

Expertensymposium Alter und Trauma

Interventionschancen bei autopoietischen Systemen

Wie Implementierungsprozesse funktionieren (können)

MGEPA, Düsseldorf, 30. Oktober 2015

Prof. Dr. Manfred Borutta
KatHo NRW, Abt. Aachen

Agenda

- Zur Schwierigkeit zeitstabiler Implementierungen in Organisationen
 - Beispiel: Implementierung von Expertenstandards
 - Pflegeorganisationen zwischen Gewährleistung von Routinen und Abweichungsverstärkung
- Voraussetzungen für Anschlussfähigkeit operativ geschlossener Systeme (Organisationen)
- Wie könnte es (dennoch) gelingen?
 - Gerichtete Selbständerung als Ansatzpunkt
 - Aufklärungsoperationen (M. Wollnik)

Beispiel: Implementierung der DNQP-Expertenstandards

Frage	Kriterium / Expertenstandard	Nicht erfüllt
6.3 a	Dekubitusstandard	16,0%
6.3 b	Schmerzmanagement	20,7%
6.4 c	Sturzprophylaxe	15,9%

„Dass bis zu 1/5 der stationären Pflegeeinrichtungen im Rahmen des gesetzlich verpflichtenden einrichtungsinternen Qualitätsmanagements diese wesentlichen Grundlagen nicht berücksichtigen, ist unverständlich, da diese den aktuellen Wissensstand beschreiben.

Den aktuellen Stand des Wissens müssen die Pflegeeinrichtungen gemäß gesetzlicher und vertraglicher Verpflichtungen berücksichtigen. Die Expertenstandards lagen zum Zeitpunkt der Prüfungen schon seit **mindestens drei** (Sturzprophylaxe), **vier** (Schmerzmanagement) bzw. **acht Jahren** (Dekubitusprophylaxe) **vor**.“

(3. MDS-Bericht, 2012, S. 67)

4. Pflege-Qualitätsbericht des MDS, 2015

„Im Vergleich zum dritten Qualitätsbericht zeigen sich in der Pflege insgesamt bei den Ergebnissen für das Jahr 2013 zum Teil deutliche Verbesserungen.“

(4. Pflege-Qualitätsbericht des MDS, S. 10)

Na, dann...



Mängel in der stationären Versorgung (4. Pflege-Qualitätsbericht des MDS, 2015)

Dekubiti

- Bei 36.930 Bewohnern (42,3%) waren Maßnahmen zur Vermeidung eines Druckgeschwürs erforderlich
 - Bei 24,4 % dieser Bewohner (9.010) wurden diese Maßnahmen **gar nicht bzw. nicht sachgerecht durchgeführt**

Dekubitiversorgung

- Bezogen auf alle Bewohner:
 - Bei **84.493 Bewohnern** erfolgt die Versorgung **gar nicht bzw. nicht sachgerecht**

Mängel in der ambulanten Versorgung bezogen auf alle versorgten Pflegebedürftige

Systematische Schmerzerfassung

- Relevant bei 15,3% der Patienten
 - Bei **32,1%** dieser Patienten **nicht nachvollziehbar** ob und wie Leistungen erbracht werden

Systematische Schmerzerfassung

- Bezogen auf alle ambulant betreute Patienten:
 - Bei **30.250 Patienten** **nicht nachvollziehbar**, ob und wie Leistungen erbracht werden

Wissensgenerierung und Wissenszumutung in der Pflege

...und die Wirklichkeit der Implementierungsbemühungen

Bereits nach der Konsentierungsphase

„...mussten sich die Experten vom **Transformationsschock** erholen.“

Bei der „...**Umformung** des wissenschaftlichen Wissens in Handlungsempfehlungen (bereitete) es den Experten häufig Schwierigkeiten, ... eine **Transformation** des hoch differenzierten wissenschaftlichen Wissens... für die Praxis vornehmen zu müssen.“

(Moers & Schiemann, 2006)



Folge: „...**es stehen weitere Transfer- und Transformationsprozesse** an,... .“

(Moers & Schiemann, 2006)



Modus: „Mehr desselben“
Transferannahme im Umgang mit Wissen = Selbsttäuschung

Pflegewissenschaft und Pflege

Die Pflegewissenschaftlerin Doris Schaeffer weist darauf hin, dass

- *„...landauf landab die Klage zu hören ist, dass neues Wissen an der Pflegepraxis abprallt und ergo nicht aufgegriffen wird. (...) Seit vor ungefähr einem Jahrzehnt begonnen wurde, mit großer zeitlicher Verzögerung auch in Deutschland Pflegewissenschaft zu etablieren, wurde in kürzester Zeit eine Fülle neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse und neuer Konzepte erarbeitet, die jedoch keineswegs so ihren Weg in die Praxis finden, wie einst erhofft.“*

(D. Schaeffer 2006)

Vorläufige Erklärungsversuche

„Übertragungsprobleme“ wissenschaftlichen Wissens

[Saxer (2002), Brandenburg (2005), Erl.: Borutta (2010)]

Pflegefachkräfte wissen nichts darüber

- Aus systemtheoretischer Perspektive: Frage der Apperzeptionsmöglichkeiten ($\Rightarrow$ der bewussten Wahrnehmung von Sachverhalten bzw. Gegenständen) sowie (kommunikationstheoretisch) der *Externalisierung* von implizitem zu explizitem Wissen sowie der *Kombination* von explizitem und explizitem Wissen im Vordergrund.

Pflegefachkräfte verstehen sie nicht

- Hier geht es aus systemtheoretischer Perspektive um Fragen der Anschlussfähigkeiten und damit der Form der strukturellen Koppelung.

„Übertragungsprobleme“ wissenschaftlichen Wissens

[Saxer (2002), Brandenburg (2005), Borutta (2010)]

Sie misstrauen ihnen

- Hiermit wird vor allem die Frage der Affinität zu den Themen, den Organisationen und den Personen angesprochen.

Sie wissen sie nicht anzuwenden

- Thematisiert wird hiermit die Frage der situativen Aufbereitung bzw. Nutzung des Wissens; „Praxis – Theorie – Praxis –Irritation“.

Sie dürfen sie nicht anwenden

- Dies betrifft Fragen der organisationalen Kontexte und der strukturellen Vorgaben.

Bedeutsame Merkmale zur Irritation von Pflegeorganisationen mit (pflegewissenschaftlichem) Wissen (Dufault et al. 1999, Brandenburg 2005)

Charakteristika der Pflegeperson

- Informationsstand der Pflegepersonals
- Einstellung des Personals gegenüber Forschung
- Fähigkeit zur Nutzung von Forschungsergebnissen
- Fähigkeit zur Übertragung auf lokale Gegebenheiten

Charakteristika der Pflegeorganisation

- Offenheit für Forschung
- Innovatives Klima der Einrichtung

Charakteristika der Forschungsarbeiten und Zugang zu den Forschungsergebnissen

- Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Fachliteratur
- Verständlichkeit und Übertragbarkeit
- Praxisbezug der Forschung

Von der Idee der Innovation zu ihrer Umsetzung (Stufen der Implementierung in Anl. an Müller-Hergl, o.J.)

1. „**Papierimplementierung**“:

Die angestrebten Änderungen werden formal in Kraft gesetzt, aber es bleibt unklar, ob sie jemals befolgt werden

2. „**Prozessimplementierung**“:

Alle sind geschult, aber keiner tut was...

In der Folge kommt es schnell zu Verdunstungseffekten...

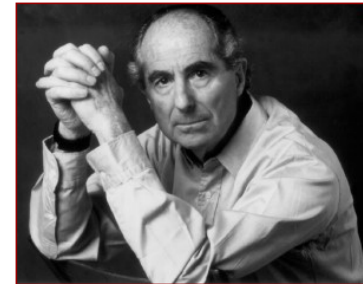
3. „**Performanzimplementierung**“:

Änderung sind nachweisbar eingeführt und sie sind zeitstabil im Alltag als Differenz (vorher/nachher) beobachtbar...

Daten – Informationen – Wissen

Was heißt hier Wissen?

„Was wir nicht wissen, ist erstaunlich.
Noch erstaunlicher ist, was wir als Wissen betrachten.“
(Philip Roth: Der menschliche Makel)



„Wir wissen nicht viel darüber, wie Wissen
weitergegeben und wie Wissen *gemanagt* werden kann.
Es ist noch nicht einmal klar, wie man Wissen
überhaupt *beobachtet*, geschweige denn
vernünftig *beschreiben* kann.“

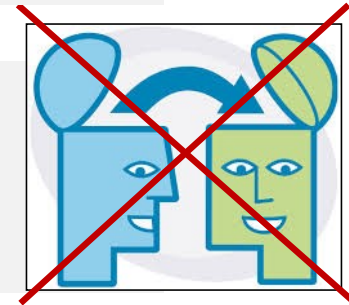
(James G. March, 2001)



Was ist Wissen?

- **Wissen ist kein Rohstoff, keine Ressource, kein „Produktionsfaktor“**

- **Wissen ist nicht transferierbar, ...wie etwa ein Kopiervorgang**



- **Die Generierung von Wissen ist hochgradig voraussetzungsvoll und kontextabhängig**

Wissen ist hochgradig voraussetzungsvoll

Erst

- **durch die Relationierung der Wissens Elemente**
(Gedanken, Ideen ... und Kommunikationen...)

und

- **die Einbindung dieser Relationierungen in eine vorhandene Systemstruktur**

kann Wissen entstehen ... und in Folge...

- **...zu zeitstabilen Veränderungen im System führen.**

Was ist Wissen?

Wissensgenerierung $\Rightarrow$ **systemeigener Prozess**, bei dem ein System mit Hilfe geeigneter Beobachtungsinstrumente...

- Ereignisse als **Daten** wahrnimmt,
- und jene Daten als **Information** entschlüsseln kann, für die sich nach seinen eigenen internen Relevanzkriterien Bedeutungen ergeben.
- Erst darauf basierend ist **Wissen als kognitive Erwartungsstruktur** eines Systems möglich.



Kognitive Erwartungsstrukturen
sind *veränderbare*
Erwartungsstrukturen.

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Zur Differenz von Daten – Information – Wissen

	Daten	Information	Wissen
Basis-operation	codierte Beobachtung	systemisch relevante Daten	Einbau von Informationen in Erfahrungs- kontexte
Ein- schränkungen	beschränkt sich auf Sprache, Texte Bilder (Schrift)	Information ist stets systemrelativ	Angewiesen auf gemeinsame Praxis <i>„community of practice“</i>

(Willke, 2004:47)

Was ist Wissen?

- Hieraus ergibt sich, dass Informations*austausch* nicht möglich ist.
- Denn dieser würde voraussetzen, dass die *austauschenden* Systeme **über identische Relevanzkriterien und -strukturen** verfügen.



„Die ganze übliche Rede vom Informationsaustausch ist Selbsttäuschung.“

(H. Willke)

Lernen als Abweichungsverstärkung

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Lernen stellt einen destabilisierenden und konfliktären Prozess der Abweichungsverstärkung dar.
Sein Ausgang ist ungewiss.

- Abweichungsverstärkung als Differenzerfahrung
 - zwischen internen Strukturen und externen Anforderungen
 - innerhalb der internen Erwartungsstrukturen

- Abweichungsverstärkung erfordert:
 - *Ver*lernen von Reaktionen + Routinen
 - *Erl*ernen neuer Reaktionen + Routinen

Lernen als Abweichungsverstärkung

Wie kommt das Neue in die Organisation?

- Dreischrittiger Prozess:
 - anlassbezogene Variation (Destabilisierung)
 - Selektion (Auswahl eines neuen Verhaltens bzw. neuer Routinen)
 - Restabilisierung (Etablierung neuer Routinen)

Von der lernenden zur kompetenten Organisation

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Die „lernende Organisation“ - ein Oxymoron

- Organisationen sind auf Stabilisierung von Routinen angelegt, damit sie
 - ihre Programme (z.B. Pflegeauftrag in KH/AH) durchführen können
 - für Personen und soziale Systeme in ihrer Umwelt berechenbar bleiben
- Organisationen versuchen, Abweichungen zu verringern bzw. zu verhindern
- Lernen hingegen ist auf Abweichungsverstärkung angelegt (s. o.)

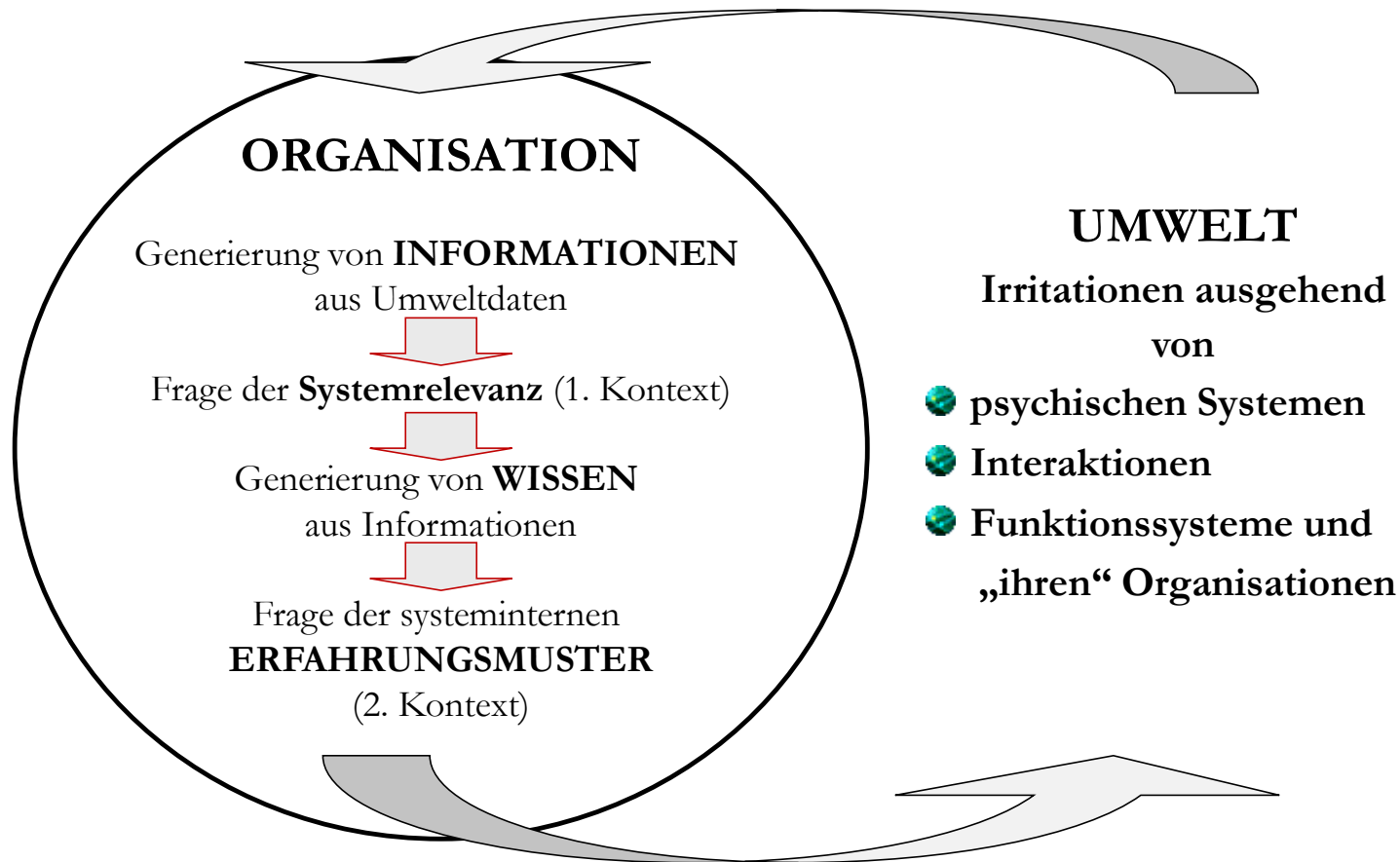
Von der lernenden zur kompetenten Organisation

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Lernen von Organisationen setzt Anschlussfähigkeiten nach innen und nach außen voraus.

- Wer Lernfähigkeit von Organisationen fordert, muss in der Lage sein,
 - eine Routine zur Aufhebung von Routinen einzurichten
 - eine Inhibition der Inhibition einzurichten.
- Anschlussfähigkeit von Organisationen heißt...
 - **nach außen:** im Hinblick auf Wahrnehmung und Verarbeitung von Irritationen, die die Umwelt bereit hält
 - **nach innen:** im Sinne der Generierung von Information und Wissen

Organisation als zweiseitig anschlussfähige Differenz



Von der lernenden zur kompetenten Organisation

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Lernen von Organisationen setzt Anschlussfähigkeiten nach innen und nach außen voraus.

- Die Organisation muss differenzieren können zwischen
 - dem, was sie lernen will bzw. soll
 - dem, was sie – anstelle dessen - *ver*-lernen muss
 - dem, was sie nicht lernen braucht.

- Erforderlich hierzu ist (n. O. Marquard u. D. Baecker)
eine *Inkompetenzkompensationskompetenz*
⇒ die Organisation der eigenen Lernfähigkeit

Von der lernenden zur kompetenten Organisation

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Voraussetzungen einer kompetenten Organisation:

- Lernen erfordert Wahrnehmung. Wahrnehmen können nur psychische Systeme; keineswegs soziale Systeme
- Organisationen filtern das durch Personen Erlernte und benutzen es in parasitärer Weise für ihre Zwecke
- Das, was die Organisation *ver-* und *erlernt*, bestimmt die kommunikative Wirklichkeit der Organisation

Von der lernenden zur kompetenten Organisation

Wie kommt das Neue in die Organisation?

Jede – auch wissensbasierte – Innovation hat ihren Preis

- Die Organisation kann nur selbst lernen; aber sie lernt nicht immer von selbst
- Die erzeugbare Resonanz von wissensbasierten Innovationen ist in Organisationen sehr gering
- Anschlussfähigkeit der Intervention stellt die zentrale Grundvoraussetzung dar
 - ➡ **Analyse der organisationalen Relevanzkriterien**

Wie kann es (dennoch) gehen?

- *„Demut und Bescheidenheit sind für mich Begriffe, die zu Unrecht nahezu ausgestorben sind.“*

(Dieter Nuhr, 2011)

Von der lernenden zur kompetenten Organisation

Wie kommt das Neue in die Organisation?

- Entgegen allen Steuerungsillusionen: Die Veränderbarkeit der Organisation ist hochgradig abhängig
 - von dem, was ihrer fokale Umwelt bereit hält
 - von der strukturellen Koppelungsfähigkeit der Organisation
- Um Systemwiderstände zu überwinden und Abweichungen als Anregungen zu Neuerungen wahrzunehmen muss in der Organisation Neugier geweckt werden:
 - Das Auffinden „faszinierbarer Zonen“ und „organisationaler Druckpunkte“
 - Dialektik von Bestätigen und Problematisieren

Voraussetzungen für organisationale Veränderung

Voraussetzungen für organisationale Lernfähigkeit

Kognitive Komplexität
Formelle und materielle
Qualifikation der
Mitarbeiter

**Schaffung von
Interaktionsräumen**
(*community of practice*)

**boundary-role-persons
(BPR)**
„Legitimierte Netzwerker“
im Auftrag der
Organisation



Was bleibt zu tun?
Organisationale Erfordernisse in Pflegeeinrichtungen



**Kontinuierliche
Gewährleistung von
personenbezogener
Fort- und Weiterbildung**

**Organisationsinterne und
-übergreifende
Reflexionsräume:
Thematisch orientierte
Arbeitsgruppen;
Supervision**

**Einbezug von
Mitarbeiter/innen in
regionale und
überregionale Netzwerke**

Vom individuellen Lernen zur organisationalen Veränderungsbereitschaft

3. Institutionalisierung von Zukunftslernen

Dauerhafte Etablierung von Wandlungsbereitschaft i.S.v.
Inkompetenzkompensationskompetenz (D. Baecker)

2. Lernen als Veränderung von Organisationsregeln

Ver-Lernen von bisher vertrauten und akzeptierten Spielregeln und
Lernen neuer Spielregeln

1. Klassische Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiter/innen

„Herumwerkeln am Menschen“ (H. W. Gärtner)

Wie kann es gehen?

„Intervention in autopoietische Systeme bedeutet strenggenommen, geeignete Störungen zu finden, die im System erwünschte strukturelle Veränderungen hervorrufen, ohne seine Identität zu vernichten.“

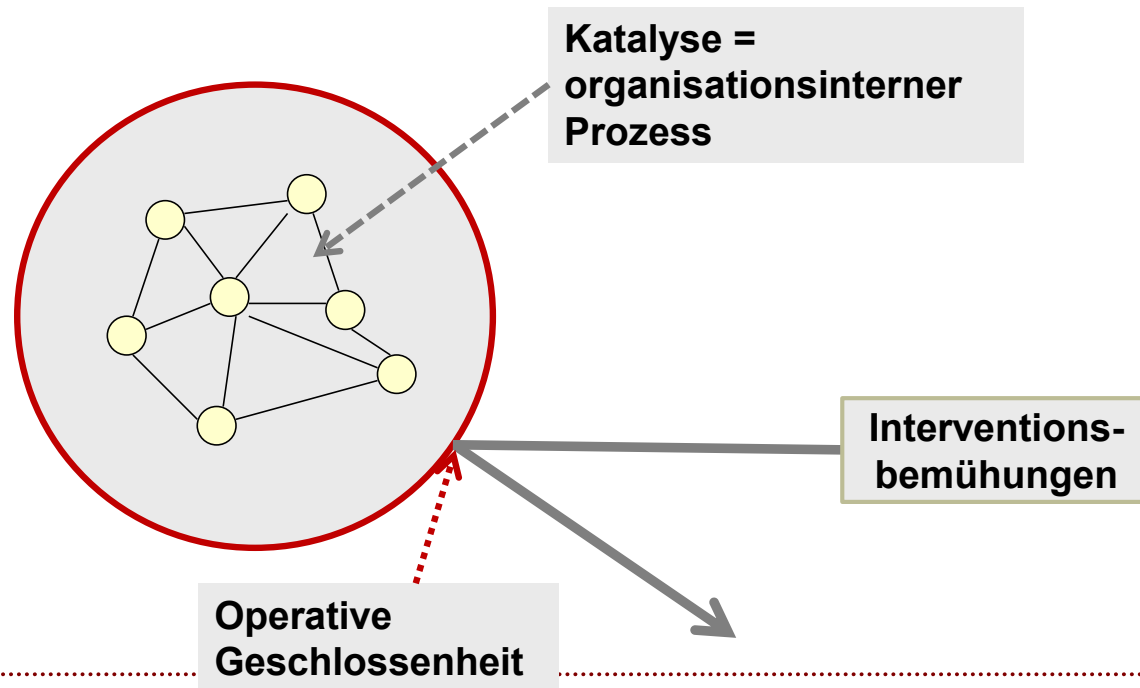
(M. Wollnik, 1998:144)

„Da Interventionen das System nicht einfach umkrempeln können (ohne es zu zerstören), müssen sie darauf abstellen, so etwas wie eine **produktive Autokatalyse** in Gang zu setzen: **eine gerichtete Selbstveränderung des Systems mit systemeigenen Mitteln**, die im Veränderungsprozess selbst freigesetzt werden.“

(M. Wollnik, 1998:146)

Autokatalyse

„Auslösende, beschleunigende oder verzögernde Wirkung bestimmter Stoffe (= Katalysatoren) auf chemische Vorgänge.“
(Knaurs Lexikon)



Wie kann es gehen?

Autopoietische Systeme sind

...durch externe Ereignisse durchaus beeinflussbar,
...sie sind aber nicht steuerbar.

Sie definieren selbst, welche Umweltereignisse in welcher Weise auf die Erzeugung ihrer Zustandsfolgen einwirken können.“

(vgl. G. Roth, 2015)



Eine Einfluss nehmende Instanz (das intervenierende System) muss eine strukturelle Kopplung eingehen können

Wie kann es gehen?

Kopplungsoperationen

Aufklärungsoperationen

*„Förderung des
Sich-Selbst-Verstehens“*

1. Anstoß zur Selbstdiagnose

2. Reflexionsanregung

3. Ermöglichung von
Kontingenzerfahrung

Orientierungsoperationen

*Aktivierung von Reflexionspotenzial
„Eine Realität in Sichtweise bringen,
die noch keine Realität ist.“*

1. Problematisierung

2. Bestätigung

3. Optionenbildung

4. Abschirmung

Wie kann es gehen?

Aufklärungsoperationen

1. Anstoß zur Selbstdiagnose

Selbstdiagnose beruht auf Selbstbeobachtung

- Anlässe bieten, sich als System selbst zu beobachten: *Wie denkt die Organisation über sich selbst?*

2. Reflexionsanregung

Aufforderung zur Selbstbeschreibung

- auf der Basis der Selbstdiagnose wird eine Repräsentation der eigenen Elemente, Strukturen, Relationen und Operationen erstellt (Selbstbeschreibung)
- „So sind die Verhältnisse (*Selbstdiagnose*) und so werden sie verstanden (*Selbstbeschreibung*)“

3. Ermöglichung von Kontingenzerfahrung

Die eigene Selbstbeschreibung und das eigene Selbstverständnis als *kontingent* erfahrbar machen:

- „Die Selbstbeschreibung kann so ausfallen, hätte aber auch anders ausfallen können.“

Wie kann es gehen?

Aufklärungsoperationen

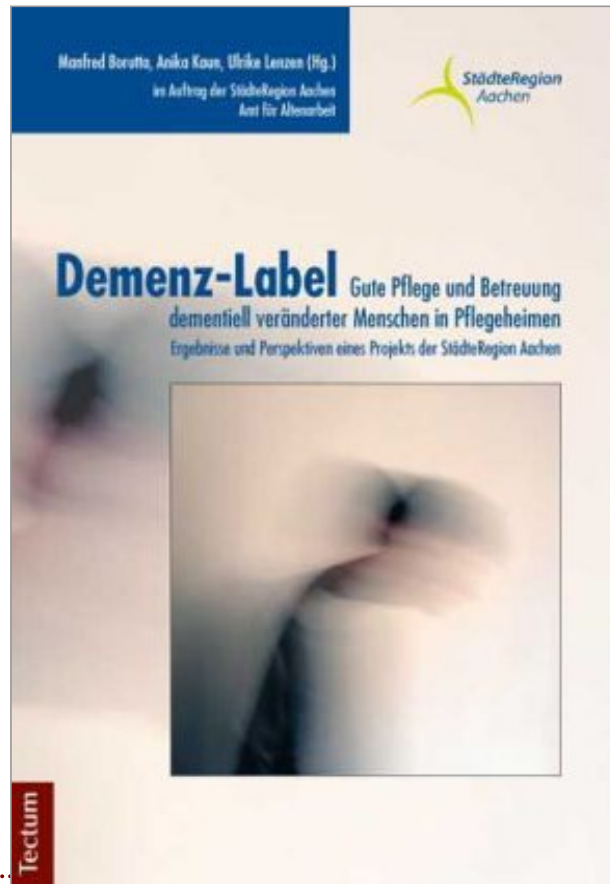
**Voraussetzung des intervenierenden Systems:
Kenntnis des zu intervenierenden Systems**

„Je besser man das intervenierte System kennt, desto verlässlicher werden die Erwartungen über seine Reaktionsweisen auf bestimmte „Störungen“. (M. Wollnik)



...auch abhängig von der Redundanz bzw. der Varietät eines Systems

Fachbuch zum Demenz-Label-Projekt, Tectum, Marburg 2012



Hrsg.: Manfred Borutta, Anika Kaun, Ulrike Lenzen

Mitwirkende Autoren/innen:

Klas Bauer
 Andre Bodem
 Dr. Manfred Borutta
 Tatjana Finkelberg
 Dietmar Frohn
 Dr. Paul Fuchs-Frohnhofen
 Anika Kaun
 Joachim Lennefer
 Ulrike Lenzen
 Elke Lauffs
 Johannes Mertens
 Gerd Palm
 Dr. Kaul-Maria Perrar
 Sebastian Riebandt
 Helmut Rütgers
 Günter Schabram

Demenz-Label

- **Ausgangslage:**

- Geringe Reichweite herkömmlicher QM-Systeme in der Versorgung demenziell erkrankter Menschen,
- Bedarf an professioneller Ausrichtung von Pflegeeinrichtungen

- **Vorläufer-Projekt:**

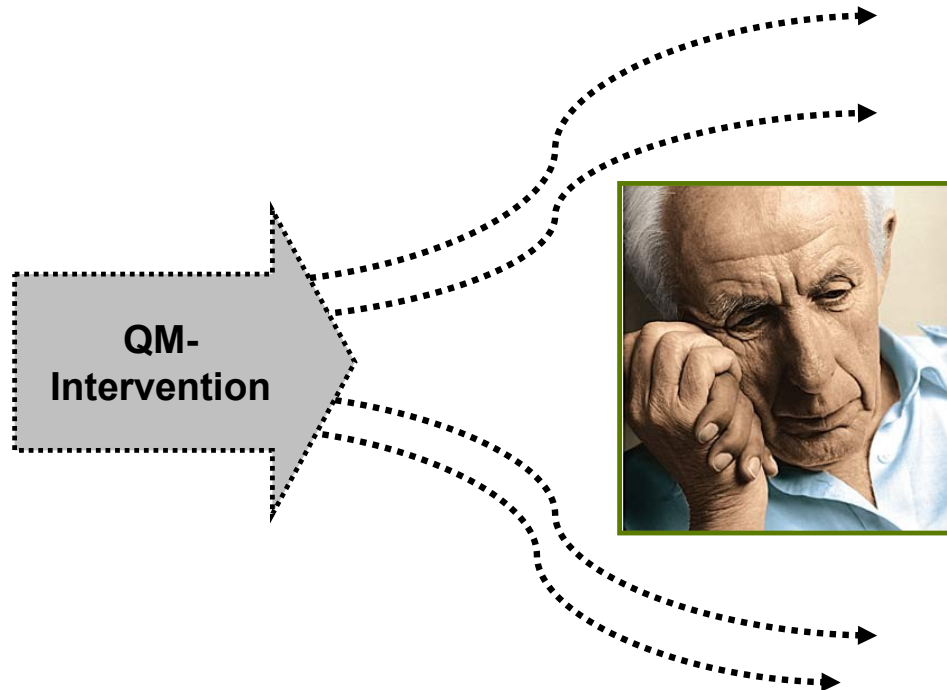
- 2006 / 2007 in INTEGRA-Projekt (von EU und Land NRW gefördert) wurde ein erstes Konstrukt „Demenz-Label“ entwickelt

- **Demenz-Label im Kreis Aachen / SR Aachen:**

- Nach einstimmigen Beschluss des Kreistags 2007 für den Kreis Aachen weiterentwickelt und in sechs Pflegeeinrichtungen erprobt

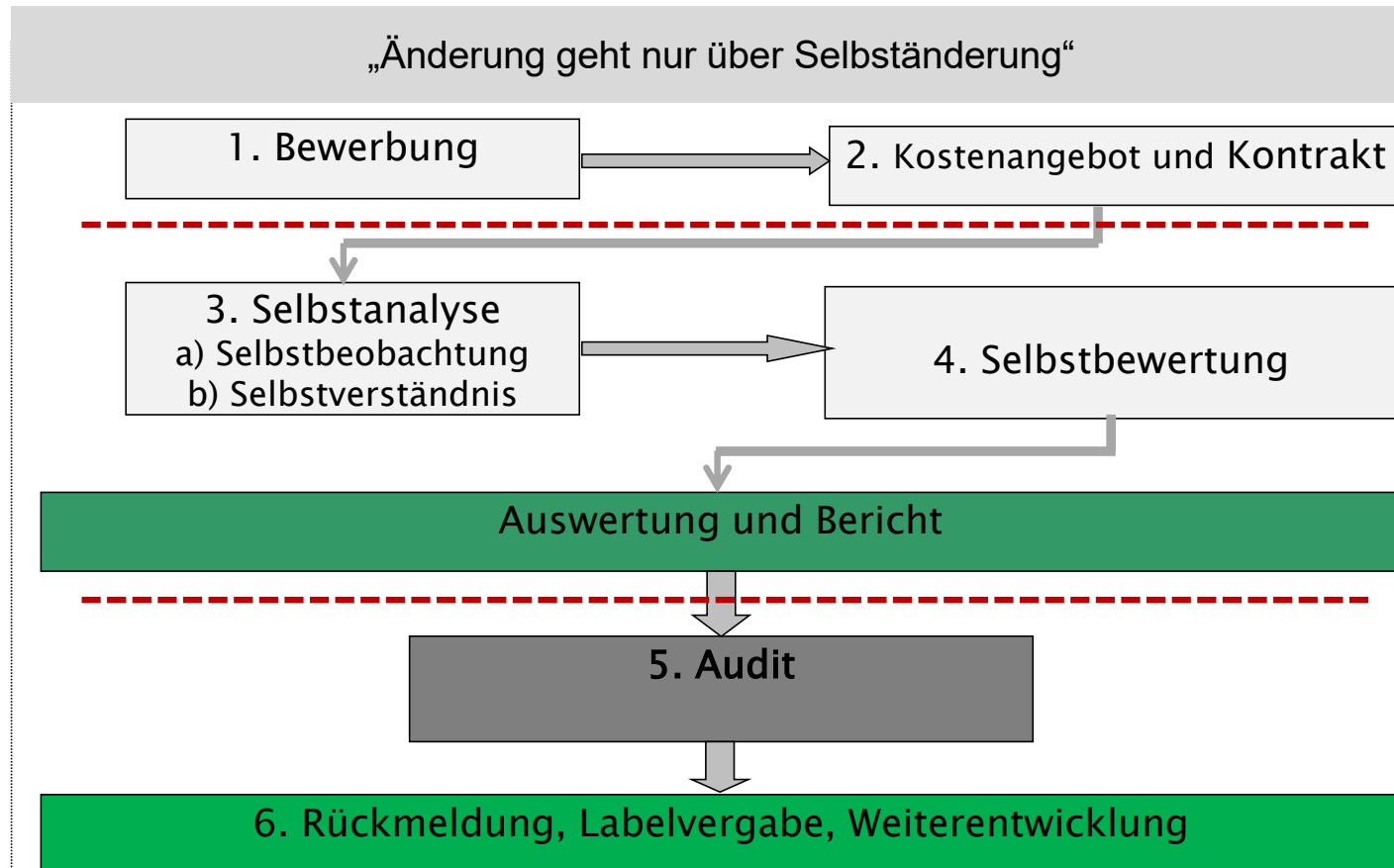
Demenz-Label in der StädteRegion Aachen

QM in Pflegeeinrichtungen – eine „Als-ob-Intervention“....



..die an der therapeutischen Wirklichkeit
und am Pflegealltag vorbei läuft?

Demenz-Label-Ansatz: Verfahren (n. M. Wollnik)



Wissenschaftliche Evaluation durch das dip e.V.



Gutachterliche Stellungnahme

des Deutschen Instituts
für angewandte Pflegeforschung e.V.

Prof. Dr. Michael Isfort,
Dipl.-Berufspädagogin (FH), Cand. M.Sc. Pflegewissenschaft Ursula Laag

**zum Auditkatalog und Auditverfahren
„Demenz-Label“
der StädteRegion Aachen**

Köln, 05.03.2012

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Wie kann es gehen?

Orientierungsoperationen

Aktivierung von Reflexionspotenzial

„Eine Realität in Sichtweise bringen, die noch keine Realität ist.“

1. Problematisierung

Affinität (Verbindung, Annäherung) zu den Präferenzen des Systems herstellen: **Was ist dem System wichtig?**

Beziehung zwischen Veränderung eines Sachverhaltes und einer Selbständerung

Selbständerung liegt hier im eigenen Interesse des Systems:
(„Du willst doch auch nicht, dass...“).

2. Bestätigung

Einleitung eines Präferenz- und Bewertungswandels

Bestätigung bestimmter Operationen und Zustände des Systems

Insbesondere solche, die sich auf Präferenzen, Bewertungskriterien und –maßstäbe beziehen, die dem System (noch) nicht bekannt sind, bzw. diesem nicht eigen sind.

Einbringung von Fremdreferenz

Wie kann es gehen?

Orientierungsoperationen

3. Optionenbildung

Schaffung von Orientierungsmöglichkeiten:

Einbringung von Referenzpunkten in der kritischen Phase der Desorientierung nach einer Kontingenzerfahrung) Orientierungsmöglichkeiten dem System unterbreitet.

Durch die Hervorhebung bestimmter Alternativen erfährt das System eine „hilfreiche Eingrenzung“ seiner Orientierungsmöglichkeiten.

4. Abschirmung

Reduktion einer hohen System-Umwelt-Komplexitätsdifferenz:

Anlass: Übermäßige Irritierung des Systems durch Umwelteinflüsse. Es kann Umwelteinflüssen nichts entgegensetzen: Das „*Verrücktwerden*“ *an der Datenflut*“.

Abschirmung von Umwelteinflüssen.

Zwischenschaltung von Umweltpuffern bzw. einer systemgeeigneten Umweltgestaltung.



Prof. Dr. Manfred Borutta

50