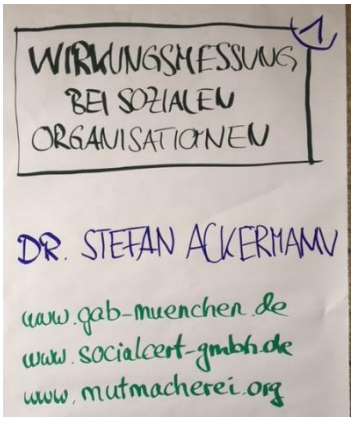
1 Wirkungsmessung in sozialen Organisationen

Impulsvortrag von Dr. Stefan Ackermann (GAB-München) auf dem
Mission Investing Forum der GLS Bank am 11. November 2016

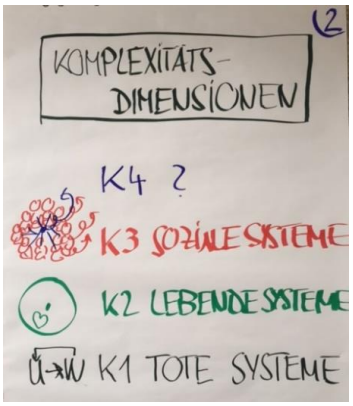


Guten Morgen, mein Name ist Stefan Ackermann, ich bin zum ersten Mal beim Mission Investing Forum und fühle mich ein bisschen wie ein bunter Hund. Ich möchte gern erst einmal etwas zu mir sagen. Zum einen wurde ich den ganzen Tag mündlich stets als freier Mitarbeiter der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung, GAB-München eingeführt, die 1980 in den Räumen der GLS in Bochum gegründet wurde. Wenn ich die Identität anschaue, die mir hier mit dem Namenschild um den Hals hängt, dann bin ich hier als geschäftsführender Gesellschafter der SocialCert GmbH. Und wenn ich auf das achte, was mich seit gut einem Jahr im Innersten bewegt, steht noch eine dritte Initiative für mein bzw. das Wirken von mir und meiner Frau. Diese drückt sich in der Mutmacherei aus.[1]

In der Mutmacherei geht es darum, die Initiation in erwachsendes verantwortliches Handeln auf der **individuellen** Ebene zu ermöglichen. Zentral ist dabei die Rolle der Gefühle als Möglichkeit in komplexen, nicht linearen Situationen zu navigieren. Bei der SocialCert geht es darum: Wie gestalten wir die **Prüfkultur** von der Anpassung zur Anerkennungskultur? In der GAB-München geht es vor allem darum: Wie werden Organisation befähigt, um zu einer sich selbststeuernden und sich selbst organisierenden Unternehmung zu werden, um damit sowohl **auf der individuellen wie auch auf der organisatorischen Ebene Selbstermächtigung zu erlangen**.

1.1 Komplexitätsdimensionen

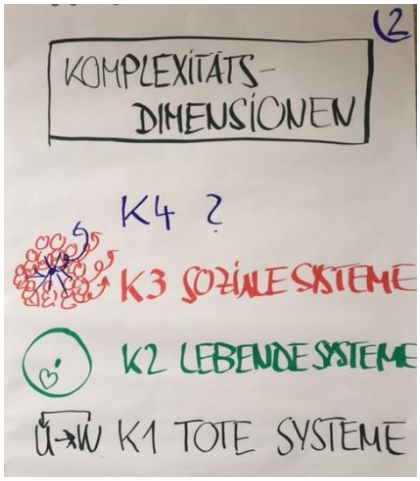
Seit über 35 Jahren beschäftige ich mich mit einem Thema, das mich von Anfang an genervt hat: Dass wir offenkundige Unterscheidungen, die uns im Grunde allen bekannt sind, permanent durcheinanderwerfen. Deshalb bitte ich Sie mir auch so zuzuhören, dass Sie nichts von dem glauben, was ich hier sage. Hören Sie in sich selbst hinein und lauschen Sie darauf, welche Resonanz die hier von mir angebotenen Unterscheidungen erzeugen, ob diese für Sie funktionieren und wie Sie diese in Ihrem individuellen Kontext nutzbringend verwenden können.
Zum Thema der ersten Unterscheidung habe ich in Philosophie promoviert. Das Thema meiner Dissertation war „Organisches Denken“ (1998). Damals stellte ich die moderne Hirnforschung und die Systemtheorie anhand von Humberto Maturana (radikaler Konstruktivismus) mit der deutschen Mystik am Beispiel von Jakob Böhme und Franz von Baader gegenüber. Ziel war es u.a. Resonanzen herauszuarbeiten.



Meine leitende Frage war: Sind die mechanistischen und linearen Denkmuster, die wir in unserem Kopf haben, überhaupt geeignet, lebende Systeme zu verstehen? Im Grunde müssten wir eigentlich unser Bewusstsein in die Hand nehmen und anders denken. Wir müssten so denken, dass wir lebende Systeme nicht mechanistisch oder mechanisch betrachten, sie also nicht durch die Brille der Komplexitätsdimension 1 (früher: Kybernetik I. Ordnung) als tote Systeme erachten. Wir brauchen eine Denkweise, wie wir sie als lebende Systeme betrachten können. Das Symbol in der Komplexitätsdimension 1 (K1) entspricht – wie sie sehen - der Logik der Linearität und damit der Ursache Wirkungsketten. Der Wirkungsbegriff gilt im Grunde nur auf der Ebene K1.

[1] www.gab-muenchen.de; www.socialcert-gmbh.de; www.mutmacherei.org

Denn lebende Systeme, die ich hier mit der Komplexitätsdimension 2 (K2) benenne, haben alle eine eigene Haut. Sie bilden also ihre Grenze ko-konstitutiv mit ihrer Mitwelt, haben einen genetischen Kern und ihr eigenes Energiekraftwerk. In der Komplexitätsdimension 1 muss stets Energie von Außen, aus der Umwelt zugeführt werden, damit das System funktioniert. K1 Systeme werden in ihrer Materialität und Formgebung von Außen bestimmt, und wenn sie nicht mehr funktionieren sind sie Abfall. In der Komplexitätsdimension 2, im Bereich der Pflanzen und Tiere wird die Energie aus dem eigenen System generiert. Hier wird mit wechselseitigem Gewinn und als Beitrag für die Mitwelt Nahrung erzeugt und verwandelt. Bäume sammeln das Sonnenlicht ein und verwandeln dabei das, was sie aus der Erde entnehmen, in Lebensatem. Verwelkende Blätter fallen ab und nähren damit den Boden und alle in ihm lebenden Wesen wie Pilze und Regenwürmer. Alles stirbt und fließt in den großen Kreislauf des Lebens und Sterbens zurück. Deshalb sehen Sie dort im Symbol den Kreis in seiner Bezogenheit zum Mittelpunkt und dem Herz als energetischem Lebensspender.



Wenn wir uns nun der nächsten Komplexitätsdimension K3 nähern, merken Sie schon, dass hier der Versuch meiner Grafik in der Zweidimensionalität an enorme Grenzen stößt. Denn wenn wir uns mit Wirkungsmessung bei sozialen Organisationen beschäftigen, dann haben wir es vereinfacht gesprochen mit Menschen und Individuen zu tun. Diese entwickeln sich selbst, arbeiten in Gemeinschaften bzw. sozialen Organisationen zusammen und setzen gemeinsame Aufgabe und Anliegen um. Wie dieser Komplex nun mit einer Logik aus der Komplexitätsdimension 1 zu steuern wäre bzw. eindeutige Wirkungen erzeugt werden können, die auf eine eineindeutige Ursache oder zumindest auf ein Ursachenbündel zurückzuführen sind, das ist für mich eine nicht zu beantwortende Frage. Meine Meinung ist, dass das so simpel nicht funktioniert.

Ich habe hier noch eine weitere Komplexitätsdimension K4 hinzugefügt und sie mit einem Fragezeichen versehen. Denn zum einen ist hier nicht der Ort, über diese Komplexitätsdimension zu sprechen, zum anderen unterscheiden sich je nach Welt- oder Gottesbild die jeweiligen Kontexte. Ich bin mir nur sicher, dass es diese Dimension gibt, weil es für mich die Quelle ist, aus der sich anfänglich unbewusst und nun immer mehr bewusster das Suchen und Finden meiner Lebensaufgabe sowie die irdische Manifestation der drei Organisationen gespeist hat, mit denen ich mich verbunden fühle oder die ich selbst gegründet bzw. mitgegründet habe.

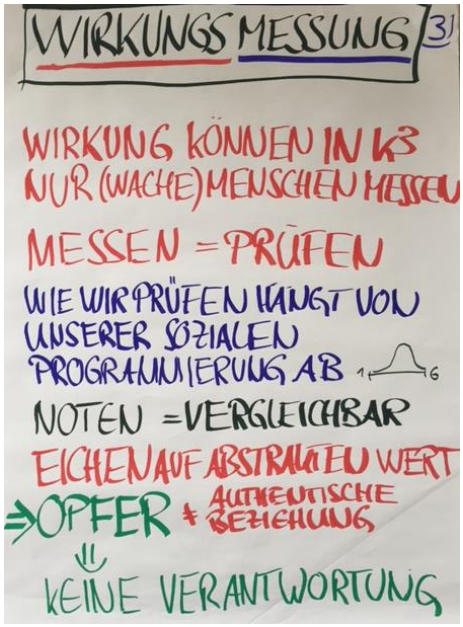
Die Unterscheidungen dieser Komplexitätsdimensionen und ihrer Logiken[2] ist aus meiner Erfahrung essenziell. Denn wenn ich die Steuerungslogik aus der Komplexitätsdimension Beispiel K1 auf K 3 anwende, degenerieren lebende Systeme mittelfristig zu toten Systemen. Sie werden in K1 wie Objekte und beziehungslos behandelt, was bewussten oder/und unbewussten Absichten folgt. Denn die Entscheidung des Menschen, K3 Systeme in einer K1 Logik zu behandeln, führt dazu, die lebenden Systeme zu töten anstatt sie in ihren Lebens- und Sterbensprozessen zu unterstützen.

Im Rahmen der Einführung zu diesem Forum gab es die Aussage, dass nahezu alle Projekte gelingen, wenn ein Social Entrepreneur in einem fördernden Feld seine Initiative mit Begeisterung umsetzen kann. Opfert er sein Motiv und seine Absicht, um etwa den quantitativen oder rein formalen Forderungen eines Förderers gerecht zu werden, verliert er mittelfristig seine Energie und die Initiative scheitert. Dies passiert, weil seine Initiative energetisch nicht mehr durch ihn genährt wird. Kippt seine Aufmerksamkeit in Richtung der scheinbar existenziellen Ermöglichungsbedingungen (Finanzfluss) wird die Kraft zur Veränderung, die ihn ursprünglich motivierte, gelähmt.

[2] Ausführlich siehe: http://www.so-lass-ich-mich-nicht-pruefen.de/?page_id=20

1.2 Wirkungsmessung

Die Konsequenz, die wir bei der GAB und der SocialCert gezogen haben, lautet: Wenn wir Wirkung in K3 messen wollen, dann können dies nur wache Menschen tun. Und zwar deswegen, weil ein Messgerät aus K1 keinen Zugang hat zu dem, was in K3 passiert. Ein solches Beispiel ist ein Mensch z.B. in einem Hospiz. Mit einem Messgerät können wir seinen Blutdruck oder den Puls messen. Zugleich gibt es Menschen, welche die Hand an den Puls legen und dann nahezu deine ganze Lebensgeschichte erzählen können. Also: Wache, d.h. verantwortliche Menschen können, selbst wenn sie dabei ein Messgerät oder eine Messmethode für bestimmte Aufgaben zur Hilfe nehmen, Menschliches messen.[3]



Dabei erscheint es notwendig, die Begrifflichkeit zu wechseln. Unser Vorschlag ist: wenn wir über soziale Organisationen sprechen, nicht mehr von Messen zu sprechen, da dies ein Begriff aus K1 und damit der linearen Logik ist. Wir schlagen das Wort **Prüfen** vor. Denn in der Nichtlinearität, die K3 zu Grunde liegt, ist es Unfug, Wirkungen auf Ursachen zurückzuführen. Vielmehr sollte die ganze Energie in die Gestaltung einer Kultur fließen, die es ermöglicht, dass alle Menschen in Freiheit und Würde die Verantwortung für ihr Handeln übernehmen können.

Das bedeutet: Wie wir prüfen hängt von unserer **sozialen Programmierung** ab. Sie haben, wenn Sie in diesem Kulturkreis großgeworden sind, alle die Erfahrung gemacht, dass Ihre Leistung in unserem Bildungssystem mit Noten gemessen wird. Die Noten positionieren Sie auf einer Skala von 1-6. Eins bedeutet sehr gut, sechs ungenügend. Wenn Ihre Seele dies zwölf Jahre erfahren hat, dann sind Sie sozial so programmiert. In K2 nennen wir die physischen Programmierungen Gene. In K3 werden soziale Programmierungen als Meme[4] bezeichnet. Wenn Sie nun bislang geglaubt haben, dass Noten individuelle Leistungen widerspiegeln, dann muss ich Sie enttäuschen[5]. Das haben sie noch nie getan. Denn das abstrakte Notensystem unterliegt einer Steuerungslogik aus K1 und nicht aus K3. Sie sehen hier diesen Hut. Wenn Sie unser Bildungssystem durchlaufen haben, dann werden Sie sich vielleicht erinnern, dass wir dies als die Gaus´sche Normalverteilung bezeichnen.

Mein Aufwacherlebnis hatte ich in der neunten Klasse, als ich zum ersten und zum einzigen Mal, nach dem ich durchgefallen war, in Latein eine Eins geschrieben habe. Das Problem war, dass 90 % der Klasse auch eine Eins geschrieben hatten. Nach einem Tag kam der Lehrer zurück und sagte, der Direktor hätte ihm gesagt, dass er solche Bewertungen nicht vertreten könne, weil sie nicht dem normalen Notendurchschnitt entsprechen, der standardmäßig durch die Gaus´sche Normalverteilung gesteuert wird. Deshalb musste der Lehrer den Notenschlüssel so ändern, dass das Ergebnis diesem Prinzip diente. Ich bekam also keine 1, sondern eine 3.
Seitdem habe ich den Glauben verloren, dass Quantifizierung von Qualitäten funktioniert. Und ich habe ernsthafte Zweifel daran, ob das Bildungssystem in Deutschland einen Menschen in seinen Qualitäten sehen will, solange es auf diese Weise quantitativ bewertet. Das bedeutet: Die bewusste Absicht der Notenziffern ist nicht, dich zu sehen, sondern die Notenziffern dienen der versteckten Absicht von **Vergleichbarkeit**.

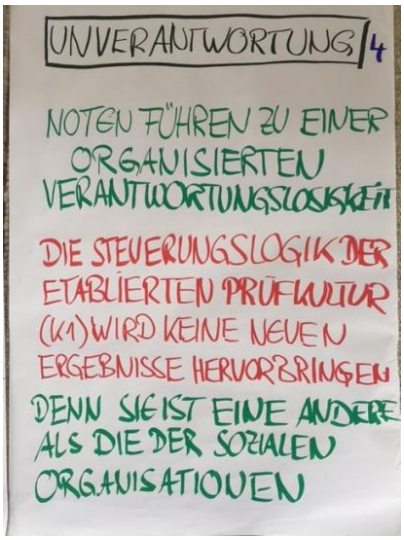
---

[3] Siehe: Ackermann, Stefan u.a.: Wie Beziehungsqualität in der Altenhilfe messbar wird.“ In Beziehungsqualität professionell gestalten. Ein Praxisleitfaden für die Altenhilfe, Kevelaer 2015, S. 207-219
[4] Vera Birkenbihl; Viren des Geistes: https://www.youtube.com/watch?v=XY60DBP4UQk
[5] Siehe: http://www.so-lass-ich-mich-nicht-pruefen.de/?page_id=100 Zehn Schattenseiten des Notensystems

Aktuell werden in der Altenhilfe die 10.500 Einrichtungen der stationären Altenhilfe benotet mit einem jährlichen direkten Aufwand von 100 Millionen € sowie einem indirekten Dokumentationsaufwand, zudem diese Organisationen durch die Definition der Dokumentation als einzige Erhebungsgrundlage gezwungen werden. Dieser indirekte Aufwand wird auf 3 Milliarden € jährlich geschätzt. Die Begründung in der Verordnung lautet: Jeder kennt Noten aus seiner eigenen Erfahrung. Das ist die einzige Begründung, warum die „Qualität" von Altenheimen benotet werden. Die Absicht, den Verbraucher zu schützen, also ihn vor Missbrauch zu **retten**, aktiviert die soziale Programmierung der Vergleichbarkeit. Man will die Komplexität reduzieren, um sich der Herausforderung, welche die Bewertung der Komplexität dieses Arbeitsfeldes mit sich bringt, nicht zu stellen bzw. die Überforderung nicht spüren zu müssen.
Der Quatsch[6], der dabei passiert, ist der, welcher auch beim Lernen (I. Ordnung = Lernen von Inhalten) passiert. Dadurch, dass wir bereits in der Schule nicht in unserem Wesen gesehen wurden, haben wir uns die Kompetenz des strategischen Prüfungsbestehens zugelegt. D.h., wir geben unser eigenes Zentrum und damit auch unsere Motivation an die Autoritätsperson ab und aktivieren unsere Kompetenz, schnell das zu machen, was diese will, damit sie uns wieder in Ruhe lässt. Das, was wir über das Lernen dabei gelernt haben (Lernen II. Ordnung) ist: die Prüfung auf diese Weise bestens zu bestehen, obwohl sie im Kern nichts mit uns zu tun hat.
Das Ergebnis nach 5 Jahren: Durchschnittsnote 1,2; d.h. alle habe eine Eins vor dem Komma!; sinnlose Prüfkosten: 500 Millionen Euro; sinnloser Dokumentationsaufwand: 15 Mrd. Euro.

PS: Eine nachträgliche Anpassung des Notenschlüssels ist politisch gescheitert. Das aktuell favorisierte Modell für die nächste Legislaturperiode wird jedoch immer noch vom Vergleichbarkeitsparadigma geleitet. Da das Modell jedoch innerhalb dieser Programmierung aus der Erfahrung gelernt hat, wird eine automatische Anpassung zur Erzeugung der Vergleichbarkeit bereits im System verankert. **Ergebnisqualität** wird dann definiert als: **Relation zu einem erhobenen Durchschnittswert**. Und dies garantiert, egal wie die Wirklichkeit ist, immer die Gaus´sche Normalverteilung.

Die Erkenntnis für mich: Immer dann, wenn das Eichen auf einen abstrakten Wert stattfindet, werden die Betroffenen zu **Opfern**. Die Position des Opfers beschrieb Steven Karpman in dem von ihm bereits 1960 entdeckten Dramadreieck[7]. Dieses Dreieck stellt die Dynamik von **Täter**, **Retter** und **Opfer** dar. Aufrechterhalten wird es durch die Verweigerung von Verantwortung. Ob man sich bewusst oder unbewusst auf dieses Spiel einlässt, es führt immer zum gleichen Ergebnis: Keiner übernimmt Verantwortung (Das System ist schuld!). Das auch als „Niederes Drama" bezeichnete Verhalten verhindert authentische Beziehung und jegliche Veränderung. In einem System, in dem quantitative Abstraktionen die letztlichen Orientierungsgrößen sind, kann keine Verantwortung generiert werden. Die Spielregeln des Systems organisieren Verantwortungslosigkeit.



1.3 System der organisierten Verantwortungslosigkeit

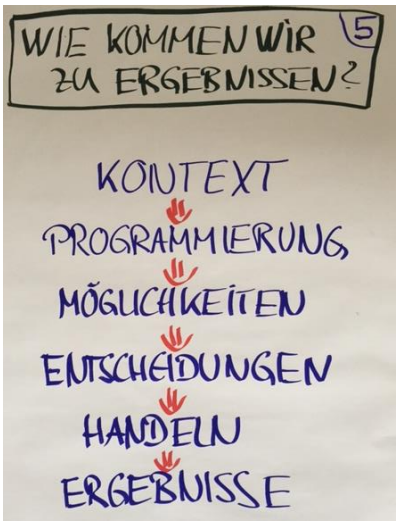
Deswegen **kreieren** wir im Prüfwesen immer dann, wenn wir auf abstrakte Werte oder Quantifizierung abstrahieren, eine **Kultur der Unverantwortung**. Ein solches Messen führt zu einer organisierten Verantwortungslosigkeit. Das bedeutet, die Steuerungslogik der aktuellen Prüfkultur (K1) wird keine anderen Ergebnisse hervorbringen. Denn die Steuerungslogik in der Komplexitätsdimension 3 (K3), also die in sozialen Organisationen ist eine andere als die in K1. [8]

[6] http://www.nikodemuswerk.de/qualitaet/alterskultur-statt-pflegenoten.html
[7] https://de.wikipedia.org/wiki/Dramadreieck
[8] Ausführlich siehe: http://www.so-lass-ich-mich-nicht-pruefen.de/?page_id=20

Wenn Sie sich der aufgezeigten Unterscheidung bewusst sind, dann können Sie selbstverantwortlich unterscheiden, mit welcher Logik gerade Wirkung in sozialen Organisationen gemessen oder geprüft wird. Dann werden Sie plötzlich jedes Mal hellhörig, wenn jemand auf Sie zukommt und Sie mit einem abstrakten (quantitativen) Wert vergleichen will.
Wenn **ich** mich entscheide, **mich** zu vergleichen, dann ist es **meine** Verantwortung. Dies geschieht zum Beispiel überall im Sport. Sein Vorbild beschert uns dann die zahllosen Rankings[9].
Jedoch gilt für derartiges **Vergleichen** eine Bedingung: Alle Menschen in diesem Kontext haben sich **freiwillig** entschieden, sich im direkten Vergleich mit anderen zu messen. Wenn mich jedoch jemand ungefragt vergleicht, dann zieht er mich in die Komplexitätsdimension 1, behandelt mich als Objekt und respektiert damit weder meine Würde, meine bewusste Absicht noch meine Freiheit und verkennt meine Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme.

1.4 Wie kommen wir zu Ergebnissen?[10]

Wenn Sie also Ergebnisse bzw. neue Ergebnisse durch Ihr eingesetztes Geld erzielen wollen, dann gibt es eine erkennbare Entwicklungslogik. Diese Entwicklungslogik durchlaufen alle, die bestimmte bzw. neue Ergebnisse erzielen wollen.



Ein Aspekt, der mir bereits in meinem Philosophiestudium klargeworden ist, nachdem ich sehr viele Weltbilder und Perspektiven auf die Wirklichkeit kennengelernt hatte: Alle Ergebnisse haben lediglich innerhalb eines bestimmten definierten Kontextes ihre Geltung. Wenn ich im quantifizierenden **Kontext** bin, dann bin ich automatisch mit dem Finanzsystem in dem Kontext, dass ich akzeptiere, dass Geld über Schulden (bei Banken) geschöpft wird und dass ich akzeptiere, dass nur Banken „Geld aus dem Nichts“ schöpfen können und nicht etwa Stiftungen oder die Gemeinschaft / Staat. Das ist ein Kontext, in dem die Spielregel schon lange einfach gesetzt ist[11]. Und: Es ist auch anders möglich.[12]
Aus dem beschriebenen Kontext folgt eine bestimmte **Programmierung**. Der Generalsekretär des Bundesverbands Deutscher Stiftungen, Felix Oldenburg hatte in seinem Einführungsstatement auf die Unterscheidung der linken und rechten Hand hingewiesen. Die rechte Hand sagt, die Programmierung führt dazu, dass ich stets nur den Mehrwert, in dem ich Geld auf Geld anwende, also nur die Zinsen aus dem bestehenden Vermögen für die Förderung meines Stiftungszwecks verwenden kann. Eine andere Möglichkeit wäre die linke Hand, also das Stiftungsvermögen selbst zur Förderung des Stiftungszwecks einzusetzen.

Von der Programmierung hängen also die **Möglichkeiten** ab, die mir zur Verfügung stehen. Ist der Blickwinkel oder die **Box**, aus der ich die Möglichkeiten meiner Handlungsfähigkeit ableite, sehr eingeschränkt, stehen mir nur bestimmte Möglichkeiten zur Verfügung. Dr. Erwin Stahl hatte in seinem Impulsvortrag darauf hingewiesen, dass es etwa 120 Möglichkeiten gibt, Wirkungsanalyse und -messung zu betreiben. Als ich mich vor fast 20 Jahren mit Qualitätsmanagement vertraut machte, wurde mir bereits deutlich, dass für soziale Organisationen bereits über 60 verschiedene Modelle vorliegen, wie man dort systematisch die Qualität einer Organisation sichern, entwickeln und evaluieren kann[13].

---

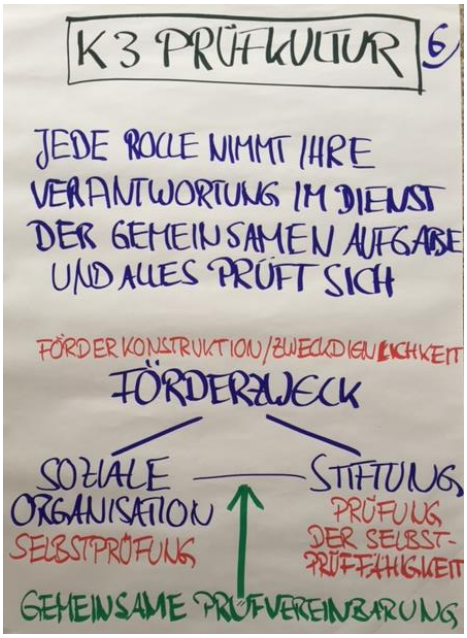
[9] Siehe: Das beste Altenheim https://www.youtube.com/watch?v=hnDm4YvcDYI oder Die beste Uni: https://www.youtube.com/watch?v=nbK-nSm1Xuo
[10] in Anlehnung an die „Landkarte der veränderten Ergebnisse“, siehe: Clinton Callahan, Die Kraft des bewussten Fühlens, 2014 Hohmpress, Seite 41
[11] Siehe David Graeber: Schulden: Die ersten 5000 Jahre. 2012
[12] Siehe etwa den Ansatz des Gradido: http://gradido.net/wp/
[13] Siehe Peter Gerull: Qualitätsmanagement in der Jugend- und Sozialhilfe - Literaturanalytische und empirische Studien, Dissertation 2004

Neben der Sehnsucht nach der einen Lösung steht die Angst, dass man nur noch mit einer Lösung, z.B. „Phineo“ Wirkungsmessung betreiben könnte. Denn wenn alle sich darauf festlegen, dass nur noch Projekte gefördert werden, die mit Phineo in der Wirkungsmessung arbeiten, dann fördert diese Entscheidung eine patriarchalische, mitunter sogar eine totalitäre Kultur.

Wenn einer, der ein Projekt verantwortet, eine **Entscheidung** fällt, dann wird eine Möglichkeit Realität. Auch wenn viele, die gemeinsam das Projekt verantworten, eine gemeinsame Entscheidung fällen, wird etwas Realität. Wenn keiner eine Entscheidung fällt, wir nichts Realität. Es braucht Entscheidungen in einer freien Vereinbarung, welche die Würde, die Freiheit und die Verantwortung jedes einzelnen beteiligten Menschen achtet. Die hier angebotenen Unterscheidungen zwischen den Komplexitätsdimensionen oder im Qualitätsmanagement auch den Qualitätsdimensionen[14] können hier hilfreich sein. Anhand dieser Landkarten können sich die Beteiligten orientieren, um dann anders zu handeln. Denn nur ein anderes **Handeln** führt zu anderen **Ergebnissen.**

1.5 K3 Prüfkultur

Wenn wir unsere Prüfkultur anschauen, dann halte ich die individuelle Unterscheidungsfähigkeit zwischen einer K3 Prüfkultur und einer K1 Prüfkultur für essenziell und notwendig.
Auch wenn z.B. der VW Abgasskandal nicht unbedingt für die Glaubwürdigkeit einer K1 Messkultur spricht, bin ich dennoch heilfroh, dass es sie auf einer Ebene gibt. Die toten Maschinen, die ich verwende oder die in unserer Kultur verwendet werden, sollen ja kein Eigenleben führen. Ich will nicht, dass mein Computer oder mein Auto Dinge machen, die ich nicht verantworte. Und ich möchte auch nicht, dass ein Atomkraftwerk plötzlich anfängt ein Eigenleben zu entwickeln. Und dennoch: Es sind immer Menschen (K3), welche die K1 Messergebnisse interpretieren und damit auch deren Einsatz zu verantworten haben.



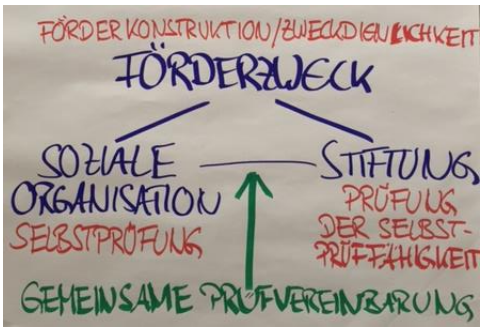
Deshalb bin ich überzeugt, dass Sie mit Messinstrumenten aus der K1 Logik kaum Ergebnisse zur Förderung der Werte in der Komplexitätsdimension 3 erhalten werden.
Ich verweise hier auf das von Dr. Erwin Stahl erwähnte und über Stiftungsgelder finanzierte Projekt „Dialog im Dunkeln“, was an mehreren Orten in Deutschland durchgeführt wurde. Hier besteht für Menschen die Möglichkeit zu erfahren, wie es ist, wenn ihnen ihr Sehsinn nicht zur Verfügung steht. Der quantitative Aspekt dabei ist: Wie viele Menschen setzen sich dieser Erfahrung aus? Das lässt sich einfach zählen und es lassen sich quantitative Kennzahlen für die Umsetzung, etwa 5.000 pro Jahr pro Standort setzen. Für das, was mit den Einstellungen der Menschen passiert – z.B. dadurch, dass Blinde sehende Menschen in ihrer ihnen wohl vertrauten Dunkelheit führen - lässt sich nicht mehr quantifizieren. Hierfür braucht es qualitative Erhebungsmethoden, für die eine **Vereinbarung** zwischen dem Förderer eines solchen Projektes und den Durchführenden zu schließen ist.

Die Aufgabe einer K3 Prüfkultur ist klar zu vereinbaren, wer welche Verantwortung für was hat. **Jede Rolle nimmt ihre Verantwortung im Dienst der gemeinsamen Aufgabe und dabei prüft sich alles selbst.**

Nehmen wir also eine Stiftung und eine **soziale Organisation** in dem von ihr zu gestaltenden **Feld.**
Wie kann eine K3 adäquate Prüfkultur aussehen? Nehmen wir das Beispiel Hospiz. Die Mitarbeitenden in einem Hospiz entscheiden sich, die Qualität ihres Hospizes gemäß der von ihnen

[14] Siehe: http://www.gab-verfahren.de/de/list-454-worum-geht-es-uns.htm

getragenen Hospizkultur zu entwickeln, was bedeutet, dass die Organisation ihre Selbstorganisation und Selbststeuerungsfähigkeit erhöht. Sie kann dies mittels eines systematischen Qualitätsmanagementsystems tun. Und dadurch erhöht sich zugleich auch ihre Selbstprüffähigkeit. Indem sie sich transparent und gemäß der **freien** Vereinbarung zwischen sich und der Stiftung selbst steuert und prüft, dient sie sowohl ihrer eigenen Aufgabe wie auch ihrer formulierten Absicht, etwa der Förderung des Umgangs mit dem Sterben gemäß der Hospizkultur.



Gemäß der gemeinsamen Vereinbarungsgrundlage kann nun die **Stiftung** die **Selbstprüffähigkeit** der geförderten Organisation prüfen. In der Vereinbarung ist geregelt, welche **gemeinsame Absicht** (Förderzweck) gestärkt werden soll und wie und auf **welche Art und Weise diese geprüft** werden soll, bzw. inwieweit man der gemeinsamen Absicht im Förderzeitraums nähergekommen ist. Beide Seiten vereinbaren also **freiwillig ihre jeweiligen Selbstprüfkriterien**: Denn auch die Stiftung überprüft ihre Absichten. Wie dies geht gilt es im Einzelfall zu präzisieren. Die Befähigung dazu kann man lernen.

Wenn Sie als Stiftung das nicht machen, dann brauchen Sie sich nicht über versteckte Absichten oder Manipulationen beschweren. Denn es bleibt Ihnen überlassen, welches Messverfahren oder Prüfverfahren Sie vereinbaren: Damit verantworten Sie Ihr Verhalten und betreiben aktives **Risikomanagement**.

Beispiel: Sie haben zum Beispiel den Förderzweck Bildung. Ihr Förderprojekt sieht so aus, dass Sie es Schulen ermöglichen Laptops zu leasen und dafür zu sorgen, dass diese Laptops nach drei Jahren von einer Firma, die Menschen mit Behinderung beschäftigt, gerecycelt oder abgelöst werden, damit diese wiederverkauft werden können. In diesem Fall lässt sich klar berechnen, wie sich Investment und Erlös verhalten. Die Frage die auftaucht ist: Welchen Impact hat dieses Projekt auf die Förderung der Bildung im Sinne des Stiftungszwecks? Indem Sie dieser Frage nachgehen, können Sie erkennen oder überprüfen, ob Sie der Absicht, die Sie mit Ihrer Stiftung fördern wollen, wirklich gedient haben. Auf diese Weise wird also zugleich die **Förderkonstruktion** als auch die **Zweckdienlichkeit** geprüft. Es hängt also davon ab, wie hoch Sie Ihren Stiftungszweck hängen. Ist es z.B. Ihr Ziel, mit dem Projekt „Dialog im Dunkeln“ Social Impact (d.h. einen Bewusstseinswandel bei den Besuchern) hervorzurufen? Wenn ja, dann müssten Sie überprüfen, inwieweit die Programmierung der Menschen eine Erweiterung erfährt.

Wobei ich nicht davon überzeugt bin, dass eine rein mentale Programmierungsänderung funktioniert. Denn alle unsere Programmierung sind emotional konnotiert. Das bedeutet, dass in jeder Situation die emotionalen und energetischen Erfahrungen, die mit einer solchen Programmierung zusammenhängen, aktiviert werden. Nur wenn diese Erfahrungen explizit bearbeitet werden, ändern sich – das sehen wir in der Mutmacherei - die Entscheidungen und das Handeln der Menschen. Lässt man emotionale Erfahrungen draußen ändert sich durch rein mentales „Umprogrammieren“ **nichts**. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mensch, der in einem Dunkelcafé war, mit Menschen mit Behinderungen anders umgeht, als wie es in unserer Standardkultur üblich ist, erscheint mir eher sehr gering. Genau dieser Schritt wäre jedoch aus unserer Sicht jetzt notwendig. Denn wenn wir als wache Menschen nicht unsere eigenen Programmierungen erkennen, werden wir uns immer im selben Kontext aufhalten.
Und es ist absehbar, dass ein Kontext, der Stiftungen dazu zwingt, mit den Zinsen ihrer Erträge ihre Projekte zu fördern, zusammenbrechen wird. Dies kann z.B. passieren, weil Zinsen nicht gedeckt sind und nur durch immer mehr steigende und schließlich endlose Schulden finanziert werden können.

1.6 Beispiel Gütesiegel stationäre Hospize

Ich komme nochmals auf das Beispiel „Gütesiegel stationäre Hospize“: Im Jahr 2007 stellte eine Teilnehmerin der Qualitäts-Koordinatoren Ausbildung zum GAB-Verfahren fest: „Wir haben einen prüffreien Raum in Niedersachsen, in dem die stationären Hospize nicht staatlich geprüft werden. Wir haben Sorge, dass, wenn wir zu lange warten, wir von Menschen und von einem Prüfkatalog nach einem Prüfsystem geprüft werden, für das wir nicht die Verantwortung übernehmen wollen.“ Deshalb sprach sie in ihrer Rolle als Vertreterin der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) für stationäre Hospize Niedersachsen die GAB-München als Praxisforschungs-partner an. Die GAB hat dann 20 Hospizmitarbeiterinnen nach drei Jahren Anlauf für zwei Jahre dabei begleitet, ein Gütesiegel zu entwickeln, das die Hospizkultur stärkt. Und das geht nur in einem gemeinsamen **Verantwortungsfeld**:

Die Hospize als verantwortliche Träger machen sich auf den Weg, ihre Selbststeuerungsfähigkeit zu erhöhen. Das nennt man Qualitätsmanagement. Ebenfalls qualifizieren sie sich selber für neue Fähigkeiten, die sie brauchen um die Selbststeuerungsfähigkeit durchzuführen, d.h. Koordinieren und Auditieren. Und weil sie nicht alleine bleiben wollen als lernende Organisation, sondern ein lernendes Assoziationsfeld für die Hospizkultur kreieren, werden die Überwachungsaudits während des Zertifizierungszeitraumes von verantwortlichen Qualitätsmitarbeiterinnen aus jeweils anderen niedersächsischen Hospizen durchgeführt. Die Zertifizierungsaudits oder Rezertifizierungsaudits für das Gütesiegel werden von der nach DIN EN ISO/IEC 17065 akkreditierten Zertifizierungsstelle SocialCert GmbH durchgeführt. Diese gewährleistet die Neutralität und die Konformität gemäß dem selbstentwickelten Prüfleitfaden und dem gemeinsam vereinbarten Prüfhandbuch.[15]

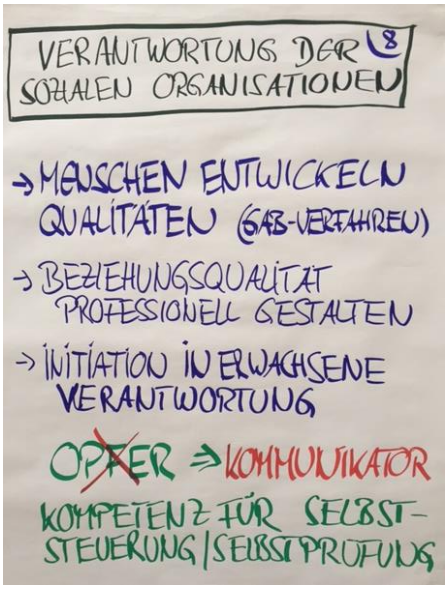
Wie kam es zu dieser Entwicklung? Das Sozialministerium Niedersachsen war in der Not, denn es wurde erkannt: Stationäre Hospize sind keine Krankenhäuser und keine Altenheime. Sie lassen sich da nicht einordnen und die Anwendung der beiden Prüfkataloge für Krankenhäuser KTQ oder Altenheim MDK funktionieren nicht. Da es aber zu diesem Zeitpunkt in Niedersachsen kaum 20 Hospize gab, war der Aufwand einer Erstellung eines eigenen Prüfkatalogs für das Ministerium zu hoch bzw. es ihm nicht wert. Deshalb nahm man dankbar die Initiative der LAG der stationären Hospize Niedersachsen auf und stellte einen hohen, fünfstelligen Betrag zur Verfügung, um die Basis für ein vollständig sich selbstorganisierendes verantwortungsvolles Prüfsystem für die Hospizkultur zu ermöglichen. Mit diesem Projekt haben sie die Verantwortungsfähigkeit für die Selbststeuerung und für die Selbstprüffähigkeit **im Feld** gestärkt.
Aktuell fehlt noch der letzte Schritt, dieses gesamte Verfahren auch auf der landesgesetzlichen Ebene anzuerkennen. Diese Aufgabe steht nun im Rahmen des Hospiz- und Palliativgesetzes auf Bundesebene an. Dies ist die Verantwortung des Ermöglichens.

Mir ist es wirklich ein Herzensanliegen, dass Sie verstehen, dass in der alten Prüfkultur keine Verantwortung generiert wird. Eine Quantifizierung von Qualitäten führt ins niedere Drama und erzeugt Opfer. **Das System erzeugt im Kern keine Verantwortung**; d.h., das Schattenprinzip oder anders formuliert, die unverantwortliche Vergleichbarkeit, die diese Systeme steuert, führt zu systematischer Verantwortungslosigkeit. Und deshalb ist es wichtig, dass jedem, der es mit Messen und Prüfen zu tun hat, diese Unterscheidung der Komplexitätsdimensionen klar ist.

[15] Siehe: http://socialcert-gmbh.de/angebote/guetesiegel-fuer-stationaere-hospize/

Und er hat die **freie Wahl**. Das ist der Kern von K3. Denn K3 steuert sich durch die Art und Weise, also die Haltung und damit der bewussten Prinzipien oder Werte, wie ich prüfe. In einer K1 Haltung, welche die Organisation als Objekt, Gegenstand oder Maschine betrachtet, kann sich auch der Prüfleitfaden für stationäre Hospize in ein rigides Prüfinstrument verwandeln. Dabei gibt es dann keinen authentischen Kontakt, keine Beziehung und keine Augenhöhe, es werden Erwartungen übertragen und es entsteht durch niederes Drama eine unfreiwillige, für patriarchale Systeme charakteristischen Anpassungskultur.

1.7 Verantwortung der stationären Hospize (sozialen Organisationen)



Deshalb ist es notwendig, AuditorInnen zu qualifizieren. Die Prüfenden wie auch die sich Selbstprüfenden in der Organisation verpflichten sich zu einer Haltung, welche lernbar ist. Durch diese Haltung kann in einer Art und Weise geprüft werden, welche die Verantwortlichkeit im Feld und damit die zu entwickelnde Kultur z.B. die zu erhaltende Hospizkultur nährt und entwickelt. Ein Prüfverfahren, das die Komplexitätsdimension K3 ernst nimmt, generiert ein gesamtes Feld, in dem ein erwachsener verantwortlicher Umgang mit den anvertrauten Aufgaben Schritt für Schritt wachsen kann.

Die **Verantwortung der sozialen Organisation** ist nun, dass die Menschen in dieser Einrichtung ihre Qualitäten entwickeln. Die Geburtsstunde für diesen Ansatz war ein dreijähriges Projekt von 1996-1999, dass die GAB zusammen mit Praktikern aus den Feldern Bildung, Sozialtherapie, Behindertenhilfe und Altenhilfe entwickelt hat. Nach 20 Jahren Praxiserfahrung ist „Menschen entwickeln Qualitäten“[16] nun der programmatische Name eines solchen Verantwortung und Kompetenz fördernden Entwicklungsansatzes. Wenn verantwortliche Menschen in Organisationen die Intention und Absicht haben, sich zu einer selbststeuernden und selbstorganisierenden und Verantwortung fördernden Organisation zu entwickeln, dann können Sie mit diesem Verfahren sowohl die individuellen Absichten der dort arbeitenden Menschen, wie auch die Intention und Mission der Organisation aufbauen und fördern. Sie tun dies, indem Sie ein individuelles Qualitätsmanagementsystem speziell für Ihre Organisation bzw. hier ein stationäres Hospiz entwickeln. Denn **es gibt so viele Qualitätsmanagementsysteme wie es Organisationen gibt**.

Die Initiativkraft in K3 ist nicht nur die Leistung eines Einzelnen, sondern diejenige, die aus der gemeinsamen Vereinbarung hervorgeht und die gemeinsam gestaltet werden muss. Das bedeutet, wenn Sie die **Dimension der Beziehungsqualität** nicht **professionell gestalten**, dann verschwindet die Motivation, Ausbrennen kehrt ein und die Organisation bricht zusammen. Wenn sich also, um beim Beispiel zu bleiben, die Hospizleitung und die Qualitätsbeauftragte eines stationären Hospizes nicht verstehen, dann arbeiten sie gegeneinander und rutschen ins niedere Dramadreieck. Es geht darum, dass sie sich wechselseitig verstehen, wertschätzen und in ihrer Unterschiedlichkeit achten. Denn sie tragen mit ihren jeweils unterschiedlichen Qualitäten im Dienst ihrer Organisation für die eigentliche Aufgabe, nämlich die **Entwicklung der Hospizkultur** bei.[17]

Der dritte Aspekt besteht in der **Initiation in die erwachsene Verantwortung**. Mit dem GAB Verfahren und dem Ansatz der Lernbegleitung der GAB können institutionell und auf der organisatorischen Ebene Lerngelegenheiten geschaffen werden, die die Potenziale der einzelnen Mitarbeiter zu synergetischen Effekten zusammenführen.

---

[16] http://www.gab-verfahren.de/de/detail-60_17_392-menschen-entwickeln-qualitaeten-qualitaetsmanagement-nach-dem-gab-verfahren-ein-leitfaden-fuer-paedagogische-und-soziale-arbeitsfelder.htm ; 7. Auflage des GAB-Verfahrens

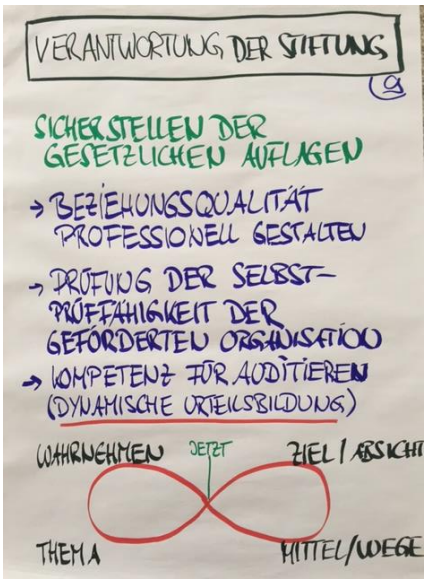
[17] http://www.gab-verfahren.de/de/detail-58_17_310-beziehungsqualitaet-professionell-gestalten.htm

Um jedoch – und das hat mir meine Arbeit in den letzten zehn Jahren gezeigt – eine individuelle Entwicklung zu erwachsener Verantwortung zu fördern, braucht es Möglichkeiten, die nicht über Wissen, d.h. nicht mental verfahren. Denn alte emotionale Programmierungen, d.h. Emotionen des Kindheits- oder Eltern-Ichs[18] werden nur durch die Kraft des bewussten Fühlens lösbar. Für solche Initiationsprozesse ist jeder Mensch selbst verantwortlich. Ein Ort, an dem das gelernt bzw. erfahren werden kann, ist etwa die Mutmacherei[19]. Erwachsene Verantwortung bedeutet, dass ich mir des Kontexts, in dem ich kulturell lebe, bewusst bin. Sie bedeutet auch, dass ich mir meiner Programmierungen d.h. meine früher emotional getroffenen Entscheidungen bewusst bin. Nur dann kann ich aus erwachsener Verantwortung neue Entscheidungen bewusst treffen. Nur dann kann mein Handeln auch wirklich zu den Ergebnissen führen, die meiner bewussten Absicht entsprechen. Und nur, wenn ich bewusst fühle, kann ich auch in nicht linearen Situationen neue Entscheidungen treffen bzw. neue Möglichkeiten finden.

Dafür, dass Menschen auf der Ebene der Organisation gemeinsam Verantwortung übernehmen, bietet zum Beispiel das **GAB-Verfahren** eine Möglichkeit. Die Schritte dahin sind dabei eine Biographie orientierte Leitbildarbeit, eine strategische Qualitätsplanung, eine Konkretisierung der Absicht in den Arbeit- und Vorgehenskonzepten, handlungsleitende und sinnstiftende Orientierungen für nichtlineare Prozesse, Praxisüberprüfungen, kollegiales Lernen und systematische Evaluationen.

Und es ist wichtig: Wenn dies alles in einer Organisation stattfindet, dann sind Sie nicht mehr das **Opfer** eines gesetzlichen Anspruchs, eines QM-Systems, einer Norm oder von „Phineo“. Denn Sie übernehmen selbst die Verantwortung, ob Sie Ihre Wirkungsmessung oder Wirkungsprüfung mit Phineo oder irgendeinem anderen der 119 Instrumente durchführen oder sich an den Geldströmen der großen Stiftungen ausrichten. Es sei denn, Sie verraten Ihre eigene Absicht oder Initiative und Ihre eigene Intention: Dies baden Sie auch selbst aus. Wo wir Sie unterstützen können ist, dass Sie die Kompetenz zur Selbststeuerung und zur Selbstprüffähigkeit und der Kommunikation darüber selbst erringen, lernen und in Ihrer Organisation verankern.

Als Attila von Unruh vorhin von einem Beispiel erzählte, was passiert, wenn jemand in der Opferspirale des ökonomischen Systems gefangen ist, war ich sehr berührt. Er sprach auch davon, dass es gerade auf der Seite des **Unterstützenden** Bewusstsein braucht, damit er das Opfer **nicht rettet** (niederes Drama), sondern zum **Kreator** für neue Möglichkeiten wird. So kann der „zu Unterstützende“ eingeladen werden, sein eigenes Hängenbleiben selbst zu **kommunizieren** und sich wieder mit dem zu verbinden, was ihm eigentlich am Herzen liegt: Und das ist Kunst.



In dem Moment entsteht eine soziale Plastik – und damit haben wir die Zweidimensionalität und die Linearität der Komplexitätsdimension erster Ordnung (K1) verlassen. Somit ist es wirklich die Kernaufgabe, die Kompetenzen der Menschen zu entwickeln, so dass diese ihre Qualitäten und damit auch ihre Initiativen und ihre Absichten entwickeln können.

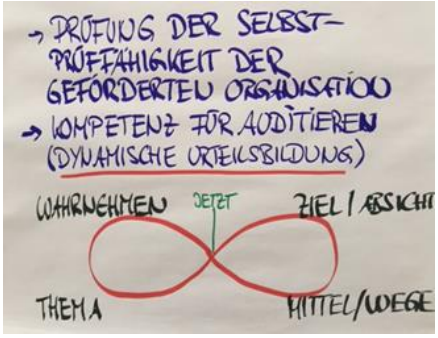
1.8 Verantwortung der Stiftungen

Wie könnte in einer K3 Prüfkultur die Verantwortung der Stiftungen aussehen? Aus meiner Erfahrung können alle Organisationen mehr Möglichkeiten für ihre Absichten und ihre Zwecke generieren, wenn sie die Beziehungsqualität in der Organisation professionell gestalten. Dies betrifft die Beziehungen zwischen den Organen, den Funktionen, den Rollen und vor allem den Menschen. Zugleich ist es die Verantwortung

[18] https://de.wikipedia.org/wiki/Transaktionsanalyse
[19] http://mutmacherei.org/

der Stiftung, für die Prüfung der Selbststeuerung und damit der Selbstprüffähigkeit der geförderten Organisation zu sorgen. Sie werden als Stiftung nicht jede Organisation, die Sie fördern, selbst prüfen können. Jedoch können Sie sich selber qualifizieren, die Selbstprüfungsfähigkeit der Organisation zu prüfen bzw. diese von einer unabhängigen Stelle prüfen zu lassen. Und d.h. für Sie: Sie überlegen sich vor jeder Förderung, auf welche Art und Weise Sie auditieren wollen. Auditieren kommt von zuhören. Sie überlegen sich also, wie Sie hören bzw. sich ein Bild darüber machen wollen, was von den mit der geförderten Organisation (oder dem geförderten Projekt) gemeinsam getroffenen Vereinbarungen auch wirklich funktioniert. Aus dieser Verantwortung kommen Sie als Stiftung nicht heraus. Und hier ist die Spannweite enorm groß. Sie reicht von sogenannten wissenschaftlichen Verfahren der Zerlegungslogik (K1), die den jeweiligen Stiftungszweck in 30 Kriterien mit 120 Indikatoren mit jeweiligen eigenen Messverfahren erhebt bis hin zu dem ganz einfachen Hingehen, um sich selbst ein Urteil zu bilden. Sie trauen also Ihrer eigenen Wahrnehmung und Intuition, dass Sie mit diesen Menschen weiterhin bezüglich ihres gemeinsamen Anliegens weiterarbeiten wollen.

Um letzteres zu tun braucht es die Kompetenz der **dynamischen Urteilsbildung**[20]. Die im System veranlagte Kompetenzbildung zur dynamischen Urteilsbildung liegt sowohl dem Prüfleitfaden für die stationären Hospize als auch dem bayerischen Prüfleitfaden zu Grunde. Mit diesem werden jährlich 1400 Altenhilfeeinrichtungen und 700 Einrichtungen der Behindertenhilfe in Bayern geprüft. Verantwortlich ist die dortige Fachstelle für Qualitätsentwicklung und Aufsicht (FQA), welche durch knapp 500, von der GAB ausgebildeten Auditor*innen und zwölf von SocialCert qualifizierten leitenden Auditor*innen qualifiziert wurde.



Die dynamische Urteilsbildung schaut im JETZT auf das was IST. Die Auditierenden einer Stiftung lernen also wahrzunehmen und im Wahrnehmen durch Ihre eigenen schöpferischen Fähigkeiten die aktuellen Themen oder Fragen (inklusive der Themen hinter den Themen) der Organisation zu entdecken. Sie verifizieren diese Fragen durch unterschiedliche Perspektiven. Das so Wahrgenommene setzen sie in Bezug zu den bewusst und öffentlich formulierten Zielen und Absichten der Organisation. An der Stelle ist eine Unterscheidungsfähigkeit zwischen versteckten Absichten und unbewussten Zielen sehr hilfreich. Ebenfalls brauchen Auditor*innen die Fähigkeit, beurteilen zu können, ob die Mittel und Wege, welche die Organisation ergreift, sowohl der Absicht der Organisation wie auch Ihrem Stiftungszweck dient.

2 Wo können Sie das lernen?

Wenn Sie an einem ganzheitlichen Prüfverfahren interessiert sind, das für ihre Zielgruppen maßgeschneidert ist, dann begleitet sie gerne die GAB-München. Wenn Sie Auditieren lernen möchten und ihr Vorgehen gemäß anerkannter Verfahren zertifizieren lassen möchten, können Sie dies zusammen mit der SocialCert GmbH tun. Und wenn Sie auf der individuellen Ebene arbeiten möchten, um z.B. wiederkehrende mentale und emotionale Muster aufzulösen, versteckte Absichten zu erkennen etc., damit Sie oder ein Mitarbeiter wirklich seine gesamte Energie für seine oder ihre Lebensaufgabe zur Verfügung hat, dann wenden Sie sich an die Mutmacherei. [21]

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit, Stefan Ackermann

In Dankbarkeit meinem inspirierenden Feld der GAB-München, der SocialCert-GmbH und Dr. Marietta Schürholz.

[20] Lex Bos; Dynamische Urteilsbildung. Ein Weg zu innerer Freiheit.
[21] www.gab-muenchen.de; www.socialcert-gmbh.de; www.mutmacherei.org