

IDENTIFIKATION IM BERUF DURCH ARBEITSGESTALTUNG

Ein Praxisleitfaden

Autorenschaft

Guri Medici, Marisa Roth & Gudela Grote, ETH Zürich

Andreas Hirschi & Ivana Ilgic, Universität Bern

Identifikation im Beruf durch Arbeitsgestaltung – ein Leitfaden für die Praxis

In der heutigen Arbeitswelt sind die beruflichen Möglichkeiten und Wege nahezu unbegrenzt. Es überrascht daher auch nicht, dass die Anzahl an Arbeitnehmenden, die nicht mehr im erlernten Beruf tätig sind, von Generation zu Generation steigt (Sheldon, 2005). Studien zeigen, dass über die Hälfte der Schweizer Arbeitnehmenden im Verlauf ihres Erwerbslebens ihren ursprünglich erlernten Beruf verlassen (Schellenberg, Schmaeh, Häfeli, & Hättich, 2015). Besonders häufig tritt eine berufliche Umorientierung direkt nach der Berufslehre bei Personen im Alter zwischen 21 und 22 Jahren auf (Maier & Fleischmann, 2008). Dies stellt verschiedene betroffene Branchen vor die Frage, wie Arbeitnehmende zum Verbleib im Lehrberuf motiviert werden und so langfristig qualifizierte Berufsleute erhalten bleiben können.

Eine Antwort auf die Frage, wie Arbeitnehmende für einen Verbleib im Beruf motiviert werden können, liefert die Arbeitspsychologie, die sich unter anderem mit der Arbeitsgestaltung und ihren Auswirkungen auf die berufliche Zufriedenheit beschäftigt. Unter dem Sammelbegriff Arbeitsgestaltung werden Massnahmen und Strategien, die zur optimalen Gestaltung von Arbeitssystemen und -tätigkeiten, Arbeitsabläufen und Arbeitsbedingungen beitragen, zusammengefasst.

Neben präventiven oder korrekativen Massnahmen, die gesundheitlich relevante Aspekte von Arbeit betreffen, wie etwa Lärmschutz oder Arbeitsplatzergonomie und Vermeidung von stressauslösender Überforderung, gilt es zudem Perspektiven zu schaffen, in der die persönliche Entwicklung der Arbeitnehmenden gefördert wird (Ulich, 2001).

Ob Personen über weite Teile ihrer Karriere innerhalb eines Berufs oder einer Branche verbleiben, wird also von verschiedenen Faktoren beeinflusst. Faktoren, die aus Sicht der Arbeitnehmenden selbst zum Verbleib im Beruf beitragen, sind dabei speziell zu berücksichtigen, da sie für Unternehmen und Berufsverbände wichtige Hinweise liefern, worauf bei einer karriereförderlichen Arbeitsgestaltung geachtet werden sollte.

In einer aktuellen Studie der ETH Zürich und der Universität Bern wurden Arbeitnehmende aus verschiedenen Berufen und Branchen zu solchen unterstützenden Faktoren befragt. Im vom Staatssekretariat für Bildung, Forschung und Innovation (SBFI) geförderten Projekt wurden Interviews mit über 30 Personen geführt und untersucht, wie Arbeitsgestaltung, Arbeitsengagement und berufliche Identifikation zusammenspielen.

Als ein wichtiges Ergebnis der Studie wurden acht Grundpfeiler identifiziert, die zu einem langfristigen Verbleib im Beruf beitragen. Nachfolgend werden diese acht Grundpfeiler beschrieben und einzelne Empfehlungen abgeleitet, die als Leitfaden für die betriebliche Praxis dienen können. Für jeden Grundpfeiler wird eine Empfehlung speziell hervorgehoben, die als besonders wirksam angesehen wird. Da die Empfehlungen inhaltlich teilweise zusammenhängen, können sie gut miteinander kombiniert und so in ihrer Wirksamkeit verstärkt werden.

Dieser Leitfaden richtet sich an Unternehmen, die Arbeitnehmende langfristig für einen Verbleib in ihrem Beruf motivieren möchten. Damit soll nicht zuletzt die Nachhaltigkeit des Schweizerischen Berufsbildungssystems gefördert werden.



Inhalt

- | | |
|---|---------|
| 1. Die acht Grundpfeiler im Überblick | S. 3–4 |
| 2. Konkrete Empfehlungen für Arbeitgeber und Führungspersonen | S. 5–13 |
| 3. Literatur & Kontakt | S. 14 |

Die 8 Grundpfeiler, die Arbeitnehmende langfristig für einen Verbleib in ihrem Beruf motivieren

1 Berufliche (Weiter-)Entwicklung ermöglichen

S. 5

Unterstützung durch den Arbeitgeber in der beruflichen (Weiter-)Entwicklung werden von Arbeitnehmenden sehr geschätzt. Am Ball zu bleiben sowie das eigene Wissen und Aufgabengebiet zu vergrössern, sind dabei wichtige Ziele. Dies kann «on the Job», also im Berufsalltag, sowie durch formale Weiterbildungen erfolgen.

2 Konstruktiven Umgang mit Veränderungen fördern und vorleben

S. 6

Arbeitnehmende profitieren von einer positiven und konstruktiven Haltung des Arbeitgebers gegenüber Veränderungen, weil diese Haltung sie motiviert, selbst auch offen und neugierig gegenüber Neuem zu bleiben. Speziell im Bereich der technologischen Veränderungen sehen Arbeitnehmende eine Chance für arbeitserleichternde Massnahmen und Lernen, dadurch wird der Beruf als attraktiver empfunden.

3 Sinnhaftigkeit fördern

S. 7

Das Gefühl, einer sinnhaften Tätigkeit nachzugehen, ist für viele Arbeitnehmende ein wichtiges Kriterium. Wird der eigene Beruf als relevant und wichtig eingeschätzt, sei es für Kundinnen und Kunden oder für gesellschaftliche Zukunft, steigt die Identifikation. Den eigenen Beruf zu mögen, hält die Motivation für den Beruf aufrecht. Auch das Engagement in einem Berufsverband fördert die Verbundenheit mit dem Beruf. Zudem empfinden es viele Arbeitnehmende als sinnstiftend, wenn sie ein Vorbild sein und ihr Wissen weitergeben können.

4 Herausforderungen im Alltag gemeinsam meistern

S. 9

Herausforderungen gehören zum Berufsalltag, bedingt durch komplexe Aufgaben und Arbeitsbedingungen, (technologische) Veränderungen oder fordernde soziale Interaktionen. Daher ist es für Arbeitnehmende im Alltag wichtig, dass Herausforderungen vom Arbeitgeber und von Vorgesetzten wahrgenommen, anerkannt und gemeinsam angegangen werden. Herausforderungen können auch motivierend wirken und Freude bereiten, weshalb ein positiver Umgang mit Herausforderungen gefördert werden sollte.

5 Soziale Beziehungen im Beruf fördern

S. 10

Soziale Interaktionen und Beziehungen im Beruf sind für Arbeitnehmende zentral. Sie schätzen es besonders, Unterstützung und Vertrauen vom Arbeitgeber und von Vorgesetzten zu erfahren, gerade auch zu Beginn ihrer Karriere. Es ist vielen ein Anliegen, zusammen mit Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen eine unterstützende Arbeitsumgebung zu schaffen, um auch anspruchsvolle Situationen gemeinsam zu meistern. Zudem werden Wertschätzung und Anerkennung durch Kundinnen und Kunden als bereichernd erlebt, Gelegenheiten dafür können gezielt gefördert werden.

6 Verschiedene Anforderungen des Berufs- und Privatlebens berücksichtigen

S. 11

Arbeitnehmende stehen zunehmend in einem Spannungsfeld zwischen Berufs- und Privatleben und eine ausgewogene Balance gewinnt daher für sie immer mehr an Bedeutung. Arbeitgeber sollten offen dafür sein, die Anforderungen aus den verschiedenen Lebensbereichen der Arbeitnehmenden zu berücksichtigen, damit Berufs- und Privatleben besser in Einklang gebracht werden können.

7 Ressourcen der Mitarbeitenden kontextübergreifend nutzen

S. 12

Arbeitnehmende eignen sich im Berufs- wie auch im Privatleben Fähigkeiten an, die im jeweils anderen Bereich ebenfalls genutzt werden können. Wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmende bereit sind, die kontextübergreifende Nutzung dieser Ressourcen zu fördern, können beide profitieren.

8 Vermeidbare Arbeitgeberwechsel erkennen und verhindern

S. 13

Gründe für einen Arbeitgeberwechsel können die vorherrschenden Arbeitsbedingungen sein, aber auch der Wunsch nach einer beruflichen Weiterentwicklung kann einen Wechsel veranlassen. Wenn solche Gründe frühzeitig erkannt werden und beim Arbeitgeber die Bereitschaft besteht, den Arbeitnehmenden entgegenzukommen, kann dem Verlust von qualifizierten Arbeitnehmenden vorgebeugt werden.

Konkrete Empfehlungen für Arbeitgeber und Führungspersonen

1 Berufliche (Weiter-)Entwicklung ermöglichen

Zentrale Empfehlung:

Auch als Führungsperson ist es wichtig, selbst am Ball zu bleiben. Veränderungen des Berufs sollten daher aktiv mitverfolgt werden und entsprechende Neuerungen bezüglich des Arbeitsgebiets und Weiterbildungsmöglichkeiten ins Unternehmen eingebracht werden.

Weitere Empfehlungen:

- Arbeitnehmende sollten durch Führungspersonen ermutigt werden, Weiterbildungen zu besuchen, um damit auf dem neusten Stand zu bleiben und ihren Horizont zu erweitern.
- Interne Wechsel sind für Arbeitnehmende eine gute Möglichkeit, im Berufsalltag neue Fähigkeiten zu erlernen. Ein internes Rotationsprogramm kann dabei hilfreich sein. Die Weiterentwicklung kann auch gefördert werden, indem Arbeitnehmenden sukzessive mehr Verantwortung übergeben wird.
- Die Eigeninitiative der Arbeitnehmenden bei der eigenen Entwicklung sollte gefördert und wertgeschätzt werden.
- Besuchen Arbeitnehmende eine Weiterbildung, so ist die Verknüpfung zwischen erlerntem Wissen aus der Weiterbildung und den täglichen Aufgaben unerlässlich. Wenn immer möglich sollte auch der gegenseitige Austausch im Team gefördert werden. Das ermöglicht wertvolles gegenseitiges Lernen.
- Weiterbildungen fordern von Arbeitnehmenden einen Mehraufwand, weshalb ein Entgegenkommen des Arbeitgebers in Form von finanzieller Unterstützung oder entsprechenden Freitagen als wertvoll betrachtet wird und die Motivation und Bereitschaft zur Weiterbildung erhöht.

2 Konstruktiven Umgang mit Veränderungen fördern und vorleben

Zentrale Empfehlung:

Die Begegnung mit (technischen) Neuerungen (z.B. auf Berufsmessen) kann für Mitarbeitende motivierend sein, wenn sie diese auch im eigenen Unternehmen testen können. Dies sollte zugelassen und besser noch aktiv gefördert werden.

Weitere Empfehlungen:

- Veränderungen werden von den Arbeitnehmenden als grundsätzlich positiv eingeschätzt, weil Neues lernen Freude macht, Vielfältigkeit und Abwechslung geschätzt wird und durch den Zuwachs von Fähigkeiten oftmals mehr Verantwortung übernommen werden kann. Daher ist es wichtig, dass Führungspersonen Veränderungen gegenüber offen sind und Optimismus signalisieren.
- Es ist essentiell, die Arbeitnehmenden gut auf Veränderungen (z.B. veränderte Kundenbedürfnisse) vorzubereiten und sie im Prozess zu begleiten (z.B. indem Weiterbildungen ermöglicht werden).
- Technologien ändern sich laufend und es ist unabdingbar, informiert zu bleiben. Dies kann beispielsweise durch Lernende geschehen, die in der Berufsschule den Umgang mit neuen Technologien lernen.
- Vor der Einführung neuer Technologien sollten die Vor- und Nachteile sorgfältig abgewogen werden. Zur besseren Tragfähigkeit der Neuerungen sollten Arbeitnehmende in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Zudem ist eine klare Kommunikation bei der Einführung neuer Technologien wichtig.
- Technologien sollten als Hilfsmittel und Entlastung von Arbeitnehmenden angesehen werden. Arbeitnehmenden sollte nicht das Gefühl gegeben werden, dass sie durch Technologien ersetzt werden.
- Da die Einführung neuer Technologien zu Beginn häufig als herausfordernd beschrieben wird, ist den Arbeitnehmenden genügend Einarbeitungszeit zu gewähren, damit der Umgang gefestigt und Sicherheit gewonnen werden kann.

Zentrale Empfehlung:

Führungspersonen können Arbeitnehmende dazu motivieren, sich für die Weiterentwicklung des Berufsfeldes zu engagieren (z.B. in einem Berufsverband/-verein). Dies um sich zu vernetzen, den Beruf zu stärken und sich für berufsspezifische Anliegen einzusetzen. Dadurch wird die Bindung zum Beruf erhöht.

Weitere Empfehlungen:

Engagement für die Weiterentwicklung des Berufsfelds fördern

- Führungspersonen können Arbeitnehmende motivieren, sich in der Berufsbildung zu engagieren, Botschafter/-in zu sein für die Berufsbildung und den Beruf an Schulen oder in Berufsinformationszentren vorzustellen.
- Führungspersonen können Arbeitnehmende motivieren, sich in der (internen) Weiterbildung zu engagieren und ihr Wissen in Kursen zu vermitteln.
- Die Arbeit mit Kunden und die daraus resultierende Wertschätzung wird als besonders bereichernd erlebt. Als Führungsperson kann man entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, damit Arbeitnehmende ihre Kunden optimal beraten und betreuen können und dadurch positive Rückmeldungen erhalten.
- Schon bei der Rekrutierung sollte die Identifikation mit dem Beruf und dem Unternehmen ein Thema sein. Dabei sind folgende Fragen hilfreich: Ist "Leidenschaft" für den Beruf spürbar? Stimmen die persönlichen Werte mit denjenigen des Unternehmens überein?

Dem Beruf Relevanz zuschreiben

- Eine wichtige Aufgabe von Führungspersonen ist es, Wertschätzung gegenüber der Arbeit von Arbeitnehmenden zu zeigen. Dies kann man tun, indem man den Stellenwert der Arbeit für das Unternehmen klar kommuniziert und den Arbeitnehmenden somit ein Gefühl für die Wichtigkeit ihrer Arbeit vermittelt.
- Um Arbeitnehmende zu motivieren ist es wichtig, ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die persönliche Relevanz des Berufes zu erhöhen, sowie persönliche Entwicklungsperspektiven hervorzuheben.



- Arbeitnehmende wünschen sich, dass ihr Beruf spannend bleibt, sei dies durch interessante Projekte, Weiterbildungsmöglichkeiten oder steigende Verantwortung. Als Führungsperson gilt es daher genau hinzuhören, wie sich Arbeitnehmende fühlen und welche Einstellungen sie gegenüber ihrem Beruf haben.

Eine Vorbildfunktion einnehmen

- Um Arbeitnehmende im Beruf zu halten, ist es unabdingbar, in die Nachwuchsförderung zu investieren. Das heißt, Lernende auszubilden und darauf zu achten, ein Vorbild zu sein, situationsangepasst mit Lernenden umzugehen und sie zu unterstützen. Es sollte ein realistisches Bild des Berufes vermittelt werden.
- Als Führungsperson ist man geprägt von eigenen Erfahrungen, die man mit Führungspersonen gemacht hat. Diese können und sollen konstruktiv in das eigene (Führungs-)Verhalten miteinfließen.
- Freude und Motivation sind ansteckend, daher sollten Führungspersonen Leidenschaft, Freude und eine positive Einstellung gegenüber dem Beruf vorleben und damit auch weitergeben.

4 Herausforderungen im Alltag gemeinsam meistern

Zentrale Empfehlung:

Kreativität hilft bei der Bewältigung von Herausforderungen. Daher ist es sinnvoll, die Kreativität der Arbeitnehmenden anzuregen, indem ihnen z.B. zeitliche Freiräume gewährt werden, in denen sie ihre eigenen Ideen ausarbeiten können.

Weitere Empfehlungen:

- Grundsätzlich schätzen Arbeitnehmende Herausforderungen, daher sollte man sie ihren Fähigkeiten entsprechend fördern und fordern und gleichzeitig Wertschätzung beim Meistern von Herausforderungen zeigen. Um Arbeitnehmende zu fördern, können beispielsweise interne Positionswechsel angeboten werden.
- Der Umgang mit stressauslösender Überforderung wird von Arbeitnehmenden als eine der grössten Herausforderungen im Berufsleben beschrieben. Daher ist es eine wichtige Aufgabe von Führungspersonen, Arbeitnehmende im Umgang mit Stress zu sensibilisieren und zu stärken. Herausfordernde und stresserzeugende Situationen sollten thematisiert werden dürfen und nach Möglichkeit entschärft werden.
- Es ist von grosser Bedeutung, dass Führungspersonen ihren Arbeitnehmenden den Rücken stärken, gerade auch im Umgang mit Kunden. Besonderes Augenmerk ist hier auch auf Frauen in männerdominierten Branchen zu legen.
- Um sich auf die Haupttätigkeiten konzentrieren zu können, sind administrative Prozesse so schlank wie möglich zu halten, Leerläufe zu vermeiden und Prozesse regelmässig auf Sinnhaftigkeit und Effizienz zu überprüfen.



5 Soziale Beziehungen im Beruf fördern

Zentrale Empfehlung:

Ein fachlicher Austausch zwischen Mitarbeitenden stärkt den Zusammenhalt und die gemeinsame Identifikation. Durch die Ermöglichung eines solchen Austauschs (z.B. Schaffung von thematischen Foren und zur Verfügung stellen von Arbeitszeit und Büroräumlichkeiten für diese Foren) können wichtige Lernprozesse und Motivation für den Beruf gefördert werden.

Weitere Empfehlungen:

- Um als Führungsperson tragfähige Beziehungen zu Arbeitnehmenden aufzubauen, müssen diese gepflegt werden. Wichtig ist, Interesse zu zeigen und, falls erwünscht, können auch Ratschläge gegeben werden.
- Um eine gute Beziehung zwischen Führungspersonen und Arbeitnehmenden aufzubauen, sind das Herstellen von Vertrauen und eine positive Fehlerkultur wichtig.
- Als Führungsperson ist es wichtig, Arbeitnehmende zu motivieren, zu fördern und wertzuschätzen. Das muss nicht immer durch grosse Gesten geschehen, auch kurze, bestärkende Interaktionen können schon sehr viel bewirken.
- Als Führungsperson kann man dazu beitragen, den Zusammenhalt und die Kommunikation im Team zu fördern und zu stärken. Beispielsweise können Momente des Zusammenseins ohne Arbeitsdruck geschaffen werden (z.B. gemeinsames Feiern eines Erfolgs; Teamevents; private Gespräche im angemessenen Rahmen zulassen).
- Arbeitnehmende erachten Beziehungen zu Kundinnen und Kunden als sehr wichtig. Daher sollte genügend Zeit gewährt werden, um eine gute Betreuung gewährleisten zu können, und so auch gute Beziehungen gezielt zu fördern.

6 Verschiedene Anforderungen des Berufs- und Privatlebens berücksichtigen

Zentrale Empfehlung:

Um bei Arbeitnehmenden ein Gefühl von Fairness zu erzeugen, sollten Arbeitgeber darauf achten, dass Arbeiten fair verteilt sind und eine gleichmässige Arbeitsbelastung im Team angestrebt wird.

Weitere Empfehlungen:

- Es sollte den Arbeitnehmenden, so weit möglich, Flexibilität betreffend Arbeitszeiten und Arbeitsort ermöglicht werden.
- Arbeitnehmende schätzen besonders die Möglichkeit, Teilzeit arbeiten zu können und eine gewisse Flexibilität in Bezug auf ihr Arbeitspensum zu haben. Wenn immer möglich sollte auf diese Wünsche eingegangen werden. Das fördert die Zufriedenheit und Motivation der Arbeitnehmenden.
- Als Führungsperson gilt es auch, die Arbeitnehmenden vor einer zu hohen Arbeitsbelastung zu schützen und darum besorgt zu sein, dass Überzeiten regelmässig abgebaut werden. Dies gelingt am besten, wenn Führungspersonen in Bezug auf Kompensationsmöglichkeiten flexibel sind.
- Um einen guten Ausgleich zur Arbeit zu haben, sollte es Arbeitnehmenden ermöglicht werden, ihre Hobbys weiterverfolgen zu können. Dies kann durch die Einführung von Gleitzeiten vereinfacht werden.
- Um Arbeitnehmenden genügend qualitativ hochwertige Erholungszeit zu bieten, ist es unabdingbar, Ferien- und Freizeit zu respektieren. Dies bedeutet beispielsweise, Arbeitnehmende in dieser Zeit nicht durch Telefone oder Mails zu stören. Es kann hilfreich sein, wenn der Umgang mit Mails in der Freizeit gemeinsam diskutiert wird und ein gegenseitiges Einverständnis vereinbart wird.
- Geleistete Mehrarbeit (abends oder am Wochenende) ist nicht selbstverständlich und sollte entsprechend wertgeschätzt werden. Darüber hinaus sollten gute Kompensationsmöglichkeiten angeboten werden. Hier kann beispielsweise die Einführung einer Jahresarbeitszeit sinnvoll sein.
- Als Führungsperson ist es wichtig, selbst auch einen gesunden Umgang mit Arbeitszeiten zu haben und so eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit vorzuleben.

7 Ressourcen der Mitarbeitenden kontextübergreifend fördern

Zentrale Empfehlung:

Beruflich und privat erworbene Fähigkeiten von Arbeitnehmenden sind als sich ergänzenden Ressourcen anzusehen und wo immer möglich gezielt zu nutzen und zu fördern. So können sich die beiden Kontexte gegenseitig anregen, wovon Arbeitnehmende wie auch Arbeitgeber profitieren.

Weitere Empfehlungen:

- Führungspersonen können Mitarbeitende dazu ermutigen und motivieren, ihre beruflichen Fähigkeiten auch ausserberuflich einzusetzen (z.B. durch Engagement in einem entsprechenden Verein; Fähigkeiten nutzen, um Freunden und Familie zu helfen oder Auskunft zu geben). Dadurch werden die beruflichen Fähigkeiten gefestigt und neue Erkenntnisse, die man privat sammelt, können wiederum im Arbeitskontext eingesetzt werden.
- Wenn möglich kann den Arbeitnehmenden die betriebliche Infrastruktur (z.B. Maschinen in der Werkstatt) zur Verfügung gestellt werden, um dort eigene kleine Projekte zu realisieren. Das fördert die Motivation der Arbeitnehmenden und erweitert ihre Fähigkeiten.
- Arbeitnehmende bringen oft diverse Fähigkeiten mit, die privat erworben wurden (z.B. Führungserfahrungen in einem Verein o.ä.). Diese gilt es anzuerkennen und dafür zu sorgen, dass diese auch beruflich genutzt werden können.
- Führungspersonen können Raum und Zeit schaffen, damit sich Mitarbeitende über eigene private, aber auch berufsbezogene Projekte austauschen können. So können Lernprozesse angeregt werden, wovon auch das Unternehmen profitieren kann.

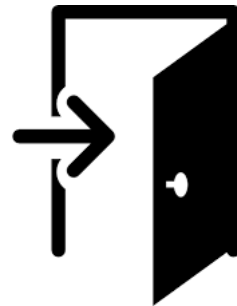


Zentrale Empfehlung:

Um Frust und Missverständnissen vorzubeugen, sollten Führungspersonen Wert darauflegen, eine offene Kommunikationskultur zu pflegen. Dies bedeutet zum Beispiel, dass gegenseitige Erwartungen immer wieder aufeinander abgestimmt werden müssen. So können vermeidbare Wechsel verhindert werden.

Weitere Empfehlungen:

- Um zu überprüfen, ob die Arbeitnehmenden adäquat gefordert sind, ist ein regelmässiger und möglichst offener Austausch wichtig. Die formalen jährlichen Beurteilungsgespräche eignen sich dafür weniger.
- Oft haben Arbeitnehmende eigene Ideen, wie sie ihre Arbeit verbessern können. Hierfür sollten neue Ideen der Arbeitnehmenden aufgenommen und gegebenenfalls umgesetzt werden. Dies fördert die Weiterentwicklung und ist motivierend.
- Um zu viel Routine entgegenzuwirken, können Führungspersonen, wenn möglich, Abwechslung anbieten, z.B. durch die Verteilung von Aufgaben oder Funktionen nach dem Rotationsprinzip.
- Ob sich Arbeitnehmende an einer Arbeitsstelle wohlfühlen, hängt auch wesentlich vom Team ab. Daher ist auf die Stimmung im Team zu achten und bei Differenzen, wenn möglich, frühzeitig zu intervenieren. Schon bei der Rekrutierung sollten Führungspersonen darauf achten, ob der/die potenzielle/r Kandidat/-in ins Team passt.



Literatur

- Maier, U., & Fleischmann, D. (2008). Wenn der Käser als Einkäufer zu arbeiten beginnt. *Panorama*. Retrieved from <http://www.panorama.ch/pdf/2008/pano81do4.pdf>
- Schellenberg, C., Schmaeh, N., Häfeli, K., & Hättich, A. (2015). Horizontale und vertikale Mobilität in Berufsverläufen vom Jugendalter bis zum 49. Lebensjahr. In K. Häfeli, M. P. Neuenschwander, & S. Schumann (Eds.), *Berufliche Passagen im Lebenslauf* (pp. 305–333). https://doi.org/10.1007/978-3-658-10094-0_12
- Sheldon, G. (2005). *Der berufsstrukturelle Wandel der Beschäftigung in der Schweiz 1970–2000*. Neuenburg: BFS.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie. 5, vollständig überarb. Und erw. Aufl.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kontakt

Guri Medici
emedici@ethz.ch

© 2019 ETH Zürich und Universität Bern