

Cynefin-Framework: Kontext is King

Das Cynefin Framework beschreibt einfache, komplizierte, komplexe, chaotische und gestörte Systeme. Für jede dieser Domänen schlägt Cynefin kontextbezogene Strategien vor.

In diesem Artikel stelle ich Dir die fünf Domänen, die Cynefin Matrix und daraus resultierende Entscheidungs- und Handlungsstrategien vor. Abschließend gehe ich auf die Frage ein, was Du aus Cynefin für deinen beruflichen Alltag und die Entwicklung deines Unternehmens mitnehmen kannst.

Herkunft des Cynefin Modells

Das Cynefin Framework (2000) stammt vom ehemaligen IBM Mitarbeiter und Berater [Dave Snowden](#). Der walisische Name "Cynefin" (Aussprache: Kü-NE-win) bedeutet wörtlich "Lebensraum" und steht metaphorisch für die Einsicht, dass jedes Individuum und System das Resultat seiner Entwicklungsgeschichte ist. Ohne jedoch den aktuellen Zustand abschließend und eindeutig auf Basis der bekannten Einflussfaktoren erklären zu können.

Mittlerweile hat das Cynefin Modell mehrere Iterationen hinter sich, den aktuellen Stand kannst Du im Blog von David Snowden [nachlesen](#). Dabei hat David Snowden die Benennung der einzelnen Domänen geändert oder weiterentwickelt.

Cynefin Matrix - Die fünf Domänen des Cynefin Frameworks

Zwei der fünf Cynefin Domänen sind durch Ordnung und lineare Kausalität gekennzeichnet (einfach, kompliziert). Den anderen beiden Domänen (komplex, chaotisch) fehlt es dagegen an einer grundlegenden Ordnung. Die fünfte Domäne der gestörten Systeme lässt sich am besten mit dem Vorwissen der anderen vier Cynefin Domänen erklären.

Domäne	Ursache-Wirkung	Variablen	Optimale Strategie
Einfach - Clear, Known, Obvious	Eindeutig, linear	gering	Best practices S-C-R: Sense, Categorise, Respond Das heißt, Regeln befolgen, "einfach machen" und Checklisten abarbeiten.
Kompliziert - Complicated, Knowable	Eindeutig, linear	hoch	Good practices S-A-R: Sense, Analyse, Respond Das heißt, analysieren, auf Experten

			und Fachwissen setzen, Plan aufstellen als Basis für optimalen Lösungspfad.
Komplex - Complex	Mehrdeutig, nichtlinear	hoch	Emergent practices bzw. exaptive discovery P-S-R: Probe, Sense, Respond Das heißt, beobachten, ausprobieren, anpassen, Erfahrungen sammeln durch Experimente.
Chaotisch - Chaotic	Instabil, nichtlinear	hoch	Novel practices A-S-R: Act, Sense, Respond Das heißt, entschlossen und schnell handeln, das System stabilisieren und in "komplex" führen.

Möglicherweise erinnern dich die Cynefin Domänen an die Stacey Matrix, die zur Erklärung für den Einsatz agiler Methoden herangezogen wird. Tatsächlich sind gängige Darstellungen der Stacey Matrix eine Kombination der ursprünglichen Darstellung von Ralph Stacey und dem hier vorgestellten Cynefin Framework.

Einfache Systeme (Known, Obvious)

In einem einfachen System hast Du eine geringe Anzahl von Informationen und Variablen, die in einer Ursache-Wirkungs Beziehung zueinander stehen. Dabei kannst Du das System alleine durch Beobachtung abschließend bewerten, auf viel Erfahrungswissen zurückgreifen und damit eine verlässliche Vorhersage über die Funktionsweise des Systems treffen. Damit führen Dich Checklisten, feste Regeln und "best practices" zuverlässig zum Erfolg. Das heißt, Du kannst Wissen einfach weitergeben und die Erledigung von Aufgaben [über den Einsatz von mehr Leuten](#) zuverlässig skalieren.

Praktische Beispiele für einfache Systeme sind rudimentäre mechanische Systeme oder auch dein neuestes Fundstück von IKEA.

Komplizierte Systeme (Knowable, Complicated)

Komplizierte Systeme haben eine deutliche höhere Anzahl von Informationen und Variablen. Wie in einfachen Systemen folgen die Einflussfaktoren in einem komplizierten System einer festen Ordnung und linearen Kausalität. Allerdings kannst Du Zusammenhänge nur durch eine genaue Analyse bewerten, die Fachwissen und eine hohe Expertise benötigen. Erst auf Basis dieser umfangreichen [Ursache-Wirkungs-Analyse](#) kannst Du Pläne entwickeln, die Abhängigkeiten und mögliche Risiken berücksichtigen (good practices). Das heißt, für die Arbeit an

komplizierten Systemen oder Aufgaben brauchst Du Experten, die eine umfangreiche Ausbildung benötigen.

Beispiele für komplizierte Systeme sind Autos, Computer und alle möglichen technischen Systeme die unseren Alltag prägen.

Komplexe Systeme (Complex)

In komplexen Systemen hast du eine große Anzahl von Einflussfaktoren, die in wechselseitiger Abhängigkeit stehen. Dabei entstehen eskalierende oder stabilisierende Rückkopplungen. Jedoch existieren keine linearen Ursache-Wirkungs-Muster. Das macht es wiederum unmöglich Ergebnisse vorherzusagen oder einen Plan zur Erreichung eines Ziels aufzustellen. Auch wenn Du auf Erfahrungen aus ähnlichen Situationen zurückgreifen kannst, kannst Du den optimalen Pfad zum gewünschten Ergebnis nicht vorhersagen. Die optimale Handlungsstrategie sind emergente Strategien (emergent practices) bzw. eine "exaptive discovery". Das heißt, durch zeitlich begrenztes Erproben lernst Du Muster zu erkennen und dein Handeln entsprechend anzupassen. Dabei gelingt es das Problem in Teilaufgaben zu zerlegen, die höchstens noch kompliziert und durch Experten lösbar sind.

Ein gutes Beispiel für ein komplexes System ist ein Kochtopf mit Spaghetti. Denn Du kannst unmöglich vorhersagen, wie sich das Ziehen an einer Nudel auf den Rest auswirkt. Weitere Beispiele für komplexe Umfelder sind natürliche Ökosysteme wie Regenwälder, das Wetter, Gruppen oder Organisationen, [die Einführung neuer technischer Systeme](#) oder die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen.

Chaotische Systeme (Chaotic)

In chaotischen Umgebungen regiert der Zufall. Das heißt, Du hast eine unüberschaubare Anzahl von Einflussfaktoren, die in wechselseitiger Abhängigkeit stehen und sich extrem schnell ändern. Anders als in komplexen Umgebungen bleibt Dir keine Zeit, um durch Ausprobieren Muster zu erforschen. Das heißt, die einzige valide Strategie in chaotischen Umgebungen ist Neues zu probieren, schnell und entschlossen zu handeln um das System zu stabilisieren (novel practices). Ausgehend von ersten lokalen Stabilisierungen, arbeitest Du dich weiter vor, mit dem Ziel von einem chaotischen in einen komplexen Zustand zu kommen.

Beispiele für chaotische Umgebungen sind unvorhersehbare und außergewöhnliche Ereignisse, wie z.B. der 11. September oder das Eintreten der Corona Pandemie. Im Zuge der Corona Krise war der erste Lockdown ein erster drastischer Schritt, um dem Chaos zu entkommen und die Situation zu stabilisieren. Mittlerweile ist die Pandemie weniger chaotisch aber immer noch komplex und folgt einem P-S-R Muster (Probe, Sense, Respond).



In der Cynefin Matrix sind die fünf Cynefin Domänen und darauf aufbauende Handlungsstrategien skizziert - Quelle: Andreas Diehl

Gestörte Systeme (Disorder)

Das Zentrum der Cynefin Matrix sind gestörte Systeme. Diese Störungen entstehen im Cynefin Modell, wenn unter Entscheidern keine Einigkeit darüber herrscht, welcher Umgebung (einfach, kompliziert, komplex, chaotisch) das System ausgesetzt ist und welche Strategien angemessen sind. Damit kann es passieren, dass gewähltes Vorgehen und Umgebung nicht zueinander passen. Das heißt, wenn Du also in einer komplexen Umgebung mit best practices aus einem einfachen Umfeld handelst, dann entsteht eine Störung des Systems. Denn Kontext und Verhalten passen nicht zusammen und sorgen so für eine maximale Irritation. Die optimale Handlungsempfehlung bei Störungen ist, einen Schritt zurück zu treten und Dir erneut die Frage zu stellen, welchem Umfeld Du ausgesetzt bist. Erst wenn Einigkeit über das Umfeld herrscht, kannst Du daraus gute Entscheidungen und Führungsverhalten ableiten.

Die perfekte Störung - Wenn Offiziere Kinder beaufsichtigen

Ein schönes Beispiel für Störungen beschreibt David Snowden in [einem seiner Artikel](#). Eine Gruppe von West-Point Absolventen werden gebeten, die Aufsicht in einem

Kindergarten zu übernehmen. Sie bereiten sich vor, analysieren, identifizierten mögliche Hindernisse und entwickeln Handlungsoptionen. Damit ist ihr Plan perfekt für komplizierte Systeme, trifft jedoch auf ein chaotisches Umfeld geprägt vom freien Spiel kleiner Kinder.

In another case, a group of West Point graduates were asked to manage the playtime of a kindergarten as a final year assignment. The cruel thing is that they were given time to prepare. They planned; they rationally identified objectives; they determined backup and response plans. They then tried to "order" children's play based on rational design principles, and, in consequence, achieved chaos. They then observed what teachers do. Experienced teachers allow a degree of freedom at the start of the session, then intervene to stabilize desirable patterns and destabilize undesirable ones; and, when they are very clever, they seed the space so that the patterns they want are more likely to emerge.

Das Cynefin Framework in der Praxis

David Snowden bezeichnet das Cynefin Modell als "Sense-Making-Device". Das heißt, die Cynefin Matrix ist ein Rahmenwerk, um den Kontext eines Projektes, Produktes oder einer ganzen Organisation zu besprechen und (be)greifbar zu machen. Um auf Basis dieses gemeinsamen Verständnisses optimale Entscheidungs- und Handlungsstrategien zu entwickeln. Damit findet das Cynefin Framework zahlreiche praktische Anknüpfungspunkte.

Deinen Kontext (be)greifen - In welcher Cynefin Domäne bewegst Du dich?

Zuerst darfst Du dir mit Cynefin die Frage stellen in welchen Umfeldern Du dich mit deinem Produkt, Projekt oder deiner Organisation bewegst. Das heißt, statt mit der Strategie ins Haus zu fallen und möglicherweise eine Störung zu verursachen, brauchst Du zunächst einen "common sense". Nämlich ob Du in einem geordneten Umfeld agierst (einfach, kompliziert), ob Du es es mit ungeordneten Verhältnissen (komplex, chaotisch) zu tun hast oder ob dein System schon unter einer Störung leidet. Erst dann kannst Du Strukturen festlegen, Entscheidungsprozesse definieren, Zusammenarbeit organisieren und Führungsrollen ausgestalten. Und die Cynefin Matrix ist deine Plattform, Transparenz und ein gemeinsames Verständnis sowie geeignetes Vorgehen herzustellen.

Cynefin und die Notwendigkeit einer neuen Arbeitskultur

Cynefin erklärt, warum funktionale, auf starren Regelwerken und Hierarchien basierende Organisationen in komplexen Umgebungen ausgedient haben. Denn diese Organisationen sind maximal für komplizierte Umgebungen optimiert. Diese Einsicht gilt sowohl für allgemeine Prozesse der Unternehmenssteuerung wie Strategieentwicklung, als auch für deine Aufbauorganisation oder Projektorganisation. Dagegen erfordern emergente und adaptive Strategien kleine und selbstorganisierte

Teams, dezentrale Entscheidungen und kurze Iterationszyklen. Das heißt, Cynefin bietet Dir ein Erklärungsmodell, warum die [Transformation zu einer agilen Organisation](#) unausweichlich ist. Zumindest dann, wenn Du in [VUCA Umgebungen](#) erfolgreich mitspielen willst. Umgekehrt sagt Dir Cynefin aber auch, dass Du auf agile Werkzeuge und Strukturen in Umgebungen verzichten solltest, die einfach oder maximal kompliziert sind. Denn hier kannst Du nach wie vor auf ein definiertes Regelwerk und “best practices” setzen.

Das “F” in Führung steht für Flexibilität

Das Cynefin Modell erklärt die Notwendigkeit einer kontextbezogenen Führung. Dabei leitet sich der Kontext nicht etwa aus einer konkreten Situation, sondern deinem allgemeinen Umfeld ab. Während Du in geordneten Verhältnissen weiterhin auf liebgewonnene “Management Best Practices” wie MBO, Lenkungsausschüsse, Jour Fixes setzt, brauchst Du in komplexen Umgebungen ein völlig neues Führungsverständnis. Dieses [Servant Leadership Verständnis](#) ist geprägt von der Einsicht “nichts zu wissen”, Kommunikation auf Augenhöhe, aktivem Zuhören und der Bereitschaft, Kollegen darin zu befähigen eigene Entscheidungen zu treffen. Damit bietet Dir die Cynefin Matrix ein Rahmenwerk, um die Notwendigkeit einer kontextbezogenen Führung zu erklären und Manager in deiner Organisation auf multiple Führungsrollen vorzubereiten.

Cynefin und die Sehnsucht nach richtig und falsch

Wenn Du in komplexen Umgebungen agierst, dann erwartet Dich mit Cynefin möglicherweise ein kleiner Kulturschock. Denn viele von uns sind mit der Vorstellung beruflich (v)erzogen, dass Spezialisierung und Expertentum die Antwort auf alle Probleme und Herausforderungen ist. Damit geht eine schwarz-weiß Kultur einher, die aus Analysen, Kontrolle, eindeutigen Business Cases und richtigen oder falschen Meinungen besteht. Dagegen gibt es in einer komplexen Umgebung nur Beobachtungen und Annahmen. Plötzlich darf man miteinander reden, versuchen ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln und Muster zu entdecken. Dabei ist die größte Herausforderung es auszuhalten, dass ein gemeinsames Verständnis Zeit braucht und dass es keine eindeutigen Antworten gibt. Denn es bleiben eine hohe Unsicherheit und die Wahrscheinlichkeit daneben zu liegen.

Echte Innovation liegt an der Grenze zum Chaos

Cynefin hilft Dir zu erkennen, warum bahnbrechende Innovationen in etablierten Unternehmen nicht gelingen. Denn Innovation findet immer an der Grenze zum Chaos statt. Wenn Du aber Praktiken aus einfachen oder komplizierten Umgebungen wie Business Cases, Projektpläne, Analysen und Fachmeinungen in diesen fast chaotischen Umgebungen anwendest, dann verkümmern vielversprechende Ideen zu [inkrementellen Verbesserungen](#). Das heißt, um Innovationen eine Chance zu geben, setzt Du auf entschlossene Handlungen in Form von [Prototypen](#) und Experimenten, das direkte Feedback echter Kunden, schnellen und kurzen Iterationen deiner [MVPs](#).

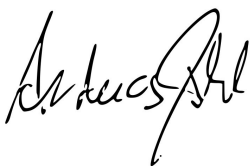
Formate wie [Lean Startup](#), [Hackathons](#) und [Design Sprints](#) geben dem Innovationschaos zumindest ansatzweise Methode.

Fazit - Cynefin als Navigationshilfe

Alle Modelle sind falsch, aber einige nützlich. - George Box

Das Cynefin Framework ist kein Patentrezept mit dem Du jede Situation abschließend erklären kannst. Denn viele Probleme sind mehrschichtig, haben einfache und komplexe Bestandteile oder wandern von einer in die nächste Domäne der Cynefin Matrix. Jedoch bietet Dir Cynefin eine Navigationshilfe, mit dem Du deinem Kontext benennen und greifbar machen kannst. Und sofern es gelingt, dass alle Beteiligten ein erstes gemeinsames Verständnis entwickeln, ist eine der größten Gefahren schon gebannt. Nämlich die Gefahr, dass jedes Problem aussieht wie ein Nagel und deine üblichen Corporate Praktiken immer die beste Antwort auf all deine Probleme sind. Denn die wirken nur in einfachen und maximal komplizierten Umgebungen. Jedoch musst Du deine liebgewonnenen Rituale nicht ganz verbannen, sondern nur etwas dosierter einsetzen. In komplexen Umgebungen oder für das Gelingen von Innovationen setzt Du dagegen [eine neue Arbeitskultur](#). Und die darf dann in Koexistenz mit deinen bisherigen Ritualen leben. Eben UND statt ODER.

Viel Erfolg dabei.



Quellen von David Snowden:

- A Leader's Framework for Decision Making ([hbr.org](#))
- The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world, [IBM Systems Journal 2003](#)
- Im [Blog von David Snowden](#) die aktuelle Darstellung und Entwicklungsgeschichte des Cynefin Frameworks

Weiterführende Artikel:

- [Agile Methoden - Sprungbrett für deine agile Transformation](#)
- [5-Why Methode - Eine einfache und wirksame Ursachenanalyse](#)
- [Innovationen als Treiber deiner digitalen Transformation](#)
- [Digitalisierung als Wegbereiter deiner digitalen Transformation](#)
- [VUCA World - Dynamik und Führung in digitalen Märkten](#)
- [Kostenfreie E-Books und Arbeitsmaterialien](#)

- [eLearnings für deine digitale Transformation](#)

Mit Andreas arbeiten:

- [Mit Andreas deine digitale Transformation gestalten](#)