kasten). Die Domänen unterscheiden sich durch die in ihnen herrschenden Rahmenbedingungen, wobei „klar" das höchste Maß an Ordnung aufweist und „chaotisch" das geringste. Grundsätzlich

kann jede Entscheidungssituation in eins dieser Felder einsortiert werden, wobei mit der Zuordnung eine bestimmte Empfehlung verknüpft ist, wie man zu Entscheidungen und Handlungen kommen kann.

Die fünfte Domäne – aporetisch und konfus – ist in mehrfacher Hinsicht ein Sonderfall. Schon allein wegen der doppelten Bezeichnung, die bei der jüngsten Überarbeitung des Frameworks im März 2020 hinzugekommen ist und die für zwei unterschiedliche Ausprägungen von Verwirrung steht: „Konfus" entspricht dabei der „Verwirrung" oder „Disorder" früherer Varianten. Wenn in diesem Zustand Entscheidungen getroffen werden, kann das zu schwerwiegenden negativen Konsequenzen führen, da die eingesetzten Methoden eventuell nicht zur Situation passen. Die größte Gefahr dabei ist, dass Entscheider übersehen, dass Situationen nicht immer klar oder kompliziert sind (= die oft naheliegendsten Optionen, da sie am ehesten bekannten Denkmustern im Management entsprechen), sondern auch komplex oder chaotisch sein können.

Der neue Begriff „aporetisch" hat seinen Ursprung in der sokratischen Philosophie. Er bedeutet Ratlosigkeit bzw. Ausweglosigkeit aufgrund von Nichtwissen oder vorhandenen Widersprüchen. Bezogen auf die Domänen von Cynefin heißt das, dass die Entscheider eine Frage (noch) nicht zuordnen können oder wollen. Anders als die gedanklich nicht durchdrungene Konfusion bezeichnet aporetisch jedoch eine *bewusste* Unwissenheit, eine legitimierte Verwirrung, die es uns erlaubt, uns einzugestehen, dass wir keine Superhelden sind, die alles immer sofort wissen.

Die Einordnung einer Frage als aporetisch/konfus ist nach dem Cynefin Framework legitim und in vielen Fällen sogar notwendig. Besonders in unübersichtlichen Krisensituationen kann es hilfreich sein, zunächst anzunehmen, in einem aporetischen Zustand zu sein, und sich die eigene Konfusion und das Nichtwissen im ersten Schritt bewusst zu machen. Krisensituationen fühlen sich zunächst überwältigend und komplett chaotisch an. Allerdings finden sich auch hier klare, komplizierte und komplexe Teilaspekte, die sich bearbeiten lassen, wodurch das Problem kleiner und genauer eingegrenzt wird. Im aporetischen Zustand selbst werden keine Entscheidungen getroffen, sondern die Krisensituation differenziert betrachtet und reflektiert und auf dieser Grundlage passende Handlungsoptionen abgeleitet. Entscheidend ist dabei, dass es möglich ist, durch Abwägen zu mehr Entscheidungssicherheit zu kommen.

Fallbeispiel

Viele Arbeits- und Entscheidungssituationen (z.B. Produktentwicklungen oder die Planung großer Projekte) umfassen Aspekte aus allen Domänen. Ein (fiktives) Beispiel soll das verdeutlichen: Ein mittelständisches Unternehmen – nennen wir es CoolGrill – baut Kühler für die Automobilbranche. Vor Kurzem hat Markus, Key Account Manager bei CoolGrill, eine Anfrage für ein neues Kühlkonzept bekommen. In der Ausschreibung des potenziellen Kunden werden unter anderem viele Nachhaltigkeitsanforderungen gelistet. Darüber hinaus wird viel Wert auf ethische Aspekte wie Menschenrechte (etwa in Bezug auf Kinderarbeit, Konfliktmaterialien, die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN u.v.m.) und Zukunftsfähigkeit gelegt. Themen wie CO2-Fußabdruck sind dabei ziemlich neu für CoolGrill.

Markus bespricht das Projekt und die Anforderungen mit dem Geschäftsführer Karl. Der schlägt zuerst die Hände über dem Kopf zusammen, denn die Summe der zu beachtenden Themen klingt fast so, als müsste CoolGrill sich komplett neu erfinden, um das Projekt gewinnen zu können. Für viele Fragen sind rechtliche Auskünfte oder Antworten der Unterlieferanten notwendig, Einschätzungen von Experten für soziale und klimatische Nachhaltigkeit etc. Aber auch Antworten aus den eigenen Reihen werden notwendig sein. Vor allem auf die Entwicklungs- und Logistikabteilung wird einiges an Arbeit zukommen.

Soll CoolGrill sich daran wagen, dieses Projekt zu gewinnen? Ist es überhaupt möglich? Wie passt das zur aktuellen New Work Transformation, die seitens HR angestoßen wurde? Markus und Karl sind ratlos und

Die zentrale Aussage des Cynefin Frameworks ist: Entscheidungen oder Lösungen sind nicht kontextfrei, „One size fits all"-Ansätze gibt es nicht.

wollen mit Hilfe des Cynefin Rahmenwerkes rausfinden, wie sie sich entscheiden sollen.

Konkretes Vorgehen

Um mit dem Cynefin Framework zu arbeiten, genügen ein paar einfache Regeln. Das Framework erlaubt noch mehr Unterscheidungen, als hier gezeigt werden, und lässt sich noch raffinierter anwenden, aber für den Einstieg sind vor allem drei Schritte entscheidend, die im Folgenden beschrieben werden.

1. Schritt: Vorbereitung
Machen Sie sich mit den fünf Domänen des Cynefin Frameworks vertraut. Bereiten Sie eine Arbeitsfläche vor. Dafür wird entweder eine Wand (Fläche: ca. 2 x 3 Meter) oder ein

Das Cynefin Framework

Cynefin unterscheidet fünf Domänen (oder Lebensräume): **klar, kompliziert, komplex, chaotisch** sowie **aporetisch/konfus**. Die Domänen unterscheiden sich durch die ihn ihnen wirksamen Rahmenbedingungen oder Beschränkungen (Constraints): feste, regelnde, ermöglichende – oder gar keine. Für jede Domäne werden zudem Empfehlungen ausgesprochen, wie man zu Entscheidungen und Handlungen kommen kann, vom Nutzen von Best Practices über iterative (agile) Methoden bis hin zu Safe-to-fail-Experimenten.

Quelle: www.managerseminare.de; Tobias Leisgang, Nadja Petranovskaja nach Dave Snowden, cynefin.io

Fünf Lebensräume

Klar
In dieses Feld gehören Entscheidungssituationen, in denen alle Faktoren und Rahmenbedingungen bekannt oder offensichtlich sind. Für diese Fragen gibt es in Unternehmen meist schon eine Antwort, einen Standard oder interne Best Practices. Handlungsempfehlung: „Erkennen – Kategorisieren – Reagieren"

Kompliziert
Bezieht sich auf Entscheidungen, für die es Lösungen gibt, auch wenn sie (noch) nicht verfügbar sind. Für diese Fragen gilt es, externe Experten hinzuzuziehen oder interne Expertise aufzubauen. „Klar" und „Kompliziert" stehen zusammen für die Ordnungs-Seite des Frameworks – also Bereiche, in denen die Rahmenbedingungen so fest und wirksam sind, dass zukünftige Zustände vorhersagbar sind. Handlungsempfehlung: „Erkennen – Analysieren – Reagieren"

Komplex
Dieses Feld ist für Fragen, bei denen die Unsicherheit groß ist, weil es verschiedene mögliche Ansätze gibt, von denen nicht klar ist, welcher funktionieren wird. Und weil keine Experten Lösungen anbieten können, zumal sehr viele Aspekte hineinspielen, die sich gegenseitig beeinflussen. Handlungsempfehlung: „Erkunden – Erkennen – Reagieren"

Chaotisch
In diese Domain fallen Fragen und Probleme, die sich plötzlich und extrem auswirken und Entscheider komplett überwältigen. Hier ist vor allem sofortiges Handeln und Schadensbegrenzung gefragt. Komplex und chaotisch bilden zusammen die ungeordnete Seite des Frameworks. Handlungsempfehlung: „Handeln – Erkennen – Reagieren"

Aporetisch/Konfus
Die fünfte Domain ist für Fragen, die noch nicht zugeordnet sind oder die nicht zugeordnet werden können, etwa aufgrund von Widersprüchen. Hier kommt es darauf an, keine vorschnellen Maßnahmen zu ergreifen, sich die eigene Verwirrung bewusst zu machen, und durch Abwägen zu mehr Entscheidungssicherheit zu kommen. Handlungsempfehlung: keine

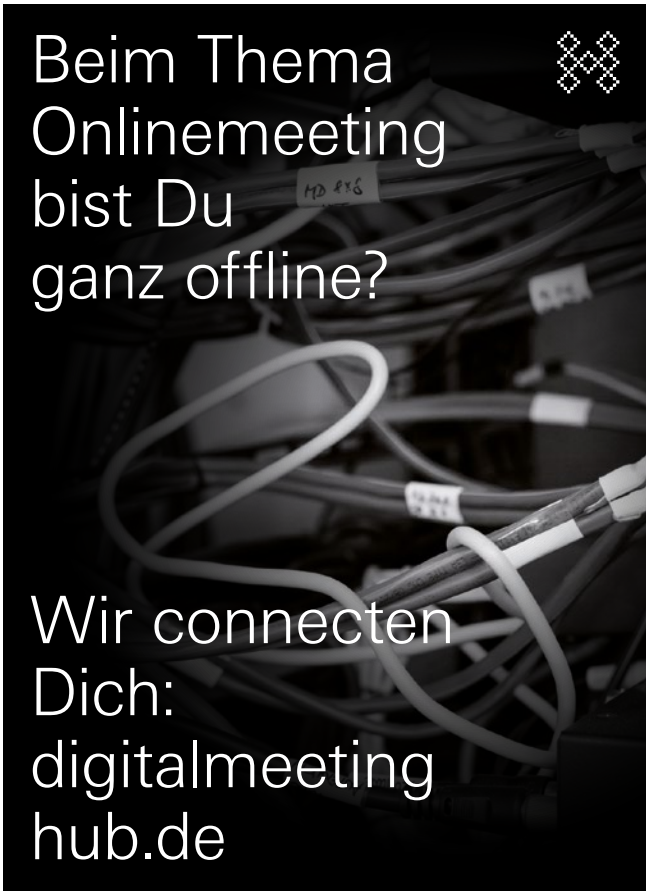
virtuelles Whiteboard benötigt, auf dem Sie die fünf Lebensräume kennzeichnen (vgl. Grafik). Die ersten vier Felder werden dabei im Quadrat angeordnet, auf einem Whiteboard oder einer Tafel kann das durch ein einfaches Kreuz geschehen. Die fünfte Domäne – aporetisch und konfus – liegt in der Mitte. Achten Sie darauf, diesen Lebensraum gleich groß wie die anderen zu gestalten, um keine Domäne unter- oder überzubewerten. Die Rahmenbedingungen und Handlungsfolgen müssen nicht notiert werden.

2. Schritt: Konfusion sichtbar machen
Schreiben Sie alle Fragen und Aspekte der Entscheidungssituation einzeln auf Karten oder Klebezettel. Achten Sie darauf, dass jeder Aspekt so beschrieben wird, dass auch andere Personen die Frage dahinter verstehen. Bringen Sie nun alle Aspekte in der Mitte der Arbeitsfläche an. Solange sie keiner anderen Domäne zugeordnet sind, gelten sie als konfus bzw. aporetisch. Manche bleiben es auch, weil sie nicht zugeordnet werden können (dazu später mehr). Lassen Sie sich hier Zeit – denn in diesem Schritt ist es wichtig, alle Faktoren bzw. Unterthemen nebeneinanderzulegen, um ein möglichst detailliertes Gesamtbild zu gewinnen.

Markus und Karl von CoolGrill müssten also alle Aspekte des angefragten Kühlerprojektes aufschlüsseln, einzeln auf Post-its notieren und in der mittleren Domäne einordnen, bevor sie auf andere verteilt werden können. Damit gewinnen sie erst einmal einen guten Überblick über das fragliche Projekt und alle Faktoren, die hineinspielen. Bei der Besprechung deutet sich auch schon an, welche Punkte beherrschbar sind oder werden können, wo Überforderung droht etc.

3. Schritt: Kontextualisieren
Sortieren Sie nun die in der Mitte gesammelten Fragen und Aspekte nach Möglichkeit einem der vier Habitate außerhalb der Konfusion zu. Für dieses Einordnen oder Kontextualisieren, das den Kern der Arbeit mit dem Cynefin Framework ausmacht, gelten folgende Kriterien:

a) Ist der Aspekt bekannt, offensichtlich oder selbsterklärend? Gibt es auf diese Frage bereits eine Antwort innerhalb der Organi-



Katrin Greßer, Renate Freisler
2019, 176 Seiten
Buch **24,90 EUR** | eBook **22,40 EUR**
Abo managerSeminare:
50% Rabatt

Leseprobe

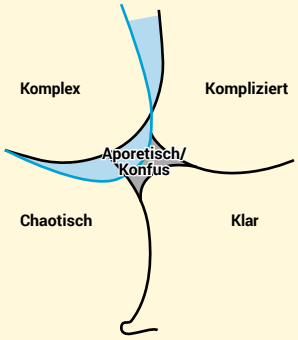
Erfahren Sie, was Wandel für Sie und Ihre Organisation bedeutet und woran Sie erkennen, in welchen Entwicklungsphasen sich Ihr Unternehmen gerade befindet. Entdecken Sie, wie auch Ihre persönliche Haltung auf den Change einwirkt. Und entwickeln Sie ein Verständnis, woher die Angst vor Veränderungen kommt, aber auch, welche Kraft ihr innewohnt. Dies wird Ihnen helfen, Menschen in der Transformation zu begleiten – von der rationalen zur emotionalen Akzeptanz. Mit der Königsdisziplin Leadership und den passenden Transformationsinstrumenten werden Followership erzeugt und Unsicherheiten überwunden. Begleitend zum Buch stehen Ihnen **online über 20 Arbeitsblätter, Checklisten und Ressourcen** zur Verfügung.

Bestellung: www.managerSeminare.de/tb/tb-12033

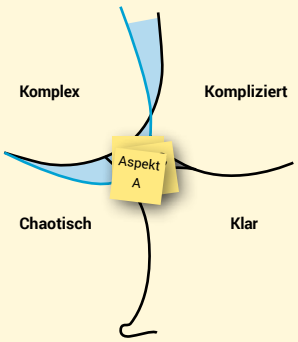
50% Rabatt für managerSeminare-Abonnenten!
www.managerSeminare.de/testen

Sensemaking in drei Schritten

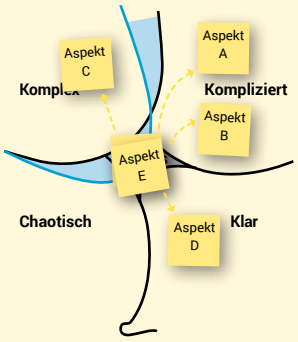
Die Arbeit mit dem Cynefin Framework wird von Erfinder Dave Snowden auch als Sinnstiften (Sensemaking) beschrieben. Sinn entsteht vor allem dadurch, dass ein Problem in all seiner Vielfalt visualisiert und besprechbar gemacht werden kann, wobei es möglich ist, die Einzelaspekte differenziert zu betrachten und auf verschiedene Weise zu lösen. Drei Schritte sind dafür nötig.



1. Vorbereiten
Auf eine Arbeitsfläche – eine große Wand oder ein (virtuelles) Whiteboard – die fünf Lebensräume des Cynefin Framework einzeichnen. Die vier äußeren Felder sind dabei so angeordnet, dass sie gegen den Uhrzeigersinn gelesen immer ungeordneter werden. Die Domain „aporetisch und konfus" in der Mitte genauso groß wie die anderen malen.



2. Konfusion sichtbar machen
Die anstehende Frage in Einzelaspekte aufteilen, diese möglichst allgemeinverständlich benennen und auf einzelnen Post-its notieren. Alle Post-its werden zunächst in der mittleren Domain platziert, die für Nichtwissen steht.



3. Kontextualisieren
Diese Teilaspekte werden dann einzeln besprochen und, wenn möglich, in eins der vier anderen Felder eingeordnet, die mit bestimmten Kriterien und Handlungsempfehlungen verbunden sind (s. Kasten „Das Cynefin Framework"). Auf diese Weise wird sichtbar, was schnell und einfach erledigt werden kann, wo es Lücken gibt etc. Es hilft auch, sich über verschiedene Standpunkte oder fehlende Entscheidungsgrundlagen zu verständigen.

Quelle: www.managerseminare.de; Tobias Leisgang, Nadja Petranovskaja nach Dave Snowden, cynefin.io

sation, gibt es etablierte Standards? Sind die Teilaspekte der Frage in nachvollziehbarer Weise miteinander verbunden? Gibt es zu dieser Frage bzw. diesem Unterthema Best Practices im eigenen oder in anderen Unternehmen? Falls eine der Fragen mit einem unzweifelhaften „Ja" beantwortet werden kann, handelt es sich um einen Aspekt aus dem Lebensraum „klar". Das Cynefin Framework empfiehlt für alle Aspekte dieses Lebensraumes die Handlungsfolge „Erkennen – Kategorisieren – Reagieren". Das heißt: Alles, was hier landet, kann vollständig über interne Prozesse und Standards erfasst und abgewickelt werden. Im Sinne von Entscheidungen heißt es:

- Alles, was „klar" ist, nicht aufschieben, sondern direkt erledigen, sonst könnte es in die benachbarte „chaotische" Domäne abrutschen.
- Dabei kann man ruhig bekannten Vorschriften und etablierten Prozessen folgen, ohne sie zu hinterfragen. Am Beispiel von Corona wäre das zum Beispiel: Hände beim Reinkommen ca. 20 Sekunden mit Seife waschen.
- Wenn es darum geht, andere zu informieren, sind Ansagen und Befehle hier die angemessene und wirksame Kommunikationsform.

Unterm Strich geht es in der Domäne „klar" darum, bei Entscheidungsprozessen und ihrer Umsetzung Energie zu sparen, auf Bewährtes und Gewohntes zurückzugreifen. Da sowohl Problem als auch Lösungen bekannt sind, muss das Rad hier nicht neu erfunden werden. Am Beispiel von CoolGrill könnte das so aussehen, dass Markus und Karl von CoolGrill aus ihrer genauen Kenntnis der verfügbaren Möglichkeiten und Auslastung wissen, dass sie genügend Entwicklungskapazitäten frei machen können. Darüber hinaus haben sie im Unternehmen verbreitete Standards für das Erstellen eines Angebotes, sie können also schnell und effizient handeln.

b) Gibt es für den fraglichen Aspekt eine bekannte Antwort, auch wenn Sie diese selbst nicht kennen? Gibt es Lösungen, welche zum Beispiel von spezialisierten Dienstleistern geliefert oder durch Exper-

ten ins Unternehmen geholt werden können? Dann handelt es sich um ein Thema aus dem Lebensraum „kompliziert". Das Cynefin Framework empfiehlt für alle Aspekte dieses Lebensraumes die Abfolge „Erkennen – Analysieren – Reagieren". Alle Themen aus dieser Domäne sind im Rahmen der üblichen Priorisierungsprozesse entscheidbar, zum Beispiel über das Abwägen des Preis-Leistungs-Verhältnisses und die Festlegung der Dringlichkeit.

Im Sinne von Entscheidungen heißt es:

- Machen Sie sich einen Plan, welche Aspekte Sie intern bearbeiten können und welche nicht.
- Suchen Sie sich eine fachkundige Unterstützung für Themen, die Sie selbst nicht beherrschen.
- Recherchieren Sie, hören Sie auf Experten und folgen Sie deren Ratschlägen.
- Nutzen Sie bewährte Werkzeuge wie die Eisenhower-Matrix, um einzelne Schritte zu priorisieren.

Die Verfahren, die für diese Domäne empfohlen werden, sind also grundsätzlich be- und anerkannt, auch wenn sie im Unternehmen noch nicht verfügbar sind. Um diese Wissenslücken – etwa über nachhaltige Produktionsmethoden, agile Teamstrukturen oder digitale Geschäftsmodelle – zu schließen, ist es üblich, dass ein Unternehmen sich Expertise einkauft, wenn eine Lösung schnell benötigt wird, oder sich das Know-how durch Weiterbildung oder Neueinstellung selbst aufbaut, sofern keine Dringlichkeit besteht.

Auf CoolGrill bezogen heißt das: Markus und Karl wissen, dass ihnen zu einigen Themen aus der Kundenanfrage das Fachwissen fehlt. Diese Lücken können jedoch über externe Berater und Zulieferer geschlossen werden. Auch Fragen zu Einkauf, Logistik und Ethik können über Zusammenarbeit mit den Zulieferern und Beratern beantwortet werden – sie brauchen nur einen sauber strukturierten Projektplan dazu.

c) In dem dritten Lebensraum – „komplex" – auf der Arbeitsfläche bringen Sie alle Aspekte unter, bei denen die Unsicherheit groß ist, weil

- es verschiedene mögliche Ansätze gibt.
- Sie nicht mit Sicherheit sagen können, welcher Ansatz funktionieren wird.
- vielfältige Wechselwirkungen auftreten, die Vorhersagen schwierig machen.
- kein Experte eine Antwort auf das Problem hat.

Das Cynefin Framework empfiehlt für alle Aspekte dieses Lebensraumes die Abfolge „Erkunden – Erkennen –Reagieren", und wir kennen diese Handlungsweise mittlerweile gut als die agile Arbeitsweise mit Experimenten, Test- und Lernszenarien sowie mit kleinen und großen Iterationen. Lösungen und Rahmenbedingungen werden dabei in einem laufenden Prozess entdeckt und (weiter-)entwickelt.

Im Sinne von Entscheidungen heißt es:

- Um ein Gefühl dafür zu bekommen, was möglich ist, muss man verschiedene Optionen ausprobieren und beobachten, was passiert.
- Ratschläge und Erfahrungen anderer Menschen sind dabei als Hilfe zur Reflexion der eigenen Erkenntnisse anzusehen, nicht als Rezepte.
- Verabschieden Sie sich von der Vorstellung, dass es fertige Pläne gibt, die funktionieren, und eignen Sie sich eine iterative und adaptive Denk- und Arbeitsweise an. Auch Ihr Umfeld muss lernen, dass hier viele kleine Entscheidungen notwendig sein werden, die nur eine begrenzte Dauer haben.
- Entscheiden Sie sich öfter für das Handeln und das Erkunden, statt im theoretischen Bereich zu bleiben.

Markus und Karl von CoolGrill platzieren in dieser Domäne einige Fragen, die mit dem neuartigen Kühlerkonzept und den sich daraus ergebenden Abhängigkeiten zusammenhängen: Können die Lieferzeiten eingehalten werden, wenn die Produktion und Logistik auf die CO2-Neutralität achten müssen? Werden sich die Mitarbeiter auf die hohen Anforderungen freuen oder dieses Projekt als zusätzliche Belastung zu der aktuell laufenden Transformation empfinden? Welche Versprechungen müssen dem Kunden gemacht werden, welche Abstriche und Zugeständnisse kann CoolGrill verkraften, damit das Projekt langfristig für Umsatz sorgt?

In unübersichtlichen Krisensituationen kann es von Vorteil sein, zunächst anzunehmen, in einem aporetischen Zustand zu sein, und sich die eigene Konfusion bzw. das Nichtwissen erst einmal bewusst zu machen.

Mehr zum Thema

Tobias Leisgang und Nadja Petranovskaja: Handbuch der Entscheidungen.
Independently published 2021, 14,98 Euro.
Das Buch versteht sich als praktische Anleitung für Menschen, die sich mit Entscheidungen schwertun, und gibt einen Überblick über bekannte und weniger bekannte Theorien, Denkmodelle und Übungen.

Dave Snowden, Alessandro Rancati: Managing complexity (and chaos) in times of crisis.
Publications Office of the European Union 2021.
In dem unter publications.jrc.ec.europa.eu frei downloadbaren „field guide for decision makers" erklären Cynefin-Entwickler Dave Snowden und sein Co-Autor, wie Cynefin beim Umgang mit komplexen und chaotischen Situationen in Krisenzeiten angewendet werden kann

Riva Greenberg, Boudewijn Bertsch (Hrsg.): Cynefin – Weaving Sense-Making into the Fabric of our World.
Cognitive Edge 2020, 26,28 Euro.
In dem Sammelband berichten Dave Snowden und Anwender aus verschiedenen Unternehmen von ihren Erfahrungen mit Cynefin und geben Tipps für die Praxis.

d) Wenn Sie tatsächlich von einem Problem dermaßen überwältigt sind, dass Sie sich versucht fühlen, einen Aspekt in die vierte Domäne des Cynefin Rahmenkonzeptes – „chaotisch" – zu bewegen, sollten Sie an dieser Stelle sofort aufspringen und zu dem dann dringend nötigen Feuerwehr-Einsatz losfahren. Das Cynefin Framework empfiehlt für alle Aspekte dieses Lebensraumes das sofortige Handeln (meistens im Sinne von Schadensbegrenzung mit strengen Einschränkungen) und erst dann das Erkennen und das Reagieren.

Eine chaotische Entscheidungssituation tritt bei CoolGrill auf, als aufgrund eines Brands in einer Halbleiterfabrik die Versorgung mit Elektronikbauteilen stockt. Besonders dramatisch ist die Lage im Werk, das Kühler für Bestandskunden von Markus herstellt, es drohen empfindliche Geldstrafen. Karl pausiert daher die Aktivitäten zum neuen Kühlerkonzept. Jetzt ist Schadensvermeidung angesagt und das Team setzt alle Energie auf die Überwindung der akuten Krise.

e) Es kann durchaus sein, dass es jetzt immer noch Aspekte gibt, die Sie keinem Lebensraum zuordnen konnten. Nicht jeder Aspekt aus der Mitte muss in eine der Domänen sortiert werden. Es ist nämlich durchaus hilfreich zu sehen, bei welchen Fragen weiterhin Konfusion und Ratlosigkeit besteht. Auch das ist eine Hilfe bei der Entscheidungsfindung: Falls zu viele Aspekte in der Mitte des Cynefin Frameworks verbleiben, können Sie offensichtlich den Kontext noch nicht ausreichend abgrenzen oder einordnen und brauchen zuerst weitere Informationen. Für Ihre Entscheidung bedeutet das:

- Lassen Sie die Dinge hier liegen, bis Ihnen neue Daten vorliegen.
- Beschäftigen Sie sich von Zeit zu Zeit mit den Themen aus diesem Lebensraum – manchmal verschwindet die Verwirrung ohne zusätzliches Zutun.
- Kein Ergebnis ist auch ein Ergebnis, zumindest ist das Nicht-Entscheiden sichtbar geworden, und die Beteiligten haben sich über ihre (abweichenden) Standpunkte dazu verständigt.

Markus und Karl von CoolGrill haben zwei Themen in der Mitte ihres Arbeitsbereiches gelassen, die den klimatischen Fußabdruck bei der Rohstoffgewinnung und auf Zuliefererseite angehen, weil ihnen hier Daten und Einflussmöglichkeiten fehlen. Sie entscheiden sich dafür, den potenziellen Kunden nach zusätzlichen Informationen dazu zu fragen, bevor sie sich weiter damit befassen.

Weiter Einsatzmöglichkeiten

Das Cynefin Framework ist nicht an eine bestimmte Verwendung gebunden und – mit ein wenig Kreativität – universell einsetzbar. Drei weitere Fallbeispiele sollen dazu inspirieren, das Vorgehen auch in Ihrem Unternehmen auszuprobieren.

- Die Firma Nuts & Bolts ist Lieferant von CoolGrill. Nachdem Karl begeistert vom Cynefin-Rahmenkonzept erzählt, wendet Nuts & Bolts das Vorgehen auf eine Fra-

gestellung an, die viele im Unternehmen umtreibt: „Müssen wir unser Geschäftsmodell weiterentwickeln? Wenn ja, wie?" Die Mitte der Wand füllt sich in Windeseile mit Klebezetteln. Einige Fragen wie „Wer sind unsere Kunden?" oder „Welche digitalen Vertriebskanäle können wir nutzen?" sind schnell den Domänen „klar" und „kompliziert" zugeordnet. Die Zettel sind so zahlreich, dass einige unvermeidlich in der Mitte bleiben. Das ist gut so, denn der erste Schritt ist gemacht: Die große Fragestellung ist in Teilaspekte unterteilt, das Problem damit klarer und bearbeitbarer.

Auch Branchen wie die Energiebranche und der Handel sind im Wandel. Dort wurden bereits erste Antworten auf die Frage nach digitalen Geschäftsmodellen gefunden. Bei den Folgethemen – etwa, wie man sich passend organisiert, wie man seine Mitarbeiter befähigt und was New Work damit zu tun hat – kratzen sich viele Verantwortliche aber noch immer am Kopf. Das Framework eignet sich, um die Verwirrung bei den Menschen sichtbar zu machen und sich für machbare erste Schritte zu entscheiden.

Es gibt Unternehmen, die kaum in die Zukunft schauen können, weil Krisen im Hier und Jetzt zu lösen sind. So zum Beispiel die Speichenhelden: Zwar hat der Fahrradbauer viele Aufträge, kann sie aber mangels Materialien nicht berarbeiten. Für den fehlenden Wareneingang ist ein komplexes Geflecht aus Rohstoffknappheit, Logistik-Problemen und geschlossenen Fabriken aufgrund der Pandemie verantwortlich. Die Speichenhelden nutzen das Framework, um den richtigen Mix zwischen Feuerwehreinsatz (Domäne „chaotisch") und ersten Schritten zu einer nachhaltigen Lösung des Problems zu finden.

Fazit

Befinden Sie sich in einer ähnlichen Situation wie eins der genannten, mehr oder weniger fiktiven Unternehmen? Oder quält Sie gerade eine andere Fragestellung, bei der Sie nicht so recht weiterwissen? Das beschriebene Vorgehen, basierend auf dem Cynefin Framework, hilft beim wichtigen ersten Schritt: die Verwirrung sichtbar machen. Ein weiterer Vorteil ergibt sich aus der Einordnung der Aspekte in die verschiedenen Domänen und den damit verbundenen Handlungsempfehlungen. Und schließlich kann man sich mithilfe von Cynefin auch über abweichende Meinungen verständigen sowie Unentscheidbares identifizieren und reflektieren.

Wichtig ist, dass man sich bei der Arbeit mit dem Framework Zeit nimmt – und ehrlich zu sich selbst ist. Es müssen nicht sofort alle Teilaspekte in die vier äußeren Domänen verteilt werden. Auch ist es wenig hilfreich, einen komplexen Aspekt einfach in die komplizierte Domäne zu überführen, weil man „endlich zu einer Entscheidung kommen möchte". In unsicheren Zeiten zu der eigenen Konfusion zu stehen, kann sich als wichtiger Schritt zu einer richtigen Entscheidung erweisen.

Ute Nitschke, Nadja Petranovskaja, Tobias Leisgang

Das Cynefin Framework hilft nicht nur, verschiedene Aspekte einer Frage differenziert einzuordnen, es ermöglicht auch, sich über abweichende Meinungen zu verständigen sowie Unentscheidbares zu identifizieren und zu reflektieren.

Die Autoren: **Ute Nitschke** (links) ist Personal- und Organisationsentwicklerin und hilft als Coach bei der Navigation in einer komplexen und volatilen Welt. Sie ist Mitgründerin von Both & Partners. Kontakt: both-and-partners.org. **Nadja Petranovskaja** ist Psychologin und sorgt als selbstständige Unternehmerin dafür, dass Menschen montags gern zur Arbeit kommen. **Tobias Leisgang** kennt als Angestellter das Verbesserungspotenzial von Entscheidungsprozessen in Unternehmen und schreibt darüber auf seinem Blog. Kontakt: decisions.companypirate.de

Foto: Ute Nitschke

Foto: Nadja Petranovskaja

Foto: Tobias Leisgang