

# **Eigeninitiative: Ein Konzept für die Zukunft**

**Prof. Dr. Michael Frese**

Universität Giessen,  
Applied Research Unit for Intra- and  
Entrepreneurship: Evidence-Based Best Practices

und London Business School

Michael.Frese@psychol.uni-giessen.de

“There are three types of people in the world: those who make things happen, those who watch things happen, and those who wonder what happened.”  
(Ash, 1995, p. 151).

# Eigeninitiative

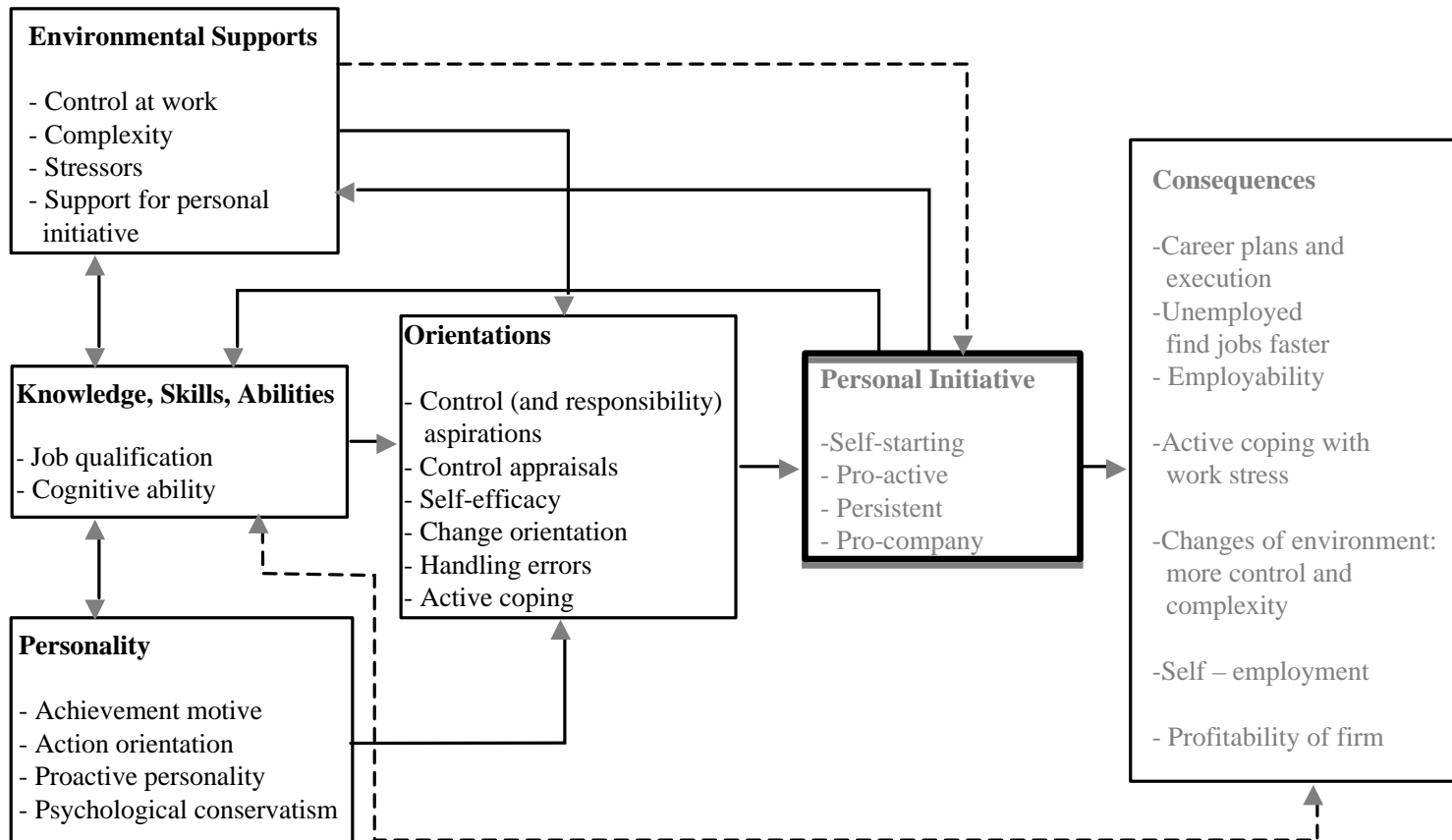
- Selbst startend
- Proaktiv (zukunftsorientiert)
- Überwinden von Barrieren
- Veränderung der Umwelt

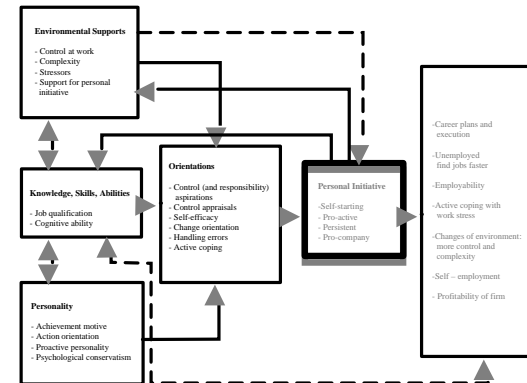
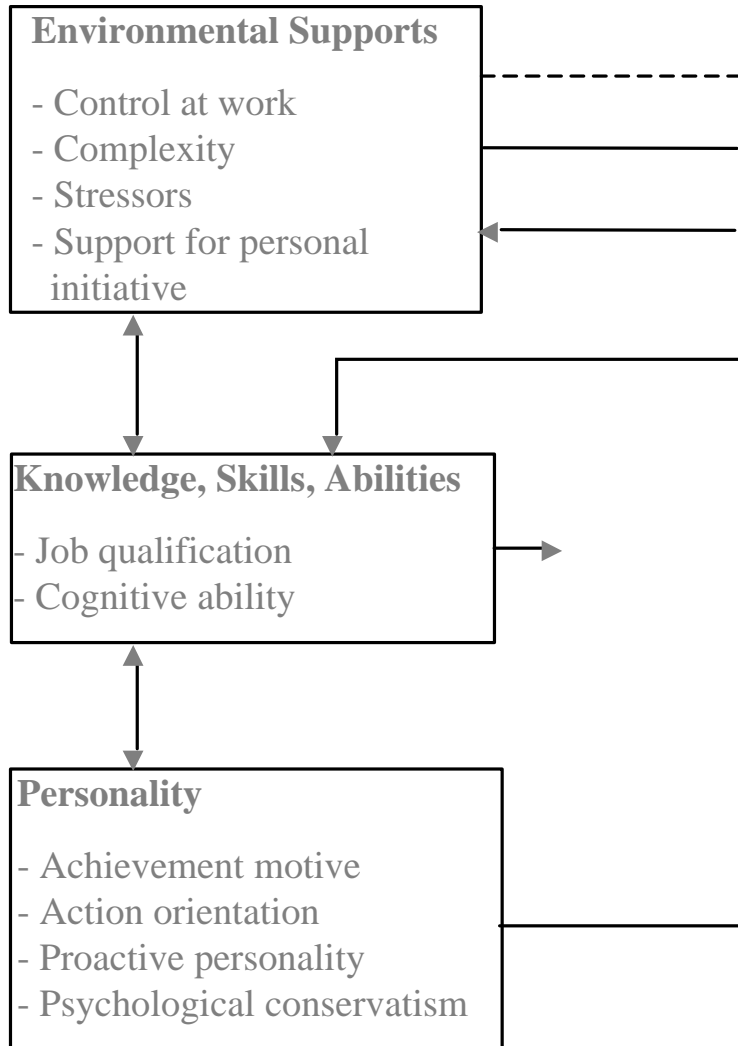
Das Gegenteil von Eigeninitiative ist der Reaktive Ansatz:

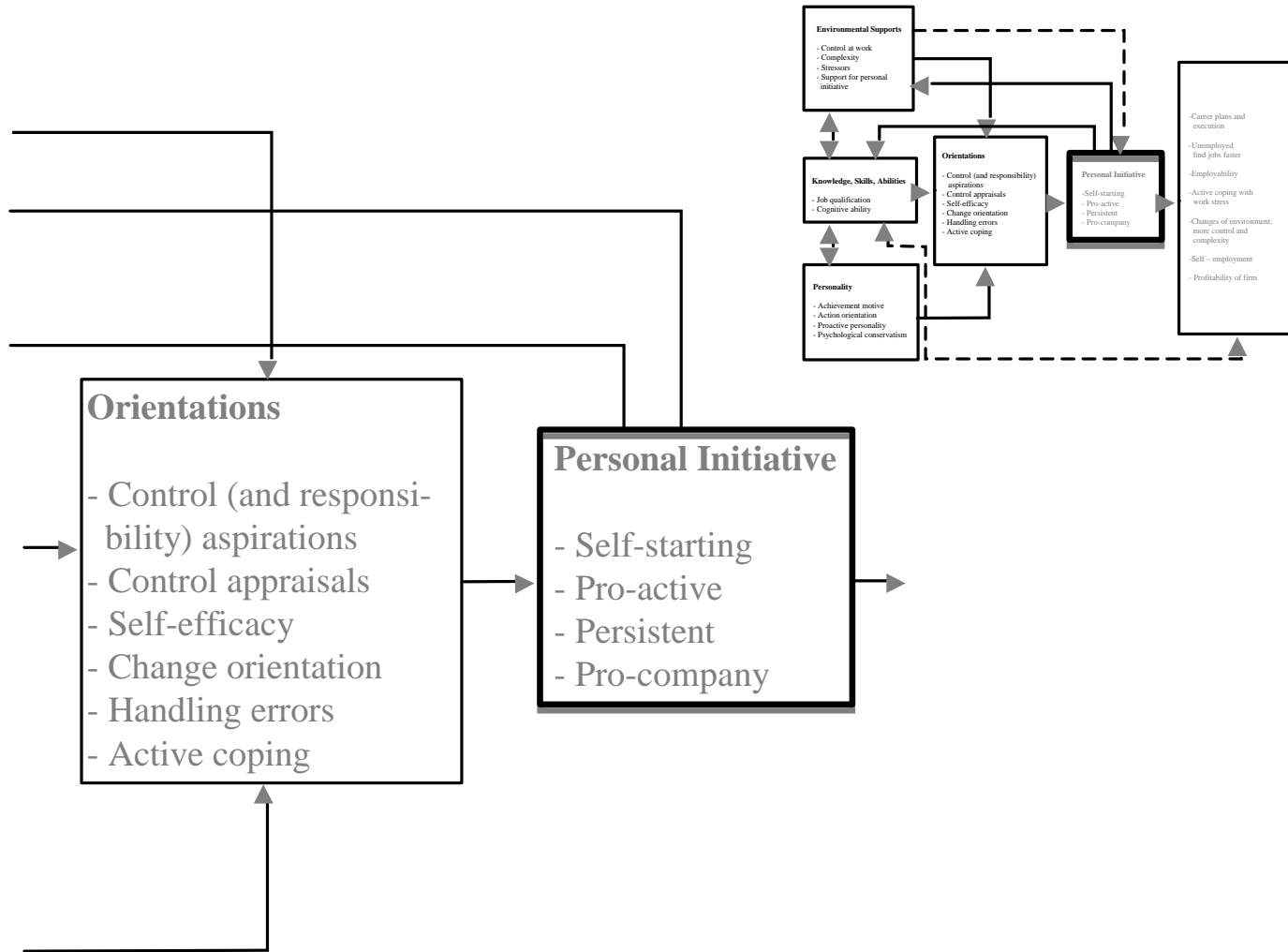
- Man tut, was man gesagt bekommt
- Man ist orientiert auf die Gegenwart, nicht auf die Zukunft
- Man hört auf, wenn Schwierigkeiten auftreten
- Man reagiert auf die Umwelt, ohne sie zu gestalten

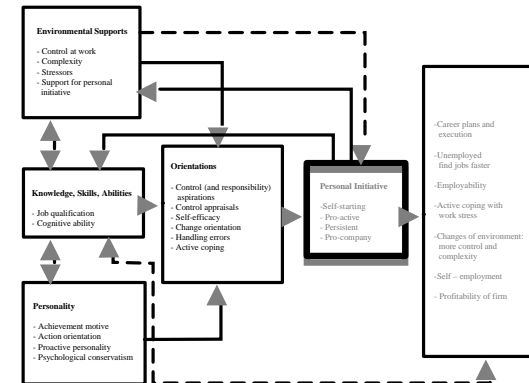
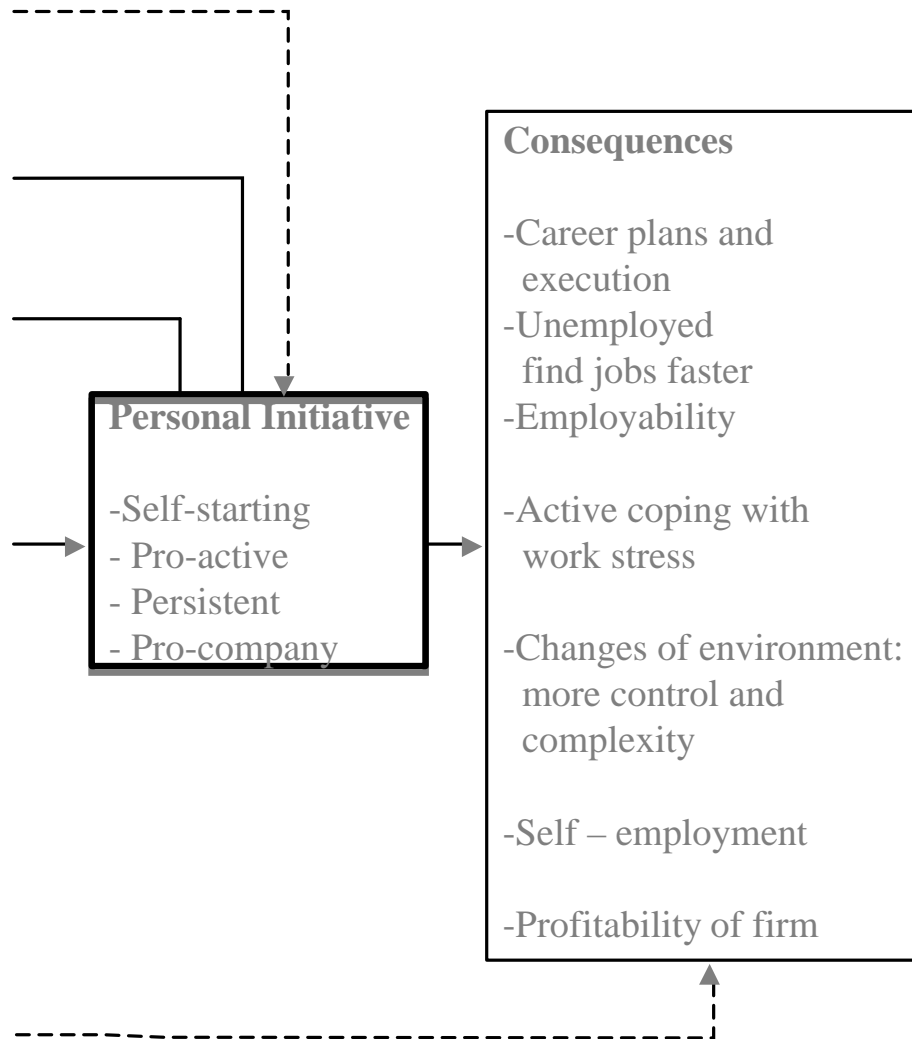
# Eigeninitiative

- Anstoss zur Handlung kommt von der Person selbst (self starting)
- Eigeninitiative von leitenden Managern?
- Der Mitarbeiter verfolgt eine mittel- und langfristige Zielperspektive
- Die Handlung ist pro-aktiv
- Der Mitarbeiter verhält sich handlungsorientiert
- Eigeninitiative bedeutet einen Eingriff in Bestehendes
- Der Mitarbeiter erwartet und überwindet Widerständen











# Folgen der Eigeninitiative

- Ich verfolge meine Karriere klarer und stringenter
- Ich bin aktiv in der Auseinandersetzung mit Lernmaterial
- Gewinner zeigen Eigeninitiative, Verlierer eher weniger
- In schwierigen Zeiten z.B. Arbeitslosigkeit, finde ich schneller wieder Tritt
- Eigeninitiative führt zu mehr Verbesserungsvorschlägen
- Eigeninitiative führt zur Veränderung der Arbeitssituation
- Eigeninitiative führt auch zu Widerständen und Schwierigkeiten
- Kleinunternehmer mit Eigeninitiative haben mehr Erfolg
- Hohes Eigeninitiative-Klima in einem Betrieb hängt mit höherem betrieblichem Gewinn zusammen

# Relationship Between Personal Initiative and Entrepreneurial Success in Uganda (Correlations)

r with Success

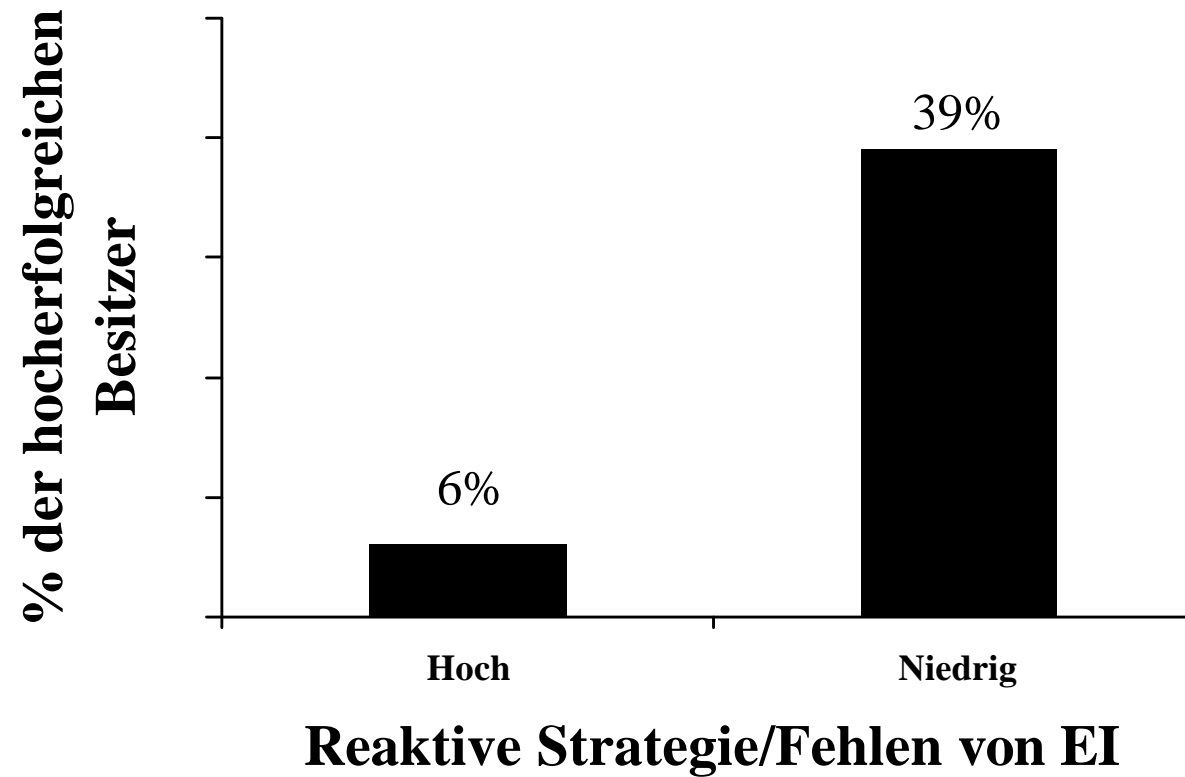
Initiative

.42\*\*

Replicated several times

(DeReu, Koop, Frese, 1998)

## Reaktive Strategie in Südafrika/Fehlen von Eigeninitiative (EI)



# Climate for Initiative and Return on Assets of Medium-Sized Firms

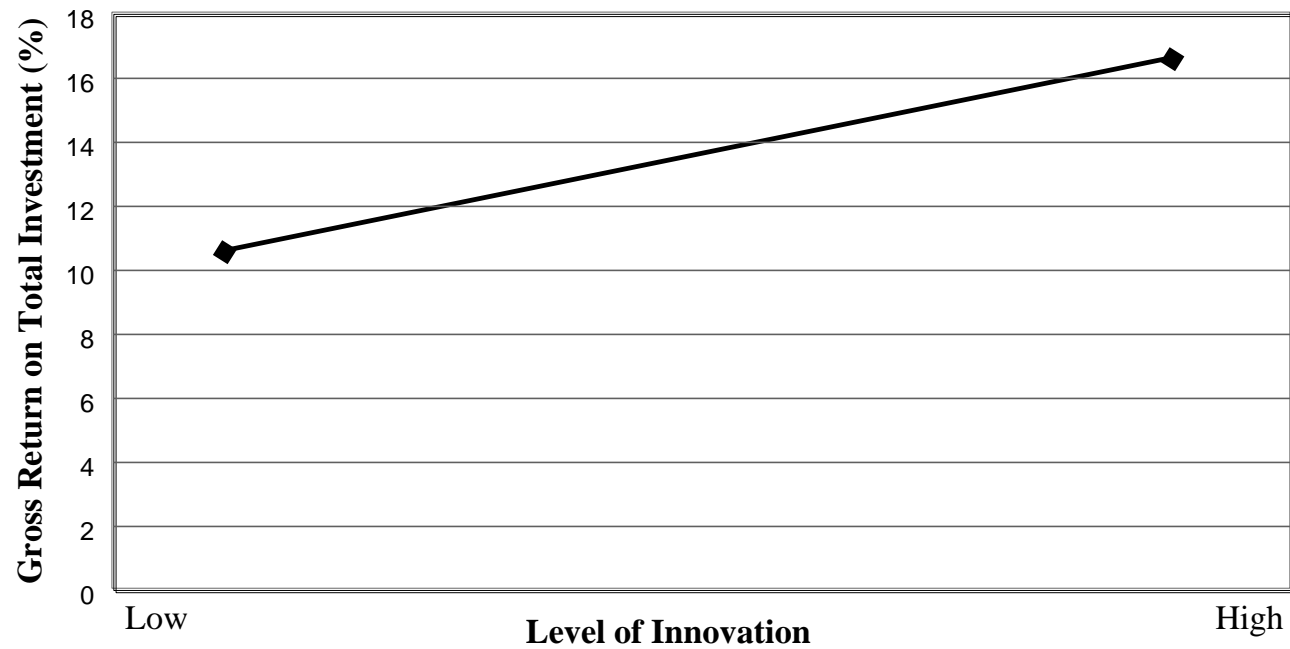
Holding constant Process Innovativeness, Size, and Industry codes, predicting Return on Assets:

$$\Delta \underline{R}^2 \quad .17^{**}$$

# Definitions of Process Innovations

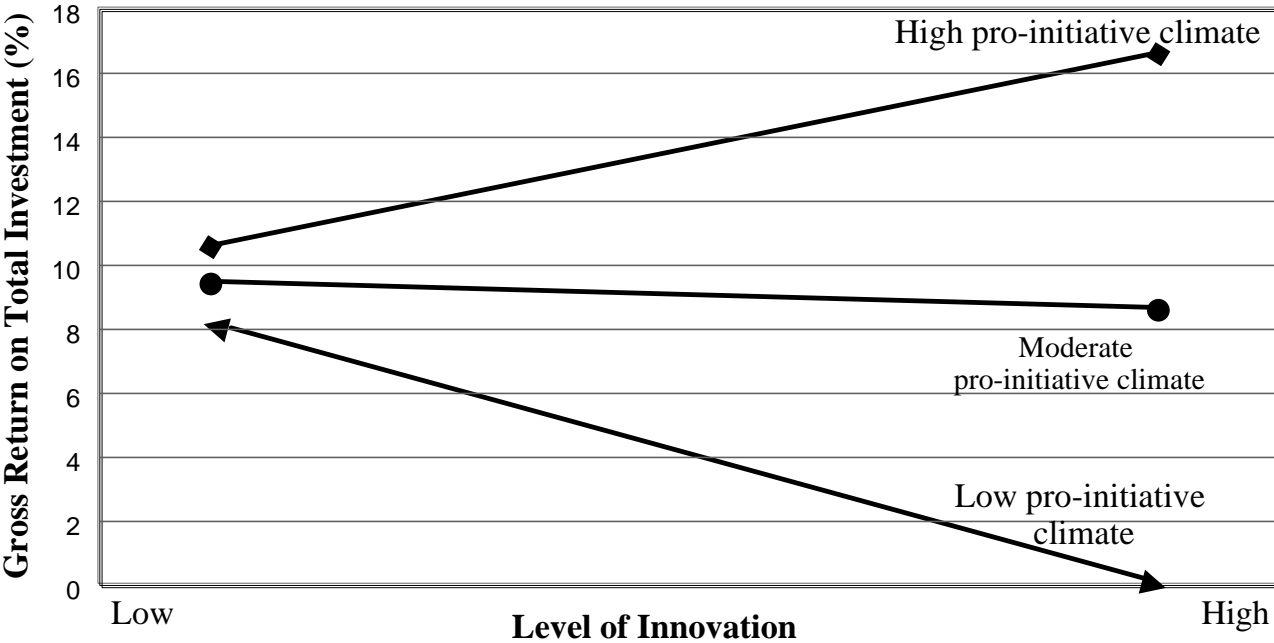
1. Business Process Reengineering (BPR) Radical approach to redesign and slim down operations and production processes to eliminate unnecessary procedures. Essential characteristics of BPR are: customer orientation, increase in process-related teamwork, and the transition from highly specialized workers to teams (Hammer & Champy, 1993).
2. Supply-Chain Partnering An informational network with other relevant companies for the purpose of overlapping company improvement in customer orientation and resource utilization (Handfield & Nichols, 1998).
3. Learning Culture A continuously changing company with the goal of facilitating constant learning to its employees (Pedler, Burgoyne, & Boydell, 1991).
4. Decentralization The decentralization of tasks, competencies, and responsibilities in primary production areas (Aichele, 1997).

# Pro-Initiative Climate Moderating the Relationship between Levels of Innovation in the Area of Just-In-Time Production and Economic Performance



Organizational Climate, Manufacturing Practices, and Performance; Baer & Frese, Journal of Organizational Behavior, in press

# Pro-Initiative Climate Moderating the Relationship between Levels of Innovation in the Area of Just-In-Time Production and Economic Performance



Organizational Climate, Manufacturing Practices, and Performance; Baer & Frese, Journal of Organizational Behavior, in press

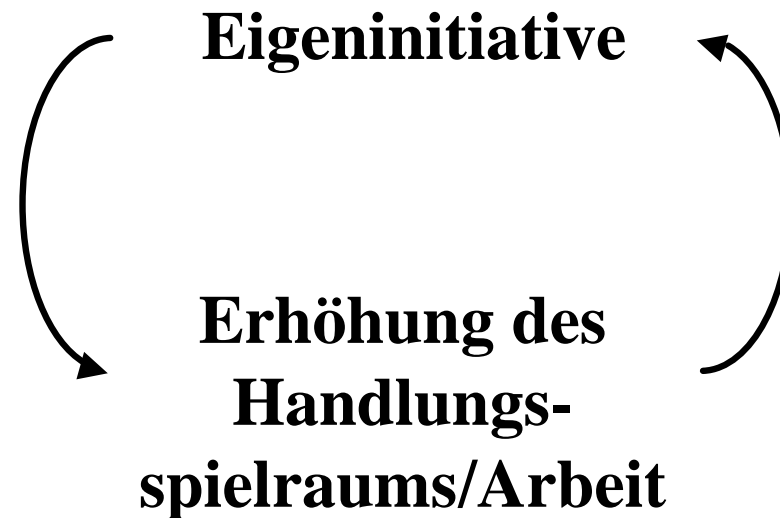
# **Eigeninitiative-Kultur und Innovationen in Betrieben**

Innovationen in Betrieben führen nur dann zu besseren Erträgen, wenn sie mit einem hohen Eigeninitiative- Klima gekoppelt sind

Gilt für alle Arten von Prozessinnovation, z.B. just in time, Reengineering, schlanke Produktion, Dezentralisierung, Total Quality Management, etc.



# Zirkulärer Prozess bei Arbeitnehmern



- Eigeninitiative führt zu besseren Arbeitsplätzen mit höherem Handlungsspielraum und höherer Komplexität und umgekehrt
- Fehlen von Eigeninitiative führt zu einer Verringerung des Handlungsspielraums und umgekehrt

# Aus dem Zirkel folgt

- Sich als Manager nicht in diesem Zirkel verfangen – Teufelskreis
- Verstehen warum es Gewinner und Verlierer aufgrund von Veränderungsprozessen gibt

# Ansatzpunkte, um Eigeninitiative zu erhöhen

- Veränderung der Arbeitsbedingungen
  - durch Delegation
  - durch Arbeitsstrukturierung, z.B. job enrichment Programme, job rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, self-governed groups (Selbstregulation)
- Veränderung der Organisationskultur
- Training
- Erhöhung von Selbstwirksamkeit durch charismatische Führung

# Delegation und Selbstregulation in der Arbeit

- Delegation: ganzheitlich und bedeutungsvolle Arbeit
- Arbeitsstrukturierung, z.B. job enrichment Programme, job rotation, teilautonome Arbeitsgruppen, self-governed groups (Selbstregulation)
- Zielsetzung und Visionen: Zwei Meinungen:  
detaillierte Ziele → weniger Eigeninitiative  
Allgemeine Ziele und Visionen → mehr Eigeninitiative

# Erhöhung von Eigeninitiative durch Kulturveränderung

- Fallen Sie nicht in den Teufelskreis: Wenn jemand keine Eigeninitiative zeigt, mehr detaillierte Instruktionen
- Wert von Eigeninitiative predigen, zeigen, vormachen (Entwicklung von Normen und Werten)
- Ganzheitliche Aufgaben delegieren und Empowerment
- Bewusst Eigeninitiative - Kultur schaffen (Vorbildcharakter des Vorstands, Vorbilder zeigen und feiern)

# **Erhöhung von Eigeninitiative durch Kulturveränderung**

- Feiern von Vorschlägen, auch wenn sie manchmal mehr Arbeit machen
- Fehlermanagement statt Fehlerprävention, Fehler nicht bestrafen
- Visionen entwickeln, Erhöhung von Selbstsicherheit der Mitarbeiter durch charismatische Führung
- Symbole für Eigeninitiative schaffen
- Experimentieren erlauben und fördern

# Training von Eigeninitiative und Unternehmertum

Eigeninitiative, Gründungsbereitschaft, und unternehmerischer Erfolg lässt sich durch ein dreitägiges Training steigern.

Training wurde durchgeführt und evaluiert:

- Arbeitslosen
- Bankmitarbeitern: Intrapreneurship
- Unternehmern in Deutschland und in Südafrika

# Trainingsbestandteile

- Hohe Ziele und Visionen
- Ein aktives persönliches Projekt durchplanen
- Höhere Verantwortungsübernahme
- Höhere Innovativität
- Höhere Selbstwirksamkeit und selbstbewusstes Verhalten
- Selbstmanagement und Zeitmanagement
- Mastery experiences

## **Wirkungen:**

- Höherer wirtschaftlicher Erfolg
- Bessere und aktivere Arbeitsweise
- Aktiveres (Arbeits-)Leben



# Selbstverantwortlichkeit und Selbstbestimmung

- Die Verantwortung für alles, was Sie tun oder lassen, liegt bei Ihnen
- Verantwortung und Stolz
- Verantwortlich Fehler machen
- Jede Entscheidung beinhaltet Risiken: Deshalb entscheiden Sie
- Ich kann etwas nicht tun, gibt es (fast) nie
- Wenn Sie Schuld bei anderen suchen, machen sie sich von anderen abhängig
- Wenn Sie etwas nicht tun wollen, dann ist es Ihre Verantwortung, dies zu ändern – niemandes anderen

# Trainingserfolg

Trainingsmaßnahmen sind erfolgreich, wenn sie die folgenden Charakteristiken aufweisen:

- a) handlungsorientiert (z.B. Rollenspiele),
- b) beziehen das Wissen und das Denken von Teilnehmern mit ein – kognitiv,
- c) auf Transfer von der Trainingssituation in die Alltagssituation hin orientiert (Transferwissen, Selbstregulation),
- d) Überzeugen der Teilnehmer, dass Veränderungen auch positive Konsequenzen nach sich ziehen

**Trainingserfolg:** 70 bis 80% einer Standardabweichung auf der Leistungsvariable (Meta-Analysen)

## **Erhöhung von Selbstwirksamkeit durch charismatische Führung**

- Charisma: positive und negative Wirkung auf Selbstwirksamkeit
- Charisma: sozialisierte Orientierung
- Individueller Mitarbeiterbezug
- Problem: The dark side of charisma

# Disadvantages of Personal Initiative at Work

- Employees with high Personal Initiative may be difficult employees
- High Initiative employees may sometimes not be liked by their colleagues
- Persistence (as part of Personal Initiative) has negative effects in non-achievement situations, e.g. relationships (there are situations where it is useful to give up)

# Disadvantages of Personal Initiative at Work -2-

- If knowledge and skills are inadequate: negative effects of Personal Initiative
- If wrong goal is taken
- Personal Initiative implies that one goes beyond the task given, also beyond what managers expect – unwanted outcomes

**Ist Eigeninitiative nur brauchbar  
in Betrieben mit hohen  
Ressourcen?  
Eigeninitiative nur bei schönem  
Wetter?**

# Ungelöste Probleme

- Hohe Eigeninitiative in Gruppen – von allen? Von der Mehrzahl? Oder guter Mix?
- Direkter Vorgesetzter und Eigeninitiative: wie wichtig Unterstützung und welche Grenzen der Akzeptanz
- Informationsaufnahme von Personen mit hoher Eigeninitiative: Hohe Rückmeldungsrate durch hohe Aktivität
- Eigeninitiative und Führungsverhalten (z.B. Charisma)
- Eigeninitiative und Zielvorgaben
- Eigeninitiative und incentive systems
- EI und intrinsische Motivation
- EI und traditionell gemessen Leistung (Erledigung von Aufgaben)

**George Berbard Shaw:** „People are always blaming their circumstances for what they are. I don‘t believe in circumstances. The people who get on in this world are the people who get up and look for the circumstances they want, and, if they can‘t find them, make them.“

Mrs. Warrens Profession, 1893