

# Die Schlüsselrolle des Zugehörigkeitsgefühls

---

Teil 5 unserer Videoreihe

**Ermutigende Führung – ermutigende Führungskultur**

# Ein elementares Bedürfnis nach Zugehörigkeit (1)

---

Menschen tun alles, um in ihrer Bezugsgruppe dazuzugehören

- Weitestgehende Unterwerfung unter Gruppennormen
  - Kinder / Jugendliche – Beispiel Kleidung / Tattoos
  - Erwachsene – Anpassung / "Group-Think"
- Streben nach einem respektierten Platz in ihrer Gruppe
  - Imponiergehabe / "Managementtheater"
- Spontane Rivalität mit allen, die ihnen diesen Platz streitig machen



**Konflikt-  
potenzial!**

Deshalb auch bestimmend für die Gruppenkultur / Unternehmenskultur

Drei ebenso einfache wie elementare Leitfragen

1. Was muss ich in dieser Gruppe tun, um dazuzugehören?
2. Was darf ich hier auf keinen Fall tun/sagen?
3. Was muss ich tun, um ein angesehenes Gruppenmitglied zu werden?

# Ein elementares Bedürfnis nach Zugehörigkeit (2)

Bedürfnis nach Zugehörigkeit ist menschliches Grundbedürfnis

- In seiner Bedeutung oft unterschätzt / übersehen
- Gleichrangig mit dem Bedürfnis nach Sicherheit

***"Der Mensch ist ein soziales Wesen"***

Ein Erbe aus der Menschheitsgeschichte

- Jäger und Sammler waren als Einzelne nicht überlebensfähig\*
  - Geschweige denn dazu in der Lage, Nachwuchs aufzuziehen
- Wechsel zu einem anderen Clan / Stamm war ausgeschlossen
- Ausgeschlossen-Sein = sicherer Tod

Ob wir uns zugehörig fühlen, beeinflusst nicht nur unser Wohlbefinden, sondern auch unser Selbstwertgefühl und unsere Leistungsfähigkeit

- Eng mit dem Erleben von Sinn verbunden

***→ Es gibt keinen Sinn, der nicht auf auf andere Menschen bezogen ist***

\* ca. 1 Million Jahre Menschheits

# Zugehörigkeitsgefühl: Auswirkungen

---

Kennen Sie das Gefühl, nicht dazuzugehören?

Wie fühlen Sie sich dann?

Was denken Sie dann?

Wie verhalten Sie sich dann?

Wie erleben Sie die anderen?

Wie steht es dann um Ihre Leistungsfähigkeit?

Wer sich nicht zugehörig fühlt, ist nur "ein halber Mensch"

# Das Gefühl von Zugehörigkeit ist Vorbedingung für Leistung und Beitragsbereitschaft

*Wer sich nicht zugehörig (abgelehnt, ausgegrenzt) fühlt, ist ...*

- unsicher
- defensiv
- vorsichtig
- zögerlich
- ichbezogen
- ungeschickt
- risikoscheu
- einfallslos
- nicht bereit, einen Beitrag zum Ganzen zu leisten

*... und damit letztlich, ob und wie produktiv ein Team ist*

*Wer sich zugehörig (akzeptiert, anerkannt, geschätzt) fühlt, ist ...*

- selbstsicher\*
- zupackend\*
- mutig\*
- entscheidungsbe...
- sachorientiert
- geschickt\*
- bereit, Neues ausz...
- ideenreich\*
- bereit, seinen Beitrag zum Ganzen zu leisten

*Die Beitragsbereitschaft hängt an dem Gefühl der Zugehörigkeit!*

*Wer sich nicht zugehörig fühlt, fühlt sich nicht nur schlecht, sondern auch dumm!  
(Schoenaker)*

*Nur wer sich zugehörig fühlt, tut mehr als das unbedingt Erforderliche!*

*Wenn Sie auch nur eine/n Einzige/n im Team haben, der/die sich nicht zugehörig fühlt, ist das ganze Team nicht mehr voll leistungsfähig!*

# "Störungen haben Vorrang"

---

Wenn Menschen sich nicht zugehörig fühlen, bestimmt das ihr Handeln

- Aufmerksamkeit richtet sich darauf, den eigenen Platz in der Gruppe zu sichern, nicht, zum Fortschritt der Sache beizutragen
- "Ichhaftes" statt "sachbezogenes" Verhalten\* (Fritz Künkel)

Vier typische Nahziele\*\* (geordnet nach Grad der Entmutigung)

- Streben nach Aufmerksamkeit und Beachtung
- Streben nach Überlegenheit / Machtkampf
- Rache / Vergeltung
- Rückzug / In-Ruhe-Gelassen-Werden-Wollen / "Frei sein"



***Gefahr einer  
Negativspirale***

Sehr menschlich, sehr verständlich – sehr kontraproduktiv

\* Das heißt, ihre Aufmerksamkeit richtet sich auf ihre Stellung in der Gruppe statt auf die Sache, um die es geht

\*\* Nach Rudolf Dreikurs

# Beispiele für die irrtümlichen (störenden) "Nahziele"

1. **Aufmerksamkeit und Beachtung:** Theatralisches Zuspätkommen, Jammern, Überempfindlichkeit, permanentes Sich-Entschuldigen
2. **Macht und Überlegenheit:** Lästern, Provozieren, Sturheit, Rebellieren gegen Entscheidungen
3. **Rache und Vergeltung:** Andere Auflaufenlassen, Intrigieren, die Pläne anderer durchkreuzen
4. **Verweigerung und Versagen:** Gar keinen Versuch machen ("ich kann das nicht!"), nur auf Aufforderung tätig werden ("hat mir keiner gesagt"), nur das Allernötigste tun, Dienst nach Vorschrift

*Reaktion:  
genervt,  
ärgerlich*

*Angegriffen,  
erschrocken,  
wütend*

*Wütend,  
bestrafend*

*Ratlos,  
ohnmächtig  
u.U. erleichtert*

Welches "Nahziel" jemand verfolgt, spüren Sie intuitiv

# Aus der Negativspirale herauskommen

Die "Nahziele" signalisieren, dass sich jemand nicht zugehörig / akzeptiert / wertgeschätzt fühlt

Die spontan naheliegende Reaktion der Gruppe ist negativ

- ... und *verstärkt* so dieses Gefühl
- ... und damit das entsprechende Verhalten

... trotzdem wird das aktuelle "Nahziel" erreicht

- z.B. Beachtung, Zuwendung

Die beste Lösung ist, hinzuzufügen, was fehlt: Signale der Zugehörigkeit

- Kein unerwünschter Lerneffekt zu befürchten

Noch besser: von vornherein dafür sorgen, dass alle sich zugehörig fühlen

Vermitteln von Zugehörigkeit ist die Basis der Ermutigung

*Paradoxie:  
Das "Nahziel" wird  
erreicht, aber das  
eigentliche Ziel  
– Zugehörigkeit –  
wird verfehlt*

***... und zugleich Vorbedingung  
für ein erfolgreiches Team***



# Übung: Das Zugehörigkeitsgefühl stärken

*Wenn ich mich nicht zugehörig fühle, wie können andere mir helfen?*

- Freundliche Zuwendung, Beachtung
- Echtes Interesse, Ernstnehmen
- Einbeziehen, nach Meinung / Erfahrung
- Nach konkretem Befinden / bestehender Inten
- ... als gleichwertiges Gruppenmitglied behandelt werden

*Sobald sich die Betroffenen  
(wieder) zugehörig fühlen,  
verschwindet ihr störendes  
Verhalten!*

*Wenn ich mich nicht zugehörig fühle, was würde mir nicht helfen?*

- Ermahnungen, Tadel, Vorwürfe, Angriffe, Sozialstrafen
- Ordnungsrufe, Disziplinierung, Ausgrenzung
- ... alles, was das Gefühl, nicht dazuzugehören, bestätigt oder v

Warum?  
Weil es keinen  
Bedarf mehr  
dafür gibt

*Wenn jemand anderer sich (vermutlich) nicht zugehörig fühlt,  
was könnte ich tun, damit er/sie sich zugehörig fühlt?*

# Resümee: Akzeptanz und Zugehörigkeitsgefühl

---

Halten wir fest:

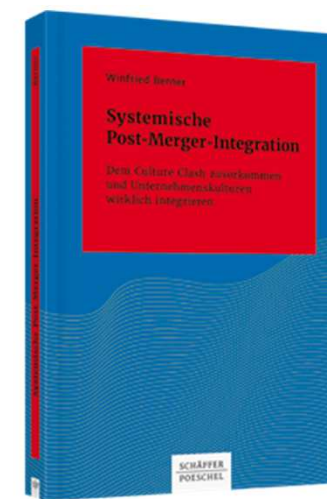
- Das Streben nach Zugehörigkeit ist ein menschliches Grundbedürfnis
  - In früheren Zeiten überlebensentscheidend
- Das Zugehörigkeitsgefühl beeinflusst nicht nur unser Wohlbefinden, sondern auch unsere Handlungsfähigkeit und unser Engagement
- Menschen tun fast alles, um in ihrer Bezugsgruppe dazuzugehören
- Deshalb bestimmt das Zugehörigkeitsgefühl auch die Gruppenkultur / Unternehmenskultur
- Wer sich nicht zugehörig fühlt, macht Schwierigkeiten
  - "Ichhaftes" statt "sachbezogenes" Agieren / "Nahziele"
- Das beste Gegenmittel gegen destruktives Verhalten ist, das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken
- Vermitteln von Zugehörigkeit ist die Basis der Ermutigung
- ... und zugleich Vorbedingung für ein erfolgreiches Team

# Ihr Berater und Change Coach

## Winfried Berner

- Diplom-Psychologe, Change Coach
- Gründer und Inhaber von "Die Umsetzungsberatung"\*
- Davor von 1985 bis 1994 Boston Consulting Group
- Change-Wissensbasis [www.umsetzungsberatung.de](http://www.umsetzungsberatung.de)

*Unter anderem mit Artikeln zu den Themen "Ermutigende Führung" und "Entmutigung"*



\* Vorderbuchberg 4, D-94360 Mitterfels, Tel. +49 (9961) 91 00 44 / Fax 91 00 43  
[w.berner@umsetzungsberatung.de](mailto:w.berner@umsetzungsberatung.de)