



# Heterogenität in Teams - Vielfalt in Kitas positiv etablieren

2. Bremer Kita-Gipfel

**Prof. Dr. Hanna Heinrich**





## Spürbare Konsequenzen

- „War for Talents“
  - Wertschöpfungsverlust durch Mangel an gut qualifizierten Arbeitskräften:
  - 2022: 86 Milliarden (Boston Consulting)
  - 1,9 Millionen offene Stellen (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung)
- Wettbewerb im Hinblick auf die Positionierung als Arbeitgeber, alternative Arbeits- und Lebensmodelle etc.
- Weltweite Vernetzung und zunehmendes Gefühl der Grenzenlosigkeit
- **Diversität nimmt zu – steigende Anzahl heterogener Teams**

## DIE WELT IM WANDEL

### Spürbare Effekte dieser Konsequenzen

- Disruption: Etablierte Geschäfts-/Arbeitsmodelle können sehr schnell „ins Straucheln“ kommen
- Prominente Beispiele:



- Disruption im Bildungssektor? (z.B. ChatGPT)

# DIE WELT IM WANDEL

## Spürbare Effekte dieser Konsequenzen

- Kognitive Revolution – Wandel von einer Informationsgesellschaft zu einer Wissens-/ Digitalgesellschaft
- Beispiel:  
Einen adäquaten Umgang mit der Informationsflut und modernen Technologien zu erlernen, ist zu einem der wichtigsten (Weiter-)Bildungsaufträge unserer Zeit geworden



### Spürbare Effekte dieser Konsequenzen

- Starker Wertewandel – die Art der Zusammenarbeit verändert sich radikal
- Beispiele:
  - Organisationen wählen Führungskräfte demokratisch
  - Teammitglieder bestimmen ihr Gehalt selbst
  - Selbstverwirklichung nimmt immer höheren Stellenwert ein



## DIE WELT IM WANDEL

Gerade für Führungskräfte häufig ein Drahtseilakt



## Gretchenfragen

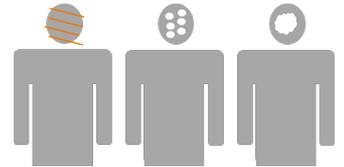
- Wie kann Zusammenarbeit und Führung in der heutigen Zeit positiv gestaltet werden?
- Wie lässt sich die vorhandene Vielfalt bestmöglich einsetzen bzw. sogar gezielt fördern?
- Welche Veränderungen (z.B. Arbeits- und Führungsmodelle, Prozesse, Strukturen etc.) sind nötig und möglich?
- Wie kann es gelingen, potenzielle InteressentInnen, z.B. für den Beruf als ErzieherIn, zu begeistern?

## WAS SAGT DIE FORSCHUNG?



## Heterogene Teams treffen bessere Entscheidungen

- Entscheidungsqualität wird durch **Entscheidungsfehler** gemindert
  - Heuristiken (Kahneman & Tversky, 1973)
  - Selective Exposure (Frey, 1986)
  - Groupthink (Janis, 1972)
  
- **Kognitive Diversitäts-Hypothese** (van Knippenberg & Schippers, 2007)
  - Breiterer Pool an relevanten Informationen, Erfahrungen, Perspektiven, Fähigkeiten in diversen Teams
  - Verbesserte Entscheidungsfindungs- und Problemlösefähigkeit v.a. bei nicht-Routine-Aufgaben

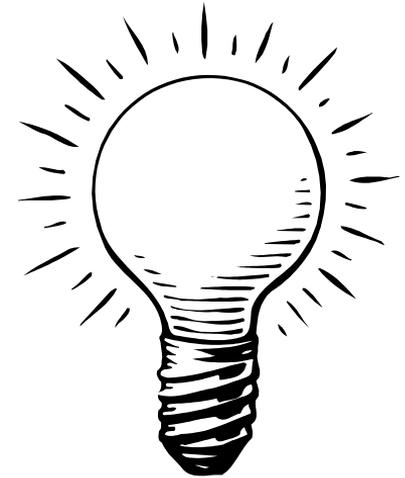


# AUSGEWÄHLTE FORSCHUNGSBEFUNDE

## Heterogene Teams sind innovativer

### Heterogene Teams > Homogene Teams

- **innovativere Lösungen**  
(Richard, McMillan, Chadwick, & Dwyer, 2003)
- **höheres Kundenverständnis**  
(Bruch, Kunze & Böhm, 2010)
- **höhere Innovationsfähigkeit** (d.h. können Innovationen erfolgreicher in Ergebnisse, z.B. Produkte, Dienstleistungen etc. umsetzen)  
(Bruch, Kunze & Böhm, 2010)



## AUSGEWÄHLTE FORSCHUNGSBEFUNDE

### Heterogene Teams lernen und wissen mehr

Beispiel:



## AUSGEWÄHLTE FORSCHUNGSBEFUNDE

IN DER THEORIE:

Diverse Teams bieten viele Vorteile

→ **Viele positive Effekte**

AN OPTIMIST



A PESSIMIST

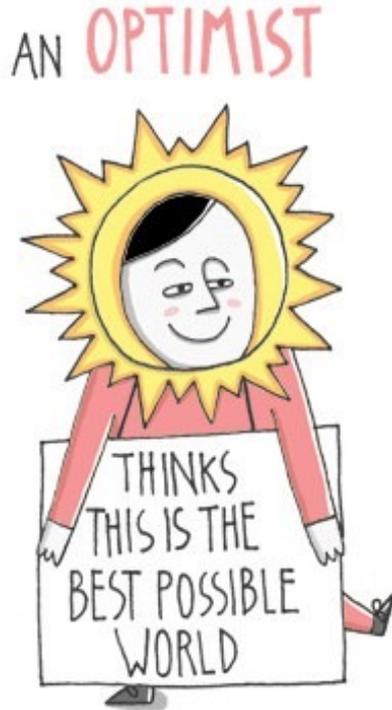


IN DER PRAXIS:

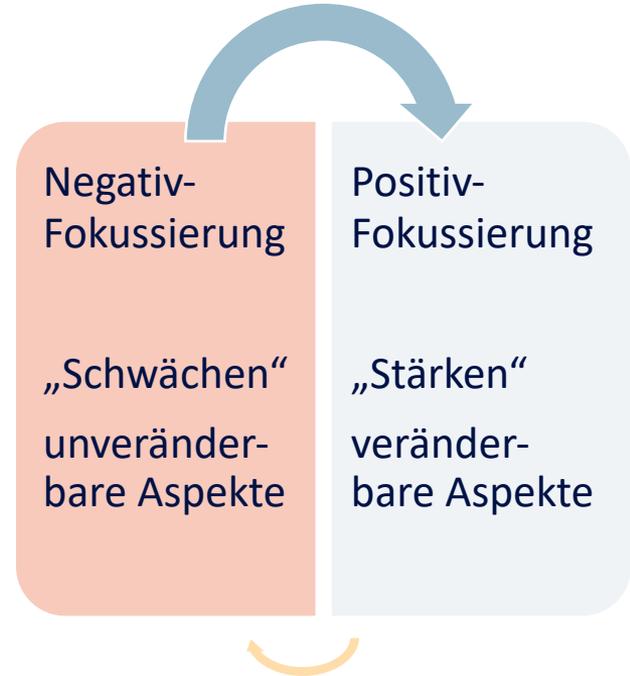
Positive Effekte werden überschattet von Problemen und Konflikten

# VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS

WICHTIG: BE...



... ein häufiger Fehler



# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN

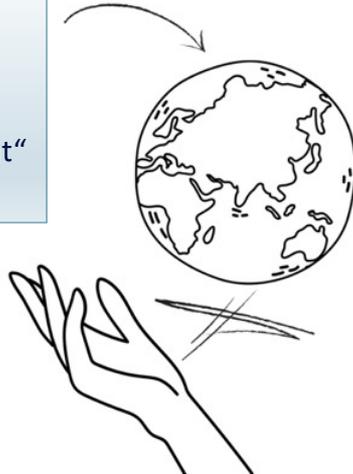
Keine Pauschallösung aber ein Ansatz...

## Ambidextrie („Beidhändigkeit“)

Der gekonnte Wechsel zwischen Agilität und Stabilität

### Bewährtes bewahren

Die Welt des  
effizienzorientierten  
„klassischen Management“



### Mut zum Gestalten

Die Welt der Kreativität, des  
Experimentierens und  
Scheiterns

## VIELFALT POSITIV ETABLIEREN

### Keine Pauschallösung aber ein Ansatz...

#### **Ambidextrie > Vorteile und Möglichkeiten**

- Keine 180-Grad-Wende erforderlich – nicht alle herkömmlichen Strategien müssen über Bord geworfen werden, im Gegenteil! Viele Denk- und Arbeitsweisen können beibehalten werden – sie bilden das Fundament für Veränderungen
- Individuelle Stärken werden gefördert – dies ermöglicht die Weiterentwicklung des Einzelnen und des Teams
- Partizipative Führungsidee: Führungskräfte können entlastet werden

→ **Entscheidend ist das MINDSET, also die Denkweise der Führungskräfte und Teammitglieder**

# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN

## Ein Modell

### „Ergebnisse sichern“

Wissen und Erfahrungen vernetzen  
Ziele in einem Team gemeinsam definieren  
bzw. verfolgen

z.B. Hohe Zielverfolgungskompetenzen  
Stärke in der Entwicklung und Umsetzung von  
Ziel- und Problemlösungsstrategien

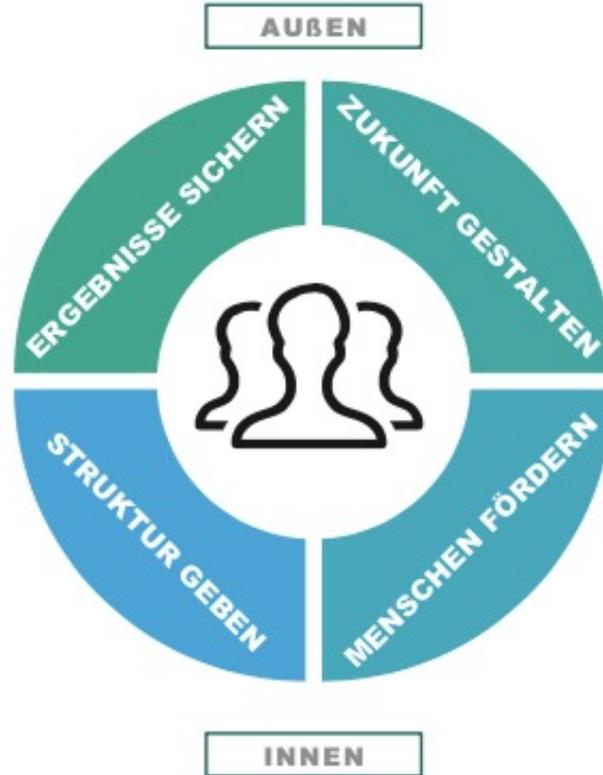
GEGENWART

### „Struktur geben“

mit effizienten Strukturen/ Prozessen für gute  
und verlässliche Rahmenbedingungen sorgen

z.B. Stärke in der Erstellung von Zeitplänen für  
das Team

Fähigkeit, durch kontinuierlichen  
Werteabgleich positive Team-Strukturen zu  
schaffen



### „Zukunft gestalten“

Veränderungen innerhalb des Teams oder  
Aufgabenfeldes werden nicht als Problem,  
sondern als eine positive Herausforderung  
gesehen

z.B. Fähigkeit, besonders gut auf neue  
Personen (Kinder) zu reagieren,  
mit Zukunftsideen zu begeistern oder  
auch konstruktiv mit Fehlern umzugehen

ZUKUNFT

### „Menschen unterstützen und fördern“

Umfeld der gegenseitigen Unterstützung,  
des gemeinsamen Lernens, der  
persönlichen Fürsorge und des  
gegenseitigen Vertrauens schaffen

z.B. Fähigkeit, Teamzusammenhalt zu  
stärken, auf Konflikte einzugehen und  
diese aufzulösen

# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

## Puls-Check: Wo steht das Team?

### Identifikation von Stärken und Entwicklungsfeldern

#### Dr. Hans-Joachim Gergs



#### Persönliches Profil

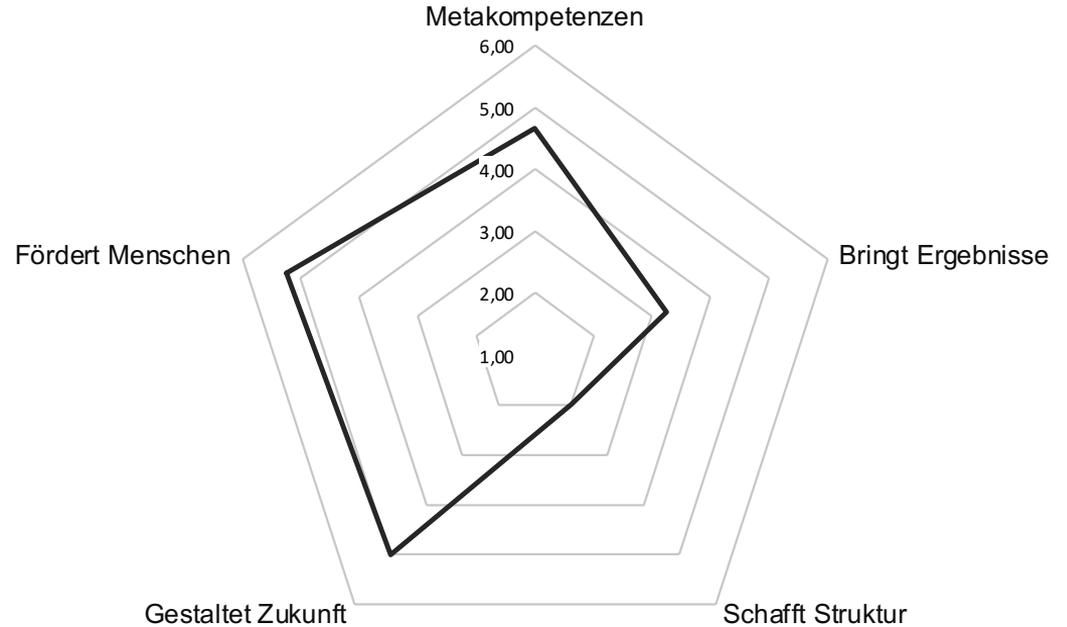
Studium Soziologie/Psychologie  
Verheiratet, 1 Kind  
Alter: 57 Jahre

#### Bisherige Tätigkeiten

- Partner und Consultant eines Beratungsunternehmens
- Senior Consultant in einem Konzern

#### Aufgabenschwerpunkte

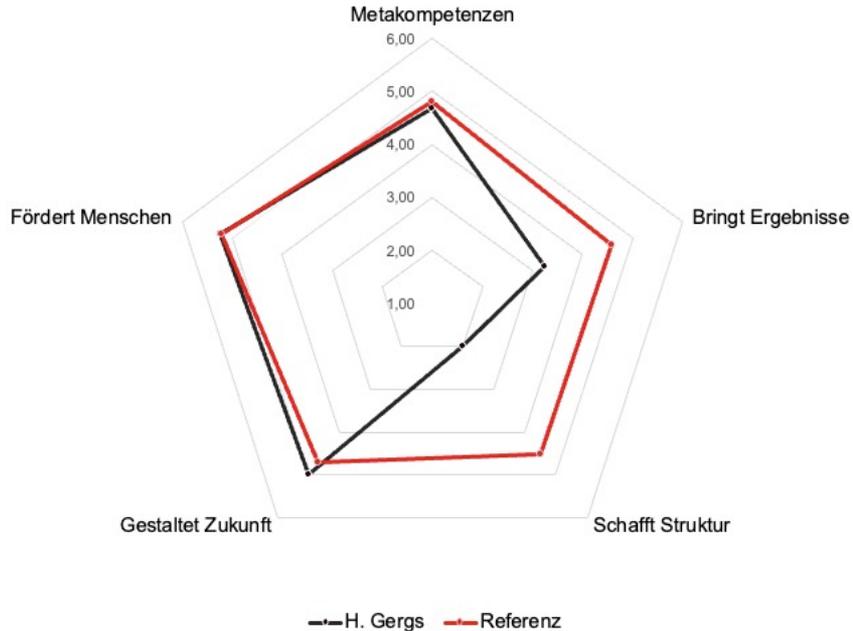
- Beratung in Großprojekten
- Produktentwicklung
- Strategieentwicklung/ Portfoliomanagement



# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

## Puls-Check: Wo steht das Team?

### Identifikation von Stärken und Entwicklungsfeldern



Beispiel Detailauswertung:  
Item aus Skala „Ambiguitätstoleranz“

	Stimme gar nicht zu			Stimme vollkommen zu			
Manchmal leite ich Spannungen so um, dass wir daraus produktive Energie nutzen können.	1	●	3	●	4	5	6
Ich führe aktiv unterschiedliche Aufgaben und Menschen zusammen.	1	2	●	3	4	5	●

● H. Gergs

● Referenz

# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

## Neue Routinen etablieren, Interventionen planen und durchführen

### Psychologische Strategie

- Leitfragen: Welche Kompetenzbereiche sind im Team bereits ausreichend vorhanden? Wo besteht Entwicklungsbedarf?
- Gewünschtes Ergebnis: Zielgerichteter Maßnahmenplan (nicht Personalentwicklung nach dem Gießkannenprinzip)
- Beispiele für Maßnahmen:
  - Projekt- bzw. Zeitmanagement Workshops / Tools
  - Teambuildingeinheiten
  - Kreativitätstechniken
  - Selbstreflexionstrainings
  - Workshops, z.B. zum Umgang mit Spannungen
  - usw.

→ WICHTIG: Nicht vergessen, Maßnahmen, Prozesse und Ergebnisse zu evaluieren!

# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

## Austausch im Team fördern und stärken

### Psychologische Strategien

- Erste Erfolge, aber auch mögliche Hürden transparent machen (wahrgenommene Kontrolle ^)
- Ziel: Offener Austausch auf Augenhöhe
- Beispiele Methoden:
  - Critical Incident Technik
  - Kill a stupid rule
  - Kopfstandmethode
  - Pre-Mortem-Analyse
  - usw.

→ Vorlagen dazu finden sich auf dem Padlet!

## CRITICAL INCIDENT METHODE

	DINGE, DIE BESONDERS GUT GELAUFEN SIND:	DINGE, DIE VERBESSERT WERDEN SOLLTEN:	KONKRETE SCHRITTE/IDEEN UM DIE IDENTIFIZIERTEN DINGE ZU VERBESSERN:
1. THEMATIK			<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____
MATIK			<input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____ <input type="checkbox"/> _____

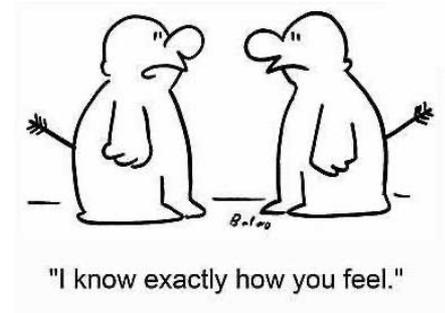
# VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

## Gemeinsame soziale (Team-)Identität schaffen

### Psychologische Strategien

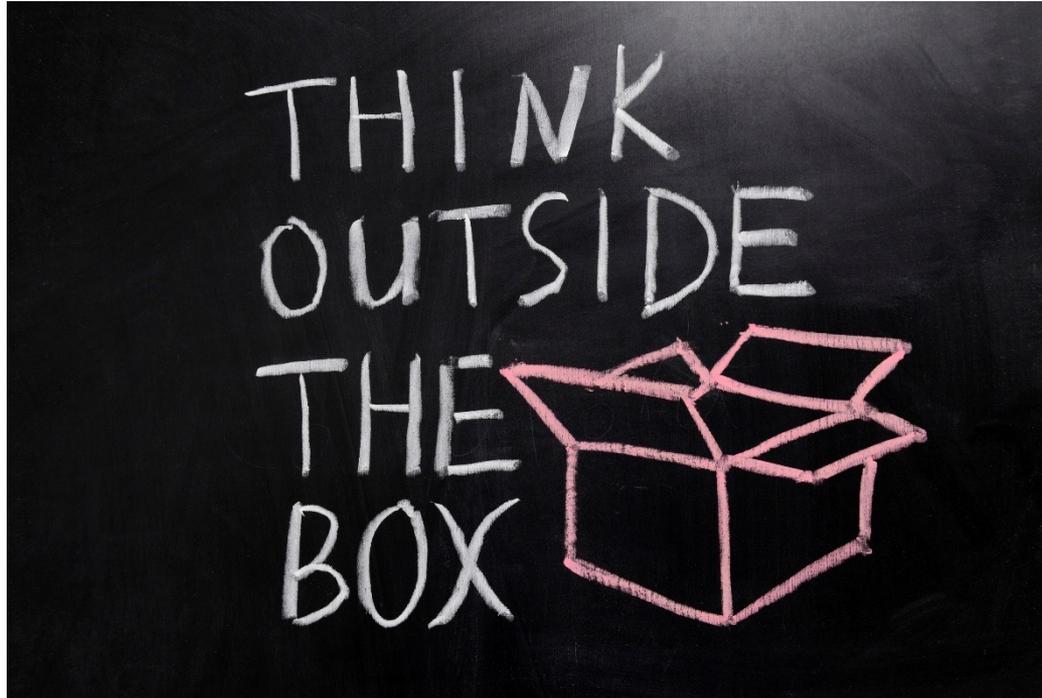
- Gemeinsame Eigenschaften analysieren und stärken
- Gemeinsame übergeordnete Ziele definieren
- Gegenseitige „Nutzen“ definieren
- Perspektivenübernahme aktiv fördern (minimiert egoistisches Verhalten)
- Umgang mit Mehrdeutigkeit „üben“
- Kontaktpunkte erhöhen (Kontakthypothese, Allport)

→ **Ziel:** Personen, die positive Erfahrungen machen, geben diese weiter



## VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

### Praxis-Übung: **People in Boxes**



## VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

Praxis-Übung: **Gemeinsame soziale (Team-)Identität schaffen**



Lese-Empfehlung



## **Factbook Diversity 2023**

Positionen, Zahlen, Argumente

# Beispiel: Stand up for Diversity



## Stand up for DIVERSITY | Kartenset

Die Kolleg\_innen finden Diversity irgendwie nur doof und anstrengend? Im Alltag fallen immer wieder Sprüche, die alles andere als Vielfalt im Blick haben? Mit dem Kartenset "**Stand up for DIVERSITY – 20 Sprüche und wie du sie entkräftigst**" kann Schlagfertigkeit trainiert werden, damit Bullshit-Sprüche in Sachen Diversity keine Chance mehr haben. Die Gegenreden bieten auf jeden Fall jede Menge Argumente, Formulierungen und Inspiration, um dem Gegenüber die Stirn zu bieten. Die eigene Stimme nutzen und anderen damit zeigen, wie wichtig Vielfalt ist.

# Materialien

Die Präsentation, Methoden-Vorlagen, Selbstcheck zum Thema Ambidextre Führung, Lesestoff und vieles mehr finden Sie auf dem nachfolgenden Padlet:

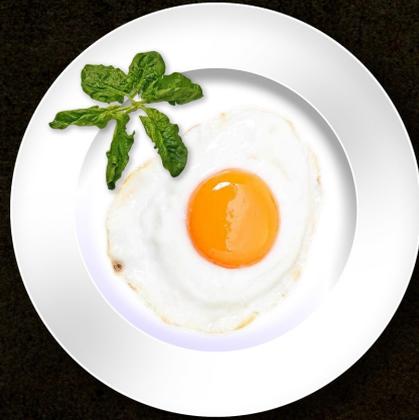


LINK:

<https://padlet.com/hannaheinrich/heterogenit-t-in-teams-vielfalt-in-kitas-positiv-etablieren-8006c6bhpmop17lb>



# Mittagspause





VIELEN DANK FÜR IHRE  
AUFMERKSAMKEIT!

**Prof. Dr. Hanna Heinrich**

E-Mail: [info@hanna-heinrich.de](mailto:info@hanna-heinrich.de)

