Flexibel bleiben in einer chaotischen Welt

Was gestern noch stabil schien, wirkt heute brüchig und unberechenbar. Unsicherheit ist nicht nur ein abstraktes Konzept – sie wirkt sich direkt auf Psyche und Lernen aus. In der Schweiz leiden 16,5 % der Bevölkerung unter Angst, bei den 15- bis 24-Jährigen sind es sogar 33,5 %. Das Akronym BANI, das unsere komplexe Geschäftswelt beschreibt, wird so auch in der Weiterbildung immer wichtiger. Etwa bei Pascal Stocker von der HWZ.

Bild stock.adobe.com/fizkes

Die Arbeitswelt ist vermehrt von Unsicherheiten, Angst und Widersprüchen geprägt.

Interview
Mark Gasser

Pascal Stocker, das Akronym VUCA (Englisch: volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) aus den 1980er Jahren wurde 2020 durch einen Begriff abgelöst, der die noch komplexere Gegenwart erklären will: BANI – die Welt ist brüchig, ängstlich, nicht linear und sogar unbegreiflich (brittle, anxious, nonlinear, incomprehensible). Ist das BANI-Konzept relevant für Zürcher KMU?

Pascal Stocker: Für viele KMU wird damit in Worte gefasst, was sie täglich erleben. Der Wirtschaftsraum Zürich ist besonders dynamisch und daher sind Zürcher KMU von den BANI-Phänomenen unmittelbar betroffen.
Die praktische Relevanz entsteht jedoch erst, wenn sich die Unternehmerinnen und Unternehmer fragen: Was bedeutet das konkret für mein Unternehmen? Welche Massnahmen muss ich jetzt ergreifen? BANI ist dann wertvoll, wenn es zu konkreten Handlungen führt.

Welche Aspekte von BANI erleben KMU im Kanton Zürich aktuell denn am stärksten?

Pascal Stocker ist Leiter Center for Entrepreneurial Management an der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ.

Stocker: Die Brüchigkeit scheint mir derzeit besonders spürbar. Im Baugewerbe zeigt sich das exemplarisch: Bewährtes erweist sich plötzlich als fragil. Materialengpässe, Preisschwankungen und Fachkräftemangel können etablierte Strukturen schnell ins Wanken bringen. Was gestern sicher schien, kann heute bereits überholt sein. Aber es geht noch tiefer: Die gesamte Art der Projektplanung und Zusammen-arbeit hat sich verändert. Bewährte Prozesse funktionieren nicht mehr reibungslos.

Ist BANI mehr ein theoretisches Reflexionsmodell – oder kann es KMU tatsächlich in ihrer täglichen Unternehmenspraxis unterstützen?

Stocker: BANI ist primär ein Reflexionsrahmen, kein operatives Tool. Als gedanklicher Bezugsrahmen kann es jedoch helfen, die richtigen strategischen Fragen zu stellen. In Workshops kann es wertvoll sein, um die eigene Situation zu analysieren und konkrete Handlungsansätze zu entwickeln: Wie müssen wir uns organisatorisch aufstellen? Welche Unternehmenskultur brauchen wir? Wie passen wir unsere Strategie an?

Welche Grenzen sehen Sie bei der Anwendung auf kleine KMU?

Stocker: Die zentrale Herausforderung für kleinere, oft familiengeführte Unternehmen ist Zeitmangel. Im Tagesgeschäft gefangen, fehlt oft der Raum für strategische Fragen: Wohin entwickelt sich unser Markt? Was bedeuten die Veränderungen für uns? Welches Geschäftsmodell sollen wir verfolgen? Hinzu kommt: Kleinere Unternehmen verfügen eher weniger über bestimmte Ressourcen für Strategieentwicklung oder etablierte Methoden für den Umgang mit Komplexität. BANI kann hier als Denkanstoss dienen, ersetzt aber nicht die konkrete Umsetzungsarbeit.

Gibt es Branchenunterschiede in Zürich bei der Betroffenheit von BANI-Dynamiken?

Stocker: Definitiv. Die Tech-Branche erlebt vor allem die Nicht-Linearität; kleine technologische Durchbrüche können ggf. ganze Märkte über Nacht verändern. Der Bausektor kämpft, wie erwähnt, mit ausgeprägter Brüchigkeit. Dienstleistungsunternehmen spüren besonders die Unverständlichkeit: Kundenerwartungen ändern sich rasant, die digitale Transformation überfordert viele, und gerade bei Wissensarbeitern sorgt die künstliche Intelligenz für fundamentale Verunsicherung.
Der branchenübergreifende Austausch ist zwar wichtig. Doch in erster Linie gilt es, das Potenzial der eigenen Mitarbeitenden zu aktivieren. Die Mitarbeitenden kennen die täglichen Herausforderungen am besten und haben oft die kreativsten Lösungsansätze.

Sehen Sie Anzeichen, dass KMU hierarchische Strukturen bereits abbauen oder agilere Entscheidungsprozesse einführen?

Stocker: Besonders in wissensintensiven Branchen sehe ich Unternehmen, die erfolgreich mit selbstorganisierenden Teams arbeiten, Hierarchiestufen abbauen oder vermehrt auf Prototyping setzen. Diese Ansätze ermöglichen schnellere Reaktionszeiten und mehr Innovation von unten.
Allerdings beobachte ich auch eine problematische Tendenz: Manche Unternehmen führen agile Metho-

den ein, weil es gerade «trendy» ist – ohne zu prüfen, ob das zu ihrer Kultur und ihrem Geschäftsmodell passt. Ein traditionsreicher Produktionsbetrieb mit klaren Prozessanforderungen braucht andere Strukturen als ein kreatives Start-up. Die Kunst liegt darin, die richtigen Elemente für das eigene Unternehmen zu finden, nicht blind Trends zu folgen.

Welche neuen Führungsqualitäten sind in Zürcher KMU besonders gefragt, um mit BANI-Realitäten umzugehen?
Stocker: Die BANI-Welt verlangt erweiterte Führungskompetenzen. Gefragt sind insbesondere die Fähigkeiten, mit Widersprüchen und Unklarheiten produktiv umzugehen, flexibel zwischen verschiedenen Führungsstilen wechseln zu können, die eigene Resilienz und die des Teams zu fördern und digitale Kompetenz mit menschlicher Empathie zu vereinen.
Entscheidend ist der vernünftige Einsatz: moderne Ansätze wie agile Führung kombiniert mit bewährten Vorgehensweisen und Tugenden wie Verlässlichkeit und klarer Kommunikation. Auch «alte» Ansätze haben nicht ausgedient, sondern sind je nach Situation sogar zu bevorzugen. Es braucht sowohl ein tiefes Verständnis für die heutige komplexe Welt als auch praktische Werkzeuge für den Alltag. Führungskräfte müssen heute Navigator, Coach, Krisenmanager und vieles mehr sein – und dabei auch noch sie selbst bleiben. Ein hoher Anspruch.

Können KMU ihre Mitarbeitenden aktiv in die Anpassung an BANI-Bedingungen einbeziehen?
Absolut – das ist sogar essenziell! Die Einbindung der Mitarbeitenden ist aus mehreren Gründen unverzichtbar: Psychologisch stärkt es die Akzeptanz von Veränderungen und reduziert Ängste. Kulturell fördert es Zusammenhalt und gemeinsame Verantwortung. Und praktisch erschliesst es das enorme Wissens- und Kreativitätspotenzial der Mitarbeitenden und somit des ganzen Unternehmens.
Konkret bedeutet das: Strategieentwicklung im Dialog statt im stillen Kämmerlein. Gemeinsame Workshops zum Umgang mit Unsicherheit. Offene Gespräche über Ängste und Herausforderungen. Die Mitarbeitenden in die Lösungsfindung einbeziehen. Sie kennen die operativen Hürden am besten. Resilienztraining nicht nur für Führungskräfte, sondern für alle. Die Mitarbeitenden sind der Schlüssel zur Lösung!

Angst («Anxiousness») ist im BANI-Konzept zentral. Wie können KMU mit dieser Unsicherheit umgehen?
Stocker: Der Schlüssel liegt in ehrlicher, transparenter Kommunikation und wertschätzendem, menschlichem Umgang. Erfolgreiche KMU schaffen eine vertrauensvolle, offene Unternehmenskultur, in der auch Ängste offen angesprochen werden dürfen. Konkret bedeutet das: regelmässiger Austausch, klare Kommunikation über die Unternehmenssituation, gemeinsame Entwicklung von Lösungsansätzen.

Gibt es Beispiele aus Zürcher Unternehmen, die Resilienz («Belastbarkeit und Lockerheit») erfolgreich aufgebaut haben?
Stocker: Gerade während der Coronapandemie zeigten sich Zürcher KMU mit beeindruckender Resilienz. Ein Gastrobetrieb entwickelte innerhalb weniger Tage ein Lieferkonzept und erschloss neue Kundensegmente. Ein Veranstaltungstechniker pivotierte zu Videokonferenzlösungen. Ein traditioneller Detailhändler baute erfolgreich einen Online-Shop auf. Solche Unternehmen verbindet: Sie hatten bereits vor der Krise in flexible Strukturen und die Weiterbildung ihrer Teams investiert. Sie pflegten enge Kundebeziehungen und konnten schnell auf veränderte Bedürfnisse reagieren. Resilienz entsteht nicht über Nacht; sie wird langfristig aufgebaut, womit wir wieder bei der Unternehmenskultur landen.

«Gerade im Zeitalter der künstlichen Intelligenz wird Intuition zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal.»

Pascal Stocker
Dozent und Leiter Center for Entrepreneurial Management, HWZ

Welche Seminare bieten Sie mit Bezug auf «BANI» an der HWZ an?
Stocker: An der HWZ bieten wir verschiedene Programme an, die Führungskräfte für die BANI-Welt rüsten. Den «CAS Business Management & Leadership» habe ich speziell für diese neuen Herausforderungen konzipiert – er vermittelt gezielt Führungskompetenzen und praktische Werkzeuge für den Umgang mit Komplexität und Unsicherheit.
Der «CAS Verwaltungsrat», den ich kürzlich mit meinem Kollegen Max Meister lanciert habe, fokussiert moderne Verwaltungsratstätigkeit in KMU und Familienunternehmen – gerade im BANI-Kontext.

Vermitteln Sie auch «intuitive Entscheidungsfindung»? Das wird ja heute immer wichtiger…
Stocker: Absolut. Gerade im Zeitalter der künstlichen Intelligenz wird Intuition zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal. Nicht alles lässt sich in Daten fassen oder analysieren. Das «Bauchgefühl» – basierend auf Erfahrung und implizitem Wissen – bleibt in komplexen Entscheidungssituationen unerlässlich. Wir trainieren die Balance: Wo hilft Datenanalyse, wo ist Intuition gefragt? Wie kombiniere ich beides optimal? Gerade in KMU, wo nicht für alles umfassende Daten vorliegen, ist diese Kompetenz entscheidend.

Welche Ansätze die Sie vermitteln, helfen KMU konkret, auf chaotische Situationen zu reagieren?
Stocker: Wir vermitteln verschiedene praxiserprobte Ansätze: Der Effectuation-Ansatz lehrt, mit vorhandenen Mitteln zu starten, statt auf perfekte Bedingungen zu warten. Design Thinking hilft, kundenzentrierte Lösungen zu entwickeln. Die Blue-Ocean-Strategie erschliesst neue Markträume. Lean Innovation ermöglicht schnelles, kostengünstiges Testen von Ideen.
Aber alle diese Methoden funktionieren nur auf dem Fundament einer vertrauensvollen, offenen Unternehmenskultur. Ohne psychologische Sicherheit, ohne Raum für Experimente und Fehler, verpuffen die besten Methoden. Kultur zuerst, dann folgt der Rest!

BANI-WELT: BRITTLE, ANXIOUS, NONLINEAR, INCOMPREHENSIBLE

Führen in einem unsicheren, brüchigen, ängstlichen Unternehmensumfeld

Weder das Denkkonzept VUCA noch BANI liefern fertige Anleitungen zum Handeln. Eine bewusste Auseinandersetzung mit den Botschaften, die sie transportieren, und Selbstreflexion können aber einen Nutzen für Organisationen bringen, wenn die daraus gezogenen Schlussfolgerungen konsequent umgesetzt werden. Folgende Handlungsempfehlungen von Pascal Stocker lassen sich basierend auf unseren Erfahrungen aus der unternehmerischen Praxis ableiten, um die Herausforderungen der VUCA- und BANI-Welt anzugehen:

- Seien Sie ehrlich zu Menschen und gleichzeitig optimistisch in Bezug auf die Möglichkeiten.
- Binden Sie Menschen so weit wie möglich ein, um Entscheidungen zu treffen, die getroffen werden können.
- Entwickeln Sie die Fähigkeit, entschlossen zu handeln und gleichzeitig flexibel genug zu sein, um den Kurs zu ändern, wenn neue Erkenntnisse vorliegen.
- Machen Sie keine Versprechungen, die Sie nicht halten können.
- Erkennen Sie an, dass Sie über eine Fülle von Fachwissen, Intelligenz, Fähigkeiten und Ressourcen in Ihrem Unternehmen verfügen, um die bevorstehenden Herausforderungen zu meistern, und gehen Sie wertschätzend damit um.