

Einführung

Eine kurze Erläuterung des Cynefin-Frameworks Sie enthält eine theoretische Erläuterung, ergänzt um Leitlinien, auf welche Weise Sie dies anwenden können.

Das Cynefin-Framework unterscheidet verschiedene Problemtypen (Problemdomänen). Jede Problemdomäne hat eine eigene Lösungsmethodik. Die Anwendung einer Lösungsmethodik auf eine andere Problemdomäne ist selten von Erfolg gekrönt. Mehr noch: In den meisten Fällen führt das zu katastrophalen Ergebnissen.

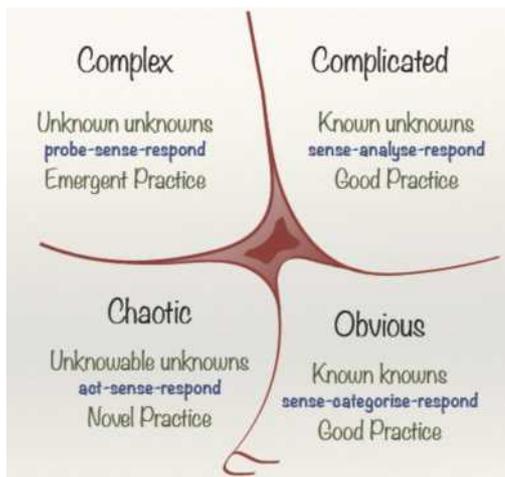
Das Wissen um das Cynefin-Framework führt zu einer effektiven Weise, mit der dynamischen Komplexität in unseren Unternehmen und in der Gesellschaft umzugehen.

Cynefin

Cynefin beschreibt 4 Arten von Problemdomänen: Obvious, Complicated, Complex und Chaotic.

Obvious- (offensichtliche) Probleme sind Probleme, bei denen Ursache und Wirkung nah beieinander liegen, es gibt also einen direkten Kausalzusammenhang. Die Lösung „sieht doch jeder“.

Bei komplizierten Problemen besteht dieser Kausalzusammenhang zwischen Ursache und Wirkung ebenfalls, ist aber versteckter. Sie brauchen einen Experten, um das Problem zu analysieren und eine Lösung zu definieren. Dieser Experte stellt auf der Basis früherer gleichartiger Probleme eine Lösung vor, eine „good practice“.



Dies ist ein fundamentaler Unterschied zu Complex-Problemen, bei denen es nicht möglich ist, frühere Lösungen zu nutzen. Die Umstände sind dafür zu wechselhaft. Bei komplexen Problemen gibt es auf den ersten Blick keinen Kausalzusammenhang zwischen einer Ursache und bestimmten Folgen. Dieser kann höchstens rückblickend festgestellt werden. Analysen sind sinnlos. Danach erläutere ich, wie mit komplexen Problemen umzugehen ist.

Bei chaotischen Problemen wird zunächst handelnd aufgetreten. Je nach der Domäne, wo man damit landet, wird ein nächster Schritt festgelegt. Dies geschieht auf der Basis der Problemdomäne, in der man aus dem Chaos heraus landet.

Complicated- und Obvious-Probleme sind Formen geordneter und geschlossener Systeme. Wegen dieser Aspekte funktionieren

Methoden wie 6Sigma auch sehr gut, um in der Analysephase Einsicht in das Problem zu gewinnen und Schritt für Schritt auf eine definierte Lösung hinzuarbeiten

Complex Unknow unknowns probe-sense-respond Emergent Practice	Complicated Known unknowns sense-analyse-respond Good Practice
Chaotic Unknowable unknowns Act-sense-respond Novel Practice	Obvious Known knows Sense-categorize-respond Good Practice

Schritt auf eine definierte Lösung hinzuarbeiten

.

Komplexe und chaotische Probleme sind Formen offener und ungeordneter Systeme. Fast alle Systeme, in denen Menschen eine Rolle spielen, sind ihrer Natur nach offen und ungeordnet. Wegen der fehlenden Vorhersehbarkeit besteht die einzige Möglichkeit darin, genau auf (kleine und

schnelle) Feedbacks als Ergebnis der Entscheidungen und Maßnahmen zu hören. Durch kurze Feedbackschleifen ohne Filterung entstehen schnell Erkenntnisse als Basis für den weiteren Entscheidungsprozess.

Für unsichere komplexe Probleme sind daher mehrere Lösungen möglich. Keine dieser Lösungen kann vorab (durch Analyse) auf ihre möglichen Ergebnisse evaluiert werden. In der Praxis bedeutet das, dass nichts anderes bleibt, als sich „auf gut Glück“ und nach Instinkt für eine Lösungsmöglichkeit zu entscheiden.

In komplexen Umgebungen fehlt per definitionem die Möglichkeit, frühere Erfahrungen in einer neuen Umgebung wieder zu nutzen. Da historische Referenzen fehlen, müssen diese neu aufgebaut werden.

Der Fehler, der dann gemacht wird, liegt darin, dass diese Lösung als die einzig richtige ausgegeben wird. Dadurch tragen die Entscheider und die Umsetzer ein hohes Risiko und übernehmen viel Verantwortung. Denn was ist zu tun, wenn sich herausstellt, dass sich die Umstände geändert haben? Und was, wenn sich bei der Umsetzung herausstellt, dass die gewählte Lösung doch nicht so gut ist? Flexibilität und Realitätssinn nehmen ab. Reputation wird schamlos geschützt, es wird gelogen, manipuliert und letztlich werden unschuldige Mitarbeiter bestraft, weil sie für das Ergebnis Verantwortung tragen.

Agile Sensing: Feintuning agiler Transitionen durch Einsicht in die Auswirkungen

Agile Sensing ist ein Anwendungsfall der vorstehenden theoretischen Erläuterung. Agile Sensing besteht aus einem methodischen Vorgehen speziell für Herausforderungen in der Complex-Domäne. Das Tooling unterstützt große und fortlaufende Transitionen.

Das führt zu engagierteren Mitarbeitern, schnelleren Erkenntnissen und geringeren Kosten.

Teilen

1. Die Beteiligten teilen Erfahrungen aus ihrer eigenen Perspektive. Sie teilen, was für jeden einzelnen wichtig ist
2. Danach fügen sie den Kontext dieser Erfahrung hinzu. Damit sichern sie eine korrekte Interpretation und vermeiden Voreingenommenheit beim Leser
3. So erfassen wir sowohl qualitative als auch quantitative Daten



Lernen

1. In kleinen konkreten Schritten werden die persönlichen Erfahrungen in eine geteilte Perspektive auf die Wirklichkeit umgesetzt (Herausforderungen und Möglichkeiten)
2. Diese geteilte Perspektive führt zur Erkenntnis der zugrundeliegenden Themen und zu Verbesserungsvorschlägen (konkrete Maßnahmen oder Experimente)
3. Die Unterströmung ist nun sichtbar gemacht, sodass mit ihr gearbeitet werden kann



Verändern

1. Experimente und Entscheidungen durchführen
2. Durch das ständige Abholen von Erfahrungen und indem wir „der Veränderung auf die Pelle rücken“, erkennen wir, was funktioniert und was weniger funktioniert. So können wir verstärken, was gut läuft, und anpassen, was (noch) nicht läuft.



Lernendes Unternehmen – Business Agility

1. Durch das ständige Abholen von Erfahrungen und ihre Visualisierung auf einem dynamischen Dashboard wird auch das Mindset für Veränderungen in dem Unternehmen sichtbar, sodass damit gearbeitet werden kann
2. Das Unternehmen wird kontinuierlich resilient, ein lernendes Unternehmen
3. Das Unternehmen vervollkommnet kontinuierlich seine eigene Agilität auf der Basis eigener Werte, Normen und Herausforderungen



Die nachfolgende Tabelle fasst einige wesentliche Unterschiede zwischen traditionellen Methoden und Agile Sensing zusammen

Agile Sensing	Traditionell	Mehrwert
Programmfortgang in Echtzeit verfolgen	Statische Information nur für festgelegten Zeitraum	Rechtzeitige Meldung und Intervention
Tiefe, kontextreiche Einsichten in alle Dimensionen eines Projekts	Steuernde Fragelisten, statistische Durchschnittswerte, schwache Signale nicht sichtbar	Inhaltliche Begründung, alle Signale aufgenommen
Hohes Adaptionvermögen an komplexe Realitäten	Statische Modelle, rigide	Erkennen von Mustern/Trends, anschließend an menschliches Verhalten
Interventionen sind auf Erzählungen rückführbar, Statistik ist Indikation für wichtigsten Kontext	Korrelation anstelle von Kausalität, Statistik ohne Kontext	Breite Unterstützung durch Mitarbeiter, Interventionen sind für sie erkennbar
Perspektiven untereinander teilen, Rohdaten	Interpretation durch Untersuchende, Mitarbeiter nicht immer informiert	Energie und Einbeziehung, Unternehmertum