

**Führung** | 20.02.2020 | Lesezeit 1 Min.

## Führungskräfte müssen Vertrauen haben

*Weil sich die Arbeitswelt durch Automatisierung und Digitalisierung in einem bisher ungekannten Tempo wandelt, sind flexible und eigenverantwortlich handelnde Mitarbeiter immer stärker gefragt. Um deren Potenziale für das Unternehmen auszuschöpfen, müssen Vorgesetzte neue Wege gehen.*

---

Um herauszufinden, welcher Führungsstil in zunehmend digitalisierten Unternehmen angemessen ist, lohnt es sich, das Persönlichkeitsmerkmal der Kontrollüberzeugung heranzuziehen. Dabei geht es darum, ob jemand glaubt, dass das Auftreten eines Ereignisses vom eigenen Verhalten abhängt. Im Blickpunkt stehen vor allem Beschäftigte mit internaler Kontrollüberzeugung. Das sind Mitarbeiter, die – im Gegensatz zu Mitarbeitern mit externaler Kontrollüberzeugung – davon ausgehen, dass eigene Anstrengungen zum Erfolg führen. Sie investieren oft besonders viel Zeit und Mühe in ihre Bildung, sind motiviert und streben häufig anspruchsvolle Tätigkeiten an – und sind damit meist glücklich (Grafik):

**Fast 80 Prozent der Erwerbstätigen mit internaler Kontrollüberzeugung geben ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 mit mindestens 7 an.**

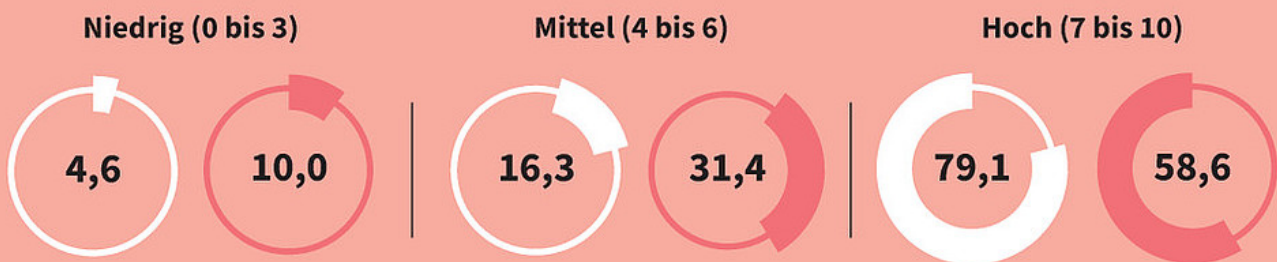
## Erwerbstätige: Wer sich selbstbestimmt fühlt, ist zufriedener

**Personen mit internaler Kontrollüberzeugung** gehen davon aus, selbst Einfluss auf Ereignisse in der Zukunft ausüben zu können. Im Arbeitskontext vertrauen sie ihren Fähigkeiten, sind offen für Veränderungen und streben nach anspruchsvollen Aufgaben, die Eigeninitiative und Unabhängigkeit erfordern.

**Personen mit externaler Kontrollüberzeugung** glauben dagegen, eher fremdbestimmt zu sein. Arbeitserfolg hängt für sie vornehmlich von externen Faktoren ab. Sie wählen öfter Jobs mit Routinetätigkeiten und geringem Handlungsspielraum.

So viel Prozent der Erwerbstätigen ... im Alter von 17 bis 65 Jahren beurteilten ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 wie folgt

- ... mit internaler Kontrollüberzeugung
- ... mit externaler Kontrollüberzeugung



Stand: 2017

Quellen: Sozio-oekonomisches Panel, Institut der deutschen Wirtschaft  
© 2020 IW Medien / iwd

**iwd**

Doch ein Selbstläufer ist dieser hohe Wert nicht. Untersuchungen zeigen, dass internal kontrollüberzeugte Beschäftigte umso zufriedener und motivierter sind, je mehr sie

sich anerkannt und wertgeschätzt fühlen. Sie wollen aber kein leeres Lob – vielmehr legen sie Wert auf eine konstruktive Streit- und Feedbackkultur.

---

**Kontrollüberzeugte Mitarbeiter sind umso zufriedener und motivierter, je mehr sie sich anerkannt und wertgeschätzt fühlen.**

---

Für diese Mitarbeiter ist in der Regel ein offener, partizipativer Führungsstil angemessen. Ihnen sollten Freiheiten gewährt werden – zum Beispiel hinsichtlich der Art und Weise, in der sie ihre Aufgaben erledigen, der Arbeitszeitregelung oder der Wahl des Arbeitsorts.

Für die Führungskräfte kommt es deshalb darauf an, ein Vertrauensverhältnis zu den internal kontroll-überzeugten Beschäftigten aufzubauen. Sie sollten den Mitarbeitern den notwendigen Handlungsspielraum bieten, zugleich aber das zu erreichende Arbeitsergebnis klar kommunizieren.

### **Kernaussagen in Kürze:**

- Fast 80 Prozent der Erwerbstätigen mit internaler Kontrollüberzeugung geben ihre Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 0 bis 10 mit mindestens 7 an.
- Diese Mitarbeiter sind umso zufriedener und motivierter, je mehr sie sich anerkannt und wertgeschätzt fühlen.
- Für diese Beschäftigten ist ein offener, partizipativer Führungsstil angemessen – die Führungskräfte müssen dazu ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeitern aufbauen.