



Heterogenität in Teams - Vielfalt in Kitas positiv etablieren

2. Bremer Kita-Gipfel

Prof. Dr. Hanna Heinrich



DIE WELT IM WANDEL



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?

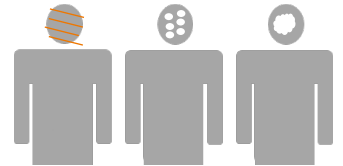
WAS SAGT DIE FORSCHUNG?



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

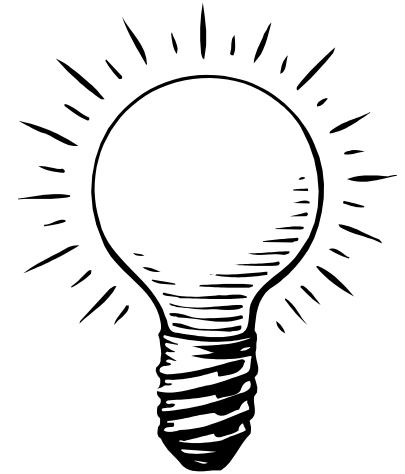


AUSGEWÄHLTE FORSCHUNGSBEFUNDE

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

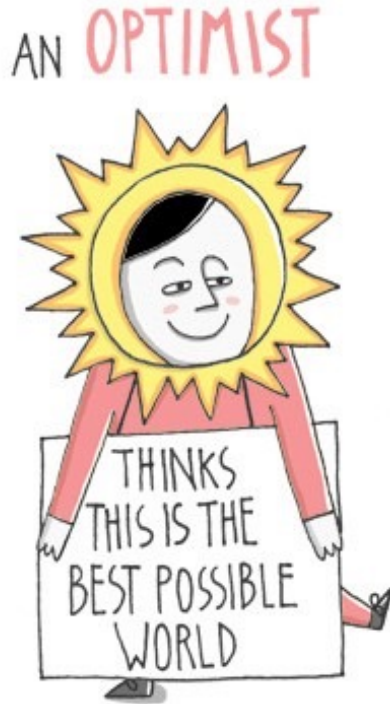


IN DER PRAXIS:

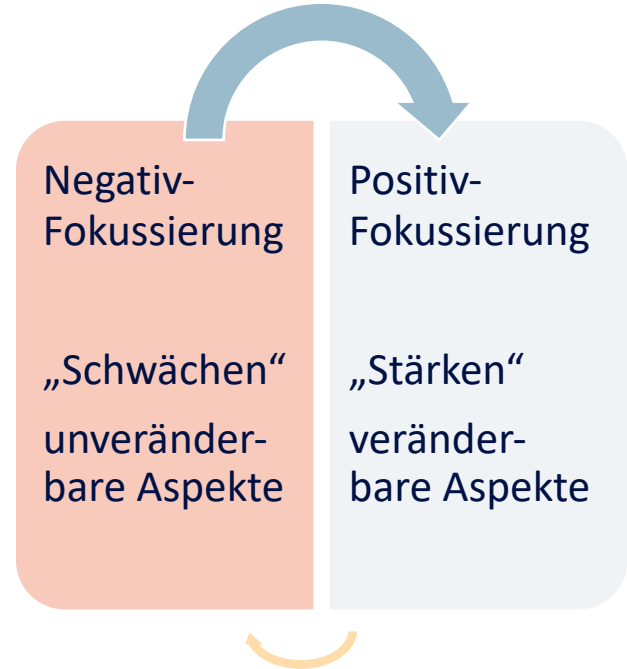
Positive Effekte werden überschattet von Problemen und Konflikten

VON DER THEORIE IN DIE PRAXIS

WICHTIG: BE...



... ein häufiger Fehler



VIELFALT POSITIV ETABLIEREN

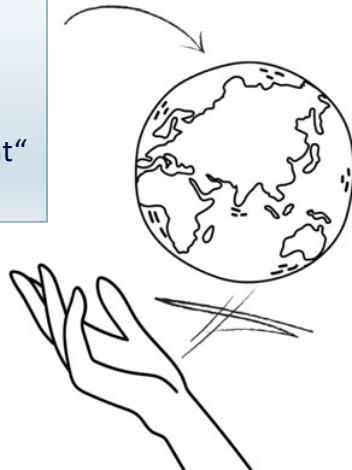
Keine Pauschallösung aber ein Ansatz...

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

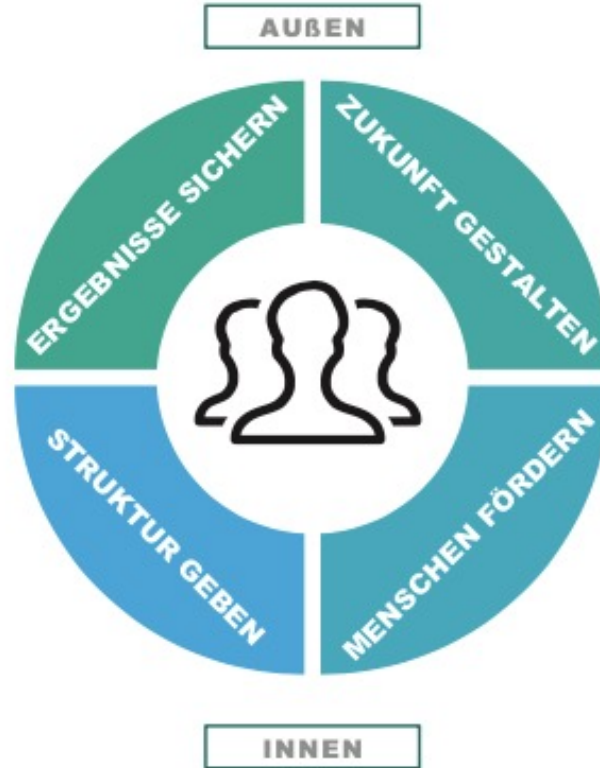
GEGENWART

„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

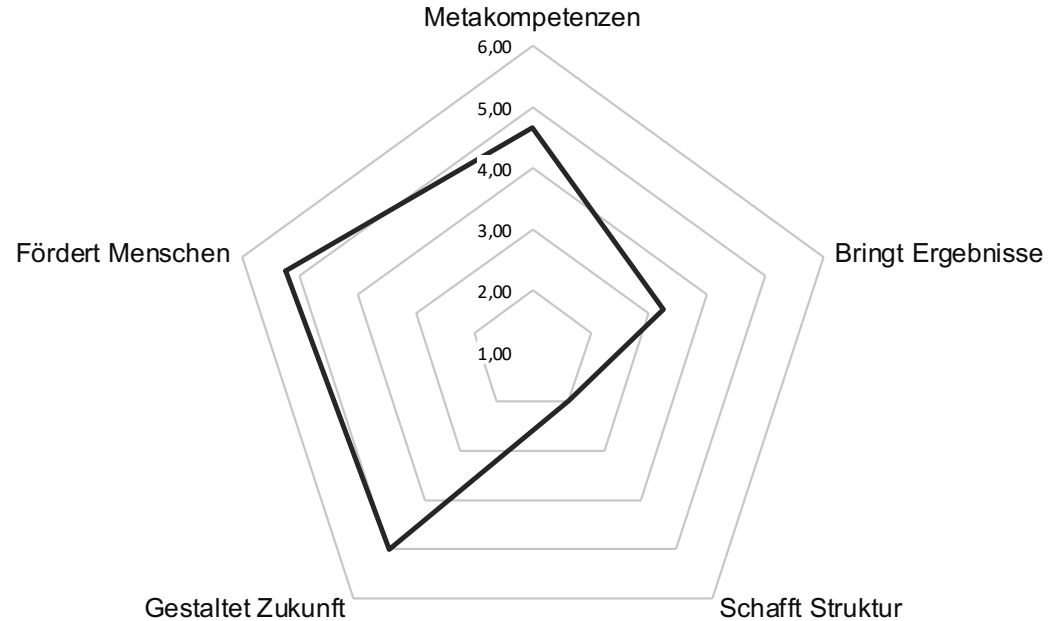
Studium Soziologie/Psychologie
Verheiratet, 1 Kind
Alter: 57 Jahre

Bisherige Tätigkeiten

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

Aufgabenschwerpunkte

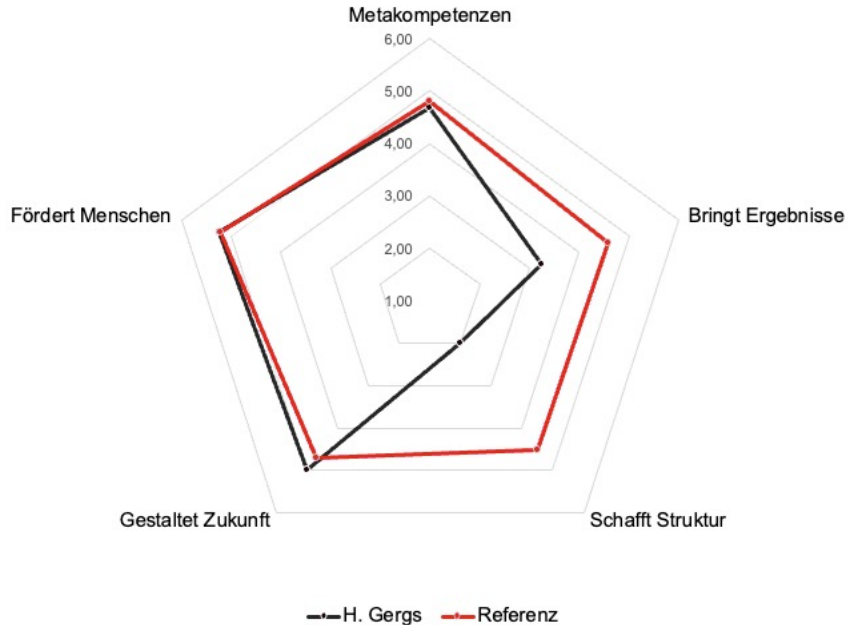
- Beratung in Großprojekten
- Produktentwicklung
- Strategieentwicklung/ Portfoliomanagement



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"/>	_____

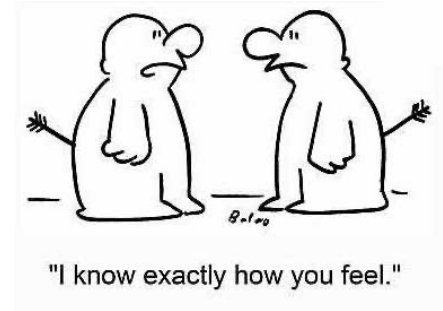
VIELFALT POSITIV ETABLIEREN – Zentrale Schritte zur Umsetzung in der Praxis

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

