



Cynefin Framework

Das Cynefin-Framework /kə'nevɪn/ hilft zu erkennen in welchem Zustand man sich bei der Umsetzung eines Projekts befindet. Angefangen bei dem Offensichtlichem "Obvious", in dem genau klar ist: "was ist zu tun?" und keine Zeit in die Planung gesteckt wird, bis hin zum chaotischen "Chaotic" Zustand, in dem absolut unklar ist, wie das Ziel erreicht werden kann.

Dieses Framework wird ebenso verwendet um den Zustand von Systemen, wie bspw. Organismen in der Biologie, zu beschreiben. Wir beschränken uns hier allerdings auf die Planung und Umsetzung von Projekten.

Warum sind zwei der Punkte gelb?

Wir unterscheiden geordnete, komplexe und chaotische Systeme.

Geordnete Systeme werden in diesem Framework allerdings weiter in offensichtlich und kompliziert unterteilt.



OBVIOUS

Der offensichtliche Zustand

“Wie gewohnt auf das Ziel zu”

→ Beurteilendes Vorgehen

Analogie: Der Weg zur Arbeit. **Oder:** Fließbandarbeit.

Wir gehen davon aus, dass ein Plan und ein Ziel bekannt sind und wir unter der Nutzung des Plans das Ziel erreichen werden.

Vor- und Nachteile

- + Wir benötigen keine große Denkleistung
- + Wir fühlen uns sehr sicher, weil wir wissen was passiert (Routine)
- Wir werden blind gegenüber Kritik und Feedback
- Wir sind enttäuscht wenn Kleinigkeiten schief gehen
- Wenn der Plan unerwarteter Weise nicht (mehr) funktioniert, fallen wir in eine Krise
- Wir sind sehr fokussiert und blenden ggf. wichtige Informationen aus

Warum ist dieser Zustand nicht immer erstrebenswert?

Wird der Plan allerdings unterbrochen, beispielsweise durch den Ausfall der öffentlichen Verkehrsmittel, entsteht eine Krise und wir finden uns im chaotischen Zustand wieder.

COMPLICATED

Der komplizierte Zustand

“Mit einem Plan auf ein Ziel zu”

→ Analytisches Vorgehen

Analogie: Ich möchte an einen Ort gelangen und habe einen Plan entwickelt, diesen zu erreichen.

Das Ziel und der Weg dahin sind (vermeintlich) bekannt.

Vor- und Nachteile

- + Wir wissen (bzw. glauben zu wissen), wie lang es dauert und wie viel es kosten wird
- + Wir fühlen uns sicher, weil alles klar definiert ist
- Wir gehen eventuell in die komplett falsche Richtung
- Jeder, der zu der Entwicklung beigetragen hat, erfährt starke Enttäuschung wenn das Produkt nicht angenommen wird

Was passiert wenn der Plan nicht funktioniert?

Anders als im offensichtlichen Zustand, reagieren wir eher mit Gelassenheit auf unseren fehlerhaften Plan und passen diesen entsprechend an.



Der komplexe Zustand

“Ziellos, aber mit einer groben Richtung im Kopf”

→ Experimentelles Vorgehen

Analogie: Ich möchte etwas essen und fahre dafür in die Stadt. Wo und was ich esse ist noch unklar.

Das Motiv und die Richtung sind klar, das Ziel jedoch nicht. Der Plan entwickelt sich auf dem Weg. Es gibt in dieser Phase keine “richtigen” Entscheidungen.

Vor- und Nachteile

- + Qualitativ bessere Lösung
- + Wir haben keine großen Erwartungen und erleben somit auch keine großen Enttäuschungen
- + Wir müssen flexibel auf Hindernisse reagieren
- + Wir erzeugen ein Gefühl von Commitment in jedem, der hilft das Produkt mitzugestalten, und erhöhen so die Motivation
- + Wir machen das Projekt spannender, weil keiner weiß was dabei herauskommt
- + Wir gehen sicher, dass unser Produkt den aktuellen Bedürfnissen des Marktes gerecht wird
- Der zeitliche Aufwand und das Budget können sehr schlecht bis gar nicht abgeschätzt werden (darum sind Gantt-Charts so verpönt in SCRUM)
- Auftraggeber und Projektleiter fühlen sich sehr unsicher, weil Klarheit fehlt

Was hat SCRUM mit diesem Zustand zu tun?

In SCRUM haben wir erkannt, dass es häufig keinen Sinn macht ein Ziel ins Auge zu fassen, dessen Richtigkeit unwahrscheinlich ist. Wir können beispielsweise unmöglich voraussagen, ob eine neue App von Benutzern akzeptiert wird. Durch kleine Schritte nähern wir uns dann einem **noch** unbekanntem Endziel.

Wie plane ich Budget und Ressourcen in diesem Zustand?

Ich erstelle einen Plan so minimalistisch wie möglich und probiere diesen aus. Erkenntnisse, die bei der Umsetzung gewonnen werden, können dann in den

nächsten minimalistischen Plan einfließen, und so weiter. (In SCRUM nennt man diesen Plan: "Sprint" oder im größeren Umfang: "MVP - Minimum Viable Product")



Der chaotische Zustand

“Völlig chaotisch”

→ Zufälliges Vorgehen

Analogie #1: Ich werde in der Natur ausgesetzt, wandere umher und plötzlich rennt ein wilder Bär auf mich zu.

Analogie #2: Ich bin zuhause und plötzlich bricht ein Feuer aus.

Es bleibt keine Zeit nachzudenken und bewusst eine Richtung einzuschlagen. Sofortiges Handeln ist gefordert. Sobald die Situation verstanden ist befinden wir uns im komplexen Zustand.

Vor- und Nachteile

- + Wir sind maximal kreativ und motiviert
- Wir fühlen uns sehr unsicher und hilflos
- Ggf. schaltet unser Körper in den Fight-or-flight-Modus und wir können nicht mehr klar denken
- Wir können absolut nicht vorhersehen was unser Handeln verursacht

Weiteres Beispiel

Ein Team von Entwicklern arbeitet seit mehreren Monaten an einer App. Eine vor Fertigstellung fallen 2 entscheidende Entwickler überraschend aus.

Interpretation: Solange kein Ersatz für die Entwickler gefunden wird oder der Go-Live nach hinten geschoben wird, befindet sich das Team in einem chaotischen Zustand. Danach wieder in einem komplizierten oder sogar simplen Zustand (weil das Endziel und alle Schritte dahin klar sind).

Diskussionsanstöße

- Welcher Zustand beschreibt die Beziehung zu meinem Partner (oder einer beliebigen Person) am besten?
- In Bezug auf Teamarbeit: Wann ist es sinnvoll gezielt einen chaotischen Zustand zu erzeugen?
- Wie präzise sollte ich meine beruflichen Ziele definieren?

Versionen

v1.0	12/2019	Initiale Version, kurz nach Block #2 meiner Agile Coaching Ausbildung
v1.1	03/2020	Überarbeitung zusammen mit Bettina