

BestMasters

RESEARCH

Ishwara Hadinoto

Nonverbale Dialogik

Ein psychosozialer Beratungs- und
Entwicklungsansatz nach Ishwara
Hadinoto



Springer Gabler

BestMasters

Mit „**BestMasters**“ zeichnet Springer die besten Masterarbeiten aus, die an renommierten Hochschulen in Deutschland, Österreich und der Schweiz entstanden sind. Die mit Höchstnote ausgezeichneten Arbeiten wurden durch Gutachter zur Veröffentlichung empfohlen und behandeln aktuelle Themen aus unterschiedlichen Fachgebieten der Naturwissenschaften, Psychologie, Technik und Wirtschaftswissenschaften. Die Reihe wendet sich an Praktiker und Wissenschaftler gleichermaßen und soll insbesondere auch Nachwuchswissenschaftlern Orientierung geben.

Springer awards “**BestMasters**” to the best master’s theses which have been completed at renowned Universities in Germany, Austria, and Switzerland. The studies received highest marks and were recommended for publication by supervisors. They address current issues from various fields of research in natural sciences, psychology, technology, and economics. The series addresses practitioners as well as scientists and, in particular, offers guidance for early stage researchers.

Ishwara Hadinoto

Nonverbale Dialogik

Ein psychosozialer Beratungs- und
Entwicklungsansatz nach Ishwara
Hadinoto

 Springer Gabler

Ishwara Hadinoto
Wien, Österreich

ISSN 2625-3577

ISSN 2625-3615 (electronic)

BestMasters

ISBN 978-3-658-44615-4

ISBN 978-3-658-44616-1 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-44616-1>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Karina Kowatsch

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Danksagung

Ich möchte meine Dankbarkeit und Anerkennung gegenüber all denjenigen ausdrücken, die mich während meiner Studie unterstützt haben. Ein besonderer Dank geht an Frau Generaldirektorin des Wiener Gesundheitsverbands, Mag.a Evelyn Kölldorfer-Leitgeb, für die Gelegenheit, dieses Forschungsprojekt durchführen zu können.

Mein Dank gilt auch der Pflegedirektorin der Klinik Favoriten, Silvia Riepl, akad. HCM, und Frau Pflegedirektorin Sabine Wolf, MBA, vom Universitätsklinikum AKH Wien, während der Studienphase.

Für die Unterstützung in der Vergangenheit danke ich herzlich Frau Oberin Margit Ernst, der ehemaligen Leiterin der Stabsstelle Organisationsentwicklung (Wiener Krankenanstaltenverbund KAV). Ein weiterer Dank geht an Frau Gabriele Rudorfer, akad. PD, die ehemalige Stv. Pflegedirektorin des Landesklinikums Mistelbach, für ihre Unterstützung während meiner früheren Forschungsphasen.

Mein herzlicher Dank gilt Ihnen allen. Ihre Beiträge, Ihre Zeit und Ihr Engagement haben diese Arbeit ermöglicht und bereichert.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Theoretische Grundlagen	3
2.1	Ärgersituationen und Selbstwert	3
2.1.1	Stress durch Bedrohung des Selbstwerts	3
2.1.2	Ärgersituationen – Studienteilnehmer A-G	10
2.2	Berufliche Identität	18
2.2.1	Individuum und Beruf: Rahmen zur Analyse des Identifikationsprozesses im beruflichen Kontext	18
2.2.2	Bildung der Arbeitsidentität durch Identifikation und Desidentifikation	25
2.2.3	Arbeitsidentität – Ärgersituationen A-G	29
2.3	Nonverbale Kommunikation und Implikationen	33
2.3.1	Nonverbale Kommunikation und ihre Bedeutung	33
2.3.2	Die doppelte Bindung und ihre Wirkkraft	35
2.3.3	Doppelbindungen – Ärgersituationen A-G	40
2.4	Konfliktmanagement bei Doppelbindungen	44
2.4.1	Ein psychoanalytischer Blick	44
2.4.2	Der humanistische Ansatz und der Umgang mit Konflikten	47
3	Nonverbale Dialogik	61
3.1	Eine innovative Technik von Ishwara Hadinoto zur Bewältigung von Kommunikationskonflikten	61
3.2	Konfliktlösungsansatz in der Nonverbalen Dialogik	62
3.2.1	Theorie	62
3.2.2	Methode	65

3.3	Die Anleitung in der Nonverbalen Dialogik	66
3.4	Die Intervention in der Nonverbalen Dialogik	69
3.5	Neue Handlungsoptionen – Ärgersituationen A-G	72
4	Empirischer Teil	77
4.1	Forschungsperspektive	77
4.2	Methodische Vorgehensweise	78
4.2.1	Forschungsdesign	79
4.2.2	Kategorisierungsschemata	81
4.3	Zugang zum Feld	81
4.4	Fixierung der Daten und Transkription	82
5	Analyse	85
5.1	Ärgersituation A	87
5.1.1	Forschungsfrage 1	87
5.1.2	Forschungsfrage 2	100
5.1.3	Zusammenfassung	108
5.2	Ärgersituation B	112
5.2.1	Forschungsfrage 1	112
5.2.2	Forschungsfrage 2	115
5.2.3	Zusammenfassung	132
5.3	Ärgersituation C	136
5.3.1	Forschungsfrage 1	136
5.3.2	Forschungsfrage 2	145
5.3.3	Zusammenfassung	159
5.4	Ärgersituation D	163
5.4.1	Forschungsfrage 1	163
5.4.2	Forschungsfrage 2	175
5.4.3	Zusammenfassung	183
5.5	Ärgersituation E	187
5.5.1	Forschungsfrage 1	187
5.5.2	Forschungsfrage 2	199
5.5.3	Zusammenfassung	211
5.6	Ärgersituation F	216
5.6.1	Forschungsfrage 1	216
5.6.2	Forschungsfrage 2	220
5.6.3	Zusammenfassung	231
5.7	Ärgersituation G	235

5.7.1 Forschungsfrage 1	235
5.7.2 Forschungsfrage 2	238
5.7.3 Zusammenfassung	248
6 Untersuchungsergebnisse	253
7 Fazit	257
Literaturverzeichnis	259

Abkürzungsverzeichnis

GFK	Gewaltfreien Kommunikation.
MBSR	Mindfulness-Based Stress Reduction.
SFBT	Solution-Focused Brief Therapy.
SOC	Sense of Coherence.
SOS	Stress-as-Offense-to-Self-Theorie.
TPB	Theorie des geplanten Verhaltens.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1	Ärgersituation – Studienteilnehmer A	11
Abbildung 2.2	Ärgersituation – Studienteilnehmer B	12
Abbildung 2.3	Ärgersituation – Studienteilnehmer C	13
Abbildung 2.4	Ärgersituation – Studienteilnehmer D	14
Abbildung 2.5	Ärgersituation – Studienteilnehmer E	15
Abbildung 2.6	Ärgersituation – Studienteilnehmer F	16
Abbildung 2.7	Ärgersituation – Studienteilnehmer G	17
Abbildung 2.8	Interaktionsmodell der Arbeitsidentität	19
Abbildung 2.9	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer A	29
Abbildung 2.10	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer B	30
Abbildung 2.11	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer C	30
Abbildung 2.12	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer D	31
Abbildung 2.13	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer E	31
Abbildung 2.14	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer F	32
Abbildung 2.15	Image, Regeln, Werte, Bedürfnisse – Studienteilnehmer G	32
Abbildung 2.16	Konflikte – Studienteilnehmer A	40
Abbildung 2.17	Konflikte – Studienteilnehmer B	41
Abbildung 2.18	Konflikte – Studienteilnehmer C	41
Abbildung 2.19	Konflikte – Studienteilnehmer D	42

Abbildung 2.20	Konflikte – Studienteilnehmer E	42
Abbildung 2.21	Konflikte – Studienteilnehmer F	43
Abbildung 2.22	Konflikte – Studienteilnehmer G	43
Abbildung 3.1	Anleitung in der Nonverbalen Dialogik	67
Abbildung 3.2	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer A	72
Abbildung 3.3	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer B	73
Abbildung 3.4	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer C	73
Abbildung 3.5	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer D	74
Abbildung 3.6	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer E	74
Abbildung 3.7	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer F	75
Abbildung 3.8	Neue Handlungsoption – Studienteilnehmer G	75
Abbildung 5.1	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer A	88
Abbildung 5.2	Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer A	97
Abbildung 5.3	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer A	100
Abbildung 5.4	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer A	107
Abbildung 5.5	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer A	108
Abbildung 5.6	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer B	112
Abbildung 5.7	Abbildung 32: Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer B	114
Abbildung 5.8	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer B	115
Abbildung 5.9	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer B	131
Abbildung 5.10	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer B	133
Abbildung 5.11	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer C	136
Abbildung 5.12	Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer C	142
Abbildung 5.13	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer C	145
Abbildung 5.14	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer C	156
Abbildung 5.15	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer C	159
Abbildung 5.16	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer D	163
Abbildung 5.17	Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer D	172
Abbildung 5.18	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer D	176
Abbildung 5.19	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer D	182

Abbildung 5.20	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer D	183
Abbildung 5.21	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer E	188
Abbildung 5.22	Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer E	196
Abbildung 5.23	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer E	199
Abbildung 5.24	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer E	210
Abbildung 5.25	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer E	212
Abbildung 5.26	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer F	216
Abbildung 5.27	Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer F	219
Abbildung 5.28	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer F	221
Abbildung 5.29	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer F	229
Abbildung 5.30	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer F	231
Abbildung 5.31	Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer G	235
Abbildung 5.32	Konfliktlösung grafisch – Studienteilnehmer G	237
Abbildung 5.33	Interview und Schlüsselideen – Studienteilnehmer G	238
Abbildung 5.34	Schlüsselideen im Konfliktlösungsprozess – Studienteilnehmer G	247
Abbildung 5.35	Forschungsergebnisse – Studienteilnehmer G	249



Einleitung

1

In den komplexen Geflechten des beruflichen Alltags, insbesondere in sensitiven Umgebungen wie Spitälern und Geriatrien, erhebt sich das Problem der Konfliktlösung als zentrale Herausforderung für Mitarbeiter und Führungskräfte. Ein Konflikttyp weist eine besondere Qualität auf und manifestiert sich in einem tiefgreifenden Kommunikationsproblem, das oft von starken Belastungen begleitet ist, wie es u. a. während der Covid-Pandemie der Fall war: Beteiligte senden non-verbale Signale ihrer Unzufriedenheit, können aber nicht direkt über das Problem sprechen, ohne ihre soziale Selbstachtung zu riskieren.

Über Jahre hinweg führte der Coachingansatz der „Nonverbalen Dialogik“ zu erfolgreichen Ergebnissen in diesen Kontexten. Trotzdem stieß Ishwara Hadinoto immer wieder auf Schwierigkeiten, die Vorteile des von ihm entwickelten Ansatzes klar zu begründen. Dies führte zu der Motivation, eine wissenschaftliche Untersuchung der Nonverbalen Dialogik durchzuführen, um primär die Wirkungszusammenhänge noch besser ans Licht zu bringen. Diese Arbeit baut auf der bereits im Vorfeld validierten Wirksamkeit des Ansatzes auf und untersucht nun die Gründe dafür.

Um obige Fragestellung zu beantworten, werden im theoretischen Teil die folgenden Kernelemente untersucht:

Abschnitt 2.1. Ärgersituationen und Selbstwert: Dieses Segment analysiert die Dimensionen des Selbstwerts und die Art und Weise, wie das Arbeitsumfeld diesen beeinflussen kann. Ein besonderer Schwerpunkt liegt hierbei auf den Emotionen, die in stressigen Situationen auftreten, insbesondere den Gefühlen von Scham, Wut und Ohnmacht.

Abschnitt 2.2. Berufliche Identität: In diesem Abschnitt wird die Dynamik zwischen Identifikation und Desidentifikation im beruflichen Kontext untersucht. Die Konzepte von Autonomie und Zugehörigkeit werden als zwei Pole eines

Kontinuums dargestellt, wobei erörtert wird, wie sich Arbeitsidentitäten entlang dieses Spektrums bewegen.

Abschnitt 2.3. Nonverbale Kommunikation und Implikationen: Der Schwerpunkt liegt hier auf der Bedeutung der nonverbalen Kommunikation und deren Einfluss auf Arbeitsidentitäten. Insbesondere wird die Funktion von Doppelbindungen als Stressoren thematisiert.

Abschnitt 2.4. Konfliktmanagement bei Doppelbindungen: In diesem Kapitel werden zwei etablierte Beratungsansätze vorgestellt und deren Grenzen bei der Bewältigung von Bindungsdilemmata analysiert.

Kapitel 3. Nonverbale Dialogik: Hier wird die Nonverbale Dialogik als Lösungsansatz präsentiert. Dieser innovative Ansatz kombiniert traditionelle Elemente aus der Psychoanalyse und der Humanistischen Psychologie mit Prinzipien der daoistischen Philosophie.

Die Kapitel 4–6 stellen den empirischen Part der Arbeit und die Analyse dar und befassen sich systematisch mit der Anwendung der Nonverbalen Dialogik in realen Coaching-Situationen. Zunächst wird untersucht, welche Verhaltensänderungen bei den Coachees feststellbar sind und inwiefern diese mit der Theorie der Nonverbalen Technik korrespondieren. Ein weiterer Schwerpunkt liegt darauf zu ergründen, wie die spezifischen Interventionen Reaktionen beim Coachee hervorrufen und ob diese mit den theoretischen Erwartungen des Ansatzes übereinstimmen.

Gerade in Zeiten des Wandels und der Unsicherheit, exemplarisch veranschaulicht durch die Herausforderungen der Covid-Pandemie, gewinnen solche Konfliktsituationen an Relevanz und Komplexität und erfordern entsprechende Lösungsansätze.



2.1 Ärgersituationen und Selbstwert

2.1.1 Stress durch Bedrohung des Selbstwerts

Stress am Arbeitsplatz

In modernen Arbeitsumgebungen entstehen oft komplexe Dilemmata und Konflikte. Ein wesentlicher Faktor, der diese Konflikte beeinflusst und häufig übersehen wird, ist das Selbstwertgefühl.¹

Studien haben gezeigt, dass ein konstanter Mangel an Wertschätzung das Risiko für schlechte Stressreaktionen erhöht. Dies wird durch die „Stress-as-Offense-to-Self“ (SOS)-Theorie² bestätigt, die betont, wie sowohl das persönliche als auch das soziale Selbstwertgefühl in stressigen und ressourcenarmen Situationen eine Rolle spielen. Das persönliche Selbstwertgefühl (oder persönliche Selbstachtung) bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Person sich selbst als kompetent, bedeutend und würdig erachtet.³ Es beruht auf individuellen Überzeugungen und Bewertungen über eigene Fähigkeiten, Leistungen und Wertvorstellungen. Es wird oft durch persönliche Erfolge und Erfahrungen, einschließlich der Erfahrung von Autonomie und Kompetenz, beeinflusst. Das soziale Selbstwertgefühl (oder soziale Selbstachtung) hingegen beruht auf Zugehörigkeit und bezieht sich auf das Ausmaß, in dem eine Person glaubt, dass sie von anderen geachtet und geschätzt wird.⁴ Es hängt von der Anerkennung

¹ Vgl. Semmer, N.K. et al. (2015: 32–56).

² Vgl. ebd.

³ Vgl. Leary M.R./MacDonald G. (2003: 401–418).

⁴ Vgl. Baumeister R.F./Leary M.R. (1995: 497–529).

und Wertschätzung durch andere ab, und es wird oft durch soziale Beziehungen und Interaktionen, einschließlich der Erfahrung von Zugehörigkeit und positiven Beziehungen, geprägt.

Im Kontext des Arbeitsumfelds können Bedingungen und Aufgabenstellungen das Selbstwertgefühl beeinflussen und Stress auslösen mit negativen emotionalen Belastungen.⁵

Der durch Respektlosigkeit hervorgerufene Stress, welcher sich in einem Mangel an Wertschätzung, Akzeptanz und Wertgefühl manifestiert, kann insbesondere das soziale Selbstwertgefühl beeinträchtigen, das hier synonym mit sozialer Selbstachtung verstanden wird.

Auswirkungen:

- Erhöhter Stress: Das Gefühl, dass eine Aufgabe unpassend oder ungerecht ist, kann zu erhöhtem Stress und Unzufriedenheit am Arbeitsplatz führen.
- Erschöpfung und Burnout: Langfristig können Aufgaben zu chronischer Erschöpfung und Burnout führen, insbesondere wenn die Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass sie keinen Einfluss darauf haben, welche Aufgaben sie erhalten.⁶
- Geringeres Arbeitsengagement: Wenn Arbeitnehmer Aufgaben als unpassend ansehen, können sie sich weniger engagiert und motiviert fühlen, was zu einer verminderten Arbeitsleistung führen kann.⁷
- Schlechtere Beziehungen am Arbeitsplatz: Aufgaben können auch Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen hervorrufen, wenn die Arbeitnehmer das Gefühl haben könnten, dass sie ungerecht behandelt werden.⁸

Stressoren als Bedrohungen für den Selbstwert

Die „Stress-as-Offense-to-Self“ (SOS)-Theorie identifiziert mehrere Stressauslöser, die die Gefahr bergen, das soziale Selbstwertgefühl zu verletzen. Es werden die folgenden Stressoren in der SOS-Theorie hervorgehoben:

⁵ Vgl. Semmer, N.K. et al. (2015: 32–56).

⁶ Vgl. Pereira, D. et al. (2014: 209–221).

⁷ Vgl. Durand-Moreau, Q. et al. (2015: 216–217).

⁸ Vgl. Eatough, E.M. et al. (2016: 108–127).

- Soziale Abwertung: Diese kann in Form von Mobbing, Diskriminierung oder sozialer Ausgrenzung auftreten. Solche Situationen bedrohen das soziale Selbstwertgefühl und führen zu Stressreaktionen.⁹
- Mangel an Anerkennung: Fehlende Wertschätzung und Anerkennung für die erbrachte Arbeit können zu einer Bedrohung des sozialen Selbstwertgefühls und erhöhtem Stress führen.¹⁰
- Überforderung und unrealistische Erwartungen: Wenn von Individuen erwartet wird, mehr zu leisten, als realistisch oder fair ist, kann dies zu erhöhtem Stress führen.¹¹
- Geringe Autonomie: Ein Gefühl des Kontrollverlusts über die eigenen Aufgaben und Verantwortlichkeiten kann ebenfalls Stress auslösen. Mangelnde Autonomie bei der Arbeit kann das Gefühl der Selbstwirksamkeit bedrohen und Stress verursachen.¹²
- Illegitime Aufgaben.

Illegitime Aufgaben, die als irrelevant oder nicht dem Beruf entsprechend wahrgenommen werden, können den beruflichen Erfolg ebenfalls beeinträchtigen, da sie die professionelle Identität nicht bestätigen.¹³ Sie sind oft mit verschiedenen Stresssymptomen verbunden, die sich negativ auf die Arbeitsleistung auswirken können.¹⁴ Wie Aufgaben als legitim oder illegitim wahrgenommen werden, kann individuell variieren¹⁵, spiegelt jedoch auch kulturelle Gemeinsamkeiten wider.¹⁶

Illegitime Aufgaben können in zwei Kategorien unterteilt werden: unzumutbare Aufgaben und unnötige Aufgaben.

- Unzumutbare Aufgaben: Diese sind Aufgaben, die als unangemessen für eine Person empfunden werden, weil sie nicht zu ihrer beruflichen Rolle oder ihrem Status passen.¹⁷ Diese können als demütigend empfunden werden oder das Gefühl geben, nicht wertgeschätzt zu.¹⁸

⁹ Vgl. Semmer, N.K. et al. (2019: 205–238).

¹⁰ Vgl. Semmer, N.K. et al. (2010: 70–96).

¹¹ Vgl. Jacobshagen, N. (2006: 13 ff.)

¹² Vgl. Semmer, N.K. et al. (2019: 205–238).

¹³ Vgl. Vgl. Pereira, D. et al. (2014: 209–221).

¹⁴ Vgl. Semmer, N.K. et al. (2007: 41–58).

¹⁵ Vgl. Karacan, D. (2018: 107–118).

¹⁶ Vgl. Eatough, E.M. et al. (2016: 108–127).

¹⁷ Vgl. Semmer, N.K. et al. (2007: 41–58).

¹⁸ Vgl. Eatough, E.M. et al. (2016: 108–127).

- **Unnötige Aufgaben:** Diese sind Aufgaben, die als überflüssig oder redundant wahrgenommen werden, weil sie bereits von anderen erledigt wurden oder keinen erkennbaren Nutzen oder Zweck haben.¹⁹ Solche Aufgaben können als Zeitverschwendung empfunden werden und dazu führen, dass die Arbeitnehmer sich frustriert und unproduktiv fühlen.²⁰

Die Schamliteratur weist darauf hin, dass verbale und non-verbale Kommunikation Träger für die oben genannten Stressoren sein kann. Verbale Abwertungen, wie Beleidigungen oder abfällige Bemerkungen, können z. B. Schamgefühle hervorrufen und das soziale Selbstwertgefühl beeinträchtigen. Laut Schamforschung kann solch verbale Abwertung das Gefühl von Wut und Ohnmacht verstärken, vor allem, wenn sie von einer Autoritätsperson oder einem hoch angesehenen Mitglied einer Gemeinschaft ausgeht.²¹

Non-verbale Abwertungen wie Missachtung, absichtliche Ignoranz oder ablehnende Körpersprache können ähnliche Auswirkungen haben. Nach Williams kann non-verbale Abwertung, insbesondere soziale Ausgrenzung oder Ignoranz, tiefgreifende Gefühle von Scham hervorrufen.²²

In Bezug auf die Häufigkeit von verbaler und non-verbaler Abwertung am Arbeitsplatz deuten einige Studien darauf hin, dass non-verbale Abwertung möglicherweise häufiger ist, da sie oft subtiler und weniger direkt als verbale Abwertung ist. Eine Studie ergab, dass über 70 % der Befragten mindestens einmal non-verbale Abwertung am Arbeitsplatz erlebt hatten.²³

Reaktion auf Bedrohungen und Konfliktsituationen

Ganz allgemein beschreibt das SOS-Modell den Prozess der Stressreaktion in drei Schritten: Signale (S), Organismus (O) und Stressreaktion (S). Die Signale (S) sind äußere oder innere Reize, die den Stressprozess auslösen können. Diese können „tangible“ (greifbar, materiell) oder „intangible“ (nicht greifbar, immateriell) sein. Im Organismus (O) kommt es zur Bewertung der Signale. Diese Bewertung ist ein psychologischer Prozess, der stark von individuellen Faktoren wie persönlichen Überzeugungen, Erfahrungen und dem aktuellen emotionalen Zustand abhängt. Die Stressreaktion (S) beschreibt die Reaktion des Körpers auf die Bewertung. Dies kann physiologische, emotionale oder verhaltensbezogene

¹⁹ Vgl. Pereira, D. et al. (2014: 209–221).

²⁰ Vgl. Karacan, D. (2018: 107–118).

²¹ Vgl. Bigliani, C.G. (Verf.) et al. (2013: 57 ff.)

²² Vgl. Williams, K.D. (2007: 236–247).

²³ Vgl. Cortina, L.M. et al. (2001: 64–80).

Veränderungen umfassen. Sowohl „tangible“ als auch „intangible“ Stressauslöser können die Aktivierung dieses Prozesses auslösen und erheblichen Stress verursachen. Die Art und Weise, wie Menschen auf diese Auslöser reagieren, kann von einer Vielzahl von Faktoren abhängen, darunter individuelle Fähigkeiten zur Stressbewältigung, persönliche Widerstandsfähigkeit und Unterstützung aus dem sozialen Netzwerk.²⁴

Emotionale Regulation

Die Konflikte und Dilemmata, die in der modernen Arbeitswelt oft auftreten, sind in der Regel mit starken Emotionen verbunden.²⁵ Jeder Konflikt beginnt typischerweise mit einer sozialen Bedrohung, beispielsweise einer persönlichen Abwertung oder einem Statusverlust.²⁶ Diese Bedrohungen lösen eine Kette von Reaktionen aus, die Scham, Wut und möglicherweise Ohnmacht einschließen.²⁷

Das Gefühl der Ohnmacht in der Schamliteratur wird oft als eine der zentralen Emotionen im Kontext von Scham beschrieben. Es reflektiert die subjektive Wahrnehmung, die Kontrolle über die eigene Situation oder das eigene Selbstbild verloren zu haben. Ohnmacht kann dabei als Reaktion auf eine wahrgenommene Bedrohung des sozialen Selbstwerts auftreten, wie beispielsweise bei einem Statusverlust oder einer sozialen Demütigung.²⁸ Das Ohnmachtsgefühl kann dazu führen, dass sich das Individuum aus sozialen Situationen zurückzieht, um weitere potenzielle Demütigungen oder Verletzungen zu vermeiden. Dies führt zu einer Reduktion der Zugehörigkeit zugunsten der Autonomie.²⁹

Es ist daher wichtig, persönlich Strategien entwickeln zu können, um Ohnmachtsgefühle am Arbeitsplatz zu minimieren und so eine gesündere Arbeitsumgebung zu fördern.³⁰ In diesem Kontext kann Rückzug als eine koordinierte psychobiologische Reaktion auf soziale Selbstbedrohungen eine adaptive Funktion erfüllen.³¹ Das Aufrechterhalten eines positiven sozialen Selbstwerts und die Zugehörigkeit zu sozialen Gruppen sind grundsätzlich aber starke Antriebe, die Auswirkungen auf das Wohlbefinden und das Überleben haben können.³²

²⁴ Vgl. Lazarus, R.S./Folkman S. (1984: 22 ff.)

²⁵ Vgl. Bunk, J.P./Magley, V.J. (2013: 87–105).

²⁶ Vgl. Leary, M.R./Baumeister, R.F. (2000: 1–62).

²⁷ Vgl. Dickerson, S.S./Kemeny, M.E. (2004: 355–391).

²⁸ Vgl. Gilbert, P./Procter, S. (2006: 353–379).

²⁹ Vgl. Tangney, J.P. et al. (2007: 345–372).

³⁰ Vgl. Leary, M.R./Tangney, J.P. (2012: 69 ff.)

³¹ Vgl. Gilbert, P. (2000: 174–189).

³² Vgl. Leary, M.R./Baumeister, R.F. (2000: 1–62).

Eine selbstbewusste emotionale Reaktion auf soziale Selbstbedrohungen kann sowohl einen Signalmechanismus bereitstellen, der das Individuum auf einen möglichen Verlust von sozialem Status oder Akzeptanz aufmerksam macht, als auch bio-behaviorale Reaktionen orchestrieren, die zur Reaktion auf die Bedrohung angemessen sind.³³ In diesem Zusammenhang spielt Scham als zentrale Signalfunktion eine wichtige Rolle.³⁴

Forschungsergebnisse aus der Scham-Literatur haben gezeigt, dass Wut und Aggression häufig als Reaktionen auf Scham und Ohnmacht auftreten.³⁵ In dieser Dynamik ist das soziale Selbstwertgefühl ein wesentlicher Faktor.^{36,37} Es liegt daher nahe, dass Wut und Aggressionen als die grundlegendsten Emotionen Anpassungsreaktionen auf prototypische Lebensprobleme sind.^{38,39} Wut kann somit als Abwehrmechanismus fungieren, der aktiviert wird, um das soziale Selbstwertgefühl einer Person zu schützen. Wenn sich jemand in seiner Würde oder in seinen Rechten verletzt fühlt, kann Wut entstehen, um diese Angriffe abzuwehren und die eigene Position zu behaupten. Wut kann sich in unterschiedlichen Intensitätsstufen manifestieren, die von leichter Irritation bis hin zu intensiver Rage reichen können und sind oft abhängig von der Stärke der empfundenen Bedrohung. Individuelle Fähigkeiten zur Emotionsregulation ermöglichen es Menschen, ihre Wut zu deeskalieren und konstruktiv zu nutzen, was ein adaptives Verhalten ermöglicht.

In der heutigen Arbeitswelt sind Ärgersituationen eine häufige Erscheinung.⁴⁰ Das Verständnis auch der Rolle des persönlichen Selbstwertgefühls in solchen Situationen kann jedoch dazu beitragen, sie besser zu bewältigen und einen gesünderen Arbeitsplatz zu fördern.⁴¹ Die Bedeutung des persönlichen Selbstwertgefühls in Bezug auf Stress und Aggression sollte als alternative Quelle der Wertschätzung nicht unterschätzt werden und verdient mehr Aufmerksamkeit und

³³ Vgl. Dickerson, S.S./Kemeny, M.E. (2004: 355–391).

³⁴ Vgl. Gilbert, P. (2000: 174–189).

³⁵ Vgl. Wurmser, L. (2015: 1615–1634).

³⁶ Vgl. Leary, M.R./Baumeister, R.F. (2000: 1–62).

³⁷ Vgl. Lewis, M. (1992: 33 ff.)

³⁸ Vgl. Slama, M.E. (2004: 97–101).

³⁹ Vgl. Lewis, M. (1992: 33 ff.)

⁴⁰ Vgl. Bunk, J.P./Magley, V.J. (2013: 87–105).

⁴¹ Vgl. Leary, M.R./Baumeister, R. F. (2000: 1–62).

Verständnis.⁴² Die Schamliteratur legt nahe, dass non-verbale Abwertungen oft kaum zu bewältigen sind, da sie schwer zu erkennen und zu belegen sind, was eine effektive Reaktion oder Verteidigung des sozialen Selbstwerts erschweren kann. Die Gefühle von Ohnmacht bleiben dann ungelöst. Dies kann dazu führen, dass Individuen, die non-verbale Abwertung erleben, einen hohen Grad an negativem Stress erleben, was zu Burnout führen kann. Eine Möglichkeit, mit non-verbaler Abwertung umzugehen, besteht darin, soziale Unterstützung und Bestätigung in anderen Bereichen oder von anderen Personen zu suchen. Einige Studien deuten darauf hin, dass soziale Unterstützung eine wesentliche Rolle bei der Milderung der negativen Auswirkungen von non-verbaler Abwertung spielen kann.⁴³ Eine andere Strategie besteht darin, Selbsthilfetechniken zu erlernen und zu praktizieren, um Resilienz zu entwickeln und das persönliche Selbstwertgefühl zu stärken. Einer Studie zufolge kann die Entwicklung von Strategien zur Bewältigung von Scham, wie z. B. Selbstreflexion, Selbstfürsorge und positive Affirmationen, die negativen Auswirkungen von Scham und non-verbaler Abwertung abschwächen.⁴⁴

Zusammenfassung

Folgende Punkte sind relevant:

- Der Selbstwert eines Individuums gliedert sich in zwei Dimensionen: den persönlichen und den sozialen Selbstwert. Der persönliche Selbstwert ist eng mit Autonomie und Kompetenz verknüpft.
- Der soziale Selbstwert wiederum gründet sich darauf, in welchem Ausmaß sich jemand als kompetent, bedeutend und würdig angesehen sieht, und steht in Verbindung mit Zugehörigkeit und Wertschätzung.
- Das Arbeitsumfeld und seine Bedingungen können Stress verursachen, der vor allem den sozialen Selbstwert bedroht. Hierbei agieren verbale und insbesondere nonverbale Kommunikation als primäre Träger für diese Stressoren.

⁴² Vgl. Baumeister, R.F. et al. (1996: 5–33).

⁴³ Vgl. Twenge, J.M. et al. (2002: 606–615).

⁴⁴ Vgl. Nathanson, D.L. (1992: 151 ff.)

- Als Reaktion auf diese Stressoren kann ein Schamgefühl auftreten, das oft mit Emotionen wie Wut als Abwehrmechanismus und Ohnmacht einhergeht. Scham als Signalgefühl deutet darauf hin, dass man sein Verhalten anpassen muss, um Wertschätzung durch das soziale Umfeld als externe Energiequelle zu nutzen.
- Ohnmacht kann aber auch dazu führen, dass sich Personen aus sozialen Kontexten zurückziehen und ihre Autonomie stärken, um ihren sozialen Selbstwert zu schützen.

2.1.2 Ärgersituationen – Studienteilnehmer A-G

Ärgersituation – eine Definition

Eine Ärgersituation im Rahmen dieser Arbeit ist allgemein definiert als ein Ereignis oder eine Interaktion, die auf Basis von Scham starke negative Emotionen wie Wut hervorruft, begleitet von einem Gefühl der Ohnmacht oder Hilflosigkeit. Dies wird insbesondere im Kontext der SOS-Theorie relevant, die sich auf Situationen konzentriert, in denen der soziale Selbstwert bedroht oder beleidigt wird. Solche Situationen können durch verschiedene Auslöser hervorgerufen werden, insbesondere getragen durch nonverbale Signale, die als respektlos oder abwertend interpretiert werden. Diese negativen Erfahrungen können dazu führen, dass sich Individuen gefangen, ausgeliefert oder außerstande fühlen, auf die Situation wirksam zu reagieren. Ärgersituationen können in jeder Art von sozialer Interaktion auftreten, einschließlich Interaktionen mit Kollegen, Mitarbeitern, Vorgesetzten oder Klienten.

Im Folgenden werden Ärgersituationen anhand von sieben Studienteilnehmern beschrieben. Dabei werden mehrere Dimensionen wie die Ursachen des Problems, die Auswirkungen des Dilemmas, die Bedrohung des sozialen Selbstwerts (Identität und Selbstwert) sowie die Auswirkungen auf die Emotionen betrachtet. Außerdem wird die emotionale Belastung skaliert (Abbildung 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 und 2.7).

Studienteilnehmer A⁴⁵

Ärgersituation	
Ursachen des Problems	Person A beschreibt ein Szenario, in dem sie von ihrer Führung einen Auftrag erhielt, den sie nicht freiwillig auswählte und den sie als außerhalb ihrer Fähigkeiten empfand. Eine Hauptursache des Problems lag in der mangelnden Klarheit und Uneindeutigkeit der Kommunikation und Informationsvermittlung von der Führungsebene. Dies führte dazu, dass sie und ihre Kolleginnen einen Arbeitsauftrag erhielten, der unklar und nicht verhandelbar war. „Es wurde das Ganze nicht klar kommuniziert“, erklärt A.
Auswirkungen des Dilemmas	Das Dilemma, einen Vortrag halten zu müssen, den A nicht ausführen konnte, hatte erhebliche Auswirkungen. Es war nicht nur A's Aufgabe, sondern betraf auch das Team. Sie fühlte sich für ihre Entscheidungen und Handlungen mitverantwortlich und konnte den Auftrag nicht einfach ablehnen. Diese gemeinsame Verantwortung verstärkte die Spannung und den Druck, die sie bereits empfand. Es führte dazu, dass sie sich entschloss, ihre Arbeitsstelle zu verlassen und anderswo eine andere Stelle zu suchen. Die Frustration war besonders groß, da es Personen gab, die über das nötige Wissen und die Fähigkeiten für diesen Auftrag verfügten, diese aber nicht herangezogen wurden. Darüber hinaus fühlten sich A und ihre Kolleginnen nicht gehört, als ihre Versuche, das Thema zu diskutieren und zu klären, ignoriert wurden.
Bedrohung der Identität und des Selbstwerts	Die Situation stellte eine Bedrohung für A's Identität und Selbstwert dar. Sie fühlte sich unfähig und entmachtet, da sie einen Auftrag erfüllen sollte, den sie nicht ausführen konnte. Zusätzlich fühlte sie sich in der Verantwortung gegenüber ihren Teamkolleginnen, was zusätzlichen Druck ausübte. Sie fühlte sich auch respektlos behandelt, da ihre Versuche, Klarheit zu schaffen, ignoriert wurden.
Auswirkungen auf die Emotionen	Die Situation führte zu starken negativen Emotionen bei A, einschließlich Scham und Wut. Die Scham entstand aus dem Gefühl der Inkompetenz und dem Gedanken, die Erwartungen nicht erfüllen zu können. Die Wut war eine Reaktion auf die empfundene Respektlosigkeit und das Gefühl, ignoriert und nicht gehört zu werden.
Emotionale Belastung (Skala niedrig = 1 vs. hoch = 10): 9	

Abbildung 2.1 Ärgersituation – Studienteilnehmer A

⁴⁵ Vgl. Interview A, Abs. 8–53.

Studienteilnehmer B⁴⁶

Ärgersituation	
Ursachen des Problems	Die Probleme, die Person B berichtet, entstehen in erster Linie durch die langfristigen Auswirkungen der COVID-19-Pandemie auf ihren Arbeitsplatz. Nach zwei Jahren auf der COVID-19-Station wurde B's Abteilung reduziert und sie wurde gezwungen, einige Mitglieder ihres Teams auf anderen Stationen einzusetzen. Diese Minimierung des Teams hat dazu geführt, dass sie weniger Patienten betreuen konnte und für das verbleibende Team mehr Flexibilität in Bezug auf die Arbeitszeitpläne benötigt wurde. Dieses Problem wurde durch den Mangel an Unterstützung von anderen Führungskräften verschärft, was zu Konflikten und ständiger Planänderung führte.
Auswirkungen des Dilemmas	Die Auswirkungen dieses Dilemmas waren zahlreich und lähmend. Durch die Reduzierung ihrer Teamgröße und die erhöhte Flexibilität, die für die Planung der Arbeitszeiten erforderlich war, sah sich B gezwungen, ständig zu jonglieren und ihre Ressourcen zu optimieren. Dies hat zu einem Gefühl der Erschöpfung geführt und sie in eine Position gebracht, in der sie ständig mit anderen Abteilungsleitern verhandeln muss. Diese Situation hat auch zu Konflikten mit anderen Führungskräften geführt, was eine zusätzliche Belastung darstellte.
Bedrohung der Identität und des Selbstwerts	Das Gefühl, ständig unter Druck zu stehen und zu kämpfen, hat B's Identität und Selbstwertgefühl bedroht. Sie fühlt sich nicht nur ausgebrannt, sondern auch von kollegialen Führungskräften und Vorgesetzten missverstanden und nicht unterstützt. Der ständige Konflikt und die Notwendigkeit, ihre Entscheidungen und Handlungen ständig zu verteidigen, haben ihr das Gefühl gegeben, dass sie als Führungskraft nicht geschätzt wird.
Auswirkungen auf die Emotionen	Diese Situation hat starke Emotionen bei B ausgelöst, insbesondere Scham und Wut. Die Scham kann auf das Gefühl zurückgeführt werden, nicht in der Lage zu sein, die Bedürfnisse ihres Teams effektiv zu erfüllen, während die Wut wahrscheinlich aus der ständigen Notwendigkeit entsteht, sich zu verteidigen und die Unterstützung anderer Abteilungen zu erbitten.
Emotionale Belastung (Skala niedrig = 1 vs. hoch = 10): 7	

Abbildung 2.2 Ärgersituation – Studienteilnehmer B

⁴⁶ Vgl. Interview B, Abs. 11–36.

Studienteilnehmer C⁴⁷

Ärgersituation	
Ursachen des Problems	Die Schwierigkeiten, die Person C erlebt, entstehen aus einer Veränderung im Arbeitsumfeld, bei der ein Covid-Arbeitsbereich in einen Nicht-Covid-Arbeitsbereich umgewandelt wurde. Zu Beginn dieser Umstellung erhielt C eine E-Mail von ihrem Team mit einer Liste von Vorwürfen und der Information, dass diese bereits an die Führung weitergeleitet wurden. Sie fühlte sich übergangen, da sie nicht im Voraus über diese Probleme informiert wurde und die etablierten Kommunikationswege nicht eingehalten wurden.
Auswirkungen des Dilemmas	Die Auswirkungen dieses Dilemmas sind vielfältig. Zum einen hat es ein Gefühl der Unsicherheit und des Misstrauens in C's Team geschaffen. Es hat auch zu Verwirrung und Frustration bei C geführt, da einige der aufgeführten Beschwerden bereits in ihrer Ansicht geklärt waren. Dies hat dazu geführt, dass sie sich übergangen und nicht wertgeschätzt fühlte.
Bedrohung der Identität und des Selbstwerts	Die Art und Weise, wie das Team vorgegangen ist, hat C's Identität und Selbstwert bedroht. Sie fühlte sich von ihrem Team übergangen und ihr Vertrauen wurde in Frage gestellt. Dies hat zu einem Gefühl der Abwertung und Entfremdung geführt, da sie das Gefühl hatte, dass ihr die Möglichkeit genommen wurde, auf die Vorwürfe zu reagieren oder sie selbst zu bearbeiten.
Auswirkungen auf die Emotionen	Diese Situation hat starke Emotionen in C ausgelöst, insbesondere Ärger und Scham. Der Ärger stammt aus dem Gefühl, dass sie nicht die Möglichkeit hatte, auf die Vorwürfe zu reagieren und dass ihr Team ihre Fähigkeiten in Frage gestellt hat. Die Scham könnte von dem Gefühl kommen, dass sie ihren Aufgaben und Verantwortungen nicht gerecht wird.
Emotionale Belastung (Skala niedrig = 1 vs. hoch = 10): 10	

Abbildung 2.3 Ärgersituation – Studienteilnehmer C

⁴⁷ Vgl. Interview C, Abs. 20–54.

Studienteilnehmer D⁴⁸

Ärgersituation	
Ursachen des Problems	Person D konfrontiert gegenwärtig eine Situation, in der Personalmangel und hohe Arbeitslast herrschen. Mit einem großen Team unter sich versucht sie, Lösungsvorschläge an ihre Vorgesetzten und an die obere Führung weiterzugeben. Obwohl sie Unterstützung von ihrer unmittelbaren Führung erhält, werden ihre Vorschläge von der oberen Führung nicht angenommen oder gesehen.
Auswirkungen des Dilemmas	Die Auswirkungen dieses Dilemmas sind weitreichend. D versucht, konstruktive Lösungen zur Bewältigung des Personalmangels zu finden und diese umzusetzen. Ihre Vorschläge werden jedoch auf der höheren Hierarchieebene abgelehnt oder ignoriert. Diese fehlende Anerkennung und Unterstützung führen zu erheblicher Frustration.
Bedrohung der Identität und des Selbstwerts	Dieses Dilemma bedroht D's Identität und Selbstwert. Sie arbeitet hart daran, effektive Lösungen zu finden und umzusetzen, fühlt sich jedoch nicht gesehen oder wertgeschätzt. Zudem wird ihr das Gefühl gegeben, dass ihre Meinung und Expertise nicht geschätzt oder anerkannt wird, was zu einem Gefühl der Entmachtung führt.
Auswirkungen auf die Emotionen	Die Situation löst starke Emotionen wie Ärger und Ohnmacht bei D aus. Sie ist frustriert und verärgert, dass ihre Bemühungen und Vorschläge ignoriert werden, und fühlt sich ohnmächtig angesichts der Unbeweglichkeit der oberen Führung. Dies wird besonders durch Aussagen wie „Wir haben jetzt so entschieden, „es ist so“ und „Akzeptieren, was ist“ veranschaulicht.
Emotionale Belastung (Skala niedrig = 1 vs. hoch = 10): 9	

Abbildung 2.4 Ärgersituation – Studienteilnehmer D

⁴⁸ Vgl. Interview D, Abs. 16–84.