

Neue Beratungsmärkte

Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem.

Perfekte Organisationen¹ sind eine seltene Ausnahmerecheinung, Probleme sind die Regel. Nicht alle lassen sich lösen, häufig erzeugen Lösungen wiederum neue Probleme.

Die Wirksamkeit einer Problembehandlung lässt sich als Effektivität (die richtigen Dinge tun) und Effizienz (die Dinge richtig tun) interpretieren:

	Das Richtige ...	Das Falsche ...
... richtig machen	✓	
... falsch machen		

Es ist eine leicht nachvollziehbare Binsenweisheit, dass es besser ist, das Richtige richtig zu machen, als sich mit Falschem aufzuhalten: »Richtig« ist sicher richtiger als »falsch«. Allerdings muss das, was für richtig *gehalten* wird, nicht auch tatsächlich richtig *sein*.²

	Richtige Hypothese ...	Falsche Hypothese ...
... nicht ablehnen	✓	Fehler 2. Art
... ablehnen	Fehler 1. Art	✓

Von einem Irrtum der ersten Art spricht man, wenn Richtiges für falsch, ein Irrtum zweiter Art liegt vor, wenn Falsches für richtig gehalten wird.

Solche Fehler müssen nicht neu, sondern können auch sehr alt sein und sehr ehrwürdig daherkommen (wenn nicht sogar ehrfurchtgebietend bis hin zur harten Bestrafung derjenigen, die sich ihnen nicht unterwerfen).

Nach Locke »lässt sich kein Irrtum nennen, der nicht seine Bekenner gehabt hätte. Es wird demjenigen nicht an falschen Wegen fehlen, die er einschlagen kann, der meint, er sei auf dem rechten

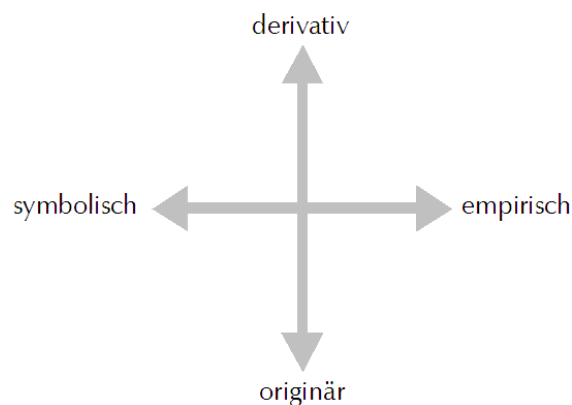
1 Zum Organisationsbegriff vgl. Glück, T. R.: Blinde Flecken

2 Erschwerend kommt hinzu, dass nicht jede Hypothese auch einer Überprüfung zugänglich ist, was deren Lebenszeit deutlich verlängern kann – insbesondere dann, wenn sie erst gar nicht als Hypothesen betrachtet werden (kann).

Weg, sobald er den Fußstapfen anderer folgt«, ganz zu schweigen von den eigenen Irrungen und Wirrungen.

Irrtümer haben fast unerschöpflich viele Quellen, bei teilweise erstaunlicher Verankerungstiefe. Sie können sich bereits in einer Organisation befinden oder von außerhalb eingeführt werden, etwa aus dem soziokulturellen Umfeld, der öffentlich finanzierten Forschung, oder auch nur individuell getrieben sein. Gesellschaftliche Makrokultur und organisationale Mikrokulturen beeinflussen sich regelmäßig gegenseitig, nicht selten getreu der alten Regel: »unius dementia dementes efficit multos« (etwa: ein Narr macht viele Narren).

Die Grundlage für jeden Irrtum erblickte irgendwann zum ersten Mal als »Innovation« das Licht der Welt. Es gibt viele Arten von Innovation. Sie lassen sich wie folgt positionieren, wobei der Schwierigkeitsgrad ihrer Entwicklung von links oben nach rechts unten zu- und die Häufigkeit entsprechend abnimmt:



Die Entwicklung und Vermittlung originärer,³ empirischer Innovationen ist am anspruchsvollsten, während neue Schläuche für alten Wein (oder gänzlich leere) vergleichsweise einfach zu bekommen sind und dementsprechend inflationär auftreten: Letzteres

³ Weil man »nur versteht, was man verstanden hat« (hermeneutischer Zirkel), entsteht originäre Innovation normalerweise nicht, wenn man die Leute fragt, welche Innovation sie benötigen. Henry Ford sagte gerne, dass er wohl nur versucht hätte, bessere Pferde und Kutschen zu entwickeln, wenn er alleine auf die Wünsche seiner Kunden gehört hätte. Echte Innovation setzt i.d.R. voraus, dass man etwas anbietet, wovon die potentiellen Kunden noch nicht wussten, dass sie es wollten, bevor sie es kannten. Das ist andererseits aber auch die wesentliche Schwäche originärer Innovation: »was man nicht kennt, gibt es nicht«, daher muss es erst mehr oder weniger aufwändig bekanntgemacht werden. Dies gestaltet sich umso mühsamer, je mehr das Neue mit dem Alten rivalisiert.

gilt umso mehr, je profitabler sie sich als »Problemlösung« vermarkten lassen.⁴

Vor allem Diskussionen bieten viele Möglichkeiten, mit wenig Aufwand viel Derivatives zu erzeugen, zum Beispiel, indem man das Gebiet eines Anderen unter modifizierten Voraussetzungen »neu« behandelt,⁵ oder indem man einfach kritisiert bzw. widerlegt, was nie behauptet wurde und so versucht, sich in das neue Gebiet zu drängen (bzw. sich zumindest ins Gespräch darüber zu bringen). Schopenhauers »eristische Dialektik« bietet dafür einen zeitlosen Leitfaden.⁶

Whitehead unterstellte, dass fast alle wirklich neuen Ideen bei ihrer ersten Vorstellung ein gewisses Ausmaß an Dummheit enthalten.⁷ Tatsächlich wird aber Innovation erst mit ihrer falschen Interpretation, falschen Bewertung und falschen Anwendung zum Irrtums- und Problemträger:⁸ prinzipiell kann alles zum Irrtum werden und Probleme verursachen.

- 4 Je profitabler ein Problemlösungsmarkt ist, desto intensiver wird der Wettbewerb, wenn sich das Angebot nicht z.B. durch Schutzrechte gegenüber der Konkurrenz abschotten lässt. So kann eine Entwertung von Innovation im Wettstreit der Lösungen beispielsweise durch Generalisierung erfolgen (die betreffende Lösung wird zum Spezialfall eines umfassenderen Konzeptes) bzw. durch Verdrängung (etwa durch modifizierte Varianten oder mehr oder weniger plumpe Plagiate).
- 5 Vischer nennt dies eine horizontale »Arabeske« im Gegensatz zur vertikalen »Rochade« (i.e. Generalisierung). Auf nur knapp 60 Seiten gibt er eine ebenso treffende wie unterhaltsame Einführung in die Kunst der erfolgreichen Vermarktung aufgeblasener Belanglosigkeiten am akademischen Beispiel, die sich analog auch auf kulturelle Zeitgeistphänomene, Managementfads und andere Modeindustrien anwenden lässt (Vischer, D.: Plane Deinen Ruhm). Nach Gracian ist es »eine große Lebensklugheit, es zu verstehn, die Luft zu verkaufen«: solche Luftmärkte sind hart umkämpft und werden eifersüchtig gehütet.
- 6 für eine vollständige, komprimierte Wiedergabe siehe Glück, T. R.: Tabu, »Die Verwirrung der Verwirrungen«. Je symbolischer der Markt ist, desto größer werden i.d.R. auch die Potentiale für vorgebliche oder gutgläubig-zufällige Missverständnisse. Empirische Phänomene lassen sich demgegenüber deutlich weniger gut diskutieren: man kann sie wahrnehmen oder ignorieren, aber nur schwer in Frage stellen. Deshalb weicht die Diskussion dort dann im Zweifel auf ihre Bewertung aus: weil die Geschmäcker verschieden und oft kaum nachvollziehbar sind, lässt sich darüber – entgegen dem geflügelten Wort – durchaus hervorragend streiten).
- 7 was aber sicher im Auge des Betrachters liegt. Nachdem sich eine Innovation etabliert und damit ihren innovativen Charakter eingebüßt hat, gilt eher das Gegenteil: man hält sie für offensichtlich und selbstverständlich, auch wenn es sich dabei um den absurdesten Unsinn handeln sollte.

Des Einen Problem kann jedoch eines Anderen Wertschöpfungs-, wenn nicht gar Existenzgrundlage sein, weshalb sich wirklich nachhaltige Lösungen dort destabilisierend (»disruptiv«) bis existenzgefährdend auswirken können.

Der wertschöpfende Ausgleich von Bewertungsdifferenzen ist nicht zuletzt eine maßgebliche Basis sozialer, ökologischer bzw. ökonomischer Systeme. Je nach Interessenslage können deshalb auch schwerwiegendste Beeinträchtigungen (vermeintlich sozial) erwünscht sein.

So lebt schließlich auch Beratung⁹ bisweilen nicht von der endgültigen Irrtums- und Problemlösung am besten, sondern von der Problempflege, -vertiefung und -verschiebung (bis hin zur Verursachung neuer behandlungsbedürftiger Probleme, sofern der Ratnehmer diesen Kreislauf nicht durchbricht).¹⁰ Dabei muss es noch

8 Zur Illustration folgt hier ein älterer Witz, den ich aus Gründen der akademisch-politischen Korrektheit etwas anonymisiert habe. Bitte ersetzen Sie »x« bzw. »y« jeweils durch Forschungsrichtungen Ihrer Wahl (»x« sollte dabei Ihrer bevorzugten Disziplin entsprechen): Eine Gruppe von x- und eine Gruppe von y-Wissenschaftlern fahren gemeinsam mit dem Zug zu einer Tagung. Während jeder y-Wissenschaftler eine eigene Fahrkarte besitzt, hat die Gruppe der x-Wissenschaftler insgesamt nur eine einzige Karte. Plötzlich ruft einer der x-Wissenschaftler: »Der Schaffner kommt!«, worauf sich alle seine Kollegen zusammen in eine der Toiletten zwängen. Der Schaffner kontrolliert die y-Wissenschaftler, sieht, dass das WC besetzt ist und klopft an die Tür: »Die Fahrkarte bitte!« Einer der x-Wissenschaftler schiebt die Fahrkarte unter der Tür durch und der Schaffner zieht zufrieden ab. Auf der Rückfahrt möchten die y-Wissenschaftler denselben Trick anwenden und kaufen nur eine einzige Karte für die ganze Gruppe. Sie sind sehr erstaunt, als sie merken, dass die x-Wissenschaftler diesmal überhaupt keine Fahrkarte haben. Als einer der x-Wissenschaftler ruft: »Der Schaffner kommt!« stürzen sich die y-Wissenschaftler in das eine WC, während sich die x-Wissenschaftler etwas gemächlicher auf den Weg zu einem anderen machen. Bevor der letzte der x-Wissenschaftler die Toilette betritt, klopft er bei den y-Wissenschaftlern an: »Die Fahrkarte bitte!« Und die Moral von der Geschichte: Man sollte keine Methode anwenden, deren Schwächen man nicht verstanden hat.

9 „Beratung« sei hier im weitesten Sinn als eine Informationszufuhr verstanden, welche vom geneigten Leser als solche interpretiert werden kann. Sie muss nicht notwendigerweise entgeltlich oder von außerhalb der Organisation erfolgen. Zum Informationsbegriff s. Glück, T. R.: *Blinde Flecken*

10 Derartige Teufelskreise treten sehr häufig gerade im symbolischen Bereich auf (besonders auffällig etwa bei Psychosekten; Kraus bezeichnete übrigens boshafterweise selbst die Psychoanalyse als »Krankheit, für deren Therapie sie sich hält«). Für eine generelle Übersicht zu Problem- und Lösungskategorien vgl. Glück, T. R.: *Tabu*.

nicht einmal dem Ratgebenden selbst bewusst sein, dass er dem Ratnehmenden »für schweres Geld unverständliche Wörter und Unwissenheit verkauft« (Locke) und dessen Situation allenfalls symbolisch verbessert, jedoch empirisch sogar verschlechtert.¹¹

Im naiv-vielbeschworenen »win-win«-Fall herrschen paradiesische Zustände: alle Beteiligten können nur profitieren.¹² So wünschenswert echte win-win-Situationen auch sind, stellen sie aber doch nur eine recht seltene Ausnahme dar.¹³

Realistischer und weitaus häufiger sind Fälle, in welchen sich eine der beteiligten Parteien schlechter stellt, zumindest Dritte oder gar beide Seiten verlieren: Die Bäume wachsen nicht in den Himmel und echte Wertschöpfung ist kein perpetuum mobile (diese Erkenntnis ist freilich umso erträglicher, je weniger man sich selbst auf der Verliererseite sieht).¹⁴

Beratung liefert also Information, und Beratungsprodukte lassen sich auf viele Arten kategorisieren. Ich unterscheide hier folgende »Produktklassen«, welche in konkreten Beratungssituationen kombiniert auftreten können:¹⁵

1. primär: die *Information selbst*, ungeachtet Ihres Inhaltes oder ihrer Anwendung (z.B. eine Strukturierung bzw. ein »Template« oder »Framework«).
2. sekundär: die Information als *Abbildung*, also bei Bezug zu etwas anderem.
3. tertiär: ein *Beratungsverhalten*, i.d.R. mit dem Ziel der Beeinflussung bzw. Veränderung eines Systemverhaltens.¹⁶

Für die Vermarktbarkeit von Beratungsleistungen ist in allen Produktklassen die *Wertschätzung des Ratnehmers* maßgeblich; ob

11 Vielmehr ganz im Gegenteil gelingt der Verkauf meist sogar umso besser, je ahnungsloser der Ratgeber selbst ist, denn: zu überzeugen fällt keinem Überzeugten schwer.

12 Auch wenn dieser Gewinn nur darin bestehen mag, dass die Parteien an ihn glauben.

13 Insbesondere der Versuch, sie zu erzwingen, führt regelmäßig zum Gegenteil: »Die Hybris, die uns versuchen lässt, das Himmelreich auf Erden zu verwirklichen, verführt uns dazu, unsere gute Erde in eine Hölle zu verwandeln – eine Hölle, wie sie nur Menschen für ihre Mitmenschen verwirklichen können« (Popper).

14 Natürlich kann auch Wertschätzung irrtumsbehaftet sein, was zahllose Austauschbeziehungen trotz objektiv nachteiliger Folgen stabilisieren hilft.

15 Diese Kategorien sollen eine vollständige Zuordnung von Beratungsleistungen ermöglichen, welche in der Praxis tatsächlich angeboten und in Anspruch genommen werden: ich folge hier also bewusst keiner idealtypischen Beratungsauffassung.

16 Dabei kann es sich ganz allgemein um Personen, Organisationen etc. sowie nichthumanoide Systeme handeln.

sich daraus für ihn auch eine echte Verbesserung ergibt, ist tatsächlich zweitrangig und nicht selten nur schwer, wenn überhaupt zu beurteilen. Für die *Wertschöpfung auf Ratgeberseite* reicht es bereits aus, wenn der Ratnehmer nur an eine Verbesserung glaubt (oder ihre Inanspruchnahme im Auftrag für einen Dritten zumindest plausibilisieren kann, also »im guten Glauben« handelte): auch mit sinnlosen¹⁷ und schädlichen Beratungsprodukten werden deshalb erhebliche Profite erzielt (nicht selten sogar die größten: je »irrationaler« der Käufer zugunsten eines Produktes ist, desto weniger Mühe wird schließlich auf Verkäuferseite erforderlich). Andererseits haben selbst sinnvollste und nützlichste Beratungsprodukte keinen Marktpreis, wenn man sie nicht kennt oder sich nicht für sie entscheidet, weil man sie beispielsweise falsch beurteilt.¹⁸ Am unwahrscheinlichsten schließlich sind Lösungen zu Problemen, die gar nicht erst (als solche) wahrgenommen werden.

Primäre Produkte gleichen leeren Hüllen: Sie werden erst mit ihrer Anwendung mehr oder weniger sinnvoll.

Sekundäre Beratungsprodukte können symbolisch oder empirisch sein. Mangelhafte bis nicht vorhandene Empirie muss ihre Wertschätzung durchaus nicht beeinträchtigen: so mancher Rat stellt tatsächlich nichts anderes dar als »Symbolik höherer Ordnung« (also eine Symbolik von Symbolik).¹⁹ Dabei verfügen auch die leersten Symbole zumindest über eine »Eigen-Empirie«, und sogar nur-Symbolisches kann über sich selbst hinaus empirische Auswirkungen haben, wenn es verhaltensleitend wird. Beispielsweise be-

17 (natürlich abgesehen vom Eigen-Sinn der Produkte selbst)

18 So betonte bspw. Macchiavelli, dass ein Fürst selbst weise sein muss, um überhaupt sinnvoll beraten werden zu können. Wenn solche Restriktionen nicht existieren würden, gäbe es auch deutlich weniger erfolgreiche »confidence-tricks« und eigendynamische »Blasenökonomien« (allerdings können Blasen auch durch bewusstes Eingehen des Bewertungsrisikos verstärkt werden, wenn die Akteure davon ausgehen, dass ihnen ein profitabler Ausstieg daraus durch einen »greater fool« ermöglicht wird. Davon abgesehen ist eine Entkopplung von empirischen (»fundamentalen«) Aspekten und monetären Bewertungen – auch bedingt durch Schwächen der Berichtssysteme – zwangsläufig gegeben: Inflation und Deflation sind eher die Regel als die Ausnahme, weil der »wirklich wahre und echte« Wert eines Gutes oder einer Dienstleistung nur schwer ermittelt werden kann).

19 Zur Illustration soll hier der sogenannte »Tinkerbelleffekt« dienen: Tinkerbelle trank ein für Peter Pan bestimmtes Gift und konnte nur durch die heilende Kraft der Einbildung(!) gerettet werden. Ähnlich verhält sich das »argumentum ad populum«: hier geht man davon aus, dass etwas wahr ist, weil viele oder die meisten Menschen daran glauben (soziale Systeme sind eben nicht zuletzt auch Symbolgemeinschaften).

sagt das »Thomas-Theorem« etwas vereinfachend: »If men define situations as real, they are real in their consequences«.

Aufgrund ihres Abbildungscharakters sind sekundäre Beratungsprodukte (mit sehr wenigen Ausnahmen) zwangsläufig verlustbehaftet und eben kontextabhängig:²⁰ »Every piece of wisdom is the worst folly in the opposite environment« (Ashby).²¹

Die Kontextabhängigkeit der Beratung bestimmt ihren Einsatzbereich und damit auch ihre Schranken. Vereinfachend lässt sich sagen: je größer der Einsatzbereich wird, umso größer wird tendenziell auch das Wertschätzungs- und demzufolge Wertschöpfungspotential.

Ein großer Teil des Verdrängungswettbewerbs auf den Beratungsmärkten befasst sich demzufolge mit dem generalisierenden »Brechen von Mustern« oder »Pfad« von Ansätzen,²² welche ein vorgeblich kleineres oder unwichtigeres Anwendungsfeld betreffen, als der Angreifer selbst abzudecken im Stande ist. Dies gipfelt bisweilen im Anspruch, kontextunabhängig »alles« behandeln zu können, zum Beispiel durch ein »systemisches Heraustreten« aus einem Problemfeld oder einem postulierten »darüber Stehen«.²³ Tatsächlich wird die Beratung aber in der Regel umso inhaltsleerer, je breiter und tiefer ihr angeblicher Anwendungsbereich wird: »Ach, es giebt so viele große Gedanken, die thun nicht mehr als ein Blasebalg: sie blasen auf und machen leerer« (Nietzsche).²⁴

Tertiäre Beratungsprodukte können, müssen aber nicht auf sekundären Produkten beruhen: Auch hier besteht in vielen Fällen die Beratungsleistung lediglich im »Eigenverhalten« des Beraters. Das

20 vgl. Glück, T. R.: Tabu. Die Abbildungsgüte lässt sich über Komplexitätsdifferenzen beschreiben (woraus sich auch die Anwendungsbreite und -tiefe bzw. der Anwendungsmaßstab eines sekundären Produktes ergibt).

21 dabei muss es sich noch nicht einmal um die gegensätzliche Umgebung handeln, es genügt regelmäßig bereits, nur einzelne Prämissen zu ändern oder in Frage zu stellen.

22 Gewöhnlich handelt es sich dabei nicht tatsächlich um einen Bruch, sondern lediglich um alternative Muster, die nicht notwendigerweise besser sind, sondern eben nur anders, oft sogar schlechter. Nicht selten bleibt ihre Andersartigkeit auch nur auf die symbolische Ebene beschränkt. Dabei kann der Glaube an Symbolik durchaus sehr erfolgreich (vor allem symbolische) Berge versetzen oder ganz neue entstehen lassen, welche dann wiederum Problemlösungen im Weg stehen und ihrerseits neue Beratungsleistungen zur Veränderung erfordern: dementsprechend verzweigt und aufgebläht zeigt sich der »symbolische Beratungsmarkt«.

23 So konkurrieren beispielsweise »Meta-Beratungen« mit »Meta-Meta-Beratungen«, welche ihrerseits von »Meta-Meta-Meta-Beratungen« herausgefordert werden, etc.

Beratungsverhalten *kann* dabei empirische Fremdwirkungen haben, *muss* es aber nicht notwendigerweise.²⁵

Die Beeinflussung eines Fremdverhaltens durch eine tertiäre Beratungsleistung kann mehr oder weniger direkt erfolgen, sie kann geplant oder ungeplant sein. Ihr Ergebnis hängt im geplanten Fall von der Güte der zugrundegelegten Annahmen und ihrer Ausführung ab, oder auch einfach nur vom Zufall: Je mehr Prämissen (explizit oder implizit) vorliegen und je mehr diese von den tatsächlichen Gegebenheiten abweichen, desto unwahrscheinlicher wird es, das geplante Ergebnis auch planmäßig zu erreichen.²⁶

Im Idealfall sind sowohl der Plan selbst als auch seine Ausführung perfekt, so dass sich das gewünschte Ergebnis ebenso perfekt realisieren lässt. Solche Idealfälle bleiben auf vollständig »berechenbare«, triviale Systeme beschränkt: Ein Systemverhalten ist umso komplexer, je weniger es sich vorhersagen lässt.²⁷

Allerdings können komplexe Systeme über eine Reduktion ihrer Verhaltensalternativen »trivialisieren« werden. Diese Trivialisierung kann am Verhalten selbst ansetzen oder an der verhaltensleitenden Wissensbasis: Alternativen, die man nicht kennt, werden allenfalls zufällig realisiert.²⁸

Information kann Verhaltensspielräume erweitern, diese aber auch nachhaltig beschränken (man kann durchaus erheblich dümmer werden durch Lernen), was eben auch für ihre Vermittlung im Beratungskontext gilt; bei entsprechender Trivialisierung lassen sich sogar größte Mängel beim Prämissenkomplex heilen. Im für den Berater bestmöglichen Fall trivialisieren sich das System selbst

24 Als Ausnahme von dieser Regel lassen sich generische Konzepte nennen, welche tatsächlich über sich selbst hinaus enormen Informationsgehalt aufweisen können (aber zur Realisierung desselben eben auch entsprechend angewandt werden müssen), oder solche, die sich grundlegend mit der Information bzw. dem Wissen selbst beschäftigen: schließlich repräsentiert diese(s) als kleinster gemeinsamer Nenner aller Disziplinen den inter- bzw. transdisziplinärsten aller Ansatzpunkte und bietet damit per se die größte Beratungsnische mit dem größtmöglichen Ausbreitungspotential.

25 Dort kann wiederum durchaus der Fall eintreten, dass es sich nur um eine »empirische Symbolik« bzw. »symbolische Empirie« handelt: für die Erzielung eines Marktpreises ist prinzipiell kein empirischer Gegenwert, geschweige denn Nützlichkeit erforderlich (und das ist durchaus nicht ironisch gemeint, vgl. Fußnote 15; Bewertungsasymmetrien und Fehlentscheidungen sind ein ernstzunehmender, in manchen Bereichen sogar der wichtigste Produktionsfaktor).

26 vgl. Nietzsche: »Wenn Ihr den Zweck denkt, müsst ihr auch den Zufall und die Thorheit denken«

27 Ein System ist andererseits umso »berechenbarer«, je weniger Verhaltensalternativen es hat oder kennt (wobei aber auch aus vollständiger Berechenbarkeit noch nicht zwingend auch eine vollständige Berechnung folgt).

so weit, bis es schließlich zu den Prämissen seiner Beratungsleistung passt.

Für ein Schließen der Lücke zwischen Planung und Ergebnis gibt es grundsätzlich folgende Möglichkeiten: entweder man passt das Handlungsfeld an den Plan an, oder den Plan an das Handlungsfeld, oder beide nähern sich gegenseitig an. Dieses »Gleich-Machen« (lat.: Identifikation) kann auf verschiedene Arten erfolgen: Im einfacheren Fall identifiziert man das Handlungsfeld nur-symbolisch mit dem Plan (und erklärt damit denselben kurzerhand als realisiert). Dies gelingt umso leichter, je unkonkreter der Plan formuliert war bzw. je »analytisch herausgeforderter« die Beteiligten sind.

Im anspruchsvolleren Fall gelingt es, das Handlungsfeld so zu beeinflussen, dass das gewünschte Ergebnis ohne jeglichen »Symbolismus«, also empirisch resultiert (allerdings gibt es durchaus auch Pläne, die sich selbst beim besten Willen nicht empirisch verwirklichen lassen).

Symbolik und Trivialisierung mögen dazu beitragen, eine Organisation in einem mehr oder weniger labilen, dynamischen Gleichgewicht zu halten und damit »ruhigzustellen«, sie können jedoch auch erhebliche Wettbewerbsnachteile mit sich bringen, wenn die Konkurrenz weniger beschränkt ist. Dies kann zum Scheitern von Organisationen bis auf volkswirtschaftlichem Niveau führen. So schrieb Stafford Beer beispielweise, »our institutions are failing because they are disobeying laws of effective organization which their administrators do not know about, to which indeed their cultural mind is closed [...]. Therefore they remain satisfied with a bunch of organizational precepts which are equivalent to the precept in physics that base metal can be transmuted into gold by incantation – and with much the same effect.«²⁹

Nun sind die »Gesetze der effektiven Organisation« und die richtige Nutzung von »Werkzeugen« (bzw. die Nutzung der richtigen Werkzeuge) relativ, wie wir gesehen haben. Auch das beste Gesetz kann selbst im richtigen Kontext noch schlecht verstanden,

28 Servan äußerte sich 1767 wie folgt: »Ein schwachsinniger Despot kann Sklaven mit eisernen Ketten zwingen; ein wahrer Politiker jedoch bindet sie viel fester durch die Kette ihrer eigenen Ideen; deren erstes Ende macht er an der unveränderlichen Ordnung der Vernunft fest. Dieses Band ist umso stärker, als wir seine Zusammensetzung nicht kennen und es für unser eigenes Werk halten. Verzweiflung und Zeit nagen an Ketten aus Eisen und Stahl, sie vermögen aber nichts gegen die gewohnheitsmäßige Vereinigung der Ideen, sondern binden sie nur noch fester zusammen. Auf den weichen Fasern des Gehirns beruht die unerschütterliche Grundlage der stärksten Reiche.« (Servan, J. M.: Discours sur l'administration de la justice criminelle, zitiert von Foucault, M. in: Überwachen und Strafen)

auch das beste Werkzeug kann schlecht angewandt werden. Und natürlich fällt es besonders schwer, Probleme zu lösen, welche erst gar nicht als solche erkannt, sondern für deren Verursachung, Erhaltung und Vertiefung im Gegenteil sogar erhebliche Anstrengungen unternommen werden.³⁰

In dem aus einer Wettbewerbsperspektive schlimmsten Fall leidet man an Irrtümern und Problemen, ohne sich dessen bewusst zu sein:

Die qualitativen blinden Flecken der Passiven Desinformation³¹ sind einer autonomen Prüfung nicht zugänglich. Sie beeinträchtigen die Leistungsfähigkeit von Individuen und Organisationen erheblich, was zu massiven Nachteilen führen kann. Die Betroffene-

29 S. Beer: Designing Freedom.

Eine unterhaltsame Darstellung zur kulturellen Vernebelung des Verstandes findet sich bei Bateson:

»Tochter: Pappi, wieviel weißt du?

Vater: Ich? Hmmm – ich habe so etwa ein Pfund Wissen.

T: Sei nicht albern. Ist es ein Pfund Sterling oder ein Pfund Gewicht?

Ich meine, wieviel weißt du wirklich?

V: Also gut, mein Gehirn wiegt etwa zwei Pfund, und ich nehme an, ich benutze etwa ein Viertel davon – oder nutze es effektiv zu einem Viertel aus. Also sagen wir, ein halbes Pfund. [...]

T: Pappi, warum benutzt du die übrigen drei Viertel deines Gehirns nicht?

V: Oh, ja – das – weißt du, das Problem ist, daß ich auch Lehrer in der Schule hatte. Und die haben etwa ein Viertel meines Gehirns mit Nebel gefüllt. Und dann habe ich Zeitungen gelesen und auf das gehört, was andere Leute sagten, und da war ein weiteres Viertel vernebelt.

T: Und das andere Viertel, Pappi?

V: Oh – das ist der Nebel, den ich selbst erzeugt habe, als ich versuchte nachzudenken.«

(Bateson, G.: Ökologie des Geistes)

30 Alles, was besteht, wird von seiner Umgebung unterstützt, sonst hätte sich etwas anderes durchgesetzt (auch wenn es sich »eigentlich« doch ganz anders verhalten müsste; so prägte Stafford Beer bspw. das Akronym »POSIWID« (the Purpose Of a System Is What It Does), um auf die Lücke zwischen Erklärung und tatsächlichem Systemverhalten hinzuweisen). Diese Unterstützung beruht nicht selten nur auf Desinformation oder Symbolik. Im Führungskontext soll beispielsweise »symbolische Führung« trotz objektiver Widersprüche Akzeptanz »bei den Geführten [...] sichern, und zwar in einer Weise, daß diese den Führenden Rationalität zuschreiben« (L. v. Rosenstiel: Grundlagen der Führung). Fazit: ROSIWIHD – the rationality of a system is what it has done. Ob das aber immer auch die bestmögliche Rationalität war?

31 vgl. Glück, T. R.: Tabu; die Metapher des blinden Flecks wird auf fast beliebig viele Arten verwendet; zur Abgrenzung meiner qualitativen von alternativen Sichtweisen vgl. Glück, T. R.: Blinde Flecken

nen haben also Probleme, ohne sich deren bewusst zu sein, bis hin zur Legitimation und Überhöhung derselben.

Das folgende Bild von M. C. Escher eignet sich recht gut zur Veranschaulichung dieser Qualitativen Desinformation:



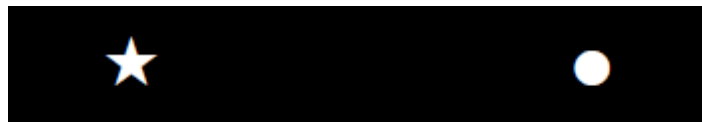
M. C. Escher's »Bildgalerie« – Cordon Art – Baarn – Holland.

Ein Mann befindet sich in einer Bildgalerie und betrachtet eines der Bilder näher, auf welchem eine Hafenstadt abgebildet ist. Wenn man den Blick vom Hafen aus im Uhrzeigersinn weiter schweifen lässt, stellt man fest, dass der Mann schließlich selbst ein Gefangener des Bildes ist.

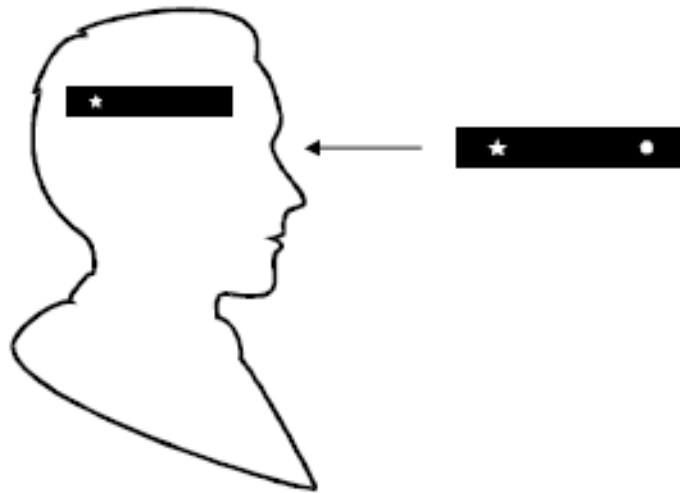
Analog besitzt man im Fall der Passiven Desinformation zwar einerseits tatsächlich Information,³² man ist zugleich aber auch von ihr gefangen (diesen Zustand bezeichne ich als »qualitatives Gefangenendilemma«).

Ihre Wirkung lässt sich u.a. mit folgendem Experiment nachvollziehen. Wenn Sie Ihr linkes Auge schließen, mit dem rechten Auge den Stern fixieren und dabei *langsam* den Abstand zur Abbildung verändert, können Sie bei der richtigen Distanz (gewöhnlich bei ca. 20 cm) das Verschwinden des Kreises beobachten:

³² im Vergleich zur »einfachen« Desinformation, bei der keine oder nur inhaltlich fehlerhafte Information vorliegt



Jeder Mensch hat einen blinden Fleck an der Stelle, an welcher der Sehnerv in das Auge mündet. Obwohl sie tatsächlich *ständig* vorhanden ist, fällt diese örtliche Blindheit normalerweise überhaupt nicht auf: *Sie sehen nicht, dass Sie nicht sehen.*³³



³³ Das physiologische Phänomen kannte man übrigens bereits in der Antike. Zur Zeit Mariottes war es ein beliebtes Gesellschaftsspiel zum unblutigen Köpfen von Untertanen (man hielt dazu bei Hofe einfach den Daumen als Fixationspunkt hoch).

Im Gegensatz zu den häufig zitierten unspezifischen, nichtqualitativen Interpretationen (die sich einfach auf nichtvorhandene Information beziehen) sind bei den qualitativen blinden Flecken der Passiven Desinformation tatsächlich Informationen gegeben. Dieses empirische Phänomen³⁴ behindert die weitere Informationsaufnahme und deren Verarbeitung erheblich.³⁵

Information bzw. Wissen ist also nicht nur gut und nützlich. Francis Bacon erschuf insofern einen zentralen Irrtum mit seinem geflügelten Wort, dass Wissen generell mit Macht gleichzusetzen sei („scientia et potentia humana in idem coincidunt«): Tatsächlich kann es (sogar unabhängig von seinem Inhalt) durchaus schaden und sehr viel häufiger ohnmächtig machen, als man ahnt; die Qualität des Wissens selbst ist nicht selten massiv mangelhaft.

Die Beschäftigung mit Denkfehlern und Irrtümern ist so alt wie die Menschheit. Nicht erst die alten Römer wussten, dass irren menschlich ist («errare humanum est«). Verschiedene Irrtümer nachzuvollziehen und zu kategorisieren ist eine zeitlos beliebte Beschäftigung und sie liefert in schöner Regelmäßigkeit neue Schläuche für alten Wein.

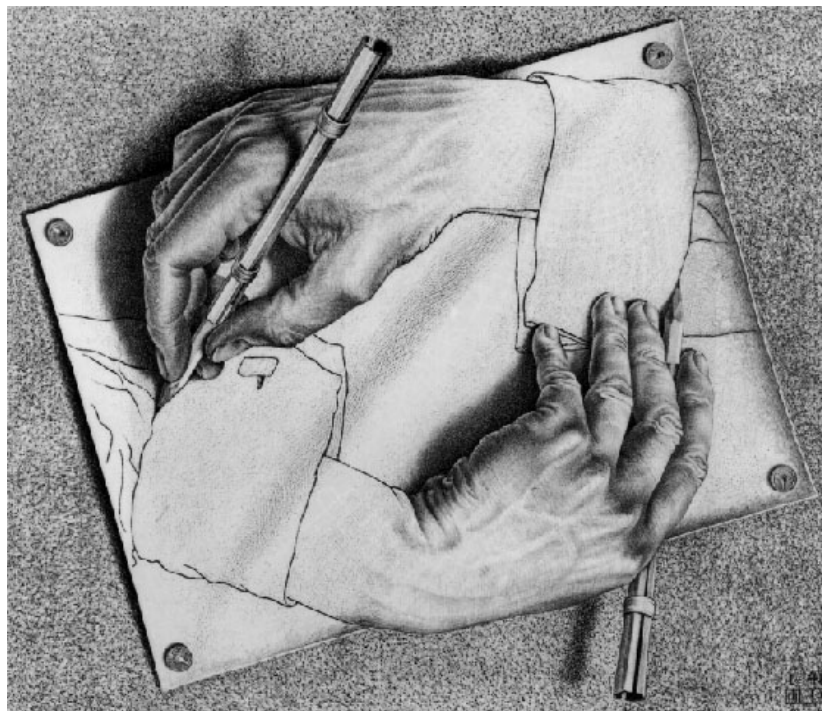
Abgesehen davon, dass man »hinterher immer schlauer« ist, ist mit solchen Untersuchungen aber noch lange nicht gewährleistet, dass die betrachteten Irrtumfälle auch in Zukunft vermieden wer-

34 im Gegensatz zu »nur-quantitativen« Interpretationen der Metapher, in welchen die Bezeichnung als blinder Fleck lediglich einen symbolischen Platzhalter darstellt für etwas, das eben gerade nicht existiert, bzw. als unspezifisches Attribut für einen Irrtum oder Fehler. Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit, um sich diese gravierende Schwäche mit weitreichenden Auswirkungen ganz bewusst zu machen. Man muss sie nicht kennen oder daran glauben, um davon betroffen zu sein.

35 Diese Wirkung bezeichne ich auch als »Qualitative Inhibition«. Die Passive Desinformation »schützt« also ggf. Bereiche einfacher Desinformation sowie deren Folgen und stellt damit (quasi als »Mutter aller Denkfehler«) nicht zuletzt eine zentrale, grundlegende Organisationsbarriere dar. Insbesondere führt sie zu Beeinträchtigungen der organisationalen Intelligenz und damit zu komparativen Wettbewerbsnachteilen: »Intelligenz« lässt sich ethymologisch aus dem lateinischen inter-legere («zwischen etwas wählen«) ableiten, und Ashby schreibt in seiner Introduction to Cybernetics entsprechend über Ihre Verbesserung: »problem solving« is largely, perhaps entirely, a matter of appropriate selection. [...] it is not impossible that what is commonly referred to as »intellectual power« may be equivalent to »power of appropriate selection«. [...] If this is so, and as we know that power of selection can be amplified, it seems to follow that intellectual power, like physical power, can be amplified. Let no one say that it cannot be done, for the gene-patterns do it every time they form a brain that grows up to be something better than the gene-pattern could have specified in detail.«

den, und tatsächlich stellen sie sich ja in immer wieder neuen Ausprägungen ein: Die grundlegenden Ursachen für Fehlentscheidungen lassen sich durch Symptomsymbolik kaum wirksam behandeln.

Insbesondere das grundlegende Problem der Wissensqualität wird so nicht gelöst, geschweige denn auch nur berührt. Die nachhaltige Lösung unseres Grundproblems ist tatsächlich eine der schwierigsten denkbaren Aufgabenstellungen, wenn man sich ihr auf die falsche Art nähert: Bei der Behandlung von Wissensqualität besteht die wesentliche Barriere vor allem darin, dass die hierzu verwendeten Instrumente zwangsläufig wiederum aus Wissen bestehen – Wissen wird durch Wissen beschrieben. Der Erkenntnisfortschritt über das Wissen selbst hielt sich so seit jeher in sehr engen Grenzen: Neben der Wucherung von Kategorien kommt es zu mehr oder weniger verdeckten Zirkeldefinitionen (sogenannte »circuli vitiosi« oder »Teufelskreise« bis hin zu Paradoxien), was beispielsweise bereits Platon im Theaitet diskutierte. Das Bild bleibt zwangsläufig ein Gefangener des Bildes:



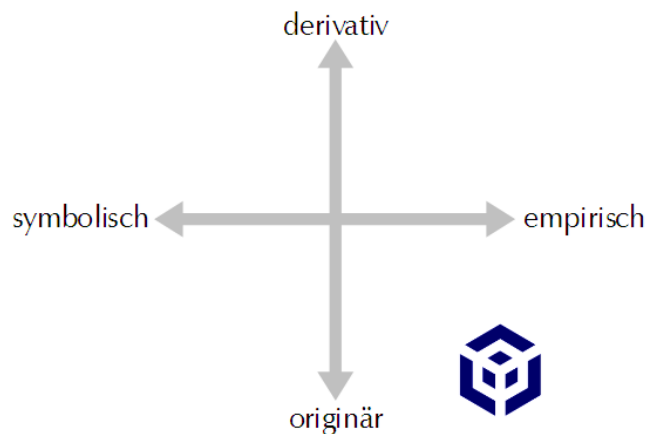
M. C. Escher's »Hände« – Cordon Art – Baarn – Holland.

Nur durch einen grundlegenden Perspektivenwechsel lässt sich dieser Teufelskreis brechen. Man kann sich der fundamentalen Fragestellung von zwei Seiten nähern: Um dem Wissen eine Grenze zu ziehen, müsste man eigentlich beide Seiten dieser

Grenze kennen – man müsste also wissen, was man *nicht* wissen kann.

Meine Lösung betrachtet deshalb vor allem diese Seite der Grenze aus einer frappierend einfachen, empirischen Perspektive. Im Mittelpunkt der Wissensfraktalen Analyse stehen Desinformationsaspekte bei Konzentration auf *die* Basisschwäche menschlichen Denkens – das Phänomen der Passiven (bzw. Qualitativen) Desinformation.

Dieses Wissensqualitätskonzept eröffnet eine ebenso substantielle wie interdisziplinär-kontextunabhängige Beratungsnische mit größtmöglicher Anwendungsbandbreite: der originär innovative, empirische Ansatzpunkt bietet neue Beratungslösungen von der Organisationsanalyse bis hin zur Organisationsgestaltung.³⁶



Organisationen sind (wissens)ökologische Systeme, die mehr oder weniger stabile, dynamische Gleichgewichtszustände auch in ihren Problemkonstellationen aufweisen und sich insbesondere darüber charakterisieren lassen.³⁷

Man kann davon ausgehen, dass alles, was besteht, auch per saldo unterstützt wird (und solange es unterstützt wird, in diesem Rahmen auch weiter besteht), was eben auch für organisationale

36 Was Ashby über die künstliche Intelligenz sagte (»he who would design a good brain must first know how to make a bad one«), gilt analog auch für die Verbesserung der organisationalen Intelligenz: He who would design a good organization must first know how to make a bad one. Qualitative Desinformation ist *das* Basisproblem wirksamer und guter Organisationsgestaltung (vgl. Glück, T. R.: Fraktale Analyse).

37 kaum etwas charakterisiert ein System besser als seine Barrieren: sie beschränken seine Freiheitsgrade und machen es insofern vorhersagbarer, also »charakteristischer«

Barrieren gilt – unabhängig davon, ob sie emergent oder willkürlich zustandekamen.

Wie wir gesehen haben, stellen Barrieren regelmäßig auch Wertschöpfungsquellen dar. Dies ist nicht zuletzt der Grund für ihre nachhaltige Unterstützung, selbst wenn dies nicht immer unmittelbar oder bewußt geschieht. Wo eine tatsächlich wirksame Verbesserung den Bruch organisationaler Barrieren voraussetzt, können also auch offen oder verdeckt wirksame Interessenskonstellationen betroffen sein, welche ebendiese Barrieren unterstützen und fördern.

Daher entziehen sich weite Bereiche organisationaler Problemfelder ohne konsensfähige Legitimation einer wirksamen Behandlung, auch wenn diese noch so augenfällig sein mögen: »Change Management« verläuft dort im symbolischen Sand, neigt allenfalls zur weiteren Aufblähung und schafft im schlimmsten Fall neue Probleme, anstatt die alten gelöst zu haben (wenngleich die neuen Probleme auch die alten verdrängen helfen mögen).³⁸

Das Phänomen der Qualitativen Desinformation ist eine primäre und weitverbreitete Ursache (vielfach emergenter) organisationaler Probleme. Es tritt unabhängig vom politischen, kulturellen oder ideologischen Kontext auf, was auch eine entsprechende Unabhängigkeit ihrer Behandlung gewährleistet.

Dieses Phänomen bietet damit nicht nur eine legitime Begründung, sondern auch einen einfachen, integrations- und konsensfähigen Ansatzpunkt für nachhaltig wirksame Verbesserungsmaßnahmen: Die Wissensfraktale Analyse ermöglicht ein konfliktlastendes Brechen unerwünschter Barrieren, die bislang einer Lösung nicht zugänglich waren.

Empirische Phänomene wirken unabhängig davon, ob man sie kennt oder an sie glaubt. Die Passive Desinformation ist operationalisierbar und operabel: »Geistige Behinderungen« durch Qualitative Desinformation müssen nicht sein, man muss sie aber auch nicht zwingend behandeln, wenn man es nicht möchte. Welche Auswirkungen hat aber ihre Nichtbehandlung?

Wettbewerbsrelevante Bereiche leben seit jeher von Informationsvorsprüngen. Wie gezeigt wurde, können vermeintliche Vorsprünge aber auch empfindlich behindern: Schlechtere Informationsqualität führt c.p. zu Wettbewerbsnachteilen. Dass manche Behinderungen in einem bestimmten Umfeld »verkehrsüblich« sein mögen und es »die anderen sowieso noch schlechter« machen, kann ein schwacher Trost sein: Der globalisierte Wettbewerb kümmert sich naturgemäß kaum um kulturelle Grenzen. Die we-

38 Zur Verdrängung als Problemlösungsvariante vgl. Glück, T. R.: Tabu

nigen großen, global diversifizierten Marktteilnehmer mag es weniger treffen, wenn durch die zunehmende Dynamik und Instabilität einzelne Märkte wegfallen, aber selbst dort müssen eigentlich nicht sehenden Auges substantielle Werte vernichtet werden.

Ganz abgesehen von den ökonomischen Folgen resultiert aus dem qualitativen Neglektizismus nicht zuletzt auch juristische und ethische Verantwortung. Entscheidungsträger haften für Fehlentscheidungen: Wer Verantwortung haben kann, hat sie auch.

Sie lässt sich nicht beliebig durch den zyklischen Austausch von Beratungsmoden abwehren (ganz abgesehen davon, dass ein Mitschwimmen auf Modewellen nicht nur strategisch fragwürdig ist,³⁹ sondern auch kollektive Ungleichgewichte bis zum kritischen Maßstab aufschaukeln hilft).

Wie lange dauert eigentlich ein Beratungsmodezyklus, wie lange bleiben neue Beratungsmärkte neu? Viele Moden (Bacon sprach von »Idolen und Götzenbildern«) halten sich erstaunlich hartnäckig. Manches scheint nie zu veralten, viele Innovationen sind alles andere als originell:

Original, fahr hin in Deiner Pracht!

Wie würde Dich die Einsicht kränken:

Wer kann was Kluges, wer was Dummes denken,
das nicht die Vorwelt schon gedacht?

Goethe

Nietzsche betonte die Wiederkehr des ewig Gleichen,⁴⁰ und frei nach Hegel lernen wir aus der Geschichte, dass wir aus der Geschichte nicht lernen: Auch die Qualitative Desinformation ist ein »natürlicher«, nachwachsender Rohstoff. Die Wissensfraktale Analyse bietet hier eine nachhaltige, substantielle Verbesserungsquelle, die sich gezielt, minimalinvasiv und bei bestmöglicher Wirkung nutzen lässt.

Multi pertransibunt et augebitur scientia.

39 »Es war immer schon ein Merkmal guter Strategien, dass sie Invarianzen gebrochen haben« (Schreyögg). Je knapper, also je weniger verbreitet ein Wissen, umso größer ist damit grundsätzlich auch der Informationsvorsprung.

40 »Und diess Wort sage ich noch den Umstürzern von Bildsäulen. Das ist wohl die grösste Thorheit, Salz in's Meer und Bildsäulen in den Schlamm zu werfen. Im Schlamme eurer Verachtung lag die Bildsäule: aber das ist gerade ihr Gesetz, dass ihr aus der Verachtung wieder Leben und lebende Schönheit wächst! Mit göttlicheren Zügen steht sie nun auf und leidendverführerisch; und wahrlich! sie wird euch noch Dank sagen, dass ihr sie umstürztet, ihr Umstürzer!« Nietzsche: Zarathustra