

„Schuldgefühle sind nichts für Dummys“

Schuldgefühle sind unangenehm, belastend – und vielleicht auch unterbewertet. Helga Kernstock-Redl erklärt, warum das Eingestehen von Schuld gerade im beruflichen Bereich eine wichtige Funktion hat und wie man sich von falschen oder gar karrierehemmenden Schuldgefühlen befreien kann. **VON TERESA RICHTER-TRUMMER**

» Unnötige Quälgeister, die man so schnell wie möglich loswerden sollte oder hilfreiche Begleiter durch die Karriere? Ein Gespräch über Schuldfragen mit Psychologin und Buchautorin Helga Kernstock-Redl.

KURIER: Schuldgefühle sind hilfreich und wollen uns Gutes, schreiben Sie. Inwiefern ist das so?

Helga Kernstock-Redl: Schuldgefühle gehören zur sehr unangenehmen Sorte der Gefühle. Aber hätte die Menschheit sie nicht entwickelt, würden wir noch immer wie wilde Tiere leben. Denn fast jedes Schuldgefühl hat eine Ursache: Wir haben ein verinnerlichtes Gesetz missachtet. Weil wir Schuldgefühle vermeiden oder bald wieder loswerden wollen, wirken sie als wichtige Kräfte, die auf natürliche Weise Zusammenhalt und Frieden zwischen Menschen regulieren.

Warum aber sind für viele Menschen Schuldgefühle dennoch so belastend?

Wenn Menschen sehr strengen, vielleicht un erfüllbaren oder gegensätzlichen Vorgaben folgen wollen, dann finden sie gar keinen richtigen Weg mehr durch ihren persönlichen Dschungel. Ein Beispiel: Jemand will perfekte Arbeit abliefern, die Vorgesetzte nicht enttäuschen und pünktlich nach Hause gehen. Das wird oft nicht schaffbar sein. Die Folge sind permanente, quälende Schuldgefühle. Das kann die Lebensqualität deutlich beeinträchtigen. Extreme Schuldgefühle treten oft Hand in Hand mit Depressionen auf.

Gibt es einen Unterschied zwischen privaten oder beruflichen Schuldgefühlen?

Es kommt auf den genauen Wortlaut der inneren Gesetze an. Wer denkt: „Ich muss immer alle Erwartungen erfüllen“, der wird sowohl beruflich als auch privat von Schuldgefühlen geplagt sein, sobald er das nicht schafft. Wenn jedoch dieses Regelwerk zwischen beruflichen und privaten Bereichen unterscheidet, dann reagiert man auch ganz unterschiedlich: Die Managerin hat kein Problem, den Wunsch einer Mitarbeiterin nach

Gehaltserhöhung abzulehnen, doch daheim dem Kind das zweite Eis zu verbieten, macht ihr vielleicht ein sehr schlechtes Gewissen.

Wie wirkt sich der Umgang mit Schuldgefühlen auf die berufliche Karriere aus?

Grundsätzlich fühlen wir uns nur in solchen beruflichen Positionen wohl, die uns ermöglichen, unserem inneren Gesetzestext – ein anderes Wort dafür ist Moral – gemäß zu handeln. Sonst zerbrechen wir irgendwann an den Schuldgefühlen oder brennen aus, weil wir ständig gegen unser Gewissen handeln. Wenn wir etwa „immer ehrlich“ sein wollen, ist es schwierig, sobald beruflich Lügen

verlangt werden. Sobald wir uns „um andere perfekt kümmern“ wollen, wird es ungemein schwer, auch mal an sich selbst zu denken und Nein zu sagen. Und falls wir „nie jemandem schaden“ wollen, können wir in Führungspositionen schwerlich das Wohl des Unternehmens über jenes einer Einzelperson stellen.

Sollte man versuchen, die inneren Ansprüche anzupassen? Oder eingestehen, dass man für höhere Führungsaufgaben nicht geeignet ist?

Es gibt psychologische Untersuchungen, die zeigen, dass Schuldgeplagte sogar besser führen. Das scheint zunächst unlogisch: Doch in besonders wichtigen Beziehungen geht es um Vertrauen. Und Schuldgefühle machen tatsächlich vertrauenswürdig. Wer sich selbstkritisch infrage stellt und nicht nach dem Gesetz lebt, „der Chef, die Chefin hat immer recht“, ist garantiert langfristig gesehen die bessere, vertrauenswürdigere Führungskraft. Allerdings wird in unsicheren Zeiten der Ruf nach einem starken Mann, einer eisernen Lady laut. In Phasen von Not oder Veränderung suchen die Menschen jemanden, der absolute Sicherheit verspricht und behauptet, den einzig wahren Weg zu kennen. Schuldgefühle oder Selbstzweifel zu zeigen, wird zum Zeichen von Schwäche. Das ebnet leider den Weg für Tyranninnen oder Despoten.

Schuldgefühle sind leicht zu manipulieren: Wird dieser Umstand Ihrer Erfahrung nach auch als Management-Tool eingesetzt?

Schuldgefühle sind nichts für Dummys. Ein sehr bekanntes Management-Tool, das damit arbeitet, ist das Unternehmensleitbild. Für alle, die sich damit identifizieren, es also als innere Richtlinie übernehmen und ihm folgen, wird das zu einem inneren Gesetz. Schuldgefühle wirken dann als starke Motivatoren. Auch beim Leitbild kommt es stark auf den konkreten Inhalt und die Umsetzung an, ob es legitim und nützlich ist oder nur den egoistischen Motiven des Managements dient.



Ist das Eingestehen von Schuld im beruflichen Bereich also auch von Bedeutung?

Es ist tatsächlich enorm wichtig, dass das Eingestehen von Schuld und von Fehlern in einem Unternehmen als Zeichen von Stärke gesehen und honoriert wird. Das Management hat hier Vorbildfunktion.

Wie beeinflusst der Umgang der Führungskräfte mit Schuldfragen die Zusammenarbeit im Team?

Wenn Angst vor Strafe die Zusammenarbeit dominiert, wird das Vertuschen von Fehlern oder das wütende Verleugnen von Schuld zur psychologischen Lebensnotwendigkeit. Typischerweise kümmert man sich in solchen Teams dann weniger um den Fehler selbst, sondern alle diskutieren nur verbissen die Schuldfrage. Ganz anders laufen Teams, die sich nach dem inneren Gesetz richten: „Wir wollen morgen besser als gestern arbeiten.“ Ein Fehler zeigt oft auf, dass etwas verbesserungswürdig – und verbesserungsmöglich – ist.

Der Grund für das Entstehen von Schuldgefühlen ist es meist, dass wir ein inneres Gesetz übertreten. Woher stammen diese?

Der Grundstock entsteht in der Kindheit, wo wir übernehmen, was vorgelebt, aber verlangt oder

eingeredet wird. Doch für manches entscheiden sich schon kleine Kinder sehr bewusst: „Ich will – oder will nie – so werden wie meine Eltern“. Oder: „Ich will Schwache schützen, denn ich weiß, wie sich das anfühlt, schwach zu sein.“ Kinder werden größer und viele dieser Gesetze passen nicht mehr. Wir ändern viele davon beständig – und einige, die wir gar nicht so bewusst am Schirm haben, vielleicht auch nicht. Das kann dazu führen, dass manche Erwachsene noch immer glauben: „Ich muss tun, was meine Eltern sagen“ oder „Meine Eltern müssen für mich sorgen.“

Wie sind diese inneren Richtlinien überhaupt veränderbar?

Wer sich in einer stillen Stunde überlegt, wie sich seine Richtlinien in den verschiedenen Lebensphasen entwickelt haben, wird merken: Manchmal reicht schon die bewusste Entscheidung dafür, um sich zum Beispiel von einer alten Pflicht zu verabschieden. Vieles lässt sich verändern, sobald es uns erst mal bewusst geworden ist. Natürlich gibt es auch hartnäckige Richtlinien, die als überholt oder falsch erkannt werden, aber trotzdem bleiben. Da muss man ein wenig tiefer gehen und es braucht vielleicht externe Unterstützung. Leider verschwinden nicht alle Schuldgefühle, obwohl

man vom Verstand her weiß, dass sie unberechtigt sind.

Nehmen Probleme im Umgang mit Schuldgefühlen Ihrer Erfahrung nach derzeit zu?

Grundsätzlich habe ich den Eindruck, dass Schuldsuche und aggressive Schuldabwehr derzeit große gesellschaftliche Themen sind. Irgendwie scheint es, als wollen viele Menschen unbedingt unschuldig oder sogar machtlose Opfer sein – eine wirklich nicht erstrebenswerte Position. Denn wer „nichts dafür“ kann, kann meist auch nichts dagegen tun. Ohnmacht und Hoffnungslosigkeit sind die Folge.



Buchtipps

„Schuldgefühle: Woher sie kommen, warum sie Ängste verursachen, wie sie unser Leben unterschwellig lenken und wie wir sie ablegen können“ von Helga Kernstock-Redl, erschienen im Goldegg Verlag 2020, Verkaufspreis 22 Euro.

Zur Person

Helga Kernstock-Redl: Coach und Autorin

In ihrem aktuellen Buch greift die Klinische und Gesundheitspsychologin das zentrale Thema Schuldgefühle auf – dirigieren diese doch viele unserer Entscheidungen, erzeugen Druck und beeinflussen unser Verhalten. Seit mehr als 20 Jahren beschäftigt sich die Psychotherapeutin mit der Dynamik von und dem nützlichen Umgang mit starken Gefühlen.



Als Coach und Supervisorin richtet sich ihr Angebot an Menschen in unterschiedlichsten Professionen und Lebenslagen, sie arbeitet mit Führungskräften, sowie mit Teams in Situationen großer psychischer Belastung oder berät bei Alltagsfragen. Die Trainerin und Keynotespeakerin ist Fachreferentin in der psychologischen Aus- und Weiterbildung, sowie Autorin zahlreicher Fachartikel und Bücher.