



Zeitlos Handeln

WORKBOOK · Methoden & Werkzeuge

Sensemaking-Zyklus

Version 1.0 · 2026

© Matthias Leo Wegner
www.levara.info

Sensemaking-Zyklus

Überblick

In komplexen Situationen gibt es selten den einen richtigen Plan. Der Sensemaking-Zyklus nach Karl Weick beschreibt, wie Menschen und Organisationen aus mehrdeutigen Situationen Sinn konstruieren – nicht durch Analyse allein, sondern durch ein Wechselspiel von Wahrnehmen, Einordnen, Handeln und Lernen.

Aspekt	Details
Ziel	In unklaren Situationen handlungsfähig werden durch iterative Sinnkonstruktion
Weg	Vier Phasen im Zyklus: Bemerkten → Einrahmen → Handeln → Lernen
Alternative Methoden	Cynefin-Framework, Erkenntniskreis, Systems Mapping
Dauer	30–60 Minuten (Workshop) oder fortlaufend
Teilnehmer	Einzelperson, Team oder Organisation

Grundprinzip

Sensemaking geht davon aus, dass wir die Welt nicht erst verstehen und dann handeln, sondern dass Handeln und Verstehen sich gegenseitig bedingen. Wir machen Sinn, indem wir handeln und aus den Ergebnissen lernen. Der Zyklus ist kein linearer Prozess, sondern eine fortlaufende Schleife.

Die vier Phasen

Phase	Kernfrage	Aktivität
Bemerkten	Was fällt auf?	Signale wahrnehmen, Abweichungen registrieren, irritierende Daten ernst nehmen
Einrahmen	Was könnte das bedeuten?	Einen vorläufigen Deutungsrahmen schaffen, Hypothesen bilden, Narrative entwickeln
Handeln	Was versuchen wir?	Auf Basis der Deutung einen nächsten Schritt gehen – explorativ, nicht definitiv
Lernen	Was zeigt uns das?	Die Ergebnisse des Handelns auswerten, den Deutungsrahmen anpassen, neue Signale bemerken

Vorteile und Grenzen

Vorteile	Grenzen
Macht handlungsfähig in Mehrdeutigkeit	Erfordert Toleranz für Unsicherheit
Verhindert vorschnelle Festlegung	Kann als „planlos“ missverstanden werden
Fördert iteratives Lernen	Braucht Reflexionsbereitschaft
Verbindet Denken und Handeln	Funktioniert schlecht unter extremem Zeitdruck

Vorgehensweise

Im Workshop-Format (45–60 Min.)

1. **Bemerken** (10 Min.): Jeder notiert individuell, was in der aktuellen Situation auffällt, irritiert oder überrascht. Keine Bewertung, nur Beobachtungen.
2. **Einrahmen** (15 Min.): Gemeinsam Muster und mögliche Deutungen entwickeln. Leitfrage: „Wenn wir diese Signale zusammennehmen – welche Geschichte erzählen sie?“ Mehrere Deutungen parallel zulassen.
3. **Handeln** (10 Min.): Einen konkreten nächsten Schritt vereinbaren, der die vielversprechendste Deutung testet. Klein, schnell, reversibel.
4. **Lernen** (10 Min.): Vereinbaren, woran man erkennen wird, ob die Deutung trägt. Nächsten Reflexionszeitpunkt festlegen.

Als Führungshaltung

Sensemaking ist nicht nur eine Workshop-Methode, sondern eine Haltung. Sie zeigt sich in Sätzen wie: „Was fällt euch auf?“, „Was könnte das bedeuten?“, „Lasst uns einen kleinen Versuch machen“ und „Was haben wir daraus gelernt?“

Übungen


Sensemaking-Tagebuch

Eine Woche lang täglich drei Beobachtungen notieren, die nicht ins gewohnte Bild passen. Am Ende der Woche: Welche Muster zeigen sich? Welche Deutung drängt sich auf? Was wäre ein kleiner Test?

Team-Sensemaking nach Weick

Nach einem überraschenden Ereignis (positiv oder negativ) im Team gemeinsam den Zyklus durchlaufen. Strenge Trennung der Phasen: Erst sammeln, dann deuten, dann entscheiden, dann auswerten.

Illustration

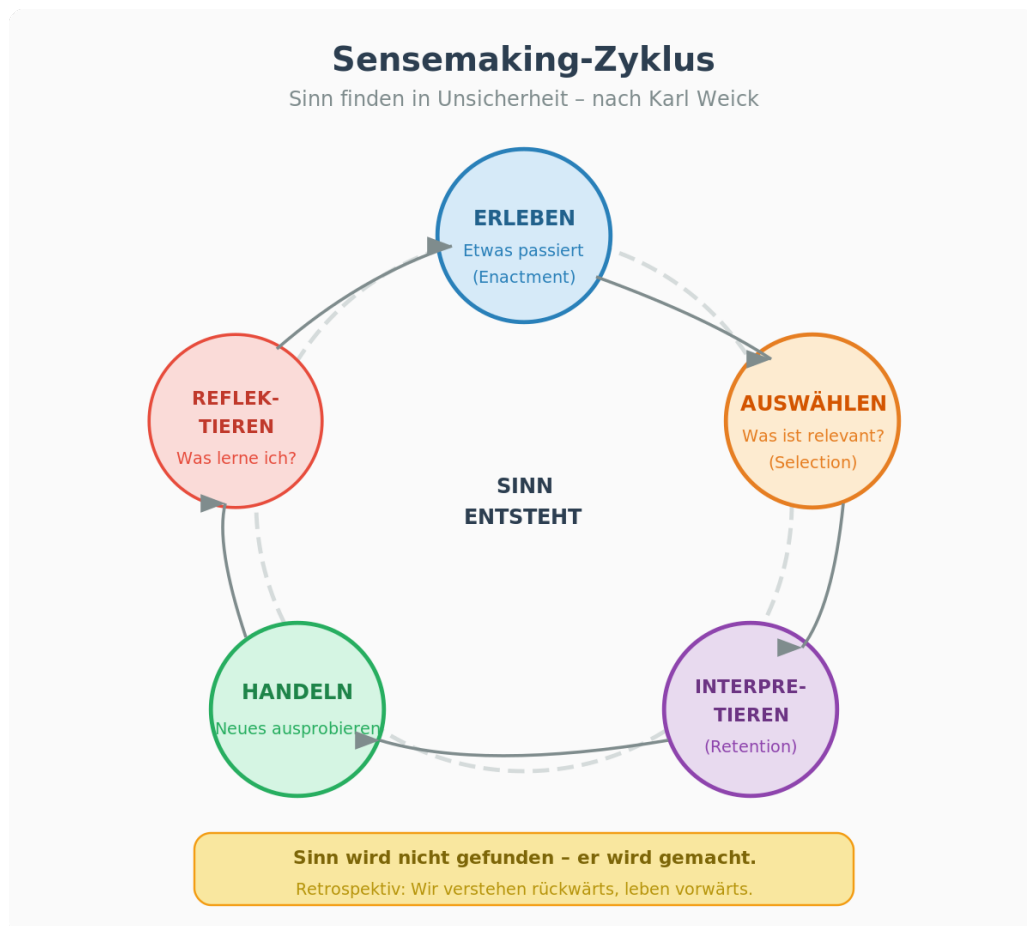
 - Leonardo.AI Prompt watercolor and ink illustration, hand-drawn aesthetic with organic flowing lines, warm earth tones palette (beige #EEE6D5, brown #6F5B45, terracotta #D48A5A, olive #5D6B52, türkis #7EA0A1), four interlocking curved segments forming a continuous cycle, each segment carrying a symbolic element – an open eye for noticing, a frame for interpreting, a stepping foot for acting, a seedling for learning, gentle arrows suggesting perpetual movement, minimalist composition with 40% breathing space, contemplative philosophical atmosphere, notebook quality
 Negativ-Prompt: corporate stock photo, perfect geometric shapes, cold blue tones, technical illustration style, busy composition, photorealistic rendering, 3D effects

Quellen

Literatur

- Weick, Karl E.: Sensemaking in Organizations, 1995
- Weick, Karl E., Sutcliffe, Kathleen M. & Obstfeld, David: Organizing and the Process of Sensemaking, 2005
- Ancona, Deborah: Sensemaking – Framing and Acting in the Unknown, 2012 # Illustration

Funktionales Diagramm



*Menschen sind zum Geliebtwerden geschaffen, nicht zum Funktionieren.
Und wenn wir Organisationen als Gewächshäuser gestalten
– Räume, die schützen, nähren, ermöglichen –
dann kann etwas wachsen, das größer ist als wir selbst.*

Mehr erfahren:
www.levara.info