

Zufriedenheit der Mitarbeitenden im Wandel der Generationen: Erfolgsfaktoren für ein attraktives Arbeitsumfeld

**Fachtagung ARTISET Zürich
10.1.2024**

Biagio Saldutto
Gründer und Geschäftsleiter von QUALIS evaluation GmbH

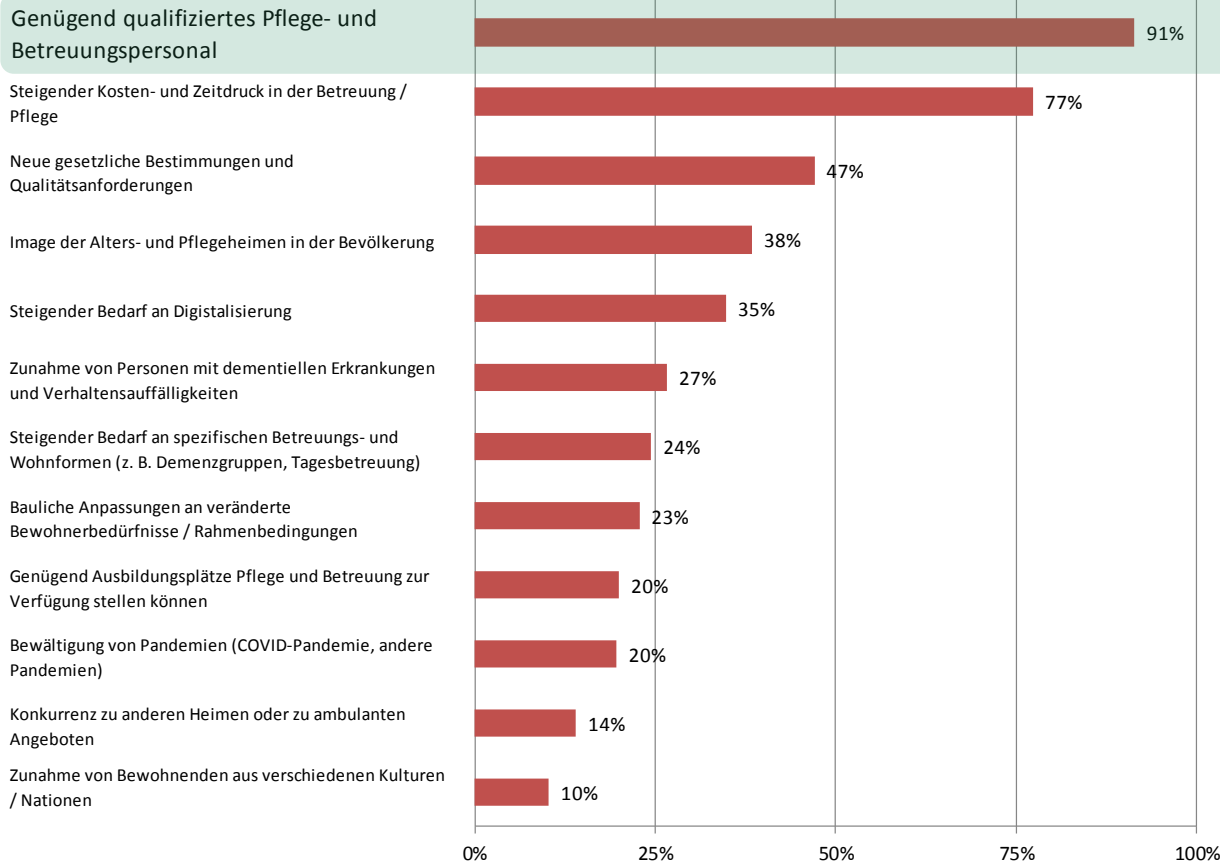
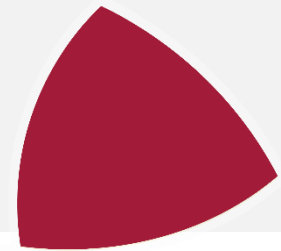
Das Thema «Attraktives Arbeitsumfeld und Arbeitsplätze» bewegt die sozialmedizinischen Institutionen bereits seit einiger Zeit.

«Die Fachkräfteknappheit zwingt dazu, die Attraktivität der Berufe und der Berufslaufbahnen zu steigern. Gerade im **Bereich der Langzeitpflege und auch bei den sozialen Berufen** weist die recht hohe Fluktuation und Berufsabwanderung darauf hin, dass es hier noch einiges zu tun gibt.»

CURAVIVA Fachzeitschrift, 2019

Einleitung

QUALIS-Trendumfrage 2022



Personal =
grösste
Herausforderung
in den nächsten 5-
10 Jahren

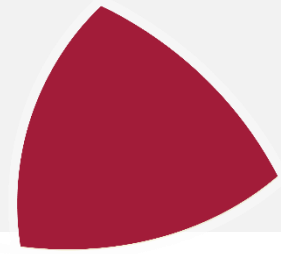
2009: 83%
2015: 75%
2022: 91%



QUALIS-Trendumfrage 2022 (195 Teilnehmende) in Pflegeinstitutionen

Einleitung

Attraktivitätssteigerung als Ziel



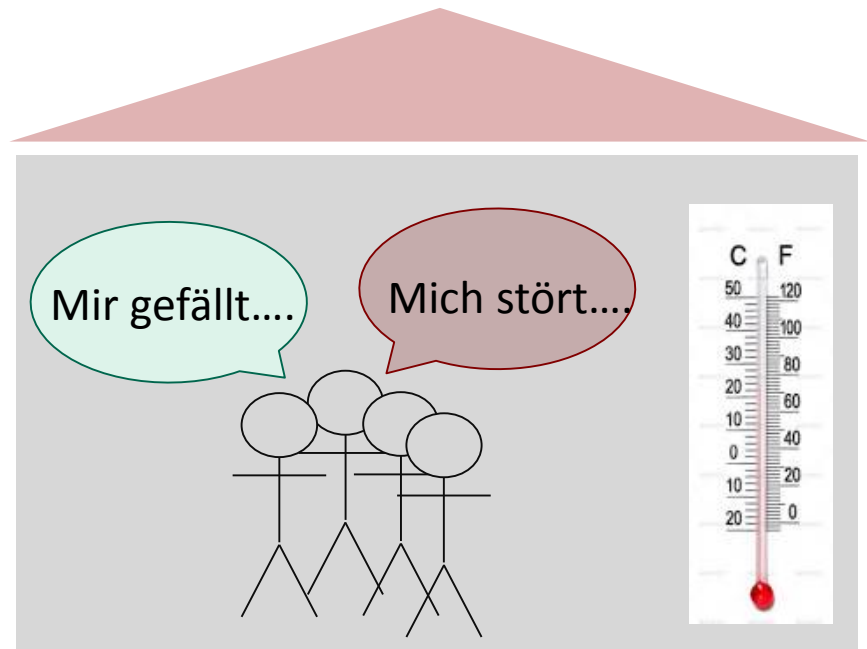
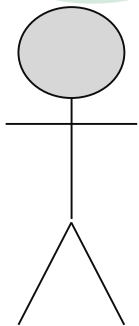
Steigerung eines attraktiven Arbeitsumfelds ist für die Bewältigung des «Fachkräftemangels» essenziell:

- **Intern** -> Mitabreitende halten, bzw. Anstellungsdauer verlängern
- **Extern** -> Anziehung bewirken; Personal einfacher rekrutieren

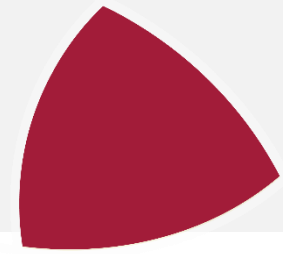
Trendanalyse über Zeit

Wie hat sich die Attraktivität der sozialmedizinischen Institutionen über die letzten 15 Jahre entwickelt?

Lohn, Zusatzleistungen, Region,
Angebot, «Ruf», Philosophie,
Mitarbeitende

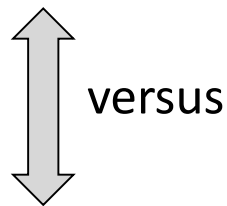


Trendanalyse über Zeit 2008-2012 vs. heute



Instrument: QUALIS-Mitarbeitendenfragebogen

MA-Befragungen 2008 – 2012*: 3'469 FB

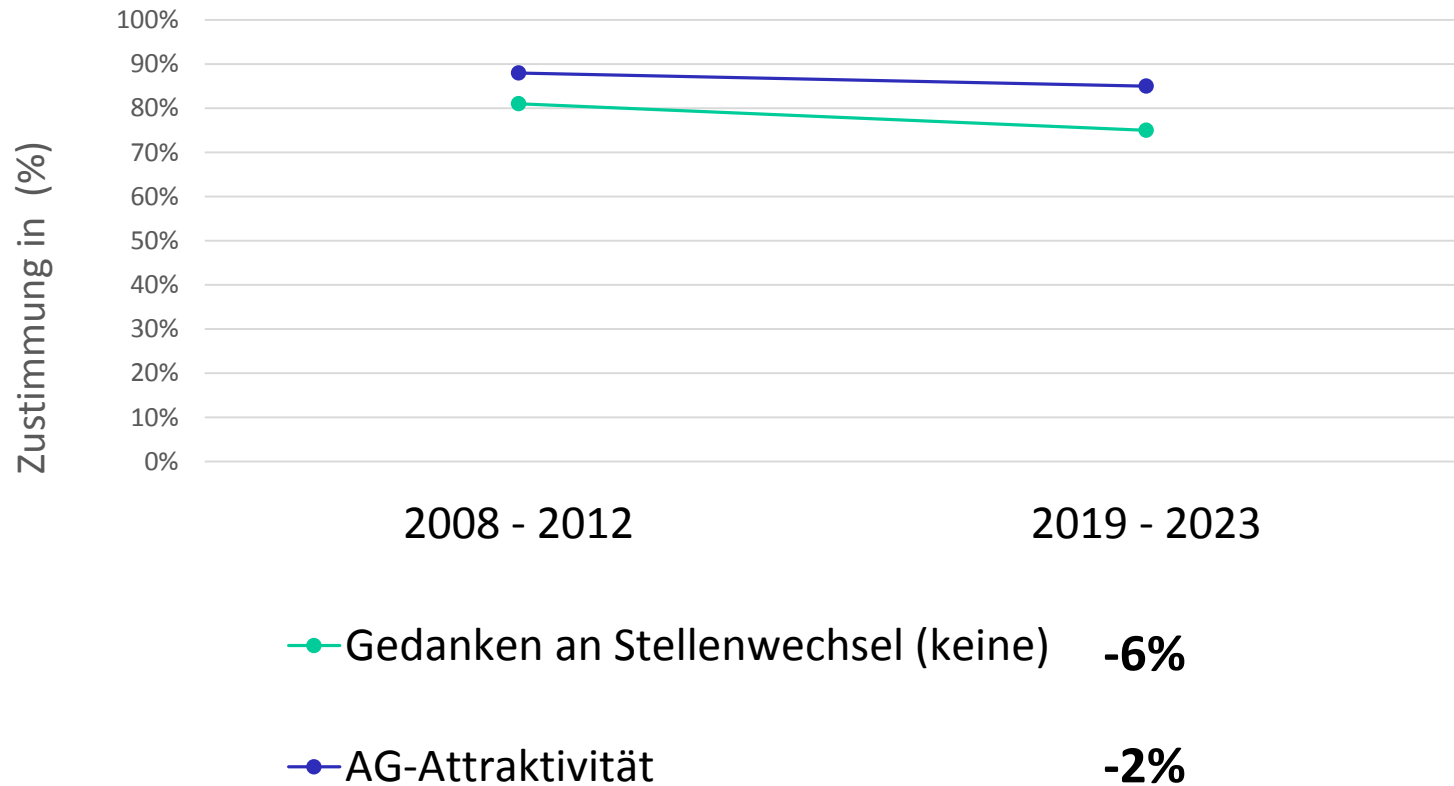


MA-Befragungen 2019 – 2023*: 11'108 FB

*Befragungen in Alters- und Pflegeinstitutionen

Trendanalyse über Zeit

2008 - 2012 vs. 2019 - 2023



Zustimmung (%): Antworten «trifft zu» und «trifft eher zu»

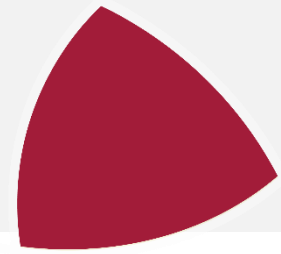
Trendanalyse über Zeit 2019 - 2023

Trend über die letzten 5 Jahre:

Wie hat Corona-Pandemie (2020 -2021) die Situation beeinflusst?

- Arbeitgeberattraktivität
- Fluktuationsbereitschaft

Trendanalyse über Zeit 2019 - 2023



QUALIS-Mitarbeitendenbefragungen zwischen 2019 – 2023

- **147 sozialmedizinische Institutionen: 12'322 FB**
- Alters- und Pflegeinstitutionen (AHV): 11'108
- Institutionen für Menschen mit Beeinträchtigung (IV): 1'214

2019: N = 4'423

2020: N = 1'505

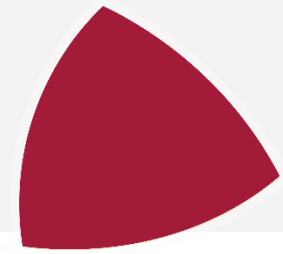
2021: N = 945

2022: N = 2'417

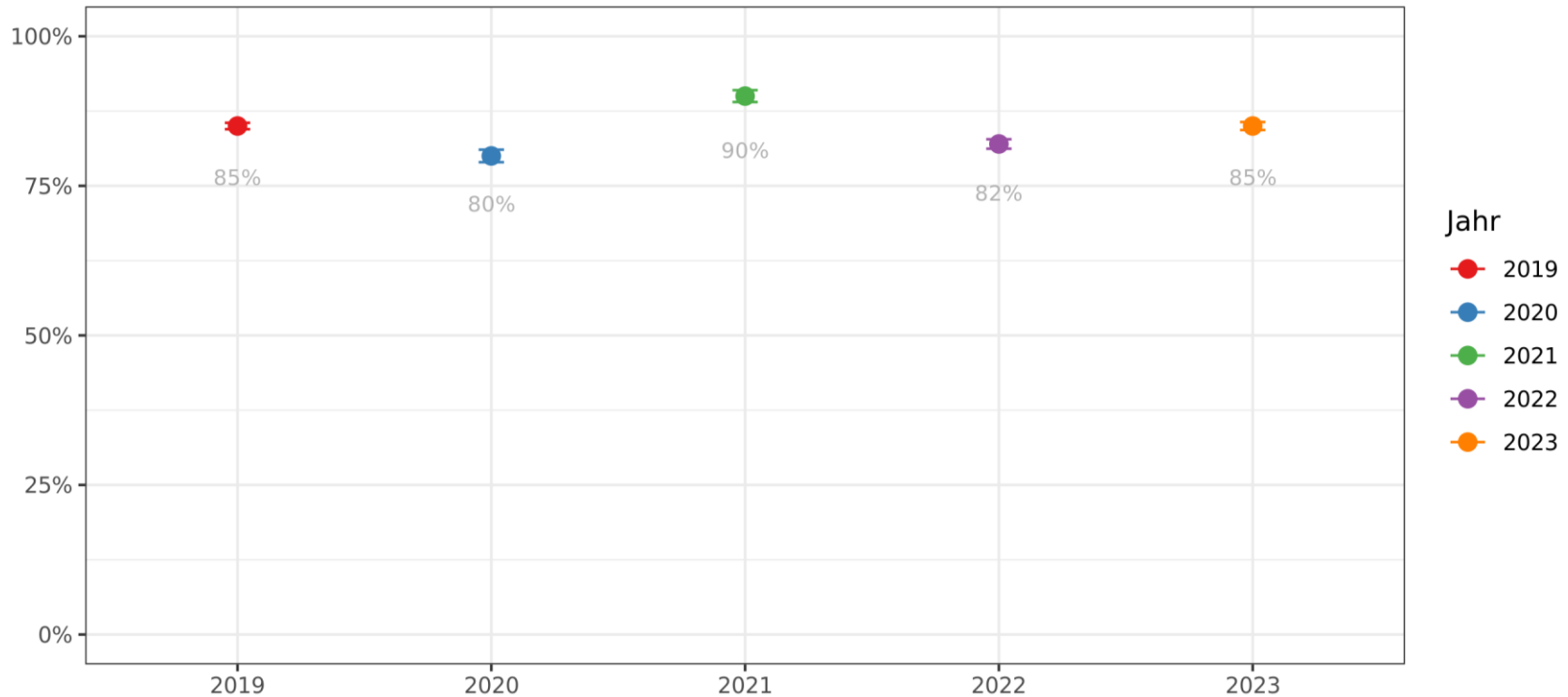
2023: N = 3'032

Trendanalyse über Zeit

2019 - 2023



Attraktivität

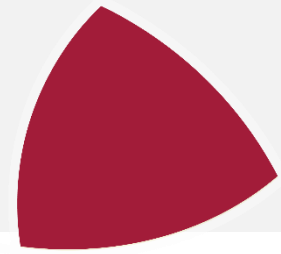


Corona-Pandemie

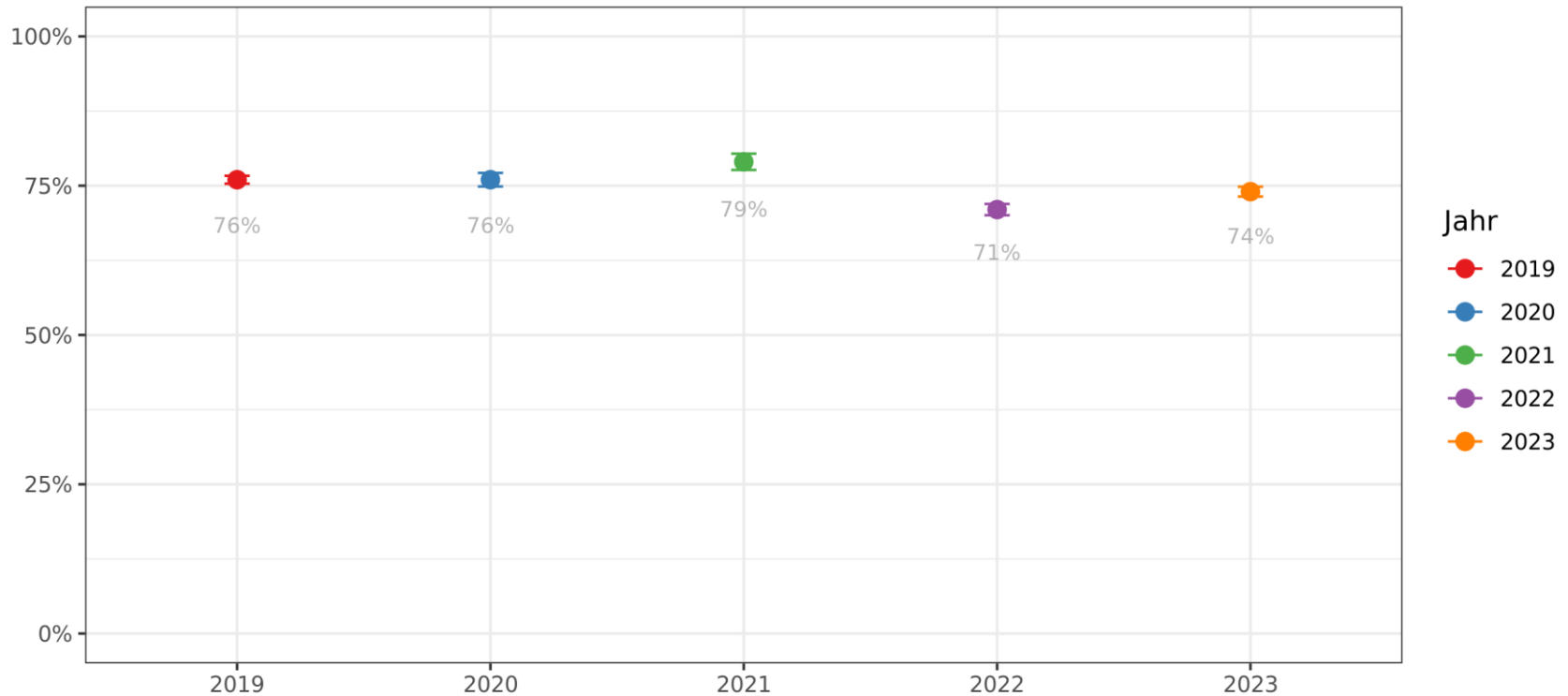
Daten: QUALIS evaluation 2019-2023

Trendanalyse über Zeit

2019 - 2023



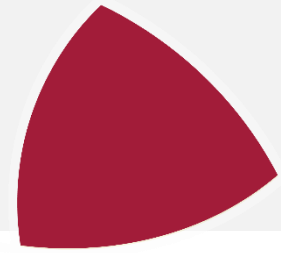
(keine) Gedanken an Stellenwechsel (Fluktuationsbereitschaft)



Corona-Pandemie

Daten: QUALIS evaluation 2019-2023

Trendanalyse über Zeit 2019 - 2023



Wie unterschieden sich jüngere und ältere Mitarbeitende*?

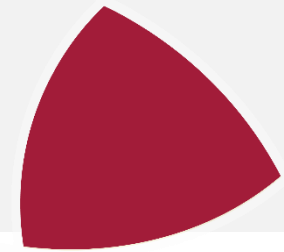
- **16 - 24 Jahre -> Gen Z**
- 25 - 34 Jahre -> Gen Y (Millenials)
- 35 - 44 Jahre -> Gen Y / X
- **45 - 64 Jahre -> Gen X / Baby Boomer**

* *exkl. Lernende*

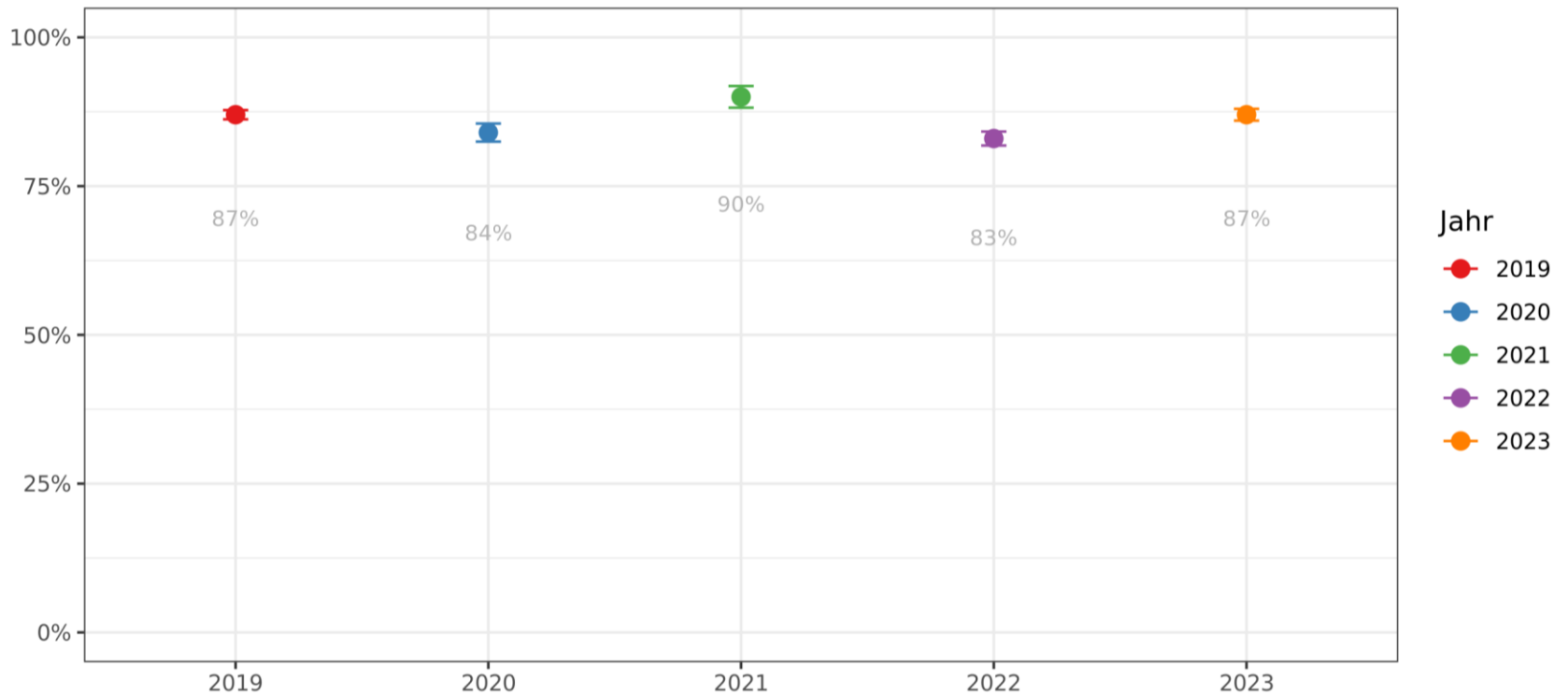
Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Trendanalyse über Zeit

2019 - 2023



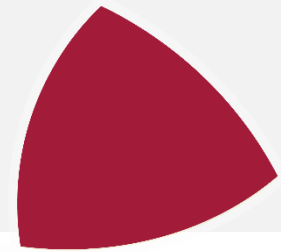
Attraktivität: 45 - 64 Jährige (exkl. Lernende)



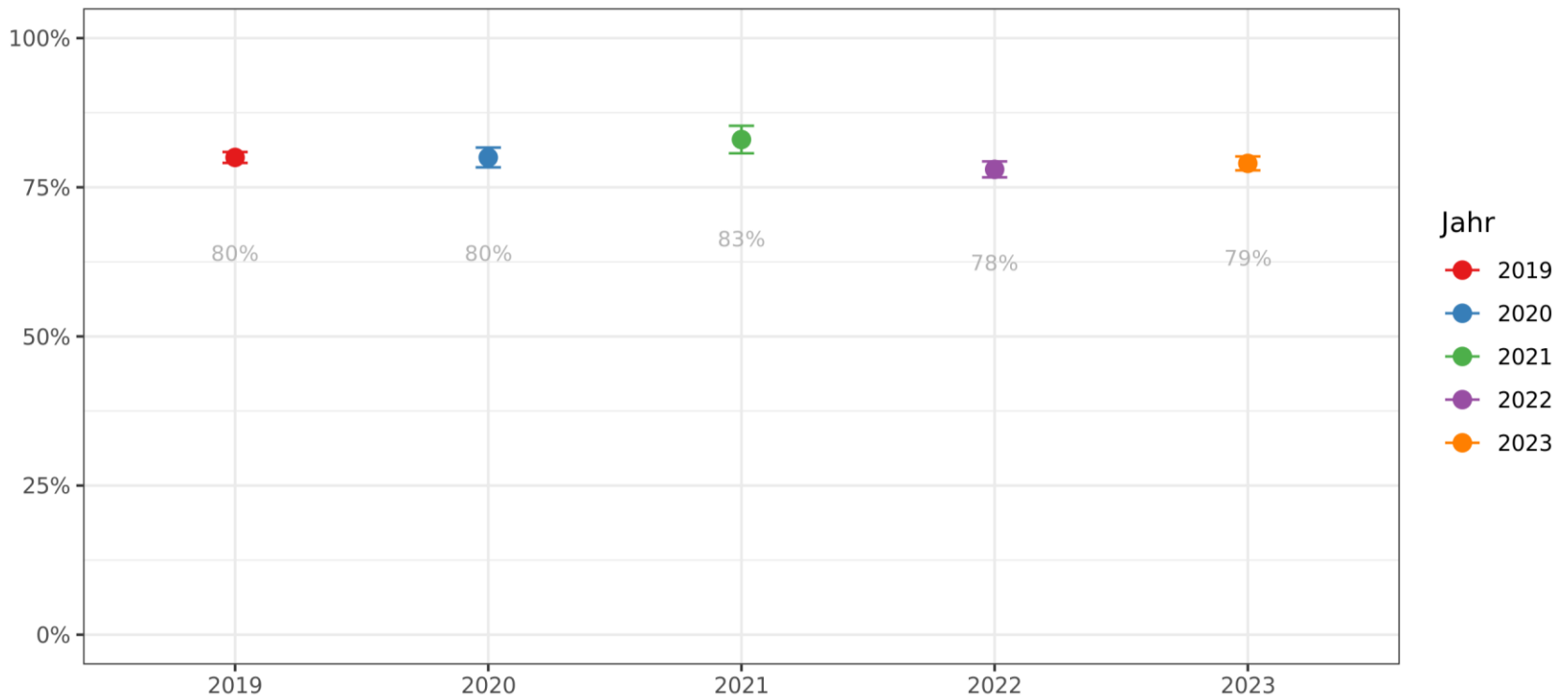
Corona-Pandemie

Daten: QUALIS evaluation 2019-2023

Trendanalyse über Zeit 2019 - 2023



(keine) Gedanken an Stellenwechsel: 45-64 Jährige (exkl. Lernende)

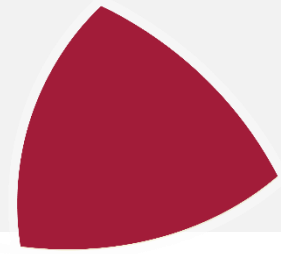


Corona-Pandemie

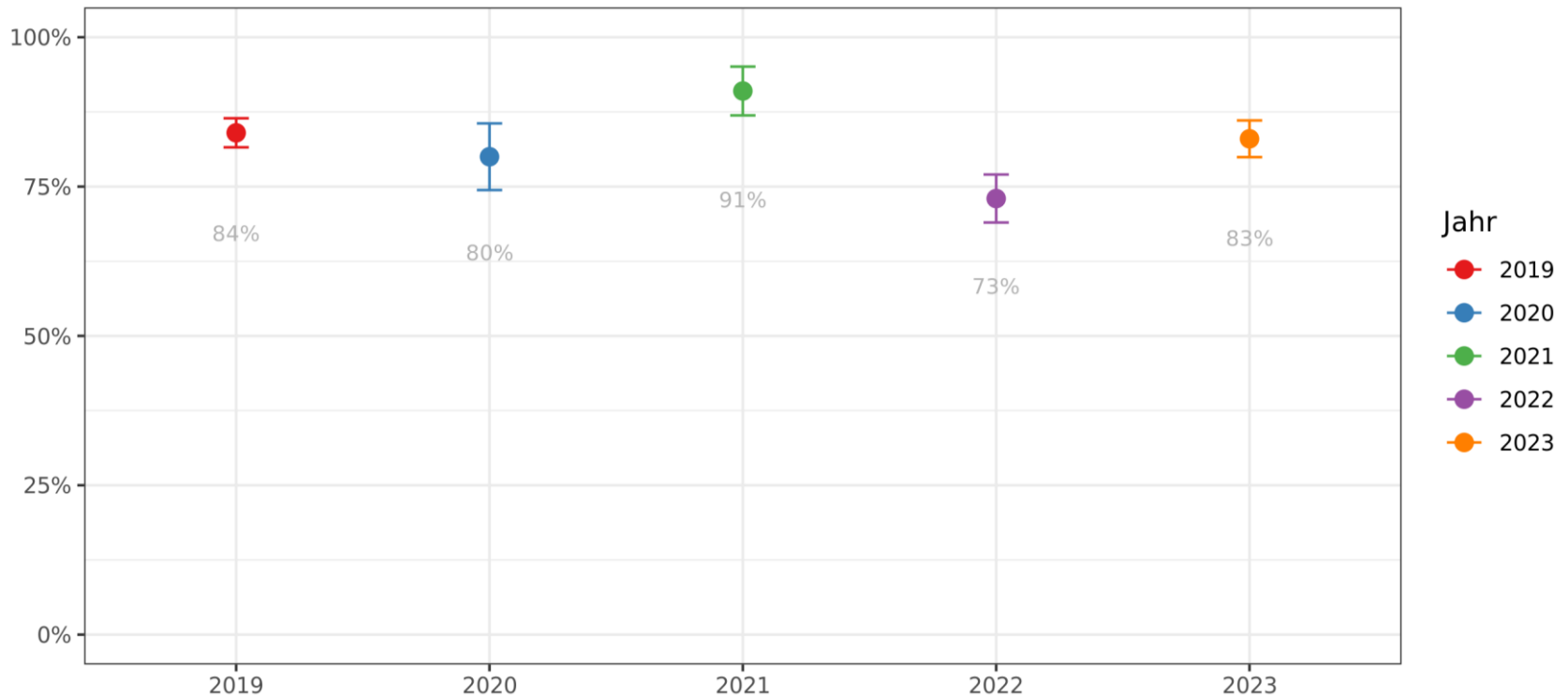
Daten: QUALIS evaluation 2019-2023

Trendanalyse über Zeit

2019 - 2023



Attraktivität: 16-24 Jährige (exkl. Lernende)

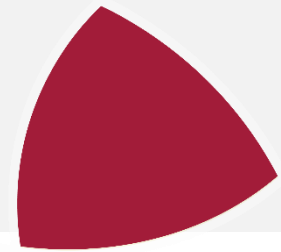


Corona-Pandemie

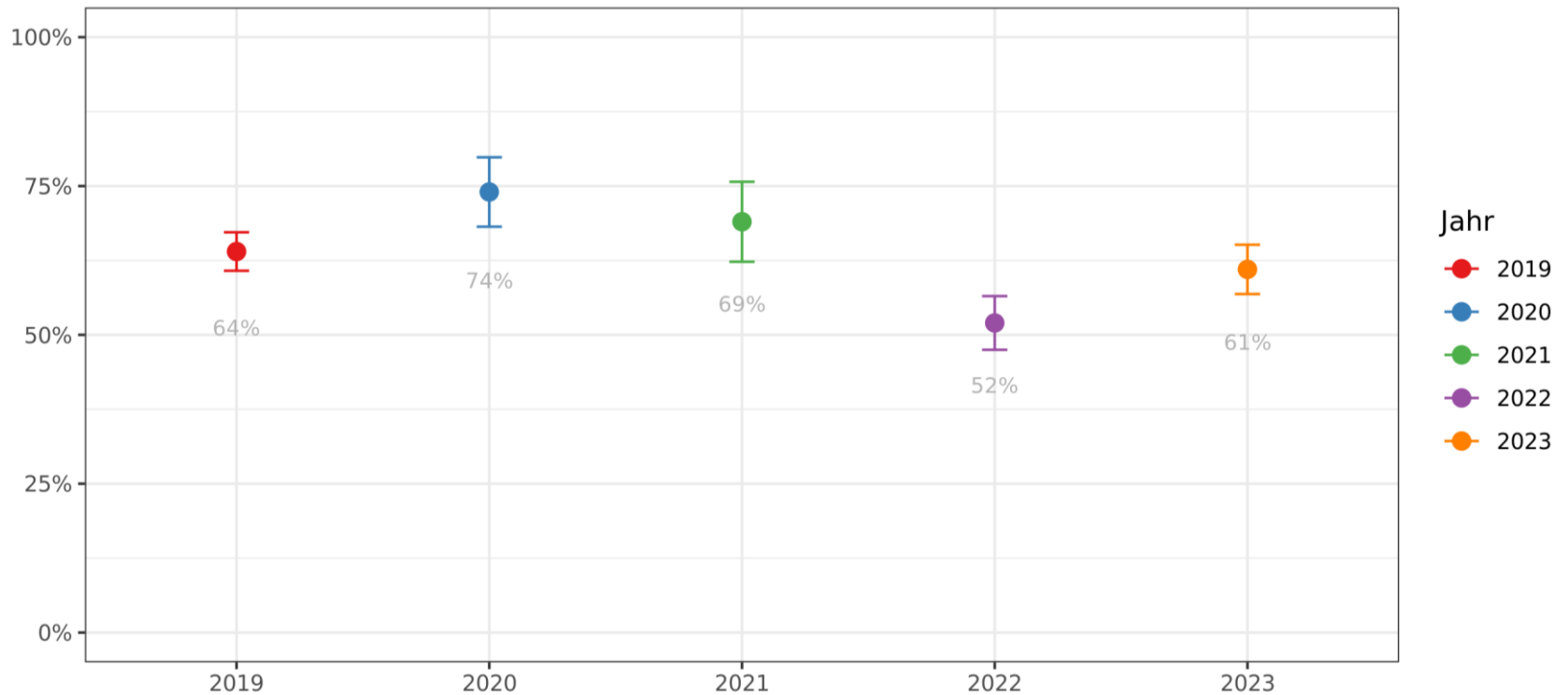
Daten: QUALIS evaluation 2019-2023

Trendanalyse über Zeit

Fluktuationsabsicht über Zeit



(keine) Gedanken an Stellenwechsel: 16-24 Jährige (exkl. Lernende)

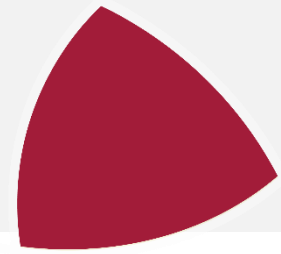


Corona-Pandemie

Daten: QUALIS evaluation 2019-2023

Analyse

Attraktivitätstreiber



Welches sind die zentralen Treiber für ein attraktives Arbeitsumfeld?

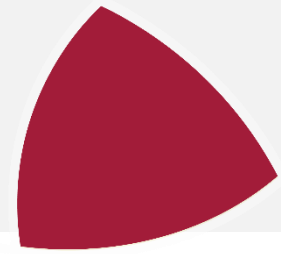
Instrument: QUALIS-Mitarbeitendenfragebogen

Total: 12'322 Datensätze (AHV & IV)

- **Statistische Analysemethode:** Lineare Regressionsanalyse
- **Abhängige Variable**
«Ich finde, ich arbeite bei einer attraktiven Institution»
- **Unabhängige Variablen:** 63 Bewertungsfragen

Analyse

Top 5 Attraktivitätstreiber



Top Treiber für sozialmedizinische Institutionen (AHV & IV)

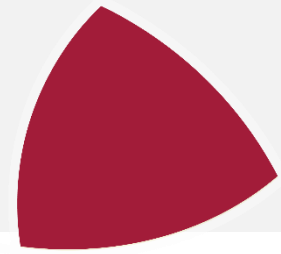
1. Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & Mitarbeitenden
2. Wohlfühlen am Arbeitsplatz
3. Eigene Identifikation mit Leitbild
4. Vertrauen in direkte Vorgesetzte
5. Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten

R²: 58%

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Analyse

Top 5 Attraktivitätstreiber



5 Top Treiber: im direkten Vergleich zwischen AHV & IV-Betrieben

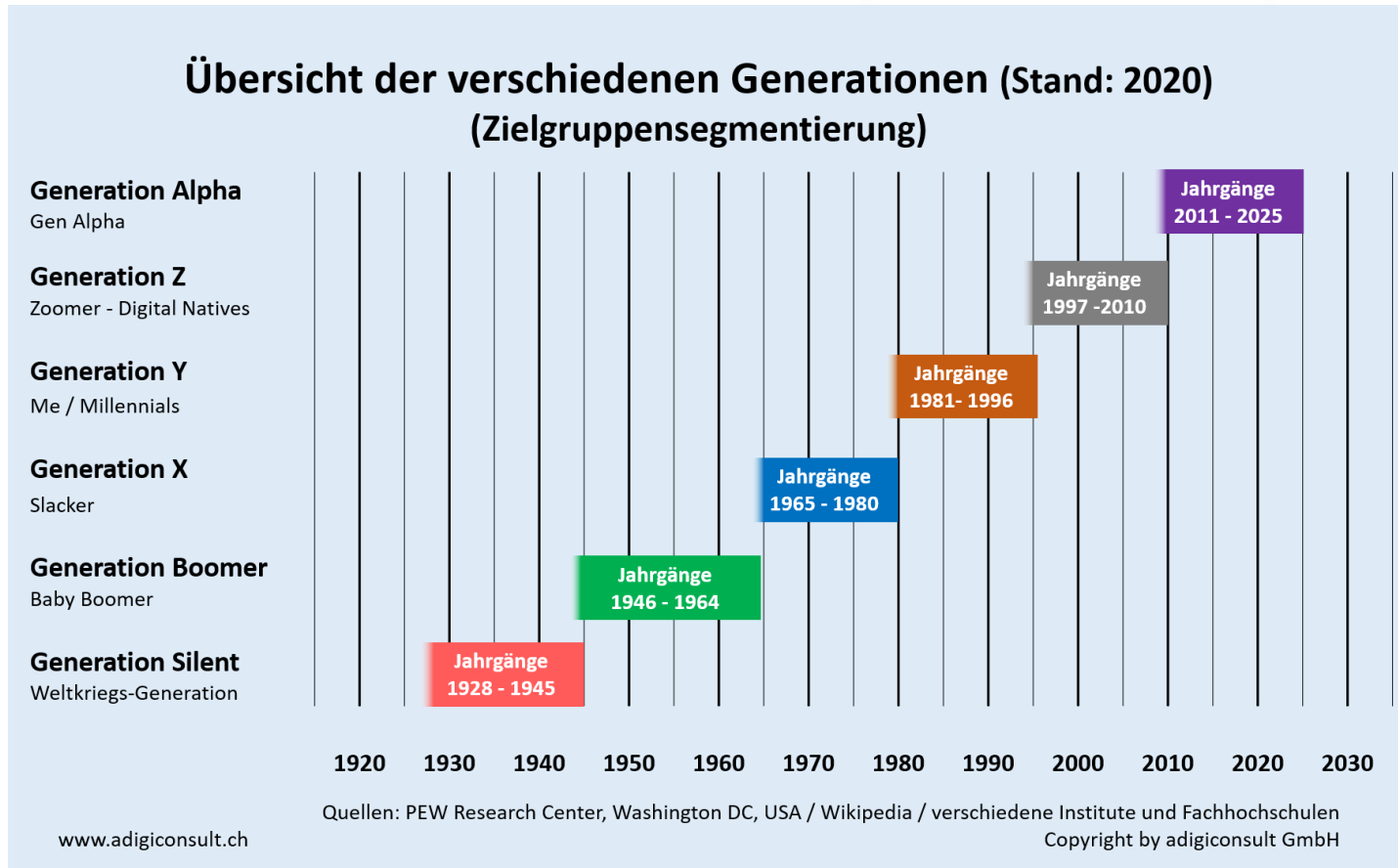
Attraktivitätstreiber: Top 5 (Total)	AHV	IV
Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & MA	1	2
Wohlfühlen am Arbeitsplatz	2	5
Eigene Identifikation mit Leitbild	3	3
Vertrauen in direkte Vorgesetzte	4	1
Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	8	6
Zufriedenheit mit Sozialleistungen / Zulagen	5	
Positive Arbeitseinstellung der Teammitglieder		4
Entlöhnung gemäss Funktion / Leistung		7

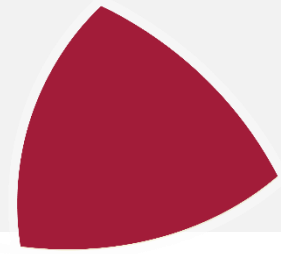
4 gleiche Top-Treiber

Von den insgesamt 11 grössten Treibern stimmen 8 mit den IV-Institutionen überein.

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Wie unterschieden sich die Generationen?





Generationen-Mix (inkl. Lernende) im QUALIS-Datensatz

- 16 - 24 Jahre -> Gen Z
- 25 - 34 Jahre -> Gen Y (Millenials)
- 35 - 44 Jahre -> Gen Y / X
- 45 - 64 Jahre -> Gen X / Baby Boomer

Demografischer Wandel

22% (Faktor 2)

} 34%

50%

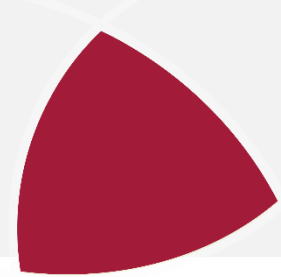
-> Um die Generation Z wird gebuhlt: **Es gibt «nur» wenige von ihnen.**

Generationen-Analyse -> exkl. Lernende

- 16 - 24 Jahre -> Gen Z N= 613
- 25 - 34 Jahre -> Gen Y (Millenials) N= 1'425
- 35 - 44 Jahre -> Gen Y / X N= 1'776
- 45 - 64 Jahre -> Gen X / Baby Boomer N= 5'110

Generationen-Analyse

Hinweise & Quellen zur Interpretation



Hinweise/Quellen zum Verstehen der Generation Z:

SRF Echo der Zeit, XING, Agentur Unicum, Agentur Junges Herz, Thieme

- <https://www.srf.ch/wissen/mensch/die-missverstandene-generation-darum-bewegt-sich-gen-z-auf-dem-arbeitsmarkt-wie-auf-tinder>
- <https://www.srf.ch/news/schweiz/generation-z-wer-will-noch-arbeiten-und-wenn-ja-wie-viel>
- <https://www.xing.com/news/articles/die-illoyalsten-jobber-aller-zeiten-so-tickt-die-generation-z-und-darauf-mussen-sich-unternehmen-einstellen-5640665>
- <https://unicum-media.com/marketing-wiki/generation-z/>
- <https://www.agentur-jungesherz.de/generation-z/>
- <https://www.thieme.de/de/pflege/generation-z-arbeiten-leben-117254.htm>

Generationen-Analyse

Top Attr.-Treiber für Gen Z

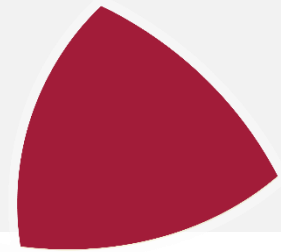
Rang (Tot)	Attraktivitätstreiber: Top 5 (Total)	16-24 J. (Gen Z)
1.	Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & MA	1
2.	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	2
3.	Eigene Identifikation mit Leitbild	
4.	Vertrauen in direkte Vorgesetzte	
5.	Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	3
	Vorgesetzte: Unterstützung bei Fragen/Problemen	4
	Lohnfragen werden ernst genommen	5

R²: 66%, N=613

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

Top Attr.-Treiber für Gen Y / Millenials



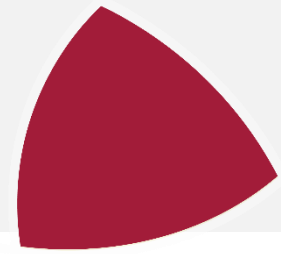
Rang (Tot)	Attraktivitätstreiber: Top 5 (Total)	25 - 34 J. (Gen Y)
1.	Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & MA	2
2.	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	1
3.	Eigene Identifikation mit Leitbild	
4.	Vertrauen in direkte Vorgesetzte	
5.	Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	3
	Zufriedenheit mit Sozialleistungen / Zulagen	5
	Offene Atmosphäre im Team	4

R²: 59%, N=1425

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

Top Attr.-Treiber für Gen Y / X



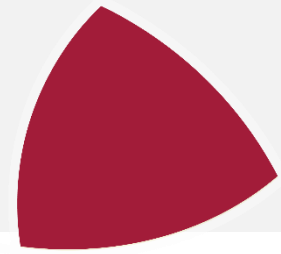
Rang (Tot)	Attraktivitätstreiber: Top 5 (Total)	35 - 44 J. (Gen Y/X)
1.	Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & MA	1
2.	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	3
3.	Eigene Identifikation mit Leitbild	2
4.	Vertrauen in direkte Vorgesetzte	
5.	Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	
	Klares Arbeitszeitmodell	4
	Reibungslose Zusammenarbeit unter Leitenden	5

R²: 59%, N=1776

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

Top Attr.-Treiber für Gen. X / Baby Boomer



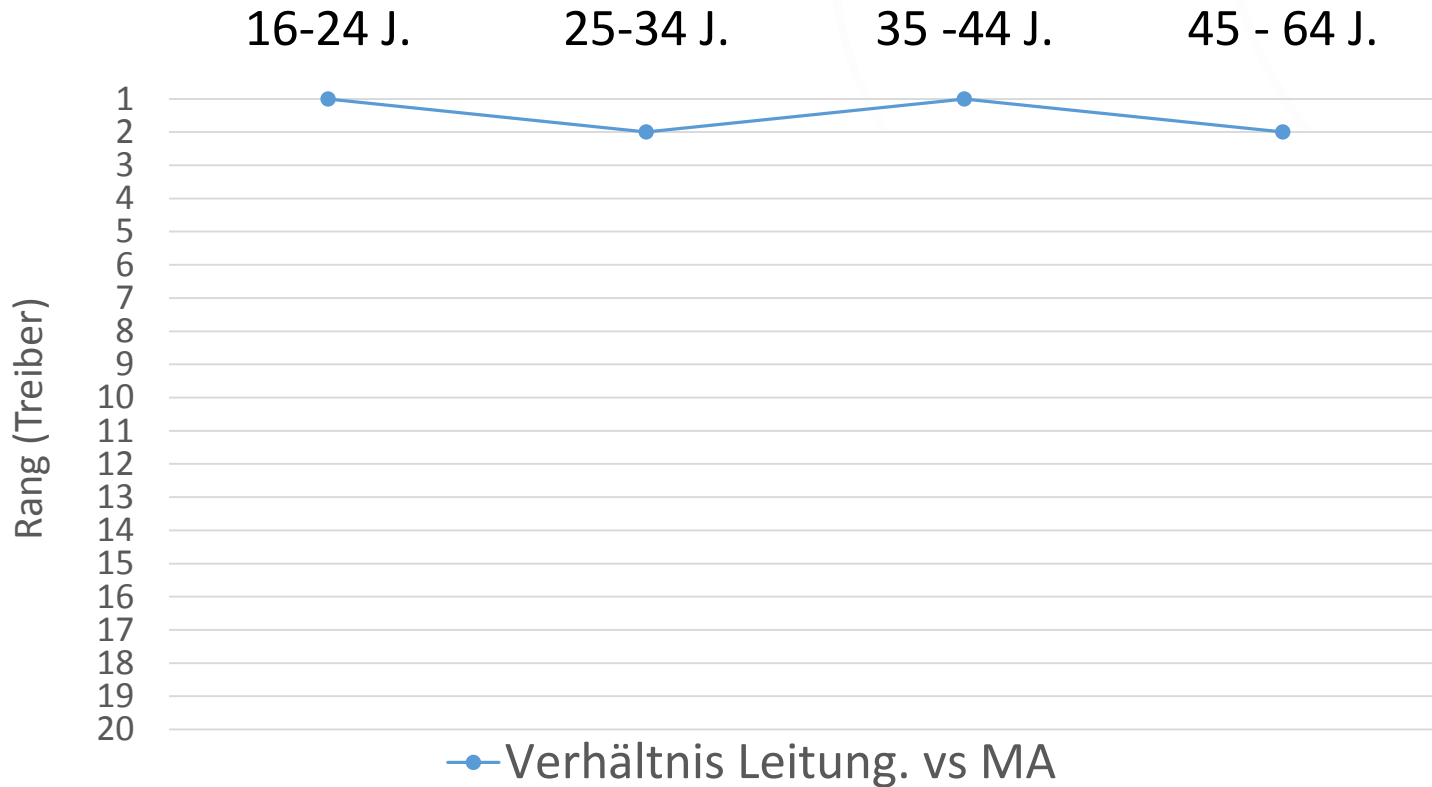
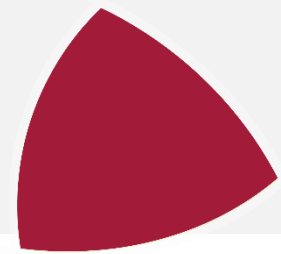
Rang (Tot)	Attraktivitätstreiber: Top 5 (Total)	45 - 64 J. (Gen X / BB)
1.	Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & MA	2
2.	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	1
3.	Eigene Identifikation mit Leitbild	3
4.	Vertrauen in direkte Vorgesetzte	5
5.	Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	
	Spürbare Umsetzung der Werte durch MA	4

R²: 57%, N=5110

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

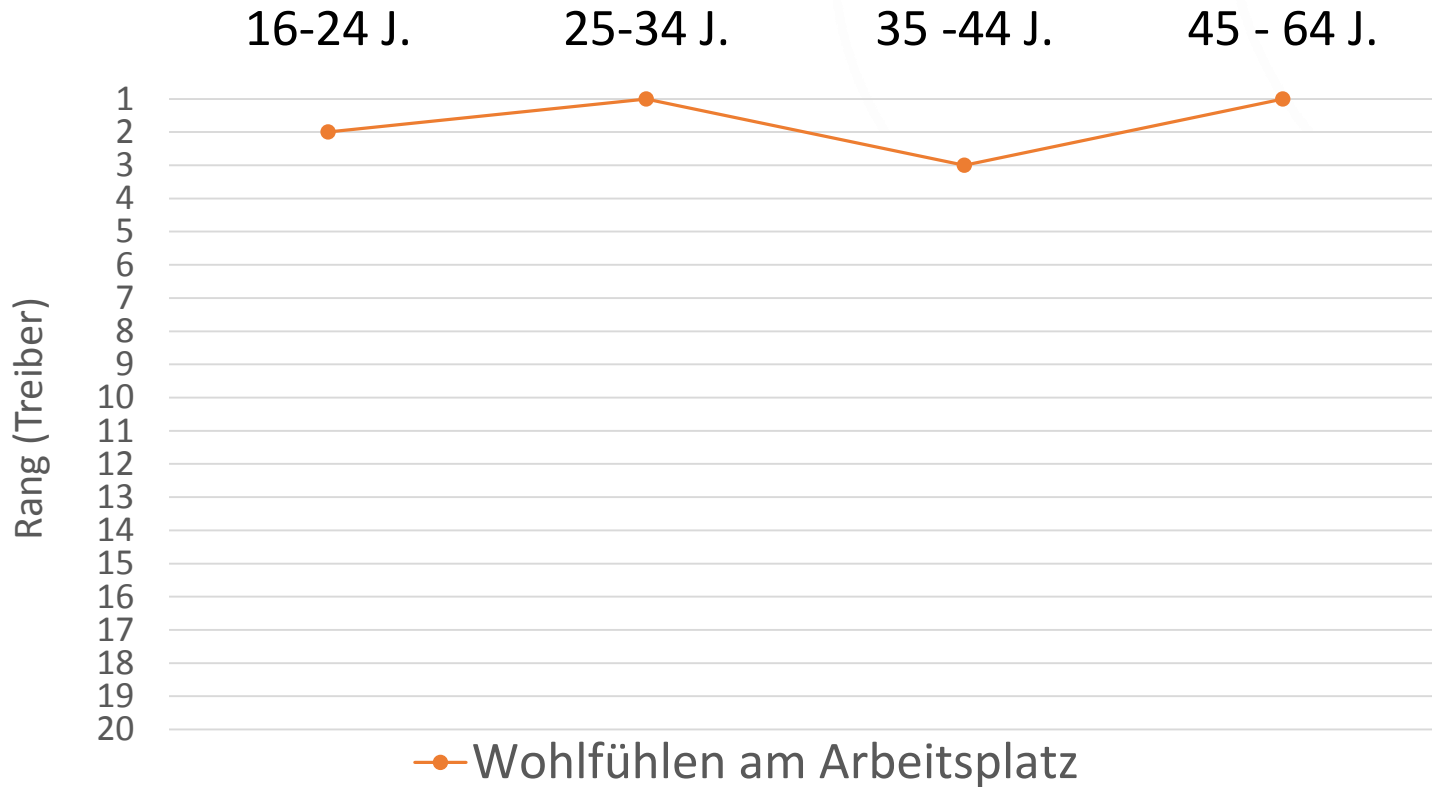
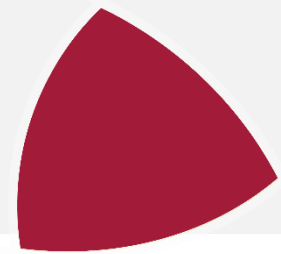
Übersicht Top Attraktivitäts-Treiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

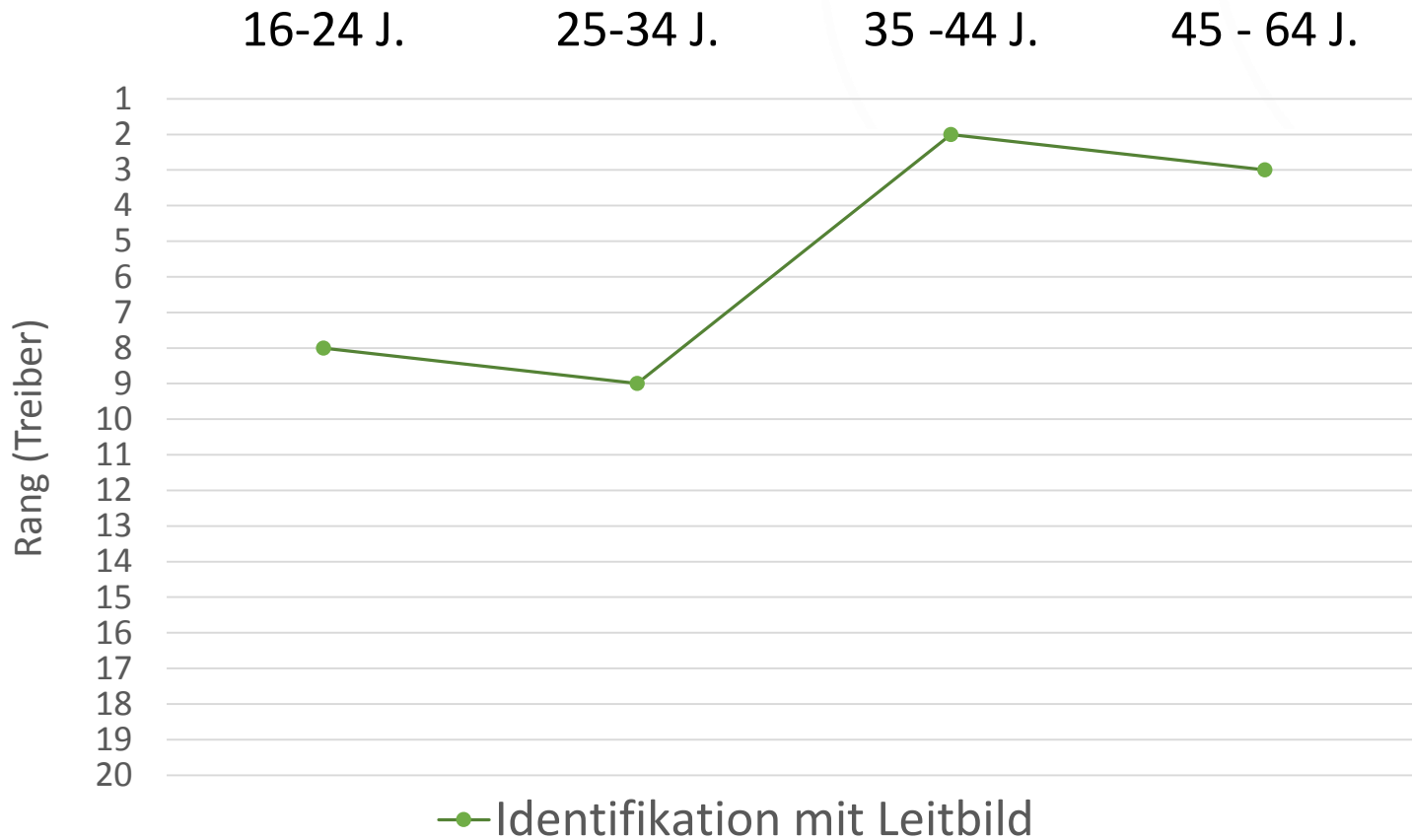
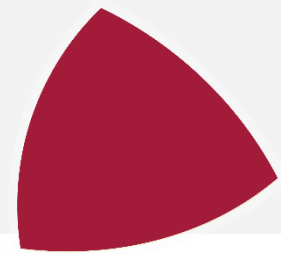
Übersicht Top Attraktivitäts-Treiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

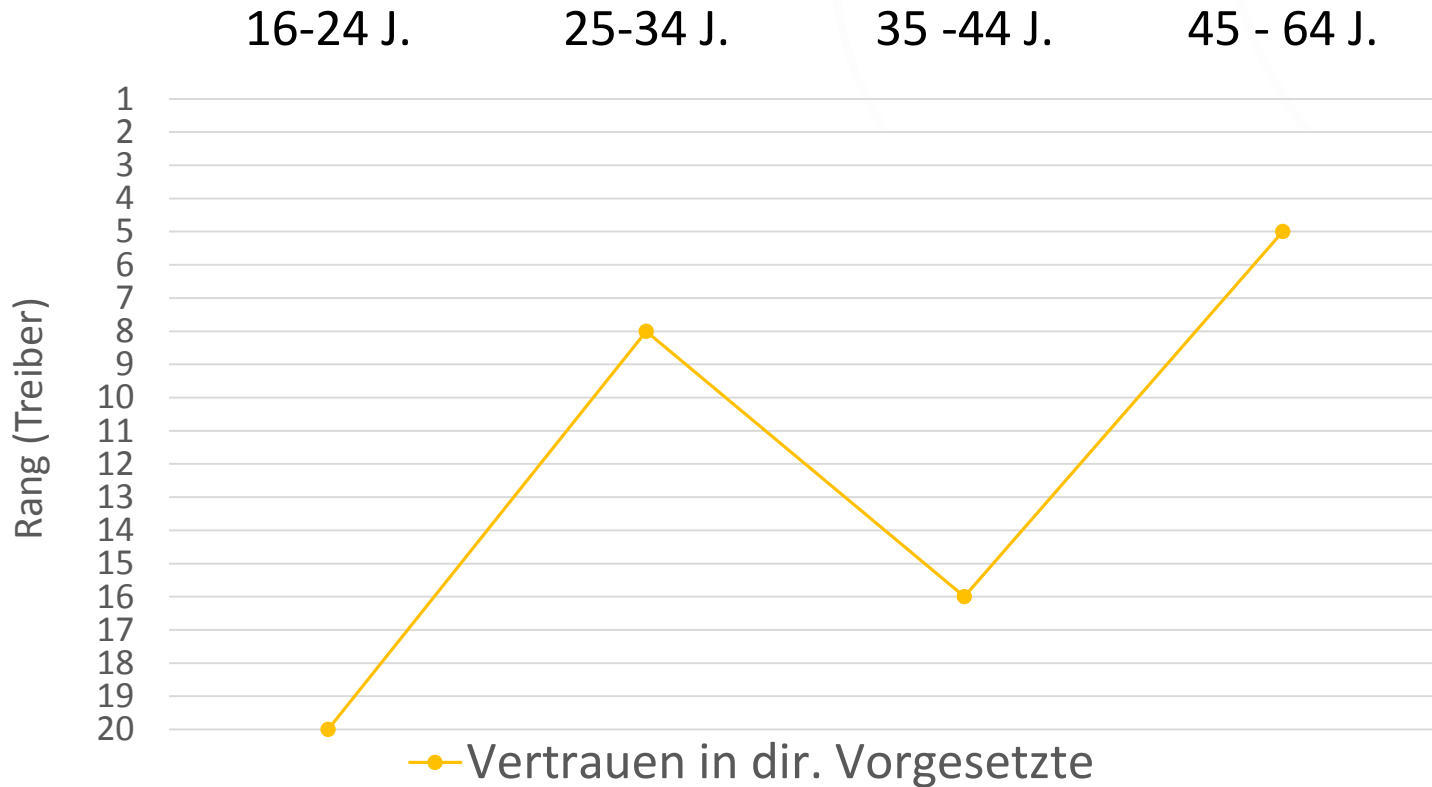
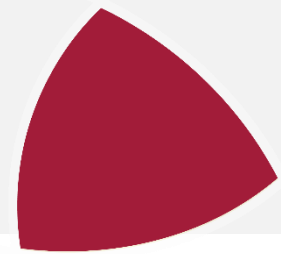
Übersicht Top Attraktivitäts-Treiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

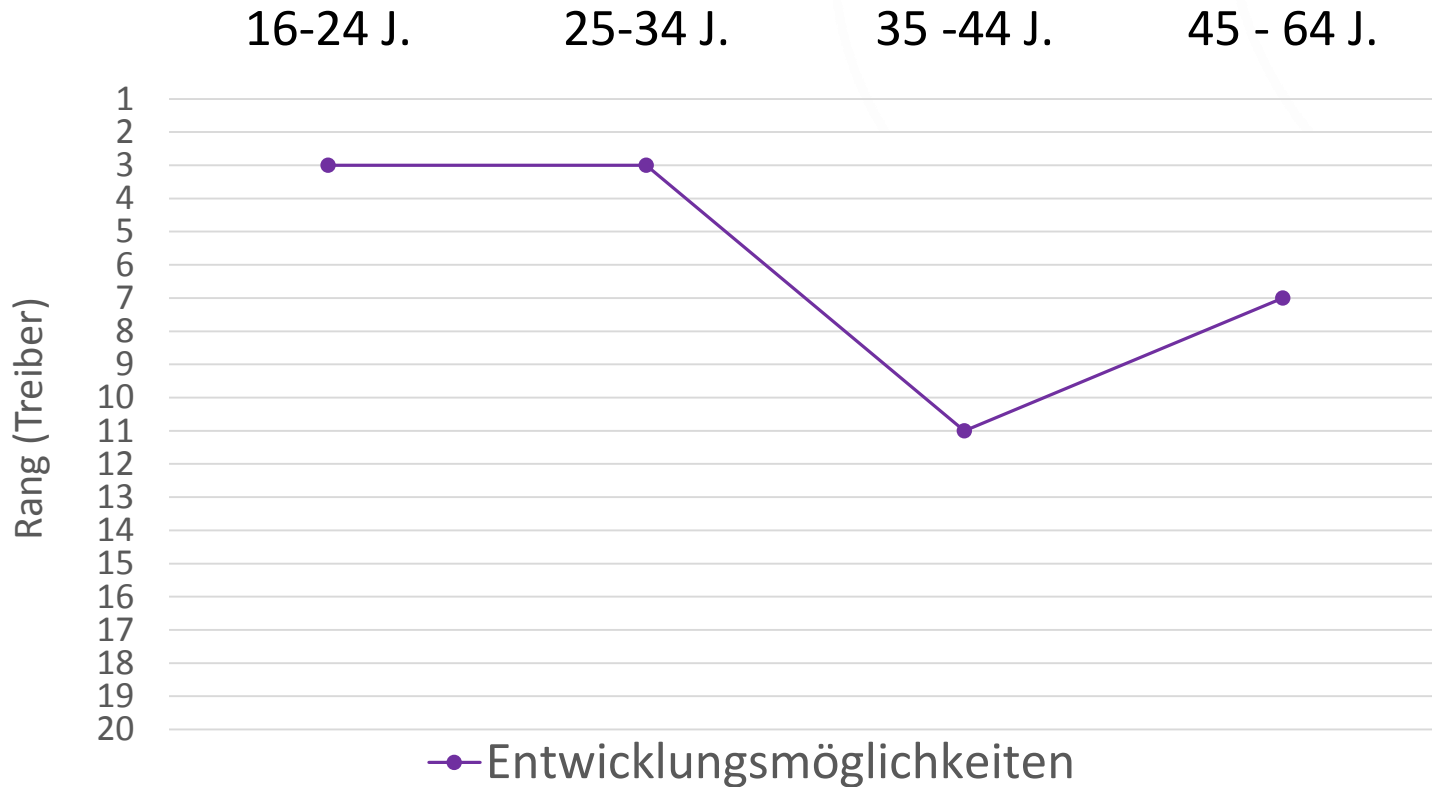
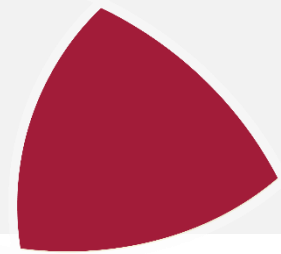
Übersicht Top Attraktivitäts-Treiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

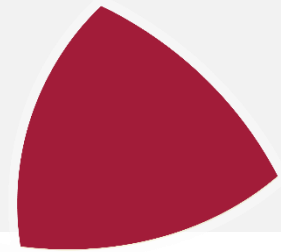
Übersicht Top Attraktivitäts-Treiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

Übersicht aller Top Attraktivitätstreiber



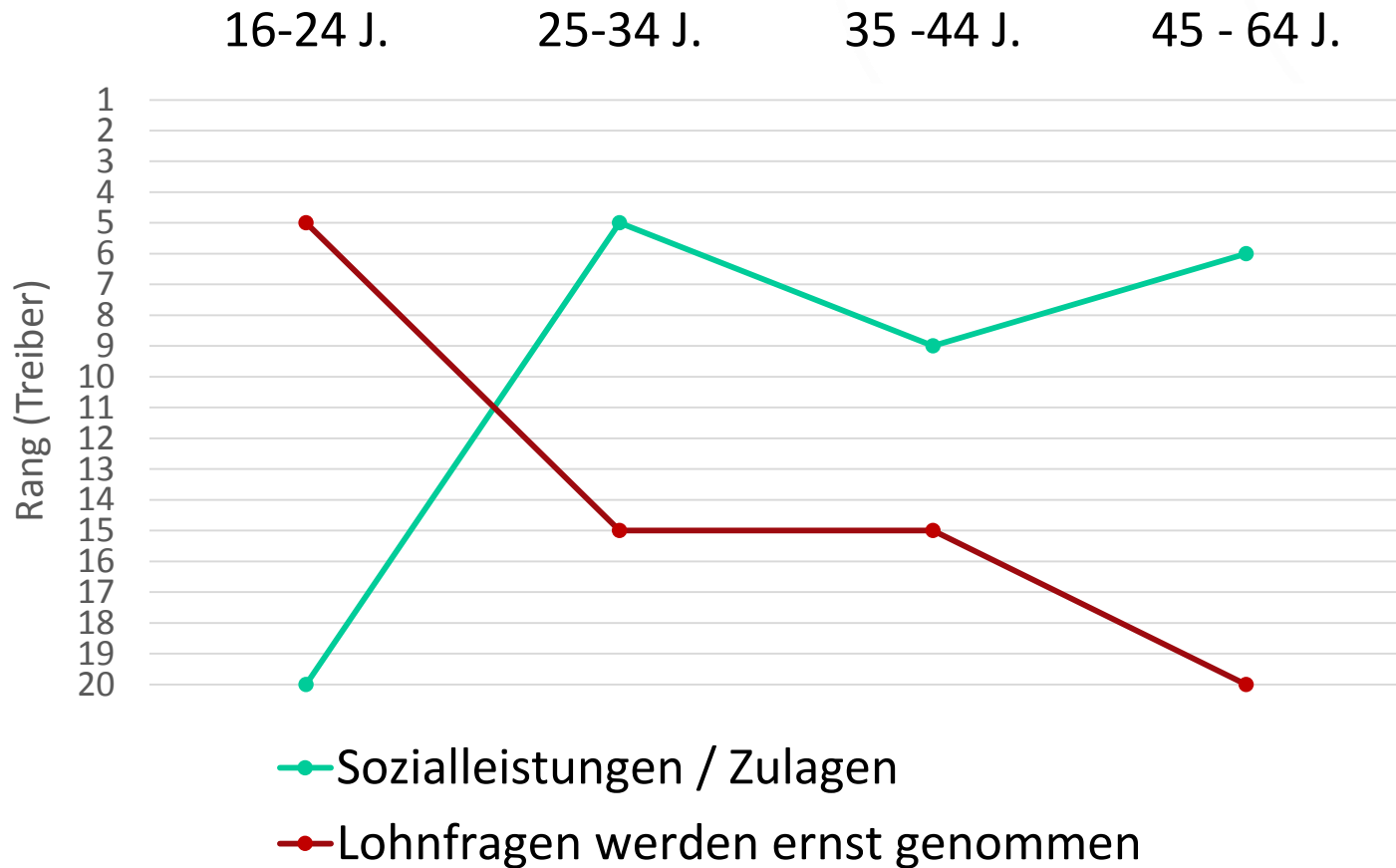
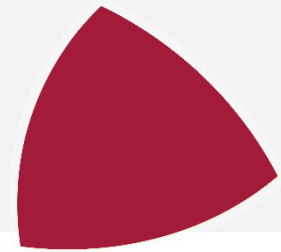
Rang (Tot)	Attraktivitätstreiber: Top 5 (Total)	16-24 J. (Gen Z)	25 - 34 J. (Gen Y)	35 - 44 J. (Gen Y/X)	45 - 64 J. (Gen X / BB)
1.	Respektvolles Verhältnis zw. Leitung & MA	1	2	1	2
2.	Wohlfühlen am Arbeitsplatz	2	1	3	1
3.	Eigene Identifikation mit Leitbild			2	3
4.	Vertrauen in direkte Vorgesetzte				5
5.	Zufriedenheit mit Entwicklungsmöglichkeiten	3	3		
	Zufriedenheit mit Sozialleistungen / Zulagen		5		
	Vorgesetzte: Unterstützung bei Fragen/Problemen	4			
	Lohnfragen werden ernst genommen	5			
	Offene Atmosphäre im Team		4		
	Klares Arbeitszeitmodell			4	
	Reibungslose Zusammenarbeit unter Leitenden			5	
	Spürbare Umsetzung der Werte durch MA				4

Wo zeigen sich unterschiedliche Muster zwischen Generationen?

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

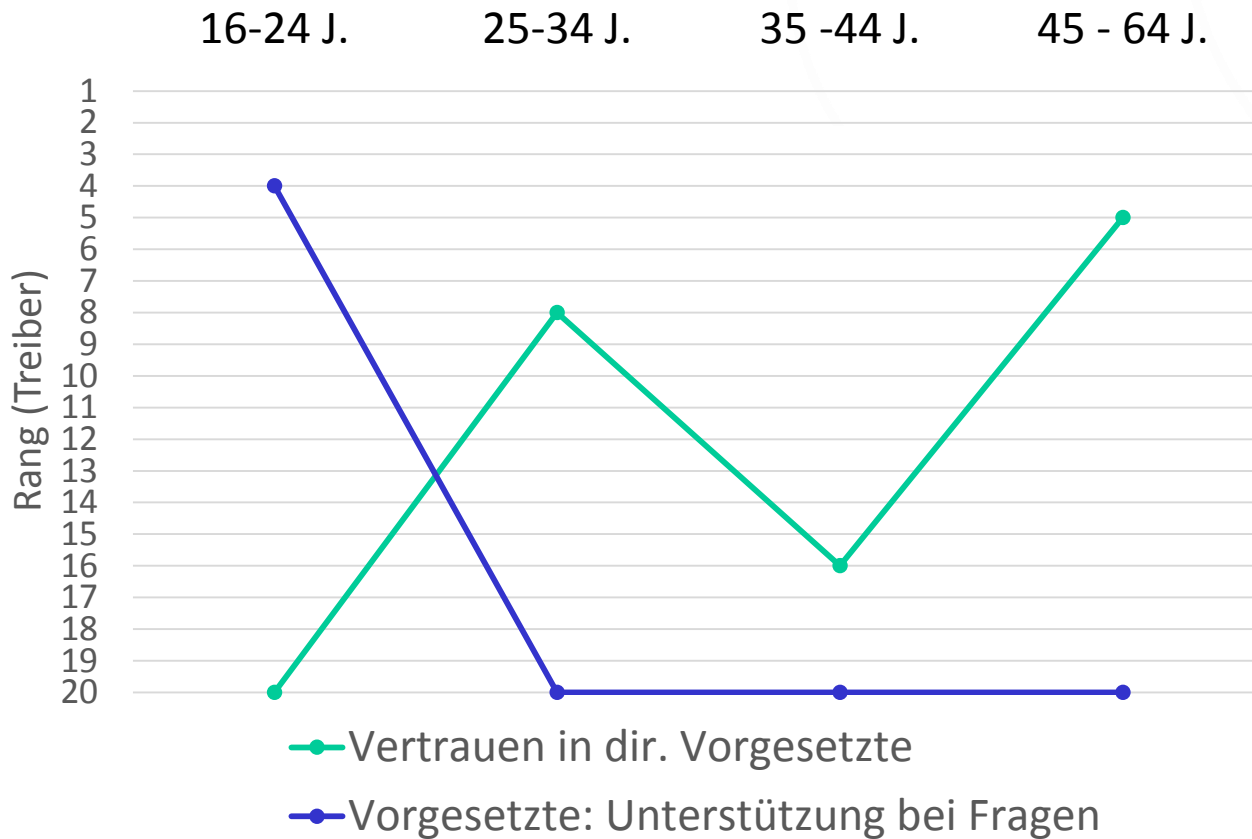
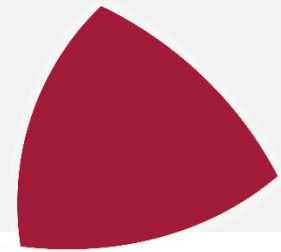
Rangierte Attraktivitätstreiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

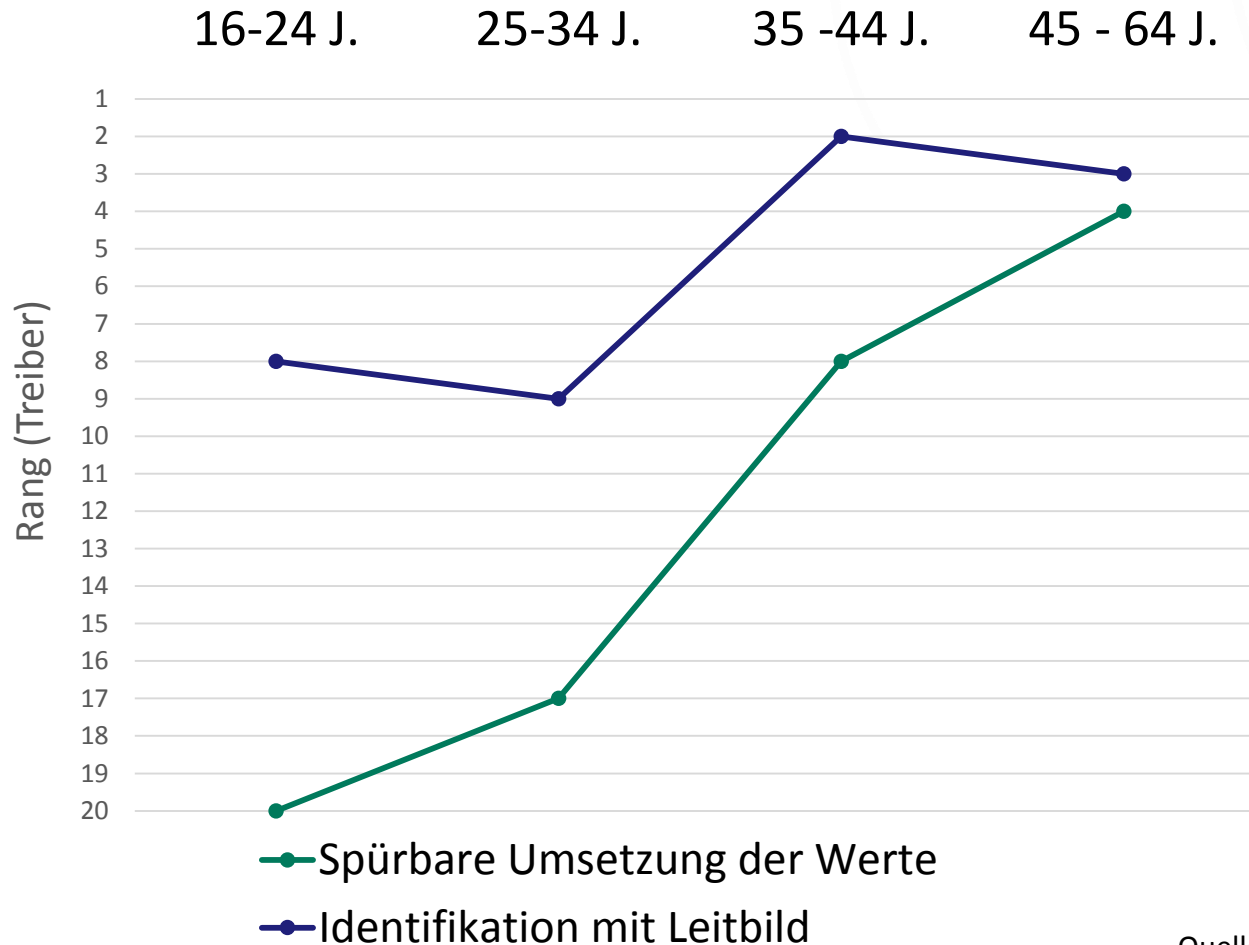
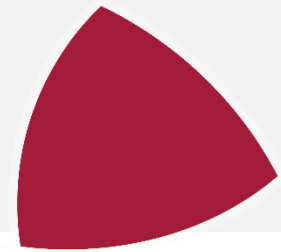
Rangierte Attraktivitätstreiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

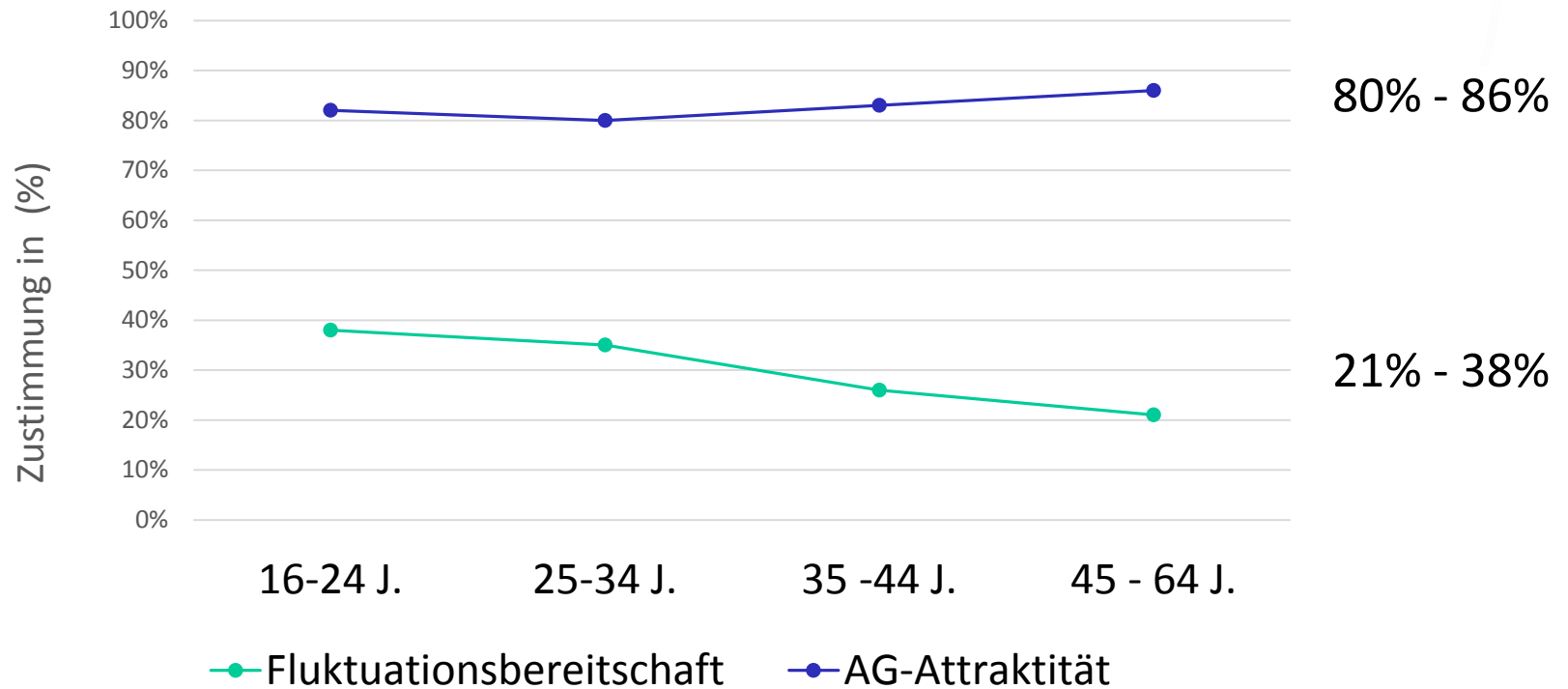
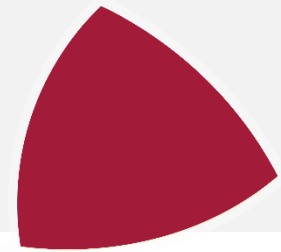
Rangierte Attraktivitätstreiber



Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Generationen-Analyse

Fluktuationsbereitschaft & Attraktivität



Zustimmung (%): «trifft zu» & «trifft eher zu»

Quelle: QUALIS Datenanalyse 2023

Zusammenfassung



- Der Attraktivitäts-Treiber
«Respektvolles Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitenden»
ist in den Top 2 über alle Generationen und sozialmedizinischen Betriebstypen (AHV und IV)
- Der Attraktivitäts-Treiber
«Wohlfühlen am Arbeitsplatz»
ist in den Top 5 über alle Generationen und sozialmedizinischen Betriebstypen (AHV und IV)

Zusammenfassung

- *Gen Z* ist aufgrund demografischem Wandel eine zentrale Personalressource für die Zukunft.
- Selbstverwirklichung und entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten sind für die *Gen Z* zentral.
- Feedback-Kultur (Instant-Feedback) ist für *Gen Z* wichtig. Beantwortung von Lohnfragen ist wichtig.
- *Gen Z* zeichnet sich durch eine allgemein hohe Fluktuationsbereitschaft aus. Für eine höhere Bindung an den Betrieb braucht es zusätzliche Bindungsarbeit (z.B. Spass am Beruf, Arbeitsklima, passendes Arbeitsumfeld).

Danke



Mitarbeit und Unterstützung für dieses Referat:

Selina Flöcklmüller (Data Managerin von QUALIS)
verantwortlich für statistische Analysen

Danke



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit