

Bedingungen für den Aufbau, Erhalt und Wandel von Qualitätsmanagementsystemen für Steuerung in den jeweiligen Entwicklungs- und Komplexitätsstufen von Systemen 1. bis 4. Ordnung

In der Systemtheorie lassen sich grundsätzlich drei eindeutig unterscheidbare Ordnungsebenen unterscheiden:

- K1 Systeme der Kybernetik I. Ordnung K1 (Bobachter liegt außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden Systems)¹.
- K2 Systeme der Kybernetik II. Ordnung K2 (Beobachter entsteht aus der Selbstorganisation des Systems).
- K3 Systeme der Kybernetik III. Ordnung K3 (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für seine Instrumente und sein Handeln übernehmen – wenn er es nicht tut, brechen die eigenen und gemeinsam zu tragenden Sinn- und Wertesysteme zusammen)
- K4 Systeme der Kybernetik IV. Ordnung K4 (ALLES ist mit ALLEM verbunden, sinnvoll geführt und JETZT = göttlich)

Die unterschiedlichen Systemvarianten zeichnen sich durch ebenfalls eindeutig zuweisbare Qualitäten (Beschaffenheiten) aus. Zur Sicherung und Entwicklung dieser Qualitäten braucht es auf jeder Stufe innerhalb der Ordnungen ebenfalls spezifische Verfahren

¹ Heinz von Foerster, Sicht und Einsicht; Kybernetik = Kunst des Steuerns, Jürgen Stipek

Begriffsklärung

Qualität (Beschaffenheit) ist eine Kategorie, ein **letzter Begriff**. Qualität ist wie Quantität, Modalität, Relation, Raum und Zeit Bedingung der Möglichkeit für alle anderen Begriffe Kategorien können **sich nicht gegenseitig ersetzen**, z.B. Qualität durch Quantität (funktioniert lediglich in der Mathematik, die zu 100% intersubjektiv und notwendig beschreibbar, sprich messbar bzw. quantifizierbar ist). Kategorien sind grundsätzlich auch **nicht definierbar**, da sie als letzte Begriffe selbst **alle anderen Begriffe definieren**.

Qualitätsmanagement oder **QM** bezeichnet grundsätzlich alle organisierten Maßnahmen, die der Verbesserung von Produkten, Prozessen oder Leistungen jeglicher Art dienen. QM ist eine Kernaufgabe des Managements. (Wikipedia)

Ein **QM-System** ist die Gesamtheit der Planung, Umsetzung und Steuerung der Maßnahmen zum Qualitätsmanagement. Dabei sind die Maßnahmen aufeinander bezogen, bilden also ein System. Ein QM System ist die **realisierte Erscheinungsform** eines QM in jeder einzelnen Organisation, das real praktiziert ist und in gelungenen Fällen sich etwa in einem Handbuch abbildet. Es gibt so viele QM-Systeme wie Einrichtungen.

Ein **QM-Ansatz** (oder **QM-Konzept**, **QM-Modell**) ist ein von einer Interessengemeinschaft entwickelter **Ansatz** zum Umgang mit Qualitätsfragen. Die bekanntesten Ansätze sind das EFQM Modell und die internationale Norm DIN EN ISO 9001:2008. Letztere ist eigentlich ein Anforderungskatalog an QM Systeme, wird aber oft als Grundlage für den Aufbau eines eigenen QM-Systems genutzt. Das EFQM Modell und die DIN EN ISO 9001:2008 sind allgemeine und branchenunabhängige Ansätze. Sie dienen sehr häufig als Ausgangspunkt für branchenspezifische Entwicklungen, die gezielt die Anforderungen und Bedingungen in der Alten- oder Behindertenhilfe berücksichtigen. Häufig bezieht sich ein solcher QM Ansatz auch auf die jeweiligen Bedingungen oder besondere Ausrichtung eines Verbandes oder einer Interessengruppe, z.B. der Ansatz LEWO, der von der Lebenshilfe entwickelt wurde. In ihrer Darstellung wirken diese Ansätze oder Modelle als Ergebnis oft „fertig“ und damit als „leicht“ zu implementierendes „System“. Für jede Branche sind inzwischen zahlreiche etablierte Qualitätskonzepte entwickelt. In letzter Zeit entstehen immer mehr differenziertere Anforderungskataloge wie etwa in der Altenhilfe durch die Pflegetransparenzvereinbarung (PTV - verantwortlicher Entwickler GKV-Spitzenverband, Durchführungsorgan MDS –, in der Rehabilitation durch die Bundesarbeitsgemeinschaft BAR, für SGB III AZAV usw.

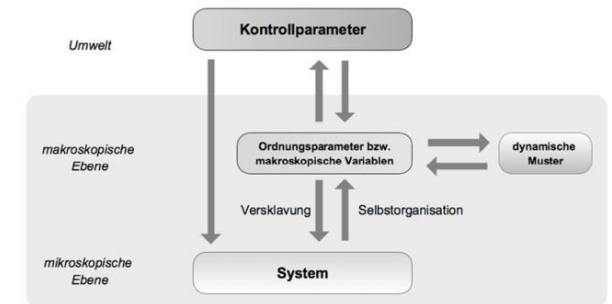
Ein **QM-Verfahren** ist eine konkrete Vorgehensweise, wie man in seiner Organisation vorgehen (eben verfahren) kann, um sein QM-System in seiner bestimmten Ausrichtung aufzubauen (= Instrument zur Organisations- und Personalentwicklung). Das Verfahren ist inhaltlich neutral, führt also je nach organisationseigener Zielsetzung zur Realisierung von unterschiedlichen QM-Ansätzen, z.B. zu EFQM, ISO 9001, PTV. BAR oder auch zu individuellen Lösungen. Es beantwortet die Frage: Wie baue ich ganz konkret ein QM in meiner Organisation auf?

zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung sowie Anforderungen an die Kontrolle dieser Qualitäten, damit deren spezifischer Wert erhalten bleibt bzw. gefördert wird. Dies wird auf den folgenden Seiten in einer Tabelle dargestellt. Dabei werden in jeder Ordnung drei Stufen unterschieden.

Die Grundlage jeglichen systemischen Denkens, ist in der **Synergetik**² einfach und anschaulich dargestellt:

Eines der wichtigsten Gesetze für die Kontroll-, Mess- und Steuerbarkeit ist dabei **Ashby's Law**³. „Ein System, welches ein anderes steuert, kann desto mehr Störungen in dem Steuerungsprozess ausgleichen, je größer seine Handlungsvarietät ist“. Oder anders formuliert: „Die Varietät der Steuerungssysteme muss mindestens so groß sein wie die Varietät der auftretenden Störungen, damit Steuerung ausgeführt werden kann“. D.h. etwa, wenn eine Leitung Angst vor externen Prüfungen hat, wird sich die Angst im System vor externen Prüfungen ausbreiten. Ebenso, wenn die Kontrollparameter für Ergebnisqualität nur dokumentierte Ergebnisqualität zulassen, werden diese im System Dokumente erzeugen.

Es lassen sich bereits nach Boulding⁴ neun, also je drei Stufen der Varietät in Ordnungen mit zunehmender Komplexität unterscheiden, die sich in der Steuerung zwischen den Polen Versklavungsprinzip und Prinzip der Selbstorganisation bewegen. Das Versklavungsprinzip bedeutet einfach: das System macht eindeutig und ohne eigene Aktivität oder Identität das, was der Ordnungsparameter vorgibt. Selbstorganisation bedeutet, dass sich das System die Ordnungsparameter für sein eigenes Verhalten mit zunehmender Komplexität selbstorganisiert.



http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/images/4/4e/Synergetik.png

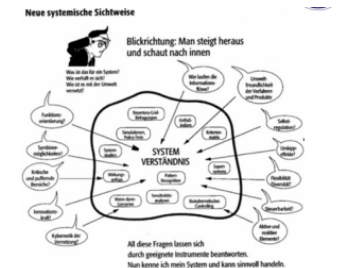
Ashbys Gesetz

Die Varietät des Steuerungssystems muss mindestens ebenso groß sein wie die Varietät der auftretenden Störungen, damit es die Steuerung ausführen kann



triviale Maschine

- ✓ vergangenheitsunabhängig
- ✓ vom Beobachter analysierbar und steuerbar



nichttriviale Maschine

- ✓ synthetisch determiniert
- ✓ analytisch unbestimmbar
- ✓ vergangenheitsabhängig
- ✓ unvorhersagbar

² Hermann Haken, Günther Schiepek; Synergetik in der Psychologie: Selbstorganisation verstehen und gestalten, Göttingen 2005

³ 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>

⁴ Kenneth Boulding, Die neuen Leitbilder, Michigan 1956, Düsseldorf 1958, 21-32

Ich habe auf Anregung und in zahlreichen Gesprächen mit Interessierten noch K4 hinzugefügt. Die 10. Stufe meint dann, dass in der Logik der Kybernetik durchaus eine Einstellung und Haltung sinnvoll sein kann, dass ALLES schon gesteuert ist (Karma, Dharma, Schicksal etc.). Die Stufen sind also nach oben offen ... ebenfalls, wie Qualitätsmanagement in diesen Regionen aussehen kann ...

Die früher liegenden Qualitäten (Beschaffenheit) bildet jeweils die Grundlage für die Qualitäten der höheren Stufen.

Lese und Arbeitsempfehlungen:

Sie sind herzlich einladen und ermutigt, sich von diesen Darstellungen inspirieren zu lassen für den Aufbau, Erhalt und Wandel eines für Ihre Organisation spezifischen individuellen Qualitäts-Management-System.⁵ Machen Sie sich die je Stufe hinzukommenden und sich für die folgende Stufe zu Grunde legenden Qualitäten bewusst (wahrscheinlich fallen Ihnen noch mehrere Beschaffenheiten ein), lassen Sie sich von den sich daraus ergebenden Qualitätsfragen dazu anregen, ob diese auch eine sein könnte, die Sie für sich und Ihre Organisation relevant halten (vielleicht fallen Ihnen noch weitere Fragen ein). Überlegen Sie sich dann, ob die jeweils Stufen adäquaten Instrumente auch für das QM-System Ihrer Organisation eine Unterstützung sein könnte. Jegliche Bereicherung, die die Übersichtlichkeit nicht sprengt, ist als Rückmeldung an den Autor erwünscht.

⁵ Lassen Sie sich einladen, ermutigen und inspirieren noch mal eine neue Erfahrung mit sich selbst machen zu dürfen: es könnte sein, etwas wiederzufinden, was verlorengegangen ist. (Gerald Hüther)

	Systeme der Kybernetik I. Ordnung (Bobachter liegt außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden Systems, System verändert die Umwelt, nicht sich selbst) ⁶	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby´s Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
<p>Unter analytischen Problemlösen⁷ versteht man Formen des Problemlösens, bei denen das Ziel erhalten bleibt. Dabei ist beim analytischen Problemlösen auch vorgegeben, welche Mittel zum Problemlösen vorgegeben sind und es geht nur noch um die Anordnung, die Kombination, die Reihenfolge des Einsatzes der Mittel mit denen wir das Problem lösen.</p> <p>Problemlösen I. Ordnung: eine Lösung, in der wir uns unmittelbar mit der Lösung des Problems auseinandersetzen (Hypnotischer Charakter)</p> <p>Lernen I. Ordnung: Lernen von Inhalten (Lernen 0: Einfache Regularitäten von Verhaltensmustern, die auf einen Reiz entstehen ohne Variationen; Lernen 1: klassisches Konditionieren, reguläres Verbinden mit Belohnung und Strafe (Bateson), stellt bestimmte Varianten im Verhalten her.</p> <p>Logik I: Unendlicher Regress</p>				
	Stufe 1: eindeutigen Ursache- Wirkungsketten (Gegenstand, Stein, Hammer ... Substanzdenken)	Werden die Gegenstände so produziert, dass sie ihre festgelegte Form nicht verändern? Sind die Ursache Wirkungsketten eindeutig und klar beschrieben?	Zählen, Wiegen, Messen, Formeln aus der klassischen mechanischen newtonschen Physik bzw. Naturgesetze..	Normung, Einheitlichkeit, Standardisierung,
	Stufe 2: Systeme mit mehrfach zusammengesetzt Ursache Wirkungsketten, die eine automatische Fortsetzung derselben mechanischen Zusammenhänge, wenn dem System von außen Energie zugeführt wird; alle Abläufe sind genau definierbar und de-	Gelingt es, fehlerfreie Zusammenhänge zwischen über Ursache-Wirkungsketten beschriebene Teile so zu produzieren, dass sie sich im Ablauf in Bezug auf den vorher definierten Zweck nicht verändern und den Ablauf möglichst reibungslos aufrechterhalten? Wie können	Externe Überprüfung von Produktionsmaschinen für klar definierte Produkte, Standardisierung von Abläufen, Standardisierung des Produktionsprozesses, hermetische Produktionsbedingungen, ein eindeutige Flussdiagramme,	Fähigkeit, die Logik und Schlüssigkeit der geschlossenen Produktionsprozesse zu erkennen und beurteilen zu können, fachliche Kenntnis der Produktionsmittel, Handhabbarkeit exakter Messinstrumente,

⁶ Heinz von Foerster, Sicht und Einsicht

⁷ Dietrich Dörner et al.: Planen, Handeln und Entscheiden in sehr komplexen Realitätsbereichen. 1981. In: W. Michaelis, (Hrsg.): Bericht über den 32. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Zürich 1980, Göttingen: Hogrefe. Matthias Varga de Kibed: Grundlagen des systemischen Denkens

	Systeme der Kybernetik I. Ordnung (Bobachter liegt außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden Systems, System verändert die Umwelt, nicht sich selbst) ⁶	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby´s Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
	finiert und somit eindeutig vorherseh-, berechnen- und reproduzierbar (Mechanische Uhr)	Umwelteinflüsse so abgeschirmt werden, dass sie den Ablauf nicht stören? Wie können Teile und Teilprozesse so festgelegt werden, dass sie zu 100 % den angestrebten Zweck erreichen?	Konstruktion der Systeme nach dem Paradigma der Vergleichbarkeit im analytischen Problemlösen	Begriff über die 4 Ursachen bei Aristoteles ⁸
	Stufe 3: Regelkreise mit Feedbacksystemen, die auf die Umwelt reagieren, aber nach wie vor ihren Auftrag von außen erhalten. Das System kann in eingeschränkten Bereichen reagierend auf Aufträge von außen sich selbst steuern (Windmühle, PC, Atomkraftwerk, Flugzeug).	Wie kann sichergestellt werden, dass die definierten Prozesse genau so ablaufen, wie sie definiert sind? Wie muss die Materie und die Eindeutigkeit der Entscheidungsprozesse zugerichtet werden, damit sie ihren Zweck erfüllen? Wie können möglichst viele Umwelteinflüsse vorab kanalisiert und berücksichtigt werden (Technikfolgenabschätzung)	Messinstrumente, die in der Lage sind, die Komplexität der Feedbackschleifen in den zu steuernden Systemen erfassen können. Aufwände für Instandhaltung, Reparaturen, Sicherstellung der externen Energiezufuhr.	Zertifizierte, geeignete und kompetente Prüfinstrumente, Verfahren, Software und Experten, die zu steuernden Komplexität verstanden haben und die die Steuerungsfähigkeit des Systems beurteilen können Gegenstands-/ Substanzen: Bestandteile oder Eigenschaften werden der Elemente

⁸ http://de.wikipedia.org/wiki/Physik_%28Aristoteles%29 :

„1) Materialursache (causa materialis): „woraus als etwas schon Vorhandenem etwas entsteht“ (194 b). Gemeint ist der Stoff, aus dem ein Gegenstand besteht, z. B. im Fall einer silbernen Statue das Metall.

2) Formursache (causa formalis): Die „Form und das Modell“ (ebd.) des Gegenstandes, im Fall der Statue die Gestalt eines Pferdes.

3) Wirkursache (causa efficientis): „woher der anfängliche Anstoß zu Wandel oder Beharrung kommt“ (ebd.). Dies wäre beim Beispiel der Statue der Bildhauer.

4) Zweckursache (causa finalis): „das Ziel, d. h. das Weswegen“ (ebd.). Der Zweck der Statue ist, dass sie das Zimmer schmückt“ (auch Sinn- und Zielursache (St.A.)

	Systeme der Kybernetik I. Ordnung (Bobachter liegt außerhalb des zu steuernden und zu kontrollierenden Systems, System verändert die Umwelt, nicht sich selbst) ⁶	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby´s Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
				des Systems gesehen (Aggregate, Zusammenfügung unabhängiger Elemente)
<p>Die ersten drei Ebenen sind mechanistische Ebenen, die unterhalb der der lebenden Systeme liegen und in denen die Qualitätssicherung über geschlossene Prozessdefinition und Prozessregelung geschehen kann. Da hier die Mathematik, die Zahlen und das Berechnen gelten, liegt hier auch die Stärke der Erklärungswissenschaften. Das System wird somit so behandelt, als sei es ein unabhängiges Objekt. Deshalb ist es hier eines der höchsten Ziele, lediglich im Objekt liegende, also „Objektive Tatsachen“ festzustellen. Das Wissenschaftsmodell ist deshalb ein Erklärungsmodell: es versucht zu erklären, warum das „Objekt“ so funktioniert wie es funktioniert. Die Methoden versuchen somit jegliches Subjektive systematisch auszuschließen, damit der Mensch mit seinen Emotionen, Gefühlen und seinen Fehlern den Mess- oder Bewertungsprozess nicht stört – ebenso werden die Umweltbedingungen eindeutig definiert, gesetzt oder Ausschlüsse definiert bzw. die Umwelt so zugerichtet, dass das System funktioniert.. Ziel dabei ist es, dass die in immer detaillierter zerlegte (Teil-)Prozesse im System so ablaufen, wie sie von außen definiert sind. Deshalb ist es notwendig, Prozesse geschlossen zu definieren und zu beschreiben (Flussdiagramme, eineindeutige Ja/Nein Entscheidungen, Festlegen durch seinen Zweck). Die Steuerungslogik ist die des unendlichen Regresses.⁹</p> <p>Sicherheit im Ablauf wird also durch das Management von Stabilität gewährleistet. Qualitätssicherung hat dann die Aufgabe, den Zweck zu gewährleisten dadurch, dass es Abweichungen und Fehler durch möglichst geschlossen definierte Prozesse im System vermeidet und das gesamte System auf den vorher festgelegten Zweck hin „verkla- vend“ strukturiert. Die Ergebnisqualität ist dann erreicht, wenn der Zweck möglichst fehlerfrei und ohne Ausschuss erreicht wird.¹⁰</p>				

⁹ Das Friessche- oder Münchhausentriemmma oder das tertium non datur. Um zwei Dinge(These und Antithese oder Identität und Differenz) voneinander abzugrenzen und zu beurteilen, bedarf es eines Dritten, eines Urteilenden(Synthese oder Identität von Identität und Differenz), auf den man die beiden bezieht. Das Bilden des Dritten führt indes in ein Trilemma, stellt uns mithin vor die Wahl dreier Möglichkeiten, die je nach Entscheidung verschiedene Konsequenzen nach sich ziehen:

- I. Der Urteilende(Dritte) muss wieder in Wahrheit oder Gültigkeit beurteilt werden, wozu es wiederum eines neuen Urteilenden bedarf und sofort - unendlicher Regress.
- II. Diese Urteilkonstruktion wird als Zirkelschluss ausgemacht, was bedeutet, das Dritte(Zentrum) entsteht erst aus dem zu Beurteilenden (Peripherie), wobei es das- selbe auch definiert und konstituiert. (Siehe ausführlich in meiner Dissertation: Jakob Böhm's Sieben Naturgestalten S.155ff.)
- III. Abbruch des unendlichen Regresses durch dogmatische oder entschiedene Setzung des Dritten.

¹⁰ In der PTV etwa: wenn alle so korrekt und so viel nach Maßgabe von außen dokumentieren, dass sie eine 1 bekommen - oder so viele objektivierende Mess-Instrumente verwendet werden, die nur gelten lässt, was so betrachtet werden kann, als hätte es weder mit dem Messenden, dem zu Messenden noch mit dem Messinstrument zu tun, und als könnte man jemandem von Außen irgend etwas erklären.

	Systeme der Kybernetik II. Ordnung (Beobachter entsteht aus der Selbstorganisation des Systems, selbstreferentiell um ihrer selbst willen – organische Systeme)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
<p>Beim synthetischen Problemlösen kann der Umfang der Mittel, den wir einsetzen um ein Problem zu lösen, erweitert werden. Das Ziel bleibt gleich aber es können zusätzliche Mittel und Methoden hinzukommen.</p> <p>Problemlösen II. Ordnung: Eine Lösung, wo wir die Art und Weise des Lösungsverhaltens, das wir bisher an den Tag gelegt haben, als ein Problem sehen werden. (Verschiebung der Art der Fragestellung)</p> <p>Lernen II. Ordnung: Lernen über das Lernen von Lernformen (=positives oder negatives Verstärken – Feedbackschleifen). Verstärken ist ein Lernen über den Lernprozess). Emotionale Konnotation des Lernens entscheidet über die Bewertung der Inhalte und wird wichtiger als die Inhalte selbst (Trance) (Lernen 2: Lernen über die Bedingungen von Lernen1; operante Konditionieren, explizit was gelernt wird, was mit dem Reiz zu verbinden; Bedingungen bewusst herstellen, was gelernt wird. Lernen über die Varianten, über das, was im Muster gleich bleibt beim Herstellen dieser Varianten)</p> <p>Logik II: Zirkelschluss</p>				
<p>Ab der vierten Stufe beginnen die Systeme, selbst ein Eigenleben zu entwickeln. Es geht hier um lebende Systeme, die sich mehr und mehr die neu hinzukommenden Qualitäten selbst organisieren. In jeder Stufe lässt sich erkennen, dass die neu hinzu kommenden Qualitäten durch Gliederung (die Beziehung bleibt existenziell und konstitutiv bestehen) statt Zerlegung (Trennung) entstehen und dass sich der Zeitraum der Veränderungsfähigkeit immer mehr verkürzt. Die Systeme sind auf Entwicklung und Vielfalt, auf immer höhere „Individualität“ bzw. „Wesensgemäßheit“ und deren Besonderheit ausgerichtet. Die Qualitätssicherung wird komplett aus dem inneren heraus geleistet (Immunsysteme). Ein Verstehen kann nur stattfinden über Nachvollziehen der Lebensprozesse bzw. ab dem Status, wo Bewusstsein über das Fühlen von Gefühlen entsteht, das Nach/Mitfühlen des Fühlens.</p> <p>Die Steuerungslogik ist der Zirkelschluss (Siehe Anmerkung 9)</p>				
	<p>Stufe 4: die lebendige Zelle. Die neu hinzukommenden Qualitäten (Beschaffenheiten) sind: Durchfluss von Substanz und Energie, ohne dass die Identität des Systems zerstört wird oder verändert wird. Das System ist in der Lage, sich selber instand zu halten, sich fortzupflanzen oder von innen heraus zu reproduzieren. DNA, RNA Plasma</p>	<p>Lebt die Zelle in einer Umwelt, aus der sie sich selbst nähern kann? Wie lässt sich eine KO-konstitutive Umwelt gestalten? Systemprinzip Zugehörigkeit: was gehört zum System und was nicht? Was aus der Umwelt nährt das System, was zerstört es?</p>	<p>Bewahren des genetischen Codes</p>	<p>Verstehen wollen und Respekt vor der beginnenden Selbstorganisation Wachstums- und Gestaltbildungsprozesse innerlich nacherleben können</p>

	Systeme der Kybernetik II. Ordnung (Beobachter entsteht aus der Selbstorganisation des Systems, selbstreferentiell um ihrer selbst willen – organische Systeme)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
	<p>Stufe 5: ist gekennzeichnet durch die Zusammenarbeit und Differenzierung verschiedener Zellen. Die neu hinzu kommenden Qualitäten (Beschaffenheiten) des Systems sind Arbeitsteilung (dienende Kooperation) und Organbildung. Exemplarisch hierfür steht die Pflanze: Die Zellen einer Pflanze können zum Blatt werden, zur Wurzel, zum Stamm, zur Frucht, zum Samen. Die Form des Systems ist an den Ort gebunden, wo sich dieses System bildet. Veränderungen sind umweltabhängig (Jahreszeiten). Die Veränderungsfähigkeit der Identität bzw. Form hat phylogenetische Dimensionen.</p>	<p>Ist die Umwelt Art- bzw. Sorten gerecht? Lässt sich eine Ko-konstitutive Umwelt gestalten (kultivieren)? Wie wird das natürlich entstandene Gefüge respektiert? Gelingt die Gliederung? Wie erfinderisch bin ich bei der Arterhaltung bzw. Fortpflanzung? Systemprinzip Reihenfolge: wie wird das geachtet und gewürdigt, was zuerst da war? Wie gelingt es, im Lebenszyklus eines Systems die funktionale Differenzierung so zu gestalten, dass sie der gemeinsamen Identitätsbildung dient?</p>	<p>Beobachten und wahrnehmen der Variation und Wandlungsbreiten „Ausmendeln“ Bildgewinnungsverfahren über Prozessverläufe „Dunkelfeldmikroskopie“</p>	<p>Kenntnisse der Zusammenhänge, botanischen + ökologische Kompetenz; Nacherleben der Selbstorganisationsprozesse. Zunehmende Fähigkeit, systemisch denken zu können (Zehn Gebote systemischen Denkens (Fritz Simon) Totalität: Verstehen nur über das Verstehen der Gesamtmuster der Aktionen innerhalb des Systems Feedback: positives (Aufschaukelung) / negatives Homöostase (Gleichgewicht) Wertfrei = relativer über gewisse Kontexte Zirkularität: Jedes Verhalten jedes Beteiligten ist gleichzeitig Ursache und Wirkung des Verhaltens der anderen Beteiligten Kontext: Alles gewinnt seine Bedeutung, seinen Sinn und seine Wirkung erst in seinem Situationszusammenhang, seinem ökosystemischen Kontext (Ko-Konstitution) nach Fritz Simon)</p>

	Systeme der Kybernetik II. Ordnung (Beobachter entsteht aus der Selbstorganisation des Systems, selbstreferentiell um ihrer selbst willen – organische Systeme)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
	<p>Stufe 6: das System entwickelt aus sich heraus Schritt für Schritt ein Steuerungssystem zweiter Ordnung (Gehirn) über sein eigenes Handeln. Es beginnt durch differenzierte Sinnesorgane, sich in der Welt bewegen zu können. Die hinzukommenden Qualitäten sind physische Beweglichkeit, sammeln von Erfahrungen, Lernen und die Möglichkeit, Informationen von außen anhand der eigenen Erfahrungen neu zu strukturieren. Diese Stufe ist die Ebene der Tiere.</p> <p>Ebenfalls hinzu kommen Emotionen (mit Erfahrungen aus der Biographie verschmolzenen Gefühle) und das Fühlen von Emotionen, etwa bei drohender Gefahr oder beim aktiven Trieb zur Fortpflanzung (Seelenqualität) und eine immer ausgefeiltere Polarität von geschlechtsspezifischen Qualitäten.</p>	<p>Wie funktionieren Sinnesorgane? Wie wird Beweglichkeit gewährleistet? Wie entwickelt sich ontogenetisches Lernen? Wie wird der Lebensraum bzw. das Revier erobert, gehalten und geschützt? Wie gestaltet sich der Umgang mit Gliederung? Wie gestaltet sich der Umgang mit Polaritäten (männlich, weiblich)?</p> <p>Systemprinzip Verantwortung (und Hierarchie) und Einsatz: Wer ist für was verantwortlich? Wie wird mit Hierarchie umgegangen? Wie wird Einsatz geachtet und gewürdigt?</p>	<p>Ausdifferenzierung von Gliedmaßen Ausdifferenzierung der Steuerungsinstrumente (Gene, Emotion, Gefühl, Gehirn) Aushandeln (erobern, Kämpfen, verteidigen)</p>	<p>Zunehmende Kompetenz, organisch denken¹¹ zu können. Nacherleben können von Organ- und Wesensbildungsprozessen. System/Umwelt-Grenzen erkennen können. Wissen über die Änderung des Prüfstils Charakterisierung offener Systeme (II. Ordnung)</p> <p>Totalität: Bestandteile sind Interaktion, die Elemente (Eigenschaften) werden verloren. Definition über die Interaktionen. Systeme können nur verstanden werden über das Gesamtmuster der Interaktionen innerhalb des Systems</p> <p>Feedback: Verhaltensmuster sind derart in ein Netz verknüpft, dass bestimmte Veränderungen an einer Stelle bestimmte Veränderungen an allen Stellen im Netz bewirken (Resonanz) Positives Feedback (Schneeballeffekt)</p>

¹¹ Siehe: Ackermann, Stefan: Organisches Denken, Humberto Maturana und Franz von Baader, Würzburg 1998

	Systeme der Kybernetik II. Ordnung (Beobachter entsteht aus der Selbstorganisation des Systems, selbstreferentiell um ihrer selbst willen – organische Systeme)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und -entwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
	<p>ten (etwa befruchten, Rangordnung auskämpfen, beschützen und etwa gebären, Nachkommen nähren).</p> <p>Steuern also bis zur sechsten Stufe primär die Gene die Entwicklung und Aufrechterhaltung der physischen Organisation, werden die Lebensprozesse und Gefühle ab der sechsten Stufe durch Hormone und Emotionale Marker gesteuert. Das Gehirn als Steuerungsorgan differenziert sich.</p> <p>Gestalt, Innenraum, vorne/hinten, innere Organe, Stützskelett, gerichtete Bewegung, Schädel, Wirbelsäule, Kiefer, Knochen/Lunge, Gliedmaßen, Leben auf Land, Eigenwärme, Lernverhalten</p>			<p>Negatives Feedback: unterwürfiges Feedback – stabil - Fließgleichgewicht</p> <p>Homöostase: Fähigkeit, auf Störungen flexibel reagieren und Gleichgewicht wieder herstellen.</p> <p>Existenzbedingung für die Aufrechterhaltung des Systems (ist nicht gut – <i>Bewertung aus Denken I. Ordnung</i>, es ist relativ zu den Kontexten, in denen Homöostase auftaucht)</p> <p>Äquifinalität: Bedeutung der Struktur über die Genese. Verschiedene Arten von Ausgangsbedingungen können zum selben Ergebnis zu führen (Verständnis für das Ergebnis hängt nicht immer von der Bedeutung des Weges ab, der gegangen wurde (Vergleichen von als Objekt behandelten Daten ist ein Denken I. Ordnung, das den Anforderungen II. Ordnung nicht würdig wird)</p> <p>Chance für Prüfer: Flexibler Umgang mit Kontexten. Erschließen der Selbststeuerung</p>

	Systeme der Kybernetik III. Ordnung (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein Handeln übernehmen – System operiert für die Aufrechterhaltung von Kommunikation – Sinnsystem)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
<p>Unter dialektischem Problemlösen versteht man ein Problemlösen, bei dem das Ziel selber sich während des Problemlösens ändert und damit auch die Haltung zum Problem.</p> <p>Problemlösen III. Ordnung. Eine Lösung, wo wir die Art und Weise des Stils der Veränderungen von Lösungen I. Ordnung zum Thema machen.</p> <p>Lernen III. Ordnung: Lernen über die Bedingungen der Veränderungen des Lernens, Varianten in der Entwicklung von Lernen II: Frage nach den Bedingungen, wie Person ihren Lernkontext ändern könnte, um die eigenen Muster und Haltungen nicht als Eigenschaft zu sehen, sondern als Handlungsrahmen.</p> <p>Logik III: Abbruch durch Setzung</p>				
<p>Die Qualitäten aus dieser und den früheren Stufen werden durch den Menschen nicht mehr „natürlich“ aufrechterhalten. Der Mensch muss ALLEN bis zur siebten Stufe hinzugekommenen Qualitäten selbst einen Wert beimessen, damit sie aufrechterhalten bleiben. Jedes einzelne Individuum erhält damit die Verantwortung für seine Bewertung der Qualitäten. Bewertungen sind dabei immer zuerst emotional (Stufe 6) und werden nachträglich rationalisiert. Zudem können Sinnsysteme nur gemeinsam aufrechterhalten werden.</p>				
	<p>VII. Ab der siebten Stufe der Systemvarietäten tritt ein völlig neues Prinzip hinzu: das der Freiheit. Die dadurch entstehenden neuen Qualitäten sind: es findet Kommunikation statt über Symbole, es entstehen Sprache und auf Basis des bewussten Erkennens, dass wie ein Gefühl dieser Emotionen haben, deren Gestaltbarkeit. Durch Reflexionsfähigkeit über die Denkprozesse selbst entsteht Selbstbewusstsein, bewusste Einsichten und Erkenntnisse, die ein aktives Anwenden und somit ein Eingreifen in die Außenwelt erlauben und damit auch die Umwelt gemäß selbstgewählten Zielen gestalten kann. Ebenso entsteht eine eigene Innenwelt, etwa durch ein his-</p>	<p>Beherrsche ich die Basisfähigkeiten? (Rechnen Lesen Schreiben) Wie erweitere ich meinen Interaktions- und Kommunikationskompetenz? (Eigener Raum und Raum des Anderen, Beziehungsfähigkeit) Wie erweitere ich meine verbalen und nonverbalen Kommunikationsfähigkeiten, bzw. Sprachen? Spüre und fühle ich mich selbst? Spüre und erkenne ich meine Bedürfnisse? Wie entwickle ich meine Identität im Spannungsfeld von Über-Ich, Ich und Es (Freud) oder Ich-Du (aus der Begegnung), Ich-Es (Umgang mit Gegenständen)</p>	<p>Ab hier wir der Mensch zum Instrument der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung: eigene Gefühle und Bedürfnisse ausdrücken können (M. Rosenberg), Lebenspflege Kulturkreis (Jana Glück), Biografiearbeit, Vertrauen in eigene Handlungskompetenz Validieren (Kidwood, Vail), Mitfühlen, adäquat spiegeln, Feedback, verstehen (Schulz)</p>	<p>AB hier übernimmt der Mensch die Verantwortung für die Urteilsbildung: Lebenserfahrung, Felderfahrung, Kenntnis über Spannungsfelder im zu prüfenden Feld, Empfindungs- und Empatiefähigkeit, Verstehensfähigkeit, Bewusstsein über eigenes Verhalten (Haltung) Klarheit über Auftrag?! Methodenvielfalt, Wahrnehmungsfähigkeit, Bewusstsein über Urteilsbildung, Bewusstsein über Projektionen und Übertragungen,</p>

	Systeme der Kybernetik III. Ordnung (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein Handeln übernehmen – System operiert für die Aufrechterhaltung von Kommunikation – Sinnsystem)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
	<p>torisches Bewusstsein und das Wissen darum, dass man stirbt. Ebenfalls beginnt hiermit die Fähigkeit, zwischen „Gut und Böse“ zu unterscheiden. Ab diesem Level beginnt die Fähigkeit der Gestaltung der eigenen Identität innerhalb eines Lebenszyklus, also der Ontogenese durch bewusste Auswertung eigener Erfahrungen.</p>	<p>Buber, Der Mensch wird erst am Du zum Ich? – Das Unbewusste ist nicht in uns, sondern zwischen uns Wie unterscheide ich Gefühle von Emotionen? Wie gehe ich mit Gefühlen um, wenn Bedürfnisse erfüllt sind, wie gehe ich mit Gefühlen um, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind? Habe ich ein Gefühl für gesunde und krank machende Haltungen, Verhaltensweisen, Prozesse und Handlungen? Welches Verhältnis habe ich zur Familie/Verwandtschaft, welches zur Wahlverwandtschaft? Woraus schöpfe ich meine Identität? Welches Verhältnis habe ich zu meiner Innenwelt? Welches Verhältnis habe ich zu meiner Geschichte, meiner Biografie, meiner geschlechtlichen Identität? Wie bewerte ich Qualitäten? Wie entwickle ich meine eigene Urteilsfähigkeit?</p>	<p>von Thun, Michael Lukas Möller, Charles Berner, Klaus Antons) gedankliche Klarheit, Kompetenzerwerb, lernen (lernen) Neurodidaktik meine Aufgabe erkennen, gemeinsam Aufgaben vereinbaren (moderieren und koordinieren), berufsbiografische Gestaltungskompetenz (Kretschmer), kennt die Systemprinzipien und kann damit umgehen (Matthias Kibed de Varga) „Die Kraft des bewussten Fühlens“ (Clinton Callahan)</p> <p>Lehr-Lernprozesse: Gemeinsames Bild beim Lernen; Herausforderungs-Bewältigungsparadigma, gemeinsame Auswertung des Lehr-Lernprozesses</p>	<p>Dynamische Urteilsbildung (Lex Bos) Interesse an anderen Lösungen bzw. neuen Fragestellungen, Bewusstsein über Wirkung der eigenen Person in Systemen Fähigkeit zu systemischem und organischem Denken Fähigkeit zu dialektischen Problemlösen. Von der Homöostase zur Morphogenese („Wer einigermaßen der Gleiche bleiben will, muss sich ständig verändern ...) Gunther Schmidt Wirklichkeit: Wirklichkeit wird durch die Art konstruiert, wie etwas von etwas anderem unterschieden wird, die es bezeichnet, wie es erklärt und wie es bewertet wird. Muster und Regeln: typische Bausteine solche Muster sind zum Beispiel die Art, wie ein Phänomen beschrieben wird, wie ihm Bedeutung gegeben</p>

	Systeme der Kybernetik III. Ordnung (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein Handeln übernehmen – System operiert für die Aufrechterhaltung von Kommunikation – Sinnsystem)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
		<p>Wie begegne ich meinen Schatten? Wovor habe ich Angst? Welche Wunden habe ich? Was vermeide ich? Was projiziere ich? Welche Qualitäten haben die Lebensphasen? Von der Geburt bis zum Sterben / Tod? Was ist der Sinn meines Lebens, was ist meine Lebensaufgabe? Wie gehe ich mit Veränderungen und offenen Situationen um? Wie entwickle ich ein gesundes Empfinden, ein redliches Verstehen und eine eigene Einsicht? (Gefühl, Verstand, Bewusstsein) Wie übernehme ich Verantwortung für mein/das Leben?</p>	<p>Posibility Management (NextCulture.org) Wertequadrat (Nikomachische Ethik von Aristoteles) Core Quality (de Boom) Dynamische Urteilsbildung (Lex Bos) The Work (Byron Katie) Wir können verstehen, was besser heißt, ohne zu wissen, was gut heißt (de Shazer), Wunderfrage Nützlichkeit von Zuschreibungen (Gunther Schmid) Von der Problemtrance zum Lösungsraum / Raum der Ressourcen (Gunther Schmidt)</p>	<p>wird, zum Beispiel durch Erklärungen, Bewertungen, Schlussfolgerungen, welche Lösungsversuche daraus abgeleitet werden und welche Reaktionen darauf wieder gewählt werden, welches Verhalten, welche emotionale Reaktion usw. (Gunther Schmidt Seite 23)</p>
	<p>Stufe 8: Systeme, die wir als soziale Systeme bzw. Organisationen bezeichnet. Die neu hinzukommenden Qualitäten sind sinn- und wertorientierte Symbolhandlungen, soziale Rollen zu Identitätsbildung, Übernehmen oder entwickeln von unterschiedlichen Wertesystemen und die Entstehung von Kulturen.</p>	<p>Wie lernorientiert ist eine Organisationsstruktur? Wie sind Verantwortung und Rollenklarheit geregelt? Wie wird kommuniziert, wie fließt die „Information“ und wie ist die Zusammenarbeit zwischen den Nahtstellen geregelt?</p>	<p>Aufgabenprofile oder Prozesseigenschaft, Raum und Zeit für konstruktive Kommunikation, Durchgängigkeit der Visionen und der Werte in Konzepten und Handlungsleitlinien, Hospitation und teilnehmende Beobachtung</p>	<p>Rollenklarheit im Sinn und Dienst einer gemeinsamen Aufgabe Die Kompetenz, die Fähigkeit von Führung und Management und die Geeignetheit der praktizierten Instrumente zu beurteilen,</p>

	Systeme der Kybernetik III. Ordnung (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein Handeln übernehmen – System operiert für die Aufrechterhaltung von Kommunikation – Sinnsystem)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
	<p>Die Bereicherung und Vielfalt nimmt nun nicht mehr von sich aus zu, da eine noch höhere Differenzierung geschieht. Der Respekt vor der kulturellen Vielfalt und der Unterschiedlichkeit der einzelnen Individuen (Menschenrechte) muss von jedem Individuum selbst geschaffen und gestaltet werden. Diese Kompetenz nimmt zu mit der Fähigkeit, die Befriedigung und Erfüllung der eigenen Grundbedürfnisse nicht mehr auf Kosten des Anderen sondern in Kooperation mit den Anderen kultivieren zu können.</p>	<p>Wie transparent sind Mission und Werte in der Organisation? Gelingt es die Unterschiedlichkeit der Menschen synergetisch und kooperativ zu gestalten? Wie werden die Kompetenzen und Qualitäten der Mitarbeiter geachtet, gefördert und gewürdigt? Wie konstruktiv arbeiten die Teams und die Organe zusammen? Wie werden durch die Leitung die Grundbedürfnisse (Sicherheit, Leistung & Erfolg, Kooperation, Zuewendung & Zugehörigkeit, Entwicklung & Kreativität sowie eine spirituelle Einbindung) wahrgenommen, gewährleistet und gefördert? Wie begleiten wir zur Selbstführung und Selbst-Kompetenz? Wie können wir unser Sinnsystem entwickeln und aufrechterhalten? Wie können wir zu einer Haltung einladen, ermutigen und inspirieren (Gerald Hüther) die das Sinnsystem aufrechterhält? Welche Kommunikationsstrukturen, -formen und Fähigkeiten braucht es dazu?</p>	<p>Bedürfnis und aufgabenorientierte Mitarbeiter Gespräche, Gesprächskultur (Dialog - Hartkemeyer-Bohm), Öffnen von Möglichkeitsräumen (Zuhören nach Scharmer), kollegiales lernen (Intervisionen, Expertenberatung et cetera) Team und Einzel Supervision, Coaching Sinn und Werte orientierte Leitlinien für das Handeln der einzelnen und der Teams (GAB); Kenntnis und aktive Gestaltung der Unternehmensebenen (Glasl, Lievegood) Kenntnis und aktive Gestaltung der Organisationsentwicklungsphasen (Lievegood, Glasl); Lernende Organisationen (Peter Senge) Eine lernende Organisation ist ein Ort, an dem Menschen kontinuierlich entdecken, dass sie ihre Realität selbst erschaffen. Und dass sie sie verändern können. (Peter M. Senge)</p>	<p>Kongruenz mit gesetzlichem (gesellschaftlich-kulturellen) Auftrag herstellen, Konsensprinzip, Harvardkonzept, Befähigen zur Selbstkontrolle (Transparenz) Dynamische Urteilsbildung (Lex Bos) Messen an den Zielen der Organisation Kommunikation ist eine Kette mehr oder weniger nützlicher Missverständnisse. (nach Steve de Shazer) Wir dürfen nicht vergessen, dass das, was wir beobachten, nicht die Natur selbst ist, sondern eine Natur, die den Methoden unserer Fragestellung ausgesetzt wurde. (Heisenberg) Methodenvielfalt, Wahrnehmungsfähigkeit, Bewusstsein über Urteilsbildung, Bewusstsein über Projektionen und Übertragungen,</p>

	Systeme der Kybernetik III. Ordnung (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein Handeln übernehmen – System operiert für die Aufrechterhaltung von Kommunikation – Sinnsystem)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
			Organisationen in Netzwerken Denken und Handeln in Netzwerken Reinventing Organisations (Philip Laloux) Agile- und Lean-Organisationen	Interesse an anderen Lösungen bzw. neuen Fragestellungen Bewusstsein über Wirkung der eigenen Person in Systemen Fähigkeit zu systemischem und organischem Denken Fähigkeit zu dialektischen Problemlösen.
	Stufe 9: die Ebene der Kunst und der Religion. Die neu hinzu kommenden Qualitäten sind diejenigen, die das jetzige Leben oder das, was das Vermögen unserer physischen Sinnesorgane übersteigt: alle Transzendenten Phänomene. In jedem einzelnen Menschen, der sich mit seinem eigenen Lebenssinn, seinen eigenen Lebenswerten beschäftigt, entsteht eine eigene Welt, die er mit seinen eigenen Kompetenzen gestaltet und die er in seinem individuellen Lebenszyklus in immer höheren Maß verändern und immer schneller ausführen kann.	Wie entwickle ich ein „Sicherheitsgefühl“ beyond control? Wie bilde ich in mir einen sicheren Boden aus, ohne mich festzulegen? Wie wird aus Machen und Kontrollieren intuitives Handeln und Vertrauen? Wie können wir / kann ich der Idee dienen statt sie Wie bilde ich mein Gefühl für „Stimmigkeit“ aus?		
Je höher also der Grad der Selbstorganisation , desto höher auch die Möglichkeiten zur Gestaltung der eigenen Ordnungsparameter . Dies drückt sich in der Altenhilfe in den gesetzlich geforderten Werten wie Würde, Identität, (Selbst)Kompetenz, Selbstständigkeit, Integration und Teilhabe aus. Entscheidend für die Anforderungen an ein Qualitätsmanagement und die damit zusammenhängende Messbarkeitsfrage etwa von Beziehungsqualität ist deshalb die Berücksichtigung von Ashby's Law.: „Die Vielfalt der Steuerungssysteme muss mindestens so groß sein wie die Varietät der auftretenden Störungen, damit Steuerung ausgeführt werden kann“. Sollen die Menschen also möglichst individuell und unter Berücksichtigung der Würde des Menschen auf ihrem letzten Lebensabschnitt begleitet werden, müssen die Steuerungssysteme, die diesen Lebensort kreieren, gestalten und aufrechterhalten dieselbe Vielfalt managen: Das bedeutet: alle in den Stufen 4-9 beschriebenen Qualitäten handhaben, also erzeugen, bewahren, gestalten den Umgang damit gewährleisten und für ausreichendes Ausbilden von Fähigkeiten sorgen können. Die Qualitäten im Sinn von Beschaffenheiten der				

	Systeme der Kybernetik III. Ordnung (Beobachter kann sich selbst beobachten und in „Freiheit“ die Verantwortung für sein Handeln übernehmen – System operiert für die Aufrechterhaltung von Kommunikation – Sinnsystem)	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
Systeme müssen jedoch ab der Stufe 7 vom Menschen selbstverantwortlich als Qualitäten im Sinn von Güte (einen Wert beimessen) gestaltet werden. Denn Selbstorganisation in Freiheit bedeutet die komplette Verantwortungsübernahme für das Erfühlen, Erkennen, Wollen und Gestalten der selbstgewählten Werte. Dies ist eine Aufgabe für jedes einzelne Individuum. Die Steuerungslogik der Systeme III. Ordnung ist der Abbruch durch Setzung (Siehe Anmerkung 9)				

	Systeme der Kybernetik IV. Ordnung (Beobachter selbst ist gleichsam „göttlich“ samt allen seinem Denken, Fühlen und Wollen, sein aktueller Wahrnehmungsberbeich ist durch seine entwickelten Fähigkeiten eingeschränkt) ¹²	Neu auftauchende Qualitätsfragen	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby´s Law. Wie könnte ein Prüfsystem aussehen?
Probleme werden von Menschen besessen. Es gibt meine, keine oder die Probleme von anderen – in K IV ist nichts ein Problem Lernen IV. Ordnung: Synthese der Lernfomen I – III Logik: Evidenz				
	Stufe 10: ...die Grenze der Linearen Darstellungsweise ist erreicht !	Wie werde ich innerlich so frei, unbefangen und vorurteilslos, das ich das Wesen des Anderen zeigen kann? Wie begegne ich dem Anderen so, dass in und aus der Begegnung eine authentische evidente Erfahrung wird? Wie entwickle ich meinen Wahrheitssinn?		
Hier geht es um universelle Prinzipien, auf Grund derer die Wirklichkeit sich Moment für Moment unter unserer verantwortlichen oder unverantwortlichen Beteiligung verändert. Siehe: Wenn sich Prüfung aus der Horizontalen wieder auf die Vertikale richtet – Eine Annäherung an K4: Gespräch zu K4¹³				

¹² Heinz von Foerster, Sicht und Einsicht

¹³ Siehe: http://www.so-lass-ich-mich-nicht-pruefen.de/?page_id=20: Gespräch zu K4

	Qualitäten	Neu auftauchende Qualitätsfragen (Plan = Aufgabe erkennen, Planen, Entscheiden)	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe (Do = Tun, Ausführen, Handeln)	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. (Check und Act = Wahrnehmen, Prüfen, Verändern, Abschließen / Auswerten)

QMS_fuer_System_1er-4er_Ordnung

Vorlage: Standard quer.dot 26.10.2007

	Qualitäten	Neu auftauchende Qualitätsfragen (Plan = Aufgabe erkennen, Planen, Entscheiden)	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe (Do = Tun, Ausführen, Handeln)	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. (Check und Act = Wahrnehmen, Prüfen, Verändern, Abschließen / Auswerten)
Qualitätsfragen Beispiele				
I. Ordnung	Zeit und Raum	Wie können strukturelle Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe so gestaltet werden, dass genügend Zeit bleibt, den Zugang zu auch anderen Lösungen auf-zumachen?		
II. Ordnung	Spannungsfeld individuelle Qualitäten, Teamqualitäten, unterschiedliche Teamqualitäten Raum achten und bewahren zwischen Angehörigen und Team	Wie können Fähigkeiten entwickelt, Rahmenbedingungen und Ressourcen geschaffen werden, in denen die Grundbedürfnisse aller Beteiligten adäquat wahrgenommen, validiert und gestaltet werden?		
	Feedback Kultur aller Beteiligten untereinander sich positionieren und das eigene in den Raum stellen. Qualitäten von Angehörigen wahrnehmen zu anerkennen	Wie können die eigenen Gefühle und Bedürfnisse so offen gelegt werden, dass sie in eine konstruktive Bearbeitungsschleife in Richtung gemeinsamen Ziel-Sinn-System münden?		
	Beziehungsqualität im Haus und Beziehungsqualität zur Leitung	Wie kann ein Rahmen aussehen, der das Wir-Gefühl im Respekt der Individualitäten nährt und die innere Flamme für die gemeinsame Aufgabe aufrechterhält?		

QMS_fuer_System_1er-4er_Ordnung

Vorlage: Standard quer.dot 26.10.2007

	Wechsel der Beziehungen (mit mir und mit Anderen)	Wie kann ich annehmen den Menschen wie sie sind? Wie kann ich sie einladen, sich selbst wahrzunehmen?		
	Wechselseitige Wahrnehmen der Menschen im Team	Wie kann ich Präsenz und Authentizität im Team, zw. Team und Ltg. Und Angehörigen entwickeln und fördern.		
	Innere Konflikte beim Wahrnehmen unterschiedliche Bedürfnisse	Wie spreche ich dies so		
III. Ord- nung	Einrichtungsebene und Verbandsebene Sach-, Wunsch-, Beziehungsebene	Wie kann die Kontrolle und Spiegelfunktion der Leitung so gestaltet werden, dass diese Begegnungen als Unterstützung durch die Leitung sowie als Beitrag zum Dienst des gemeinsamen Ziel-Sinnsystems erlebt werden kann?		
	Verantwortungen und Aufgabenverteilung innerhalb des Verbandes	Wie kann eine Form der Zusammenarbeit und Unterstützung zwischen Träger und Getragenen aussehen? Wie können die eigenen Bedürfnisse und Erwartungen so kommuniziert werden, dass sie sich als WIN WIN Situation für alle Beteiligten erweist?		

QMS_fuer_System_1er-4er_Ordnung

Vorlage: Standard quer.dot 26.10.2007

	Qualitäten	Neu auftauchende Qualitätsfragen (Plan = Aufgabe erkennen, Planen, Entscheiden)	Geeignete Instrumente der Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung für die jeweilige Stufe (Do = Tun, Ausführen, Handeln)	Anforderungen an Kontrollparameter gemäß Ashby's Law. (Check und Act = Wahrnehmen, Prüfen, Verändern, Abschließen / Auswerten)
Qualitätsfragen Beispiele				
I. Ordnung	Zeit	Wie können strukturelle Rahmenbedingungen und Arbeitsabläufe so gestaltet werden, dass genügend Zeit bleibt, den Zugang zu auch anderen Lösungen aufzumachen?	-	-
II. Ordnung	Zufriedenheit ist unterschiedlich	Wie können Rahmenbedingungen geschaffen werden, in denen die Grundbedürfnisse aller Beteiligten adäquat wahrgenommen, validiert und gestaltet werden? Wie können die eigenen Gefühle und Bedürfnisse so offen gelegt werden, dass sie in eine konstruktive Bearbeitungsschleife in Richtung gemeinsamen Ziel-Sinn-System münden?		
III. Ordnung	Umgang mit Grenzerfahrungen	Wie entwickelt sich ein Gefühl für individuelle Grenzen, Beziehungsgrenzen und Grenzen der Organisation? Wie kann der Umgang mit Grenzerfahrungen zur gestaltet werden, dass alle Beteiligten sich danach bereichert fühlen?		
	Lernen und die Haltung zum Lernen	Wie gelingt es uns in unserer Organisation, jede Situation zu einer Lern- und Entwicklungssituation jenseits des definierten Rollenverständnisses zu machen? Wie gelingt es uns Zeit und Gelegenheit für die Verdauung von Lernerfahrungen zu schaffen? Welche Haltung ist aber notwendig und wie kann diese gelernt werden?	Rollentausch zwischen den Begleitenden und den Begleiteten	