



Diesen Monat speziell interessant für **betriebl. Mentoren & Coaches**

Für euch nachgefragt ...

Begriffe rund um Coaching, betriebl. Mentoring, Supervision und Resilienztraining wirkungsvoll erklärt

Cynefin-Modell

Umstrukturierung, Neuaufstellung oder Reorganisation - Moderne Unternehmen sind im Wandel, sie lösen sich von starren Strukturen und werden sich immer bewusster, dass sie komplexe Systeme sind, die gefordert sind, sich agil der beziehungsreichen und sich ständig verändernden und entwickelnden Umwelt anzupassen. Neue Lösungsansätze für noch nie dagewesene Herausforderungen sind dabei unerlässlich. Das **Cynefin-Modell** ist eine wertvolle Ressource, um das Verständnis für komplexe, adaptive Arbeitsumgebungen zu fördern und unterstützt bei strukturellen Aufbrüchen sowie in stürmischen Krisenzeiten (Kaudela-Baum & Altherr, 2020).

Definition

Das Wort **Cynefin** ist walisisch und steht für **Lebensraum** oder **Ort der kulturellen Zugehörigkeit**. Wir gehen nicht mehr einfach zur Arbeitsstätte und verrichten unsere Arbeit um anschliessend zurück ins Leben zu gehen, sondern sind ein zugehöriger Teil einer Organisationskultur und gestalten so einen **«Arbeitslebensraum»**. Das Cynefin-Modell hilft organisationale Herausforderungen anzugehen und schlägt Denk- und Handlungsansätze vor, die in komplexen Situationen unterstützen. Im Fokus steht dabei der Umgang mit Unsicherheiten, dabei gibt das Modell Hilfe zur Entscheidungsfindung und kann beispielsweise zur Bewertung organisationaler Herausforderungen herangezogen werden (Goll & Hommel, 2015).



In diesem Monat haben wir bei Karin Sidler, Geschäftsführung, nachgefragt, was der Begriff «Co-Creation» bedeutet. Im folgenden Text erläutert sie, woher der Begriff stammt, was darunter zu verstehen ist und wie dieses Wissen in Begleitungsprozesse einfließen kann.

Von simpel über komplex bis chaotisch - Die 5 Domänen

Das Cynefin-Modell begleitet Entscheidungstragende in Organisationen von einer suchenden Übergangsphase hin zur eigentlichen **Transformation**. Dabei werden die auftretenden Herausforderungen und unsicheren Situationen auf ihre Lösbarkeit analysiert und in **fünf** Domänen eingeteilt: **Einfach, kompliziert, komplex, chaotisch und ungewiss**.

- **Einfach:** Einfache oder auch offensichtliche Situationen sind kausal, das heisst, wir können sie klar in Ursache und Wirkung analysieren und die Ordnung aufrechterhalten. Zum Zuge kommen hier **bewährte Handlungsmuster**, sogenannte **Best Practice**, wie beispielsweise beim Problem einer nicht funktionierenden Taschenlampe das Ersetzen der Batterien. Hier empfiehlt das Modell: «Beobachten - Kategorisieren - Reagieren» (B-K-R).

- **Kompliziert:** In komplizierten Situationen verhält es sich gleich wie bei einfachen, jedoch sind Ursache und Wirkung nicht offensichtlich. Die Beziehung zwischen Ursache und Wirkung ist so verwickelt, dass man Fachwissen und Aufwand braucht, um die Beziehung und die Auswirkungen zu erkennen. Ein Beispiel für ein kompliziertes Problem kann sein, wenn der Laptop nicht mehr funktioniert. Fehlende Stromzufuhr? Ein Virus? Oder eine beschädigte Leitplatte? Zur Anwendung kommen hier **bekannte Strategien (Good Practice)**. Entsprechend ist hier das Handlungsmuster: «Beobachten - Analysieren - Reagieren» (B-A-R).
- **Komplex:** Komplexe Situationen erfordern neue Denkweisen. Ursache und Wirkung lassen sich im Vorfeld nicht mehr erkennen, sondern höchstens im Rückblick, somit braucht es eine experimentelle Herangehensweise. Dabei werden bekannte Methoden angewandt, diese werden aber laufend situativ angepasst. Dies führt dazu, dass die gewählte Strategie erst durch ihre Anwendung sichtbar wird. Dieser Prozess nennt sich **Emergenz (Emergent Practice)** und zeichnet sich durch ausreichende Freiheitsgrade des Systems aus, damit die Anpassungsfähigkeit nicht eingeschränkt wird. Das empfohlene Handlungsmuster des Modells lautet: «Probieren - Beobachten - Reagieren» (P-B-R).
- **Chaotisch:** Ist eine Situation chaotisch, dann beruht sie auf Annahmen und Wahrscheinlichkeiten (stochastisch). Auch im Nachhinein sind keine kausalen Faktoren ersichtlich. Beispielsweise eine akute, noch nie dagewesene Krise. Hier wird intuitiv gehandelt und beobachtet, was funktioniert, um daraus zu lernen. Dabei entstehen **neue, innovative Verfahren (Novel Practice)**. Das Handlungsmuster, welches hier empfohlen wird, lautet: «Handeln - Beobachten - Reagieren» (H-B-R).
- **Ungewiss:** Die letzte Domäne steht für den Zustand des Nichtwissens, in welcher der vier beschriebenen Domänen man sich befindet. Da unklar ist, welche Art von Situation vorliegt, kann bei der Entscheidungsfindung das aktuelle Problem nicht berücksichtigt werden, weil sonst Fehlentscheidungen für noch mehr Chaos sorgen können. Hier kann basierend auf

den Erfahrungen mit den vier anderen Domänen das situativ stimmigste Vorgehen gewählt werden – im Wissen darum, dass ständiges Reflektieren und Anpassen erforderlich und ziel führend ist. (Gorzen-Mitka & Ogreglicka, 2014).



Komplexität als Führungskompetenz

Organisationen, welche sich im Wandlungsprozess befinden, sind auf agile Problemlösestrategien angewiesen. Auch die Führungspersonen sollten Methoden zur Hand haben und vor allem auch ein entsprechendes Mindset, um an und mit neuartigen Situationen zu wachsen. Für den erfolgreichen Umgang mit der geschäftsweltlichen Komplexität, braucht es moderne Führungskompetenz, welche mithilfe des Cynefin-Modells sensibilisiert und gefördert wird. Das Modell soll dazu anregen, präferierte Lösungswege zu hinterfragen und neue Wege zu gehen (Gorzen-Mitka & Ogreglicka, 2014).



Was bringt mir dieses Wissen in der Praxis bei Begleitungsprozessen?

Wie kann ich am besten an eine Herausforderung herangehen? Gibt es wirklich den perfekten Lösungsweg? Führen vielleicht mehrere Wege zum Ziel oder wandelt sich das Ziel? Wer oder was könnte hilfreich bei der Lösungsfindung sein? Wen beziehe ich wie mit ein, damit es ein gemeinsames Gestalten wird? Passt meine «gewohnte» Herangehensweise zur aktuellen Herausforderung oder ist sie vielleicht limitierend? In komplexen und dynamischen Organisationen stehen Führungskräfte immer wieder vor solchen Fragen. Oftmals tun sie sich schwer, den Blickwinkel genug weit zu öffnen, um die Problemstellung im Großen Ganzen zu verorten und die Zusammenarbeit so zu ermöglichen, dass Lösungen gemeinsam entwickelt und Herausforderungen miteinander gemeistert werden.

Wir als Begleitungspersonen treffen zunehmend auf solche Situationen und Fragestellungen. Wir unterstützen unseren Kundinnen und Kunden

beim Öffnen, Weiten und Erkennen. Hierbei kann das Cynefin-Modell ein einfaches und wissenschaftlich fundiertes Tool darstellen, um die Akzeptanz für die neuen Denk- und Vorgehensweisen zu ebnet. Das Modell unterstützt Personen inmitten eines Wechselprozesses sich zu orientieren und zurecht zu finden, indem es die verschiedenen Domänen einer Herausforderung einfach und systematisch aufzeigt. Durch die Denk- und Handlungsvorschläge des Modells haben wir in der Begleitungsarbeit ein Tool in unserer Werkzeugkiste, das unsere Kundinnen und Kunden unterstützt und ihnen die Legitimation gibt, an neuartige Herausforderungen mit neuen Werkzeugen und Ideen heranzugehen. Damit wir ein agiles Mindset gefördert, das für den Umgang mit den aktuellen Herausforderungen unserer Zeit eine unabdingbare Voraussetzung ist.

Quellenangaben

Goll, J. & Kommel, D. (2015). Mit Scrum zum gewünschten System. Wiesbaden: Springer.

Gorzen-Mitka, I. & Ogreglicka, M. (2014). Improving Decision Making in Complexity Environment. Procedia Economics and Finance, 16, 402-409.

Kaudela-Baum, S. & Altherr, M. (2020). Freiheiten bewusst organisieren - oder: Wie führe ich eine Organisation in die Selbstorganisation? Ansatzpunkte autonomiefördernder Führung. In O. Germanis & S. Hutmacher (Hrsg.), Der Mensch in der Selbstorganisation. (S. 125-141). Wiesbaden: Springer.



Dein Input ist wert- und wirkungsvoll!

Bist oder warst du beim Coachingzentrum in Ausbildung und möchtest dein Wissen bezüglich zentralen Begrifflichkeiten rund um Coaching, betriebl. Mentoring, Supervision und Resilienztraining der Öffentlichkeit zur Verfügung stellen? Dann melde dich unter info@coachingzentrum.ch und wir klären dein Anliegen gerne für dich ab.

Verbinde dich mit uns

Willst du das Coachingzentrum erleben – zeitnah und persönlich? Dann folge uns auf Social Media.

