



Achtung, Würde, Werte - Umgang mit Scham und Beschämung in Organisationen

Ein Beitrag von Dr. Johann Schneider | April 2017

Seit Beginn seiner Tätigkeit als Berater, Coach und Psychotherapeut spielt für Dr. Johann Schneider das Thema Scham und Beschämung in der Begleitung von Menschen in ihrer Persönlichkeitsentwicklung eine wichtige Rolle: „Häufig geht es darum, sie zu befähigen, mit Situationen kompetent umzugehen, in denen sie Demütigung, Entwürdigung und Beschämung erfahren.“ Immer wieder bekommt er zudem als Coach den Auftrag, Einfluss auf Betriebskulturen zu nehmen. Er hilft den Firmen dabei, eine Achtungskultur zu schaffen.

Scham und Beschämung werden nicht immer als solche wahrgenommen. Oder sie werden als Scham oder Peinlichkeit empfunden, doch nicht ausgesprochen. Scham ist in unserer Kultur stark tabuisiert (Marks 2007, 2010). Beschämung wird als Erziehungs- und Machtmittel benutzt, um Menschen gefügig zu machen. Es finden täglich Beschämungen statt: Wir erleben die Abwertung ganzer Berufsstände (Lügenpresse) und Nationalitäten (z. B. Mexikaner). Menschen werden wegen ihrer Hautfarbe, ihrer politischen Ansichten und wegen ihrer Religionszugehörigkeit (Einreiseverbot für Muslime) diskriminiert. Wie geht es VW-Mitarbeitern im Kontext des Dieselskandals? Wie geht es Mitarbeitern, denen offiziell aus betriebsbedingten Gründen gekündigt wird, ihnen aber unterschwellig vermittelt wird, dass sie halt einen besseren Job hätten machen müssen? Was erleben Mitarbeiter, wenn ein Kollege oder Chef ihnen mit cholerischem Verhalten begegnet? Was, wenn sie wegen ihrer einfachen Grundbedürfnisse, wie z. B. dem Grundbedürfnis nach Pause und Erholung, schief angeschaut werden? Was, wenn sie - um den modernen Begriff zu verwenden - „gedisst“ werden?

Ich unterscheide zwischen ursprünglicher und angelernter Scham. In meiner Arbeit hat es sich sehr bewährt, zwischen ursprünglichen Gefühlen und Ersatzgefühlen oder angelernten Gefühlen, zu unterscheiden, um die Dynamik der Beschämung zu verstehen (Schneider 2016, S. 54). **Ursprüngliche Scham** oder natürliche Scham tritt auf, wenn Menschen das Bedürfnis haben, etwas von sich für sich zu behalten, es gewissermaßen abzudecken. Dieses Bedürfnis entsteht ganz natürlicherweise, wenn jemand etwas von sich zeigen oder mitteilen will, oder etwas von sich zeigt, wenn er/sie dazu aufgefordert wird. Die natürliche Scham ermöglicht das Bedecken, Abdecken. Mit ihr schaffen Menschen eine natürliche Grenze, eine Privatsphäre, einen Raum der Achtung und des Respekts. Es ist wie „ein gut bei sich sein“, „sich selbst ernst nehmen“, „einen Vorhang vorziehen“, „einen persönlichen Schutz schaffen“, „aufrecht der Welt begegnen“. Insofern sehe ich die Funktion eines natürlichen Schamgefühls darin, Achtung zu schaffen (Schneider 2013, S. 94).

Der erste Zeitpunkt, zu dem in der Entwicklung eines Menschen die natürliche Scham sichtbar wird, ist, wenn ein Kind fremdelt (Eibel-Eibelsfeldt 1993). Das Fremdeln stellt den achtsamen Umgang in der Kontaktaufnahme mit einer fremden Person dar. Lassen wir dem Kind den Raum, den eigenen Weg in der Kontaktaufnahme zu gehen, herauszufinden wie es Kontakt haben möchte, oder drängen wir es seine eigenen Gefühle und Impulse zu verleugnen und beschämen es? Etwas später in der Entwicklung zeigt sich die natürliche Scham im Wunsch, den Körper und die Genitalien (die Scham) zu bedecken, eine eigene Privatsphäre zu schaffen, für eigene Werte einzutreten. Das, was für sich selbst gelernt wird, wird auch auf die Begegnung mit anderen übertragen. Es wird die Achtung für andere Menschen, Lebewesen und der Welt entwickelt (Abb. 1). Interessanterweise durchlaufen Kinder auch Phasen, in denen sie anderen Kindern und Erwachsenen mit Missachtung und Abwertung begegnen. Hier ist es für die Entwicklung eines achtsamen Umgangs entscheidend, Missachtungen mit einer Selbstdefinition in einer aufrechten Haltung zu begegnen. „Du kannst mir gerne sagen, worüber Du Dich ärgerst, oder wovor Du Angst hast, nur mit Schimpfwörtern will ich nicht mehr angesprochen werden!“ Nur wer sich Achtung verschafft, erhält Achtung (Abb. 2).



Achtung, Würde, Werte - Umgang mit Scham und Beschämung in Organisationen

Ein Beitrag von Dr. Johann Schneider | April 2017

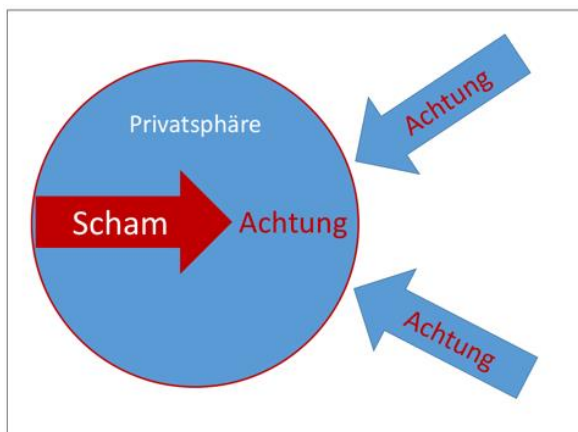


Abb. 1: Natürliche Scham und ihre Funktion

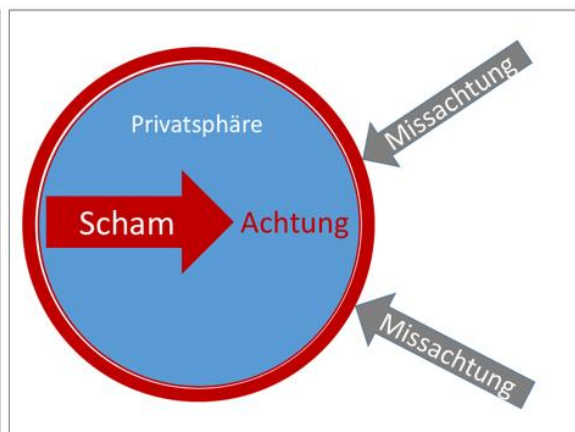


Abb. 2: Sich Achtung verschaffen

Angelernte Schamgefühle bezeichne ich als „Beschämungsgefühle“. Sie entstehen dadurch, dass die genuinen, ursprünglichen Schamgefühle missachtet und verletzt werden, z.B. indem sich jemand entblößen muss, oder er entblößt, vorgeführt, bloßgestellt, gedemütigt, entwürdigt wird, seine Privatsphäre missachtet, und er in seinem Sein und Sosein nicht wahrgenommen wird (Schneider 2013, S. 94). Beschämungsgefühle und die Abwehr, wieder beschämt zu werden, zeigen sich in zwei Formen:

- Als Rückzug in Form von „Einigeln“ und Peinlichkeit, äußerem Beziehungsabbruch und einer gleichzeitigen inneren Haltung, die sich mit den Worten „Ich bin nicht in Ordnung, ich bin nicht richtig, ich bin falsch!“ beschreiben lässt.
- Als unangemessenes Aufplustern und Beschämen anderer in Form von selbstgerechtem Verhalten (Erskine 1995, Marks 2007), oder in anderen Formen einer beschämenden, demütigenden, entwürdigenden Beziehungsgestaltung, die mit einer inneren Haltung von „Dich mach ich fertig (bevor Du mir was anhaben kannst)!“ einhergeht.

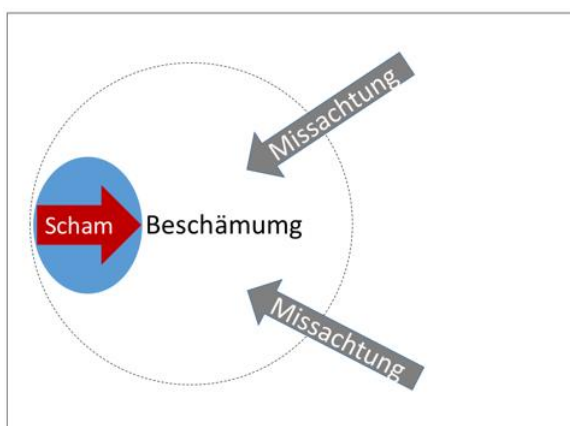


Abb. 3: Beschämung

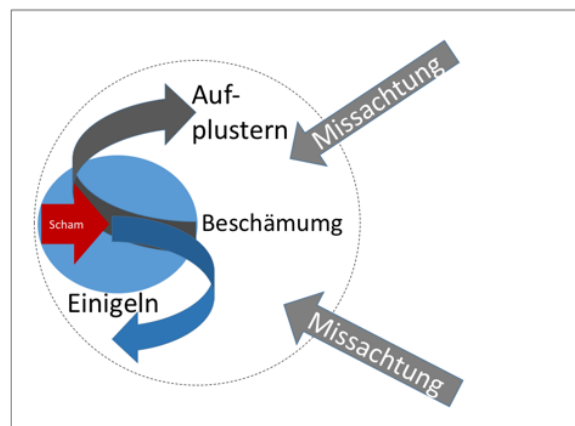


Abb. 4: Beschämungsreaktionen
Einigeln und Aufplustern



Achtung, Würde, Werte - Umgang mit Scham und Beschämung in Organisationen

Ein Beitrag von Dr. Johann Schneider | April 2017

Ist es Menschen nicht klar, dass ihr Schamgefühl ein Beschämungsgefühl - also ein angelerntes Schamgefühl - darstellt, finden sie keinen angemessenen Ausdruck, ihre natürliche Scham wahrzunehmen, zu benennen und zum Ausdruck zu bringen. Sie schämen sich ihrer Scham und fühlen sich sprachlos.

Als professioneller Begleiter von Menschen und Organisationen sehe ich es auch als eine meiner Aufgaben, Menschen ihre Fähigkeit und Fertigkeit zu vermitteln, ihre Beschämungsgefühle hinter sich zu lassen, ihre natürlichen Schamgefühle wieder zu entdecken und sich, anderen und der Welt mit Achtung zu begegnen. Ich stehe Menschen bei, mit Beschämungssituationen kompetent umzugehen, „Schlag“-fertigkeit zu entwickeln, sich zu achten, sich Achtung zu verschaffen und eine Achtungskultur aufzubauen.

(M)eine Vorgehensweise dies zu erreichen, besteht darin, zu vermitteln, wie eine Beschämungsdynamik funktioniert, und wie Selbst- und Fremdahtung aufgebaut werden können.

Die Vermittlung geschieht in folgenden Schritten:

1. *Scham enttabuisieren (Marks 2007, 2010). Einen neuen Bezugsrahmen zu Schamgefühlen schaffen.*
Über Schamgefühle sprechen, feststellen, dass es sie gibt, ihre körperlichen und gefühlsmäßigen Erscheinungsweisen kennenlernen, ihnen Worte geben, ihre Funktion herausarbeiten. Ursprüngliche Schamgefühle von angelernten Schamgefühlen (Beschämungsgefühlen) unterscheiden.
2. *Scham und Beschämung in der eigenen Geschichte würdigen (Zeitintegrationsmodell nach Schneider 2016).*
Erkennen, zulassen und würdigen, wo und wie man in der eigenen Geschichte beschämt wurde und beschämt hat.
3. *Selbst- und Fremdahtung aufbauen.*
 - a) Selbstachtung aufbauen. Sich bewusst sein, dass man sich letztendlich selbst seine Achtung gibt.
 - b) Fremdahtung aufbauen. Die Welt, wie sie ist, annehmen und ihr mit Achtung begegnen. Dabei ist es wesentlich, ein Körpergefühl, einen Körperausdruck, Bilder, Sprache und Umgangsformen zu entwickeln, die mit dieser Haltung einhergehen.
4. *Die Realität anerkennen, analysieren, Distanz gewinnen, Beobachtungen und Gedanken, Einschätzungen und Handlungsalternativen mit anderen erörtern, teilen. (Handlungskaskade: Schneider 2016)*
Beschämungssituationen erkennen, analysieren und sich mit Personen des Vertrauens austauschen.
5. *In Beschämungssituationen die Selbstachtung aufrechterhalten, mit Beschämungsverhalten kompetent umgehen.*
Dabei hilft die sich zuvor schon bewusst gemachte, durchdachte Grundhaltung der gegenseitigen Achtung: „Ich bin ein achtungswürdiger Mensch, auch wenn Du mich in dieser



Achtung, Würde, Werte - Umgang mit Scham und Beschämung in Organisationen

Ein Beitrag von Dr. Johann Schneider | April 2017

Weise angegriffen hast und Dein Verhalten, das ich jetzt konfrontiere, nicht in Ordnung ist!“
„Ich gebe Dir die Chance, Dich mir gegenüber angemessen zu verhalten! Nur weil Du mich beschämt hast, werde ich Dich nicht beschämen!“

Beispiele:

Jemand arbeitet Gleitzeit und geht um 16:00 Uhr: Kollege: „Schaffst Du nur noch halbtags?“
Kollege: „Ja, mit Vergnügen 2 x pro Tag: von morgens 7.30 Uhr bis 11.30 und von 12.00 bis 16.00 Uhr!“ oder: „Was Du heute Morgen gemacht hast, als ich schon arbeitete, kann ich jetzt machen, heute Abend, wenn Du arbeitest. Schön, wie wir uns ergänzen können!“

Ein Vater will in Elternzeit. Chef: „Das hätten wir früher nicht gemacht. Wir waren noch richtige Männer!“ Mitarbeiter: „Es tut mir leid, dass Sie früher diese Möglichkeit noch nicht hatten. Ich bin sehr froh darüber. So habe ich mehr von meiner Familie!“

Das macht „Schlag“-fertigkeit und Souveränität aus: Man schlägt nicht zurück, zahlt nicht mit den gleichen Mitteln zurück, verfällt nicht in die angebotene Beschämungsdynamik, sondern tritt mit Achtung für sich und den anderen, humorvoll und aufrecht in Beziehung. Man schafft auf diese Art und Weise die Möglichkeit, die Beziehung selbstbewusst, selbstsicher und selbstbestimmt zu gestalten und mit Selbstachtung aus dieser Situation herauszutreten.

Es gibt auch Situationen, in denen Humor nicht angesagt ist, sondern andere kreative, in die Situation passende Reaktionen hilfreich sind:

Jemand verhält sich Ihnen gegenüber abwertend. Sie: „Ich fühle mich beschämt (andere Möglichkeiten: gedemütigt, entwürdigt, missachtet, abgewertet, nicht beachtet, nicht geachtet), wenn Sie sich so verhalten!“

Jemand verhält sich Ihnen gegenüber abwertend destruktiv, und Sie haben eine Idee, wie es anders gehen könnte. Sie: „Lassen Sie uns einen anderen Weg finden, miteinander umzugehen. Wie wäre es, wenn Sie ..., das würde unserer Zusammenarbeit sicher gut tun!“

Jemand wird Ihnen gegenüber wiederholt laut. Sie: „Ich unterbreche jetzt das Gespräch, komme in 10 Minuten wieder und wir sprechen ruhig, in normaler Lautstärke und in einer konstruktiven Form miteinander!“ Sie warten keine Antwort ab, gehen weg und kommen in 10 Minuten wieder.

Jemand drückt sich Ihnen gegenüber herablassend aus, als er merkt, dass Sie eine Pause machen wollen. Sie: „Haben Sie schon einmal ein Auto gesehen, das ohne Energie fährt? Auch ich muss Energie tanken, um einen guten Job zu machen!“

Natürliche Scham empfinden wir auch in einfühlsamer (empathischer) Form, wenn wir miterleben, wie andere beschämt werden. Diese Scham hilft uns auch, andere zu schützen und zu stärken.

Schlagfertigkeit heißt: Ich schlage nicht zurück, sondern ich nehme dem Schlag den Wind aus den Segeln und kreuze zur Achtung!



Achtung, Würde, Werte - Umgang mit Scham und Beschämung in Organisationen

Ein Beitrag von Dr. Johann Schneider | April 2017

Souveränität heißt: Ich begreife meine Gefühle (egal welche) als Energie, die ich in eine konstruktive Richtung lenken kann. „Natürliche Scham gibt mir die Energie, mir und auch anderen Achtung zu verschaffen!“

„Scham ist die Hüterin der menschlichen Würde.“ Léon Wurmser (in Marks 2010)

Literatur

Eibel-Eibelsfeldt. (1993). Liebe und Hass: Zur Naturgeschichte elementarer Verhaltensweisen. Serie Piper.

English, F. (1980). Transaktionsanalyse - Gefühle und Ersatzgefühle in Beziehungen. Hamburg.

Erskine, R. G. (1995). Scham und Selbstgerechtigkeit: Transaktionsanalytische Sichtweisen und Interventionen. Zeitschrift für Transaktionsanalyse, S. 29-60.

Juul, J. (2009). Das kompetente Kind: auf dem Weg zu einer neuen Wertgrundlage für die ganze Familie. Reinbek: Rowohlt.

Marks, S. (2007). Scham, die tabuisierte Emotion. München: Patmos.

Marks, S. (2010). Die Würde des Menschen oder: Der blinde Fleck in unserer Gesellschaft. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.

Schneider, J. (2002). Auf dem Weg zum Ziel. Paderborn: Junfermann.

Schneider, J. (2013). Burnout vorbeugen und heilen. Paderborn: Junfermann.

Schneider, J. (2016). Schöpferisch Denken und handeln. Pragmatische Modelle für eine professionelle Begleitung von Menschen. Berlin: Pro BUSINESS GmbH.

Über den Autor:



Dr. Johann Schneider

Lehrender Transaktionsanalytiker, Berater, Coach, Facharzt für Psychotherapeutische Medizin, IEP-Berater. Seit 1989 als Berater, Coach und Supervisor tätig. Seine Beratungsschwerpunkte sind Persönlichkeitsentwicklung, Lebensgestaltung und Führungskompetenz. Buchautor. Bei PROFESSIO ist er Experte für berufliche und persönliche Perspektiven.

E-Mail: j.schneider@professio.de