

Proaktiv statt nur ‚Dienst nach Vorschrift‘

In der Vergangenheit wurde von MitarbeiterInnen erwartet, genau das zu tun, was man ihnen sagt. Heute weiß man: Die wertvollsten Mitarbeiter sind jene, die auch Gelegenheiten für eigene Vorschläge nutzen und sich engagiert für Unternehmensziele einsetzen.

Unternehmen in vielen Branchen müssen sich heute fortlaufend weiter entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. In einem solchen Umfeld sind initiative Personen gefragt, die nicht nur Aufgaben ausführen, sondern sich proaktiv für Verbesserungen einsetzen.

Vorteile von Proaktivität

Proaktive MitarbeiterInnen ergreifen die Initiative. Sie hinterfragen den Status Quo und verbessern Dinge, anstatt sich passiv den Gegebenheiten anzupassen. Sie übernehmen *Verantwortung* (z.B. für eine Kundenbeziehung) und erledigen unaufgeforderte Aufgaben (z.B. die Organisation eines Projekttreffens), mit dem Ziel, Dinge zu verbessern.

Studien haben gezeigt, dass Proaktivität aus Sicht des Unternehmens eine Reihe von Vorteilen mit sich bringt: Engagierte MitarbeiterInnen bewirken *Innovation*, weil sie sich nicht scheuen, eingefahrene Routinen zu hinterfragen. Sie sprechen *kritische Punkte* (z.B. ungerechte Arbeitsverteilung) an, um Veränderungen zu erreichen. Wenn sie neu in Unternehmen kommen, gliedern sich proaktive Personen schneller in bestehende Teams ein (*Sozialisierung*), weil sie aktiv Informationen und Kontakte suchen. Außerdem zeigen sie *bessere Leistungen* sowohl alleine als auch in Teams.

Proaktivität hat Vorteile

- **für das Unternehmen:** Förderung von Innovation, Verbesserung von Arbeitsprozessen, bessere Eingliederung von MitarbeiterInnen, höhere Arbeitsleistung, etc.
- **für die MitarbeiterInnen selbst:** höhere Arbeitszufriedenheit, bessere Bezahlung, weniger Stress, bessere Karrierechancen

Doch nicht nur das Unternehmen profitiert: Studien zufolge bringt proaktives Verhalten auch Vorteile für die einzelnen MitarbeiterInnen. Proaktive Personen zeigen nicht nur eine erhöhte *Arbeitszufriedenheit* als andere, sondern sie haben häufig auch ein *höheres Einkommen* bzw. werden tendenziell häufiger *befördert*. Sie erleben weniger akuten und chronischen Stress, da sie versuchen, diesen durch vorausschauendes Handeln („Proactive Coping“) gezielt zu vermeiden. Proaktive Verhaltensweisen wirken sich auch positiv auf die eigene Karriere aus: MitarbeiterInnen *qualifizieren sich besser*, weil sie sich ständig weiterentwickeln und weiterbilden und somit ihren „Marktwert“ steigern.

Bitte zitieren als:

Kump, B. (2011). Proaktiv statt nur ‚Dienst nach Vorschrift‘. wissens.blitz (38). <http://www.wissensdialoge.de/Proaktiv>

Proaktives Verhalten fördern! Oder?

Proaktives Verhalten ist bis zu einem gewissen Grad von der Persönlichkeit abhängig. Daneben gibt es weitere Faktoren, die proaktives Verhalten positiv oder negativ beeinflussen können. Insbesondere spielen die Unternehmenskultur und das Verhältnis zu Vorgesetzten eine entscheidende Rolle.

Proaktives Verhalten wird eher gezeigt, wenn sich das Management *offen* für Änderungen („Change“) zeigt, wenn es einen hohen Grad von *Unterstützung* und ein freundliches und vertrauensvolles Verhältnis zu Entscheidungsträgern gibt. Kritische Themen werden beispielsweise eher angesprochen, wenn MitarbeiterInnen keine Angst haben müssen ihr „Gesicht zu verlieren“, sondern das Ansprechen solcher Themen im Unternehmen erwünscht ist (Unternehmenskultur). Die Motivation, innovative Prozesse vorzuschlagen hängt somit stark von der *Qualität* der Beziehung zum/r Vorgesetzten ab.

Doch Achtung: Proaktives Verhalten ist nicht immer angemessen. Zu viel Proaktivität kann Vorgesetzte vor den Kopf stoßen. Proaktives Verhalten, das nicht im Einklang mit den Zielen des Unternehmens ist, kann sogar kontraproduktiv sein bzw. vom Management als schädigend empfunden werden.

Fazit

Proaktivität ist im Grunde wünschenswert. Allerdings sollten MitarbeiterInnen im Zweifelsfall abwägen, was die ‚Kosten‘ von proaktivem Verhalten sind: Steht das Verhalten in Einklang mit den Unternehmenszielen? Unterstützt die Unternehmenskultur proaktives Verhalten? usw. Also: Im Zweifelsfall lieber vorsichtig „vortasten“ und auf Reaktionen der Vorgesetzten achten!

Unternehmen, die proaktive MitarbeiterInnen wollen, müssen dies auch intern kommunizieren und eine vertrauensvolle Unternehmenskultur schaffen, in der Proaktivität entstehen kann.

Weiter lesen: Crant, J. M. (2000). Proactive Behavior in Organizations. *Journal of Management*, 23 (3), 435-462.



Dr. Barbara Kump

schreibt auf www.wissensdialoge.de zu den Themen: Wissenskonstruktion und Lernen am Arbeitsplatz, Wissensmanagement, organisationales Lernen