



Goody: Das Cynefin-Framework



Das Cynefin Framework wurde 1999 von Mary E. Boone und Dave Snowden entwickelt und bildete die damalige Management-Praxis bei IBM ab. Es folgten Weiterentwicklungen des Modells, sodass es die Theorie komplexer adaptiver Systeme beinhaltet und zu einem allgemeinen Strategiemodell wurde.

Mit Hilfe des Modells sollen Probleme, Situationen, Aufgaben oder ganze (bspw. IT-) Systeme eingeordnet werden. Es bietet dabei Anhaltspunkte, wie man bei der Entscheidungsfindung oder Lösung eines Problems vorgehen sollte. Es hilft uns also zu verstehen, welches Verhalten in bestimmten

Kontexten zum Erfolg führen wird und basiert auf der Komplexitätstheorie.

Den offiziellen und aktuellen Stand des Modells findet man hier:

<https://thecynefin.co/about-us/about-cynefin-framework/>

Insgesamt unterscheidet das Framework 5 Systemtypen. Zunächst gibt es die geordneten Systeme, die sich in einfach und kompliziert unterscheiden lassen.

1. Ein einfaches System ist ein Lichtschalter: betätigen und das Licht geht an.
2. Das Uhrwerk ist ein kompliziertes System. Es hat eine hohe Anzahl von Elementen, die in linearen Beziehungen zueinanderstehen.
3. Darüber hinaus gibt es komplexe Systeme (wie bspw. Organisationen)
4. und chaotische Systeme, (wie bspw. in der Corona Pandemie erlebt).
5. Im Zentrum des Cynefin Frameworks ist ein schwarzer Fleck, in dem sich die gestörten, bzw. unsicheren Systeme (bezogen auf ihre Einordnung in die vier anderen Kategorien) befinden.

Dazu auch unsere Abbildung zum besseren Verständnis:



Komplexe Systeme

-> Problem, Lösung unklar - Schritt für Schritt erarbeiten
z.B. Changemanagement

I Erforschen kontinuierliches Probieren und evaluieren
II Erkennen des Unbekannten, nächste Schritte festlegen
III Reagieren Maßnahmen ergreifen, um das Problem lediglich kompliziert zu machen

Chaotische Systeme

-> Problem ist nicht genau definierbar, Lösungen auch nicht, z.B. Die Hölle ist los, einfach mal machen

I Machen und dem Instinkt vertrauen
II Wahrnehmen in Sicherheit die Situation bewerten & Maßnahmen festlegen
III Reagieren um das Problem zu definieren und in andere Kategorien einordnen zu können

Komplizierte Systeme

-> 1 Problem, unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten

I Erkennen des Problems
II Analysieren des Problems & Handlungsmöglichkeiten
III Reagieren mittels erprobten Plan

-> 1 Problem, 1 Lösung

I Erkennen der Situation
II Kategorisieren in bekannte Muster
III Reagieren mit bewährter Lösung

unsicher -
Situation stückweise aufteilen und einordnen

geordnete
Systeme

Abbildung: eigene Darstellung

Schauen wir uns die Kategorien noch einmal im Detail anhand eines konkreten Beispiels an:

1. **Einfach:** geordnetes System. Es gibt genau eine Lösung für ein Problem und diese Lösung ist bekannt, sodass wir hier Best Practices & Routinen (z.B. auch Checklisten) entwickeln können.

Befehl & Kontrolle-> Automatisierung und Digitalisierung mit Workflows machen Sinn.

Entscheidungsstrategie: 1. Erkennen 2. Kategorisieren 3. Reagieren

Werbung für einen neuen Workshop

In der Managementberatung ist die Bewerbung eines neuen Seminars oder Workshops ein einfaches Problem. Die Aufgabe fällt regelmäßig an und es gibt i.d.R. ein standardisiertes Vorgehen. Es ist bekannt, welche Informationen der OnePager enthalten soll, die Darstellung auf der eigenen Homepage in welchen sozialen Medien dieser geteilt werden soll. Hierbei müssen neue Trends und Erkenntnisgewinne über die Zeit einfließen (wie tickt der aktuelle Algorithmus von LinkedIn oder macht ein weiterer Instagram oder TikTok-Kanal für das Unternehmen Sinn?). Dennoch bleibt dies eine einfache Aufgabe, die mittels Checkliste erledigt werden kann.

2. **Kompliziert:** Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung, aber es gibt mehrere, unterschiedliche Lösungsmöglichkeiten. Eine gründliche Analyse ist zunächst erforderlich, anhand eines Planes kann das Problem dann Schritt für Schritt abgearbeitet werden.
Entscheidungsstrategie: 1. Erkennen 2. Analysieren 3. Reagieren

Planung eines Managementsymposiums

Eine komplizierte Aufgabe im Weiterbildungsbereich ist bspw. die Ausrichtung eines Managementsymposiums. Welche internen Ressourcen und Experten stehen uns hierzu zur Verfügung und wie groß ist deren Netzwerk, um weitere Speaker und Workshopmoderatoren zu gewinnen? Wie muss das Programm geplant werden und welcher roter Faden wird gewählt? Hierbei gibt es verschiedene Erfahrungswerte (good practices), wann ein solches Symposium erfolgreich ist. Ich kann das Programm erstellen, die Zeiten sowie das Budget kalkulieren und diesen Plan dann Schritt für Schritt in die Realität umsetzen.

3. **Komplex:** Ursache und Wirkung sind unklar, es gibt eine nicht mehr zu überblickende Anzahl an Informationen, Einflussfaktoren, Abhängigkeiten und Variablen. Somit gibt es keine richtigen Antworten und erprobten Lösungswege, Abläufe können nicht geplant werden, z.B. im Changemanagement. Denn jede Organisation ist ein komplexes System, dessen Verhalten sich nicht vorab vorhersagen lässt. Hierbei ist es wichtig Leitplanken vorzugeben, Schritt für Schritt etwas zu versuchen, anschließend wahrzunehmen was passiert und anschließend zu reagieren, um so iterativ voran zu kommen.

Entscheidungsstrategie: 1. Erforschen 2. Erkennen 3. Reagieren

Inhouseseminar zum Thema Persönlichkeit bei einem neuen Kunden

Wenn ich als Trainer für ein Inhouseseminar zum Thema Persönlichkeit gebucht werde, stehe ich vor einem komplexen Problem. Ich weiß ungefähr, welche Erwartungen Firmenkunden bei dieser Thematik an ein solches Format haben und kenne wesentliche Tools hierfür. Doch dies ist ein neuer Kunde (mit seiner ganz eigenen Organisationsstruktur und Unternehmenskultur) mit einer spezifischen Ausgangssituation und mehr oder weniger klar kommunizierten Bedürfnissen bzw. Zielvision. Es gibt also keinen etablierten Lösungsweg. Ich beginne das Seminar und muss ggf. im Laufe des Tages anhand der Workshopdynamik den ein oder anderen Inhalt umstellen oder durch andere Übungen ergänzen.

4. **Chaotisch:** viele Turbulenzen und eine unvorhersehbare Umgebung und es ändert sich alles ständig und schnell. Um Situation zu stabilisieren muss adhoc im Notfallmodus gehandelt werden, keine Muster sind erkennbar, aber große Chance auf Innovation, getreu dem Motto „Einfach mal machen“.

Entscheidungsstrategie: 1. Handeln 2. Erkennen 3. Reagieren

Workshopentwicklung zu einem noch neuen Thema

Als Anbieter von Managementtrainings entscheide ich mich dazu ein komplett neues Seminar zu einer aktuellen Fragestellung zu entwickeln, beispielsweise wie sich die persönliche Resilienz auf den Umgang mit KI auswirkt. Mit diesem Vorhaben bewege ich mich im Chaotischen: Zu Beginn der Konzeption weiß ich nicht, wie viel Budget oder Personal ich brauche und welche Art von Training (Online Selbststudium, Präsenztraining, Webinar, etc.) zum Ziel führt. Ich benötige viel Vorschuss-Vertrauen des Auftraggebers die richtigen Inhalte sinnvoll zusammen zu führen und aufzubereiten, vertraue auf meine Trainer-Intuition und lege einfach los.

5. **Disorder/Unsicher:** Man weiß nicht, in welche Kategorie man das System einteilen soll (und dies ist häufig der Fall). Am besten teilt man die Situation stückweise auf und ordnet sie in den jeweils anderen vier Kategorien zu, sodass man sich entsprechend verhalten kann.

In welchem Habitat ein Problem liegt, hängt auch von der individuellen Erfahrung ab. So ist die Planung eines Managementsymposiums für einen Konferenzmanager lediglich kompliziert, während sie für einen Juniorconsultant, der frisch von der Uni kommt und noch keine Erfahrung in dieser Veranstaltungsorganisation und (noch) kein großes berufliches Netzwerk hat, eher eine komplexe Aufgabe.

Somit dient das Cynefin Framework der analytischen Entscheidungsfindung. Es kann im Wissensmanagement, Projektmanagement oder in IT-Projekten angewendet werden und soll Menschen einen schnellen Überblick geben, sodass sie die passende Herangehensweise für ihre Probleme anwenden können.

Je höher eine Führungskraft in der Hierarchie steht, umso häufiger hat sie mit komplexen Problemen zu tun. Der Grad an Unsicherheit nimmt zu.

Damit lässt sich auch die Beliebtheit der agilen Arbeits- und Projektmethoden erklären. Denn Agilität ist der Ansatz für komplexe und chaotische Systeme. Da es hier keine richtigen Antworten gibt, ist ein iteratives Verfahren, bei dem Schritt für Schritt vorgegangen wird, sinnvoll.

Einfache Tätigkeiten müssen nicht agil angegangen werden. Hierbei würde diese Arbeitsweise lediglich unnötigen Mehraufwand produzieren und keinen Nutzen bringen. Deshalb sollte man nicht zwangsweise alles mit Agilität lösen wollen:

Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel. (Mark Twain/ Paul Watzlawick)

Das Cynefin Framework kann dabei helfen die richtige Entscheidung zu treffen und so in seinem Werkzeugkasten das richtige Tool zu suchen und einen Mehrwert zu schaffen.