

Scham - ein allgegenwärtiges Gefühl in Organisationen



Whitepaper:

Über den Zusammenhang von Scham, Psychologischer Sicherheit und Empathie
und deren Bedeutung in Organisationen

Matthias Reinhardt, 28.07.2025

Scham, Psychologische Sicherheit und Empathie: Eine unsichtbare Dynamik in Organisationen

Einleitung

In vielen Organisationen bleibt Scham eine der am stärksten wirkenden, aber am wenigsten adressierten Emotionen. Sie wirkt oft im Verborgenen, beeinflusst jedoch maßgeblich, wie Menschen denken, handeln und zusammenarbeiten.

Besonders problematisch: die Angst vor der Meinung anderer – auch bekannt als FOPO (Fear of Other People's Opinion). Laut Harvard Business Review führt FOPO dazu, dass Mitarbeitende sich selbst und ihre Stärken anpassen oder zurückhalten – aus Angst, abzulehnen, kritisiert oder lächerlich gemacht zu werden.

In einer Zeit, in der psychologische Sicherheit (Amy Edmondson) und Empathie als Schlüssel zu gesunden und leistungsfähigen Unternehmenskulturen gelten, ist ein reflektierter Umgang mit Scham keine Option mehr – sondern eine Notwendigkeit.

1. Scham: Die stille Kraft in Organisationen

Scham ist das Gefühl, „nicht gut genug zu sein“. Sie greift den Selbstwert an, erzeugt das Empfinden, nicht dazuzugehören, nicht gesehen oder respektiert zu werden. Laut der US-amerikanischen Forscherin **Dr. Brené Brown**, Expertin für Scham, Verletzlichkeit und Führung, ist Scham allgegenwärtig: *„Wir alle fühlen Scham. Wir alle fürchten Scham. Und je weniger wir über Scham sprechen, desto mehr kontrolliert sie unser Leben.“* („Dare to Lead“, 2018).

In Organisationen kann Scham als unsichtbarer Kontrollmechanismus wirken. Symptome einer schambasierten Unternehmenskultur zeigen sich u.a. durch:

- Perfektionismus und ständige Angst, Fehler zu machen
- Gerüchte, Beschämung, soziale Ausgrenzung
- Leistungsbezogenen Selbstwert und internen Wettbewerb
- Mikromanagement, Schuldzuweisungen und fehlende Feedback-Kultur

Der Vergleich mit Termiten im Haus ist eindrücklich: Man sieht sie selten, aber sie haben längst Strukturen zersetzt. So auch Scham – sie untergräbt psychologische Sicherheit, lähmt Innovation und zerstört Vertrauen.

2. Psychologische Sicherheit als Gegenmittel zur Scham

Der Begriff **Psychologische Sicherheit** wurde von **Amy Edmondson** (Harvard Business School) geprägt und beschreibt ein Arbeitsumfeld, in dem sich Menschen sicher fühlen, Risiken einzugehen, Fragen zu stellen, Fehler einzugestehen oder abweichende Meinungen zu äußern – ohne Angst vor Zurückweisung oder Bestrafung.

Doch wo Scham herrscht, fehlt genau dieses Sicherheitsgefühl. Mitarbeitende vermeiden es, sich verletzlich zu zeigen. Sie verbergen Unsicherheiten, melden

keine Fehler und geben kein ehrliches Feedback. Brené Brown bringt es auf den Punkt: „*Where shame exists, empathy is almost always absent.*“

3. Die Rolle von Empathie im Umgang mit Scham

Empathie ist der natürliche Gegenspieler der Scham. Während Scham isoliert, verbindet Empathie. Wenn Menschen in einem Moment der Beschämung empathisch begleitet werden, kann dies heilend wirken und Resilienz fördern. Brown beschreibt Empathie als Fähigkeit, „*mit anderen in ihrer Verletzlichkeit zu bleiben, ohne zu urteilen.*“

Empathie verlangt jedoch Mut, Präsenz und emotionale Intelligenz – Fähigkeiten, die besonders Führungskräfte kultivieren müssen, wenn sie mit Scham in ihren Teams konfrontiert sind.

4. Schamresilienz: Der gesunde Umgang mit Scham

Schamresilienz beschreibt die Fähigkeit, Scham zu erleben, ohne den eigenen Selbstwert oder die eigenen Werte zu verlieren – und gestärkt daraus hervorzugehen. Laut Brené Brown sind die zentralen Schritte zur Entwicklung von Schamresilienz:

1. **Scham erkennen und benennen:** „Ich fühle mich gerade beschämt.“
 2. **Kontext verstehen:** „Was löst dieses Gefühl in mir aus?“
 3. **Empathische Verbindung suchen:** „Mit wem kann ich über diese Erfahrung sprechen?“
 4. **Eigene Werte verteidigen:** „Wer bin ich unabhängig von diesem Moment?“
-

5. Was Führungskräfte tun können

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, Räume zu schaffen, in denen offen über schwierige Emotionen wie Scham gesprochen werden kann – und gleichzeitig mit Klarheit und Respekt zu führen. Beispiele:

- **Kritikgespräche oder Kündigungen:** Brown rät: „*Sei klar, respektvoll, freundlich, großzügig.*“ – z. B. wenn Mitarbeitende sich rechtfertigen oder aus Unsicherheit verletzend reagieren.
- **Fehlerkultur leben:** Fehler offen ansprechen – auch die eigenen – statt zu beschämen.
- **Empathisches Zuhören üben:** Aktives Zuhören ohne Bewertung signalisiert Sicherheit.
- **Mitarbeitende bestärken, sichtbar und authentisch zu sein** auch mit deren Haltung (Gegenwirkung gegen FOPO)

- **„Way out with dignity“ bieten:** Auch in Konflikten oder Leistungsabfragen darauf achten, dass Menschen ihr Gesicht wahren können.

Ein besonders gefährlicher Führungsirrtum: Kontrolle durch Angst. Studien (u. a. Kahn, 1990; Edmondson, 1999) zeigen, dass angstgesteuerte Führung zwar kurzfristig Leistung steigern kann, langfristig aber Vertrauen zerstört und Kreativität hemmt.

6. Hindernisse für einen gesunden Umgang mit Scham

Viele Organisationen sind strukturell nicht auf den gesunden Umgang mit Scham vorbereitet. Gründe:

- **Tabuisierung:** Über Scham zu sprechen, gilt als Schwäche.
 - **Machtausübung durch Scham:** Führungspersonen nutzen Beschämung bewusst oder unbewusst als Disziplinierungsinstrument.
 - **Leistungsorientierte Kultur:** Selbstwert wird an Output gekoppelt – wer schwächelt, schämt sich.
 - **Fehlende Vorbilder:** Wenige Führungskräfte leben vor, wie ein authentischer Umgang mit Scham aussehen kann.
-

7. Eine Kultur schaffen, in der über Scham gesprochen werden darf

Kulturwandel beginnt mit Mut. Organisationen, die Scham nicht mehr als Werkzeug, sondern als ernstzunehmende Emotion begreifen, können langfristig gesünder und erfolgreicher sein. Bausteine einer schamresilienten Unternehmenskultur:

- **Psychologische Sicherheit fördern:** Durch regelmäßige Check-ins, Feedbackformate, Fehlertoleranz
 - **Empathie trainieren:** Führungskräfte-Coachings, Peer-Reflexion, Achtsamkeit
 - **Narrative ändern:** Vom Defizit- zum Lern- und Entwicklungskontext
 - **Verbindung ermöglichen:** Rituale, Austauschformate, Storytelling
 - **Wertebasiertes Handeln:** Werteklarheit und -kongruenz (Walk the Talk)
-

Fazit

Scham ist eine unvermeidliche menschliche Emotion – auch in Organisationen. Doch sie muss nicht zerstörerisch wirken. Mit psychologischer Sicherheit, empathischer Führung und dem Aufbau von Schamresilienz kann sie sogar zu einer Quelle persönlicher und kollektiver Entwicklung werden. Brené Brown erinnert uns daran: *„Mutige Führung beginnt mit dem Mut, über das zu sprechen, worüber wir uns am meisten schämen.“* Wenn Organisationen lernen, Scham zu

benennen, zu verstehen und ihr empathisch zu begegnen, entsteht nicht nur Raum für echte Menschlichkeit – sondern auch für echte Innovation, Vertrauen und Wirksamkeit.

Literaturhinweise:

- Brown, B. (2018). *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*. Random House.
- Edmondson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*. Administrative Science Quarterly.
- Gervais, M. (2019/2024). *How to Stop Worrying About What Other People Think of You / Stop Basing Your Self-Worth... – Harvard Business Review*
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*. Academy of Management Journal.