

Entwicklung von Eigeninitiative:

Neue Herausforderung für Mitarbeiter und Manager

MICHAEL FRESE & DORIS FAY

**In: Welge, M.K., Häring, K. & Voss, A. (Hrsg): Management
Development: Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2000 (pp. 63-79)**

1. Prolog	2
2. Das Konzept Eigeninitiative	2
3. Die Zukunft der Arbeit und die Notwendigkeit der Eigeninitiative	4
3.1. Auflösung des Jobkonzepts und Eigeninitiative	4
3.2. Neue Produktionstechniken und Eigeninitiative	5
4. Ein Modell von Eigeninitiative	7
4.1. Voraussetzungen für Eigeninitiative	7
4.2. Konsequenzen von Eigeninitiative	9
5. Veränderung von Eigeninitiative: Management und Training	11
6. Schlussfolgerung	14

1. Prolog

Mit drei Beispielen möchten wir in das Thema einsteigen und illustrieren, welches die wesentlichen Merkmale und Formen von Eigeninitiative sind.

- Beispiel 1: Nach der Wiedervereinigung blieb, gegen die Erwartungen vieler, der große Ansturm ostdeutscher Universitäten auf Fördermittel für Forschungsprojekte aus. In einigen Fällen war es notwendig, dass der Präsident der Universität den Professorinnen und Professoren explizit dazu den Auftrag gab; erst danach begann man mit der Antragstellung.

Wir stellen hier ein Fehlen von Eigeninitiative fest. Und was ist Eigeninitiative? Etwas anzupacken, ohne einen impliziten oder expliziten Auftrag dafür zu haben.

- Beispiel 2: Ein Arbeiter, der tagtäglich die gleiche Maschine bediente, war immer wieder gezwungen, an seiner Maschine eine bestimmte Einstellung neu zu regeln. Dazu unterbrach er den Produktionsprozess, stellt ein, zog eventuell den Einrichter hinzu, um danach die Produktion wieder aufzunehmen. Dies tat er tagaus, tagein, ohne Murren - denn es gehörte ja zu seiner Arbeit.

Wie könnte dieser Arbeiter Eigeninitiative zeigen? Bei einem Blick in die Zukunft würde auffallen, dass das gleiche Problem sicher wieder auftreten wird. Anstatt mit viel Fleiß seine Maschine immer wieder neu einzustellen, könnte er proaktiv handeln, indem er versucht, das sich wiederholende Problem ein für allemal abzustellen.

- Beispiel 3: Ein Manager, neu in einer Arbeitsgruppe, gab seiner Sekretärin den Auftrag, eine bestimmte Person zwecks Terminabsprache anzurufen. Nach einer Woche fragte er sie, ob der vorgeschlagene Termin Zustimmung gefunden habe. Leider habe sie diesen Auftrag nicht erledigen können, weil sie die Telefonnummer nicht gefunden hätte, lautete die Antwort.

Eigeninitiative? Bei der Erfüllung eines Auftrags stellte sich der Sekretärin eine Barriere in den Weg - ein Problem, angesichts dessen sie aufgab. Eigeninitiative bedeutet jedoch, gegenüber Problemen nicht aufzugeben.

2. Das Konzept Eigeninitiative

Eigeninitiative besteht aus drei Bestandteilen: 1.) Eigeninitiative ist selbststartend: man tut etwas, ohne dass es von außen aufgetragen wurde oder Bestandteil der Tätigkeitsbeschreibung ist. 2.) Eigeninitiative ist proaktiv: man löst Probleme so, dass sie nicht immer wieder auftauchen, oder so, dass sie weniger störend sind. 3.) Eigeninitiative überwindet Barrieren: man gibt nicht auf, wenn während Eigeninitiative

Probleme entstehen, sondern man überwindet sie. Eigeninitiative geht damit über die eigentliche Arbeitsrolle und Arbeitsaufgaben hinaus (ein sogenanntes *extra-role behavior*). Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitsrolle verlassen, wenn sie über die an sie gestellten Erwartungen hinausgehen und die Initiative ergreifen, dann tun sie das meist, um die jeweilige Tätigkeit zu verbessern und zu optimieren. Positive Ergebnisse sollen damit für das Unternehmen erreicht werden.

Wie kommt es zur Eigeninitiative? Eigeninitiative beruht wahrscheinlich darauf, dass man über seine Arbeit *nachdenkt*, und zwar *langfristig* über den Arbeitsgegenstand nachdenkt. Im Denken über die Arbeit erkennt man zukünftige Anforderungen, andauernde Schwachstellen und wiederkehrende Probleme, hinsichtlich derer man Eigeninitiative zeigen kann. Wenn man eine bestimmte Arbeit nur wenige Male erledigen muss, wird man kaum motiviert sein, über die Zukunft dieser Tätigkeit nachzudenken. Weiß man hingegen, dass man diese Arbeit für einen längeren Zeitraum machen wird, denkt man eher auch langfristig darüber nach. Dies kann dazu motivieren, optimal arbeiten zu wollen. Wir vermuten, dass für das Entstehen von Eigeninitiative sowohl eine Langzeitperspektive der Arbeit, aber auch eine Langzeitperspektive von Seiten der Person aus existieren muss.

Wenn man Eigeninitiative zeigt, setzt man sich über die bestehenden Bedingungen hinweg. Eine Aufgabe oder Verfahrensweise wird nicht blind übernommen, sondern man überlegt, wie man sie verbessern und optimieren kann. Man widersetzt sich dem „*das haben wir hier schon immer so gemacht*“. Eigeninitiative bedeutet immer einen Eingriff in Bestehendes, da sie Aufgaben oder Verfahrensweisen verändert, und sie hat oft einen innovativen Anteil. Nachteile von solchem Handeln sind augenfällig: häufig verursachen Veränderungen (zumindest anfänglich) Probleme, z.B. weil in den Vorüberlegungen Details unberücksichtigt blieben oder Strukturen auf die Veränderung anders „reagieren“ als vorhergesagt. Neben solchen „technischen“ Problemen stellen sich der Eigeninitiative auch „soziale Barrieren“ in den Weg. Kollegen wehren sich gegen Veränderungen, weil das Aufgeben von Routinen immer mit zusätzlicher Mühe verbunden ist. Vorgesetzte fürchten sich oft vor allzu selbständigem Handeln der Mitarbeiter. Ängste, dass „sich hier jemand breit machen möchte“ und Vorwürfe der „Kompetenzüberschreitung“ entstehen oft im Zusammenhang mit Eigeninitiative. Diese Probleme stellen Barrieren dar, die es zu überwinden gilt. Gibt jemand auf, sprechen wir nicht mehr von Eigeninitiative. Dann handelt es sich nur um ein kurzfristiges Strohfeuer ohne langfristige Effekte. Damit verlangt Eigeninitiative einerseits, keine Scheu zu haben Einfluss auf die Umgebung, auf die Arbeitsgruppe, auf den Vorgesetzten zu nehmen und andererseits, sich durch Rückschläge nicht entmutigen zu lassen.

Eigeninitiative ist in bestimmter Weise ein Modewort. Von vielen Seiten wird sie gefordert und als begrüßenswert erachtet; es herrscht Konsens darüber, dass im Arbeitsleben zu wenig Eigeninitiative gezeigt wird und jeder möchte sie fördern. Eigeninitiative, Mitunternehmertum, Intrapreneurship, Selbstmotivation, Selbstverantwortlichkeit – all dies sind Modebegriffe der Managementliteratur.

Erstaunlich ist allerdings, dass es praktisch keine empirischen Untersuchungen zur Eigeninitiative gibt. Außerhalb unserer Arbeitsgruppe gibt es dazu weltweit höchstens noch eine Handvoll von Untersuchungen. Damit ist ein großer Teil der Managementliteratur zur Eigeninitiative auf Spekulationen angewiesen, die zum Teil interessant und weiterführend sind (vergl. SPRENGER, 1998), aber dennoch ohne Bezug auf einen empirischen Realitätsgehalt entwickelt wurde. Aus diesem Grund haben wir in nunmehr fast zehnjähriger Arbeit ein Modell der Eigeninitiative entwickelt und überprüft, das praktische Implikationen hat. Bevor wir Teile des Modells und die damit zusammenhängende Befundlage vorstellen und diskutieren wollen, soll kurz auf die Notwendigkeit der Erhöhung von Eigeninitiative am Arbeitsplatz eingegangen werden.

3. Die Zukunft der Arbeit und die Notwendigkeit der Eigeninitiative

3.1. Auflösung des Jobkonzepts und Eigeninitiative

Es spricht unseres Erachtens viel für die Annahme von BRIDGES (1995), dass sich zur Zeit eine epochale Veränderung in der Arbeit anbahnt. Unser Konzept von einem *Job* ist mittlerweile ein historisches Konstrukt: sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht löst sich der Job auf. Die Erwartung, dass wir innerhalb einer Firma Karriere machen, dort immer derselben Arbeit nachgehen und unser ganzes Berufsleben in dieser Firma verbringen ist nicht mehr haltbar. Genauso wenig haltbar ist die Vorstellung eines Arbeitsplatzes mit genau abgegrenzten Aufgaben und Zuständigkeitsbereichen. Auf die Ursachen der Auflösung des Jobkonzepts soll hier nicht weiter eingegangen werden; als wichtige Voraussetzung sind u.a. enorme technische Entwicklungen wie das Internet oder Telearbeit zu nennen, die die Auflösung des Raum-Zeitlichen-Verbundes ermöglichen.

Zur Zeit entwickelt sich Projektarbeit zum Alternativkonzept für den klassischen *Job*. Microsoft ist eines der Unternehmen, welches die Arbeit nach Projektgesichtspunkten konzipiert. Wenn ein Projekt aufhört, dann ist es der Verantwortlichkeit der einzelnen Personen überlassen, Arbeit in einem neuen Projekt zu finden. Da man nicht automatisch einen neuen Arbeitsplatz zugewiesen bekommt, muss man sich selbst immer wieder neue Projekte suchen oder man wird von neuen Projekten angefordert. Dadurch entsteht ein interner Arbeitsmarkt, auf dem Firmenangehörige um Jobs konkurrieren müssen. Aktive Gestaltung eines internen Arbeitsmarktes wird z.B. auch von Philips mit einem „Regenschirm-Vertrag“ betrieben.

Die Auflösung des Jobkonzepts beinhaltet neue Möglichkeiten, aber auch neue Verantwortungen. Die neuen Möglichkeiten bestehen darin, dass man sich immer wieder neue Aufgaben suchen, in verschiedenen Arbeitsgruppen arbeiten, neue Qualifikationen erwerben und sich neue Tätigkeitsbereiche erschließen kann. Die Verantwortlichkeiten bestehen darin, dass man selbst dafür sorgen muss, am

Arbeitsmarkt bestehen zu können. Dazu muss man Eigeninitiative entfalten: Eigeninitiative im Sinne von Finden einer Projektarbeit und im Erhalten und Erhöhen der eigenen *Employability*. Nicht mehr der Arbeitgeber sieht sich dafür verantwortlich, für seine Mitarbeiter Laufbahnen zu planen und sie hinsichtlich der Qualifikationen auf dem neuesten Stand zu halten. Es wird die Aufgabe des Einzelnen sein, sich hinsichtlich zukünftiger Entwicklungen zu informieren, zu entscheiden, in welche Richtung man sich qualifizieren will, um dann gezielt die relevanten Qualifikationen zu erwerben bzw. antizipatorisch zu entwickeln.

Die Auflösung des Jobkonzepts (in quantitativer Hinsicht) beinhaltet auch, dass mehr Menschen mit der Situation der Arbeitslosigkeit konfrontiert sind. Auch hier wird es zur Aufgabe von Individuen gehören, auf dem Arbeitsmarkt aktiv an die Jobsuche und die Jobschaffung heranzugehen. In den Entwicklungsländern sind oft bis zu 50, 60 Prozent damit beschäftigt, immer wieder neue Arbeitsplätze zu kreieren, sich darauf zu bewerben, kurzfristig weiterzuarbeiten, u.ä.m.

In den entwickelten Ländern des Westens wird sich wahrscheinlich ein Modell durchsetzen, in dem ein Betrieb über eine zentrale Mannschaft verfügt, die eine Lebenszeitanstellungen erhält. Diese zentrale Mannschaft wird aber kleiner sein als in den heutigen Unternehmen. Sie werden dann jeweils ergänzt durch Zusammenarbeit mit anderen, meist kleineren Firmen, Mikro- und Subunternehmer, mit denen langfristige Zusammenarbeit denkbar und machbar ist. Zwar hat das *Outsourcing* nachgelassen und einige Firmen machen sogar schon wieder das Gegenteil: *In-sourcing*. Da es sich aber gezeigt hat, dass Firmen in den Bereichen, die nicht zu ihren zentralen Aufgaben gehören typischerweise weniger gute Arbeit leisten können als solche Unternehmen, die sich darauf spezialisiert haben, wird sich die alte Situation sicher nicht wieder herstellen. Wenn eine Firma der Elektrobranche ihre Kantine selbst betreibt und die Reinigungskräfte selbst aussucht, wird sie das sicher nicht ganz so gut können wie Spezialisten. Daher hat eine große Gruppe von Personen die Aufgabe, Arbeitslosigkeit zu überwinden, indem sie ihre Eigeninitiative entfalten. Jedoch muss die Arbeitslosigkeit nicht notwendigerweise mit den Schrecken verbunden sein, den es im Augenblick beinhaltet. Arbeitslosigkeitsperioden werden zum Regelfall in Lebensverläufen werden.

3.2. Neue Produktionstechniken und Eigeninitiative

Die neuen Produktionstechniken und Prozessinnovationen, die sich sowohl im Servicebereich wie auch in der Industrie durchgesetzt haben, benötigen ebenfalls ein höheres Maß an Eigeninitiative. Zu diesen neuen Produktionstechniken zählen wir Total Quality Management, Schlanke Produktionsweise, Just-in-Time Produktion, Dezentralisierung und Empowerment und auch Business Process Reengineering. Wesentliche Konsequenz aller dieser neuen Produktionsweisen ist, dass eine erhöhte Verantwortlichkeit für den Service und für die Produktion *auf der untersten Ebene* entsteht. Diese Verantwortlichkeit soll dazu beitragen, Kundenwünsche schneller

zufriedenzustellen, Qualitätsprobleme sofort anzugehen, Fehler dort auszumerzen, 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 von den jeweiligen Betrieben gefördert werden muss. Wenn es sich z.B. herausstellt, dass eine gerade gelieferte Serie fehlerhaft ist, dann wäre es in der klassischen Produktion die Aufgabe des Qualitätsmanagements, das Problem festzustellen und die Aufgabe des Einkaufsleiters, sich darum zu kümmern. In modernen Just-in-Time Produktionsformen ist es wahrscheinlicher, dass die Produktionsmitarbeiterin und der Mitarbeiter am Fließband (eventuell nach Rücksprache mit dem Chef) selbst entscheiden kann, diese Serie abzulehnen und eine neue Serie anzufordern. Sollte sich herausstellen, dass das spezifische Qualitätsproblem in den innerbetrieblichen Routinemessungen noch nicht erkannt wird, dann könnte die Person einen Vorschlag machen, wie man in Zukunft solche Fehler schneller entdecken kann. Möglicherweise kann sie auch Ideen entwickeln, wie die Mängel schon in der Herkunftsfirma erkannt werden könnten.

Ähnliche Notwendigkeiten für Eigeninitiative bestehen auch, wenn Kundenorientierung optimiert werden soll. Die Hotelkette Marriott wirbt mit einem Beispiel für kundenorientierte Eigeninitiative: ein Hotelgast hatte ein wichtiges Dokument vergessen, woraufhin ein Hotelangestellter ihn mit seinem Privatauto schnell dorthin fuhr. Diese Eigeninitiative verlangt von dem Hotelangestellten nicht nur die Bereitschaft, das Problem des Gastes zu übernehmen und damit auch die Verantwortung für den Gast, sondern auch die Motivation entsprechende Ideen zu entwickeln, wie man dieses Problem lösen kann.

In einer Untersuchung über Unternehmenskultur zeigen Bär und Frese (in Vorbereitung), dass der Erfolg von neuen Produktionstechniken und Prozessinnovationen (wie oben genannt) davon abhängt, ob eine bestimmte Unternehmenskultur, eine *Eigeninitiativkultur*, vorhanden ist. Prozessinnovationen wie Just-in-Time Produktion oder Reengineering *per se* haben in der Untersuchung von Bär und Frese überhaupt keine Auswirkung auf die Profitabilität der entsprechenden Firma. Besteht aber gleichzeitig eine ausgeprägte Kultur für Unterstützung von Eigeninitiative, eine gute *Eigeninitiativkultur* oder ein gutes *Eigeninitiativklima*, dann haben die Prozessinnovationen positive Auswirkungen auf die Profitabilität. Vereinfacht ausgedrückt: Nur wenn Prozessinnovationen mit einer hohen *Eigeninitiativkultur* oder *Eigeninitiativklima* kombiniert werden, sind sie erfolgreich. Umgekehrt heißt es auch, dass Firmen *ohne* Eigeninitiativkultur unter Prozessinnovationen sogar leiden. Ihre Profitabilität sinkt 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.

Warum ist Eigeninitiative bei neuen Produktionstechniken und Prozessinnovationen so wichtig? Erstens, wie bereits oben ausgeführt, birgt das Resultat von Prozessinnovationen immer eine erhöhte Notwendigkeit für Eigeninitiative. Zweitens ist Eigeninitiative entscheidend für den Erfolg der Einführungs- oder

Implementationsphase. Innovationen unterbrechen Routinen und die neuen Prozesse und Abläufe sind oftmals anfänglich unklar oder nicht funktionstüchtig - Schwierigkeiten treten reichlich auf. Wenn Mitarbeiter damit nicht aktiv umgehen, indem sie eigeninitiativ eingreifen, tragen Prozessinnovationen schlimmstenfalls nur zum allgemeinen Chaos bei, aber nicht zu der Verbesserung der Prozesse. Wenn eine Person, nachdem sie Initiative ergriffen hat, zu hören bekommt: „*Sie sind zum Arbeiten da, aber nicht zum Nachdenken*“, dann befindet sie sich in einem schlechten Eigeninitiativklima.

Kurzum, zum einen erfordern neue Produktionstechniken und Prozessinnovationen einen erhöhten Grad an Eigeninitiative, und zum zweiten ist Eigeninitiative bereits im Prozess der Einführung von solchen Innovationen nötig. Firmen, die keine Kultur der Unterstützung von Eigeninitiative entwickelt haben, können deshalb an neuen und innovativen Techniken nicht partizipieren (werden ev. sogar schlechter, falls sie es tun) und müssen erst mühsam die entsprechende Kultur aufbauen. Erst dann können sie das innovative Potential ausschöpfen, das in modernen organisationspsychologischen Ansätzen steckt.

Mit dieser Bedeutsamkeit von Eigeninitiative stellt sich die Frage, ob die Forderung nach Eigeninitiative und nach einem aktiven Umgang mit Fehlern und Problemen nicht einfach in einen Arbeitsvertrag aufgenommen werden kann. Wir befürchten, dass dies nicht viel nutzen würde. Ein solche Forderung würde aus einer sehr globalen, eher abstrakten Formulierung bestehen. In jeder Situation ließen sich viele Gründe bzw. Vorwände finden, um nicht eigeninitiativ zu handeln. Eigeninitiative ist kaum einklagbar, und sie hängt letzten Endes doch vorwiegend von der Motivation und Qualifikation der einzelnen ab. Darauf wird im folgenden eingegangen.

4. Ein Modell von Eigeninitiative

4.1. Voraussetzungen für Eigeninitiative

Im folgenden diskutieren wir eine Auswahl von Faktoren, die der Entwicklung von Eigeninitiative zuträglich sind (für eine umfassendere Darstellung vergl. FRESE, 1997). Dabei konzentrieren wir uns auf zwei Aspekte: zum einen auf das Konzept der Übernahme von Verantwortung und zum zweiten auf Führungsvoraussetzungen.

Verantwortungsübernahme ist für Eigeninitiative in zweierlei Hinsicht relevant. Einerseits muss man, wenn man eigeninitiativ Handeln möchte willens sein, die Verantwortung für die Konsequenzen zu übernehmen. Menschen unterscheiden sich darin, wieviel Verantwortung sie gerne tragen. Unsere Forschung zeigt, dass Menschen, denen Verantwortung „gefährlich“ erscheint, seltener die Initiative ergreifen (FRESE et al., 1996). Andererseits entwickelt man Eigeninitiative nur dort, wo man sich für einen Prozess oder ein Ergebnis verantwortlich fühlt und wo man Einfluss nehmen kann. Beispielsweise kann ein Produktionsmitarbeiter kaum Einfluss auf Abläufe in der

Unternehmensführung ausüben. Daher wird er sich dafür auch nicht verantwortlich fühlen und keine Eigeninitiative entwickeln, die die Unternehmensführung direkt betrifft.

Wie kann man es erreichen, dass Mitarbeiter sich verantwortlich fühlen und Verantwortung übernehmen? Notwendige Voraussetzungen dafür sind Handlungsspielräume, Qualifikationen und ein verantwortungsstiftendes Management. *Handlungsspielraum* bedeutet, Entscheidungsmöglichkeiten zur Verfügung zu haben. Solche Entscheidungsmöglichkeiten können sich auf die Arbeitsziele oder die Arbeitsmethoden beziehen. Ein großer Handlungsspielraum ermöglicht also, die Bedingungen am Arbeitsplatz selbst beeinflussen zu können, z.B. dahingehend, dass man selbst bestimmt, wann etwas wie getan wird. Unsere Forschung hat gezeigt, dass Handlungsspielraum den Willen, Verantwortung zu übernehmen beeinflusst, und umgekehrt. Kurz gesagt bedeutet dies: ich kann Verantwortung nur dann übernehmen, wenn ich basale Entscheidungen am Arbeitsplatz selbst treffen und umsetzen kann.

Will man Verantwortungsübernahme und Eigeninitiative fördern, ist die Erweiterung des Handlungsspielraumes ein wichtiger Schritt. Dabei muss jedoch die *Qualifikation* der Mitarbeiter berücksichtigt werden: Bei eingeschränktem Können und geringen Fertigkeiten können Mitarbeiter nur wenig Verantwortung übernehmen. Darüber hinaus ist Qualifikation auch direkt für Eigeninitiative wichtig. Ideen, wie man z.B. die Qualität eines Produktes erhöht wird man nur dann entwickeln können, wenn man den Produktionsprozess wirklich gut durchdrungen hat.

Neben der Verantwortungsübernahme spielt Führung noch eine zentrale Rolle. Wir vermuten, dass einer der Faktoren durch welche *transformationale Führung* zur Produktivität von Gruppen beiträgt, die Erhöhung der Eigeninitiative der Mitarbeiter ist. Dies ist noch nicht untersucht worden, aber es gibt eine Reihe von plausiblen Hinweisen. Bei transformationaler Führung vermittelt die Führungsperson enthusiastisch eine Vision und ein langfristiges Ziel. Sie geht mitarbeiterorientiert vor, erhöht das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter und wirkt intellektuell stimulierend (BASS, 1985).

Die Funktion der transformationalen Führung für Eigeninitiative besteht vor allem darin, dass eine klare Zukunftsvorstellung entwickelt wird und diese (z.B. unter Zuhilfenahme von Emotionen) energetisierend vermittelt wird. Dadurch lernen die Mitarbeiter, in welche Richtung es gehen soll. Sie werden gleichzeitig motiviert, ungewöhnliche Methoden zur Zielerreichung zu verwenden. In solchen Situationen ist es leichter, selbststartend zu agieren. Die Mitarbeiterorientierung gibt den Mitarbeitern die Sicherheit, selbständig agieren zu dürfen und Dinge einfach auszuprobieren. Gleichzeitig signalisiert Mitarbeiterorientierung auch Vertrauen seitens der Führungskraft, dass sie selbständig agieren können, dass sie Probleme, die sich ja bei der Eigeninitiative mit Notwendigkeit ergeben, auch überwinden werden. Intellektuelle Stimulierung ermutigt die Mitarbeiter, außergewöhnliche Herangehensweisen zu entwickeln.

Als eine weitere wichtige Führungsaufgabe für Eigeninitiative betrachten wir den Umgang mit Fehlern. Es ist äußerst schädlich für Eigeninitiative wenn auf Probleme,

die durch Eigeninitiative hervorgerufen werden, oder auf „schiefgegangene“ Eigeninitiativen negativ reagiert wird. Da es kaum Initiativen gibt, die sofort reibungslos funktionieren und da die Wahrscheinlichkeit gelegentlichen Scheiterns um so größer ist, je mehr Eigeninitiative entwickelt wird, muss der *Fehlermanagementgedanke* mit dem Initiativegedanken verbunden werden. Fehlermanagement bedeutet, dass man Fehler als unvermeidbar akzeptiert und sie als Lernstoff verwendet, ohne sie negativ zu sanktionieren. Einige Firmen feiern 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 es schief gegangen ist, gefördert. Letztes fördert organisationales Lernen. Unsere empirische Forschung zeigt, dass eine *Fehlermanagementkultur*, also eine Kultur, in der man konstruktiv mit Fehlern umgeht, sehr eng mit dem Eigeninitiativklima zusammenhängt. Beeindruckenderweise hängt eine solche Fehlermanagementkultur auch direkt mit der Profitabilität einer Firma zusammen.

4.2. Konsequenzen von Eigeninitiative

Die im folgenden dargestellten Ergebnisse zu den Konsequenzen von Eigeninitiative basieren auf einer Reihe von Untersuchungen, die in unserer mehrjährigen Arbeit über Eigeninitiative durchgeführt wurden. Bei diesen Untersuchungen handelt es sich um: 1.) eine Längsschnittuntersuchung in Ostdeutschland, an der dieselben Personen sechs Mal durch einen Fragebogen und ein intensives Interview befragt wurden; 2.) eine Querschnittsuntersuchung in Westdeutschland, in der wir Ergebnisse fanden, die vergleichbar zu denen im Osten sind; 3.) verschiedene Untersuchungen an Studierenden, in denen u.a. ihr konkretes Verhalten innerhalb eines Experiments untersucht wurde; 4.) verschiedene Untersuchungen an Kleinunternehmern in Deutschland, Afrika und in den Niederlanden; 5.) eine Untersuchung über die Faktoren, die zu der Teilnahme an Verbesserungssystemen beitragen.

Eine globale Vorhersage zu den Konsequenzen von Eigeninitiative lautet folgendermaßen: die Konsequenzen von Eigeninitiative sollen mit einer aktiven Bewältigung der (Arbeits-)Anforderungen und einem aktiven Herangehen an das (Arbeits-)Leben zusammenhängen. Diese Vorhersage wird vielfach gestützt. FRESE et al. (1997) zeigten, dass Personen mit einer hohen Eigeninitiative ihre Karriere stärker planen und diese Planungen auch stärker ausführen. Darüber hinaus gehen sie mit Stressbedingungen aktiver um, d.h. sie versuchen den Stress durch Handeln zu bewältigen und wenden seltener passive, emotionsbezogene Bewältigungsstrategien an.

In einer Trainingsstudie an deutschen Universitätsstudenten zeigten sich Studierende mit geringer Eigeninitiative hilfloser in der Trainingssituation. Sie fragten die Trainerin häufiger nach Hilfe und Unterstützung und waren weniger eigenständig im Umgehen mit den Problemen als Studierende mit hoher Eigeninitiative (FAY & FRESE, 1998).

Darüber hinaus hatten Studierende mit einer höheren Eigeninitiative auch bessere Abiturnoten (FAY et al., 1998).

Von besonderer Bedeutung ist ein Ergebnis zur Arbeitslosigkeit: Eigeninitiative (vor der Arbeitslosigkeit gemessen) trägt dazu bei, dass man schnell wieder einen Job findet. Eigeninitiative hilft also, Arbeitslosigkeit zu überwinden. Darüber hinaus zeigte sich, dass Eigeninitiative generell (auch bei nicht-Arbeitslosen) mit *Employability* einhergeht (FRESE et al., 1997).

Dies bedeutet, dass Personen mit höherer Eigeninitiative selbständiger sind, besser mit Schwierigkeiten und Problemen umgehen können, genauer wissen, was sie erreichen wollen und dies auch umsetzen. Dies legt nahe, dass Eigeninitiative mit der Produktivität eines Individuums, einer Arbeitsgruppe und sogar einer Gesamtorganisation zusammenhängt. Wie oben schon ausgeführt, zeigten Bär und Frese (1999), dass ein hohes Eigeninitiativklima einer Organisation zu organisationalen Erfolg führt. Dies gilt vor allem in Interaktionen mit Prozessinnovationen, aber auch unabhängig davon. Damit sind solche Organisationen, in denen ein höheres Eigeninitiativklima existiert, generell profitabler.

Verbesserungsvorschläge von Produktionsmitarbeitern sind eine wichtige Quelle für Optimierung und folglich für Produktionserhöhung. Auch hier spielt Eigeninitiative eine Rolle: In einer großen niederländischen Firma untersuchten wir, welche Personen am Vorschlagswesen teilnehmen und welche Personen besonders häufig prämierte Vorschläge einreichen. Dabei zeigten sich Proaktivität (ein Merkmal von Eigeninitiative, s.o.) und Verantwortungsübernahme der Mitarbeiter als wichtige Voraussetzung für das Engagieren im Vorschlagswesen (FRESE et al., im Druck).

Eine besonders interessante Gruppe für unsere Fragestellung sind die Kleinunternehmer. Kleinunternehmer müssten *per se* einen höheren Grad an Eigeninitiative zeigen. Sie haben normalerweise niemanden, der ihnen sagt, was sie zu tun haben, so dass sie immer selbststartend handeln müssen. Als Hauptverantwortliche müssen sie proaktiv an ihre Arbeit herangehen und dürfen bei Schwierigkeiten nicht nachgeben. Dementsprechend zeigte sich, dass Kleinunternehmer einen höheren Grad an Eigeninitiative aufweisen als Angestellte, und dass Personen mit hoher Eigeninitiative motivierter sind, selbständig zu werden (Frese et al., 1997).

Bei Kleinunternehmern in Uganda zeigte sich Eigeninitiative als entscheidende Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg. Diese Ergebnis konnten wir durch ähnliche Resultate in anderen afrikanischen Staaten stützen (FRESE, im Druck). Damit stellt sich die Frage, *wie* sich Eigeninitiative in unternehmerischen Erfolg übersetzt. Eigeninitiative hilft dabei, sich gezielt die richtigen Umwelten für sein Unternehmen auszusuchen und die Umwelten selbst zu beeinflussen. Dies geschieht im Großen wie auch im Kleinen. Beispielsweise kann man einerseits aktiv Kunden anziehen und andererseits aktiv auf Kunden zugehen. Oder man wählt gezielt eine Nische, für die die Umwelten freundlicher sind, z.B. weil es für diese Nische in der gleichen Stadt wenig direkte Konkurrenz mit anderen Kleinunternehmern gibt. Dementsprechend zeigte sich in einer Untersuchung, dass eine eher aktive Nischenstrategie mit Eigeninitiative zusammenhängt.

In einer anderen Untersuchung konnten wir zeigen, dass auch Angestellte ihre „Umwelt“ (ihre Arbeitsumgebung im weitesten Sinne) durch ihre Eigeninitiative beeinflussen. Angestellte bearbeiten zwar hauptsächlich aufgetragene Arbeitsaufgaben, haben jedoch in gewissem Rahmen die Möglichkeit, die Initiative zu ergreifen. Dies kann positive Folgen haben: wenn eine Sekretärin z.B. in der Vorbereitung eines Workshops viel Eigeninitiative zeigt, dann wird man ihr in Zukunft wahrscheinlich anspruchsvollere und verantwortungsvollere Aufgaben übertragen. Diese Sekretärin wird damit eine andere Art von Arbeitsaufgabe haben als Sekretärinnen, die keine Eigeninitiative zeigten. In der Längsschnittuntersuchung im Osten Deutschlands haben wir zeigen können, dass dies ganz allgemein gilt. Dort zeigte sich einerseits, dass sich Personen mit einem hohen Grad von Eigeninitiative Arbeitsstellen suchen, in denen sie viel Handlungsspielraum und komplexe Aufgaben haben und in denen ihre Qualifikationen gefördert wird. Andererseits - und noch viel wichtiger - zeigte sich, dass Personen mit hoher Eigeninitiative *ihren bestehenden Arbeitsplatz verändern*, so dass z.B. ihr Handlungsspielraum über die Zeit zunimmt (FRESE et al., 1998). Sie verändern die Arbeitsaufgaben. Ganz pointiert ausgedrückt bedeutet dies, dass sich Personen mit hoher Eigeninitiative diejenigen Arbeitsplätze suchen, die spannender, verantwortungsvoller und herausfordernder sind, die mehr Entwicklungsmöglichkeiten bieten - und damit Eigeninitiative stärker stimulieren - , und dass diese Personen durch ihre Eigeninitiative die Arbeitsplätze auch noch spannender umgestalten.

Dieses Ergebnis kann letztendlich erklären, warum es durch gesellschaftliche Umbrüche Gewinner und Verlierer gibt. Umbruchsituationen beinhalten ungewöhnliche und unvorhersehbare Herausforderungen und Freiräume. Menschen, die dieser Situation mit einem hohen Grad an Eigeninitiative begegnen, können sich hier weiterentwickeln und schaffen sich gute Bedingungen für die Zukunft. Solche Personen aber, die einen geringen Grad an Eigeninitiative entfalten, gelangen in immer schlechtere Umwelten und fallen damit immer weiter zurück. Ein Teufelskreis und ein positiver Gewinnerkreis entsteht.

5. Veränderung von Eigeninitiative: Management und Training

Manager haben es in der Hand, für ihre Gruppen ein gutes Eigeninitiativklima zu entwickeln und die Eigeninitiative der Mitarbeiter zu. Natürlich gibt es auch auf der Seite der Mitarbeiter persönliche Voraussetzungen die ihnen helfen, Eigeninitiative zu entwickeln. Mindestens genauso wichtig sind jedoch die Arbeitsbedingungen im weitesten Sinne, wie wir sie oben erläuterten. Die Höhe der Eigeninitiative wird zu einem beträchtlichen Grad durch Handlungsspielraum, wahrgenommene und übernommene Verantwortlichkeit und die Ganzheitlichkeit der ihnen übertragenen Aufgaben bestimmt.

Es gibt durchaus Manager, die bemüht sind, Eigeninitiative zu fördern, die aber auf Detailanweisungen rekurren, wenn die erwartete Initiative ausbleibt. Ein Beispiel:

Man beobachtet, dass ein Mitarbeiter einer Aufgabe, die Eigeninitiative verlangt, nicht gewachsen ist. Er oder sie kommt mit immer neuen Fragen und „Problemen“ und vermeidet, für das Vorwärtstkommen 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. Der Vorgesetzte produziert in diesem Fall noch eine verringerte Eigeninitiative aufgrund des reduzierten Handlungsspielraums und der verminderten Ganzheitlichkeit der Delegation.

Im Fördern von Eigeninitiative muss man darauf achten, dass man diesen Teufelskreis vermeidet: ein geringer Handlungsspielraum reduziert das Verantwortungsgefühl, und eine geringe Verantwortungsübernahme führt zu wenig Eigenaktivität und Eigeninitiative, was wiederum zu einer Verringerung des Handlungsspielraumes führt. Daher baut man Eigeninitiative wahrscheinlich am besten Schritt für Schritt auf. Um sie zu fördern sollte eine Aufgabe immer so zugeschnitten sein, dass sie zwar immer noch machbar für die Person ist, aber gleichzeitig Möglichkeiten für Eigeninitiative beinhaltet. Dies ist ein dynamischer Prozess: Aufgaben sollten graduierlich zunehmend mehr Verantwortung beinhalten und selbststartende, proaktive Tätigkeiten fordern. Kombiniert man die Vorschläge zum Durchbrechen des Teufelskreises mit den oben ausgeführten Führungsaufgaben, dann kann man folgende Empfehlungen ableiten:

1. angemessene Handlungsspielräume für die Mitarbeiter schaffen;
2. klare Ziel setzen und die Mitarbeiter für diese begeistern;
3. die Mitarbeiter ermutigen, Eigeninitiative zu entwickeln; dies geschieht u.a., indem man das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter erhöht;
4. ganzheitliche Aufgaben an Mitarbeiter übertragen, so dass sie Verantwortung übernehmen können;
5. dieses Führungssystem einbetten in eine Kultur, in der Initiative nicht nur toleriert wird, sondern gefördert und gefordert wird;
6. eine Fehlermanagementkultur etablieren;
7. als Vorgesetzte gute Beispiele dafür geben, wie man Eigeninitiative startet und damit umgeht.

Unsere Arbeitsgruppe ist gerade dabei, ein Training für Eigeninitiative zu entwickeln und zu erproben - mit erstem Erfolg. Die Trainingsinhalte sollen hier kurz geschildert werden. Eine wesentliche Aufgabe des Trainings bestand darin, den Teilnehmern die Notwendigkeit und Brauchbarkeit von Eigeninitiative zu vermitteln, also Überzeugungsarbeit zu leisten. Überzeugung wird leichter erreicht, wenn (u.a.),

1. die Teilnehmer einsehen, dass Eigeninitiative sinnvoll ist,
2. sie Erfahrungen machen, in denen sich Eigeninitiative positiv auswirkt und
3. sie sich verpflichten, auch in Zukunft Eigeninitiative zu zeigen.

Es ist im Prinzip relativ einfach, Leute davon zu überzeugen, dass Eigeninitiative etwas positives ist: zu sehr liegt aktives Handeln in der Natur menschlichen Verhaltens. Gleichzeitig betonten wir die damit verbundene Übernahme von Verantwortung. Ein wichtiges Lernziel bestand darin, die Teilnehmer des Trainings davon zu überzeugen, dass sie auch für negative Ereignisse Verantwortung übernehmen müssen. Das entscheidende daran war sie darin zu bestärken, bei negativen Ereignissen nicht zum immobilen „*Kaninchen, das auf die Schlange starrt*“ zu werden. Denn Verantwortungsübernahme birgt durchaus die Gefahr, nach einer negativen Erfahrung passiv zu werden, um eine Wiederholung zu verhindern. In unserem Seminar war z.B. eine Person, die ihren Managementjob verlor, weil sie sich in einem Konflikt mit dem Vorgesetzten „verbissen“ hatte. Dafür wieder einen Teil der Verantwortung zu übernehmen war für die Person ein ausgesprochen schwieriges Unterfangen, genauso für die Folge, der Arbeitslosigkeit. Verantwortungsübernahme ist aber notwendig, um die Erstarrung zu lösen, um die Klage über die schlechte Welt und die eigene Hilflosigkeit angesichts dieser Welt zu beenden. Am Ende des Seminars ist es uns gelungen, bei dieser Person eine entsprechende positive Einstellung zur Eigeninitiative zu entwickeln.

Andere Aspekte des Trainings bestanden darin, Hinweisreize für Eigeninitiative besser wahrzunehmen. Aus diesem Grund besprachen wir einzelne Tagesverläufe der Teilnehmer und fragten im einzelnen, in welchen Situationen es möglich gewesen wäre, Eigeninitiative zu entfalten. Wir Menschen sind eigentlich „effizienzliebende“ Wesen. Daher entwickeln wir gerne Routinen, die das Leben leichter machen. Routinen sind aber für Eigeninitiative eher hinderlich. Deshalb ist es notwendig aus diesen Routinen herauszuspringen. Dann kann man Situation wieder bewusst erleben, um Möglichkeiten der Eigeninitiative zu sehen und zu benutzen.

Ein dritter Bereich des Trainings bestand darin, konkrete persönliche Projekte und Ziele zu entwickeln, die dann zum Ausgangspunkt der Eigeninitiative dienen. Persönliche Projekte sind mittelfristige Ziele mit denen man in einem Zeitraum von zwei Monaten bis einem Jahr etwas bestimmtes erreichen will. Solche Projekte zu entwickeln ist besonders notwendig, denn ohne mittel- bis langfristige Ziele kann keine Eigeninitiative entstehen.

Eine wichtige Facette von Eigeninitiative ist das Überwinden von Barrieren. Barrieren sind jedoch zwangsläufig mit Frustrationserleben verbunden - und Frustration trägt dazu bei, dass man sich von seinem Ziel abwendet und die Barrieren nicht mehr überwindet. Daher ist es notwendig zu lernen, mit den eigenen Emotionen gut umzugehen; dies wird Selbstregulation genannt. Im Training wurde folglich an Strategien gearbeitet, wie man mit Barrieren und der Gefahr, in ihrer Gegenwart aufzugeben, umzugehen hat.

Schließlich wurden im Training auch konkrete Fertigkeiten gelernt, die für Eigeninitiative wichtig sind. Dazu knüpften wir an bestehende Programme zur Selbstsicherheit an. Selbstsicherheit bedeutet, dass man, ohne aggressiv sein zu müssen, seine eigene Position behauptet und sich durchsetzt. Durchsetzungsverhalten ist dann gegeben, wenn man als angesprochene Person erkennt, dass es der betreffenden Person

sehr ernst ist um eine Angelegenheit und wenn gleichzeitig verdeutlicht wird, warum man auch nachgeben sollte. Hierzu gibt es bereits existierende Programme, die gut in ein Eigeninitiativetraining zu integrieren sind.

6. Schlussfolgerung

Es gibt inzwischen genug Evidenz dafür, dass Gelder, die in Human Resource Management fließen, langfristig überaus positive Ergebnisse bringen. In einer konkreten Untersuchung wird z.B. nachgewiesen, dass eine Erhöhung des Human Resource Managements um eine Standardabweichung mit einer Erhöhung der Shareholder Values der Firma um 41.000 Dollar pro Mitarbeiter einhergeht. Mit anderen Worten: es lohnt sich, in Human Resource Management zu investieren. Dem schließt sich die Frage an, wie dieser Effekt entsteht. Natürlich liegt ein entscheidender Faktor in der Erhöhung der Qualifikationen. Wir vermuten aber, dass ein zusätzlicher wesentlicher Bestandteil darin liegt, dass mittelbar ein erhöhter Grad von Eigeninitiative hervorgerufen wird. Human Resource Policies, die tatsächlich die Menschen zu einer wesentlichen Ressource des Betriebes machen in Verbindung mit entsprechenden Trainings haben eine starke symbolische Bedeutung. Mittels derer wird den Personen deutlich gemacht, dass sie wertvolle und aktive Bestandteile des Gesamtbetriebes sind. Wir vermuten, dass dies Eigeninitiative stimuliert und dass es die dadurch geförderte Eigeninitiative ist, die zur entsprechenden Erhöhung der eigenen Produktivität, der Produktivität der Gruppe und damit auch zur Erhöhung der Produktivität der Gesamtorganisation beiträgt. Dann wäre Eigeninitiative ein wesentliches vermittelndes Glied zwischen Human Resource Management, der Symbolfunktion von Human Resource Management und dem Produktivitätsgewinn einer Firma. In dem Moment, in dem wir diese Prozesse genauer beschreiben können, können wir auch die Investitionen gezielter einsetzen; zur Zeit befinden wir uns allerdings noch im spekulativen Bereich, der nach entsprechender Forschung verlangt. Wahrscheinlich würde es auch jetzt schon helfen, in den Human Resource Management Bereich aktivierende Verfahren zu integrieren, die dazu beitragen, dass Personen auch Eigeninitiative entfalten können.

Das bisher Gesagte beinhaltet eine große Gefahr. Eigeninitiative klingt so als gäbe es ein völlig autonomes Individuum. Dies wird auch von manchen Managementphilosophen behauptet. So argumentiert z.B. SPRENGER (1998) für die Extremposition, dass Eigeninitiative und Selbstmotivation unter allen Bedingungen unabhängig von der Umwelt entwickelt werden kann. Dies mag eine hilfreiche Position sein, wenn man Menschen davon überzeugen will, auch in scheinbar unmöglichen Situationen noch Eigeninitiative zu entfalten. Auch ist diese Position sinnvoll, um Mitarbeiter zu überzeugen, Verantwortung zu übernehmen, gerade dann, wenn sie eher geneigt sind, die Umwelt als verantwortlich zu beschreiben. *Aber diese Position ist natürlich falsch.* Umwelten spielen durchaus eine Rolle und wir haben dies in einigen Aspekten beschrieben und empirisch belegt. Verantwortungsübernahme ist *nicht* überall

und unter allen Bedingungen gleichermaßen möglich und wird *nicht* unter allen Bedingungen gleichermaßen unterstützt.

Wir haben in diesem Kapitel theoretisch und empirisch gezeigt, dass und wieso Eigeninitiative wichtig ist. Wir argumentieren, dass Eigeninitiative in jeder Art von Arbeit wichtig ist, für jeden Status wichtig ist (d.h. egal ob man Kleinunternehmerin, Manager, Sachbearbeiter oder Produktionsmitarbeiterin ist), und insbesondere in den sich immer schneller verändernden Umwelten wichtig ist. Wir haben hinreichend Belege dafür gebracht, warum Eigeninitiative für *Individuen* und für *Unternehmen* sehr wichtig und nützlich ist. Aber Eigeninitiative ist nicht nur aus den genannten Perspektiven nützlich, sondern auch *gesamtgesellschaftlich* relevant. Um ein letztes Beispiel zu geben: wir brauchen - gerade im Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft - erfolgreiche Kleinunternehmer. Einerseits entwickeln sich aus diesen z.T. größere Betriebe und damit neue Arbeitsplätze; andererseits passieren Innovationen zu einem hohen Grad in und durch kleinere Unternehmen.

Daher muss es ein Anliegen sein, für die Praxis und für die Wissenschaft, verstärkt Eigeninitiative zu fördern und zu erforschen.

Literaturverzeichnis

BÄR, M. & FRESE, M. (1999): Pro-initiative climate, process innovation, and firm's profitability: Innovation is not enough, (manuscript in preparation).

BASS, B. M. (1985): Leadership and performance beyond expectations, New York 1985.

BRIDGES, W. (1995): Jobshift, London 1995.

FAY, D. & FRESE, M. (1998, April): The Nature of Personal Initiative: Self-starting Orientation and Proactivity, in: Parker., S., Kozlowski, S., & Frese, M., Proactivity and Learning. Symposium conducted at the Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Dallas, Texas.

FAY, D., BÖCKEL, A., KAMPS, A., WOTSCHKE, G., & FRESE, M. (1998): Personal initiative and organizational citizenship behavior: Overlaps and distinctions (manuscript submitted for publication).

FRESE, M. (1997): Dynamic self-reliance: An important concept for work in the twenty-first century, in: Cooper, C.L. & Jackson, S.E. (Eds.): Creating tomorrow's organizations, Chichester/UK 1997, S. 399-416.

FRESE, M. (in press) (Ed.): Psychological approaches to micro-enterprises in Africa, Greenwood.

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 Organizational and Occupational Psychology, Nr. 70/1997, S. 139-161.

FRESE, M., GARST, H., & FAY, D. (1998): Control at work and complexity of work and the development of personal initiative: A mediator model of occupational socialization (manuscript submitted for publication).

FRESE, M., KRING, W., SOOSE, A., & ZEMPEL, J. (1996): Personal initiative at work: Differences between East and West Germany, in *Academy of Management Journal*, Nr. 39/1996, S. 37-63.

FRESE, M., TENG, E., & WIJNEN, C. J. D. (in press): Helping to improve suggestions systems: Predictors of giving suggestions in companies, in: *Journal of Organizational Behavior*.

SPRENGER, R. K. (1998): *Die Entscheidung liegt bei Dir!* Frankfurt/Main, New York 1998.