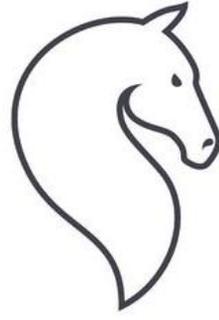


DISRUPTION + CHAOS -  
WAS HEIßT DAS FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE?

Consulting & Training Roßwaag



HR

HEIDELBERGER  
DR. RICHTER

# AGENDA

- Einleitende Worte
- Begriffsklärungen | Einordnung des Themas
- Erklärungsmodelle
  - Taylorwanne | VUCA-Welt | BANI-Welt
- Conclusio für HR
- Employee Experience (EE)
  - Quo vadis HR?
  - Was hat BANI mit der EE zu tun? | Die RAAT-Formel
- Abschließende Worte

# EINLEITENDE WORTE

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und Sprachästhetik wird in dieser Präsentation ausschließlich die männliche Schreibweise verwendet. Selbstverständlich sollen sich alle Menschen gleichermaßen wertgeschätzt, beachtet und angesprochen fühlen.

Vielfalt ist keine Ansichtssache, sondern ein Naturgesetz!



# EINLEITENDE WORTE

Seit gefühlt zweieinhalb Jahren leben wir in einer einzigen Disruption:

Die Pandemie hat uns gnadenlos an unsere Grenzen gebracht. Wirtschaftssysteme geraten ins Wanken und es entstehen immer mehr Konflikte und Krisenherde. Die Welt steht Kopf - es herrscht Konfusion. Wir merken, dass unsere alten Systeme und Verhaltensweisen nicht mehr greifen. Gleichzeitig werfen die Geschehnisse immer mehr Fragen nach Sinn und Nachhaltigkeit unseres Tuns auf. Das betrifft das private wie das geschäftliche Leben gleichermaßen. Plötzlich scheitern wir in Bereichen, die wir vorher überhaupt nicht als problematisch identifiziert haben.

Es scheint so, als wäre nichts mehr wie es war und das ist in der Tat der Zustand, in dem wir uns weltweit befinden. Diese Erkenntnis schürt Angst und ein Gefühl der Machtlosigkeit.

Die nachfolgende Präsentation soll – zumindest im Ansatz – etwas Licht ins Dunkel bringen und versteht sich als Denkanstoß. Unter Zuhilfenahme einiger Modelle soll diese aus den Fugen geratene Welt etwas begreifbarer gemacht werden.

Sie fokussiert dabei den Bereich HR und fragt: Was ist passiert und wo stehen wir gerade? Was benötigen wir als nächstes, um unsere Unternehmen in Bezug auf HR und seine Mitarbeitenden zukunftsfähig aufzustellen?

Denn klar ist auch: Nicht nur die Welt, auch die Menschen darin haben sich verändert...

# BEGRIFFSKLÄRUNG: DISRUPTION VERSUS INNOVATION

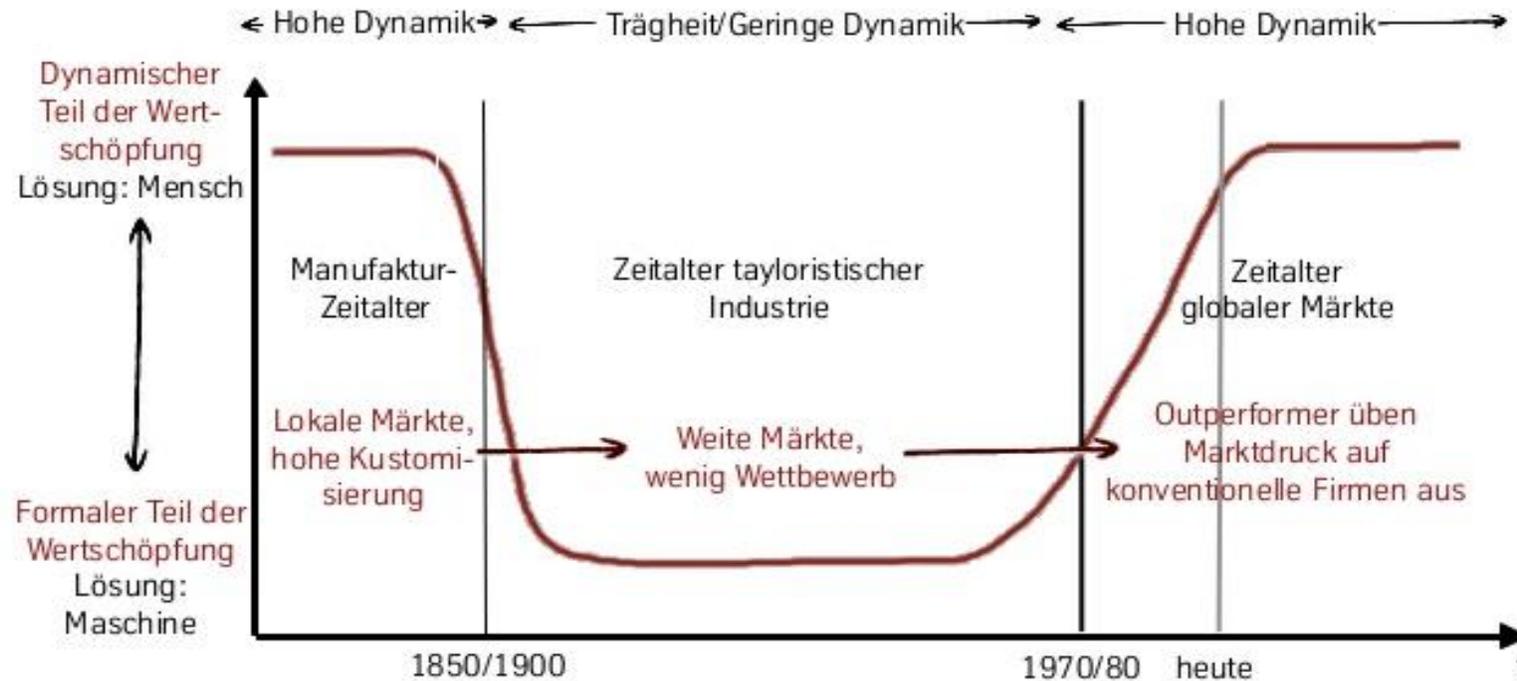
- Bei **Innovation** wird lediglich ein bestehendes System weiterentwickelt.
  - So ist der Wechsel von der Platte als Musikmedium zur CD eine reine Innovation, da sich nur der Musikträger verändert hat.
  - Jegliche Handelsstufen blieben jedoch gleich, da CDs immer noch in Musikläden vertrieben wurden und Zwischenhändler zwischen den Läden und den Musikern vermittelten.
- Bei **Disruption** hingegen werden bestehende Systeme so massiv verändert, dass Geschäftsmodelle oder Technologien entfallen oder ersetzt werden.
  - Das Aufkommen von Streamingdiensten wie zum Beispiel Spotify ist eine Disruption, da diese Dienste die Zwischenhandelsstufen abgeschafft und die Produktionskette damit revolutioniert haben.

Unsere Märkte sind derzeit weltweit in so starker Bewegung wie noch nie, d. h. alle Parameter, die sie beeinflussen reagieren nahezu gleichzeitig, was uns eine beinahe immerwährende Disruption in mehrdimensionaler Hinsicht beschert.

# EINORDNUNG DES THEMAS - WAS BEDEUTET DAS?

- Disruption stellt - insbesondere für größere Unternehmen - eine besondere Herausforderung dar, weil sie sich oft nur langsam an neue Entwicklungen, Systeme und Strukturen anpassen können.
- Gefragt sind Anpassungsfähigkeit, Schnelligkeit und Flexibilität
- Diese Entwicklung wirkt auf alle Bereiche von Unternehmen. Diejenigen, die in alten und starren Strukturen verhaftet bleiben, werden auf Sicht scheitern
- Zentraler Punkt ist das Mindset der Führungskräfte und Entscheider.  
Um sich zukunftsorientiert aufzustellen bedarf es zuallererst einer kritischen Selbstreflexion und dem Auseinandersetzen mit der „neuen Welt“.
- Hilfestellung bieten Erklärungsmodelle wie „Taylorwanne“, „VUCA“ und „BANI“

# ERKLÄRUNGSMODELL: TAYLORWANNE



Die Dominanz hoher Dynamik und Komplexität ist weder gut, noch schlecht.  
Sie ist ein historischer Fakt.

# TAYLORWANNE – DAS AUF UND AB DER DYNAMIK

Die Grafik zeigt den groben historischen Verlauf der Marktdynamik und die jeweils dominierenden Produktionstypen.

(I) Bis etwa 1900 sind die Transportkosten so hoch, dass die meisten Märkte nur eine geringe Reichweite haben. Sie sind lokal und damit eng. Die Konkurrenten können einander nicht ausweichen. Dieser direkte Kontakt erzwingt Kreativität und erzeugt Dynamik. Die dominierende Form der Wertschöpfung ist die industrielle Manufaktur. Sie ist flexibel, kundenorientiert und innovativ.

(II) Besonders durch technische Innovation reduzieren sich schließlich Tausch- und Transport-Kosten. Neue große Massenmärkte mit hoher Kaufkraft breiten sich schnell aus. Der Konkurrent stört kaum, und wenn, kann man ihm ausweichen. Die Märkte werden weit und träge. Die Kreativität der Unternehmen wendet sich nach innen, auf Produkte, Prozesse und Kosten. Die kundenorientierte Flexibilität der Manufaktur ist jetzt nutzlos. Frederick Taylor entwickelt den theoretischen Hintergrund für eine Wertschöpfung, die zu den neuen Märkten passt, den sogenannten Taylorismus. Nicht mehr das Können der Werker (Wer?) ist die Basis, sondern die Wissenschaft (Wie?). Henry Ford ist einer der ersten, der dies spektakulär nutzt. Die neue Produktion ist dynamikempfindlich, was in den trägen Märkten aber nicht auffällt. Die industrielle Produktivität steigt auf das Hundertfache in nur zwei Generationen.

# TAYLORWANNE – DAS AUF UND AB DER DYNAMIK

Die Grafik zeigt den groben historischen Verlauf der Marktdynamik und die jeweils dominierenden Produktionstypen.

( III ) Schließlich aber stoßen die meisten Märkte an ihre globale Grenze. Das Wachstum in der Fläche ist abrupt zu Ende. Erneut wird es eng und dynamisch. In Japan sind die verlorenen Tugenden der Manufaktur noch lebendig. Dort entsteht die neue Wertschöpfung. Als erstes Unternehmen verbindet Toyota die Flexibilität der Manufaktur mit der Kostenorientierung des Taylorismus zu einer dynamikrobusten Massenfertigung. Sie passt perfekt zur Dynamik moderner Massenmärkte. Heute gibt es diese neuen Höchstleister überall auf der Welt. Sie sind immer noch die Minderheit. Sie erzeugen aber den Marktdruck für die tayloristischen Nachzügler. Diese beschränken ihre Anstrengungen stur auf Methoden, Prozesse und Kosten und verschwenden damit die Innovationskraft ihrer Talente. Mit Höchstleistern als Vorbild ließe sich das ändern.

# ERKLÄRUNGSMODELL: VUCA-WELT

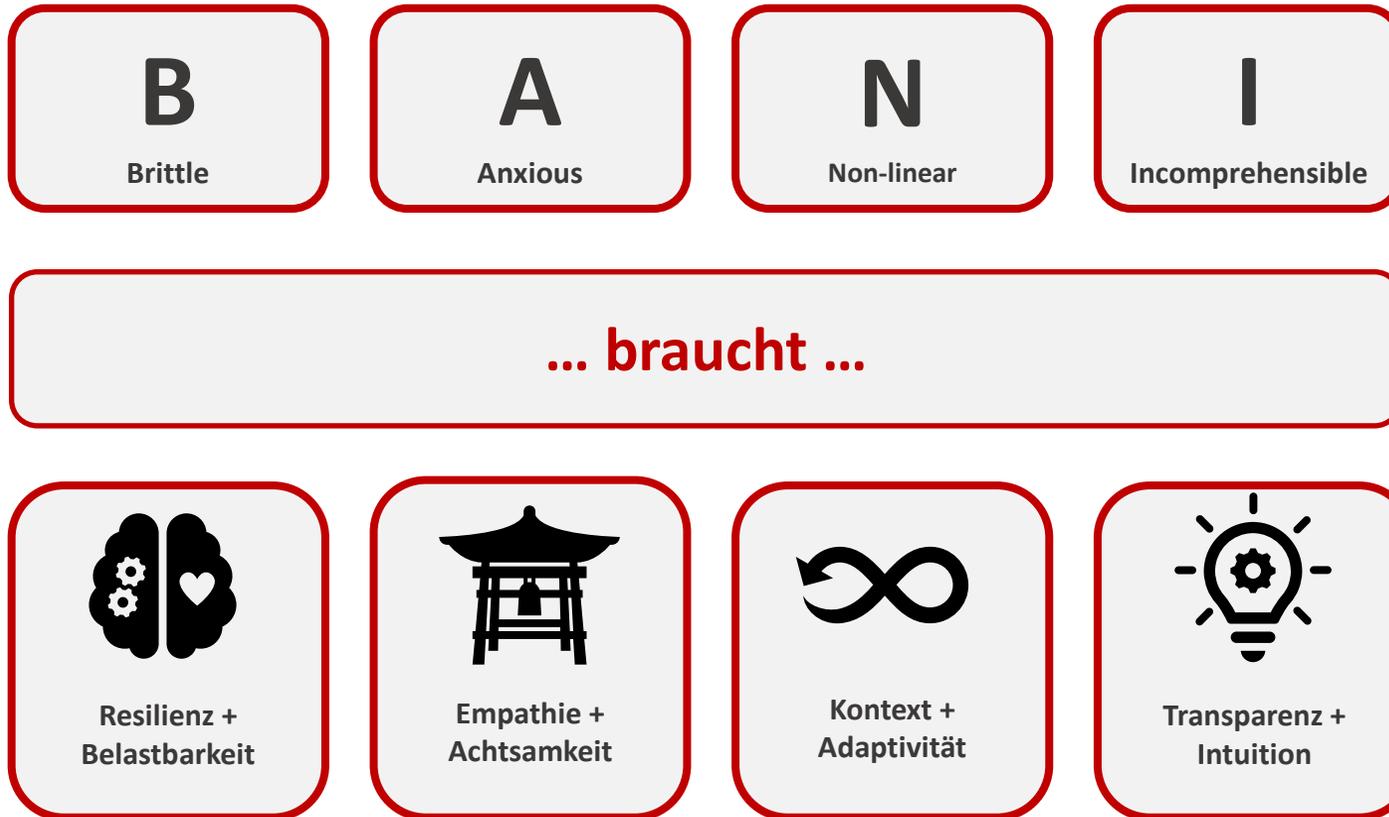
(bereits in den 1980er Jahren entstanden, beeinflusst durch den kalten Krieg)



- **Volatility (=Volatilität)**  
Situationen ändern sich plötzlich und unerwartet intensiv mit unbeständiger Veränderungsgeschwindigkeit. Dies verursacht oft Risikovermeidungen oder Überreaktionen, was über ausgelöste Kettenreaktionen oft zur Beschleunigung der Entwicklungen führen kann.
- **Uncertainty (=Unsicherheit)**  
Unbekanntheit und Unvorhersagbarkeit von zukünftig auftretenden Ereignissen und ihren Konsequenzen. Ursachen hierfür sind insbesondere eine Unkenntnis der relevanten Einflussfaktoren und ihres (oft dynamischen) Zusammenspiels.
- **Complexity (=Komplexität)**  
(Strukturelle) Komplexität durch eine Vielzahl verschiedener, eng vernetzter Elemente und Systeme auf mehreren Ebenen, die nur äußerst unzureichend den unternehmensintern etablierten Zuständigkeitsbereichen zugeordnet werden können.
- **Ambiguity (=Ambiguität)**  
Die Mehrdeutigkeit und Unschärfe von Beschreibungen und Bewertungen einer Situation führt zu mehrdeutigen Interpretationen von Informationen, Verantwortungsbereichen und ihren Schnittstellen. Das erschwert das nötige gemeinsame Verständnis der Realität.

# ERKLÄRUNGSMODELL: BANI-WELT

(in 2020 entstanden, beeinflusst durch den Klimawandel und die Pandemie)



# BANI-WELT: BEDEUTUNG

**B**

**Brittle**

**Brittle**, brüchig. Brechen tun Dinge, die nicht elastisch sind. Spröde und abgenutzte Gegenstände. Systeme, die nach außen stark wirken, im Inneren aber schwach und morsch sind. Brittle steht für eine vermeintliche Stärke. Eine, die es eigentlich nicht mehr gibt oder die schon lange der Vergangenheit angehört.

**A**

**Anxious**

**Anxious**, ängstlich. Angst entsteht aus dem Gefühl, mit keiner Entscheidung richtig zu liegen oder mehr noch: Mit jedem Beschluss ein Desaster auslösen zu können. Diese Angst kann Entscheidende in die Passivität oder die Verzweiflung treiben. Die schnelllebige und von Algorithmen getriebene Medienwelt unterstützt diese Negativspirale zusätzlich.

**N**

**Non-linear**

**Non-linear**, nicht linear. Nonlinearität bedeutet, dass Kausalitäten nicht mehr gegeben sind. Aktion und Reaktion stimmen nicht überein oder bedingen sich gar nicht. Kleine Aktionen können massive Reaktionen auslösen. Mit positiven oder negativen Ausprägungen. Aber immer mit schlecht vorhersehbarem Ausgang.

**I**

**Incomprehensible**

**Incomprehensible**, unfassbar. In einer unbegreiflichen, unfassbaren Welt sind Ereignisse oder Entscheidungen nicht nachvollziehbar. Entweder liegen die Ursachen dafür zu weit zurück oder sie sind zu komplex, um korrekt eingereicht zu werden. Selbst mehr Informationen garantieren kein besseres Verständnis. In der Informationsflut ist das Rauschen vom Signal kaum mehr zu unterscheiden.

# CONCLUSIO

- In einer Welt der chaotischen und disruptiven Rahmenbedingungen benötigen wir Erklärungshilfen und Modelle, um das, was um uns herum geschieht, erfassen und wertschöpfend nutzen zu können.
  - Modelle wie die Taylorwanne, VUCA und BANI sind Erklärungshilfen. Die Schlüsse für die individuellen Herausforderungen und die sich rasch ändernden Anforderungen an die Wirtschaftswelt müssen aktiv selbst definiert werden.
- Nichts ist mehr wie es war und wird auch nicht mehr so werden. Sicher ist, dass sich alles verändert: Systeme auf Staaten-, Wirtschafts-, Unternehmensebene aber auch persönliche Beziehungen zu Freunden und Familie.
- VUCA, BANI und Co. alleine werden uns für diese Veränderung nicht bereit machen, können aber durchaus Hilfestellung sein, den Wandel in Worte zu fassen.
- Vielleicht wird auch ein neues Akronym nötig sein, oder wir bemühen das bereits über 2500 Jahre alte: „Nichts ist so beständig wie der Wandel“ (Heraklit von Ephesus).

# CONCLUSIO FÜR HR?



Ständiger und mehrdimensionaler Perspektivenwechsel und das Bewusstsein für die Employee Experience (EE) ist nötig - der geplante Sprung ins Ungewisse

# EMPLOYEE EXPERIENCE (EE)...

... ist die Summe aller Erfahrungen, die ein Mitarbeiter mit seinem Unternehmen sammelt.

... umfasst alle Interaktionen, Eindrücke und Emotionen

... ist ein elementarer Hebel für Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

... beginnt beim Recruitingprozess, setzt sich über das Onboarding fort, schließt tägliche Aufgaben, Erlebnisse sowie Prozesse ein und endet beim Austritt

“Gut geführte Unternehmen haben verstanden, dass Mitarbeiter mitunter wichtiger sind als Kunden. Denn wenn Mitarbeiter gut geführt und gefördert werden, sind in der Regel auch die Kunden glücklicher.”

(Josh Bersin, führender Branchenanalyst mit Fokus auf Talent Management)

# QUO VADIS HR?

HR muss die HR-Agenda aktiv und zukunftsfähig gestalten, um einen echten Wertbeitrag für das Unternehmen im Rahmen der beschriebenen Herausforderungen leisten zu können.

Dafür sind Weichenstellungen erforderlich.

Einige Impulse:

- Moderne und zukunftsfähige Unternehmen haben bereits die Funktion des **CHRO** als wichtigen **strategischen Partner** etabliert
- Das Verständnis für die Wichtigkeit der Employee Experience ist Teil des **Skillsets** von **HR** und **allen Führungskräften**



# QUO VADIS HR?

- Alle **Generationen** müssen für neue Arbeitsweisen und Führungsmindsets gewonnen werden
- Kommunikatives Handeln gewinnt noch mehr an Bedeutung
- Emotionale Intelligenz wird zum unabdingbaren Führungsinstrument
- Smarte **Digitaltechnologien** machen eine Ausrichtung am Mitarbeiter und seinen spezifischen Bedürfnissen möglich
- Hybride Arbeitsmodelle in Bezug auf Ort und Zeit mit hoher Eigenverantwortung sind gefragt



# WAS HAT DIE EMPLOYEE EXPERIENCE MIT BANI ZU TUN?

Bei BANI stehen zwei Fragen im Fokus:

1. Wie können Führungskräfte und Mitarbeiter mit einem unsicheren und unvorhersehbaren System umgehen?
2. Welche Bereiche können sie beeinflussen? Und auf welche Eigenschaften kommt es an?

Personalverantwortliche, die EE internalisiert haben, sehen hierin ihr Aktionsfeld und erkennen ihre Rolle als Unterstützer und Enabler

J. Cascio hat im Zusammenhang mit BANI die **RAAT-Formel** mit entwickelt, die den Personal- und Organisationsentwicklern Aufschluss darüber gibt, welche spezifischen Anforderungen nun erfüllt werden müssen, damit z. B. eine längerfristige Mitarbeiterbindung gewährleistet werden kann

# DIE RAAT-FORMEL

...besteht aus den vier Dimensionen R = Resilienz, A = Achtsamkeit, A = Adaption und T = Transparenz

R = Resilienz:

Unternehmen mit einer hohen organisationalen Resilienz reagieren gelassener auf Krisen und gehen unbeschadeter aus ihnen hervor. Da Resilienz eine Frage des Bewertungsstils ist, lässt sich die Fähigkeit aktiv erlernen

A = Achtsamkeit:

Grundsätzlich ist mit Achtsamkeit hierbei die Fähigkeit gemeint, Emotionen zu regulieren – auch Ängste. Jeder Mensch ist in der Lage, einen Umgang damit zu erlernen, z. B. indem er sich mit Informationen auseinandersetzt und eine eigene Meinung bildet

# RAAT-FORMEL

A = Adaption:

Die Fähigkeit, sich anzupassen und kontextspezifisch zu denken und zu handeln, wird wichtiger, je häufiger sich die Bedingungen verändern. Wir müssen akzeptieren, dass Ungewissheit das neue Normal ist. Wir können nicht kontrollieren, was um uns herum passiert, aber unseren Umgang damit. Anpassungsfähige Menschen zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich strategisch auf Veränderungen vorbereiten und nicht nur impulsiv reagieren

T = Transparenz:

Transparenz hilft, Informationen zu strukturieren, verständlicher und sinnhaltiger zu machen. Ein funktionierendes Wissensmanagement im Unternehmen kann dazu beitragen, den hohen Informationsfluss besser zu verarbeiten. Mitarbeitende erkennen dann, welche Informationen, persönlich wie beruflich, für sie relevant sind und Priorität haben

# ABSCHLIESSENDE WORTE

Diese Präsentation kann nur einen kleinen Abriss über das gesamte Thema liefern. Sie will in erster Linie einen Überblick über die Erklärungsmodelle geben und Input zum Nachdenken liefern sowie zur Diskussion anregen.

Wenn Sie Interesse einem Austausch und weiteren Informationen zu diesem Thema haben, so lassen Sie uns das per Email gerne wissen.

Vielen Dank!

Wir freuen uns auf unseren Austausch!



Eva-Sabine Roßwaag  
rosswaag-consulting@email.de



Karin Baumgärtner  
baumgärtner@hrpartners.de



Michaela Kelsch  
kelsch@hrpartners.de