

---

# Innovation in Teams durch Proaktivität steigern

Praxisforschung zum Thema  
Proaktivität, Motivation und  
Innovation



## Wissenschaft live erleben und Erkenntnisse fürs Unternehmen nutzen.

Innovation und hohe Produktivität sind wichtige Treiber für die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von mittelständischen Unternehmen. Um optimale Bedingungen dafür zu schaffen, gilt es nicht nur in moderne Technologien, Digitalisierung und Automatisierung zu investieren, sondern vor allem auch in die Weiterentwicklung des Personals, die diesen Wandel gestalten sollen. Im Mittelpunkt stehen dabei Methoden, welche die Eigeninitiative, also eine „Self-Starter“ – Mentalität fördern, motiviertes Handeln ermöglichen und das psychische und physische Wohlbefinden der Mitarbeiter im Auge behalten.

Verhaltenswissenschaftliche Studien zeigen, dass Arbeitsengagement, Motivation und leistungsorientiertes Verhalten durch proaktives Verhalten, sogenanntes „Job Crafting“ steigen. Job Crafter passen ihre Arbeitsaufgaben und Arbeitsumgebung eigeninitiativ an, um bestmögliche Arbeitsergebnisse zu erzielen. Sie tun das proaktiv, also ohne Aufforderung, indem sie Ressourcen (z.B. Informationen, Feedback) aufspüren und nutzen, neue Herausforderungen (ausprobieren, innovieren, Kollegen unterstützen) suchen und Belastungen reduzie-

ren (proaktives Selbstmanagement in Stresssituationen). Die Forschung zeigt zudem, dass Mitarbeiter, die Job Crafting betreiben, leistungsfähiger sind und gleichzeitig ein höheres Wohlbefinden aufweisen. Ein Erklärungsansatz dafür ist, dass Job Crafter ein deutlich höheres Maß an intrinsischer Motivation erleben und dieses Gefühl von Selbstbestimmung ein erhöhtes psychologisches Wohlbefinden mit sich bringt. Zudem konnte gezeigt werden, dass Job Crafting nicht nur von Persönlichkeitsfaktoren abhängt, sondern durch gezieltes Training von Mitarbeitern veränderbar ist.

Motivation am Arbeitsplatz kann zudem angeregt werden, indem Mitarbeiter an der Festlegung von Aufgaben und Zielen, sowie bei der Festlegung von Leistungskriterien beteiligt werden. Unternehmen können auch hier auf evidenzbasierte Methoden, wie das Productivity Measurement and Enhancement Systems – kurz ProMES® – zurückgreifen. Mehr als 30 Jahre kultur- und branchenübergreifende Forschung zeigt, dass ProMES® zu enormen Verbesserungen von Produktivität und psychosozialen Faktoren, wie etwa Arbeitszufriedenheit und Teamklima führt<sup>1</sup>. Der Nutzen einer ProMES® Anwendung lässt sich anhand wissenschaftlicher Daten auch zahlenmäßig belegen. Arbeitsgruppen die mit ProMES® arbeiten, erzielen im Durchschnitt eine Leistungsverbesserung von 1,44 Standardabweichungen (Effektstärke nach Cohen). Übersetzt heißt das, dass die oberen 5% der Leistungsmesswerte vor ProMES® mit ProMES® zum Durchschnittswert werden.

Die Anregung von Job Crafting führt ebenfalls zu Motivations- und Leistungszuwächsen, höherer Gesundheit am Arbeitsplatz und Innovationsverhalten. Die Kombination beider Methoden stehen im Fokus der Forschung. Es ist zu erwarten, dass sich dadurch weitere positive Effekte ergeben.

---

<sup>1</sup>Im Vergleich zu anderen Managementmethoden beweist sich ProMES® als besonders umfangreich erforscht. Mehr zu Forschung und Praxis rund um ProMES finden Sie unter [www.promes-ecc.com](http://www.promes-ecc.com).

## KOMBINATION VON WIRKSAMEN INSTRUMENTEN

In einer Feldstudie, die in Zusammenarbeit zwischen der FAU Erlangen-Nürnberg, der Technischen Universität Eindhoven, sowie den Praxispartnern der BlackBox/Open® GmbH & Co. KG und der Feedbit® Software GmbH durchgeführt wird, werden beide Methoden kombiniert, um maximale Effekte auf Innovationsverhalten und Produktivität zu erzielen. Zudem sollen die Wechselwirkungen einer Teamintervention wie ProMES® und einer auf individuellen Kompetenzen ausgerichteten Maßnahme wie Job Crafting untersucht werden.

Prof. Dr. Evangelia Demerouti, diesjährige Preisträgerin des Senior-Fellowship des Schöller-Forschungszentrums ([schoeller-forschungszentrum.de](http://schoeller-forschungszentrum.de)), wird das Forschungsprojekt leiten. Sie gehört zu den führenden Wissenschaftlern im Bereich Job Crafting, Engagement und Gesundheit am Arbeitsplatz. Sie hat im Rahmen ihrer Forschung ein Training zum Job Crafting entwickelt, das im geplanten Projekt eingesetzt wird.

In der Studie wird ProMES® und das Training zum Job Crafting in Arbeitsgruppen der teilnehmenden Unternehmen eingeführt und umgesetzt. Die Anwendung wird von erfahrenen Organisationsberatern begleitet, während die Datenerhebung seitens der beteiligten Universitäten erfolgt. Damit bietet sich für die Unternehmen die einmalige Gelegenheit, Managementmethoden im Praxiskontext zu erproben, deren Wirksamkeit wissenschaftlich validiert wurde.

Im Projekt werden zwei wissenschaftlich validierte Ansätze zur Förderung wichtiger organisationaler Variablen, wie Motivation, Leistung und Engagement eingesetzt. Im Fokus steht dabei die Frage, wie die Methoden bei kombiniertem Einsatz wirken. Die Teilnehmer profitieren also von bestehenden wissenschaftlichen Erkenntnissen und tragen zur Forschung bei.

## **ABLAUF, TEILNEHMER UND ZEITRAUM**

Das Projekt erstreckt sich insgesamt über einen Zeitraum von 100 Tagen. Der geplante Beginn ist im Januar 2017. Gesucht werden Unternehmen, die sich für den Einsatz der Methoden interessieren und in ihren Arbeitsteams einführen möchten. Insgesamt werden 180 Teilnehmende gesucht.

Zunächst werden die Teams zufällig drei verschiedenen Bedingungen zugeteilt. Wie in der Abbildung auf der folgenden Seite dargestellt, werden in jeder Bedingung die Methoden in verschiedenen Kombinationen eingesetzt:

### *Bedingung 1:*

Durchführung von ProMES zur Messung und Förderung von Teamleistung.  
Durchführung im Workshopformat

### *Bedingung 2:*

Durchführung eines Job Crafting Trainings zur Förderung von Proaktivität

### *Bedingung 3:*

Beide Methoden kombiniert

### *Kontrollgruppen:*

Es werden zudem Teams gesucht, die weder an der einen, noch an der anderen Intervention teilnehmen. Somit können die erzielten Effekte in den drei anderen Gruppen berechnet werden.

### *Prä- und Posttest*

Zu Beginn und zum Abschluss des Projekts werden psychosoziale und einige demographische Variablen der Teilnehmer erhoben.

### *Wochenbefragung*

Einmal pro Woche werden die Teilnehmer per App an einer kurzen Befragung zum Job Crafting teilnehmen.

# PROJEKTABLAUF AUF EINEN BLICK

## PHASE

	Pretest	Lernen	Umsetzen	Posttest
<b>BEDINGUNG</b>	Befragung der Teilnehmer  Arbeitsengagement, Motivation, Teamklima	Trainings und Workshops  Teamentwicklung und individuelle Auseinandersetzung mit den eigenen Aufgaben	Umsetzung des Gelernten  Umsetzung von Teamzielen, Proaktive Anpassung von Arbeitsweisen	Befragung der Teilnehmer  Arbeitsengagement, Motivation, Teamklima
<b>ProMES</b>	JA	*Teamworkshops  🕒 6h	*Teamfeedback  🕒 6h	JA
<b>Job Crafting</b>	JA	*Job Crafting Training  🕒 4h	*Job Crafting Ziele *Reflexion zum Job Crafting  🕒 2h	JA
<b>ProMES + Job Crafting</b>	JA	*Teamworkshops *Job Crafting Training  🕒 10h	*Job Crafting Ziele *Reflexion zum Job Crafting  🕒 2h	JA
<b>Kontrollgruppe</b>	JA	--	--	JA

← Wöchentliche Befragung zum Job Crafting →

## Abhängige Variablen

Die eingesetzten Methoden haben wissenschaftlich nachgewiesene, positive Auswirkungen auf wichtige organisationale Variablen, wie Motivation, Leistung und Arbeitsengagement. Im Projekt soll untersucht werden, wie die Methoden wirken, wenn sie kombiniert eingesetzt werden.

Gruppenleistung:	Messung anhand objektiven, von den Teams festgelegten Leistungskriterien
Arbeitsengagement:	Messung per Fragebogen
Motivation:	Messung per Fragebogen
Innovationsverhalten:	Messung per Fragebogen

## PROJEKTPARTNER UND FÖRDERER



Dr. Theo und Friedl Schöller  
Forschungszentrum für  
Wirtschaft und Gesellschaft



BlackBox/Open®

TU/e technische  
universiteit  
eindhoven



### LEITUNG DES FORSCHUNGSPROJEKTS



**Prof. Dr. Evangelia Demerouti** ist Professorin an der Universität Eindhoven (NL). In der Forschung beschäftigt sie sich schwerpunktmäßig mit dem Wohlbefinden von Mitarbeitern, Entscheidungsprozessen und Job Crafting. Ihre Forschungsergebnisse wurden in über 200 Veröffentlichungen publiziert. Zudem ist die Mitherausgeberin von zwei renommierten internationalen Fachzeitschriften.

### LEITUNG DES PROMES-PROJEKTS



**Dr. Colin Roth** ist Geschäftsführender Gesellschafter von BlackBox/Open. Er verfügt über mehr als zehn Jahre Erfahrung im Bereich Coaching, Training und Organisationsentwicklung. Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspsychologie der FAU und beschäftigt sich mit Positiver Psychologie, Motivation und Gesundheit. Zudem ist er Mitbegründer des internationalen Kompetenzzentrums für ProMES (ProMES ECC).

### KURZPORTRAIT BLACKBOX/OPEN

BlackBox/Open ist ein Beratungsunternehmen mit den Schwerpunkten Organisationsentwicklung, Führungskräfte-training und Employer Branding. Unser Team ist in den Bereichen Wirtschaftspsychologie, Marketing und Management zu Hause. Mehr als zehn Jahre Erfahrung in der Beratung großer, kleiner und insbesondere mittelständischer Unternehmen sprechen für unseren Erfolg, fundiertes Wissen praxisnah zu vermitteln.

### KURZPORTRAIT FEEDBIT SOFTWARE GMBH

Die Feedbit Software GmbH ist ein Softwareunternehmen mit Sitz in Nürnberg. Feedbit ist aus der Motivation heraus entstanden, wertschätzende Kommunikation zwischen Menschen in Unternehmen zu fördern, zu fordern und zu nutzen. In unseren Produkten fließen Jahrzehnte arbeitswissenschaftlicher und psychologischer Forschung ein. Gebündelt mit Cutting Edge Softwaredesign und -technologie entwickeln wir wirkungsvolle und faire Feedbacktools, die Mitarbeitern und Führungskräften in Unternehmen zur Verfügung stehen. Wir arbeiten ständig an Verbesserungen und vertiefen unser Know-how in Softwaretechnologie und Wissenschaft.

Interessiert? Dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf!

**Sabrina Ulrich, M.Sc.**

BlackBox/Open GmbH & Co. KG

Steinstraße 21  
D-90419 Nürnberg

Fon +49 911 21 53 772 -0

Fax +49 911 21 53 772 -1

[su@blackboxopen.com](mailto:su@blackboxopen.com)

[www.BlackBoxOpen.com](http://www.BlackBoxOpen.com)

[facebook.com/blackboxopen](https://facebook.com/blackboxopen)

#### IMPRESSUM

--

BlackBox Open® und ProMES® sind eingetragene Markenzeichen

-

BlackBox Open GmbH & Co. KG

Sitz Nürnberg, Handelsregister Nürnberg, HRA 16754,

Ust-ID: DE 293 662 040

-

Alleinvertretungsberechtigte, persönlich haftende Gesellschafterin: BlackBox Open Holding GmbH, Sitz Nürnberg, Handelsregister Nürnberg, HRB 32342

Geschäftsführer: Dr. Colin Roth

--

Gestaltung: BlackBox/Open

Fotografie: BlackBox/Open

--

Inhaltlich Verantwortlicher gemäß § 55 Abs. 2 RStV: Dr. Colin Roth (Anschrift wie oben)