



20.08.2009 10:47

### "Am liebsten unter den Teppich verschwinden"

Über Peinlichkeiten im Job wird zwar nicht gern gesprochen, sie betreffen aber jeden, der schon einmal Fehler gemacht hat - Über Emotionen am Arbeitsplatz, peinliche Chefs und konstruktive Schamgefühle - Foto

**derStandard.at:** Sind Emotionen am Arbeitsplatz noch immer ein Tabu?

**Kernstock-Redl:** Ein Gefühl, über das man viel spricht, ist Stress, das ist kein Tabu. In manchen Betrieben gibt es sogar das Gefühl, dass es Pflicht ist Stress zu haben. Man trägt den Stress vor sich her um zu zeigen wie ausgelastet man ist. Über Ärger und Zorn wird auch viel geredet. Emotionen wie Scham oder Peinlichkeiten sind aber ein großes Tabu. Das merkt man daran, dass man einer Führungskraft kaum die Frage stellen kann, wie sie sich fühlt. Gefühle auszusprechen, darauf reagieren viele Menschen sehr zurückhaltend, weil sie das mit Gefühlsduselei oder Schwäche assoziieren. Kaum jemand dürfte zugeben, dass er trotzig ist oder ihm etwas peinlich war.

**derStandard.at:** Gibt es dennoch einen Trend das Tabu aufzulösen?

**Kernstock-Redl:** Dem Phänomen wird in der Forschung zunehmend mehr Aufmerksamkeit gewidmet. In der Werbepsychologie werden Emotionen schon lange eingesetzt um Entscheidungen zu beeinflussen. Das andere ist, dass auch Mitarbeiter und Führungskräfte Emotionen haben und das zu erforschen ist ein relativ neuer Trend. Zirka 1997 hat man aber überhaupt erst begonnen das in der Arbeitspsychologie zu erforschen.

**derStandard.at:** Gibt es kulturelle Unterschiede wie man mit Emotionen in der Arbeitswelt umgeht?

**Kernstock-Redl:** Es gibt verschiedene Kulturstudien dazu. Japaner ärgern sich eher über fremde Menschen als solche, die ihnen nahe stehen. Bei Europäern ist das eher umgekehrt - da ärgert der Arbeitskollege viel leichter als der Kunde. Es gibt spannende Unterschiede was welche Emotion auslöst.

Die kulturelle Unterschiede bei Emotionen und Emotionsmanagement sind enorm. Das fängt bei der Sprache an - in Finnland gibt es (lt. Ashkanasy\*) keine Begriffe für extrem positive Emotionen - und endet bei der grundlegenden Wertorientierung: Japan gilt als eine stark schamorientierte Kultur - Scham als eine Triebfeder prosozialen Handelns - europäische Gemeinschaften sind eher schuldorientiert, hierzulande sind meist Schuld- und Opfergefühle unangenehmer als Scham. Die Forschungen der Arbeits- und Organisationspsychologie zeigen laut Ashkanasy: Interkulturelle Schwierigkeiten entstehen meistens aus Missverständnissen und

Fehldeutungen des Gefühlsausdrucks. Auch deshalb ist eine gewisse Distanzierungsfähigkeit von den eigenen Vorannahmen und Information über kulturelle Unterschiede außerordentlich wichtig und wird daher auch in Seminaren zur interkulturellen Kompetenz gelernt.

**derStandard.at:** Gibt es auch Unterschiede innerhalb von Firmen wie mit Gefühlen umgegangen wird?

**Kernstock-Redl:** Ja, es gibt hier auch schichtspezifische Unterschiede innerhalb von Firmen. Ich kenne eine Firma, da war es in der einen Abteilung verpönt sich überfordert zu zeigen. Überforderung war Schwäche. Und in der Nachbarabteilung war es umgekehrt, da musste jeder den Stress vor sich her tragen, damit ja niemand auf die Idee kommt, ihm zusätzlich Arbeit aufzutragen. Wer da gesagt hat er kommt zurecht, ist eher verächtlich behandelt worden, weil er vermeintlich zuwenig gearbeitet hat. Da gibt es sehr spannende Normen in Gruppen, Teams, Betrieben und Kulturen.

**derStandard.at:** Was sind denn die körperlichen und psychischen Mechanismen des Gefühls Peinlichkeit?

**Kernstock-Redl:** Prinzipiell kann über Gefühle sehr schwer aus wissenschaftlicher Sicht sprechen. Für manche sind Scham und Peinlichkeit zwei verschiedene Dinge. Es ist sehr individuell, was Menschen darunter verstehen. An sich hat aber jedes Gefühl körperliche Anzeichen: Bei Scham ist es typisch, dass einem heiß wird, es ist aber nicht mit Aktivität verbunden wie beim Zorn, sondern man möchte am liebsten unter den Teppich verschwinden.

Scham verändert extrem die eigene Wahrnehmung. Schäme ich mich, sehe ich mich typischerweise sehr kritisch durch die Augen anderer. Lacht jemand in der Situation, glaube ich das sei auf mich bezogen. Ich interpretiere jeden Blick abwertend. Die veränderte Wahrnehmung erhält die Scham aber aufrecht, es wird ein Teufelskreis. Für die Betroffenen ist es wichtig zu wissen, dass sie dann ihrer Wahrnehmung nicht trauen können.

**derStandard.at:** Was macht Schamgefühl im Berufsalltag so unangenehm?

**Kernstock-Redl:** Scham ist eine sehr komplexe Sache, weil sie einerseits den Abstand zwischen den Mitgliedern einer Gruppe fördert. Andererseits fördert es den Zusammenhalt, wenn man Dinge tut um Scham zu vermeiden. Unsicher macht die Unkontrollierbarkeit peinlicher Situationen, ich kann sie ja nicht steuern, sondern sie tauchen auf. Meist wird ein Fehler öffentlich gemacht, eigene Werte werden bedroht: wenn ich einen Fehler in einer Präsentation mache, glauben die anderen ich bin dumm. Und das will ich nicht. Unangenehm ist auch die zu große Nähe zu jemand anderen: ich zeige jemanden etwas von mir, das nicht für ihn bestimmt ist. Das sind die drei Kriterien der Scham.

**derStandard.at:** Das Sprichwort "Ist der Ruf erst ruiniert, lebt es sich ganz ungeniert" - ist da etwas Wahres dran, auch im Berufsleben?

**Kernstock-Redl:** Da ist schon etwas Wahres dran. An peinliche Situationen kann man sich erstaunlich einfach gewöhnen. Wenn man das erste Mal etwas tut, ist

vieles peinlich, später dann nicht mehr. Das zweite ist, man kann einfach die eigene Bewertung der Situation ändern: einen Rechtschreibfehler kann ich als fehlendes Wissen bewerten oder als Zeichen von Stress - das ist ein großer Unterschied.

**derStandard.at:** Wie geht man am besten mit Schamgefühlen um?

**Kernstock-Redl:** Das effektive Management von Peinlichkeit impliziert hohe Praxisorientierung. Man kann und soll sich ganz konkrete Verhaltensweisen oder Sätze überlegen, wie man damit umgeht. Damit kann man sich exzellent auf eigene peinliche Situationen vorbereiten oder andere Menschen dabei unterstützen, dieses sehr unangenehme Gefühl zu reduzieren. Wichtig ist es, niemals den Satz zu sagen: "Das braucht Ihnen jetzt aber nicht peinlich zu sein.", denn der macht garantiert alles nur noch schlimmer.

Grundsätzlich gibt es mehrere Strategien, die alle bei den einzelnen Bedingungen ansetzen, die es braucht, damit Peinlichkeit überhaupt entstehen kann. Wichtig ist es im Gefühlsmanagement generell, nicht sofort den archaischen Impulsen zu folgen, die Gefühle auslösen, sondern - um mit dem bekannten Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick zu sprechen - Lösungen zweiter Ordnung zu suchen.

**derStandard.at:** Ist Humor eine gute Strategie um mit Scham umzugehen?

**Kernstock-Redl:** Es gibt zwei Möglichkeiten damit umzugehen: Ärger oder Humor. Ärger heißt: nicht mein Fehler ist peinlich, sondern dass du darüber lachst ist falsch. Humor bedeutet ein Stück weit den Spieß umzudrehen, weil ich dann das, was ich von mir herzeige, nicht mehr als schlecht bewerte, sondern als lustig.

**derStandard.at:** Sollte der Umgang mit Peinlichkeiten zur Firmenkultur gehören?

**Kernstock-Redl:** Wenn ein Chef etwas Peinliches zugibt, dann ist das ein starkes Modell wie überhaupt mit Scham umgegangen wird in einem ganzen Betrieb. Scham wird dann zu einem ernstem Problem in einem Betrieb, wenn der Umgang mit Fehlern so ist, dass sich die Leute wirklich sehr lange dafür schämen müssen. Dann wirkt sich Scham auch auf das Qualitätsmanagement aus und kann Ergebnisse beeinflussen.

**derStandard.at:** Kann Schamgefühl auch konstruktiv sein?

**Kernstock-Redl:** Alle Emotionen sind im niedrigen oder mittleren Niveau hilfreich. Scham ist eine hochkomplexe, geniale und wertvolle Einrichtung unserer Natur, denn sie fördert einerseits die Befolgung von Spielregeln und somit den sozialen Zusammenhalt einer Gemeinschaft und beschützt andererseits die Grenzen zwischen einzelnen Mitgliedern. Wenn Menschen sich schämen, zeigt das ihre hohen inneren Wertmaßstäbe auf.

Die Vermeidung von Scham kann man selbst als starken Motivator zur Fehlervermeidung nutzen. Scham wirkt sehr motivierend. Wenn mir gestern etwas peinlich war, werde ich morgen sehr stark daran arbeiten, dass dieser Fehler nicht noch einmal vorkommt. Die Angst vor Scham kann man auch gezielt einsetzen in der Selbstmotivation: Damit mir die Präsentation übermorgen nicht peinlich ist, arbeite

ich heute daran, obwohl ich gar keine Lust dazu habe. Doch niemals darf man Kollegen damit motivieren wollen, denn es ist unvorhersehbar, ob das den anderen nicht ein Stadium der unkontrollierbar großen Scham bringt. Dann nämlich lähmt diese Emotion, macht absolut arbeitsunfähig und fördert das Vertuschen von Fehlern. (Marietta Türk, derStandard.at, 20.08.2009)

## Postings anzeigen [9]

---

### Strategien im Umgang mit Scham von Helga Kernstock-Redl

- Selbstbestimmung gegen die Unkontrollierbarkeit, z.B. durch Vorhersagen von Peinlichkeit als normale Reaktion von normalen, qualitätsbewussten Menschen, durch gezielte Ablenkung, durch Wiederholung des Fehlers.
- Weniger Nähe z.B. durch das gezielte Weglenken der (eigenen) Aufmerksamkeit vom unfreiwillig veröffentlichten Bereich.
- Neue Bewertung eines "Fehlers" als Zeichen von hohen Werten, Stress, Authentizität etc. "Ach, Herr B, stellen Sie sich vor, kürzlich habe ich einen ziemlich ärgerlichen Fehler gemacht. Ich habe vergessen, meine Hose zu schließen. Ich glaube, Ihnen ist das jetzt auch einmal passiert. Willkommen im Club der Hochgestressten!"
- Ermutigen, Scham offen zuzugeben und damit Forderungen/Lösungsvorschläge zu verknüpfen: "Das ist mir jetzt peinlich, ich möchte es nochmals überarbeiten" „Sie haben meinen Namen falsch geschrieben. So wie ich Ihren hohen Qualitätsanspruch kenne, wäre Ihnen das vermutlich ziemlich unangenehm in der Präsentation. Wollen Sie's noch rasch korrigieren?"
- Sich daran gewöhnen: Ist Ihnen Ihr Foto oder die letzte Präsentation peinlich? Nehmen Sie's als Bildschirmschoner und schreiben Sie den Satz dazu: "Darüber werde ich in der Pension lachen!"
- Selbstaufmerksamkeit bekämpfen, indem man andere Personen beobachtet oder gezielt nach ihrer Meinung zum „Fehler“ fragt: "Ich hatte den halben Tag den Knopf offen. Was denken Sie jetzt über mich?"
- Den Spieß umdrehen und sich energisch wehren: "... und überhaupt bin ich mir nicht sicher, was ich jetzt über Sie denken soll, weil Sie's mir nicht gesagt haben!" Man kann einen Lösungsvorschlag ergänzen: "Das nächste Mal würde ich mir wünschen, dass Sie's mir sofort sagen."
- Humor und mitlachen: "Das wär' was gewesen für die versteckte Kamera. Da hätte ich alle Preise abgeräumt."

[Diesen Inhalt in der Vollversion anzeigen](#)

---

derStandard.at | International | Inland | Wirtschaft | Web | Sport | Panorama | Etat |  
Kultur | Wissenschaft | Gesundheit | Bildung | *die*Standard.at | Meinung

---

© derStandard.at  
2009