

# VUCA und BANI – ein neuer Partytanz oder doch Managermethode?

## Was kann der Betriebsrat in einer sich verändernden Geschäftswelt tun?

Unsere Arbeitswelt ändert sich gerade radikal. Die Digitalisierung hat durch die KI-Debatte den Turbo-Gang eingelegt. Im Management kursieren viele Begriffe und Methoden, um den wachsenden Herausforderungen gerecht zu werden. Begriffe wie VUCA und BANI geistern durch die Chefetagen. Aber was versteht man darunter? Und was haben Sie als Betriebsrat damit zu tun?



Sommer, Partys, heiße Nächte? Auch wenn „VUCA und BANI“ nach schwungvollen, brasilianischen Rhythmen klingen, hinter dem Akronym (Kunstwort aus den Anfangsbuchstaben) steckt mehr, als man vermutet. Es kommt ursprünglich aus dem Militärbereich und beschreibt neuartige, sich schnell veränderte Zustände in Kriegsgebieten. Es setzt sich zusammen aus den Wörtern volatility, uncertainty, complexity und ambiguity – übersetzt Volatilität (Schwankungen, Unstetigkeit), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (Mehrdeutigkeit). Entstanden ist der Begriff in den 1990er-Jahren in der US-Army. Dort wurde der Begriff in einem Militär-College angewendet, um die Veränderungen nach dem Ende des Kalten Krieges zu beschreiben. In unserer Zeit der Digitalisierung, Transformation, KI-Einführung und Deglobalisierung ist der Begriff längst in den Führungsetagen der Unternehmen gelandet. Verständlich, denn die vier Begriffe passen in unsere heutige Arbeitswelt und prägen derzeit unser tägliches Arbeitsleben. Die Märkte und Unternehmen müssen sich spontan an die Gegebenheiten anpassen und von langfristiger Planung auf kurzfristige Reaktionsfähigkeit umsteigen. Und was haben Sie als Betriebsrat mit der sogenannten VUCA-Welt zu tun?

# V



Volatility/  
Unstetigkeit

- Hohe Geschwindigkeit, Intensität und Instabilität von Prozessen.
- Viele dynamische Aspekte sind betroffen
- Schwankungsbreiten können sehr groß werden
- Große Veränderungen der Variablen sind möglich

# U



Uncertainty /  
Unsicherheit

- Unbekanntheit und Unvorhersagbarkeit zukünftiger Ereignisse
- Neues entsteht scheinbar aus dem Nichts
- Viele Szenarien sind möglich, die Effekte des eigenen Handelns sind unklar

# C



Complexity /  
Komplexität

- Viele und verschiedene Arten von Systemen
- Es gibt unzählige Aspekte, Elemente und Ebenen
- Elemente sind hochgradig vernetzt
- Abgrenzung kaum möglich, Ursache und Wirkung nicht eindeutig

# A



Ambiguity /  
Mehrdeutigkeit

- Situationen können unterschiedlich bewertet oder beschrieben werden
- Keine einfache Erklärung mehr möglich
- Unterschiedliche Beobachter beschreiben die Situation deutlich unterschiedlich

© ifb gmbH & Co.KG

## VUCA - Bedeutung für die Unternehmenspraxis

Allein beim ersten Wort „volatility“ kommen nicht nur Unternehmer ins Schwitzen. Ein sich radikal veränderter Markt bedeutet eine schnelle dynamische Anpassung der Produkte, Prozesse und unter Umständen der kompletten Rahmenbedingungen. Das erleben wir durch Energiekrise, Umstellung der Motorisierung auf Elektroantrieb, ausfallende Lieferketten oder gar Rohstoffengpässe hautnah in vielen Branchen. Aber auch die Pandemie hat z.B. vom Gesundheitswesen große Veränderungen und ein hohes Maß an Geschwindigkeit gefordert. Mit diesen äußeren Faktoren beginnt die Unsicherheit und Unvorhersagbarkeit – also uncertainty. Denken wir nur an ChatGPT, die KI, die sich plötzlich in unser Arbeitsleben drängt, ohne großartig geplant gewesen zu sein. Wann und wie sich Märkte verändern bzw. entwickeln, ist schwer vorherzusagen. Keiner kann genau sagen, wie die Entwicklung unserer Arbeitswelt in der Zukunft stattfindet. Diese vielen neuen Faktoren und auch entstehende Systeme bringen eine hohe Komplexität in unser Handeln und unsere Planung - complexity. Alles ist vernetzt und Abgrenzungen sind kaum noch möglich. Dazu sind viele Arbeitnehmer beruflich kaum darauf vorbereitet. Der Überblick sowie die Voraussicht werden zunehmend schwierig. Allrounder sind jetzt gefragt, da diese verschiedenen Rollen einnehmen und schnell auf Trends reagieren können. Aber diese Kompetenzen müssen Unternehmen erst einmal finden. Die Steuerung ins Ungewisse beginnt und kann aufgrund mangelnder Erfahrung und Vergleiche aus der Vergangenheit oft mehrdeutig ausgelegt werden – ambiguity. Manager haben oft unterschiedliche Strategien, sogar im selben Unternehmen oder entscheiden aus Unsicherheit erstmal gar nichts. Das wiederum wirkt sich in hohem Maße auf die Belegschaft, die Beschäftigungssicherung und die Gesundheit der Mitarbeiter aus.

## Neuestes Modell nach VUCA = BANI

Um im digitalen Zeitalter erfolgreich zu sein, hat man den Nachfolger von VUCA entwickelt: das BANI-Modell. Dieses Akronym steht für brüchig (brittle), ängstlich (anxious), nicht linear (non-linear) und unverständlich (incomprehensible), was jeweils auf Herausforderungen hinweist, die moderne Organisationen bewältigen müssen. „Brüchig“ bedeutet, dass ein System von außen stark erscheinen kann, aber innerlich inflexibel und brüchig ist, was zu hohen Mitarbeiterfluktuationen führen kann. „Ängstlich“ beschreibt die Tatsache, dass die heutige Welt sehr chaotisch ist, was zu einer Angst vor Fehlern und zögerlichem Verhalten bei Führungskräften führen kann. „Nicht linear“ weist darauf hin, dass die heutige Welt sehr unsicher ist, und dass agile Projektmanagementtechniken notwendig sind, um den Herausforderungen zu begegnen. Schließlich bezieht sich „unverständlich“ darauf, dass es uns schwerfällt, die unendliche Menge an verfügbaren Informationen und Daten in einen geeigneten Kontext zu bringen. Eine ähnliche, aber fast bessere Beschreibung unserer derzeitigen Arbeitssituation.

## Welche Kompetenzen sind in der VUCA-Welt entscheidend?

### 1. Verständnis zur Veränderung auf allen Ebenen:

Um auf Veränderungen am Markt zu reagieren, ist es wichtig, seine Ziele und Strategien dynamisch neu auszurichten. Für diese Anpassungen muss ein grundlegendes Verständnis im Unternehmen geschaffen werden. Sowohl Führung, Projektmanager als auch Mitarbeiter müssen bereit sein, sich kontinuierlich den Veränderungen anzupassen und neue Wege zu gehen, um erfolgreich zu sein.

### 2. Mut und Fehlerkultur

Mitarbeiter und Führungskräfte dürfen auch mal Fehler machen – gerade in der Zeit neuer Techniken und Systeme. Um eine positive Fehlerkultur zu schaffen, müssen sich Mitarbeiter sicher fühlen, Fehler zu melden. Ohne negative Konsequenzen! Auch Führungskräfte sollten ihre eigenen Fehler zugeben, daraus lernen und als positives Beispiel so eine offene Fehlerkultur fördern.

### 3. Empathie und menschenbezogene Führung

Dynamische und schnelle Prozesse sowie Veränderungen führen zu Stress und Überlastung. Eine empathische und menschenbezogene Führungskraft ist in der Lage, die Situation der Mitarbeiter zu erkennen, ihre Bedürfnisse und Emotionen zu verstehen und darauf angemessen zu reagieren.

### 4. Orientierung schaffen

Mitarbeiter brauchen die nötige Orientierung, um zielgerichtet arbeiten zu können. Zieht die Führung nicht an einem Strang oder weichen die Visionen, Ziele und Vorstellungen voneinander ab, stocken die Prozesse und Abstimmungen. Mitarbeiter verlieren den Fokus und sind demotiviert. Auch das wirkt sich auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit aus.

### 5. Offene Lernkultur

Lernen muss unterstützt werden. Die Zeit der Weiterbildung und des täglichen Lernens müssen in die Arbeitszeiten eingerechnet werden, denn sich den Herausforderungen neuer Software, neuen Prozessen oder gar erweiterten Aufgaben zu stellen, kostet Zeit. Zusätzliche Zeit fürs Lernen zu den normalen Arbeitszeiten ist weder für die Gesundheit noch für ein nachhaltiges Lernen förderlich.

## Was können Sie als Betriebsrat in einer VUCA-Welt tun?

Prüfen Sie als Betriebsrat, ob Ihre Branche oder einzelne Abteilungen von VUCA betroffen sind. Wenn ja, gilt es genauer hinzuschauen.

- Was hat Ihr Arbeitgeber in die Wege geleitet, um den Faktoren von VUCA zu begegnen?
- Gibt es Unsicherheiten im Unternehmen?
- Hapert es bei den Prozessen?
- Ist das Fortbestehen Ihres Unternehmens oder einzelne Arbeitsplätze oder Personen-Gruppen gefährdet?
- Wie fühlen sich die Mitarbeiter?

Abhilfe schaffen Sie als Betriebsratsgremium mit gezielten Mitarbeiterbefragungen. Abteilungsversammlungen können Missstände, aber auch Ideen und neue Lösungsansätze zu Tage fördern. In den Monatsgesprächen mit dem Arbeitgeber gehören diese Veränderungen, Unsicherheiten, Planungsschwierigkeiten und Marktschwankungen auf den Tisch, damit Sie gemeinsam die Interessen der Mitarbeiter in dieser VUCA-Welt im Blick haben. Es nicht zu tun, könnte in naher Zukunft zu Entlassungen oder schlimmstenfalls zur Insolvenz Ihres Unternehmens führen.

**Fazit:** Haben Sie den Mut, als Betriebsrat mit Ideen und Lösungsvorschlägen voranzugehen. Gemeinsam mit dem Arbeitsgeber schaffen Sie die Herausforderungen dieser Zeit und es ist sicher noch Platz für eine fröhliche Betriebsfeier mit schwungvollen brasilianischen Klängen – Waka, Waka (Lied von Shakira)! (sw)

## Unser Tipp für Ihre Weiterbildung: Das ifb Online-Symposium

**Betriebsräte im Dialog  
zur Künstlichen Intelligenz  
ifb Online-Symposium  
Digitalen Wandel mitgestalten**

**29. November 2023**



**ifb Symposium**  
aktuell vielfältig interaktiv

> [Jetzt anmelden](#)

### Kontakt zur Redaktion

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Wenden Sie sich gerne direkt an unsere Redaktion. Wir freuen uns über konstruktives Feedback!  
redaktion-dbr@ifb.de