



Selbstlernende Teams – (Natho 2004, S.58ff) Konzept und Schlüsselkompetenzen

Die Idee, Teams als sich selbst organisierende, geschlossene Systeme zu verstehen, geht auf Niklas Luhmann (1984) zurück, der die Vorstellung von biologischen autopoietischen Organismen auf sämtliche soziale Systeme übertrug. Das Potential eines sich selbst organisierenden und lernenden Teams ist dessen interne Vielfaltigkeit und Unterschiedlichkeit sowie dessen multiple Varianten, diese Unterschiedlichkeiten miteinander zu kombinieren und zu vernetzen.

Vorhandene fachliche und persönliche Stärken im Team lassen sich ausschöpfen und weiterentwickeln, wenn es gelingt einen kommunikativen Rahmen zu schaffen, der vernetzungunterstützende soziale Kompetenzen aktiviert und trainiert (Natho 2004, S.58ff). Fachkenntnisse veralten auf Grund der immer kürzer werdenden Entwicklungszyklen schnell, so dass persönliche Fähigkeiten und Kreativität eine Grundlage bilden um neues Wissen im Team zu produzieren. Dieser Selbstlernprozess wird in Unternehmen eine immer größere Bedeutung einnehmen. Selbstlernende Teams werden unabhängig von ständig neuen fachlichen Inputs, sie erschaffen aus sich selbst heraus neue Ideen und sind in der Lage neue fachliche Inhalte zu entwickeln. Schlüsselkompetenzen unterstützen diesen autopoietischen Prozess.

Schlüsselkompetenzen

Die Schlüsselkompetenzen sind nicht hierarchisch geordnet. Sie werden parallel zueinander entwickelt und unterstützen sich gegenseitig. Im Folgenden soll nur auf eine Schlüsselkompetenz näher eingegangen werden.

Schlüsselkompetenzen

(nach Natho, 2004, S.58ff)

- ➔ **Identitätsselektion**
- ➔ **Systemkompetenz**
Sachebene versus Beziehungsebene
- ➔ **Konfliktlösungskompetenz /**
Konfliktfähigkeit
- ➔ **Fremdwertschätzung und Kritik**
- ➔ **Selbstwertschätzung und Selbstkritik**
- ➔ **aktive Toleranz**

Selbstwertschätzung und Selbstkritik scheinen sich auf den ersten Blick auszuschließen. Schätzt eine Person ihre Fähigkeiten wert und stellt sich damit selbstbewusst im Team dar, so ist es schwer vorstellbar, dass die hervorgehobene Leistung im gleichen Augenblick selbstkritisch unter die Lupe genommen wird. Die Entwicklung beider Verhaltensoptionen schließt die Herausbildung eines Balancegefühls ein. Nur so lässt sich das jeweilige Verhalten kontextbezogen einsetzen. Ohne die Fähigkeit zur Selbstkritik würde Selbstwertschätzung schnell zu Überschätzung führen. Beide Kompetenzen müssen demzufolge parallel zueinander entwickelt werden, um sich selbst entsprechend der strukturellen und kommunikativen Gegebenheiten des Teams zu regulieren bzw. in Balance zu

halten. Selbstwertschätzung meint zum einen das angemessene Hervorheben arbeitsrelevanter Fähigkeiten und zum anderen ein generelles positives Selbstbild von der eigenen Persönlichkeit.