

Kontrollüberzeugung und Einkommen: Wer glaubt, die Kontrolle zu haben, verdient mehr

Anna von Witzendorff / Dominik Enste, 10.08.2025

Eine innovative Wirtschaft braucht Menschen, die an ihre eigene Gestaltungskraft glauben. Gerade in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit und strukturellen Wandels zeigt sich: Eine ausgeprägte internale Kontrollüberzeugung – also das generelle Vertrauen in die Wirksamkeit des eigenen Handelns – ist eng mit Erfolg verknüpft: Ein ausgeprägter Glaube an die eigene Einflussnahme auf das Geschehen korreliert stark mit einem höheren Einkommen.

Kontrollüberzeugung als wichtige Persönlichkeitseigenschaft auf dem Arbeitsmarkt

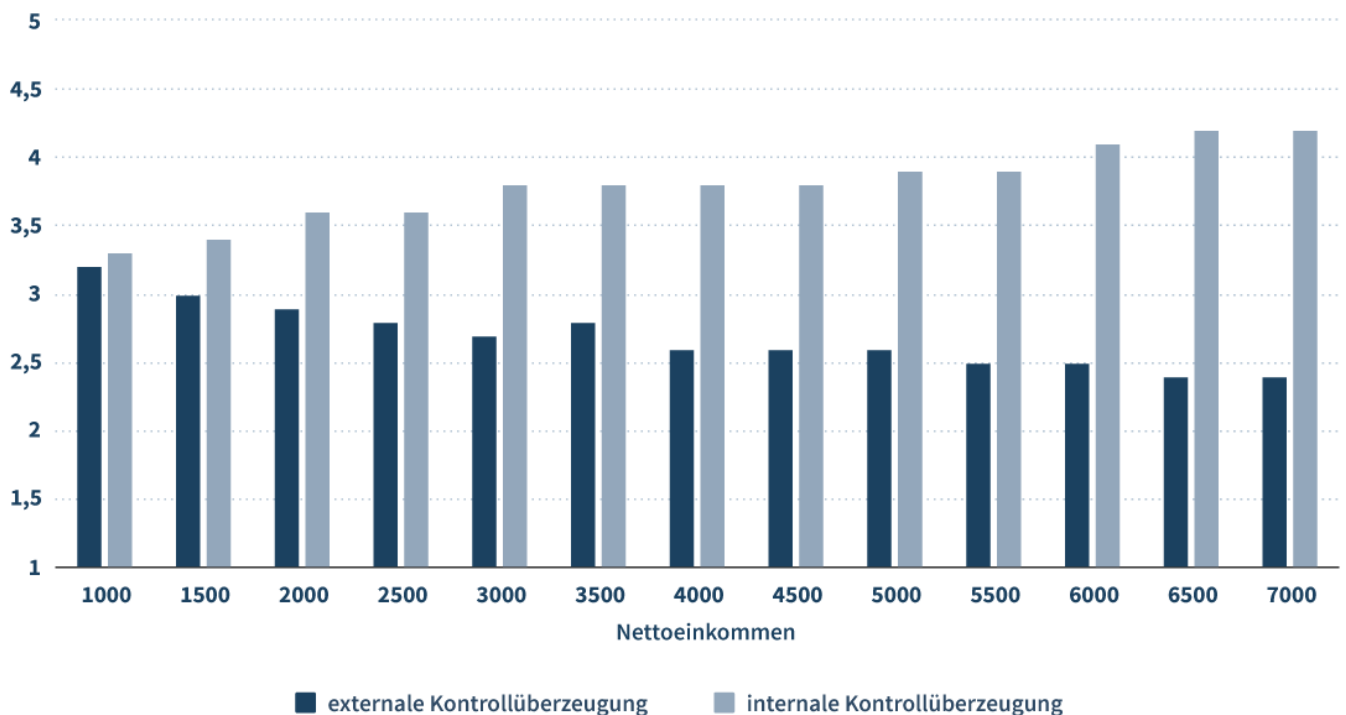
Der deutsche Arbeitsmarkt steht angesichts wirtschaftlicher Unsicherheiten und struktureller Veränderungen unter Druck. Individuelle Ressourcen wie intrinsische Motivation und situationsbezogenes Erleben von Selbstwirksamkeit werden gleichzeitig immer wichtiger. Eine zentrale Rolle spielt dabei die generelle Kontrollüberzeugung – also das Ausmaß, inwiefern Menschen das Gefühl haben, ihr Leben im Griff zu haben und selbst zu bestimmen oder auch nicht – zum Beispiel auch in ihrem Berufsleben. Die Kontrollüberzeugung ist teilweise angeboren und prägt sich vor allem in jungen Jahren durch Erziehung und Sozialisation weiter aus. Aber auch später kann sie durch gezielte

Personalentwicklungsmaßnahmen und positive Erfahrungen verändert werden. Insbesondere das Erleben von Selbstwirksamkeit in spezifischen Situationen, kann die allgemeine Kontrollüberzeugung verändern. Hohe Selbstwirksamkeit hat zur Folge, dass Personen mit mehr Nachdruck und Anstrengung ihre Ziele verfolgen und steuert die Denkmuster der Handelnden (Bandura, 1997). Der Begriff Kontrollüberzeugung (Locus of Control) ist älter und wurde ursprünglich von Rotter (1966) geprägt. Es geht darum, ob eine Person allgemein Ereignisse in ihrem Leben als Ergebnis des eigenen Handelns (internale Kontrollüberzeugung) oder als Folge äußerer Umstände (externale Kontrollüberzeugung) wahrnimmt.

Das Konzept der Kontrollüberzeugung erklärt auch in ökonomischen Kontexten Verhalten (Enste et al., 2020). Ob der wahrgenommene Ursprung der Kontrolle innerhalb oder außerhalb des eigenen Einflussbereichs liegt, beeinflusst Motivation und (Entscheidungs-)Verhalten insbesondere im Berufsalltag: Personen mit einem internalen Locus of Control verfügen im Durchschnitt über eine signifikant höhere intrinsische Motivation als extern Kontrollüberzeugte (Enste et al., 2020).

Mehr interne Kontrollüberzeugung bedeutet höheres Nettoeinkommen

Ausmaß interner/externer LoC



Der Glaube, dass der eigene Einsatz und die Leistung maßgeblich zum Erfolg beitragen, wirken sich positiv auf Arbeitsmoral, Zielstrebigkeit und Leistungsbereitschaft aus. Menschen mit externaler Kontrollüberzeugung hingegen erreichen ihre Ziele seltener und zeigen ein weniger ausgeprägtes Verantwortungsgefühl für den eigenen beruflichen Werdegang (Enste et al., 2020).

Mehr interne Kontrollüberzeugung bedeutet höheres Nettoeinkommen

Auswertungen auf Basis einer quotenrepräsentativen Bevölkerungsumfrage mit 3.267 Befragten im Dezember 2024 zeigen, dass sich die unterschiedlichen Kontrollüberzeugungen auf die Höhe des Einkommens auswirken. Ein höheres Maß an interner Kontrollüberzeugung korreliert positiv mit dem Nettoeinkommen, während die externe Kontrollüberzeugung mit einem sinkenden Nettoeinkommen verbunden ist. Die Einkommenswerte auf der x-Achse stellen jeweils die obere Grenze einer

Einkommensgruppe mit einer Spannweite von 500 Euro dar. So umfasst beispielsweise der Wert 1.500 Euro an der x-Achse alle Personen mit einem monatlichen Einkommen zwischen 1.000 Euro und 1.500 Euro, der Wert 2.000 Euro die Gruppe zwischen 1.500 Euro und 2.000 Euro und so weiter.

Die y-Achse zeigt die Skala von 1 bis 5, bei der fünf das höchste Ausmaß der Kontrollüberzeugung widerspiegelt und eins das niedrigste. Der Locus of Control wird anhand einer standardisierten Skala auf Basis von fünf Aussagen zur Kontrolle über das eigene Leben gemessen, denen die Befragten auf einer Skala von 1 bis 5 gar nicht bis sehr zustimmen. Diese lauten: „Meine Pläne werden oft vom Schicksal durchkreuzt“, „Wenn ich mich anstrenge, werde ich auch Erfolg haben“, „Ich habe mein Leben selbst in der Hand“, „Egal, ob privat oder im Beruf: Mein Leben wird zum großen Teil von anderen bestimmt“. Die Antworten werden dann entsprechend kodiert, um die externe beziehungsweise interne Überzeugung zu messen.

Da der Locus of Control als stabile Persönlichkeitseigenschaft gilt, die früh erworben und teilweise angeboren ist, kann der kausale Zusammenhang hergestellt werden: Diese Persönlichkeitseigenschaft bewirkt den wirtschaftlichen Erfolg (hier gemessen am Nettoeinkommen) und nicht umgekehrt (Almlund et al., 2011). Enste et al. (2020) zeigen, dass nicht nur das Einkommen, sondern auch die Stellung im Beruf positiv mit der internalen Kontrollüberzeugung zusammenhängt und diese Personen eher Führungspositionen einnehmen, höherqualifizierten Jobs nachgehen und ein höheres Bildungsniveau aufweisen, Menschen mit externaler Kontrollüberzeugung bevorzugen hingegen stark strukturierte Berufsfelder mit weniger Handlungsspielraum und routinierteren Abläufen.

Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung im Unternehmenskontext

Unternehmen profitieren von internal kontrollüberzeugten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sofern sie einen passenden Rahmen und Freiräume für die Umsetzung deren Ideen schaffen können und wollen, denn diese Überzeugung ist mit Selbstwirksamkeit, Innovativität und Verantwortungsübernahme verbunden, was insbesondere in Krisenzeiten wichtig ist (Nisula/Olander, 2025). Allerdings können auch externale Überzeugungen produktiv genutzt werden, wenn die Führungskraft dies weiß. Diese Mitarbeitenden brauchen eine andere Art der Führung, klarere Vorgaben, mehr Orientierung und sind für sich wiederholende Abläufe mit wenig Gestaltungsfreiräumen besser geeignet.

Die Kontrollüberzeugung wird stark in der Erziehung und Sozialisationsphase geprägt, weshalb dabei viel Wert auf das Erleben von Selbstwirksamkeit gelegt werden sollte. Im Unternehmen gilt es hingegen die Stärken und Schwächen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kennen. Dabei sollte die Kontrollüberzeugung genauso beachtet werden wie die „Big Five“ der Persönlichkeits-

eigenschaften: Offenheit für neuen Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extrovertiertheit, Verträglichkeit und Neurotizismus (emotionale Stabilität) (Oshio et al., 2018). Eine gute Führungskraft setzt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch basierend auf diesen Eigenschaften ein. Außerdem stärkt sie durch die Differenzierung der Aufgaben, aber auch der Anreize unter Beachtung von intrinsischer und extrinsischer Motivation die Produktivität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zum Beispiel durch individuelle Selbstwirksamkeitserfahrungen, transparente Zielvereinbarungen und die passende Teamzusammenstellung

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
- Bandura, Albert, 1997, Self-Efficacy. The Exercise of Control, New York
- Enste, Dominik / Kürten, Louisa Marie / Suling, Lena / Orth, Anja Katrin, 2020, Digitalisierung und mitarbeiterorientierte Führung. Die Bedeutung der Kontrollüberzeugung für die Personalpolitik, IW-Analyse, Nr. 135, Köln
- Oshio, Atushi / Taku, Kanako / Mirano, Mari / saeed, Gul, 2018, Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis, Personality and Individual Differences, No. 127, S. 54–60
- Rotter, Julian, 1966, Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied, Vol. 80, No. 1, S. 1–28
- Nisula, Anna-Maija / Olander, Heidi, 2025, The role of internal locus of control and social competence in knowledge worker innovativeness, in: European Journal of Innovation Management, Vol. 28, No.11, S. 131–153