

Mastering the VUCA World: Priorisieren und Entscheidungen treffen

„ Ich selbst habe mehrere Projekte, die für mich wichtig sind und das Unternehmen noch fünf weitere, die alle strategische Relevanz haben. Und operativ brennt durch die Digitalisierung die Hütte Es reicht auch kein intelligenteres Zeit-Management mehr, um Alles gleichzeitig zu jonglieren. Mit Feuerwehrmentalität rette ich täglich die Welt. Ich bin operativ-taktisch gut, aber führe zu wenig, denke zu wenig darüber nach was strategisch wichtig ist. Wie soll ich priorisieren? Es ist einfach in Summe zu viel.“

Dieses Zitat eines CEO's, für den wir arbeiten, ist typisch für die Fragestellung von Führungskräften auf *allen* Ebenen. Notwendige Routinearbeit und Meetings, eine tiefschwarze Projektwolke, die in scheinbar täglich neuer Konstellation drohend über den Köpfen von Entscheidungsträgern hängt und drängelnde Stakeholder bestimmen die Tagesroutine.

In dem Buch unserer Partnerin Dr. Karolien Notebaert „Wie unser Gehirn Spitzenleistung bringt“ macht sie zu dem Thema keine tröstende Aussage: das Gehirn kann lediglich eine einzige Tätigkeit gleichzeitig vollbringen. Das unser Gehirn - von Mann oder Frau - parallel arbeiten kann, ist jedoch ein Irrtum, es schaltet jedoch sehr schnell zwischen Aufgaben hin und her. In 50 ms wird ein Gedanke produziert und wird dann durch Aneinanderreihung zu einem sprechfähigen Satz gebracht.

Das heutige Geschäfts- und Arbeitsumfeld ist eben VUCA: überraschend, disruptiv, mit unerwarteten und emotional geladenen Konsequenzen bei Entscheidungsfindungen, Ursache und Wirkung können nicht mehr klar unterschieden werden. Wie unser zitierter CEO bemerkte, hilft auch keine verbesserte Selbstorganisation mehr oder die Delegation von Aufgaben. Es bedarf einer veränderten Sichtweise auf den Alltag, eines besonders disziplinierten Umgang mit den eigenen Energien, die uns an jedem frühen Morgen aufs Neue zur Verfügung stehen und ein wacher, eben agiler Mindset.

Unter den vielen Schlagworten, wie man in der VUCA Welt effektiv führt, gibt es nach den bekannten Überschriften mit Hinweisen auf diesen den agilen Mindset außer dem unverbindlichen Bezug auf die eigenen Werte und Achtsamkeit wenig praktische

Mastering the VUCA World-Part 1: *Priorisieren und entscheiden als Dauerstress*

In der VUCA Welt alle Chancen zu nutzen, schnell zu lernen und agil zu reagieren bedeutet für Führungskräfte eine ständige Re-Priorisierung ihrer Pläne und Zielsetzungen. Eine Liste von gleich wichtigen, unverzichtbaren Aufgabenstellungen („Wir haben 15 strategische Projekte...“) wird durch die täglichen Einflüsse und externen Impulse ständig überarbeitet. Was es kompliziert macht? Bei fast jeder Aufgabe sind mehrere Stakeholder beteiligt und betroffen! Durch Feuerwehraktionen *jetzt* die Welt retten und in kleinen täglichen Schritten große Strategien umsetzen ist eine schwierige Entscheidung. *Was zuerst tun? Wie löst die Führungskraft das täglich neu für sich auf?*

Hinweise oder anerkannte Tools zur effektiven Re-Priorisierung und Re-Fokussierung. Ein solches möchten wir hier vorstellen.

Priorisieren heißt Entscheidungen zu treffen

Auf der konventionellen To-Do-Liste zur Eigenorganisation gibt es viele Dinge, die häufig in Konkurrenz zu einander stehen, denn sie brauchen zwei entscheidende Ressourcen von uns: Zeit und Aufmerksamkeit. Ordnet man eine Aufgabe in eine Eisenhower-Matrix ein, wäre sie mit ihren Koordinaten *Dringlichkeit* und *Wichtigkeit* in Konkurrenz zu anderen abgebildet. Nun sind in der VUCA Welt noch viele weitere Dimensionen in allen strategisch relevanten Themen von Bedeutung, was unsere Jonglage im Kopf so schwer macht: Was JETZT zuerst tun? Alle Themen auf der To-Do-Liste erscheinen gleichermaßen dringlich und haben *strategische Relevanz*.

Darum kommt man sich bei einem Zuviel an Entscheidungen schnell vor wie ein Kind im großen Spielwarenladen, in welchem die Patentante dazu einlädt, sich genau EIN Spielzeug auszusuchen. Bereits in unserer Sprache ist die Lebensweisheit impliziert, dass das Wort "ent-scheiden" auch eine Auswahl impliziert und durch sie sämtliche anderen Möglichkeiten ausscheiden.

Der Soziologe Gross erkannte das Problem des `Multilemmas` schon im Jahre 1994 und stellte die Theorie auf, dass es für den Menschen immer mehr Möglichkeiten und immer weniger Gewissheiten gibt. Trotz des klaren Businesskontexts und anspruchsvoller Zielsetzungen geraten Führungskräfte durch die multiplen Notwendigen in einen gelähmten Zustand oder setzen im Nachhinein betrachtet die falsche Priorisierung.

Gründe für die Unsicherheit bei der Priorisierung können sein:

- Die Angst des Vorwurfs *Dinge nicht richtig durchdacht* zu haben. Uns fehlt der Mut für 'unsichere Schritte', - es sollte vielmehr alles berechenbar und sicher sein.
- Wir haben Angst davor bei sensiblen Beziehungen zu Stakeholdern, Kollegen, Vorstandsmitgliedern, dem Betriebsrat *Risiken einzugehen*.
- Wir bedienen ein hohes Leistungsideal. Unsere Entscheidung soll die "*perfekte Lösung*" sein, - und diese gibt es nicht immer.

Aber auch unsere persönliche Biographie nimmt starken Einfluss darauf, wie wir *unterscheiden* und *entscheiden*. Vielleicht hat man uns in der Kindheit Entscheidungen abgenommen, weil wir länger brauchten als andere - oder schüchtern, ängstlich und unsicher wirkten.

Eine der häufigsten Vokabeln im Jargon großer Unternehmen vor Entscheidungen ist `sich abstimmen`. Dahinter steckt häufig das Motiv Entscheidungen aus den drei oben beschriebenen Gründen nicht alleine treffen zu wollen, sie stattdessen mit anderen zu teilen und mitentscheiden zu lassen. Wir haben Angst uns zu exponieren und bei einem `Schadensfall` die alleinige Verantwortung zu tragen.

Wie wir mit einem anderen Mindset effektiv priorisieren können

Rechts oder links? Diese Entscheidung ist bei gleicher Wichtigkeit ein Dilemma, denn beides kann richtig sein. Der Zen Lehrer Baker Roshi hat zwar keine Antwort auf die Frage, aber einen ersten Hinweis auf eine praktische Lösung zur effektiven Fokussierung und Priorisierung: „*Wenn du an eine Weg-Gabelung kommst, dann nimm sie.*“

Entscheidungen wie 'Was tun?' oder 'Welchen Weg wählen?' sollten nicht *gemacht* werden, sie sollten *entdeckt* werden. Die im Moment richtige Antwort müssen wir uns erschließen, nicht ausschließlich erdenken. Dabei zapfen wir in uns jenes Wissen an, dass über das bewusste Denken hinausgeht, sogenanntes „Implizites Wissen“. Wenn wir tief genug in uns hinein hören und unseren Körper als Resonanzboden nutzen, so wird eine Lösung in unser bewusstes Denken nach oben gespült.

Aus dem englischen Wort `To understand` lässt sich eine weitere Prämisse für Priorisierungen ableiten. Dieses Wort bedeutet ursprünglich "unten-stehend". Wir erfassen etwas *von Grund auf*, nicht nur mit dem "Kopf", sondern auch mit dem "Bauch", mit gezielt genutzter Intuition, Gefühlen, unterschwelligen Wahrnehmungen, und mit tiefer liegendem Wissen. Der Autor dieser Denkweise Sabetti erklärt, dass wir die Dinge sehr oft von der Wurzel aus von unten nach oben betrachten und erfahren (experience) möchten, ein „**understanding**“. Demnach liegt es in unserer Natur auf Grund unserer westlichen Sozialisierung lieber "über den Dingen" stehen wollen und sie von oben dirigieren möchten - er schuf dazu das Wort "to overstand", etwas "über-stehen". Interessant, was das Wort Überstehen im Deutschen bedeutet: Top-Down Denken und Kontrolle, aber irgendwie geht damit auch ein *Durchwuseln* durch eine schwierige Situation einher.

Wir starren auf die Liste unserer strategischen Projekte, die unbeantworteten E-Mails und die Krankmeldung eines wichtigsten Projektleiters. Hier helfen weder Zen-Weisheiten, noch Überschriften aus Leadership Programmen. Was tun Sie also, wenn Sie den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sehen?

Schauen Sie sich in der unten stehenden *Praxis Box* an, wie Sie Ihre Intuition und Ihr Körperbewusstsein gezielt nutzen können, um Entscheidungen und damit Priorisierungen zu unterstützen. Mit Hilfe dieser in der Box aufgezeigten Praxisübung können Sie sich durch die bewusste Auseinandersetzung mit der VUCA-Komplexität in dem Treffen von Entscheidungen üben.

Fest steht, dass Entscheidungen die Zukunft betreffen. Und diese Zukunft ist ungewiss, in der vorherrschenden VUCA-Logik ist sie noch viel weniger antizipierbar als zuvor (Übrigens: wir setzen den VUCA-Wendepunkt zeitlich bei der Finanzkrise 2008 ein). Begegnen Sie dieser Unsicherheit jedoch mit vollständiger Akzeptanz, so entsteht im entsprechenden Mindset der Person, zum Beispiel aus einer Meditation oder Atemübung heraus, eine Lösung.

"Du kannst nie wissen, was die Resultate Deiner Taten sein werden. Aber wenn Du nichts tust, wird es nie ein Resultat geben."
Mahatma Gandhi

Das im Kopf kreisende Gedankenkarussell, welches sich immer wieder um die brennenden Themen herumdreht, kann aber auch durch die Hilfe von außen gestoppt werden. Wenn wir einen Kollegen oder unsere Partner zu Hause um Rat bitten, erhalten wir häufig sehr

erfrischende Sichtweisen oder Lösungen hinsichtlich des Treffens von Entscheidungen und der „richtigen“ Priorisierung.

Die Lösung bei komplexen Problemlagen: More Being than Doing

Seit einigen Jahren wird der Somatik, dem Bewusstsein über den Körper, in der Therapie, dem nachhaltigen Lernen und dem Führungskräfte- Coaching großer Raum gegeben. Man hat die Grenzen von therapeutischen Gesprächen erkannt, als auch den Körper als Speicher emotionaler Erlebnisse akzeptiert. Der Körper wird heute nicht mehr als separate Einheit vom „Mind“ gesehen, sondern als benennbarer Teil unserer ganzheitlichen Persönlichkeit.

Das Gehirn ist dem quirligen Umfeld eines Unternehmens ausgesetzt und in einem ungezügelter dauererregten Zustand, während dem spürenden Körper das einfache "Sein" ausreicht. Uns im Ganzen spüren, sowie Körper und Geist als Einheit zu erfahren bedeutet **unser Tun mit unserem Sein zu verbinden. Das ist die beste tägliche Übung, um in uns** genügend Raum herzustellen, damit unsere Entscheidungen mit der richtigen Atemtechnik organisch und aus unserer kraftvollen Mitte entstehen können. Diese kraftvolle Mitte zu 'entdecken' und 'mehr sein als machen' ist als State of Mind in einer anspruchsvollen Alltagssituation die allerbeste Voraussetzung dafür, dass auf der Vorarbeit datenbasierten Denkens die Lösungen für komplexe Entscheidungen aus unserer Mitte in unser Bewusstsein *perlen*.

Die heutige VUCA-Welt ist es kein geordneter Laubwald im Sauerland, sondern vielmehr ein globaler Dschungel an Ungewissheit, an Fragen und an Vorstellungen.

Unsere Amygdala, der Gehirnteil der für die ständige Bewertung von Gefahren zuständig ist, bläst bei komplexen Entscheidungen schnell zum Alarm: Durch die Ausschüttung von Cortisol – unserem Stresshormon – kommt es zu panikartigem, alles dominierendem Nachdenken. Dann gibt es keine Zeit die Sachlage gründlich zu überdenken oder zu durchdenken, denn beim Denkprozess wird unser Frontallappen im Gehirn genutzt, ein vergleichsweise langsamer Prozess.

Für rasche Entscheidungen, die komplexe Faktoren miteinbeziehen, müssen wir deshalb unbedingt unsere Intuition schulen und nutzen. Es gilt eine Situation mit allen Sinnen zu visualisieren und durch die Zentrierung über den Atem und Vertrauen, dass in uns die Lösung vorhanden ist, die persönliche intuitive Kraft zu nutzen.

Fit oder Fertig: Es sollte jeder Führungskraft der Versuch wert sein das tägliche Re-Priorisieren strategischer Aufgaben als lebendige Fitness-Übung durchzuführen und für die ganze Persönlichkeit zu werten. Vielleicht kann sogar eine geübte Denkpraxis daraus werden.

„Uns selbst wenn die Prioritäten klar sind, es fällt hinten immer etwas runter ...“ Ein Klient von Moving Minds

Die Praxis Box – die 5-Minuten Re-Priorisierungs-Übung für den Tag

1. Wählen Sie bewusst Ihr Umfeld für die nächsten 5 Minuten und nehmen Sie es bewusst wahr. Sie brauchen für die anstehende Aufgabe keine Meditation, kein Kloster, sondern nur Ihren Schreibtisch, einen Platz in der Lounge, ein Starbuckscafé und Ihren Atem, sowie Ihre To-Do-Liste.
2. Sitzen Sie aufrecht. Versetzen Sie sich durch eine kleine Atemübung mit mehreren tiefen Atemzügen in einen kontrollierten Körperzustand.
3. Schauen Sie auf Ihre To-Do-Liste in OneNote, Pages, Key Note, Outlook Aufgaben Liste. Lesen Sie diese Liste Wort für Wort vor. Leise oder laut.
4. Atmen Sie tief ein und wenden Ihre volle Aufmerksamkeit den Atembewegungen Ihres Körpers zu.
5. Nehmen Sie sich wahr und ernst: Bin ich im Moment am "über-stehen" einer Entscheidungssituation - oder bin ich mit mir als 'ganzem Menschen' verbunden, mit meiner Lebendigkeit, meinem Atem, mit dem Boden, meinem Zentrum, meiner Intuition...?
6. Gehen Sie mit Ihrer Achtsamkeit noch tiefer nach innen. Schalten Sie bewusst alle Sinne an und richten Ihre Aufmerksamkeit nach innen. Richten Sie sich entlang Ihrer Wirbelsäule auf und fokussieren sich auf Ihren Atem. Es ist sehr hilfreich die Augen zu schließen.
7. Stellen Sie sich Ihre To-Do-Liste (wie vorher gelesen) vor. Erinnern Sie sich an *alle* Themen und lassen sich auf das Thema ein, dass sich am meisten nach vorne drängt. Warum tut es das? Ist es am einfachsten zu lösen oder das bedrohlich-komplexeste Thema?
8. Bewerten Sie die drängenden Themen und lassen los. *Fühlen* Sie Position für Position Ihrer To-Do-Liste durch, bleiben Sie überall gleich lange gedanklich stehen.
9. Bestätigen Sie die Reihenfolge, machen Sie sich Implikationen klar.
10. Machen Sie diese Übung an einigen Tagen hintereinander oder sogar zur Routine, die Lösung (= Priorisierung) fühlt sich dann wie selbstverständlich, richtig und natürlich an.

Quellen

- Moving Minds Database
- Karolien Notebaert/ Peter Creutzfeldt: „Wie das Gehirn Spitzenleistungen vollbringt: Mehr Erfolg durch Achtsamkeit – Methoden und Beispiele für den Berufsalltag.“
<https://www.amazon.de/Wie-das-Gehirn-Spitzenleistung-bringt/dp/3956010876>
- Peter Griss: „Die Multioptionsgesellschaft“.
https://www.amazon.de/Die-Multioptionsgesellschaft-suhrkamp-Band-1917/dp/3518119176/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1530711458&sr=1-1&keywords=multioptionsgesellschaft
- Richard Strozzi-Heckler: “The Art of Somatic Coaching”.
https://www.amazon.de/Art-Somatic-Coaching-Compassion-Strozzi-Heckler/dp/B0182Q2HVS/ref=sr_1_1?s=books&ie=UTF8&qid=1530711499&sr=1-1&keywords=somatic+coaching
- Dr. Stephano Sabetti: Wahrnehmung und Bewusstsein.
<https://www.mystica.tv/wahrnehmung-und-bewusstheit-interview-mit-dr-stephano-sabetti/>
- Das Potential der Hochsensiblen.
http://www.hochsensibilitaet.ch/content/e11223/e11641/index_ger.html