

# STEREOTYPE ALS KILLER GUTEN MITEINANDERS IN TEAMS UND ORGANISATIONEN

04. November 2021



*Vorurteile können die Zusammenarbeit im Team stark stören. Mitunter verlassen Fachkräfte deshalb einen Arbeitgeber. Was Führungskräfte dagegen tun können, war Thema im Fachgespräch „Wissen kompakt“: Die zerstörerische Kraft von Stereotypen und Vorurteilen im Berufsalltag“*

In Zeiten des Fachkraft- und Personalmangels sind Führungskräfte froh, wenn offene Stellen wieder besetzt sind. „Nun kann es endlich wieder ganz normal weiter gehen“, denken viele. Doch jetzt geht die Personalarbeit erst richtig los. Denn sonst läuft das Unternehmen Gefahr, dass die neue Fachkraft ganz schnell wieder weg ist.

Nicole Börner, Referentin des Projektes PariFID des Paritätischen Sachsen sieht über die letzten Jahre hinweg deutliche Veränderungen der Gegebenheiten im Bereich Personal: „Bei der Personalauswahl gab es bisher eine Tendenz, Personen vorzuziehen, die der eigenen Person sehr ähnlich sind. Dazu gibt es sogar wissenschaftliche Untersuchungen. Über lange Zeit entstanden so vergleichsweise homogene Teams. Die Vielfalt an Meinungen und Perspektiven war nicht all zu groß. Heute ist die Zahl der Bewerber\*innen im Verhältnis zu den offenen Stellen geringer. Es gibt zwar nach wie vor den unbewussten psychologischen Prozess, Ähnlichkeiten im Gegenüber finden zu wollen, allerdings ist die Wahrscheinlichkeit geringer und der Druck der Stellenbesetzung größer. Führungskräfte entscheiden sich heute also mitunter für Fachkräfte, die sie vor Jahren noch links liegen gelassen hätten.“

Im Ergebnis führt die geringere Auswahl zu größerer Vielfalt im Team. „Und das ist auch gut so, denn gerade soziale Organisationen können auf diese Weise viel konkreter auf ihre Zielgruppen

eingehen, weil sich deren vielfältige Zusammensetzung nun auch beim Personal der Einrichtung widerspiegelt“, fügt die Referentin hinzu.

Aber wie kann ein gutes Miteinander dieser neuen Vielfalt in Teams und Organisationen gelingen? PariFID sprach hierzu mit Zarine Peukert, die das Projekt "THE DOORS" im Kinder - und Elternzentrum Kolibri e.V. leitet, und mit Camil El Khoury, Kulturmittler\*in beim gleichen Träger.

## **Vorurteile sind normal - Führungskräfte sind im Umgang damit gefordert**

Zarine Peukert befasst sich seit Jahren mit dem Thema Stereotype und Vorurteile. Sie kennt es selbst, wenn ihr auf Grund von Äußerlichkeiten bestimmte Eigenschaften zugeschrieben werden. „Aufgrund meiner kaukasischen Wurzeln wird oft gefragt, woher ich denn ursprünglich stamme, obwohl ich in Sachsen geboren bin“, berichtet sie und liefert fachliche Einordnung gleich mit: “Wissenschaftler meinen, dass wir alle Stereotype im Kopf haben, um uns zu orientieren. Wir sehen oder hören etwas und schließen auf die restlichen Eigenschaften einer Person, ohne diese wirklich zu kennen. Dadurch bilden wir Einstellungen. Einstellungen erzeugen Emotionen wie z.B. Ablehnung, Angst oder Neid. Unsere Emotionen sind die Basis für unser Verhalten, auch im beruflichen Kontext.“

Wenn Führungskräfte hier nicht aktiv werden, führen verfestigte Stereotype in Teams schnell zu Missverständnissen oder gar schweren Konflikten. Eine Führungskraft, die am Fachgespräch teilnahm, berichtete beispielsweise von einem Konflikt zwischen zwei sehr wesensunterschiedlichen Frauen ihres Teams. Dieser schwelt schon lange. Eine Frau greift die andere bei jeder Gelegenheit an. „Mein Team meint: Das war schon immer so. Ich möchte das aber so nicht hinnehmen. Am Ende sind ja alle nur unzufrieden und vielleicht verliere ich eine gute Fachkraft oder gar beide“, stellte die Teilnehmende fest.

## **Missverständnisse vermeiden - Dialog suchen**

Camil El Khoury ist neben seiner Tätigkeit beim Kolibri e.V. auch in der Betreuung von queeren Geflüchteten beim CSD Dresden aktiv. Er kennt sich aus mit zwischenmenschlichen Konflikten bei Menschen, die sich als sehr verschieden wahrnehmen, und gibt einige Tipps.

„Es ist wichtig, dass der Konflikt klar angesprochen wird. Ein geschützter Raum ist gut, in dem mit den Beteiligten einzeln gesprochen werden kann. Dort sollte einerseits Offenheit gegenüber der jeweiligen Person gezeigt werden. Oft hängen Konflikte mit sehr persönlichen Gefühlslagen und Einstellungen oder eben Stereotypen zusammen. Hier gilt es gut hinzuhören. Andererseits aber braucht es auch ganz klare Forderungen und Wünsche der Führungsperson an das Miteinander im Team. Menschen benötigen Akzeptanz der eigenen Person, aber auch Orientierung, was gewünscht oder auch unerwünscht ist.“, so Camil El Khoury.

## Handeln, denn: Schweigen heißt Zustimmung

Zarine Peukert ergänzt: „Ein bisschen Gelassenheit ist aber auch hilfreich sonst wird der Konflikt zum bestimmenden Thema. Allerdings sollten Sie keinesfalls weghören. Schweigen heißt Zustimmung und kann betroffene Personen indirekt sehr schwächen. Wichtig ist es auch, das Team einzubeziehen. Letztlich betrifft ein Konflikt zwischen einzelnen Personen oft mehrere. Es werden Allianzen geschmiedet, die ein Team schnell spalten können. Vielmehr muss es Führungskräften aber gelingen, Gemeinsamkeiten zwischen teils sehr verschiedenen Menschen zu finden und zu gestalten. Die Entwicklung gemeinsamer Teamregeln kann etwa hilfreich sein.“

## Führungsaufgabe: Konflikte im Team moderieren

Kurz und knapp gefasst: Die meisten Menschen haben Stereotype. In Teams können sie jedoch zu schweren Konflikten führen, wenn über Menschen verallgemeinernd geurteilt und entsprechend gehandelt wird. Führungskräfte sind angesichts sich diversifizierender Teams gefordert, Prozesse aktiv zu gestalten und gut hinzuhören, damit Fachkräfte nicht wieder verloren gehen.

PariFID-Projektreferentin Nicole Börner ist überzeugt: „Führung kann sich im Personalauswahlprozess auch ganz bewusst für Vielfalt entscheiden. Wenn Vielfalt nicht Zufall, sondern Organisationsstrategie ist, können Unterschiede leichter gewinnbringend eingesetzt werden und führen zu mehr Zufriedenheit auf allen Seiten. Hierfür brauchen Führungskräfte die Reflexion der eigenen Stereotype im Kopf, einen guten Blick auf das vorhandene Team sowie klar kommunizierte Vorstellungen des Miteinanders.“

---

Das Online-Fachgespräch "Wissen kompakt" befasst sich mit unterschiedlichen Fragen der Interkulturellen Öffnung. Dabei stellen Expert\*innen Lösungsansätze vor und beantworten die Fragen der Teilnehmenden.

### **Kommende Termine Fachgespräch "Wissen kompakt" (immer online, 15 Uhr bis 16 Uhr)**

24.11.2021 - ["Fit für Beruf und Alltag trotz Trauma? Menschen mit Psychischen Besonderheiten in der Sozialen Arbeit" mit Corinna Klinger, Mosaik Leipzig e.V. und Doreen Voigt, Paritätischer Sachsen.](#)

9.12.2021 - [„Sprachbarrieren überwinden. Wie kann das gehen?“ mit Tim Ihde, Agiua e.V.](#)

Diese Maßnahme wird mitfinanziert mit Steuermitteln auf Grundlage des vom Sächsischen Landtag beschlossenen Haushaltes.

Gefördert durch

INTEGRATION  
SACHSEN

STAATSMINISTERIUM FÜR SOZIALES  
UND GESELLSCHAFTLICHEN  
ZUSAMMENHALT

Freistaat  
SACHSEN

