

# New Consulting Markets

---

entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem.

Perfect organizations<sup>1</sup> are a rare exception, problems are the rule. Not all of them can be solved, often solutions create new problems.

The performance of problem solving can be measured in effectiveness (doing the right things) and efficiency (doing things right):

	... right	... wrong
doing the right things...	√	
doing the wrong things...		

It is an easily understandable truism that it is better to do the right thing right than to bother with wrong: »right« is certainly more right than »wrong«. However, what is *considered* right does not necessarily have to *be* right:<sup>2</sup>

	... a true hypothesis	... a false hypothesis
rejecting ...	type 1 error	√
not rejecting...	√	type 2 error

A type 1 error occurs when right is considered wrong; a type 2 error when wrong is considered right.

Such mistakes do not have to be new, but can be very old and come across as very venerable (if not awe-inspiring, even to the point of severe punishment for those who do not submit to them).

According to Locke »this at least is certain, there is not an opinion so absurd, which a man may not receive [...]. There is no error to be named, which has not had its professors: and a man shall never want crooked paths to walk in, if he thinks that he is in the right way, wherever he has the footsteps of others to follow.«

Errors have an almost inexhaustible number of sources, some of them with an astonishing depth of anchorage. They may already be within

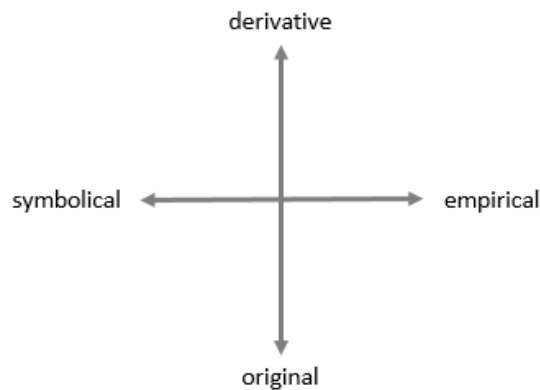
---

<sup>1</sup> On the concept of organization see Glück, T. R.: Blind Spots

<sup>2</sup> This is aggravated by the fact that not every hypothesis can be tested, which can significantly prolong their lifetime - especially if they are not (or cannot be) considered as hypotheses in the first place.

an organisation or be introduced from outside, for example from the socio-cultural environment, publicly funded research, or even be individually driven. Social macrocultures and organisational microcultures regularly influence each other, often true to the old rule: »unius dementia dementes efficit multos« (one fool makes many fools).

The basis for every error saw the light of day for the first time as »innovation«. There are many types of innovation. They can be positioned as follows, with the degree of difficulty of their development increasing from top left to bottom right and their frequency decreasing accordingly:



The development and communication of original,<sup>3</sup> empirical innovations is the most demanding, while new bottles for old wine (or completely empty ones) are comparatively easy to obtain and are correspondingly inflationary: The latter is all the more true the more profitable they can be marketed as »problem solutions«.<sup>4</sup>

Especially discussions offer many possibilities to create a lot of derivation with little effort, for example by reprocessing another's territory under slightly modified conditions,<sup>5</sup> or by simply criticizing or disproving what has never been claimed and thus trying to force oneself into

---

<sup>3</sup> Because one »only understands what one has understood« (hermeneutic circle), original innovation does not usually come about by asking people what innovation they need. Henry Ford liked to say that he would probably only have tried to develop better horses and carriages if he had listened to his customers' wishes alone. Genuine innovation usually requires offering something that potential customers did not know they wanted before they saw it. On the other hand, this is also the main weakness of original innovation: »what you don't know doesn't exist«, so it has to be made known first in a more or less elaborate way. This is all the more laborious the more the new competes with the old.

<sup>4</sup> The more profitable a problem-solving market is, the more intense the competition becomes if the offer cannot be closed off from the competition, e.g. by protective rights. Thus, a devaluation of innovation in the competition of solutions can occur, for example, through generalization (the solution in question becomes a special case of a more comprehensive concept) or through displacement (for example through modified variants or more or less crude plagiarism).

<sup>5</sup> Vischer calls this a »horizontal arabesque« in contrast to the »vertical rocade« (i.e. generalization). In just under 60 pages, he gives an equally apt

the new field (or at least get into conversation about it). Schopenhauer's »eristic dialectics« offers a timeless guideline for such an approach.<sup>6</sup>

Whitehead implied that almost all truly new ideas contain some degree of stupidity when they are first presented.<sup>7</sup> In reality, however, innovation only becomes a source of error and problems when it is misinterpreted, misjudged and misapplied:<sup>8</sup> in principle, anything can become an error and cause problems.

Any problem, however, can be someone's basis for value creation, if not even for existence, which is why truly sustainable solutions can have a destabilising (»disruptive«) or even existence-threatening effect there. The creation of value by means of assessment-arbitrage is a significant basis for social, ecological and economic systems. Depending on the interests involved, even the most serious impairments may therefore be welcome.

---

and entertaining introduction to the art of successfully marketing pompous trivia using academic examples, which can be applied analogously to cultural trends, management fads and other fashion industries (Vischer, D.: *Plane Deinen Ruhm*). According to Gracian it is »a great wisdom to understand how to sell the air«: such air markets are highly competitive and jealously guarded.<sup>6</sup> for a complete and compressed reproduction, see Glück, T. R.: *Taboo, »The Confusion of Confusions«*. As a rule, the more symbolic the market is, the greater the potential for ostensible or gullible misunderstandings. Empirical phenomena, on the other hand, are much less easy to discuss: they can be perceived or ignored, but are difficult to question. That is why the discussion there then shifts to their evaluations: because the tastes are different and often hardly comprehensible, it is – contrary to what the saying goes – quite easy to argue about them).

<sup>7</sup> which is certainly in the eye of the beholder. After an innovation has established itself and thus lost its innovative character, the opposite is more likely to apply: one considers it to be obvious and self-evident, even if it is the most absurd nonsense.

<sup>8</sup> To illustrate this, here is an older joke, which I have made somewhat anonymous for reasons of academic-political correctness. Please replace »x« and »y« respectively with research areas of your choice (»x« should correspond to your preferred discipline): A group of x- and a group of y-scientists travel together by train to a conference. While each y-scientist has his own ticket, the group of x-scientists has only one ticket in total. Suddenly, one of the x-scientists shouts: »The conductor is coming!«, whereupon all his colleagues squeeze into one of the toilets together. The conductor checks the y-scientists, sees that the toilet is occupied and knocks on the door: »Ticket please!«. One of the x-scientists slides the ticket under the door and the conductor leaves satisfied. On the way back, the y-scientists want to use the same trick and buy only one ticket for the whole group. They are very surprised when they notice that the x-scientists have no ticket at all this time. When one of the x-scientists shouts: »The conductor is coming!« the y-scientists throw themselves into one toilet, while the x-scientists make their way to another one in a more leisurely manner. Before the last of the x-scientists enters the toilet, he knocks on the y-scientists' door: »Ticket please!« And the moral of the story: you shouldn't use a method whose weaknesses you don't understand.

Thus consulting<sup>9</sup> often does not live best from the final solution of errors and problems, but from their care, deepening and postponement (up to the creation of new problems in need of treatment, provided the recipient does not break this cycle).<sup>10</sup> At the same time, not even the person giving the advice must be aware of the fact that he or she is »selling incomprehensible words and ignorance for a heavy price« (Locke) and is at best symbolically improving, but empirically even worsening the situation of the person receiving the advice.<sup>11</sup>

In the naive and often cited »win-win« case, paradise-like conditions prevail: everyone involved can only profit.<sup>12</sup> As desirable as true win-win situations are, they are a very rare exception.<sup>13</sup>

More realistic and far more frequent are cases in which one of the parties involved is worse off, at least third parties are losing or even both sides lose: Real value creation is no perpetuum mobile (of course, the less you see yourself on the losing side, the more bearable this realization is).<sup>14</sup>

Consulting provides information, and consulting products can be categorized in many ways. I distinguish the following »product classes«, which can appear in combination in actual consulting situations:<sup>15</sup>

---

<sup>9</sup> Here consulting is understood in the broadest sense as a supply of information which can be interpreted as such by the inclined reader. It does not necessarily have to be paid for or provided from outside the organisation. On the concept of information see Glück, T. R.: Blind Spots

<sup>10</sup> Such vicious circles very often occur in the symbolic area (particularly noticeable, for example, in psycho cults; Kraus mischievously described psychoanalysis as »the disease whose therapy it considers itself to be«). For a general overview of problem and solution categories see Glück, T. R.: Taboo.

<sup>11</sup> On the contrary, the sales succeed usually even the better, the more naive the consultant is: it is not difficult to convince for a convinced person.

<sup>12</sup> Even if this gain may only consist of the parties' belief in it.

<sup>13</sup> Especially the attempt to force it regularly leads to the opposite: »The hubris that makes us try to realize heaven on earth tempts us to turn our good earth into a hell – a hell that only humans can realize for their fellow men« (Popper).

<sup>14</sup> Evaluation can also be erroneous, which helps stabilize countless exchange relationships despite objectively disadvantageous consequences.

<sup>15</sup> These categories allow a complete classification of consulting services that are actually offered and used in practice.

1. *primary*: the information itself, regardless of its content or application (e.g. a structure, a »template« or a »framework«)
2. *secondary*: the information as a model, i.e. in relation to something else.
3. *tertiary*: a consulting *behaviour*, usually with the aim of influencing or changing system<sup>16</sup> behaviours.

For the marketability of consulting services in all product classes, the customer's appraisal is crucial; whether the service also results in a real improvement for him is actually of minor importance and often difficult, if not impossible, to assess. For the creation of value on the consultant's side, it is sufficient if the customer only believes in an improvement (or can at least plausibilise its purchase on behalf of a third party, thus acted »in good faith«): even with senseless<sup>17</sup> and harmful consulting products considerable profits are therefore made (often even the largest: the more irrational the buyer is in favour of a product, the less effort is ultimately required on the seller's side).

On the other hand, even the most sensible and useful consulting products do not have a market value if you do not know them or do not choose them, for example because you misjudge them.<sup>18</sup> Finally, the most unlikely are solutions to problems that are not even perceived as such.

*Primary consulting products* resemble empty shells: They only become more or less useful with their application.

*Secondary consulting products* can be symbolic or empirical. Poor or non-existent empiricism need not necessarily affect their appreciation: many an advice actually represents nothing more than »higher order symbolism« (i.e. a symbolism of symbolism).<sup>19</sup> Even the most empty symbols have at least an »self-empiricism«, and even the purely

---

<sup>16</sup> These can be persons, organisations etc. in general, as well as non-humanoid systems.

<sup>17</sup> (apart from the intrinsic sense of the products themselves, of course)

<sup>18</sup> Macchiavelli, for example, emphasized that a prince himself must be wise to be able to receive meaningful advice at all. If such restrictions did not exist, there would be much less successful »confidence tricks« and self-reinforcing »bubble economies« (although bubbles can also be reinforced by consciously taking the risk if the actors assume that a »greater fool« will enable them to profitably exit from it. Apart from this, a decoupling of empirical (»fundamental«) aspects and monetary valuations – also due to weaknesses in reporting systems – is inevitable: Inflation and deflation are the rule rather than the exception, because the really true and genuine value of a good or service is very difficult to determine).

<sup>19</sup> The so-called »Tinkerbell effect« can be used here as an illustration: Tinkerbell drank a poison intended for Peter Pan and could only be saved by »the healing power of imagination«. The »argumentum ad populum« works similarly: here one assumes that something is true because many or most people believe it (social systems are not least symbol communities).

symbolic can have empirical effects beyond itself if it becomes behaviour guiding. For example, the »Thomas Theorem« states simplistically: »If men define situations as real, they are real in their consequences«. Due to their model character, secondary consulting products (with very few exceptions) are inevitably lossy and context-dependent:<sup>20</sup> »Every piece of wisdom is the worst folly in the opposite environment« (Ashby).<sup>21</sup> The context-dependency of consulting determines its field of application and thus also its limitations. In simple terms, the larger the area of application, the greater the potential for appreciation and, consequently, value creation. A large part of competition on the consulting markets is therefore concerned with the generalising »breaking of patterns« or »paths« of approaches<sup>22</sup> which affect an allegedly smaller or less important field of application than the attacker himself is able to cover. This sometimes culminates in the claim to be able to treat »everything« regardless of context, for example by »systemically stepping out« of a problem field, or a postulated »standing above it«. <sup>23</sup> In reality, however, the consulting usually becomes all the more empty of content the broader and deeper its alleged area of application becomes: »Oh, there are so many great thoughts that do no more than a bellows: they inflate and make emptier« (Nietzsche).<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup> cf. Glück, T.R.: Taboo. The quality of a model can be described by differences in complexity (which also determines the application scale of a secondary product).

<sup>21</sup> it does not even have to be the opposite environment, it is usually enough to change or question only individual premises.

<sup>22</sup> Usually these are not actually breaks, but just alternative patterns that are not necessarily better, but only somehow different, and often even worse. Not infrequently, their distinctiveness remains limited to the symbolic level. Although the belief in symbolism can be very successful in moving (especially symbolic) mountains or in creating new ones, which in turn stand in the way of problem solving and require new consulting services: the »symbolic consulting market« is correspondingly branched and bloated.

<sup>23</sup> For example, »meta consulting« compete with »meta meta consulting«, which in turn are challenged by »meta meta meta consulting«, etc.

<sup>24</sup> the emptiest products often bear the designation »holistic«. As an exception to this rule, generic concepts can be mentioned which can actually have an enormous information content (but which must also be applied accordingly in order to realize it), or those which fundamentally deal with information or knowledge itself: after all, as the smallest common denominator of all disciplines, this represent the most inter- or transdisciplinary starting point of all approaches and thus offer the largest consulting niche with the greatest possible potential for expansion.

*Tertiary consulting products* can, but do not have to be based on secondary products: In many cases, the consulting service here also consists solely of the »eigen-behaviour« of the consultant. So the consulting behaviour *can* have empirical external effects, but *does not necessarily have to*.<sup>25</sup> The influence of a tertiary consulting service on an external behaviour can be more or less direct, it can be planned or unplanned. In the planned case, its outcome depends on the quality of the underlying assumptions and their execution, or simply on chance: the more premises (explicit or implicit) there are and the more they differ from the actual circumstances, the less likely it is that the planned outcome will be achieved according to plan.<sup>26</sup>

Ideally, both the plan itself and its execution are perfect, so that the desired result can be realized just as perfectly. Such ideal cases are limited to completely predictable, trivial systems: system behaviour is all the more complex the less it can be predicted.<sup>27</sup>

However, complex systems can be »trivialized« by reducing their behavioral alternatives. This trivialisation can be applied to the behaviour itself or to the behaviour-guiding knowledge base: Alternatives that are not known are at best realised randomly.<sup>28</sup>

Information can expand options of behaviour, but it can also restrict them sustainably (you can become considerably more stupid through learning), which also applies to its transfer in the consulting context; with corresponding trivialisation, even the most serious deficiencies in the premises can be remedied. In the best possible case for the consultant, the system trivialises itself until it finally fits the premises of his consulting service.

In principle, there are the following possibilities for closing the gap between planning and results: either the field of action is adapted to the

---

<sup>25</sup> There again it may well be the case that it is only a matter of »empirical symbolism« or »symbolic empiricism«: in principle, no empirical counter-value, let alone usefulness, is required to obtain a market price (and this is by no means meant ironically, cf. footnote 15; valuation asymmetries and wrong decisions are a factor of production that must be taken seriously, and in some areas even the most important factor).

<sup>26</sup> cf. Nietzsche: »If you think of purpose, you must also think of coincidence and folly«.

<sup>27</sup> A system is all the more predictable, the less behavioral alternatives it has or knows (although even from complete computability a complete computation does not necessarily follow).

<sup>28</sup> Servan made the following statement in 1767: »A feeble-minded despot can force slaves with iron chains; but a true politician binds them much more firmly by the chain of their own ideas[...]. This bond is all the stronger because we do not know its composition and we consider it our own work. Desperation and time gnaw at chains of iron and steel, but they do nothing against the habitual union of ideas; they only bind them more firmly together. On the soft fibres of the brain rests the unshakable foundation of the strongest empires.« (Servan, J. M.: Discours sur l'administration de la justice criminelle, quoted by Foucault, M. in: Discipline and Punish: The Birth of the Prison)

plan, or the plan to the field of action, or the two approach each other. This equalizing (lat.: identification) can be done in different ways:

In the simpler case, the field of action is identified with the plan only symbolically (and thus simply declares the plan as being successfully realized). This is all the easier the more vague the plan was formulated or the more »analytically challenged« the participants are. In the more demanding case, it is possible to influence the field of action in such a way that the desired result is achieved without any symbolism, i.e. empirically (although there are indeed plans that cannot be empirically realised even with the best will in the world).

Symbolism and trivialisation may help to keep an organisation in a more or less stable, dynamic equilibrium and thus to sedate it, but they can also cause considerable disadvantages if the competition is less limited. This can lead to the failure of organizations up to macroeconomic level. For example, Stafford Beer wrote, »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.«<sup>29</sup>

Now the »laws of effective organization« and the right use of »tools« (or the use of the right tools) are relative, as we have seen. Even the best law can be poorly understood even in the right context, and even the best tool can be poorly applied. And, of course, it is particularly difficult to solve problems which are not even recognized as such in the first place, but on the contrary, where considerable efforts are made to cause, maintain and deepen them.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> S. Beer: Designing Freedom.

An entertaining account of the cultural fogging of the mind can be found in the work of Bateson:

»Daughter: Daddy, how much do you know?

Father: Me? Hmmm - I have about a pound of knowledge.

T: Don't be silly. Is it a pound sterling or a pound of weight? I mean, how much do you really know?

V: Alright, my brain weighs about two pounds and I suppose I use about a quarter of it - or use it effectively to a quarter. So let's say half a pound. [...]

T: Daddy, why don't you use the other three quarters of your brain?

V: Oh, yeah - that - you know, the problem is that I also had teachers at school. And they filled about a quarter of my brain with mist. And then I was reading newspapers and listening to what other people were saying and there was another quarter fogged up.

T: And the other quarter, Daddy?

V: Oh - this is the fog I created myself when I tried to think.«

(Bateson, G.: Ecology of the Mind)

<sup>30</sup> Everything that exists is supported by its environment, otherwise something else would have prevailed (even if it »should« behave quite differently; for example, Stafford Beer coined the acronym »POSIWID« (the Purpose Of a



In the worst case, from a competitive perspective, one suffers from errors and problems without being aware of them: The Qualitative Blind Spots of Passive Disinformation<sup>31</sup> are not easily accessible to autonomous scrutiny. They considerably impair the performance of individuals and organizations, which can lead to massive disadvantages. Those affected therefore have problems without knowing them, to the point of legitimizing and exacerbating them.

The following picture by M. C. Escher is quite suitable to illustrate this Qualitative Disinformation:



M. C. Escher's »Print Gallery« - Cordon Art - Baarn - Holland.

A man is in a picture gallery and takes a closer look at one of the pictures showing a port city. If you let your gaze wander further clockwise from the harbour, you will notice that the man himself is finally a prisoner of the picture. Similarly, in the case of Passive Disinformation, you do indeed possess information,<sup>32</sup> but at the same time you are captivated by it (I call this state the »Qualitative Prisoner's Dilemma«).

This effect can be simulated with the following experiment. If you close your left eye, fixate the star with your right eye and slowly change the

---

System Is What It Does) to indicate the gap between explanation and actual system behavior). This support is often based only on disinformation or symbolism. In the context of management, for example, »symbolic leadership« is supposed to ensure acceptance »by the workers [...] in spite of objective contradictions, and in such a way that they attribute rationality to the leaders« (L. v. Rosenstiel: Grundlagen der Führung). Conclusion: ROSIWIHD - the rationality of a system is what it has done.

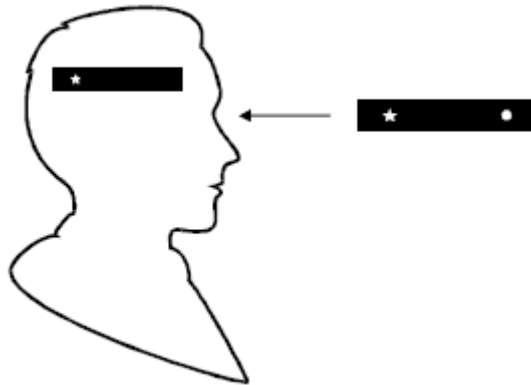
<sup>31</sup> cf. Glück, T. R.: Taboo; the metaphor of the blind spot is used in almost any number of ways; to distinguish my qualitative from alternative views cf. Glück, T. R.: Blinde Flecken

<sup>32</sup> in comparison to »simple« disinformation, where there is none or only incorrect information

distance to the image, you can observe the disappearance of the circle at the correct distance (usually at about 20 cm):



Every person has a blind spot at the point where the optic nerve enters the eye. Although it is actually present all the time, this local blindness is usually not noticed at all: *you do not see that you do not see.*<sup>33</sup>



In contrast to the often quoted unspecific, non-qualitative interpretations (which simply refer to non-existent information), the Qualitative Blind Spots of Passive Disinformation actually provide information, although this empirical phenomenon<sup>34</sup> considerably hinders the further acquisition of information and its processing.<sup>35</sup>

---

<sup>33</sup> The physiological phenomenon was already known in ancient times. At the time of Mariotte it was a popular party game for the bloodless beheading of subjects (at court one simply held up the thumb as a fixation point).

<sup>34</sup> as opposed to »only-quantitative« interpretations of the metaphor, in which the designation as a blind spot is only a symbolic placeholder for something that does not exist, or as a non-specific attribute for an error or mistake. Please take some time to become fully aware of this serious weakness with far-reaching consequences. You do not need to know it or believe in it to be affected.

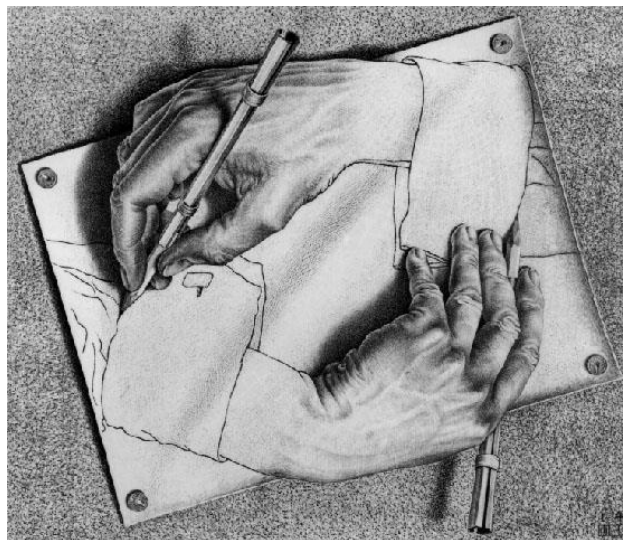
<sup>35</sup> This effect I also call »Qualitative Inhibition«. Passive Disinformation »projects« areas of simple disinformation and its consequences and thus represents (quasi as mother of all misconceptions) a central, fundamental barrier of organization. In particular, it leads to impairments of organizational intelligence and thus to severe competitive disadvantages. »Intelligence« can be derived ethymologically from the Latin *inter-legere* (»to choose between something«), and Ashby writes accordingly about its improvement in his *Introduction to Cybernetics*: »»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.«

So information or knowledge is therefore not only good and useful. Francis Bacon created a central fallacy with his famous dictum that »knowledge is power« (»scientia et potentia humana in idem coincidunt«): In fact, it can (even independently of its content) be harmful and make people powerless much more often than you might think; the quality of knowledge itself is often massively deficient.

The study of errors and fallacies is as old as mankind. Not only the ancient Romans knew that to err is human (»errare humanum est«). To understand and categorize various errors has always been a popular pastime and it regularly provides new skins for old wine.

Apart from the fact that one is always smarter afterwards, however, such studies do not guarantee by any means that the considered cases of error will be avoided in the future, and in fact they repeatedly occur in ever new forms: The fundamental causes of wrong decisions can hardly be treated effectively by symptom symbolism.

In particular, the fundamental problem of knowledge quality is not solved in this way, let alone even touched. The sustainable solution of our basic problem is indeed one of the most difficult tasks imaginable if approached in the wrong way: When dealing with knowledge quality, the main barrier is that the instruments used for this purpose inevitably consist of knowledge themselves – so knowledge is described by knowledge. The progress of knowledge *about* knowledge itself has thus always been kept within very narrow limits: In addition to the proliferation of categories, there are more or less hidden circular definitions (so-called »circuli vitiosi« or vicious circles up to paradoxes), which for example Plato had already discussed in Theaitet. So the image inevitably remains a prisoner of the image:



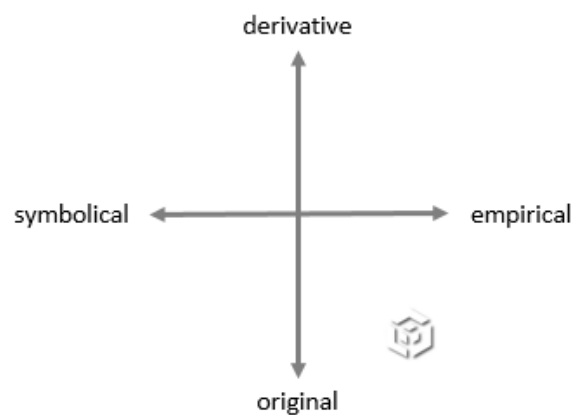
M. C. Escher's »Hands« - Cordon Art - Baarn - Holland.

This vicious circle can only be broken by a fundamental change of perspective. The basic question can be approached from two sides: in order to draw a line of demarcation for knowledge, you would actually

have to know both sides of this line - you would therefore have to know what you cannot know.

My solution therefore looks primarily at this side of the border from a strikingly simple, empirical perspective: in the center of my Knowledge Fractal Analysis are disinformation aspects while focussing on the most crucial weakness of thinking: the phenomenon of Passive (or Qualitative) Disinformation.

This knowledge quality concept opens up a consulting niche that is as substantial as it is interdisciplinary and context-independent, with the greatest possible range of applications: the originally innovative, empirical starting point offers new consulting solutions from organizational analysis to organizational design.<sup>36</sup>



Organizations are (knowledge)ecological systems that exhibit more or less stable, dynamic equilibrium states even in their problem constellations and can be characterized in particular by these.<sup>37</sup> It can be assumed that everything that exists is supported (and as long as it is supported, it will continue to exist within this context), which also applies to organisational barriers – regardless of whether they are emergent or are created deliberately.

As we have seen, constraints regularly also represent sources of value creation. This is not least the reason for their sustained support, even if this does not always happen directly or consciously. Where a truly effective improvement presupposes the breaking of organisational barriers, openly or covertly effective constellations of interests can also be affected, which support and promote these very disabilities.

---

<sup>36</sup> What Ashby said about artificial intelligence («he who would design a good brain must first know how to make a bad one»), applies accordingly to the improvement of organizational intelligence: He who would design a good organization must first know how to make a bad one. Qualitative Disinformation is the basic problem of effective and good organizational design (see Glück, T. R.: Fractal Analysis).

<sup>37</sup> hardly anything characterizes a system better than its barriers: they restrict its degrees of freedom and thus make it more predictable («more characteristic»)

As a result, broad areas of organisational problems elude effective treatment without consensual legitimation, however obvious they may be: »change management« ends in symbolisms, tends at best to further inflation, and in the worst case creates new problems instead of having solved the old ones (although the new problems may also help to displace them).<sup>38</sup>

The phenomenon of Qualitative Disinformation is a primary and widespread cause of (often emergent) organisational problems. It occurs independently of the political, cultural or ideological context, which also guarantees a corresponding independence in its treatment. This phenomenon thus offers not only a legitimate justification, but also a simple starting point for sustainably effective improvement measures: The Knowledge Fractal Analysis enables a conflict-reducing breaking of undesirable barriers which have not been accessible to a solution so far.

Empirical phenomena work regardless of whether you know them or believe in them. Passive Disinformation is operationalizable and operable: mental disabilities caused by Qualitative Disinformation do not necessarily have to be, but you do not have to treat them either if you do not want to. But what are the effects of not treating them?

Competition-relevant areas have always thrived on information advantages. However, as has been shown, supposed information advantages can actually be a serious obstacle: poorer information quality leads to competitive disadvantages. The fact that some disabilities may be commonplace in a certain environment and that »the others are even worse« can be of little consolation: By its very nature, globalised competition pays little attention to cultural boundaries. The few large, globally diversified market participants may be less affected by the loss of individual markets as a result of increasing complexity and instability, but even there, substantial values should not be destroyed without good cause.

Quite apart from the economic consequences, qualitative neglect results not least in legal and ethical responsibility. Decision makers are liable for wrong decisions: Those who can have responsibility, have it. It cannot be averted indefinitely by the cyclical exchange of consulting fads (quite apart from the fact that catching such waves is not only strategically questionable<sup>39</sup>, but also helps to build up collective imbalances to a critical level).

How long does a consulting fashion cycle usually last, how long do new consulting markets remain new? Many fashions (Bacon spoke of

---

<sup>38</sup> On displacement as a problem-solving variant, cf. Glück, T. R.: Taboo

<sup>39</sup> »It has always been a characteristic of good strategies that they have broken invariances« (Schreyögg). The more scarce, i.e. the less widespread some knowledge is, the greater the information advantage in principle.

»idols«) are surprisingly persistent. Some things never seem to become obsolete, many innovations are anything but original:

Go, in thy pride, Original, thy way!—  
True insight would, in truth, thy spirit grieve!  
What wise or stupid thoughts can man conceive,  
Unponder'd in the ages pass'd away?  
*Goethe*

Nietzsche emphasized the eternal return of the same,<sup>40</sup> and according to Hegel we learn from history that we do not learn from history: Qualitative Disinformation is a »natural«, renewable resource. In this context the Knowledge Fractal Analysis offers a sustainable, substantial source of improvement, which can be used in a targeted, minimally invasive manner and with the best possible effect.

Multi pertransibunt et augebitur scientia.

---

<sup>40</sup> »And this do I say also to the overthrowers of statues: It is certainly the greatest folly to throw salt into the sea, and statues into the mud. In the mud of your contempt lay the statue: but it is just its law, that out of contempt, its life and living beauty grow again! With diviner features does it now arise, seducing by its suffering; and verily! it will yet thank you for overthrowing it, you subverters!« Nietzsche: Zarathustra

## Neue Beratungsmärkte

Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem.

Perfekte Organisationen<sup>1</sup> 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*.<sup>2</sup>

	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

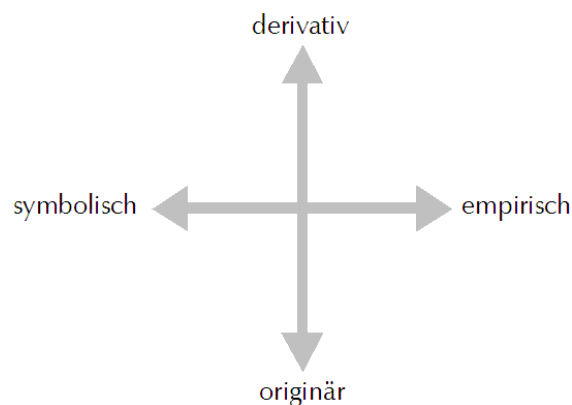
1 Zum Organisationsbegriff vgl. Glück, T. R.: Blinde Flecken

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,<sup>3</sup> empirischer Innovationen ist am anspruchsvollsten, während neue Schläuche für alten Wein (oder gänzlich leere) vergleichsweise einfach zu bekommen sind und dementsprechend inflationär auftreten: Letzteres

<sup>3</sup> 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.<sup>4</sup>

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,<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

Whitehead unterstellte, dass fast alle wirklich neuen Ideen bei ihrer ersten Vorstellung ein gewisses Ausmaß an Dummheit enthalten.<sup>7</sup> Tatsächlich wird aber Innovation erst mit ihrer falschen Interpretation, falschen Bewertung und falschen Anwendung zum Irrtums- und Problemträger:<sup>8</sup> 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 Beratung<sup>9</sup> 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).<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

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

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).<sup>14</sup>

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

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.<sup>16</sup>

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 sinnlosen<sup>17</sup> 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.<sup>18</sup> 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).<sup>19</sup> 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:<sup>20</sup> »Every piece of wisdom is the worst folly in the opposite environment« (Ashby).<sup>21</sup>

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,<sup>22</sup> 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«.<sup>23</sup> 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).<sup>24</sup>

*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.<sup>25</sup>

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.<sup>26</sup>

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.<sup>27</sup>

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.<sup>28</sup>

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.«<sup>29</sup>

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.<sup>30</sup>

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 Desinformation<sup>31</sup> 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:



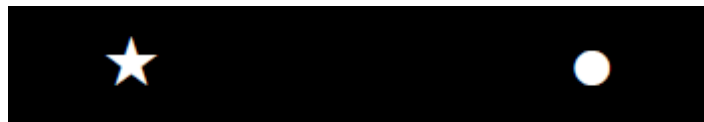
M. C. Escher's »Bildgalerie« – Cordon Art – Baarn – Holland.

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.

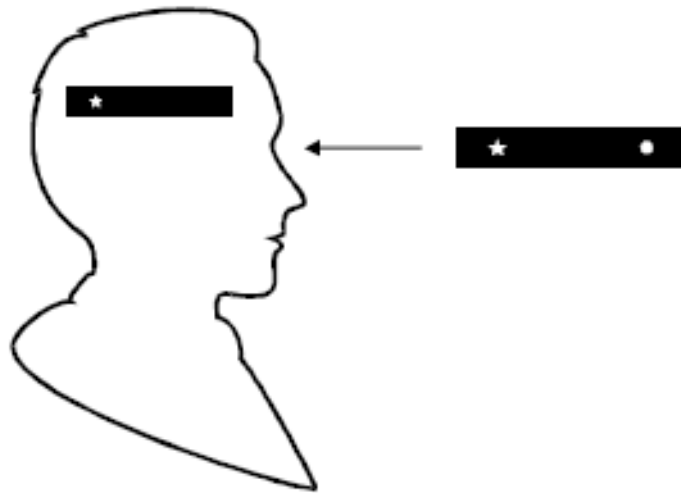
Analog besitzt man im Fall der Passiven Desinformation zwar einerseits tatsächlich Information,<sup>32</sup> man ist zugleich aber auch von ihr gefangen (diesen Zustand bezeichne ich als »qualitatives Gefangenendilemma«).

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:

<sup>32</sup> 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.*<sup>33</sup>



---

<sup>33</sup> 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 Phänomen<sup>34</sup> behindert die weitere Informationsaufnahme und deren Verarbeitung erheblich.<sup>35</sup>

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-

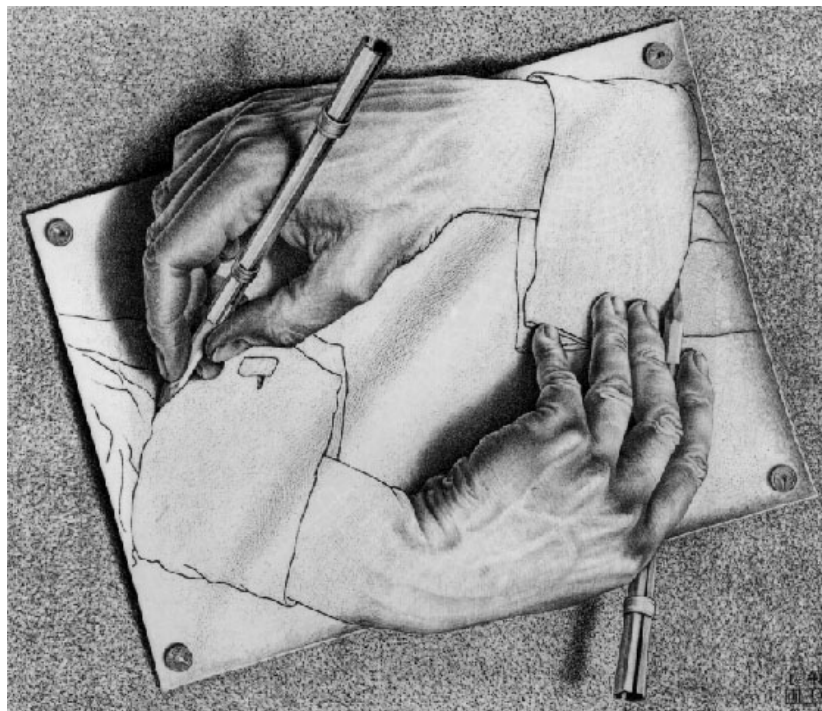
---

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:



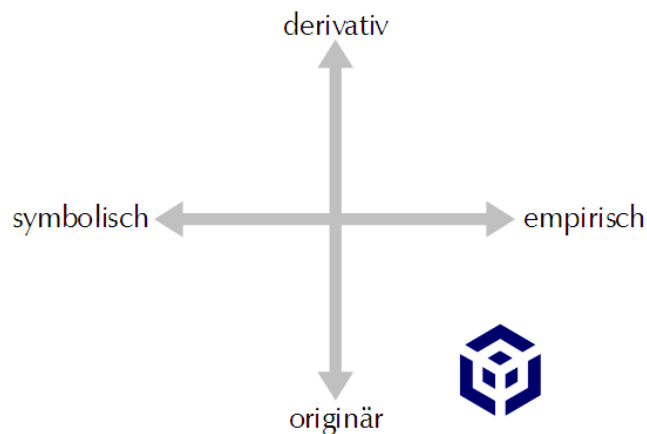
M. C. Escher's »Hände« – Cordon Art – Baarn – Holland.

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.<sup>36</sup>



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

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).<sup>38</sup>

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,<sup>39</sup> 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,<sup>40</sup> 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 Schlamm 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