

Der theoretische Hintergrund

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 4.1 | Der theoretische Hintergrund | 48 |
| 4.2 | Das systemische Grundverständnis | 49 |
| 4.3 | Zur Steuerung von Systemen | 49 |
| 4.4 | Die drei Komplexitätsdimensionen | 52 |
| 4.5 | Zusammenfassung | 59 |

Stefan Ackermann

4.1 Der theoretische Hintergrund

Wenn man die Entwicklung der Altenhilfe in den letzten zehn Jahren betrachtet, hat man den Eindruck, dass die wichtigsten neueren Erkenntnisse über die Entwicklung von Menschen, Organisationen, Gemeinschaften und Gesellschaften nicht aufgegriffen worden sind. Deutlich wird dies insbesondere an der Haltung, mit der die in der Altenhilfe tätigen Menschen durch das interne und externe Qualitätsmanagement gesteuert und kontrolliert werden. Zugleich ist eine der meistgehörten Aussagen: „Internes Qualitätsmanagement machen wir nur für externe Prüfungen der Heimaufsicht oder des medizinischen Dienstes.“ Die in den letzten Jahren betriebene Reduktion der Bewertung qualitativer Arbeit auf „Pflegeroten“ für die schriftliche Dokumentation ist ein sichtbarer Ausdruck dieser inadäquaten Steuerungslogik.

Um die unterschiedlichen Steuerungslogiken zu verstehen, ist ein kleiner Ausflug in die Theorie unumgänglich. Denn wenn einige einfache Erkenntnisse menschlichen Denkens und Forschens in die Steuerung von Einrichtungen der Altenhilfe oder in das System der Pflegeversicherung Einzug hielten, ließe sich hier genau die Qualität erzeugen, nach der sich alle sehnen.

Wir werden uns darum in geraffter Form damit beschäftigen, welche Bedeutung sich aus der Entwicklung menschlicher Kompetenzen (Intelligenzen) und den damit einhergehenden kulturellen Entwicklungsstufen für das Thema „Steuerung von Systemen“ ergibt.¹ Die beschriebenen Modelle machen zum einen bewusst, auf welcher Entwicklungsstufe Menschen agieren; zum anderen ermöglichen sie, zu verstehen, wie und unter welchen Bedingungen Entwicklung gezielt unterstützt werden kann.²

Ein erster Theorieblock beschäftigt sich mit dem, was man systemisches Grundverständnis nennt (4.2).

In einem zweiten Teil werden die Prinzipien, die von Menschen bei der Steuerung von Systemen zu beachten sind, offengelegt (4.3).

Im darauf folgenden Unterkapitel fassen wir drei unterschiedliche Komplexitätsdimensionen von Systemen zusammen und untersuchen deren jeweilige Prüf-/Messbarkeit (4.4).

Alle drei Verständnisebenen sind nötig, wenn Menschen fähig werden sollen, sich selber so zu steuern, dass in ihrer Arbeit mit Menschen die jeweils angestrebte Qualität erzeugt wird.

¹ Entwicklungsmodelle von Maslow (1943), Boulding (1956), Piaget (1958), Loewinger (1966), Graves (1970), Kegan (1986), Beck/Cowan (1996), Cook-Greuter (1999) u.a.

² Eine sehr schön lesbare Zusammenfassung findet sich bei Laloux 2015.

4.2 Das systemische Grundverständnis

Um zu verstehen, wie **lebende, lebendige und soziale Systeme** funktionieren und sich deren Qualitäten herausbilden, ist ein **systemisches und erkenntnistheoretisches Wissen** erforderlich. Ein systemisches Grundverständnis beleuchtet die Interdependenz aller Phänomene. Erkenntnistheoretisches Wissen hilft, zu verstehen, wie das Leben in der jeweils eigenen Welt entsteht und was es braucht, um damit umzugehen.³ Fassen wir alle systemischen und erkenntnistheoretischen Forschungsergebnisse sehr vereinfacht zusammen, dann ergibt sich für unseren Zusammenhang folgende zentrale Hauptaussage:

Die Qualität von Handlungssituationen, in denen sich Menschen begegnen, ist stets **individuell, situativ und entwicklungsfähig**. Lineare, vorher festgelegte Vorgehensweisen behandeln den anderen als Objekt. Sie verkennen die Offenheit sozialer Prozesse und sind daher für die Steuerung und Kontrolle sozialer Situationen ungeeignet.

Die Frage lautet also: Wie kann – wenn sich vorher festgelegte, lineare Systeme als ungeeignet erwiesen haben – dieser Kernbereich von Beziehung dennoch so gesteuert und kontrolliert werden, dass dort die angestrebte Qualität erreicht wird?

4.3 Zur Steuerung von Systemen

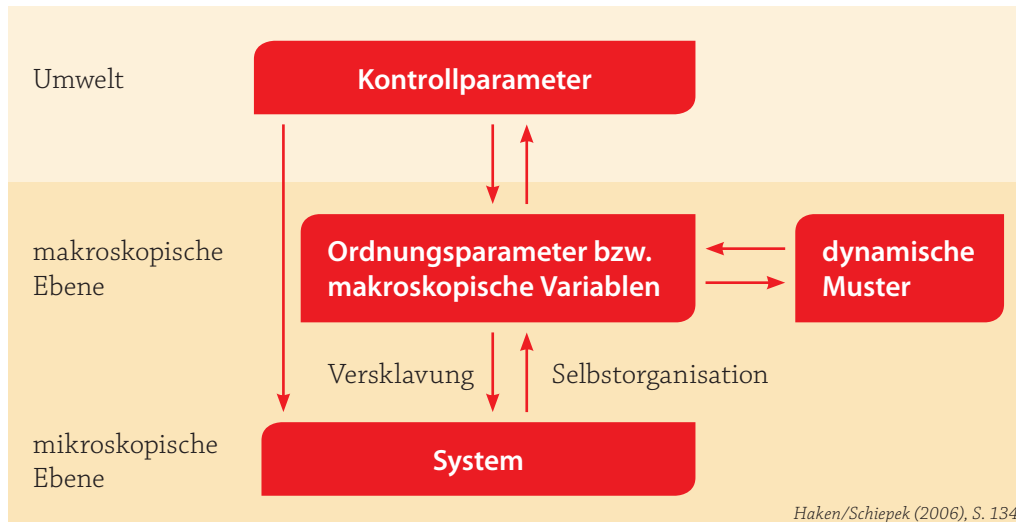
Die Synergetik nach Hermann Haken und Günther Schiepek⁴

Wenn man in einem zu steuernden System eine professionelle Gestaltbarkeit von Beziehungen erreichen will, tauchen folgende Fragen auf: a) Welche *Ordnungs-*

parameter sind zu kreieren, damit in diesem System Beziehungsqualität entstehen kann? b) Welche *Kontrollparameter* braucht es, damit erkannt werden kann, ob in einem System Beziehungsqualität entstanden ist?

³ Die folgenden Erkenntnisse beruhen auf den Arbeiten von Hermann Haken, Günther Schiepek, Humberto Maturana, Francisco Varela, Heinz von Förster, Hans-Peter Dürr, Gregory Bateson, Talcott Parsons, Niclas Luhmann, Matthias Varga de Kibed und Peter Kruse.

⁴ Haken, Hermann/Schiepek, Günther (2005).



Zunächst entscheidend ist das Verhältnis zwischen den Ordnungsparametern und dem zu steuernden System. Die Steuerungsmöglichkeiten von Systemen können sich zwischen den Polen *Versklavung* und *Selbstorganisation* bewegen. Beim „Versklavungsprinzip“ wird ein System als ein lebloses Objekt, ohne eigene Aktivität oder Identität behandelt. Es tut, was die Ordnungsparameter vorgeben (siehe unten K1). „Selbstorganisation“ bedeutet, dass ein lebendes System aufgrund der zunehmenden Komplexität die für sein eigenes Verhalten nötigen Ordnungsparameter selbst entwickelt und verantwortet.

Die Steuerungsmöglichkeit von Systemen bewegt sich zwischen den Polen *Versklavung* und *Selbstorganisation*.

Dieselbe Polarität trifft auch auf die Kontrollparameter zu (siehe unten K3).

Einige der aktuell gängigen Ordnungsparameter in der Altenhilfe sind

- die Pflegestufen mit der Abrechnung über Zeiteinheiten,
- die drei Qualitätsdimensionen Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität,
- die Verortung der Verantwortung für Durchführung und Selbstüberprüfung bei den Trägern.

Einige der aktuellen Kontrollparameter sind

- ein internes Qualitätsmanagementsystem zur Selbstüberprüfung (die Anforderungen sind z. T. noch sehr freilassend in der Verantwortung der Träger),
- Wissenschaftlichkeit (objektiv, reliabel, valide, angemessen),
- Vergleichbarkeit für Dritte,
- die externen Kriterien der Prüflisten des medizinischen Dienstes der Krankenkassen (MDK) und der Heimaufsichten, die auf Daten und Dokumenten basieren.⁵

⁵„Die Landesverbände der Pflegekassen stellen sicher, dass die von Pflegeeinrichtungen erbrachten Leistungen und deren Qualität, insbesondere hinsichtlich der Ergebnis- und Lebensqualität, für die Pflegebedürftigen und ihre Angehörigen verständlich, übersichtlich und vergleichbar sowohl im Internet als auch in anderer geeigneter Form kostenfrei veröffentlicht werden“ (SGB XI, § 115, 1a). Siehe hierzu ausführlich: Ackermann, Stefan (2012).

Beispiel

Wenn Altenheime auf der Grundlage von Dokumentennachweisen benotet werden, dann erzeugt ein solches Kontrollsystem bei den Trägern die Fähigkeit, den Kontrollparameter „Benotung“ zu bedienen. Entsprechend werden Dokumente erzeugt. Die Wirkung auf die Ordnungsparameter bei den Trägern ist dann, dass sich die internen Qualitätsmanagementsysteme – die eigentlich Selbststeuerung und Selbstüberprüfung dienen könnten – auf die Anforderungen des Kontrollparameters reduzieren. Das Prüfergebnis heißt dann: sehr hoher Dokumentationsaufwand und sehr gute Anpassungsfähigkeit an den Prüfkatalog. Durchschnittsnote 1,2.

Das systemtheoretische Gesetz nach William Ross Ashby

Eines der wichtigsten Gesetze für die Kontroll-, Mess- und Steuerbarkeit von Systemen ist „Ashby’s Law“: „Ein System, welches ein anderes steuert, kann desto mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen, je größer seine Handlungsvarietät ist.“⁶ Oder anders formuliert, die Varietät der Steuerungssysteme muss mindestens so groß sein wie die Varietät der zu steuernden Systeme, damit Steuerung ausgeführt werden kann.

Nur so könnten die Träger in der jeweils individuell ergriffenen Verantwortung unterstützt werden. Sollen also die

gesetzlich intendierten Werte (Selbstbestimmung, freie Wahl, Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Kräfte, Respekt vor religiösen Bedürfnissen und Eigenverantwortung)⁸ im System, sprich bei den Trägern, realisiert werden, müssen sowohl die internen Steuerungs- und Managementsysteme als auch die internen und externen Prüfverfahren selbst diese Werte beherzigen. Hierzu gehört z. B. auch die freie Wahl bei den Instrumenten der Selbstüberprüfung oder die eigenverantwortliche Wahl von Methoden und Mitteln, um Transparenz über die eigene Ergebnisqualität herzustellen. (Mehr darüber, wie Beziehungsqualität messbar werden kann, finden Sie in Kapitel 8.)

Anwendungsbeispiel

Im Sozialgesetzbuch wird Folgendes ausdrücklich gewünscht: „die Vielfalt, die Unabhängigkeit und die Selbstständigkeit sowie das Selbstverständnis der Träger von Pflegeeinrichtungen in Zielsetzung und Durchführung ihrer Aufgaben“.⁷ Folglich müssten, damit die Kontroll- und Steuerungssysteme, welche die Träger steuern sollen, eine mindestens so große Vielfalt wie diese aufweisen. Durchschnittsnote 1,2.

⁶ „The Law of Requisite Variety: The larger the variety of actions available to a control system, the larger the variety of perturbations it is able to compensate.“ <http://pespmc1.vub.ac.be/REQVAR.html>

⁷ SGB XI, Allgemeine Grundsätze, § 69.

⁸ SGB XI, §§ 2 und 6.

4.4 Die drei Komplexitätsdimensionen⁹

Vor dem Hintergrund der Systemtheorie lassen sich drei **Stufen der Varietät in Systemen** bezüglich ihrer Komplexität unterscheiden. Die Prinzipien ihrer Steuerung bewegen sich zwischen den beschriebenen Polen von Versklavung und Selbstorganisation. Dabei wird offensichtlich:

Je komplexer die Systeme werden, desto höher ist der Grad der Selbstorganisation bei der Entwicklung von Ordnungsparametern. Und: Die Kontrollparameter müssen gemeinsam vereinbart und von jedem einzelnen Menschen selbstverantwortlich und werteorientiert umgesetzt werden.

Beispiel für wachsende Komplexität:

Vom Ringen um ein adäquates, internes Qualitätsmanagementsystem über die Werte der Pflege-Charta¹⁰ bis hin zur Überprüfung der Weltklima-Ziele.

Systeme einfacher Komplexität und deren Prüfungsprinzipien (das K1-Modell)

Bei Systemen einfacher Komplexität geht es um geschlossene Systeme. Hier sind Zweck, Wege und Mittel festgelegt. Was herauskommt, steht vorher fest. Das System verändert sich nicht selbst. Aber es verändert seine Umwelt. Und bei deren Herstellung entsteht Abfall, der nicht in den Kreislauf des natürlichen Lebens eingebunden ist. Bei K1-Systemen sieht sich der Beobachter außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden bzw. zu prüfenden Systems. Begriffspaar: System – Umwelt.

In K1 werden die Ordnungs- und Kontrollparameter von außen vorgegeben.

Als Menschen begannen, Geräte, Maschinen und komplexe Anlagen zu bauen, um sich der Natur zu bemächtigen, entwickelten sie für diese zugleich Kontrollsysteme. Letztere sollten das sichere Funktionieren der technischen Errungenschaften gewährleisten. (Beispiele aus der Altenhilfe: Thermometer, Blutdruckmessgeräte, Blutzuckermessgeräte, Thermostate, Controllingsoftware etc.)

Der sich der Natur bemächtigende Weltzugang geht davon aus, dass das, womit wir in der Welt Umgang haben, im weitesten Sinne unabhängige Objekte sind. Mit Objekten lässt sich wie folgt verfahren: Sie lassen sich „objektivieren“, quantifizieren und berechnen, mechanistisch erklären und steuern. Wir nennen die diesem Weltzugang zugrunde liegenden Annahmen verkürzt das „K1-Modell“. In einem K1-Modell kann man Zwecke festlegen und ein System zur Erfüllung dieser Zwecke „versklaven“. Das hier angewendete Wissenschaftsmodell wird als Erklärungsmodell bezeichnet, da es erklärt, warum ein „Objekt“ so funktioniert, wie es funktioniert.

Qualitätssicherung (QS) in der Logik des K1-Modells

Objektiviert man die Welt und organisiert deren Teile in mechanistischer Weise, dann lassen sich geschlossene Prozesse definieren und entsprechend regeln. Alle Prozesse und ihre immer detaillierter zerlegten Teilprozesse sollen dann so ablaufen, wie dies von außen festgelegt worden ist. Dabei ist genau bestimmt,

⁹ Auf Basis der neun Stufen der Systementwicklung und ihrer Qualitäten nach Boulding (1956), S. 21–32.

¹⁰ <http://www.pflege-charta.de/de/startseite.html>

welche Teile mit welchen Teilen wann in Verbindung treten; zugleich stellt man sicher, dass alle Prozesse stets gleich ablaufen. Um entsprechende Abläufe zu regeln und zu beschreiben, verwendet man z. B. Flussdiagramme und eindeutige Ja-/Nein-Entscheidungen.

Die Aufgabe der Qualitätssicherung dieser Systeme ist es, Abweichungen oder Fehler in den ablaufenden Prozessen zu vermeiden. Hierzu muss Subjektives systematisch ausgeschlossen werden. Emotionen, Gefühle und menschliche „Unzulänglichkeiten“ könnten Mess- oder Bewertungsprozesse stören. Gleiches gilt für die Umweltbedingungen. Diese werden nur insoweit „zugelassen“, wie es das sichere Funktionieren des Systems erlaubt, oder sie werden per definitionem ausgeschlossen. Das Ziel von QS im K1-Modell ist hier, die Stabilität im System aufrechtzuerhalten. Ergebnisqualität (EQ) ist dann erreicht, wenn der vorab definierte Zweck möglichst fehlerfrei erfüllt wird.

Prüfung im K1-Modell

Aufgrund der „Versklavung“ ist die Prüfmethode der oben beschriebenen Systeme sehr eng an die Planung und den entsprechenden PDCA-Zyklus der Qualitätssicherung gekoppelt. Bei einer Prüfung werden Systeme hier entsprechend „getestet“. Oberstes Prüfziel ist es, interne Fehler, die ein Nichterfüllen des definierten Zwecks bedingen, auszuschließen. Eine solche Prüflogik ist z. B. bei Geräten, die regelmäßig gewartet werden müssen (Stabilisator, elektrische Pflegebetten, Notrufanlagen, Brandmelder etc.), sinnvoll und adäquat.

Die Prüfung soll die Einhaltung aller Abläufe, den Ausschluss der Umwelt jenseits der vorher definierten Grenzen und die Elimination von Eigenleben sicherstellen. Prüft man vor dem Hintergrund des K1-Modells, dürfen Systeme aus sich heraus nichts Neues produzieren bzw. die für sie konzipierten Methoden und Gesamtzusammenhänge nicht infrage stellen oder weiterentwickeln.

Lässt sich eine solche Prüflogik mit den Zielsetzungen des SGB bzw. der intrinsischen Motivation von Begleitenden vereinbaren?

Um der Vergleichbarkeit willen, basieren Prüfsysteme im K1-Modell auf Normung, Einheitlichkeit und Standardisierung. Es werden zertifizierte und geeignete Prüfinstrumente, -verfahren und -software verwendet.

Die Fähigkeiten des Prüfers sind entsprechend der Logik des K1-Modells wie folgt festgelegt: Er muss die Logik und die Komplexität des geschlossenen Prüfprozesses verstehen und einhalten. Gleichzeitig soll er darauf vertrauen, dass sein Messinstrument ein Ergebnis garantiert, welches der zugrunde gelegten Prüflogik entspricht.

Der Prüfer wird hier zwangsweise zum Handlanger der Versklavung. Als Mensch kommt er in der Prüflogik des K1-Modells nicht vor, sondern wird durch dieses vollkommen funktionalisiert.

Beispiel zur Anschauung für die Konsequenzen einer solchen Prüflogik

Die Pflegetransparenzvereinbarung hat 82 Kriterien festgelegt, woran sich die Qualität von Einrichtungen der Altenhilfe messen lässt. Eines dieser Kriterien will die Güte der Ernährung dadurch messen, ob eine ausreichende Auswahl (als wäre dies der Garant für gutes Essen) bei den Mittagsmenüs in Altenheimen auszumachen ist. Die Kriterien lauten: ausgehängter Wochenplan auch für Rollstuhlfahrer einsehbar, mindestens in Schriftgröße 14 Punkt, mindestens zwei Auswahlmenüs.

Der beauftragte Auditor füllt entsprechend seine Anforderungstabelle aus. Falls einer der geforderten Punkte nicht erfüllt wird, gibt es anstatt einer Eins eine Fünf oder anders gesagt, bei nur 12 Punkt oder etwas zu hoch oder nur einem Menü wird im Klartext die Versorgung als schlecht oder unzureichend und die Speisenqualität als mangelhaft bewertet.

Wenn die Leitung eines Altenheims mit Rücksicht auf seine Bewohner aber beschlossen hat, die Speisen beim Frühstück vorzulesen und zu erläutern, Sonderwünsche entgegenzunehmen, um dann alle Bestellungen an die hauseigene Köchin, die hier seit vier Jahrzehnten alte Menschen mit guter alter Hausmannskost und entsprechend hohem Erinnerungswert versorgt, weiterzugeben, dann lässt das Prüfsystem dennoch nur mangelhafte Bewertungen zu.

Jede Form einer kreativen, an die besonderen Bedingungen eines Heims angepassten Art der Information über das angebotene Essen, ob Tischkarten, eine persönliche Einladung oder was auch immer, geht hier nicht durch.¹¹

Die Komplexitätsdimension lebender Systeme und Möglichkeiten zu deren Prüfung (das K2-Modell)

Lebende Systeme der organischen Welt betrachten wir als kokonstitutive Systeme. Sie sind strukturell gekoppelt und organisieren sich innerhalb dessen selbst. Zwar sind ihre Art bzw. Gattung festgelegt, aber wie sie ihre darin veranlagten Aufgaben erreichen, ist unterschiedlich. Dies geschieht in Interaktion mit ihrer Mitwelt. Somit sind ihre Mittel vielfältig und variabel. Da sie in einen gleichgewichtigen Kreislauf von Leben und

Sterben eingebunden sind, entsteht hier kein Abfall. Ein Beobachter geniert sich innerhalb der Selbstorganisation dieser Systeme bzw. in fortschreitendem Maße durch die Fähigkeit der Selbstreflexion. Wenn ein System und seine Mitwelt als kokonstitutiv betrachtet werden, dann sprechen wir von einem K2-Modell.

In K2 entwickeln Systeme ihre Ordnungsparameter selbstorganisiert und kokonstitutiv mit anderen Lebewesen in einer Mitwelt, die zugleich auch die Kontrollparameter liefert.

¹¹ Schürholz, Marietta: Wir zerprüfen uns! In: impulse - Das Fachmagazin der BAG UB (2015), S. 17.

Um unser Verständnis von lebenden Systemen, d. h. Systemen, die ein Eigenleben haben (z. B. Einzeller, Pflanzen oder Tiere) zu vertiefen, beschränken wir uns hier auf das Beispiel des menschlichen Körpers.¹²

Ein lebendes System ist in der Lage, sich selber instand zu halten, sich fortzupflanzen oder von innen heraus zu reproduzieren bzw. zu heilen. Lebende Systeme definieren sich selbst über Zugehörigkeit und Abgrenzung. Sie entscheiden beispielsweise, „was rein darf und was draußen bleiben soll“, Nahrung, Flüssigkeiten oder Medikamente. Lebende Systeme können sich selber steuern (Homöostase). So bleiben bestimmte Werte (Körpertemperatur oder Blutzucker) normalerweise konstant oder schwanken innerhalb einer vorgegebenen Bandbreite. Je komplexer lebende Systeme werden, desto höher ist die von ihnen entwickelte Fähigkeit zur Selbststeuerung. Es entstehen – von der Bakterie (multiresistente Erreger MRSA) bis zum menschlichen Körper – immer mehr Handlungsmöglichkeiten. Hierzu dienen die Sinnesorgane, die physische Beweglichkeit, die Fähigkeit, Erfahrungen zu sammeln, zu lernen und Neues zu strukturieren.

Die neu hinzukommenden Qualitäten entstehen durch Gliederung, nicht durch Zerlegung oder Trennung. Beziehung bleibt existenziell und konstitutiv. Sich entwickelnde lebende Systeme sind auf Vielfalt und immer höhere „Individualität“ ausgerichtet. Dabei verkürzen sich die Zeiträume, welche für Veränderungen benötigt werden.

Messmethoden versus Fühlmethoden und Verantwortung

Natürlich hat der Mensch sich Methoden überlegt, wie er den leiblichen Teil seiner selbst steuern, messen und prüfen kann. Weil Körper wie andere lebende Systeme operational geschlossen agieren und sich selbst regulieren, können Wirkungen und Reaktionen nur beobachtet werden. Störungen in der Selbstregulation, wie etwa beim Fieber (erhöhte Temperatur), können von einem äußeren Prüfer bemerkt werden. Dabei kann er zwischen zwei grundsätzlich verschiedenen Methoden wählen: Er kann sie „objektiv“ messen oder er kann sie erfühlen, d. h. er kann sich zu ihnen in Beziehung setzen.

Mess- und Prüfinstrumente, wie sie für tote Systeme entwickelt worden sind, können dem Prüfer helfen, die Vielfalt und Funktionsfähigkeit eines lebenden Systems zu erschließen (Blutdruck, Blutzuckergehalt, Atemrhythmus und Leberwerte).¹³ Die Krux ist aber, dass wir verführt werden, den Prinzipien der „harten“ Wissenschaft bzw. deren Paradigmen von Quantifizierung und Berechnung leicht den Status „Wahrheit“ zu geben. Je komplexer das „Objekt“ ist, desto mehr Kompetenz wird messenden Instrumenten gegeben. Der untersuchte Mensch nimmt, da er sich selbst nicht „wissenschaftlich“ versteht, sein Selbsteurteil über die in seinem Körper ablaufenden Lebensprozesse zurück. Autorität besitzen dann die gemessenen Werte und nicht die eigenen Wahrnehmungen. Vollkommen übersehen wird dabei, dass Messwerte stets einer Interpretation bzw. Deutung bedürfen. Und Letztere wird aufgrund der Konditionierung und der Erfahrungen des Untersuchenden sowie des kulturellen Konsens vorgenommen.

¹² Siehe hierzu Maturana (1984) oder Hueck (2012).

¹³ Unerschöpfliche Zahlenwerte werden u. a. von Fitnessapps für Smartphones oder Wearables wie Smartwatches generiert, welche von den Krankenkassen unterstützt werden.

Messen, ob der Regulationswert konstant gehalten werden kann, gehört zur homöostatischen Selbstorganisation. Das System prüft sich selbst.

Die Pseudoverobjektivierung komplexer lebender Systeme durch ein Messen von außen fördert deren Fähigkeit zur Selbststeuerung nicht. Vielmehr wird durch diese inadäquate Einmischung in operational geschlossene Lebenszusammenhänge die Selbststeuerung dieser Systeme torpediert.

Die zweite Methode, lebende Systeme zu messen bzw. zu prüfen, basiert auf Wahrnehmung und Beobachtung. Da der Mensch die komplette Evolutionsgeschichte in sich birgt, kann er durch Analogien und sein Einfühlungsvermögen Rückschlüsse auf die Prinzipien ziehen, welche andere komplexe, lebende Systeme leiten. So kann er sich beispielsweise durch sein eigenes Körper- und Seelesein auch in die Körper und Seelen anderer Menschen hineinversetzen. Wachheit und Kenntnis des eigenen Systems sind für die Steuerung und Prüfung anderer Systeme unerlässlich.¹⁴ Dabei navigieren wir beim Beobachten meist zwischen Denken und Intuition, nehmen über unsere Sinne, die äußeren wie die inneren, wahr und deuten vor dem Hintergrund der eigenen biografischen und kulturellen Entwicklungsgeschichte. Der Prüfer selber braucht ein Bewusstsein für die Qualitäten seines individuellen In-der-Welt-Seins und seinen Status als Beobachter.

Nur so kann er lebende Systeme in ihrer Selbstorganisation verstehen.

In einer Prüfung von lebenden Systemen kann Subjektivität also nicht ausgeschlossen werden, sondern ist methodisch notwendig. Und wo der prüfende Mensch sich selbst in größerem Umfang vorkommen lässt, seine Persönlichkeit, sein Einfühlungsvermögen und seine Erfahrungen einbezieht, kann auch das Geprüfte nicht länger als „reines Objekt“ behandelt werden. Die Prüfmethode und die Anforderungen, die der Prüfer zu erfüllen hat, werden bei der Prüfung von lebenden Systemen nahezu identisch.

Die Komplexitätsdimensionen von Vereinbarungen zwischen Menschen und deren Prüfbarkeit (das K3-Modell)

Bei von Menschen gebildeten Systemen¹⁵, die form-, prozess- und ergebnisoffen sind, sprechen wir von einem K3-Modell. Die Werte innerhalb eines K3-Modells basieren auf Einstellungen, Haltungen und Vereinbarungen zu und mit einer kokreativen Mitwelt. Dabei kann sich der Beobachter selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein werteorientiertes Handeln übernehmen. Zweck wird zum Sinn. Letzterer kann genauso frei gewählt werden wie Wege und Mittel. Beziehung, Kommunikation und Kokreation sind hier entscheidend und wollen aufrechterhalten werden.

Wenn wir auf die ersten beiden Komplexitätsdimensionen, das K1- und K2-Modell, zurückblicken, können wir ein Muster erkennen: Auf der Ebene von Systemen einfacher Komplexität (K1) werden die Zwecke von einer Instanz außerhalb des zu steuernden Systems festgelegt.

¹⁴ Im Westen sprechen wir etwa von Körper (Spüren), Seele (Fühlen) und Geist (Denken). Es spielt dabei aber keine Rolle, mit welcher weltanschaulichen Brille jemand sich seine innere Komplexität erschließt.

¹⁵ Z. B. Familien, Gemeinden, Länder, Organisationen.

Um diese Zwecke zu erreichen, variieren eventuell die Mittel, die Methoden aber sind genau definiert. Bei lebendigen Systemen (K2) kommen Selbststeuerung, wachsende Vielfalt und Komplexität sowie eine stets zunehmende Beweglichkeit hinzu. Dies bedeutet zum einen:

Das System prüft sich selbst. Und zum anderen: Ohne eine innere Kenntnis der Qualitäten des sich selbst organisierenden Systems behandelt man dieses als ein Objekt und folgt unreflektiert dem K1-Modell.

Im K3-Modell bilden sich die menschlichen Qualitäten (Denken und Fühlen) in einer kokreativen Beziehung mit anderen Menschen erst aus. Der Mensch muss allen Qualitäten, die aufrechterhalten oder gebildet werden sollen, selbst einen Wert beimessen. Damit erhält jedes einzelne Individuum die Verantwortung, Qualitäten zu schaffen.¹⁶

Schauen wir nun auf den Menschen und dessen Beziehungen in sozialen Systemen. Im K3-Modell wächst der Grad an Komplexität eines Systems mit jedem einzelnen Individuum und seiner individuellen Freiheit nochmals exponentiell. Jeder Mensch kann sich – wie in den allgemeinen Menschenrechten formuliert – eigene Ziele setzen, dem Leben einen eigenen Sinn geben. Dabei können Methoden und Mittel frei gewählt werden.

Diese Gestaltungsfreiheit setzt allerdings voraus, dass ein Mensch eine Haltung ausbilden kann, die ihm erlaubt, seine Identität, seine Werte und Bedürfnisse im Kontakt mit anderen Menschen würdevoll zu vertreten.

Prüfen im K3-Modell¹⁷

In K3 haben wir die Chance und die Freiheit, die Kultur des Prüfens, die wir als Menschen wollen, kokreativ und bewusst zu gestalten. Alle beteiligten Parteien, z. B. Auditorin und Organisation, verantwortlich beim Prüfen die Prüfqualität selbst. Die Ergebnisse einer Prüfung sind abhängig von den gewählten Werten.¹⁸

In K3 gibt es neben der kokreativen Gestaltung der Prozesse und deren gemeinsamer, selbstbestimmter Prüfung noch einen dritten Aspekt: etwas, was durch die Prüfung – also die gemeinsame Reflexion des eigenen Tuns – erst „in die Welt kommt“, sich aus dieser Reflexion an Neuem ergibt. Dieses hängt von den Horizonten des Prüfenden und des Geprüften, ihrem Denken, Fühlen und Wollen, ihrer Intuition und Expertise, ihrem freien, würdevollen, selbstverantwortlichen und freudigen Umgang miteinander ab.¹⁹

¹⁶ Bewertungen sind dabei immer zuerst emotional und werden nachträglich rationalisiert (vgl. hierzu Damásio [2000]). Rosenberg (2001) unterscheidet hier zwischen Gefühlen, die auftreten, wenn Bedürfnisse erfüllt sind, und Gefühlen, die auftreten, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind.

¹⁷ Auch wenn wir hier bevorzugt von Prüfer, Geprüftem oder Prüfthema sprechen, trifft das Beschriebene auch auf Gruppen und Organisationen zu. Hier geht es dann um gemeinsam vereinbarte Anforderungskataloge, wie etwa den PTV, Normen oder Qualitätssiegel.

¹⁸ Ist der Wert z. B. „Vergleichbarkeit“, ist es Ziel oder Methode die Ergebnisse künstlich zu spreizen, damit Unterschiede festgestellt werden können. Erlangen alle Einrichtungen der Altenhilfe die gleiche Pflegenote, ist das Ziel verfehlt oder das Verfahren war berechenbar. So orientiert sich etwa die Notengebung in den Schulen nicht primär an der erbrachten Leistung, sondern an der Verteilbarkeit der Noten innerhalb der Gaus'schen Normalverteilung.

¹⁹ Gefühle wie Angst, Druck, Stress, Überforderung oder Unterforderung behindern. Begeisterung, Freude, Lust am Aufspüren der eigenen Qualitäten, das Ausdrücken von diesen, Freude am Neuen und am Entdecken ermutigen und fördern.

Ein entsprechend offenes Prüfkonzept kann dabei die Individualität und Besonderheit jedes einzelnen Trägers als Ergebnisse herausarbeiten. Dabei besteht die Möglichkeit, ein Prüfkonzept zu entwickeln oder anzuwenden, das nicht Anforderungen oder Aussagen formuliert, die zu erfüllen sind. Stattdessen formuliert es Fragen, die im Prüfprozess dem Geprüften die Gelegenheit geben, darzustellen, wie er als Verantwortlicher dieses Themenfeld bearbeitet oder löst. Im Zuhören (Auditieren), im Gespräch oder Dialog, zeigt sich dann von selbst, ob die jeweils gewählte Lösung für diese Fragestellung stimmig ist oder nicht.

Die Fähigkeit des Geprüften zur Selbstprüfung wäre dann der Hauptprüfgegenstand.

Prüfprozesse, Prüfinhalte, Prüfmethoden und Prüfgegenstände haben die Möglichkeit, sich während einer Prüfung zu wandeln. Setzungen, die zunächst von außen kamen oder unbewusst waren, können infrage gestellt werden. Alle Beteiligten können aufgrund ihrer Fähigkeit zur Selbstorganisation und Selbstreflexion in der Prüfsituation Lernende sein. Es kooperieren selbstbewusste und selbstverantwortliche Menschen. Entsprechend ist es im K3-Modell unabdingbar, dass jede Prüfsituation mit einem Feedback abgeschlossen wird, indem sich die Beteiligten wechselseitig und offen Rückmeldung geben, wie sie den Prüfprozess und die Prüfsituation erlebt haben.²⁰



²⁰ Siehe Anmerkung 5; Prüfkonzepte, die sich dieser Aufgabe gestellt haben, finden sich hier: <http://www.stmgb.bayern.de/pflege/fqa/pruefleitfaden/doc/pruefleitfaden.pdf> und <http://www.hospiznds.de/bilder/guetesiegelpruefleitfaden.pdf>

4.5 Zusammenfassung

Der zentrale Prozess in der Altenhilfe ist die Begegnung von individuellen Menschen mit individuellen Menschen. Somit hängt es von der jeweiligen Situation ab, wie sie gestaltet wird und wie sie sich entwickelt. Wie kann eine solche Begegnung – ohne die Individualität zu unterschlagen – gesteuert und geprüft werden? Würde man die Vorgehensweisen für diese Interaktion vorher festlegen – wie dies bei geschlossenen Systemen geringer Komplexität, z. B. Maschinen, möglich ist – entsteht ein absurdes Bild: Zuhören käme nicht mehr vor, fühlen auch nicht, ein Lächeln, ein Verweilen, all das, was im Ermessen der Beteiligten liegt, es müsste verschwinden.

Je lebendiger und damit komplexer Systeme werden, desto weniger sinnvoll ist eine von außen gesteuerte Vorgabe von festgelegten Abläufen bzw. Ergebnissen. Wer also übernimmt die Steuerung lebender Systeme?

Die in der Altenhilfe arbeitenden Menschen müssen dies, unter Maßgabe von Räumen, in denen sie sich selbst beobachten und reflektieren können, selber tun.

Die von den Beteiligten selbst entwickelte Organisation braucht, um Orientierung zu haben, Werte, die von allen gemeinsam vereinbart werden.

Denn nur vor ihrem Hintergrund können Menschen auch überprüfen, ob die von ihnen angewandten Wege die angestrebte Ergebnisqualität ermöglichen. Für einen Prüfer ist dann die Fähigkeit der Geprüften zur Selbstprüfung der Hauptgegenstand seiner Prüfung. Und sein Ergebnis beschreibt er so, dass die Leser zu einer eigenen Urteilsbildung angeregt werden.