



Warum Feedback oft scheitert und was Scham damit zu tun hat

Andrea Schön
Geschäftsführerin ValueQuest

Referentin: Andrea Schön

Geschäftsführerin ValueQuest

www.valuequest.ch

- Projektleiterin 360° Feedbacks und Mitarbeitendenbefragungen
- B.Sc. Psychologie
- Systemischer Coach

#GernePerDu



Worum es heute geht

- **Warum ehrliches Feedback oft schwerfällt**
- **Warum wir auf Feedback oft defensiver reagieren, als uns lieb ist**
- **Welche Rolle Scham im Führungsalltag spielt**
- **Was Führungskräfte und Teams konkret tun können, um eine offenerere Feedbackkultur zu fördern**

Denke an das letzte Mal, als du Feedback erhalten hast:
Hat es dich überrascht oder sogar verletzt?
Wie hast du reagiert?







Alle Menschen und alle Kulturen kennen Scham, sie gehört zum Menschsein. Sie ist ein Wesensmerkmal des Menschen.

Auch im Alten Testament steht sie gleich am Anfang der Menschheitsgeschichte:

Adam und Eva schämten sich, als sie erkannten, dass sie nackt waren.

„Scham“ von Stephan Marks

Scham

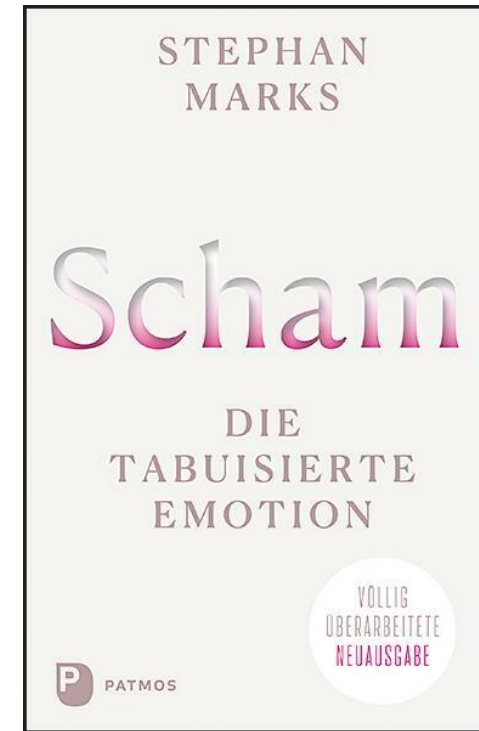
Die tabuisierte Emotion

„Scham ist die Wächterin der Menschenwürde.“

Léon Wurmser

Scham entsteht häufig dann, wenn Menschen befürchten, als Person infrage gestellt, abgewertet oder blossgestellt zu werden.

Das Gefühl ist emotional riskant und wird als bedrohlich erlebt.



Vier Grundformen:

Scham infolge von Missachtung

«ich genüge nicht»
(Bedürfnis nach Anerkennung)

Scham infolge von Grenzverletzung

«ich werde blossgestellt»
(Bedürfnis nach Schutz)

Scham infolge von Ausgrenzung

«ich darf nicht anecken»
(Bedürfnis nach Zugehörigkeit)

Moralische oder Gewissensscham

«ich verrate mich selbst»
(Bedürfnis nach Integrität)

Wie erleben wir Scham?

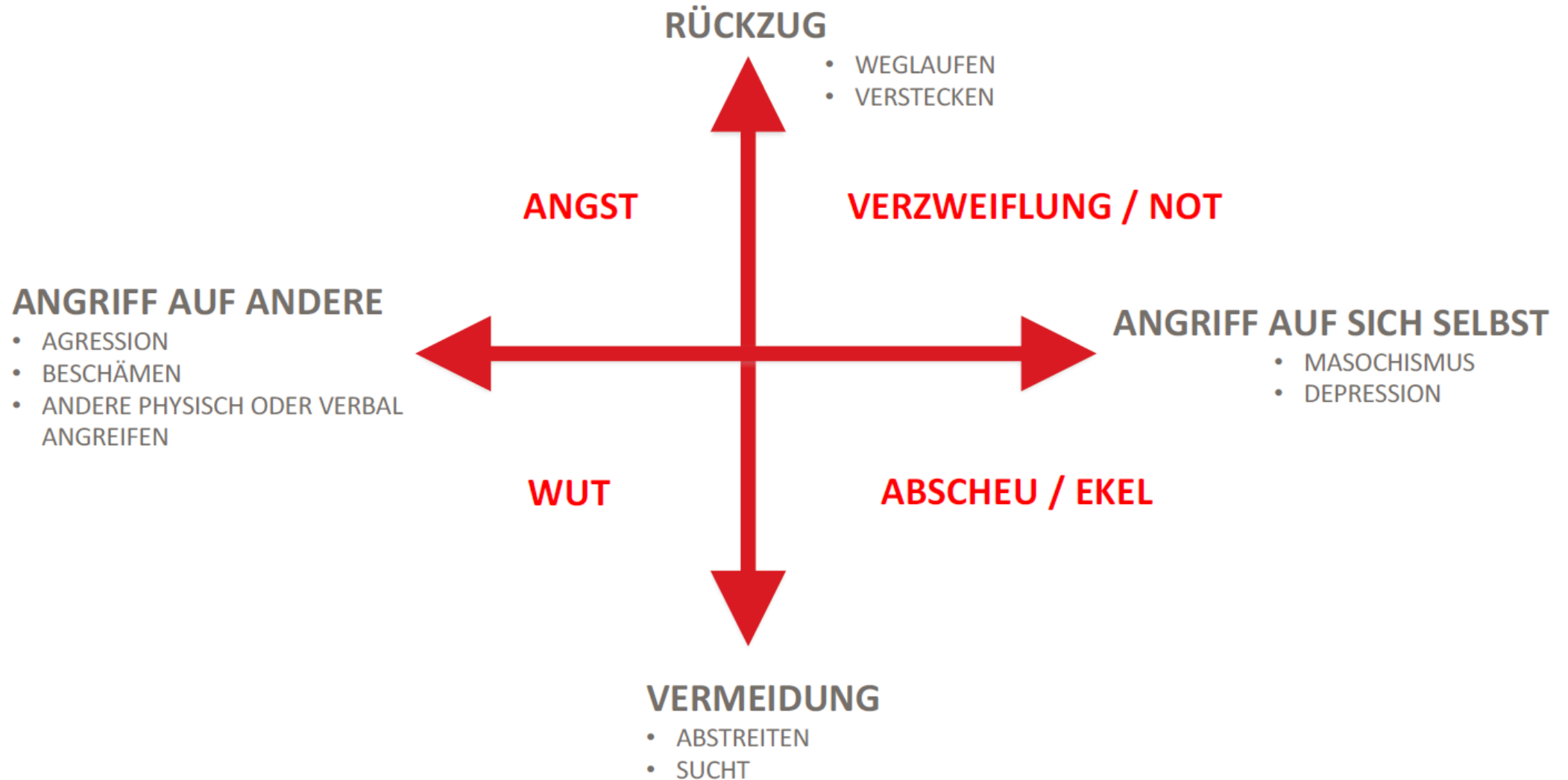
Unser Körper reagiert: Aktivierung vegetative Nervensystem (vgl. Stress-Situation)

1. Einfrierende Reaktionen und Versteck-Impulse (freeze)
2. Flucht-Impulse (flight)
3. Kampf-Reaktionen (fight)

Menschen reagieren oft mit Schutzverhalten

z.B. Rückzug, Rechtfertigung
oder das Vermeiden ehrlicher Gespräche

Scham beeinflusst Verhalten:



Wann hast du zuletzt Feedback nicht ausgesprochen, obwohl es wichtig gewesen wäre?

Empathische Scham

ist die Fähigkeit, die mögliche Beschämung anderer Menschen mitzuempfinden und entsprechend achtsam zu handeln

- Empathische Scham hilft Menschen zu spüren, wann eine Handlung andere blossstellen, verletzen oder entwerten könnte
- Empathische Scham kann Feedback verhindern

Konstruktive Funktion der Scham

Scham hat eine soziale Funktion

Sie schützt: Würde, Grenzen, Zugehörigkeit, respektvollen Umgang

Scham hat eine entwicklungsfördernde Funktion

Gerade, weil sie schmerzhaft ist, ist sie eine der stärksten entwicklungsfördernden Emotionen

Scham in Organisationen



Wie kann sich Scham in Organisationen zeigen?

- Angriff
- Sarkasmus
- Abwehr, Rechtfertigung
- abwertende Sprache über andere, Tratsch
- Rückzug
- Geheimnistuerei
- Harmonieverhalten
- Perfektionismus
- Schweigen
- höfliches statt ehrlichen Feedbacks

Gegenmittel: Empathie und Sicherheit

Empathie, Kontakt und Beziehung verringern Scham.

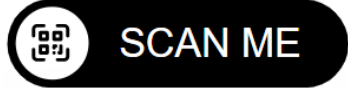
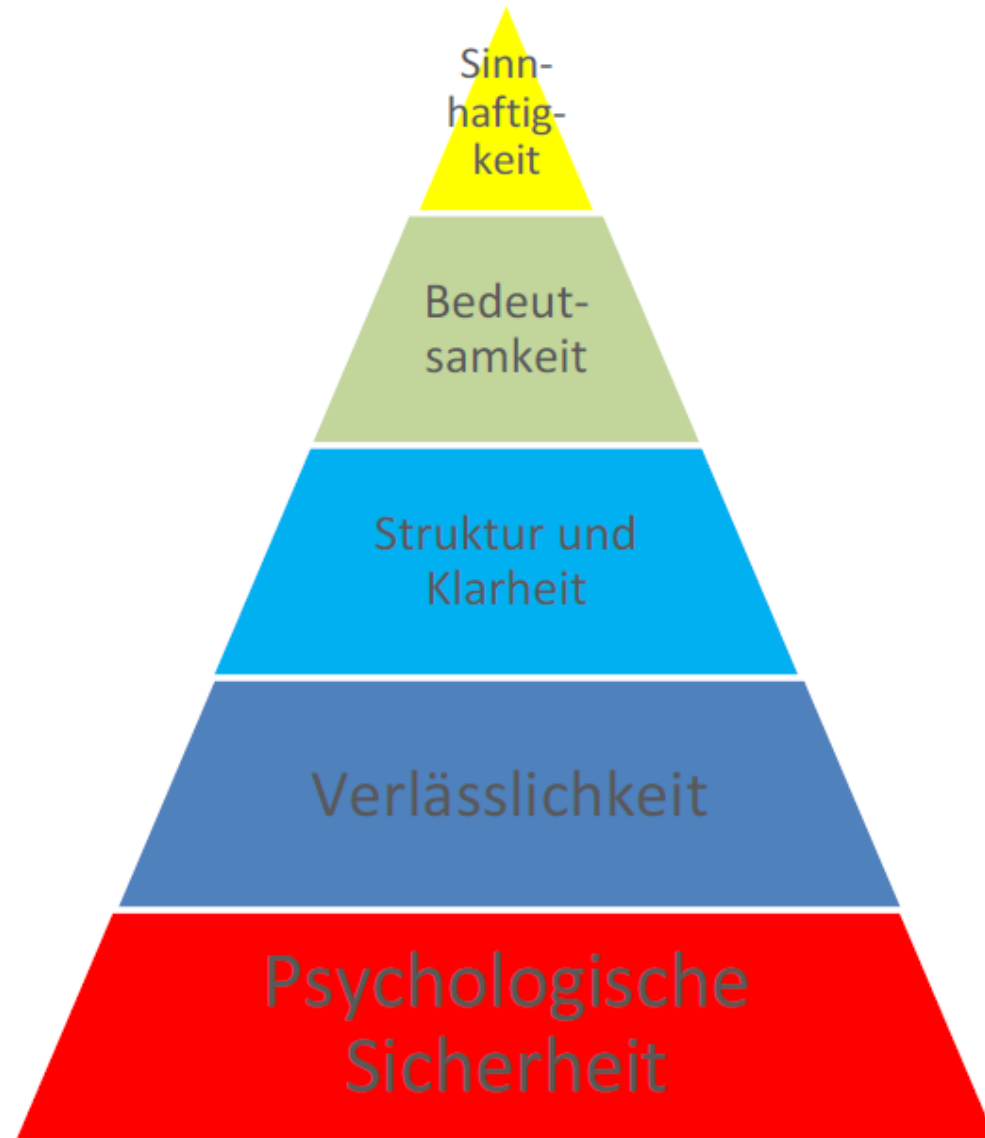
Verletzlichkeit ist der Kern von Scham.

- ✓ Für sicheren Rahmen sorgen
- ✓ Scham erkennen und benennen (für sich, für andere)
- ✓ Sich zeigen und zumuten
- ✓ führt zu Verhaltensänderung
- ✓ ermöglicht wichtige Entwicklungs- und Lernimpulse

Psychologische Sicherheit

«Gemeinsame Überzeugung, sich in einer Umgebung zu befinden, die geeignet dafür ist, zwischenmenschliche Risiken einzugehen, z.B. Hilfe zu erbitten, einen Fehler zuzugeben oder ein Projekt zu kritisieren. In psychologisch sicheren Umgebungen sind die Menschen überzeugt, dass andere nicht negativ auf sie reagieren, wenn sie einen Fehler machen oder um Hilfe bitten. Stattdessen wird Aufrichtigkeit erlaubt und erwartet.»

(Amy Edmondson)



**Für unsere Entwicklung ist es
essenziell, schamfreie und
sichere Räume zu schaffen**

Führung als Rahmengeber

Vielleicht vermeiden Menschen ehrliches Feedback nicht aus fehlender Offenheit
→ sondern aus Angst vor Beschämung.

Wenn Feedback emotional riskant wird, brauchen wir ein Umfeld, in dem Offenheit sicher ist.

- ✓ Förderliche Rahmenbedingungen
- ✓ Verhalten von Führungskräften

Wie entstehen ehrlichere Feedbackräume?

Organisationen erleben häufig

- Feedback bleibt höflich statt ehrlich
- Kritische Themen werden spät / nicht angesprochen
- Führungskräfte hören nur akzeptables Feedback
- Teams vermeiden Spannungen
- Entwicklungsgespräche bleiben oberflächlich
- Feedback-Prozesse erzeugen Widerstand

Zielführende Feedbackräume entstehen durch Sicherheit, strukturierte Prozesse, Klarheit, Reflexion

Warum strukturierte Feedbackprozesse helfen können

360° Feedback ist eine Möglichkeit, geschützte und offene Prozesse zu ermöglichen



ehrliches Feedback in einem geschützten Rahmen



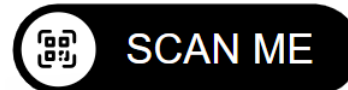
mehrere Perspektiven sichtbar zu machen



Reflexion zu fördern



Entwicklungsgespräche zu erleichtern



Und die Emotionen?

Die bleiben!

Die Herausforderung ist, ehrliches Feedback zu ermöglichen und mit den Emotionen umzugehen, die ehrliches Feedback auslösen kann.

Menschen entwickeln sich dort, wo ihre Würde geschützt bleibt.

Was nehmen wir heute mit?

- Destruktive Scham kann Menschen z.B. lähmen oder aggressiv machen
- Überwältigende Scham verhindert Entwicklung
- Scham hat auch eine soziale, eine empathische und eine entwicklungsfördernde Funktion
- Sichere Räume zu schaffen, in denen Menschen mutig und ehrlich sein können, ohne Angst vor
Gesichtsverlust
- Würdevolles Feedback geben
- Enttabuisieren lohnt sich > tragbar und integrierbar machen, Reflexion und Entwicklung fördern





Schreibt mir gerne bei Fragen und Anregungen.

Andrea Schön

Geschäftsführerin

schoen@valuequest.ch

+41 44 786 32 52

Die Präsentation / Aufnahme
finden Sie Anfang Juni unter
www.valuequest.ch/blog/

ValueQuest GmbH
Seestrasse 353, CH-8038 Zürich
www.valuequest.ch

Mehr rund um das Thema Feedback

Psychologie des Feedbacks:
Top-Gründe, warum Feedback
geben und nehmen nicht klappt



<https://valuequest.ch/blog/psychologie-des-feedbacks-top-gruende-warum-feedback-geben-und-nehmen-nicht-klappt/>

Psychologische Sicherheit
im Team etablieren



<https://valuequest.ch/blog/psychologische-sicherheit-im-team-etablieren/>