

# Erfahrungsbericht

## Training zur Erhöhung der Eigeninitiative bei Arbeitslosen: Bericht über einen Pilotversuch

Michael Frese, Gerald Garman, Katrin Garmeister, Kerstin Halemba, Angela Hortig, Thomas Pulwitt und Sonja Schildbach

**Zusammenfassung.** Mit Hilfe eines One-Group Pretest-Posttest Designs (N = 8) untersuchten wir erstmals die Effektivität eines neuartigen dreitägigen Eigeninitiativetrainings für Arbeitslose. Vorher-Nachher-Mittelwertvergleiche zeigten einen signifikanten Anstieg der subjektiven Eigeninitiative und der generalisierten Kompetenzerwartung, einen deutlichen Abfall von Gereiztheit/Belastetheit, psychosomatischen Beschwerden und von Depressivität (letzteres tendenziell signifikant). Assertives Verhalten der Teilnehmer nahm zu; allerdings konnten wir nur in einer von drei Verhaltensübungen eine Veränderung feststellen. Transferinterviews nach vier Wochen und Peerbefragungen bestätigten den Erfolg dieses neuartigen Trainings.

Schlüsselwörter: Training, Arbeitslose, Eigeninitiative, Kompetenzerwartung, psychosomatische Beschwerden

Training to increase personal initiative of the unemployed: report on a pilot study

**Abstract.** Using a one-group pre-post-test design (N = 8) we investigated the effectiveness of a newly developed three-day training course on personal initiative for the unemployed. Pre- and post-test mean comparisons show a significant increase in subjective personal initiative and generalized self-efficacy, and significant decreases in irritation/strain, psychosomatic symptoms, and (marginally significant) depression. The participants showed a higher degree of behavioral assertiveness after the training course but there was no change in behavioral exercises within an unfamiliar situation and overcoming barriers. Peer and transfer interviews after 4 weeks also confirmed the success of this new type of training.

Key words: training, unemployed, personal initiative, self-efficacy, psychosomatic complaints

### Einleitung

In diesem Artikel wollen wir einen Ansatz des Trainings zur Erhöhung von Eigeninitiative bei Arbeitslosen darstellen und die Ergebnisse einer ersten Evaluation berichten. Eigeninitiatives Handeln ist selbststartend, proaktiv und beinhaltet Persistenz bei der Konfrontation mit Hindernissen (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1996; Frese, Fay, Hilburger, Leng & Tag, 1997). Eigeninitiative ist ziel- und handlungsorientiert und geht über das Alltagsverständnis einer engen Rollenorientierung hinaus. Sie erlaubt es einer Person, aktiv gestaltend an Situationen heranzugehen, anstatt sich ihnen reaktiv zu unterwerfen (Hacker, 1998).

Gerade in der Arbeitslosigkeit ist es von besonderer Bedeutung, sich immer wieder selbst zu motivieren und Eigeninitiative zu zeigen. Erwerbslose mit einem hohen Ausmaß an Eigeninitiative finden schneller eine Arbeitsstelle als solche, die nur in geringem Maße eigeninitiativ

handeln (Eden & Aviram, 1993; Frese et al., 1997; Wanberg, 1997). Arbeitslose sind häufig depressiv und hilflos (Murphy & Athanassou, 1999). Daher verlieren sie jede Motivation, sich in schwierigen Situationen durchzusetzen. Außerdem nimmt mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit das Ausmaß der Eigeninitiative und des Selbstwertgefühls ab; Depression, Verbitterung, Hilflosigkeit und psychosomatische Beschwerden intensivieren sich (Zempel & Frese, 1997).

Eine Reihe von Untersuchungen zu „job seeking behavior“ zeigten, dass Personen, die aktivere Strategien der Arbeitssuche betreiben, eine verbesserte Chance haben, wieder einen Arbeitsplatz zu finden (Wanberg, Watt, & Rumsey, 1996; Wanberg, Kanfer, & Rotundo, 1999; Wanberg, Kanfer, & Banas, 2000). Entscheidend für eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ist daher neben einer individuellen Anpassung der Qualifikationen an die Anforderungen des Arbeitsmarktes eine Förderung der aktiven Bewältigungsstrategien und der

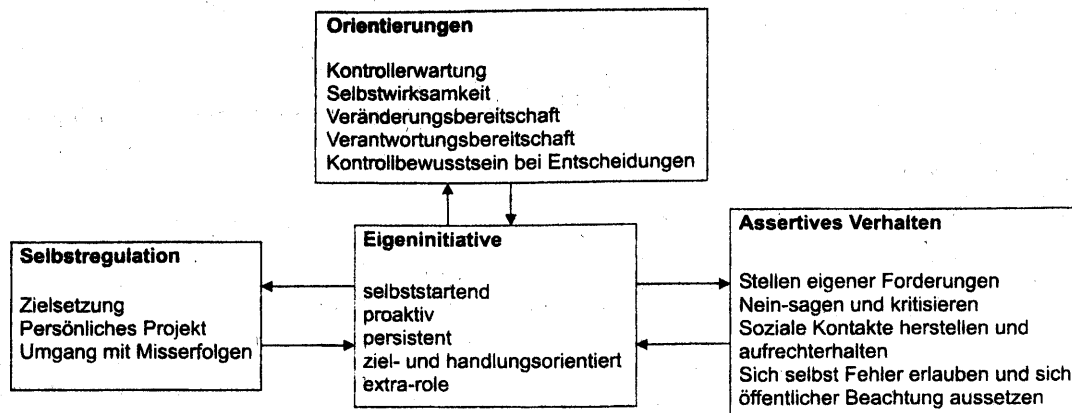


Abbildung 1. Funktionsmodell der Eigeninitiative, abgeänderte Version von Frese und Fay (2001)

Eigeninitiative (Zempel & Frese, 2000). Bei Schulungen von Arbeitslosen in den USA (z. B. JOBS, Vinokur, Price & Schul, 1995), die den Schwerpunkt auf die Stärkung psychologischer Ressourcen legen, konnten auch zwei Jahre nach dem Training positive Auswirkungen auf die mentale Gesundheit und die Qualität des neu erworbenen Arbeitsplatzes nachgewiesen werden (Vinokur, Schul, Vuori & Price, 2000). Trainings, deren Fokus auf das Erlernen konstruktiver Gedanken und optimistischer Erklärungsstile wie von Creed, Machin und Hicks (1999) gerichtet war, resultierten zwar in verbesserten Bewältigungsstrategien und mentaler Gesundheit, verhalfen aber nicht zu einer leichteren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt (Creed et al., 1999). Handlungsorientierte und aktivierende Ansätze wie beim Training der Eigeninitiative erscheinen demzufolge erfolgreicher.

## Funktionsmodell der Eigeninitiative und Komponenten des Trainings

Die Abbildung 1 stellt ein Funktionsmodell dar, das unserem Training zugrunde lag. Im Sinne des reziproken Determinismus gehen wir davon aus, dass die Einflussfaktoren selbst durch Eigeninitiative positiv beeinflusst werden. Dieses Funktionsmodell basiert auf einer Zusammenfassung der umfangreichen, überwiegend längsschnittlichen Forschung zur Eigeninitiative (Frese, 1997; Frese et al., 1996, 1997, 2000, Frese & Fay, 2001; Fay & Frese, 2001) und ihrer Übertragung auf angemessene Interventionen. Drei Bestandteile sind für unser Training von Bedeutung: Die Entwicklung entsprechender Orientierungen, die Verbesserung der Selbstregulation und die Erhöhung assertiven Verhaltens.

Das Training baut auf einem handlungstheoretisch orientierten Training auf (Semmer & Pfäfflin, 1979; Hacker, 1998). Obwohl sich das Training an Arbeitslose wendet, ist es als erste Evaluation eines Trainings zur Erhöhung der Eigeninitiative auch für andere Gruppen gedacht (z. B. untere Managementebene).

## Eigeninitiative und Orientierung

In unserem Kontext verstehen wir unter Orientierungen leistungsthematische, langfristige und handlungswirksame Einstellungen. Im Folgenden werden die wesentlichen Orientierungen und ihre Funktion erläutert.

**Kontrollerwartung und Selbstwirksamkeit.** Kontroll-erwartungen determinieren, ob die Einflussmöglichkeiten auf die Situation als außerhalb der eigenen Fähigkeiten liegend betrachtet und beispielsweise durch Glück oder Zufall bestimmt werden (Rotter, 1954). Wenn man keine Kontrolle erwartet, dann wird man kaum versuchen, Eigeninitiative auszuüben (Frese, Garst, & Fay, 2000). Erwartungen in die eigene Kompetenz haben sich als wesentlich für die Entwicklung von Eigeninitiative erwiesen (Speier & Frese, 1997). Menschen mit höherer Selbstwirksamkeit setzen sich höhere Ziele (Locke & Latham, 1990), in deren Verwirklichung sie größere und länger andauernde Anstrengungen investieren und die sie auch bei Rückschlägen nicht so schnell aufgeben (Bandura, 1986). Beide Orientierungen lassen sich durch Mastery-Erfahrungen und durch Modelllernen erhöhen (Bandura, 1986). Deshalb haben wir in unserem Training auf einem Videoband ein erfolgreiches Modell dargestellt und ließen die Teilnehmer im Rahmen von Rollenspielen positive Mastery Erfahrungen machen (Eden & Aviram, 1993; Latham & Saari, 1979).

**Veränderungsbereitschaft.** Eigeninitiatives Verhalten führt immer zu Veränderungen, deshalb muss eine positive Bereitschaft existieren, Veränderungen aktiv zu tragen (Frese & Plüddemann, 1993). Eine Erhöhung von Verantwortungsbereitschaft wurde in dreifacher Weise unterstützt. Zum einen wurden eine Reihe von Übungen eingeführt, in denen die Teilnehmer angeleitet wurden, Rigiditäten aufzugeben und Veränderungen positiv zu erleben. Zum zweiten sollten die Teilnehmer überzeugt werden, eine höhere Veränderungsbereitschaft und höhere Verantwortlichkeit für ihre Situation zu entwickeln (im Rahmen einer Überzeugungsrede). Schließlich bestand für die Teilnehmer die Möglichkeit, durch ihre Un-

terschrift unter einen schriftlichen Vertrag eine höhere Veränderungsbereitschaft zu dokumentieren. Der schriftliche Vertrag – ursprünglich ein Instrument der Verhaltenstherapie – wurde eingeführt, um die Teilnehmer zu verpflichten und immer wieder zu ermutigen, Eigeninitiative zu zeigen (Kanfer, Cox, Greiner & Karoly, 1974).

*Verantwortungsbereitschaft und Kontrollbewusstsein bei Entscheidungen.* Voraussetzung für eigeninitiatives Handeln ist die Bereitschaft des Individuums, Verantwortung für die daraus resultierenden Konsequenzen zu übernehmen (Frese, Erbe-Heinbokel, Grefe, Rybowiak, & Weike, 1994; Frese et al., 2000). Wenn man Verantwortung ablehnt, wird man sich auch nicht bemühen, ungünstige Umstände eigeninitiativ zu verändern.

Im Training versuchten wir, die Verantwortungsbereitschaft mit Hilfe der Darstellung des ABC-Modells von Ellis (1962) zu erhöhen (A = activating event, B = beliefs, C = emotional consequences). Ellis argumentiert, dass problematische Gefühle und Verhaltensweisen nicht zwingend aus einem bestimmten Ereignis heraus entstehen, sondern erst aufgrund von Bewertungen der Person selbst (Arbeitslosigkeit muss nicht immer zur Verzweiflung führen). Die Person kann sich in gewisser Weise für bestimmte Glaubenssätze entscheiden. Diese steuern dann die emotionalen Wirkungen. Indem die Person für die eigenen Emotionen (bzw. „beliefs“) die Verantwortung übernimmt, gelingt es Menschen, sich selbst als wirksam zu erleben.

### Eigeninitiative und assertives Verhalten

Im sozialen Kontext beinhaltet Eigeninitiative, dass man sich gegenüber Anderen selbstsicher und sozial kompetent verhält. Eigeninitiative verlangt häufig, dass man Forderungen stellen und durchsetzen und auch mit Fehlern adäquat umgehen kann. Zur Steigerung dieser sozialen Fertigkeiten verwendeten wir vier z. T. abgewandelte Übungen des Assertiveness-Training-Programms von Ullrich de Muynck und Ullrich (1976).

### Eigeninitiative und selbstregulatives Verhalten

Ein Charakteristikum eigeninitiativen Handelns ist, dass man sich selbst Ziele setzt und diese über sich verändernde Umstände hinweg und trotz zwischenzeitlicher Misserfolge weiter verfolgt – kurzum, selbstregulatives Verhalten ist gefordert (Karoly, 1993). Bei der antizipierenden Selbstregulation spielt man Ereignisse gedanklich durch, man greift dabei auf vergangene Erfahrungen zurück und beginnt mit dem Problemlöseprozess schon, bevor die eigentliche Situation eingetreten ist (Hacker, 1998; Kanfer & Scheff, 1993). Auf diese Art und Weise

kann man für sich selbst Verhaltensregeln aufstellen, wie man mit schwierigen Situationen in Zukunft umgehen will. Wenn die geplante Handlung schwierig ist und ihr eine attraktive Alternative gegenübersteht, ist Selbstkontrolle erforderlich, um an der Verfolgung des ursprünglichen Ziels festzuhalten (Kanfer & Scheff, 1993).

*Zielsetzung.* Um maximal motivierend zu wirken, sollen Ziele hoch und konkret sein, und es muss ein hohes Commitment bestehen (Locke & Latham, 1990). Um die selbstentwickelten Ziele aufrecht zu erhalten, ist es erforderlich, dass man im Sinne von Zeitmanagement zwischen dringlichen und wichtigen Aufgaben unterscheidet. Dringliche Ziele verlangen scheinbar sofortige Bearbeitung, sind aber oft nicht von langfristiger Bedeutung (Haynes, 1991).

*Persönliches Projekt.* Gollwitzer (1999) argumentiert, dass Menschen ihre Intentionen langfristig verfolgen, wenn sie zuvor Umsetzungspläne für ihre Ziele entwickeln. Ein solcher Umsetzungsplan sollte im Rahmen eines persönlichen Projekts entwickelt werden. Ein persönliches Projekt ist eine Art der mittelfristigen Zielplanung (Erreichung des Ziels innerhalb von zwei Monaten bis zu zwei Jahren). Weiterhin sind persönliche Projekte dadurch charakterisiert, dass die Person den zeitlichen Aufwand als gerechtfertigt empfindet, sie strukturiert vorgeht, die Aufgabe als anspruchsvoll erlebt und sich für fähig hält, das Ziel zu erreichen (Little, 1998). Little (1998) argumentiert, dass sich der Lebensinhalt einer Person aus ausbalancierten persönlichen Projekten zusammensetzt. Unser Bestreben war es, Eigeninitiative nicht nur bei der Arbeitssuche zu unterstützen, sondern auch bei der Schaffung eines Tätigkeitsraums außerhalb von Lohnarbeit.

*Umgang mit Misserfolgen.* Eine Voraussetzung für eigeninitiatives Verhalten ist es, sich nicht durch Misserfolge entmutigen zu lassen. Daher ist Überwinden von Barrieren ein Bestandteil von Eigeninitiative (Frese et al., 1997). Für einen sinnvollen Umgang mit persönlichen Misserfolgen ist es erforderlich, seine Schwächen zu akzeptieren und sich auch seiner Stärken bewusst zu sein – hier besteht eine Verbindung zum assertiven Verhalten. Entscheidend ist, dass man sich trotz eines erlebten Misserfolges weiterhin für die Aufrechterhaltung des geplanten Verhaltens motivieren kann. Bandura (1989) beschreibt einen spiralförmigen Verlauf der Selbstmotivierung, wofür kleinschrittiges Vorgehen und das Gefühl der Selbstwirksamkeit von Bedeutung sind.

### Trainingsmodell

Unser Training basiert auf der Integration von miteinander verwandten Trainingskonzeptionen: Handlungstraining nach Semmer und Pfäfflin (1979) und Hacker

(1998), mastery-training (Bandura, 1986; Latham & Saari, 1979), Überzeugung (Hovland, Janis, & Kelley, 1953), rational-erotiver Therapie nach Ellis (1962), Selbstregulationstherapie (Kanfer & Schefft, 1993) und assertiveness training (Ullrich de Muynck & Ullrich, 1976). Als theoretische Klammer fungiert die Handlungstheorie, vor allem mit ihren Konzepten der Zielsetzung und Planung, Feedback und des operativen Abbildsystems. Ein operatives Abbildsystem ist eine Gedächtnisrepräsentation. Es beinhaltet Ziele, d. h. vorweg genommene Handlungsergebnisse, die Ausführungsbedingungen, die beim Erreichen der Ziele zu berücksichtigen sind, Transformationsmaßnahmen, die der Überführung des Ist- in den Soll-Zustand dienen und die Auswirkungen des Handlungsprozesses (Hacker, 1998). Das operative Abbildsystem entsteht durch Modelllernen sowie durch das Erarbeiten von Handlungsprinzipien. Wesentlich für die Ausbildung des operativen Abbildsystems ist das aktive Ausführen von Handlungen.

Nach Bandura (1986) ist es für das Modelllernen günstig, reale Modelle zu verwenden, die den Betroffenen hinreichend ähnlich sind und die in realistischen Situationen beim Bewältigen von Schwierigkeiten beobachtet werden können. Anschließend soll das Handeln geübt werden. Entsprechend dem Handlungstraining von Semmer und Pfäfflin (1979) wurden Handlungsprinzipien im Training vor einer Übung erarbeitet, so dass die Teilnehmer diese Prinzipien als Heuristiken des Handelns verwenden konnten (Skell, 1972; Volpert, Frommann & Munzert, 1984).

*Feedback.* Für ein effektives Handeln sind differenzierte Rückmeldungen über den Handlungsfortschritt bzw. den Grad der Zielerreichung unerlässlich. Durch das negative Feedback wird der Verbesserungsbedarf aufgezeigt; dabei ist darauf zu achten, dass negative Bestandteile konstruktiv formuliert werden, um die Annahme der Kritik zu erleichtern. Die Betonung positiver Elemente ist aus motivationalen Gründen erforderlich.

## Methoden

### Versuchspersonen

Die Rekrutierung der Stichprobe erfolgte auf mehreren Wegen: mittels Flugzetteln, die wir vor dem und im Arbeitsamt Gießen austeilten und auslegten, mittels einer Anzeige in der Gießener Zeitschrift „Express“, einer Internetseite über unser Training sowie eines Artikels in der Tageszeitung „Gießener Allgemeine“. Es meldeten sich insgesamt zehn Personen, von denen acht Personen im Alter zwischen 32 und 50 Jahren (Mittelwert = 40 Jahre) an dem Training teilnahmen. Davon waren sechs männlich und zwei weiblich. Von den acht Teilnehmern hatte die Mehrheit (N=6) einen (Fach-)Hochschulab-

schluss, zwei besaßen die Mittlere Reife. Die Spanne der Arbeitslosigkeit reichte von zwei Wochen (N=3) über ¼ bis ein Jahr (N=4) bis hin zu vier Jahren (N=1). Zwei waren zum ersten Mal arbeitslos, die Hälfte (N=4) war zum zweiten Mal arbeitslos und zwei hatten schon drei und mehr Arbeitslosigkeitsphasen erlebt.

### Evaluation

Mit einem One-Group Pretest-Posttest Design (Cook, Campbell, & Peracchio, 1990) wurde der aufgrund des Trainings erwartete Zuwachs an Eigeninitiative getestet. Ein Kontrollgruppendesign konnte aufgrund von Rekrutierungsschwierigkeiten nicht aufgestellt werden. Aufgrund der kurzen Zeitspanne zwischen den beiden Messzeitpunkten (drei Tage) kann jedoch davon ausgegangen werden, dass kaum andere Faktoren als unser Training auf die Versuchspersonen wirken konnten. Im Sinne einer Triangulation verwendeten wir verschiedene Messinstrumente in der Evaluation (Cook et al., 1990). Der Versuchsplan kann Tabelle 1 entnommen werden. Daraus lässt sich ablesen, dass wir Selbsteinschätzungen (mit Hilfe von Fragebögen), Rollenspielübungen, Peereinschätzungen und ein Transferinterview zur Evaluation verwendeten.

### Instrumente

*Fragebögen.* Zur direkten Erfassung der Eigeninitiative setzten wir vor und nach dem Training den Fragebogen zur *subjektiven Eigeninitiative* von Frese et al. (1997) ein (Cronbachs  $\alpha$  zu  $t_1 = .66$ , zu  $t_2 = .80$ ), dessen Items von uns vom Trait- in den State-Modus umformuliert wurden. Zur Messung der Selbstwirksamkeit verwendeten wir den Fragebogen zur *generalisierten Kompetenzerwartung* (Schwarzer, Baessler, Kwiatek, Schroeder & Zhang, 1997) (Cronbachs  $\alpha$  zu  $t_1 = .66$ , zu  $t_2 = .83$ ). Um das subjektive Wohlbefinden vor und nach dem Training zu erfassen, wurden die Fragebögen *Gereiztheit und Belastbarkeit*, *Depressivität* und *psychosomatische Beschwerden* von Mohr (1990) eingesetzt (Reliabilitäten der drei Fragebögen zwischen .76 und .87).

*Übungen* wurden verwendet, um direkt die Veränderungen im Verhalten zu beobachten. Die erste Übung forderte von den Teilnehmern die Fähigkeit, Routinen aufzubrechen, um *in einer verfremdeten Situation Eigeninitiative zu zeigen*. Dafür sollten die Teilnehmer in einer Umgebung (Indien) mit anderen Strukturen als in Deutschland individuelle Probleme lösen. Die Ideen der Teilnehmer wurden auf Tonband aufgezeichnet und von zwei unabhängigen Ratern unter den folgenden Gesichtspunkten blind-kodiert: Anzahl der Ideen, Realisierungschancen, Kreativität, Selbstständigkeit und Grad der

Tabelle 1. Versuchsplan des Trainings zur Eigeninitiative

Methode	Messzeitpunkt	Treatment	Messzeitpunkte	
	t1		t2	t3
Fragebögen	Eigeninitiative		Eigeninitiative	
	generalisierte Kompetenz- erwartung		generalisierte Kompetenz- erwartung	
	Gereiztheit/Belastbarkeit		Gereiztheit/Belastbarkeit	
	Depressivität		Depressivität	
	psychosomatische Beschwerden		psychosomatische Beschwerden	
Übungen	Eigeninitiative in verfremdeter Situation		Eigeninitiative in verfremdeter Situation	
	Überwinden von Barrieren		Überwinden von Barrieren	
	Selbstsicherheit		Selbstsicherheit	
Peerbefragung				Veränderung der Eigeninitiative
Telefoninterview				Transfer- und Motivationsfragen

Hilflosigkeit (Inter-Rater-Reliabilitäten für  $t1 = .82$ , für  $t2 = .84$ ). Die internen Konsistenzen liegen bei  $.82$  ( $t1$ ) und  $.60$  ( $t2$ ). Aufgrund technischer Mängel bei der Tonaufnahme fehlen die Daten von zwei Personen.

Die zweite Übung zur Messung von Persistenz – *Überwinden von Barrieren* – wurde von Frese et al. (1997) übernommen. Dazu wurden die Probanden mit Problemen konfrontiert (z. B.: Stellen Sie sich vor, Ihre Wohnung wird gekündigt. Was machen Sie?). Wann immer die Teilnehmer einen Lösungsvorschlag machten, erklärten die Untersuchungsleiter, dass dies leider nicht möglich sei. (Die Beurteilerübereinstimmungen für die Anzahl der überwundenen Barrieren sind bei  $t1$  1.0 und bei  $t2$  0.98).

Die dritte Übung – eine mittelschwere *Selbstsicherheitsübung* (entnommen aus Ullrich de Muynck & Ullrich, 1976) maß, ob die Probanden in einer kritischen Situation freundlich, aber bestimmt reagieren konnten (Bitte an einen Nachbarn, die Musik leiser zu stellen). Die Übung wurde von zwei Beurteilern nach den folgenden Kriterien bewertet: Selbstsicherheit, Lautstärke der Stimme und Anzahl der Argumente. Die Inter-Rater-Reliabilitäten liegen zum ersten Messzeitpunkt bei  $.78$  und zum Zeitpunkt  $t2$  bei  $.89$  (Cronbachs  $\alpha = .85$  ( $t1$ ) und  $.79$  ( $t2$ )).

*Peerbefragung.* Alle bisher dargestellten Maße waren Selbsteinschätzungen oder Verhaltensmaße, die vor und nach dem Training erhoben wurden. Um ein vom Training möglichst unabhängiges Maß für Eigeninitiative zu

erhalten, baten wir vier Wochen nach dem Training vertraute Personen, die Teilnehmer daraufhin einzuschätzen, ob sie in den letzten vier Wochen höhere, gleiche oder niedrigere *Eigeninitiative* zeigten.

*Transferinterview.* Schließlich interessierten wir uns noch dafür, inwiefern es den Teilnehmern gelang, das im Training Gelernte auf die Alltagssituation zu transferieren. Dazu befragten wir die Teilnehmer vier Wochen nach dem Training im Rahmen eines Telefoninterviews.

## Aufbau und Durchführung des Trainings

Unser Training baute z. T. auf bewährten Konzepten auf, verband diese mit neuen Methoden (besonders im Bereich der Selbstregulation) und integrierte die Bestandteile zu einem ganzheitlichen, handlungsorientierten Training mit dem Ziel der Erhöhung der Eigeninitiative.

### Eigeninitiative und Eigenverantwortung

Ziel war es, die Teilnehmer von der praktischen Bedeutsamkeit einer erhöhten Eigeninitiative zu überzeugen und sie zu motivieren, ein solches Verhalten auch tatsächlich zu zeigen. Zunächst wurde dazu im Rahmen des ABC-Modells von Ellis (1962) das Konzept der Eigeninitiative sowie die damit einhergehenden Konzepte Verantwortungsübernahme und Wahlfreiheit vorgestellt. Dieser Vortrag sollte die Motivation wecken, an den folgenden Übungen aktiv teilzunehmen, und die Teilnehmer

für ein eigeninitiatives Leben begeistern. Verantwortungsübernahme und Wahlfreiheit wurden später noch einmal im Rahmen eines *Vertrags* betont. Zum Trainingsende konnten sich die Teilnehmer durch Unterschreiben des Vertrags verpflichten, in Zukunft selbstverantwortlich und eigeninitiativ zu handeln. Der Vertrag betonte die Selbstbestimmungsmöglichkeiten der Teilnehmer, die Eigenverantwortlichkeit und die Chancen und Selbstverpflichtung zur Eigeninitiative. Um konkrete Verhaltensvorbilder zu vermitteln und um die Motivation für die Eigeninitiative zu erhöhen, wurde eine *Videoaufnahme* eines Erwerbslosen vorgespielt, der erfolgreich Eigeninitiative entwickelte. Um das operative Abbildsystem der Teilnehmer für die Möglichkeiten des Einsatzes von Eigeninitiative zu erhöhen, diskutierten wir die Tätigkeiten eines Tages und besprachen zusätzliche Einsatzpunkte für Eigeninitiative.

Schließlich wurde im Rollenspiel geübt, warum es wichtig ist, *Verantwortung zu übernehmen und Eigeninitiative zu zeigen*. In einer Übung wurden die Teilnehmer gebeten, im Sinne eines „Rollentausches“ die Verwendung von Eigeninitiative auch in scheinbar aussichtslosen Situationen zu verteidigen (Hovland et al., 1953). In diesem Fall verwendeten die Trainer Argumente, die gegen Eigeninitiative sprachen, wobei sie biographische Beispiele der Beteiligten verwendeten (z. B. was für einen Sinn macht es, sich noch einmal zu bewerben, wenn man sich wie Teilnehmer X schon mindestens 50-mal beworben hat).

### Selbstsicherheitstraining

Eigeninitiative erfordert Selbstsicherheit. Deshalb wurden vier Übungen eines klassischen Selbstsicherheitstrainings verwendet: 1) Einen vollen Saal betreten, freundlich und selbstbewusst grüßen und quer durch den Saal gehen, um sich hinzusetzen. 2) Vor der Gruppe einen kurzen Text vortragen, um den Teilnehmern die Angst zu nehmen, in der Öffentlichkeit aufzutreten. 3) Vortrag über die eigenen Stärken, um das Selbstsicherheitsgefühl zu verstärken. 4) Ein Bewerbungsgespräch, in dem der potenzielle Arbeitgeber die sensibelsten und am schwierigsten zu erklärenden Schwachstellen eines jeden Teilnehmers anspricht (diese Übung fand gegen Schluss des Trainings statt).

### Selbstregulatives Verhalten

Eigeninitiative ist dadurch gekennzeichnet, selbststartende Ziele zu entwickeln und sich durch Hindernisse nicht davon abbringen zu lassen – dies sind wesentliche Themen der Selbstregulation. Wir vermittelten den Teilnehmern, wie sie mit Hilfe der *Technik der kleinen Schritte* ihre Ziele verwirklichen können. Dazu sollten sie konkret festlegen, wie sie den nächsten Tag aktiver gestalten könnten. Im Sinne der *antizipatorischen Selbstregulation* erarbeiteten wir mit den Teilnehmern auch Si-

tuationen, die sie von der Verwirklichung ihrer Pläne abhalten könnten und besprachen, wie man mit solchen kritischen Situationen umgehen kann. Um die selbststartenden Ziele zu unterstützen, baten wir die Teilnehmer, ein *persönliches Projekt*, das sie in den kommenden zwei Monaten bis zwei Jahren umsetzen wollten, zu erarbeiten. Dazu sollten sie auch die entsprechenden Unterziele entwickeln sowie die kleinen Schritte, die für das Erreichen des Ziels wichtig waren. Da Netzwerkbildung eine solche Selbstregulation unterstützt, empfahlen wir den Teilnehmern, sich weiterhin regelmäßig zu treffen.

## Ergebnisse

Unsere Vermutung war, dass durch das Training sowohl die selbst- und fremdberichtete Eigeninitiative als auch das subjektive Wohlbefinden verbessert wird. Diese Veränderungen sollten vier Wochen nach dem Training nachweisbar sein.

### Ergebnisse vor und nach dem Training

Die Tabelle 2 gibt die Ergebnisse der selbstberichteten Fragebögen und Tabelle 3 die Ergebnisse zu den Verhaltensübungen wieder. Mit dem t-Test für abhängige Stichproben wurden die Mittelwertsunterschiede Vorher-Nachher sowie das Maß  $d$  für die Effektstärke berechnet. Wir erwarteten, dass sich die Mittelwerte der Skalen zur *subjektiven Eigeninitiative* und *generalisierten Kompetenzerwartung* von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 erhöhen, während sich die Mittelwerte der Skalen *Depressivität*, *Gereiztheit/Belastetheit* und *psychosomatische Beschwerden* verringern würden.

Diese Hypothesen wurden bestätigt: Die Mittelwerte der beiden Skalen zur *subjektiven Eigeninitiative* und *generalisierten Kompetenzerwartung* erhöhten sich von  $t_1$  zu  $t_2$  signifikant, und die Skalen *Gereiztheit* und *Belastetheit* und *psychosomatische Beschwerden* reduzierten sich signifikant (*Depressivität* tendenziell signifikant). Die Mittelwertsunterschiede sind von mittlerer bis hoher Effektstärke – am deutlichsten bei der generalisierten Kompetenzerwartung.

Bei den praktischen Übungen erwarteten wir, dass sich die Mittelwerte von Zeitpunkt 1 zu Zeitpunkt 2 erhöhen. Ein solcher Effekt zeigt sich nur bei den Übungen zur *Selbstsicherheit* (Tabelle 3).

### Ergebnisse zum Transfer (Telefoninterviews)

In den Telefoninterviews vier Wochen nach dem Training wurde gefragt, was die Teilnehmer getan hatten und welcher Transfer stattgefunden hatte. Fünf der acht

Tabelle 2. Vorher- und Nachher-Vergleich (t-Tests) in der Selbsteinschätzung

Eingesetzter Fragebogen	Mittelwert		Standardabweichung		t-Wert	Effektstärke d
	vorher	nachher	vorher	nachher		
Subjektive Eigeninitiative	10.75	13.50	2.87	3.16	-2.99**	.91
Generalisierte Kompetenzerwartung	14.25	19.00	4.30	4.47	-3.31**	1.08
Gereiztheit, Belastetheit	16.50	12.00	7.84	7.99	4.08***	.57
Depressivität	22.38	16.63	7.52	8.23	1.94*	.73
Psychosomatische Beschwerden	26.13	22.13	10.70	10.93	2.80**	.37

\*  $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ .

Tabelle 3. Vorher-Nachher-Vergleich der Verhaltensübungen (t-Tests)

Übung	Mittelwert		Standardabweichung		t-Wert	Effektstärke d
	vorher	nachher	vorher	nachher		
Verfremdete Situation	16.67	15.67	4.03	3.08	.48	.28
Überwinden von Barrieren	16.25	15.88	5.85	5.69	.31	.06
Selbstsicherheit	11.13	13.75	3.31	3.41	-2.58**	.78

\*  $p < .10$ ; \*\*  $p < .05$ ; \*\*\*  $p < .01$ .

Teilnehmer hatten sich in der Zwischenzeit den Vertrag noch einmal angesehen. Das persönliche Projekt war für sieben der acht Teilnehmer auch zum Zeitpunkt des Telefoninterviews noch wichtig.

Sieben der acht Teilnehmer berichteten, die im Training gelernten Techniken sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich angewandt zu haben. Sechs Personen gaben an, eine oder mehrere Selbstsicherheitsübungen angewandt zu haben. Fünf Personen meinten, dass sie mehr Eigeninitiative zeigten als vor dem Training, zwei meinten weniger eigeninitiativ zu sein. Drei Teilnehmer gaben an, sich mehr beworben zu haben, drei meinten, die Anzahl ihrer Bewerbungen sei gleich geblieben. Nur eine Person gab an, sich seit dem Training weniger beworben zu haben. Zwei Teilnehmer berichteten, Absagen auf ihre Bewerbungen würden sie weniger schwer treffen als vorher, zwei antworteten, sie würden Absagen einfach beiseite legen, und ein Teilnehmer meinte, bei Absagen weiterhin enttäuscht zu sein. Die Hälfte der Teilnehmer gab an, die Umsetzung des persönlichen Projektes konkret zu verfolgen. Vier Personen meinten, ihr Vorgehen nun stärker zu planen, drei gaben an, ihre Planung sei gleich geblieben.

### Peer-Befragung

Um die Auswirkungen des Trainings durch Personen einschätzen zu lassen, die kein persönliches Verhältnis zu den Trainern aufgebaut hatten, wurden Freunde (Peers) der Teilnehmer befragt. Leider bezieht sich die Peerbe-

fragung nur auf sieben der acht Teilnehmer. An den Veränderungswerten ist abzulesen, dass keiner der Peers eine Verschlechterung der Eigeninitiative bei den Teilnehmern beobachtete. Bei fünf Teilnehmern erkannten die Peers eine Steigerung der Eigeninitiative im Anschluss an das Programm, während zwei Teilnehmer in ihrer Eigeninitiative als gleichbleibend beurteilt wurden. Dies entspricht einer Verbesserung der Eigeninitiative bei 70% der Teilnehmer.

### Diskussion

Die vorliegenden Befunde bestätigen im Großen und Ganzen die Effektivität unseres Trainings. Die Teilnehmer zeigten nach dem Training ein signifikant höheres Maß an subjektiver Eigeninitiative, höhere generalisierte Kompetenzerwartung und geringere Gereiztheit und Belastetheit, psychosomatische Beschwerden und Depressivität (letztere nur tendenziell signifikant). Bei den Verhaltensübungen waren die Ergebnisse nicht so eindeutig. Lediglich die Selbstsicherheit der Teilnehmer nahm zu, nicht aber die Werte für die *Verfremdete Situation* und *Barrieren überwinden*. Es hatte den Anschein, als hätten sich die Teilnehmer bei den beiden letztgenannten Übungen nach dem Training bemüht, mit den im Training gelernten Merksätzen zu antworten. Möglicherweise kam es daher z. B. zu weniger spontanen und kreativen Antworten. Diese wären aber erforderlich gewesen, um die Übungen erfolgreich zu bewältigen.

Besonders wichtig waren für uns die Telefoninterviews zu dem Transfer des Gelernten und die Peerbefragung. In beiden zeigte sich eine positive Tendenz und eine Erhöhung der Eigeninitiative. Die meisten Teilnehmer beschrieben, wie sie die Trainingsinhalte im alltäglichen Leben umgesetzt hatten. Besonders deutlich war der positive Effekt in der Peerbefragung. Auch im Urteil der Teilnehmer spiegelte sich ein solcher positiver Effekt wieder: Ein Großteil der Teilnehmer gab an, neue Denkanstöße erhalten zu haben, und war deutlich motiviert, das Leben künftig aktiver zu gestalten. So sagten z.B. Teilnehmer, „Ich fühle mich aufgewühlt und muss alles Bisherige neu überdenken“; „Ich bin überrascht, wie nahe mir alles gegangen ist“ und „Nun weiß ich, woran ich arbeiten muss.“

Allerdings sind auch einige wichtige Probleme anzumerken. Das schwerwiegendste ist die kleine und selbstselegierte Stichprobe. Trotz der geringen Teilnehmerzahl kam es dennoch zu signifikanten Veränderungen, was auf die Brauchbarkeit des Trainings schließen lässt. Es war uns zunächst einmal wichtig, an einer kleinen Stichprobe unser Konzept auszuprobieren. Leider bestand unsere Stichprobe zu einem Großteil aus Akademikern. Möglicherweise fühlten sich v.a. Personen angesprochen, die mit dem „Trainingsort Universität“ bereits vertraut waren. Eine Generalisierung der Ergebnisse ist deshalb nur eingeschränkt möglich.

Auch konnten wir leider keine Kontrollgruppe rekrutieren. Andererseits sind die wesentlichen Gefährdungen der internen Validität – wie z. B. Reifung, historische Effekte, die mit Hilfe eines Kontrollgruppendesigns ausgeschlossen werden (Cook et al., 1990) – bei einem dreitägigen Training eher unwahrscheinlich, und Testeffekte haben wir versucht, über die Peerbefragung auszuschalten.

Wir haben keine Daten zum Bewerbungserfolg erhoben. Einige Teilnehmer hatten aufgegeben, nach Arbeit zu suchen. Wir wollten aber auch diese Personen mit unserem Training ansprechen und forderten deswegen dazu auf, sich eigeninitiativ eine Tätigkeit auch außerhalb der traditionellen Arbeit aufzubauen (z. B. beim Aufbau einer Kunstausstellung). Unser Training zielte also nicht notwendigerweise auf eine Reintegration in den Arbeitsprozess, sondern auf die Vermittlung einer selbstbestimmten Eigeninitiative in den Bereichen, die der Person am wichtigsten waren (daher auch unsere Betonung des persönlichen Projekts). Erfolge und Zufriedenheit in diesen Bereichen können sich zu einem Sleeper-Effekt des Trainings entwickeln, so dass zu einem späteren Zeitpunkt die Arbeitssuche möglicherweise wieder aufgenommen wird.

Wir wollten hier über den ersten Versuch berichten, wie man durch ein Training die Eigeninitiative erhöhen kann. Unsere Kombination aus bekannten und neuen Trainingselementen hat sich zunächst bewährt. Nun

kommt es darauf an, weitere Evaluationen durchzuführen. Förderung von Eigeninitiative ist nicht nur für Arbeitslose wesentlich, sondern auch für Betriebe, die ein Betriebsklima aufbauen müssen, in dem Eigeninitiative unterstützt wird, um erfolgreich zu sein (Baer & Frese, 2000). Deshalb stellen wir uns als nächste Aufgabe, ein Training zur Erhöhung der Eigeninitiative für Manager und Angestellte im betrieblichen Bereich zu entwickeln.

## Literatur

- Baer, M. & Frese, M. (2000). Pro-initiative climate, psychological safety climate, process innovation and firm performance: Innovation is not enough. *Dept. of Psychol., Univ. of Giessen: Submitted for publication.*
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive view.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (1989). Self-Regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal concepts in personality and social psychology.* Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Cook, T. D., Campbell, D. T. & Peracchio, L. (1990). Quasi-Experimentation. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 491–576). Palo Alto, Calif.: Consulting Psychologists Press.
- Creed, P. A., Machin, M. A. & Hicks, R. E. (1999). Improving mental health status and coping abilities for long-term unemployed youth using cognitive-behaviour therapy based training interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 963–978.
- Eden, D. & Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78, 352–360.
- Ellis, A. (1962). *Reason and emotion in psychotherapy.* New York: Stuart.
- Fay, D. & Frese, M. (2001). The concept of personal initiative (PI): An overview of validity studies. *Human Performance*, 14 (1), 97–124.
- Frese M. (1997). Dynamic Self-Reliance: An Important Concept For Work in the Twenty-First Century. In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating Tomorrow's Organizations: A Handbook for Future Research in Organizational Behavior* (pp. 399–415). Chichester: John Wiley & Sons.
- Frese, M., Erbe-Heibokel, M., Grefe, J., Rybowski, V. & Weike, A. (1994). „Mir ist es lieber, wenn ich genau gesagt bekomme, was ich tun muss“ – Probleme der Akzeptanz von Verantwortung und Handlungsspielraum in Ost und West. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 38, 22–38.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K. & Tag, A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70, 139–161.
- Frese, M. & Fay, D. (2001). *Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century.* In B. M.



- Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23, pp. 133–187). Amsterdam: Elsevier Science.
- Frese, M., Garst, H. & Fay, D. (2000). Control and Complexity in Work and the Development of Personal Initiative (PI): A Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model of Occupational Socialization. *Univ. of Giessen: submitted for publication.*
- Frese, M., Kring, W., Soose, A. & Zempel, J. (1996). Personal Initiative at work: Differences between East and West Germany. *Academy of Management Journal*, 39, 37–63.
- Frese, M. & Plüddemann, K. (1993). Umstellungsbereitschaft im Osten und Westen Deutschlands: Inflexibilität als Gefahrenzeichen? (Change orientation in East and West Germany: Inflexibility as a sign of problems ahead?). *Zeitschrift für Sozialpsychologie*, 24, 198–210.
- Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist*, 54 (4), 493–503.
- Hacker, W. (1998). *Allgemeine Arbeitspsychologie: psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern: Huber.
- Hovland, C. I., Janis, I. L. & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion. Psychological studies of opinion change*. New Haven Connecticut: Yale University Press.
- Haynes, M. E. (1991). *Persönliches Zeitmanagement: So entkommen Sie der Zeitfalle*. Wien: Überreuter.
- Kanfer, F. H. & Scheffl, B. K. (1993). *Guiding the process of therapeutic change*. Champaign, Illinois: Research Press.
- Kanfer, F. H., Cox, L. E., Greiner, J. M. & Karoly, P. (1974). Contracts, demand characteristics, and self-control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 605–619.
- Karoly, P. (1993). Mechanisms of self-regulation: A systems view. *Annual Review of Psychology*, 44, 23–52.
- Latham, G. P. & Saari, L. M. (1979). Application of social-learning theory to training supervisors through behavioural modelling. *Journal of Applied Psychology*, 64, 239–246.
- Little, B. (1998). Personal project pursuit: Dimensions and dynamics of personal meaning. In P. Wong & P. Fry (Eds.), *The human quest for meaning: A handbook of psychological research and clinical applications*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Mohr, G. (1990). *Arbeit und Gesundheit*. Göttingen: Hogrefe.
- Murphy, G. C. & Athanasou, J. A. (1999). The effect of unemployment on mental health. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 83–99.
- Rotter, J. B. (1954). *Social learning and clinical psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Schwarzer, R., Baessler, J., Kwiatek, P., Schroeder, K. & Zhang, J. X. (1997). The assessment of optimistic self-beliefs: Comparison of the German, Spanish, and Chinese versions of the General Self-Efficacy Scale. *Applied Psychology: An International Review*, 46, 69–88.
- Semmer, N. & Pfäfflin, M. (1979). *Interaktionstraining*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Skell, W. (1972). Analyse von Denkleistungen bei der Planung und praktischen Durchführung von Produktionsarbeiten in der Berufsausbildung. In W. Skell (Hrsg.), *Psychologische Analysen von Denkleistungen in der Produktion* (S. 13–100). Berlin: VEB Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Speier, C. & Frese, M. (1997). Generalized self-efficacy as a mediator and moderator between control and complexity at work and personal initiative: A longitudinal field study in East Germany. *Human Performance*, 10, 171–192.
- Ullrich de Muynck, R. & Ullrich, R. (1976). *Das Assertivness-Training-Programm ATP: Einübung von Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz*. München: Pfeiffer.
- Vinokur, A. D., Price, R. H. & Schul, Y. (1995). Impact of the JOBS intervention on unemployed workers varying in risk for depression. *American Journal of Community Psychology*, 23, 39–74.
- Vinokur, A. D., Schul, Y., Vuori, J. & Price, R. H. (2000). Two years after a job loss: long-term impact of the JOBS program on reemployment and mental health. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 32–47.
- Volpert, W., Frommann, R. & Munzert, L. (1984). Die Wirkung allgemeiner heuristischer Regeln im Lernprozess – eine experimentelle Studie. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 38, 235–239.
- Wanberg, C. R. (1997). Antecedents and outcomes of coping behavior among unemployed and reemployed individuals. *Journal of Applied Psychology*, 82, 731–744.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R. & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 491–503.
- Wanberg, C. R., Kanfer, R. & Rotundo, M. (1999). Unemployed individuals: Motives, job-search competencies, and job-search constraints as predictors of job seeking and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 897–910.
- Wanberg, C. R., Watt, J. D. & Rumsey, D. J. (1996). Individuals without jobs: An empirical study of job-seeking behavior and reemployment. *Journal of Applied Psychology*, 81, 76–87.
- Zempel, J. & Frese, M. (1997). Arbeitslose: Selbstverantwortung überwindet die Lethargie. *Psychologie Heute*, 24, 35–41.
- Zempel, J. & Frese, M. (2000). Prädiktoren der Erwerbslosigkeit und Wiederbeschäftigung. *Verhaltenstherapie & psychosoziale Praxis*, 32, 379–390.

Eingegangen: 03. 07. 2000

Revision eingegangen: 13. 11. 2000

Michael Frese, Gerald Garman, Katrin Garmeister,  
Kerstin Halemba, Angela Hortig, Thomas Pulwitt  
und Sonja Schildbach

Arbeits- und Organisationspsychologie  
Fachbereich Psychologie und Sportwissenschaft  
Universität Gießen  
Otto-Behaghel-Str. 10, Haus F I + F 2  
D-35394 Gießen