

Lernen von Remus Ilies

Schuldgefühle können zu mehr Engagement führen

4. Februar 2014

Wäre es nicht schön, wenn sich destruktives Verhalten am Arbeitsplatz in positives Engagement umwandeln ließe? Die Ergebnisse einer Studie deuten darauf hin, dass dies möglich ist. Mitarbeiter, die ein Feedback zu Ihrem schädigenden Verhalten erhielten, engagierten sich danach mehr. Schuldgefühle spielten dabei als Vermittler eine zentrale Rolle.

Durch Schuld lernt man

Remus Ilies ist Professor für Management an der National University of Singapore (NUS). Er forscht zu Führung, Persönlichkeit und Arbeitseinstellungen. Zusammen mit seinen Kolleginnen Ann Chunyan Peng, Krishna Savani und Nikolaos Dimotakis untersuchte Ilies, was passiert, wenn man Arbeitnehmer auf ihr negatives Verhalten gegenüber Kollegen und der Organisation aufmerksam macht. Veröffentlicht wurde die Studie im *Journal of Applied Psychology*.

Forschungsergebnisse zu sozialen Normen belegen, dass sich Menschen an deskriptiven und präskriptiven Normen orientieren. **Deskriptive Normen** informieren darüber, wie sich die meisten Menschen in bestimmten Situationen verhalten. **Präskriptive Normen** sind eine Richtschnur dafür, was die meisten Personen für angemessen oder unangemessen erachten. Das Wissen über diese beiden Normen kann unerwünschte Verhaltensweisen unterbinden oder erwünschtes Verhalten fördern.

Wird eine Person darauf hingewiesen, dass sie soziale Normen verletzt hat, kann dies außerdem zu **Schuldgefühlen** führen. Dabei gleicht man in Gedanken das eigene Verhalten und erlernte Verhaltensstandards miteinander ab. Somit trägt Schuld maßgeblich zum Lernen bei, weil sie zeigt, ob wir uns in einer Situation korrekt verhalten haben oder nicht. Hat man sich nicht den Standards entsprechend verhalten, folgt in der Regel ein Bedürfnis, diesen Fehler wieder gutzumachen.

Schuld und Sühne von 172 Berufstätigen

Ilies und sein Team untersuchten nun, ob Normen und Schuld zu Verhaltensänderungen am Arbeitsplatz zu beitragen. In ihrem Experiment prüften sie unternehmensschädigendes Verhalten – Counterproductive Work Behaviors (CWB) – und freiwilliges Arbeitsengagement, das über die vertraglichen Pflichten hinausgeht – Organizational Citizenship Behaviors (OCB). CWBs sind zum Beispiel verbale Aggression oder mangelnder Arbeitseifer. Einem Kollegen zu helfen, ohne eine Gegenleistung dafür zu erwarten, ist ein Beispiel für OCB.

Es wurden drei Online-Befragungen durchgeführt, an denen 172 Berufstätige teilnahmen. In der ersten Befragung gaben sie an, wie häufig sie sich in letzter Zeit unternehmensschädigend verhielten (CWB). In der zweiten Befragung bekam eine Hälfte von ihnen ein Feedback dazu, die andere Hälfte nicht. Das Feedback war auf ihren zuvor ermittelten CWB-Wert zugeschnitten und lautete zum Beispiel (S. 1053):

„Ein hoher Wert ist unerwünscht, weil er sich negativ auf das Unternehmen und die Mitarbeiter auswirkt.“

Außerdem teilten die Befragten ihre Schuldgefühle mit und ihre Bereitschaft, sich in naher Zukunft freiwillig zu engagieren (OCB). In der letzten Befragung drei Tage später sollten alle Versuchsteilnehmer angeben, wie viel freiwilliges Engagement sie seit der letzten Umfrage bei der Arbeit umgesetzt hatten. Die Ergebnisse:

Schuld als Vermittler

Personen, die sich bei der Arbeit überdurchschnittlich destruktiv verhalten hatten und ein Feedback dazu bekamen,

gaben viele Schuldgefühle an
hatten ausgeprägte Absichten, sich zukünftig mehr
engagieren zu wollen, und
engagierten sich nach dem Feedback tatsächlich mehr.

Mitarbeiter, die sich nur wenig unternehmensschädigend verhielten oder kein Feedback erhielten, zeigten nicht mehr Engagement.

Außerdem wurde deutlich, dass Schuld der zentrale Vermittlungsfaktor zwischen dem Feedback und den lauterer Absichten war. Nur wer sich schuldig fühlte, setzte die Rückmeldung auch in mehr Engagement um.

Schuld wirkt

Schuld kann also bei unternehmensschädigendem Verhalten konstruktiv wirken, wie die Autoren betonen (S. 1057):

„Im Gegensatz zu anderen negativen Emotionen (z.B. Ärger), die negatives Verhalten bei der Arbeit eher noch anregen, kann Schuld positive Folgen zeitigen, indem sie zu einem Verhalten motiviert, das vorheriges Fehlverhalten wieder gutzumachen versucht.“

Das setzt jedoch ein behutsames Feedback voraus, bei dem eine Person möglichst objektiv darüber informiert wird, wo sie im Vergleich zu anderen steht (deskriptive Norm) und ob das Verhalten erwünscht ist oder nicht (präskriptive Norm).

© Wirtschaftspsychologie aktuell, 2014. Alle Rechte vorbehalten.

Weiterführende Informationen:

Remus Ilies (National University of Singapore), Ann Chunyan Peng (Michigan State University), Krishna Savani (National University of Singapore) & Nikolaos Dimotakis (Georgia State University) (2013).

Guilty and helpful: An emotion-based reparatory model of voluntary work behavior [Abstract]. *Journal of Applied Psychology*, 98 (6), 1051-1059.