

## Motivation: Was führt zur Eigeninitiative der Mitarbeiter?

**Mitarbeiter mit Eigeninitiative sind im Beruf erfolgreicher. Sie nutzen Handlungsspielräume, treten selbstbewusst auf und wissen um ihre Kompetenzen. Wenn sie ihre Ziele verfolgen, sind sie vorausschauend und beharrlich. Ein förderliches Betriebsklima und organisatorische Rahmenbedingungen fördern die Eigeninitiative. Doch manchmal ecken zu engagierte Mitarbeiter mit ihren Kollegen und Vorgesetzten auch an. Sie können unbequem sein.**

### Inhalte

Motivation: Was führt zur Eigeninitiative der Mitarbeiter?.....	1
Mit Eigeninitiative kann man auch anecken.....	3
Freiräume und Selbstvertrauen stärken die Eigeninitiative.....	4
Beispiele, wo sich Eigeninitiative zeigen kann.....	5
So lässt sich Eigeninitiative fördern.....	6
Eigeninitiative wird zur Schlüsselkompetenz.....	6
Quellen und weiterführende Informationen.....	8

*„Ich weiß, das schaffen nur Sie!“ – „Großartig, wie Sie das wieder hin gekriegt haben!“ – „Machen Sie das doch gemeinsam mit Frau Müller; Sie ergänzen sich doch so gut.“ „Da haben Sie freie Hand. Machen Sie einfach.“*

Manche Chefs haben gelernt, die richtigen Motivationsfaktoren ihrer Mitarbeiter anzusprechen, sie anzuspornen und besondere Leistungen aus ihnen herauszukitzeln. Oft braucht es dazu aber gar keine großen Anstrengungen oder besondere Worte. Die Mitarbeiter zeigen von sich aus so viel Eigeninitiative, dass sie ihre Aufgaben gerne angehen und sehr gute Leistungen erbringen.

Doch was fördert die Eigeninitiative der Mitarbeiter? Können die Führungskräfte durch die organisatorischen Rahmenbedingungen und durch ihr eigenes Verhalten die Eigeninitiative und Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter beeinflussen? Wer genau hinschaut, kann sehr schnell erkennen, welche Mitarbeiter Eigeninitiative zeigen und welche nicht. Sie denken einfach mit und warten nicht, bis ihnen jemand sagt, was sie tun sollen. Beispiele sind:

- der Maschinenführer, der Vorschläge einbringt, wie der Arbeitsplatz besser gestaltet und organisiert wird, so dass das Handling vereinfacht wird;
- die Mitarbeiterin in der Kantine, die das Essen netter und ansehnlicher auf dem Teller präsentiert;
- die Sekretärin, die schon alle Buchungen durchgeführt und die gesamten Reiseunterlagen zusammengestellt hat;
- der Praktikant, der das Altpapier bündelt und vor die Haustür bringt.

Es gibt unzählige Beispiele für Eigeninitiative in jedem Unternehmen. Ohne dieses Engagement der Mitarbeiter wäre keines wettbewerbsfähig. Doch obwohl Eigeninitiative in fast jeder Stellenanzeige erwartet wird und obwohl sie der Motor für viele Abläufe in Unternehmen ist – allzu oft werden die Mitarbeiter in den Unternehmen dabei auch ausgebremst. Denn sie kann auch unbequem werden.

### Stichwort

Mit **Eigeninitiative** wird ein Verhalten von Menschen beschrieben, wenn diese mehr leisten, als üblich ist. Im Beruf leisten Menschen mit Eigeninitiative mehr als normalerweise von ihnen verlangt wird. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie:

- \* von alleine etwas tun, ohne dass sie dafür einen Auftrag oder eine Anweisung erhalten haben,
- \* vorausschauen und proaktiv handeln, wobei sie auch Chancen und Risiken ins Kalkül ziehen,
- \* beharrlich und ausdauernd sind und sich von Rückschlägen und Widerständen nicht so leicht entmutigen lassen.

Diese Merkmale von Eigeninitiative hat Michael Frese, Professor an der Universität Lüneburg, in seiner langjährigen Forschungsarbeit zu diesem Phänomen des

Arbeitslebens herausgearbeitet. Er geht mit seinem Forscherteam und mit Kollegen den Fragen nach: Was ist Eigeninitiative? Wie kann sie erkannt und umgesetzt werden? Und wie kann sie gefördert und entwickelt werden?

### **Mit Eigeninitiative kann man auch anecken**

Wer von sich aus aktiv wird und etwas unternimmt oder voranbringen will, der kann bei Kollegen oder Vorgesetzten auch anecken. Denn die die Vorschläge, die ein eifriger Kollege auf die Tagesordnung bringt, bedeuten für die anderen vielleicht mehr Arbeit oder sie machen eine Verhaltensänderung notwendig.

*„Personen, die viel Eigeninitiative zeigen, werden deshalb häufig als anstrengend oder manchmal sogar als rebellisch wahrgenommen.“*

Das sagt Michael Frese in einem seiner [Artikel zur Eigeninitiative](#). Die Kollegen werden aus ihren Routinen gerissen, Vorgesetzte werden zu Entscheidungen gezwungen, die ihnen im Moment nicht passen. Hier kommt das Merkmal der Beharrlichkeit und der Ausdauer zum Tragen. Nur damit lassen sich die Widerstände überwinden, mit denen viele Mitarbeiter mit Eigeninitiative zu kämpfen haben.

In manchen Fällen reagieren die Kollegen auch mit Neid. Sie sehen im engagierten Mitarbeiter den Konkurrenten, der sich in der Abteilung profilieren will, der immer der erste sein will, alles besser weiß oder mit nichts zufrieden ist. Oft wird er vom Chef auch mehr geschätzt, häufiger gelobt, bei Entscheidungen bevorzugt und er macht Karriere. Die Neider können eine bewusste oder unbewusste Abwehrhaltung einnehmen oder sogar offen die Arbeit des Nebenbuhlers mies machen. So führt die Eigeninitiative zu Konflikten mit anderen.

Eigeninitiative kann auch für das Unternehmen schädlich sein – dann wenn die engagierten Mitarbeiter eher die eigenen Interessen verfolgen, als die Ziele des Unternehmens. Sie haben nur ihren eigenen Vorteil im Auge und wollen diesen gegenüber Vorgesetzten und Kollegen durchsetzen. Wenn diese das merken, kann auch das zu Konflikten führen.

### **Freiräume und Selbstvertrauen stärken die Eigeninitiative**

Michael Frese und sein Forscherteam haben die Voraussetzungen für Eigeninitiative in vielen Studien untersucht und daraus ein Modell entwickelt, das die Zusammenhänge aufzeigen soll. Dort spielt die **Orientierung** von Mitarbeitern die zentrale Rolle. Damit meinen die Experten, dass sich Eigeninitiative dann zeigt, wenn die Mitarbeiter

- wissen, dass sie tatsächlich Einfluss auf einen Arbeitsprozess oder ein Arbeitsergebnis haben,
- sich selbst diese Einflussnahme zutrauen,
- gern die Verantwortung für Veränderungen übernehmen,
- wissen, dass sie auch mit Rückschlägen oder negativen Konsequenzen zurecht kommen.

Aus dieser Orientierung kann ein sich verstärkender Kreislauf entstehen: Eigeninitiative Menschen schaffen sich einen eigenen Handlungsspielraum. Den nutzen sie, um ihr Engagement einzubringen, Erfolge zu verbuchen und Selbstbewusstsein zu entwickeln. Das ist die Basis für noch mehr Eigeninitiative. Wer sich dagegen häufig Sorgen macht, Veränderungen als Bedrohung auffasst oder Angst hat, Fehler zu machen, der zeigt wenig Neigung zur Eigeninitiative. Die Handlungsspielräume werden kleiner und das Engagement verkümmert.

Die Orientierung auf Eigeninitiative wird von drei weiteren Faktoren beeinflusst:

- **persönliche Eigenschaften** wie Leistungsmotivation, Handlungsorientierung und Risikobereitschaft,
- **Kompetenzen**, die dazu führen, dass einem die Routinearbeit leicht von der Hand geht und man deshalb sein Augenmerk auch auf neue Felder richten kann und die zu mehr Selbstvertrauen führen,
- **Arbeitssituation** und die organisatorischen Rahmenbedingungen wie Freiräume, selbst Dinge entscheiden und umsetzen zu dürfen, eigene Verantwortungsbereiche, Fehlertoleranz oder ein offenes Betriebsklima.

Wie Mitarbeiter ihre Arbeitssituation empfinden und wie sie diese in Bezug auf ihre Eigeninitiative beurteilen, hängt vor allem vom allgemeinen Betriebsklima und vom Top-Management ab – nicht vom direkten Vorgesetzten. Das hat die Forscher überrascht. Sie schlussfolgern:

*„Allerdings muss Eigeninitiative oft gerade gegenüber dem Vorgesetzten verteidigt und durchgesetzt werden, sodass die wahrgenommene Unterstützung durch den Gesamtbetrieb ausschlaggebender für die Entfaltung der Eigeninitiative zu sein scheint.“*

### **Beispiele, wo sich Eigeninitiative zeigen kann**

Viele **Projekte und Programme** in Unternehmen funktionieren nur, wenn sich das Management auf die Eigeninitiative ihrer Mitarbeiter verlassen kann. Das kommt vor allem dann zum Tragen, wenn die Mitarbeiter in Entscheidungen zum Change Management, bei Reorganisation oder bei der Einführung einer neuen Technik einbezogen werden. **Partizipation** funktioniert nur mit Eigeninitiative.

Andersherum: Viele Projekte in den Unternehmen scheitern, weil sie nicht durch die Eigeninitiative der Mitarbeiter getragen werden, weiß Michael Frese aus seinen Studien zu berichten. Er sagt:

*„Prozessinnovationen per se haben ... 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 Unternehmen ohne Eigeninitiativklima unter Prozessinnovationen sogar leiden.“*

Ein weiteres Instrument zur Förderung der Eigeninitiative der Mitarbeiter ist der **Qualitätszirkel**. Von anderen Arbeitsgruppen unterscheidet er sich durch die Fokussierung auf Qualitätsverbesserungen und die starke Betonung der Freiwilligkeit. Die Freiwilligkeit schafft ein motiviertes Team, das mehr im Unternehmen auf die Beine stellen kann. Die Mitarbeiter erkennen durch ihre Mitarbeit, dass sie selbst etwas verbessern können.

Auch das **Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung** basiert ganz wesentlich auf der Eigeninitiative der Mitarbeiter. Diese suchen nur dann nach Verbesserungen und nach Ursachen für Verschwendung, wenn sie merken, dass sie damit auch etwas zum Besseren verändern können. Ihre Vorschläge zum Kostensparen, zur Beschleunigung von Abläufen oder zur besseren Organisation werden aufgegriffen und unbürokratisch umgesetzt. Das stärkt ihr Selbstvertrauen und das Vertrauen in das Unternehmen.

Erstaunlicherweise kann **Stress** die Schwelle, selbst aktiv zu werden, senken. Die Betroffenen sehen in ihrem Stress einen unbefriedigenden Zustand, den sie selbst verbessern wollen. Sie jammern nicht, sondern werden aktiv, um ihren Stress zu reduzieren.

### **So lässt sich Eigeninitiative fördern**

Schon bei der Bewerberauswahl achten die Unternehmen und die Personalverantwortlichen darauf, dass der neue Mitarbeiter Eigeninitiative mitbringt. Doch das allein reicht nicht aus. Denn auch sie kann im Arbeitsalltag ausgebremst werden, wenn die Arbeitssituation und die Rahmenbedingungen nicht stimmen.

Andererseits lässt sich auch die Eigeninitiative der vorhandenen Mitarbeiter ausbauen. Das sind die **Stellhebel** dafür:

- Erhöhen Sie die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter, damit sich diese mehr zutrauen.
- Setzen Sie schwierige, aber erreichbare Ziele; das spornt viele Mitarbeiter an.
- Gehen Sie konstruktiv mit Fehlern um; sehen Sie diese für alle als eine Chance, etwas dazuzulernen. Fehler verheimlichen oder zu bestrafen, erstickt die Eigeninitiative aller Mitarbeiter.
- Schaffen Sie Handlungsspielräume. Verzichten Sie auf detaillierte Arbeitsanweisungen und lassen Sie Freiraum, dass die Mitarbeiter eigene Lösungen finden.
- Verbessern Sie das Betriebsklima für Eigeninitiative. Das Top-Management muss deutlich machen, dass es dieses Engagement schätzt und belohnt.
- Gehen Sie selbst mit gutem Beispiel voran und zeigen Sie Eigeninitiative auch in kleinen Dingen.

### **Eigeninitiative wird zur Schlüsselkompetenz**

Auch wenn die Bedingungen und Möglichkeiten in jedem Unternehmen und jeder Abteilung sehr unterschiedlich sind, ist Eigeninitiative im Allgemeinen eine karriereförderliche Verhaltensweise. Die Unternehmen profitieren in den allermeisten Fällen davon – und machen sie deshalb zur üblichen Anforderung in Stellenbeschreibungen.

Routineaufgaben spielen in fast allen Berufsgruppen eine immer geringere Rolle. Die Mitarbeiter müssen sich stattdessen auf Neues einstellen. Sie wirken in Projekten mit, müssen organisatorische Veränderungen in ihrem unmittelbaren Umfeld meistern, werden mit neuen

Technologien konfrontiert, sollen sich lebenslang weiterbilden oder im Rahmen von [kontinuierlicher Verbesserung](#) ständig nach Einsparmöglichkeiten suchen.

### Hinweis

Was zu den Schlüsselqualifikationen sonst noch gehört, erfahren Sie in dieser Lösungshilfe:

[Schlüsselqualifikation: Was Sie als Mitarbeiter können müssen](#)

Das funktioniert nur, wenn die Mitarbeiter ein gehöriges Maß an Eigeninitiative mitbringen und wissen, wie sie diese in ihrem Arbeitsbereich einbringen. Sie können einschätzen, wann sie selbst aktiv werden können, wie weit sie vorausschauen sollten und wie beharrlich sie sein sollten, um ihr Unternehmen voranzubringen und ihrer eigenen Karriere etwas Gutes tun. Sie wissen aber auch, wann sie ihre Kollegen und Vorgesetzten mit zu vielen Vorschlägen und Neuerungen überfordern.

Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Balance zu finden. Sie sollten die engagierten Mitarbeiter nicht bremsen und Eigeninitiative auf keinen Fall im Keim ersticken. Das kann dauerhaft zu einer Kultur des Duckens und des Dienstes nach Vorschrift führen. Damit kann kein Unternehmen bestehen. Sie müssen

- Mitarbeiter, die Eigeninitiative zeigen, loben und belohnen,
- deren Motivation nutzen, um die Leistungen des gesamten Unternehmens zu verbessern, die Eigeninitiative also in die richtigen Bahnen lenken,
- auf drohende Konflikte zwischen den Kollegen rechtzeitig reagieren und die Konflikte bearbeiten,
- dort, wo die aktiven Mitarbeiter übers Ziel hinausschießen, das Gespräch suchen und ihnen erläutern, warum nicht alle ihre Vorschläge gleich umgesetzt werden können.

Vor allem ist das Top-Management gefragt. Sie legen fest, wie die Mitarbeiter ihre Möglichkeiten, Chancen und Risiken der Eigeninitiative sehen. Sie sind gefragt, eine offene Unternehmenskultur zu schaffen, in der Mitarbeiter keine Nachteile befürchten müssen, wenn sie zum Wohle des Unternehmens mitdenken und vorausdenken.

### **Quellen und weiterführende Informationen**

Die Zitate stammen aus: Michael Frese, Katharina Tornau und Doris Fay: [Forschung zur Analyse und Förderung der Eigeninitiative: Love it, Leave it or Change it](#), 2008

Weitere Informationen:

[Instrumentarium zur Messung der Eigeninitiative](#)

[http://www1.tu-darmstadt.de/fb/fb3/psy/ap/lehre/11A\\_Eig.pdf](http://www1.tu-darmstadt.de/fb/fb3/psy/ap/lehre/11A_Eig.pdf)

[Jürgen Fleig]

### **Service**

[Diesen Beitrag und weitere online lesen >>](#)

[Mit dem Newsletter immer aktuell >>](#)