

Proaktivität – Können Sie als Führungskraft Eigeninitiative Ihrer Mitarbeiter fördern?

Proaktivität wirkt sich positiv auf den Unternehmenserfolg aus und wird daher zunehmend von Mitarbeitern erwartet. Im Folgenden finden Sie drei praktische Tipps, wie Sie als Führungskraft proaktives Verhalten bei Ihren Mitarbeitern fördern können.

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie haben ein wichtiges Meeting vor sich und Ihre Sekretärin erstellt ohne Aufforderung ein Dokument mit allen wichtigen Unterlagen für Sie, damit Sie einen Kurzüberblick haben und nichts vergessen. Oder: Denken Sie an einen Mitarbeiter im Fertigungsbereich, der eine Änderung im Fertigungsprozess vorschlägt, sodass sich die Durchlaufzeiten verringern und somit Kosten für die gesamte Firma eingespart werden können. Den geschilderten Situationen ist eins gemeinsam: Beide Mitarbeiter versuchen, zukünftige Probleme, Gelegenheiten bzw. Veränderungen zu antizipieren und sich durch frühzeitige Eigeninitiative auf diese einzustellen. Beide reagieren nicht nur auf ihre Umwelt, sondern versuchen proaktiv etwas zu bewirken. In der organisationspsychologischen Literatur wird solch eigeninitiiertes, veränderungs- und zukunftsorientiertes Verhalten als proaktives Verhalten bezeichnet [1,2,3].

Warum ist Proaktivität heutzutage wichtig?

In heutigen Zeiten des globalen Wandels entstehen durch steigende Dynamik und Dezentralisierungen immer komplexer werdende Strukturen, wodurch Unternehmen stets vor neue Herausforderungen gestellt werden. Damit Ihre Firma wettbewerbsfähig bleiben und langfristig erfolgreich sein kann, sind auch Sie stark von solchen Mitarbeitern abhängig, die ein dynamisches Aufgabenverständnis und Eigeninitiative zeigen, Verantwortung übernehmen und zukunftsorientiert Einfluss auf sich selbst und ihre Umwelt nehmen [4].

Doch sind proaktiv handelnde Mitarbeiter wirklich unerlässlich für eine Firma? Wirken sich proaktive Verhaltensweisen im Unternehmenskontext immer nur positiv aus?

Wie wirkt sich proaktives Verhalten eines Mitarbeiters aus?

Da Proaktivität als aktive Perspektive auf das Verhalten von Mitarbeitern in der beruflichen Praxis als eine Kernkompetenz in den Fokus gerückt ist, findet diese folgerichtig auch in der Forschung zunehmend Beachtung. In zwei Metaanalysen (quantitative, statistische Zusammenfassung von Primärstudien) konnte dabei inzwischen bestätigt werden, dass proaktives Handeln von Mitarbeitern nicht ohne Grund als kritische Determinante für Wettbewerbsvorteile und Unternehmenserfolg erachtet wird. Denn Proaktivität führt nachweislich zu verbesserten Arbeitsleistungen der einzelnen Mitarbeiter, zu erhöhter Effektivität im Team und zu gesteigerter Innovationstätigkeit in der gesamten Organisation (jeweils mittelstarke Effekte) [1,2]. Proaktive Mitarbeiter sind erfolgreicher und zufriedener mit ihrer Arbeit als ihre nicht-proaktiven Kollegen (geringer bis mittlerer Effekt) und empfinden darüber hinaus eine größere Verbundenheit zu ihrer Firma (starker Effekt) [1,2].

Alles in allem scheint Proaktivität also die Antwort auf alle möglichen Probleme in Unternehmen zu sein. Ist das wirklich so oder kann sie auch negative Konsequenzen nach sich ziehen?

Kann sich Proaktivität auch negativ auswirken?

Proaktives Verhalten im Sinne von Veränderungsorientierung bedeutet, dass Mitarbeiter oftmals konstruktiv-kritische Äußerungen vorbringen. Dies kann unter Kollegen oder Vorgesetzten auch negative Reaktionen hervorrufen, insbesondere dann, wenn die proaktiven Initiativen vorwiegend eigennützig und nicht konform mit den Werten und Interessen der Organisation sind [5]. Doch genau an dieser Stelle können Sie als Führungskraft einen positiven Einfluss auf Ihre Mitarbeiter ausüben und proaktive Verhaltensweisen, welche begünstigend für Ihre gesamte Firma sind, fördern – z.B. indem Sie als Vorbild agieren.

Proaktives Handeln hängt – wie die meisten Verhaltensweisen – sowohl von persönlichen als auch von situativen Faktoren ab [4]. Sind diese Faktoren gezielt positiv beeinflussbar und wenn ja, wie?

Wie können Sie als Führungskraft proaktives Verhalten Ihrer Mitarbeiter nun konkret fördern?

Sie können proaktives Handeln einerseits im Rahmen von Auswahlprozessen durch die Einstellung von Personen mit einer proaktiven Persönlichkeit (durch psychologische Tests erfassbares Persönlichkeitsmerkmal, das in der Forschung bereits mehrfach als Voraussetzung für proaktives Verhalten nachgewiesen wurde; [1,2]) begünstigen. Doch viel wichtiger noch: Sie können außerdem ein Arbeitsumfeld schaffen, welches proaktives Handeln fördert. Indem Sie Ihren Mitarbeitern Autonomie und Freiheiten bei verschiedenen Entscheidungen ihrer Arbeitstätigkeit einräumen, können Sie Ihre Mitarbeiter zu proaktivem Handeln ermutigen. Beispielsweise können Sie Ihren Mitarbeitern, wenn möglich, die Zeiteinteilung zur Erledigung ihrer Aufgaben überlassen. Oder: Wenn Sie Ziele bzw. verschiedene Aufgaben zwar vorgeben, Ihre Mitarbeiter jedoch die Entscheidung für einen konkreten Lösungsweg selbst treffen lassen. Durch solche Handlungs- und Entscheidungsspielräume vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern Vertrauen in deren Fähigkeiten und erhöhen gleichzeitig deren Überzeugung, erfolgreich Einfluss auf ihre Arbeitsumwelt nehmen zu können. Darüber hinaus sollten Sie Ihre Mitarbeiter bei der Initiierung von konstruktiv-kritischen Vorschlägen durch ein offenes Klima unterstützen, d.h. veränderungsorientierten Ideen prinzipiell offen und aufgeschlossen gegenüberstehen.

Um proaktive Verhaltensweisen herbeizuführen, welche im Einklang mit den Unternehmenszielen und -werten stehen, ist ein sogenannter transformationaler Führungsstil förderlich. Dieser zeichnet sich dadurch aus, dass Sie Ihren Mitarbeitern die Bedeutung der Arbeitsaufgaben aufzeigen, sie intellektuell stimulieren und dadurch motivieren sowie Unternehmenswerte vermitteln [6]. Insbesondere durch das Aufzeigen und die Vermittlung von visionären Denkmustern, die zumeist direkt in Verbindung mit Proaktivität stehen, können Sie eine Vorbildfunktion für Ihre Mitarbeiter einnehmen [7]. Sie könnten daher beispielsweise die Vision Ihrer Abteilung bzw. der gesamten Firma regelmäßig in Teammeetings mit Ihren Mitarbeitern aufgreifen. Auf diese Weise können Sie als Führungskraft proaktive Verhaltensweisen Ihrer Mitarbeiter fördern. Alle genannten Faktoren eines transformationalen Führungsstils wirken sich dabei positiv dahingehend aus, dass das gezeigte proaktive Verhalten in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen ist.

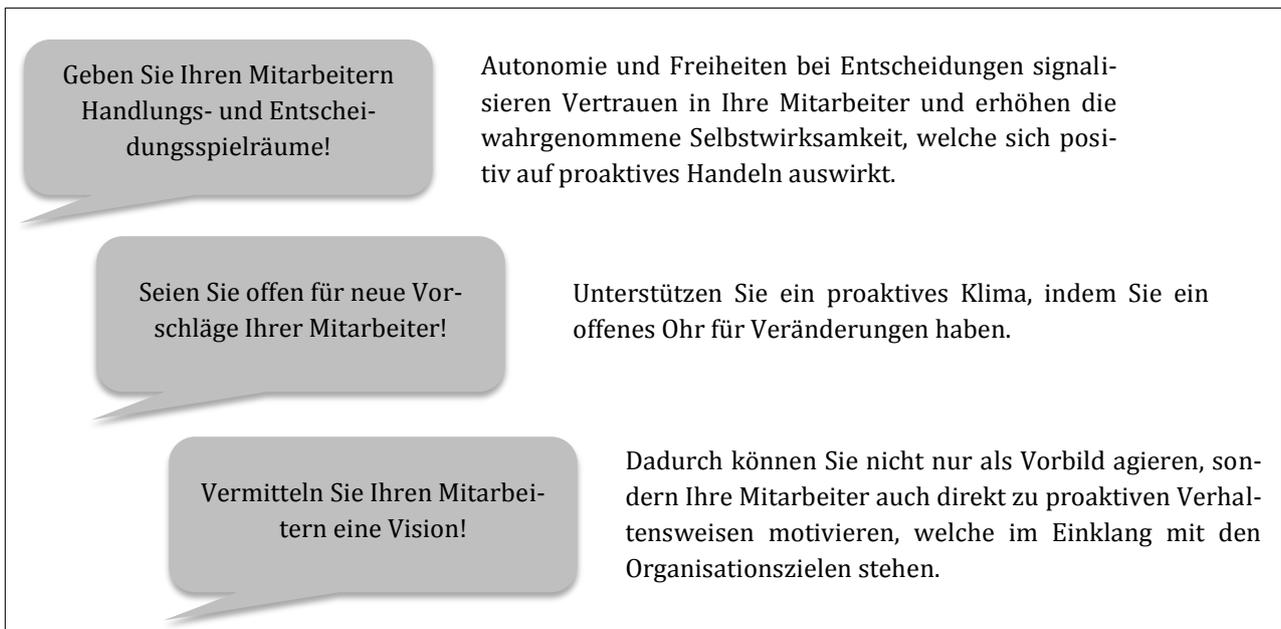


Abbildung 1: Drei praktische Tipps, wie Sie als Führungskraft proaktives Handeln bei Ihren Mitarbeitern fördern können

Fazit

Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern also verschiedene Freiräume und bringen Sie Ihnen Vertrauen entgegen, um somit ein Gefühl von Selbstwirksamkeit zu etablieren, welches bei den Mitarbeitern die Wahrnehmung im Hinblick auf eine erfolgreiche Veränderung der eigenen Arbeitsumwelt fördert. Treten Sie Ihren Mitarbeitern aufgeschlossen und wertschätzend gegenüber, wenn diese Veränderungsvorschläge einbringen und vermitteln Sie visionäre, mitreißende Denkmuster, um Ihre Mitarbeiter zusätzlich zu motivieren. Mithilfe dieser praktischen Tipps, welche in Abbildung 1 zusammenfassend dargestellt sind, können Sie proaktives Verhalten unter Ihren Mitarbeitern fördern und damit einen wertvollen Beitrag zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen und Steigerung des Erfolgs für Ihre Firma leisten.

Literatur

Metaanalysen zu Proaktivität:

- [1] Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 275–300. doi:10.1348/096317910X502359
- [2] Tornau, K., & Frese, M. (2012). Construct clean-up in proactivity research: A meta-analysis on the nomological net of work-related proactivity concepts and their incremental validities. *Applied Psychology: An International Review*, 62, 44-96. doi:10.1111/j.1464-0597.2012.00514.x

Weitere Studien zu Proaktivität:

- [3] Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Being proactive at work – blessing or bane? *The Psychologist*, 23, 886–889.
- [4] Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2010). Pro-self, pro-social, and pro-organizational foci of proactive behaviour: Differential antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 475–498. doi:10.1348/096317909X439208
- [5] Belschak, F. D., Den Hartog, D. N., & Fay, D. (2010). Exploring positive, negative and context-dependent aspects of proactive behaviours at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 267–369. doi: 10.1348/096317910X501143

Studien zu transformationaler Führung und Proaktivität:

- [6] Den Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2011). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194-202. doi:10.1037/a0024903
- [7] Griffin, M. A., Parker, S. K., & Mason, C. M. (2010). Leader vision and the development of adaptive and proactive performance: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 174-182. doi:10.1037/a0017263

Autorin

Aylin Ispaylar, Studiengang M.Sc. in Psychologie: Wirtschafts-, Organisations- und Sozialpsychologie

Herausgeber

Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie
München, Deutschland

ISSN 2366-0813

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Bildnachweise:

Logos: Ludwig-Maximilians-Universität München
Titelgrafik: © Rudie / fotolia.com

Wenn Sie diese Arbeit zitieren, verwenden Sie bitte folgenden Quellennachweis:

Ispaylar, A. (2016). Proaktivität – Können Sie als Führungskraft Eigeninitiative Ihrer Mitarbeiter fördern? In F. C. Brodbeck (Hrsg.), *Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie (10)*. Ludwig-Maximilians-Universität München. <http://www.evidenzbasiertesmanagement.de>.



EVIDENZBASIERTE WIRTSCHAFTSPSYCHOLOGIE

Die Reihe „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ bietet Praktikern wissenschaftlich fundierte Hilfestellungen in Form von Dossiers zu zahlreichen praktischen Fragestellungen in den Bereichen Personal, Führung und Organisation.

Evidenzbasiert, aktuell und mit hohem Praxisbezug.

Die Dossiers wurden von Studierenden des MSc WOS der LMU München im Rahmen des Seminars „Evidenzbasierte Wirtschaftspsychologie“ erstellt. Jedes Manuskript wird von zwei Reviewern des Lehrstuhls begutachtet. Es ist unser Ziel, die relevante wissenschaftliche Forschung, die es zu vielen praktischen Fragestellungen in den oben genannten Bereichen gibt, für Praktiker verständlich aufzubereiten und mit sorgfältig ausgewählten theoretischen und empirischen Quellennachweisen zu unterlegen. Sollten sich Fehler oder zweifelhafte Belege eingeschlichen haben, so bitten wir um Rückmeldung an die Redaktion (siehe Kontakt). Auch freuen wir uns über Ihre Anregungen und Kommentare zu dieser Reihe.

Kontakt: Prof. Dr. Felix C. Brodbeck
Ludwig-Maximilians-Universität München
Department Psychologie
Lehrstuhl Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Leopoldstraße 13
80802 München

brodbeck@psy.lmu.de
www.evidenzbasiertesmanagement.de

