TRAIBER.NRW
TRANSFORMATION DER AUTOMOTIVE INDUSTRIE IN DER BERGISCHEN REGION

FACTSHEET: Proaktives Verhalten im Rahmen der Arbeitsgestaltung bei Automobilzulieferern

Die Automobilzuliefererindustrie (AZI) befindet sich in einem tiefgreifenden Transformationsprozess. Megatrends wie Digitalisierung, Dekarbonisierung, demografischer Wandel und Globalisierung verändern die Rahmenbedingungen der Unternehmen nachhaltig. Gleichzeitig beschleunigen technologische Entwicklungen, insbesondere der Einsatz künstlicher Intelligenz, den Wandel von Arbeitsprozessen. Um auf solche Veränderungen und bevorstehende Herausforderungen erfolgreich reagieren zu können, sind Automobilzulieferer gefordert, ihre Organisation sowie die Gestaltung der Arbeit grundlegend weiterzuentwickeln. Eine zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Arbeitsgestaltung ist dabei proaktives Verhalten der Beschäftigten. Nur wenn Veränderungen frühzeitig erkannt, aktiv mitgestaltet und partizipativ innovative Lösungen entwickelt werden, können Automobilzulieferer den Wandel zielgerichtet gestalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern.

„Unsere Beschäftigten erzielen die besten Ergebnisse, wenn sie ihre Arbeit selbst gestalten."
Jochen Wallisch, Executive Vice President Human Ressources, Industrial Relations & Employment Conditions bei Siemens

HINTERGRUND

Warum ist das Thema wichtig für die AZI?

In der AZI verändern sich Technologien, Kundenanforderungen und Produktionsprozesse zunehmend schneller. Arbeitsplätze werden dadurch dynamischer und auch die Rollen und Aufgaben von Beschäftigten wandeln sich [1]. Mit der Transformation verändern sich nicht nur Tätigkeitsprofile, sondern auch die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten [2]. Neben der zuverlässigen Ausführung der Aufgaben, gewinnen zunehmend weiterführende Kompetenzen an Bedeutung, beispielsweise die Fähigkeit Probleme frühzeitig zu erkennen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und die eigene Arbeitsweise an neue Anforderungen anzupassen.

Proaktives Verhalten beschreibt genau diese Fähigkeit: Beschäftigte werden aus eigener Initiative aktiv, stoßen zukunftsorientierte Verbesserungen an und tragen dazu bei, dass Arbeitsbedingungen, Zusammenarbeit und Arbeitsabläufe kontinuierlich verbessert werden [3]. Dadurch können Leistungen und Fähigkeiten nachhaltig gefördert werden [4] [5].

Da sich in der AZI Technologien und Anforderungen kontinuierlich verändern und schnelle Anpassungen erforderlich sind, ist proaktives Verhalten hier besonders relevant. Bisherige Forschungsergebnisse zeigen, dass proaktives Verhalten mit der individuellen beruflichen Entwicklung, sowie dem Gesamterfolg eines Unternehmens in Zusammenhang steht [6]. Während es auf individueller Ebene zur Leistungssteigerung beiträgt, profitieren Unternehmen vor allem von einer höheren Anzahl neuer Produkte und Dienstleistungen sowie erweiterten Ressourcen für Innovationen [7]. Insbesondere das Führungsverhalten kann proaktives Verhalten fördern und dazu beitragen, dessen positiven Wirkungen zu entfalten [3].

	Kernfrage	Merkmal
Eigeninitiativ handeln	*Was kann ich **von mir aus** anstoßen?*	• selbstständig aktiv werden
Veränderungen gestalten	*Was kann ich **gezielt anders/besser machen**?*	• Veränderung bzw. Neuerung herbeiführen
Vorausschauend denken	***Was könnte künftig** passieren und was sollten wir jetzt schon tun?*	• zukünftige Entwicklungen/Probleme frühzeitig erkennen

Abbildung 1: Merkmale proaktiven Verhaltens

Formen proaktiver Arbeitsgestaltung: Job Crafting & Playful Work Design

Job Crafting und Playful Work Design sind zwei unterschiedliche Formen proaktiven Verhaltens:

Job Crafting:

Beim Job Crafting gestalten Beschäftigte ihre Arbeit aktiv mit, indem sie beispielsweise zusätzliche Ressourcen nutzen, ihre Aufgaben adäquat weiterentwickeln oder neue Lernmöglichkeiten schaffen. Ziel ist es, die Arbeitsbedingungen an die individuellen Bedürfnisse und Fähigkeiten anzupassen. Job Crafting stellt dabei einen selbstregulierenden Prozess dar, bei dem entweder gewünschte Zustände angestrebt oder unerwünschte Zustände vermieden werden [8]. Während das sog. Approach Crafting darauf abzielt, einen positiven Zustand zu erreichen, verfolgt Avoidance Crafting das Ziel, einen für die eigene Person negativen Zustand zu vermeiden. Hierzu bestehen unterschiedliche Ansatzpunkte: Beschäftigte können ihre Arbeitsaufgaben, ihre Arbeitsbeziehungen oder ihre arbeitsbezogenen Gedanken und Wahrnehmungen verändern bzw. anpassen [9] und damit ihre Arbeit auf unterschiedliche Weise gestalten. Sie können zum Beispiel (in Grenzen) gestalten, welche Aufgaben sie übernehmen und wie sie diese ausführen, mit welchen Personen sie zusammenarbeiten und wie häufig sie mit ihnen in Kontakt stehen. Auch die Wahrnehmung oder Sinngebung der eigenen Arbeit kann verändert werden [10].

Playful Work Design:

Playful Work Design verändert das Erleben der Arbeit, indem Aufgaben spielerisch interessanter gestaltet werden [11]. Im Mittelpunkt steht dabei Optimierung der eigenen Arbeitserfahrung. Im Rahmen des sog. „Designing Fun" gestalten Beschäftigte ihre Arbeit spielerischer und interessanter, indem sie Humor, Fantasie und Kreativität einsetzen. Demgegenüber ist das sog. „Designing Competition", welches durch das Einbringen von Wettbewerb und Herausforderungen gekennzeichnet ist. Beschäftigte gestalten ihre Arbeit bewusst als eine Reihe spannender Herausforderungen, bei denen der eigene Fortschritt über die Zeit oder durch z. B. selbst vergebene Punkte messbar gemacht wird [11]. Dadurch können schwierige und monotone Aufgaben interessanter und herausfordernder gestaltet werden [12]. Dies wiederum befähigt Beschäftigte, fokussiert und engagiert zu arbeiten [13].

Beide Formen können auf unterschiedliche Weise umgesetzt und gestaltet werden. Abbildung 2 veranschaulicht mögliche Umsetzungsvarianten.

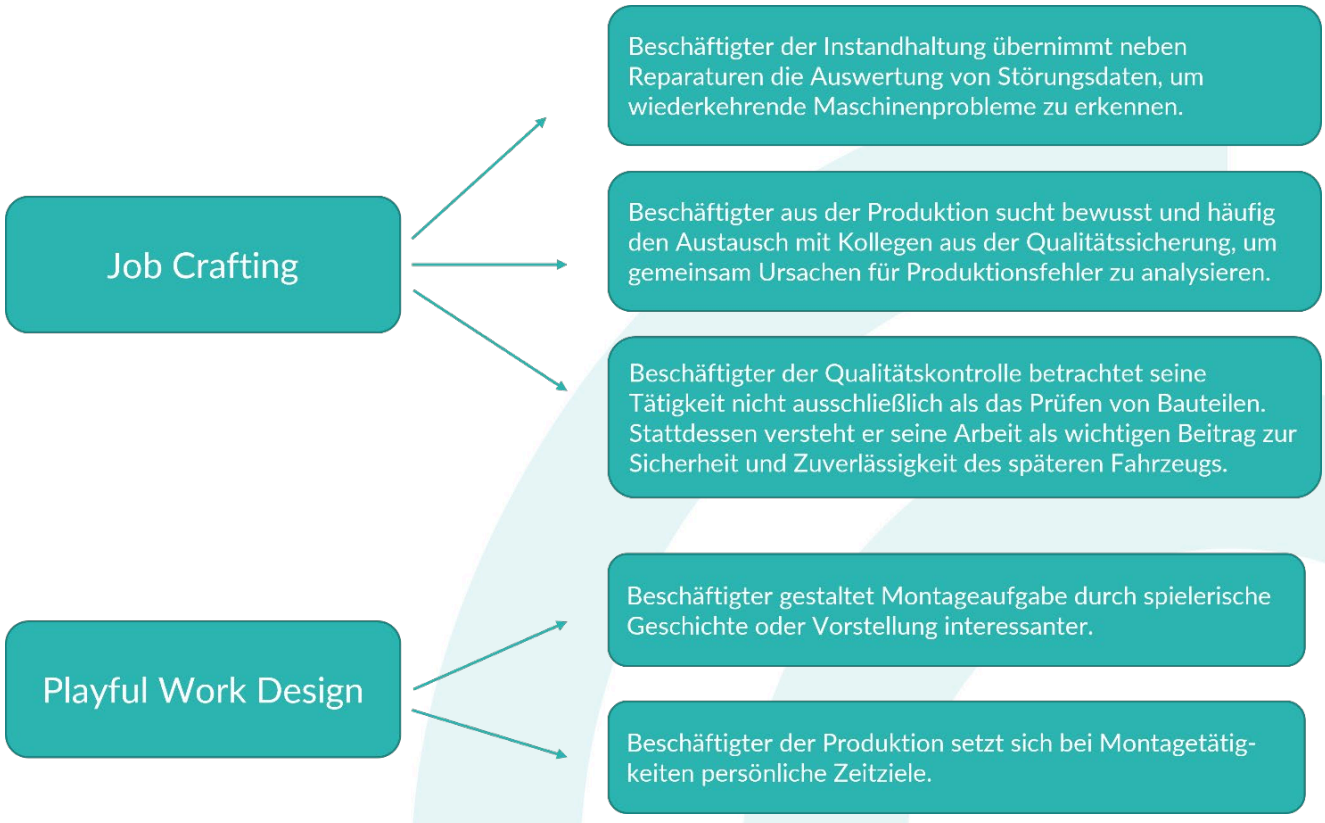


Abbildung 2: Mögliche Umsetzung von Job Crafting & Playful Work Design in der AZI

ZUSAMMENFASSUNG UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die zunehmende Dynamik in der Automobilzuliefererindustrie erfordert von Beschäftigten zunehmend proaktives Handeln. Durch technologische Entwicklungen, steigende Kundenanforderungen und veränderte Arbeitsprozesse sind Beschäftigte gefordert, Veränderungen frühzeitig zu erkennen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und eigeninitiativ Lösungen zu entwickeln. Proaktives Verhalten bedeutet dabei Entwicklungen vorausschauend zu erkennen und die eigene Arbeit aktiv mitzugestalten. Möglichkeiten, proaktives Verhalten im Arbeitsalltag umzusetzen, bieten Job Crafting und Playful Work Design. Beim Job Crafting gestalten Beschäftigte ihre Arbeit eigenständig, indem sie beispielsweise Aufgaben, Arbeitsbeziehungen oder die eigene Wahrnehmung der Arbeit ändern. Beim Playful Work Design steht die Gestaltung des eigenen Arbeitserlebens im Vordergrund. Proaktives Verhalten leistet somit einen wichtigen Beitrag, um Probleme frühzeitig zu erkennen und sich an Veränderungen anzupassen.

Handlungsempfehlungen für die AZI:

- Eigeninitiative fördern und Beschäftigte ermutigen, eigene Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.
- Handlungsspielräume schaffen, damit Beschäftigte ihre Arbeit proaktiv gestalten können.
- Beschäftigte ermutigen, Probleme und Verbesserungspotenziale frühzeitig anzusprechen, damit Risiken erkannt und Lösungen entwickelt werden können.
- Austausch fördern, damit Wissen geteilt werden kann.
- Proaktives Verhalten durch Feedback anerkennen.

QUELLEN:

[1] Wulfken, Barbara T./Müller, Egon (2018): How to improve employee education – Methodological approach to structure specialist and interdisciplinary requirements, in: 2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), S. 130-134

[2] Jerman, Andrej/Bach, Mirjana Pejic/Aleksic, Ana (2019): Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies, in: Systems Research and Behavioral Science 37 (2/2019), S. 388-402

[3] Parker, Sharon K./Bindl, Uta K./Strauss, Karoline (2010): Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, in: Journal of Management 36 (4/2010), S. 827-856

[4] Puig, Andria Tuneu (2023): The importance of proactivity in professional performance, https://blogs.uoc.edu/mel/the-importance-of-proactivity-in-professional-performance/, 27.08.2026

[5] Lai, Yuanhong Alden/Wee, Kenneth Z./Frimpong, Jemima A. (2024): Proactive behaviors and health care workers: A systematic review, in: Health Care Management Review 49 (3/2024), S. 239-251

[6] Hüttges, Annett/Fay, Doris (20): Proaktives Verhalten: Schlüsselkompetenz für die Karriereentwicklung, in: Kauffeld, Simoone/Spurk, Daniel (Hrsg.): Handbuch Karriere und Laufbahnmanagement, S. 487-511, Berlin 2018

[7] Bateman, Thomas S./Crant, Michael J. (1999): Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendations, in: Business Horizons 42 (3/1999), S. 63-70

[8] Mainka, Danina/Süß, Stefan (2023): A scenario-based quasi-experimental study of co-workers' cognitive responses to an individual's resource-focused job crafting, in: German Journal of Human Resource Management 37 (4/2023), S. 273-299

[9] Aktiv (2025): Job Crafting: Was versteht man darunter und welche Vorteile hat es?, https://www.aktiv-online.de/ratgeber/job-crafting-was-versteht-man-darunter-und-welche-vorteile-hat-es-20056, 16.07.2026

[10] Tims, Maria/Bakker, Arnold B. (2010): Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, in: Journal of Industrial Psychology 36 (2/2010), S. 1-9

[11] Bakker, Arnold/Scharp, Yuri (2025): It pays to play, in: Transformative Work Design: Synthesis and New Directions (S. 465–480). Oxford University Press.

[12] Scharp, Yuri, S./Bakker, Arnold B./Breevaart, Kimberley (2022): Playful work design and employee work engagement: A self-determination perspective, in: Journal of Vocational Behavior 134 (o.H/2022), Nr. 103693

[13] Dishon-Berkovits/Bakker, Arnold B./Peters, Pascale (2024): Playful work design, engagement and performance: The moderating roles of boredom and conscientiousness, in: The International Journal of Human Recource Management 35 (2/2024), S. 256-283

HERAUSGEBER

TRAIBER.NRW

GESCHÄFTSSTELLE TRAIBER.NRW

c/o Bergische Universität Wuppertal
TMDT - Institute for Technologies and Management
of Digital Transformation

Lise-Meitner-Str. 27, 42119 Wuppertal
Telefon: 0202 439 1164
E-Mail: koordination@traiber.nrw
www.traiber.nrw

INHALTLICHE VERANTWORTUNG

GÜLCIN AVCI
Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Lehrstuhl für BWL insb., Arbeit, Personal und Organisation