

Vom Messen und Wiegen wird die Sau nicht fett

DiAG Alter und Pflege im Bistum
Aachen

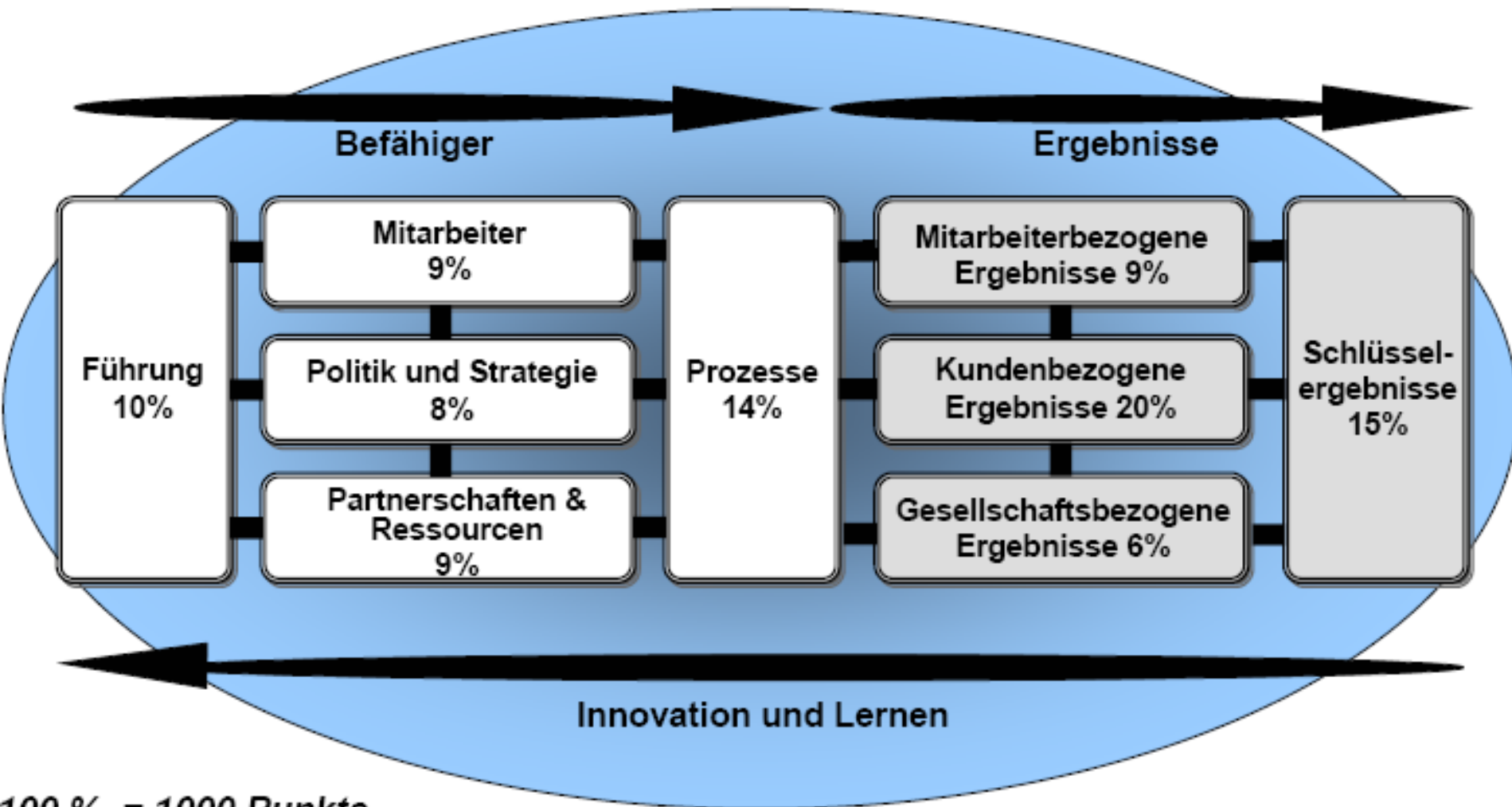
Fachtagung 15.3.2012 Dr. Franz Lorenz
Email: lorenz-f@caritas-trier.de

Aber wovon dann???

Der etwas andere Blick auf Qualitätsmanagement, dessen Wirklichkeiten, Wahrnehmung und sonstige Dinge des normalen Alltags

Die traditionelle Sicht

Das EFQM-Modell



100 % = 1000 Punkte

Beobachtung als Konstruktion ihres Qualitätsmanagement

- Grundlegende Vorüberlegungen:
- Was ist ihr Bild von Beobachtung der Welt/Organisation/ Phänomen?
- Wie beziehen Sie sich selbst in diese Wahrnehmung ein?
- Welche Beobachtung konstruieren Sie daraufhin?
- Welche Deutungen nehmen Sie vor?

Konstruktivismus als Erkennen

- Dem Radikalen Konstruktivismus liegt die Einsicht zugrunde, „ daß Erkennen und Wissen nicht der Niederschlag eines passiven Empfangens sein können, sondern als Ergebnis von Handlungen eines aktiven Subjekts entstehen.,,
- (v. Glasersfeld, 1997, S.187f.,1981, S.30

Der Soziale Konstruktivismus

Der *Soziale Konstruktivismus* teilt mit dem Konstruktivismus die Auffassung, dass es unmöglich ist, eine *objektive Wirklichkeit* zu erkennen.

Wirklichkeit ist stets das Ergebnis von Konstruktion. Aber im Unterschied zum Radikalen Konstruktivismus betont er die Bedeutung gemeinsamen sozialen Handelns bei der Konstruktion menschlicher Wirklichkeit.

Konstruktion als Wissen

- ◎ (a) Wissen wird nicht passiv aufgenommen, weder durch die Sinnesorgane noch durch Kommunikation.
- ◎ (b) Wissen wird vom denkenden Subjekt aktiv aufgebaut.
- ◎ (c) Die Funktion der Kognition ist adaptiver Art, und zwar im biologischen Sinne des Wortes, und zielt auf Passung oder Viabilität.
- ◎ (d) Kognition dient der Organisation der Erfahrungswelt des Subjekts und nicht der Erkenntnis einer objektiven ontologischen Realität.

2000Jahre früher Platon Höllengleichnis

Im Einzelnen ordnet Platon PHÄNOMENEN
folgende Grade der Erkenntnis zu:

- ◎ Einsehen (griech. nöesis) für den höchsten,
- ◎ vernünftiges Nachdenken (diänoia);
- ◎ Glauben = Für-Wahr-Halten; (pistis)
- ◎ das Vermuten (eikasia).

Die Entdeckung des Beobachters

„Das Faszinosum wie auch das Skandälön der Entdeckung des Beobachters liegt in dem so einfachen wie verwirrenden Umstand, dass man Blindheit und Einsicht aller kognitiven Prozesse zusammen als die eine Seite einer Medaille erkennen muss, deren andere Seite wir nicht kennen. Zwischen Blindheit und Einsicht können wir [...] hin und her wechseln. [...] Erst auf der Ebene der Beobachtungen zweiter Ordnung, der Beobachtung von Beobachtungen, fällt auf, dass der Beobachter nicht sieht, was er nicht sieht.“

Baecker, 1996, S.18

Beobachtung und Systemtheorie

Alle Aussagen über die Welt verweisen auf denjenigen, der sie geäußert hat. Nach Luhmann sind Bedeutungen oder Sinn deshalb ausnahmslos Merkmale einer Beschreibung, die ein Beobachter anfertigt. Zu jeder Wahrnehmung gehört ein Beobachter (Verständigung durch Kommunikation). Wirklichkeiten sind dabei Konstrukte von Beobachtern (Systemkonstruktionen).

Kommunikation entsteht aus Missverstehen



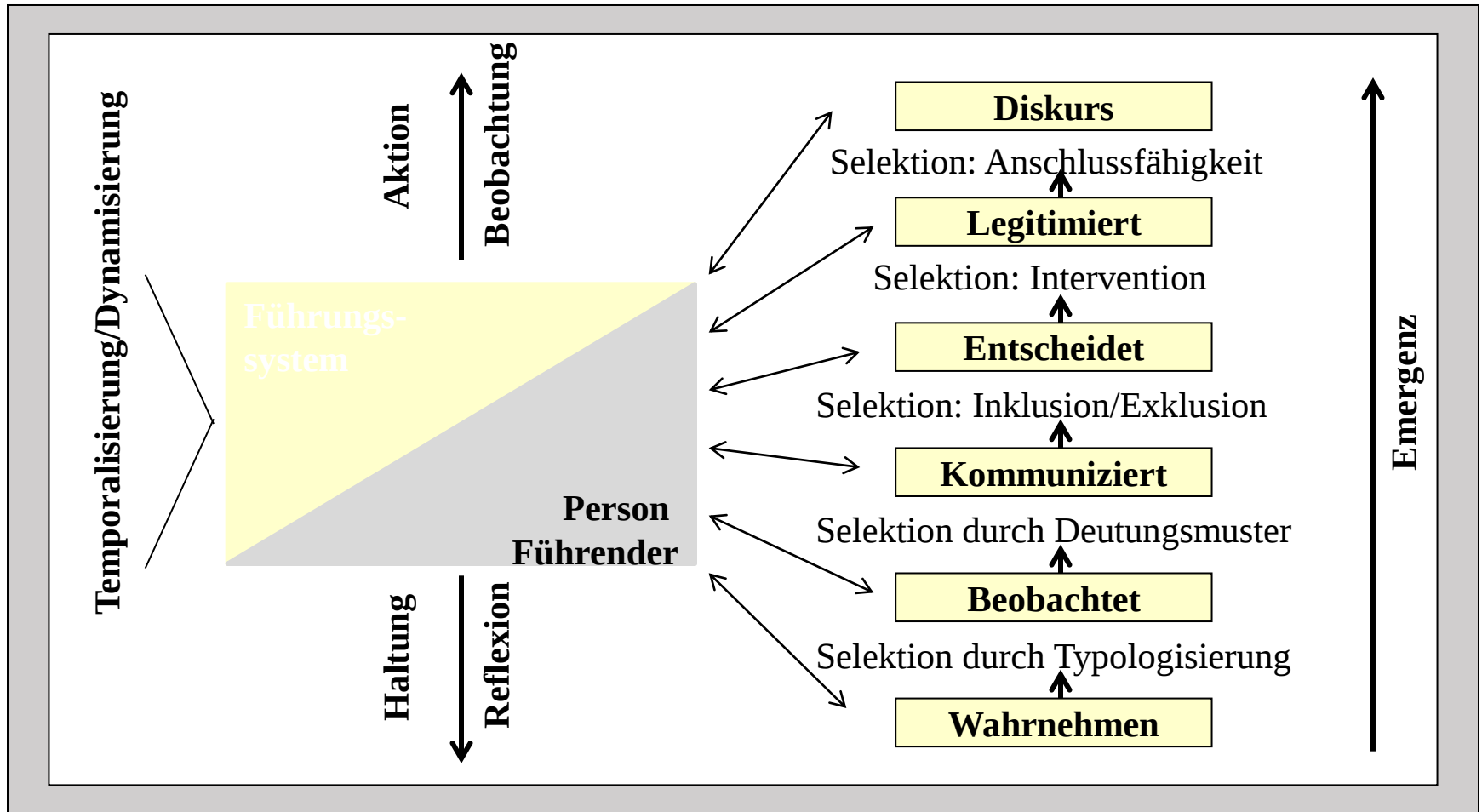
Beobachtung der Beobachtung

- ◎ *Beobachtung 1. Ordnung*: Der Beobachter beschreibt ein System (= Er-fin-dung/ Erschaffung). Die Autopoiese der Beobachtung besteht darin, dass sich die eigenen Elemente der Beobachtung durch Beobachtung selbst erzeugen. Als Beobachter sind Menschen selbstreferentiell, d.h. dass sie die ihnen mögliche Interaktionen und Erfahrungen vom jeweiligen Systemzusammenhang abhängig machen (im Sinne einer Klasse möglicher Interaktionen). Ein System ist nicht etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird.
- ◎ *Beobachtung 2. Ordnung*: Beobachter beobachtet sich selbst beim Beschreiben des Systems (= Entdeckung) und wird sehend

Problemstellungen mit Qualität

- ◎ Orientierung an einer dem Subjekt gegenüberstehenden objektiven Welt?
- ◎ Bilden **ZDF** (Zahlen, Daten, Fakten) die Welt des Qualitätsmanagements?
- ◎ Oder bildet **Bedeutung** von erlebtem Alltag die Welt ihres Qualitätsmanage-ments?
- ◎ Oder bildet die Vorgaben externer Prüfer ihre Welt des Qualitätsmanagements ab?

Konsequenzen auf der Haltungs- und Handlungsebene



Wie entsteht Legitimation von Handlung in Organisationen

Systemtheoretisches Modell	soziologischer Begriff	Reduktion (der Komplexität) durch...	Legitimation der Reduktion durch...	durch Beobachtung von...
Psychisches System	Person	Typologisierung	Gruppe	Kommunikation
Soziales System	Gruppe	Deutungsmuster	Organisationen	Entscheidungen
Entscheidungssystem	Organisation	Programme	Institutionen	Verfahren
Verfahrenssystem	Institution	binäre Codierung	Gesellschaft	Diskurs

Diskursanalyse

- **Wer legitimiert diesen Diskurs, d.h. wer beobachtet wie den Diskurs, so dass dieser legitimiert, bestimmte Dinge ausschließen kann?**
- **Wie werden die organisationalen Entscheidungsprogramme entwickelt und durch welche Interventionen zur Veränderung angeregt?**
- **Welche Interessegruppen irritieren den Diskurs damit bestimmte Semantiken sich herausbilden?**
- **Welche Beobachtungen werden im System kommuniziert und welche Interpretationen erzeugen Anschlussfähigkeit, dass autopoietische Kommunikation für psychische Systeme beobachtbar wird?**

Konkreter

- Wie werden Beobachtungen kommuniziert?
- Wer legitimiert welchen Diskurs?
- Wer bestimmt die Themen des Diskurses?
- Wer hat welche Deutungshoheit?
- Exklusion über (Fach-) Sprache
(Qualitätskauderwelsch)
- Inklusion über Sprechen

Die grundlegende Entscheidung

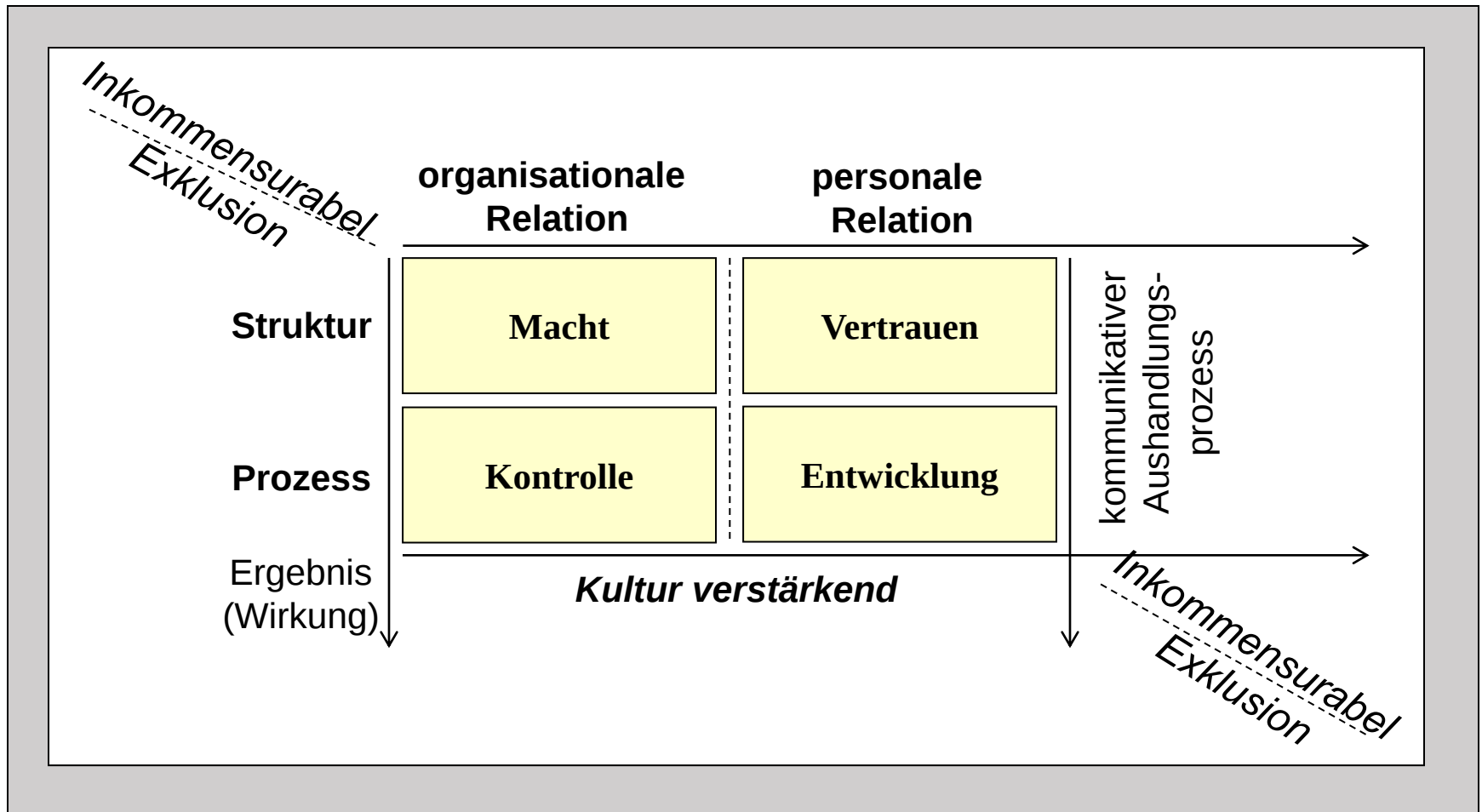
- ◎ Ist QM ihr Angstmanagement?
- ◎ Ist QM der verlängerte Arm ihrer Ökonomischen Überlegungen?

Folge *Sicherung von Etwas*

- ◎ Ist QM ihr Instrument zur Organisationsentwicklung?
- ◎ Ist ihr QM ihr Instrument zur Menschenorientierung?

Folge *Entwicklung von Etwas*

Diskurswirkungen



Problem und Chance

Einer Änderung unseres Denkens und Handelns steht weniger der Mangel an geistigen und technischen Möglichkeiten entgegen als vielmehr ein ungeheurer Ballast an Traditionen und Tabus, an Lehrmeinungen und Dogmen

Eine der wichtigsten Aufgaben in Richtung eines neuen Denkens wird es daher sein, die eigentliche Natur jener Normen zu analysieren. Es gilt, die Scheinkonstanten unter ihnen zu erkennen, die mit unserer heutigen Realität nicht mehr das geringste zu tun haben.

Frederic Vester, 1980, S.456

„Das Zeitalter der Moderne ist vor allem geprägt durch ökonomische und technische Realitäten. Dies scheint sich auch im Gesundheits- und Sozialwesen durchzusetzen. Qualitätsmanagement und Ökonomisierung hat im Gesundheitswesen Einzug gehalten und wird in den jeweiligen Einrichtungen deutlich sichtbar.

Der Patient wird als Kunde umdefiniert. Die Autonomie zum Wahnsinn gesteigert. Es wird nicht mehr gefragt, wo die Würde des Menschen und der Persönlichkeitsschutz von demenziell veränderten Menschen liegen. Die Übernahme sozialer Verantwortung ist nicht im Blick.

Die Entwicklung ist gekennzeichnet durch soziale Atrophie“.

Heller, A., anlässlich des Festvortrages *40 Jahre Caritasakademie Freiburg*, 24.9.2005

Eine Form der sozialen Atrophie in Organisationen

**Personalführung
ist die Kunst,
den Mitarbeiter so schnell
über den Tisch zu ziehen,
dass er die Reibungshitze
als Nestwärme empfindet.**

Operationale Geschlossenheit von QM als Ausgang der Kritik

Wie kann man, wenn man die Verwaltung (QM) befähigt hat, bestimmte Aufgaben zu erfüllen, noch in sie eingreifen, um sicherzustellen, dass sie diese Aufgaben erfüllt? Oder anders, wie kann man die Fehler korrigieren, die die Verwaltung (QM) nur machen kann, weil man sie befähigt hat, richtig zu handeln?“

Baecker, 2004, S.85

Selbststeuerung und operationale Geschlossenheit

geht zurück auf die ÜBERLEGUNGEN:

- Der Kybernetik (rückkoppelnde Prozesse)

- Erkenntnisse der Neurophysiologie (Maturana, Varela)

Wissenschaftstheoretisch:

- Überlegungen zum Konstruktivismus (v Förster, Glaserfeld)

- Soziologisch Systemtheorie der zweiten Generation
Strukturfunktionalismus funktionale Differenzierung,
Grenze (Parsons, Luhmann)

- Systemtheorie der dritten Generation (autopoietische
Wende Luhmann, Baecker, Willke)

- Formtheoretische Überlegungen und situations-
dynamische Ansätze

TQM = Totalmobilmachung

- ◎ Bedeutet die Ökonomisierung des Sozialen dessen Tod, so erlebt das Individuum die totale Mobilmachung unter dem umfassenden Qualitätsansatz des total quality management (TQM). (Bröckling, 2000, S.89ff)
- ◎ TQM erweitert Qualitätssteuerung auf alle Unternehmensaktivitäten und bezieht neben Produkt und Produktionsprozess auch die gesamte Kommunikation mit ein. Verbunden damit ist eine präventive Ausrichtung. Qualität soll nicht nachträglich hineinkontrolliert, sondern von vornherein produziert werden. Das Prinzip Vorbeugung erweist sich dabei zugleich als „universelles Paradigma.“
- ◎ Dieses Paradigma wirkt nicht nur auf alle zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern wird zur beherrschenden Sicht der Selbstkonzeption eines jeden Einzelnen.

Bröckling, 2000, S.136

TQM als Endlosschleife

Hatte der Disziplinardiskurs feste Gussformen bereitgestellt, erzeugt der Mobilisierungsdiskurs des TQM einen Sog, der den Einzelnen mitreißen soll. Daraus entstehen zwei permanente Lebensaufgaben.

- ◎ Bei der Arbeit der (Selbst)Disziplinierung hatte man nie aufgehört anzufangen,
- ◎ beim generalisierten Wettbewerb um die Kundenzufriedenheit dagegen wird man nie mit etwas fertig

Effiziensteigerung



TQM als neue Religion

„Die doppelte Botschaft der TQM-Hand-bücher und Selbstmanagementratgeber, die gleichermaßen Ehrgeiz wie Existenz-angst mobilisieren...[lautet]... Empowerment und Demütigung gehen Hand in Hand. Wenn jeder erreichen kann was er will, haben es jene, die auf der Strecke bleiben, nicht besser gewollt (und folglich ihr Schicksal verdient).

Um Hegel zu variieren:

Der Weltmarkt ist das Weltgericht.“

Qualität als Kultur

◎ Qualität als das Mehr von Vereinheitlichung

Ritzer 2006

- ◎ Alles was nicht messbar ist, ist auch nicht veränderbar Messbarkeit wird als Kriterium benötigt, um einen Unterschied zu beschreiben, der einen Unterschied macht.
- ◎ Damit wir Qualität zur Quantität
- ◎ „Der Rationalisierungsprozess führt definitionsgemäß zum Verlust einer Qualität - des zauberhaften - die den Menschen früher sehr wichtig war.“
- ◎ Wir haben zwar durch die Rationalisierung der Gesellschaft einerseits materiell viel gewonnen, aber ideell einiges verloren.
- ◎ Durch QM werden die Zeit-Räume im Prozess beseitigt, die die Kreativität braucht, um die herrschenden Paradigmen zu überwinden. Ritzer, 2006, Teichert 1996

Qualität als das Berechenbare

◎ QM als Paradoxie der Entwicklung

Die für die Entfaltung des Kreativitätspotentials im Prozess notwendigen und benötigten Freiräume, sind Räume des Ineffizienten, des Unkontrollierbaren, Spielräume des anarchischen Chaos. Sie laufen damit allen Intentionen des totalen Qualitätsmanagements zuwider.

Das unplanbare, Struktur auflösende Element des Kreativen, entzieht sich der Kontrollierbar- und Vergleichbarkeit und findet sich in keinen Handbüchern und Prozessbeschreibungen.

QM als Fortsetzung der Ökonomisierung

- Aus der Forderung der Abrechenbarkeit bzw. der Berechenbarkeit ergibt sich die Dimension des effizienteren Wirtschaftens.
- Qualität wird unter dem Aspekt der Effizienz kein *l'art pour l'art*, sondern erfüllt und bedient immer auch das ökonomische Interesse der Optimierung von betrieblichen Arbeitsabläufen und Ressourceneinsätzen.

Folgen des ökonomischen Denkens



Berechenbarkeit ist mit der McDonaldisierung der Gesellschaft verflochten.

Sie macht es beispielsweise einfacher, die Effizienz festzustellen: Quantitativ erfasste Produkte und Prozesse sind besser vorhersagbar, weil an jedem Ort und zu jeder Zeit der gleiche Material- und Zeitaufwand betrieben wird.

Die Quantifizierung ist mit Kontrolle verknüpft, insbesondere mit der Schaffung technischer Mittel, die Aufgaben in einem bestimmten Zeitraum zu erledigen

Es besteht eindeutig ein Zusammenhang zwischen Berechenbarkeit und Irrationalität, unter anderem, weil sich die Betonung der Quantität negativ auf die Qualität auswirkt.“ Ritzer, 2006 S.105f

Qualität ist das Kontrollierbare

- Die größte Quelle von Unsicherheit und Nichtplanbarkeit sind Menschen, entweder diejenigen, die im System arbeiten oder die, die es bedienen.
- Daher richtet sich Qualitätsmanagement auf die *Eliminierung* dieses Faktors oder aber auf eine umfassende Kontrolle der Prozesskomponente *Mensch*.

„Ein zweiter und sehr viel gravierenderer Grund liegt meines Erachtens jedoch in der Nachrangigkeit weicher Faktoren im aktuellen [Qualitäts-]management gegenüber harten Outcomefaktoren.

Gerade Qualitätsaspekte lassen sich nur schwer in operationalisierbare, für das Controlling aufbereitete Daten überführen.

Psychosoziale Aspekte, die eine gelingende Kommunikation zwischen Personal und Patientinnen und Patienten bedingen und für den Heilungsprozess wichtig sind, lassen sich nur schwer messen und parametrisieren.“

Manzeschke, 2008, S.15

Qualität ist Quantität

Den eindrucksvollen Beweis für diese These liefern Fast-foot Restaurants.

Alle vorhergehenden Thesen über Qualität mit der Zielsetzung der *Wieder-Erkennbarkeit*, *Effizienz*, der *Kosten-minimierung* und *technologisch-instrumentelle Kontrolle der Mitarbeiter* sind umgesetzt.

Das *entscheidende Merkmal der Qualität* wird *die Größe des Produktes*.

„Die Kunden erwarten von einem Fastfood-restaurant bestenfalls mäßig gute Lebensmittel, aber mit kräftigem Geschmack [...] Bei derartig geringen Qualitätserwartungen stellen die Kunden größere Erwartungen an die Quantität. Sie wollen eine Menge zu essen haben, und sie erwarten, dass es relativ billig ist.“

Ritzer, 2006, S110

Erwarten das auch ihre Kunden?

◎ Ernsthaft ?

- Ernsthaft

- Ernsthaft !

Qualität verdrängt Professionalität

- zur Rolle des Professionellen gehören immer auch Regeln der Selbstkontrolle und Selbststeuerung [...]. Das heißt: Gerade weil das Handeln der Professionellen von außen nicht mehr ohne weiteres zu kontrollieren ist, ist es Professionell.
- Es ist dort angefragt, wo aufgrund von komplexitätsslagen unsichere Entscheidungsräume entstehen

Conclusio

Zur Erhebung einer Qualität, muss man Relationen bilden und damit gibt es kein Absolutum mehr, sondern schlichte Relativität.

Diese Relativität ist antiautoritär.

Selbst scheinbare Autoritätssysteme wie Ökonomie, Wissenschaft, Hierarchien sind dieser Relativität unterworfen.

Qualitätsmanagement versucht einen allumfassenden alleinigen umfassenden Deutungshorizont herzustellen

- Es ist gerade das Ungreifbare, *das Unsichtbare in der Pflege, das die Seele berührt* so schließt der Autor diesen Punkt. Vielleicht liegt das Geheimnis dieser neuen Daseinsform einer menschlichen Beziehung in dem Nicht-Fassbaren und dem Nicht-Messbaren, dem professionellen Handeln. Manzeschke 2007

Wie mästen wir das Borstentier?

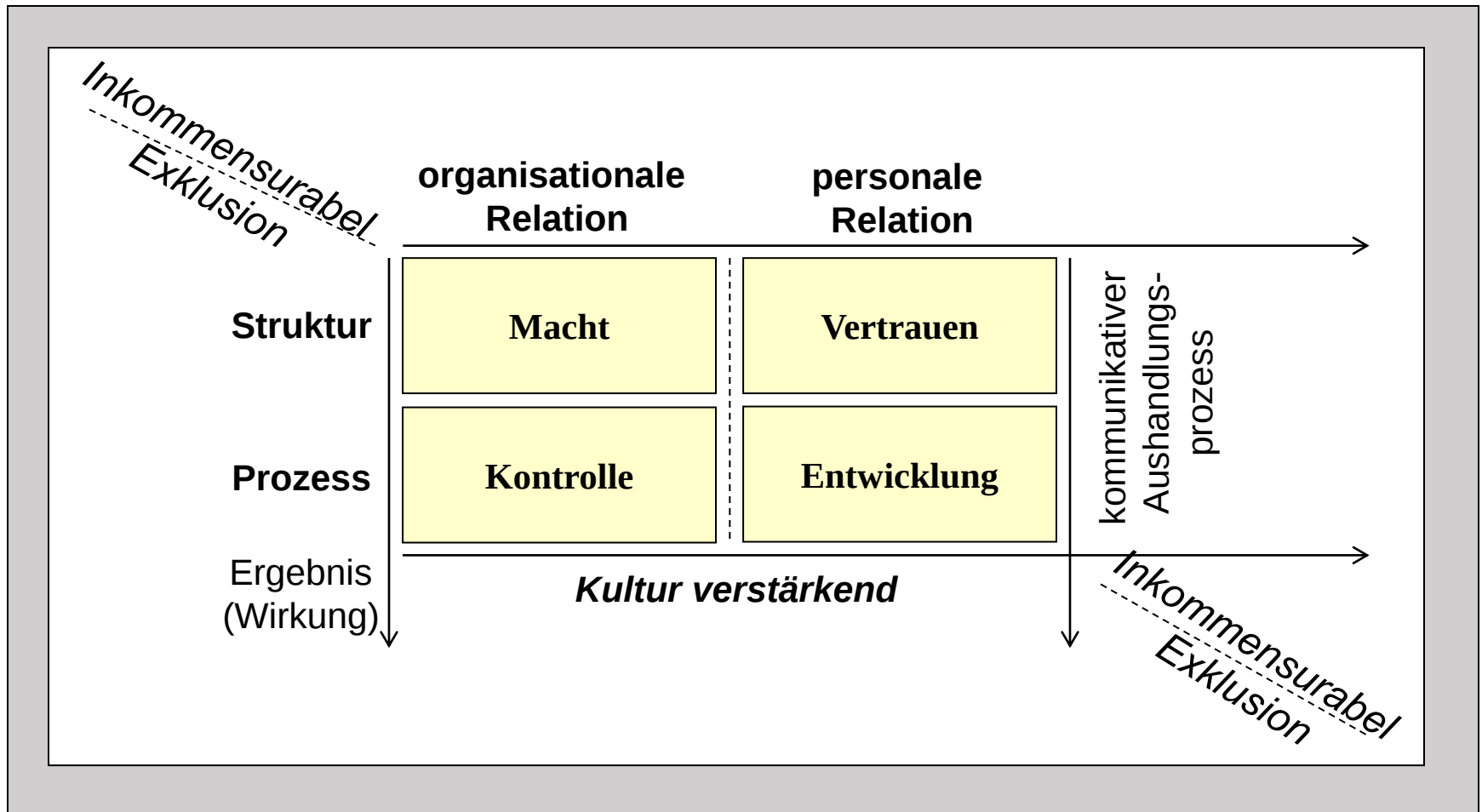
- „Qualitätsmanagement verfolgt in erster Linie das Managen von Ängsten.“

Meulmeester, 2007, S2

(Ver-)trauen Sie Sich und den Anderen

- Muten Sie Sich und Anderen Entwicklung zu

Weg von Macht und Kontrolle



Gelassenheit

- ◎ Die operationale Geschlossenheit der Entscheidungssystems schließt Störungen durch Komplexitätssteigerung, wie sie durch andere Sichtweisen und Diskurse entstehen, zunächst aus.
- ◎ Die Sprache des Qualitätsmanagement (Verfahrensanweisungen, PDCA- Zyklus) sind Systemsprachen, damit anschlussfähig an die herrschende instrumentelle Kultur der Systemwelten (vgl. Habermas,1995) und deren Diskurslogiken,
- ◎ Sie sind dem sinnstiftend lebensweltlichen Erfahren im kommunikativen Diskurs entzogen.
- ◎ Derzeit erfährt der herrschende gesellschaftliche Diskurs einen tiefgreifenden Wandel durch die Finanzkrise, der die Systemwelt eruptiv erschüttert

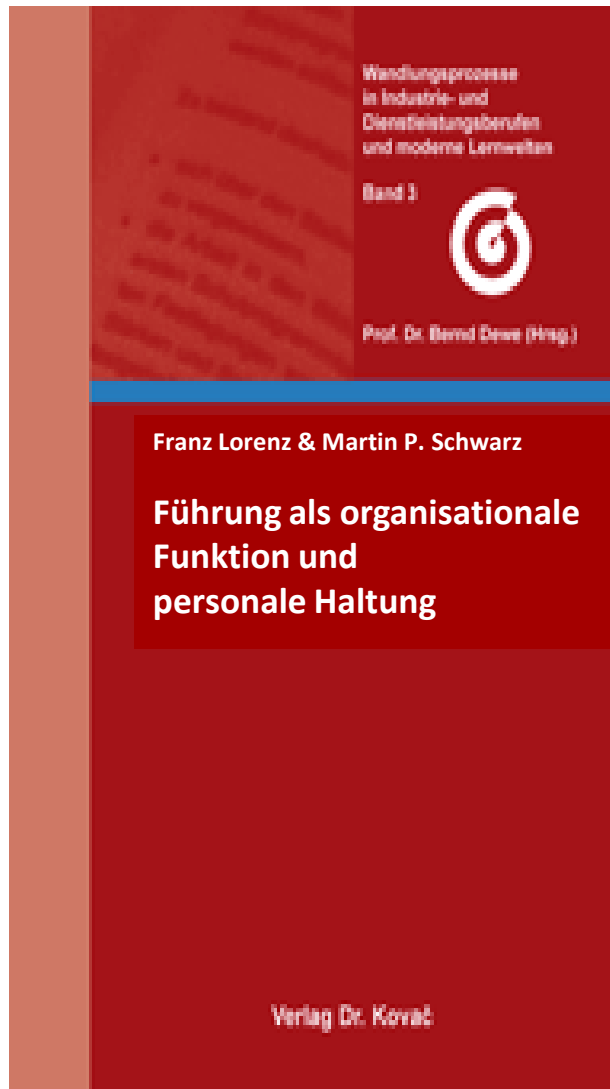
AUSBLICKE

Alternative Diskurslogiken, die auf einer Reflexionskultur fußen und von dia-logischen Diskusverfahren geprägt sind, zielen auf eine Komplexitätserfassung und -steigerung, um die Handlungskontingenz zu erhöhen.

Sie stellen auf eine Alternative ab, um die Wandlungsprozesse nicht nur unter Systemlogiken des Überlebens zu gestalten, sondern in einen Sinnhorizont einzubetten, der Lebensqualität birgt.

Danke fürs Hinhören





Dieses Buch ergänzt die umfangreiche Literatur zu Führung, Management und Leadership um weitere Zentimeter. Es erhebt aber -nicht ohne eine Portion Provokation- den Anspruch auf die entscheidenden Zentimeter, weil die Autoren den herrschenden pädagogisch- instrumentellen Diskurs durchbrechen und Niemandland betreten.

Der bisher eher unter-belichtete Diskurs aus einer erziehungswissenschaftlichen, reflektierten Perspektive eröffnet neue Sichtweisen auf das Phänomen Führung. Die Besonderheiten von einer sozial- und erziehungswissenschaftlich gedeuteten Führung, sowie die Frage nach dem Proprium von Führen bzw. des Pädagogischen, besser Erziehungswissenschaftlichen in der Führung soll in diesem Buch als Perspektive herausgearbeitet werden.

Systemtheoretische Überlegungen, neoinstitutionelle, poststrukturalistische sowie diskurstheoretische Zugänge schaffen die Freiräume, in denen die Autoren ihre Konzeption von Führung entwerfen. Es geht um die Beobachtung als zentraler Focus. Die Beobachtung von herrschenden Diskursen, der Semantik von organisationaler Kommunikation, aber auch die Deutung von Wahrnehmen, Beobachten von Personen, von Irritation von Kommunikation in Organisationen und Entscheidungsprozessen von Organisationen, sowie deren Legitimation stehen im Mittelpunkt der Bearbeitung.

Kritisch wird dabei die voreilige Dienstbarkeit der Pädagogik für Führungshandeln und Führungskräfteentwicklungsprogramme im Kontext eines neoliberalen Diskurses in einer auf Verwertung programmierten Gesellschaft beleuchtet. Daraus ergeben sich ungewohnte Perspektiven für eine organisationstheoretisch geleitete Führungsforschung und mitunter Führungspraxis.

Kommentierungen von Bernd Dewe, Peter Fuchs und Herbert Euschen runden die Überlegungen der Autoren zu einem schlüssigen Gesamtwerk ab.