

---

## 4 Yes we can – Warum die einen jagen und die anderen die Flinte ins Korn werfen

*Menschen, die Verantwortung übernehmen, unterscheiden sich von Menschen, die weniger Verantwortung übernehmen, hinsichtlich ihrer Kontrollüberzeugung, ihrer Zeitorientierung und ihres Bedürfnisses nach Kontrolle und Vertrauen. Aus diesen Unterschieden lassen sich praktische Modelle ableiten und in der Personalauswahl wie auch in der Führung anwenden.*

### Interne und externe Kontrollüberzeugung

Vor einigen Jahren haben mein Freund und Arbeitskollege Gérard Le Sueur und ich ein großes muslimisches Krankenhaus in Beirut bei der Umstellung diverser interner Prozesse beraten. Dabei war es uns wichtig, nach dem Grundsatz »Betroffene zu Beteiligten machen« zu arbeiten. Denn, so meine Erfahrung, Veränderungsprojekte, die lediglich von oben herab befohlen werden, führen oft zu schlechten Lösungen und wirken nicht nachhaltig. Die Mitarbeiter fühlen sich übervorteilt, nicht genügend berücksichtigt sowie am Prozess und dem angestrebten Ergebnis unzureichend beteiligt. Sabotage oder zumindest passiver Widerstand sind die Folge.

In einem unserer ersten Workshops, es war gerade Ramadan, arbeiteten wir mit den Stationsleitern des Krankenhauses. Es ging darum, ob und wie man Entscheidungsprozesse vereinfachen könne. Nach unserem christlich-westlich geprägten Denken war es dabei für uns ganz normal, dass wir überlegten, welchen Rollen in der Organisation man dabei mehr Entscheidungsbefugnisse geben müsste und wie diese dann wohl damit umgehen würden. Natürlich ging es dabei auch um die Selbstverantwortung der Mitarbeiter.

Eine in Kanada ausgebildete junge libanesische Ärztin meldete sich zu Wort und erklärte uns einen wichtigen kulturellen Unterschied zwischen unserem, wie sie es nannte, christlich-calvinistischen Denken und dem muslimisch geprägten Gedankengut der meisten Mitarbeiter des Krankenhauses: »Ihr denkt, wir machen Pläne und setzen sie dann um. Ihr glaubt wirklich, dass ihr Einfluss auf euer Leben nehmen

könnt und dass Menschen selbstverantwortlich handeln sollten. Viele unserer Mitarbeiter aber glauben das nicht. Sie glauben daran, dass es fest in Allahs Hand liegt, wie ihr Leben verläuft, und dass es überhaupt keinen Sinn macht, große Pläne zu schmieden und Selbstverantwortung zu übernehmen. Für sie gilt *inschallah – so Gott will.*« In dieser Deutlichkeit war mir unser kultureller Unterschied bis dato nicht klar gewesen und wir konnten die junge Ärztin, die sich in beiden Kulturen gut auskannte, für unser weiteres Projekt als hilfreiche interkulturelle Mentorin gewinnen.

Wenn ich heute in europäischen Unternehmen arbeite, denke ich häufig an dieses Projekt in Beirut zurück. Inwieweit glauben die Menschen, mit denen ich arbeite, dass sie selbst einen Unterschied machen und durch eigenes Handeln den Lauf der Dinge ändern können? Denn auch wenn es bestimmte kulturelle Prägungen gibt, die dazu führen, dass Menschen ihr Leben mehr oder weniger in die Hand nehmen und mehr oder weniger Selbstverantwortung übernehmen, beobachte ich doch, dass es große Unterschiede zwischen Menschen gibt, obwohl sie aus demselben Kulturkreis und aus demselben Unternehmen kommen.

Wie kann man dies wissenschaftlich erklären? Eine Antwort auf meine Fragen fand ich beim amerikanischen Psychologen Julian B. Rotter. Rotter gilt laut dem Review of General Psychology als einer der 100 einflussreichsten Psychologen des 20. Jahrhunderts. Als sein wichtigstes Werk gilt die von ihm 1966 publizierte Monografie zum Thema *Locus of Control* – zu Deutsch die Lokation der Kontrolle oder auch die *Kontrollüberzeugung*. Rotter unterscheidet die *interne* und die *externe Kontrollüberzeugung*.

Menschen mit einer internen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie durch ihr Denken und Handeln einen Einfluss auf das Leben haben. Menschen mit einer externen Kontrollüberzeugung glauben, dass ihr Leben primär von Umständen, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen, bestimmt wird und sie »eh nichts ändern können«. *Das bringt nichts, das ist sinnlos, da konnte man nichts machen* sind typische Formulierungen von Menschen mit externer Kontrollüberzeugung. *Das muss doch irgendwie gehen, da habe ich etwas falsch gemacht, lass es uns probieren* sind hingegen typische Sätze von Menschen mit interner Kontrollüberzeugung.

	Externe Kontrollüberzeugung	Interne Kontrollüberzeugung
Denkweisen und innerer Dialog	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da kann man sowieso nichts machen</li> <li>• Das bringt eh nichts</li> <li>• Ich konnte nichts machen und kann nichts dafür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es liegt an mir, es zu ändern</li> <li>• Es gibt nichts Gutes, außer man tut es</li> <li>• Da habe ich einen Fehler gemacht</li> </ul>

Tab. 2: Externe und interne Kontrollüberzeugung

Solche Sätze, aus denen die externe Kontrollüberzeugung spricht, hört man auch in unserem Kulturkreis häufig. Denn durch Einschüchterung und Bestrafung wird bereits kleinen Kindern beigebracht, dass sie sich gehorsam zu verhalten haben und bloß keine Fehler machen dürfen. Natürlich ist es für jeden Menschen wichtig, zu lernen, sich an Regeln zu halten und bestimmte Gesetzmäßigkeiten zu akzeptieren. Ein Grundsatz an gemeinsamen Regeln und Normen ist schließlich die Grundlage unserer Sozialgemeinschaft. Aber ein Zuviel an früher Bestrafung, ohne die Sinnhaftigkeit zu vermitteln, führt nicht zu den Persönlichkeiten, die wir in unserer Gesellschaft jetzt und in Zukunft brauchen.

Aus Angst vor Strafe, um keinen Ärger zu bekommen, um im Leben durchzukommen, entwickeln Menschen bereits früh im Leben Strategien, die eine verantwortungsvolle Haltung später unnötig erschweren. Sie lernen z. B., dass es besser ist, keine Verantwortung zu übernehmen und bloß keine Fehler zuzugeben. Dies führt nach und nach zu einer *externen* Kontrollüberzeugung. Wir brauchen in unserer Gesellschaft allerdings Gestalter mit einer gesunden Autorität und einer hohen Bereitschaft, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen – Menschen mit einer *internen* Kontrollüberzeugung.

Wissenschaftler der Leibniz Universität haben einen Kurzfragebogen entwickelt, um zu testen, inwieweit eine interne oder externe Kontrollüberzeugung besteht. Die ersten beiden Aussagen weisen auf eine interne Kontrollüberzeugung hin, die Fragen drei und vier weisen auf eine externe Kontrollüberzeugung hin.

#### 4 Yes we can – Warum die einen jagen und die anderen die Flinte ins Korn werfen

DIE FOLGENDEN AUSSAGEN KÖNNEN MEHR ODER WENIGER AUF SIE ZUTREFFEN. BITTE GEBEN SIE BEI JEDER AUSSAGE AN, INWIEWEIT DIESE AUF SIE PERSÖNLICH ZUTRIFFT.

1	2	3	4	5	1. Ich habe mein Leben selbst in der Hand.
1	2	3	4	5	2. Wenn ich mich anstrengte, werde ich auch Erfolg haben.
ERGEBNIS					1. + 2. = INTERNE KONTROLLÜBERZEUGUNG
1	2	3	4	5	3. Egal ob privat oder im Beruf: Mein Leben wird zum großen Teil von anderen bestimmt.
1	2	3	4	5	4. Meine Pläne werden oft vom Schicksal durchkreuzt.
ERGEBNIS					3. + 4. = EXTERNE KONTROLLÜBERZEUGUNG

1 Trifft gar nicht zu . 2 Trifft wenig zu . 3 Trifft etwas zu  
4 Trifft ziemlich zu . 5 Trifft voll und ganz zu

**Abb. 5:** Fragebogen zur Kontrollüberzeugung;  
Quelle: [https://www.gesis.org/fileadmin/kurzskalen/working\\_papers/IE4\\_Workingpaper.pdf](https://www.gesis.org/fileadmin/kurzskalen/working_papers/IE4_Workingpaper.pdf)

Wie würden Sie den Fragebogen beantworten? Wo ist die Punktzahl höher? Haben Sie eher eine interne oder eher eine externe Kontrollüberzeugung?

Meine Punktzahl bei interner Kontrollüberzeugung: \_\_\_\_\_

Meine Punktzahl bei externer Kontrollüberzeugung: \_\_\_\_\_

In welchen Situationen in meinem beruflichen oder privaten Alltag gebe ich die Verantwortung ab und habe eher eine externe Kontrollüberzeugung?

In welchen Situationen in meinem beruflichen oder privaten Alltag übernehme ich Verantwortung und spüre eine hohe interne Kontrollüberzeugung?