

# sechsseiten

UNGEWISSHEIT – ENTSCHIEDEN

AUSGABE 06-3 | JULI 2012

PROCESS<sup>1</sup>ONE

→ Unentscheidbares  
entscheidbar machen



**Algorithmus** ist ein aus endlich vielen Schritten bestehender eindeutiger Handlungsablauf zur Lösung eines Problems.

**Cynefin (sprich „Ku-nev-in“)** ist ein walisisches Wort, dessen englische Übersetzung „Lebensraum“ oder „Habitat“ darauf verweist, wie wir – individuell und kollektiv – mit bestimmten, uns selbst oft wenig bewussten, Vorannahmen Sinn in der Welt konstruieren.

**Emergenz** meint die spontane Herausbildung von neuen Eigenschaften oder Strukturen eines Systems infolge des Zusammenspiels seiner Elemente. Dabei lassen sich die emergenten Eigenschaften des Systems nicht – oder jedenfalls nicht offensichtlich – auf Eigenschaften der Elemente zurückführen, die diese isoliert aufweisen.

**Heuristik** bezeichnet ein Vorgehen, um in Situationen, in denen keine eindeutigen Lösungsstrategien bekannt sind – mit begrenztem Wissen und wenig Zeit – zu guten Lösungen zu kommen. Hierfür werden üblicherweise Mutmaßungen über das System entwickelt, die dann mithilfe empirischer Methoden verifiziert werden.

**Komplexität** bezeichnet die Gesamtheit aller voneinander abhängigen Merkmale eines Systems, die man selbst dann nicht eindeutig beschreiben kann, wenn man vollständige Informationen über die einzelnen Elemente und ihre Wechselwirkungen besitzt.

HENRIK ESPER

# Unentscheidbares entscheidbar machen

Wenn Sie ein Buch zum Thema Denken und Entscheiden aufschlagen, können Sie damit rechnen, dass Ihnen folgender Leitsatz begegnet: Vernünftiges Denken basiert auf den Gesetzen der Logik, der Wahrscheinlichkeitsrechnung oder der Maximierung des erwarteten Nutzens; andernfalls liegt ein kognitiver Fehler oder ein motivationales Problem vor.

Glauben Sie dieses Märchen nicht! Aus mathematischer Sicht sind Logik und Wahrscheinlichkeit schöne und elegante Systeme. Aber sie beschreiben nicht, wie Menschen wirklich urteilen – einschließlich der Autoren einschlägiger Bücher.

Ein Entscheidungstheoretiker der Columbia-Universität überlegte hin und her, ob er den Ruf einer anderen Universität annehmen sollte oder nicht. Sein Kollege nahm ihn beiseite und empfahl: „Maximiere doch einfach deinen erwarteten Nutzen – du schreibst doch immer darüber.“ Darauf entgegnete der Professor entnervt: „Hör auf damit – das ist jetzt ernst!“

*(aus: Denken und Urteilen unter Unsicherheit – Kognitive Heuristiken, Gerd Gigerenzer und Wolfgang Gaissmaier)*

### WIE ENTSCHEIDEN UNTER UNGEWISSHEIT?

Diese Frage zieht sich wie ein roter Faden durch den aktuellen Jahrgang unserer sechsseiten. Zugleich sei gefragt: Laufen wir mit dem Gerede über Komplexität und Unsicherheit, die begrenzte Rationalität menschlicher Gehirne und sozialer Systeme nicht Gefahr, etwas zu problematisieren, das so gar nicht existiert? Entsteht ein Gutteil der Probleme nicht erst dadurch, dass wir uns – kollektiv – darauf geeinigt haben, unsere heutige Welt als schneller, unvorhersehbarer und komplexer zu erleben als noch vor zehn Jahren?

Nehmen wir an, sie hat sich derart verändert, so hilft es nicht weiter, jenen zu folgen, die erklären, man müsse Komplexität nur so lange zerlegen, bis man wieder auf gewohnte und bevorzugte (weil Sicherheit vermittelnde) kausal-rationale Erklärungsmuster stoße. Das wäre nichts anderes, als in den Knight'schen Eimer mit der Beschriftung „Ungewissheit“ zu greifen und dabei mit Werkzeugen zu arbeiten, die eher für die Eimer „Unsicherheit“ oder „Risiko“ nützlich sind.

Statt einfach so weiterzumachen wie bisher, sollten wir unsere Heuristiken hinterfragen und nach ganz neuen Formen der Entscheidungsfindung suchen. Wir müssen lernen, (noch) besser zu unterscheiden zwischen dem Unentscheidbaren (nur hier sind wir als Entscheider gefordert!) und dem Entscheidbaren (das können wir getrost den Algorithmen überlassen). Möglich wird das, wenn wir nicht nur unsere Entscheidungen, sondern unsere Entscheidungsprogramme unter die Lupe nehmen.

### VIER PLUS EIN KONTEXT

Unterstützung liefert der walisische Gelehrte Dave J. Snowden mit seinem Cynefin-Modell. Die in dem Modell aufgezeigten Anhaltspunkte erlauben uns zu klären, in welcher Situation wir uns befinden und welche Lösungsansätze uns weiterbringen. Dabei

wird zwischen fünf verschiedenen Kontexten und daraus abgeleiteten Handlungsstrategien unterschieden.

Die Unterscheidung erfolgt anhand der Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. In vier Kontexten sind Entscheidungen möglich; und zwar dann, wenn diese Kontexte einfach, kompliziert, komplex oder chaotisch sind.

Zudem gibt es einen fünften Kontext. Snowden nennt ihn Unordnung. In diesem Kontext kann (noch) keine Entscheidung getroffen werden, da man nicht weiß, welcher der vier Kontexte gegeben ist. Selbstverständlich sind die Grenzen fließend, weshalb es durchaus Mischformen gibt.

#### Einfache Kontexte

Dies sind typische Best-Practice-Situationen. Hier gibt es eine einfache, durchschaubare und stabile Beziehung zwischen Ursache und Wirkung. Die zu treffenden Entscheidungen sind weitgehend selbstevident und unbestreitbar.

Entscheider müssen hier nicht mehr tun, als zu beobachten, ihre Beobachtungen zu beurteilen und mithilfe bekannter und bewährter Strukturen und Praktiken darauf zu antworten. Es besteht allerdings die Gefahr, das Beobachtete zu stark zu vereinfachen und damit unpassenderweise in den beschriebenen Kontext zu „pressen“. Die Versuchung ist gegebenenfalls groß, da schnell und effizient gehandelt beziehungsweise gut delegiert werden kann.

#### Komplizierte Kontexte

Hier ist Experten-Wissen gefragt, denn die Wechselbeziehung zwischen Ursache und Wirkung ist nicht so offensichtlich und leicht zuzuordnen wie in einfachen Kontexten. Zudem kann es hier mehrere „richtige“ Antworten geben.

Zwischen der Beobachtung und der passenden Antwort steht dementsprechend die Analyse. Die verschiedenen Möglichkeiten müssen erst ausgelotet werden, ehe die beste

# Cynefin

Die vier Kontexte liefern Anhaltspunkte zur Entscheidungsfindung. Das Framework wird weltweit von Entscheidungsträgern genutzt, u. a. bei British Telecommunications, IBM, Microsoft und Oracle.



ausgewählt werden kann. Dies allerdings, ohne sich auf Best Practices beziehen zu können. Hierzu bedarf es der Fachexpertise; sei es strukturelles oder prozessuales oder – beispielweise – Wissen um Marktdynamiken. Für den Entscheider besteht die Herausforderung darin, den Analysen zum richtigen Zeitpunkt ein Ende zu setzen und einen der bis dato aufgezeigten Wege zu gehen.

## Komplexe Kontexte

Da wir es hier mit emergenten Situationen zu tun haben, lassen sich die Ursache-Wirkung-Beziehungen auch durch sorgfältige Analysen nicht eindeutig abbilden und zu einer hinreichenden Grundlage der Entscheidungsfindung machen. Was richtig ist, lässt sich zumeist erst im Rückblick erkennen. Dementsprechend heißt es hier: probieren, beobachten und dann weiter entscheiden. Entscheider sind gefordert, geduldig zu sein und gleichzeitig ihre Aufmerksamkeit auf den sich herausbildenden Handlungspfad zu richten. Es braucht die Bereitschaft, experimentell, schrittweise und behutsam vorzugehen – und Vertrauen in die Emergenz der Situation. Ist das nicht gegeben, passiert es leicht, der Versuchung nach Vereinfachung, Eindeutigkeit und Kontrolle zu erliegen.

## Chaotische Kontexte

In diesem Kontext sind schnelle Antworten erforderlich, da die Beziehungen zwischen Ursache und Wirkung durch nichts zugänglich sind; es ist mithin sinnlos, überhaupt

erst nach der perfekten Lösung zu suchen oder vom gewünschten Ziel her zu denken. Entscheider müssen hier sofort handeln, um – zumindest partiell oder zeitweise – Zustände zu erzeugen, die in einen der anderen drei Kontexte überführt werden können. Management-Ratgeber, die gerne das Bild des entschlossenen und tatkräftigen Managers zeichnen, finden ihren Stoff in diesem Kontext. Im Sinn von Snowden sind jedoch die allerwenigsten Entscheidungssituationen chaotisch.

## DEM UNENTSCHEIDBAREN ZUKUNFTS-FÄHIGE LÖSUNGEN ABRINGEN

Sicher wird das Cynefin-Modell die Entscheidungspraxis nicht revolutionieren. Aber es kann zu einem besseren Umgang mit dem Unentscheidbaren führen.

Es ermutigt uns zu hinterfragen, in welchen Kontexten wir uns bewegen und ob die von uns gewählten Antworten adäquat sind. Und ist damit ein hilfreiches Werkzeug für alle, die – anders als die mancherorts immer noch anzutreffenden Schönwetterkapitäne – ihre Aufgabe darin sehen, den ihnen zugemuteten Unentscheidbarkeiten zukunfts-fähige Lösungen abzurufen.

**Process One Consulting GmbH**

Marienstraße 22

36039 Fulda

Fon +49 661 2 91 82 11

Fax +49 661 2 91 82 12

info@process-one.de

www.process-one.de

Möchten Sie mehr über uns und unsere Leistungen erfahren?

Gerne senden wir Ihnen weitere Informationen zu.

Rufen Sie einfach an unter +49 (0)661 29 18 211 oder  
senden Sie uns eine E-Mail an [info@process-one.de](mailto:info@process-one.de).

Zudem finden Sie weiterführende Informationen auf unserer Website  
[www.process-one.de](http://www.process-one.de) oder unter [www.team-experts.de](http://www.team-experts.de).

Lesen Sie unsere aktuellen Zusammenfassungen zu den Themen  
Leadership und Management unter [www.leadership-development.de](http://www.leadership-development.de).



**Henrik Esper**

geboren 1970,  
seit 2007 bei Process One

**Arbeitsschwerpunkte**

Beratung in den Bereichen Organisations- und Personalentwicklung, Führungskräfteentwicklung und -training, Führungsnachwuchs- und Potenzialentwicklungsprogramme, Teamentwicklung und Teamtraining.