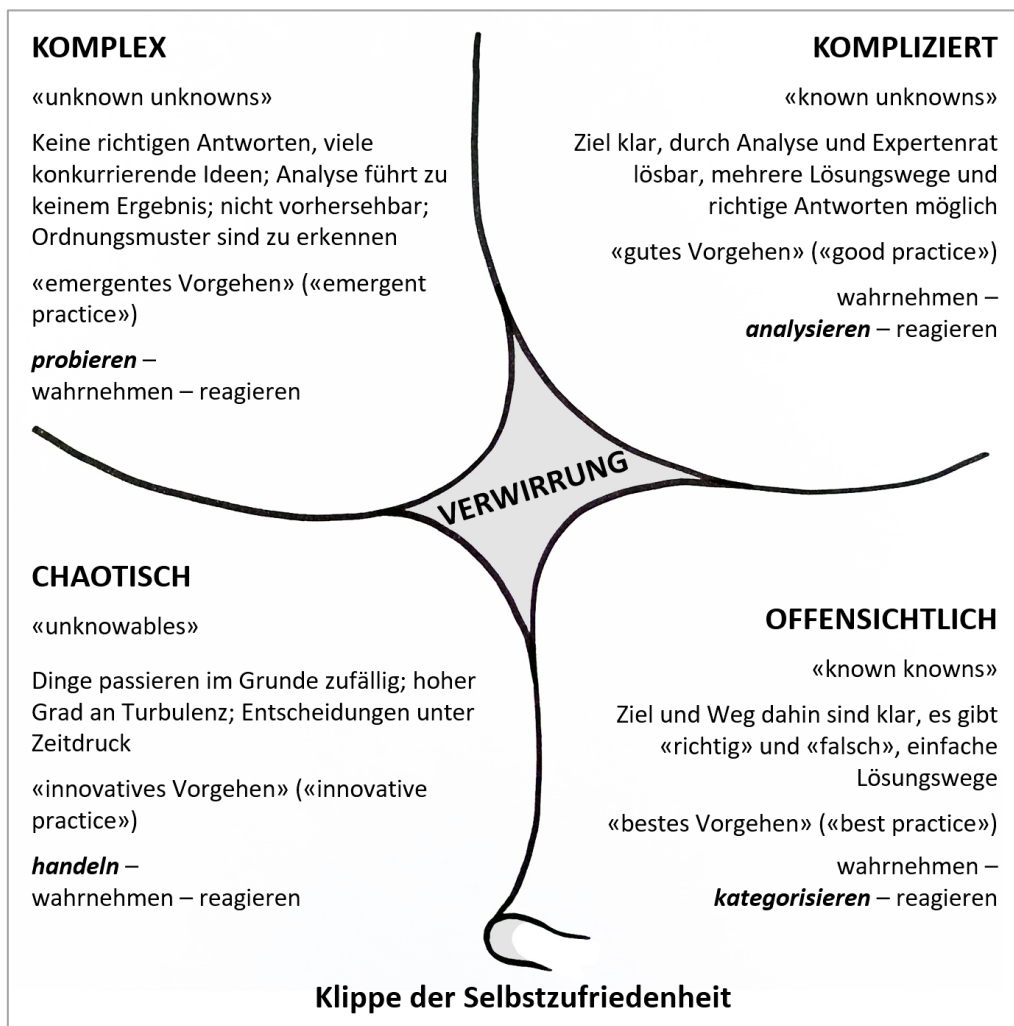


Das Cynefin-Framework als Orientierungshilfe für Entscheidungsträger

Das Cynefin-Framework ist ein Bezugssystem für die Deutung der Natur von Situationen und Herausforderungen, das von Prof. Dave Snowden entwickelt wurde. Seine Entstehung und Weiterentwicklung ist gut auf seinem Blog (<https://cognitive-edge.com/blog/>) nachverfolgbar. Es unterscheidet in seiner einfachen Variante fünf Domänen:



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Darstellungen von Dave Snowden, Cognitive Edge Ltd. (www.cognitive-edge.com)

- Hört eine Standuhr auf zu ticken, so ist für die meisten Menschen **offensichtlich**, dass sie aufgezogen werden muss.
- Lässt sich mein Computer nicht mehr sauber aufstarten, so handelt es sich um eine **komplizierte** Herausforderung, die von einer Fachperson gemeistert werden kann.
- Geht es zum Beispiel um die Einschätzung der zukünftigen Börsenkurse oder gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen, so werden zwar viele Experten eine Meinung vertreten, es spielen aber so viele Variablen mit unklaren Abhängigkeiten hinein, dass diese Entwicklungen wenn überhaupt nur für die kurze Frist oder sehr grob prognostizierbar sind. Einige Beispiele berühmter Fehleinschätzungen betreffen den kommerziellen Erfolg von Personal Computern, dem Internet, des Radios etc. Lediglich im Rückblick entsteht häufig ein Anschein von Vorhersehbarkeit. Dann ist

es vermeintlich klar, dass es genauso kommen musste, wo es auch ganz anders hätte kommen können. Wir befinden uns in der **komplexen** Domäne. Alles ist im Fluss. Auf A folgt heute B, morgen aber in einem anderen Kontext vielleicht C oder D. „Für jedes komplexe Problem gibt es eine Antwort, die klar, einfach und falsch ist.“ (H.L. Mencken).

- Mit **chaotisch** ist hier eher die umgangssprachliche als die mathematisch-physikalische Verwendung des Begriffs gemeint. Chaotisch soll heissen, dass keine effektiven Beziehungen zwischen den Einzelteilen des Systems bestehen. Dinge passieren im Grunde zufällig, voneinander unabhängig. Es herrscht ein hoher Grad an Turbulenz und Entscheidungen müssen unter höchstem Zeitdruck getroffen werden. Dies ist lediglich ein vorübergehender Zustand, da ein System von sich aus sehr schnell wieder Ordnungsmuster herzustellen versucht.
- Mit **Verwirrung** ist gemeint, dass die Entscheider, die sich über die Natur einer Herausforderung klar werden möchten, nicht beurteilen können oder sich nicht einig sind, welchen der vier anderen Domänen eine Herausforderung zuzuordnen ist. In dieser Situation fallen Menschen gerne in ihre eigene Komfortzone zurück und agieren so, wie sie es typischerweise gewohnt sind.

Die **Klippe der Selbstzufriedenheit** beschreibt die Grenze von "offensichtlich" zu "chaotisch", die überschritten werden kann, wenn bei nur vermeintlich Offensichtlichem ungeeignete "Best Practices" oder standardisierte Prozesse eingeführt werden, ohne die daraus folgenden Konsequenzen zu beachten. Gerade auch vor dem Hintergrund eines Paradigmenwechsels bestehen hier besondere Risiken, nämlich immer dann, wenn ich in etwas sehr gut bin, sich der Kontext aber stark verändert und das Altbewährte im neuen Kontext nicht mehr zielführend ist. Dies ist auch in Clayton Christensens Buch „The Innovator’s Dilemma“ beschrieben.

Autorin: Marion Walz

Kontakt: reachme@marionwalz.com, www.marionwalz.com

Quellen

- Prof. Dave Snowden, Cognitive Edge [Weblog]: <https://cognitive-edge.com/blog/>.
- “A Leader’s Framework for Decision Making”, David Snowden und Mary Boone, Harvard Business Review [Webseite], 10/2007, Online: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making>, Abrufdatum 22.07.2019.
- “Entscheiden in chaotischen Zeiten”, David Snowden und Mary Boone, Harvard Business Manager [Webseite], 12/2007, Online: <https://www.harvardbusinessmanager.de/heft/d-53966419.html>, Abrufdatum: 22.07.2019.
- “The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail”, Clayton M. Christensen, Harvard Business Press Review, Ersterscheinung am 1. Mai 1997.