

Christiane Lüschen-Heimer

Mit Beitrag von Stephan Marks

Würde in der Arbeitswelt

Über Scham und menschenwürdiges
Arbeiten in Organisationen

 Springer

Würde in der Arbeitswelt

Christiane Lüschen-Heimer

Würde in der Arbeitswelt

Über Scham und menschenwürdiges
Arbeiten in Organisationen

Christiane Lüschen-Heimer
ANNA anders nachhaltig-nachhaltig andere
Organisationsentwicklung
Münster, Nordrhein-Westfalen, Deutschland

mit Beiträgen von
Dr. Stephan Marks
Stegen, Baden-Württemberg, Deutschland

ISBN 978-3-662-69083-3 ISBN 978-3-662-69084-0 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-69084-0>

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-Verlag GmbH, DE, 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: Marion Kraemer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

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

Geleitwort

Ich habe die große Freude, in einem Team zusammen mit Christiane Lüschen-Heimer als systemische Organisationsentwickler:innen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeit zu arbeiten. Nachdem ich ihre Besonnenheit, Klugheit und Freundlichkeit gegenüber Menschen ebenso schätze wie ihren großen Wissensfundus gepaart mit ihrem klaren Blick auf Situation und Organisation, freue ich mich sehr, diesem Werk ein paar Worte zum Geleit voranstellen zu dürfen.

Menschenwürde und Scham sind sicherlich keine leicht verdauliche Lesekost, ist Scham doch ein zutiefst intimes und auf uns selbst bezogenes Gefühl, das eher zum Weg- als zum Hinschauen angetan ist. In der Welt des Homo oeconomicus mögen die hier aufgetanen Gedankenwelten und Konzepte erst einmal fremd bis hin zu befremdlich wirken. Umso bemerkenswerter ist es, dass es der Autorin in diesem Buch so meisterlich gelingt, mit gefühlter Leichtigkeit einen würdevollen Umgang mit dem Thema zu finden. Ganz im Sinne Leon Wurmsers weist sie auf Schamgrenzen hin, weiß gleichzeitig diese selbst zu wahren und beleuchtet die Scham selbst in ihrer Funktion als Hüterin der Würde in Organisationen.

Christiane Lüschen-Heimer tritt im Buch gefühlt gefühlvoll und feinfühlig in den Dialog mit uns als Leser:innen. Sie bietet Gedanken und Denkanstöße, fordert auf und lässt Raum zum inneren Dialog und zur Selbstreflexion. Manchmal erging es mir persönlich so, dass ich beim Lesen auftauchen und rufen wollte „Aber so ist es doch gar nicht!“, um dann mitfühlend festzustellen zu müssen: „Doch, so ist es durchaus, das gibt es.“ Es fühlt sich so wichtig und richtig an, das anzuerkennen und zu benennen, anstatt es wortlos zu begraben. So manches, das in Organisationen vor sich geht, ist beschämend – für einzelne, für ganze Gruppen, aber auch für Außenstehende.

In den ersten Kapiteln bin ich eingetaucht und untergetaucht. Daraus hat sich in mir das tiefempfundene Bedürfnis entwickelt, im Weiterlesen wieder aufzutauchen, hin zu der würdevollen Organisation und dem praktischen, interven-torischen Handwerkszeug, um sich gemeinsam auf einen guten Weg zu machen. Dafür eignet sich die Lektüre des Buches aus meiner Sicht für Führungskräfte aller Ebenen ebenso wie für Mitarbeiter:innen, aber auch Coaches, Supervisor:innen, Mediator:innen und im Besonderen für Organisationsentwickler:innen. Es leistet einen wertvollen Beitrag dazu, Bewusstsein für das Thema zu schaffen, macht das Thema konkret und greifbar durch die Interviewergebnisse, unterstützt beim Verstehen und Einordnen durch die Vorstellung von Konzepten und bietet

gleichzeitig Ideen und praktisches Handwerkszeug, wie es anders werden und sein kann.

Würdevolles Arbeiten ermöglicht eine nachhaltige Unternehmenskultur, die nicht nur Umweltaspekte berücksichtigt, sondern auch soziale und ethische Dimensionen. Der respektvolle Umgang mit Scham und die Wahrung der Menschenwürde sind integraler Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmenskultur, die nicht nur ökologische, sondern auch soziale Verantwortung übernimmt, und genau darum dreht sich dieses Buch.

So bleibt mir noch, mich ganz herzlich dafür zu bedanken, dass mir dieses Geleitwort anvertraut wurde, und allen Leser:innen eine spannende, intensive und einsichtsreiche Lesereise zu wünschen!

München
im Januar 2024

Ursula Haupt
Wirtschaftspsychologin

Vorwort – Das Gesicht der Scham in Institutionen

Ich beginne mit dem Ende – mit dem Ziel des Buches. Das Ziel ist Würde, die Würde des Menschen, so, wie sie im Grundrecht der Bundesrepublik und in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen verankert ist.

Ich bin der Überzeugung, dass es der Welt und damit uns Menschen in allen Bereichen (Nachhaltigkeit – Überleben der Erde, Frieden, Gesundheit, Miteinander ...) besser geht, wenn das tiefste, ursprünglichste Bedürfnis, nämlich das der Menschenwürde, deutlicher zu Wort kommt.

Wenn Sie mögen, schauen Sie zur Einstimmung doch direkt einmal hier hinein, denn darum wird es uns letztendlich gehen:



<https://www.youtube.com/watch?v=YcBNGveEjVA>

Deine Würde – eine Initiative zum 70. Jubiläum des Grundgesetzes (MESH Collective)

Das Ziel vor dem großen Ziel der Würde ist die Handlungsfähigkeit des Menschen. Sie und das damit verbundene Gefühl von Selbstwirksamkeit verleihen Menschen Würde. Zudem entsteht eine enorme Kreativität zur Lösung von Problemen.

Sie werden es öfter in diesem Buch lesen: Wir verbringen fast überall auf der Welt einen Großteil unserer Lebenszeit in Organisationen. Einen großen Anteil dessen verbringen wir in Arbeitszusammenhängen, also in Organisationen des beruflichen Alltags.

Damit kommen wir zu meiner und unserer Motivation, dieses Buch zu schreiben. Den Alltag in Organisationen zu verbringen, bedeutet, dass wir unser Selbstbild und unserer Emotionen in Organisationen leben und entwickeln. Die soziale Emotion Scham gehört mit dazu.

Sie ist die Wächterin der Menschenwürde.

Wir begegnen der Scham täglich und überall. Es ist fast unmöglich durch den Alltag zu gehen, ohne Scham zu empfinden oder bei jemandem Scham auszulösen. Das liegt auch daran, dass wir wenig darüber wissen, was Menschen individuell beschämt und wie groß die Fähigkeiten der jeweiligen Schamverarbeitung ausgeprägt sind.

Erst recht geschieht Beschämung im beruflichen Kontext, da wir die Ziele und Zwecke unserer beruflichen Tätigkeit in der Regel an die Nummer eins setzen. Im Arbeitskontext bestätigen wir mit dem Arbeitsvertrag und der Aufnahme unserer Arbeit, dass wir bereit sind, die entsprechende Funktion zu erfüllen. Die Kommunikation mit Kolleg*innen wird dem zu- bzw. untergeordnet. Dabei werden Grundbedürfnisse häufig bewusst oder unbewusst übergangen. Scham und Beschämung kann die Folge sein.

Das Problem dabei ist, dass beschämte Menschen nicht kreativ und wohlwollend sind. Sie sind verzweifelt, ängstlich, aggressiv, zurückgezogen und relativ handlungsunfähig. Das ist das Gegenteil von dem, was unsere Arbeitswelt und unsere Gesellschaft braucht.

Alle Organisationen haben ihre Ziele, Strategien, Kulturen und Strukturen, in die Menschen sich einfügen. Das Handeln der Menschen in Organisationen richtet sich nach diesen Aspekten. Die Kraft der Scham als Wächterin der Menschenwürde und die Wucht der Beschämung als entwürdigendes Element gehen demnach weit über direkte Beziehungen zwischen Menschen hinaus.

Wenn wir also mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten möchten, unsere Gesellschaft menschenwürdiger, respektvoller und humanistischer zu gestalten, ist es quasi unabdingbar, auf Organisationen (mit all ihren Aspekten) und die in ihnen verdeckte Scham zu schauen.

So gestaltet sich der erste Teil des Buches als vertiefende Auseinandersetzung mit Scham und Beschämung an sich und ihren Verstecken in der Organisation. Das ist mitunter nicht erbaulich und auch zunächst nicht lösungsorientiert. Scham hat aber eine Besonderheit: Sie kann ihre Funktion als Würdewächterin nur ausleben, wenn sie erkannt wird, benannt werden darf und mit ihr ein Umgang gefunden werden kann – so viel schon mal vorweg. Als traumatische Scham ist ihr das nicht möglich und in der Form der Beschämung schadet sie der Würde gar. Also gehen wir auf die Suche, trauen uns hinzuschauen und würdigen die Scham an sich. Es geht um eine Bewusstmachung und damit um Handlungsfähigkeit.

Die Verstecke der Scham sind die Aspekte, aus der Organisationen bestehen: Strategie, Struktur, Kultur, Wissens- und Projektmanagement, Regeln und Sprache. Wir gehen ihnen in jedem Aspekt nach.

Wenn Sie sich in die Geschichten rund um Scham und Beschämung begeben, tun Sie das bitte mit dem suchenden Blick. Prüfen Sie, ob Sie Muster erkennen, mit denen Sie ebenfalls konfrontiert sind. Forschen Sie nach, ob Ihnen das eine oder andere Narrativ bekannt vorkommt.

Der zweite Teil des Buches bietet der Würde Raum.

Wir gehen davon aus, dass ein menschenwürdiger Umgang in Organisationen auf alle Aspekte der Organisation wirkt, um dann wiederum die Wesensbildung der Menschen würdevoll zu beeinflussen, was wiederum auf die Elemente der Organisation wirkt und so weiter ... und bestimmt nicht in dieser einzelnen Organisation verbleibt. In diesem Teil des Buches begeben wir uns auf die Suche nach Haltung und Handlungsmöglichkeiten, durch die Würde in die Arbeitswelt kommen kann. Hier geht es um konstruktive Irritationen und konkrete Handlungen.

Bei allen Berichten und Beschreibungen der Scham ist es uns ein tiefes Anliegen, die Schuldzuweisung außen vor zu lassen. Unserer Überzeugung nach

- ist dies nicht zielführend,
- gibt es die Theorie des guten Grundes: Menschen handeln aus der Überzeugung heraus, entweder etwas Gutes zu erreichen oder aber Schlimmeres abzuwenden,
- wird die Handlungsfähigkeit erhöht, wenn wir in anderen Sphären als des menschlichen Beziehungshandelns denken (s. Kap. 3 und Exkurs),
- sind Schuldzuweisungen nicht würdeförderlich.

Alle Protagonisten der Berichte aus der Praxis haben unsere vollständige Wertschätzung. Der Mensch an sich wird unabhängig von seinem Verhalten wertgeschätzt.

Damit sind wir bei der Rahmung dieses Buches: Der Wertschätzung in würdevoller Umgebung durch das Erkennen und Benennen der Scham.

Die Grundlage all dessen ist das Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland Art 1

„(1) Die Würde des Menschen ist unantastbar. Sie zu achten und zu schützen ist Verpflichtung aller staatlichen Gewalt.

(2) Das Deutsche Volk bekennt sich darum zu unverletzlichen und unveräußerlichen Menschenrechten als Grundlage jeder menschlichen Gemeinschaft, des Friedens und der Gerechtigkeit in der Welt.

(3) Die nachfolgenden Grundrechte binden Gesetzgebung, vollziehende Gewalt und Rechtsprechung als unmittelbar geltendes Recht.“ (Grundgesetz, Bundesministerium der Justiz)

Unser Verständnis von Scham ist kein allmächtiges. Nicht jedes Signal des Missstandes in Organisationen und/oder im menschlichen Miteinander ist unabdingbar ein Hinweis auf einen schädigenden Umgang mit Scham. Gleichwohl beraubt die Nichtbeachtung der Scham der Organisation ein breites Spektrum an Hand-

lungsmöglichkeiten, die ihr (und damit den Menschen) Gutes tun könnten. Es wäre demnach eine verpasste Chance, nicht wenigstens die Brille der Reflexion des Umgangs mit Scham aufzusetzen und sich neugierige Fragen hierzu zu stellen. Keine der Aussagen hat aber den Anspruch auf Allgemeingültigkeit, auch wenn sie im Text manchmal faktisch anmuten. Setzen Sie bitte ein >womöglich<, >wahrscheinlich<, >eventuell< hinzu. Die eigene Reflexion steht immer an erster Stelle.

Für wen ist dieses Buch geschrieben? Für alle, die in Organisationen unterwegs sind und das Bedürfnis haben, Umstände zum Positiven zu verändern. Die Handlungsfähigkeit liegt bei jedem/jeder Einzelnen, egal in welcher Rolle und Funktion. Es richtet sich an alle, die das Bedürfnis haben, ihre eigene Scham kennenzulernen und ihre Würde in der Arbeitsumgebung zu stärken.

Wie kann dieses Buch gelesen werden?

Ein wenig hängt das davon ab, aus welcher Perspektive Sie starten. Vielleicht sind Sie systemtheoretisch versiert, dann könnten Sie den Exkurs auslassen. Falls Sie mein systemtheoretischer Hintergrund interessiert, finden Sie im Exkurs Merksatzkästchen, die Leitgedanken vermitteln. Beim Lesen der weiteren Kapitel können Sie auf diese zurückgreifen. Sie kennen sich bereits im Thema Scham aus? Dann überfliegen Sie gerne Kap. 2. Vielleicht sind Sie aber auch interessiert daran, wie unsere Perspektive aussieht, und Sie lesen es in der angedachten Reihenfolge. Ab Kap. 4 empfehle ich in der Abfolge zu lesen, da die Dinge miteinander verzahnt sind.

Nach der Lektüre nehmen Sie vielleicht hin und wieder einzelne Aspekte zur Hand, weil Ihnen im beruflichen Alltag etwas begegnet, das Sie nochmals verstehen möchten und mit dem Sie vor allem einen konstruktiven Umgang finden möchten.

Die anonymisierten Berichte der Interviews ab Kap. 5 und wieder ab Kap. 13 finden Sie jeweils durch einen Kasten markiert.

In den Kap. 5–11 finden Sie ebenfalls nach jedem Abschnitt in einem Rahmen Reflexionsfragen, die Sie dazu einladen, Ihr Erleben von Scham zu dem jeweiligen Aspekt zu bedenken.

Fühlen Sie sich unbedingt frei, sich mit diesen Fragen auseinanderzusetzen oder nicht. Unser Wunsch ist, dass Sie sich jene für Sie hilfreichen Anteile des Buches zunutze machen. Dazu gehört eben die Selbstreflexion in dem Maße, wie es gut für Sie ist.

Jeder Teil der Auseinandersetzung mit der Scham wird ab Kap. 5 mit einigen theoretischen Aspekten der entsprechenden Bereiche der Organisation versehen. Das ist wichtig, um die Mechanismen von Scham und Beschämung in Organisationen zu verstehen und – da ist sie erneut – Handlungsfähigkeit entstehen zu lassen. Wir wollen es nicht bei der Beschreibung des Phänomens belassen, sondern die Tiefe der Organisation ergründen, um Räume der Würde für Menschen kreieren zu können. Dazu und in Kap. 3 finden Sie Merksatzkästchen, die Theorie etwas leichter verdaulich machen.

Wir sprechen in diesem Buch oft vom Überleben der Organisation als vorrangigem Zweck. Natürlich wissen wir, dass beschämte (beschämende) Organisa-

tionen am Markt durchaus erfolgreich sind. Beschämung als Marker der Organisation bedeutet nicht, dass die Organisation in die Insolvenz geht – häufig ist das Gegenteil der Fall. In der aktuellen krisenhaften gesellschaftlichen Situation der Welt fragen wir uns allerdings, ob wir genauso weitermachen können und ob nicht irgendwann auch diese Organisationen dauerhaft Schaden nehmen. Wie lange lassen sich ganze Gruppen/Bevölkerungen beschämen? Wann >verweigern< diese Menschen ihren Dienst an der Beschämung? Um Mensch unter Menschen zu sein, wird es um Entscheidungen gehen. Organisationen können Entscheidungen. Sie bestehen aus ihnen, es ist ihre DNA. Warum also sollten wir uns nicht mal versuchsweise für eine Organisation der Würde entscheiden? Wie eine beschämte Organisation aussieht, wissen wir schon. Versuchen wir doch mal was Neues ...

Christiane Lüschen-Heimer

Literatur

Bundesministerium der Justiz, Bundesamt für Justiz: Grundgesetz. https://www.gesetze-im-internet.de/gg/art_1.html. Zugegriffen: 24. Juli 2023.

MESH Collective: Eine Initiative zum 70. Jubiläum des Grundgesetzes. <https://www.youtube.com/watch?v=YcBNGveEjVA>. Zugegriffen: 24. Juli 2023.

Danksagung

Unterstützung zu bekommen ist ein Akt der Würde. Das durfte ich mit diesem Buch erfahren.

Dafür bin ich sehr dankbar:

*Stephan Marks für die inhaltliche Auseinandersetzung und das Lernendürfen.
Ganz besonderen Dank für dein Herzkapitel.*

*Meiner Familie – Andreas, Jonathan, Levin für ihr liebevolles Fördern und
Kritisieren und die unerschöpfliche Geduld.*

Laura Karisch für ihre feine Differenziertheit.

Angele Daalman für ihren starken Blick auf Inhalte und Struktur.

Maria Stinshoff für ihre Klarheit.

Jürgen Rasch für sein detektivisches Gespür.

Ursula Haupt für das freundliche Geleitwort.

Patrick Schoden für die starke Gestaltung der Abbildungen.

Ganz besonderen Dank spreche ich all den Menschen aus, mit denen ich arbeiten darf. Beratung – in welcher Form auch immer – ist für mich gegenseitiges Lernen. Das große Vertrauen, das mir Menschen entgegenbringen, schafft Würde!

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung – Brainstorming: Warmwerden mit dem Thema Scham und Würde in Organisationen.	1
	Literatur.	15
2	Was ist Scham	17
2.1	Grundlegende Informationen	17
2.2	Was passiert bei Scham und wie zeigt sie sich?	24
2.3	Wie Scham ausgelöst wird	30
2.3.1	Scham infolge von Missachtung	30
2.3.2	Scham infolge von Grenzverletzung	34
2.3.3	Scham infolge von Ausgrenzung	35
2.3.4	Scham infolge von Verletzungen der eigenen Werte	39
2.4	Zusammenfassung	40
	Literatur.	42
3	Entstehung und Manifestation von Beschämung in Organisationen und der systemische Blick auf Scham	45
	Literatur.	51
4	Institutionalisierung von Beschämung	53
5	Schamereignisse in der Strategie der Organisation.	59
	Literatur.	73
6	Schamereignisse in der Organisationsstruktur	75
6.1	Mitgliedschaften.	77
6.2	Zwecke	80
6.3	Hierarchien.	84
	Literatur.	90
7	Schamereignisse in der Organisationskultur	91
	Literatur.	99
8	Schamereignisse im Wissensmanagement	101
	Literatur.	109

9	Schamereignisse im Projektmanagement	111
	Literatur.	117
10	Schamereignisse im Regelwerk	119
	Literatur.	126
11	Schamereignisse in der Sprache	127
	Literatur.	133
12	Marker der beschämten Organisation	135
13	Die würdevolle Organisation	139
	Literatur.	143
14	Wie geht Würde? Installation von würdevollen Interventionen.	145
	Literatur.	158
15	Sichtbare Würde der Organisation	159



Einleitung – Brainstorming: Warmwerden mit dem Thema Scham und Würde in Organisationen

1

Zusammenfassung

Christiane Lüschen-Heimer und Dr. Stephan Marks nähern sich der Thematik Menschenwürde und Scham in Organisationen an. Die Neuartigkeit des Themas greift auf Grundlagen der Schamforschung und der Systemtheorie zurück, wird aber im Brainstorming weiter entwickelt, um Leser*innen in das Thema einzuführen. Der Blick auf Organisationen wird geschärft.

In der Vorbereitung zu diesem Buch haben Stephan und ich versucht, die Komplexität des Themas zu erfassen. Das haben wir in den diversen Zusammenkünften bei Seminaren zum Thema Scham, beim Kaffee und jede/r für sich getan. Dazu haben wir unsere unterschiedlichen Wurzeln genutzt. Stephan hat ein unerschöpfliches Wissen zum Thema Scham als Gefühl des Menschen und all den Auswirkungen, die Scham und Beschämung auf Menschen haben.

Ich, Christiane, bin fasziniert von der Komplexität in Organisationen und der Selbstorganisation, die in Organisationen geschieht, ob man will oder nicht. Dabei interessiert mich am Ende immer die Auswirkung auf den Menschen und letztendlich auf das Wohlbefinden des Menschen.

Die kristallisierten Gedanken im Hauptteil des Buches würden ohne unsere anfängliche Umkreisung des Themas nicht entstanden sein. Vielleicht nehmen Sie sich eine Tasse Tee oder Kaffee oder was auch immer Ihnen Wohlbefinden bereitet und lassen sich auf die nun folgenden unsortierten, teils noch schwer verständlichen Brainstormingideen ein. Vielleicht lassen Sie sich davon mitreißen, entwickeln erste eigene Gedanken (und notieren sie vielleicht), werden unterdessen warm mit dem Thema Scham, Würde und ihren Auswirkungen in Organisationen.

Es geht los:

Stephan Marks

Welche Art von Scham könnte in Systemen/Subsystemen/Institutionen/Betrieben usw. auftreten?

Menschen schämen sich eventuell für die Vergangenheit ihrer Gesellschaft (z. B. die Scham vieler Deutscher über die Geschichte ihres Landes, auch über Verbrechen, die von früheren Generationen begangen wurden/Holocaust) oder ihrer Einrichtungen (z. B. schämen sich viele Katholiken/Mitarbeitende in christlichen Einrichtungen für ihre Kirche).

Mitarbeitende schämen sich eventuell für die Geschichte ihres Betriebs (Volkswagen?), für unethische Aktivitäten ihrer Firma (VW, Audi, ...) oder unethische Produkte, die sie herstellen (Rüstungsbetriebe). Sie schämen sich, wenn ihre Einrichtung wenig Ansehen genießt (z. B. schämen sich viele Mitarbeitende von pädagogischen Hochschulen, weil sie keine „richtige Universität“ sind).

Oder für ihre Tätigkeit selbst, z. B. wenn sie die „Drecksarbeit“ für eine Gesellschaft übernehmen: Pflege, Müllabfuhr, Reinigung. In vielen Kulturen werden diese Tätigkeiten einer bestimmten Kaste oder Minderheit zugewiesen, etwa den Parias/„Unberührbaren“, die als „unrein“ gelten und ausgegrenzt werden.

Mitarbeitende schämen sich, wenn sie unwürdig/herablassend/verächtlich z. B. von Vorgesetzten behandelt werden (Alltag in vielen Betrieben in Deutschland); wenn sie ignoriert, „wie Luft“ behandelt werden, übergangen werden (z. B. auch bei Beförderungen). Wenn sie als „Auslaufmodell“ abgewertet werden (ältere Mitarbeitende) oder wenn sie – als Frauen – für dieselbe Leistung geringer bezahlt werden als Männer.

Mitarbeitende schämen sich für die unwürdige Behandlung von Teilen der Belegschaft (z. B. des Reinigungspersonals in Krankenhäusern). Oder wenn sie Zeuge der Entwürdigung eines Kollegen durch Vorgesetzte sind.

Diese Scham dürfte vielen Mitarbeitenden nicht bewusst sein, eventuell nur ein „nagendes“ Gefühl, ein heimlicher Zweifel, „dass das eigentlich nicht ganz in Ordnung war ...“.

Solche unbewussten Schamgefühle zeigen sich eventuell in abgewehrter Form, indirekt, z. B. im Betriebsklima: wenn der Umgangston untereinander durch Kälte, Zynismus oder Arroganz (Universitäten) gekennzeichnet ist. Wenn gemobbt wird. Wenn in einer Abteilung viel gelästert, gekichert oder viel Süßigkeiten, Alkohol oder Nikotin konsumiert wird (Pflegekräfte). Oder Kommunikation durch salbungsvolle, leere Phrasen beherrscht wird (katholische Kirche).

Unbewusste Schamgefühle können sich schließlich noch in der „Hardware“ eines Betriebs auswirken: in der Gestaltung der Räume/Innenarchitektur; im Betriebsablauf (wer wird über was informiert – wer nicht); Organigramm; Leitbild (in christlichen Einrichtungen überhöht); in der Architektur (z. B. Architektur im Nationalsozialismus).

Unbewusste Schamgefühle einer Einrichtung können dazu führen, dass ganz häufig umstrukturiert wird.

Und vieles andere ...