

**Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative:  
Love it, Leave it or Change it**

Michael Frese, Katharina Tornau

Arbeits- und Organisationspsychologie, Interdisciplinary Research Unit on Evidence-Based  
Management and Entrepreneurship, Justus-Liebig-Universität Gießen

&

Doris Fay

Arbeits- und Organisationspsychologie, Universität Potsdam

Published in:

Zeitschrift für Personalführung, 3/2008, 48-57

[http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP\\_e.V/Produkte\\_-\\_Dienstleistungen/Zeitschrift\\_Personalfuehrung/Jahrgang\\_2008/Ausgabe\\_3\\_08/index.php](http://www1.dgfp.com/dgfp/data/pages/DGFP_e.V/Produkte_-_Dienstleistungen/Zeitschrift_Personalfuehrung/Jahrgang_2008/Ausgabe_3_08/index.php)

## Zusammenfassung

Eigeninitiative gilt heute als wichtige und begehrte Fähigkeit von Arbeitskräften. Meist jedoch bleibt offen, was Eigeninitiative genau ist, wie sie erkannt, umgesetzt und entwickelt werden kann. Die Autoren haben in etwa 15-jähriger Forschungsarbeit zahlreiche Untersuchungen zur Eigeninitiative durchgeführt und ein Modell dazu entwickelt, wie Eigeninitiative entsteht und welche Konsequenzen sie hat. Der Beitrag stellt das Konzept vor, fragt nach den Gründen für die Forderung nach Eigeninitiative, erläutert ihre Entstehung, Messung und Förderung. Ausführlich wird die Frage erörtert, was Führungskräfte dazu beitragen können, Initiative bei ihren Mitarbeitern zu fördern und zu entwickeln.

### **Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, Leave it or Change it**

Eigeninitiative zeichnet sich durch drei Aspekte aus: Sie ist erstens selbststartend, das heißt, man tut etwas, ohne dass es von außen aufgetragen wurde oder klarer Bestandteil der Aufgabenbeschreibung ist. Zweitens ist Eigeninitiative proaktiv, das heißt, man betrachtet die Arbeit aktiv und langfristig. Man schaut voraus und antizipiert, welche Probleme beziehungsweise welche Chancen sich ergeben könnten und handelt dann entsprechend. Eigeninitiative Personen warten also nicht ab, bis die Chancen für jeden erkennbar sind, sondern sie schaffen die Chancen bis zu einem gewissen Grad selbst. Ebenso warten eigeninitiative Personen nicht ab, bis Probleme so überwältigend werden, dass man nur noch auf sie reagieren kann, sondern sie entwickeln frühzeitig Strategien, um noch mit den Problemen umgehen zu können. Dieser Ansatz entspricht in vielem dem von Hacker (1992) beschriebenen Konzept der Expertise und des Bestarbeiters. Drittens erfordert Eigeninitiative Beharrlichkeit und Ausdauer. Oft treten Probleme oder Rückschläge auf, wenn man Eigeninitiative zeigt, da meist nicht von Anfang an alle Details berücksichtigt werden können. Oft müssen auch Kollegen oder Vorgesetzte für Veränderungen gewonnen werden. Eigeninitiative bedeutet, sich von Rückschlägen oder Problemen nicht entmutigen zu lassen, sondern diese Barrieren zu überwinden.

Eigeninitiative kann sich sowohl auf kleine als auch auf große Aufgaben beziehen. Eine Sekretärin beispielsweise, die unaufgefordert für einen Gastredner Wasser besorgt, zeigt ebenso Eigeninitiative wie ein Arbeiter, dessen Verbesserungsvorschlag zu einer Produktverbesserung im Wert von einer halben Million Euro führt. Da Eigeninitiative in bestehende Prozesse eingreift, führt sie in jedem Fall zu Veränderungen und Unterbrechungen der normalen Abläufe. Personen, die viel Eigeninitiative zeigen, werden deshalb häufig als anstrengend oder manchmal sogar als rebellisch wahrgenommen. Initiativen und die damit verbundenen neuen Ideen werden oft als störend und unnötig empfunden, da sie den Routineablauf eines Produktions- oder Servicebetriebes stören. Alte Routinen werden möglicherweise infrage gestellt und Diskussionen angeregt, die unter einem gerade bestehenden Produktionsdruck als unpassend wahrgenommen werden. (Dies hat Eigeninitiative mit Innovativität gemein.) Langfristig verbessert Eigeninitiative allerdings Abläufe oder Situationen und ist daher wichtig für das Überleben und den Erfolg eines Unternehmens.

### **Auflösung des Berufskonzepts**

Nach Einschätzung von Bridges (1995) bahnt sich zurzeit eine epochale Veränderung der Arbeit an. Das Berufskonzept als historisches Konstrukt, das sich in den letzten 200 bis

300 Jahren entwickelt hat, befindet sich seit etwa einem Jahrzehnt in Auflösung. Die Erwartung, innerhalb nur einer Firma Karriere zu machen, dort womöglich immer derselben Arbeit nachzugehen und das ganze Berufsleben in dieser Firma zu verbringen, wird immer unrealistischer. Auch die Vorstellung, dass ein Arbeitsplatz genau abgegrenzte Aufgaben und Zuständigkeitsbereiche beinhaltet, lässt sich immer seltener aufrechterhalten. Die Globalisierung, die Schnelligkeit der Umsetzung von Innovationen, die Auflösung des raumzeitlichen Verbundes, das Internet sowie die erhöhten Konkurrenzanforderungen sind Aspekte, die zur Auflösung des Berufskonzeptes beitragen.

Zurzeit entwickelt sich die Projektarbeit zum Alternativkonzept für den klassischen Beruf. Das Unternehmen Philips zum Beispiel reagiert darauf mit seinem "Regenschirmvertrag", bei Microsoft dagegen wird die Zuweisung zu einem Projekt der Verantwortlichkeit der einzelnen Person überlassen. Jeder muss sich dort selbst neue Projekte suchen oder wird für neue Projekte angefordert.

Die Auflösung des Berufskonzeptes produziert zum einen Angst, eröffnet zum anderen aber auch neue Möglichkeiten. Letztere bestehen darin, dass man sich immer wieder neue Aufgaben suchen, in verschiedenen Arbeitsgruppen mit verschiedenen Partnern arbeiten, neue Qualifikationen erwerben und sich neue Tätigkeitsbereiche erschließen kann. Allerdings ist man selbst dafür verantwortlich, am Arbeitsmarkt bestehen zu können. Das führt dazu, dass Eigeninitiative immer wichtiger wird. In diesem Sinne bedeutet Eigeninitiative das Finden von Projektarbeit, das Erhalten und Erhöhen der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (Employability) und die Entwicklung einer langfristigen und proaktiven Karrierevorstellung.

Zusätzlich haben sich auch die Produktions- und Servicekonzepte verändert. Inzwischen werden vielerorts Ansätze wie Total Quality Management, Lean Production, Just-in-Time-Produktion, Empowerment und eine stärkere Kundenorientierung eingesetzt. Wesentliche Konsequenz all dieser neuen Konzepte ist, dass auf der untersten Ebene eine erhöhte Verantwortlichkeit für den Service und die Produktion entsteht. Das soll dazu beitragen, Kundenwünsche schneller zufrieden zu stellen, Qualitätsprobleme sofort anzugehen, Fehler dort anzugehen, wo sie entstehen, sich in kontinuierlicher Verbesserung zu engagieren und ähnliches mehr. Es ist offensichtlich, dass dazu ein höherer Grad von Eigeninitiative notwendig ist und gefördert werden muss.

Eigeninitiative ist auch entscheidend für den Erfolg von Innovationen. Innovationen unterbrechen Routinen, und die neuen Prozesse und Abläufe sind oft anfänglich unklar oder nicht funktionstüchtig – Schwierigkeiten treten reichlich auf. Wenn Mitarbeiter damit nicht aktiv umgehen, indem sie eigeninitiativ eingreifen, tragen Innovationen schlimmstenfalls nur zum allgemeinen Chaos bei, nicht aber zur Verbesserung der Prozesse.

## Voraussetzungen für Eigeninitiative

Da wir Eigeninitiative als konkretes, beobachtbares Verhalten (im Gegensatz zu einer generellen Persönlichkeitseigenschaft) verstehen, kann sie durch bestimmte Faktoren beeinflusst werden. Wir haben ein allgemeines Modell der Eigeninitiative entwickelt (Abbildung 1 zeigt ein vereinfachtes Modell; vgl. Frese / Fay 2001 für das Originalmodell), das sowohl Bedingungen, die die Entwicklung von Eigeninitiative begünstigen, umfasst, als auch Konsequenzen des eigeninitiativen Handelns. Wir unterscheiden vier Gruppen von Voraussetzungen, die Eigeninitiative bewirken: 1) Orientierungen, die einen direkten Einfluss auf die Eigeninitiative haben, 2) Persönlichkeitseigenschaften, 3) Fähigkeiten und 4) Arbeitssituationen. Die drei Letztgenannten beeinflussen Eigeninitiative nur indirekt, nämlich über ihren Einfluss auf die Orientierungen. Eigeninitiative führt zu einer Reihe von positiven Konsequenzen sowohl auf individueller als auch organisationaler Ebene.

Ein zentraler Bestandteil unseres Modells sind die Orientierungen. Wir konnten zeigen, dass Personen nur dann Eigeninitiative entwickeln, wenn sie wissen, dass sie tatsächlich auf einen Arbeitsprozess oder ein Arbeitsergebnis Einfluss nehmen können (Bewertung der Einflussmöglichkeiten), sich selbst die Einflussnahme zutrauen (Selbstwirksamkeit), und wenn sie gern Handlungsspielraum und Verantwortung für Veränderungen übernehmen (Streben nach Handlungsspielraum und Verantwortung). Die Entwicklung von Eigeninitiative wird außerdem begünstigt, wenn Personen in der Lage sind, konstruktiv mit potenziellen negativen Konsequenzen der Eigeninitiative umzugehen. Fühlen sich Personen bei dem Gedanken unwohl, dass sie sich an neue Arbeitsprozesse gewöhnen müssen (Veränderungsorientierungen), oder neigen sie dazu, sich unter Stress übermäßige Sorgen zu machen und sich nicht auf das eigentliche Problem zu konzentrieren (passive Bewältigungsstrategien), wird eine Person nur wenig Eigeninitiative zeigen.

Die genannten Orientierungen werden durch die Persönlichkeit einer Person, ihre Fähigkeiten und Arbeitssituationen beeinflusst. Die wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften für Eigeninitiative sind Leistungsmotivation (eine Person möchte ihre Arbeit sehr gut und erfolgreich ausführen), Handlungsorientierung (eine Person setzt ihr Vorhaben schnell um, anstatt Entscheidungen aufzuschieben und sich von unwichtigeren Dingen ablenken zu lassen) sowie eine generelle proaktive Neigung, Veränderungen unabhängig von der jeweiligen Situation einzuführen (proaktive Persönlichkeit). Diese Eigenschaften bewirken über ihren Einfluss auf die Orientierungen die Entwicklung der Eigeninitiative. Personen mit einer hohen Motivation, Leistung zu erbringen, werden beispielsweise eher danach streben, Handlungsspielraum und Verantwortung bei der Arbeit zu übernehmen, da sie nur dadurch Erfolge erreichen können.

Neben der Persönlichkeit eines Arbeitnehmers spielen auch seine Fähigkeiten und Qualifikationen eine große Rolle für Eigeninitiative. Nur wenn man sich eine bestimmte Arbeit auch zutraut, wird man Eigeninitiative entfalten. Nur wenn man die notwendigen Kompetenzen hat, wird man entsprechende Ideen entwickeln können. Nur wenn man mit der Arbeit gut umgehen kann, muss nicht die gesamte Aufmerksamkeit auf die Ausführung der gerade anstehenden Arbeit gelenkt werden, sodass sich zusätzlich Eigeninitiative entfalten kann. Wir beziehen uns dabei nicht nur auf die abstrakten Schulqualifikationen. So kann es beispielsweise sowohl einen hohen Grad an Eigeninitiative bei Arbeitern geben, die nur eine geringe Ausbildung aufweisen, als auch genauso eine deutlich fehlende Eigeninitiative bei Managern mit hervorragender Hochschulausbildung. Ebenso weisen wir darauf hin, dass die Qualifikation ein Faktor neben anderen Konzepten in unserem Modell ist, der für Eigeninitiative relevant ist.

Eine weitere Voraussetzung für Eigeninitiative sind unterstützende Arbeitssituationen. Sie haben neben dem indirekten Effekt über die Orientierungen auch einen direkten Einfluss auf die Eigeninitiative. Besonders wichtig ist, dass Handlungsspielräume bestehen, das heißt, dass Mitarbeiter Entscheidungen über ihre Arbeitsziele oder -methoden selbst treffen können und somit Einfluss auf die Bedingungen am Arbeitsplatz haben. Dies führt zu einer höheren Übernahme von Handlungsspielräumen und von Verantwortung (siehe Orientierungen) und dies wiederum zu Eigeninitiative. Es sollte in einem Betrieb ebenfalls ein Klima für Eigeninitiative herrschen. Dann fühlen sich die Mitarbeiter eher gefordert, Eigeninitiative zu entfalten.

Nach dem bisherigen Kenntnisstand sind dafür allerdings weniger die direkten Vorgesetzten bedeutsam als das allgemeine Klima und die wahrgenommene Unterstützung der Eigeninitiative durch den Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens (Morrison / Phelps 1999). Dieses Ergebnis hat uns zunächst überrascht, da wir annahmen, dass gerade der unmittelbare Vorgesetzte einen direkten Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters, Eigeninitiative zu entwickeln, haben sollte. Allerdings muss Eigeninitiative oft gerade gegenüber dem Vorgesetzten verteidigt und durchgesetzt werden, sodass die wahrgenommene Unterstützung durch den Gesamtbetrieb ausschlaggebender für die Entfaltung von Eigeninitiative zu sein scheint.

Ein weiteres (ebenfalls überraschendes) Ergebnis ist, dass Stress am Arbeitsplatz zu eher mehr als weniger Eigeninitiative führt (Fay / Sonnentag 2002). Dies mag sich zunächst unlogisch anhören. Allerdings ist Stress (z. B. Zeitdruck oder Probleme mit dem Arbeitsmaterial) ein Hinweis dafür, dass etwas nicht optimal läuft. Stress kann daher Eigeninitiative zur Verbesserung der bestehenden Situation anregen.

## **Konsequenzen von Eigeninitiative**

Zahlreiche Studien (vgl. Fay / Frese 2001) belegen, dass Eigeninitiative mit einer aktiven Bewältigung der Arbeitsanforderungen und einem aktiven Herangehen an das Arbeitsleben zusammenhängt. Dies spiegelt sich in positiven Konsequenzen sowohl für die Person, die Eigeninitiative zeigt, als auch für das gesamte Unternehmen wider. So finden Arbeitslose mit mehr Eigeninitiative schneller wieder eine Arbeit als Arbeitslose mit weniger Eigeninitiative (Frese et al 1997). Auch bei Nicht-Arbeitslosen geht Eigeninitiative mit einer höheren Beschäftigungsfähigkeit einher. Personen mit einer hohen Eigeninitiative planen ihre Karriere stärker und setzen diese Pläne auch um. Außerdem gehen sie mit Stressbedingungen aktiver um, indem sie versuchen, den Stress durch Handeln statt durch passive, emotionsbezogene Strategien zu bewältigen.

Eigeninitiative beeinflusst die Produktivität eines Individuums, einer Arbeitsgruppe und eines Unternehmens. Besonders deutliche Zusammenhänge zeigen sich zwischen der Eigeninitiative und dem Erfolg eines Betriebes. Baer und Frese (2003) zeigen in einer detaillierten Untersuchung, dass klein- und mittelständische Unternehmen, die ein besonderes Klima zur Förderung von Eigeninitiative haben, später deutlich erfolgreicher sind als solche Firmen, die ein geringes Eigeninitiativklima haben. Von noch größerer praktischer Wichtigkeit ist aber, dass Prozessinnovationen (wie Reengineering-Prozesse, Just-in-Time-Produktion, Total Quality Management etc.) nur dann positive Effekte haben, wenn auch ein gutes Eigeninitiativklima herrscht.

Prozessinnovationen per se haben in der Untersuchung (Baer / Frese 2003) überhaupt keine Auswirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Nur wenn Prozessinnovationen mit einem hohen Eigeninitiativklima kombiniert werden, sind sie erfolgreich. Umgekehrt heißt das auch, dass Firmen ohne Eigeninitiativklima unter Prozessinnovationen sogar leiden. Ihre Gewinne sinken im Vergleich zu früher. Dies ist ein ausgesprochen wichtiges Ergebnis, da es darauf hinweist, dass es für eine gegebene Firma besser ist, keine Prozessinnovationen anzugehen, wenn es ihr nicht gleichzeitig gelingt, ein Eigeninitiativklima zu schaffen. Veränderungsprozesse unterbrechen immer Routinen, sodass neue Abläufe meist noch unklar, schwierig und fehlerhaft sind. Besteht kein Eigeninitiativklima (oder hören Mitarbeiter gar Aussagen wie "Sie sind zum Arbeiten da, nicht zum Nachdenken"), werden Mitarbeiter lediglich den (noch fehlerhaften) Anweisungen folgen, die sie bekommen haben, sodass sich die neuen Techniken eher negativ auswirken. Wird dagegen die Eigeninitiative der Mitarbeiter unterstützt, werden sie eher aktiv eingreifen und damit die Prozesse verbessern.

Die positiven organisationalen Konsequenzen der Eigeninitiative werden ebenfalls durch die Ergebnisse unserer Studien mit klein- und mittelständischen Unternehmern belegt (z. B. Koop et al. 2000; Krauss et al. 2005). Unternehmer brauchen von Natur aus ein höheres Maß an Eigeninitiative, da sie die Hauptverantwortlichen für ihre Arbeit sind. Niemand sagt ihnen, was sie tun sollen. Unternehmer müssen sich daher aus eigenem Antrieb für ein bestimmtes Vorgehen entscheiden, selbst Ideen für das eigene Unternehmen generieren und dürfen bei Schwierigkeiten nicht aufgeben. Damit zeigen sie Eigeninitiative. Dementsprechend fanden wir, dass Unternehmer einen höheren Grad an Eigeninitiative aufweisen als Angestellte, und dass Personen mit hoher Eigeninitiative motivierter sind, selbstständig zu werden. Dennoch gibt es auch bei Unternehmern große Unterschiede in ihrem Grad an Eigeninitiative.

Eigeninitiative ist eine entscheidende Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Durch ihre Eigeninitiative sind Unternehmer in der Lage, sich gezielt die richtigen Umwelten für ihr Unternehmen auszusuchen und die Umwelten dann mit ihrem Handeln zu beeinflussen (z. B. Identifizierung von Nischen und anschließende aktive Kundensuche).

Auch Angestellte in einem Unternehmen beeinflussen durch ihre Eigeninitiative ihre Umwelt, insbesondere ihre Arbeitssituation. Wie bereits erläutert, trägt ein gegebener Handlungsspielraum zunächst zur Eigeninitiative bei. Die Eigeninitiative führt dann wiederum zu positiven Veränderungen der Arbeitssituation (mehr Handlungsspielraum). Mitarbeiter mit hoher Eigeninitiative erarbeiten sich ihre Handlungsspielräume also oft selbst und erleben ihre Arbeit dadurch als kontrollierbarer und interessanter. Dies kann sie zu weiteren Verbesserungen ihrer Arbeit durch Eigeninitiative ermutigen (Frese et al. 2007).

### **Veränderung und Förderung von Eigeninitiative**

Eine Möglichkeit, den Grad an Eigeninitiative im Unternehmen zu steigern, ist es, bereits bei der Einstellung gezielt Personen mit den genannten Persönlichkeitseigenschaften auszuwählen. Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass auch Personen, die von Natur aus eher eigeninitiativ an ihre Arbeit herangehen, nicht unter allen Umständen viel Eigeninitiative zeigen. Wird man beispielsweise für Eigeninitiative bestraft, sind Handlungsspielräume gering oder stimmen alle darin überein, dass Eigeninitiative nur negative Auswirkungen hat, werden auch eigentlich eigeninitiativ Personen einen geringeren Grad an Initiative entfalten.

Eine andere Möglichkeit, Eigeninitiative zu fördern, besteht darin, die Qualifikationen der Angestellten zu erhöhen sowie ihre Orientierungen (z. B. Selbstwirksamkeit oder Umgang mit Fehlern) zu beeinflussen. Werden den Mitarbeitern beispielsweise schwierige, aber erreichbare Ziele zugewiesen, können dadurch ihre Erfolgserwartungen und somit auch



ihre Selbstwirksamkeit als wichtige Voraussetzungen für Eigeninitiative gesteigert werden. Interessanterweise zeigt unsere empirische Forschung, dass auch die Fehlermanagementkultur, also eine Unternehmenskultur, in der man konstruktiv mit Fehlern umgeht, sehr eng mit Eigeninitiative zusammenhängt (van Dyck et al. 2005). Es gibt kaum Initiativen, die sofort reibungslos funktionieren, und die Wahrscheinlichkeit gelegentlichen Scheiterns ist umso größer, je mehr Eigeninitiative entwickelt wird. Werden Fehler in einem Unternehmen bestraft oder müssen sie vertuscht werden, wirkt sich das negativ auf die Eigeninitiative der Mitarbeiter aus. Verbessert man dagegen den Umgang mit Fehlern (Fehlermanagement), indem Fehler als unvermeidbar akzeptiert und als Lernmöglichkeit verwendet werden, wird die Eigeninitiative der Mitarbeiter gefördert (van Dyck et al. 2005). Einige Firmen feiern sogar immer dann, wenn ein Projekt schief gegangen ist, eine Party. Dadurch wird die Motivation, Eigeninitiative zu entwickeln, aufrechterhalten und gleichzeitig die Kommunikation über die Gründe, warum das Projekt gescheitert ist, gefördert. Das begünstigt organisationales Lernen und letzten Endes auch den Erfolg eines Unternehmens.

Arbeitssituationen (z. B. vorhandener Handlungsspielraum) sind weitere Bedingungen, die das Ausmaß an Eigeninitiative bestimmen und von außen verändert werden können. In vielen Fällen kann es schwierig sein, angemessene Handlungsspielräume für die Mitarbeiter zu schaffen. Sie können aber auch schon dadurch vergrößert werden, indem detailreiche Anweisungen, wie eine Aufgabe zu erledigen ist, vermieden werden. So muss der Mitarbeiter eigene Entscheidungen zur Aufgabenbewältigung treffen und hat damit die Möglichkeit, Eigeninitiative zu entwickeln.

Besonders wichtig ist es, das Klima der Eigeninitiative zu verbessern. Da das Klima besonders stark durch die Vorstandsvorsitzenden beziehungsweise die Geschäftsleitung beeinflusst wird (Morrison / Phelps 1999), ist die Geschäftsleitung als Vorbild von elementarer Bedeutung. Daher lohnt es sich, symbolkräftige Aussagen zu machen, Visionen zu entwickeln, die auf Eigeninitiative beruhen und Eigeninitiative zum Beispiel durch verbesserte Karrierechancen, Prämien, Teilnahme in bestimmten Klubs innerhalb des Unternehmens oder durch Symbole (z. B. Mittagessen mit der Geschäftsleitung) anzuerkennen (vgl. Schritte zur Verbesserung der Eigeninitiative am Ende des Dokuments).

Zusätzlich zu diesen Ansatzpunkten hat unsere Arbeitsgruppe ein spezielles Training für Eigeninitiative entwickelt. Die wesentlichen Aufgaben bestehen darin, den Teilnehmern die Notwendigkeit und Brauchbarkeit der Eigeninitiative zu vermitteln und die Übernahme von Verantwortung (auch für negative Ereignisse) zu erhöhen. Weitere Aspekte sind, Hinweisreize für Eigeninitiative besser wahrzunehmen, konkrete persönliche Projekte und Ziele als Ausgangspunkt für Eigeninitiative zu entwickeln, Strategien zu erarbeiten, wie man

mit Problemen und den damit verbundenen Frustrationserlebnissen umgehen kann, sowie konkrete Fertigkeiten zu trainieren, die wichtig für die Eigeninitiative sind (z. B. Selbstsicherheit und Durchsetzungsverhalten). Unsere Arbeitsgruppe konnte in verschiedenen Untersuchungen zeigen, dass

- dieses Training zu einer Erhöhung der Eigeninitiative bei Arbeitslosen führt (Frese et al. 2002),
- das Eigeninitiativetraining im Bereich der Karriereplanung zu einer deutlichen Verbesserung der aktiven Herangehensweise der Mitarbeiter führt (Raabe et al. 2007),
- Mitarbeiter (z. B. aus Banken) durch das Training mehr Eigeninitiative entfalten,
- das Eigeninitiativetraining zu einem höheren Umsatz und einer Vergrößerung des Betriebs beiträgt (Frese et al. 2008),
- ein Training zum Fehlermanagement zu einer Erhöhung der Eigeninitiative beiträgt (Frese / Bryant / Stoel 2008).

Trainingsuntersuchungen dieser Art sind wichtig, da sie belegen, dass Eigeninitiative nicht etwas Unveränderbares ist, sondern dass sie durch gezielte Interventionen erhöht werden kann.

### **Eigeninitiative messen?**

Wir haben einige Verfahren entwickelt, um Eigeninitiative zu messen. Das wahrscheinlich valideste Instrument ist das Interview. Darin werden die Mitarbeiter gefragt, ob sie früher Eigeninitiative bei der Arbeit gezeigt haben und auch gegenwärtig zeigen (z. B. indem sie sich weiterbilden). Die Antworten werden anschließend mit Blick auf den Grad an Eigeninitiative von externen Ratern eingeschätzt (ähnlich wie in einem Assessment Center). Den Mitarbeitern werden außerdem verschiedene Problemsituationen präsentiert, für die sie so viele Lösungen wie möglich entwickeln müssen. Die Anzahl der Lösungen wird gezählt, und das Ausmaß der Eigeninitiative jeder Lösung wird eingeschätzt. Zusätzlich geben auch die Interviewer ihren allgemeinen Eindruck über das Ausmaß der Eigeninitiative des Mitarbeiters an. Diese Interviews haben sich in unseren Untersuchungen als besonders brauchbar gezeigt (vgl. Fay / Frese 2001 zusammenfassend).

Neben dem Interview gibt es auch einen Fragebogen, in dem die Mitarbeiter ihr Ausmaß an Eigeninitiative bei der Arbeit angeben. Aus diesem Instrument haben wir zusätzlich einen Fragebogen abgeleitet, in dem Vorgesetzte das Ausmaß an Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter angeben.

Der neueste Ansatz besteht in der Erfassung der Eigeninitiative über einen Situational Judgment Test. Er ist eine Kombination aus situationalem Interview und Fragebogen. Den

Mitarbeitern werden in Fragebogenform verschiedene Arbeitssituationen mit mehreren darauf möglichen Reaktionen präsentiert. Die Mitarbeiter kreuzen die Reaktion an, die sie am Wahrscheinlichsten und am Unwahrscheinlichsten in der jeweiligen Situation zeigen würden (Bledow / Frese 2008).

Zusätzlich zu unseren Verfahren gibt es eine Reihe von alternativen Instrumenten, die allerdings größtenteils nur als Fragebogen entwickelt wurden und meist hohe Korrelationen mit unserem Fragebogen für Mitarbeiter aufweisen.

## **Diskussion und Ausblick**

Wir haben bisher dargestellt, dass Eigeninitiative ein Verhalten ist, das sowohl für Individuen als auch Unternehmen positive Konsequenzen hat. Daneben gibt es allerdings auch Situationen, in denen Eigeninitiative nicht uneingeschränkt sinnvoll ist. So ist darauf hinzuweisen, dass wir nur unternehmensförderliches Verhalten als Eigeninitiative bezeichnen. Andererseits ist es legitim, auch die eigenen Interessen bei der Entwicklung von Eigeninitiative zu wahren. Ein selbststartendes Verhalten mit dem Ziel, dem Unternehmen zu schaden (z. B. aktives Abwerben von Kunden für ein anderes Unternehmen), bezeichnen wir dagegen nicht als Eigeninitiative.

Ein wesentlicher Bestandteil der Eigeninitiative ist, bei auftretenden Problemen nicht aufzugeben, sondern die Probleme zu überwinden. In manchen Situationen kann Beharrlichkeit allerdings auch zu negativen Konsequenzen führen, zum Beispiel wenn ein gesamtes Team gegen eine bestimmte Idee eingestellt ist. Andererseits bekommen Personen mit hoher Eigeninitiative mehr Feedback durch ihre Umwelt, sodass dadurch Lernprozesse beschleunigt werden. Personen lernen dadurch relativ schnell, welche Ideen sich umsetzen lassen oder nicht.

Dennoch ist festzuhalten, dass Eigeninitiative kurz- oder mittelfristig durchaus negative Effekte produzieren kann. Kollegen sind manchmal von der Eigeninitiative der anderen Mitarbeiter nicht erbaut, und Vorgesetzte mögen es als Problem empfinden, wenn ein Mitarbeiter zu viel Eigeninitiative zeigt. Ebenso kann durch kurzfristiges Denken eigeninitiatives Handeln als unangepasst erscheinen, zum Beispiel wenn Manager und Mitarbeiter nur auf den Produktionsdruck reagieren. Eigeninitiative der Mitarbeiter zeigt aber gerade, dass sie langfristig über die Erfolgchancen eines Unternehmens nachdenken.

Die Wissenschaft hat bereits viele Aspekte des Konstrukts Eigeninitiative untersucht und geklärt. Daher wird das Konzept inzwischen in den unterschiedlichsten Wissenschafts- und Praxisbereichen sowie in den verschiedensten Ländern angewendet (z. B.

Eigeninitiativetraining von Unternehmern in Afrika). Einige Forscher haben Eigeninitiative in Zusammenhang mit Kreativität und Innovativität gebracht (Binnewies et al. 2007). Andere haben gezeigt, dass Eigeninitiative mit charismatischer Führung zusammenhängen könnte (Crant / Bateman 2000).

Dennoch sind weitere wichtige Fragen für die Wissenschaft und Praxis zu klären. Wir führen gerade eine Untersuchung zum Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und individueller Leistung durch. Wir nehmen an, dass Eigeninitiative speziell in Berufen mit hoher Autonomie (z. B. bei Verkäufern) von besonderer Wichtigkeit für die eigene Leistung ist. Bislang haben wir Leistung entweder nur auf organisationaler Ebene bei Unternehmern oder nur indirekt auf individueller Ebene (z.B. über Studienerfolg, Teilnahme am betrieblichen Vorschlagswesen) erfasst. Außerdem weisen einige Konzepte (z. B. Organizational Citizenship Behavior oder Engagement) einen gewissen Überlappungsbereich mit Eigeninitiative auf, der ebenfalls noch nicht erforscht wurde. Daher besteht ein weiteres Ziel unserer Forschung darin, Eigeninitiative von ähnlichen Konzepten abzugrenzen.

Der englisch Spruch "Love it, leave it or change it", gelegentlich auf T-Shirts zu lesen, dient uns als Motto für unsere Forschung zur Eigeninitiative, weil er unseres Erachtens besonders deutlich zeigt, welche Funktion die Eigeninitiative haben kann: Sie steht für einen aktiven Ansatz, den sich jeder als Change Agent zu eigen machen kann (change it). Gleichzeitig sollte man die Verantwortung für das, was in der eigenen Arbeit geschieht, übernehmen und damit das Positive der eigenen Arbeit betrachten (love it). Wenn dies nicht möglich ist, sollte man ebenfalls eine aktive Auseinandersetzung mit der Arbeit suchen und dann eventuell eine Arbeit, die keine Weiterentwicklung der eigenen Person und damit der individuellen Eigeninitiative erlaubt, verlassen (leave it).

## Literatur

- Baer, M. / Frese, M. (2003): Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance, in: *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 45–68
- Bledow, R. / Frese, M. (2008): A situational judgment test of personal initiative: Towards understanding construct based situational judgment tests, manuscript submitted for publication
- Binnewies, C. / Ohly, S. / Sonnentag, S. (2007): Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16 (4), 432–455
- Bridges, W. (1995): *Jobshift: How to prosper in a workplace without jobs*, London
- Crant, J. M. / Bateman, T. S. (2000): Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality, in: *Journal of Organizational Behavior*, 21 (1), 63–75
- Dyck, C. van / Frese, M. / Baer, M. / Sonnentag, S. (2005): Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication, in: *Journal of Applied Psychology*, 90 (6), 1228–1240
- Fay, D. / Frese, M. (2001): The concept of personal initiative: An overview of validity studies, in: *Human Performance*, 14 (1), 97–124
- Fay, D. / Sonnentag, S. (2002): Rethinking the effects of stressors: A longitudinal study on personal initiative, in: *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3), 221–234
- Frese, M. / Fay, D. / Hilburger, T. / Leng, K. / Tag, A. (1997): The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples, in: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (2), 139–161
- Frese, M. / Fay, D. (2001): Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century, in: *Research in Organizational Behavior*, 23, 133–187
- Frese, M. / Garman, G. / Garmeister, K. / Halemba, K. / Hortig, A. / Pulwitt, T. et al. (2002): Training zur Erhöhung der Eigeninitiative bei Arbeitslosen: Bericht über einen Pilotversuch, in: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 46 (2), 89–97

Frese, M. / Garst, H. / Fay, D. (2007): Making things happen: Reciprocal relationships between work characteristics and personal initiative (PI) in a four-wave longitudinal structural equation model, in: *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1084–1102

Frese, M. / Bryant, S. / Stoel, R. (2008): Dealing with errors as a predictor of personal initiative: Results from a longitudinal and an intervention study, manuscript in preparation

Frese, M. / Glaub, M. / Gramberg, K. / Hass, L. / Friedrich, C. / Solomon, G. (2008): Training business owners in personal initiative: Two studies in South Africa and Germany (Technical Report), University of Giessen

Hacker, W. (1992): *Expertenkönnen*, Göttingen

Koop, S. / De Reu, T. / Frese, M. (2000): Sociodemographic factors, entrepreneurial orientation, personal initiative, and environmental problems in Uganda, in: M. Frese (Ed.), *Success and failure of microbusiness owners in Africa: A psychological approach*, Westport, CT, 55-76

Krauss, S. I. / Frese, M. / Friedrich, C., / Unger, J. M. (2005): Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African business owners, in: *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14 (3), 315-344

Morrison, E. W. / Phelps, C. C. (1999): Taking charge at work: Extra-role efforts to initiate workplace change, in: *Academy of Management Journal*, 42 (4), 403–419

Raabe, B. / Frese, M. / Beehr, T. A. (2007): Action regulation theory and career self-management, in: *Journal of Vocational Behavior*, 70 (2), 297–311

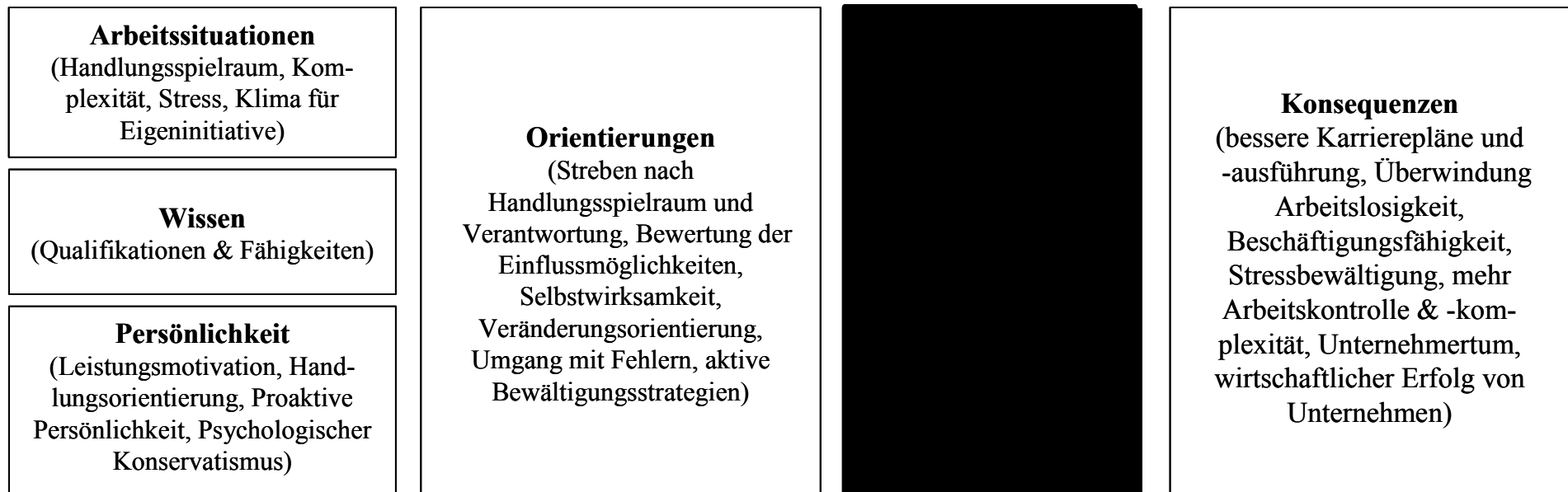


Abbildung 1. Ein vereinfachtes Modell der Eigeninitiative (Frese / Fay 2001).

### **Schritte zur Verbesserung der Eigeninitiative**

Vergegenwärtigen Sie sich folgendes Beispiel: Ein Mitarbeiter ist einer Aufgabe, die Eigeninitiative verlangt, nicht gewachsen. Er kommt mit immer neuen Fragen und Problemen und vermeidet, für das Vorwärtskommen relevante Entscheidungen zu treffen, da die Verantwortung gescheut wird. Als Führungskraft neigt man dann verständlicherweise dazu, diesem Mitarbeiter die Aufgaben schon von vornherein so zuzuschneiden, dass sie ohne Rücksprachen bearbeitbar sind. Wenn dennoch komplexere Aufgaben vergeben werden, erklärt man von vornherein jedes Detail. Gerade das reduziert aber die Möglichkeit, Eigeninitiative zu entwickeln. Aufgrund des geringeren Handlungsspielraums und der geringeren Komplexität der Arbeit produziert in diesem Fall der Vorgesetzte eine verringerte Eigeninitiative des Mitarbeiters.

- Vermeiden Sie daher möglichst diesen Teufelskreis: Ein geringer Handlungsspielraum reduziert das Verantwortungsgefühl – eine geringe Verantwortungsübernahme führt zu wenig Eigeninitiative – dies führt wiederum zu einer Verringerung des Handlungsspielraums.
- Setzen Sie klare Ziele und begeistern Sie die Mitarbeiter für diese. Entwickeln Sie Visionen, die auch die Eigeninitiative der Mitarbeiter beinhaltet.
- Ermutigen Sie die Mitarbeiter, Eigeninitiative zu entwickeln. Dies geschieht unter anderem, indem man die Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter erhöht.
- Delegieren Sie ganzheitliche Aufgaben, sie erhöhen den Handlungsspielraum, die Selbstwirksamkeit, Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative.
- Betten Sie dieses Führungssystem in eine Kultur ein, die Eigeninitiative nicht nur toleriert, sondern auch fordert, fördert und feiert.
- Etablieren Sie eine Fehlermanagementkultur, in der Fehler nicht bestraft und Experimente in der Arbeit erlaubt und gefördert werden.
- Leben Sie Eigeninitiative vor und geben Sie ein gutes Beispiel, wie man Eigeninitiative startet und damit umgeht. Schaffen Sie positive Symbole für Eigeninitiative.
- Trainieren und coachen Sie Eigeninitiative.