

BANI



Christian Rumpler
Partner & Berater

Brauchen wir ein neues Akronym?

Seit Jahren ist für viele von uns VUCA zu einer nahezu selbstverständlichen Bezeichnung ökonomischer, gesellschaftlicher und politischer Entwicklungen geworden. Wir haben uns an das Bewältigen von Komplexität und geringer werdender Vorhersagbarkeiten gewohnt und daraus sogar Strategien abgeleitet. ARGO-Kenner haben an dazu speziell designten Workshop-Formaten teilgenommen! Nun scheint es, dass dieses Akronym, das erstmals in den 1980er Jahren von amerikanischen Militärs formuliert wurde, ausgedient hat. Der Begriff beschreibt Aspekte, die wir mitunter schon als „normal“ erleben. Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität reichen nicht mehr aus, um das zu beschreiben, was wir in vielen Aspekten unserer Realitäten erleben.

“Something massive and potentially overwhelming is happening. All of our systems, from global webs of trade and information to the personal connections we have with our friends, families, and colleagues, all of these systems are changing, will have to change. Fundamentally.

Thoroughly. Painfully, at times. It’s something that may need a new language to describe. It’s something that will definitely require a new way of thinking to explore.”

*Jamais Cascio,
Distinguished Fellow,
Institute for the Future*

Wenn die Welt anders wird, dann braucht es auch andere Namen.

Im Erleben der Auswirkungen des Klimawandels, politischer und gesellschaftlicher Umbrüche und schließlich einer weltweiten Pandemie beschrieb der amerikanische Zukunftsforscher Jamais Cascio im Jahr 2020 ein neues Akronym – BANI. (Quelle: *Facing the Age of Chaos*)

Wie auch VUCA liefert BANI zunächst einen Bezugsrahmen, der es uns erleichtern soll, Charakteristika von Systemen einzuordnen. Mit Systemen sind an dieser Stelle Organisationen, Gesellschaften, Wertschöpfungsketten aber auch Beziehungen, Freundschaften und Individuen gemeint.

BANI: brittle – anxious – nonlinear – incomprehensible

BANI

„B“ bedeutet „brittle“ (brüchig):

Im Gegensatz zu fragilen Systemen, denen man mögliche Bruchstellen ansieht und sie entsprechend behandelt, wirken brüchige Systeme oft stark und stabil. Ohne sichtbare Vorzeichen, plötzlich und überraschend brechen sie zusammen. Die Ursachen dafür sind fehlende Puffer und kritische Abhängigkeiten. Perfekt „aus- optimierte“ Systeme sind zwar hocheffizient, allerdings haben sie keine Spiel- und Bewegungsräume mehr. Kritische Abhängigkeiten zeigen, dass das plötzliche Fehlen von elementaren Bestandteilen (z.B. Microchips) weltweit Produktionsstätten lahmlegen kann. Das Fehlen von Puffern, um Störungen von global vernetzen und interdependenten Systemen (z.B. Energie, Nahrungsmittel, medizinische Versorgung) abzufedern, führt letzten Endes dazu, dass eine Kette von Systemen durch die kleinste Irritation zu Fall gebracht werden kann. Diese Bedrohungen des „Brüchig seins“, die so plötzlich auftauchen können, erzeugen große Verunsicherung.

„A“ steht für „anxiety inducing“ (Angst-erzeugend):

Wir erleben Situationen und Herausforderungen mit dem Gefühl „was immer ich mache, ist falsch“. Egal was wir entscheiden, es könnte zum Desaster werden.

Da erscheint es besser, gar nicht zu entscheiden, was allerdings, vor allem wenn wir Führungsrollen tragen, auch keine Lösung ist. Denn Passivität würde noch mehr dazu führen, dass wir Passagier sind. Diese Angst-erzeugende Situation führt zu einem intensiv empfundenen Ausmaß an auswegloser Hilflosigkeit. Wesentliche Verstärker von Angst-erzeugenden Systemen sind Medien, fake news und der diesbezügliche Einsatz von künstlicher Intelligenz. Woran erkennen wir, was echt, bzw. richtig oder falsch ist? Auf welche Daten können wir uns verlassen, um Entscheidungen zu treffen? Werden Informationen gezielt manipuliert? Und wenn ja, wer steckt dahinter und hat welche Interessen? Wer hat hier die Kontrolle? Sind das die „anderen“ oder nur mehr Algorithmen? Wir sehen, dass all diese Fragen in Richtung „Kontrollverlust“ zeigen, was bedeutet, dass wir keine Wirkung mehr erzeugen können.

Arbeit nach klassischen Management-Methoden ad absurdum. Wenn Auswirkung und Ursache auch inhaltlich nicht zueinander passen gerät manches in das Reich des Unerklärbaren.

„I“ steht für „incromprehensible“ (unbegreifbar, unverständlich):

In unbegreifbaren Systemen stehen wir oft vor der (zumindest nach innen gerichteten) Frage: „Was um Himmels willen ist jetzt wieder passiert?“

Im Englischen würde die Frage wohl mit „What the ...?“ beginnen. Die Fragen sind Ausrufe, die Zustände beschreiben. Wir können uns vieles nicht mehr erklären. Wenn wir kurz innehalten, fallen uns aus den vergangenen Jahren sicher eine Menge an Ereignissen ein, die wir einfach nicht „auf die Reihe kriegen“.



„N“ steht für „nonlinear“ (nicht-lineär):

In nicht-linearen Systemen ist das Erkennen von Ursache und Wirkung kaum mehr möglich, da diese oft auch nicht mehr miteinander verbunden sind. Maßnahmen, die wir setzen, zeigen keine Wirkungen oder möglicherweise stark verzögert, wie wir das z.B. aus der Pandemie oder aus Maßnahmen gegen die Erderwärmung kennen. Vorhersagbarkeit scheint zur Illusion zu werden und Auswirkungen sind nicht mehr berechenbar, denn nicht-lineare Systeme sind chaotische Systeme. Oft erzeugen kleine Auslöser Wirkung von ungeahntem Ausmaß und große Anstrengungen verpuffen wirkungslos. Das führt unter Umständen auch Strategie-

Auch zusätzliche Information, die ja im Grunde unendlich verfügbar wäre, hilft nicht, es besser zu verstehen. Im Gegenteil. Aspekte, die mit „big data“ in Verbindung stehen, führen eher dazu, dass wir Lärm bzw. Rauschen von relevanten Signalen nicht mehr unterscheiden können.

Was nun?

Alles das klingt nach einem apokalyptischen Szenario, und Jamais Cascio erwähnt selbst, dass BANI zunächst ein „framework“ ist, um die Welt, in der wir leben, zu beschreiben. Wie auch bei VUCA, sind keine Lösungen im Sinne von „wenn wir dieses oder jenes tun,

wird alles wieder gut“ beinhaltet. Aber es gibt Empfehlungen, wie wir mit chaotischen Bedingungen besser umgehen können:

- **Brüchige Systeme erfordern Resilienz und Lockerheit**
- **Angst-erzeugende Systeme erfordern Achtsamkeit und Empathie**
- **Nicht-lineare Systeme erfordern Improvisation und Flexibilität**
- **Unbegreifbare Systeme erfordern Transparenz und Intuition**

Was können wir also konkret tun?

Die möglichen Antworten können wir nur für unsere eigenen Bezugssysteme finden, in denen wir leben: Wir als Individuen, in unseren Rollen als Führungskräfte, in unseren Teams oder den Organisationen, für die wir verantwortlich sind. In vielen Fällen wird es notwendig sein, dass wir unsere Rahmen des Denkens, Handelns und Fühlens verändern.



Incomprehensible

In jedem Fall ist **Leadership** und **Eigenverantwortung** gefragt! Schaffen wir für Ressourcen für **Resilienz**. Das bedeutet zunächst intensive Reflexion unserer Persönlichkeit und unserer individuellen Stärken. Resilienz befähigt uns, in belastenden Phasen dauerhaft stabil **und** beweglich zu bleiben. Das gilt sowohl für Individuen als auch Teams und Organisationen. Aber dazu braucht es Puffer! Ein bis auf den letzten Tropfen auf Effizienz getrimmtes System kann nicht resilient sein!

Lockerheit im organisationalen Kontext wird aus unserer Sicht vor allem durch eine Kultur des Lernens sowie psychologische

Sicherheit erreicht. Wenn alles chaotisch ist, dann sind Fehler vor allem ein Versuch, der nicht zum gewünschten Ergebnis geführt hat. **Achtsamkeit** ermöglicht es uns, Signale im Rauschen zu erkennen, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und in relevanten Situationen im Hier-und-Jetzt zu agieren. **Empathie**, eine Kernkompetenz der emotionalen Intelligenz, befähigt uns Emotionen und Situationen anderer besser zu verstehen und nachzuvollziehen. Das bedeutet nicht, dass wir die Situation anderer sofort verändern können, aber wir erzeugen damit ein Klima des „Ernst-genommen-werdens“, was in einem chaotischen Umfeld für ein wenig Stabilität sorgt. Setzen wir auf Mut zur **Improvisation!** Ermuntern wir Menschen, unkonventionelle Wege zu gehen und neue Lösungen auszuprobieren. Entwickeln wir die Fähigkeiten in Teams, schnell und flexibel auf

neue Erkenntnisse und Einflüsse zu reagieren und die Effekte des Handels möglichst zügig gemeinsam zu reflektieren.

Schaffen wir ein Umfeld, das von **Transparenz** und **Intuition** geprägt ist. Transparenz schafft einerseits Vertrauen und öffnet Möglichkeiten, sich über leise, fast unhörbare Signale auszutauschen. Reden wir über das, was uns seltsam vorkommt und worin wir Chancen sehen, auch und vor allem dann, wenn es uns „nur“ unser Bauchgefühl sagt.

All das erfordert von jedem einzelnen ein hohes Ausmaß an **Eigenverantwortung**.

Den positiven Umgang mit unseren Ängsten und Unsicherheiten können ausschließlich wir selbst für uns gestalten. Und wir können einander dabei unterstützen!

All diese Aspekte sind Teil der Diskussionen und Reflexionen, die sich in unseren Leadership Programmen finden:

Nach unserem Anspruch **“Training Skills, Transforming Minds”** setzen wir Impulse für Wachstum, um in einer BANI navigieren zu können!

aboard



Wir freuen uns, dass unser Office tatkräftige und engagierte Unterstützung durch **Irene Tropper** erhält. Willkommen an Bord!



Ron Thoma hat sein drittes Buch vorgestellt: In „Du bist nicht defekt“ gibt er eine sehr persönliche und gleichzeitig fundierte Antwort auf die Frage, die viele Menschen mit sich tragen „Was stimmt da nicht mit mir?“ Er zeigt an Modellen und lebendigen Beispielen, dass wir alle Ressourcen in uns haben, um wirksam, erfolgreich und erfüllt zu leben. Es geht nicht darum, Schwächen endlos zu reparieren – sondern darum, Talente zu erkennen, zu entwickeln und in reife Stärken zu verwandeln.



Unser Brainathon: Lernen, Denken, Ausprobieren



Im Sommer fand der **Brainathon**, unser Format der Lernens, Denkens, Ausprobierens für alle ARGOaut*innen, im Balancehotel Steigenberger statt. Mit Unterstützung externer Experten ging es ans Erarbeiten einer **KI Strategie für ARGO** und ins Vertiefen unserer Anwendungskompetenz und Spielräume.

Und es wären nicht die ARGOaut*innen wenn dabei nicht auch die Freude am Live-Beisammensein in unserer sehr oft remoten Arbeitswelt im Mittelpunkt gestanden wäre!



Wir mochten unsere bunte, bewegte, lebendige Webpage – aber nach 5 Jahren ist es an der Zeit an Neues zu denken!

Sie finden uns nach wie vor unter www.argo.at – mobiler, übersichtlicher und informativer, wir freuen uns auf Ihr Feedback!

Barbara Thoma

imprint
 Barbara Thoma
 ARGO Personalentwicklung GmbH
 Dresdner Straße 43/DG
 1200 Wien
 tel +43-1-369 77 00
 mail: b.thoma@argo.at



Barbara Thoma
 Managing Partner