



Attraktive Arbeitsplätze für Mitarbeiter:innen von heute und morgen entwickeln: Arbeitgebende sind herausgefordert

senesuisse Kongress | 13. November 2023 | Kulturcasino Bern
andrea.gurtner@bfh.ch

► Berner Fachhochschule - Wirtschaft | Haute école spécialisée bernoise - Gestion

Übersicht Referat



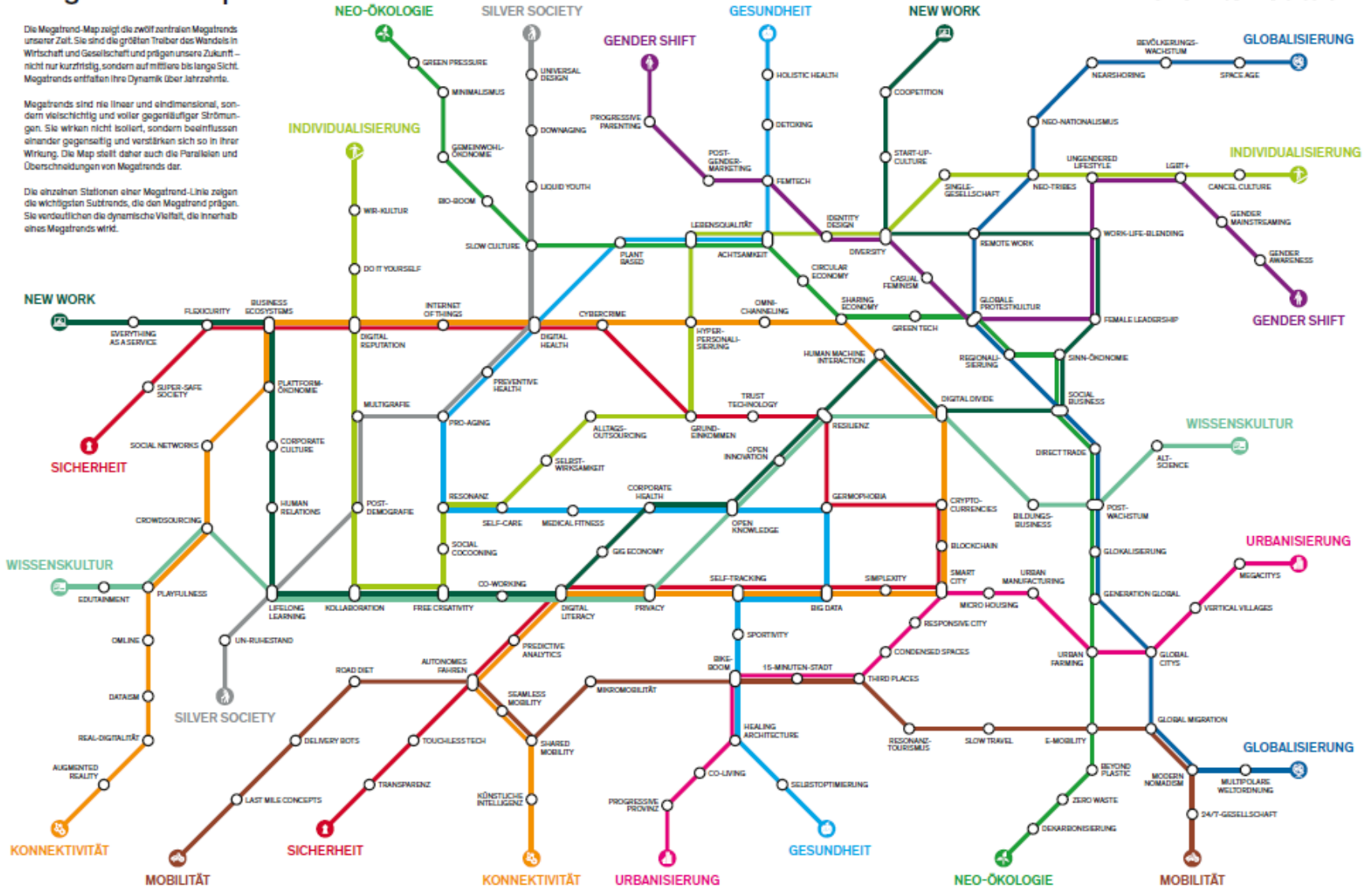
- ▶ **Globale Trends**
 - ▶ Demographischer Wandel und Fachkräftemangel
 - ▶ Arbeitnehmendenmarkt
- ▶ **Erwartungen junger Menschen**
 - ▶ Zukunftspläne und Arbeitsplätze
- ▶ **Psychologischer Vertrag**
 - ▶ Erwartungen und Wahrnehmung
- ▶ **Arbeitgebendenattraktivität und Mitarbeitendenbindung**
 - ▶ Ein attraktives Arbeitsumfeld gestalten

Megatrend-Map

Die Megatrend-Map zeigt die zwölf zentralen Megatrends unserer Zeit. Sie sind die größten Treiber des Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft und prägen unsere Zukunft – nicht nur kurzfristig, sondern auf mittlere bis lange Sicht. Megatrends entfalten ihre Dynamik über Jahrzehnte.

Megatrends sind nie linear und eindimensional, sondern vielschichtig und voller gegenläufiger Strömungen. Sie wirken nicht isoliert, sondern beeinflussen einander gegenseitig und verstärken sich so in ihrer Wirkung. Die Map stellt daher auch die Parallelen und Überschneidungen von Megatrends dar.

Die einzelnen Stationen einer Megatrend-Linie zeigen die wichtigsten Subtrends, die den Megatrend prägen. Sie verdeutlichen die dynamische Vielfalt, die innerhalb eines Megatrends wirkt.



Leben zu einer bestimmten Zeit: Megatrends

- ▶ Silver Society
- ▶ Gesundheit
- ▶ Gender Shift
- ▶ Individualisierung
- ▶ Sicherheit
- ▶ Vernetzung



- ▶ Mobilität
- ▶ Globalisierung
- ▶ Nachhaltigkeit
- ▶ New Work
- ▶ Wissenskultur
- ▶ Urbanisierung

Megatrends bilden sich auch in der Alterspflege ab

Demographischer Wandel

Fachkräftemangel

Hohe Anforderungen an Pflege/Betreuungsqualität

Finanzierung und Kosten

Integration von Technologie

Regulatorische Anforderungen

Spezifische Herausforderungen in der Alterspflege

Demografischer Wandel

- ▶ Ältere Mitarbeitende scheiden aus, weniger jüngere kommen nach
- ▶ Mehr ältere Menschen benötigen Pflegeleistungen
- ▶ Anspruchsvollere Pflege (Multimorbidität, chronische Krankheiten)
- ▶ Hohe Anforderungen an Qualifikation

Fachkräftemangel

- ▶ Mangel an qualifizierten (Pflege)fachpersonen
- ▶ Kann die Qualität der Pflegeleistungen beeinträchtigen
- ▶ Arbeitsbelastung für vorhandene Mitarbeitende ist hoch

Arbeitsbelastung

- ▶ (Pflege)Fachpersonen stehen unter grossem Druck und hoher Arbeitsbelastung
- ▶ Arbeitsausfälle, Burnout
- ▶ Hohe Fluktuation

Fachkräftemangel führt zu einem Arbeitnehmendenmarkt

Mehr Auswahlmöglichkeiten bei der Stellensuche

```
graph TD; A[Mehr Auswahlmöglichkeiten bei der Stellensuche] --> B[Qualifizierte (Pflege)fachpersonen sind in einer starken Verhandlungsposition]; B --> C[Erwartungen von aktuellen und potentiellen Mitarbeitenden sind hoch]; C --> D[Erfordert mehr Ressourcen, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.];
```

Qualifizierte (Pflege)fachpersonen sind in einer starken Verhandlungsposition

Erwartungen von aktuellen und potentiellen Mitarbeitenden sind hoch

Erfordert mehr Ressourcen, um qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

Erwartungen von jungen Menschen

Jugendbarometer 2022

(CH: N=1006, 16-25 Jahre (mehrheitlich Gen Z))

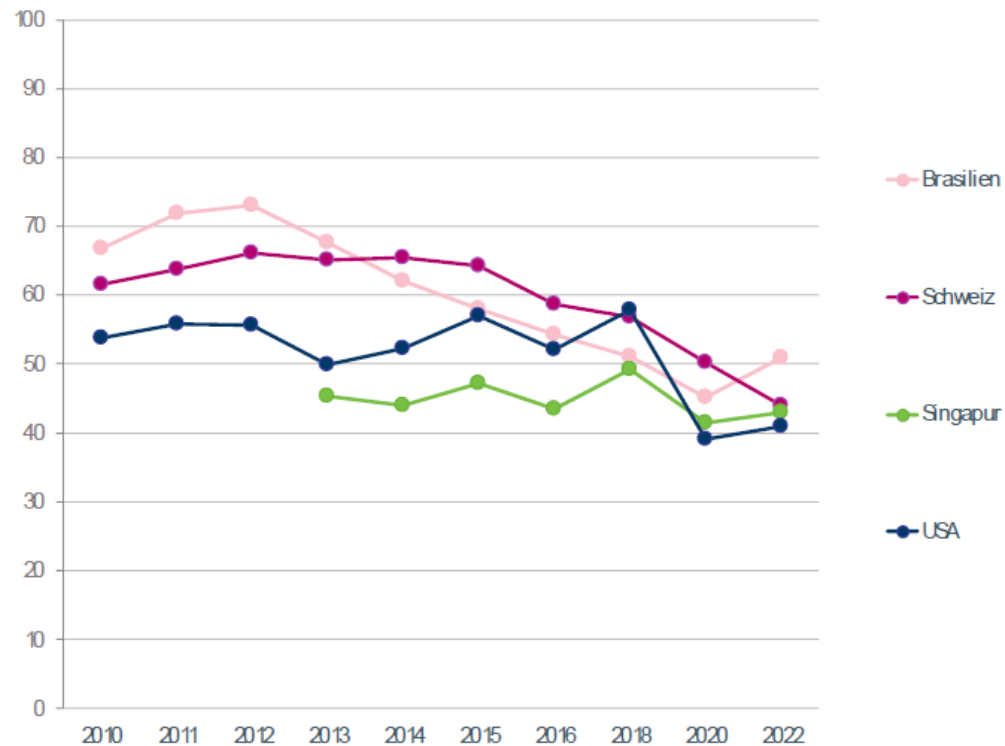
Umfeld: Pessimistischere Zukunftswahrnehmung

Jugendjahre der Generation Z geprägt von Unsicherheiten
(Pandemie, Klimakrise, Krieg in Europa)

Trend Vergleich Meinung eigene Zukunft

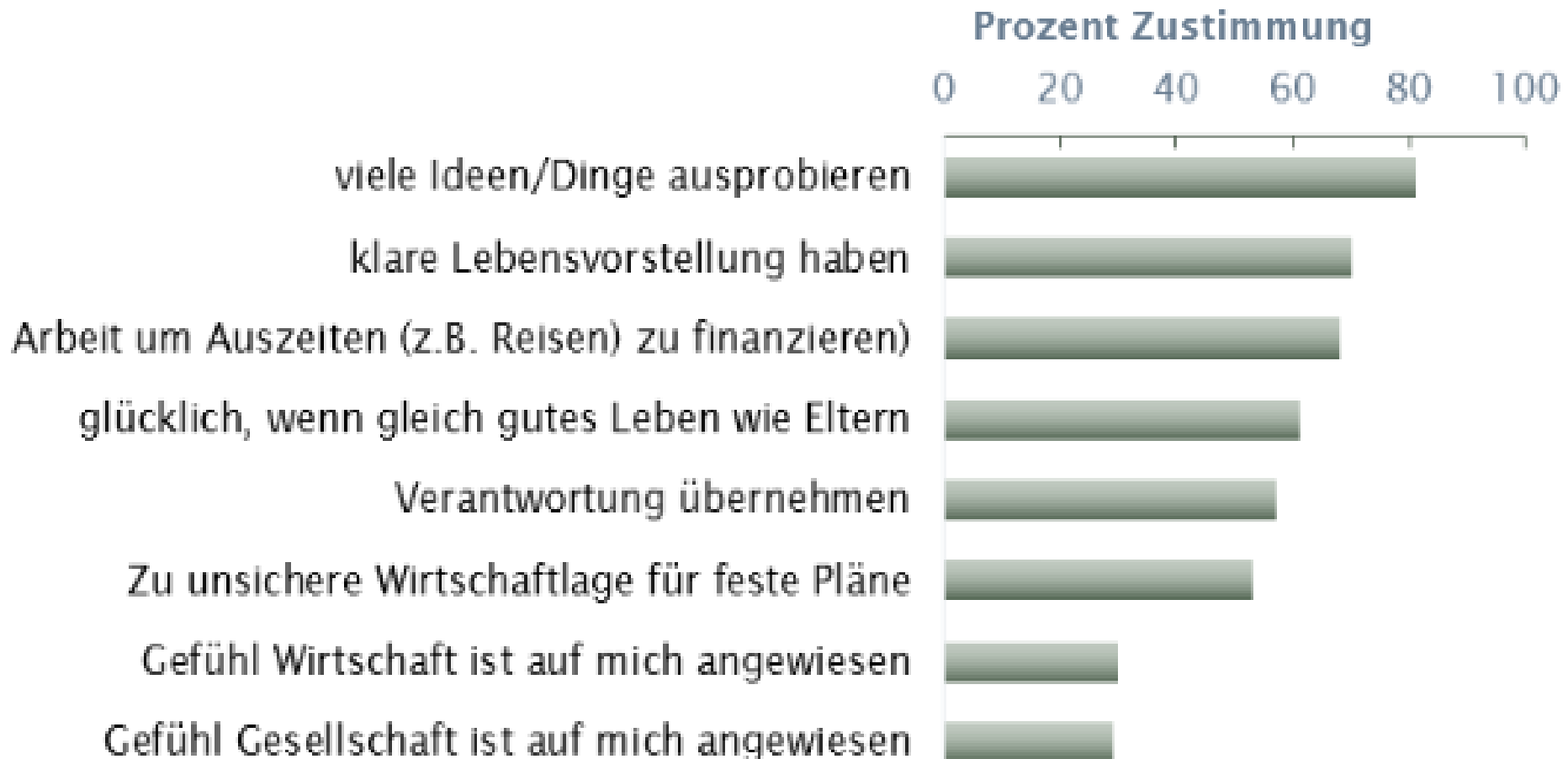
«Wie sieht Ihrer Meinung nach Ihre eigene Zukunft aus? Sehen Sie zum jetzigen Zeitpunkt die Zukunft...»

in % Einwohner*innen der Schweiz/USA/
Brasiliens/Singapurs zwischen 16 und 25
Jahren, Anteil «eher zuversichtlich»



Zukunftspläne: Klare Lebensvorstellung, aber vom Thema Fachkräftemangel wenig angesprochen (Gefühl Wirtschaft ist auf mich angewiesen)

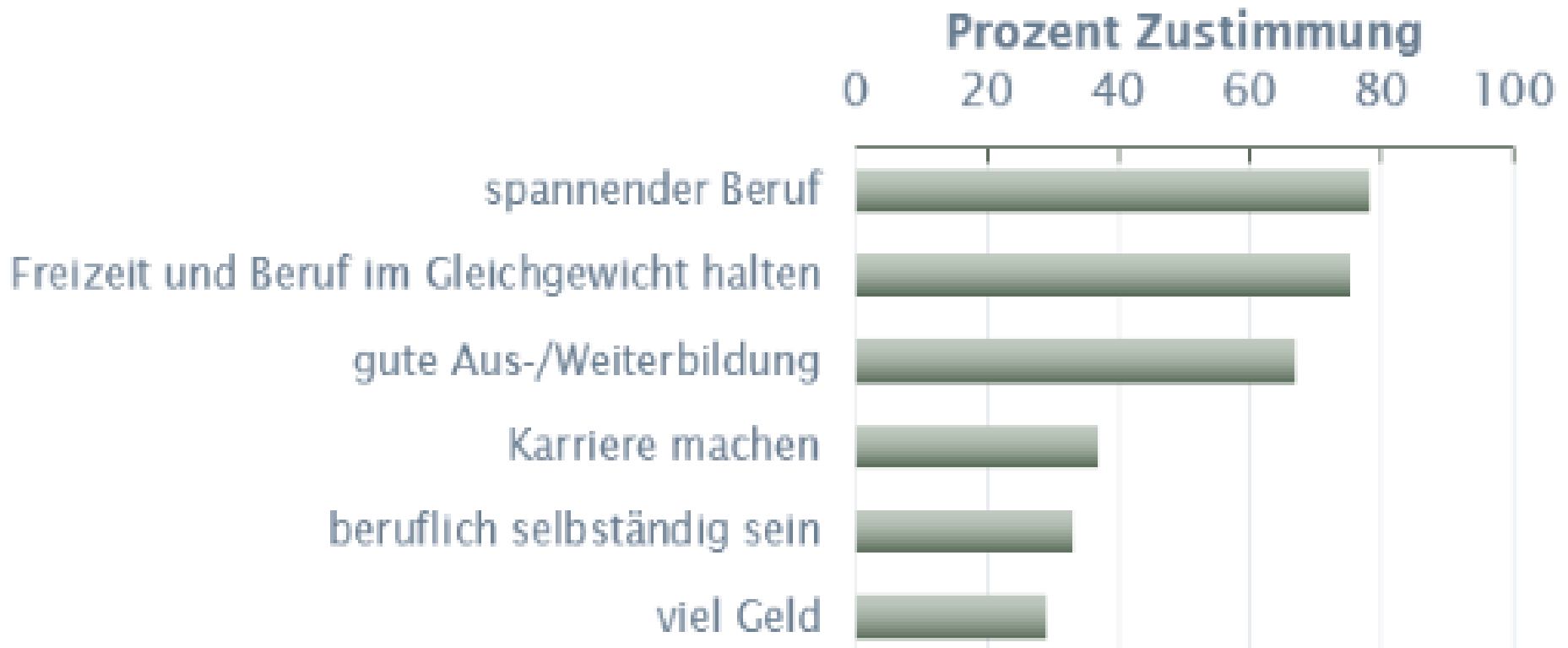
Zukunftspläne



Daten aufbereitet aus dem
Jugendbarometer 2022

Vorstellungen Beruf: spannend, bei guter Work-Life Balance und Möglichkeit sich weiterzuentwickeln

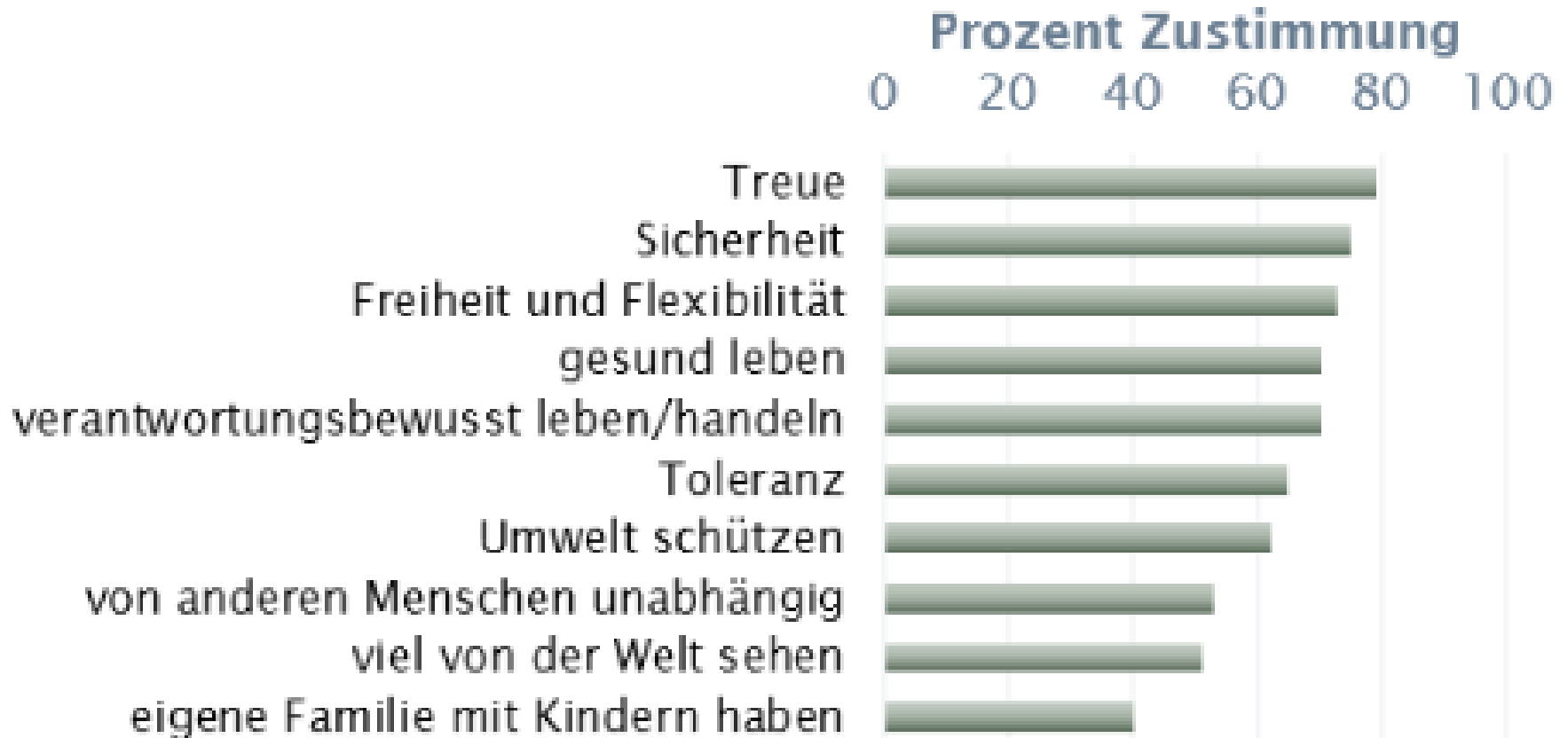
Vorstellungen Beruf



Daten aufbereitet aus dem
Jugendbarometer 2022

Werte und soziales Leben: Sowohl Tradition und Stabilität wie auch Freiheit und Flexibilität, dabei verantwortungsbewusst und tolerant

Wert, soziales Leben



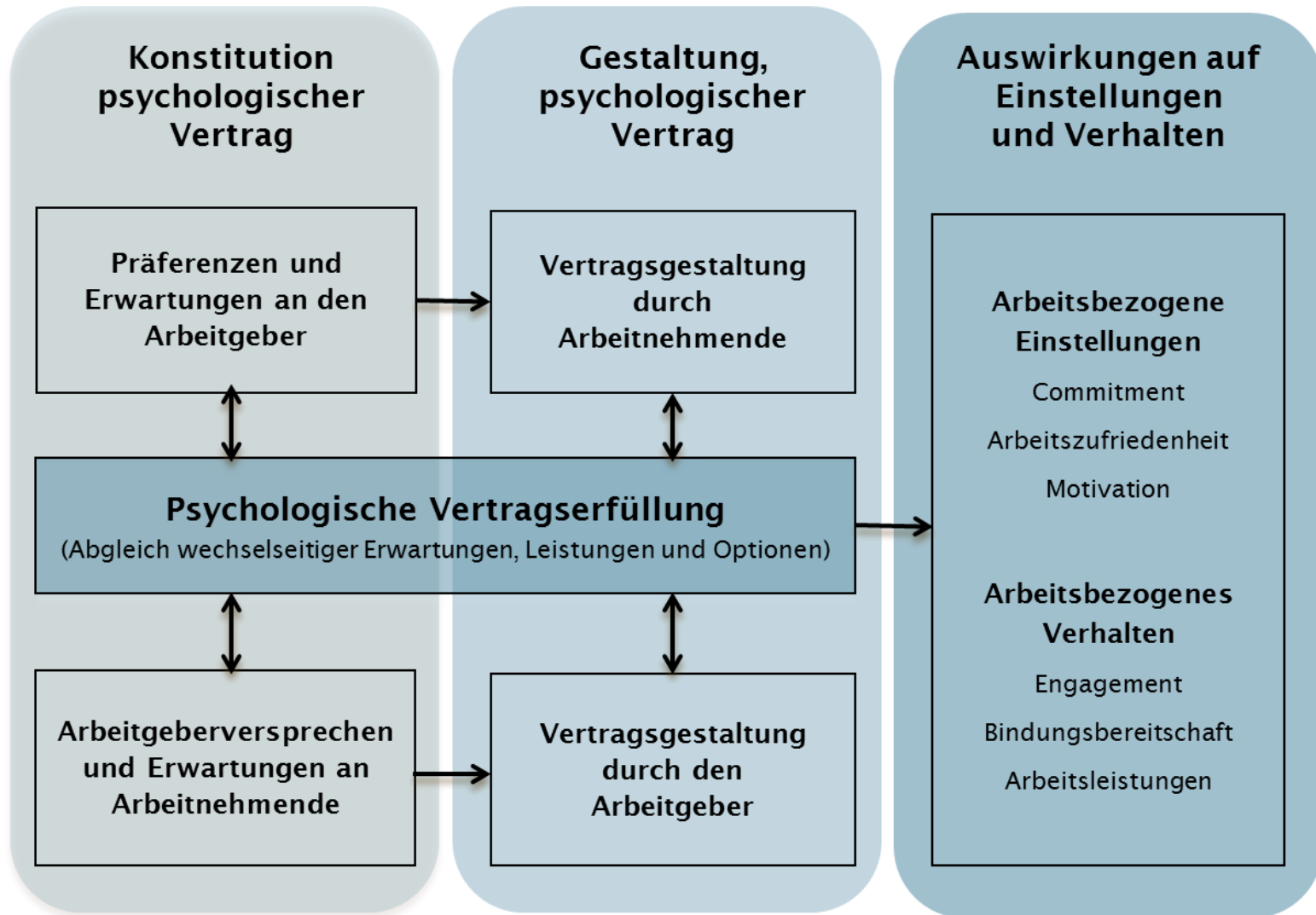
Psychologischer Vertrag

HR-Barometer 2022, N=2088, deutsch-, französisch- und italienischsprachige Schweiz, 16-65 Jahre, angestellt, mind. BG von 40%

Gurtner, A.; & Kels, P. (2016). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht von MINT-Fachkräften. PERSONALquarterly (04/16), 30-37.

N= 563 | ½ 20-30 Jahre | ½ 31-50 Jahre| 22% Frauen

Psychologischer Vertrag

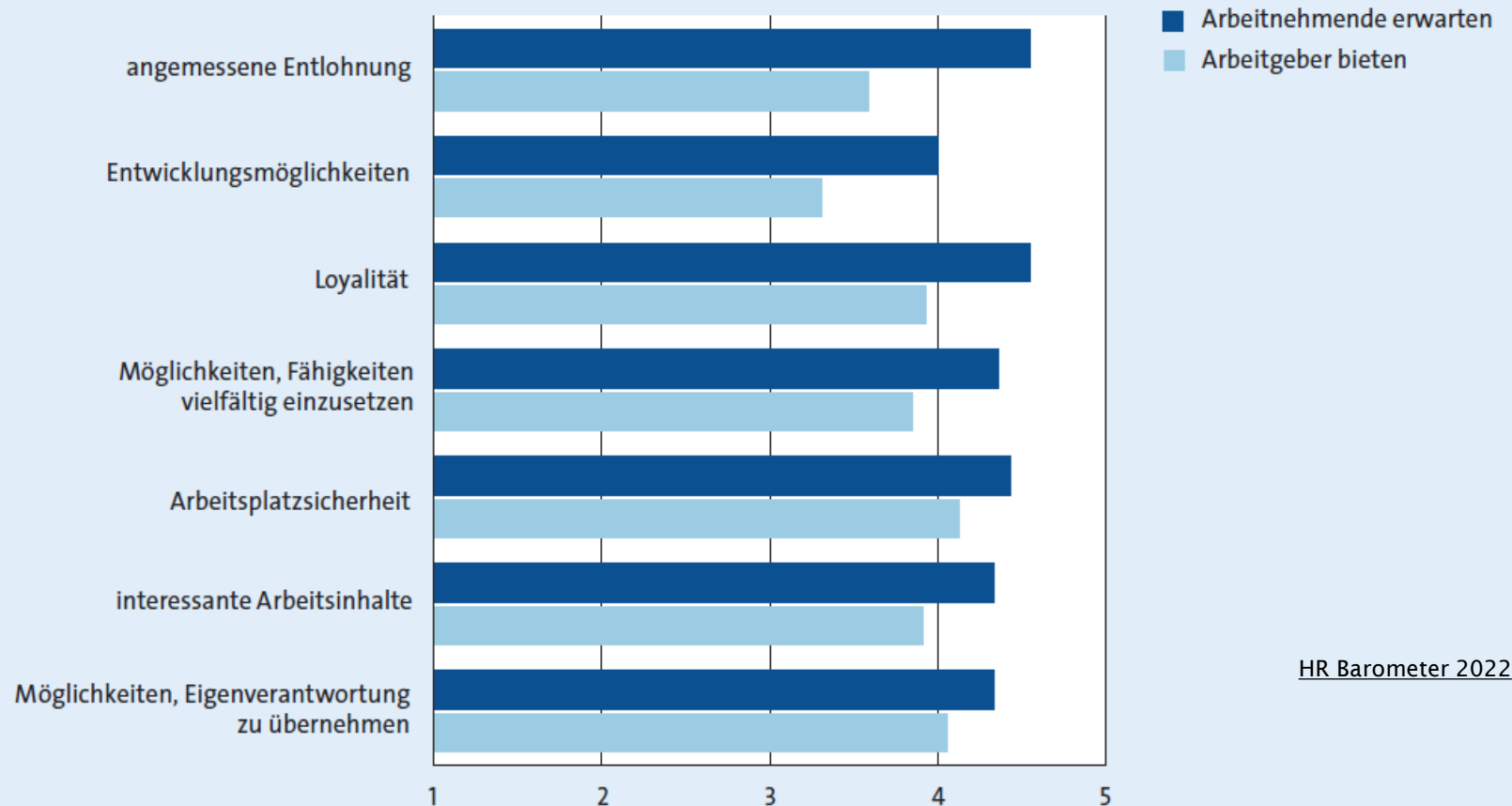


Bildnachweis: Kels/Gurtner/Scherrer (2016). Studienbericht Employing the New Generation

Psychologischer Vertrag: Erwartungen und Wahrnehmung

Abbildung 3.3.2

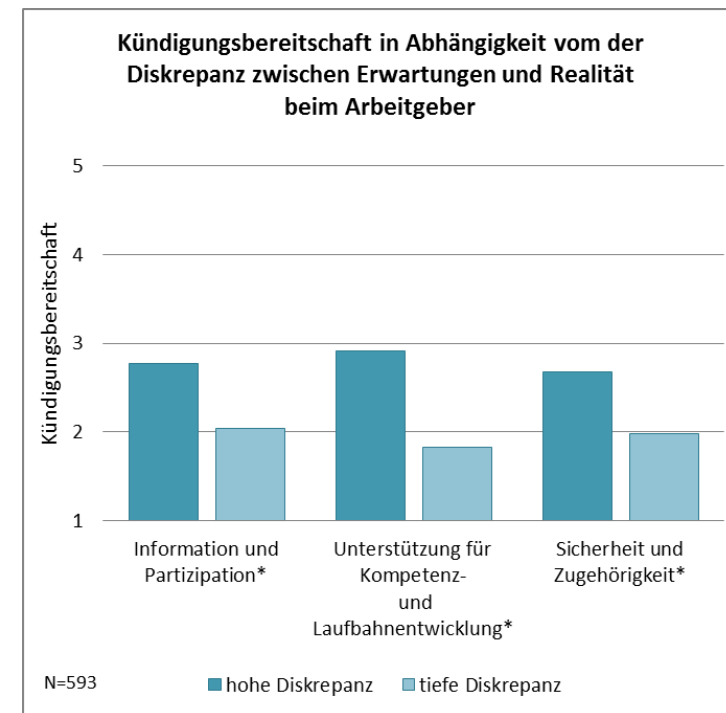
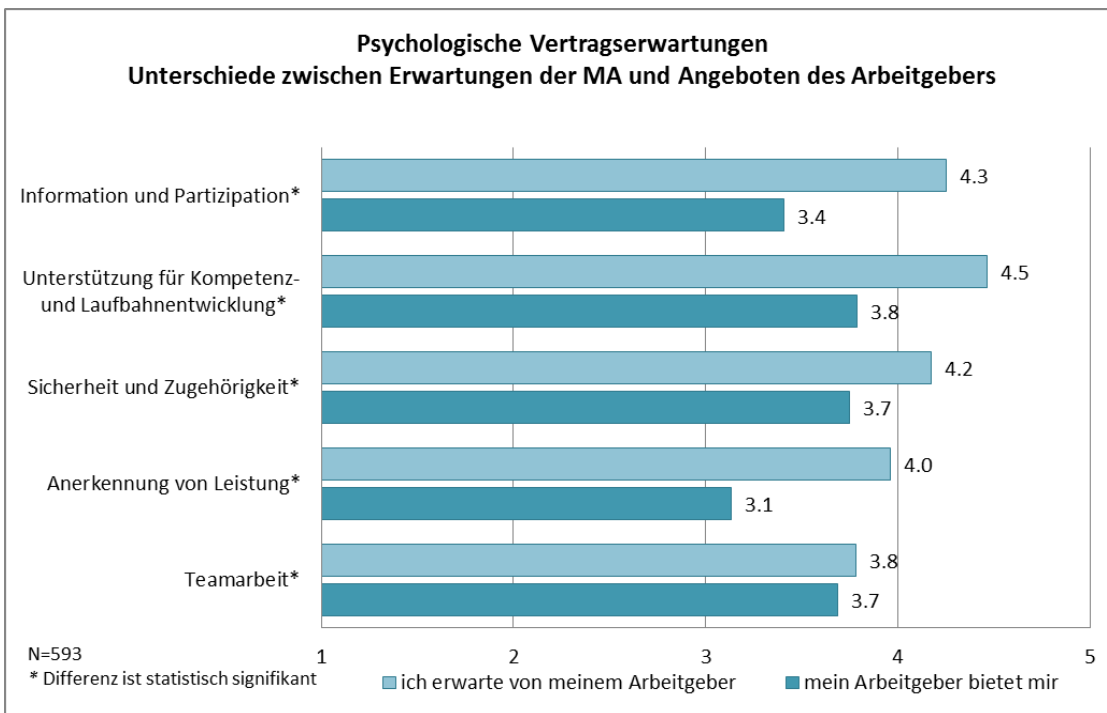
Gegenüberstellung von Erwartungen der Arbeitnehmenden und den wahrgenommenen Angeboten der Arbeitgeber



HR Barometer 2022

Die Erwartungen der Menschen als Ausgangspunkt der Gestaltung von Arbeitswelten

Zusammenhang zwischen nicht erfüllten Erwartungen der MINT-Fachkräfte¹ und ihrer Kündigungsbereitschaft



¹ MINT = Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik

(Junge) Menschen haben hohe Erwartungen – sich damit ernsthaft zu beschäftigen lohnt sich

Spannende
Aufgaben

Entwicklungs-
möglichkeiten

Positive Kultur
am Arbeitsplatz

Gute Chef/in
angenehmes
Team

Guter Lohn

Flexible
Arbeitsmodelle

Work-Life Balance

Karrieremöglich-
keiten auch für
Frauen

Sinnvolle Arbeit
Arbeitssicherheit

Arbeitgebendenattraktivität und Mitarbeitendenbindung

Attraktive Arbeitsplätze gestalten



(1)
Vertrauen und
Sicherheit
schaffen

(2)
Förderliches
Umfeld
gestalten

(3)
Leistung
anerkennen
und
Wertschätzung
ausdrücken

(4)
Vielfalt
anerkennen

Vertrauen und Sicherheit schaffen

▶ In einem unsicheren Umfeld entsteht der Wunsch nach Orientierung

- ▶ Wertschätzen, vertrauen, inkludieren
- ▶ Loyalität nicht nur von Mitarbeitenden erwarten, sondern als Vorgesetzte/Arbeitgebende auch bieten
- ▶ Längerfristige Perspektiven aufzeigen



„ein Vertrauen bildendes Verhältnis, ein menschliches Verhältnis, man hat gerne als Vorgesetzten jemanden, mit dem man auch menschlich an einen Tisch sitzen und ein Bier trinken kann bei aller Respektbekundung und Rollenverhältnis“

Ein förderliches Umfeld gestalten

- ▶ **Erwartet wird eine substantielle Unterstützung bei der fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung**
 - ▶ Kompetenz- & Berufsentwicklung unterstützen
 - ▶ Handlungsspielraum gewähren
 - ▶ Verantwortung übertragen
 - ▶ Sinnhafte und interessante Lern- und Arbeitsinhalte anbieten



„Dass ich gefördert werde in dem was ich mache und machen will“

„Wenn man das Potenzial in einem Mitarbeiter sieht, dass dieser gefördert wird, (...) wenn es möglich ist mit entsprechenden Aufgaben eindeckt wird und daran wachsen kann“

Als Vorgesetzte Leistung anerkennen und authentisch sein

- ▶ **Wunsch individuell wahrgenommen, verstanden und gefördert zu werden**
 - ▶ Sich vorbildlich und berechenbar verhalten
 - ▶ Persönliche Beziehung ermöglichen, ansprechbar sein
 - ▶ Klarheit und Sicherheit bieten, offen informieren
 - ▶ Häufiges, spontanes Feedback zu Lern- und Arbeitsergebnissen



«er weiss, dass ich ein wenig mehr Anerkennung brauche als andere Mitarbeiter in unserem Team und deshalb fragt er dann auch.»

„Es [Mitarbeitendengespräch] muss nicht unbedingt regelmässig sein, aber einfach genug häufig.“

Vielfalt anerkennen

- ▶ Bedingungen schaffen, die **sowohl jungen Frauen wie jungen Männern** gute Entwicklungsmöglichkeiten und flexible Arbeitsmodelle bieten
- ▶ Für **Lohngerechtigkeit** sorgen. Nur dann können Frauen und Männer ihr individuelles Lebens- und Familienmodell verwirklichen
- ▶ **Entwicklung und Karriere** ermöglichen
 - ▶ Chancengleichheit für alle Altersgruppen und Geschlechter gewährleisten
 - ▶ **Teilzeit und Führung** neu denken
 - ▶ **Elternschaft** als normaler Teil der Karriere von Männern und Frauen verstehen
- ▶ **Individuelle Lösungen, abhängig von der jeweiligen Lebensphase suchen**



Führungsverantwortung = Arbeitsumfeld gestalten

▶ Ein Umfeld schaffen

- ▶ unter denen Lernende und Mitarbeitende ihr **Wissen, Können** und ihre **Kompetenzen optimal einbringen können**.

▶ Strukturen und eine Kultur aufbauen

- ▶ die nicht nur einen Rahmen setzen, sondern **flexibel** genug sind, um sich den unterschiedlichen und sich verändernden Bedürfnissen von Lernenden und Mitarbeitenden **anzupassen** und entsprechende Angebote bereitstellen zu können.

▶ Gefässe gestalten

- ▶ die erlauben, die vielfältigen **individuellen Bedürfnisse** der Lernenden und Mitarbeitenden **wahrzunehmen** um deren individuelle Kompetenzen und Qualifikationen nutzen und entwickeln zu können.

Fazit: Vier grosse Themen

Zur Zufriedenheit, Lern- und Bindungsbereitschaft von jungen Lernenden und Mitarbeitenden tragen drei zentrale Bereiche bei

1. Von **Vertrauen** geprägte Beziehungen in einer Lern- und Arbeitsumgebung, die Handlungsspielräume und (Zeit-)Autonomie ermöglicht und **Wertschätzung** ausdrückt
2. **Attraktive Lern- und Arbeitsinhalte** sowie das Aufzeigen von **Entwicklungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitenden** im Rahmen einer von Verlässlichkeit und Informationstransparenz geprägten Lern- und Arbeitsumgebung
3. Eine **gute Balance** zwischen Ausbildung, Arbeit, Familie und Freizeit
4. Der **Vielfalt** der Mitarbeitenden und ihren **Lebensphasen** Rechnung tragen

Fazit: ... ausser man tut es



Besten Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt

Prof. Dr. Andrea Gurtner
Brückenstrasse 73
3005 Bern
andrea.gurtner@bfh.ch
+41 31 848 34 60