

MANAGEMENTKOMPASS
01 / 2023

BANI

Navigieren
in der neuen
Normalität

AUSZUG

F.A.Z.-INSTITUT

sopra  steria



Frédéric Munch
Vorstand
Sopra Steria

„Etablierte Strukturen und vermeintliche Kausalitäten verlieren in einer BANI-Welt an Gültigkeit. Die Digitalisierung lässt uns diese Komplexität besser begreifen und schafft Grundlagen für eine neue Form der Zusammenarbeit. Nur gemeinsam lassen sich die Herausforderungen unserer Zeit bewältigen.“



Christian Sewing
CEO
Deutsche Bank AG

„Bei den Krisenherden handelt es sich nicht um isolierte Phänomene. Deswegen brauchen wir ganzheitliche Lösungen, die die vielseitigen Wechselwirkungen berücksichtigen. Dieser Komplexität gerecht zu werden ist unsere große Herausforderung, ein gutes Risikomanagement ist das Gebot der Stunde.“

EXECUTIVE SUMMARY

Navigieren in der neuen Normalität

TREND

Transformative Chancen

Managementkompass Survey

THINK TANK

Umbrüche erfordern Umdenken

Willkommen in der BANI-Welt!

BEST PRACTICE

Mit der Zementwende Zukunft schaffen

THINK TANK

BANI-Navigationsplan

BEST PRACTICE

Zusammen zum Erfolg

THINK TANK

Adaptivität als die neue Agilität?

BEST PRACTICE

Netzwerk statt Hierarchie

Die Energieversorgung neu denken

THINK TANK

Das richtige Mindset zählt: mentale Stärke für Führungskräfte

Mehr Arbeit fürs Business
Continuity Management

Data Mesh

Erfolgreich scheitern

THINK TANK



© willyam - stock.adobe.com

Umbrüche erfordern Umdenken

Mit Blick auf die vergangenen Jahre wird immer klarer, dass das Akronym VUCA die Gegenwart nicht mehr adäquat beschreibt. BANI liefert ein neues Denkmodell. Stephan Grabmeier, der sich eingehend mit BANI befasst und das Framework aus einer globalen Gemeinschaft von Future Designern in den deutschsprachigen Raum eingeführt hat, erörtert dessen Annahmen.

Das Akronym VUCA ist seit Jahrzehnten ein alter Vertrauter. Es stammt aus dem US-Militärcollege der 1980er Jahre zu Zeiten des Kalten Krieges. VUCA beschreibt die Welt als volatil, unsicher, komplex und ambig. Während dasselbe Erklärmodell seit 40 Jah-

ren immer wieder bemüht wird, könnten die Umbrüche der globalen Zusammenhänge kaum größer sein. Die Zeit ist reif für ein Modell, das die Welt passender beschreibt. Einen Ansatz dazu liefert das BANI-Framework.

»

BANI liefert akkuratere Beschreibungen

Mit dem Akronym BANI wurde ein Rahmenwerk entwickelt, das die turbulente Welt adäquat charakterisiert. Indem BANI die Umstände beschreibt und einordnet, liefert das Modell Kontext, erleichtert Orientierung und sinnvolle Reaktionen. Mit der Benennung der vier BANI-Komponenten wird VUCA Stück für Stück auf ein neues Level gehoben:

- » Aus **v:olatile** wird **b:rittle** (brüchig, porös).
- » Aus **u:ncertain** wird **a:nxious** (ängstlich).
- » Aus **c:omplex** wird **n:on-linear** (keiner linearen Logik folgend).
- » Aus **a:mbiguous** wird **i:ncomprehensible** (unbegreiflich).

B brüchig brittleness

In brüchigen Systemen besteht immer das Risiko für plötzliches Versagen – selbst dann, wenn sie lange Zeit verlässlich waren oder nach wie vor Stärke signalisieren. Dies geschieht schlagartig innerhalb kürzester Zeit, so dass es keine Möglichkeit mehr gibt, ausreichend schnell darauf zu reagieren. Bricht ein Glied einer Kette, sind alle anderen Glieder in diesem System wirkungslos. Aber was sind die Auslöser für poröse, brüchige Systemzustände?

„In brüchigen Systemen besteht immer das Risiko für plötzliches Versagen.“

In der Regel soll das Maximum an Effizienz gewonnen werden – sei es der maximale Ertrag einer Ernte oder Arbeitsleistung. Es gilt, den Profit durch Fokussierung auf maximale Effizienz zu optimieren, bis eine einzige „Störung“ reicht, den kompletten Anbau oder die komplette Produktion zu zerstören. Denken Sie etwa an die industrielle Landwirtschaft, Energiemonopole, digitale Monopolisten oder hocheffiziente Just-in-time-Produktionen.

Die Welt ist systemisch enger und dynamischer verwoben als jemals zuvor, was sie anfälliger macht. Der Bruch eines einzigen geopolitischen, wirtschaftlichen, technologischen oder sozialen Systems irgendwo auf der Welt kann einen massiven Welleneffekt auslösen, der den ganzen Planeten erfasst.

A ängstlich anxiety

Noch nie haben so viele Menschen offen und detailliert über ihre Ängste gesprochen, wie in den vergangenen Jahren. Die Ängste gehen einher mit der permanenten Verfügbarkeit von Nachrichten aus aller Welt, die zu dem impliziten Pflichtgefühl führt, immer informiert sein zu müssen.

Wir leben in einer Medienwelt, die durch Negativnachrichten geprägt ist. Die Bandbreite reicht von Kriegsgeschehen über Klimakatastrophen bis hin zu Krankheitsverläufen. Das Resultat ist ein allgegenwärtiges Grundgefühl der Angst, das sich auf sehr unterschiedliche Weise äußern kann:

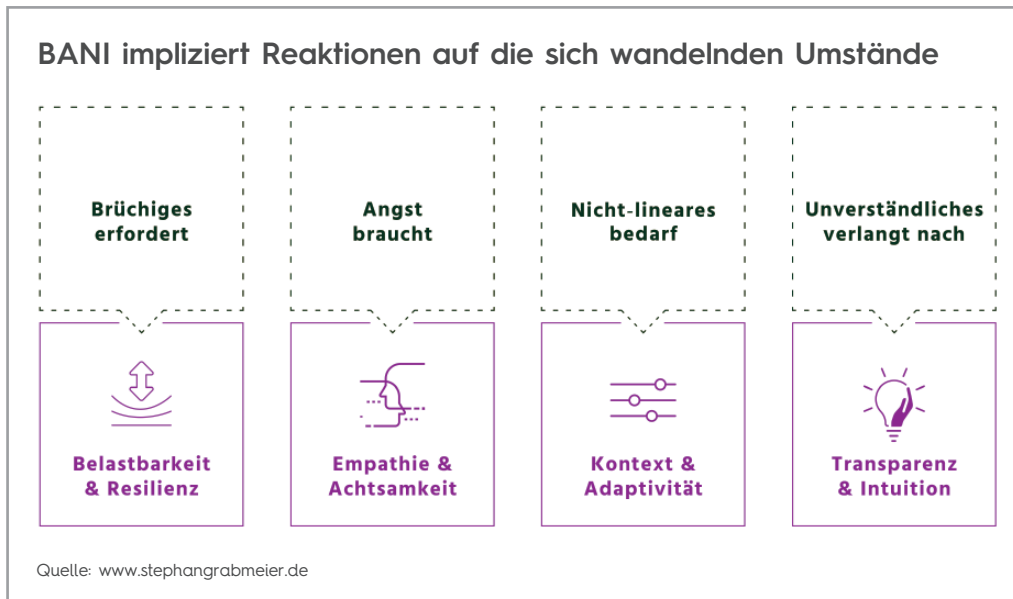
- » als Gefühl der Hilflosigkeit in Form der Frage, ob richtige Entscheidungen überhaupt noch möglich sind,
- » in passivem Verhalten, denn warum sollte man Entscheidungen treffen, wenn es keine richtigen gibt, oder
- » durch Aggressionen und deviantes Verhalten, wie sich anhand verschiedener Aktivist*innen oder Querdenker*innen zeigt.

Unser Agieren in den sozialen Medien verstärkt diesen Effekt noch zusätzlich. Wir lesen, hören oder reproduzieren unmittelbare Geschehnisse, die wiederum eine Kette an Ereignissen auslösen. Ergänzt wird diese Informationsflut von fehlerhaften Berichten und Falschdarstellungen (Fake News), wie maßlosen Übertreibungen, pseudowissenschaftlichen „Erkenntnissen“, Verschwörungstheorien oder populistischen Parolen.

Das Problem daran ist, dass Angst unser Denken einengt und uns unsicher macht. Werden Entscheidungen für die Zukunft auf der Grundlage von Angst getroffen, fehlen schlicht Optionen bei der Entscheidungsfindung. Umso wichtiger ist es, zu lernen, mit Angst umzugehen und neue Möglichkeitsräume zu erkennen.

N nicht-linear non-linearity

In den vergangenen 250 Jahren hat uns die Ökonomik mit ihren Modellen einfache Ursache-Wirkungs-Prinzipien gelehrt. Bei systemisch hochkomplexen Zusammenhängen reicht das nicht mehr aus. Hier gibt es meist mehrere Ursachen für eine Wirkung, die sich auch untereinander wechselseitig beeinflussen können. Zudem kommen häufig subjektive und emotionale Faktoren ins Spiel,



die sich nicht mittels Ursache-Wirkungs-Prinzip beschreiben lassen.

Biologische Systeme folgen grundsätzlich keiner linearen Ordnung. Dies zeigt sich beim Entstehen und Zusammenbrechen ganzer Populationen, am Verhalten von Tieren in Schwärmen oder aber auch an der Ausbreitung von Epidemien und Pandemien. In der Pflanzen- und Tierwelt ist Nicht-Linearität üblich, und ohne adaptive, systemische Strukturen würde es den Planeten und die Natur schon lange nicht mehr geben.

Bis heute denken wir nicht ausreichend in systemischen Zusammenhängen: Viele Manager glauben, Dinge mit einfacher Linearität erklären oder gar planen zu können. Wer aber nicht lernt, systemisch zu denken, wird zukünftig zunehmend falsche Entscheidungen treffen.

unbegreiflich incomprehensibility

Zukunft ist ein Emergenz-Phänomen und entsteht häufig in Widersprüchen. In den gegenwärtigen Zeiten erscheint uns vieles unlogisch, wenn nicht sogar völlig unverständlich. Auf Fragen danach, warum eine Entscheidung getroffen wurde oder wie ein bestimmtes Ereignis passieren konnte, erhalten wir nur unzureichende Antworten.

Dieser Zustand lässt sich auch nicht durch zusätzliche Informationen verändern, denn selbst durch diese können wir Verflechtungen nur bedingt besser verstehen. Der enorme Umfang an Daten, der uns heute zur Verfügung steht, überfordert unsere Fähigkeit, die Welt und ihre Zusammenhänge

„Massive Veränderungen machen es notwendig, dass wir auch die Systeme verändern, auf die wir uns Tag für Tag verlassen (müssen).“

nachzuvollziehen – geschweige denn zu erläutern. Ganz im Gegenteil: Wir sind nicht mehr in der Lage, Signal und Rauschen voneinander zu trennen.

Sinnvolle Reaktionen für bessere Entscheidungen

Die Tatsache, dass uns die aktuellen Zusammenhänge und Umstände unverständlich und unbegreiflich erscheinen, muss allerdings nicht so bleiben. Tatsächlich bedarf es aber anderer Werkzeuge und Fähigkeiten, um die Zukunft neu zu denken. Die Welt befindet sich im Umbruch. Diese massiven Veränderungen machen es notwendig, dass wir auch die Systeme verändern, auf die wir uns Tag für Tag verlassen (müssen). Wie die Grafik oben auf dieser Seite verdeutlicht, legt BANI die Basis, um Zukunft neu und positiv zu denken. Jede BANI-Komponente verweist auf sinnvolle Reaktionen, um bessere Entscheidungen treffen zu können:

- » Was **spröde oder brüchig** ist, erfordert Belastbarkeit und Resilienz.
- » Wo **Angst** herrscht, braucht es Empathie und Achtsamkeit.
- » Was **nicht-linear** ist, bedarf Kontext und Adaptivität.
- » Was **unbegreiflich** erscheint, verlangt nach Transparenz und Intuition. «



Stephan Grabmeier ist Future Designer und begleitet Organisationen bei deren strategischer Ausrichtung mit dem Schwerpunkt der Sustainability Transformation.
managementkompass@faz-institut.de
www.stephangrabmeier.de

Ansprechpartner

Sopra Steria SE
Corporate Communications
Birgit Eckmüller
Hans-Henny-Jahn-Weg 29
22085 Hamburg
Telefon: (040) 22703-0
E-Mail: birgit.eckmueller@soprasteria.com

F.A.Z.-Institut für Management-, Markt-
und Medieninformationen GmbH
Jacqueline Preußner
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main
Telefon: (069) 7591-1961
E-Mail: j.preusser@faz-institut.de