



IW-Analysen 135

Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung

Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik

Dominik H. Enste / Louisa Marie Kürten /
Lena Suling / Anja Katrin Orth

Forschungsberichte aus dem
Institut der deutschen Wirtschaft

IW-Analysen 135

Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung

Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik

Dominik H. Enste / Louisa Marie Kürten /
Lena Suling / Anja Katrin Orth

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-15014-4 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45630-7 (E-Book|PDF)

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.

Grafik: Dorothe Harren

© 2020 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Titelbild: [gettyimages/bgblue](#)

Druck: Elanders GmbH, Waiblingen



Klimaneutral

Druckprodukt

ClimatePartner.com/12461-2001-1004

Inhalt

Zusammenfassung	4
1 Vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz in digitalen Zeiten	5
2 Megatrends: Digitalisierung und demografischer Wandel	8
3 Theoretische Grundlagen zur mitarbeiterorientierten Führung	14
3.1 Klassische Führungstheorien	14
3.2 Zentrale Determinanten der Führung	18
3.2.1 Merkmale der Führungskraft	18
3.2.2 Merkmale der Mitarbeiter	21
3.2.3 Merkmale der Arbeitssituation	26
3.3 Arbeitszufriedenheit als (un-)abhängige Variable	28
3.4 Das P.O.L.-Modell: People Oriented Leadership	30
4 Empirische Analyse: Locus of Control	33
4.1 Bedeutung der Kontrollüberzeugung	34
4.2 Locus of Control und Arbeitszufriedenheit	37
4.3 Locus of Control und Merkmale der Arbeitssituation	39
4.4 Locus of Control und Führungsverhalten	42
4.5 Das P.O.L.-Modell und die Kontrollüberzeugung	46
5 Handlungsempfehlungen zur mitarbeiterorientierten Führung	49
5.1 Individualebene: passende Mitarbeiter finden und binden	49
5.2 Unternehmensebene: Innovationskraft der Mitarbeiter wecken	54
Literatur	58
Abstract	69
Autoren	71

Zusammenfassung

Aktuelle Entwicklungen wie die Digitalisierung, der demografische Wandel oder der Schwenk vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz verändern die Arbeitswelt schnell. Bei der Suche nach Orientierung erlebt die Debatte um „gute“ Führung eine Renaissance. Traditionelle Führungsmodelle und -stile werden stärker hinterfragt und scheinen nicht mehr in die volatilen und von Unsicherheit geprägten digitalen Zeiten zu passen. Die Transformation betrifft auch die Führungskräfte, die flexibler, situationsgerechter und nicht zuletzt aufgrund der Fachkräfteengpässe (noch) mitarbeiterorientierter führen müssen. Die vorliegende Analyse rückt daher die Persönlichkeitseigenschaften – vor allem den Locus of Control von Mitarbeitern, das heißt deren persönliche Überzeugung, selbst Dinge beeinflussen zu können (Kontrollüberzeugung) – in den Mittelpunkt. Damit soll sowohl theoretisch als auch empirisch geklärt werden, welche Form der Führung für welchen Typ Mitarbeiter in welcher Situation am besten geeignet ist. Das zentrale Ergebnis ist, dass internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter einen höheren und stärkeren Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen leisten und dafür bessere Voraussetzungen mitbringen als external kontrollüberzeugte Mitarbeiter. Führungskräfte können mit einer wertschätzenden, mitarbeiterorientierten Führung, wie sie hier skizziert wird, Arbeitszufriedenheit und wirtschaftlichen Erfolg steigern.

1 Vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz in digitalen Zeiten

*„Each of our stakeholders is essential.
We commit to deliver value to all of them,
for the future success of our companies,
our communities and our country.“
(Business Roundtable, 2019)*

Die Digitalisierung sorgt für dramatische Umbrüche in Wirtschaft und Gesellschaft. Traditionell erfolgreiche Geschäftsmodelle scheitern und lieb gewonnene Managementgewohnheiten versagen angesichts der Umwälzungen durch die digitalen Innovationen und des Einflusses von Big Data, Deep Learning, virtuellen Plattformen oder künstlicher Intelligenz auf Unternehmen (Engels/Goetze, 2019). Schnelligkeit, Skaleneffekte und damit Marktanteile erhalten im Vergleich zum (kurzfristigen) Unternehmensgewinn in früheren Zeiten eine größere Bedeutung. Gepaart mit historisch niedrigen (Sach-)Kapitalkosten und einem zunehmenden Fachkräfteengpass – oder besser Humankapitalengpass – sorgen sie dafür, dass Unternehmen ihre Unternehmensziele anpassen: weg vom Shareholder-Value-Ansatz hin zum breiteren Stakeholder-Ansatz. Der wichtigste Stakeholder wird aufgrund der veränderten Knappheitsbedingungen bei den Produktionsfaktoren der Mitarbeiter beziehungsweise die Mitarbeiterin.

Jahrzehntlang dominierte in der (amerikanischen) Managementlehre die Shareholder-Value-Orientierung. Die kurzfristige Maximierung des Gewinns für die Aktionäre stand an erster Stelle. Diese Sichtweise wurde (mit-)geprägt durch Milton Friedman (1970), der betonte: „There is one and only one social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud.“ Allerdings haben einige Unternehmen sich rund um die Finanzkrise 2008/2009 nicht an die Regeln und Gesetze gehalten. Manager haben mit Täuschung und Betrug die Gewinne der Unternehmen und vor allem ihre eigene Vergütung gesteigert.

Das Vertrauen in den Wettbewerb und den Kapitalismus als Wohlstandsgarant hat darunter massiv gelitten. Denn nicht nur die Kunden und ihre Bedürfnisse waren in den Hintergrund gerückt, sondern auch Mitarbeiter wurden teilweise nur als Produktions- und Kostenfaktor gesehen, auf die Steigerung des Shareholder-Value trainiert und dafür incentiviert. Die Anreiz- und Gehaltssysteme fokussierten sich ausschließlich auf die Erhöhung des Quartalsgewinns und die Mitarbeiterführung bestand im Wesentlichen aus der Festlegung von Umsatz- und Gewinnzielen und deren Überprüfung. Diese Art der Führung wird kritisiert, da sie Langfristigkeit, Nachhaltigkeit, Fairness, Sinnstiftung und Werteorientierung vermissen lässt (Enste et al., 2013; Enste/Wildner, 2014; Enste, 2015).

Am 19. August 2019 haben sich 181 der größten Unternehmen der USA gemeinsam öffentlich von der „Shareholder Value First“-Doktrin verabschiedet, nachdem diese seit vielen Jahrzehnten das zentrale Ziel ihrer Unternehmen war. Stattdessen soll mit einem breiten Stakeholder-Ansatz neben den Anteilseignern auch den Interessen der Kunden, Lieferanten, Gesellschaft und vor allem der Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Dieser Sinneswandel geht nicht nur mit den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen einher, wie der Digitalisierung, den Fachkräftengpässen oder den negativen Zinsen, sondern auch mit verstärktem gesellschaftlichen Druck aus dem öffentlichen Raum. Diese Neuausrichtung ist ein zentraler Anlass, um Veränderungen zu gestalten und Lösungen für aktuelle Herausforderungen wie Klimawandel und Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Informatisierung, Globalisierung und den demografischen Wandel zu finden (Enste et al., 2012). Insofern ist die Kehrtwende von großen US-amerikanischen Unternehmen wie Apple, Amazon, Blackrock, Coca-Cola, Dell, Ernst & Young, Ford, Goldman Sachs bis zu Xerox zeitgemäß – und sie ist längst überfällig gewesen.

Ausgehend von diesem Statement und mit der gut begründeten Annahme, dass die Mitarbeiter die wichtigsten Stakeholder zur Bewältigung der aktuellen Herausforderungen sind (Enste et al., 2012), werden in der vorliegenden Analyse Wege zur mitarbeiterorientierten Führung aufgezeigt, bei denen der Mitarbeiter im Fokus steht und die allgemeine Forderung nach Stakeholder-Orientierung als Zweck von Unternehmen in Bezug auf die Mitarbeiter konkretisiert wird. Zielgröße ist die Mitarbeiterzufriedenheit, da – rein ökonomisch formuliert – der Produktionsfaktor Humankapital knapper ist als das Sachkapital.

Der große US-Wirtschaftsverband „Business Roundtable“ hat einen Weg empfohlen, den deutsche Familienunternehmen seit Langem erfolgreich gehen. Er wird mit einer mitarbeiterzentrierten Führung noch erfolgversprechender sein. Denn die Art und Weise von Führung und Zusammenarbeit ändert sich in vielen Unternehmen unter anderem durch die Digitalisierung immer schneller. Einfache Lösungen in Form von ausschließlich kennzahlenbasierter Führung scheitern an der großen Komplexität, Unsicherheit, Flexibilität und Schnelligkeit der Veränderungen. Wichtiger werden die Selbstermächtigung der Mitarbeiter, die glaubwürdige Delegation von Entscheidungen und Verantwortung sowie die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die junge, fähige Menschen für das Unternehmen begeistert, wie diese Analyse zeigen wird.

Neue und alte Fragen von Führung in Verbindung mit den gestiegenen Ansprüchen der Gesellschaft an Unternehmen und Führungskräfte werden im Folgenden beantwortet. Zugleich beleuchtet diese Analyse, wie Führungskräfte in einer digitalisierten und komplexeren Arbeitswelt führen sollten. Dabei wird der Blick weniger auf die Führungskraft gerichtet, sondern vor allem auf die Mitarbeiter und das Umfeld, in dem Führung stattfindet. In Anlehnung an die in der Literatur als situative Theorien diskutierten Ansätze (Fiedler, 1964; House, 1971; Kellerman, 2016) wird Führung als ganzheitliches System verstanden. Es erfasst die Merkmale der Führungskraft, der Mitarbeiter und des Kontexts beziehungsweise der Situation, in der sich diese befinden. Im „Modell der mitarbeiterorientierten Führung“ wird dies zusammengeführt. Neben der veränderten Umwelt werden die Persönlichkeitsmerkmale der Mitarbeiter und deren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit analysiert. Schließlich ist es das Ziel des Stakeholder-Ansatzes, neben der Kunden- und Lieferantenzufriedenheit vor allem die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen.

Ein zentrales Persönlichkeitskonstrukt, welches in dieser IW-Analyse herangezogen wird, ist der sogenannte Locus of Control (Rotter, 1966). Der Locus of Control beschreibt den Grad der persönlichen Überzeugung, selbst einen Einfluss auf Ereignisse in der Zukunft ausüben zu können (Kontrollüberzeugung). Dies kann zum Beispiel die eigene Gewissheit sein, die Umwelt aktiv gestalten und auch ambitionierte Ziele durch eigene Anstrengung erreichen zu können. Durch die Digitalisierung und Automatisierung der Arbeitswelt werden Selbstführung und Selbstverantwortung der Beschäftigten wichtiger – Merkmale,

welche wiederum von der Kontrollüberzeugung des Mitarbeiters beeinflusst werden. Zugleich müssen personalpolitische Lösungsansätze für die Auswahl von Mitarbeitern sowie die Gestaltung von Aufgaben und Kontexten in der sich wandelnden Arbeitswelt gefunden werden.

In diesem Zusammenhang ergeben sich viele neue Fragen: Welche neuen Anforderungen stellt die Digitalisierung an Mitarbeiter und Führungskräfte, welche neuen Kompetenzen verlangt sie? Welchen Typ Mitarbeiter brauchen Unternehmen, um auch in Zukunft im Wettbewerb bestehen zu können? Welche weiteren Faktoren müssen berücksichtigt werden, damit Mitarbeiter zufrieden und leistungsfähig bleiben? Welche Handlungsnotwendigkeiten ergeben sich daraus für Geschäftsführer, Fach- und Führungskräfte sowie Personalmanager?

Ausgangspunkt für die Beantwortung dieser Fragen ist der Wandel der Arbeitswelt, der anhand von Megatrends beschrieben wird. Es wird beleuchtet, welche neuen Anforderungen diese Trends an Mitarbeiter und Führungskräfte stellen (Kapitel 2). Kapitel 3 gibt einen Überblick über Führungstheorien und veranschaulicht unterschiedliche theoretische Konstrukte zur Operationalisierung der Hypothesen, welche in einem Modell zur mitarbeiterorientierten Führung zusammengefasst werden. In Kapitel 4 werden ausgewählte Elemente des Modells empirisch auf ihre Relevanz geprüft. Handlungsempfehlungen für die Unternehmenspraxis und die Führungskräfte runden die Analyse ab (Kapitel 5).

2 Megatrends: Digitalisierung und demografischer Wandel

Die Arbeitswelt unterliegt einer stetigen Dynamik, wobei derzeit der Megatrend der Digitalisierung bestimmend ist. Von dieser Entwicklung sind nahezu alle Unternehmensbereiche und Tätigkeiten direkt oder indirekt betroffen. Die Führung in Unternehmen muss konkret auf drei Trends reagieren:

Zeitliche und räumliche Flexibilität

Die durch den digitalen Fortschritt entstehenden Gestaltungsspielräume hinsichtlich flexibler Arbeitszeiten und Arbeitsorte sind vielfältig. Zwar ist in

Deutschland die Anwesenheit am Arbeitsort noch die am weitesten verbreitete Arbeitsform. Die politische Debatte um die Einführung eines Homeoffice-Gesetzes unterstreicht aber die Bedeutung des Trends der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort. Im Jahr 2015 arbeiteten 60 Prozent der Erwerbstätigen gelegentlich mithilfe des Internets abseits des betrieblichen Standorts (Stettes, 2016) und waren somit zeitweise nicht physisch im Unternehmen anwesend. Vor allem Führungskräfte und Mitarbeiter im Dienstleistungssektor nutzen vermehrt flexible Arbeitsmöglichkeiten (Arnold et al., 2015). 95 Prozent der befragten Führungskräfte gaben an, dass die Bedeutung flexibler Arbeitsformen in den nächsten fünf Jahren weiter an Bedeutung gewinnen wird (Deller et al., 2017, 11).

Doch welchen Vorteil bietet diese Flexibilität? Unmittelbare Zugewinne flexiblen Arbeitens liegen sowohl auf der Individual- als auch auf der Unternehmensebene. Im Fokus steht meist eine erwartete höhere Produktivität (Hammermann/Stettes, 2017a; Gajendran/Harrison, 2007), welche zum Beispiel mit einem verstärkt wahrgenommenen Autonomieerleben der Arbeitnehmer begründet werden kann. Autonomie am Arbeitsplatz ist zudem einer der wichtigsten Treiber von Arbeitszufriedenheit. Zu den als kritisch angesehenen Aspekten von Heimarbeit zählen hingegen der verminderte Kontakt zu den Kollegen, vor allem in Form informeller Gespräche (Richter/Meshulam, 1993), sowie mögliche Mehrarbeit aufgrund mangelnder Trennung von Arbeits- und Privatleben (Church, 2015).

Uneindeutig ist die Forschungslage zur Frage, ob sich durch Homeoffice das Wohlbefinden der Beschäftigten nachhaltig steigert. So lässt sich laut Ergebnissen einer Arbeitsmarktstudie vom Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA) und vom sozialen Netzwerk Xing nicht beantworten, ob Flexibilität und Autonomie auch beim Homeoffice generell als negativ oder positiv zu bewerten sind beziehungsweise empfunden werden (Schneider, 2017). Denn die Bewertung hängt entscheidend von den Persönlichkeitsmerkmalen des jeweiligen Mitarbeiters ab; dazu gehört unter anderem die Ausprägung der Fähigkeit zur Selbstkontrolle und zur Selbstorganisation. Eine Gefahr besteht darin, dass durch den Verlust an Struktur und externer Rahmensetzung Prokrastination und schlechtere Leistung drohen und damit eine geringere Arbeitszufriedenheit.

Mobiles Arbeiten geht mit mehr Handlungsfreiheit und damit mehr Ergebnisverantwortung einher, was allerdings nicht für jeden Beschäftigten erstrebenswert ist. Hinzu kommt, dass die Vereinbarkeit von Familie und Beruf nach Auskunft der Betroffenen teilweise unter dem Homeoffice leidet: Zwei Drittel der mobilen Computerarbeiter in Deutschland und sogar drei Viertel dieser Beschäftigten in der Europäischen Union haben meistens oder immer das Gefühl, dass ihre Arbeit sie davon abhält, ihrer Familie die ausreichende Aufmerksamkeit zu widmen. Das sind deutlich mehr als im Vergleich zu anderen Beschäftigungsformen (Stettes, 2018). Diese Vermischung von Beruf und Familie nennen zwei Drittel der Arbeitnehmer als Grund, auf die Ausschöpfung des Flexibilisierungspotenzials durch digitale Technologien zu verzichten und lieber im Büro zu arbeiten. Daher bleibt es eine herausfordernde Aufgabe der Unternehmen, gemeinsam mit ihren Beschäftigten auszuloten, wann und unter welchen Voraussetzungen mobiles Arbeiten funktional und angebracht ist. Dazu gehört auch, die Frage zu beantworten, ob und inwieweit der Mitarbeiter in der Lage ist, selbstorganisiert und selbstbestimmt zu arbeiten.

Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte jedoch räumlich getrennt sind, wird auch die Frage nach Vertrauen und Kontrolle immer wichtiger. Vertrauen hat zahlreiche Vorteile, die in der digitalen Welt weiterhin relevant sind (Enste et al., 2018). So bewirkt Vertrauen im Unternehmenskontext in erster Linie die Reduktion von Komplexität, führt zu geringeren Transaktionskosten und erleichtert außerdem zwischenmenschliche Beziehungen (Arrow, 1972; Williamson, 1993; Luhmann, 2009).

Zugleich besteht die Gefahr, dass physische Abwesenheiten mit zunehmender Kontrolle und Überwachung seitens der Führungskraft und der Unternehmensführung einhergehen. Schließlich bietet die Digitalisierung heute schon intelligente Systeme zur Erfassung von Zeiten und Tätigkeiten sowie den Einsatz von Kameras oder GPS-Trackern, um Verhalten zu kontrollieren. Nur wenn eine Vertrauenskultur existiert, werden Bedenken zerstreut, dass Zeit- und Wegeerfassung zu Kontrollzwecken genutzt werden. Ortungsverfahren, die zu effizienteren Abläufen im Unternehmen führen, wenn die Wege oder Orte überprüft werden, die Mitarbeiter wählen oder an denen sie sich aufhalten, werden dann eher akzeptiert. Heute werden diese Verfahren zum Beispiel bei Geldtransporten genutzt, um die Sicherheit der Mitarbeiter zu erhöhen. Eine Ausweitung

auf weitere Tätigkeitsbereiche ist denkbar und teilweise kaum zu vermeiden, wenn zum Beispiel mit teuren technischen Geräten gearbeitet wird, die mit GPS ausgestattet sind, um Diebstahl zu verhindern. Ein weiteres Anwendungsbeispiel ergibt sich, wenn Waren in der Produktion mit einem Chip verbunden sind und dadurch Daten über die Arbeit des Mitarbeiters erhoben werden.

Vor dem Hintergrund rasanter Technikentwicklung und Globalisierung sowie Forderungen der jungen Generationen nach mehr Flexibilität ist erwartbar, dass flexible Arbeitsformen noch stärker an Bedeutung gewinnen werden. Die wissenschaftliche und praktische Auseinandersetzung mit der Frage, wie Führung unter diesen veränderten Anforderungen aussehen soll, ist notwendig. Denn auch der demografische Wandel sorgt in diesem Kontext für Veränderungen. Insbesondere die Angehörigen der Generation Y – also der etwa zwischen 1980 und 1995 Geborenen – können es sich leisten, ihre Wünsche einzufordern, da der Arbeitsmarkt von Fachkräftengpässen geprägt ist und ihnen viele Jobmöglichkeiten bietet. Die Mitglieder dieser Generation, die nun auf den Arbeitsmarkt streben, haben eine hohe Qualifikation und zugleich ist die Nachfrage nach ihnen hoch. Dadurch können sie ihre Ansprüche nach flexiblen Arbeitszeiten und -orten, aber vor allem auch nach einem sinnstiftenden Tätigkeitsfeld gut durchsetzen.

In Verbindung mit ihrer Sozialisation fordert die jüngere Generation einen interessanten und herausfordernden Job sowie die Möglichkeit, selbstständig zu arbeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen sowie sich in gewisser Weise selbst zu verwirklichen und Autonomie zu erfahren (Klös et al., 2016). Die Generation Y bevorzugt Flexibilität oder die Möglichkeit, ihre Arbeitsumgebung bezogen auf den jeweiligen Bedarfsfall, zum Beispiel ein konkretes Projekt, zu gestalten. Fehlen solche Lernmöglichkeiten, Sinnorientierung und Entwicklungsperspektiven, wird der Arbeitgeber gewechselt. Der demografische Wandel sorgt somit neben den technischen Möglichkeiten zusätzlich dafür, dass Führung vor neue Herausforderungen gestellt wird, die dann im Rahmen der mitarbeiterorientierten Führung bewältigt werden müssen.

Automatisierung, Informatisierung und künstliche Intelligenz

Ende 2018 veröffentlichte die Bundesregierung ihre Strategie zur Entwicklung und Anwendung von künstlicher Intelligenz (KI) in Deutschland und verkün-

dete eine finanzielle Bereitstellung von 3 Milliarden Euro bis 2025 für deren Umsetzung, vor allem im Forschungsbereich. Auch wenn diese Investitions-offensive spät kam, sendet sie das Signal, dass die Bedeutung von KI und selbstlernenden Systemen für Gesellschaft und Arbeitswelt auch von der Poli- tikerkannt wurde. Künstliche Intelligenz hat das Potenzial, Arbeitsbeziehungen, -bedingungen und Verhaltensweisen von Menschen grundlegend zu verändern. In der Rekrutierung werden eingehende Anschreiben und Lebensläufe von Bewerbern bereits durch die automatische Analyse von Schlüsselwörtern vor- sortiert und gefiltert (vgl. zum Beispiel Fesefeldt, 2018). Erste Bewerbungsgespräche werden mittels Chatbots und automatischer Videoanalyse durch- geführt. Die Entwicklungen in der Automobilindustrie rund um autonomes Fahren verdeutlichen die Tendenz, dass die technischen Möglichkeiten zur Einflussnahme auf Einstellungen, Gefühle, Entscheidungen und Verhalten sowohl im privaten als auch im beruflichen Alltag zunehmen.

Kritiker bemängeln hier, dass mit immer ausgereifteren Empfehlungen der KI die Entscheidungshoheit des Menschen schwindet und dies unvorhergesehe- ne Folgen hat, da es (bisher) keine klaren Regeln für den Einsatz von KI gibt. Online-Zeiten, Nutzungsverhalten und andere Daten lassen sich schon heute einfach tracken und überprüfen. Während in China aktuell der Aufbau eines digitalen Sozialpunktesystems forciert wird, lassen sich in Schweden Mitarbei- ter des Start-ups Epicenter Mikrochips zur Erfassung der Arbeitszeit unter die Haut pflanzen (Brooks, 2017). Diese Entwicklungen verdeutlichen, dass eine zunehmende Kontrolle durch Vorgesetzte prinzipiell möglich ist und durch virtuelle Arbeitsmöglichkeiten verstärkt werden kann. Der Versuchung zu wi- derstehen, die bestehenden technischen Möglichkeiten für mehr Kontrolle zu nutzen, ist zum einen aus rechtlichen (Datenschutz-)Gründen geboten. Zum anderen ist die Nutzung ein massives Misstrauenssignal an die Mitarbeiter, die sich vertrauenswürdig und korrekt verhalten und welche oftmals mit Reaktanz und gegebenenfalls Kündigung reagieren (Fetchenhauer et al., 2019).

KI wird in der aktuellen Digitaldebatte nicht zuletzt deshalb als Fluch und Segen zugleich angesehen. Während Kritiker den Wegfall zahlreicher Jobs prognostizieren, weisen Befürworter auf das enorme Wertschöpfungspoten- zial des Einsatzes künstlicher Intelligenz hin. Nettobeschäftigungsverluste werden dabei von den wenigsten Forschern befürchtet (Effenberger et al.,

2018). Positiv gesehen wird, dass lernende Systeme zum Beispiel in der Weiterbildung und bei unterstützenden Tätigkeiten den Arbeitsalltag erleichtern können. Diesen Erwartungen stehen Sorgen wie Machtverlust, Ausgeliefertsein oder die Entmündigung des Menschen entgegen (Bitkom, 2017; Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2016), wenn autonome Systeme Entscheidungen übernehmen und so in die Entscheidungsfreiheit des Menschen eingreifen können.

Veränderung, Verantwortung, Vertrauen in der Führung

Der dritte Trend, der ein Resultat aus der zunehmenden Flexibilisierung (Trend 1) und Automatisierung/Informatisierung (Trend 2) von Arbeit ist, betrifft die veränderten Kompetenz- und Aufgabenbereiche von Führungskräften und Mitarbeitern (Spöttl et al., 2016; Pfeiffer et al., 2016). Während traditionelle Führungsstile und -modelle davon ausgehen, dass „Führen“ vor allem die Steuerung von Aufgaben und Mitarbeitern zur Erreichung von Unternehmenszielen bedeutet, zeigen neueste Studien, dass Kompetenzen wie Veränderungsbereitschaft und Kreativität in digital fortschrittlichen Unternehmen (Unternehmen 4.0) signifikant an Bedeutung gewinnen (Hammermann/Stettes, 2017c). In einer Befragung von 591 Führungskräften zeigen sich ähnliche Ergebnisse (Eilers et al., 2017). Hier erwartet ein Großteil der Befragten, dass das Managen von Veränderungen (82 Prozent) und der Umgang mit steigender Komplexität (61 Prozent) für Führungskräfte die wichtigsten Handlungsfelder mit Blick auf die Digitalisierung sind. Allerdings verzeichnen Führungskräfte bei beiden Nennungen aktuell noch ein großes Umsetzungsdefizit (Eilers et al., 2017). Viele Studien weisen zudem darauf hin, dass sich die Rolle der Führungskraft weiter in Richtung Impulsgeber und Befähiger im Sinne einer unterstützenden Führung entwickelt (Hammermann/Stettes, 2017c). Ein Trend, der daraus folgen könnte, ist, Mitarbeitern mit mehr Vertrauen und weniger Kontrollmechanismen zu begegnen.

Wenn sich in neuen Arbeitswelten die Anforderungen an Führungskräfte verändern, ist es somit nicht verwunderlich, dass mit diesen Entwicklungen auch eine Veränderung der Art und Weise der benötigten Kompetenzen zur Zielerreichung und der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter einhergeht. Mitarbeiter müssen eigene, mitunter schnelle Entscheidungen treffen und sich in der auch als „VUKA-Umwelt“ beschriebenen Arbeitswelt zurechtfinden. VUKA steht dabei für eine durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität gekenn-

zeichnete Umgebung (Vieweg, 2015), die von häufigen Veränderungen und entsprechenden Reaktionen geprägt ist. Kritisches Einschätzen und Hinterfragen werden auch in Zeiten von künstlicher Intelligenz immer wichtiger. Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort geht mit einer stärkeren Selbstkontrolle und -steuerung, aber auch zunehmenden Verunsicherungen einher. Alles in allem führt die Digitalisierung zu veränderten Tätigkeiten und neuen Anforderungen an die Durchführung dieser Tätigkeiten, weil durch innovative Technologien Prozesse effizienter ausgeführt werden können. Aber wenn Maschinen intelligent genug werden zu lernen, sich weiterzuentwickeln und zu verbessern, könnte dies zu einem zunehmenden Kontrollverlust des Menschen führen (Fesefeldt, 2018, 8 ff.).

3 Theoretische Grundlagen zur mitarbeiterorientierten Führung

3.1 Klassische Führungstheorien

Was ist gute oder effektive Führung? Diese Frage treibt Wissenschaftler wie Praktiker gleichermaßen um – früher wie heute. Unumstritten ist, dass Führung einen beachtlichen Einfluss auf die Leistungsfähigkeit einer Organisation hat, weshalb das Interesse an Führungsthemen seit Jahrzehnten groß ist. Um sich im Dschungel der Fragen nach guter Führung Orientierung zu verschaffen, ist es hilfreich, sich zu vergegenwärtigen, was Führung oder Leadership kennzeichnet (Sohm, 2007, 2). Führung oder Leadership ist ein Prozess, der die Einflussnahme von Menschen auf Menschen beinhaltet und in einem Kontext stattfindet, damit ein gemeinsames Ziel erreicht wird.

Führung findet demnach nie isoliert statt, sondern ist immer eine Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die in einem Kontext steht und eine gemeinsame Zielerreichung verfolgt. Die Ernennung zur Führungskraft erfolgt häufig durch Vorgesetzte. Die reine Zuschreibung „qua Amt“ macht allerdings noch keine gute Führungskraft aus. Vielmehr braucht eine erfolgreiche Führungskraft Menschen, die ihr folgen. Sie benötigt entsprechende Persönlichkeitsmerkmale, Kompetenzen und Verhaltensweisen, um das Erreichen der Organisationsziele zu fördern und die Mitarbeiter individuell zu motivieren.

Betrachtet man die historische Entwicklung von Forschungsströmungen und Erklärungsversuchen von Führung, so lassen sich von Beginn des 20. Jahrhunderts bis heute drei zentrale Strömungen von Führungstheorien unterscheiden. Neben diesen drei traditionellen Führungssträngen gibt es selbstverständlich weitere, modernere Ansätze wie den transformationalen oder transaktionalen Führungsstil, die in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen haben. Diese lassen jedoch eine wesentliche Variable, den Kontext beziehungsweise die Situation, weitestgehend unbeachtet (Oc, 2018). So bilden gerade traditionelle Führungstheorien sowohl in der heutigen Zeit als auch mit Blick in die Zukunft eine wichtige Diskussionsgrundlage (Schwegler, 2019, 49).

Person: angeborene und erworbene Persönlichkeitseigenschaften

Die erste Forschungsrichtung, deren Anfänge im frühen 20. Jahrhundert liegen, geht davon aus, dass Führungspersonen gewisse „angeborene“ Persönlichkeitseigenschaften mitbringen – „the born leader“ –, die ihnen helfen, eine gute Führungskraft zu sein. Während anfänglich nach gemeinsamen physischen Merkmalen großer Führungspersönlichkeiten gesucht wurde, änderte sich der Fokus im Lauf der Zeit hin zur Identifikation immanenter Eigenschaften und Fähigkeiten, um Führungskräfte von Nichtführungskräften zu unterscheiden. Die Führungskraft selbst steht bei dieser Theorie im Zentrum (Sohm, 2007, 7). Aktuelle Erkenntnisse zu den Wurzeln guter Führung beziehen sich zunächst vor allem auf genetisch bedingte und stabile Merkmale erfolgreicher Führungskräfte (Schmidt-Huber/Tippelt, 2014). Neben der Intelligenz als ein Prädiktor für Führungserfolg gehören auch die „Big Five“ unter den Persönlichkeitseigenschaften (Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Geselligkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität; vgl. dazu Kapitel 3.2.2) als wichtige Voraussetzungen dazu (Yukl, 2013). Neben diesem Potenzial müssen auch noch die entsprechende Motivation und Gelegenheit hinzukommen, Führung und Macht übernehmen zu wollen und zu können. Dabei beeinflusst die Stärke der Führungsmotivation auch die Ausdauer, Intensität und Beharrlichkeit, mit der jemand seine Führungsaufgaben angeht (Chan/Drasgow, 2001).

Ein wichtiger Einflussfaktor ist dabei die erlebte Macht- oder gelernte Hilflosigkeit bereits im Kindesalter (Ligon et al., 2008). Erleben (und erlernen) Kinder frühzeitig Selbstwirksamkeit (Bandura, 1986) und haben entsprechende Vorbilder, werden sie später eher Führungskräfte. Eng damit verbunden ist auch

die Kontrollüberzeugung (Locus of Control), die sowohl angeboren als auch erworben wird (Almlund et al., 2011). Kinder, die durch ihre Eltern einen anspruchsvollen, jedoch auch fördernden und unterstützenden Erziehungsstil (und damit letztlich auch Führungsstil) in der Familie erfahren hatten, praktizierten als Führungskräfte darüber hinaus selbst einen ähnlichen Führungsstil, unabhängig vom sozioökonomischen Status der Familie (Oliver et al., 2011). Erlebnisse in der Kindertagesstätte prägen den Führungsstil ebenfalls mit (Mayer et al., 2013). Diese Befunde zeigen, dass Führung auch viel mit Beziehungen zu tun hat.

Interaktion: beziehungsbasierte Führung

Die Idee von Führung als Beziehung (Relational Approach) erfuhr hauptsächlich durch die Leader-Member Exchange Theory (LMX) von Dansereau et al. (1975) in den 1970er Jahren ihren Aufschwung. Im Kern geht es um die Austauschbeziehung zwischen Führendem und Geführtem und wie beide gegenseitig Einfluss aufeinander ausüben. So folgen die Mitarbeiter, weil sie etwas von ihrer Führungskraft erhalten (zum Beispiel Vertrauen oder Respekt). Im Umkehrschluss führen Führungskräfte, weil sie etwas von ihren Beschäftigten bekommen. Führung als Beziehung geht davon aus, dass Führungskräfte unterschiedliche Beziehungen zu unterschiedlichen Mitarbeitern haben. Entsprechend kann zwischen hochwertigen und niederwertigen Beziehungen unterschieden werden (Sohm, 2007, 6). Zudem spielt die Art des Vertrauens zwischen den Akteuren eine zentrale Rolle. Es kann zum einen auf emotionaler Basis und zum anderen eher auf kognitiver Basis entstehen und hat starke Auswirkungen unter anderem auf die Arbeitszufriedenheit (Dirks/Ferrin, 2002).

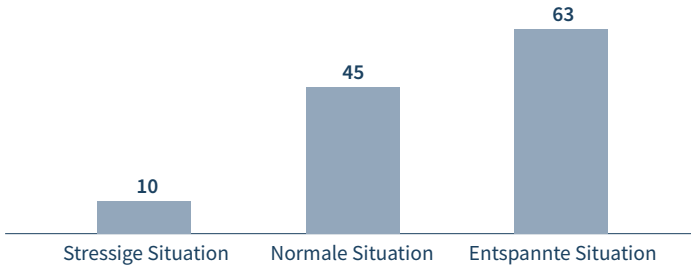
Situation: situative Führung

Der situative Ansatz umfasst im Gegensatz zu den bisher skizzierten Forschungsansätzen neben der Beziehung von Führungsverhalten und Verhalten der Mitarbeiter auch den Führungskontext oder die Situation, in dem oder der sich Führender und Geführter befinden (Abbildung 1). Dahinter steht die Erkenntnis, dass weniger die Charaktereigenschaften einer Person das Verhalten bestimmen, sondern sehr viel mehr die Situation. Die klassische, experimentelle Studie von Darley/Batson (1973) verdeutlicht dies. Die Autoren teilten Theologiestudenten in verschiedene Gruppen ein, die einen Vortrag zum Thema „Der barmherzige Samariter“ halten sollten. Die Wissenschaftler schickten die

Einfluss der Stresssituation auf die Hilfsbereitschaft

Abbildung 1

Anteil der Hilfe leistenden Personen, in Prozent



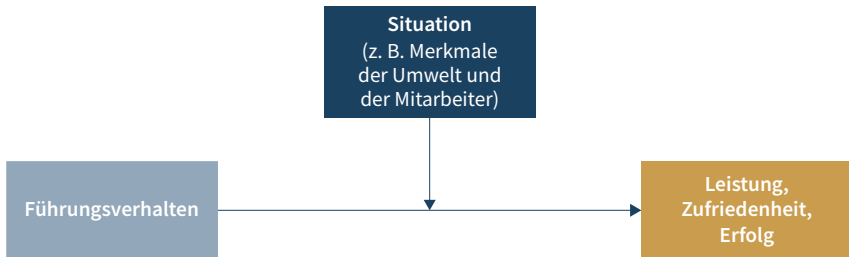
Quellen: Darley/Batson, 1973; eigene Berechnungen

Studenten zu einem anderen Gebäude, wo sie den Vortrag halten sollten. Die Wissenschaftler vermittelten ihnen dabei unterschiedlich großen Zeitdruck (als situativen Einflussfaktor).

- Die entspannte Situation: „Es wird ein paar Minuten dauern, bis man sich um Sie kümmern kann. Aber Sie sollten schon mal rübergehen. Falls Sie drüben warten müssen, sollte es nicht allzu lange dauern.“
- Die normale Situation: „Der Assistent ist bereit für Sie. Bitte gehen Sie jetzt rüber.“
- Die stressige Situation: „Oh, Sie sind spät dran. Man erwartet Sie schon seit ein paar Minuten. Es ist höchste Zeit. Der Assistent wird schon auf Sie warten, daher sollten Sie sich beeilen. Es sollte nicht länger dauern als eine Minute.“

Auf dem Weg zum Vortragsgebäude saß ein Mann zusammengesunken, offensichtlich hilfebedürftig, vor einem Hauseingang und simulierte einen Herzanfall. Das Ergebnis war eindeutig: Nur 10 Prozent der Theologiestudenten halfen unter Zeitstress, aber rund zwei von drei in der entspannten Situation (Abbildung 1). Unabhängig von der Persönlichkeit hing die Wahrscheinlichkeit der Hilfeleistung also vor allem von der Situation ab.

Diese Erkenntnis gilt auch für viele andere Stressoren wie Renditedruck bei einer Fixierung auf das Quartalsergebnis (Shareholder-Value) oder die unbe-



Eigene Darstellung

dingte Ausweitung des Marktanteils („Wir wollen Marktführer werden, kostes, was es wolle.“) oder bei Vertriebsdruck durch die grenzenlosen Möglichkeiten der Digitalisierung. Nicht selten führt diese Fokussierung auf die sogenannten Key Performance Indicators (KPI) zu unmoralischem Verhalten und unethischer Führung.

Der situative Ansatz baut auf diesen Erkenntnissen auf. Kennzeichnend für diese Forschungsrichtung ist der Ausgangspunkt, dass jede Situation anders ist und sich Führung jeder Situation und unterschiedlichen Mitarbeitertypen individuell anpassen muss. Somit hängt die Effektivität einer Führungskraft weder nur am Führenden oder Geführten, sondern berücksichtigt stärker die Passung von Führungsstil, Mitarbeiter und Situation (Abbildung 2). Die bekanntesten Forschungstheorien dieser Strömung sind das Contingency Model von Fiedler (1964) und die Path-Goal-Theorie von House (1971). Die Path-Goal-Theorie oder auch Weg-Ziel-Theorie der Führung integriert als erste Theorie auch die Motivation und weitere Persönlichkeitseigenschaften des Geführten, wie zum Beispiel den Locus of Control.

3.2 Zentrale Determinanten der Führung

3.2.1 Merkmale der Führungskraft

Dass Führungsverhalten einen Einfluss auf unterschiedliche Aspekte wie die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern hat, ist unumstritten

und wurde vielfach belegt (Sousa-Poza/Sousa-Poza, 2000; Hammermann/Stettes, 2013). Ausgangspunkt für die ersten Studien zum Führungsverhalten bildeten die Ohio-Studien, in deren Rahmen der „Leader Behavior Description Questionnaire“ (LBDQ) entwickelt wurde (Stogdill/Coons, 1957). In diesen Studien wurden zwei grundlegende Dimensionen von Führungsverhalten – nämlich aufgabenorientierte und mitarbeiterorientierte Führung – unterschieden. In unterschiedlichen empirischen Untersuchungen wurden diese Dimensionen überprüft und es wurde gezeigt, dass Führungsverhalten einen Zusammenhang mit Führungserfolg aufweist (Judge et al., 2004). So korreliert ein mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten stark mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter.

Neben der Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung gibt es verschiedene Verhaltensweisen einer Führungskraft, die sich in einer Reihe von Führungsstilen zusammenfassen und strukturieren lassen. Ebenso wie es keine einheitliche Definition von effektiver oder guter Führung gibt, so gibt es auch keinen Konsens über die effektivsten Führungsstile. Im Allgemeinen bewegen sich die verschiedenen Führungsstile in einem Spannungsfeld von hierarchischer Führung bis hin zur vollen Partizipation oder Selbstführung durch den Mitarbeiter. Auch die Unterteilung nach Mitarbeiter oder Aufgabe ist eine mögliche Differenzierung.

Um sich dennoch der Frage nach den effektivsten Führungsstilen anzunähern, kann ein Blick in die Praxis helfen. Dieser zeigt, dass gerade in den USA und in Deutschland der transformationale Führungsstil repräsentativ für einen guten Führungsstil ist (Dorfman et al., 2012). Dicht gefolgt wird dieser vom partizipativen Führungsstil, welcher insbesondere im Zuge immer digitaler, komplexer und international werdender Arbeitswelten als erfolgreich diskutiert wird (Raab/Kenis, 2009). Erweitert wird dies noch um die ethische Führung. Diese Führungsstile haben ein starkes Vertrauen der Führungskraft in die Mitarbeiter gemeinsam (Arten vertrauensbasierter Führung). Nach Ansicht von Raab/Kenis (2009) gelten sie als zukunftsweisend in Arbeitswelten, in denen die Selbstverantwortung und Selbstkontrolle der Mitarbeiter zunimmt (Enste et al., 2013).

Transformationale Führung

Der transformationale Führungsstil zeichnet sich durch eine inspirierende und beziehungsorientierte Führungskraft aus. Bass/Avolio (2004) beschreiben vier

grundsätzliche Merkmale, die charakteristisch für transformationale Führung sind: Bei transformational Führenden handelt es sich häufig um charismatische Persönlichkeiten, die in der Lage sind, Personen intrinsisch zu motivieren und zu inspirieren (Inspirational Motivation). Sie berücksichtigen die individuellen Interessen und Bedürfnisse jedes Einzelnen (Individual Consideration), unterstützen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter und sorgen so für intellektuelle Anregung (Intellectual Stimulation) und kreative Ideen. Diese Führungskräfte dienen als Vorbilder. Sie genießen das Vertrauen ihrer Mitarbeiter und gelten als glaubwürdig (Idealized Influence; Felfe, 2014; Bass/Avolio, 2004). Integrität, Fairness und Gerechtigkeit sind die Leitmotive, nach denen sie ihr Verhalten richten (Conger/Kanungo, 1987).

Partizipative Führung

Partizipative Führung vereint Wertschätzung, Vertrauen und zunehmende Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Der partizipative Führungsstil versteht Führung eher als Aktivität anstatt als Machtposition und bezieht Mitarbeiter somit in den Entscheidungsprozess ein. Hierarchien werden als zweitrangig angesehen. Stattdessen stehen das Kollektiv, also das Team und dessen gemeinsames Agieren, im Fokus. Die hohe Einbindung der Mitarbeiter hat dabei nicht nur einen positiven Effekt auf die Arbeitszufriedenheit. Sie trägt darüber hinaus auch zu einer erhöhten Leistungsbereitschaft der Beschäftigten bei, die sich wiederum positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt (Lam et al., 2002; Kim, 2002).

Gerade in Start-ups und modernen Organisationsformen kommt es vermehrt zu partizipativer Führung oder gar Selbstführung durch die Mitarbeiter, wie zum Beispiel in sogenannten Holacracy-Strukturen (Robertson, 2015). In holokratisch organisierten Unternehmen nehmen Mitarbeiter unterschiedlichste Rollen – auch Führungsrollen – ein, die an den (täglichen) Bedarf angepasst und in denen Entscheidungen autark getroffen werden können. Zudem sind diese Organisationen durch „distributed leadership“, also verteilte oder partizipative Führung gekennzeichnet. Besonders in Zeiten, die durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität (VUKA) geprägt sind, gewinnen solche Ansätze mehr und mehr an Bedeutung, da klassisches Management an seine Grenzen kommt. Sie werden als Ansätze mit viel Potenzial für digitale, agile und werteorientierte Organisationen verstanden.

Ethische Führung

In der Debatte um die Digitalisierung und den Einsatz künstlicher Intelligenz ist die ethische Führung, welche auch unter dem Begriff „helle Seite“ von Führung diskutiert wird (Nerdinger, 2014), relevant. Die digitalen Tools können zur zunehmenden Kontrolle der Mitarbeiter genutzt werden oder aber zum Wohle aller Stakeholder. Im Konzept der ethischen Führung kommt der Integrität und Moral der Führungskraft eine besondere Bedeutung zu (Enste/Wildner, 2014).

In der Literatur wird ethische Führung unter anderem verstanden als eine Übereinstimmung des Führungshandelns mit den eigenen Werten, dem Einhalten von Versprechen und der Nutzung ethischer Überlegungen als Richtschnur der Entscheidungs- und Handlungsfindung (Gentry et al., 2013). Eine ethisch handelnde Führungskraft ist „eine Person, die von Mitarbeitern als ehrlich, integer, fair und vertrauenswürdig wahrgenommen wird und gleichzeitig als Führungskraft ganz bewusst das ethische Verhalten ihrer Mitarbeiter fördert und fordert und Abweichungen sanktioniert“ (Braun/Peus, 2014, 29). Somit bezieht sich ethische Führung nicht ausschließlich auf die Führungskraft und deren Handeln, sondern meint auch die direkte oder indirekte positive Einflussnahme des Führenden auf das moralische Verhalten der Mitarbeiter. Ethische Führung kann mit verschiedenen Führungsstilen verbunden werden, die von einer direktiven oder einer authentischen bis hin zu partizipativer Führung reichen können.

3.2.2 Merkmale der Mitarbeiter

OCEAN: die Big Five

Während die anfänglichen Strömungen der Führungsforschung den Fokus hauptsächlich auf die Führungskraft, ihre physischen Eigenschaften und die Persönlichkeit richteten, weisen modernere Ansätze zunehmend auf die Bedeutsamkeit der Merkmale der Geführten hin. Um zu wissen, welches Führungsverhalten in welchen Situationen angemessen ist, ist es unumgänglich, sich mit den Mitarbeitern und deren Dispositionen zu beschäftigen. Daher ist eine weitere wichtige Variable oder Determinante im Führungskontext die Persönlichkeit des Mitarbeiters.

Persönlichkeitsmerkmale sind subjektive Informationen, die zum Beispiel anhand einer Befragung erhoben werden können. In der Persönlichkeitsforschung hat sich die Messung der Big-Five-Persönlichkeitsmerkmale als häufig verwendete Methode durchgesetzt und als äußerst verlässlich erwiesen (John/Srivastava, 1999; McCrae/Costa, 1999; Digman, 1990). Mit unterschiedlichen Items werden die folgenden fünf Dimensionen der Persönlichkeit erfasst:

- **Openness** (Offenheit für Erfahrungen)
- **Conscientiousness** (Gewissenhaftigkeit)
- **Extraversion** (Geselligkeit)
- **Agreeableness** (Verträglichkeit)
- **Neuroticism** (emotionale Labilität/Stabilität)

Die fünf Dimensionen können erhoben werden, indem den Befragten bestimmte Szenarien vorgestellt werden, bei denen sie auf einer vorgegebenen Skala ausdrücken können, wie sehr das jeweilige Szenario auf sie selbst zutrifft. Mit gezielten Fragen kann so herausgefunden werden, wie stark die Dimensionen im Charakter der befragten Person ausgeprägt sind.

Die Dimension „Offenheit für Erfahrungen“ (O) beschreibt, ob sich ein Mensch Veränderungen und Erfahrungen gegenüber verschließt oder ob er für diese offen und daran interessiert ist. Die Dimension „Gewissenhaftigkeit“ (C) umfasst, wie ordentlich und wie systematisch eine Person organisiert ist, ob sie ihren Verpflichtungen gewissenhaft gegenübersteht und wie fleißig sie ist. Sie drückt aber auch aus, ob jemand nach Erfolg strebt und Selbstdisziplin hat. Das Persönlichkeitsmerkmal „Geselligkeit“ (E) gibt wieder, wie sehr eine Person soziale Interaktion genießt, Freundlichkeit ausstrahlt oder wie gesellig sie auftritt. Die Dimension „Verträglichkeit“ (A) beschreibt die gesellschaftliche Verträglichkeit eines Menschen mit seinen Mitmenschen, seine Vertrauenswürdigkeit oder auch die Hilfsbereitschaft. Der Grad, zu dem eine Person eine negative Ausprägung des Merkmals „emotionale Labilität/Stabilität“ (N) aufweist, indiziert, inwiefern die Persönlichkeit von Angst, Ärger, Frustration, Verbitterung oder Sorge geprägt wird (Gerlitz/Schupp, 2005).

Kritik wird an diesem Modell insofern geübt, als dass die Reduktion der umfassenden menschlichen Persönlichkeit auf die Variablen willkürlich erscheint

(Amelang/Bartussek, 2001). Jedoch konnten die Big Five durch Anwendung in zahlreichen Studien immer wieder repliziert werden. So findet das Modell nicht nur in der Wissenschaft Verwendung, sondern auch im beruflichen Kontext. Eine Metastudie von Studien aus den 1990er Jahren belegt die Relevanz der Persönlichkeitseigenschaften für die erbrachte Arbeitsleistung (Rothstein/Goffin, 2006). Insbesondere die Gewissenhaftigkeit wird mit beruflichem Erfolg in Verbindung gebracht (Barrick/Mount, 1991; Schmidt/Hunter, 1998). Geselligkeit, Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit fördern außerdem die Arbeitszufriedenheit, emotionale Labilität hingegen wirkt sich negativ aus (Judge et al., 2002).

Locus of Control

Kompetenzen wie Kontrollüberzeugung (Rotter, 1966), Selbstbestimmung und Selbstwirksamkeit (Bandura, 1986), also Fähigkeiten, die die eigene Handlungsfähigkeit unterstützen, sollten vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Trends stärker in den Fokus rücken. Ein psychologisches Konstrukt, das Merkmale von Selbstbestimmung und Kontrollüberzeugung erfasst, ist der Locus of Control (Rotter, 1966). So kennzeichnet Mitarbeiter, die eine starke interne Kontrollüberzeugung haben, eine höhere Bereitschaft zum Wandel und zur Veränderung (Ammon, 2006, 106 ff.). Zudem sagt man ihnen nach, dass sie bessere Ergebnisse bei Aufgaben erzielen, die viel Eigeninitiative und Unabhängigkeit verlangen (Ammon, 2006, 106 ff.). Die Kontrollüberzeugung (Locus of Control) wurde bereits in früheren Führungstheorien berücksichtigt und wird als relevante Eigenschaft für die moderne Arbeitswelt in Kapitel 4 mit einem umfangreichen Datensatz genauer analysiert.

Die Theorie des Locus of Control stammt aus dem Bereich der sozialen Lerntheorie und geht auf den US-amerikanischen Psychologen Julian Rotter (1966) zurück. Der Locus of Control (kurz: LoC) ist eine generalisierte subjektive Erwartungshaltung und beschreibt, inwiefern ein Mensch davon überzeugt ist, selbst Einfluss auf zukünftige Ereignisse nehmen zu können (Rotter, 1966, 2). Der LoC ist von weiteren Konzepten wie Self-Efficacy (Selbstwirksamkeit) und Self-Esteem (Selbstwertgefühl) abzugrenzen, misst aber teilweise sehr ähnliche Eigenschaften (Bono/Judge, 2003, 7). Auch wenn der Locus-of-Control-Ansatz mittlerweile vielfach als ein Faktor der „Self Evaluation Maintenance Theorie“ analysiert wird, lohnt sich ein gesonderter Blick nach Ansicht von Galvin et al.

Interner und externer Locus of Control

Abbildung 3



Eigene Darstellung

(2018) dennoch, da der LoC spezifische Auswirkungen hat, die im Gesamtmodell übersehen werden.

Die Kontrollüberzeugung entwickelt sich im Rahmen der Sozialisation eines Menschen durch Bekräftigungs- und Beobachtungslernen. Genetische Dispositionen sind weniger relevant als die Interaktion mit der Umwelt, durch welche sich beispielsweise sozialisations- oder kulturbedingte Unterschiede nach Geschlechtszugehörigkeit ergeben können (Krampen, 1982, 135 ff.). Die Theorie unterscheidet zwischen einer internalen und einer externalen Ausprägung der Kontrollüberzeugung (Abbildung 3).

- Menschen mit einem starken internalen (personenbezogenen) LoC glauben daran, Ereignisse in der Zukunft selbst beeinflussen zu können. Ergebnisse werden als kontingent zum eigenen Handeln wahrgenommen. Diese Personen sind überzeugt, die Umwelt aktiv durch ihre Fähigkeiten und entsprechenden Einsatz beeinflussen zu können.
- Menschen mit einem starken externalen (umweltbezogenen) LoC hingegen sind der Überzeugung, nur wenig Einfluss auf Geschehnisse nehmen zu können und somit eher fremdbestimmt zu sein. Ereignisse, die auf Handlungen folgen, werden als nicht kontingent zum eigenen Handeln angesehen, sondern Glück, Schicksal, Zufall oder anderen, mächtigeren Personen zugeschrieben.

Die verschiedenen Kontrollüberzeugungen führen zu unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen von Ereignissen. So kann es vorkommen, dass ein und dasselbe Ereignis von dem einen als Belohnung angesehen wird, von dem anderen hingegen nicht (Rotter, 1966, 1). Bei dieser Bewertung ist der wahrgenommene kausale Zusammenhang zwischen dem eigenen Verhalten und der Belohnung ausschlaggebend. Menschen mit einem internalen LoC nehmen eine Belohnung oder ein positives Ereignis als Folge ihrer eigenen Leistung wahr. Menschen mit einem externalen LoC hingegen, die Belohnungen zwar als Folge der eigenen Handlung ansehen, diese allerdings eher Glück oder Zufall zuschreiben, lernen bereits in der Kindheit, dass bestimmte Situationen nicht selbst kontrolliert werden können. Somit erwarten sie auch zukünftig, ähnliche Situationen nicht selbst steuern zu können. Die Erwartung wird generalisiert und auf ähnliche Situationen übertragen. Kontrollüberzeugungen werden nur dann handlungsrelevant, wenn neue oder mehrdeutige Situationen vorliegen (Krampen, 1982, 3; Rotter, 1966, 2). Der LoC bleibt im Erwachsenenalter relativ konstant, ist aber nicht zeitinvariant (Krampen, 1982, 77; Lefcourt, 1976, 111 ff.; Cobb-Clark/Schurer, 2013).

Die Theorie des Locus of Control lässt sich darüber hinaus durch die Attributionstheorie nach Weiner (1985) erweitern. Diese untersucht ebenfalls, inwiefern Ereignisse wie Erfolg und Misserfolg verschiedenen Ursachen zugeschrieben werden, die sich beispielsweise auf Glück, Zufall oder Anstrengung und Fähigkeiten zurückführen lassen. Dabei wird zwischen dem Ort (internal/external) der Ursache (Locus of Control) sowie nach der Stabilität der Ursachen unterschieden (Übersicht 1). Mitarbeiter (und in gleicher Weise gilt dies natürlich auch für Führungskräfte), die beispielsweise Misserfolg internal attribuieren (interner Locus of Control), führen diesen eher auf mangelnde Anstrengung zurück. Sie sind motiviert, den Misserfolg zu beheben und zum Erfolg zu

Klassifikationsschema der Ursachenzuschreibung

Übersicht 1

		Lokalisation	
		internal	external
Stabilität	stabil	Fähigkeit	Aufgabenschwierigkeit
	variabel	Anstrengung	Zufall

Eigene Darstellung nach Weiner, 1972

kommen. Wird der Misserfolg hingegen externalen Ursachen wie einer zu hohen Aufgabenschwierigkeit (oder möglicherweise einem nicht durchschaubaren Algorithmus) zugeordnet, sinkt die Motivation zur Anstrengung (Schlag, 2009, 90).

Es zeigt sich, dass Persönlichkeitsmerkmale Aufschluss über die Motivation der Mitarbeiter geben und entsprechende Führung damit das Ergebnis für das Unternehmen beeinflussen kann. Da die Persönlichkeit stabiler ist als das Verhalten und der Führungsstil, sollte mitarbeiterorientierte Führung eher am Verhalten ansetzen. Sie sollte zum Beispiel lieber mit Nudges (Anreizen, Anschubsen) und veränderten Voreinstellungen (Default Settings) Veränderungen anstreben, als den Menschen selbst ändern zu wollen.

3.2.3 Merkmale der Arbeitssituation

Wie die Forschungslage zeigt, sind sowohl das Führungsverhalten als auch die Persönlichkeit der Mitarbeiter wichtige Determinanten im Führungskontext. Es gibt jedoch eine Reihe weiterer Variablen, die zur Erklärung herangezogen und als Merkmale der Arbeitssituation zusammengefasst werden können. Die Erkenntnis, dass Führung nicht in einem Vakuum zwischen Führendem und Geführtem stattfindet, sondern auch der Kontext eine wichtige Determinante ist, ist nicht neu, wie einige klassische Führungsmodelle zeigen. Doch aktuell erleben insbesondere diese Ansätze, die die jeweilige Führungssituation berücksichtigen, einen neuen Aufschwung (Oc, 2018). Das kann nicht zuletzt auf die immer schnelleren Veränderungsprozesse durch die Digitalisierung zurückgeführt werden.

Die Variable „Arbeitssituation“ kann entweder direkt oder indirekt die abhängige Variable „Arbeitszufriedenheit“ der Mitarbeiter oder die Leistung beeinflussen (Yukl, 2011). Doch obwohl sich rund 500 Studien mit situativen Variablen beschäftigt haben, gibt es aktuell weder einen systematischen Ansatz noch Einigung darüber, was den Kontext von Führung genau ausmacht (Ayman/ Adams, 2012). Johns (2006) schlägt eine Einteilung nach diskreten und allgemeinen Kontexten vor. Der allgemeine Kontext betrachtet den Ort, die Zeit und involvierte Personen. Der diskrete Kontext hingegen bezieht sich dabei vor allem auf situationsbedingte Variablen, die Verhalten oder Einstellungen beeinflussen. So lassen sich unterschiedliche Merkmale des Arbeitskontexts be-

ziehungsweise der Situation folgenden Kategorien zuordnen und damit besser strukturieren und operationalisieren (in Anlehnung an Johns, 2006; Oc, 2018):

- **aufgabenorientiert:** Eigenschaften der Aufgabe und des Jobs;
- **sozial:** Eigenschaften des Teams, der Organisation und der sozialen Netzwerke;
- **physisch:** räumliche Distanz;
- **zeitlich:** Zeitdruck.

Diese Systematisierung ist insofern besonders interessant, da die berücksichtigten Variablen derzeit große Veränderungen erfahren. Diese Variablen der Arbeitssituation lassen sich darüber hinaus gut in allgemeine Verhaltensmodelle integrieren, welche zur Erklärung menschlichen Verhaltens in den Sozialwissenschaften häufig verwendet werden. Diese verbinden Ansätze aus den Wirtschaftswissenschaften, der Soziologie und der Wirtschafts- und Sozialpsychologie und bieten eine breitere Grundlage für diese Einteilung und bestätigen deren Relevanz auch aus interdisziplinärer Perspektive (Enste, 2002, 158).

Einen empirisch fundierten, konkreten Überblick über Variablen, die als Merkmale der Arbeitssituation mit direktem Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit herangezogen werden können, bieten Hammermann/Stettes (2017b; Tabelle 1). Diese Variablen lassen sich weitestgehend, mit Ausnahme der Beschäftigungsperspektive, der Kategorisierung nach Johns (2006) in aufgabenorientiert, sozial und zeitlich zuordnen.

Die Ergebnisse der Tabelle 1 zeigen, dass Merkmale der Arbeitssituation wie ein gutes soziales Umfeld besonders positiv auf die Zufriedenheit wirken. Arbeitskontexte, die von Arbeitsunterbrechungen, Termindruck sowie einem hohen Arbeitstempo und schlechten Arbeitsmarktchancen geprägt sind, haben einen negativen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit.

In der Regel können Führungskräfte die Konditionen der Situation kurzfristig nicht verändern (Yukl, 2011, 286). Das Wissen über die unterschiedlichen Ef-

Situationsbedingte Einflussfaktoren der Arbeitszufriedenheit

Tabelle 1

Auszug der relevanten Regressionsergebnisse für Deutschland

Variable	Effekt
Beschäftigungsperspektive	
Sicherer Arbeitsplatz und gute Arbeitsmarktchancen	
Sicherer Arbeitsplatz und schlechte Arbeitsmarktchancen	
Unsicherer Arbeitsplatz und schlechte Arbeitsmarktchancen	---
Befristung	
Belastungen	
Hohes Arbeitstempo	--
Termindruck	---
Arbeitsunterbrechungen	---
Soziales Umfeld	
Gutes Auskommen mit Kollegen	+++
Gute Zusammenarbeit mit Kollegen	+++
Unterstützung durch Führungskraft	+++

+++ / ---: stark positiver/negativer Effekt; ++ / --: positiver/negativer Effekt;

+ / -: leicht positiver/negativer Effekt.

Quelle: Hammermann/Stettes, 2017b

Effekte von Merkmalen der Arbeitssituation auf die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter ist jedoch ein wichtiges Indiz für effektive Führung. Gerade in Arbeitswelten, die durch Unsicherheit oder physische Trennung – zum Beispiel durch Homeoffice – geprägt sind, gilt es, dies zu beachten.

3.3 Arbeitszufriedenheit als (un-)abhängige Variable

Der Begriff der Arbeitszufriedenheit beschreibt die Einstellung einer Person gegenüber ihrer Tätigkeit. Sie ergibt sich aus der Wahrnehmung, dass die eigene Arbeit wichtige individuelle Werte erfüllt und mit den eigenen Bedürfnissen übereinstimmt (Locke, 1976, 1307). Die Arbeitszufriedenheit vereint einerseits ein vergangenheitsbezogenes Resümee und andererseits eine zukunftsbezogene Erwartung (Gebert/Rosenstiel, 2002, 80). Sie ist abhängig von Gefühlen und Eigenschaften der Menschen, die diese für sich bewerten. Jeder Arbeitnehmer stellt individuelle Anforderungen an eine Tätigkeit und einen Arbeitgeber. Daher bestehen nur geringe Unterschiede bei der Bewertung zwischen Männern und Frauen, verschiedenen Altersgruppen und Arbeitnehmern in Ost- und Westdeutschland (Brenke, 2015).

Die Aussagen darüber, was gute oder zufriedenstellende Arbeit definiert, sind allerdings vielfältig, da die individuellen Wahrnehmungen das Ausmaß der Arbeitszufriedenheit bestimmen. Im Allgemeinen wird eine gute Arbeit als eine Arbeit definiert, die unter anderem geistig anspruchsvoll ist, den physischen und psychischen Bedürfnissen entspricht, ein Gefühl des Erfolgs vermittelt, die Möglichkeit zur Anwendung und Erweiterung von Interessen und Fähigkeiten gibt und das Gefühl der Achtung und Selbstwertschätzung durch Leistung vermittelt. Außerdem müssen ein angemessenes Be- und Entlohnungssystem sowie ein Führungsstil zum Einsatz kommen, der Selbstverantwortung, Eigeninitiative und die Eigenentwicklung fördert (Weinert, 1992, 296 ff.). Dies gilt auch für den gesamten Bewertungs- und Feedbackprozess (Zigarmi et al., 2018).

Der Arbeitszufriedenheit wird eine Reihe positiver Auswirkungen zugeschrieben: Wer zufrieden ist, ist produktiver, fehlt weniger und wechselt weniger häufig das Unternehmen. Zwar erscheinen diese direkten Zusammenhänge oft logisch. Sie sind empirisch allerdings nicht immer signifikant nachweisbar oder werden über indirekte Effekte moderiert.

Arbeitszufriedenheit wird häufig mit höherer Produktivität der Mitarbeiter in Verbindung gebracht. Empirische Analysen haben jedoch ergeben, dass die tatsächliche Auswirkung auf die Produktivität gering bis moderat ist (Iaffaldano/Muchinsky, 1985; Judge et al., 2001; Treier, 2009). Positive Ergebnisse wurden zum Teil aufgrund ausbleibender bedeutsamer, generalisierbarer Korrelationen relativiert oder auch widerlegt. Teilweise wurden sogar negative Korrelationen zwischen Zufriedenheit und Leistung berechnet. Auch Aussagen über das Ursache-Wirkungs-Verhältnis können nur unzureichend getroffen werden (Rosenstiel, 1975, 380 ff.; Vroom, 1964, 184 ff.). Diese uneindeutigen Ergebnisse können darauf zurückzuführen sein, dass Leistung von vielen verschiedenen Faktoren neben der Arbeitszufriedenheit abhängt, etwa von der Situation des Unternehmens als Ganzem oder dem Arbeitsmarkt (Mertel, 2006). Unter motivationspsychologischen Gesichtspunkten lassen sich zwischen den Variablen „Leistung“ und „Zufriedenheit“ allerdings systematische Bezüge herstellen (Gebert/Rosenstiel, 2002, 90).

Ebenfalls besteht keine eindeutige empirische Grundlage für einen Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Absentismus (Abwesenheit vom

Arbeitsplatz). Vor allem ältere Ergebnisse konstatieren zwar einen nachweisbaren negativen Zusammenhang (Locke, 1976; Brayfield/Crockett, 1955; Vroom, 1964; Herzberg et al., 1957). In späteren Untersuchungen wird allerdings teilweise kein Zusammenhang (Nicholson et al., 1976), nur ein sehr schwacher (Scott/Taylor, 1985) oder kein direkter Zusammenhang (Steers/Rhodes, 1978) festgestellt. Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten hängen mit einer Vielzahl von Einflüssen zusammen, die auf die Entscheidung, nicht arbeiten zu gehen, einwirken. Hierzu gehören unter anderem die persönliche Arbeitsmoral, die Arbeitssituation, Stress, die Arbeitsmarktlage, Anreizsysteme oder die allgemeine Gesundheit (Hammermann/Stettes, 2013).

Auch der Zusammenhang zwischen Arbeitszufriedenheit und Fluktuation wird in der Literatur intensiv untersucht. Grundsätzlich wird die Korrelation als negativ eingeschätzt (Steel/Ovalle, 1984). Auch hier ist die Korrelation nicht besonders hoch, was wiederum darauf zurückzuführen ist, dass weitere Faktoren wie die aktuelle Lage am Arbeitsmarkt sowie der Inhalt der Arbeit und die Qualifikation betrachtet werden müssen (Thompson/Terpening, 1983, 655 ff.). Mulki/Lassk (2019) bestätigen auf Basis einer Stichprobe von 142 Verkäufern diese Zusammenhänge.

Auch wenn Arbeitszufriedenheit nicht direkt auf Produktivität, Absentismus und Fluktuation wirkt, bestehen indirekte Effekte. In Studien konnte nachgewiesen werden, dass die positiven Emotionen bei glücklichen Mitarbeitern mehr Energie bewirken und sie somit ein höheres Engagement zeigen. Hinzu kommt, dass sie eine höhere Gedächtnisleistung aufweisen und effektivere Entscheidungen treffen (Erk et al., 2003; Rehwaltd, 2019; Diener/Biswas-Diener, 2008).

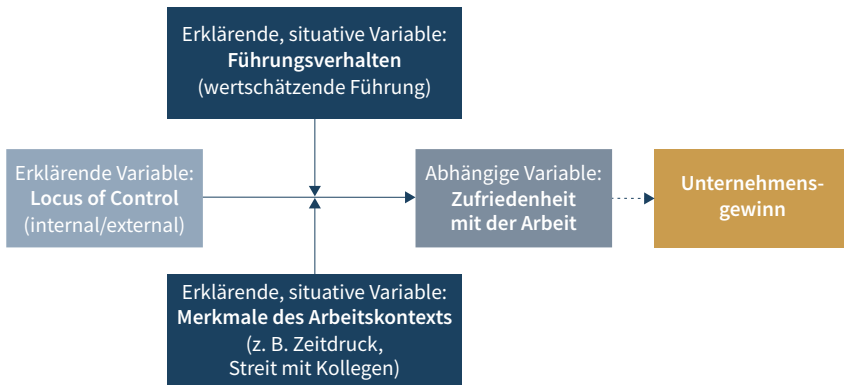
3.4 Das P.O.L.-Modell: People Oriented Leadership

Ausgangspunkt des P.O.L-Modells ist der Locus of Control, welcher internal oder external ausgeprägt sein kann. In dem IW-Modell der mitarbeiterorientierten Führung sind die zuvor beschriebenen Variablen unter Beachtung der Forschungsergebnisse und auf Basis der Theorie zur situativen Führung zusammengeführt (Abbildung 4). Die individuelle Kontrollüberzeugung des Mitarbeiters ist die Grundlage (Persönlichkeitseigenschaft), die nur schwer verändert werden kann. In Anlehnung an frühere Forschungsarbeiten zum LoC

Das P.O.L.-Modell: People Oriented Leadership

Abbildung 4

Modell der mitarbeiterorientierten Führung



Eigene Darstellung

wird angenommen, dass Personen mit einem internalen Locus of Control höhere Leistungen erzielen und nach Führungs- und Gestaltungspositionen streben (Hypothese 1) und zufriedener mit ihrer Arbeit sind (Hypothese 2). Die Zufriedenheit mit der Arbeit bildet die abhängige Variable. Darauf aufbauend wird erwartet, dass Anerkennung und Wertschätzung durch die direkte Führungskraft in Verbindung mit einem internalen LoC die Zufriedenheit und Leistung des Mitarbeiters fördern (Hypothese 3), also in direkter Interaktion mit der individuellen Kontrollüberzeugung wirken.

In das Modell werden zudem weitere situative Merkmale der Arbeitssituation wie Zeitdruck oder Streit mit den Kollegen einbezogen. Sowohl das Führungsverhalten als auch die Merkmale des Arbeitskontexts bilden somit situative, erklärende Variablen. Das heißt, sie gehen als exogene Variablen in das Modell ein und wirken in Interaktion mit der individuellen Kontrollüberzeugung auf die persönliche Arbeitszufriedenheit. Entsprechend des Stakeholder-Ansatzes ist der Unternehmensgewinn eins von mehreren Zielen, die berücksichtigt werden. Die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit ist ein weiteres Ziel, welches indirekt auch den Unternehmensgewinn erhöhen kann.

Im Zentrum des dargestellten Modells stehen der Mitarbeiter und seine Persönlichkeit. Das Modell erlaubt eine Vorhersage und Interpretation, inwiefern

Führungsverhalten unter gegebenen Voraussetzungen und Eigenschaften der Mitarbeiter – *ceteris paribus* – die Zufriedenheit der Mitarbeiter verstärkt. Somit wird Führung als Verstärker oder Hemmnis – quasi als Stellschraube – zwischen Zufriedenheit und Eigenschaften des Mitarbeiters verstanden. Dieses Verständnis grenzt sich von zahlreichen Studien rund um die situative Führung ab. Diese stellen zumeist eine direkte Beziehung zwischen dem Verhalten von Führungskräften und verschiedenen Ergebnisvariablen wie der Zufriedenheit der Mitarbeiter her (Schriesheim/Neider, 1996). Was die Modelle dagegen vereint, ist die Annahme, dass effektive Führung immer ein Zusammenspiel aus Führungsverhalten, Persönlichkeit des Mitarbeiters und der Situation beziehungsweise des Kontexts (zum Beispiel Zeitdruck, Unterbrechungen, Stress) ist.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Trends, der veränderten Anforderungen, die sich für Mitarbeiter und Führung ergeben, und des P.O.L.-Modells wird darüber hinaus angenommen, dass Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Kontrollüberzeugung (interner Locus of Control) im Zuge der Digitalisierung immer wichtiger werden. Jenseits der vielen anderen relevanten Faktoren steht hier diese Eigenschaft im Mittelpunkt. Daraus lassen sich die drei bereits erwähnten Hypothesen für die Bedeutung der Kontrollüberzeugung ableiten:

- **Hypothese 1:** Mitarbeiter mit einem hohen Grad an interner Kontrollüberzeugung erzielen höhere Leistungen und streben nach Führungs- und Gestaltungspositionen.
- **Hypothese 2:** Mitarbeiter mit einem hohen Grad an interner Kontrollüberzeugung sind zufriedener.
- **Hypothese 3:** Anerkennung und Wertschätzung durch die Führungskraft in Verbindung mit einem hohen Grad an interner Kontrollüberzeugung fördern die Zufriedenheit des Mitarbeiters.

4 Empirische Analyse: Locus of Control

Anhand des IW-Modells der mitarbeiterorientierten Führung (P.O.L.) sowie unter Bezugnahme auf die dargelegten Theorien werden im Weiteren die Hypothesen empirisch analysiert und mit eigenen Auswertungen des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP) überprüft (Übersicht 2). Dazu werden zunächst einige deskriptive Erkenntnisse präsentiert, bevor die Interaktion der Variablen Locus of Control, Arbeitszufriedenheit, Arbeitssituation und Führungsverhalten in einem Gesamtmodell betrachtet wird. In dem Sample der erwerbstätigen Personen im Alter von 17 bis unter 66 Jahren lassen sich 39 Prozent aller Befragten der externalen und 61 Prozent der internalen Kontrollüberzeugung zuordnen. In der Regel ist das Persönlichkeitsmerkmal der Kontrollüberzeugung in der gesamten Bevölkerung gleichmäßig auf beide Ausprägungen verteilt: Rund 50 Prozent haben eine interne und rund 50 Prozent eine externe Kontrollüberzeugung. Die Verschiebung der Prozentzahlen im Sample ist darauf zurückzuführen, dass der Fokus auf der erwerbstätigen Bevölkerung liegt und diese häufiger einen internalen Locus of Control aufweist als die Nichterwerbstätigen.

Methodik

Übersicht 2

Grundlage für die Analyse sind die Daten der 34. Welle des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP v34) aus dem Jahr 2017. Das SOEP ist eine repräsentative Langzeitbefragung in Deutschland, bei der seit 1984 jährlich rund 30.000 Personen in etwa 15.000 Haushalten befragt werden (Goebel et al., 2019). Da jedes Jahr so weit wie möglich dieselben Personen befragt werden, eignet sich der Datensatz besonders für die Betrachtung von personenbezogenen Entwicklungen.

Zudem wurde der Locus of Control im Jahr 2016 abgefragt. Dafür wurden die wissenschaftlich gebräuchlichen siebenstufigen Likert-Skalen und Fragen genutzt, wie zum Beispiel: „Wie mein Leben verläuft, hängt von mir selbst ab“ (Frage 328); „Was man im Leben erreicht, ist in erster Linie eine Frage von Schicksal oder Glück“ (Frage 330); „Ich mache häufig die Erfahrung, dass andere über mein Leben bestimmen“ (Frage 331); „Ich habe wenig Kontrolle über die Dinge, die in meinem Leben passieren“ (Frage 337).

Das Sample wurde auf Personen im Alter von 17 bis unter 66 Jahren eingeschränkt, um nur Personen im erwerbsfähigen Alter zu erfassen. Um die Hypothesen im Arbeitskontext zu überprüfen, wurde das Sample auf alle Personen, die einer Arbeit nachgehen, begrenzt. Alle Berechnungen wurden mit gewichteten Daten vorgenommen, sodass von den Ergebnissen auf die gesamte Bevölkerung, die im Sample ausschnittsweise betrachtet wird, geschlossen werden kann.

Es wurden nur gültige Antworten betrachtet. Die genaue Anzahl der Beobachtungen ist jeweils unter den Tabellen angegeben, da sie je nach Variablen etwas variiert.

Eigene Zusammenstellung

4.1 Bedeutung der Kontrollüberzeugung

Die Theorie des LoC ist in der Psychologie schon lange bekannt und wird zunehmend zur Erklärung von Verhalten im wirtschaftlichen Kontext genutzt (Cobb-Clark, 2015, 1 f.). Der LoC lässt sich kontextspezifisch unterscheiden, wie beispielsweise der Work LoC zeigt (Wang et al., 2010). Da aber vielfach davon ausgegangen wird, dass die Kontrollüberzeugung ein generelles Persönlichkeitsmerkmal ist, wird hier der generalisierte LoC betrachtet. Dieser hängt ebenfalls eng mit den Arbeitsergebnissen sowie Aufgaben- und Sozialerfahrungen und einer höheren Arbeitsmotivation zusammen (Ng et al., 2006). Er bietet zudem ein umfassendes Bild der gesamten Persönlichkeit und betrachtet nicht nur isoliert, wie die Person im Arbeitskontext interagiert.

Doch was bewirkt der Locus of Control? Die Ausprägung der Kontrollüberzeugung kann beispielsweise den Erfolg am Arbeitsmarkt erklären (Cobb-Clark, 2015, 1 f.; Judge/Bono, 2001, 84). Gründe dafür sind, dass Menschen mit einem internalen LoC im Durchschnitt eine signifikant höhere Motivation als ihre external kontrollüberzeugten Kollegen aufweisen (Kets de Vries/Balazs, 1999, 664; Reitz/Jewell, 1979; Lied/Pritchard, 1976; Ng et al., 2006). Das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Kompetenz, das internal Kontrollüberzeugte aufweisen, speist die intrinsische Motivation. Der Glaube an die eigene Kontrolle und damit die Überzeugung, dass eigene Anstrengungen zu Erfolg führen, wirken leistungssteigernd. Personen mit internaler Kontrollüberzeugung investieren mehr Zeit und Mühe und arbeiten zudem zielorientierter (Ng et al., 2006, 1060; Spector, 1982, 487). Dank des ausgeprägteren Vertrauens in ihre eigenen Kompetenzen und Gestaltungsfähigkeiten setzen sich internal Kontrollüberzeugte häufiger hohe und ambitionierte Ziele als external Kontrollüberzeugte und erreichen diese öfter (Spector, 1982, 488; Ng et al., 2006, 1061; Yukl/Latham, 1978).

Bestehen bei internal Kontrollüberzeugten Diskrepanzen zwischen erwünschten Leistungsstandards und ihrer tatsächlichen Leistung, bemühen sie sich stärker, ihre Leistung anzupassen (Weiss/Sherman, 1973). Voraussetzung hierfür ist allerdings, dass die Anstrengungen zu unmittelbar oder langfristig karrierewirksamen Belohnungen führen. Verhaltensweisen, die von hoher Relevanz für den Job sind und belohnt werden, werden eher wiederholt (Spector, 1982, 489; 2000, 193). Unterstützend hierzu kann die Attributionstheorie (vgl.

Kapitel 3.2.2) Aufschluss geben, bei welcher unterschieden wird, ob Erfolg beziehungsweise Misserfolg (mangelnden) Fähigkeiten oder (mangelnder) Anstrengung zugeordnet wird oder Ursachen wie Aufgabenschwierigkeit und Zufall.

In Abhängigkeit von der Kontrollüberzeugung wählen Menschen, die über einen externalen LoC verfügen, öfter Jobs in hoch strukturierten Bereichen, mit wenig Einflussmöglichkeiten, mit Routinetätigkeiten und geringem Handlungsspielraum. Demgegenüber gehen Personen mit internalem LoC höherqualifizierten Tätigkeiten oder auch Führungsaufgaben nach (Krampen, 1982, 144; Jurkuhn, 1979, 173 ff.). Dies zeigen auch deskriptive Auswertungen von SOEP-Daten (Tabelle 2). Bei den ungelerten Arbeitern weisen rund 61 Prozent eine externe Kontrollüberzeugung auf. Bei Vorarbeitern und Kolonnenführern hingegen überwiegt mit rund 66 Prozent die interne Kontrollüberzeugung, bei Meistern und Polieren sind es rund 75 Prozent. Ähnliche Unterschiede, wenngleich nicht ganz so ausgeprägt, finden sich auch zwischen Angestellten mit niedrigem Abschluss (rund 52 Prozent mit internaler Kontrollüberzeugung) und Hochqualifizierten (79 Prozent). Auch bei Beamten steigt der Anteil der internal Kontrollüberzeugten mit der Stellung im Beruf an (Ausnahme: gehobener Dienst).

Der LoC wird als ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal angesehen (Caliendo et al., 2015, 90; Krampen, 1982, 136). Darum wird davon ausgegangen, dass die Korrelation zwischen Führungsposition und internalem LoC die Folge der internalen Kontrollüberzeugung ist, die – wie die Big Five – als angeborenes und erworbenes Merkmal gilt (Almlund et al., 2011). Die Kausalkette führt somit vom Persönlichkeitsmerkmal zur beruflichen Stellung und nicht umgekehrt.

Dieses Karrierestreben passt zur Annahme von Rotter (1966), denn die Führung eines Unternehmens ist im Wesentlichen der Versuch oder das Bestreben, die Umwelt zu kontrollieren. Besonders Personen in Führungspositionen sind überzeugt davon, ihre Umwelt aktiv gestalten zu können (Boone et al., 1996, 668). Dies zeigt sich in der Ausprägung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale. In einem Experiment (Anderson/Schneier, 1978, 696) wurde etwa gezeigt, dass Führungspersönlichkeiten mit internalem LoC eher egoistisch, entschlos-

Berufliche Stellung und Tätigkeit nach externaler und internaler Kontrollüberzeugung

Tabelle 2

Angaben in Prozent

Berufliche Stellung	Kontrollüberzeugung	
	external	internal
Arbeiter		
Ungelernte Arbeiter	60,8	39,2
Angelernte Arbeiter	56,1	43,9
Gelernte und Facharbeiter	49,1	50,9
Vorarbeiter, Kolonnenführer	34,2	65,8
Meister, Poliere	25,1	74,9
Angestellte		
Angestellte mit einfacher Tätigkeit (ohne Ausbildungsabschluss)	48,5	51,5
Angestellte mit einfacher Tätigkeit (mit Ausbildungsabschluss)	42,3	57,7
Angestellte mit qualifizierter Tätigkeit (z. B. Sachbearbeiter, Buchhalter, technische Zeichner)	35,2	64,8
Industrie- und Werkmeister (angestellt)	34,7	65,4
Angestellte mit hochqualifizierter Tätigkeit oder Leitungsfunktion (z. B. wissenschaftliche Mitarbeiter, Ingenieure, Abteilungsleiter)	21,1	78,9
Angestellte mit umfassenden Führungsaufgaben (z. B. Direktoren, Geschäftsführer, Vorstände größerer Betriebe und Verbände)	25,6	74,4
Beamte¹⁾		
Einfacher Dienst	53,5	46,5
Mittlerer Dienst	26,4	73,6
Gehobener Dienst	29,9	70,1
Höherer Dienst	14,4	85,6

N = 8.351.

1) Einschließlich Richter und Berufssoldaten.

Quellen: SOEP v34; eigene Berechnungen

sen und dominant handeln. Diejenigen mit einem externalen LoC hingegen zeigen sich eher freundlich, mit mehr emotionalen und sozialen Verhaltensweisen, dennoch aber kritisch. Unterschiede zwischen Männern und Frauen konnten in der Studie nicht nachgewiesen werden.

Eine weitere Studie (Boone et al., 1996) untersuchte das Treffen strategischer Entscheidungen bei Vorstandsvorsitzenden. So suchen die Führungskräfte mit einem internalen LoC aktiv nach Möglichkeiten, die Umwelt zu beeinflussen. Durch Versuch und Irrtum (Trial and Error) loten sie unbekannte Situationen umfassender aus und entwickeln Strategien. Eine Führungskraft, die über einen

externalen LoC verfügt und somit Ergebnisse dem Zufall zuschreibt, erwartet von derartigem Verhalten keinen Gewinn und greift auf bewährte Strategien zurück (Boone et al., 1996).

Die empirischen Befunde verdeutlichen die Relevanz des LoC im Arbeitskontext und deuten an, dass internal Kontrollüberzeugte noch an Bedeutung gewinnen werden, wenn durch die Digitalisierung zunächst Routinetätigkeiten von Computern und Robotern übernommen werden. Aufgrund hoher Eigeninitiative, Zielorientierung und des Glaubens an die eigenen Kompetenzen agieren diese Personen sicherer in digitalen und komplexen Arbeitswelten. Sie sind selbstbestimmter, flexibler, effizienter und übernehmen häufiger Führungsaufgaben, was auf ihren Erfolg in der Arbeitswelt schließen lässt. Hypothese 1 wird durch diese Befunde bestätigt: Mitarbeiter mit einem hohen Grad an Kontrollüberzeugung (interner Locus of Control) erzielen höhere Leistungen und beziehen auch einen höheren Lohn (Piatek/Pinger, 2010; 2016).

Die bessere Entlohnung ist allerdings nicht in erster Linie auf eine höhere direkte Produktivität am Arbeitsmarkt zurückzuführen, sondern ist das Ergebnis der höheren Bildung der Erwerbstätigen mit stärker ausgeprägten internalen Kontrollüberzeugungen. Dieses Persönlichkeitsmerkmal wirkt sich somit bereits in frühen Jahren aus, führt zu einer höheren Anzahl an Bildungsjahren und damit zu einem höheren Bildungsabschluss, wie Piatek/Pinger (2010; 2016) auf Basis der SOEP-Daten und einer Unterscheidung von Erwerbstätigen im Alter von 25 und 35 Jahren sowie Jugendlichen ohne Arbeitsmarkterfahrung zeigen. Dennoch ist der Locus of Control eine wertvolle Ergänzung zu den sozio-ökonomischen Variablen, da er zusätzliche Erklärungsbeiträge sowohl für die Bildungsentscheidungen als auch für den Erfolg am Arbeitsmarkt und im Unternehmen liefert.

4.2 Locus of Control und Arbeitszufriedenheit

Mitarbeiter mit einem internalen LoC weisen in der Regel eine höhere Arbeitszufriedenheit auf als Mitarbeiter mit einem externalen LoC (Judge/Bono, 2001, 83). Internal Kontrollüberzeugte beenden einen Job eher, der sie nicht zufriedenstellt. Sie sind proaktiver in der Reduzierung von negativen Aufgabenerfahrungen und im Umgang mit diesen (Ng et al., 2006, 1062). Auch bei Arbeits-

platzverlust zeigen internal Kontrollüberzeugte mehr Einsatz, um diesen Zustand zu überwinden. Dies ist von Bedeutung, da Arbeitslosigkeit als einer der größten allgemeinen Unglücksfaktoren gilt (Raffelhüschen/Schöppner, 2012, 48; Enste et al., 2019, 147 ff.). Außerdem wirkt die bereits erläuterte Wahrscheinlichkeit, dass internal Kontrollüberzeugte häufig höhere berufliche Leistungen bringen, Aufgaben stärker vorantreiben und eine stärkere Zielerreichung aufweisen, positiv auf die Arbeitszufriedenheit. Gleichzeitig werden ihnen eher Belohnungen wie etwa Beförderungen oder Gehaltserhöhungen zuteil (Spector, 1982, 490; Ng et al., 2006, 1061).

Basierend auf den SOEP-Daten zeigt sich folgendes Bild der Zufriedenheit mit der Arbeit in Deutschland (Tabelle 3), wobei sich die Stichprobengrößen aufgrund einer anderen Teilmenge der Befragten hier unterscheiden (Spalte mit den N). 71 Prozent aller Befragten geben auf einer Skala von 0 bis 10 ein hohes Zufriedenheitsniveau von 7 bis 10 an. 22 Prozent liegen im mittleren Bereich (4 bis 6) und bei nur 7 Prozent aller Befragten ist die Arbeitszufriedenheit niedrig (0 bis 3). Die Unterscheidung für internal und external kontrollüberzeugte Personen bestätigt die Befunde früherer Studien: Personen mit internalem LoC sind zufriedener mit der Arbeit als Personen mit externalem LoC.

Zudem ist der Anteil der Personen mit einer niedrigen Arbeitszufriedenheit bei denen mit internal ausgeprägter Kontrollüberzeugung deutlich geringer. Diese Datenlage unterstützt vorige Untersuchungen (Judge/Bono, 2001, 83), die ebenso festgestellt haben, dass Mitarbeiter mit einem internalem LoC zufriedener sind als ihre externen Kollegen. Hypothese 2 wird somit bestätigt. Auch Mulki/Lassk (2019) finden bei einer US-amerikanischen Firma sehr ähnliche Ergebnisse. Sie zeigen, dass ein externaler LoC mit weniger Sinnstiftungsemp-

Locus of Control und Arbeitszufriedenheit

Tabelle 3

Angaben der Befragten zur Arbeitszufriedenheit auf einer Skala von 0 (sehr niedrig) bis 10 (sehr hoch), in Prozent

Arbeitszufriedenheit	Niedrig (0–3)	Mittel (4–6)	Hoch (7–10)	N
Gesamtbevölkerung	7,0	22,0	71,0	8.062
Erwerbstätige mit ...				
... internalem LoC	4,6	16,3	79,1	5.003
... externalem LoC	10,0	31,4	58,6	3.199

Quellen: SOEP v34; eigene Berechnungen

finden und einer schlechteren Arbeitsleistung einhergeht, aber positiv mit Jobwechselabsichten korreliert. Diese Effekte lassen sich allerdings durch eine ethische Führung und wertebasierte Unternehmenskultur vermindern.

4.3 Locus of Control und Merkmale der Arbeitssituation

Wie bereits dargelegt, gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Variablen der Arbeitssituation, die direkt oder indirekt auf die Zufriedenheit eines Mitarbeiters wirken. Die theoretischen Konstrukte rund um die Arbeitssituation lassen sich unterschiedlich operationalisieren. Aufgrund der Datenlage im SOEP können verschiedene Merkmale der Arbeitssituation und deren Zusammenhang mit dem jeweiligen LoC analysiert werden (Übersicht 3).

Datengrundlage der Merkmale der Arbeitssituation

Übersicht 3

Im Jahr 2016 wurden im SOEP verschiedene Aussagen zur Situation am Arbeitsplatz erfasst, von denen folgende in die Analyse einbezogen wurden:

- „Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt/meinen Lohn für angemessen.“
- „Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört.“
- „Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig großer Zeitdruck.“
- „Mein eigener Arbeitsplatz ist gefährdet.“

Mehr als die Hälfte (54 Prozent) aller Befragten hat angegeben, sich bei der Arbeit nicht gestört zu fühlen. Zudem sah der größte Teil der Befragten (90 Prozent) den eigenen Arbeitsplatz als nicht gefährdet an. Der Anteil der Personen, die aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens häufig großen Zeitdruck empfinden, entspricht etwa der Hälfte aller Befragten. Auch findet die Hälfte die Bezahlung angemessen.

Um den Führungsstil in die Analyse einbeziehen zu können, wurde folgende Frage des SOEP aus dem Jahr 2016 ausgewertet: „Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.“ 62 Prozent stimmten der Aussage zu, dass sie in Anbetracht ihrer Leistungen die Anerkennung erfahren, die sie als angemessen erachten.

Außerdem wurde gefragt, ob Leistungsbewertungen durch den Vorgesetzten durchgeführt werden. Auf die Frage „Wird Ihre eigene Leistung regelmäßig in einem festgelegten Verfahren durch einen Vorgesetzten bewertet?“ konnte entweder mit „Ja“ (rund 37 Prozent aller Befragten) oder „Nein“ (rund 63 Prozent) geantwortet werden.

Eigene Zusammenstellung

Tabelle 4a spiegelt den monetären Aspekt der Anerkennung durch Vorgesetzte wider. Demnach betrachten Personen mit einem internalen Locus of Control ihren Lohn deutlich häufiger als angemessen als Personen mit einer exter-

nalen Überzeugung. Die Signifikanz der Differenzen zwischen external und internal Kontrollüberzeugten in Tabelle 4 wurde mit Mittelwertvergleichen (Chi-Quadrat-Test) statistisch überprüft und bestätigt. Die Unterschiede sind in der Regel hoch signifikant.

In der Forschung zeigt sich, dass der LoC Einfluss auf die Lohnhöhe und -entwicklung haben kann. Dieser ist allerdings zumeist indirekt, indem ein internaler LoC beispielsweise die Wahrscheinlichkeit eines höheren Bildungswegs vergrößert, durch welchen wiederum höhere Löhne zu erwarten sind (Piatek/Pinger, 2010, 35). Höhere Löhne ihrerseits gehen bis zu einer gewissen Grenze mit höherer Zufriedenheit einher (Easterlin, 1974; Jebb et al., 2018). In anderen Studien ergab sich außerdem, dass internal Kontrollüberzeugte einen höheren Reservationslohn haben (Caliendo et al., 2015). Internal Kontrollüberzeugte sehen dabei höhere Löhne eher als Resultat ihrer Leistungen und agieren gleichzeitig ambitionierter, wenn diese Anstrengungen karrierewirksam belohnt werden. Hinzu kommt, dass sie bei Unzufriedenheit mit der Position schneller Anpassungen vornehmen und die berufliche Position wechseln. External Kontrollüberzeugte hingegen sehen kaum Möglichkeiten, auf die Löhne Einfluss nehmen zu können, da sie extern (durch Vorgesetzte, Markt, Knappheit) vorgegeben sind. Dies kann die höhere Unzufriedenheit mit dem eigenen Lohn erklären.

Tabelle 4b beinhaltet die Antworten zu der Aussage: „Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört.“ Der Unterschied zwischen Personen, die eher über einen internalen Locus of Control verfügen, und den Personen, die eher external geprägt sind, ist zwar relativ gering, aber basierend auf unserem Mittelwerttest dennoch signifikant auf dem 10-Prozent-Niveau. Internal überzeugte Personen geben leicht häufiger (46 Prozent) an, sich bei der Arbeit häufig unterbrochen und gestört zu fühlen, als Personen mit einer externalen Überzeugung (44 Prozent).

Grund dafür könnte sein, dass Menschen, die über einen externalen LoC verfügen, öfter in hoch strukturierten Bereichen mit wenig Einflussmöglichkeiten, mit Routinetätigkeiten und mit geringem Handlungsspielraum tätig sind. Internal Kontrollüberzeugte gehen hingegen öfter höherqualifizierten Tätigkeiten oder Führungsaufgaben nach. Führungsaufgaben oder ähnliche Tätigkeiten

Locus of Control und Merkmale der Arbeitssituation

Tabelle 4

Angaben in Prozent

a) Angemessener Lohn

„Wenn ich an all die erbrachten Leistungen denke, halte ich mein Gehalt/meinen Lohn für angemessen.“

	Interner LoC	Externer LoC
Ja	56,4	41,6
Nein	43,6	58,4

N = 7.971.

b) Arbeitsunterbrechung/-störung

„Bei meiner Arbeit werde ich häufig unterbrochen und gestört.“

	Interner LoC	Externer LoC
Ja	46,2	43,9
Nein	53,8	56,1

N = 8.023.

c) Zeitdruck

„Aufgrund des hohen Arbeitsaufkommens besteht häufig großer Zeitdruck.“

	Interner LoC	Externer LoC
Ja	46,1	50,9
Nein	53,9	49,1

N = 8.025.

d) Locus of Control und Gefährdung des Arbeitsplatzes

„Mein eigener Arbeitsplatz ist gefährdet.“

	Interner LoC	Externer LoC
Ja	7,0	14,9
Nein	93,0	85,1

N = 7.960.

Chi-Quadrat-Tests bestätigen die Signifikanz der Mittelwertunterschiede.

Quellen: SOEP v34; eigene Berechnungen

verlangen zumeist mehr Steuerungstätigkeiten und die Koordination von Mitarbeitern, durch welche die direkte Projektarbeit unterbrochen wird. Dies könnte eine Erklärung dafür sein, dass sich internal kontrollüberzeugte Personen im Arbeitskontext häufiger gestört und unterbrochen fühlen.

Beim Erleben von Zeitdruck gibt es ebenfalls geringfügige Unterschiede: Insgesamt geben 52 Prozent aller Befragten an, dass die Aussage über Zeitdruck am Arbeitsplatz auf sie nicht zutrifft. 48 Prozent stimmen der Aussage hingegen

zu. In Tabelle 4c sind nun die ebenfalls mit einem Mittelwerttest abgesicherten, hoch signifikanten Unterschiede zwischen Personen mit einem externalen beziehungsweise internalen LoC angegeben: Aufgrund ihres Arbeitsaufkommens stehen external Kontrollüberzeugte häufiger zeitweise unter großem Zeitdruck.

Der Theorie nach sind Mitarbeiter mit einem internalen Locus of Control davon überzeugt, ihre Umwelt beziehungsweise ihre Arbeit selbst kontrollieren zu können. Bei einem hohen Arbeitsaufkommen kann dies positiv wirken, da sie durch die erhöhte Autonomie ihre Tätigkeiten selbst einteilen können. Hinzu kommt eine nachgewiesene höhere Stressresistenz im Vergleich zu external Kontrollüberzeugten. Dadurch fühlen sie sich eher in der Lage, ein hohes Arbeitsaufkommen zu bewältigen.

Tabelle 4d zeigt die Antwortverteilung zu der Aussage: „Mein eigener Arbeitsplatz ist gefährdet.“ Differenziert man die Personen nach ihrer Kontrollüberzeugung, so fürchten external Kontrollüberzeugte doppelt so häufig um ihren Arbeitsplatz wie Personen mit internaler Überzeugung. Der Mittelwertvergleich bestätigt, dass dieser Unterschied hoch signifikant ist.

Diese Ergebnisse stützen die Erkenntnis, dass Personen mit einer internalen Überzeugung eher das Gefühl haben, die Geschehnisse selbst beeinflussen zu können. Wie andere Studien belegen, zeigen internal kontrollüberzeugte Menschen auch im Fall des Verlusts des Arbeitsplatzes mehr Einsatz, um diesen Zustand zu überwinden. So suchen Personen mit einem internalen LoC intensiver nach einer neuen Anstellung. Sie sind überzeugter davon, dass die Arbeitssuche die Wahrscheinlichkeit erhöht, einen Arbeitsplatz zu finden. Sie gehen von einer höheren Rendite (Wiedereinstellungswahrscheinlichkeit) der Investition in die Arbeitssuche (Zeit und Aufwand) aus. Personen mit einem externalen LoC glauben, dass die Suche weniger Einfluss hat (Caliendo et al., 2015, 95 ff.). Dieser Zusammenhang kann die unterschiedlichen Ansichten der Gefährdung des Arbeitsplatzes begründen.

4.4 Locus of Control und Führungsverhalten

Das Verhalten der Führungskraft hat entscheidenden Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Einen umfassenden Überblick, welche konkreten

Arbeitszufriedenheit und Führungsverhalten

Tabelle 5

Anteil der Befragten, die im Jahr 2010 mit ihrer Arbeit zufrieden oder sehr zufrieden waren, in Prozent

Führungsverhalten	Anteil mit hoher Arbeitszufriedenheit
Unterstützung durch den Vorgesetzten (selten oder nie)	76,9
Unterstützung durch den Vorgesetzten (manchmal, häufig, immer)	93,2
Vorgesetzter gibt Feedback (nein)	74,0
Vorgesetzter gibt Feedback (ja)	91,4
Pflegt respektvollen Umgang (nein)	48,5
Pflegt respektvollen Umgang (ja)	91,0
Gut im Lösen von Konflikten (nein)	68,1
Gut im Lösen von Konflikten (ja)	93,9
Gut im Organisieren und Planen (nein)	72,8
Gut im Organisieren und Planen (ja)	91,5
Ermutigt zur Beteiligung an wichtigen Entscheidungen (nein)	75,7
Ermutigt zur Beteiligung an wichtigen Entscheidungen (ja)	95,3

N = rund 2.100.

Quelle: Hammermann/Stettes, 2013

Verhaltensweisen einer Führungskraft die Wahrscheinlichkeit fördern, dass Mitarbeiter zufrieden sind, bietet Tabelle 5.

Tabelle 5 verdeutlicht, dass Unterstützung, Feedback, Respekt, Konfliktfähigkeit, Organisationsfähigkeit und Partizipation Verhaltensweisen einer Führungskraft sind, die zu einer höheren Zufriedenheit der Mitarbeiter beitragen. Auch geht daraus hervor, dass Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit über Aufgaben und Arbeitsweisen die Arbeitszufriedenheit heben. Dieser Befund ist konsistent mit älteren Arbeiten. Diese haben gezeigt, dass Partizipation an Entscheidungen, durch welche die Mitarbeiter Wünsche einbringen können, Konflikte zu vermeiden hilft (Rosenstiel et al., 1975, 100).

Vertrauensvolles und mitarbeiterorientiertes Verhalten der Führungskraft ist somit ein zentraler Faktor für die Arbeitszufriedenheit. Dieser Effekt wird insbesondere für Personen mit einem internalen LoC verstärkt erwartet. So ist aus der Path-Goal-Theorie bekannt, dass Mitarbeiter mit einem starken Drang zur Selbststeuerung (internaler LoC) partizipativ geführt werden sollten und dies auch selbst bevorzugen (Yukl, 2011). Der Grund liegt darin, dass internal Kontrollüberzeugte eher Einfluss auf Bereiche wie Arbeitsablauf, Zielsetzung,

Aufgabenerfüllung, Arbeitsaufträge, Beziehungen zu Vorgesetzten und Mitarbeitern, Arbeitsbedingungen und Richtlinien nehmen. Orientierung bieten dabei potenzielle Belohnungen und organisationale Rahmenbedingungen (Spector, 1982, 491 ff.).

Diese Mitarbeiter versuchen, sich der Kontrolle durch Vorgesetzte zu entziehen. Sie übernehmen Verantwortung und kontrollieren ihre Umwelt selbst. Ihr starker Glaube an die eigenen Fähigkeiten macht diese Menschen schwer beeinflussbar und unabhängiger. Sie verlassen sich im Arbeitskontext mehr auf ihre persönliche Überzeugungskraft, sind eher aufgaben- und weniger sozial orientiert. Es besteht ein starkes Bewusstsein dafür, dass bei Veränderungsprozessen sie diejenigen sind, die diese beeinflussen können. Daher reagieren sie auch ohne externe Steuerung eher aus sich heraus (Kets de Vries/Balazs, 1999, 664). Diese steigende Autonomie erhöht aufgrund von Selbstverwirklichung, Flexibilität, weniger Unterordnung und der Nutzung eigener Potenziale nachgewiesenermaßen die Zufriedenheit (Frey, 2012; Neumann/Schmidt, 2013; Raffelhüschen/Schlinkert, 2015).

Mitarbeiter mit einem externalen LoC sind hingegen mit einem direktiven Führungsstil zufriedener. Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass sie regelkonformer und weniger selbstbewusst sind und sich eher nach anderen richten. Ihre Handlungen sind stärker sozial orientiert. Im Gegensatz zu internal Kontrollüberzeugten sind sie weniger stressresistent und können im Vergleich schlechter mit Misserfolg umgehen. Sicherheit in ihrer Tätigkeit erlangen sie durch Supervision, durch welche ihnen eine Richtung vorgegeben wird und auf die sie sich verlassen können (Spector, 1982, 485 ff.; Kets de Vries/Balazs, 1999, 664 f.; Phares, 1976, 81, 120; Chen/Silverthorne, 2008; Ng et al., 2006).

Zwar lassen sich anhand des SOEP keine in der Theorie bekannten Führungsstile operationalisieren. Die verwendete Aussage zur erfahrenen Anerkennung zielt aber auf einen anerkennenden, wertschätzenden und wohlwollenden Führungsstil ab (Tabelle 6a). Es wird deutlich (Mittelwertvergleich: hoch signifikant, 1-Prozent-Niveau), dass Personen mit einer internalen Überzeugung dieser Aussage eher zustimmen als external Kontrollüberzeugte (rund 66 versus 56 Prozent).

Locus of Control und Führungsverhalten

Tabelle 6

Angaben in Prozent

a) Anerkennung

„Wenn ich an all die erbrachten Leistungen und Anstrengungen denke, halte ich die erfahrene Anerkennung für angemessen.“

	Internaler LoC	Externaler LoC
Ja	65,9	56,2
Nein	34,1	43,8

N = 7.888.

b) Leistungsbewertung durch Vorgesetzten

„Wird Ihre eigene Leistung regelmäßig in einem festgelegten Verfahren durch einen Vorgesetzten bewertet?“

	Internaler LoC	Externaler LoC
Ja	41,8	30,3
Nein	58,2	69,7

N = 8.380.

Chi-Quadrat-Tests bestätigen die Signifikanz der Mittelwertunterschiede.

Quellen: SOEP v34; eigene Berechnungen

Ähnlich wie beim monetären Aspekt der Wertschätzung, der Angemessenheit des eigenen Lohns, spiegeln diese Ergebnisse die Ansicht internal Kontrollüberzeugter wider, dass sie verdient haben, was sie erreichen. Sie bewerten ihre Leistungen positiver als external geprägte Menschen, denn sie führen den Erfolg auf eigene Anstrengungen zurück und setzen sich gleichzeitig höhere Ziele. External Kontrollüberzeugte hingegen orientieren sich an Vorgaben und haben damit geringere Einflussmöglichkeiten. Sie schreiben Erfolge weniger dem eigenen Einfluss zu.

Darüber hinaus erfolgt Anerkennung nicht selten durch Belohnungen auf Basis von Leistungsbewertungen. Die Mehrheit aller Befragten (rund 63 Prozent) gab an, dass sie keine Leistungsbewertung durch ihre Führungskraft erhalten. Tabelle 6b zeigt nun die Antworten auf die Frage, ob Leistungsbewertungen durch einen Vorgesetzten durchgeführt werden, differenziert nach der Art des LoC. Der Anteil der Personen, die eine Leistungsbewertung durch den Vorgesetzten erfahren, ist unter Personen mit einem internalen Locus of Control mit rund 42 Prozent signifikant höher (1-Prozent-Niveau des Mittelwertvergleichs) als bei Personen mit einer externalen Überzeugung (rund 30 Prozent).

Dies belegt auch eine weitere aktuelle Studie (Heywood et al., 2016) aus Deutschland, nach welcher internal Kontrollüberzeugte häufiger in Jobs mit Leistungsbeurteilungen arbeiten. Sie benötigen Instrumente wie Zielvereinbarungen, um ihre Leistung messen, ihr Verhalten daran ausrichten und ihren Wert für das Unternehmen oder das Team demonstrieren zu können. Leistungsbewertungen sind außerdem zumeist Teile von Anreizsystemen, vor allem in Tätigkeitsbereichen, die eine hohe Selbststeuerung der Mitarbeiter voraussetzen, um durch Motivation eine optimale Performance zu erreichen.

Diese Ergebnisse zeigen, dass es Unterschiede zwischen Personen mit internalem und externalem LoC gibt. Die Ursachen und (kausalen) Zusammenhänge lassen sich damit jedoch nicht ermitteln. Auch die Datenlage im SOEP ist nicht ideal, um konkrete Aussagen zu treffen. Aber in Verbindung mit den theoretischen Überlegungen lassen sich einige vorläufige Schlüsse ziehen. Wenn Führung zunehmend im virtuellen Raum stattfindet, ist es hilfreich, die Persönlichkeit eines Mitarbeiters sowie die Rahmenbedingungen bereits im Vorfeld gut zu kennen und empathisch darauf zu reagieren. Somit kann herausgestellt werden, was unterschiedliche Mitarbeitertypen motiviert. Das Wissen über die Wirkung des individuellen LoC im Arbeitskontext kann die Effektivität von Führung verbessern (Spector, 1982, 482; Ng et al., 2006).

4.5 Das P.O.L.-Modell und die Kontrollüberzeugung

Ergänzend zur deskriptiven Analyse wurde eine Regressionsanalyse (Tabelle 7) durchgeführt, um auch die Interaktion der Variablen bestimmen zu können. Im Rahmen des IW-Modells der mitarbeiterorientierten Führung (P.O.L.) wurde als abhängige Variable die Arbeitszufriedenheit festgelegt. Daher wurden die unterschiedlichen Variablen, die in die Berechnung eingeflossen sind, auch hier auf ihren Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit untersucht. Das Bestimmtheitsmaß der Regression (R^2) nimmt einen Wert von 0,2772 an. Das heißt, dass etwa 28 Prozent der Varianz der Variable „Arbeitszufriedenheit“ durch die ausgewählten Variablen erklärt werden können. Betrachtet werden im Weiteren die Ergebnisse, die das Zusammenspiel des Locus of Control mit einer anderen Variablen zeigen. Die Signifikanzniveaus sind zusätzlich mit der Contrast-Option in STATA berechnet worden. Diese Ergebnisse unterscheiden sich nicht von den Werten in Tabelle 7.

Regressionsergebnisse zu Arbeitszufriedenheit und LoC

Tabelle 7

Einfluss von LoC, Persönlichkeitsmerkmalen und weiteren Variablen auf die Arbeitszufriedenheit

Variable	Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit	Regressionskoeffizient	P-Wert
Interner LoC ¹⁾	+++	0,3378	0,001
Angemessene Anerkennung	+++	0,7462	0,000
Angemessener Lohn	+++	0,4836	0,000
Zeitdruck	---	-0,3811	0,000
Streit mit Vorgesetztem	---	-0,9636	0,000
Streit mit Kollegen	--	-0,1527	0,031
Unterbrechung der Arbeit	---	-0,1773	0,000
Gefährdung des Arbeitsplatzes	---	-0,8592	0,000
Interner LoC und Anerkennung (ja)	+	0,1949	0,059
Interner LoC und angemessener Lohn (ja)		-0,1211	0,205
Interner LoC und Zeitdruck (ja)		0,0561	0,535
Interner LoC und Streit mit Vorgesetztem (ja)	+	0,3613	0,093
Weitere Persönlichkeitsmerkmale			
Big Five: Gewissenhaftigkeit	+	0,0848	0,053
Big Five: Geselligkeit	+++	0,1175	0,008
Big Five: Verträglichkeit	+	0,1007	0,018
Big Five: Offenheit für Erfahrungen	+++	0,1447	0,001
Big Five: emotionale Labilität/Stabilität		-0,0145	0,736
Kontrollvariablen			
Geschlecht		-0,0038	0,929
Quadriertes Alter		0,0000	0,528
Gute Gesundheit ²⁾	+++	-0,4080	0,000
Westdeutschland ³⁾		-0,0439	0,394
Single ⁴⁾		-0,0037	0,938
Verwitwet ⁴⁾		0,0168	0,921

+++ / ++ / + (--- / -- / -): positiv (negativ) signifikant auf dem 1-/5-/10-Prozent-Fehlerniveau; N = 6.498.

1) Referenz: externaler LoC. 2) Referenz: schlechte Gesundheit. 3) Referenz: Ostdeutschland.

4) Referenz: verheiratet.

Quellen: SOEP v34; eigene Berechnungen

Wie bereits erläutert, sind internal Kontrollüberzeugte zufriedener mit ihrer Arbeit. Die Regressionsanalyse zeigt, dass dieser Zusammenhang auch hier stark signifikant ist. Sie stützt damit Hypothese 2. Als ebenfalls hoch signifikant erweist sich der Aspekt, ob ein Mitarbeiter die Anerkennung erfährt, die er als angemessen erachtet. Unterscheidet man hier zwischen Mitarbeitern mit in-

ternalem und externalem LoC, wird dieser Effekt abgeschwächt: In Kombination mit einem internalen im Gegensatz zu einem externalen LoC geht der Effekt leicht zurück, ist aber dennoch positiv signifikant. Obwohl dies auf die Bedeutung wertschätzender beziehungsweise anerkennender Führung aller Mitarbeiter hinweist, zeigt sich: Vor allem für Personen mit einem internalen LoC ist wertschätzende Führung wichtig.

Betrachtet man hingegen den monetären Aspekt von Anerkennung, also die Frage, inwiefern der Lohn oder das Gehalt als angemessen erachtet wird, ergibt sich auch hier, dass der Effekt für alle Mitarbeiter hoch signifikant positiv ist. In Kombination mit einem internalen LoC verliert diese Komponente allerdings an Wichtigkeit: Es besteht kein Unterschied zwischen Personen mit einer internalen oder externalen Kontrollüberzeugung. Dies deutet darauf hin, dass die wertschätzende Komponente für Personen mit internalem LoC weitaus wichtiger ist als der monetäre Aspekt der Anerkennung.

Wertschätzende und anerkennende Führung hat also besonders für internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter einen „Boost-Effekt“ auf die Zufriedenheit. Die Berechnungen der Regressionsanalyse stützen somit die Hypothese 3, dass wertschätzende Führung in Kombination mit einem internalen LoC die Zufriedenheit (besonders) fördert.

Ein weiteres interessantes Ergebnis: Streit mit der Führungskraft oder den Kollegen wirkt sich hoch signifikant oder signifikant negativ auf die Arbeitszufriedenheit aus. Damit werden frühere Ergebnisse gestützt (vgl. Kapitel 3.2.3). In Kombination mit dem LoC zeigt sich jedoch, dass sich Auseinandersetzungen mit dem Vorgesetzten positiv auswirken, wenn der Befragte eine interne Kontrollüberzeugung hat. Dies könnte ein Hinweis auf die Bedeutung einer gesunden beziehungsweise konstruktiven Streit- und Feedbackkultur in Teams sein. Internal Kontrollüberzeugte versuchen sich der Kontrolle der Vorgesetzten zu entziehen, sich abzugrenzen und scheuen dabei möglicherweise nicht den Konflikt oder die Diskussion. Eine offene Streitkultur ist ein Hinweis auf einen offenen Führungsstil, der die Partizipation von Mitarbeitern zulässt. Genau diese Partizipation wiederum wirkt positiv auf die Zufriedenheit von internal Kontrollüberzeugten, da eigenständiges Denken und Handeln erwünscht sind. Querdenker sind heute in Unternehmen gefragt, weil sie durch

ihren Mut, gegen Regeln zu verstoßen und auch Widerstände zu durchbrechen, in der aufgrund der Digitalisierung dynamischer werdenden Arbeitswelt wichtige Innovationen schaffen (Enste et al., 2015).

In Bezug auf das P.O.L.-Modell mitarbeiterorientierter Führung sowie auf die Forschungshypothesen konnte festgestellt werden, dass der LoC tatsächlich einen signifikanten und direkten Einfluss auf die Zufriedenheit mit der Arbeit hat. Die eingangs formulierten Hypothesen konnten im Verlauf der Analyse geprüft und bestätigt werden.

5 Handlungsempfehlungen zur mitarbeiterorientierten Führung

Der Wechsel vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz bietet zusammen mit der Digitalisierung und dem demografischen Wandel die Chance, in den Unternehmen eine mitarbeiterorientierte Führung zu implementieren. Neue Mitarbeiterführungsansätze sind im Gegensatz zu einfachen monetären Incentivierungen und KPI-basierten Modellen mit mehr Komplexität, mehr Differenzierung und mehr Führungsarbeit verbunden. Die Widerstände dagegen dürften angesichts des Fachkräfteengpasses, der Ansprüche der jungen Generationen sowie der technischen Entwicklungen schwächer ausfallen als in früheren Jahren. Die vielfältigen Ideen, die unter den Schlagworten „Agilität“, „Purpose“ und „Ganzheitlichkeit“ derzeit die Ratgeberliteratur für Manager füllen, sollen hier nicht wiedergegeben werden (exemplarisch Fink/Moeller, 2018). Stattdessen konzentrieren sich die abschließenden Empfehlungen auf die empirisch gestützten Ergebnisse vor allem zur Bedeutung der Kontrollüberzeugung und zur Personalpolitik und Organisationsentwicklung.

5.1 Individualebene: passende Mitarbeiter finden und binden

Die Analyse hat gezeigt, dass der interne LoC immer wichtiger wird. Insbesondere in der sich stark wandelnden Arbeitswelt, die flexible Reaktionen erfordert, gewinnt ein interner LoC an Bedeutung, um hohe Eigeninitiative

sowie proaktives und innovatives Handeln der Mitarbeiter zu gewährleisten (Miller et al., 1982, 244; Ammon, 2006, 106). Wenn intelligente digitale Systeme zunehmend Aufgaben übernehmen, die bislang von Menschen erledigt werden, ist es hilfreich, Mitarbeiter zu haben, die in der Lage sind, eigene Entscheidungen zu treffen, und die sich fähig fühlen, Systeme zu kontrollieren. External Kontrollüberzeugte nehmen in diesem Zusammenhang durch stärkere Bedenken, dass sie die Vorgänge nicht kontrollieren können, eher eine passive Haltung ein (Kets de Vries/Balazs, 1999, 664 f.).

Diese Entwicklungen sprechen dafür, internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter vermehrt in solchen Arbeitskontexten einzusetzen und ihr Potenzial weiter zu fördern. Gerade diese Mitarbeiter scheinen für die Anforderungen der neuen Arbeitswelt gut geeignet zu sein, da sie auf ihre eigenen Fähigkeiten bauen und eine stärkere Innovationskraft besitzen. Dies zeigt sich unter anderem auch an ihrer ausgeprägteren Fähigkeit, Chancen zu erkennen und diese unternehmerisch zu verwerten (Asante/Affum-Osei, 2019).

Den passenden Mitarbeiter finden

Unternehmen könnten zukünftig davon profitieren, gezielt Mitarbeiter mit einem internalen LoC zu rekrutieren und an ihr Unternehmen zu binden (Kim et al., 2019). Durch Persönlichkeitstests im Rahmen von Auswahlprozessen ist es möglich, diese Bewerber zu identifizieren (für eine Übersicht zu entsprechenden Studien vgl. Cobb-Clark, 2015). Hierzu ist eine entsprechende Implementierung eines Diagnoseverfahrens notwendig. Auch innerhalb des bestehenden Mitarbeiterstamms kann es sinnvoll sein, die unterschiedlichen Kontrollüberzeugungen zu identifizieren, um Mitarbeiter besser mit passenden Stellenprofilen zu matchen. Neben diagnostischen Tests zur Identifikation der unterschiedlichen Ausprägungen können Personalverantwortliche und Führungskräfte auch mit gezielten Fragen in einem Bewerbungs- oder Mitarbeitergespräch auf die Persönlichkeitsakzentuierungen aufmerksam werden, um dann entsprechende Besetzungen vorzunehmen oder gemeinsam mit den (potenziellen) Mitarbeitern zu erarbeiten.

Den passenden Arbeitsbereich finden

Internal Kontrollüberzeugte werden für den Unternehmenserfolg (noch) wichtiger, aber auch extern Kontrollüberzeugte können in verschiedenen Arbeits-

bereichen einen Mehrwert stiften. Beide Gruppen erzielen in unterschiedlichen Tätigkeiten jeweils bessere Ergebnisse. Selbst wenn eine Gruppe insgesamt leistungsstärker ist, ist es – gemäß den komparativen Kostenvorteilen – immer noch sinnvoll, entsprechend den relativen Vorteilen die Aufgaben zu verteilen. Demnach sollten die internal motivierten und kontrollüberzeugten Mitarbeiter sich auf die Aufgaben fokussieren, bei denen der Vorteil gegenüber external Motivierten am größten ist. Erfordert eine Tätigkeit beispielsweise komplexe Informationsverarbeitung, komplexes Lernen, Initiative und Handlungsunabhängigkeit, erzielen internal Kontrollüberzeugte im Durchschnitt bessere Ergebnisse. Dies ist eher in höherqualifizierten Berufen, bei Manager- und Vorgesetztentätigkeiten der Fall.

Allerdings weisen external kontrollierte Mitarbeiter auch absolute Kostenvorteile auf: Bei der Einhaltung von Vorschriften und bei präzisen Arbeiten sind sie geeigneter (Spector, 1982, 486). Dies zeigt auch die Auswertung der SOEP-Daten nach beruflicher Stellung und LoC (vgl. Tabelle 2, Kapitel 4.1). Dennoch sind bei ihnen die Erfolgserwartungen in Leistungssituationen niedriger (Ammon, 2006, 105). Doch auch eine zu starke internale Ausprägung kann sich negativ äußern, und zwar durch Selbstüberschätzung und Realitätsverlust (Krampen, 1982, 172).

Eine wichtige Voraussetzung ist somit auch, dass das Jobprofil und der Verantwortungsbereich zu der Persönlichkeit des Arbeitnehmers passen. So kann es zum Beispiel sein, dass einige Mitarbeiter ihrer eigenen Einschätzung nach zu wenig Verantwortung tragen und gern mehr Verantwortung übernehmen würden (Schneider, 2017), was wiederum zu Unzufriedenheit und Belastungen am Arbeitsplatz führen kann.

Die Unterscheidung ist im Zusammenhang mit der Digitalisierung und der Veränderung der Arbeitswelt besonders bedeutend. Bereits Spector (1982, 486) war der Überzeugung, dass die Komplexität von Jobs durch den technischen Fortschritt dazu führt, dass Unternehmen von zu hohen Standardisierungen und Vorschriften abweichen müssen. Stattdessen werden spezifische Fähigkeiten immer wichtiger und es werden zunehmend moderne und anspruchsvolle Lösungen benötigt. Dafür müssen organisationale Ziele mit persönlicher Kontrolle in Einklang gebracht werden, was zur Herausforderung für

Unternehmen wird. Die höheren Ansprüche an Informationssicherheit und die Beachtung von Risiken im IT-Bereich erfüllen Personen mit internaler Kontrollüberzeugung ebenfalls besser, wie Hadlington et al. (2019) basierend auf einer Analyse von 1.003 Erwerbstätigen zeigen.

Den passenden Führungsstil finden

Den einen passenden Führungsstil gibt es nicht. Nicht nur die Person der Führungskraft ist relevant, sondern auch die Mitarbeiter und vor allem die Situation, wie im Verlauf der Analyse herausgestellt wurde. Notwendig ist es daher, Führungskräfte dafür zu sensibilisieren. Vielfach wird in Unternehmen versucht, einen bestimmten Führungsstil unternehmensweit zu etablieren (zum Beispiel die transformationale Führung). Dies scheitert jedoch oftmals daran, dass Führungskräfte zwar einerseits mitarbeiterorientiert handeln sollten, andererseits aber authentisch nur so führen können, wie es zu ihnen passt. Das heißt nicht, dass bestimmte Eigenschaften nicht adressiert werden sollten; aber die Verpflichtung auf einen Führungsstil negiert den Einfluss von Persönlichkeitsfaktoren.

Verändert werden können die Organisation und Abläufe, sodass dadurch Prozesse angestoßen werden, die Unternehmen besser auf den Wandel vorbereiten. Aber wenn Klarheit über den Führungsstil herrscht, der zum Beispiel in gemeinsamen Team- und Feedback-Workshops reflektiert werden kann, kann (fast) jeder Führungsstil auch in digitalen Zeiten erfolgreich sein – vorausgesetzt er passt auch für die Mitarbeiter. Dies ist eine mögliche konkrete Umsetzung des eingangs angesprochenen Wandels vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz.

Allerdings haben auch die Mitarbeiter nicht den einen Führungsstil, den sie sich wünschen. Darum muss die Führungskraft hier abwägen (und führen!), welche Mitarbeitertypen, Persönlichkeitseigenschaften und Bedürfnisse sie wie bedienen möchte. Erst mit diesem Wissen ist es möglich, sich auf die Mitarbeiter einzustellen und deren Potenziale und Zufriedenheit zu fördern. Die Analyse hat gezeigt, dass internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter eher zufrieden sind, wenn ihnen Wertschätzung und Freiraum entgegengebracht werden. Dies lässt sich dadurch erklären, dass sie eine höhere Ausprägung für autonomes und selbstgesteuertes Arbeiten haben und auch Entscheidungen leichter treffen können. Sie sind somit prädestiniert für die neue, digitale Arbeitswelt.

Führungskräfte können die Zufriedenheit dieser Mitarbeiter aber durch gezieltes Handeln weiter steigern. Dies kann etwa durch Freiheiten in der Aufgabenerledigung, der Arbeitszeitregelung oder der Wahl des Arbeitsorts geschehen. Dabei müssen die Zielerreichung und das erforderliche Arbeitsergebnis kommuniziert, weniger das „Was“, „Wo“, „Wann“ und „Wie“ festgelegt werden. Empfehlenswert ist eine Führung, die auf Vertrauen basiert und den Mitarbeitern so den notwendigen Handlungsspielraum bietet, aber gleichzeitig auch von Klarheit gekennzeichnet ist.

Besonders die junge Generation, welche die Zukunft der Arbeitswelt bildet, bevorzugt einen partizipativen Führungsstil, sodass sie ihre Ideen und Vorstellungen integrieren kann (Laick, 2009). Zudem hat diese Generation mehr als jede andere Generation einen starken Wunsch nach Wertschätzung und Feedback durch Vorgesetzte und wählt entsprechend ihre Arbeitgeber. Aufgrund ihrer Sozialisation, die von Freiheit und klarer Meinungsäußerung geprägt ist, scheint angemessenes und konstruktives Feedback bei gleichzeitigen Freiräumen ein Weg für Führungskräfte zu sein, den besonderen Bedürfnissen der jungen Generation gerecht zu werden und deren Motivation zu fördern. Somit schätzen junge Erwachsene ähnlich wie internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter einen Führungsstil, der weniger von Anordnungen, Bestimmungen und Kontrollen gekennzeichnet ist. Vielmehr spielen Handlungsspielräume, Vertrauen und die Partizipation an Entscheidungen eine bedeutende Rolle (Meyers, 2009).

Auch ethische Führung kann hier ein gutes Werkzeug sein, indem Führungskräfte ihr eigenes Handeln kritisch reflektieren und hinterfragen und dem Mitarbeiter gleichzeitig Vertrauen schenken. Die Kontrollmöglichkeiten durch Führungskräfte nehmen im Zuge der Digitalisierung ganz neue Ausmaße an. Ethische Führungskräfte differenzieren sich hier von „schwarzen Schafen“ durch Vertrauen statt Kontrollen, was wiederum die Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter fördert (Enste et al., 2018).

Verantwortungs- und Fehlerkultur stärkt Vertrauenskultur

Die folgenden Punkte bilden weitere konkrete Ansatzpunkte für Führungskräfte, wie unter anderem McCann/Sparks (2019) am Beispiel der Industrie in den USA zeigen:

- Ein gelebter Wandel vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz gelingt, wenn die Quartalsgewinnfixierung aufgehoben und eine langfristige Zielerreichung angestrebt wird. Dazu gehören eine nachhaltige Strategie und deren glaubwürdige Kommunikation.
- Diese neue stakeholderbasierte Strategie muss mit realistischen Zielen und Kennzahlen unterlegt und mit passenden Instrumenten (zum Beispiel im Human Resource Management) begleitet werden.
- In Seminaren und Trainings sollten Führungskräfte für die unterschiedlichen Persönlichkeitsmerkmale von Mitarbeitern und deren Bedürfnisse sensibilisiert werden. Die Kenntnis der Hintergründe des Verhaltens einer anderen Person ist die Voraussetzung dafür, ihre Potenziale zu entdecken.
- In Teamworkshops und Feedback-Gesprächen zwischen Mitarbeiter und Führungskraft lassen sich Wünsche und Bedürfnisse beider Seiten für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ausloten. Gleichzeitig schaffen sie ein besseres Verständnis füreinander (bilaterale Stakeholder-Diskurse). Gerade die Digitalisierung bietet hier vielfältige mobile und flexible Möglichkeiten, die Tätigkeiten und Arbeitsweisen bedürfnisorientiert zu gestalten und den individuell und bilateral besten Weg zu finden. Dieser kann auch in festen Präsenzzeiten und klaren Anweisungen (zum Beispiel für einige Personen mit externem LoC) bestehen.
- Alle Bemühungen werden schwierig, wenn eine Vertrauensgrundlage zwischen Mitarbeiter und Führungskraft fehlt. Dazu gehört die eindeutige Verantwortungszuweisung – insbesondere an internal kontrollierte Mitarbeiter und mit Blick auf die Vorbildfunktion an Führungskräfte. Denn nur wenn Vorgesetzte ihren Mitarbeitern vertrauen, werden die Mitarbeiter auch der Führungskraft vertrauen.

5.2 Unternehmensebene: Innovationskraft der Mitarbeiter wecken

Eine für die heutige Arbeitswelt wichtige Eigenschaft von Mitarbeitern mit einem internalen LoC ist neben der höheren Eigeninitiative die offene Haltung

gegenüber dem Wandel sowie die Übernahme von Verantwortung in Veränderungsprozessen (Ammon, 2006, 112). Während external Kontrollüberzeugte Wandel eher als Bedrohung ansehen und mit defensiven Strategien darauf reagieren, sind internal Kontrollüberzeugte neugieriger, machen gern neue Erfahrungen und versuchen, aktiv Lösungen zu finden. Dies zeigt sich exemplarisch an der Reaktion auf einen unerwarteten Arbeitsplatzverlust, wie Caliendo et al. (2015) mit SOEP-Daten nachweisen.

Weitere Untersuchungen bestätigen, dass Führungskräfte mit einem internalen LoC im Gegensatz zu ihren external kontrollüberzeugten Pendanten eher Innovationsstrategien umsetzen. Technische Innovationen werden bei einer internalen Kontrollüberzeugung leichter akzeptiert und gefördert (Boone et al., 1996, 673 f.; Miller et al., 1982, 244 f.). Dies lässt sich auf die Zeiten der Digitalisierung übertragen und betont durch die Zuspitzung der Situation (Entwicklungen werden immer schneller) die Bedeutung dieses Persönlichkeitsmerkmals. Als positiver Moderator erweist sich eine werteorientierte Führung entsprechend des Stakeholder-Ansatzes. Sie vermindert die negativen Effekte bei einem externalen LoC und verstärkt die Motivation der Mitarbeiter mit internalen LoC (Valentine et al., 2018).

Wenn sich Geschäftsmodelle sehr schnell wandeln und Unternehmen innovativ und agil aufgestellt sein müssen, um im Wettbewerb zu bestehen, können Unternehmen internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter als Multiplikatoren für den Wandel nutzen. Hierbei kann eine offene Unternehmenskultur, die „Trial and Error“ eher honoriert als bestraft, für internal Kontrollüberzeugte förderlich sein. Handlungsspielräume werden von ihnen eher erkannt und genutzt (Ammon, 2006, 146). Kreativräume oder Formate, die zur Entwicklung innovativer Ideen anregen (zum Beispiel Design Thinking), können dabei Anreize sein, auf das Umfeld gestaltend einzuwirken und so die Innovationskraft der gesamten Organisation zu stärken.

Passende Anreizsysteme für internal Kontrollüberzeugte schaffen

Die beschriebenen Befunde haben gezeigt, dass internal Kontrollüberzeugte bestimmte Verhaltensweisen eher wiederholen oder diese verstärken, wenn eine karrierewirksame Belohnung folgt. Dies deutet auf die Bedeutung gezielter Anreizstrukturen und Karriereperspektiven hin, um die Zufriedenheit

und Produktivität dieser Mitarbeiter zu fördern (Cobb-Clark, 2015). Eine zukunftsfähige Organisation sollte also nicht nur das individuelle Führungsverhalten thematisieren, sondern vor allem auch das Führungssystem, das heißt den Rahmen, in den die Akteure eingebettet sind. Eine zeitgleiche Veränderung von Rahmenbedingungen und Spielregeln, wie zum Beispiel Zielvereinbarungs- und Bewertungssystemen, ist dabei ideal (Herfurth/Rakow, 2018, 62).

Die strategische Ausgestaltung der Anreizsysteme sollte folgende Aspekte berücksichtigen (Kaur et al., 2010; Jain, 2012; Parsons/Wesep, 2013):

- das Timing der Belohnungszahlung (unter anderem die Zeit zwischen Leistung und Bezahlung);
- das Nachhalten von schlechter Leistung (vor allem um die Leistungsstarken nicht zu demotivieren);
- die (Selbst-)Verantwortungsbandbreite von Mitarbeitern und die eindeutige Verantwortungszuschreibung;
- die Unternehmenswerte und -kultur.

Dabei sollte eine werteorientierte Unternehmenskultur immer auch Freiraum für Individualisierung und Vielfalt der Mitarbeiter lassen und gleichzeitig Leitplanken und Transparenz zur Orientierung geben. Während internal kontrollüberzeugte Mitarbeiter eher offene Zielformulierungen bevorzugen, die ihnen Freiraum und Gestaltungsmöglichkeiten lassen, benötigen external Kontrollüberzeugte klare Vorgaben und Unterstützung durch die Führungskraft (Dohmen, 2014).

Megatrends als Herausforderung für Person und Organisation

Die aktuelle und zukünftige Arbeitswelt ist geprägt durch Wandel. Dass digitale Entwicklungen die Gesellschaft und Unternehmen immer schneller verändern, spüren Führungskräfte und Mitarbeiter. Ansatzpunkte für Lösungen gibt es in der Managementliteratur viele. Die vorliegende Analyse nahm empirisch basiert das Persönlichkeitsmerkmal „Kontrollüberzeugung“ in den Blick, um hierfür zu sensibilisieren.

Wenn Führung künftig vermehrt in virtuellen Räumen stattfindet, so bildet die Beachtung der Motivation, Erwartungen und Einstellungen der Mitarbeiter im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung – allen technischen Entwicklungen zum Trotz – weiterhin eine wichtige Stellschraube für Führung. Daher sollte der Mitarbeiter noch weiter ins Zentrum der Betrachtung rücken, was auch die Entwicklung vom Shareholder-Value- zum Stakeholder-Ansatz unterstreicht. Denn Unternehmen müssen sich zunehmend die Frage stellen, welche Mitarbeiter sie brauchen und wie sie diese optimal fördern und halten können, um im globalen Wettbewerb in der VUKA-Welt bestehen zu können.

Literatur

- Almlund, Mathilde / Duckworth, Angela / Heckman, James / Kautz, Tim, 2011, Personality Psychology and Economics, in: Hanushek, Eric A. / Woessmann, Ludger / Machin, Stephen (Hrsg.), Handbook of the Economics of Education, Bd. 4, Amsterdam, S. 1–181
- Amelang, Manfred / Bartussek, Dieter, 2001, Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung, Stuttgart
- Ammon, Stefanie, 2006, Commitment, Leistungsmotivation, Kontrollüberzeugung und erlebter Tätigkeitsspielraum von Beschäftigten in Unternehmen und Behörden im Vergleich, Berlin
- Anderson, Carl R. / Schneier, Craig E., 1978, Locus of Control, Leader Behavior and Leader Performance Among Management Students, in: Academy of Management Journal, 21. Jg., Nr. 4, S. 690–698
- Arnold, Daniel / Steffes, Susanne / Wolter, Stefanie, 2015, Mobiles und entgrenztes Arbeiten, Forschungsbericht des BMAS, Nr. 460, Berlin
- Arrow, Kenneth J., 1972, Gifts and Exchanges, in: Philosophy & Public Affairs, 1. Jg., Nr. 4, S. 343–362
- Asante, Eric A. / Affum-Osei, Emmanuel, 2019, Entrepreneurship as a career choice. The impact of locus of control on aspiring entrepreneurs' opportunity recognition, in: Journal of Business Research, Bd. 98, S. 227–235
- Ayman, Roya / Adams, Susan, 2012, Contingencies, Context, Situation, and Leadership, in: Day, David V. / Antonakis, John (Hrsg.), The nature of leadership, Thousand Oaks, S. 218–255
- Bandura, Albert, 1986, Social Foundations of Thought and Action. A Social Cognitive Theory, Englewood Cliffs
- Barrick, Murray R. / Mount, Michael K., 1991, The Big Five Personality Dimensions and Job Performance. A Meta-Analysis, in: Personnel Psychology, 44. Jg., Nr. 1, S. 1–26
- Bass, Bernhard M. / Avolio, Bruce J., 2004, Multifactor Leadership Questionnaire: MLQ, Manual and Sampler Set, Redwood City
- Bitkom – Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien, 2017, Künstliche Intelligenz. Wirtschaftliche Bedeutung, gesellschaftliche Herausforderungen, menschliche Verantwortung, Berlin
- Bono, Joyce E. / Judge, Timothy A., 2003, Core self-evaluations. A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance, in: European Journal of Personality, 17. Jg., Nr. 1, S. 5–18
- Boone, Christophe / Brabander, Bert / Witteloostuijn, Arjen, 1996, CEO Locus of Control and Small Firm Performance. An Integrative Framework and Empirical Test, in: Journal of Management Studies, 33. Jg., Nr. 5, S. 667–700
- Braun, Susanne / Peus, Claudia, 2014, Wertschöpfung durch Werte? Vom Nutzen ethikorientierter Führung, in: PERSONALquarterly, 66. Jg., Nr. 1, S. 28–33

- Brayfield, Arthur H. / Crockett, Walter H., 1955, Employee attitudes and employee performance, in: Psychological Bulletin, Bd. 52, Nr. 5, S. 396–424
- Brenke, Karl, 2015, Die große Mehrzahl der Beschäftigten in Deutschland ist mit ihrer Arbeit zufrieden, in: DIW-Wochenbericht, 82. Jg., Nr. 32/33, S. 715–722
- Brooks, James, 2017, Firma implantiert Mitarbeitern Mikrochips, <https://www.spiegel.de/karriere/schweden-cyborg-firma-implantiert-mitarbeitern-mikrochips-a-1141826.html> [1.8.2019]
- Business Roundtable, 2019, Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’, 19.8.2019, <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans> [2.9.2019]
- Caliendo, Marco / Cobb-Clark, Deborah A. / Uhlendorff, Arne, 2015, Locus of Control and Job Search Strategies, in: Review of Economics and Statistics, 97. Jg., Nr. 1, S. 88–103
- Chan, Kim-Yin / Drasgow, Fritz, 2001, Toward a theory of individual differences and leadership. Understanding the motivation to lead, in: Journal of Applied Psychology, 86. Jg., Nr. 3, S. 481–498
- Chen, Jui-Chen / Silverthorne, Colin, 2008, The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan, in: Leadership & Organization Development Journal, 29. Jg., Nr. 7, S. 572–582
- Church, Nicole F., 2015, Gauging Perceived Benefits from ‘Working from Home’ as a Job Benefit, in: International Journal of Business and Economic Development, 3. Jg., Nr. 3, S. 81–89
- Cobb-Clark, Deborah A., 2015, Locus of control and the labor market, in: IZA Journal of Labor Economics, 4. Jg., Nr. 3, S. 1–19
- Cobb-Clark, Deborah A. / Schurer, Stefanie, 2013, Two Economists’ Musings on the Stability of Locus of Control, in: Economic Journal, 123. Jg., Nr. 570, S. F358–F400
- Conger, Jay A. / Kanungo, Rabindra N., 1987, Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, in: Academy of Management Review, 12. Jg., Nr. 4, S. 637–647
- Dansereau, Fred / Graen, George / Haga, William J., 1975, A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations, in: Organizational Behavior and Human Performance, 13. Jg., Nr. 1, S. 46–78
- Darley, John M. / Batson, C. Daniel, 1973, “From Jerusalem to Jericho”. A study of situational and dispositional variables in helping behavior, in: Journal of Personality and Social Psychology, Bd. 27, Nr. 1, S. 100–108
- Deller, Jürgen / Gotzian, Lisa / Fortmeier, Maike, 2017, Digital-Inventur: Status der Digitalen Transformation im HR, <https://lisagotzian.com/wp-content/uploads/2019/05/Deller-Gotzian-Fortmeier-etal.-Digitalinventur.pdf> [7.10.2019]
- Diener, Ed / Biswas-Diener, Robert, 2008, Happiness. Unlocking the mysteries of psychological wealth, Malden

- Digman, John M., 1990, Personality Structure. Emergence of the Five-Factor Model, in: *Annual Review of Psychology*, 41. Jg., Nr. 1, S. 417–440
- Dirks, Kurt T. / Ferrin, Donald L., 2002, Trust in leadership. Meta-analytic findings and implications for research and practice, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg., Nr. 4, S. 611–628
- Dohmen, Thomas, 2014, Behavioral labor economics. Advances and future directions, in: *Labour Economics*, Bd. 30, S. 71–85
- Dorfman, Peter et al., 2012, GLOBE: A twenty year journey into the intriguing world of culture and leadership, in: *Journal of World Business*, 47. Jg., Nr. 4, S. 504–518
- Easterlin, Richard A., 1974, Does Economic Growth Improve the Human Lot?, in: David, Paul A. / Reeder, Melvin W. (Hrsg.), *Nations and Households in Economic Growth. Essays in Honour of Moses Abramovitz*, New York, S. 89–125
- Effenberger, Alexandra / Garloff, Alfred / Würzburg, Horst, 2018, Beschäftigungseffekte der Digitalisierung. Forschungsansätze und Ergebnisse, Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Diskussionspapier, Nr. 7, [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Diskussionspapiere/20180621-diskussionspapier-beschaeftigungseffekte-der-digitalisierung.pdf? blob=publicationFile&v=8](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/Diskussionspapiere/20180621-diskussionspapier-beschaeftigungseffekte-der-digitalisierung.pdf?blob=publicationFile&v=8) [2.9.2019]
- Eilers, Silke / Möckel, Kathrin / Rump, Jutta / Schabel, Frank, 2017, HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, <https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/> [7.10.2019]
- Engels, Barbara / Goecke, Henry, 2019, Big Data in Wirtschaft und Wissenschaft. Eine Bestandsaufnahme, *IW-Analysen*, Nr. 130, Köln
- Enste, Dominik H., 2002, Schattenwirtschaft und institutioneller Wandel. Eine soziologische, sozialpsychologische und ökonomische Analyse, Tübingen
- Enste, Dominik H., 2015, Markt und Moral. Eine ordnungsethische Reflexion, *IW-Positionen*, Nr. 69, Köln
- Enste, Dominik H. / Eyerund, Theresa / Knelsen, Inna, 2013, Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, *RHI-Diskussion*, Nr. 22, München
- Enste, Dominik H. / Eyerund, Theresa / Suling, Lena / Tschörner, Anna-Carina, 2019, Glück für alle? Eine interdisziplinäre Bilanz zur Lebenszufriedenheit, Berlin
- Enste, Dominik H. / Grunewald, Mara / Kürten, Louisa, 2018, Vertrauenskultur als Wettbewerbsvorteil in digitalen Zeiten. Neue experimentelle und verhaltensökonomische Ergebnisse, in: *Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 45. Jg., Nr. 2, S. 47–66
- Enste, Dominik H. / Knelsen, Inna / Neumann, Michael, 2012, Konsumenten- und Agentenethik. Zur Verantwortung für moralisches Handeln von und in Unternehmen, in: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 13. Jg., Nr. 3, S. 236–254

- Enste, Dominik H. / Möller, Marie / Knelsen, Inna, 2015, Querdenker in Unternehmen, Staat und Gesellschaft, RHI-Diskussion, Nr. 23, München
- Enste, Dominik H. / Wildner, Julia, 2014, Mitverantwortung und Moral. Eine unternehmensethische Reflexion, IW-Positionen, Nr. 63, Köln
- Erk, Susanne et al., 2003, Emotional context modulates subsequent memory effect, in: *NeuroImage*, 18. Jg., Nr. 2, S. 439–447
- Felfe, Jörg, 2014, Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse, Göttingen
- Fesefeldt, Johannes, 2018, Künstliche Intelligenz im Personalmanagement, in: *dgp Informationen*, 59. Jg., Nr. 68, S. 6–38
- Fetchenhauer, Detlef / Lang, Anne-Sophie / Enste, Dominik H., 2019, Otto Normalbetrüger: Psychologie eines alltäglichen Delikts, in: Freytag, Michael (Hrsg.), *Betrug in der digitalisierten Welt. Erkennen. Vorbeugen. Schützen*, Frankfurt am Main, S. 100–113
- Fiedler, Fred E., 1964, A Contingency Model of Leadership Effectiveness, in: Berkowitz, Leonard (Hrsg.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd. 1, Burlington, S. 149–190
- Fink, Franziska / Moeller, Michael, 2018, Purpose driven organizations. Sinn – Selbstorganisation – Agilität, Stuttgart
- Frey, Bruno S., 2012, Wachstum, Wohlbefinden und Wirtschaftspolitik. Ziele des (glücklichen) Wirtschaftens, RHI-Position, Nr. 13, München
- Friedman, Milton, 1970, The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: *New York Times Magazine*, Nr. 32/33, 13.9.1970, S. 122–124
- Gajendran, Ravi S. / Harrison, David A., 2007, The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences, in: *Journal of Applied Psychology*, 92. Jg., Nr. 6, S. 1524–1541
- Galvin, Benjamin M. / Randel, Amy E. / Collins, Brian J. / Johnson, Russell E., 2018, Changing the focus of locus (of control). A targeted review of the locus of control literature and agenda for future research, in: *Journal of Organizational Behavior*, 39. Jg., Nr. 7, S. 820–833
- Gebert, Diether / Rosenstiel, Lutz von, 2002, *Organisationspsychologie. Person und Organisation*, Stuttgart
- Gentry, William A. et al., 2013, Integrity's place among the character strengths of middle-level managers and top-level executives, in: *Leadership Quarterly*, 24. Jg., Nr. 3, S. 395–404
- Gerlitz, Jean-Yves / Schupp, Jürgen, 2005, Zur Erhebung der Big-Five-basierten Persönlichkeitsmerkmale im SOEP. Dokumentation der Instrumententwicklung BFI-S auf Basis des SOEP-Pretests 2005, https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.43490.de/rn4.pdf [28.1.2019]
- Goebel, Jan et al., 2019, The German Socio-Economic Panel (SOEP), in: *Journal of Economics and Statistics*, Bd. 239, Nr. 2, S. 345–360

- Hadlington, Lee et al., 2019, Exploring the role of work identity and work locus of control in information security awareness, in: *Computers & Security*, Bd. 81, S. 41–48
- Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2013, Qualität der Arbeit. Zum Einfluss der Arbeitsplatzmerkmale auf die Arbeitszufriedenheit im europäischen Vergleich, in: *IW-Trends*, 40. Jg., Nr. 2, S. 93–109
- Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017a, Mobiles Arbeiten in Deutschland und Europa. Eine Auswertung auf Basis des European Working Conditions Survey 2015, in: *IW-Trends*, 44. Jg., Nr. 3, S. 1–23
- Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017b, Qualität der Arbeit in Europa. Eine empirische Analyse auf Basis des EWCS 2015, *IW-Report*, Nr. 24/2017, Köln
- Hammermann, Andrea / Stettes, Oliver, 2017c, Stellt die Digitalisierung neue Anforderungen an Führung und Leistungsmanagement?, in: *IW-Trends*, 44. Jg., Nr. 4, S. 93–111
- Herfurth, Katharina / Rakow, Corinna, 2018, Führung in zukunftsfähigen Organisationen, in: *dgp Informationen*, 59. Jg., Nr. 68, S. 54–64
- Herzberg, Frederick / Mausner, Bernard / Peterson, Richard O. / Capwell, Dora F., 1957, *Job Attitudes. Review of Research and Opinion*, Pittsburgh
- Heywood, John S. / Jirjahn, Uwe / Struewing, Cornelia, 2016, *Locus of Control and Performance Appraisal*, IZA Discussion Paper, Nr. 10288, Bonn
- House, Robert J., 1971, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, in: *Administrative Science Quarterly*, 16. Jg., Nr. 3, S. 321–352
- Iaffaldano, Michelle T. / Muchinsky, Paul M., 1985, Job satisfaction and job performance. A meta-analysis, in: *Psychological Bulletin*, Bd. 97, Nr. 2, S. 251–273
- Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hrsg.), 2016, *DGB-Index Gute Arbeit. Der Report 2016. Wie die Beschäftigten die Arbeitsbedingungen in Deutschland beurteilen*, Berlin
- Jain, Sanjay, 2012, Self-Control and Incentives. An Analysis of Multiperiod Quota Plans, in: *Marketing Science*, 31. Jg., Nr. 5, S. 855–869
- Jebb, Andrew T. / Tay, Louis / Diener, Ed / Oishi, Shigehiro, 2018, Happiness, income satiation and turning points around the world, in: *Nature Human Behaviour*, 2. Jg., Nr. 1, S. 33–38
- John, Oliver P. / Srivastava, Sanjay, 1999, The Big Five Trait Taxonomy. History, Measurement, and Theoretical Perspectives, in: Pervin, Lawrence A. / John, Oliver P. (Hrsg.), *Handbook of Personality. Theory and Research*, New York, S. 102–138
- Johns, Gary, 2006, The Essential Impact of Context on Organizational Behavior, in: *Academy of Management Review*, 31. Jg., Nr. 2, S. 386–408
- Judge, Timothy A. / Bono, Joyce E., 2001, Relationship of core self-evaluations traits – self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability – with job satisfaction and job performance. A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 86. Jg., Nr. 1, S. 80–92

- Judge, Timothy A. / Heller, Daniel / Mount, Michael K., 2002, Five-factor model of personality and job satisfaction. A meta-analysis, in: *Journal of Applied Psychology*, 87. Jg., Nr. 3, S. 530–541
- Judge, Timothy A. / Piccolo, Ronald F. / Ilies, Remus, 2004, The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research, in: *Journal of Applied Psychology*, 89. Jg., Nr. 1, S. 36–51
- Judge, Timothy A. / Thoresen, Carl J. / Bono, Joyce E. / Patton, Gregory K., 2001, The job satisfaction-job performance relationship. A qualitative and quantitative review, in: *Psychological Bulletin*, Bd. 127, Nr. 3, S. 376–407
- Jurkuhn, Detlev, 1979, Arbeitssituation und Selbstverantwortlichkeit. Eine empirische Untersuchung über die Zusammenhänge zwischen Arbeitsbedingungen, Arbeitszufriedenheit und Selbst-, Fremd- und Zufallskontrolle, Trier
- Kaur, Supreet / Kremer, Michael / Mullainathan, Sendhil, 2010, Self-Control and the Development of Work Arrangements, in: *American Economic Review*, 100. Jg., Nr. 2, S. 624–628
- Kellerman, Barbara, 2016, Leadership – It's a System, Not a Person!, in: *Daedalus*, Bd. 145, Nr. 3, S. 83–94
- Kets de Vries, Manfred F. R. / Balazs, Katharina, 1999, Transforming the Mind-Set of the Organization, in: *Administration & Society*, 30. Jg., Nr. 6, S. 640–675
- Kim, Soonhee, 2002, Participative Management and Job Satisfaction. Lessons for Management Leadership, in: *Public Administration Review*, 62. Jg., Nr. 2, S. 231–241
- Kim, Boem S. / Choi, Pil H. / Kim, Il S. / Hwang, Il Y., 2019, The Influence of the Locus of control of the Global Public Enterprises on the Job Involvement and Turnover Intention, in: *International Journal of Advanced Culture Technology*, 7. Jg., Nr. 2, S. 83–92
- Klös, Hans-Peter / Rump, Jutta / Zibrowius, Michael, 2016, Die neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen, RHI-Diskussion, Nr. 29, München
- Krampen, Günter, 1982, *Differentialpsychologie der Kontrollüberzeugungen*, Göttingen
- Laick, Steffen, 2009, Die neue Generation abholen, in: *Personalwirtschaft*, Sonderheft „Employer Branding: Wer aufhört, fällt zurück“, S. 21–23
- Lam, Simon S. K. / Chen, Xiao-Ping / Schaubroeck, John, 2002, Participative decision making and employee performance in different cultures. The moderating effects of allocentrism/idiocentrism and efficacy, in: *Academy of Management Journal*, 45. Jg., Nr. 5, S. 905–914
- Lefcourt, Herbert M., 1976, *Locus of control. Current trends in theory and research*, Hillsdale
- Lied, Terry R. / Pritchard, Robert D., 1976, Relationships between personality variables and components of the expectancy-valence model, in: *Journal of Applied Psychology*, 61. Jg., Nr. 4, S. 463–467

- Ligon, Gina S. / Hunter, Samuel T. / Mumford, Michael D., 2008, Development of outstanding leadership. A life narrative approach, in: *Leadership Quarterly*, 19. Jg., Nr. 3, S. 312–334
- Locke, Edwin A., 1976, The nature and causes of job satisfaction, in: Dunnette, Marvin D. (Hrsg.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, S. 1297–1349
- Luhmann, Niklas, 2009, *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, Stuttgart
- Mayer, Daniela / Beckh, Kathrin / Berkic, Julia / Becker-Stoll, Fabienne, 2013, Erzieherin-Kind-Beziehungen und kindliche Entwicklung. Der Einfluss von Geschlecht und Migrationshintergrund, in: *Zeitschrift für Pädagogik*, 59. Jg., Nr. 6, S. 803–816
- McCann, Jack / Sparks, Betsy, 2019, The Effects of Leadership Styles on Innovative Work Behavior and the Role of Locus of Control in the Manufacturing Environment, in: *Journal of Organizational Psychology*, 19. Jg., Nr. 1, S. 79–94
- McCrae, Robert R. / Costa, Paul T., 1999, A Five-Factor Theory of Personality, in: Pervin, Lawrence A. / John, Oliver P. (Hrsg.), *Handbook of Personality. Theory and Research*, New York, S. 139–153
- Mertel, Barbara, 2006, *Arbeitszufriedenheit. Eine empirische Studie zu Diagnose, Erfassung und Modifikation in einem führenden Unternehmen des Automotives*, Bamberg
- Meyers, Renee A., 2009, Mitarbeiter im neuen Millennium: Kommunikation zwischen den Generationen, in: Richter, Götz (Hrsg.), *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*, Bielefeld, S. 201–220
- Miller, Danny / Kets de Vries, Manfred F. R. / Toulouse, Jean-Marie, 1982, Top Executive Locus of Control and Its Relationship to Strategy-Making, Structure, and Environment, in: *Academy of Management Journal*, 25. Jg., Nr. 2, S. 237–253
- Mulki, Jay P. / Lassk, Felicia G., 2019, An Exploration of the Combined Impact of Ethical Climate and Work Locus of Control on Job Performance and Turnover Intentions. An Abstract, in: Rossi, Patricia / Krey, Nina (Hrsg.), *Finding new ways to engage and satisfy global customers*, Cham, S. 875
- Nerdinger, Friedemann W., 2014, Führung von Mitarbeitern, in: Nerdinger, Friedemann W. / Blickle, Gerhard / Schaper, Niclas (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*, Springer-Lehrbuch, Bd. 15, Berlin, S. 83–102
- Neumann, Michael / Schmidt, Jörg, 2013, Glücksfaktor Arbeit. Was bestimmt unsere Lebenszufriedenheit?, RHI-Diskussion, Nr. 21, München
- Ng, Thomas W. H. / Sorensen, Kelly L. / Eby, Lillian T., 2006, Locus of control at work. A meta-analysis, in: *Journal of Organizational Behavior*, 27. Jg., Nr. 8, S. 1057–1087
- Nicholson, Nigel / Brown, Colin A. / Chadwick-Jones, John K., 1976, Absence from work and job satisfaction, in: *Journal of Applied Psychology*, 61. Jg., Nr. 6, S. 728–737

- Oc, Burak, 2018, Contextual leadership. A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes, in: *Leadership Quarterly*, 29. Jg., Nr. 1, S. 218–235
- Oliver, Pamella H. et al., 2011, Adolescent family environmental antecedents to transformational leadership potential. A longitudinal mediational analysis, in: *Leadership Quarterly*, 22. Jg., Nr. 3, S. 535–544
- Parsons, Christopher A. / Wesep, Edward D. van, 2013, The timing of pay, in: *Journal of Financial Economics*, Bd. 109, Nr. 2, S. 373–397
- Pfeiffer, Sabine / Lee, Horan / Zirng, Christopher / Suphan, Anne, 2016, *Industrie 4.0. Qualifizierung 2025*, Frankfurt am Main
- Phares, E. Jerry, 1976, *Locus of control in personality*, Morristown
- Piatek, Rémi / Pinger, Pia, 2010, Maintaining (Locus of) Control? Assessing the Impact of Locus of Control on Education Decisions and Wages, IZA Discussion Paper, Nr. 5289, Bonn
- Piatek, Rémi / Pinger, Pia, 2016, Maintaining (Locus of) Control? Data Combination for the Identification and Inference of Factor Structure Models, in: *Journal of Applied Econometrics*, 31. Jg., Nr. 4, S. 734–755
- Raab, Jörg / Kenis, Patrick, 2009, Heading Toward a Society of Networks. Empirical Developments and Theoretical Challenges, in: *Journal of Management Inquiry*, 18. Jg., Nr. 3, S. 198–210
- Raffelhüschen, Bernd / Schlinkert, Reinhard, 2015, *Deutsche Post Glücksatlas 2015*, München
- Raffelhüschen, Bernd / Schöppner, Klaus-Peter, 2012, *Deutsche Post Glücksatlas 2012*, München
- Rehwaldt, Ricarda, 2019, *Glück in Unternehmen*, Wiesbaden
- Reitz, H. Joseph / Jewell, Linda N., 1979, Sex, Locus of Control, and Job Involvement. A Six-Country Investigation, in: *Academy of Management Journal*, 22. Jg., Nr. 1, S. 72–80
- Richter, Judith / Meshulam, Illan, 1993, Telework at Home. The Home and the Organization Perspective, in: *Human Systems Management*, 12. Jg., Nr. 3, S. 193–203
- Robertson, Brian J., 2015, *Holacracy. The new management system for a rapidly changing world*, New York
- Rosenstiel, Lutz von, 1975, *Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Leistung und Zufriedenheit*, Berlin
- Rosenstiel, Lutz von / Molt, Walter / Rüttinger, Bruno, 1975, *Organisationspsychologie*, Stuttgart
- Rothstein, Mitchell G. / Goffin, Richard D., 2006, The use of personality measures in personnel selection. What does current research support?, in: *Human Resource Management Review*, 16. Jg., Nr. 2, S. 155–180

- Rotter, Julian B., 1966, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, in: Psychological Monographs: General and Applied, 80. Jg., Nr. 1, S. 1–28
- Schlag, Bernhard, 2009, Lern- und Leistungsmotivation, Wiesbaden
- Schmidt, Frank L. / Hunter, John E., 1998, The validity and utility of selection methods in personnel psychology. Practical and theoretical implications of 85 years of research findings, in: Psychological Bulletin, Bd. 124, Nr. 2, S. 262–274
- Schmidt-Huber, Marion / Tippelt, Rudolf, 2014, Born to be a Leader? Auf der Suche nach den Wurzeln guter Führung, RHI-Information, Nr. 15, München
- Schneider, Hilmar, 2017, Verantwortung, Flexibilität und neue Freiräume im Job werden geschätzt – aber nicht von allen, <https://newsroom.iza.org/de/archive/news/verantwortung-flexibilitat-und-neue-freiraume-im-job-werden-geschätzt-aber-nicht-von-allen/> [18.10.2019]
- Schriesheim, Chester A. / Neider, Linda L., 1996, Path-goal leadership theory. The long and winding road, in: Leadership Quarterly, 7. Jg., Nr. 3, S. 317–321
- Schwegler, Ulrike, 2019, Den Wandel gestalten: zukunftsorientiert führen. Empirische Erkenntnisse und praktische Handlungsoptionen, Arbeitspapiere der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Nr. 72, Essen
- Scott, K. Dow / Taylor, G. Stephen, 1985, An Examination of Conflicting Findings on the Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism. A Meta-Analysis, in: Academy of Management Journal, 28. Jg., Nr. 3, S. 599–612
- SOEP – Sozio-oekonomisches Panel v34, Daten der Jahre 2013–2017, Version 34, Berlin
- Sohm, Stefanie, 2007, Zeitgemäße Führung – Ansätze und Modelle. Eine Studie der klassischen und neueren Management-Literatur, http://s98649d24f843be4e.jimcontent.com/download/version/1371475316/module/7456680286/name/2013-06-17%20Leadership_Studie_BertelsmannStiftung.pdf [30.10.2019]
- Sousa-Poza, Alfonso / Sousa-Poza, Andrés A., 2000, Well-being at work. A cross-national analysis of the levels and determinants of job satisfaction, in: Journal of Socio-Economics, 29. Jg., Nr. 6, S. 517–538
- Spector, Paul E., 1982, Behavior in organizations as a function of employee's locus of control, in: Psychological Bulletin, Bd. 91, Nr. 3, S. 482–497
- Spector, Paul E., 2000, Industrial and organizational psychology: research and practice, New York
- Spöttl, Georg et al., 2016, Industrie 4.0. Auswirkungen auf Aus- und Weiterbildung in der M+E-Industrie, https://www.baymevbm.de/Redaktion/Frei-zugaengliche-Medien/Abteilungen-GS/Bildung/2016/Downloads/baymevbm_Studie_Industrie-4-0.pdf [27.11.2019]

- Steel, Robert P. / Ovalle, Nestor K., 1984, A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover, in: Journal of Applied Psychology, 69. Jg., Nr. 4, S. 673–686
- Steers, Richard M. / Rhodes, Susan R., 1978, Major influences on employee attendance. A process model, in: Journal of Applied Psychology, 63. Jg., Nr. 4, S. 391–407
- Stettes, Oliver, 2016, Gute Arbeit: Höhere Arbeitszufriedenheit durch mobiles Arbeiten, IW-Kurzbericht, Nr. 76/2016, <https://www.iwkoeln.de/studien/iw-kurzberichte/beitrag/oliver-stettes-gute-arbeit-hoehere-arbeitszufriedenheit-durch-mobiles-arbeiten-313711.html> [2.12.2019]
- Stettes, Oliver, 2018, Mobiles Arbeiten und Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Kann das jeder? Will das jeder?, IW-Kurzbericht, Nr. 64/2018, https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2018/400637/IW-Kurzbericht_2018-64_Mobiles_Arbeiten.pdf [2.9.2019]
- Stogdill, Ralph M. / Coons, Alwin E., 1957, Leader behaviour. Its description and measurement, Oxford
- Thompson, Kenneth R. / Terpening, Willbann D., 1983, Job-Type Variations and Antecedents to Intention to Leave. A Content Approach to Turnover, in: Human Relations, 36. Jg., Nr. 7, S. 655–681
- Treier, Michael, 2009, Personalpsychologie im Unternehmen, München
- Valentine, Sean R. / Hanson, Sheila K. / Fleischman, Gary M., 2018, The Presence of Ethics Codes and Employees' Internal Locus of Control, Social Aversion/Malevolence, and Ethical Judgment of Incivility. A Study of Smaller Organizations, in: Journal of Business Ethics, 29. Jg., Nr. 3, S. 1–18
- Vieweg, Wolfgang, 2015, Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager, Wiesbaden
- Vroom, Victor H., 1964, Work and Motivation, New York
- Wang, Qiang / Bowling, Nathan A. / Eschleman, Kevin J., 2010, A meta-analytic examination of work and general locus of control, in: Journal of Applied Psychology, 95. Jg., Nr. 4, S. 761–768
- Weiner, Bernard, 1972, Attribution Theory, Achievement Motivation, and the Educational Process, in: Review of Educational Research, 42. Jg., Nr. 2, S. 203–215
- Weiner, Bernard, 1985, An attributional theory of achievement motivation and emotion, in: Psychological Review, 92. Jg., Nr. 4, S. 548–573
- Weinert, Ansfried B., 1992, Lehrbuch der Organisationspsychologie, Weinheim
- Weiss, Howard / Sherman, John, 1973, Internal-external control as a predictor of task effort and satisfaction subsequent to failure, in: Journal of Applied Psychology, 57. Jg., Nr. 2, S. 132–136
- Williamson, Oliver E., 1993, Opportunism and its critics, in: Managerial and Decision Economics, 14. Jg., Nr. 2, S. 97–107

- Yukl, Gary A., 2011, Contingency Theories of Effective Leadership, in: Jackson, Brad et al. (Hrsg.), *The SAGE Handbook of Leadership*, Los Angeles, S. 286–298
- Yukl, Gary A., 2013, *Leadership in Organizations*, New York
- Yukl, Gary A. / Latham, Gary P., 1978, Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance, in: *Personnel Psychology*, 31. Jg., Nr. 2, S. 305–323
- Zigarmi, Drea / Galloway, Fred J. / Roberts, Taylor P., 2018, Work Locus of Control, Motivational Regulation, Employee Work Passion, and Work Intentions. An Empirical Investigation of an Appraisal Model, in: *Journal of Happiness Studies*, 19. Jg., Nr. 1, S. 231–256

Abstract

Digitalisation and employee-oriented leadership

The importance of locus of control for HR policy

Current developments at the workplace, such as digitalisation, the demographic transition or the shift from a focus on shareholder value to a stakeholder approach, are bringing about rapid change. As management seeks orientation in this turmoil, the debate about “good” leadership is coming into its own again. Traditional leadership models and styles no longer seem suited to the volatility and uncertainties of the digital age and are increasingly being called into question. This transformation is impacting on managers, whose leadership is having to be more flexible, more adaptable and – not least due to the shortage of skilled labour – (even) more employee-oriented. The present analysis therefore focuses on personality traits and especially on employees’ locus of control – that is to say, their belief in their ability to influence their situation. The authors’ aim is to identify, both theoretically and empirically, the form of leadership best suited to a given type of employee in a given situation. Their main conclusion is that workers with an internal locus of control contribute more, and more effectively, to overcoming professional challenges and are better equipped to do so than those with an external locus. With the appreciative, employee-oriented leadership outlined here managers can increase job satisfaction and economic success.

Autoren

Prof. Dr. rer. pol. **Dominik H. Enste**, geboren 1967 in Arnsberg; Ausbildung zum Bankkaufmann; Studium der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften in Köln, Dublin und Fairfax (Virginia) und Promotion in Köln; seit 2003 im Institut der deutschen Wirtschaft, 2011 bis 2014 Leiter des Kompetenzfelds „Institutionenökonomik“, seit 2015 Leiter des Kompetenzfelds „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“, seit 2012 Geschäftsführer der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie); seit 1998 Dozent an der Universität zu Köln; seit 2013 Professor für Institutionenökonomik und Wirtschaftsethik an der TH Köln.

Louisa Marie Kürten, B. Sc., M. Sc., geboren 1989 in Wipperfürth; Bachelorstudium des International Business in Köln und Barcelona sowie Masterstudium der Wirtschaftspädagogik und -psychologie in Köln; von 2017 bis 2019 Referentin an der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie), seit 2019 Referentin für Innovation, Veränderung und digitale Bildung im Kompetenzfeld „Berufliche Qualifizierung und Fachkräfte“; Design Thinking Coach.

Lena Suling, B. Sc., M. Sc., geboren 1989 in Dormagen; Bachelorstudium der Wirtschaftspädagogik und Masterstudium der Betriebswirtschaftslehre in Duisburg; seit 2018 Referentin an der Institut der deutschen Wirtschaft Köln Akademie (IW Akademie).

Anja Katrin Orth, B. Sc., M. Sc., geboren 1989 in Düsseldorf; Bachelorstudium der Business Administration and Economics in Passau und Masterstudium der Volkswirtschaftslehre/International Economics and Policy Consulting in Magdeburg; von 2015 bis 2019 im Institut der deutschen Wirtschaft, Economist im Kompetenzfeld „Verhaltensökonomik und Wirtschaftsethik“.

