

Warum die VUCA-Welt nicht mehr reicht

Von VUCA zu BANI

Ein Denkimpuls zur Orientierung in der BANI-Welt

Michael Achermann · achermann.ch

Einordnung

VUCA hat geholfen, eine Welt zu beschreiben, die komplexer und dynamischer wurde. Heute erklärt es vieles – hilft jedoch immer weniger beim Entscheiden.

Denn was Organisationen heute herausfordert, ist nicht nur Komplexität. Es ist Überforderung, emotionaler Druck und fehlende Orientierung.

Warum VUCA nicht mehr genügt

Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit halfen, Märkte und Entwicklungen zu analysieren. Doch die Realität hat sich weitergedreht. Handelskonflikte, Pandemie, Krieg, technologische Disruption und Klimakrise wirken nicht nur rational – sie wirken emotional, systemisch und oft abrupt.

VUCA benennt Dynamik. Es beschreibt jedoch kaum, wie sich Führung heute anfühlt.

BANI beschreibt keine neue Welt

BANI beschreibt, wie sich Arbeit, Führung und Organisation heute anfühlen.

Nicht volatil, sondern brüchig – was heute stabil wirkt, kann morgen zerfallen.

Nicht unsicher, sondern ängstlich – der Wunsch nach Kontrolle wächst, während sie real abnimmt.

Nicht komplex, sondern nichtlinear – kleine Veränderungen können ganze Systeme aus dem Gleichgewicht bringen.

Nicht mehrdeutig, sondern oft unverständlich – nicht alles lässt sich erklären, aber vieles muss dennoch gehandhabt werden.

Das verändert nicht die Theorie – sondern die Anforderungen an Führung.

Führung heute

Wenn Erklärungen nicht mehr tragen, braucht es keine neuen Modelle. Sondern Klarheit, Zumutbarkeit und Entscheidungen unter Unsicherheit.

Führung bedeutet heute, Sinn und Richtung zu geben, auch wenn der Weg unklar bleibt. Psychologische Sicherheit wird zur Voraussetzung für Lernen, Verantwortung und Innovation.

Organisationen müssen nicht alles wissen. Aber sie müssen besser mit dem Ungewissen umgehen.

Orientierung in der BANI-Welt

Planbarkeit sinkt, Anpassungsfähigkeit steigt. Geschäftsmodelle werden fragiler.
Zentrale Steuerung stösst an Grenzen.

Verantwortung verlagert sich. Entscheidungsräume werden dezentraler. Vertrauen und Transparenz werden zur Grundlage handlungsfähiger Organisationen.

„BANI zerlegt Strukturen – Kultur hält handlungsfähig.“

Michael Achermann