



Michael Frese

Das Rezept für den Oster: Eigeninitiative

Die Wirtschaftssituation in den neuen Bundesländern ist nach wie vor desolat. Hohe Arbeitslosigkeit, geringe Arbeitsproduktivität, noch immer zu wenig Kleinunternehmer – all das trägt dazu bei, daß sich die Wirtschaft sehr viel langsamer erholt als erwartet. Möglicherweise wurde die Wirtschaftsentwicklung auch deshalb falsch eingeschätzt, weil psychologische Faktoren – wie zum Beispiel die Eigeninitiative – vernachlässigt wurden

Manager, die in der ehemaligen DDR gearbeitet haben, erzählen immer wieder hinter vorgehaltener Hand, wie wenig Eigeninitiative die Menschen in der ehemaligen DDR zeigen. Beispiele dafür gibt es genug:

- Ein Arbeiter wartet an der Maschine, bis der Vorgesetzte kommt und ihn fragt, was los ist. Seine Antwort: Die Maschine ist kaputt.

- Eine Sekretärin wird gebeten, eine bestimmte Person anzurufen. Nach einer Woche fragt der Vorgesetzte nach, was diese Person gesagt hat und erfährt, daß die Sekretärin nicht angerufen hat, weil sie die Telefonnummer nicht zur Verfügung hatte.

- Professoren sind erst nach direkter Aufforderung durch den Präsidenten der Universität bereit, Forschungsanträge einzureichen.

- Eine Angestellte weiß, daß ihre Arbeitsstelle sehr unsicher ist und wahrscheinlich wegfallen wird; sie bewirbt sich aber dennoch nicht woanders, solange nicht ganz klar ist, daß sie tatsächlich arbeitslos wird.

- An Fortbildungslehrgängen wird erst nach Aufforderung durch das Arbeitsamt teilgenommen.

In all diesen Beispielen fehlt es ganz offensichtlich an Eigeninitiative. Doch bevor man solches Verhalten vorschnell beurteilt, sollte man prüfen, ob sich auch wissenschaftlich Unterschiede zwischen den beiden Teilen Deutschlands nachweisen lassen und ob es eine einheitliche Bedeutung von Eigeninitiative überhaupt gibt.

Was ist das – Eigeninitiative?

Im Duden wird Initiative definiert als „erster tätiger Anstoß zu einer Handlung“, als „Entschlußkraft“ und „Unternehmensgeist“. Eigeninitiative bedeutet also „Anpacken“, „Machen“. Psychologisch gesehen entfaltet eine Person dann Eigeninitiative, wenn sie ohne äußeren Druck, ohne genaue Vorgabe des Handelns selbständig neue Ziele und Vorgehensweisen

entwickelt und diese selbstbestimmten Handlungen (auch gegen äußere Widerstände) durchführt. Das heißt, Eigeninitiative muß immer auf dem Hintergrund des „normalen“ Verhaltens gesehen werden. Zum Beispiel zeigt der Arbeiter, der sich Gedanken darüber macht, wie man eine Maschine verbessern kann, Eigeninitiative. Wenn sich die gleichen Gedanken der zuständige Ingenieur macht, dann gehört das zu seinem Aufgabenbereich und stellt deshalb keine Eigeninitiative dar.

Wesentlich für Eigeninitiative ist, daß Eigenaktivität besteht, daß Ziele ein klein wenig höher gesteckt werden, die Vorgehensweisen etwas umfassender sind, man mehr Rückmeldungen aus seiner Umgebung sucht, längerfristig mitdenkt, sich mehr Gedanken über seine Arbeit macht, risikobereiter und flexibler ist.

Eigeninitiative ist gesellschaftlich und am Arbeitsplatz von großer Bedeutung. Ohne Eigeninitiative kommt es zur Erstarrung einer Gesellschaft. Sie verharrt in Routine und institutionellen Bedingungen. Denn der Normalfall gesellschaftlichen Handelns ist es, sich den bestehenden Routinen zu beugen, das heißt, man verhält sich so, wie man sich immer verhalten hat, man tut Dinge, wie sie immer gemacht wurden. Solche sozialen Routinen bilden sich sehr schnell heraus. Zum Beispiel gibt es schon nach kurzer Zeit in einem Workshop eine „Sitzordnung“ – jeder hat seinen Stammplatz und ein Umsetzen wird möglicherweise kommentiert. Es bedarf eines bestimmten Grades an Eigeninitiative, diesen Routinen eine innovative Handlung entgegenzusetzen. Auch Institutionen sind geronnene Handlungsrouninen in dieser Art.

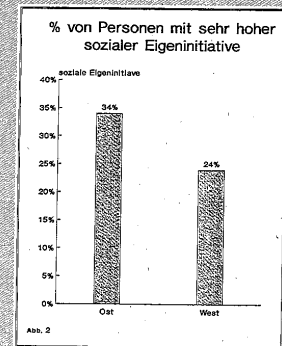
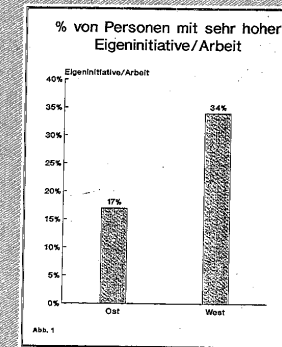
Dasselbe gilt nun auch für die Arbeitswelt. Solange sich ein Arbeitnehmer routinemäßig und den Anweisungen entsprechend verhält, zeigt er natürlich keine Eigeninitiative. Entsprechend der Managementlehre von E. W. Taylor soll Eigeninitiative in der Arbeit sogar möglichst unterbunden werden. Sein Ansatz beruht darauf, dem Arbeitenden jeden Handgriff vor-

zugeben. Durch die genaue Vorgabe des Handelns, durch extreme Arbeitsteilung und durch die von der Maschine beeinflusste gleichförmige Arbeitsweise bilden sich Routinen sehr rasch, und dies wird als Mittel der Effizienzsteigerung betrachtet. Hier ist kein Platz und keine Notwendigkeit für Eigeninitiative.

Abgesehen davon, daß es auch am tayloristisch organisierten Arbeitsplatz immer noch die Notwendigkeit gibt, Fehler auszugleichen oder Engpässe selbständig zu überwinden, hat sich die tayloristische Organisationsform insgesamt als wenig effektiv erwiesen. Darüber hinaus führt sie zur Persönlichkeitsdeformation des Arbeitenden und zu Erkrankungen, wie inzwischen in vielen arbeitspsychologischen Untersuchungen nachgewiesen wurde. Ein wesentlicher Grund für die geringere Effektivität besteht darin, daß unter tayloristischen Arbeitsstrukturen Eigeninitiative verkümmert.

Deshalb gehen heute viele Firmen von tayloristischen Formen des Managements ab. Besonders japanische Erfahrungen haben dazu beigetragen, Eigeninitiative als zentralen Ankerpunkt eines modernen Unternehmens zu betrachten. Umso problematischer wäre es, wenn sich eine geringere Eigeninitiative im Osten Deutschlands zeigen würde. Es bestünde die Gefahr, daß Manager, die sich gerade erst an eine modernere Produktionsform gewöhnt haben, nun wieder auf den Taylorismus zurückfallen. Es könnte auch bedeuten, daß Ostdeutschland dann für immer dem Westen hinterherhinken würde, wenn man nichts unternimmt, um die Eigeninitiative zu stimulieren und zu entwickeln.

Andererseits wäre es keine völlige Überraschung, wenn es weniger Eigeninitiative im Osten geben würde. Denn was für tayloristische Organisationen im Westen galt, existierte im verstärkten Maße auch im Osten. In den Betrieben der ehemaligen DDR wurden die Arbeiter und Angestellten (und oftmals sogar die höheren Angestellten) als reine Erfüllungsmaschinen des Plans betrachtet. Auch hier dominierte (mit geringen Ausnahmen) das tayloristische Dik-



„Sozialer“ Osten,
„arbeitsamer“ Westen

tum, nach dem möglichst nicht (mit-)gedacht werden sollte; sondern nur das ausgeführt werden sollte, was „die da oben“ festgelegt haben. Innovationen – eine notwendige Folge von Eigeninitiativen – wurden skeptisch betrachtet und führten zu Sanktionen; das heißt: Eigeninitiative wurde bestraft. Selbst in den Bereichen, wie etwa dem *Neuererwachsen* in der alten DDR, wo formal gesehen Eigeninitiative gefordert wurde, verkam der Prozeß zu einer reinen Routinehandlung: jedes Kollektiv hat lustlos einfach eine Reihe von betrieblichen Vorschlägen eingereicht, die dann meist schnell zu den Akten gelegt wurden. Da im Vergleich zum Westen arbeitsorganisatorische Innovationen in der ehemaligen DDR immer erst mit großer Verspätung eintrafen, gab es nur wenige nichttayloristische Produktionsmanagement-Methoden (obwohl diese Alterna-

tiven von der hervorragenden Arbeitswissenschaft in der ehemaligen DDR durchaus gelehrt wurden). Eigeninitiative war in der DDR nicht gefragt – und wurde auch oft als gefährlich eingeschätzt.

Wie erfaßt man nun Eigeninitiative? In unseren Untersuchungen haben wir mit über 500 ostdeutschen und 160 westdeutschen Arbeitnehmern ausführliche Interviews durchgeführt. In diesen Interviews wurde nach folgenden fünf Bereichen gefragt:

- Eigeninitiative bei der Arbeit: Wurde der Chef aufgesucht, weil es Probleme in der Arbeit gab, oder hat man in der Arbeit Dinge getan, die man eigentlich nicht tun mußte?

- Einsatz für Kollegen: Hat man sich für Belange von Kollegen eingesetzt?

- Soziale Eigeninitiative: Wurden zum Beispiel Stammtische, Sportveranstaltungen oder Feiern organisiert?

- Weiterbildung: Wurden Weiterbildungsangebote wahrgenommen?

- Überwinden von Hindernissen: Zusätzlich zu den Fragen wurden den Arbeitnehmern schwierige Situationen vorgelegt, wie zum Beispiel: „Stellen Sie sich vor, Sie sind arbeitslos und Sie bekommen plötzlich weniger Arbeitslosenhilfe. Was tun Sie?“ Die Fragen steigerten sich dann in ihrem Schwierigkeitsgrad, es wurden sogenannte Hindernisse aufgebaut. Wenn zum Beispiel die erste Antwort war: „Ich frage beim Arbeitsamt nach“, sagte der Interviewer: „Sie bekommen zur Antwort, das habe schon alles seine Ordnung.“ Festgehalten wurde, wieviele Hindernisse die befragten Arbeitnehmer überwinden konnten.

Psychologische Vergleiche zwischen zwei Kulturen sind immer schwierig. So gibt es im Osten sehr viel mehr Arbeiter als in westdeutschen Großstädten. Andererseits sind im Westen Deutschlands sehr viel mehr Ausländer beschäftigt. Die Arbeitslosenquote ist im Osten viel höher. Schließlich war die Bereitschaft, an einer Befragung teilzunehmen, im Osten viel größer als im Westen. Aus diesen Gründen

muß man mit Vergleichen von Ost und West vorsichtig sein. Deshalb berichten wir nur über Unterschiede, die sorgfältigen Kontrollen standhielten.

Allgemein zeigt sich eine erhöhte Eigeninitiative im Westen (Abb. 1). Westdeutsche Arbeitnehmer entwickeln stärkere Eigeninitiative in der Arbeit, sie sind sehr viel stärker an Weiterbildung orientiert und sie überwinden in unseren Interviews sehr viel mehr Hindernisse.

Diese höheren Werte für die Westdeutschen tauchen in allen sozialen Schichten gleichermaßen auf. Wie nicht anders zu erwarten, entfalten Professionelle und Mitglieder der höheren Schichten dabei mehr Eigeninitiative als die unteren Schichten.

Allerdings gibt es eine große Ausnahme: Bei der *sozialen* Eigeninitiative ergeben sich deutlich höhere Werte für die Ostdeutschen (Abb. 2). Hier bestätigt sich die Vermutung, daß in der ehemaligen DDR ein größeres soziales Interesse an den Gruppen am Arbeitsplatz bestand und daß hier mehr Initiative gezeigt wurde. Das heißt auch, daß man nicht einfach davon sprechen kann, es gäbe *keine* Eigeninitiative im Osten. Eigeninitiative existiert dort auch, sie scheint sich allerdings weniger auf die Arbeit als auf den sozialen Bereich zu orientieren.

Auch wenn die Unterschiede zwischen dem Westen und Osten recht hoch sind – es gibt jeweils zwischen 50 Prozent und 100 Prozent mehr Arbeitnehmer im Westen mit sehr hoher Eigeninitiative als im Osten: Es gibt auch im Osten einen gewissen Prozentsatz an Personen, die hohe Eigeninitiative entfalten.

Die Ergebnisse kommen nicht – wie man vermuten könnte – aufgrund der höheren Arbeitslosigkeit im Osten zustande. Arbeitslose sind überall genauso aktiv wie Nichtarbeitslose. Große Ausnahme: Arbeitslose zeigen mehr Eigeninitiative in der Fort- und Weiterbildung – sie unterscheiden sich darin nicht von Arbeitnehmern im Westen. Dies ist ein Anzeichen dafür, daß sich Eigeninitiative auch verändern läßt und unter bestimmten Bedingungen auch verändert.

Wie sich Eigeninitiative entwickelt

Wir haben eine Reihe von potentiellen Einflußfaktoren untersucht, die mit Eigeninitiative zusammenhängen. Wir wissen zwar noch nicht, ob diese Faktoren Eigeninitiative wirklich verursachen oder nicht, aber wir haben Zusammenhänge festgestellt. Interessant ist, daß die Zusammenhänge im Osten denen im Westen sehr ähnlich sind. Das bedeutet, daß im Westen und im Osten ähnliche Gesetzmäßigkeiten die Entwicklung von Eigeninitiative beeinflussen dürften.

• **Alter und Geschlecht** spielen bei der Entwicklung von Eigeninitiative praktisch keine Rolle. Männer wie Frauen, Ältere wie Jüngere zeigen im wesentlichen dasselbe Engagement (Ausnahme: Ältere machen weniger aktiv bei Fortbildungsveranstaltungen mit). Damit wird nicht nur das populäre Vorurteil entkräftet, daß Männer am Arbeitsplatz aktiver und mit mehr Eigeninitiative dabei sind als Frauen. Auch die Meinung, daß Ältere weniger Eigeninitiative zeigen und man sich besser auf Jüngere verlassen sollte, um Innovationen in Betrieben voranzutreiben, ist falsch. Im Gegenteil: Im Osten verfügen sogar die Älteren über etwas mehr Eigeninitiative als die Jüngeren.

• **Optimismus:** Politiker sprechen immer davon, daß man den Optimismus nicht zerstören darf. Sie argumentieren mit dem gesunden Menschenverstand: Je höher der Optimismus, desto leichter ergreifen Menschen die Initiative. Sie gehen oft soweit zu behaupten, daß diejenigen, die mögliche negative Fakten aussprechen, nur zum Pessimismus beitragen und damit zerstörerisch wirken. Offensichtlich überwiegt das Motto: „Die Hoffnung trägt das Urteil, aber sie stärkt die Ausdauer.“ Wir haben den Bereich Optimismus in den verschiedensten Facetten überprüft und stellten fest: Eigeninitiative hängt mit Optimismus nicht zusammen. Das bedeutet auch, daß man durchaus auch negative

Wie Eigeninitiative gefördert werden kann

1) Entscheidung des Managements: für oder gegen Eigeninitiative.

Da *Qualifikationen und Handlungsspielraum* einen so zentralen Stellenwert haben, hat es das Management mit in der Hand, ob sich in den Betrieben Eigeninitiative entfalten kann oder nicht. Denn nur durch verbesserte Qualifikationen und größere Handlungsspielräume in der Arbeit wird sich Eigeninitiative auch entwickeln lassen. Umgekehrt führt eine Verringerung der Handlungsspielräume auch zur Verringerung der Eigeninitiative. Je nach Managementkonzept gibt es also auch Konsequenzen für die Eigeninitiative. Werden vom Mitarbeiter – sei er Angestellter oder Arbeiter – eine breite Palette von Fähigkeiten verlangt, so daß er auch seine Qualifikationen einsetzen und entwickeln kann, und erhält er auch eine Möglichkeit, Entscheidungen selbst zu fällen, so wird sich langfristig auch Eigeninitiative entwickeln.

Hier bestehen nun Gefahren: Wenn Manager feststellen, daß „der Laden nicht läuft“, weil kaum Eigeninitiative gezeigt wird, dann gibt es eine häufige Antwort darauf: die Zügel werden enger gefaßt. Man greift wieder zurück auf die Tayloristischen Vorstellungen: Den Arbeitenden wird dann im einzelnen vorgeschrieben, wie sie vorzugehen haben, alles wird reglementiert. Problem dieser Strategie: Sie führt zu einer Verringerung der Eigeninitiative. Ein Circulus vitiosus setzt ein: Ein geringer Grad an Eigeninitiative führt zu einer Verringerung des Handlungsspielraums und der Qualifikationsanforderungen und dies führt selbst wieder zu einer Verringerung von Eigeninitiative.

2) **Psychologische Voreinstellungen verändern sich langsam.** Ein Ergebnis unserer Untersuchungen ist, daß sich die psychologischen Voraussetzungen für die Entfaltung von Eigeninitiative nur sehr langsam verändern. Das bedeutet, daß alle Prozesse der ökonomischen Umorientierung ebenfalls sehr langsam gehen. Selbst unter massivem Druck – etwa der Arbeitslosigkeit – beschleunigen sich die Prozesse nur unwesentlich. Jede Veränderungsmaßnahme im Betrieb

und in der Gesellschaft muß deshalb langfristig unterstützt werden, bis sie greift.

3) **Keine Angst vor schlechten Nachrichten.** Die Angst der Politiker vor den schlechten Nachrichten wird oftmals mit dem Argument verkleistert, daß man nicht den Pessimismus erhöhen möchte, der dann unweigerlich zu einer Verringerung der Eigeninitiative führe. Offensichtlich ist diese Angst unbegründet. Pessimismus führt nicht zur Verringerung von Eigeninitiative, wohl aber zu besser überlegten Strategien. Es ist also besser, schlechte Nachrichten als keine Nachrichten zu übermitteln oder Tatsachen zu beschönigen.

4) Training von Eigeninitiative.

Nach unseren Überlegungen kann Eigeninitiative trainiert werden. Ansatzpunkte wären dabei, die Angst vor dem Neuen zu reduzieren, Selbstwirksamkeit und Veränderungsbereitschaft aufzubauen, die Ablehnung von Verantwortung zu reduzieren und Ideen zu entwickeln, wie man Eigeninitiative an einem Arbeitsplatz und darüber hinausgehend entfalten kann. Ein solches Training dürfte nicht nur für die neuen Bundesländer von Bedeutung sein, sondern immer dann zum Einsatz kommen, wenn wesentliche Organisationsstrukturen verändert werden. Denn gerade in Veränderungssituationen sind die Betriebe auf die Eigeninitiative der Beschäftigten angewiesen.

5) Training der Vorgesetzten.

Die Vorgesetzten in der ehemaligen DDR sind oftmals nicht in der Lage, Eigeninitiative wirklich zu fördern. Sie sind oft noch den alten Überlegungen verhaftet, nach denen man am besten alles genau vorschreibt, damit es auch wirklich gemacht wird. Da Veränderungsprozesse so schwierig sind und da letztlich die Entfaltung von Eigeninitiative sicher dort kaum auftritt, wo es sich als schädlich für den einzelnen erweist, Initiative zu zeigen, ist das Training der Vorgesetzten von besonderer Bedeutung.

6) Personen mit hoher Eigeninitiative gezielt fördern.

Anstatt zu la- mentieren, daß es in der ehemaligen DDR zu wenig Kleinunternehmer gibt, könnte man mit unseren Methoden Personen mit hoher Eigeninitiative herausfinden und diese gezielt fördern. Zum Beispiel indem man Kurse zur Unternehmensgründung anbietet, sie mit Kapital unterstützt und so weiter. Dies würde die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Unternehmensgründungen erhöhen. Ähnliches wird im Sport gemacht – warum nicht auch in diesem gesellschaftlich so wichtigen Feld.

7) Insgesamt ergibt sich die Notwendigkeit, psychologische Faktoren als wesentlich für die ökonomische Entwicklung zu beachten.

Bisher wird noch viel zu wenig auf psychologische Faktoren eingegangen, wenn es um Fragen der Produktivität und der ökonomischen Entwicklung in den neuen Bundesländern geht. Es ist eben nicht damit getan, nur ein neues Verwaltungssystem, verbesserte Technologie, Leistungsentlohnung und Manager aus dem Westen einzuführen. Man muß zusätzlich auf die psychologischen Voraussetzungen der Menschen eingehen, man muß sich auf die andersartigen Überlegungen einstellen, und man muß frühere Fehlentwicklungen kompensieren, um den ökonomischen Aufbau voranzubringen. Zum Beispiel ist die Entscheidung, ob sich jemand selbständig macht, im wesentlichen psychologischer Natur. Ebenso ist die Entscheidung, ob jemand gerade nur so seinen Job macht oder sich voll am Arbeitsplatz einsetzt, psychologischer Natur. In beiden Fällen handelt es sich um Beispiele von Eigeninitiative. Wenn die Eigeninitiative hoch ist, werden Probleme im Unternehmen ohne Umwege angegangen. Man läßt dann nicht „den Griffel um 5 Uhr fallen“, sondern freut sich nach harter Arbeit auch daran, wenn etwas besser als vorher läuft. Man wartet im Dienstleistungsbereich nicht einfach nur darauf, was der Kunde an Wünschen äußert, sondern stellt selbst Fragen und berät den Kunden. Solange diese psychologischen Faktoren nicht adäquat berücksichtigt werden, wird auch der ökonomische Umschwung nicht zu schaffen sein.

Fakten darstellen kann, ohne eine Reduktion der Eigeninitiative befürchten zu müssen.

● **Identifikation mit der Arbeit:** Allgemein wird angenommen, daß Personen, die sich mit ihrer Arbeit identifizieren, auch mehr Eigeninitiative entfalten. Dies ist nach unserer Untersuchung kaum der Fall. Das mag damit zusammenhängen, daß es Arbeitnehmern oft sinnvoll erscheint, die Arbeit nicht nur bierernst zu nehmen, sondern sich ihr gegenüber auch spielerisch zu verhalten.

● **Selbstwirksamkeit.** Selbstwirksamkeit bedeutet, daß man die Erwartung hat, Handlungen auch effektiv durchführen zu können. Wenn ich mich als selbstwirksam im Kochen erlebe, dann weiß ich, ich kann ein gutes Mahl kochen, wenn ich mich dazu entschlossen habe. Selbstwirksame Arbeitnehmer sind zum Beispiel überzeugt davon, daß sie etwas erreichen können und geben ihr Ziel auch dann nicht auf, wenn Widerstände und Probleme auftauchen. Diese Erwartung dürfte wesentlich zur Eigeninitiative beitragen, denn Eigeninitiative lebt ja davon, daß man mit der Erwartung an die Arbeit herangeht, die Dinge in den Griff bekommen zu können.

Bestürzend ist allerdings, daß sich die Arbeitnehmer in der ehemaligen DDR als sehr viel weniger selbstwirksam erleben, als ihre Kollegen im Westen Deutschlands. Auch hier wäre zu vermuten, daß dies mit der Art der Arbeit zusammenhängt: Wenn einem in der Arbeit wenig zugetraut wird, dann wird man sich möglicherweise auch selbst weniger zutrauen, und damit sinkt die Selbstwirksamkeit.

Selbstwirksamkeit muß nun sorgfältig von Optimismus unterschieden werden: Optimismus heißt, man erwartet eine positive Zukunft – die Wirtschaft wird aufblühen, man wird gut leben können und so weiter. Eigenes Handeln ist dafür aber nicht unbedingt notwendig. Selbstwirksamkeit hingegen bedeutet, man hat die Erwartung, daß man selbst all das gut erledigen kann, wofür man sich entschlossen hat. Selbstwirksamkeit ist an das eigene Handeln gebunden – Optimismus nicht. Aus dieser Perspektive ist es dann auch verständlich,

warum Selbstwirksamkeit und nicht Optimismus mit Eigeninitiative zusammenhängt.

● **Fremdenfeindlichkeit:** Fremdenfeindlichkeit ist oftmals ein Indiz dafür, daß man sich nicht wohl in seiner eigenen Haut fühlt und deshalb Sündenböcke suchen muß. Darüber hinaus ist Fremdenfeindlichkeit ein Symptom dafür, daß man jeglichen Veränderungen gegenüber skeptisch ist und gerade das Aufbrechen von gesellschaftlichen Routinen und eigenen Routinehandlungen verabscheut: Man sucht die heile Welt im Alten und verbleibt diesem verhaftet. Deshalb ist es nicht verwunderlich, daß Fremdenfeindliche auch weniger Eigeninitiative zeigen.

Geringe Bereitschaft zur Veränderung

Unsere Untersuchung ergibt einen deutlichen Zusammenhang: Je mehr Fremdenfeindlichkeit, desto geringer auch die Eigeninitiative. Fremdenfeindlichkeit hat viele Facetten und moralisch-politische Implikationen, die hier nicht im Vordergrund der Betrachtung stehen. Aus der Unternehmensperspektive ergibt sich aber die Frage, ob es sich nicht auch für das Unternehmen lohnt, diesen Bereich ernst zu nehmen. Denn fremdenfeindliche Mitarbeiter dürften auch die schlechteren Arbeitskräfte sein; sie zeigen gerade solche Einstellungen und Verhaltensweisen weniger stark, die in der modernen Industrie und Verwaltung von besonderer Bedeutung für die Produktivität sind.

● Was den Bereich der Arbeit betrifft, sind zwei Faktoren von besonderer Bedeutung: die *Qualifikation* der Mitarbeiter und der *Handlungsspielraum*. Je qualifizierter ein Mitarbeiter ist, desto mehr Eigeninitiative zeigt er. Er hat dann mehr Möglichkeiten, Eigeninitiative zu zeigen, und er geht wahrscheinlich auch psychologisch sicherer an ein Problem heran und entwickelt mehr Ideen für Veränderungs- und Lösungsmöglichkeiten.

ten. Unter einem hohen *Handlungsspielraum* versteht man in der Arbeitspsychologie, daß man mehr Entscheidungen in der Arbeit treffen kann, zum Beispiel welche Werkzeuge man verwendet, wie man vorgeht, wann man welche Handlungen ausführt und so weiter. Je größer der Handlungsspielraum in der Arbeit, desto größer auch die Eigeninitiative.

● **Veränderungsbereitschaft:** Wie erwähnt, hat Eigeninitiative etwas mit dem Überwinden von Routinen zu tun. Man muß ein gewisses Interesse an Veränderungen haben, um Eigeninitiative entfalten zu können. Aus diesem Grund haben wir auch das Ergebnis erwartet, daß Veränderungsbereitschaft mit Eigeninitiative zusammenhängt. Von besonderer Bedeutung ist die Bereitschaft, Dinge am Arbeitsplatz selbst zu verändern. Veränderungsbereite Menschen sagen zum Beispiel, daß sie gerne immer mal wieder etwas anderes machen und nicht alles in der Arbeit gleich bleiben soll.

Im Osten hat sich in den letzten zwei Jahren sehr viel verändert, und es verändert sich auch immer noch sehr viel. Die Arbeitstätigkeit bleibt natürlich nicht gleich. Erstaunt hat uns deshalb, daß die Veränderungsbereitschaft im Osten nicht höher war als im Westen. Hier gibt es einen offensichtlichen Widerspruch: Zwar wurden die Systemveränderungen – die Umwandlung vom Staatssozialismus zu einer freien Marktwirtschaft von fast allen Menschen in der ehemaligen DDR begrüßt. Doch fällt es vielen schwer, die sich daraus ergebenden Veränderungen in der Arbeit ebenfalls positiv zu empfinden.

Welche Faktoren beeinflussen nun die Veränderungsbereitschaft? Man könnte vermuten, daß das hohe Maß der Verunsicherung, das die Menschen in der ehemaligen DDR bedrückt, besonders wichtig ist. Eine solche Hypothese ließ sich nicht bestätigen. Wesentlicher war: Der Handlungsspielraum am Arbeitsplatz und allgemein Entscheidungsspielräume in der Arbeit.

● **Verantwortungsablehnung:** Manager klagen häufig darüber, daß manche Arbeitnehmer es ablehnen, Verantwortung zu über-

nehmen. Die Ablehnung von Verantwortung hat immer auch etwas mit Ablehnung eines höheren Handlungsspielraums zu tun. Deshalb wurden beide Aspekte in unserem Fragebogen erfragt. Eine typische Aussage war etwa: „Ich habe lieber einen Vorgesetzten, der mir genaue Anweisungen gibt. Dann ist er daran schuld, wenn etwas schief geht.“ Da Eigeninitiative immer etwas mit Übernahme von Verantwortung zu tun hat oder dem Versuch, mehr Handlungsspielräume zu erhalten und etwas selbst zu beeinflussen, ist ein Zusammenhang zur Eigeninitiative nicht verwunderlich: Personen, die die Übernahme von Verantwortung ablehnen, entfalten auch weniger Eigeninitiative.

Ein Gefahrenzeichen ist hier sicherlich, daß im Osten Deutschlands immer etwas mit Übernahme von Verantwortung häufiger abgelehnt wird als im Westen. Man kann vermuten, daß die taylorisierten Arbeitsbedingungen dazu beigetragen haben. Denn in der alten DDR sollten die Arbeitenden ja gerade keine Verantwortung tragen. Andererseits zeigen unsere Daten, daß sich Verantwortungsablehnung seit dem Ende der DDR kaum verändert hat. Soweit sich überhaupt Veränderungen ergeben, scheint wiederum der Handlungsspielraum eine gewisse Rolle zu spielen.

Die Ergebnisse unserer Studie legen einige Schlußfolgerungen nahe (siehe S. 57). Zwar ist es notwendig, weitere Auswertungen unserer Untersuchungen durchzuführen, bevor wir uns über die notwendigen praktischen Schritte ganz sicher sein können. Aber der Zustand der neuen Bundesländer erlaubt es nicht, einfach zu warten, bis wir als Wissenschaftler die Auswertung unserer Ergebnisse abgeschlossen haben. Mit Sicherheit wird man aber nicht die ökonomische Entwicklung in den neuen Bundesländern vorantreiben können, ohne die hier beschriebenen psychologischen Faktoren zu berücksichtigen. □

Michael Frese, Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Gießen, leitet das Projekt „Eigeninitiative im Osten und Westen Deutschlands“. Es wird von der Deutschen Forschungsgemeinschaft und der Industrie gefördert.