

# DAS KONZEPT EIGENINITIATIVE

JETTE WIEGEL

MICHAEL FRESE



**Innovationskraft  
steigern**

**Unternehmens-  
kultur prägen**

**Proaktivität  
fördern**

**campus**

## Das Konzept Eigeninitiative



## Buch und E-Book in einem - Lesen, wie *Sie* wollen!

1. Öffnen Sie die **Webseite** [www.campus.de/ebookinside](http://www.campus.de/ebookinside)
2. Geben Sie folgenden **Downloadcode** ein und füllen Sie das Formular aus  
**»TICKET TO READ« - IHR CODE:**
3. Wählen Sie das gewünschte E-Book-**Format** (MOBI/Kindle, EPUB, PDF)
4. Mit dem Klick auf den Button am Ende des Formulars erhalten Sie Ihren persönlichen **Downloadlink** per E-Mail

*Jette Wiegel* hat in unterschiedlichen Funktionen DAX-30-Konzerne und Mittelständler zu den Themen Leadership, Innovation, Management, Organisationsentwicklung und -kultur beraten. Später verantwortete sie bei großen Mittelständlern umfangreiche Projekte in Organisations-, Führungskräfte- und Kulturentwicklung. Danach verantwortete sie mehrere Jahre den HR-Bereich eines IT-Unternehmens. Heute arbeitet sie in einem DAX-Unternehmen in einem Team, das für das konzernweite strategische und operative Leadership-Development verantwortlich ist.

*Michael Frese* ist Psychologe und Management-Forscher. Er wirkt an der National University of Singapore Business School und der Leuphana Universität Lüneburg. Er verfolgt dabei einen interdisziplinären Ansatz, der Theorie und Praxis in den Bereichen Innovation, Management, Entrepreneurship, Fehlermanagement-Kultur, Organisation und Unternehmensentwicklung vereint. Er hat das Konzept Eigeninitiative als erster wissenschaftlich entwickelt und gilt als weltweit führend in diesem Bereich.

Jette Wiegel, Michael Frese

# **Das Konzept Eigeninitiative**

Proaktivität fördern,  
Unternehmenskultur prägen,  
Innovationskraft steigern

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-50855-9 Print  
ISBN 978-3-593-43821-45 E-Book (PDF)  
ISBN 978-3-593-43839-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2018 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Satz: Fotosatz L. Huhn, Linsengericht

Gesetzt aus: Sabon, Univers

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

Vorwort und Einleitung . . . . .	7
Danksagung oder warum es dieses Buch gibt . . . . .	12
Das Ziel dieses Buches . . . . .	15
10 Fakten über Eigeninitiative – ein Schnelleinstieg: Eigeninitiative, die Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts für Menschen und Unternehmen . . . . .	22

## TEIL I

1. Die Arbeit im 21. Jahrhundert: Auflösung eines überholten Job- und Unternehmenskonzeptes . . . . .	31
2. Was ist Eigeninitiative? »Love it, leave it or change it« . . . . .	56
3. Die Rolle von Eigeninitiative bei Veränderungsprozessen und der Implementierung von Innovationen . . . . .	103
4. Eigendynamik und Mechanismen der Eigeninitiative . . . . .	121

## TEIL II

5. Gesellschaftliche Relevanz von Eigeninitiative . . . . .	135
6. Erfolgreiche Praxis: erfolgreiche Gründung eines Start-ups und Gestaltung eines Eigeninitiativemanagements im Konzern . . . . .	162

7. »Eigeninitiativemanagement«: Das Managementinstrument für ein erfolgreiches Unternehmen im 21. Jahrhundert . . .	176
--	-----

### TEIL III

8. Eigeninitiative und Motivation . . . . .	201
Anmerkungen . . . . .	214
Register . . . . .	233

# Vorwort und Einleitung

Es gibt jede Menge Bücher für und wider Motivation in der Öffentlichkeit. Das ist durchaus verständlich. Denn nichts ist wichtiger für die Führung von Organisationen als motivierte Menschen im Unternehmen. Fast alle gut geführten Unternehmen haben ihre Human Resources daraufhin optimiert. Auch die Auswahl von Mitarbeitern wird anhand klarer Ideen, was die jeweilige Person können sollte, getroffen. Die Unternehmen verwenden psychologische Tests, um die besten und geeignetsten Mitarbeiter auszuwählen, sie haben vielleicht sogar daran gedacht, die Technik und die Ausstattung optimal zu gestalten und dabei auch den Menschen beachtet. Was nun noch fehlt, ist die Motivation.

Wenn wir Manager fragen, welche Mitarbeiter sie suchen, dann sagen sie oft, dass sie sich Mitarbeiter wünschen, die Eigeninitiative entfalten können und dabei teamfähig sind. Wenn wir CEOs fragen, wie sie die Organisation des Unternehmens entwickeln wollen, die sie leiten, dann sagen sie oft: Wir möchten die Organisation so gestalten, dass die notwendigen organisationalen Routinen die Eigeninitiative der Mitarbeiter nicht ersticken, sondern dass das Unternehmen und seine Organisationsform die Eigeninitiative für Neues fördern. Wenn wir das mittlere Management befragen, dann wird dort oft beklagt, dass es zu wenig Eigeninitiative und Innovationskraft in den Teams gibt und dass sich im Gegenteil ein lässiges Arbeiten ohne großen und ernsthaften Einsatz, aber mit hoher Anspruchshaltung breitmacht. Diskutieren wir mit Managern, Politikern und Wissenschaftlern über die Arbeit der Zukunft, so wird einstimmig festgestellt, dass individuelle Verantwortung, hoher Einsatz für Pro-

jektarbeit und nicht zuletzt Eigeninitiative für die eigene Weiterentwicklung notwendig werden. Zunehmend weniger wird Arbeitenden gesagt, welche Fortbildung sie aufsuchen sollen und wie sie sich für zukünftige Arbeitsplätze fit machen können – auch hier wird die Eigeninitiative des Einzelnen in Bezug auf die individuelle Weiterentwicklung gefordert. Das Bekenntnis zum Unternehmertum und die Forderung nach dem Unternehmertyp, der die eigene Karriere in die Hand nimmt, Innovationen voranbringt und neue Arbeitsplätze schafft, existiert überall. Auch Arbeitslosen und Asylsuchenden wird unter den Konzepten des Förderns und Forderns nahegelegt, Eigeninitiative zu entfalten.

Dabei ist aber überraschend, dass die wissenschaftliche Literatur, die in den letzten Jahren gerade auch in Deutschland geschrieben wurde, wenig zur Kenntnis genommen wird. Die Forschungsergebnisse haben hohe praktische Relevanz, verbergen sich aber zu häufig entweder in esoterisch aufgearbeiteten Zeitschriften oder in wissenschaftlichen Journals, die aufgrund von methodischen Beschreibungen, statistischen Auswertungen und Konstrukt Diskussionen oft unlesbar und unverständlich, für den Leser aus der Praxis aber mindestens unzumutbar sind.

Einige Ergebnisse der Forschung zur Eigeninitiative bzw. benachbarten Themen haben es zwar in die Manger- und Personalmanager-Magazine geschafft, aber berichten mehr oder weniger Stückwerk, sodass gegebenenfalls ein bis zwei Zusammenhänge beleuchtet werden, aber kein Gesamtbild deutlich wird. Die Artikel werden typischerweise anhand von jeweils populären Schlagwörtern wie zum Beispiel Agilität, Engagement und Commitment aufgemacht, die Implikationen bleiben dabei abstrakt und/oder zeigen ebenfalls keinen Gesamtzusammenhang auf. Und obwohl jedem Unternehmen klar zu sein scheint, dass es bei möglichst vielen Mitarbeitern möglichst viel Proaktivität braucht, ist noch lange nicht in die Unternehmenspraxis übergegangen, was denn seitens der Unternehmen dafür getan werden kann und muss.

Wir glauben, dass Wissenschaft in diesem Bereich nur dann relevant ist, wenn sie in der Praxis Wissen schafft, sich also nützlich umsetzen lässt und Mehrwert für das Leben von Menschen und

für den Erfolg von Organisationen generiert. Deshalb haben wir uns zusammengetan – eine Beraterin der Wirtschaft und ein Forscher, der die Forschung zur Eigeninitiative weltweit begründet hat – und wollen die Forschungsergebnisse und Zusammenhänge einem breiteren Publikum zugänglich machen. Zugänglich nicht nur im Sinne von klarer Sprache, sondern auch im Sinne von Vorschlägen, wie man ein gutes Eigeninitiativemanagement in Betrieben umsetzen kann. Die Forschungsergebnisse sind zum Teil überraschend, die Ergebnisse faszinierend und die Möglichkeiten, dieses Wissen einzusetzen, sehr breit gefächert. Kurzum, es erschien uns praktisch und ethisch geboten, ein Buch zu schreiben, das gut lesbar ist, hohen Praxisbezug liefert, aber dennoch in der wissenschaftlichen Forschung verankert bleibt.

Nun konkreter zur Eigeninitiative: Alle wollen sie haben. Überall wird nach ihr verlangt. Auch außerhalb der Unternehmenswelt hören wir von Initiativen zum Beispiel zur Schaffung von Kinderspielplätzen, zur Vermehrung von Grünflächen in Deutschland oder zur Erhöhung der Attraktivität von Innenstädten. Selbst die Europäische Union fordert ihre Mitgliedstaaten zu Eigeninitiative, Unternehmertegeist und Kreativität auf. Ebenso häufig lesen wir Überschriften wie »Mit Eigeninitiative zum Erfolg«, »Ein Aufruf zur Eigeninitiative« oder »Ohne Eigeninitiative geht nichts«. Es herrscht erstaunliche Einigkeit darüber, dass, besonders im Arbeitsleben, zu wenig Eigeninitiative gezeigt und dementsprechend eingefordert bzw. laut nach ihr gerufen wird. Unternehmen suchen zum Beispiel explizit Bewerber, die eine »hohe Eigeninitiative mitbringen«, so der Text in den Stellenausschreibungen. Die Arbeitgeber verlangen, dass Manager und Mitarbeiter immer unternehmerischer denken und mehr Eigeninitiative mit- und einbringen. Was bedeutet diese Forderung?

Das bedeutet zum einen, dass die Wichtigkeit von Eigeninitiative durchaus er- und bekannt zu sein scheint. Zum anderen zeigt die Formulierung in den Stellenanzeigen, dass hier aber auch ein grundlegender Irrtum vorliegt: Man scheint zu glauben, dass es sich nur um eine feste Eigenschaft handelt. Das bedeutet, dass man davon ausgeht, dass eine Person per se proaktiv ist oder eben nicht, also entweder Eigeninitiative mitbringt oder nicht, genauso, wie jemand per

genetischer Veranlagung blaue Augen hat oder eben nicht. Ob und wie stark jemand Eigeninitiative zeigt, hängt sicherlich auch damit zusammen, was für eine Sorte Mensch er ist, nicht aber in einem alles bestimmenden Ausmaß, sondern nur zum Teil. Vielmehr ist Eigeninitiative ein Verhalten, es sind Handlungen, die nicht gleichzusetzen sind mit der Persönlichkeit. Und dieses Verhalten wird maßgeblich von der Umgebung und der Situation, in der wir uns befinden, beeinflusst.

Eigeninitiative wird als extrem wichtig wahrgenommen, schon lange eingefordert, paradoxerweise aber so gut wie nirgends systematisch gefördert und nachhaltig ermöglicht. Oft wird in Unternehmen übersehen, dass es zu einem großen Teil in ihrer eigenen Hand und Verantwortung liegt, das Unternehmen über die Strategie, die Strukturen, mithilfe von explizierten Werten, über die Gestaltung des Arbeitsumfeldes, der Compensation und Benefits-Logik bis hin zu einem einheitlichen Führungsverständnis und der Prägung einer förderlichen Unternehmenskultur so zu gestalten und auszurichten, dass die Mitarbeiter die Eigeninitiative, zu der sie per se bereit sind, auch einbringen können und wollen. Denn nachhaltige Eigeninitiative entsteht durch ein abgestimmtes Zusammenspiel genau der eben aufgezählten Aspekte. Man kann Eigeninitiative im Unternehmenskontext nicht einfach nur einfordern. Man kann und muss sie managen – durch ein ganzheitliches Eigeninitiativemanagement.

Um Eigeninitiative zu fördern und als Unternehmen von gestärkter Selbstorganisation, starker Eigenmotivation und hohem Verantwortungsbewusstsein der im Unternehmen agierenden Menschen zu profitieren, braucht es zunächst ein gutes Verständnis von Eigeninitiative. Man sollte verstehen, was Eigeninitiative genau ist. Das Wort Eigeninitiative ist in unserer Umgangssprache weit verbreitet und wird für viele unterschiedliche Verhaltensweisen verwendet. Wir klären in diesem Buch, was genau wir meinen, wenn wir von Eigeninitiative sprechen, um auch Missverständnisse auszuräumen.

Natürlich beleuchten wir das Konzept der Eigeninitiative nicht nur um seiner selbst willen. Und sicher ist es nichts Neues, dass eine hohe Motivation bzw. Eigeninitiative bei den Mitarbeitern von Vorteil ist. Was noch nicht verstanden und bekannt zu sein scheint, ist

die kritische Rolle der Eigeninitiative und einer entsprechend eigeninitiativeförderlichen Kultur für die erfolgreiche Umsetzung von Veränderungsprojekten und Innovationen.

Die Erkenntnisse – sowohl aus der Forschung als auch aus der Praxis – reichen längst so weit, dass eine hohe Eigeninitiative und ein dadurch stark ausgeprägtes Eigeninitiativeklima Erfolge und Misserfolge von Unternehmen er- bzw. aufklären kann: Warum gehen einige Unternehmen gestärkt aus Krisensituationen hervor, während andere an einer solchen Situation scheitern? Warum schaffen es die einen, Wandel hervorragend zu gestalten, trotz starkem Druck ständig neue Ideen zu entwickeln und sogar noch marktdefinierende Innovationen hervorzubringen, während andere Unternehmen Defizite einfahren und im Status quo stecken bleiben? Wie schaffen es manche Unternehmen, so agil und flexibel zu bleiben und ihre Strukturen schnell und erfolgreich an die sich ständig verändernden Anforderungen anzupassen? Warum laufen dem einen Unternehmen die Leistungsträger weg, während andere Unternehmen sie wie Magneten anziehen und mit ihrer sogenannten »entrepreneurial workforce« ihr Potenzial voll ausschöpfen können?

Der Grad an gelebter Eigeninitiative im Unternehmen kann einen erheblichen Anteil all dieser Fragen aufklären. Hat man die Zusammenhänge einmal verstanden und verinnerlicht, steht dem Auf- und Ausbau einer starken Veränderungskompetenz und der Umsetzung organisationsweiter Innovationskraft nichts mehr im Wege.

Noch eine letzte Vorbemerkung: Wenn wir allgemein von Mitarbeitern, Kollegen und Managern schreiben, schließen wir selbstverständlich alle Mitarbeiterinnen, Kolleginnen und Managerinnen mit ein. Um eine optimale Lesbarkeit sicherzustellen, verwenden wir die gemeinsam gültige männliche Form.

Besuchen Sie gerne unsere Website [www.proactivity-management.com](http://www.proactivity-management.com) und lesen Sie, was uns rund um das Thema Eigeninitiative antreibt und uns so fasziniert an der Proaktivität von Menschen und Organisationen.

Haben Sie Fragen oder Anregungen? Schreiben Sie uns gerne direkt eine Mail an: [authors@proactivity-management.com](mailto:authors@proactivity-management.com).

# Danksagung oder warum es dieses Buch gibt

## An Michael Frese, meinen Koautor

Nach der akademischen Ausbildung ließ ich mich, trotz deines Bemühens, nicht für eine Dissertation begeistern – ich wollte in die Praxis.

Im Herbst 2011 schrieb ich dir aus St. Gallen eine Mail, ob wir nun das gemeinsame Buchprojekt starten würden. Wie es dazu kam, dass ich dir diese Mail geschrieben habe und dass du drei Jahre zuvor der Auslöser dafür warst, habe ich dir bis heute nicht erzählt:

Wir Diplom-Psychologen mussten damals noch mühsame Blockprüfungen ablegen und hatten keinerlei Verschnaufpause durch ein mögliches zeitliches Auseinanderziehen unserer umfangreichen finalen Prüfungen. Meine allerletzte und umfangreichste Abschlussprüfung war die in der Arbeits- und Organisationspsychologie bei dir. Nachdem ich auch diese letzte Prüfung bestanden hatte, wollte ich gerade nach Hause gehen, als du mich beim Rausgehen fragtest, was ich denn nun machen wolle. Ich antwortete entschieden: »Schlafen!«. Du sagtest, dass du eigentlich meintest, was ich denn nun beruflich machen wolle. Ich war wirklich todmüde, wollte einfach nur gehen und dachte, ich hätte eine gute Abschlussformel gefunden mit der Antwort: »Oh, keine Ahnung, vielleicht schreib ich auch erstmal ein Buch«. Anstatt dass du mich, wie ich es erwartete, freundlich verabschiedet und mich aus dem Gespräch entlassen hast, sagtest du doch tatsächlich, das klinge ja super, wir könnten ja auch gemeinsam ein Buch schreiben ...

Wie auch immer ich es dann geschafft habe, mich zu verabschieden, ohne dass ich zusagte, eine Dissertation zu verfassen und ohne konkrete Antwort darauf, dass wir zusammen ein Buch schreiben

könnten, weiß ich nicht mehr. Aber ich weiß, dass jene Unterhaltung der Anfang dieses Buches war. Und ja, es hat dann tatsächlich gute sechs Jahre gebraucht, dieses Buch fertigzustellen, neben unterschiedlichen Vollzeittätigkeiten, denen ich seither nachgehe.

Vielen Dank an dich, Michael, als ganz ursprünglicher Initiator der Idee, gemeinsam ein Buch zu schreiben, obwohl damals noch gar nicht absehbar war, dass deine Forschung und meine Praxis sich inhaltlich einmal so gut verheiraten lassen, wie es nun in diesem Buch steht.

Des Weiteren gilt mein Dank auch allen Interviewpartnern, die mit dazu beigetragen haben, dieses Buch mit noch mehr praktischen Beispielen anzureichern. Vielen Dank Ijad Madisch, Jochen Brenner, Alexander Kron, Dennis von Ferenczy und Felix Haas!

Danke auch an meinen Partner, meine Freunde und Familie, die mir immer zugehört haben, wenn ich davon erzählt habe, dass ich an einem Buch arbeite. Vor allem auch Danke dafür, dass ihr mir nie gesagt habt, dass ihr eigentlich glaubt, dass ich verrückt bin und es das Buchprojekt gar nicht gibt, nachdem ich immerhin über einen Zeitraum von sechs Jahren von diesem Projekt erzählt habe, ohne ein sichtbares Ergebnis zu zeigen ...

## **Danksagung an Jette Wiegel, die Erstautorin dieses Buches**

Ich hatte schon lange vorgehabt, ein populärwissenschaftliches Buch über die von mir begründete Forschung zur Eigeninitiative zu schreiben. In der Tat habe ich schnell festgestellt, dass ich dazu nicht alleine in der Lage sein würde – zu lange habe ich nur für Wissenschaft und Wissenschaftler geschrieben; mein Schreibstil war zu trocken und meine Bemühung, alles im Einzelnen richtig zu beschreiben, hätte einem populärwissenschaftlichen Buch einfach nur geschadet.

Noch dazu hatte ich immer wieder eine Menge neue Forschungsprojekte begonnen, sodass ich auch keine Zeit haben würde, ein Buch zu schreiben.

Ich hatte dich, Jette, in unserem letzten Lehrforschungsprojekt beobachtet und habe festgestellt, wie viel Eigeninitiative du entfalten

ten und wie gut du andere begeistern kannst, Dinge praktisch und wissenschaftlich ernsthaft anzugehen. Außerdem gefiel mir deine Diplomarbeit einschließlich des Schreibstils, wenngleich sie auf Englisch angefertigt war.

Deshalb hatte ich dir damals vorgeschlagen, doch gemeinsam etwas zu schreiben. Ich hatte dann viel anderes zu tun und hatte sogar mal mit einem Journalisten angefangen, ein bisschen an einem solchen Buch zu schreiben. Ich war aber besonders glücklich, als du mir dann eines Tages diese Mail geschrieben hast, in der stand, dass du wirklich mit dem Schreiben an einem solchen Buch zusammen mit mir beginnen möchtest.

Sie, lieber Leser, können entscheiden, ob sich diese ungewöhnliche Kooperation einer Beraterin und eines Wissenschaftlers gelohnt hat.

# Das Ziel dieses Buches

Angesichts der Wichtigkeit der Eigeninitiative als grundlegende Fähigkeit im Jobgeschehen des 21. Jahrhunderts – sowohl für den Einzelnen als auch für ein gesamtes Unternehmen – ist es erstaunlich, dass ein großer Teil der Managementliteratur zur Eigeninitiative lange Zeit auf Spekulationen angewiesen war, die zum Teil zwar interessant und weiterführend sind<sup>1</sup>, aber dennoch ohne Bezug auf einen empirischen Realitätsgehalt entwickelt wurden. Wir konnten in nunmehr fast fünfundzwanzigjähriger Arbeit und evidenzbasierter Forschung ein immer besseres, für die Praxis gewinnbringendes und nutzbares Verständnis der Eigeninitiative herausarbeiten.<sup>2</sup> Ziel dieses Buches ist es daher,

1. zu zeigen, warum Eigeninitiative als bedeutende Schlüsselfähigkeit systematisch gefördert werden kann, aber auch muss,
2. ein fundiertes Verständnis von Eigeninitiative anzubieten – in Abgrenzung zum allgemeinen Sprachgebrauch, um den Zusammenhang zwischen Eigeninitiative und Unternehmenserfolg aufzuzeigen,
3. dabei insbesondere die Rolle von Eigeninitiative in Change-Projekten und bei Innovationen zu verdeutlichen,
4. zu zeigen, welchen Mechanismen bzw. Spiralwirkungen Proaktivität folgt,
5. verständlich zu machen, warum Eigeninitiative eine hohe gesellschaftliche Relevanz und Funktion hat,
6. erfolgreiche Beispiele zu zeigen,
7. anzuregen, wie es praktisch gelingt, das Unternehmen auf Proaktivität<sup>3</sup> auszurichten und die Wichtigkeit des *Zusammenspiels* vieler

Faktoren als Kern einer florierenden Eigeninitiative im Unternehmen deutlich zu machen.

8. Final beschreiben wir die Überschneidungen von Eigeninitiative und gängigen Motivationskonzepten, beleuchten, warum der Begriff der »intrinsischen Motivation« eigentlich nichts in Workshops und Seminaren für Manager zu suchen hat, und bieten ein alternatives bzw. integratives Konzept von Motivation an.

Die fundierten organisationspsychologischen Erkenntnisse der langjährigen Forschung haben für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter zahlreiche und wertvolle Implikationen. Wir wollen dieses Wissen schnell und systematisch in ein praktisches Know-how überführen. Dieses Buch bietet eine für jedermann überquerbare Brücke zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und der Umsetzung in die Unternehmenspraxis an.

## Der Aufbau des Buches

Das Buch ist entsprechend der Ziele strukturiert: Es startet mit »10 Fakten zur Eigeninitiative«, um Ihnen zunächst einen Schnelleinstieg und Überblick über die Erkenntnisse zur Eigeninitiative und Zusammenhänge mit anderen wichtigen Themen in der Unternehmenspraxis anzubieten.

Des Weiteren führen wir im *Teil I* aus,

- welche Veränderungen und Anforderungen der Arbeitsumgebung eine hoch ausgeprägte Eigeninitiative zur Schlüsselkompetenz in der heutigen Arbeitswelt machen,
- was genau Eigeninitiative eigentlich ist, wie sie entsteht und welche Auswirkungen sie auf individueller und Unternehmensebene hat,
- warum Eigeninitiative ein zentraler Erfolgsfaktor bei der Umsetzung von Innovationen und Veränderungen ist,
- welche Dynamiken und Mechanismen der Eigeninitiative man kennen sollte, um sie erfolgreich managen zu können.

Im *Teil II* des Buches zeigen wir,

- warum Eigeninitiative eine so hohe gesamtgesellschaftliche Relevanz hat und eine ganze Gesellschaft von ihr profitieren kann.
- Außerdem geben wir anschauliche, weiterführende Praxisbeispiele von florierender Eigeninitiative zum einen in einem Start-up und zum anderen im Großkonzern und
- fassen abschließend praktische Ansatzpunkte für ein funktionierendes Eigeninitiativemanagement zusammen.

In den Kapiteln 1 bis 7 finden sich immer wieder »Spotlights«: Interviews mit Entscheidern aus der Praxis, die die jeweiligen Inhalte der Kapitel abrunden und praktisch veranschaulichen.

Das 8. und letzte Kapitel bietet als Epilog eine Aufklärung zum häufig missverstandenen und fehlerverwendeten Begriff der intrinsischen Motivation an und beleuchtet – für alle konzept-theoretisch Interessierten – unsere Überlegungen und Verknüpfungen von Motivation zur Eigeninitiative.

*Kapitel 1* beleuchtet die Veränderungen in der Arbeitswelt genauer, um zu verdeutlichen, dass eine Investition in die Eigeninitiative des Unternehmens und der Mitarbeiter die notwendige und einzig passende Antwort auf die An- und Herausforderungen ist, die sich heute und in Zukunft aus diesen Veränderungen ergeben. In vielen Bereichen hat sich die gesamte Organisation der Arbeit verändert und damit auch das grundlegende Konzept von Arbeit. Damit geht ein ebenso verändertes Verständnis von Leistung einher. Die größte Herausforderung auf Individual- und Unternehmensebene ist es, mit Unsicherheiten, stetig steigender Komplexität und der zunehmend abstrakten Natur unserer Jobs umzugehen. Das erfordert vor allem das Entwickeln einer neuen Haltung, um Veränderungskompetenz und Agilität herzustellen und Veränderungen und Innovationen erfolgreich umsetzen zu können. Erfreulich ist, dass wir dabei nur lernen müssen, auf ein dem Menschen im Prinzip innewohnendes Repertoire zurückzugreifen, denn viel von dem, was Eigeninitiative ausmacht, gehört zur Natur des Menschen, es gehört zu seinem aktiven Wesen quasi von Geburt an dazu. Beispiele aus der Unternehmenspraxis von Götz Werner und ein Interview mit Alexander Kron

von Ernst & Young runden dieses Kapitel mit praktischen Einblicken ab.

*Kapitel 2* erläutert die einzelnen Facetten der Eigeninitiative, zeigt auf, durch welche Verhaltensweisen sich Eigeninitiative konkret äußert, und beschreibt eine Vielzahl an Faktoren, die Einfluss darauf haben, wie viel Eigeninitiative ein Mensch bei der Arbeit einbringt. Es gibt eine angeborene Tendenz zu proaktivem Verhalten, zudem prägen aber auch unsere Fertig- und Fähigkeiten, unsere Ansichten und Einstellungen gegenüber unserer Umwelt den Grad an Initiative, den wir zeigen. Besonders wichtig ist der unmittelbare Arbeitskontext: begonnen bei der Art und Weise, wie die Aufgaben gestaltet sind, über die Art, wie die Vorgesetzten agieren, bis hin zu der Ausprägung der Unternehmenskultur, innerhalb derer wir unserer Arbeit nachgehen. So bestimmen Persönlichkeit, erworbenes Wissen und in erheblichem Maße auch die Situation, mit wie viel Engagement wir bei der Arbeit sind und wie viel Eigeninitiative wir einbringen. Schließlich führen wir die zahlreichen positiven Auswirkungen hoher Proaktivität auf – sowohl für den Einzelnen als auch für das Unternehmen.

Eigeninitiative hat eine zentrale und erfolgskritische Funktion sowohl bei Veränderungsprojekten als auch bei Innovationsvorhaben. Diese Funktion und warum eine eigeninitiativförderliche Kultur so wichtig ist, wenn man als Unternehmen erfolgreich innovieren will, erläutern wir in *Kapitel 3* detaillierter, da die Proaktivität und die Unternehmenskultur häufig noch als nebensächlich oder »nice to have«, aber nicht als notwendig betrachtet wird. Dabei ist eine eigeninitiativförderliche Kultur erwiesenermaßen eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg von Innovationen und Change-Projekten. Als anschauliches Beispiel beleuchten wir die Unternehmenspraxis von Google. Google hat verstanden, dass Unternehmenskultur die Voraussetzung für Innovationen und erfolgreichen Change ist, und bietet gute Anregungen, wie man gewisse Rahmenbedingungen gestalten kann, um die Eigeninitiative, die sich jedes Unternehmen von seinen Mitarbeitern wünscht, hervorzubringen.

In *Kapitel 4* verlassen wir die in Kapitel 2 verfolgte Linearität, die zunächst zur Erläuterung des Modells und Annäherung an die Beschaffenheit von Proaktivität gedient hat. Nun beleuchten wir ergänzend

zum Wesen der Eigeninitiative die Eigendynamik und die generellen Mechanismen der Eigeninitiative, denn die Faktoren, die Eigeninitiative bedingen, wirken auch untereinander aufeinander. Erfreulich ist, dass diese Effekte und Einflüsse der Eigeninitiative bestimmten Mustern folgen, sie sind also nicht zufällig oder völlig unvorhersehbar. Diese Dynamiken erklären sehr gut, warum zum Beispiel aus Umbrüchen einerseits Erfolge und andererseits Niederlagen entstehen können. Ein praktischer Fall dieser Dynamik ist der Niedergang des amerikanischen Foto-Giganten Kodak, den wir beispielhaft skizzieren. Das Wissen um die Dynamiken und Effekte der Eigeninitiative ist wertvoll, da es bedeutet, dass man diese Effekte beeinflussen und zu den eigenen Gunsten steuern kann, wenn man sie im Blick hat.

*Kapitel 5* umreißt die gesamtgesellschaftliche und wirtschaftliche Relevanz der Eigeninitiative und zeigt auf, warum Eigeninitiative – auch als ein entscheidender Bestandteil in erfolgreichem Unternehmertum – wichtiger Motor von sowohl wirtschaftlichem als auch individuellem Wohlergehen ist. Weiterhin beleuchten wir in diesem Kapitel, welche Verhaltensweisen erfolgreiche Unternehmer, auch über den Kernaspekt der Eigeninitiative hinaus, ausmachen. Zwei erfolgreiche Mehrfachgründer, Dennis von Ferenczy und Felix Haas, bereichern das Kapitel mit praktischen Einblicken: wie schnell aus Gründungen viele Arbeitsplätze und erfolgreiche Unternehmen werden, wie erfolgreiche Unternehmer sich verhalten und wie ihre Perspektive auf Deutschland als Gründerland aussieht.

*Kapitel 6* gibt Einblicke in zwei sehr unterschiedliche Unternehmen, die es beide schaffen, eine hohe Proaktivität im Team herzustellen und entsprechend erfolgreich sind. Mit ausgeprägter Eigeninitiative von Unternehmensgründer Ijad Madisch wächst ResearchGate seit einigen Jahren in Berlin als erfolgreiches Start-up heran. Ebenso schafft es ein alteingesessener Konzern wie Procter & Gamble, durch ein lebhaftes und gut reflektiertes Eigeninitiativemanagement eine hervorragende eigeninitiativeförderliche Kultur zu prägen, und profitiert von der hohen Eigeninitiative der Mitarbeiter, der sogenannten entrepreneurial workforce. Wir bekommen spannende Einblicke von Jochen Brenner, Associate-Director Human Resources Germany, Austria, Switzerland, bei Procter & Gamble.

*Kapitel 7* gibt abschließend einen strukturierten Überblick über die Stellgrößen, die berücksichtigt werden müssen, wenn man Eigeninitiative im Unternehmen bewusst managen möchte. Was muss auf strategischer Ebene beachtet bzw. getan werden, wie sollten strukturelle Aspekte gestaltet sein und wie muss Führung gelebt werden, um eine Kultur zu prägen, innerhalb derer Innovationen und Veränderungen erfolgreich stattfinden und sich maximale Eigeninitiative im Unternehmen entfalten kann? Ebenso fassen wir die relevanten Punkte im Checklisten-Stil auch noch einmal zusammen und nehmen dabei zwei wichtige Felder im strategischen Personalmanagement in den Fokus: die Personalauswahl und die Personalentwicklung.

*Kapitel 8* zeigt unter stark konzeptionell-theoretischen Aspekten die Probleme der »intrinsischen Motivation« auf, mit der selbststarkes Verhalten typischerweise erklärt wird. Das Konzept der intrinsischen Motivation ist ein wichtiges und nützliches. Die ursprüngliche Definition der intrinsischen Motivation schließt genau genommen jedoch eine Anwendung im Arbeitsalltag aus. Und so, wie das Konzept der intrinsischen Motivation auch Einzug in Trainings, Seminare und Vorträge im Unternehmenskontext und in Bezug auf die Arbeit erhalten hat, stellt sie ein nun schon lange andauerndes Missverständnis dar. Wir bieten eine alternative Erklärung von selbststarkem (eigenmotiviertem) Verhalten an und schlagen ein integratives, alternatives Motivationskonzept vor.

## Teile, Kapitel und Inhalte des Buches im Überblick:

	10 Fakten über Eigeninitiative	Wir bieten hier einen schlanken Überblick und Schnellflug durch die wichtigsten Themen, mit denen Eigeninitiative in Verbindung steht, warum sie eine zentrale Stellung einnimmt und ein eigenes Buch wert ist.
<b>TEIL I</b>	Notwendigkeit von Eigeninitiative als Schlüsselkompetenz verstehen, das Wesen der Eigeninitiative kennen lernen. Lernen, was Eigeninitiative-Klima mit Innovations- und Veränderungsfähigkeit eines gesamten Unternehmens und mit erhöhter Produktivität und Profitabilität zu tun hat. Verstehen, warum hohe Eigeninitiative Wettbewerbsvorteil von Unternehmen ist und Fortschritt einer ganzen Gesellschaft bewirkt.	
Kap. 1	Die Arbeit im 21. Jahrhundert	Kapitel 1 beschreibt umfassend, wie sich die Arbeitswelt verändert, mit ihr auch das Konzept von Leistung und warum Eigeninitiative nicht mehr nur hinreichende, sondern längst notwendige Kompetenz ist. <b>Spotlight:</b> Interview mit dem Deutschland-Chef von EY.
Kap. 2	Was genau ist Eigeninitiative?	Kapitel 2 erklärt die Facetten der Eigeninitiative, welche Faktoren bei der Entstehung von Eigeninitiative mitwirken und welche Folgen Eigeninitiative hat.
Kap. 3	Warum ist Eigeninitiative zentraler Faktor bei Veränderungsprozessen und Innovationsvorhaben?	Kapitel 3 beleuchtet die Rolle von Eigeninitiative und einer Unternehmenskultur für erfolgreichen Change und erfolgreiche Umsetzung von Innovationen. <b>Spotlight:</b> Wie Google eine Innovationskultur etabliert, eine Kultur, in der Veränderungen gelingen und Innovationskraft freigesetzt wird.
Kap. 4	Welchen Mustern folgen Dynamik und Mechanismen der Eigeninitiative?	Die Faktoren, die Eigeninitiative bedingen, wirken untereinander und aufeinander ein, sodass Interaktionseffekte entstehen, die bestimmten Regelmäßigkeiten folgen: Es entstehen Aufwärts- und -abwärtsspiralen, die gemanagt werden müssen.
<b>TEIL II</b>	Beispiele und Umsetzungshilfe zur Gestaltung eines funktionierenden Eigeninitiativemanagements im Unternehmen. Was kann und muss die Geschäftsleitung beitragen, um die Eigeninitiative im Unternehmen bestmöglich zu fördern? Welche Einflussmöglichkeiten hat das Human-Resource-Management und wie können und müssen Führungskräfte die Arbeitsumgebung und ihre Führungsfunktion ausgestalten, um ein eigeninitiativförderliches Umfeld zu schaffen?	
Kap. 5	Warum ist Eigeninitiative für eine ganze Gesellschaft hoch relevant?	Eigeninitiative ist mit einer der wichtigsten Faktoren im Unternehmertum. Unternehmensgründungen und deren weiteres Wachstum sind wichtiger Motor der Wirtschaft und bedeuten letztlich Wohlstand für eine Gesellschaft. <b>Spotlight:</b> Interview mit zwei <i>Seriengründern</i> und dem Initiator des jährlichen, internationalen Unternehmer-Events » <i>Bitz &amp; Pretzels</i> «.
Kap. 6	Wie wird Eigeninitiative in der Praxis erfolgreich gemanagt?	Kapitel 6 bietet zwei umfangreiche Praxisbeispiele an, zum einen in Form der erfolgreichen Gründung des Start-ups <i>ResearchGate</i> und zum, anderen die erfolgreiche Gestaltung eines Eigeninitiative-Klimas durch ein Eigeninitiativemanagement im alleingesessenen Konzern <i>Procter &amp; Gamble</i> .
Kap. 7	Eigeninitiative als wichtiges Instrument für Unternehmertum und nachhaltige Unternehmensführung	Kapitel 7 fasst nochmal <i>alle Aspekte eines Eigeninitiativemanagements</i> zusammen untergliedert in strukturelle, strategische, kulturelle Aspekte und Aspekte des Führungsverhaltens. Auch werden noch einmal die wichtigsten Punkte für das Recruiting und die Personalentwicklung zusammengefasst.
<b>TEIL III</b>	Konzeptueller Deep Dive: Warum der Begriff <i>intrinsic Motivation</i> eigentlich falsch ist und wie <i>Motivation</i> und <i>Eigeninitiative</i> zusammenhängen.	
Kap. 8	Eigeninitiative und Motivation	Zeigt auf, in welcher <i>Verbindung Eigeninitiative</i> zu (Eigen-)Motivation steht: eine konzeptuelle Sicht auf Motivation und ein Vorschlag für ein integratives, praxistaugliches Motivationskonzept.

# **10 Fakten über Eigeninitiative – ein Schnelleinstieg: Eigeninitiative, die Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts für Menschen und Unternehmen**

Eigeninitiative. Ein oberflächliches, inflationäres Modewort? Ja, das auch, zweifelsohne. Vor allem ist Eigeninitiative aber ein seit rund 25 Jahren vielseitig und gut erforschtes, nachweislich erfolgskritisches Verhalten in der Praxis. Wir zeigen zunächst anhand zehn in Kürze skizzierter Fakten, dass sich eine Investition in Eigeninitiative lohnt. Warum das Management von Eigeninitiative dafür verantwortlich ist, dass es erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen gibt, und wie es gelingt, Eigeninitiative gut zu managen, führen wir in den weiteren Kapiteln des Buches Schritt für Schritt aus.

## **1. Eigeninitiative ist Wettbewerbsvorteil**

Hohe Initiative im Unternehmen bedeutet, dass die Mitarbeiter Verantwortung übernehmen, mit starker Eigenmotivation bei der Arbeit sind, Projekte initiieren und umsetzen und somit also das gesamte Potenzial des Unternehmens mobilisiert ist. Hohe Eigeninitiative steigert die Produktivität von Individuum, Team und Business-Unit, ebenso Service-Qualität, Change-Kompetenz und Innovationsstärke, und dementsprechend profitieren die Unternehmen von gesteigerter Kundenzufriedenheit und Profitabilität des gesamten Unternehmens. Hohe Eigeninitiative im Unternehmen bewusst zu managen und freizusetzen, ist ein deutlicher Wettbewerbsvorteil.

## **2. Eigeninitiative wird durch richtiges Management- und Führungsverständnis gefördert**

Und zwar beginnend ganz oben: beim Vorstand bzw. in der Geschäftsleitung. Die Eigeninitiative der Mitarbeiter »nur« punktuell oder lediglich durch die mittlere oder untere Managementebene zu forcieren, mag durch starke Führungskräfte zwar gelingen, wird aber nicht lange vorhalten und dementsprechend keine nachhaltig positiven Effekte bewirken. Denn es braucht einen homogenen Umgang mit Eigeninitiative: Begonnen beim Vorstand, der Proaktivität in den Fokus stellen muss, brauchen auch die weiteren Führungsebenen Aufmerksamkeit für Proaktivität. Sie müssen Initiative und Verantwortung einfordern und fördern und die Wichtigkeit von Eigeninitiative konsequent und explizit durch das eigene Handeln vorleben und, wo immer es geht, zusätzlich auch symbolisch unterstreichen. Am besten wird die Eigeninitiative direkt in der Unternehmensstrategie verankert und es wird ebenfalls die Struktur des Unternehmens entsprechend ausgestaltet, dass sich möglichst viel Eigeninitiative entfalten kann.

## **3. Eigeninitiativeförderliche Kultur ist zentraler Erfolgsfaktor**

Noch wichtiger als das direkte »Führungsverhalten durch Personen« ist eine unternehmensweite Kultur der Eigeninitiative, sozusagen ein Eigeninitiativklima. Unternehmen mit einer eigeninitiativeförderlichen Kultur sind flexibel und aktionsfähig und bestehen nachhaltig und erfolgreich. Eine solche Kultur wird zum einen darüber geprägt und etabliert, dass ein Großteil aller Führungskräfte hinsichtlich der Forderung nach Eigeninitiative, ihrer Förderung und Incentivierung einheitlich agiert. Zum anderen muss vor allem die Geschäftsleitung dafür sorgen, dass eigeninitiativeförderliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehört es, wie schon erwähnt, Proaktivität als wichtigen Wert im Unternehmen strate-

gisch einzubetten, explizit zum Beispiel in der Vision, Mission und/oder Strategie des Unternehmens zu benennen und ebenso glaubhaft vorzuleben. Zuallererst sollte bereits bei der Mitarbeiterauswahl Eigeninitiative als Kriterium berücksichtigt werden. Des Weiteren muss Eigeninitiative auch im Fokus der Personalentwicklung stehen. Durch offenen Umgang mit Fehlern und konstruktivem Feedback in der Zusammenarbeit wird die Initiative ebenso gefördert. Das darf dann nicht durch eine anders gelagerte Incentivierung korrumpiert werden: Auch die Belohnungssysteme und Bonusstrukturen müssen Eigeninitiative entsprechend belohnen. eigeninitiatives Verhalten darf an keiner Stelle – auch nicht indirekt – bestraft werden oder sich zum Nachteil eines Mitarbeiters auswirken. Auch durch die Struktur in Projekten und dem damit verknüpften Handlungs- und Verantwortungsspielraum kann und muss Eigeninitiative unterstützt und gefordert werden. Es braucht eine gesamtheitlich gestaltete organisationale und soziale Umgebung, die den Einsatz von Führungskräften und die Initiative von Mitarbeitern auf fruchtbaren Boden fallen lässt. Fehlt einer der genannten Faktoren, schlagen Engagement und Initiative des Einzelnen früher oder später in Demotivation und Frust um.

#### **4. Veränderungen managen**

Ohne eine ausgeprägte Eigeninitiativkultur gibt es keine erfolgreichen Veränderungen. Veränderungen sind heute Bestandteil des Tagesgeschäftes und können nur mit und durch starke Eigeninitiative und Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter gewinnbringend umgesetzt werden. Je tiefgreifender und notwendiger ein Veränderungsprozess ist, desto erfolgskritischer ist die Eigeninitiative der Mitarbeiter. Denn die Mitarbeiter sind es, die neu definierte, veränderte Prozesse umsetzen. Setzen die Mitarbeiter nicht aktiv mit eigener Initiative Neuerungen und Veränderungen um, verändert sich nichts. Genau, wie eine angekündigte Demonstration oder ein Flashmob nicht stattfindet, wenn keiner hingeht.