

*Das Bild der kontrollierbaren Organisation, in welcher der oberste Befehlshaber alles ‚im Griff‘ hat, setzt voraus, dass die Mitarbeiter ihre Autonomie nicht nutzen.
(Simon 1997)*

Zusammenfassung

In Kap. 2 „Komplexe Themen erfordern andere Methoden!“ besprechen wir die zum Verständnis unserer Arbeit wichtigsten Begriffe und bieten eine theoretische Herleitung unseres methodischen Konzepts der „Empathischen Selbstreflexion“ im Verhaltenstraining an.

Zunächst erläutern wir unser Verständnis von Komplexität ausführlich an Hand des „Cynefin-Modells“ von Dave Snowden, das Kriterien für die Unterscheidung von einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Zuständen liefert. Anschließend erörtern wir, welche Herausforderungen die Unsicherheit im komplexen Umfeld mit sich bringt und zeigen, weshalb „Resilienz“ einen brauchbaren Ansatz zu ihrer Bewältigung bietet. Schließlich beleuchten wir unser Konzept der „Empathischen Selbstreflexion“, das wir in einem Exkurs mit den Begriffen „Selbstwirksamkeitserwartung“ und „Selbstreflexion“ theoretisch untermauern. Mit einer Betrachtung der Begriffe „Empathie“ und „Selbst-Empathie“ und Gedanken zu den Grenzen der Empathischen Selbstreflexion leiten wir zum praktischen Teil über.

2.1 Was heißt Komplexität?

Die Bedingungen unter denen unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer leben und arbeiten, entsprechen immer häufiger jenen, die Richard Sennet (2000, S. 12) beschrieben hat und von denen er sagt:

Wie aber können langfristige Ziele verfolgt werden, wenn man im Rahmen einer ganz auf das Kurzfristige ausgerichteten Ökonomie lebt? Wie können Loyalitäten und Verpflichtungen in Institutionen aufrechterhalten werden, die ständig zerbrechen oder immer wieder umstrukturiert werden? Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert?

Die tiefgreifenden Veränderungen in ihren Lebens- und Arbeitsbedingungen, mit denen sich die Menschen in den letzten Jahren mehr und mehr konfrontiert sehen, bringen vor allem eines mit sich: Unsicherheit.

Was unsere Teilnehmerinnen und Teilnehmer deshalb mehr als alles andere erwarten ist, dass wenigstens wir als externe Trainer/Experten halbwegs gesicherte Antworten auf ihre Fragen bereit halten und ihnen bewährte Wege zurück auf sichereres Terrain zeigen können. Was sie (nur allzu verständlich) erwarten, ist aber nicht weniger als die Quadratur des Kreises. Wir sollen ihnen helfen, die Komplexität zu meistern. Wobei Komplexität für all das steht, was ursächlich zu sein scheint für das allgemeine Unbehagen. Komplexität ist zum Schimpfwort mutiert, zum Inbegriff für alles Unbestimmte und Unbestimmbare, das es uns immer schwerer macht, in einer schlingenden Welt Kurs zu halten.

Dabei ist es gerade eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Phänomen der Komplexität, die es dem „flexiblen Menschen“ erleichtern könnte, sich mit den neuen Gegebenheiten zu arrangieren, ohne von ihnen überrollt zu werden.

Komplexität macht Angst

Wo jedoch die Idee von der „bösen“ Komplexität vorherrscht, kommt Angst auf. Da lesen wir z. B. in einigen Artikeln über Komplexität, dass es sich dabei um ein „unerträglich hohes Maß an Kompliziertheit“ handelt. Da wird der Ruf nach Experten laut, die in der Lage sind, die jeweilige Komplexität mit entsprechenden Tools wieder zu „reduzieren“. Von Projekten zur „Verringerung von Komplexität“ ist die Rede. Manchmal wird zwischen „guter“ und „schlechter“ Komplexität unterschieden. Diesen Lesarten gemein ist, dass sie nahe legen, Komplexität ließe sich mit den geeigneten Medikamenten, wie eine Krankheit auskurieren.

Um mit solchen Erwartungen im Seminar umgehen zu können, bedarf es zunächst einer nüchternen Begriffsklärung. Wir machen die Erfahrung, dass vielen Menschen schon damit ein ordentliches Stück geholfen ist, wenn sie sich Klarheit darüber verschaffen, was Komplexität heißt und wodurch sich komplex von nicht komplex unterscheidet.

2.2 Komplexität verstehen mit dem Cynefin-Modell

In unserem Beratungs- und Trainingskontext hat sich die Einführung des Cynefin-Modells nach Dave Snowden (2007) bewährt. Cynefin ist ein Entscheidungsmodell, das es erlaubt, anhand phänomenologischer Kriterien einfache, komplizierte, komplexe und chaotische Themen (Systeme, Probleme, Situationen etc.) zu differenzieren und klar unterscheidbaren Handlungskategorien zuzuordnen.

Cynefin (gesprochen wie *kinäwin*) ist ein walischer Begriff und bedeutet Lebensraum oder Herkunft. In seiner umfassenden Bedeutung impliziert Cynefin bewusste und unbewusste, kulturelle, geographische und weitere Dimensionen der eigenen Herkunft. Der Begriff erinnert an die Abhängigkeit menschlichen Handelns von den persönlichen, gemeinsamen und durch Überlieferungen geformten Erfahrungen. Im übertragenen Sinne illustriert er die evolutionäre Natur komplexer Systeme und die darin enthaltenen Unsicherheiten.

Dem Cynefin-Modell liegen Erkenntnisse verschiedener Forschungsrichtungen zugrunde, z. B. Systemtheorie, Kognitionswissenschaft, Anthropologie und Evolutionspsychologie. Das Modell wird von Dave Snowden und seinem weltweiten Netzwerk (www.cognitive-edge.com) in der Beratung zu komplexen Themen eingesetzt.

Das Modell beschreibt fünf Bereiche („Domänen“), die wir in den folgenden Kapiteln erläutern:

1. einfach
2. kompliziert
3. komplex
4. chaotisch
5. indifferent

2.2.1 Einfache Zusammenhänge

Der Bereich „einfach“ beschreibt Systeme und Zusammenhänge, die für alle Beobachter evident sind und allgemein nachvollziehbare Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen lassen. Für „einfache“ Probleme gibt es Patentrezepte (Best Practice).

Für einfache Systeme gilt eine klare Lösungsstrategie: Um ein „einfaches“ Problem zu lösen, muss man es zunächst erkennen. Danach kann durch Kategorisieren das passende, bewährte Patentrezept gefunden werden.

Dieses Patentrezept ist in der Vergangenheit entwickelt worden und behält auch für die Zukunft seine Gültigkeit, solange es auf „einfache“ Themen angewendet wird. In diesem Zusammenhang hat die Aussage „Best practice is past practice“ ihre Berechtigung.

Überall dort, wo Prozesse eindeutig und wohlformuliert zu den gewünschten Ergebnissen führen, dürfen wir Einfachheit voraussetzen. Kommunikation kann bei diesen Themen auf klare Anweisungen reduziert werden. Führungskräfte nutzen das Modell z. B., um zu überlegen, welche „einfachen“ Aufgaben sie delegieren können.

Allerdings können einfache Themen auch zu Gewöhnung, Routine, Bequemlichkeit, möglicherweise sogar zu Selbstgefälligkeit bei den beteiligten Akteuren führen. Geht man mit diesen Themen zu leichtfertig um, dann kann die in Abb. 2.1 zwischen „einfach“ und „chaotisch“ dargestellte Grenzlinie zur Klippe werden. Dann stürzt man aus der Sicherheit des „einfachen“ Umfelds direkt auf „chaotisches“ Terrain.



Abb. 2.1 Cynefin-Modell. (Eigene Darstellung in Anlehnung an Dave Snowden (www.cognitive-edge.com))

Im Kontext der Personalentwicklung finden wir hier Maßnahmen, die sich darauf konzentrieren, Tipps, Tricks, Patentrezepte oder Ratschläge zu vermitteln, die in bestimmten Fällen immer angewendet werden sollten.

2.2.2 Komplizierte Zusammenhänge

„Komplizierte“ Systeme sind gekennzeichnet durch direkte Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, die ein oder mehrere Experten komplett erfassen können.

Experten erkennen und analysieren ein „kompliziertes“ Problem. Sie kennen richtige Antworten mit denen man reagieren kann. Wenn mehrere Experten beteiligt sind, kann in aller Regel eine objektive, beobachterunabhängige Lösung im Konsens durch Austausch von Argumenten erreicht werden.

Endlose Analysen und statusgeprägte Expertenstreits können allerdings paralysierend wirken. Experten vertrauen stark auf ihre Erfahrungen aus der Vergangenheit. Sie werden manchmal durch ihre Kommunikationsweise als arrogant gegenüber Nicht-Experten wahrgenommen. Auch Trainer-Experten sind davon nicht ausgenommen.

Personalentwicklungsmaßnahmen im „komplizierten“ Bereich sind quasi der Standard. Experten, Keynote-Speaker gibt es zu allen fachlichen und überfachlichen Themen. Wohl-

dosiert und zu den passenden, tatsächlich „komplizierten“ Themen eingesetzt, sorgen sie für sinnvollen Wissenstransfer. So können Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Lernenden gestärkt werden. Es gibt lernpsychologisch ausgereifte Konzepte, die effektive Übungen für komplizierte Themen anbieten. Z. B. können Teilnehmer eines Trainings durch Simulationen lernen, eine komplizierte Maschine komplett auseinanderzunehmen und wieder zusammen zu bauen bzw. Fehler zu erkennen und adäquat darauf zu reagieren. Aber schon wenn es darum geht, den Gebrauch eines ausgefeilten Gesprächsleitfadens zu trainieren, kann es schwierig werden.

2.2.3 Komplexe Zusammenhänge

Nun sind sowohl „einfache“ als auch „komplizierte“ Themen Domänen der Ordnung, der Berechenbarkeit, der kausalen Logik und der Objektivität. Diese Vorzüge des sogenannten cartesischen Denkens (René Descartes, 1596–1650) sind in unserer Kultur tief verwurzelt und haben uns viele, vor allem technische Fortschritte ermöglicht. Allerdings verleiten sie uns auch dazu, Lösungen, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, auf Probleme anzuwenden, von denen wir gar nicht wissen können, wie sie sich in der Zukunft entwickeln werden. Dann nämlich, wenn wir es mit „komplexen“ Problemen zu tun haben.

Albert Einstein war einer der ersten, die unser cartesisches Weltbild ernsthaft ins Wanken gebracht haben. Bis dahin galten seine Fächer, die Mathematik und die Physik, als die unerschütterlichen Grundfesten des Klaren und Eindeutigen, lieferten sie doch unleugbare Beweise für das ewige und natürliche Zusammenspiel von Ursache und Wirkung.

Mit seiner 1905 veröffentlichten speziellen Relativitätstheorie führte Einstein die Variable des Beobachters ein und brachte damit das Ende des cartesischen Paradigmas auf den Weg. Seine Theorie ermöglicht es uns nachzuvollziehen, dass es „richtig“ ist, wenn ein Beobachter, der in einem mit Lichtgeschwindigkeit bewegten System unterwegs ist, behauptet, es wären gerade zwei Sekunden vergangen, während ein Beobachter, der sich im gleichen Moment in einem nicht bewegten System befindet und dort auf seine Uhr schaut, ebenso „richtig“ behauptet, es wären bei ihm fünf Sekunden vergangen. Entscheidend ist, dass beide Beobachter von ihrem jeweiligen Standpunkt aus recht haben, denn die Zeit ist nicht objektiv bestimmbar, sie ist vom Beobachter abhängig.

Spätestens in den 60er Jahren begannen auch Sozialwissenschaftler wie Luhmann, Watzlawick und viele andere mit dem Konzept des Beobachters eine bis dahin vernachlässigte Komponente in das Verständnis von zwischenmenschlicher Kommunikation und Interaktion einzuführen. Es dauerte bis in die späten 90er Jahre, bis dieser Paradigmenwechsel auch in den Managementlehren – bis heute zaghaft – Einzug hielt.

Mitarbeiterführung ist mehr als „kompliziert“

Dabei liegt es auf der Hand, dass wir es z. B. in der Mitarbeiterführung mit einer anderen als nur „komplizierten“ Problematik zu tun haben. Wenn z. B. ein Vorgesetzter einem Mitarbeiter eine Aufgabe delegiert hat und sich wundert, dass die Aufgabe nicht schnell genug erledigt wird: Als Beobachter hat er eine gewisse Perspektive in das soziale System seiner

Organisation und kann z. B. erkennen, dass der Mitarbeiter aktuell durch ein Projekt sehr gefordert ist und sich deshalb die gewünschte Aufgabe verzögert.

Andererseits sieht er andere Zusammenhänge nicht, z. B. Aufgaben, die das Tempo und die Qualität der erwarteten Erledigung ebenfalls beeinflussen. Ein anderer Kollege mit einer anderen Perspektive und anderen Beziehungen in der Organisation weiß wiederum davon. Der Vorgesetzte würde durch Fragen an diesen Kollegen seine Perspektive erweitern. Beide zusammen sehen weitere Zusammenhänge nicht, die ebenfalls als Erklärung geeignet wären, eventuell persönliche Verpflichtungen oder Sorgen dieses Mitarbeiters usw. In einem „komplexen“ System ist das der Normalzustand. Aufgrund unserer kognitiven Begrenzungen (Wahrnehmung, Gedächtnis etc.) und anderer limitierender Faktoren (Kommunikation, Informationspolitik, aktuelle Grenzen der wissenschaftlichen Erkenntnis etc.) können wir in einem „komplexen“ System niemals alle relevanten Zusammenhänge gedanklich erfassen.

Im Bereich „komplex“ sind Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, wenn überhaupt, nur nachträglich erkennbar. Vorab sind meist nur Korrelationen zwischen einigen Faktoren bekannt. Die Herangehensweise nach dem Cynefin-Modell lautet hier: probieren → erkennen → reagieren. Denkt man sich diesen Prozess als Kreislauf, beschreibt er einen permanenten Lernzyklus.

Die Kunst des Experimentierens

Man könnte sagen, die Beobachter eines „komplexen“ Systems spielen mit dem System, um es zu verstehen. Die Expertise in diesem Bereich ist nicht unbedingt fachlicher Art, sondern zeigt sich in der Kunst des Experimentierens. Gute Experimente liefern aufschlussreiche Ergebnisse, egal ob sie gelingen oder misslingen. Alle Beobachter eines komplexen Systems verfolgen mit antizipierender Aufmerksamkeit bzw. gespannter Neugier die Experimente, damit sie frühzeitig entstehende Muster erkennen können. Experimente, die gewünschte bzw. stimmige Muster erzeugen, können verstärkt werden. Andere Experimente sollten abgebrochen werden, wenn sie beginnen, unerwünschte Ergebnisse hervorzubringen.

Für die Beschreibung fehlertoleranter Experimente („safe to fail probes“, nach D. Snowden 2012) brauchen wir mindestens folgende Kategorien:

- Begründung
- Rahmenbedingungen
- Indikatoren für Erfolg und Erweiterungsstrategien
- Indikatoren für Scheitern und Rückzugsstrategien
- To-dos und Verantwortlichkeiten

Indem wir experimentieren, vertiefen wir unsere Erkenntnisse über die Wirkungen von Attraktoren im System. Mit Attraktoren sind hier alle denkbaren Wirkfaktoren oder Variablen gemeint, die auch psychologischer Natur sein können, wie Werte, Ideen, Metaphern etc. Im Internet erleben wir in den letzten Jahren die Effekte von Attraktoren wie z. B. Facebook oder Twitter. Ideen, die viele Menschen anziehen, haben neue Kommunikationsmuster etabliert.

Durch das Interagieren mit einem komplexen System entwickeln sich die Kriterien zur Beurteilung seiner Kohärenz bzw. Stimmigkeit. Dietrich Dörner (2005) und andere beobachteten schon vor Jahrzehnten die zum Teil verheerenden Folgen, die gut gemeinte Entwicklungsprojekte z. B. in Afrika für die lokale Bevölkerung mit sich brachten. Auf Grund von Erkenntnissen des Komplexitätsmanagements wird in einigen neueren Entwicklungshilfeprojekten der Ansatz der Zukunftsplanung stark minimiert und durch mehr Ressourcen für das experimentelle Beobachten in der Gegenwart ersetzt. So lassen sich stimmige Effekte und negative Nebenwirkungen schneller erkennen und entsprechend besser kann darauf reagiert werden.

Des Weiteren sind komplexe Systeme durch permanente Veränderungen geprägt, die unter anderem dadurch entstehen, dass die Beteiligten interagieren. Oft sind evolutionäre Prozesse der Anpassung an neue Rahmenbedingungen im Gange, die nicht mehr rückgängig zu machen sind. Dabei können mehrere Beobachter zu durchaus widersprüchlichen Beobachtungen kommen. Hier gilt wieder die Einsteinsche Annahme: Jeder Beobachter hat von seinem Standpunkt aus recht.

Im Gegensatz zum „komplizierten“ System gibt es im „komplexen“ System keine vom Beobachter unabhängige Wahrheit.

Es gibt Probleme, die zunächst komplex erscheinen, sich dann aber durch fehlertolerante Experimente („safe to fail probes“) komplett auskundschaften lassen. Übrig bleibt ein „kompliziertes“ Problem, das manchmal sogar zum „einfachen“ Problem werden kann, das sich mit Best-Practice-Lösungen bewältigen lässt. Diese Wanderung eines Problems durch die Bereiche ist natürlich nicht immer möglich. In vielen komplexen Themen werden uns bestimmte Zusammenhänge und Wirkungen immer verborgen bleiben. In der Arbeit mit dem Cynefin-Modell bleibt es dem Nutzer selbst überlassen, welches seiner Themen er in welchem Bereich beheimatet sieht.

In der Komplexität gilt: Erfahrungswerte aus der Vergangenheit taugen nicht für Prognosen in die Zukunft. Das System kann sich ständig verändern. Was in der Vergangenheit funktionierte, muss nicht automatisch in der Zukunft wieder funktionieren. Es kann durchaus plausibel oder möglich sein, aber es ist nicht durch Wahrscheinlichkeiten beschreibbar, wie es in einem „komplizierten“ Umfeld möglich ist. Im „Komplexen“ müssen die Beteiligten mit einem hohen Maß an Unsicherheit leben.

Komplexität erfordert andere Führung

Anders als im „komplizierten“ Umfeld, können Nicht-Experten hier genau so relevante Beobachtungen machen wie Experten. Der Beitrag aller Systemteilnehmer ist gleich wichtig. Was wiederum eine andere Art der Führung in Organisationen erfordert. Die Führung im komplexen System ist auf das Managen förderlicher Rahmenbedingungen und komplexitätsreduzierender Einschränkungen fokussiert. Dabei sollten die Grenzen flexibel und verhandelbar sein. Zu starre Regeln könnten bei starkem Widerstand brechen und ein System direkt ins Chaos stürzen.

Es gilt vielmehr, Ausgangsbedingungen zu schaffen, die das Entstehen förderlicher Verhaltensweisen ermöglichen.

Andere Ansätze des Komplexitätsmanagements, z. B. System Dynamics, beruhen auf der Annahme, dass komplexe Zusammenhänge systemisch modelliert und dann eben doch analysiert werden können. Im Cynefin-Modell geht man davon aus, dass diese Ansätze der menschlichen Natur nicht gerecht werden. Sobald Menschen beteiligt sind, müssen kognitionswissenschaftliche Erkenntnisse einbezogen werden. Menschen können übergangslos in verschiedenen Kontexten verschiedene Identitäten annehmen. Menschen denken nicht immer logisch und reagieren auch nach unbewussten Mustern, die sich in ihrem Gehirn etabliert haben.

Raus aus dem „Vertrauensnetzwerk“

Die Moderation von interaktiver, offener Kommunikation auch in großen Gruppen, bietet im „komplexen“ Umfeld einen beträchtlichen Wettbewerbsvorteil. Relevante Informationen kommen so direkt in Kontakt mit Entscheidern, ohne durch mehrere Ebenen bis zur Unkenntlichkeit gefiltert worden zu sein. Besonders Worst-Case-Erfahrungen stellen einen wichtigen Lernfaktor dar, der verhindern kann, dass ein System ins Chaos rutscht. Oft werden die Negativerfahrungen und Fehler nur im Vertrauensnetzwerk, z. B. innerhalb einer Hierarchieebene, offen ausgetauscht. Die Erzählungen, Emotionen, Ärgernisse, Metaphern, Geschichten, Erfolge und Misserfolge, die z. B. vom Vertrieb im Markt erlebt werden, erreichen die Leitungsebene manchmal viel zu spät oder gar nicht, so dass dann nicht oder nicht schnell genug mit neuen Experimenten reagiert werden kann.

2.2.4 Chaotische Zusammenhänge

Im Bereich der „chaotischen“ Themen gibt es keine Einschränkungen und keine erkennbaren Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge. Es gibt Turbulenzen und Zufälle, aber keine Muster. Es herrscht vor allem Unsicherheit, Anspannung und Unruhe. Viele instabile Zustände machen die Suche nach „richtigen“ Antworten bei diesen oft völlig neuartigen Problemstellungen vergebens, zumal hoher Zeitdruck herrscht und gleichzeitig viel zu entscheiden ist.

In dieser Umgebung ist die Handlungsfolge: Handeln → Erkennen → Reagieren. Das ist die Domäne der beherzten Entscheider. Gelingt es, praktikable Lösungen durchzusetzen, beruhigt sich die Lage und das Problem beheimatet sich in einem der anderen Bereiche, wo durch kontrolliertes Probieren, Analysieren oder mit Hilfe von Best Practice weitergearbeitet werden kann. Menschen, denen in „chaotischen“ Momenten praktikable Lösungen gelingen, werden oft als charismatisch bezeichnet. Sie erlangen bisweilen hohe Autorität, die sich später allerdings nachteilig auswirken kann, wenn sie in Form eines autoritären Führungsstils andauert (wie z. B. beim New Yorker Bürgermeister Rudolph Guliani nach 9/11).

2.2.5 Indifferente Zusammenhänge (Bereich der Orientierung)

Das Cynefin-Modell ist ohne den Bereich der Orientierung (in dem Zusammenhänge als indifferent und unbestimmt wahrgenommen werden) nicht komplett. Dieser Bereich erinnert daran, dass es einer aktiven Entscheidung bedarf, ein Thema einer der vier Domänen zuzuordnen. Diese Zuordnung liegt im Ermessen des Entscheiders und bleibt damit immer individuell und subjektiv. In der Regel haben wir es hier mit einer Führungsaufgabe zu tun: Die Führungskraft entscheidet und übernimmt damit zugleich die Verantwortung dafür, welcher Weg in Richtung auf eine Lösung beschritten werden soll.

Diese Subjektivität führt nicht selten dazu, dass nach persönlichen Vorlieben oder Gewohnheiten entschieden wird: Der Experte sieht Probleme vornehmlich im „komplizierten“, der Bürokrat im „einfachen“, der Politiker im „komplexen“ und der Autokrat gleich im „chaotischen“ Bereich. Ein ahnungsloses Verharren in dem indifferenten, unklaren Bereich der Orientierung kann sogar dazu führen, dass gewohnheitsmäßigen Verhaltensmustern unbewusst gefolgt wird.

Eine gute Entscheidung treffen

Im Bereich der Orientierung eine gute Entscheidung zu treffen ist also die wichtigste Voraussetzung dafür, dass eine brauchbare Lösung gefunden werden kann. Von mehreren Beteiligten gemeinsam betreten, kann die Domäne der Orientierung darüber hinaus dazu beitragen, einen Konsens im Verständnis über die Verortung eines Themas herzustellen. Die Wahl der Mittel lässt sich dann mit umso größerer Klarheit treffen.

Wenn ein Thema in den „komplexen“ Bereich eingeordnet wird, bedeutet dies oft den Beginn einer Emanzipation von übertriebener Expertengläubigkeit. Gleichzeitig können Best-Practice-Erwartungen an Entwicklungsmaßnahmen damit sozialverträglicher zur Diskussion gestellt werden.

2.2.6 Das Cynefin-Modell ausprobieren

Für eine erste Annäherung können Sie das Modell hier in drei Schritten selbst ausprobieren, indem Sie Themen aus Ihrem Verantwortungsbereich in die verschiedenen Cynefin-Domänen einsortieren.

1. Schritt: Repräsentative Beispiele finden Positionieren Sie auf einem Blatt die Begriffe „einfach“, „kompliziert“, „komplex“ und „chaotisch“ in die vier Ecken (siehe Abb. 2.1). Notieren Sie dann Ihre Themen je auf einer extra Karte oder einem extra Post-It.

Beginnen Sie nun, indem Sie ein Thema auswählen, zu dem es definitiv und für jeden offensichtlich eine akzeptierte Best-Practice-Lösung gibt. Positionieren Sie diesen Prototypen für den Bereich „einfach“ entsprechend der Cynefin-Anordnung ganz rechts unten auf Ihrem Blatt. Suchen Sie danach den Prototypen für ein „kompliziertes“ Thema. Für ihn

gibt es mehrere gute bzw. richtige Lösungen, die Experten durch Analyse finden können. Positionieren Sie ihn oben rechts in der „kompliziert“-Ecke. Dementsprechend benötigen Sie ein extrem „komplexes“ und ein besonders „chaotisches“ Thema, um den gesamten Rahmen aufzuspannen. Wo ist ein extremes Beispiel für „komplex“, in dem es keine Lessons Learned erlauben, sichere Schlussfolgerungen für die Zukunft zu ziehen? Wo geht es um sehr unerwartete, unkontrollierbare oder zufällige Ereignisse im „chaotischen“ Kontext?

2. Schritt: Relative Positionierung der Themen Nehmen Sie ein weiteres Thema und positionieren Sie es relativ zu den vier Referenzthemen. Fahren Sie fort, bis alle Themen relativ zueinander angeordnet sind. In der Mitte sammeln sich die Themen, die zunächst nicht klar zugeordnet werden können. Manche Themen vereinen vielleicht mehrere Aspekte in sich. Überlegen Sie, wie Sie damit umgehen wollen. Wollen Sie priorisieren und sie nur einem Bereich zuordnen oder wollen Sie das Thema auf mehrere Post-Its verteilen und dann an unterschiedlichen Stellen positionieren? Nehmen Sie sich Zeit dafür.

3. Schritt: Grenzen definieren Im nächsten Schritt bestimmen Sie die Grenzen zwischen den Bereichen mit einem Stift entsprechend dem Cynefin-Modell. Anhand Ihrer konkreten Themen legen Sie fest, wo Sie persönlich oder Ihr Team z. B. die Unterscheidung zwischen „komplex“ und „kompliziert“ festmachen. Dies ist kein digitales Modell, kein Entweder-oder, sondern eher ein analoges, das ein Kontinuum zwischen den Extrembeispielen aufspannt. Dennoch macht die Grenzziehung hier Sinn, denn sie erlaubt zu entscheiden, bei welchen Themen welche Handlungsfolgen berücksichtigt werden sollten.

Ziehen Sie auch die Grenzen um den Bereich V. für die „indifferenten“ Themen, für die es vielleicht noch weitere Reflexionen braucht, um sie später einem der Bereiche I. bis IV. zuordnen zu können. Abbildung 2.2 illustriert das Ergebnis der Übung.

Jetzt können Sie anhand Ihrer Beispiele die Schlussfolgerungen entsprechend dem Cynefin-Modell z. B. für Ihre Trainingsplanung ziehen. Für „einfache“ und „komplizierte“ Themen ist es demnach sinnvoll, Experten heranzuziehen, um analytische Vorgehensweisen oder Best-Practice-Inhalte zu trainieren. Für die „komplexen“ Seminarthemen könnten Ihnen unsere weiteren Ausführungen von Nutzen sein.

2.3 Die Unsicherheit: das Dilemma der Komplexität

Friedhart Klix (1993, S. 68) schreibt aus evolutionspsychologischer Sicht, dass das tiefe Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit zusammen mit der Gedächtnisbildung entstanden ist. Unsicherheit wird so zur emotionalen Belastung, was Menschen dazu verleitet hat, sich irrationaler Strategien zu bedienen (z. B. Totemismus). Moderne Formen von Pseudovorhersehbarkeitssystemen (z. B. Business Forecasts, Fünfjahrespläne) wollen wir hier nicht vertiefen. Wichtig ist, dass mit dem Wunsch nach Vorhersehbarkeit die Motivation einher-

Auswahl und Steuerung nachhaltiger Weiterbildung im
Unternehmen

Trainings und Seminare zu komplexen Themen
erfolgreich begleiten

Hampe, J.; Schlegel, C.

2014, XVI, 205 S. 29 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02578-6