

Quantenphysik und VUKA-Entscheidungen

Beitrag von Thomas Gehlert | Mai 2018



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Als Fortsetzung zum [Newsletter-Beitrag im Juni 2016 mit dem Thema „Quantenphysik und systemische Beratung – geht das zusammen?“](#) spannt **Thomas Gehlert**, PROFESSIO-Kooperationspartner, Management-Berater und Lehrtrainer, im Folgenden eine Brücke zwischen den Natur- und den Wirtschaftswissenschaften. Er beleuchtet speziell die Entscheidungstheorie und die Bedeutung der Intuition. In der VUKA-Welt ist das Einbinden des „Bauchgefühls“ und der Intuition eine wichtige Voraussetzung für gute Entscheidungen. Diese Erkenntnisse fließen auch mit ein in [das PROFESSIO-Kompaktseminar „Systemaufstellungen, TA und Quantenphysik“](#). Der nächste Termin findet im November 2018 in Ansbach (Raum Nürnberg) statt.

Vieles dreht sich heute in meiner täglichen Arbeit als Management-Berater um die Herausforderungen der VUKA-Welt. Einer Welt, in der die Illusion von rationalen, auf sicheren Daten basierenden Entscheidungen nicht mehr aufrechtzuerhalten ist. Denn es gilt, richtige und schnelle Entscheidungen bei meist unsicherer Ausgangslage zu treffen. Dann müssen sie auch noch authentisch und überzeugend an die Betroffenen vermittelt werden. Denn gerade bei Change-Projekten geht es darum, die Belegschaft auf dem Weg mitzunehmen und nicht zu verlieren. Sowohl für die Entscheidungsfindung als auch für den Anschluss der Betroffenen gibt es zahllose Empfehlungen. Intuition und „Bauchgefühl“ bleiben jedoch meist ausgespart. Dabei spielen sie nach neuesten Erkenntnissen sogar die wichtigste Rolle.

Dennoch ist der größte Teil der Literatur und auch die allgemeine Lehrmeinung noch getragen von der Mähr eines Homo oeconomicus, der rein objektiv-rational entscheidet. Daniel Kahneman, Wirtschaftsnobelpreisträger und Autor des Spiegel-Bestsellers „Schnelles Denken, langsames Denken“ bezieht sich zu Recht auf die Unterscheidung von „Econs“ und „Humans“. Die Econs leben im Land der Theorien und bauen auf Rationalität, passend zur Illusion des Homo oeconomicus. Die Humans hingegen handeln in der realen Welt und unter starkem Einfluss ihrer Gefühle.

Für Sie als Handelnde ist es vermutlich eine Selbstverständlichkeit, Ihrem Gefühl erhebliches, wenn nicht sogar das Haupt-Gewicht bei Entscheidungen zu geben. Auch wenn Sie zum Entscheidungszeitpunkt nicht genau erklären können, wie und weshalb Sie zu Ihrer Entscheidung kamen, werden Sie sich vermutlich zumindest ein Stück von Ihrem Bauchgefühl leiten lassen. Sie würden dann genau das tun, was Professor Gerd Gigerenzer empfiehlt: Dass Sie nämlich auf Ihren Bauch hören sollten, wenn Sie nicht alle Daten zur Verfügung haben. Genau das also, was in der heutigen VUKA-Welt normal ist.

Was aber tun, wenn Sie anderen begründen müssen, weshalb Sie diese und keine andere Entscheidung getroffen haben? Den Bauch als Entscheidungsgrundlage anzubieten, ist heute im westlichen Kulturkreis meist keine so gute Idee. Konsequenterweise wird in den Unternehmen deshalb oft nur die zweit-, dritt- oder viertbeste Lösung von Mitarbeitern und Führungskräften vorgetragen. Ihre gefühlte beste Lösung lässt sich nur schwer kommunizieren. Dennoch wissen gerade die sehr erfolgreichen Managerinnen und Manager, dass ohne ein gutes Bauchgefühl keine gute Entscheidung zu erwarten ist.

Dass es sich hier um keine Einbildung handelt, wurde u. a. durch eine Veröffentlichung am 19.09.2016 im NATURE, SCIENTIFIC REPORTS deutlich. Eine Cambridge-Studie zur Intuition von Wertpapierhändlern an der Londoner Börse zeigte die Relevanz unbewusster Wahrnehmungen. Untersucht wurde, inwieweit ihr Erfolg und ihre Überlebensfähigkeit auf dem Börsenparkett abhängig ist von ihrer Fähigkeit, auf Körpersignale zu achten. Speziell wurde ihre Wahrnehmungsfähigkeit in Bezug auf die Änderung ihres Herzschlags beobachtet. Frühere Studien zeigten bereits einen Zusammenhang auf zwischen Sensibilität bzgl. Herzschlagänderung und der Fähigkeit, bessere Entscheidungen in risikoreichen Situationen zu treffen. Als Ergebnis kamen die Autoren zu dem Schluss, dass es sich bei solchen Bauchgefühlen um echte physiologische Signale handelt.

Die FAZ zitierte dazu am 21.09.2016 den legendären Hedgefonds Manager und Multimilliardär George Soros, der weniger auf seinen Bauch als auf seinen Rücken hörte und aufkommende Rückenschmerzen als frühe Warnsignale interpretierte. Die Autoren weisen explizit darauf hin, dass sie keine kausalen Erklärungen für

Quantenphysik und VUKA-Entscheidungen

Beitrag von Thomas Gehlert | Mai 2018



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

ihre Ergebnisse vorlegen können. Das Gleiche findet sich bei zahllosen Beispielen der Entscheidungs- und Intuitionsforschung.

Vergleichbare Untersuchungen gibt es zur Antizipation zukünftiger Ereignisse oder zum Erkennen von Lügern. In Übereinstimmung mit der körperlichen Antizipation zukünftiger Spekulationsblasen an der Börse konnten Forscher in unterschiedlichen Versuchsreihen die Wahrnehmungsfähigkeit von Zufallsereignissen dokumentieren, die sich teilweise erst zehn Sekunden später vollzogen. Die zufälligen Ereignisse konnten neurologisch und psychophysiologisch beobachtet werden.

Auch die Fähigkeit Lügen zu erkennen, ist in sozialen Beziehungen eine essentielle Notwendigkeit, wie eine Forschungsgruppe um Marc-André Reinhard 2013 betont. Sie konnten belegen, dass die Erkennungsfähigkeit von Lügen nach einer Periode des unbewussten Verarbeitens deutlich ansteigt. Üblicherweise geht man dann gerne von Wiedererkennung und Hinweisreizen aus. Zahlreiche Studien belegen jedoch, dass Experten nicht besser sind als Laien. Der gleiche Zusammenhang also wie bei System-Aufstellungen, bei denen keinerlei Fachkompetenz benötigt wird.

Wenn Sie das Geschehen im Nachgang der Verkündung von Entscheidungen betrachten, dann findet genau diese unbewusste Verarbeitung bei Ihnen oder bei den MitarbeiterInnen statt. Und in diesen Momenten entstehen die Gefühle, dass vielleicht irgendetwas nicht stimmt bzw. zusammenpasst. Sie wissen nicht, woher dieses Gefühl kommt, es wirkt aber auf Ihr weiteres Verhalten, genauso wie bei normaler Intuition und Bauchgefühlen.

Auffällig ist bei all diesen Beispielen, dass an einer bestimmten Stelle Schluss ist mit Erklärungsmodellen, was zur Ablehnung solcherart gefundener Erkenntnisse führt. Sie werden dem Zufall, der Einbildung oder sonstigem zugeschrieben. Lieber vertrauen wir im Westen auf die rational begründbare Erklärung und blenden unser Nicht-Wissen über wichtige Zusammenhänge aus. Man könnte dies auch gut als Scheinrationalität bezeichnen. Woher kommen jetzt aber unsere Gefühle, Intuitionen und die damit verbundenen Informationen? Und für Sie als Entscheider: Wie lässt sich dieses Gefühl bei den anderen vermeiden?

Im Vergleich der o. g. Beispiele ist zu beobachten, dass Bauchgefühle bei Entscheidungen in komplexen unsicheren Situationen, die Wahrnehmungen von Repräsentanten bei System-Aufstellungen, die inneren Bilder von Coaches, BeraterInnen und TherapeutInnen oder die Intuition ganz allgemein, den gleichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen unterliegen. Gleiche Rahmenbedingungen und statistisch signifikante Ergebnisse lassen nur einen Schluss zu: Es müssen bestimmte Gesetzmäßigkeiten existieren, nach denen diese Wahrnehmungen ablaufen. Sind diese Gesetzmäßigkeiten nicht in den Sozialwissenschaften zu finden, liegen sie vielleicht in den Neurowissenschaften. Dort können entsprechende Körper- und Gehirnreaktionen bis heute jedoch nur gemessen, aber nicht erklärt werden. Tatsächlich gibt es derzeit nur eine Wissenschaft, die nicht-lokale Phänomene im Angebot hat: die Quantenphysik. Mit Unterstützung der Quantenbiologie bestehen mittlerweile auch belastbare Daten und Modelle, die quantenphysikalische Kohärenz- und Verschränkungszustände in lebenden Systemen nachweisen und damit den Weg ebnen, um Intuition und Bauchgefühle naturwissenschaftlich begründen zu können.

Diesen Zusammenhang betrachte ich zusammen mit Erich Hartmann und unseren TeilnehmerInnen näher in dem [PROFESSIO-Seminar „Systemaufstellungen, Transaktionsanalyse und Quantenphysik“](#).

Dort werden Perspektiven der Quantenphysik auf das Thema Skriptanalyse, Organisationsaufstellungen, Kommunikation und Interaktion sowie dazugehörige Beraterinterventionen angewandt. Neben zahlreichen anderen Aspekten werden sozialpsychologische Erfahrungen mit harten, naturwissenschaftlichen Prozessen unterlegt. Beispielsweise, wie es gelingt, in Therapie, Coaching & Beratung den Bezugsrahmen der Vergangenheit konstruktiv zu verändern, und wie sie mit der Zukunftsperspektive und dem Gestalten von Wandel verbunden werden kann. Dies alles wird mit den neuesten Erkenntnissen aus verschiedensten Wissenschaftsdisziplinen konkret hinterlegt und ein in sich geschlossenes Modell von der Quantenphysik über

Quantenphysik und VUKA-Entscheidungen

Beitrag von Thomas Gehlert | Mai 2018



PROFESSIO
Professionalisieren. Beraten. Bewirken.

Quantenbiologie, Neurowissenschaften, Soziologie, Psychologie bis hin zu den Wirtschaftswissenschaften vorgestellt.

Im Folgenden möchte ich Ihnen einige Konsequenzen beschreiben, die sich daraus ergeben und Empfehlungen aussprechen:

- Intuition und Bauchgefühl sind die Folgen einer Fähigkeit, die alle lebenden Systeme entwickelt haben, und die Ihnen helfen, gefährliche Situationen rechtzeitig zu antizipieren und damit Ihr Überleben zu sichern.
- Lebende Systeme sind Mixed-Zustände von quantenphysikalischen und klassischen Bedingungen, die in der Lage sind, Information auf allen Ebenen wahrzunehmen.
- Jede gedachte und gespeicherte Information ist, entsprechend den aktuellen Erkenntnissen der Quantenphysik, unter bestimmten Bedingungen immer und überall abrufbar. Zu Informationen zählen Zahlen, Daten, Fakten genauso wie Strukturen, Intentionen, Wünsche.
- In der VUKA-Welt ist das Einbinden des Bauchgefühls und der Intuition eine wichtige Voraussetzung für gute Entscheidungen.
- Bewusste Überlegung über Ziele, Intentionen und Zahlen, Daten und Fakten bilden den ersten Schritt für eine gute Entscheidung. Dem sollte eine unbewusste Sammel- und Verarbeitungsphase folgen. Als Nächstes schließt sich eine logische Auswertung und schließlich das Nachspüren nach Übereinstimmung zwischen Bauch und Kopf an.
- Zum bewussten und unbewussten Sammeln eignen sich besonders interdisziplinäre Gruppen, die mit unterschiedlichen Kompetenzen und Hintergründen auf die Themen schauen. Wichtig dabei ist eine offene, neugierige Haltung und keine Wettkampfsituation, bei der es gilt „den Schönsten und Größten“ zu wählen.
- Jede neue Information ist sofort für alle zugänglich, besonders aber für Personen, die im engen Kontakt stehen. Dazu gehören zweifelsohne enge KollegInnen und MitarbeiterInnen. Im Privaten haben Sie so etwas vielleicht schon beobachten können, wenn Ihr Partner einen Gedanken ausspricht, den Sie gerade selbst im Kopf haben, oder Ihr Hund auf Sie reagiert, bevor Sie auch nur ausgesprochen haben, Gassi zu gehen.
- Mit dem Ansatz eines physikalischen Zugangs verabschiedet sich die Option, darauf zu vertrauen, dass die anderen nicht bemerken, welche Gedanken ich tatsächlich habe, und wie mein Befinden ist.
- Authentizität ergibt sich aus der Stimmigkeit von offen Gesagtem und innerer Überzeugung. Eine Nicht-Übereinstimmung ist in der Kommunikationsforschung klassischerweise als Double Bind bekannt, was zu Störungen führt.
- Hidden Agendas sind unbewusst zugänglich und entfalten Wirkung. Zu überlegen ist deshalb: Was kommuniziere ich, wie kommuniziere ich, und wie sieht eine geeignete Lern- und Veränderungs-geschwindigkeit aus?

Über den Autor:

Thomas Gehlert



Dipl.-Ing. für Werkstoffwissenschaften mit BWL-Zusatzstudium. Weiterbildungen zum systemischen Berater sowie in Gestalttherapie, Logosynthese, lösungsorientierter Therapie, Organisationsaufstellung und Gruppendynamik. Lizenziertes TIFFO-Berater. Berufserfahrung bei Audi und 3M, seit 1993 als Management-Berater und Trainer tätig. 2013 Studien- und Forschungsauszeit, um sich der Quantenphysik an der University of Auckland, NZ und ihrer möglichen Antworten für die Systemaufstellung zu widmen. Schwerpunkte sind Change- und Strategieprozesse, Projektmanagement, Erhöhung von Authentizität und Wirksamkeit in der Führung und bei Veränderungsprozessen, schnelle und nachhaltige Lernprozesse

E-Mail: t.gehlert@professio.de