

VUCA oder BANI – welcher Orientierungsrahmen hilft uns die Herausforderungen der Gegenwart effektiver zu meistern?

»Geh nicht dorthin, wo der Puck ist. Geh dorthin, wo der Puck sein wird«, hat die Eishockey-Legende Wayne Gretzky gesagt. Übertragen auf Politik und Wirtschaft heißt das: Schau nicht auf heute, schau in die Zukunft, richte den Blick nach vorne. Das VUCA-Konzept bietet seit den 1980er Jahren einen wichtigen Orientierungsrahmen, für diejenigen die sich verpflichtet fühlen nach vorne zu schauen, deren Aufgabe es ist Entwicklungen zu prognostizieren und Strategien zu deren Bewältigung zu entwickeln. Das Akronym VUCA steht dabei für volatile (unbeständig), uncertain (unsicher), complex (komplex) und ambiguous (mehrdeutig). Die vier Parameter haben über viele Jahre Entscheidern geholfen sich mit einer konstruktiven und zuversichtlichen Haltung den Veränderungen der Zeit zu stellen.

Immer häufig sprechen derzeit die Verantwortlichen in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft über BANI. Das Akronym BANI steht für brittle (brüchig), anxious (ängstlich), non-linear (keiner linearen Logik folgend) und incomprehensible (unbegreiflich). Betrachten wir die Unterschiede nicht vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Erkenntnisgewinne, sondern unter dem Licht unternehmerischer Orientierungs- und Entscheidungsbedürfnisse.

Haben wir es bei VUCA versus BANI nur mit einem Wort-Spiel zu tun oder steckt mehr hinter dieser Zeitenwende?

Dazu ist es nötig die Unterschiede zwischen diesen beiden Orientierungs-Hilfestellungen deutlich zu machen: Wie sehen und empfinden wir das was auf uns zukommt, ist es ehr brüchig oder volatil, macht es uns und unsere Mitarbeiter eher ängstlich oder unsicher, erleben wir die bevorstehenden Veränderungen eher non-linear oder komplex, wirken sie auf uns eher unbegreiflich oder mehrdeutig? VOCO und BANI sind zwar keine Lösungsmodelle per se, doch sie helfen uns die Situation klarer und verständlicher zu sehen und zu artikulieren. Denn nur was wir benennen können, können wir auch verstehen.

Was charakterisiert unsere Zeit, warum ist eine Zeitenwende überhaupt nötig?

Die Corona-Pandemie und der Umgang der politischen Verantwortlichen mit grundlegenden Veränderungen erleben die meisten von uns als chaotisch. Undurchsichtige Entscheidungen, nicht zu Ende gedachte Prozesse, Heute-hü-morgen-hott-Entscheidungen die mit „Wir fahren auf Sicht“ entschuldigt werden, statt nachvollziehbare und belastbare Strukturen. Und das gleiche erleben wir bei allen großen Veränderungen ob Klima oder e-Mobilität. Unser Gehirn liebt stabile, bewährte Muster und Strukturen. Und gerade diese scheinen die Lenker unserer Zeit beinahe gewaltsam unterbinden zu wollen.

Kontinuität gefordert, Sicherheit gewünscht – in Zeiten radikaler Veränderungen!

An kontinuierlichen Veränderungen haben wir uns gewöhnt. Unsicher und ängstlich machen uns überraschende non-lineare Veränderungen. Wir fühlen uns überfordert von der Massivität und Radikalität der Veränderung. Den Umgang mit Veränderungen, die von uns kontinuierliche Anpassung/Verbesserungen erwarten, haben wir gelernt. Die dazu notwendigen Prozesse haben wir verinnerlicht, wir meistern sie mit Zutrauen und Zuversicht. Wenn aber Anpassung nicht mehr ausreicht, wenn vermeintlich stabile Systeme sich überraschend als brüchig erweisen und grundlegende Veränderungen von uns erwartet werden dann macht sich Unsicherheit breit.

Überraschend brüchig – die Notwendigkeit zur strukturellen Veränderung!

Etwas Brüchiges oder Sprödes fehlt es an Elastizität, es hält weniger Belastung stand. Tückisch dabei: Das Brüchige sieht meist noch ganz stabil aus. Bis es bricht – meist unerwartet. Finanzkrise, Atomausstieg, Wirecard!

Das ständige Arbeiten am Limit, das Bestreben auf Basis von Vollausslastung zu kalkulieren hinterlässt „Überlastungsspuren“. Leider werden sie allzu häufig von den Verantwortlichen übersehen, unterschätzt, ignoriert. Es fehlt die Bereitschaft, sich mit möglicherweise brüchigen Faktoren frühzeitig und nachdrücklich auseinander zu setzen. So werden die Bruchstellen im System zu spät gesehen und zu spät behoben.

Angst und Unübersichtlichkeit lähmt!

Ein System, das unsicher ist oder unsicher wirkt, löst Angst oder zumindest eine gesunde Portion Besorgnis aus. Ängstlichkeit führt zu einer passiven Haltung, zu einer geringeren Risikobereitschaft. Aus Angst davor, die falsche Entscheidung zu treffen, treffen viele lieber gar keine. Die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung bei den aktuellen Herausforderungen in der Politik und Wirtschaft erscheinen uns nicht mehr nur komplex, sondern chaotisch, ordnungslos, wirr, verwickelt, regellos. Die Gegebenheiten sind nicht mehr einfach instabil, sondern vielmehr brüchig. Was uns zuverlässig erscheint, bricht uns zunehmend unerwartet unter den Füßen weg. Was passiert wird immer unvorhersehbarer und überraschender.

Wie kann das Modell BANI uns helfen mit der Situation konstruktiver umzugehen?

Eine Krise, die wir erwarten und auf die wir uns vorbereiten können hat einen weniger starken Einfluss auf uns. Verstehbarkeit sorgt dafür, dass wir zumindest kognitiv einen Schritt in Richtung Lösung gehen können. Das ist der entscheidende Nutzen eines zeitgemäßen Orientierungsmodells wie z.B. BANI.

BANI hilft uns Sachverhalte besser zu verstehen und daher zielgerichteter zu handeln. Es öffnet unseren Horizont, es hilft uns „Unbegreifliches“ zu akzeptieren, ohne uns zu lähmen. Wir reagieren angemessener, nachvollziehbarer und überzeugender. Es ist wichtig, den prognostizierenden Wandel frühzeitig präzise benennen zu können. Durch die neue Sprache haben wir die Möglichkeit, eine neue Denkweise anzustoßen.

Mit BANI haben Entscheidungsträger ein solides Fundament für die Entwicklung von Prognosen und für die Abschätzung des zukünftigen Handlungsbedarfs. BANI hilft uns in stürmischen Zeiten mit Zuversicht und Zutrauen das Ruder zu führen.