



**Willkommen
zum Workshop**


Kollektive Kompetenz

Dr. Karl Kreuser






mit etwas Hintergrund - Jogging

3. Konferenz Systemdesign am 18.April 2015 in Nürnberg



Kollektive Kompetenz



Kompetenzen

- ⇒ sind Fähigkeiten
- ⇒ zu selbstorganisiertem, kreativem
- ⇒ Handeln
- ⇒ in neuartigen Situationen

John Erpenbeck 2010


Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 2

Kollektive Kompetenz	
Kompetenzen sind	...und (noch) nicht
Fähigkeiten	Persönlichkeitseigenschaften, formale Qualifikationen (Zeugnisse), Verweildauer in einer Funktion
zu selbstorganisiertem	fremdorganisiert, erzwungen, reaktiv, reflexartig, alternativlos
und kreativem	nachgeahmt, routinehaft, gewohnt, traditionell (schon immer so)
Handeln <i>(einschließlich Denken und Entscheiden)</i>	Möglichkeitsformen und Konjunktive (könnte, sollte können, müsste doch eigentlich...), Denk-, Entscheidungs- oder Handlungsunfähigkeit (Paralyse)
in neuartigen <i>(zieloffen, mehrdeutig, unsicher, herausfordernd, belastend, emotional labilisierend)</i>	bekannt, alltäglich, einfach, linear (wenn..., dann...)
Situationen	unabhängig von der wertenden Perspektive auf die Konstellation von Gegebenheiten, Umständen, Sachzwängen etc. in der Umwelt, die aktuell zum Handeln anregt

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 3

Kollektive Kompetenz

Kollektive Unternehmen/Teams





- ⇒ sind gemeinsam hergestellte Wirklichkeitskonstrukte,
- ⇒ auf die bezogen dann gehandelt und interagiert wird.


Peter Hejl 1992


Organisation ist das soziale System, das Unternehmen, Gruppe ist das soziale System, das Team konstruiert.


Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 4

 Kollektive Kompetenz  **SOKRATeam**
Kompetenzen für
Führung & Management

Kollektive Unternehmen/Teams
entstehen in der „Ereignisrelation“



 Rodrigo Jokisch ⇒ der dichotomen Unterscheidung
der *Gegenteile*, was **(immer)** dazu-
gehört und was nicht (Mission)


 George Spencer Brown ⇒ der bivalenten Differenzierung
der *Gegenidentitäten* von
Sozialem und Formalem **(situativ)**

 Gotthard Günther

Karl Kreuser 2010

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 5

 Kollektive Kompetenz  **SOKRATeam**
Kompetenzen für
Führung & Management

 **Kollektiv als Akteur**
im kollektiven Handeln

⇒ um Ergebnisse zu erzielen

⇒ um das Zusammenwirken
zu koordinieren

entstehen neuartige Qualitäten,
besteht **Emergenzverdacht**

Gunter Teubner 1987

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 6

Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für Führung & Management

Emergenzverdacht

Rechtwinkelübung

übrigens ...
aus den individuellen Fähigkeiten, sich 2 Personen zu merken und rechte Winkel abzuschätzen, emergiert die kollektive Fähigkeit, eine vorgegebene Ordnung einzunehmen

bitte schweigend

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 7

Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für Führung & Management

zusammengefasst

Menschen handeln, um ihr Zusammenwirken zu koordinieren



Teams handeln, um ihr Zusammenwirken zu koordinieren

und um im Namen des Teams Ergebnisse zu erzielen

und um im Namen des Unternehmens Ergebnisse zu erzielen

Performanz: was der Kunde davon sieht ...

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 8

 Kollektive Kompetenz 

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen



Ansatzpunkte für

- ⇒ Analyse
- ⇒ Intervention
- ⇒ Methoden (teamfixx®)

übrigens ...
ist das ein Ergebnis unserer aktuellen Forschung, das wir derzeit empirisch mit ~ 100 Teams überprüfen

Karl Kreuser 2014


Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 9

 Kollektive Kompetenz 

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

1. ausreichendes gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt

- ⇒ Kollektiv
- ⇒ Umfeld
- ⇒ Mission
- ⇒ Problem



übrigens ...
ist das die generelle dichotome Unterscheidung, was dazu gehört und was nicht

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 10

” Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für Führung & Management

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

1. ausreichendes **gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt**

- ⇒ der Mensch als Individuum und Rollenträger zugleich
„ich würde Ihnen ja gern helfen, aber unsere Vorschriften...“
- ⇒ das Team als Kultur und Gemeinschaft zugleich
- ⇒ das Unternehmen als Kultur und Firma zugleich
(bzw. Behörde, Hochschule, Verein, ...)

schaffen eher zufällig gleichen Bezug auf das Kollektiv

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 11

” Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für Führung & Management

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

1. ausreichendes **gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt**

Unternehmen			
Kultur		Firma	
Werte Selbstbezug	Prämissen Formalbezug	Ausstattung Sachbezug	Auftritt Sozialbezug
einzigartig, unverwechselbar		Gleiche unter Gleichen	

und über Zeit differenziert: Veränderungsbezug

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 12

” Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für Führung & Management

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

1. ausreichendes **gemeinsames Wirklichkeitskonstrukt**

Vorstand
Unternehmen als Tauschobjekt im Kapitalmarkt wird je nach Tauschwert honoriert, abgefunden und gefeiert

Lagerist
Festgehalten, will „seinen Laden“ einfach nur in Ordnung halten. Markt, was ist das? (kauft Salat am Wochenmarkt)

Personalmanager
Unternehmen als Tauschpartner im Arbeitsmarkt

Key-Accounter
Unternehmen als Tauschpartner im Absatzmarkt wird über Provision bezahlt

schaffen eher zufällig gleichen Bezug auf die Umwelt

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 13



” Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für Führung & Management

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

2. es gibt **arbeitsfähige formale Strukturen und soziale Strukturen**

- ⇒ zu mir oder zu dir?
- ⇒ Energie für die Mission und nicht für strukturbedingte Defizite

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 14



 Kollektive Kompetenz  Kompetenzen für
Führung & Management

Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

3. günstige **situative Relation
formaler Strukturen und
sozialer Strukturen**

- ⇒ auch: Fremd- und Selbststeuerung
- ⇒ auch: Anpassung und Querdenken
- ⇒ auch: Existenz und Zukunft

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 15

 Kollektive Kompetenz  Kompetenzen für
Führung & Management



Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

**4. ausreichend individuelle
Kompetenzen**

- ⇒ zum Erreichen der Ziele
- ⇒ zum Gestalten der Struktur

**nur hier geht es um die Zusammenschau
individueller Kompetenzen**

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 16



 Kollektive Kompetenz 


Voraussetzungen für kollektive Kompetenzen

5. konsequenzenreiche Reflexivität

- ⇒ kluger und kritischer Umgang des Kollektivs mit sich selbst
- ⇒ Innovation und Lernen

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 17

 Kollektive Kompetenz 




kollektive Kompetenzen lernen

Voraussetzung: eine **echte Entscheidungs- oder Konfliktsituation** mit **emotionaler Labilisierung**

- ⇒ Handlungserfolge bewusst machen und mit individuellen Werten/Kultur verknüpfen
- ⇒ Handlungserfolge in Kommunikationen akzeptieren und sozial bestätigen
- ⇒ Handlungserfolge generalisieren

John Erpenbeck 2012


Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 18

 Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für
Führung & Management

Hans kommt zu spät Greta ist nicht vorbereitet

Was *die* tun oder was das Team ihnen erlaubt?

- ⇒ das Umfeld, **ES** zwingt mich dazu ...
- ⇒ **DU** als Leiter muss besser führen, ihr müsst zuverlässiger sein ...
- ⇒ **ICH** wünsche mir, mich stört, ich werde nun ...
- ⇒ **WIR** bekommen eine ordentliche Besprechung hin (Regeln, Wenn-nicht-Regeln, Erlaubnisse, Ent-Führung, Sanktionen)




Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 19

 Kollektive Kompetenz **SOKRATeam**
Kompetenzen für
Führung & Management

soweit ein erster Überblick...

- ⇒ Folien als download erhältlich
- ⇒ Literaturliste dort beigefügt
- ⇒ mehr Information www.teamfixx.de
www.sokrateam.de
- ⇒ Empirische Studie pm.competenzia.eu
(voraussichtlich ab KW 18)
- ⇒ mehr Diskussion erwünscht

Dr. Karl Kreuser 18.04.2015 20

	... und auf youtube als Suchworte: „Sparkasse Werbung Kuchen“ bzw. „Hüter ohne Gefühl“	SOKRATEAM Kompetenzen für Führung & Management
Literatur		
<p>Barthel Erich, Kreuser Karl (2011). Strategisches Kompetenzmanagement, in: Dworschak Bernd, Karapidis Alexander: Professional Training Facts 2010, Stuttgart</p> <p>Erpenbeck John, Brenninkmeijer Bernward (2007). Werte als Kompetenzkerne des Menschen, in: Heyse Volker, Erpenbeck John: Kompetenzmanagement, Münster, S. 251-291</p> <p>Erpenbeck John (2010). Kompetenzen – eine begriffliche Klärung, in: Heyse Volker, Erpenbeck John, Ortmann Stefan: Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Münster, S. 13-20</p> <p>Erpenbeck John (2012). Weitere Konflikte – erweiterte Kompetenzen? in: Kreuser Karl, Robrecht Thomas und Erpenbeck John: Konfliktkompetenz, Wiesbaden, S. 43-59</p> <p>Geser Hans (1990). Organisationen als soziale Akteure, in: Zeitschrift für Soziologie, Jahrgang 19, Heft 6, Stuttgart, S. 401-417</p> <p>Günther Gotthard (1980). Identität, Gegenidentität und Negativsprache. In: Hegeljahrbücher 1979, Berlin</p> <p>Haken Hermann (1991). Erfolgsgeheimnisse der Natur – Synergetik: die Lehre vom Zusammenwirken, Stuttgart</p> <p>Heisenberg Werner (1979). Quantentheorie und Philosophie, Stuttgart</p> <p>Hejl Peter (1992). Selbstorganisation und Emergenz in sozialen Systemen, in: Krohn Wolfgang, Küppers Günter: Emergenz: die Entstehung von Ordnung, Organisation und Bedeutung, Frankfurt, S. 269-292.</p> <p>Hejl Peter, Stahl Heinz (2000). Management und Wirklichkeit: Das Konstruieren von Firma, Märkten und Zukünften, Heidelberg</p> <p>Heyse Volker, Erpenbeck John, Ortmann Stefan (2010). Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen, Münster</p> <p>Jokisch Rodrigo (1996). Die Logik der Distinktionen, Opladen</p> <p>Jokisch Rodrigo (2007). Bisher leider unveröffentlichter Entwurf unter dem Titel „Theorie der Gesellschaft: Beobachtung und Diskurs“ in der Fassung von 2007, Darmstadt. Angekündigt unter dem Titel „Zur Beobachtung von Gesellschaft: Auf dem Weg zu einer integrativen Sozialtheorie“, Wiesbaden.</p>	<p>Kreuser Karl, Robrecht Thomas und Erpenbeck John (2012). Konfliktkompetenz, Wiesbaden</p> <p>Kreuser Karl (2012a). Organisation gedacht, in: Robrecht Thomas, Organisation ist Konflikt., Kühbach, S. 38-55</p> <p>Kreuser Karl (2014a) Wenn sich zwei streiten, was macht dann der Chef? In: konfliktDynamik, Heft 1/2014</p> <p>Kreuser Karl (2014b). Unternehmen um halb zehn – auf der Suche nach kollektiven Kompetenzen. www.sokrateam.de/veroeffentlichungen</p> <p>Kreuser Karl (2015a). Kompetent beim Streiten helfen-Beiträge der Kompetenzforschung zu Mediation, in perspektive Mediation 1/2015, Wien, S. 32-40</p> <p>Kreuser Karl (2015b). Damit das Team es wieder selbst kann...Kollektive Kompetenzen in belastenden Konflikt- und Entscheidungssituationen, in: Robrecht Thomas, Kreuser Karl: Ergebnisorientierte Teamklärung- wie zerstrittene Teams in drei Stunden wieder arbeitsfähig werden, Berlin [in Druck]</p> <p>Neidhardt Friedhelm (1994). Das innere System „sozialer Gruppen“ und ihr Außenbezug, in: Schäfers Bernd: Einführung in die Gruppensoziologie, Heidelberg, S. 135-156</p> <p>Robrecht Thomas (2012). Organisation ist Konflikt., Kühbach</p> <p>Schein Edgar (1995). Unternehmenskultur - Ein Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt</p> <p>Schimank Uwe (1985). Der mangelnde Akteurbezug systemtheoretischer Erklärungen gesellschaftlicher Differenzierung - Ein Diskussionsvorschlag. in: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 14, Heft 6 (1985), Bielefeld, S. 421-434</p> <p>Spencer Brown George (1999). Gesetze der Form, Lübeck</p> <p>Teubner Gunther (1987). Hyperzyklus in Recht und Organisation – zum Verhältnis von Selbstbeobachtung, Selbstkonstitution und Autopoiese, in: Haferkamp Hans, Schmid Michael: Sinn: Kommunikation und soziale Differenzierung: Beiträge zu Luhmanns Theorie sozialer Systeme, Berlin, S. 89-128</p> <p>Weick Karl Edward (1995). Der Prozess des Organisierens, Frankfurt</p>	
Dr. Karl Kreuser	18.04.2015	21