

## Panel B

Donnerstag, 1600 - 1730

Die Offene Organisation und ihre Führung

---

*Prof. Dr. Rainer Greifeneder*



### **Bedrohungen der Zugehörigkeit.**

#### Soziale Ausgrenzung in Organisationen

---

Die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen ist ein zentrales menschliches Bedürfnis. Die Bedeutsamkeit der Zugehörigkeit zeigt sich beispielsweise darin, dass bereits die kleinsten Anzeichen davon, ausgeschlossen zu sein oder ignoriert zu werden, dazu führen, dass Menschen sich in ihrer Zugehörigkeit bedroht und verletzt fühlen. Wenn Menschen häufig ausgegrenzt werden, kann dies schwerwiegende Folgen nach sich ziehen, wie Depressionen, Motivationsverlust und „innere Kündigung“, sowie Aggression und schädigendes Verhalten gegenüber dem Unternehmen und den Mitarbeitenden.

In Organisationen ist Ausgrenzung ein häufiges Phänomen und kann verschiedene Gründe haben: Zum einen kommt es vor, dass Mitarbeitende Andere ausgrenzen, um sie für ein vermutetes Fehlverhalten und Verstösse gegen Normen der Organisation zu bestrafen. So werden beispielsweise „Whistleblower“ oft von anderen Mitarbeitenden ausgeschlossen. Zum anderen kommt es aufgrund von Hierarchien und Arbeitsteilungen in Organisationen häufig zu rollen- und normbedingtem Ausschluss. Dies kann von den Mitarbeitenden in Abhängigkeit von ihrem Verständnis der organisationalen Normen unterschiedlich wahrgenommen und akzeptiert werden. Insbesondere in grossen Organisationen kann es zudem geschehen, dass Mitarbeitende bei Absprachen oder der Informationsweitergabe schlichtweg übersehen werden. Besonders Zeitarbeitende sind von dieser Form des Ausschluss häufig betroffen.

Die Vielzahl an Auslösern und die drastischen Folgen von wahrgenommener Ausgrenzung unterstreichen die Bedeutsamkeit des Zugehörigkeitsgefühls in Organisationen. Investitionen in das Zugehörigkeitsgefühl können sich somit nachhaltig positiv sowohl auf das Wohlbefinden des einzelnen Organisationsmitglieds als auch auf die Effizienz der Organisation als Ganzes auswirken. Dieser Beitrag diskutiert unter anderem mögliche Wege das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken und die Risiken sozialen Ausschlusses durch geeignete organisationale Massnahmen zu reduzieren.

#### **Zur Person:**

*Rainer Greifeneder* studierte an der Universität Mannheim (Deutschland) sowie an der University of Virginia (USA) Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Als Post-Doc war er an der Universität Mannheim und der Radboud Universität Nijmegen (Niederlande) tätig. Derzeit ist er Extraordinarius für Sozialpsychologie an der Universität Basel. Sein Forschungsinteresse gilt insbesondere den Bereichen Sozialer Kognition und Sozialem Ausschluss.

#### **Webseite:**

[www.sozialpsychologie.unibas.ch](http://www.sozialpsychologie.unibas.ch)