

## Die neue Arbeitswelt verstehen – handlungsfähig bleiben

### Wenn es nicht mehr köchelt, sondern kocht

Wie geht es Ihnen, Ihren Teams und Organisationen in Zeiten wie diesen? Kennen Sie das Gefühl der Erschöpfung, Ratlosigkeit, Aggression oder auch hektischer Betriebsamkeit ohne Ziel? So, als ob es kein Morgen gäbe? Oder auch, dass die Dinge einfach irgendwie keinen Sinn machen und die Planbarkeit von Ergebnissen schwierig wird und scheinbar der Zufall regiert? Auf der Suche nach einer Erklärung bin ich auf den neuen Denkrahmen von Jamais Cascio gestoßen.

### BANI als neues Sensemaking-Modell nach VUCA

Jamais Cascio (einer der Top 100 Vordenker für Zukunftsfragen) erklärt in seinem Modell, das VUCA als Denkrahmen nicht mehr ausreicht. Und es klingt schlüssig: Die Digitalisierung hat uns in fast allen Lebens- und Wirtschaftsbereichen voll erwischt und wurde durch die Covid-19-Pandemie noch einmal befeuert. Der Klimawandel ist sicht- und spürbar, die Fragilität der global vernetzten Wertschöpfungsketten wurde durch Lockdowns in Fabriken und Häfen von China unter Beweis gestellt, Monokulturen, Raubbau, Arbeitskräftemangel, gesundheitliche und gesellschaftliche Verwerfungen. Resignation, Erschöpfung, Aggression oder hektischer Aktivismus, Produktivitätswahn und Agilität um jeden Preis. All das ist Realität. Da ist nichts mehr unsicher oder mehrdeutig – sondern bedrohlich und sehr präsent.

Menschen haben Geschichten erfunden, um Dingen ihren Schrecken zu nehmen und damit handlungsfähig zu werden. Allein deshalb macht es Sinn, sich mit diesem neuen Sensemaking-Modell auseinanderzusetzen. Was heißt nun eigentlich BANI, was ist so anders und was bedeutet das für Menschen, Organisationen, Teams?

### B:rittle: Wenn alles zusammenkracht

B steht für B:rüchig. Ein System, das brüchig ist, täuscht lange Zeit vor, belastbar zu sein, obwohl es schon länger ächzt. Globale Wertschöpfungsketten, Monokulturen, Massentierhaltung, Raubbau, Überfischung der Meere, Ausbeutung von Arbeitskräften in Billiglohnländern, Kinderarbeit, Immobilienspekulationen: Gier, Effizienz um jeden Preis, Geiz-ist-Geil-Mentalität. Die Systeme brechen zusammen, sobald es zu einem einzigen Ausfall oder Fehler im Gesamtsystem kommt: Brandkatastrophen in überfüllten Massenquartieren von Näherinnen, Lockdown in chinesischen Fabriken und Häfen sorgen für den Ausfall von Materiallieferungen und fehlenden Produkten. Schädlinge, Dürre, Überschwemmungen killen Monokulturen. Knappe Personalressourcen, Machtkämpfe und Narzissmus in Führungsetagen schüren Aggression. Und wenn das System brüchig wird, dann kracht es zusammen. Nicht leise und schleichend. Sondern ganz plötzlich mit Riesenknaall. Und es macht uns besorgt, all das zu beobachten. Daher auch A für Ängstlich, besorgt.

### **A:nxios (ängstlich, besorgt): Wenn uns die Nachrichten erschrecken**

Die Beobachtung dieser Ereignisse, die um uns herum passieren, machen – wen wundert's – ängstlich, besorgt, panisch und depressiv. Eine Haltung des Nicht-Entscheidens, Zuwartens, ein Verpassen von Möglichkeiten entsteht, ein Herumdiskutieren und Warten bis die Welt wieder so wird, wie sie einmal war. Wir warten, bis die Dinge sich von selbst erledigen, die Veränderung oder Katastrophe an uns vorüberzieht, das Projekt sich wieder mal als Schwachsinn herausstellt. Hat ja eh keinen Sinn mehr. Es gibt tausend Gründe etwas nicht zu tun. Oder auch die Anstrengungen zu verdoppeln. Und damit geraten vielleicht Menschen, die hart gearbeitet haben und geglaubt haben, die Dinge unter Kontrolle zu haben in eine Negativspirale, weil sich die Arbeit nicht auszahlt. Aber es liegt nicht an ihnen, wenn sich die gewünschten Ergebnisse nicht einstellen. Es liegt daran, dass Ursache und Wirkung nicht mehr linear zusammenhängen.

### **N:on linear und I:ncomprehensible: Wenn Ursache und Wirkung exponentiell und schwer verständlich sind**

Die Zusammenhänge zwischen Ursache und Wirkung sind schwierig herstellbar, wenn die Ereignisse zeitverzögert einsetzen oder scheinbar kleine Ursachen eine enorme Wirkung haben. Aus der Systemtheorie kennt man das Beispiel, das ein Flügelschlag eines Schmetterlings in Asien einen Wirbelsturm in den USA auslösen kann. Das exponentielle Wachstum ist ein Phänomen dieser Nicht-Linearität. Der Versuch, die Kurve abzuflachen, wie wir sie in den Schlagzeilen des letzten Jahres immer wieder gehört haben, ist ein Versuch gegen diese Nicht-Linearität. Die Auswirkungen des Klimawandels mit Hitze und Wassermassen, Trockenheit und Veränderung der Pflanzenwelt ist ein Ergebnis der CO2 Emissionen seit den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts. Selbst wenn wir jetzt alles richtig machen – die Wirkung wird nachhallen bis in die nächste Generation. Das ist natürlich erstens schwer nachvollziehbar und zweitens tut sich damit eine gewisse Hoffnungslosigkeit auf: wozu noch was verändern, wenn wir ohnehin kurzfristig nichts bewegen können.

Die Sache bleibt dennoch I:ncomprehensible, also unverständlich. Angeheizt durch eine Informationsflut, fake news, Verschwörungstheorien, selektives Suchen und posten von News in allen sozialen Medien. Also den Versuch, seine eigenen Wirkungszusammenhänge zu basteln, um die eigene Sicht auf die Welt wieder unter Kontrolle zu bringen. Wäre da nicht diese Sch....angst.

### **Gibt es noch Hoffnung?**

Was heißt das nun für Menschen, Teams und Organisationen? Was bringt es schon, wenn wir im Team versuchen, neue Lösungen zu entwickeln, auf eine wertschätzende Art und Weise zusammenarbeiten, Pausen zum Spinnen und Spazieren und Meditieren machen, lachen, Spaß haben. Wer weiß – vielleicht doch, wenn wir den Kontext genauer betrachten. Vielleicht ist es im ersten nur ein kleines Samenkorn, in dem sich die Arbeitsqualität und der Output in diesem

Team verbessert. Vielleicht lassen sich dann andere irgendwann davon anstecken und im Untergrund wachsen neue Triebe. Wie auch immer: Die Vernetzung untereinander stärkt die Belastbarkeit. Das Team entwickelt eine neue Kultur der Achtsamkeit und Gelassenheit, die Spielregeln, mit denen gearbeitet wird, sind klar und für alle verständlich. Für das Unternehmen werden neue Produkte und Geschäftsideen entwickelt, es kann sich breiter aufstellen und wird damit weniger brüchig. Das Gefühl, etwas gestalten zu können stärkt das Vertrauen noch weiter. Und damit entsteht vielleicht für einige auch das Bewusstsein, etwas bewegt zu haben, um die Welt ein kleines Stückchen besser zu machen. Und wer weiß – wenn mehr Menschen über den Tellerrand blicken, miteinander reden, autonom von Fake news handeln, mehr über die Welt wissen wollen. Vielleicht wird dann die Welt tatsächlich ein kleines Stück besser. Und in 20 Jahren ist auch BANI ein Auslaufmodell, weil sich viele Menschen mit den neuen Techniken vertraut gemacht haben und sorgsam mit allen Ressourcen umgehen. Man wird ja wohl noch träumen dürfen...

### **Resilienz, Agilität, Offenheit, Transparenz – alles hat seinen Sinn**

Mit dem Sensemaking Modell machen plötzlich auch die Modewörter des Change Management wieder Sinn: Der Umgang mit brüchigen Systemen verlangt nach Resilienz, Diversität, Vernetzung. Die Last teilen und Ressourcen ausfallssicher gestalten. Das gilt für Menschen wie für Organisationen. Ängste und Sorgen brauchen Achtsamkeit, Leerläufe, gute Gespräche. Das kann eine gute Teamkultur oder auch ein Coach sein, der die Angst benennen und aus der Starre hilft. Nicht-lineare Systeme müssen in einen Kontext gestellt und die Ursache – Wirkungszusammenhänge aus der Distanz betrachtet werden. Systemisches Denken hilft hier weiter. Rollenbewusstsein, Aufstellungsarbeit, Szenarien entwickeln und adaptiv in Schleifen – also agil – neues entwickeln, probieren, Ergebnisse checken und weitergehen. Und das funktioniert am besten in einer Welt, in der Unklares klar benannt wird: Wenn die Spielregeln, Werte, Verhaltensweisen des einzelnen, der Teams und Organisation bekannt sind und man sich aufeinander verlassen kann. Wenn klar formuliert werden kann, wohin die Reise gehen könnte. Und wenn es nur eine erste Etappe in der Veränderung ist, in der experimentiert, diskutiert und aus den ersten Erfolgen oder auch Fehlern gelernt werden kann. Es macht einfach Sinn, Neues auszuprobieren – und dabei immer im Blick zu haben: es geht um nachhaltigen und nicht um kurzfristigen Erfolg.

Literaturtipps:

Facing the age of chaos, Jamais Cascio

<https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>

Stephan Grabmeier: Future Business Kompass, Murmann, Haufe 2019