1 Einstieg und Orientierung

1.1 Einleitende Gedanken und Ausgangssituation

Rationalität versus Bauchentscheidungen, begründbare Konzepte versus intuitive Eingebungen (Kahneman 2016; Holtfort 2013; Gigerenzer 2008): Welches sind die richtigen Modelle und Vorgehensweisen, um den immer schneller werdenden technologischen und ökonomischen Veränderungen als Unternehmensführer adäquat zu begegnen (Mack und Khare 2016; IPA-Studie 2015; Glanz und Nadler 2011; Hilbert und López 2011)?

Die Zeiten, in denen Entwicklungen in ausreichender Weise geplant, getestet und realisiert werden konnten und in denen die Marktteilnehmer bekannt und berechenbar waren, gehören schon seit längerem der Vergangenheit an. Zirkuläre und sich gegenseitig beeinflussende Wechselwirkungen werfen erhebliche Probleme für die Entscheidungsfindung der Verantwortlichen auf. Zusätzlich werden heute Wirtschaftssysteme als komplexe Systeme betrachtet, in denen nicht alle darin existierenden Wahlmöglichkeiten und Varianten durchgespielt werden können oder bekannt sind (Luhmann 1991: 152). Solche komplexen Systeme erhöhen die Anforderungen an Entscheider weiter, indem diese gefordert sind, Antworten auf Kontingenz³ und doppelte Kontingenzbedingungen⁴ zu finden (ebd. 152 und 154).

Eine volatile, unbestimmte, komplexe und ambigue (VUCA)⁵ Welt (Schick u. a. 2017; Böhnke u. a. 2017; Mack u. a. 2016; Moore 2014; Horney u. a. 2010) stellt den äußeren Kontext, quasi den Behälter dar, in dem die Instrumente zur Unternehmensführung, zum strategischen Management oder zu Entscheidungsprozessen zur Anwendung kommen, und die Methode der System-Aufstellung (SyA) liefert seit einiger Zeit eines dieser Instrumente.

Bei SyA werden unterschiedlichste Fragestellungen, Beziehungsstrukturen und Informationen in einem dreidimensionalen Raum über Repräsentanten (in der Regel Menschen) zur Darstellung gebracht. Die Repräsentanten fungieren dabei als ‚Resonanzkörper‘ für dahinterliegendes implizites Wissen^{6 7}, welches sich über mentale und körper-

³ Bei der einfachen Kontingenz geht es um die Wahlmöglichkeiten (Kontingenz) in einer nicht vollständig und eindeutig erfassbaren Realität.

⁴ Doppelte Kontingenz bezieht sich auf die Abhängigkeit der eigenen Handlung von der erwarteten Kontingenz der anderen Beteiligten.

⁵ Eine ausführliche Beschreibung zu den VUCA-Kategorien findet sich in Kap. 3.1

⁶ Der Ausdruck ‚Wissen‘ hat seine Wurzeln im Althochdeutschen bzw. im Indogermanischen und bedeutet ‚ich habe gesehen‘ und somit ‚weiß ich‘. (Alois Walde: Lateinisches etymologisches Wörterbuch. 3. Auflage. Heidelberg 1938, II, S. 784-785.) Daraus abgeleitet wird ‚Wissen‘ üblicherweise mit Fakten, Theorien oder Regeln gleichgesetzt, die sich im Bestand von Menschen befinden und sich durch eine hohe Gewissheit und damit Wahrheit auszeichnen.

⁷ „Implizites Wissen ist ein stummes, verkörpertes, leibliches Können und Vermögen das praktisch wirksam ist, aber meist ungesagt bleibt“ (Schnell 2014: 17).

liche Wahrnehmungen bemerkbar macht (vgl. Gehlert 2015a: 2). Eine ausführliche Beschreibung findet sich in Kap. 3.3.

Mit ihrer Hilfe werden Entscheidungen und strategische Ausrichtungen bis hinauf in die Vorstandsetagen großer Konzerne vorbereitet, überprüft und modifiziert (Rowland 2017; Arnold 2017; Rosselet u. a. 2007; Grochowiak und Castella 2001). Dies war gut auf der internationalen Konferenz zum 20-jährigen Bestehen der Organisationsaufstellung („Und wohin ziehen die Drachen nun?“ Wiesloch, 26. – 28.04.2018) sichtbar geworden. Dort wurde die praktische und erfolgreiche Nutzung von SyA in einem breiten Spektrum vorgestellt (RWE, Siemens, Mercedes, verschiedene Banken und andere) und wie bei Rowland, bis in die Vorstandsetagen großer Weltkonzerne. Rowland selbst beschrieb ihre Arbeit mit dem Vorstand von RWE unter Verwendung von SyA. Gleichwohl war auch hier die Frage nach dem WIE einer gelingenden und akzeptierten Ankopplung an rationale Organisationen eine zentrale Frage. Zahlreiche Beispiele machten deutlich, dass die Methode der SyA verwendet, aber bewusst nicht benannt wurde.

Das VUCA-Umfeld liefert den Kontext, der auch im TOP-Management zur Akzeptanz intuitiver und damit ganz anderer Prämissen und Vorgehensweisen geführt hat, als sie die klassische Theorie der Unternehmensführung und Entscheidungsbildung bisher überwiegend anbietet. Diese Akzeptanz findet jedoch weitestgehend hinter verschlossenen Türen, unter Ausschluss der Öffentlichkeit statt. Gleichzeitig können so die möglichen Potentiale nicht im größeren Rahmen genutzt und Fehlentwicklungen nur schlecht entgegengewirkt werden.

Die konzeptionelle Grundlage einer logischen, auf reiner Rationalität aufbauenden Vorgehensweise führt unter komplexen, ambigen Gegebenheiten in vielen Fällen zu suboptimalen Ergebnissen mit hohen Kosten und langen Erhebungs- und Umsetzungszeiten (Kahneman 2016; Holtfort 2013; Gigerenzer 2008); Kosten und Zeiten, die bei der derzeitigen Veränderungsgeschwindigkeit die Existenz gefährden können. Entsprechend finden sich zunehmend mehr Veröffentlichungen, die sich diesem Phänomen und möglicher Abhilfen widmen und häufig unter Einbezug von SyA (Rowland 2017; Mack u. a. 2016). Gleichwohl orientiert sich die wissenschaftliche Forschung und Lehre immer noch sehr stark am rational orientierten Weltbild, wenn es um strategische Entscheidungen geht (Pfister u. a. 2016). Forschungen der letzten Jahre (Kahneman 2016; Holtfort 2013; Dijksterhuis und Roth 2010; Gigerenzer 2008), die eindeutig auf die Überlegenheit intuitiv getroffener Entscheidungen in komplexen Situationen hinweisen, sind vermutlich ursächlich an der sich zeigenden, vorsichtigen Offenheit beteiligt (Kuls 2016).

Kritische Gegenstimmen, die u. a. auf die mangelnde theoretische Erklärungsmöglichkeit hinweisen (Street und Vadillo 2016; Custers 2014) und die Prämisse der Rationalität, als immer noch gültige oberste Maxime im Management, verhindern heute meist noch einen offenen Einsatz intuitiver Methoden.

Vor dem Hintergrund, dass Phänomene, wie sie bei Intuition und SyA auftreten, noch nicht mit einer tragfähigen Theorie kompatibel sind und deshalb in vielen Fällen sehr skeptisch betrachtet werden, erklären sich auch Zielrichtung und Titel dieser Dissertation. Intuition wird zunächst verstanden als eine körperliche oder mentale Wahrneh-

mung, deren Herkunft unklar bzw. nicht offensichtlich ist. Näher werden der Begriff und seine Implikationen in Kap. 4.1 behandelt.

Diese Dissertation bearbeitet mit der Untersuchung der Anschlussfähigkeit von SyA an Unternehmensführung, strategisches Management, Entscheidungstheorie und Intuition ein bisher noch nicht betrachtetes Feld. Untersucht wird damit eine mögliche Verortung der SyA im Alltag der Unternehmensführung und ihr Bezug zur Intuition, welche sich ebenfalls durch körperliche und mentale Wahrnehmungen charakterisiert.

Darüber hinaus gibt es derzeit auch noch keine Forschung zur Bildung einer Theorie der SyA, die belastbare Modelle zu deren Funktionsweise anbietet; eine unabdingbare Notwendigkeit für eine schnellere Akzeptanz der Methode und der Intuition als solches. Genau diese Lücke der Erklärbarkeit soll geschlossen werden. Eine Erklärbarkeit, die auch aufgrund von Doppelblindaufstellungen⁸ und technischer SyA⁹ dringend geboten scheint und derzeit die größte Herausforderung auch für erfahrene Vertreter von SyA darstellt. Solche Aufstellungsformate und -themen lassen die Frage nach dem dahinterliegenden Prozess als evident erscheinen. Dies gilt umso mehr, als aus den bisher vorliegenden Forschungsarbeiten rein zufällige Zusammenhänge ausgeschlossen werden können (Weinhold u. a. 2014; Schlötter und Simon 2005).

Dass die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit SyA und der mit ihr verbundenen Intuition als auch die Suche nach einem Erklärungsmodell hohe Relevanz besitzt, veranschaulichen die folgenden, vertiefenderen Zusammenhänge.

Wie gesehen, haben Intuition im gelebten Alltag und ihre theoretische Anerkennung in jedem Fall noch nicht zueinander gefunden. Genauso wenig ist die SyA in wirtschaftswissenschaftlichen Kontext offiziell verankert, gleichwohl besteht eine signifikante Tendenz, sie in Bereiche des ökonomischen Lebens zu integrieren. Damit folgt die Methodik der SyA anderen, nicht typisch wirtschaftswissenschaftlichen Konzepten, wie der Achtsamkeitsforschung (mindfulness). Ihnen gemein ist eine körperliche, intuitive Wahrnehmung und ihre Rolle im Business lässt sich mithilfe eines Zitats von Rowland beispielhaft veranschaulichen: *„We found that a leader’s ability to be mindful needs to be supplemented by a deep capacity to perceive the world through a systemic lens. And it was this deeper interpretative capacity that proved the biggest differentiator between high and low success in leading large complex change”* (Rowland 2017: 6). Wobei Roland eine interessante Unterscheidung zwischen systemischem Denken (Systemic Thinking) und systemischer Wahrnehmung (Systemic Perceiving) vornimmt. Systemisches Denken bezieht sich demnach auf eher kognitiv-rational durchgeführte Ursachenanalyse von Beziehungen zwischen Systemelementen. Systemische Wahrneh-

⁸ Die Repräsentanten und teilweise auch der Aufstellungsleiter in einer Aufstellung wissen nicht, für welche Elemente sie stehen. Aus diesem Grund scheiden alle sozialwissenschaftlichen Erklärungen aus, die sich auf unterbewusstes Wissen und Relationen beziehen.

⁹ Bei technischen SyA werden rein technische Bauteile oder IT-Systeme mittels Aufstellungen untersucht. Auch für solche Mind-Matter-Interactions gibt es heute noch keine akzeptierten Modelle und Theorien.

mung zielt demgegenüber auf körperliche und mentale Signale ab, die aus Erfahrungen und der Einbettung in ein übergreifendes Feld resultieren (ebd. 80-81).

Mit SyA steht demnach eine Methode zur Verfügung, auf die genau diese Attribute, Achtsamkeit sowie körperlich und mentale, intuitive Wahrnehmung, zutreffen. Mehr noch, systemische Wahrnehmungen treten bei SyA nicht zufällig auf, wie in vielen Situationen des Führungsalltags, sondern lassen sich kontrolliert kreieren. Dies wird aus den zahlreichen Beispielen der universitären Forschung in Kap. 3.3.2, den erstaunlichen Beispielen in Kap. 3.3.3 und nicht zuletzt aus der zahlreichen Literatur zum Thema ersichtlich (Arnold 2018a; Weber und Rosselet 2016; Wilhelmer 2009; Rosselet u. a. 2007; Weber u. a. 2005). Auch deshalb ist eine vertiefte Forschung sinnvoll und notwendig.

Vielen der neueren Arbeiten ist gemein, dass intuitive Impulse tragende Säulen guter Unternehmensführung und guter Entscheidungen im strategischen Management darstellen und entgegen der landläufigen Meinung auch von erfolgreichen Managern akzeptiert werden (ebd.). Rowland führt dies anhand zahlreicher Befragungen und Veränderungsprozesse aus, wobei sie die Methode der SyA nur einmal kurz erwähnt (ebd. 193). Obwohl sie in ihren Changeprozessen sehr umfangreich mit SyA arbeitet, wird in ihrem Buch diese Form nur mit ‚Tune in‘, ‚Mindfulness‘ oder ‚Systemic Perceiving‘ umschrieben, Begriffen, die eher ungefährlich erscheinen, da besonders ‚Mindfulness‘ fast schon zum akzeptierten Unternehmensvokabular gehört. Passenderweise stellt sie auch den Bezug zu einer der aktuell populärsten Führungsansätze zur Zukunftsgestaltung her, der ‚Theorie U‘ und dem dort eingebetteten ‚Presencing‘ (ebd. 94). Scharmer stellt dem Presencing (vom Quellort aus wahrnehmen) noch das Sensing (das Hinspüren) voran, beides wichtige Aspekte in SyA (Scharmer 2014: 153–196). Obwohl Rowland eine anerkannte Beraterin ist, zieht sie es offensichtlich vor, die Methodik der SyA nicht offen, sondern verdeckt einzuführen. Es scheint ihr, wie vielen anderen Beratern auch, ein Anpassungsprozess notwendig, um einer möglichen Verstörung ihrer Kunden oder auch anderer Stakeholder vorzubeugen.

Der operative Druck in Verbindung mit dem erstaunlichen Nutzen (Berreth 2009; Wilhelmer 2009) bezüglich Zeit- und Ressourceneinsatz sowie Ergebnis- respektive Gewinnverbesserungen und nicht zuletzt die erstaunliche Nachvollziehbarkeit dessen, was von den Repräsentanten erfasst wird, scheint dazu zu führen, dass Hemmungen immer häufiger über Bord geworfen werden. Insofern darf diagnostiziert werden, dass sich seit Beginn meiner Forschung sehr viel bewegt hat. Ausgehend von einer starken Hemmung, mit eigenen Erfahrungen zu Intuition und Achtsamkeitserlebnissen nach außen zu treten, flutet aktuell eine Welle der Öffnung und Bereitschaft zur Mitteilung über die Wirtschaftswelt.

SyA werden heute in vielfältiger Weise genutzt. Sie haben vor allem schon lange den Bereich der psychotherapeutischen Therapie und des medizinischen Kontexts verlassen und, wie eben dargestellt, in Wirtschaft und Industrie Einzug gehalten. Wie noch zu zeigen sein wird, existieren mittlerweile zahlreiche universitäre Forschungsarbeiten aus unterschiedlichen Disziplinen. So gut wie alle versuchen ihre Wirksamkeit zu untersu-

chen. Dabei konfrontieren uns SyA vor allem mit der Frage: Wo kommen unsere Intuitionen bei SyA her; Intuitionen, die uns Gefühle und Bilder, korrespondierend zu realen Situationen, wahrnehmen lassen? Jetzt wäre das Auftauchen von Gefühlen und Bildern für die menschliche Spezies an sich nichts Besonderes, wären sie in vielen Fällen nicht entscheidungs- und handlungsleitend und damit ein wesentlicher Faktor für unser Überleben und Zusammenleben sowie für den Erfolg im ökonomischen und industriellen Kontext und damit auch für die Unternehmensführung. Dies gilt besonders in einer Zeit, in der die Geschwindigkeit und Komplexität mit enormen Schritten voranschreitet.

Heuristiken¹⁰ können nur für einen kleinen Teilbereich dieser Intuitionen Antworten liefern, da in vielen Aufstellungen die Voraussetzungen für Heuristiken nicht gegeben sind. Verzerrungen zeigen uns wiederum, wie Fehlinterpretationen entstehen und dass beim Übergang vom nur bedingt beobachtbaren Mikrokosmos (in diesem Fall das Unterbewusste) zum Makrokosmos (hier zunächst verstanden als beobachtbare Handlungen) Probleme auftreten können. Damit haben wir aber noch keine Antworten auf Früherkennung von Ereignissen, die erst später auftreten, wie sie ebenfalls bei SyA beobachtbar sind und Relevanz für strategische Entscheidungen haben.

Wenn Heuristik keine allgemeingültige Antwort geben kann, dann ist der Vorschlag auf ‚eine andere einfachere Frage‘ auszuweichen, wie sie Gigerenzer (2008) und teilweise Kahneman bei Heuristik (2016: 164–165) empfehlen, tatsächlich keine wirkliche Hilfe. Greift man diesen Gedanken der ‚richtige Fragestellung‘ allerdings auf, so lässt sich auch für SyA feststellen, dass die richtige Fragestellung von zentraler Bedeutung ist. Sie ist nicht in Bezug auf Vereinfachung von Bedeutung, sondern in Bezug auf das Erzielen eines stimmigen Ergebnisses. Ansonsten zeigt sich etwas, das zwar auch als Antwort interpretiert werden kann, unter Umständen aber nicht zu unserem Anliegen oder der gesuchten Entscheidung passt. Verzerrungen bzw. Veränderungen der Antwort entstehen durch Veränderungen der Frage, aber auch durch zusätzliche neue Elemente¹¹. Alles Aspekte, die auch in der Unternehmensführung, für das strategische Management und ganz allgemein für Entscheidungen analog gelten.

Auch bei der Untersuchung zu erfolgreichen strategischen Vorhaben fällt auf, dass Intuition eine maßgebliche Rolle spielt und in Konzepte wie ‚strategische Intuition‘ (Duggan 2013) und ‚Effectuation‘¹² (Faschingbauer 2017) mündet. Konzepte, die in der Lage scheinen der existierenden Unsicherheit begegnen zu können. Die bisherigen Erklärungen zu Intuition und Entscheidungstheorie sind jedoch nicht in der Lage, alle Phänomene nachvollziehen zu können, für die es gegenwärtig glaubwürdige Experimente gibt. Hier liegt auch der Grund für die überwiegend informelle Nutzung oder gar Ab-

¹⁰ Unter Heuristik wird eine einfache, schnelle Denkstrategie verstanden, die schnelle Urteile und Problemlösungen auf der Basis unvollständigen Wissens ermöglicht. Definitionsgemäß beruht Heuristik auf schneller Mustererkennung, hervorstechenden Eigenschaften und einfachen Regeln.

¹¹ Elemente werden hier verstanden als Aspekte, die eine Rolle für die Frage bzw. Entscheidung spielen können. Dies können Beteiligte, Hindernisse, Ressourcen etc. sein.

¹² Effectuation ist ein methodischer Ansatz im Bereich des strategischen Managements. Der Begriff ‚Effectuation‘ ist als Kunstwort gedacht und meint ‚Unternehmergeist‘, der Neues in die Welt bringen will.

lehnung von ‚strategischer Intuition‘, SyA und anderen intuitiven Methoden. Ein Grund, der aus Sicht des Rationalitätsanspruchs unserer ökonomischen Systeme und deren Stakeholder gut nachvollziehbar ist, steht doch ihre Glaubwürdigkeit und Seriosität damit in direkter Verbindung. Gleichwohl bleiben dadurch erhebliche Chancen in Bezug auf Effektivität, Effizienz und letztlich Gewinn ungenutzt liegen.

1.2 Zielsetzungen der Forschungsarbeit

Die Hauptziele lassen sich wie folgt beschreiben:

1. Die wissenschaftlich fundierte Untersuchung einer möglichen Anschlussfähigkeit von SyA an die Forschungen über strategisches Management, Entscheidungstheorie und Intuition, um die Möglichkeiten und Grenzen von SyA für ökonomische und komplexe Entscheidungsprozesse aufzuzeigen.
2. Die Erarbeitung eines Erklärungsmodells, das die derzeitigen Grenzen bestehender Erklärungsversuche überwindet oder zumindest neue Ansätze liefert. Im Idealfall lässt sich eine Brücke zwischen Sozial- und Naturwissenschaften konstruieren.

Weiter ausdifferenziert ergeben sich folgende Detailziele:

1. Erkenntnisse aus strategischem Management, Entscheidungstheorie und Intuitionsforschung mit Erkenntnissen zu SyA abgleichen und kritisch überprüfen.
 - Welchen Beitrag kann SyA für die strategische Unternehmensführung und die Entscheidungsforschung leisten?
 - Können die Phänomene bei SyA als intuitive Wahrnehmung verstanden werden?
 - Auf welchem qualitativen und verlässlichen Niveau bewegen sich Entscheidungen, die auf den Ergebnissen von SyA basieren?
 - Welchen Beitrag kann SyA für das Problem der Kontingenz und doppelten Kontingenz im Rahmen von Entscheidungen liefern?
 - Was muss bei der Nutzung von SyA für Entscheidungen in Bezug auf die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten berücksichtigt werden?
2. Entwurf eines in sich geschlossenen, komplementären Erklärungsmodells zum Verständnis von Intuition im Rahmen von SyA. Dieses Modell soll versuchen, den dahinterliegenden Prozess zu beschreiben.
 - Wie kann der Wirkprozess von SyA und Intuition beschrieben werden?
 - Wie weit lassen sich damit auch heute im Rahmen der Intuitionsforschung noch nicht erklärbare Phänomene (Bauchgefühle) nachvollziehen?

1.3 Vorgehensweise und Methode

Im Folgenden eine erste Orientierung zur Vorgehensweise und zur Methodik. Ausführliches zum methodologischen Zugang dieser Arbeit wird in Kap. 2 beschrieben.

Die vorliegende Arbeit entspricht mindestens in zwei wesentlichen Aspekten nicht den gängigen wissenschaftlichen Forderungen. Zum einen der Forderung nach Fokussierung auf einen kleinen, sehr differenzierbaren Bereich einer Problemstellung innerhalb einer wissenschaftlichen Disziplin. Dies ist auch der Grund, weshalb sie in den Wirtschaftswissenschaften angesiedelt ist. Die Wirtschaftswissenschaften ermöglichen eine disziplin-übergreifende Forschung, was zur vollständigen Modellierung des Wirkmechanismus hinter SyA zwingend notwendig war. Zum anderen wird damit auch die Forderung nach einer möglichst einfachen Erklärung enttäuscht. An dieser Stelle soll auf eine Ausführung von Kahneman hingewiesen werden, die er im Zusammenhang mit der Vorstellung seiner ‚Neuen Erwartungstheorie‘ und der zusätzlichen Forderung nach einem Referenzzustand traf: *„Daher ist die neue Erwartungstheorie komplexer als die Nutzen-theorie. In der Wissenschaft gilt Komplexität als ein Kostenfaktor, der durch eine hinreichend vielfältige Menge neuer und (vorzugsweise) interessanter Vorhersagen von Tatsachen, die die gegenwärtige Theorie nicht erklären kann, gerechtfertigt werden muss“* (Kahneman 2016: 346).

Darüber hinaus wurde im Wesentlichen auf existierende Experimente und theoretische Überlegungen zurückgegriffen, die heute schon in den wissenschaftlichen Diskurs unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen Eingang gefunden haben. Durch das Fehlen einer nachvollziehbaren und akzeptierten Theorie innerhalb einer Wissenschaftsdisziplin, wurde eine disziplinübergreifende Suche nötig. Diese übergreifende Suche wird verständlich, wenn wir uns die Grundlage der einzelnen Wissenschaften betrachten. So basieren die Wirtschaftswissenschaften auf verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen wie z. B. Betriebswirtschaftslehre und Mathematik, aber auch auf Psychologie und Soziologie, um nur einige zu nennen. Die Psychologie ihrerseits greift auf Neurowissenschaften und diese wiederum auf Biologie zurück. Kommt die Forschung auf einer Wissenschaftsebene an Grenzen, sucht sie in sie tangierenden Disziplinen nach Antworten.

Für eine systematische Forschung und aufgrund der Vielfältigkeit der verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen, der Notwendigkeit einer Fokussierung sowie einer dann folgenden strukturierten Exploration und Ausarbeitung bot sich die Methode der Grounded Theory¹³ (GT) an (Strauss und Corbin 2010). Die GT sieht in ihrem Ansatz die Entwicklung von Codes¹⁴ vor, nach denen gesucht wird und die quasi als Fokus wie auch als Leitlinien für das Forschungsprojekt dienen.

¹³ Die GT ist ein spezieller Forschungsansatz, bei der sich Forschende iterativ zwischen den beobachtbaren Lücken in der phänomenologischen Welt und in denen der Literatur bewegen.

¹⁴ Als Code, im Sinne der Grounded Theory, gelten Begriffe, Stichwörter und Konzepte, die auf Phänomene des zu untersuchenden Bereichs verweisen. Codierung bedeutet Klassifizierung von Phänomenen und Kategorienbildung. *„Coding means categorizing segments of data with a short name that simultaneously summarize and accounts for each piece of data. Your codes show how you*

Nachdem es sich bei den irritierenden Erfahrungen (siehe Entstehungsgeschichte) immer wieder um die gleichen Themen handelte – eine scheinbare Informationsübertragung und deren Wahrnehmung über Distanz – ergaben sich die Codes fast zwangsläufig, nach denen bzgl. Theorien und Experimenten gesucht werden muss.

Ausgewählt wurden schließlich drei generalisierte Codes und ein Untercode, die für die Anschlussfähigkeit von SyA an den Businesskontext relevant waren und in Kap. 2.1 ausführlich hergeleitet werden:

1. Körperlichkeit und mentale Wahrnehmung in Verbindung mit Intuition
 - Glaubwürdigkeit und Legitimation (Untercode)
2. Information
3. Übertragungswege

Diese vier Codes ziehen sich sowohl durch die theoretischen als auch durch die experimentellen Untersuchungen. Die dabei vorliegenden und entstandenen Erkenntnisse werden immer wieder mit eigenen Beobachtungen bei SyA und deren Interpretationen in Beziehung und möglichst zur Deckung gebracht.

1.4 Aufbau der Arbeit

Der grundsätzliche Aufbau dieser Arbeit fußt auf den Empfehlungen von Shepherd und Suddaby, wonach Veröffentlichungen im Rahmen von gutem „*Pragmatic Empirical Theorizing*“¹⁵ der Reihe nach folgende Elemente aufweisen (Strauss und Corbin 2010):

- „*Introduction*“
- *Research Method*
- *Multiple Tests*
- *Multiple Results*
- *Initial Theoretical Model and Propositions*
- *Discussion and*
- *Conclusion.*“

Entsprechend wird nach der Einführung das methodologische Vorgehen beschrieben, da es für alle Themenkreise, Wissenschaftsdisziplinen und den entwickelten Ergebnissen forschungsleitend war.

Zur Entwicklung einer neuen Theorie eignet sich besonders gut die GT. Diese Methode und ihre Adaption für meinen weiteren methodologischen Zugang werden in Kap. 2 erläutert. Auch wird die bereits oben angedeutete Fokussierung auf die Codes ‚körperlich/mentale Wahrnehmung‘, ‚Information‘, ‚Übertragungswege‘ sowie ‚Glaubwürdigkeit und Legitimation‘ verständlich herausgearbeitet. Für die Wirtschaftswissen-

select, separate, and sort data to begin an analytic accounting of them“ (Strauss und Corbin 2010: 43)

¹⁵ ‚Pragmatic Empirical Theorizing‘ baut auf quantitative, empirische Erkenntnisse und versucht damit das Theoretisieren als Teil eines abduktiven Untersuchungsprozesses zu stimulieren (vgl. Shepherd und Suddaby 2017: 60).

schaften würde die Fokussierung auf die GT üblicherweise ausreichen. Aufgrund des Hinzuziehens auch anderer Wissenschaftsdisziplinen mit anderen Herangehensweisen und Logiken fällt dieses Kapitel umfangreicher aus als üblich. Ergänzend beschäftigt es sich mit einem prinzipiellen Verständnis wissenschaftlichen Arbeitens, dem Bayes Theorem, Erkenntnisformen und mathematischen vs. narrativen Beschreibungen. Dies erfolgt als erste Konsequenz aus dem im Codingprozess gefundenen Themenkreis ‚Legitimation‘. Es wird verständlich, wie es zur Glaubwürdigkeit und damit Legitimation oder besser zu unserem Bild von Glaubwürdigkeit kommt; eine Erkenntnis, die helfen kann, innere Widerstände gegen Neues, in diesem Fall neue Zugänge zu Erklärungsansätzen, zu überwinden.

Zwei Zielsetzungen sollen damit erreicht werden. Zum einen eine bessere Anschlussfähigkeit der naturwissenschaftlichen Disziplinen und zum anderen ein bewussterer Umgang des Lesers mit möglichen inneren Widerstandsreaktionen gegenüber der ein oder anderen Schlussfolgerung. Dies erscheint insofern notwendig, da die Akzeptanz verschiedener theoretischer Modelle, die in den Kapiteln mit vorgestellt werden, bisher von einem Teil der Wissenschaftsgemeinde verweigert wurde. Die Gründe der Ablehnung werden durch eine differenzierte methodologische Betrachtung exploriert und nachvollziehbar.

Gleichzeitig wird die Form der weiteren Ausführungen ab Kap. 3 verständlicher, in dem zunächst Bezug auf die aktuelle Herausforderung der Unternehmen und Organisationen und den damit verbundenen Problemstellungen genommen wird. Dieser wirtschaftswissenschaftliche Zugang setzt sich mit der Unternehmensführung im VUCA-Kontext, einem ersten Bezug zur Entscheidungsfindung in einem solchen Umfeld und den verbreiteten Lösungsansätzen auseinander. Als Spezialfall wird das strategische Management herausgegriffen und der Stand der Forschung über seine Möglichkeiten und Grenzen erkundet. Weiter wird die Rolle der Entscheidungen für das strategische Management untersucht und der theoretische und experimentelle Stand der Forschung hierzu gesichtet. Als mögliche Antwort zu den erkannten Grenzen der Entscheidungsfindung wird schließlich die Methode der SyA mit dem aktuellen Stand der Forschung vorgestellt und mit Beispielen hinterlegt.

Bis hierhin werden vorzugsweise vorhandenes Wissen und vorhandene Experimente gesichtet, miteinander in Beziehung gebracht und erste Bewertungen vorgenommen. Obwohl vieles in den jeweiligen Forschungsschwerpunkten bereits intensiv erforscht wurde, fehlte bisher eine integrierende Perspektive, die Zusammenhänge untersucht und Möglichkeiten für neue Antworten eruiert. Die in diesen ersten Kapiteln bereits vorgenommene Integrationsarbeit weist sehr eindringlich auf Grenzen hin, die sowohl in den Erklärungsmodi selbst als auch auf der Seite der Akzeptanz dieser Erklärungsmodi liegen. Zudem wird deutlich, dass derzeit noch für bestimmte Phänomene keine Theorie existiert und eine solche somit neu entwickelt werden muss.

Kap. 4 führt nun zwei interdisziplinäre Erweiterungen ein und verlässt darüber hinaus auch den Rahmen sozial-wissenschaftlicher Forschung. Exploriert werden die Themenkreise ‚Intuitionsforschung‘ und ‚Information‘. Dabei zeigen sich interessante Bezüge zur Entscheidungs- und SyA-Forschung sowie ein erweitertes bzw. neues Modell zur

Informationsübertragung. Kap. 5 fasst schließlich alle bisher gefunden Erklärungsmodelle für die Phänomene Intuition und SyA zusammen, um in Kap. 6 ein ausführliches Zwischenresümee zu ziehen sowie die noch offenen Forschungsfragen zu benennen. Offene Forschungsfragen, denen in den folgenden Kapiteln nachgespürt wird.

Kap. 7 stellt erste heuristische Ideen, Zusammenhänge und Bedingungen vor, die auf dem Weg zu einem theoretischen Modell zu berücksichtigen sind. Mit diesem Kapitel wird die Tür zum 2. Teil dieser Arbeit geöffnet. Ein Modell von der Mikro- zur Makroebene (Kap. 8), das versucht Antworten für die bisher offenen Fragen zu generieren.

Über eine quantenphysikalische Annäherung (Kap. 8.1), in der der Stand der Forschung zur Informationsübertragung und bisherige Plausibilitätsgrenzen exploriert werden, wird ebenfalls die Möglichkeit von Quantenprozessen erforscht und beschrieben. Letztere sind als Grundlage der Gültigkeit des angedachten theoretischen Modells zu verstehen. Weiter geht es mit Kap. 8.2 zur Physik und Entscheidungsbildung in lebenden Systemen (Quantenbiologie). Kap. 8.3 schließlich verbindet die bisherigen Erkenntnisse mit dem aktuellen Stand in den Neurowissenschaften und der Arbeitsweise unseres Gehirns u. a. bei Entscheidungen. Hier wird ein quantenphysikalisch getragenes Modell unseres Gehirns und ein Beitrag zur Theory of Mind (ToM) entwickelt, ergänzt mit Antworten zur Wahrnehmung und Bedeutungsgebung von Information.

Kap. 9 zeigt eine überraschende gemeinsame Geschichte und weitere homologe Verbindungen zwischen Quantenphysik, Systemtheorie und SyA. Offensichtlich wird, dass es keiner analogen oder metaphorischen Erklärung bedarf. In Kap. 10 finden sich die Zusammenfassung der Ergebnisse und die Ableitung der Konsequenzen aus den gefundenen und entwickelten Zusammenhängen und Modellen. Es wird deutlich, wie SyA in das strategische Management eingebunden werden kann und was in der Arbeit mit SyA, intuitiven Ansätzen und einigen Spezialthemen in der Unternehmensführung und darüber hinaus zu berücksichtigen ist. Beendet wird dieses Kapitel mit einer kritischen Reflexion zu den Grenzen und ein Ausblick zu weiterem Forschungsbedarf. Bleibt in Kap. 11 schließlich noch Fazit und ein Nachwort, die den Hauptteil der Arbeit abrundet. Abgeschlossen wird die Arbeit mit der Literaturübersicht.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.