



Fachhochschule Nordwestschweiz  
Hochschule für Angewandte Psychologie

# Langfristige Bindung von Lernenden bei Helvetia Versicherungen AG

## BACHELOR THESIS

Juni 2024

Autorin  
Mujkanovic Anela

Betreuungsperson  
Burren Franziska

Praxispartnerin  
Helvetia Versicherungen  
Reolon Daniela

## **Abstract**

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht, wie die langfristige Bindung von Lernenden bei Helvetia Versicherungen gestärkt werden kann. Dazu werden verschiedene Theorien und Studien zur Generation Z sowie deren Werte und Bedürfnisse an einen Arbeitgebenden beleuchtet. Das Kapitel schliesst mit einer kritischen Reflexion des Generationenkonzepts. Im Anschluss werden Theorien zur Mitarbeitendenbindung, deren Einflussfaktoren sowie unterschiedliche Bindungsstile nach dem Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen (1990) vorgestellt. Der methodische Teil der Arbeit umfasst 15 qualitative Leitfadeninterviews mit zwölf aktuellen und drei ehemaligen Lernenden, in denen unter anderem die Bedürfnisse der Lernenden und ihre Gründe für das Verlassen von Helvetia erfragt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass spezifische Massnahmen erforderlich sind, um die Bindung zu verbessern. Auf Basis dieser Erkenntnisse werden konkrete Handlungsempfehlungen für Helvetia Versicherungen entwickelt, um die Weiterbeschäftigungsquote zu erhöhen und die Lernenden langfristig ans Unternehmen zu binden.

Anzahl Zeichen der Arbeit inkl. Leerzeichen: 124'754

Anzahl Wörter Abstract: 134

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
1.1	Praxispartnerin und Ausgangslage.....	2
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage .....	5
1.3	Aufbau der Arbeit.....	5
2.	Theoretische Grundlagen .....	6
2.1	Generation Z.....	6
2.1.1	Werte der Gen Z .....	7
2.1.2	Bedürfnisse der Generation Z an einen Arbeitgeber.....	8
2.1.3	Kritik am Generationenkonzept .....	12
2.2	Mitarbeitendenbindung.....	13
2.2.1	Einflussfaktoren der Mitarbeitendenbindung .....	14
2.3	Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1990).....	16
2.3.1	Affektives Commitment.....	16
2.3.2	Normatives Commitment.....	17
2.3.3	Kalkulatorisches Commitment .....	17
3.	Methodik.....	18
3.1	Forschungsdesign.....	18
3.2	Qualitative Datenerhebung .....	20
3.2.1	Leitfadeninterviews.....	20
3.2.2	Stichprobe .....	21
3.2.3	Setting.....	23
3.3	Qualitative Datenauswertung .....	25
4.	Ergebnisse .....	25
4.1	Auswertung.....	25
4.2	Beantwortung der Unterforschungsfragen.....	41
5.	Diskussion .....	43
5.2	Interpretation der Ergebnisse .....	43
5.3	Handlungsempfehlungen .....	46
5.4	Limitationen .....	48
5.5	Ausblick und Fazit.....	49
	Literaturverzeichnis .....	50
	Abbildungsverzeichnis.....	55
	Tabellenverzeichnis.....	55
	Anhang.....	56

## 1. Einleitung

Der Fachkräftemangel ist aktuell in aller Munde und es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht Artikel oder Berichte in den Medien dazu erscheinen. Es bezeichnet die Situation, in der offene Stellen unbesetzt bleiben, da es an qualifiziertem Fachpersonal mangelt (Pundt, 2023). Eine Untersuchung des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO (2023) ergab, dass es in der Schweiz Ende 2022 mehr offene Stellen als Arbeitssuchende gab und die Arbeitslosenquote war so niedrig wie seit dem Jahr 2003 nicht mehr.

Einer der Hauptgründe für diese Problematik ist der demografische Wandel. Dieser beschreibt Veränderungen in der Altersstruktur und Bevölkerungszusammensetzung einer Gesellschaft (Pundt, 2023). Zu diesen Veränderungen zählen der Rückgang der Geburtenrate, die Alterung der Gesellschaft und eine erhöhte Lebenserwartung (Bollessen, 2016).

Durch die langsame oder bereits eingetretene Pensionierung der geburtenstarken Jahrgänge der Babyboomer-Generation, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden, verschärft sich diese Situation (Wilke, 2019). Die Babyboomer-Generation zeichnete sich durch eine hohe Geburtenrate aus, während die nachfolgenden Generationen weniger zahlreich sind. Der Austritt der Babyboomer führt zu einer Lücke auf dem Arbeitsmarkt, da es nicht genügend Nachfolger gibt, um die offenen Stellen zu besetzen (Wilke, 2019).

Bereits heute ist in der Schweiz die Anzahl der 65-Jährigen höher als die der 20-Jährigen und dieser Trend wird voraussichtlich bis 2030 seinen Höhepunkt erreichen (Buchmann, 2021). Dies wird dazu führen, dass 30'000 Personen mehr in den Ruhestand treten, als junge Menschen neu in den Arbeitsmarkt eintreten (economiesuisse, 2023).

Dieser Zustand kennzeichnet einen Wendepunkt auf dem Arbeitsmarkt und verschafft den geburtenschwächsten Jahrgängen einen Vorteil. Während die Jungen früher mit vielen Mitbewerber:innen um eine Stelle oder Ausbildungsplatz konkurrierten, befinden sich die heutigen jungen Menschen in einer stärkeren Position, da es wenige von ihnen gibt und somit nun die Unternehmen um sie ringen müssen (Buhl, 2023). Es entsteht der «War for Talents», was so viel bedeutet wie der Kampf um talentierte Bewerbende (Strässner, Merdzanovic & Suvada, 2023). Die Stellensuchenden können wählerischer sein und höhere Ansprüche an die Arbeitgebenden stellen (Klein, 2019).

Für Unternehmen unterschiedlichster Branchen stellen die Folgen des Fachkräftemangels zahlreiche Herausforderungen dar (Kaiser, Möhr & Siegenthaler, 2023). Einerseits müssen sie junge Talente finden und sie von sich überzeugen, um die offenen Stellen möglichst rasch zu

besetzen. Andererseits müssen sie die bestehenden Mitarbeitenden halten und langfristig an sich binden, um die Fluktuation gering zu halten.

Ein zentraler Aspekt für Unternehmen besteht darin sicherzustellen, dass sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und deren Werten identifizieren können (Felfe, 2020).

Wenn die Mitarbeitenden eine starke Identifikation mit dem Unternehmen, für das sie arbeiten, ausweisen und die Werte und Ziele verstehen und leben, sind sie eher bereit langfristig zu bleiben und sich für den Erfolg des Unternehmens einzusetzen (Felfe, 2020).

Allerdings hat sich Einstellung zur Loyalität gegenüber einem einzelnen Arbeitgebenden verändert (Brademann & Piorr, 2018). Während es früher für viele üblich war einige Jahrzehnte oder gar das ganze Arbeitsleben beim gleichen Arbeitgebenden tätig zu sein (Prizigoda, 2023) hat die Loyalität gegenüber einem Arbeitgebenden für die jüngeren Arbeitnehmenden keine Priorität mehr. Sie wollen sich lieber in verschiedenen Bereichen ausprobieren und die vielfältigen Möglichkeiten nutzen (Scholz, 2014).

Infolgedessen ist es für Unternehmen entscheidend, bereits während der Ausbildung eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen und Massnahmen zur Mitarbeitendenbindung zu ergreifen. Auf diese Weise können sie die Chance erhöhen, dass die Lernenden auch nach Abschluss der Lehre dem Unternehmen treu bleiben.

### **1.1 Praxispartnerin und Ausgangslage**

Die langfristige Bindung von Nachwuchskräften ist für die Praxispartnerin dieser Bachelorarbeit, Helvetia Versicherungen, von zentraler Bedeutung. Als führende Schweizer Allbranchen-Versicherungsgesellschaft, die im Jahr 1858 gegründet wurde, bietet Helvetia ihren über 1.8 Millionen Privat – und Geschäftskunden schweizweit eine breite Palette von Versicherungs – und Vorsorgeprodukten an.

Mit den beiden Hauptsitzen in Basel und St. Gallen sowie über 40 General – und Hauptagenturen in der gesamten Schweiz, beschäftigt Helvetia über 3'800 Mitarbeitende, darunter rund 300 Nachwuchskräfte (Helvetia, 2024).

Helvetia legt einen besonderen Wert auf die Nachwuchsförderung und bietet verschiedene Ausbildungsprogramme für unterschiedliche Zielgruppen an. Dazu gehören Trainee-Programme für Absolvent:innen, Praktika und Werkstudierendenstellen neben dem Studium, das WMS Praktikum für Schüler:innen der Wirtschaftsmittelschule sowie das versicherungsspezifische «Young Insurance Professional VBV» Programm für Maturant:innen.

Die grösste Gruppe der Nachwuchskräfte bildet allerdings die der Lernenden. Diese Gruppe wird daher auch der Fokus dieser Bachelorarbeit sein, weswegen auf die anderen Zielgruppen nicht weiter eingegangen wird.

Jährlich werden bei Helvetia verschiedene Lehrberufe ausgeschrieben, darunter Kauffrau / - mann Privatversicherung EFZ, Informatik Applikationsentwickler:innen EFZ, Mediamatiker:innen EFZ, Grafiker:innen EFZ und Fachpersonen Kundendialog EFZ. Ab Sommer 2024 wird erstmals auch die Lehre Entwickler:in digitales Business EFZ angeboten.

Zum besseren Verständnis des Aufbaus der verschiedenen Lehrberufe werden diese nachfolgend kurz beschrieben:

#### Kauffrau / - mann Privatversicherung EFZ

Die KV-Lehre bietet die meisten Lehrstellen und dauert drei Jahre. Sie kann entweder auf den beiden Hauptsitzen oder in den Generalagenturen in der ganzen Schweiz absolviert werden. Am Hauptsitz wechseln die Lernenden jedes Jahr die Abteilung, um vielfältige Einblicke in unterschiedliche Bereiche zu erhalten. Die Lernenden der Generalagenturen bleiben hingegen während der gesamten Lehrdauer mehrheitlich am gleichen Standort.

#### Grafiker:innenEFZ

Die Lehre zur Grafiker:in EFZ dauert vier Jahre und ist nur auf den Hauptsitzen möglich. Die Lernenden verbringen die gesamte Lehrzeit hauptsächlich in der Abteilung Branding. Zu ihren Aufgaben gehören die Pflege des Auftritts der Werbe – und Kommunikationsmittel von Helvetia, die Erstellung digitaler Produkte und die Entwicklung von Designs.

#### Informatik Applikationsentwickler:innen EFZ

Die Lehre kann nur an den beiden Hauptsitzen absolviert werden und dauert vier Jahre. Das erste Lehrjahr besteht aus einem externen Basislehrjahr, indem die Grundkenntnisse der Informatik vermittelt werden. Die nachfolgenden drei Jahre finden in verschiedenen Abteilungen bei Helvetia statt. Im zweiten Jahr lernen sie, wie man Websites entwickelt. Im dritten Jahr konzentrieren sie sich auf die Softwareentwicklung und erstellen Webapplikationen. Im vierten und letzten Lehrjahr arbeiten sie selbstständig an diversen Projekten.

#### Fachperson Kundendialog EFZ:

Die Lehre zur Fachperson Kundendialog EFZ kann nur am Hauptsitz in Basel absolviert werden. Der Arbeitsplatz ist hauptsächlich im Helvetia Service Center, wo Kundenanliegen telefonisch und schriftlich bearbeitet werden. Es besteht auch die Möglichkeit, Stages in anderen Abteilungen oder beim Partnerunternehmen Coop Rechtsschutz in Aarau sowie der Tochtergesellschaft smile.direct Versicherungen zu absolvieren.

### Mediamatiker:innen EFZ

Die Lehre vierjährige Lehre zur Mediamatiker:in EFZ umfasst zwei Jahre an einer externen Berufsschule, wo die Grundlagen anhand realer Projekte erlernt werden. Danach bewerben sich die Lernenden für eine Lehrstelle und verbringen die letzten zwei Jahre bei Helvetia. In dieser Zeit arbeiten sie in verschiedenen Bereichen der Kommunikationstechnologie, gestalten Websites und Präsentationen, erarbeiten Filmsequenzen, Tonaufnahmen und Fotos.

### Entwickler:in digitales Business EFZ

Die Lehre dauert vier Jahre. In dieser Zeit arbeiten die Lernenden in einem dynamischen Team und entwickeln innovative Lösungen für die Kundschaft. Zu den Aufgaben gehören die Optimierung interner Prozesse und die Zusammenarbeit mit IT-Expert:innen. Während der Lehre durchlaufen die Lernenden verschiedene Stages in unterschiedlichen Abteilungen, um umfassende Einblicke zu erhalten.

Helvetia möchte, dass die Lernenden während ihrer Lehrzeit ihr volles Potenzial ausschöpfen und ihren Interessen nachgehen können. Daher ist die Lehre modular aufgebaut. Es gibt ein Rahmenprogramm, das für alle gleich ist, was bedeutet, dass es bestimmte Pflichtmodule gibt, die alle besuchen müssen. Ein Beispiel dafür ist das Startcamp zu Beginn der Lehre, in dem über den Ablauf und Aufbau der Lehre informiert wird. Zusätzlich gibt es Wahlmodule, die die Lernenden nach ihren eigenen Interessen wählen können, wie beispielsweise ein Stage in einer anderen Sprachregion oder die eigenständige Organisation eines Events.

Das Brilliants@Helvetia-Team im Helvetia Service Center in Basel besteht ausschliesslich aus Lernenden, die selbstständig Führung, Teamorganisation und Aufgaben übernehmen. Die Coaches stehen dabei lediglich unterstützend zur Seite. Die Lernenden können sich mit diesem Angebot persönlich und fachlich weiterentwickeln und Helvetia bildet die Lernenden mit den Skills aus, die im Unternehmen gesucht werden.

Gemäss einer Untersuchung des Schweizerischen Versicherungsverband (SVV) im Jahr 2023 ist die Versicherungsbranche von einem überdurchschnittlichen Fachkräftemangel betroffen. Von den 38 untersuchten Berufen sind 30 davon betroffen. Gründe dafür sind der demografische Wandel, das Beschäftigungswachstum der Branche und die hohen Qualifikationsanforderungen (Lobsiger & Wehrli, 2023).

Vor diesem Hintergrund bleibt auch Helvetia Versicherungen von dieser nicht Situation verschont.

Als eine von zahlreichen Massnahmen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, hat die Geschäftsleitung von Helvetia beschlossen, im Sommer 2024 deutlich mehr Lernende einzustellen als in den Jahren zuvor. Helvetia strebt danach, möglichst viele Lernende auch nach Abschluss ihrer Lehre im Unternehmen zu behalten, da sie erhebliche Ressourcen in ihre Ausbildung investiert. Das Ziel dieser Massnahme ist es, eigenes qualifiziertes Fachpersonal auszubilden, das dem Unternehmen möglichst langfristig erhalten bleibt. Eine interne Analyse zeigt jedoch, dass nach Abschluss der Lehre lediglich 60 Prozent der Lernenden im Unternehmen bleiben, wobei dieser Prozentsatz ein Jahr nach Abschluss der Lehre auf 40 Prozent sinkt. Angesichts dieser Tatsache stellt sich die Frage, wie Helvetia die langfristige Bindung der Lernenden verbessern kann.

### **1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage**

Die Bachelorarbeit verfolgt daher das Ziel herauszufinden, welche Bedürfnisse die Lernenden an einen Arbeitgebenden haben, welche Gründe zu einem Austritt führen und was Helvetia Versicherungen bieten muss, damit die Lernenden längerfristig im Unternehmen bleiben. Daraus ergibt sich folgende Hauptforschungsfrage:

**Welche Massnahmen können bei Helvetia Versicherungen AG implementiert werden, um die Lernenden längerfristig im Unternehmen zu behalten?**

Daraus entstanden folgende Unterforschungsfragen:

1. Welche Bedürfnisse haben die befragten Lernenden an einen Arbeitgebenden?
2. Bestehen Unterschiede zwischen Lernenden am Hauptsitz und denen in den Generalagenturen?
3. Welche Unterschiede gibt es zwischen den Lehrberufen?
4. Aufgrund welcher Faktoren verlassen Lernende Helvetia nach ihrer Lehre?
5. Welche Faktoren während der Ausbildungszeit tragen dazu bei, dass Lernende nach der Lehre bei Helvetia bleiben?

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Nachdem bereits eine Einführung in das Thema erfolgt ist, folgen im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen, welche zunächst die Generation Z beschreiben. Ausserdem werden deren persönliche Werte und Bedürfnisse an einen Arbeitgebenden beleuchtet. Anschliessend werden Einflussfaktoren der Mitarbeitendenbindung beschrieben und das Drei-Komponenten-Modell präsentiert. Im dritten Kapitel wird die gewählte Methodik dieser Arbeit

vorgestellt, bevor im vierten Kapitel die empirischen Ergebnisse der Bachelorarbeit präsentiert werden. Abschliessend werden in der Diskussion die gewonnenen Ergebnisse kritisch reflektiert, eine Schlussbetrachtung durchgeführt und Handlungsempfehlungen für Helvetia Versicherungen abgeleitet.

## **2. Theoretische Grundlagen**

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den theoretischen Grundlagen, welche zuerst ein Verständnis für die Generation Z sowie deren Werte Bedürfnissen an einen Arbeitgebenden vermitteln sollen. Im Anschluss wird die Relevanz der Mitarbeiter:innenbindung und dem Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1990) aufgezeigt.

### **2.1 Generation Z**

Die aktuell jüngsten Mitarbeitenden auf dem Arbeitsmarkt gehören der Generation Z an, kurz Gen Z oder umgangssprachlich auch als «Zoomer» und «Digital Natives» bekannt (Maenpaa, 2022). Sie sind mit dem Internet aufgewachsen und das Smartphone ist aus dem Alltag kaum wegzudenken. Ständig erreichbar und vernetzt, bewegen sie sich in ihrer Freizeit, Studium und Beruf überwiegend digital (Felfe, 2020).

Die konkreten Start – und Endgeburtsjahre dieser Generation sind in der Literatur umstritten, was zu verschiedenen Angaben führt. Insgesamt lässt sich sagen, dass der Generation Z, Menschen der Geburtenjahrgänge von Mitte der 1990er Jahre bis Anfang der 2010er Jahre zugeordnet werden (Böhl, 2024). Aktuell gehören 13.4 Prozent der erwerbsfähigen Einwohner:innen in der Schweiz zur Generation Z, wobei das Bundesamt die Generation Z erst ab dem Jahrgang 1997 zählt. (BFS, 2023). Im Vergleich zu anderen Generationen sind sie auf dem Arbeitsmarkt in kleinerer Anzahl vertreten (BFS, 2023), weshalb sie besonders begehrt sind und die Nachfrage hoch ist. Dadurch können sie auch höhere Anforderungen stellen und besseren Arbeitsbedingungen verlangen (Buhl, 2023).

Wie bereits erwähnt, ist der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftemangel eine der Gründe, der zur günstigen Lage der Generation Z beiträgt. Durch den Weggang der Babyboomer entstehen Vakanzen auf dem Arbeitsplatz. Da mehr Stellen frei werden, als es Arbeitssuchende gibt (economiesuisse, 2023), profitieren die jungen Arbeitnehmenden von besseren und grösseren Auswahlmöglichkeiten (Klein, 2019).

Für Unternehmen bringt dieser Zustand einige Herausforderungen, aber auch Chancen mit sich. Angehörige der Generation Z sind aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten, die ihnen zur Verfügung stehen, wechselwilliger (Brademann & Piorr, 2018). Unternehmen müssen sich

daher anpassen und mit der Zeit gehen, um den Bedürfnissen dieser Generation gerecht zu werden und eine attraktive Arbeitsumgebung zu schaffen, damit sie langfristig im Unternehmen bleiben.

Die jungen Mitarbeitenden bieten jedoch auch Chancen. Da sie gut ausgebildet sind und in einer digitalen Welt aufgewachsen sind, können sie sich schnell an neue Prozesse und Systeme anpassen, was dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil verschaffen kann. Zudem tragen sie durch ihre frischen Perspektiven und ihren Wunsch, positive Veränderungen voranzutreiben, dazu bei, das Unternehmen zukunftsfähiger zu gestalten (Seemiller & Grace, 2019)

Auch die Lernenden bei Helvetia gehören zu dieser Generation. In den folgenden Abschnitten werden daher die Werte und Bedürfnisse dieser Gruppe untersucht, um besser zu verstehen, wie sie ticken und was sie von einem potenziellen Arbeitgebenden erwarten.

### **2.1.1 Werte der Gen Z**

Um das Verhalten der Gen Z zu verstehen, ist es essenziell zu erkennen, welche Werte für sie von Bedeutung sind und wie sie sich damit identifizieren. Diese Erkenntnis ist auch entscheidend für die Bindung der Mitarbeitenden (Felfe, 2020).

Werte sind grundlegende Prinzipien, die das Handeln, Fühlen, Denken und die Kommunikation eines Einzelnen beeinflussen. Sie spielen eine wichtige Rolle für das Funktionieren der Gemeinschaft und für die Erwartungen an das Miteinander (Lüneburg, 2023).

Jede Generation ist von spezifischen Werten geprägt, die sowohl das Privatleben als auch die Berufstätigkeit beeinflussen. Die Werte werden von den Lebensumständen und historischen Ereignissen geprägt (Klein, 2019). Ereignisse in der formativen Lebensphase, werden hingegangen als besonders prägend angesehen. Personen im Alter von 18 bis 25 Jahren befinden sich in dieser Phase (Fieseler, 2010). Bei der Generation Z sind das unter anderem Ereignisse, wie die Finanz – und Wirtschaftskrise, Naturkatastrophen wie das Erdbeben in Fukushima, die Erfindung des Smartphones und sozialen Medien (Klein, 2019) oder auch die Klimakrise und die Covid-19-Pandemie (Klauffke, 2021).

Diese Einflussfaktoren haben unter anderem dazu beigetragen, dass sich die Wertvorstellungen der Generation Z gegenüber ihren Vorgängern verändert haben. Gemäss Brademann & Piorr (2018) verlieren traditionelle Werte, Lebensformen und Strukturen an Bedeutung, während Anerkennung, Autonomie, Flexibilität und Transparenz mehr Gewicht erhalten. Für die Generation Z ist die Entfaltung des Individuums von zentraler Bedeutung

(Brademann & Piorr, 2018; Androne, 2018). Auch Lebensgenuss und Experimentierfreudigkeit erachtet diese Generation als wichtige Werte (Androne, 2018).

Laut Klaffke (2014) ist den Angehörigen der Generation Z die Beziehung zu Familie und Freunden wichtig, genauso wie genügend Zeit für Freizeitaktivitäten. Eine gesunde Work-Life-Balance darf dabei nicht fehlen. Die Generation möchte ein komfortables Leben führen und über genügend finanzielle Mittel verfügen, jedoch ist ihnen Geld nicht der ausschlaggebendste Punkt. Des Weiteren legen sie Wert auf Sicherheit, Orientierung und Zugehörigkeit (Klaffke, 2014).

Wie diese Werte sich in die Bedürfnisse an den Arbeitgebenden übertragen, wird im folgenden Kapitel veranschaulicht.

### **2.1.2 Bedürfnisse der Generation Z an einen Arbeitgeber**

Derzeit gibt es zahlreiche Studien zu den Bedürfnissen der Generation Z, meist von Beratungsunternehmen durchgeführt. Wissenschaftliche Belege sind jedoch selten und oft veraltet. Viele dieser Studie stammen aus einer Zeit, als die meisten der Generation Z noch nicht im Berufsleben standen. Daher werden im folgenden Kapitel zwei aktuelle Studien von «Deloitte» und «Kitoko People» aus der Schweiz betrachtet. Das Kapitel 2.1.3 beleuchtet anschliessend die kritische Sichtweise darauf.

Deloitte (2023) befragte in ihrer Studie 700 Angehörige der Generation Z aus der Schweiz.

Das Beratungsunternehmen «Kitoko People» hat in Kooperation mit den SwissSkills Ambassadors eine Studie durchgeführt, die über verschiedene Branchen hinweg die Bedürfnisse der Generation Z untersucht. SwissSkills fördern junge Berufstalente in nichtakademischen Berufen durch Berufsmeisterschaften (SwissSkills, 2023). Da die Teilnehmenden der SwissSkills zu den Besten ihres Berufs gehören und äusserst ambitioniert sind, lassen sich die Ergebnisse nicht zwingend auf die gesamte Generation Z übertragen.

600 Schweizer:innen im Alter von 17 bis 27 Jahren nahmen an einer quantitativen Umfrage teil. Die Ergebnisse wurden anschliessend in Fokusgruppen diskutiert. Die Studie unterscheidet zwischen verschiedenen Branchen, wobei der Fokus auf der Dienstleistungsbranche und der Informations – und Kommunikationstechnik liegt, in denen auch Helvetia Versicherungen ausbildet. Die Informatik-Lernende der Helvetia haben in der Vergangenheit ebenfalls an dieser Berufsmeisterschaft teilgenommen.

Die SwissSkills-Studie hat verschiedene Bereiche untersucht. Unter anderem wurden die Teilnehmenden befragt, welche Pull-Faktoren für sie wichtig sind, um sich für eine Firma zu entscheiden. Pull-Faktoren sind positive Aspekte, die Personen dazu bewegen, sich für das Unternehmen zu entscheiden.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Generation Z branchenübergreifend grossen Wert auf ein **gutes Arbeitsklima, das Team und die Kolleg:innen** legt. **Sinnvolle Arbeit** ist in allen Branchen wichtig, besonders in der Dienstleistungsbranche. Die Generation Z bevorzugt eine sinnvolle Arbeit gegenüber höherem Gehalt.

Auch Maas (2019) bestätigt in seiner Forschung, dass das Arbeitsklima für die Generation Z einen der wichtigsten Faktoren bei der Wahl des Unternehmens darstellt.

Der Wunsch nach **sinnvoller Arbeit** wird häufig mit der Generation Z in Verbindung gebracht. Das Institut «Great Place To Work» fand in Österreich bei rund 1000 Befragten heraus, dass über die Hälfte keinen Sinn in ihrer aktuellen Tätigkeit sieht (Grill, 2024). Die Deloitte Studie (2023) bestätigt, dass dies ein Hauptgrund für Jobwechsel ist.

Laut der SwissSkills-Studie (2023) sind **gute Karriere - & Entwicklungsmöglichkeiten** branchenübergreifend wichtig. Selbstverwirklichung ist für die Generation Z besonders bedeutend (Brademann & Piorr, 2018).

Deloitte (2023) bestätigt, dass mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten ein wesentlicher Grund für Jobwechsel sind.

Die SwissSkills-Studie hat zudem ergeben, dass eine gute **Work-Life-Balance** und eine **sichere Arbeitsstelle** branchenübergreifend wichtige Aspekte sind. Die Deloitte Studie (2023) bestätigt, dass die Generation Z grossen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf – und Privatleben legt, wobei ein Drittel verkürzten Arbeitswoche oder Sabbatical-Programme befürwortet.

Auch die McDonald's Ausbildungsstudie (2019) bestätigt den Wunsch nach einer **sicheren Arbeitsstelle**.

Berufe in der Informations – und Kommunikationstechnik legen gemäss der SwissSkills-Studie (2023) hohen Wert auf eine **moderne Technologie und Infrastruktur** sowie **flexible Arbeitszeiten – und Modelle** (57%). Die IU-Studie (2023) unterstützt dies, indem sie zeigt, dass 62.9 Prozent der 475 Befragten Flexibilität wichtiger findet als den Job selbst.

Auch Deloitte (2023) bestätigt, dass **flexibles Arbeiten** wichtig ist und fand heraus, dass 45 Prozent der hybrid arbeitenden Befragten ihre Stelle wechseln würde, wenn sie wieder Vollzeit ins Büro zurückkehren müssten.

In Abbildung 1 sind die von der SwissSkills-Studie (2023) ermittelten Pull-Faktoren nach Geschlecht aufgelistet. Ein **gutes Gehalt** wurde hier als weniger wichtig eingestuft, während es in der Deloitte Studie (2023) als zweithäufigster Grund für den Wechsel des Arbeitgebenden genannt wurde, wenn der Lohn nicht angemessen ist. Andere Untersuchungen, wie die IU-Studie (2023), zeigen ebenfalls, dass der Gehalt zwar wichtig ist, aber nicht der ausschlaggebendste Faktor ist.

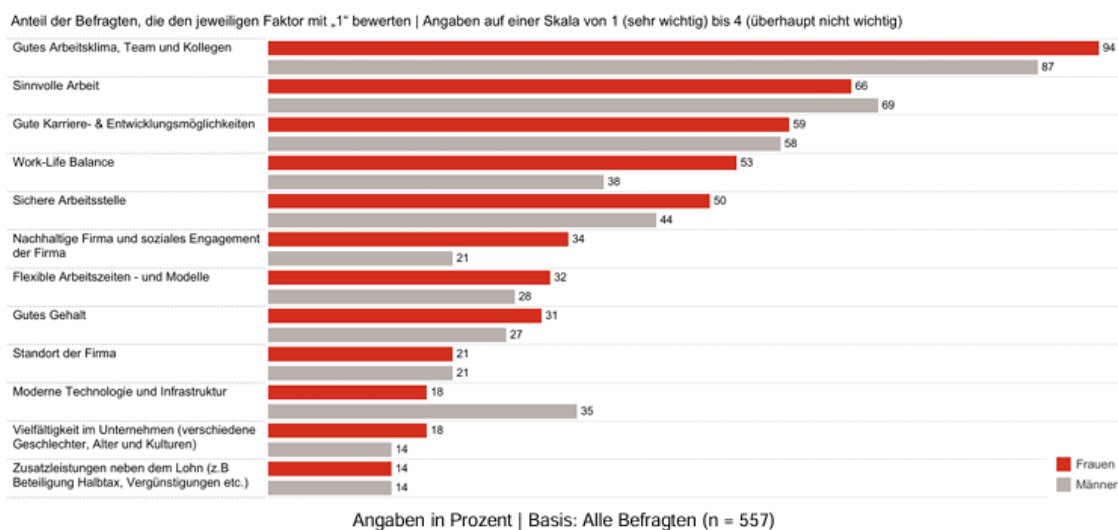


Abbildung 1. Pull-Faktoren, SwissSkills (2023).

Die SwissSkills-Studie (2023) befragte Teilnehmende, die sich derzeit nicht in einer Ausbildung befinden, wie lange sie beim aktuellen Arbeitgebenden bleiben wollen. Die Ergebnisse zeigen, dass sie gerne länger als vier Jahre bleiben wollen, sofern die Arbeitsbedingungen stimmen. Im Gegensatz dazu plant laut Deloitte-Studie (2023) fast die Hälfte der Befragten, ihre Stelle in den nächsten zwei Jahren zu wechseln. Dies bestätigt die Annahme der Literatur, dass die Generation Z weniger loyal und eher wechselwillig ist, als die Vorgänger:innen.

Weitere Push-Faktoren, die Mitarbeitende zum Verlassen des Unternehmens bewegen, sind schlechtes **Arbeitsklima**, unpassendes **Team**, **Arbeitsinhalt** und **Arbeitsbedingungen**. Dies gilt branchenübergreifend: In der Dienstleistungsbranche sind es 76%, in der Informations – und Kommunikationsbranche 59% (SwissSkills, 2023).

**Unzufriedenheit mit der Führungskraft oder den Berufsbildner:innen** spielt bei der Dienstleistungsbranche eine grössere Rolle (48%), als in der Informations – und

Kommunikationstechnik Branche (6%). **Fehlende Karriereaufstiegchancen** sind in der Dienstleistungsbranche ein sehr häufiger Grund für einen Wechsel (48%). Der Wunsch nach **neuen Herausforderungen** bewegt 47% der Dienstleistungs – und 35% der Informations- und Kommunikationstechnik Mitarbeitenden zum Wechsel. Abbildung 2 zeigt die Push-Faktoren nach Geschlecht.

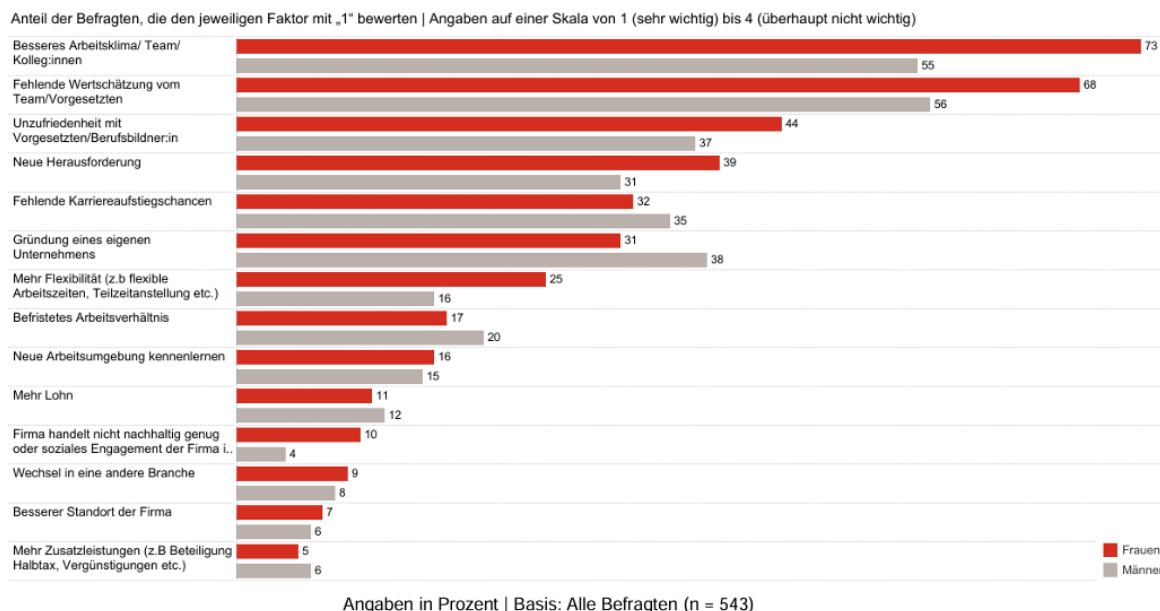


Abbildung 2. Push-Faktoren, SwissSkills (2023).

Zusätzliche Benefits, die den Befragten der SwissSkills Studie wichtig sind, umfassen die Beteiligung an aus und Weiterbildungskosten (23 Prozent), zusätzliche Ferientage (17 Prozent) und Bonusauszahlung für gute Leistungen (14 Prozent). Diese werden als die drei attraktivsten Zusatzleistungen genannt. Darüber hinaus möchte die Generation Z auch von Ausflügen und interessanten Teamevents profitieren (11 Prozent).

Um den Bedürfnissen der Generation Z gerecht zu werden, sollten Unternehmen gezielte Massnahmen ergreifen. Die SwissSkills Studie (2023) empfiehlt, die Unternehmenskultur bereits im Rekrutierungsprozess erlebbar zu machen, Wertschätzungsrituale und eine Du-Kultur einzuführen.

Interne Mobilitätsmöglichkeiten sind wichtig, da fehlende Karrieremöglichkeiten die Generation Z zum Austritt bewegen. Sie wünschen sich regelmässiges, konstruktives Feedback statt veralteter jährlicher Beurteilungen. Vorgesetzte sollten als Coaches oder Mentor:innen agieren, um junge Talente zu fördern. Teamevents stärken die Unternehmenskultur und die Bindung junger Talente (SwissSkills, 2023).

Deloitte (2023) identifiziert vier zentrale Erkenntnisse: Unternehmen sollten zielorientiert handeln, klare Werte und Zwecke vermitteln, flexible Arbeitsmodelle anbieten und greifbare Entwicklungschancen bieten. Zudem sollte der Generation Z Verantwortung übertragen werden, da sie handlungsorientiert ist und etwas bewegen möchte (Deloitte, 2023).

Wenn die Bedürfnisse der Generation Z Gehör finden und sie sich vom Unternehmen verstanden fühlen, denken sie weniger über einen Wechsel nach und können sich vorstellen, längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Weswegen die Ergebnisse jedoch mit Vorsicht zu geniessen sind, wird im folgenden Kapitel erläutert.

### **2.1.3 Kritik am Generationenkonzept**

Die Literaturrecherche zu den Werten und Bedürfnissen der Generation Z zeigt unterschiedliche Ergebnisse. Einige Erkenntnisse spiegeln sich in unterschiedlichen Quellen wider, jedoch gibt es auch Diskrepanzen. So behaupten einige Studien beispielsweise, dass der Generation Z der Lohn keine grosse Rolle spielt (SwissSkills, 2023), während andere das Gegenteil behaupten (Deloitte, 2023). Solche Unterschiede treten vermehrt auf.

Das Generationenkonzept wird oft verwendet, um Unterschiede zwischen Alterskohorten aufzuzeigen, doch die Wissenschaft kritisiert die mangelnden Belege für diese Unterschiede (Maas, 2019). Schröder (2023) weist darauf hin, dass die Unterschiede zwischen den Generationen oft schwach und nicht signifikant sind, da Periodeneffekte die gesamte Gesellschaft betreffen.

Costanza et. al (2020) bemängeln methodologische und theoretische Schwächen in der Generationenforschung, einschliesslich ungenauer und inkonsistenter empirischer Daten. Sie kritisieren, dass nicht vollständig erklärt wird, wie die individuellen Angehörigen einer Generation historische Ereignisse verarbeiten und daraus gemeinsame Werte und Einstellungen entwickeln. Dies führt zu Verallgemeinerung und zur Bildung von Stereotypen. Die ganze Generation wird in eine Schublade gesteckt und individuelle Unterschiede werden nicht beachtet (Costanza et. al, 2020).

Rudolph und Zacher (2016) betonen, dass individuelle Entwicklungsprozesse von einer Vielzahl soziokulturellen Faktoren beeinflusst werden, darunter biologische, familiäre und kulturelle Einflüsse. Dies führt dazu, dass Angehörige einer Generation, obwohl sie die gleichen historischen Ereignisse erleben, unterschiedlich auf diese Ereignisse reagieren. Viele

der Studien sind zudem aus westlichen Ländern und können nicht zwingend auf andere kulturelle Kontexte übertragen werden (Rudolph & Zacher, 2016).

Zudem fehlen Langzeitstudien, da noch nicht alle Angehörigen der Generation Z im Berufsleben sind, was zu ungenauen Schlussfolgerungen führen kann.

Zusammenfassend dienen die Studien als Orientierung, sollten aber kritisch betrachtet werden. Es ist wichtig, soziokulturelle Unterschiede und individuelle Faktoren zu berücksichtigen. Jeder Mensch ist ein Individuum und es lässt sich aufgrund der Ergebnisse nicht auf eine ganze Generation schliessen (Bürger & Ellner, 2024).

Nachdem nun beschrieben wurde, wie die Generation Z tickt, was sie für Werte hat und welche Bedürfnisse ihr wichtig sind, wird im nächsten Kapitel untersucht, wie die Mitarbeitendenbindung erfolgen kann.

### **2.2 Mitarbeitendenbindung**

Neben der Gewinnung von Mitarbeitenden stellt deren Bindung ans Unternehmen eine zentrale Rolle für die Personalabteilung dar. Mitarbeitendenbindung, auch als organisationales Commitment bekannt, beschreibt das psychologische Band zwischen Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden (Brademann & Piorr, 2018; Felfe, 2020). Sie umfasst die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden, den Grad der sozialen Identifikation mit einer bestimmten beruflichen Rolle, sowie der Verbundenheit der Mitarbeitenden mit ihrem Arbeitgebenden (Kanning, 2017). Angesichts des Fachkräftemangels und der veränderten Bedürfnisse einer neuen Generation auf dem Arbeitsmarkt ist eine hohe Mitarbeitendenbindung entscheidend, um die vorhandenen Mitarbeitenden langfristig zu halten (Felfe, 2020).

Eine starke Bindung ans Unternehmen verringert die Wahrscheinlichkeit, dass Mitarbeitende in schwierigen Zeiten oder bei Angeboten von anderen Unternehmen die Organisation verlassen (Felfe, 2020).

Eine jährliche Studie des Gallup-Instituts ergab, dass in Deutschland fast ein Fünftel der Beschäftigten emotional nicht an ihr Unternehmen gebunden ist. Dies führt zu Produktivitätsverlusten, die die deutsche Wirtschaft zwischen 132,6 und 167,2 Milliarden Euro kosten (Gallup, 2023). Zudem sind 45 Prozent der deutschen Arbeitnehmenden offen für eine neue Herausforderung oder aktiv auf der Suche nach einer neuen Stelle, ein Höchststand seit 2012.

Neben den hohen Kosten, die durch die niedrige Verbundenheit entstehen, verursacht die Fluktuation von Mitarbeitenden zusätzliche finanzielle Aufwendungen. Heutzutage kündigen Mitarbeitende häufiger selbst, statt dass die Kündigung vom Unternehmen ausgesprochen wird (Immerschitt & Stumpf, 2022).

Laut einer weiteren Gallup-Studie (2019) liegen die Kosten für den Ersatz eines ausscheidenden Mitarbeitenden bei der Hälfte oder teilweise sogar dem Doppelten des Gehalts. Darüber hinaus gehen wertvolles Knowhow und Kernkompetenzen verloren, die zur Konkurrenz abwandern können. Zudem kann der Zusammenhalt und die Dynamik im Unternehmen beeinträchtigt werden und in der eigenen Abteilung zu einem Stillstand führen (Becker, 2010).

Die Ursachen, welche die Mitarbeitendenbindung beeinflussen, können vielfältig sein. Diese werden im folgenden Kapitel aufgezeigt.

### **2.2.1 Einflussfaktoren der Mitarbeitendenbindung**

Es gibt verschiedene Einflussfaktoren, welche die Mitarbeitendenbindung beeinflussen. Diese lassen sich in personenbezogene, arbeitsbezogene und organisationsbezogene Faktoren unterteilen (Berkenheide, 2015).

Zu den **personenbezogenen Einflussfaktoren** gehören demografische Merkmale wie Alter, Geschlecht und Bildung sowie Persönlichkeitsmerkmale und der Bindungsstil (Felfe, 2020).

Mit zunehmendem Alter und längerer Unternehmenszugehörigkeit steigt die Bindung an die Organisation (Berkenheide, 2015). Jüngere Mitarbeitende zeigen im Vergleich eine geringere Bindung (Ahmad & Bakar, 2003). Auch das Geschlecht kann ein Faktor sein. Studien haben herausgefunden, dass Frauen tendenziell eine stärkere Bindung an ein Unternehmen entwickeln als Männer, wobei die Korrelation jedoch schwach ist (Berkenheide, 2015). Dies liegt daran, dass Frauen oft einen erschwerten Einstieg und weniger Alternativen auf dem Arbeitsmarkt haben (Godbersen, Moser & Gansser, 2021).

Mitarbeitende mit höherem Bildungsniveau neigen eher dazu, das Unternehmen zu wechseln und haben daher eine geringere Bindung. Mathieu und Zajac (1990) führen dies darauf zurück, dass besser ausgebildete Mitarbeitende höhere Ansprüche an die Organisation haben als weniger gut ausgebildete. Zudem legen sie mehr Wert auf ihre eigene Karriere und das persönliche Vorankommen als auf die Bindung an die Organisation (Cohen, 1992).

Persönlichkeitsmerkmale haben auch einen Einfluss auf die Bindung an das Unternehmen. Eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung und ein sicherer Bindungsstil fördern eine stärkere Bindung an das Unternehmen und machen Mitarbeitende zudem stressresistenter (Braun & Ziemke, 2019). Wahrgenommene Kompetenz, eine ressourcenorientierte Selbstsicht, steigert das Wohlbefinden und die Widerstandsfähigkeit gegen Stressoren im Arbeitskontext. Studien belegen, dass die Wahrnehmung von Eigenkompetenz stark mit Mitarbeiterbindung korreliert (Ebner, 2017). Auch der Bindungsstil ist ein Einfluss, welcher über die Mitarbeitendenbindung bestimmt. Ein Ansatz von Bindungsstilen wird im Kapitel 2.3 näher beschrieben.

**Arbeitsbezogene Einflussfaktoren** tragen ebenfalls zur Mitarbeitendenbindung bei. Studien belegen, dass Arbeitsinhalte und -bedingungen entscheidend sind (Felfe, 2020). Wichtige Faktoren sind die Übereinstimmung der Anforderungen mit den Qualifikationen und Interessen der Mitarbeitenden, die Vielfalt der Aufgaben und die Autonomie bei der Arbeit (Kanning, 2017). Autonomie, die Mitarbeitenden erlaubt, selbst über Arbeitsabläufe und Ressourcen zu entscheiden, erhöht die Loyalität und reduziert die Kündigungsabsicht (Stempel & Dettmers, 2018).

Arbeitsbedingungen beinhalten sowohl materielle als auch individuelle menschliche Komponente. Die Mitarbeitendenzufriedenheit ist eng mit der Mitarbeitendenbindung verknüpft und wird massgeblich durch die Wahrnehmung gerechter Entlohnung beeinflusst. Weitere wichtige Einflussfaktoren für die Bindung an Organisationen sind transparente Karrieremöglichkeiten, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten, ein positives Arbeitsklima, gute Infrastruktur und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben (Burkhardt & Graumann, 2015). Wenn Arbeitsinhalte und -bedingungen an die Kernkompetenzen und Stärken der Mitarbeitenden angepasst werden, können sie ihr volles Potenzial entfalten, was ebenfalls die Bindung ans Unternehmen stärkt (Happich, 2013).

**Organisationale Einflussfaktoren** können die Mitarbeitendenbindung ebenfalls durch verschiedene Faktoren beeinflussen. Dazu gehören erlebte Gerechtigkeit und Unterstützung, Arbeitsplatzsicherheit, wirtschaftlicher Erfolg, das Image des Unternehmens, sowie das Engagement für die Gesundheit der Mitarbeitenden und die soziale Verantwortung. Eine positive Arbeits – und Organisationskultur, einschliesslich eines offenen Umgangs mit Fehlern, fördert die Mitarbeitendenbindung, indem sie ein wertschätzendes und unterstützendes Arbeitsumfeld schafft (Felfe, 2020).

Das betriebliche Gesundheitsmanagement spielt eine wichtige Rolle, indem es den Druck auf die Mitarbeitenden mindert und ihre Motivation und Innovationskraft steigert. Ein

gesundheitsförderndes Umfeld senkt Fehlzeiten und Fluktuation und steigert die Mitarbeitendenbindung (Gutmann, 2018). Auch die Corporate Social Responsibility (CSR) ist sowohl intern als auch extern wichtig. Internes sozial und ökologisch verantwortliches Handeln stärkt die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und die Bindung der Mitarbeitenden (Mory, 2017).

Eine offene Fehlerkultur, flache Hierarchien fördern eine selbstständige Arbeitsweise. Eine unterstützende Führungskultur, die auf Ehrlichkeit und kollegialem Umgang basiert. Die Berücksichtigung familiärer Bedürfnisse tragen ebenfalls dazu bei, dass sich die Mitarbeitenden stärker dem Unternehmen verbunden fühlen (Sass, 2019).

Das nachfolgende Kapitel beschreibt unterschiedliche Bindungstypen an eine Organisation.

### **2.3 Drei-Komponenten-Modell nach Meyer und Allen (1990)**

Das bekannteste Modell, zur Definition der Mitarbeitendenbindung ist das Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen (1990). Sie unterscheiden zwischen drei verschiedenen Bindungsdimensionen: affektives, normatives und kalkulatorisches Commitment (Brademann & Piorr, 2018).

Das organisationale Commitment der Mitarbeitenden kann niemals auf nur eine einzige Dimension reduziert werden. Alle drei Dimensionen sind gleichzeitig vorhanden, jedoch in unterschiedlichen Ausprägungen (Klaiber, 2018) Nachfolgend werden die drei Dimensionen des Commitments genauer beschrieben.

#### **2.3.1 Affektives Commitment**

Das affektive Commitment bezeichnet die höchste Form der Verbundenheit von Mitarbeitenden zu ihrer Organisation. Sie sind aus freiem Willen bei der Organisation tätig, können sich mit ihr identifizieren und fühlen sich emotional verbunden (Brademann & Piorr, 2018). Die Verbundenheit kann auf eine Übereinstimmung der Werte, Ziele und Erwartungen der Organisation und deren Mitarbeitenden zurückgeführt werden. Mitarbeitende, welche eine hohe affektive Verbundenheit an das Unternehmen haben, wären darüber glücklich, wenn sie den Rest ihrer Berufskarriere im Unternehmen tätig sein könnten (Riketta & van Dick, 2009). Dies unterstreicht, dass positive Gefühle wie Stolz und Zufriedenheit mit affektivem Commitment verbunden sind (Brademann & Piorr, 2018).

Gemäss Klaiber (2018) entsteht affektives Commitment über einen längeren Zeitraum, wenn soziale Beziehungen am Arbeitsplatz stabil sind, die Erwartungen erfüllt werden und eine Zufriedenheit mit den Rahmenbedingungen der Arbeit herrscht.

Wenn sich eine Organisation um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden kümmert, sie unterstützt und ihre Entwicklung fördert, haben ihre Mitarbeitenden in der Regel ein hohes affektives Commitment (van Dick, 2004).

### **2.3.2 Normatives Commitment**

Das normative Commitment beschreibt die verpflichtende Bindung eines Mitarbeitenden an seine Organisation. Mitarbeitende, die normative Bindung empfinden, fühlen sich aufgrund der wertschätzenden Behandlung durch die Organisation verpflichtet, etwas zurückzugeben (Westphal, 2011). Ein solches Gefühl kann beispielsweise die Bezahlung einer Ausbildung durch das Unternehmen entstehen (Klaiber, 2018). Mitarbeitende bleiben daher bei dieser Art des Commitments im Unternehmen, weil sie es als ihre Pflicht ansehen (Plassmeier, 2010). Sie hätten Schuldgefühle, wenn sie das Unternehmen verlassen würden (Franke & Felfe, 2008).

Unternehmen, deren Mitarbeitende ein hohes normatives Commitment aufweisen, zeichnen sich durch eine gute und faire Behandlung ihrer Mitarbeitenden aus. In diesen Unternehmen stimmen die Werte und Ziele der Mitarbeitenden in der Regel gut mit denen der Organisation überein (Klaiber, 2018). Um normatives Commitment zu fördern, müssen Organisationen ihre Glaubwürdigkeit in der Umsetzung ihrer Werte sicherstellen (Klimecki & Gmür, 2005).

Weitere Faktoren, die mit normativem Commitment zusammenhängen, sind ein positiver Austausch zwischen den Mitarbeitenden und Vorgesetzten, angemessene Bezahlung, Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit und das Empowerment durch die vorgesetzte Person (Westphal, 2011).

### **2.3.3 Kalkulatorisches Commitment**

Das kalkulatorische Commitment, auch als rationales Commitment (Brademann & Piorr, 2018) oder fortsetzungsbezogenes organisationales Commitment (Klaiber, 2018) bekannt, kann mit einer Kosten-Nutzen-Abwägung verglichen werden (Brademann & Piorr, 2018). Diese Art von Commitment bezieht sich auf die Bindung an eine Organisation, um die «Kosten» zu vermeiden, die mit dem Verlassen des Unternehmens verbunden wären (Klaiber, 2018). Ein Wechsel könnte beispielsweise den Verlust einer langjährig aufgebauten Position

bedeuten oder den Verlust sozialer Beziehungen mit Arbeitskolleg:innen (Klaiber, 2018). Mitarbeitenden mit hohem kalkulatorischem Commitment, wägen die Vor – und Nachteile eines Wechsels sorgfältig ab. Überwiegen die Nachteile, verbleiben sie in der Organisation (Klaiber, 2018).

Darüber hinaus bleiben sie oft im Unternehmen, weil sie sich gezwungen fühlen, da sie beispielsweise keine andere Wahl haben (Westphal, 2011).

Organisationen sollten sicherstellen, dass ihre Mitarbeitenden mehr Vorteile aus ihrer aktuellen Beschäftigung ziehen, als sie bei einem Wechsel zu einem anderen Unternehmen erhalten würden, um die Mitarbeitendenbindung zu stärken (Brademann & Piorr, 2018). In Abbildung 3 wird das Drei-Komponenten-Modell bildlich veranschaulicht.

	<b>Affektives Commitment</b>	<b>Kalkulatorisches Commitment</b>	<b>Normatives Commitment</b>
<b>Erleben</b>	„want to“ Verbundenheit, Loyalität, Stolz, Freude	„need to“ Angst bzw. Sorge vor Kosten und Verlusten	„ought to“ Schuld, Dankbarkeit
<b>Basis</b>	gemeinsame Werte und Ziele, persönliche Bedeutung	Kosten-Nutzen-Kalkül, Investitionen, Alternativen, Seitenwetten	Normen und Moral, Verantwortung, Verpflichtung
<b>Entstehung</b>	Arbeitsbedingungen, Arbeitsrolle	Investitionen, Alternativen	Sozialisation (Familie, Betrieb), Reziprozität

Abbildung 3. Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen (1990) nach Felfe (2020)

### 3. Methodik

Nachdem die theoretischen Grundlagen erarbeitet wurden, widmet sich das dritte Kapitel dem methodischen Vorgehen dieser Bachelorarbeit. Unter 3.1 wird zunächst das Forschungsdesign beschrieben, gefolgt von einer detaillierten Darstellung des Vorgehens der qualitativen Datenerhebung im Kapitel 3.2.

Die gewonnenen Daten dienen zur Beantwortung der Forschungsfragen und Erarbeitung der Handlungsempfehlungen für Helvetia Versicherungen.

#### 3.1 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign umfasst acht Teilschritte, die in Abbildung 4 dargestellt sind. Im Gespräch mit der Praxispartnerin wurde das Forschungsinteresse und das methodische

Vorgehen festgelegt. Die Datenerhebung wurde qualitativ durchgeführt, um subjektive Meinungen und individuelle Erfahrungen zu erfassen. Gemäss Flick (2016) ermöglicht diese Methodik ein tieferes Verständnis für komplexere Zusammenhänge, indem die Befragten ihre Gefühle und Gedanken frei äussern können. Im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen erlaubt die qualitative Methode eine flexible Herangehensweise, die individuelle Perspektiven berücksichtigt.

Anschliessend wurden die Forschungsfragen konstruiert. Im dritten Schritt folgte eine umfassende Literaturrecherche zu den Themen Generation Z und der Mitarbeitendenbindung. Diese Erkenntnisse flossen in die Erstellung der Interviewleitfäden nach der SPSS-Methode von Helferich (2011) ein, die im Kapitel 3.2.1. genauer erläutert wird.

Der fünfte Schritt umfasste ein Probeinterview und die Überarbeitung der Interviewleitfäden nach Rücksprache mit den Betreuungspersonen. Danach wurden die Interviews nach Flick (2016) durchgeführt. Die Stichprobe umfasste insgesamt 15 Teilnehmende, unterteilt in Lernende und ehemalige Lernende. Eine detaillierte Beschreibung der Stichprobe findet sich in Kapitel 3.2.2, die Durchführung der Interviews im Kapitel 3.2.3.

Nach den Interviews erfolgte die Transkription nach den Regeln von Dresing und Pehl (2015). Die Ergebnisse der strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016), werden in Kapitel 4 beschrieben. Abschliessend wurden Handlungsempfehlungen für Helvetia Versicherungen ausgearbeitet, die im Kapitel 5.3 vorgestellt werden.

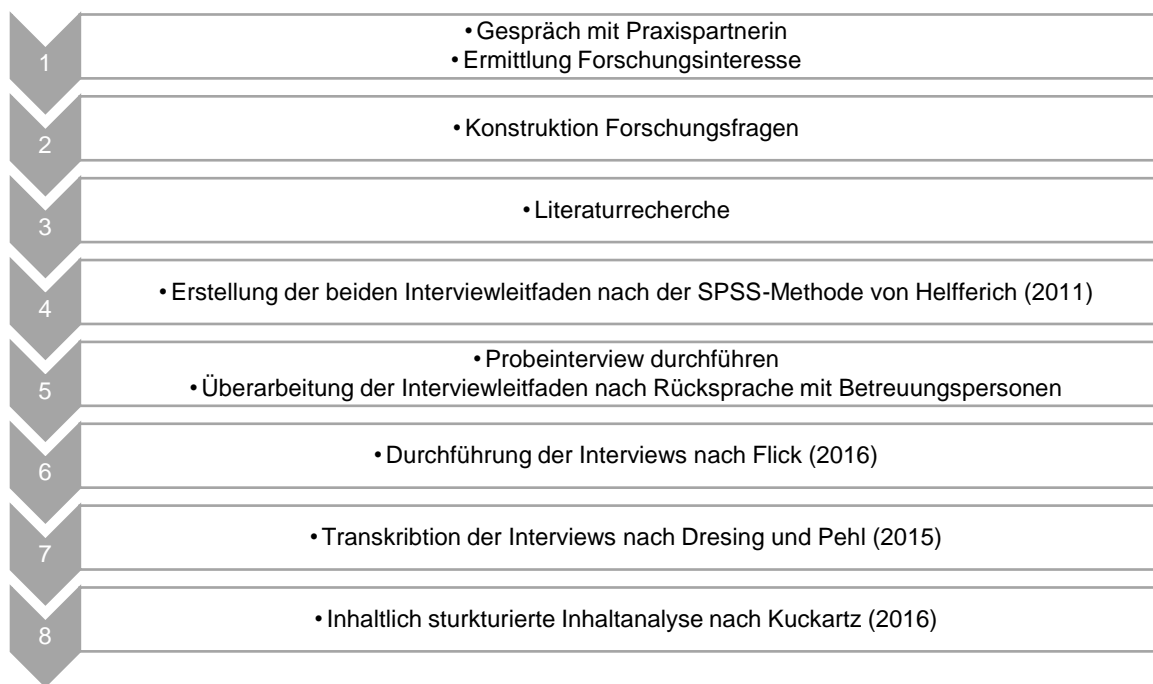


Abbildung 4. Forschungsdesign (Eigene Darstellung, 2024)

### 3.2 Qualitative Datenerhebung

Die qualitative Datenerhebung dient dazu die Unterforschungsfragen zu beantworten und unterstützende Daten zur Beantwortung der Hauptforschungsfrage zu liefern. In den folgenden Unterkapiteln wird nun im Detail auf das konkrete Vorgehen eingegangen.

#### 3.2.1 Leitfadeninterviews

Für die qualitative Datenerhebung wurde die Methode des Leitfadeninterviews nach Helfferich (2011) gewählt. Diese Methode ermöglicht es den Befragten, maximalen Erzählfreiraum zu haben und bietet gleichzeitig Flexibilität. Gemäss Helfferich (2011) eignet sich das teilmonologische Vorgehen bei der Gesprächsführung besonders, da die interviewende Person sich der Bewertung enthält und die Erzählungen akzeptiert. Da die Stichprobe aus zwei Gruppen besteht, wurden entsprechend zwei Leitfäden erstellt. Mehr zur Stichprobe folgt im Kapitel 3.2.2.

Die Konstruktion der Fragen im Leitfadeninterview erfolgte nach der SPSS-Methode von Helfferich (2011), wobei SPSS für **S**ammeln, **P**rüfen, **S**ortieren und **S**ubsumieren steht. Zunächst wurden möglichst interessante Fragen, die mit dem Forschungsgegenstand zusammenhängen, gesammelt, ohne auf ihre Eignung zu achten. Dabei wurden auch Erkenntnisse aus der Literatur einbezogen, was zu einer Liste von über 60 Fragen führte.

Im zweiten Schritt erfolgte das Prüfen der Fragen, wobei darauf geachtet wurde, dass offene Fragen gestellt werden, die erzählgenerierend und zielführend sind, während

geschlossene Fragen möglichst vermieden wurden. Teilweise war es jedoch notwendig auch geschlossene Fragen zu stellen. Doppelfragen wurden eliminiert, um Redundanzen zu vermeiden.

Im dritten Schritt wurden die Fragen sortiert und in eine sinnvolle zeitliche Abfolge gebracht, dabei wurden auch Themencluster gebildet.

Der letzte Schritt umfasste das Subsumieren, bei dem Fragebündel erstellt wurden, die aus einer erzählgenerierenden Eröffnungsfrage und konkreten Nachfragen bestanden. Dies diente dazu, sicherzustellen, dass alle relevanten Punkte angesprochen wurden. Die Spalte mit den Checks wurde verwendet, um zu prüfen, ob alles Wichtige erwähnt wurde.

Nachdem die Interviewleitfaden erstellt wurden, wurden sie zunächst von der Praxispartnerin und danach von der Betreuungsperson geprüft. Anschliessend wurden sie entsprechend kleinen Anmerkungen angepasst. Nachdem die Interviewleitfäden finalisiert waren, wurde ein Probeinterview durchgeführt, um sicherzustellen, dass die Fragen verstanden wurden und zielführend waren.

Das Probeinterview wurde mit einer KV-Lernenden aus dem zweiten Lehrjahr geführt, die jedoch nicht bei Helvetia angestellt ist. Ihr Feedback war, dass sie sich oftmals wiederholt hat, was darauf zurückzuführen war, dass sie bereits bei den erzählgenerierenden Fragen viel von sich aus erzählen konnte. Die Autorin nahm dieses Feedback auf, um bei den realen Interviews darauf zu achten, keine bereits beantworteten Fragen erneut zu stellen.

Die beiden Interviewleitfaden befinden sich im Anhang A und B.

### **3.2.2 Stichprobe**

Um ein umfassendes Bild darüber zu erhalten, welche Massnahmen erforderlich sind, um sicherzustellen, dass die Lernenden nach Abschluss ihrer Lehre längerfristig im Unternehmen bleiben, wurde nach dem Gespräch mit der Praxispartnerin beschlossen, nicht nur die aktuellen Lernenden, sondern auch ehemalige Lernende, die das Unternehmen bereits verlassen haben, zu befragen. Die Überlegung dahinter auch ehemalige Lernende zu interviewen, beruhte auf der Annahme, dass sie möglicherweise offener über ihre Erfahrungen sprechen und ihre Gründe für den Verlass des Unternehmens mitteilen können.

Ursprünglich war geplant, insgesamt zwölf Interviews durchzuführen, davon sechs mit aktuellen Lernenden aus dem letzten Lehrjahr und sechs mit ehemaligen Lernenden. Lernende im letzten Lehrjahr sind bereits mit dem Unternehmen vertraut und können zum

Zeitpunkt des Interviews schon besser abschätzen, ob sie nach der Lehre bei Helvetia bleiben wollen oder nicht.

Es sollte mindestens eine Person aus jedem Lehrberuf befragt werden, um einen Vergleich zu ermöglichen, der auch für die dritte Unterforschungsfrage relevant ist: «Welche Unterschiede gibt es zwischen den Lehrberufen?» Der Lehrberuf Entwickler:in digitales Business EFZ konnte nicht einbezogen werden, da die Lehre erst im Sommer 2024 beginnt und somit noch keine Absolvent:innen vorliegen. Ebenso wurden keine Grafiker:innen EFZ befragt, da es dieses Jahr keine Lehrabgänger:innen gibt.

Die Berufsbildungsabteilung von Helvetia führt Listen der aktuellen und ehemaligen Lernenden.

Bei der Auswahl der Befragten wurde darauf geachtet, Lernende aus verschiedenen Regionen einzubeziehen, um eine möglichst ausgewogene Verteilung zwischen Lernenden vom Hauptsitz und denen von den Generalagenturen zu gewährleisten. Dies war erforderlich, um die zweite Unterforschungsfrage zu beantworten: «Bestehen Unterschiede zwischen Lernenden am Hauptsitz und denen in den Generalagenturen?» Da die Interviews auf Deutsch geführt wurden, wurden keine Lernende aus der Romandie und dem Tessin einbezogen.

Um festzustellen, wer angefragt werden darf, führte die Autorin ein Gespräch mit der Berufsbildungsverantwortlichen. In diesem Gespräch wurden die Lernenden aussortiert, von denen die Berufsbildungsverantwortliche wusste, dass sie nach Abschluss ihrer Lehre eine Vollzeitausbildung, wie die Berufsmaturität, die Passerelle oder ein Studium beginnen würden. Dies geschah, weil klar war, dass sie aus diesem Grund nicht im Unternehmen bleiben würden. Ebenso wurden nur die ehemaligen Lernenden ausgewählt, die nach Abschluss ihrer Lehre eine Anstellung aufgenommen hatten und keine weitere Vollzeitausbildung absolviert hatten. Dies wurde durch eine Suche nach den Personen auf der Plattform LinkedIn sichergestellt.

Nachdem die Rahmenbedingungen definiert worden waren, wurden einige Personen aus der bereinigten Liste per E-Mail durch die Autorin angefragt.

Die Umsetzung des Plans, je sechs Interviews pro Gruppe durchzuführen, gestaltete sich als schwierig. Nach zwei Kontaktversuchen der ehemaligen Lernenden, meldeten sich nur drei Personen, welche bereit waren über ihre Erfahrungen zu sprechen. Daher wurde beschlossen, zwölf Lernende und drei ehemalige Lernende zu befragen, was zu insgesamt 15 Interviews führte. Da die ehemaligen Lernenden nur einen Fünftel der Befragten ausmachen, haben ihre Aussagen eine kleinere Aussagekraft. In der Tabelle 1 ist die Stichprobe im Detail dargestellt. Die befragten Personen können alle der Generation Z zugeordnet werden.

Tabelle 1. Stichprobe (Eigene Darstellung, 2024)

Interviewcode	Geschlecht	Lehrberuf	Standort	Interviewdauer
<b>Lernende</b>				
I1	Männlich	Informatik	Hauptsitz	30min
I2	Männlich	Informatik	Hauptsitz	30min
I3	Männlich	Mediamatik	Hauptsitz	54min
I4	Weiblich	Kundendialog	Hauptsitz	35min
I5	Weiblich	KV	Hauptsitz	35min
I6	Männlich	KV	Hauptsitz	50min
I7	Männlich	KV	Hauptsitz	34min
I8	Männlich	KV	Generalagentur	41min
I9	Weiblich	KV	Generalagentur	36min
I10	Weiblich	KV	Generalagentur	47min
I11	Weiblich	KV	Generalagentur	35min
I12	Weiblich	KV	Generalagentur	40min
<b>Ehemalige Lernende</b>				
I13	Weiblich	KV	Hauptsitz	47min
I14	Weiblich	KV	Hauptsitz	49min
I15	Männlich	Mediamatik	Hauptsitz	32min

### 3.2.3 Setting

Das Kapitel befasst sich mit der Durchführung der Interviews. Um den Aufwand für alle Beteiligten möglichst gering zu halten, wurden die Interviews virtuell über die Plattform Microsoft Teams durchgeführt. Da die Befragten schweizweit tätig sind, erleichterte dies die Organisation und sparte zudem Zeit.

Im Vorfeld der Interviews erhielten die Teilnehmenden bereits die Fragestellung und die Überthemen der Frageblöcke. Diese umfassten die Bedürfnisse an einen Arbeitgebenden, die wahrgenommene Attraktivität von Helvetia sowie die eigene berufliche Zukunft der Befragten. Bei den ehemaligen Lernenden wurde zudem mitgeteilt, dass die Gründe für ihren Verlass aus dem Unternehmen befragt werden. Dies ermöglichte es ihnen, sich mit dem Thema vertraut zu machen, wobei auf weitere Details verzichtet wurde, um möglichst spontane und freie Antworten zu erhalten.

Nach Bestätigung der Teilnahme erhielten die Befragten die Einverständniserklärung per E-Mail, in der der Forschungszweck sowie der Hinweis zur Aufzeichnung des Interviews und der vertrauliche Umgang mit den Daten erläutert wurden. Die Teilnehmenden wurden gebeten, diese Erklärung zu lesen und bei Einverständnis zu unterzeichnen und zurückzusenden. Die Koordination und Organisation der Interviews übernahm die Autorin, welche im Unternehmen tätig ist und daher den Zugang zu den Kontakten hatte. Die Interviews fanden über einen Zeitraum von zwei Wochen statt.

Vor jedem Interview wurden die Technik, insbesondere die Aufzeichnungsfunktion und die Internetverbindung getestet, um technische Störungen zu vermeiden. Die Interviews wurden direkt über Microsoft Teams aufgezeichnet sowie über das Smartphone, damit ein Backup besteht, falls eine der Aufzeichnungen nicht funktionieren sollte. Die Teilnehmenden wurden gebeten, sich in einen ruhigen Raum zurückzuziehen, um ungestört über das Thema sprechen zu können. Einige waren im Homeoffice, während andere das Interview in einem Sitzungszimmer im Büro durchführten.

Das Interview begann mit gegenseitigem Kennenlernen, um Vertrauen aufzubauen. Anschliessend wurde eine Einführung ins Thema gegeben, wobei der Forschungszweck erneut erläutert wurde. Es wurde betont, dass die gewonnenen Informationen vertraulich und anonym behandelt würden und kein Rückschluss auf die Person möglich sein wird. Die Teilnehmenden wurden erneut gefragt, ob sie mit der Aufzeichnung des Interviews einverstanden seien, wobei ihnen versichert wurde, dass die Daten nach Abschluss der Rekursfrist der Bachelorarbeit vernichtet werden.

Die Interviews dauerten zwischen 30 und 54 Minuten. Mit Ausnahme eines Interviews wurden alle auf Hochdeutsch geführt, um das spätere Transkribieren zu erleichtern. Bis auf einen kurzen Ausfall der Internetverbindung bei einem Teilnehmenden, verliefen die Gespräche reibungslos und angenehm, ohne weitere Störungen. Die Teilnehmenden hatten jederzeit die Möglichkeit Rückfragen zu stellen, um Unklarheiten zu klären oder zusätzliche Informationen anzufordern. Nach Abschluss der Interviews konnten sie noch offene Fragen stellen und es wurde ihnen mitgeteilt, dass sie sich im Nachgang noch bei der Autorin melden können, falls ihnen später noch etwas einfallen sollte. Allerdings machte keiner der Teilnehmenden von diesem Angebot Gebrauch.

### 3.3 Qualitative Datenauswertung

Die qualitative Datenauswertung erfolgte nach der inhaltlich-strukturierten Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2016). Nach der Durchführung der Interviews erfolgte die einfache Transkription der 15 Interviews nach den Regeln von Dresing und Pehl (2018). Aus Gründen der Vertraulichkeit und der Möglichkeit von Rückschlüssen auf Personen wurden die detaillierten Transkripte nicht im Anhang beigefügt. Bei Interesse kann die Autorin kontaktiert werden.

Die Transkription erfolgte in der Software «MAXQDA Analytics Pro 2024». Im ersten Schritt wurden die Hauptkategorien deduktiv anhand der Themenblöcke in den Interviewleitfaden erstellt. Die Subkategorien wurden induktiv entwickelt, basierend auf wiederkehrenden Themen und Mustern in den Daten. Anschliessend wurden die codierten Textstellen den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Diese Kategorien wurden kontinuierlich überarbeitet, zusammengefasst und bei Bedarf umbenannt. Nachdem die Kategorisierung abgeschlossen war, wurden die Daten aus den Haupt- und Subkategorien zusammengefasst und interpretiert. Auf die Erstellung von Memos wurde aus Effizienzgründen verzichtet.

## 4. Ergebnisse

Das Kapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen, welche in den Interviews gewonnen werden können und dient zur Beantwortung der Unterforschungsfragen. Dabei werden nachfolgend die Hauptkategorien und die Subkategorien definiert, die Daten beschreiben und mit Zitaten untermauert.

### 4.1 Auswertung

In diesem Kapitel werden die Haupt- und Subkategorien beschrieben. Das Kategoriensystem ist im Anhang C zu finden.

#### **Hauptkategorie: Positives an der Lehre**

Die Hauptkategorie untersucht die Aspekte, welche von den Lernenden während der Lehre als positiv wahrgenommen worden sind. Die Subkategorien unterteilen sich in Arbeitsbedingungen & Benefits, Unterstützung, Arbeitsort & FlexOffice, Rahmenprogramm, Aufgabeninhalt und Arbeitsklima & Team.

#### Subkategorie: Arbeitsbedingungen & Benefits

Die Lernenden haben ihre Lehre grösstenteils als äusserst angenehm und positiv empfunden. Alle Lehrberufe betonen die guten Arbeitsbedingungen, wie zum Beispiel die sechs Wochen Ferien oder den attraktiven Lohn während der Lehre.

Mediamatik Lernende betonen, dass ihr Lohn viel höher ist, als der von Mitschüler:innen. Zudem schätzen die Befragten die zusätzlichen Benefits, wie die finanzielle Unterstützung für öffentliche Verkehrsmittel. Sie sind der Meinung, dass im Vergleich zu anderen Lehrbetrieben, Helvetia sehr viele Benefits bietet.

### Subkategorie: Unterstützung

Die Lernenden schätzen die vielfältigen Unterstützungsangebote, die ihnen zur Verfügung stehen. Sie erhalten Unterstützung sowohl von der Praxisbildner:innen und dem Team am Arbeitsplatz als auch vom Next.Generation-Team, das die Ausbildung koordiniert und bei Konflikten am Arbeitsplatz einen objektiveren Blick darauf hat. KV-Lernende vom Hauptsitz betonen, dass sie es gut finden, dass sie mit dem Next.Generation Team regelmässige Austausche pflegen. Darüber hinaus haben alle Lernende die Möglichkeit, sich im neugeschaffenen Community Circle unter Lernenden über Themen auszutauschen, die sie beschäftigen. Dieses Angebot wird sehr geschätzt. Die KV-Lernenden am Hauptsitz haben zudem einmal im Monat Branchenkunde, was ihnen bei der Vorbereitung auf die Abschlussprüfungen hilft.

«[...] weil man wird auch gut unterstützt. Bei Fragen bekommt man direkt eine Antwort. Und auch wo ich in der Schule Schwierigkeiten hatte, hat mir Next.Generation angeboten zu helfen und hat mir auch Nachhilfe empfohlen und mich auf den Weg gebracht. Und für Lehrlinge ist es schon sehr gut, weil eben man bekommt die Unterstützung, die man braucht und wenn man mehr braucht, bekommt man auch mehr. [...]» (Interview 11, Absatz 79)

### Subkategorie: Arbeitsort und FlexOffice

Ein weiterer Punkt, welcher als sehr positiv wahrgenommen wird, ist der Arbeitsort. Die Lernenden am Hauptsitz loben besonders die modernen Gebäude und die zentrale Lage. Zusätzlich wird das Personalrestaurant als äusserst attraktiv empfunden. Aus allen Lehrberufen betonen die Lernenden die Vorzüge des FlexOffice. Sie schätzen es, dass ihnen die Möglichkeit geboten wird, von zu Hause aus zu arbeiten und dass ihnen Vertrauen entgegengebracht wird. Auch die flexible Arbeitszeiteinleitung mit Gleitzeit wird positiv hervorgehoben. Die Lernenden wertschätzen es, dass ihnen Helvetia Vertrauen entgegenbringt, da dies in anderen Lehrbetrieben nicht selbstverständlich sei.

«[...] Vor allem, weil ich habe von Tür zu Tür eineinhalb Stunden. Und deshalb bin ich sehr froh, wenn ich Homeoffice machen kann. Da sind sie auch sehr locker. Also wir haben die Teamtage Dienstag und Donnerstag. Ähm. Ansonsten ist meistens jemand

im Büro, aber man kann auch von zu Hause arbeiten. Finde ich super. [...]» (Interview 3, Absatz 30)

Lernende, die an den Generalagenturen arbeiten, haben seltener die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, was sie sich jedoch häufiger wünschen würden.

#### Subkategorie: Rahmenprogramm

Die Abwechslung, die sie während ihrer Lehre erleben, wird als positiv wahrgenommen. Insbesondere die KV-Lernenden am Hauptsitz schätzen es sehr, dass sie während ihrer Lehrzeit Einblick in mindestens drei verschiedene Abteilungen erhalten. Auch wenn die Lernenden der Generalagenturen grösstenteils nur an einem Standort arbeiten, schätzen sie dennoch, dass sie Einblicke in verschiedene Branchen, wie beispielsweise die Motorfahrzeugversicherung oder auch die Vorsorge erhalten können, was ihnen sehr gefällt.

Die Wahlmodule werden von den Lernenden am Hauptsitz gerne genutzt, zum Beispiel die Möglichkeit ein Stage in einer anderen Abteilung zu absolvieren. Ebenso werden die angebotenen Events, wie das Startcamp zu Beginn der Lehre oder das Fit4Exams, das die KV-Lernenden auf die praktische Abschlussprüfung vorbereitet, geschätzt. Die Möglichkeit eines Austauschjahres wird ebenfalls als attraktiv empfunden.

«[...] Die abwechslungsreiche Arbeit, obwohl ich eigentlich nur in einer Abteilung arbeite, auf der Generalagentur also im Verkaufssupport. Aber mir wurde immer etwas Neues beigebracht, also alle diese Branchen, nicht nur die einfachen, die Motorfahrzeugversicherung zum Beispiel, ich konnte auch bei diversen Projekten also beim Geschäftskundenbereich mitmachen und mir wurden auch die Pensionskassen Offerten erklärt, damit ich Stellvertretung übernehmen kann, wenn jemand vom Verkaufssupport in den Ferien ist. [...]» (Interview 9, Absatz 10)

#### Subkategorie: Aufgabeninhalt

Dass die Lernenden bereits so früh Verantwortung übernehmen können, wird von allen Berufen und Standorten gleichermassen als positiv erachtet. Sie haben die Möglichkeit, an grossen Projekten mitzuwirken und sogar kleinere Projekte eigenständig zu leiten. Lernende in den Generalagenturen können eigenständig Kundenberater:innen betreuen, was sie sehr schätzen. Dieses Vertrauen seitens des Unternehmens empfinden die Lernenden als eine Form von Wertschätzung. Die Informatik Lernenden begrüssen es, dass sie die Programmiersprachen erlernen, die nicht nur intern bei Helvetia verwendet werden, sondern auch in anderen Unternehmen Anwendung finden. KV-Lernende am Hauptsitz betonen, dass

sie keine «typischen Lernendenaufgaben» wie Scannen oder Kaffeemaschine putzen übernehmen müssen, während sie von Lernenden in den Generalagenturen gehört haben, dass diese solche Tätigkeiten übernehmen müssen.

«[...]Besonders gut gefällt mir die Freiheit und die Verantwortung, die ich in meinem Team bereits bekommen habe. Ich konnte eine Applikation selbst leiten und weiterentwickeln. Ähm, was sehr, was sehr spannend war für mich. [...]» (Interview 1, Absatz 2)

#### Subkategorie: Arbeitsklima & Team

Der Grossteil der Befragten empfindet ihre Arbeitsumgebung als positiv und fühlt sich wohl in den Teams. Sie schätzen die gelebte Unternehmenskultur bei Helvetia sowie das angenehme Arbeitsklima. Besonders Lernende aus den Generalagenturen schätzen die Kontinuität ihres Teams während ihrer gesamten Lehrzeit, was ihnen ermöglicht, sich nicht jedes Jahr oder halbes Jahr an ein neues Team anpassen zu müssen. Darüber hinaus werden die Teamevents von den Befragten sehr positiv bewertet und tragen zum Gefühl der Zusammenhörigkeit bei.

«[...] Also bei mir in der Lehre auf der Generalagentur, glaube ich, ist es nach Austausch mit Lernenden vom Hauptsitz etwas anders. Wir haben hier auf dem Büro eine sehr angenehme Arbeitsumgebung. Im Team verstehen wir uns alle sehr gut. Wir setzen auch viel auf die Teambildung. Also wir hatten diverse Anlässe (...) was sehr gut für das Team für die Teambildung ist und wir verstehen uns deshalb sehr gut und haben somit auch kein Problem hier mit irgendjemandem aus dem Büro (...) Und ja, es macht mir einfach Freude, jeden Morgen hier arbeiten zu kommen. [...]» (Interview 8, Absatz 1)

#### **Hauptkategorie: Negatives an der Lehre**

Neben den zahlreichen positiven Aspekten, die genannt wurden, gibt es auch Punkte, die die Befragten als negativ empfinden. Diese unterteilen sich in folgende Subkategorien: Covid-19-Pandemie, Stressfaktor, Rahmenprogramm, Kontakt mit anderen Lernenden, Unterstützung und Aufgabeninhalt.

Subkategorie: Covid-19-Pandemie

Die Befragten begannen ihre Lehre, während der Covid-19-Pandemie, was zu einigen Einschränkungen führte. Aufgrund der verordneten Massnahmen arbeiteten sie häufig im Homeoffice und hatten weniger Kontakt zu ihren Teammitgliedern, was dazu führte, dass sie sich teilweise isoliert fühlten. In Situationen, in denen sie unsicher waren, zögerten sie häufiger, um Rat zu fragen, da die Hemmschwelle höher war, jemanden anzurufen, im Vergleich zu der Möglichkeit im Büro, einfach die Kolleg:innen nebenan zu fragen.

Subkategorie: Stressfaktor

Ein weiterer negativer Punkt ist der hohe Stressfaktor bei den Lernenden der Generalagenturen. Sie werden stark beansprucht und arbeiten teilweise wie festangestellte Mitarbeitende. Dieser hohe Stress resultiert aus einer Unterbesetzung im Innendienst und den Sparmassnahmen von Helvetia, welche dazu führt, dass nicht mehr Mitarbeitende angestellt werden. Das hohe Arbeitsvolumen führt bei den Lernenden zu Fehlern. Zusätzlich belastet auch die anderen Lernenden die Doppelbelastung von Arbeit und Berufsschule.

«[...] Also ich merke, dass ich sehr oft sehr unter Druck auch selber arbeite, also dass ich kaum mal Zeit habe, zum irgendwie eine Pause zu machen. Und ich finde, als Lehrling sollte man sicherlich die Möglichkeit haben, wenn das auch gestattet ist, sogar auf Arbeitszeit (...) das ist ein bisschen schade und ich könnte mir vorstellen, dass das vielleicht bei anderen Betrieben nicht so extrem der Fall ist wie bei uns. [...]» (Interview 12, Absatz 78)

Subkategorie: Rahmenprogramm

Informatik und Mediamatik Lernende finden es schade, dass das Rahmenprogramm der Lehre hauptsächlich auf KV-Lernende ausgerichtet ist. Die Events wie das Startcamp oder Fit4Exams sind für die KV-Lernenden konzipiert und bieten für Informatik und Mediamatik Lernende wenig Nutzen.

Mediamatik Lernende würden es zudem begrüssen, noch mehr von den Möglichkeiten des grossen Unternehmens zu profitieren und in verschiedenen Abteilungen Erfahrungen zu sammeln, anstatt ausschliesslich in der gleichen Abteilung zu bleiben.

«[...]Nein, also ich bin ja eh Informatiker, das heisst, die meisten Events sind ja eher so auf KV gerichtet das heisst bei den meisten, wenn ich dabei bin, lerne ich gar nichts oder ich bleibe einfach Daheim, weil es sowieso nichts für mich ist. [...]» (Interview 2, Absatz 18)

Die Lernenden der Generalagenturen nutzen die Wahlmodule weniger, da sie bereits mit ihren aktuellen Aufgaben ausgelastet sind. Oftmals sind sie sich nicht einmal bewusst, welche Möglichkeiten ihnen offenstehen. Dies führen sie darauf zurück, dass im Startcamp sehr viele Informationen vermittelt wurden, welche danach vergessen gingen. Sie schlagen vor, dass es im zweiten Lehrjahr nochmals aufgefrischt wird.

«[...]Also ich kann mich nicht an Wahlmodule erinnern. [...]» (Interview 12, Absatz 13)

Die KV-Lernenden vom Hauptsitz sind der Meinung, dass die Arbeits- und Lernsituation (ALS), die sie jedes Semester absolvieren müssen, nicht immer fair von allen Praxisbildner:Innen bewertet wird. Es wird viel von ihnen gefordert, während die Bewertungen jedoch ziemlich kritisch ausfallen. Zudem bedauern sie, dass einige Praxisbildner:innen aus Prinzip die Note 6 nicht geben wollen.

### Subkategorie: Kontakt mit anderen Lernenden

Die Lernenden haben einen starken Bedarf nach Austausch untereinander. Dieser Wunsch erstreckt sich über alle Berufsgruppen und Standorte, wobei insbesondere die Informatik und Mediamatik Lernenden sowie die KV-Lernenden der Generalagenturen sich einen intensiveren Kontakt zu den anderen Lernenden wünschen. Die Informatik Lernenden würden gerne einen regelmässigen Austausch zwischen den Informatiker:innen der Standorte Basel und St. Gallen haben. Ebenso sehnen sich die Lernenden der Generalagenturen nach mehr Kontakt, da sie oft isoliert von den anderen Lernenden auf ihrer Generalagentur arbeiten.

«[...] Aber ich glaube allgemein, die Lernenden auf den Generalagenturen haben jetzt nicht so einen grossen Kontakt zu den Lernenden auf dem Hauptsitz. Also ich weiss nicht, wie viele Lernende auf dem Hauptsitz sind, aber ich gehe mal davon aus, dass diese sich untereinander sehr gut verstehen. Ich habe halt kaum Kontakt mit diesen Leuten gehabt. Das ist so das Einzige, was mich ein bisschen stört am Ganzen, weil ich finde, in der Lehre sollte man sollte man seine Mitstiften ... auch wenn es jetzt eine grosse Unternehmung ist und die Leute auf der ganzen Schweiz verteilt sind ... denke ich, sollte man trotzdem die Lernenden etwas kennenlernen. [...]» (Interview 8, Absatz 5)

### Subkategorie: Unterstützung

Obwohl viele Lernende die gute Unterstützung während ihrer Lehre loben, gibt es auch einige, die das Gegenteil empfinden. Einige Lernende, sowohl aktuelle als auch ehemalige, sind der Ansicht dass bestimmte Praxisbildner:innen nicht für ihre Rolle geeignet sind und sie unzureichend unterstützt haben. Dies lag zum Teil an zwischenmenschlichen Problemen, aber auch daran, dass sich die Lernenden oft alleingelassen fühlten und nicht die erforderliche Unterstützung erhielten. Einige interviewte Personen kritisieren, dass das Next.Generation Team in solchen Situationen nicht geholfen hat und sie sich dadurch nicht ernst genommen fühlten. Darüber hinaus wurden einige Lernende nicht ausreichend betreut, da die Praxisbildner:innen durch ihre eigene Aufgaben überfordert waren. Besonders Lernende der Generalagenturen bedauern, dass sie kaum Kontakt zum Next.Generation-Team hatten. Sie wünschen sich einen regelmässigen Austausch. Informatik Lernende bemängeln die nicht vorhandene Struktur in ihrem Lehraufbau.

### Subkategorie: Aufgabeninhalt

Während einige Lernende ihren Aufgabeninhalt und die ihnen übertragene Verantwortung loben, kritisieren andere ihre Tätigkeiten. Viele führen Repetitionsaufgaben aus, was sie langweilt. Besonders KV-Lernende am Hauptsitz bedauern, dass sie im ersten Lehrjahr keine versicherungsspezifischen Tätigkeiten ausführen, sondern in anderen Abteilungen wie Kommunikation, HR oder Buchhaltung arbeiten. Sie würde es bevorzugen, nur ein halbes Jahr in solchen Abteilungen zu verbringen, da sie der Meinung sind, dass diese Tätigkeiten sie nicht ausreichend auf die Abschlussprüfungen vorbereiten. Eine ehemalige Lernende berichten, dass sie erst im dritten Lehrjahr mit der Versicherungsbranche in Berührung gekommen ist, während sie zuvor zwei Jahre lang den Postdienst abwickelte.

Lernende von den Generalagenturen sind oft mit «typischen Lernendenaufgaben» wie dem Reinigen des Kühlschranks oder der Kaffeemaschine konfrontiert. Während die Lernende vom Hauptsitz befürchteten, dass dies störend sein könnte und erleichtert waren, diese Aufgaben nicht zu haben, haben sich die befragten Lernenden von den Generalagenturen damit abgefunden.

«[...]Aber halt mal die Kaffeemaschine putzen, das ist ja auch kein Problem. Also zu Hause muss man es ja auch mal machen und irgendwann muss man es ja lernen, wieso dann nicht bereits in der Lehre? Ja, also ich glaube, wenn das grösste Problem von jemandem ist, die Kaffeemaschine zu putzen, dann ja gibt es wahrscheinlich ein,

zwei andere Sachen, welche man vorher noch anpassen muss, bevor man zufrieden durchs Leben gehen kann. (Interview 8, Absatz 42)

### **Hauptkategorie: Bedürfnisse und Werte an einen Arbeitgeber**

In dieser Hauptkategorie wurden die Bedürfnisse und Werte der Lernenden in Bezug auf ihren Arbeitgebenden erfasst und somit die erste Unterforschungsfrage: «Welche Bedürfnisse haben die befragten Lernenden an einen Arbeitgebenden?» beantwortet. Die nachfolgenden Subkategorien beschreiben Arbeitsklima & Team, Standort, Benefits, Betriebliches Gesundheitsmanagement, Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufgabeninhalt, Lohn und Führungskraft sowie die Wertvorstellungen in Bezug auf den Arbeitgebenden. Abschliessend wurden die Lernenden danach befragt, ob sie bestimmte Traumarbeitgebende im Blick haben und aus welchen Gründen. Schliesslich wurden die Faktoren für eine langfristige Bindung an einen Arbeitgebenden ermittelt.

#### Subkategorie: Arbeitsklima & Team

Praktisch alle Befragten nannten als ersten Punkt die Bedeutung eines positiven Arbeitsklimas und eines starken Teams. Sie betonten den Wunsch nach guter Zusammenarbeit, gegenseitiger Unterstützung und einem harmonischen Verhältnis. Fairness bei der Aufgabenverteilung und ein respektvolles Miteinander ohne Lästereien waren weitere Aspekte, die genannt wurden. Zudem äusserten sie den Wunsch nach Teambuilding-Aktivitäten und Events, welche durch das Unternehmen organisiert werden, um sowohl das Teamgefüge zu stärken aber auch persönliche Beziehungen zu fördern.

«[...]Und hauptsächlich auch ein gutes Teamumfeld. Also vor allem in meinem Bereich ist es oftmals so, dass du nicht immer nur alleine arbeitest und da ist es umso wichtiger, ein gutes Umfeld zu haben. [...]» (Interview 15, Absatz 28)

#### Subkategorie: Flexibles Arbeit (Zeit – und Ortsunabhängig)

Die Lernenden wollen einen Arbeitgebenden, der flexibles Arbeiten ermöglicht. Diese Flexibilität sollte sich sowohl auf den Arbeitsort als auch auf die Arbeitszeiten beziehen. Sie wünschen sich Gleitzeiten und Spielraum bei der Festlegung ihrer Arbeitszeiten, um ihr

Privatleben besser zu organisieren. Zudem möchten sie die Option haben, mindestens zwei bis drei Tage pro Woche von zu Hause aus im Homeoffice zu arbeiten.

#### Subkategorie: Standort

Die Befragten legen Wert auf einen zentralen Bürostandort mit kurzen Arbeitswegen und guten öffentlichen Verkehrsanbindungen. Zudem sollte das Büro für Autofahrer:innen über ausreichend Parkmöglichkeiten verfügen.

#### Subkategorie: Betriebliches Gesundheitsmanagement

Die Befragten möchten, dass ihr Arbeitgebender ihre physische und mentale Gesundheit unterstützt, indem Angebote im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements bereitgestellt werden. Neben der Arbeit schätzen sie die Möglichkeit, durch verschiedene Angebote wie Trainingseinheiten, Fitnesscenter oder Massageangebote einen Ausgleich zu finden. Zudem bevorzugen sie ergonomische Arbeitsplätze, zum Beispiel mit Stehpulten, um ihre Gesundheit am Arbeitsplatz zu unterstützen. Die Befragten betonen die Bedeutung ihrer Gesundheit und möchten kein Burnout riskieren. Sie vertreten die Meinung, dass gesunde und zufriedene Mitarbeitende auch einen positiven Beitrag zum Unternehmen leisten.

«[...] Also mir ist das wichtig, weil schlussendlich sind alle nur Menschen und mir persönlich ist es viel wichtiger, dass es den Leuten gesundheitlich und psychisch allgemein also gut geht, statt dass sie jetzt in der Arbeit untergehen, weil eben das lohnt sich gar nicht. [...]» (Interview 13, Absatz 39)

#### Subkategorie: Weiterbildungsmöglichkeiten

Ein Unternehmen, welches Weiterbildungsmöglichkeiten anbietet, erachten die Befragten als attraktiv. Sie streben danach, sich kontinuierlich weiterentwickeln und nicht jahrelang auf der gleichen Position bleiben zu müssen. Dabei ist es ihnen wichtig, sowohl intern durch Übernahme von Führungspositionen als auch schulisch durch Weiterbildung voranzukommen. Idealerweise unterstützt sie ihr Arbeitgebender finanziell oder ermöglicht ihnen ein flexibles Arbeitspensum, um diese Weiterbildungen wahrnehmen zu können.

«[...] Also für mich ist es wichtig, dass wenn ich irgendwo anfangen zu arbeiten, dass ich auch die Möglichkeit dazu habe, mich in der Firma weiterzubilden und vielleicht auch hochzuarbeiten, sage ich mal, das ist für mich das Wichtigste, weil ich will nicht jahrelang die ganze Zeit am gleichen Fleck bleiben, sondern ich will weitergehen. [...]» (Interview 11, Absatz 44)

### Subkategorie: Lohn

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist der Lohn. Sie wollen fair und angemessen bezahlt werden, ohne dass sie benachteiligt werden, nur weil sie Lehrgänger:innen sind. Transparenz bezüglich des Lohns ist für sie ebenfalls von Bedeutung. Lernende mit Sprachzertifikate oder Berufsmaturität erwarten eine entsprechende Anerkennung und Entlohnung für ihre zusätzlichen Qualifikationen, da sie Zeit investiert haben und die erworbenen Sprachkenntnisse im Berufsleben nutzen können.

«[...]Eine angemessene Entlohnung auch. Vor allem halt ich mache jetzt die Berufsmatura, ich habe, wenn ich es bestehe, ein Französischdiplom, ein Englischdiplom und halt eine Maturität. Und ich finde es dann wie schade, wenn man gleich also gleich entlohnt wird wie jemand, der halt das nicht hat. [...]»  
(Interview 12, Absatz 40)

### Subkategorie: Benefits

Zusätzlich zum Lohn sollte der Arbeitgebende auch Benefits anbieten wie Produktrabatte, Vergünstigungen auf das öffentliche Verkehrsabonnement, zusätzliche Ferien oder auch Möglichkeiten für Auslandsinsätze anbieten, sofern dies möglich ist.

### Subkategorie: Aufgabeninhalt

Die Lernenden streben nach einer abwechslungsreichen Tätigkeit und möchten monotone Aufgaben, wenn möglich, vermeiden. Ihr Ziel ist es, eine Arbeit auszuüben, die sie erfüllt und Freude bereitet.

### Subkategorie: Führungskraft

Die Lernenden möchten eine verlässliche Führungskraft, an die sie sich bei Fragen und Problemen wenden können. Ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft ist ihnen ebenfalls wichtig.

### Subkategorie: Traumarbeitgebender

Viele der Befragten haben noch keinen bestimmten Traumarbeitgebenden, da sie sich selbst ein Bild davon machen müssten. Einige betrachten jedoch Helvetia bereits als ihre Traumarbeitgeberin und möchten am liebsten dort bleiben. Mediamaatik Lernende interessieren sich besonders für Unternehmen mit interessanten Marketingprojekten, wie zum Beispiel Digitec Galaxus oder Marketingagenturen. Auch andere Versicherungen wie AXA oder SwissLife Select werden genannt. Diese bieten attraktive Arbeitsbedingungen wie einen hohen

Lohn, die Möglichkeit zu 100% Homeoffice oder regelmässige Mitarbeitendenanlässe, was von den Lernenden als attraktiv wahrgenommen wird. Auch Grossunternehmen sind generell attraktiv, da sie viele Weiterbildungsmöglichkeiten bieten.

### Subkategorie: Werte an einen Arbeitgebenden

Die Befragten wünschen sich einen Arbeitgebenden, der sich für Nachhaltigkeit engagiert, ohne blosses Greenwashing. Sie streben nach einem Arbeitsumfeld, das von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung geprägt ist, in dem alle Mitarbeitende unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie gleichbehandelt werden. Der Fokus des Arbeitgebendes sollte auf den Mitarbeitenden liegen und nicht ausschliesslich auf Profit ausgerichtet sein. Zudem sollten die Werte Vertrauen und Innovation im Unternehmen verankert sein. Vertrauen in die Mitarbeitenden sowie von der Kundschaft. Innovation wird als wichtig angesehen, um Prozesse zu verbessern und mit der Konkurrenz Schritt zu halten. Zudem möchten die Lernenden einen transparenten Arbeitgebenden, der sie über Änderungen und Neuerungen informiert.

### Subkategorie: Faktoren für langfristiges Commitment

Um sich langfristig an ein Unternehmen zu binden, sprich länger als fünf Jahre, müssen bestimmte Faktoren vorhanden sein. Ein entscheidender Aspekt ist ein unbefristeter Arbeitsvertrag. Die Befragten sind der Überzeugung, dass sie gerne länger bleiben, sobald sie den richtigen Job gefunden haben und eine unbefristete Anstellungsmöglichkeit besteht. Zudem legen sie Wert auf einen sicheren Arbeitsplatz, bei dem sie sich keine Sorgen um Stellenabbau machen müssen. Die Tätigkeit sollte weder überfordernd noch unterfordernd sein, sondern interessant und abwechslungsreich. Der Arbeitgebende sollte auch auf die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden achten. Besonders wichtig ist für sie die Möglichkeit zur kontinuierlichen Weiterentwicklung, sei es durch finanziell unterstützte Weiterbildungen oder interne Aufstiegsmöglichkeiten, die mehr Verantwortung bieten. Zudem sollten die Arbeitsbedingungen angemessen sein und der Lohn fair gestaltet sein. Ein gutes Arbeitsklima und Team sind ebenfalls von grosser Bedeutung, sowie das gute Verhältnis zur Führungskraft. Wenn dies gegeben ist, kommen sie gerne zur Arbeit und denken nicht über einen Wechsel nach.

### **Hauptkategorie: Helvetia**

In dieser Hauptkategorie wird die Wahrnehmung der Attraktivität von Helvetia untersucht, ob die Lernenden mit den Werten von Helvetia vertraut sind und inwieweit sie sich damit identifizieren können.

#### Subkategorie: Attraktivität

Die Befragten sehen Helvetia als äusserst attraktive Arbeitgeberin aufgrund der Anstellungsbedingungen aber auch den ganzen zusätzlichen Benefits. Die solide Grundausbildung, das abwechslungsreiche Rahmenprogramm und die Unterstützung durch Praxisbildner:innen und Next.Generation tragen wesentlich zur Attraktivität bei. Die Grösse des Unternehmens ermöglicht mehr Weiterbildungsmöglichkeiten, die von den Befragten ebenfalls geschätzt werden. Auch die Mitarbeitenevents werden als positiv wahrgenommen. Die Mehrheit würde die Lehre bei Helvetia weiterempfehlen und erneut absolvieren, obwohl einige eine andere Branche in Zukunft bevorzugen würden. Lernende von Generalagenturen betonen, dass Helvetia attraktiver wäre, wenn der Leistungsdruck reduziert werden würde.

#### Subkategorie: Werte

Die Lernenden sind sich der Werte, die Helvetia vertritt, nicht vollständig bewusst. Sie erinnern sich vage daran, sie gehört zu haben, aber sie können sie nicht genau benennen. Nachdem sie sie nochmals gehört haben, sind sie der Meinung, dass die Werte Vertrauen, Begeisterung und Dynamik im Unternehmen von den Mitarbeitenden gelebt werden. Informatik Lernende sind jedoch der Meinung, dass das Unternehmen nicht dynamisch genug ist und sich nicht schnell genug anpasst.

Die Lernenden können sich selbst mit den Werten von Helvetia identifizieren und bemühen sich, diese in ihrem Verhalten zu leben.

#### Subkategorie: Identifikation mit Helvetia

Der Grossteil der Befragten ist stolz darauf, bei Helvetia zu arbeiten. Dies resultiert sowohl aus ihren positiven Erfahrungen als Mitarbeitende als auch aus dem positiven Image, das das Unternehmen nach aussen pflegt. Insbesondere das Engagement von Helvetia im Skisport oder im Bereich Nachhaltigkeit, wie die Pflege eines Schutzwaldes, trägt dazu bei. Die Lernenden sind stolz darauf, dass sich ihre Arbeitgeberin für solche Zwecke einsetzt.

Allerdings zeigen sich gewisse Lernenden neutral in ihrer Einstellung und empfinden nicht wirklich stolz. Eine ehemalige Lernende war aufgrund negativer Erfahrungen in ihrer Lehre

nicht stolz darauf dort zu arbeiten, sondern stolz darauf die Lehre selbst durchgezogen zu haben.

«[...] Also ich arbeite stolz bei der Helvetia. Einfach weil ich möchte für meinen Arbeitgeber ein möglichst gutes Image pflegen. Also, ich könnte es mir nicht vorstellen, einen Arbeitgeber zu haben, mit welchem ich nicht zu 100 % einverstanden bin mit dem, was sie machen. Deshalb würde ich sagen, vertrete ich die Helvetia stolz bei meinen Freunden. Und ja, also ich bin wirklich stolz bei der Helvetia zu arbeiten. [...]» (Interview 8, Absatz 32)

### **Hauptkategorie: Berufliche Zukunft**

In dieser Hauptkategorie geht es um die berufliche Zukunft der Lernenden. Können und wollen sie nach der Lehre bei Helvetia bleiben? Welche Faktoren sprechen für einen Verbleib im Unternehmen und welche dagegen? Was sind ihre Zukunftspläne? Die dritte und vierte Unterforschungsfrage wird somit in dieser Hauptkategorie beantwortet, welche wie folgt lauten:

#### 3. Aufgrund welcher Faktoren verlassen Lernende Helvetia nach ihrer Lehre?

Diese Frage wird in den Subkategorien: «Verlässt Helvetia», «Faktoren für Verbleib im Unternehmen» und «Ehemalige Lernende» erläutert

#### 4. Welche Faktoren während der Ausbildungszeit tragen dazu bei, dass Lernende nach der Lehre bei Helvetia bleiben?

Die Subkategorie «Faktoren für Verbleib bei Helvetia» widmet sich dieser Unterforschungsfrage.

#### Subkategorie: Bleibt bei Helvetia

Zum Zeitpunkt des Interviews im Februar 2024 wussten zwei von den zwölf interviewten Lernenden, dass sie bei Helvetia bleiben können und hatten bereits einen Vertrag erhalten. Beides sind KV-Lernende: eine Person vom Hauptsitz und eine von der Generalagentur. Die Person vom Hauptsitz kann in der gleichen Abteilung bleiben, in der das letzte Lehrjahr absolviert wurde. Die Person von der Generalagentur wird am internen Sales Excellence Programm (SEP) teilnehmen, das über 18 Monate hinweg die Fähigkeiten für den Aussendienst vermittelt.

#### Subkategorie: Verlässt Helvetia

Zwei KV-Lernende werden Helvetia definitiv verlassen, da eine Person die Passerelle machen möchte und die andere einen Sprachaufenthalt plant. Beide können sich vorstellen,

danach wieder zu Helvetia zurückzukehren, jedoch in eine andere Abteilung als die, in der sie sich derzeit befinden.

Subkategorie: Unklar

Beim Grossteil der Lernenden war zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht klar, ob sie nach der Lehre bei Helvetia bleiben können. Alle hatten jedoch grosses Interesse daran, im Unternehmen zu bleiben und haben bereits Schritte in diese Richtung unternommen. Bereits im Herbst letzten Jahres, hatten einige den Wunsch geäussert, bei Helvetia bleiben zu wollen und dies mit ihren Praxisbildner:innen besprochen. Einige hatten auch schon Gespräche mit dem Next.Generation-Team geführt. Sie wurden getröstet und man sagte ihnen, dass es noch zu früh sei. Die Lernenden wurden auf das Stellenportal verwiesen und aufgefordert, sich auf passende Stellen zu bewerben. Allerdings erfordern viele dieser Stellen, insbesondere im Bereich Informatik und Mediamatik, bereits umfassende Berufserfahrung oder eine entsprechende Weiterbildung.

Die Lernenden der Generalagentur haben keine Möglichkeit, im Innendienst der Generalagentur zu bleiben, da aufgrund von Sparmassnahmen keine Lehrabgänger:innen eingestellt werden.

Aufgrund dieser Unsicherheiten planen einige männliche Lernende, das Militär vorzeitig zu absolvieren. Andere schauen sich nach externen Stellen um oder erwägen, ein Vollzeitstudium oder die Berufsmaturität zu absolvieren, falls sie nicht bei Helvetia bleiben können.

Die Lernenden sind sich bewusst, dass sie in erster Linie selbst für eine Anschlusslösung zuständig sind. Dennoch würden sie sich mehr Unterstützung und eine frühzeitigere Kommunikation wünschen. Die Mediamatiker empfanden es als schade, dass zwar stets betont wurde, das Ziel sei es, alle Lernende zu behalten, jedoch von Anfang an klar war, dass dies in ihrem nicht zutreffen würde, da eine neue lernende Person sie ersetzt. Sie wünschen sich mehr Transparenz.

«[...]Ja, ich finds bisschen schade, weil ich hatte, schon mega früh gefragt und dann hiess es: "wir schauen später, wir schauen später" und dann irgendwann hiess es: «du, ja es geht wahrscheinlich nicht». Und dann ist es halt schon bisschen doof und von anderen Firmen habe ich gehört, dass sie jeden Lehrling noch 1 oder 2 Jahren übernehmen nach der Lehre. Das wäre halt schon noch cool. [...]» (Interview 2, Absatz 151)

### Subkategorie: Faktoren für Verbleib im Unternehmen

Es gibt einige Faktoren bei Helvetia, die die Lernenden vermissen würden, wenn sie in einem anderen Unternehmen arbeiten würden. Insbesondere die starke Teammentalität, die bei Helvetia gelebt wird, wird sehr geschätzt. Die Lernenden verstehen sich meist gut mit allen und schätzen das positive Arbeitsklima als einen wichtigen Grund für ihren Verbleib bei Helvetia.

Sie haben Freude an ihrer Arbeit und sind mit den Abläufen und Produkte gut vertraut, was ihnen den Gedanken an einen Wechsel schwer vorstellbar macht. Eine Lernende ist der Meinung, dass bei einer tollen Führungskraft überhaupt keine Gefahr besteht, das Unternehmen zu verlassen. Auch der gute Lohn sowie die zahlreichen Benefits und Weiterbildungsmöglichkeiten werden geschätzt und als Gründe angesehen, um bei Helvetia zu bleiben.

Es gibt jedoch auch Stimmen, die meinen, dass Helvetia nichts bietet, was nicht auch andere Unternehmen könnten.

### Subkategorie: Faktoren für Verlass des Unternehmens

Der Hauptgrund, das Unternehmen zu verlassen, ist für die Lernenden, wenn sie keine Festanstellung erhalten. Weitere Gründe wären eine unfaire Führungskraft, die nicht alle gleichbehandelt oder ein neue Führungskraft, die nicht die gleichen Ziele verfolgt.

Sollte die Tätigkeit die Lernenden langweilen, ihnen nicht genug Spass bereiten oder zu wenig Abwechslung bieten, würden sie dies ebenfalls als Anlass sehen, das Unternehmen zu verlassen. Auch fehlende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung wären ein Grund zu kündigen.

Zu viel Stress oder Druck, der keinen Raum für Freizeit lässt, würde ebenfalls dazu führen, dass die Lernenden einen Arbeitgebendenwechsel anstreben würden. Sollte Helvetia die Möglichkeit zu Homeoffice streichen, wäre dies ein weiterer Grund, den Arbeitgebenden zu wechseln.

Für Informatik Lernende wäre eine nicht richtig funktionierende Technik, die ihre Arbeit behindert, ein weiterer Anlass das Unternehmen zu verlassen. Auch eine negative Entwicklung im Team könnte dazu führen, dass die Lernenden die Firma wechseln möchten.

Wenn ein anderes Unternehmen einen höheren Lohn bieten würde, könnten sich einige Lernende ebenfalls vorstellen, den Arbeitsplatz zu wechseln.

Subkategorie: Ehemalige Lernende

Die Gründe der ehemaligen Lernenden, die Helvetia verlassen haben, sind vielfältig. Die individuellen Gründe der drei Befragten werden nachfolgend erläutert:

Der ehemalige Mediamatiker wollte sehr gerne bei Helvetia bleiben, es gab jedoch keine Möglichkeit dazu, da im Team bereits ein neuer Lernender angefangen hatte und es keine Vollzeit-Juniorstellen in diesem Bereich gab, sondern nur Teilzeitstellen für Studierende, die für ihn nicht passend waren. Es hat ihm bei Helvetia sehr gut gefallen und sollte sich die Möglichkeit ergeben, würde er gerne wieder zurückkehren.

«[...]Also wahrscheinlich bin ich sogar sehr ein spezieller Fall. Aber ich wollte die Helvetia gar nicht verlassen. Es gab eigentlich einfach keine Möglichkeit, dass ich übernommen werden konnte. Aufgrund fehlender Ressourcen im Team, aufgrund dem, dass halt ein neuer Lernender nachkam und deswegen nicht eine Vollzeitstelle gemacht werden konnte. Deswegen bin ich so ein bisschen gezwungenermassen gegangen. Aber um es zu sagen eigentlich wollte ich nicht gehen. [...]» (Interview 15, Absatz 11).

Eine ehemalige KV-Lernende wollte ebenfalls gerne bei Helvetia bleiben, doch es gab keine Stellen in ihrem gewünschten Bereich, in dem sie sich gerne spezialisieren und eine Weiterbildung machen wollte. Sie ist vorerst sehr zufrieden in ihrem aktuellen Unternehmen, könnte sich aber vorstellen, in Zukunft wieder zu Helvetia zurückzukehren.

«[...]Also ich wusste schon, dass ich in diesem Bereich arbeiten wollte. Und wenn es nach mir ginge, wäre ich sogar lieber bei der Helvetia geblieben (...) Aber es hat sich herausgestellt, dass eben keine Position frei ist, in welche ich eben eintreten könnte. [...]» (Interview 13, Absatz 13).

Die zweite ehemalige KV-Lernende hatte während ihrer Lehrzeit schlechte Erfahrungen gemacht, weshalb für sie klar war, dass sie nicht bleiben möchte. Sie hatte kein gutes Verhältnis zur Praxisbildnerin und das Arbeitsklima empfand sie als unangenehm. Sie wurde ins kalte Wasser geworfen und erhielt weder von der Praxisbildnerin noch vom Team genügend Unterstützung bei der Einführung in ihre Aufgaben. Das Next.Generation hat sie in dieser für sie schwierigen Phase nicht wünschenswert unterstützt, was sie sehr bedauert. Für sie kommt es aktuell nicht in Frage, wieder zurückzukehren.

«[...]Auch wenn ich arbeitslos bin und sie mir 1 Million Franken geben würden für eine Stelle, würde ich nein sagen, weil ich einfach die Sachen erlebt habe. Es ist halt so man muss wirklich die Lernenden mehr unterstützen. [...]» (Interview 14, Absatz 92).

### Subkategorie: Zukunftspläne

Die Lernenden wollen sich alle früher oder später weiterbilden, da ihnen eine ständige Weiterentwicklung wichtig ist. Die Informatik und Mediamatik Lernenden möchten idealerweise direkt nach der Lehre und dem Militär ein Teilzeitstudium beginnen und nebenbei im Teilzeitpensum arbeiten. Die KV und Kundendialog Lernenden haben unterschiedliche Pläne. Einige möchten in absehbarer Zeit die Berufsmaturität oder die Passerelle absolvieren und später studieren. Andere wollen zunächst einige Jahre arbeiten und Geld verdienen, um dann die Ausbildung zur eidgenössischen Versicherungsfachperson HF zu absolvieren.

Es gibt auch Lernende, die einen kompletten Branchenwechsel anstreben, beispielsweise in den sozialen Bereich oder den Fashionbereich. Einige möchten nach einigen Arbeitsjahren eine Zeit lang im Ausland leben, einen Sprachaufenthalt dort absolvieren oder möglicherweise auch studieren. Zudem gibt es Lernende, die sich gerne selbstständig machen möchten.

Einige Lernende können sich sogar vorstellen, bis zur Pension bei Helvetia zu bleiben, vorausgesetzt die Rahmenbedingungen stimmen und sie können sich intern weiterentwickeln. Dennoch gibt es auch Lernende, die gerne andere Unternehmen kennenlernen und verschiedene Branchen ausprobieren möchten.

## **4.2 Beantwortung der Unterforschungsfragen**

Nachdem die Ergebnisse im Detail dargestellt wurden, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der Beantwortung der Unterforschungsfragen. Da die Fragen 1, 4 und 5 bereits ausführlich in den Ergebnissen beantwortet wurden, wird aufgrund der limitierten Zeichenanzahl auf eine Wiederholung der Erkenntnisse verzichtet.

Die beiden verbliebenen Unterforschungsfragen zu den Unterschieden der Lernenden von Hauptsitzen und Generalagenturen sowie die Frage, ob es einen Unterschied zwischen den Lehrberufen gibt, wurden ebenfalls in den Ergebnissen bereits behandelt, werden jedoch zur besseren Übersicht in diesem Kapitel nochmals aufgegriffen und zusammengefasst. Die Hauptforschungsfrage wird im Diskussionsteil beantwortet.

### 2. Bestehen Unterschiede zwischen den Lernenden am Hauptsitz und denen in den Generalagenturen?

Der grösste Unterschied ist, dass die Lernenden am Hauptsitz regelmässig die Abteilung wechseln und die Abwechslung sowie die Möglichkeit, verschiedene Bereiche kennenzulernen, schätzen. Im Gegensatz dazu bleiben die Lernenden in den

Generalagenturen meist während der gesamten Lehrzeit am gleichen Ort, schätzen jedoch die Kontinuität im gleichen Team.

Hauptsitz Lernende vermuten, dass die Lernende der Generalagentur Aufgaben wie das Putzen der Kaffeemaschine oder des Kühlschranks übernehmen, was sie selbst nicht tun müssen. Tatsächlich erledigen die Lernenden der Generalagentur diese Tätigkeiten, empfinden es jedoch als Notwendigkeit.

Ein weiterer Unterschied ist der geringe Kontakt der Generalagentur Lernenden zu anderen Lernenden, da sie oftmals die einzigen Lernenden an ihrem Standort sind. Sie wünschen sich mehr Austausch zu den Lernenden aber auch zum Next.Generation-Team. Lernende vom Hauptsitz haben regelmässige Feedbackgespräche, während die Generalagentur Lernenden dies nicht haben.

Ein letzter Unterschied ist der hohe Stressfaktor bei den Generalagentur Lernenden, die oftmals sehr stark ausgelastet sind. Dieses hohe Arbeitsvolumen führt dazu, dass sie sich nicht mit Wahlmodulen auseinandersetzen können, da sie keine Zeit dafür haben oder nicht über das Angebot genug informiert sind.

### 3. Welche Unterschiede gibt es zwischen den Lehrberufen?

Es gibt einige Unterschiede zwischen den Lehrberufen. Der Hauptunterschied besteht darin, dass das Rahmenprogramm hauptsächlich für KV-Lernende konzipiert wurde. Mediamatikern und Informatikern können weniger von den Angeboten profitieren. Sie wünschen sich einen grösseren Mehrwert aus den Events wie dem Startcamp oder dem Fit4Exams.

Neben den Events ist der Aufbau der Lehre, insbesondere bei den Mediamatikern, weniger abwechslungsreich. Sie würden sich wünschen, ebenfalls die Abteilungen wechseln zu können. Informatiker wünschen sich hingegen mehr Struktur in ihrem Lehraufbau. Lernende aller Lehrberufe wünschen sich mehr Kontakt untereinander und vermissen den gemeinsamen Austausch.

Nicht KV-Lernende betonen auch, dass es für sie nach der Lehre weniger Einstiegsstellen gibt als für KV-Lernende, was sie sehr bedauern.

Ein positiver Unterschied ist, dass die Kundendialog Lernenden ein Semester beim Partnerunternehmen Coop Rechtsschutz oder der Tochtergesellschaft Smile Versicherungen absolvieren können, was sehr geschätzt wird. Weitere Unterschiede wurden in diesem Lehrberuf nicht genannt.

## 5. Diskussion

Das Kapitel der Diskussion bildet den Abschluss der Bachelorarbeit. Zunächst werden die Ergebnisse interpretiert, kritisch diskutiert und mit der theoretischen Grundlage abgeglichen. Im zweiten Schritt folgen Handlungsempfehlungen, die die Hauptforschungsfrage beantworten. Anschliessend werden die Limitationen der Arbeit beleuchtet und ein Ausblick auf mögliche zukünftige Forschung gegeben.

### 5.2 Interpretation der Ergebnisse

Das Kapitel beschäftigt sich mit der Interpretation und Diskussion der Ergebnisse.

Die Lernenden empfinden Helvetia als äusserst attraktive Arbeitgeberin und sind stolz darauf, dort zu arbeiten. Besonders schätzen sie die sehr guten Arbeitsbedingungen, wie den hohen Lohn und die zusätzlichen Benefits. Die Möglichkeit, bereits während der Lehre viel Verantwortung zu übernehmen und eigene Projekte zu leiten, sowie die Freiheiten in Bezug auf Arbeitsort und -zeit, das vielfältige Rahmenprogramm und die Unterstützung bei Bedarf, werden hoch geschätzt. Dies könnte damit zusammenhängen, dass die Generation Wert auf Autonomie und Flexibilität legt, was während der Lehre bereits erfüllt wird. Diese Aspekte der Bedürfnisse der Lernenden stimmen weitgehend mit den theoretischen Daten überein.

Ein zentrales Ergebnis ist, dass für alle Lernenden ein gutes Arbeitsklima und ein starkes Team der wichtigste Faktor bei der Jobwahl sind. Dies bestätigen die Studien von SwissSkills (2023) und Maas (2019). Ein positives Arbeitsklima wirkt sich laut Burkhardt & Graumann (2015) auch auf die Mitarbeitendenbindung aus. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass Lernende der Generalagenturen sowie die Informatik- und Mediamatik-Lernenden während ihrer gesamten Lehrzeit überwiegend im gleichen Team arbeiten. Schlechte Erfahrungen in diesen Teams können die Bindung ans Unternehmen negativ beeinflussen.

Die Lernenden möchten sinnvolle Arbeit verrichten, die sie weder langweilt noch überfordert. Diese Ergebnisse decken sich mit den Studien von SwissSkills (2023), Great Place to Work (2024), Deloitte (2023) und Felfe (2020). Vielfältige Aufgaben und Autonomie erhöhen ebenfalls die Bindung ans Unternehmen, wie Kanning (2019) bestätigt. Die Lernenden legen Wert darauf, ihre Lebenszeit sinnvoll zu gestalten und nicht mit uninteressanten Tätigkeiten zu verbringen. Sie möchten das Gefühl haben, dass ihre Arbeit einen positiven Einfluss hat.

Die Lernenden haben den Wunsch nach Weiterbildungsmöglichkeiten. Fehlen diese, sehen sie dies als Grund, das Unternehmen zu verlassen. Dies entspricht den Ergebnissen von Brademann und Piorr (2018) und Deloitte (2023), die feststellten, dass mangelnde

Aufstiegschancen zu Jobwechseln führen. Laut Mathieu und Zajac (1990) sowie Cohen (1992) ist die Bindung an das Unternehmen bei höher Gebildeten geringer, da sie stärker an ihrem beruflichen Fortschritt interessiert sind. Die Lernenden wollen, die ihnen zur Verfügung stehenden Möglichkeiten nutzen und werden bei fehlenden Perspektiven einen Wechsel in Betracht ziehen.

Work-Life-Balance und betriebliches Gesundheitsmanagement sind ebenfalls wichtige Aspekte. Gutmann (2018) betont die Bedeutung des betrieblichen Gesundheitsmanagements für Motivation und die Reduktion von Fehlzeiten und Fluktuation. Insbesondere hoher Stress kann dazu führen, dass Lernende von den Generalagenturen das Unternehmen nach der Lehre verlassen wollen. Sie wollen ihre Gesundheit nicht wegen der Arbeit riskieren, da sie möglicherweise miterlebt haben wie die älteren Generationen an Überarbeitung und Burnout leiden. Da der Stresspegel auf Generalagenturen sehr hoch ist, empfiehlt sich dahingehend dringender Handlungsbedarf.

Flexible Arbeitsmöglichkeiten werden von den Befragten ebenfalls geschätzt, wie auch Deloitte (2023) und SwissSkills (2023) bestätigen. Viele Lernende sind bereit, das Unternehmen zu verlassen, wenn die Möglichkeit des hybriden Arbeitens wegfällt. Dies ist möglicherweise auf die Erfahrungen während der Covid-19-Pandemie zurückzuführen. Die Lernenden haben mitbekommen, dass sie nicht die ganze Woche im Büro anwesend sein müssen, um die Arbeit zu verrichten. Flexible Arbeitsmöglichkeiten können zu höherer Zufriedenheit und Produktivität führen, was auch Helvetia und der Mitarbeitendenbindung zugutekommt.

Arbeitsplatzsicherheit ist für die Lernenden von grosser Bedeutung. Sie möchten frühzeitig wissen, wie es nach der Lehre weitergeht, um entsprechend planen zu können. Dies wird von Deloitte (2023) und der McDonald's-Studie (2019) belegt. Auch Klaffke (2014) hat festgestellt, dass die Generation Z Wert auf Sicherheit und Orientierung legt. Dies ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass diese Generation in einer Zeit grosser wirtschaftlicher Unsicherheiten und sozialer Veränderungen aufgewachsen ist, wie der Covid-19-Pandemie. Solche Ereignisse haben das Bedürfnis nach Stabilität und Sicherheit verstärkt.

Ein fairer Lohn und angemessene Arbeitsbedingungen sind ebenfalls wichtig, obwohl der Lohn nicht der ausschlaggebendste Faktor für den Verbleib im Unternehmen ist. Burkhardt & Graumann (2015) bestätigen, dass eine faire Bezahlung zur Mitarbeitendenbindung beitragen kann. Die Lernenden möchten ein komfortables Leben führen, wobei eine faire Bezahlung ein Grundbedürfnis darstellt.

Ein gutes Verhältnis zur Führungskraft ist entscheidend. Lernende, die ein schlechtes Verhältnis zur Führungskraft haben, sind eher bereit, das Unternehmen zu verlassen. Dies

bestätigt auch Sass (2019), der betont, dass eine unterstützende Führungskultur die Bindung stärkt. Helvetia sollte darauf achten, geeignete Praxisbildner:innen auszuwählen, um eine unterstützende Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Eine ehemalige Lernende hat Helvetia verlassen, weil sie unzufrieden mit der Praxisbildnerin war, was zeigt, dass dies einen erheblichen Einfluss auf die Bindung ans Unternehmen hat. Andere Lernende betonten ebenfalls ihre Unzufriedenheit mit der Unterstützung, was dringenden Handlungsbedarf in diesem Bereich zeigt.

Die These von Berkenheide (2015), dass Frauen tendenziell eine höhere Bindung ans Unternehmen haben, wird widerlegt, da auch die männlichen Lernenden eine starke Verbundenheit zu Helvetia verspüren. Frauen hingegen sind offener für einen Wechsel, da sie die Branche wechseln oder andere Träume verfolgen wollen. Möglicherweise haben sie gemerkt, dass die Versicherungsbranche nichts für sie ist.

Felfe (2020) beschreibt, dass eine hohe Identifikation mit den Unternehmenswerten die Mitarbeitendenbindung stärkt. Auffällig ist, dass die Lernenden die Unternehmenswerte Vertrauen, Dynamik und Begeisterung nicht explizit nennen konnten, sich aber dennoch stark mit Helvetia identifizieren. Nachdem sie die Werte gehört haben, konnten sie bestätigen, dass diese im Unternehmen gelebt werden. Möglicherweise führten die positiven Erfahrungen während der Lehre zur Bindung, ebenso wie das Vorleben dieser Werte durch das Team und die Führungskräfte.

Obwohl das Generationenkonzept oft kritisiert wird, stimmen die Ergebnisse der Untersuchung weitgehend mit der Theorie überein. Die Ergebnisse sollten jedoch mit Vorsicht betrachtet werden, da nicht alle Lernenden der Helvetia befragt wurden und daher das Ergebnis abweichen könnte, sollten noch mehr Lernende befragt werden. Zudem haben die Ergebnisse nicht für alle befragten Lernenden die gleiche Relevanz.

Insgesamt sind die Lernenden stolz darauf, bei Helvetia zu arbeiten, was auf ein hohes affektives Commitment hinweist. Gefühle wie Stolz und Zufriedenheit tragen laut Brademann & Piorr (2018) zu einem hohen affektiven Commitment bei. Helvetia kümmert sich bereits gut um das Wohlbefinden der Lernenden, was gemäss van Dick (2004) zu einer hohen Mitarbeitendenbindung führt. Die Möglichkeit der Mitbestimmung bei der Lehre durch die Lernenden führt sicherlich zu dieser starken Bindung. Ihre Bedürfnisse, welche sie an einen potenziellen Arbeitgeber stellen, decken sich bereits sehr mit dem Angebot, welches Helvetia bietet. Daher möchte auch der Grossteil der Lernenden bleiben. Mangelnde Möglichkeiten

zwingen sie oftmals dazu, unfreiwillig zu gehen. Mit welchen Massnahmen dies entgegengewirkt werden kann, zeigt sich im nächsten Kapitel zu den Handlungsempfehlungen.

### **5.3 Handlungsempfehlungen**

Aus den Ergebnissen der Interviews geht hervor, dass die Lernenden sehr gerne bei Helvetia bleiben möchten und sich bereits frühzeitig eigenständig um ihre Weiterbeschäftigung kümmern. Allerdings stossen sie dabei auf einige Hürden. Im Folgenden werden konkrete Massnahmen vorgeschlagen, um diese Hürden zu überwinden und die Bindung der Lernenden an Helvetia zu stärken.

#### **Frühzeitige Orientierung**

Lernende suchen frühzeitig den Kontakt zu Praxisbildner:innen und dem Next.Generation-Team, werden jedoch oft vertröstet. Da Arbeitsplatzsicherheit für die Lernenden von grosser Bedeutung ist, wollen sie bereits früh wissen, wie es für sie nach der Lehre weitergeht. Daher sollten die Gespräche mit dem Next.Generation-Team bereits zu Beginn des letzten Lehrjahres geführt werden, um ihre Interessen und Karriereziele zu ermitteln. Mediamatik Lernende berichteten in den Interviews, dass immer gesagt wurde, dass alle Lernenden nach der Lehre übernommen werden. Bei Mediamtiker:innen ist jedoch klar, dass dies nicht der Fall sein wird, da ihr Platz von einer neuen lernenden Person ersetzt wird. Eine frühzeitige Orientierung ermöglicht es den Lernenden, nach Alternativen zu suchen.

#### **Talentpool**

Eine Talentpool mit interessierten Lernenden kann geschaffen werden, um sicherzustellen, dass geeignete interne Kandidat:innen bei der Besetzung von Stellen bevorzugt berücksichtigt werden. Dies kann im Recruiting Portal der Helvetia erstellt werden. Regelmässige Austauschgespräche mit Recruitern können die Lernenden dabei unterstützen, passende interne Positionen zu finden. Sollte eine Stelle frei werden, bei der die Lernenden noch nicht genügend Erfahrungen mitbringen, kann bereits im dritten Lehrjahr dafür gesorgt werden, dass sie dort eingearbeitet werden, um dann nach Lehrabschluss die nötigen Fähigkeiten für diese Position zu haben.

#### **Schaffung passender Einstiegsstellen**

Ein zentrales Problem ist das Fehlen passender Einstiegsstellen, insbesondere für Informatiker:innen und Mediamatiker:innen. Eine Massnahme könnte es sein, dass die Lernenden eine befristete einjährige Lehrabgänger:innenstelle erhalten. Dies gibt ihnen die Sicherheit, ein weiteres Jahr bei Helvetia bleiben zu können, während sie weiterhin im Talentpool bleiben und von den Recruitern aktiv auf passende interne Positionen hingewiesen

werden. Diese Massnahme ist auch für Lernende aus den Generalagenturen sinnvoll, da sie oft nicht im Innendienst bleiben können, weil kein Budget vorhanden ist.

Die Massnahme wurde auch von einigen Lernenden in den Interviews vorgeschlagen, welche diese Möglichkeit sehr befürworten würden.

### **Teilzeitstellen**

Lernende, welche nach der Lehre eine Vollzeitausbildung machen möchten, könnten durch mehr Einstiegsstellen in Teilzeit möglicherweise dazu bewogen werden die Berufsmaturität oder das Studium in einem Teilzeitpensum zu absolvieren. Helvetia bietet bereits Student@Helvetia Stellen, jedoch gibt es davon nur eine begrenzte Anzahl. Mit der Erhöhung dieses Kontingents können mehr Lernende dazu bewogen werden, länger bei Helvetia zu bleiben, was die Bindung ans Unternehmen erhöht. Eine weitere Möglichkeit wäre es, den Lernenden volle Flexibilität zu bieten, sodass sie das Pensum in den Semesterferien erhöhen und während des Semesters reduzieren können.

### **Karriereberatung**

Die Lernenden betonten alle in den Interviews, wie wichtig ihnen Weiterentwicklung ist. Bereits während der Lehre, aber vor allem auch in den zwei Jahren nach Lehrabschluss, sollten regelmässige Karriereberatungen erfolgen, um zu schauen, in welche Richtung die Lernenden gehen wollen und wie sie Helvetia dabei unterstützen kann. Dies könnte dem entgegenwirken, dass viele Lernende Helvetia zwei Jahre nach Abschluss der Lehre verlassen, indem sichergestellt wird, dass sie bei ihren Vorhaben unterstützt werden.

### **Stresscheck**

Lernende aus den Generalagenturen, die einem hohen Stressfaktor ausgesetzt sind, wollen aus diesem Grund teilweise nicht mehr bleiben. Ihnen sind ihre mentale Gesundheit und die Work-Life-Balance wichtiger. Eine Massnahme wäre es, regelmässig zu prüfen, wie das Stressniveau bei den Lernenden ist und wie dieser verringert werden kann. Dies kann durch Befragungen und Stress-Assessment-Tools erfolgen.

### **Praxisbildner:innen**

Gewisse Lernende hatten kein gutes Verhältnis zur Praxisbildner:in. Es empfiehlt sich, eine sorgfältige Auswahl zu treffen und zu prüfen, ob die Personen, die sich für eine solche wichtige Funktion interessieren, tatsächlich auch die richtigen dafür sind. Dafür können konkret Kennenlerngespräche mit dem Next.Generation durchgeführt werden, um zu prüfen, ob sie geeignet sind. In den Schulungen der Praxisbildner:innen sollte ihnen gezeigt werden, wie sie die Lernenden unterstützen können oder an wen sie sich wenden können, falls sie nicht selbst

weiterwissen. Die Lernenden werden selbst jedes Semester bewertet, daher sollten auch sie die Möglichkeit haben, ihre Praxisbildner:innen zu bewerten. Die Rückmeldungen sollten vom Next-Generation-Team ernst genommen werden.

### **Sabbatical**

Neben der Arbeit möchten die Lernenden sich persönliche Träume erfüllen und tendieren daher dazu, Helvetia zu verlassen. Um sich eine kleine Auszeit zu ermöglichen, etwa für eine grössere Reise oder einen Sprachaufenthalt, kann Helvetia ein Sabbatical-Programm anbieten. Dies fördert auch die Zufriedenheit und erhöht die Bindung ans Unternehmen. Helvetia bietet die Möglichkeit für unbezahlten Urlaub, jedoch ging aus den Interviews hervor, dass eine Bewilligung insbesondere auf den Generalagenturen selten ist.

## **5.4 Limitationen**

Die Bachelorarbeit umfasste hauptsächlich zwei wesentliche Limitationen, die sowohl theoretische als auch methodische Aspekte betreffen.

Die theoretische Grundlage zur Mitarbeitendenbindung ist sehr breit gefächert, was die Auswahl der passenden Theorien und Modelle erschwerte. Es war eine Herausforderung, diejenigen Theorien und Modelle zu identifizieren, welche einen tatsächlichen Mehrwert für die Untersuchung bieten könnten. Die Vielzahl erforderte eine Abwägung und Auswahl, was möglicherweise dazu führte, dass nicht alle relevanten Ansätze berücksichtigt wurden.

Ein weiteres Problem trat im methodischen Teil der Arbeit auf, insbesondere bei der Stichprobe. Die ursprüngliche Idee war, eine gleich grosse Anzahl an ehemaligen und aktuellen Lernenden zu befragen. Tatsächlich wurden jedoch zu wenige ehemalige Lernende befragt, was darauf zurückzuführen ist, dass sich viele von ihnen bei der Kontaktaufnahme nicht zurückgemeldet haben. Diese geringe Rücklaufquote schränkt die Aussagekraft und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse ein. Eventuell hätten alternative Methoden zur Kontaktaufnahme und Motivation zur Teilnahme in Betracht gezogen werden können, beispielsweise durch Anreize zur Teilnahme.

Diese Limitationen sollten bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, da sie die Gültigkeit und Verallgemeinerbarkeit der Schlussfolgerungen beeinträchtigen können.

## 5.5 Ausblick und Fazit

In zukünftigen Untersuchungen könnte analysiert werden, inwiefern die ergriffenen Massnahmen zur Verbesserung der langfristigen Bindung von Lernenden ihre Wirkung zeigen und ob sich die Bindung der Lernenden dadurch tatsächlich verbessert. Es wäre sinnvoll, den Erfolg dieser Massnahmen kontinuierlich zu überwachen und anzupassen, um langfristig eine hohe Bindung zu gewährleisten.

Eine weitere Möglichkeit für zukünftige Forschung besteht darin, ehemalige Lernende anhand einer quantitativen Untersuchung in Form eines Fragebogens zu erreichen. Fragebögen sind oftmals weniger zeitintensiv als Interviews und könnten eine grössere Anzahl von Rückmeldungen ermöglichen, was die Aussagekraft der Ergebnisse erhöht.

Zudem könnten andere Nachwuchsgruppen bei Helvetia, wie Trainees, YIPs und Werkstudierende in die Untersuchung einbezogen werden. Diese Gruppen stellen ebenfalls grosses Potenzial im Unternehmen dar. Es wäre interessant zu untersuchen, ob sie das Unternehmen aus den gleichen Gründen verlassen, wie die Lernenden oder ob andere Faktoren eine Rolle spielen. Durch den Vergleich dieser verschiedenen Gruppen könnten gezielte Massnahmen entwickelt werden, um die Bindung an das Unternehmen zu stärken und die Fluktuation zu reduzieren. Ebenfalls könnten in einem nächsten Schritt auch Lernende aus der Romandie und dem Tessin miteinbezogen werden.

Das Ziel dieser Arbeit war es, die Gründe zu untersuchen, aus denen Lernende das Helvetia verlassen, sowie Massnahmen zu identifizieren, um eine langfristige Bindung an das Unternehmen zu fördern. Durch die Anwendung relevanter Theorien und die Auswertung der Interviewergebnisse konnte dieses Ziel erfolgreich erreicht werden.

## Literaturverzeichnis

Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7, 66-185.

Andrione, L. (2018). Eigenschaften, Einstellungen und Werte von Generationen: Stand und Aussicht der Forschung. GIO Gruppe. *Interaktion. Organisation*, 415-419.  
<https://doi.org/10.1007/s11612-018-0435-5>

Becker, F. G. (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In M. Bruhn & B. Stauss (Hrsg.), *Serviceorientierung in Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.  
[https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-8577-4\\_10](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-8577-4_10)

Böhl, L. (2024). Ab wann gehört man zur Gen Z? *Stuttgarter Zeitung*.  
<https://www.stuttgarter-zeitung.de/inhalt.ab-wann-gen-z-mhsd.665fbeece-8725-4b07-a899-1370fd987959.html>

Bollessen, D. (2016). Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Brademann, I., & Piorr, R. (2018). Das affektive Commitment der Generation Z: Eine empirische Analyse des Bindungsbedürfnisses an Unternehmen und dessen Einflussfaktoren (Arbeitspapiere der FOM, Nr. 70). Essen: MA Akademie Verlags- und Druckgesellschaft mbH.

Braun, O. L., & Ziemke, S. (2019). Theorie und Training mit positiver Psychologie. In O. L. Braun (Hrsg.), *Selbstmanagement und Mentale Stärke im Arbeitsleben*. Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-57909-1>

Buchmann, M. (2021). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Schweizer Arbeitsmarkt. Universität Basel.  
[https://wwz.unibas.ch/fileadmin/user\\_upload/wwz/99\\_WWZ\\_Forum/WWZinsights/WWZinsights\\_01\\_Auswirkungen\\_des\\_demografischen\\_Wandels.pdf](https://wwz.unibas.ch/fileadmin/user_upload/wwz/99_WWZ_Forum/WWZinsights/WWZinsights_01_Auswirkungen_des_demografischen_Wandels.pdf)

Buhl, G. (2023). Darum bewegt sich Gen Z auf dem Arbeitsmarkt wie auf Tinder. SRF.  
<https://www.srf.ch/wissen/mensch/die-missverstandene-generation-darum-bewegt-sich-gen-z-auf-dem-arbeitsmarkt-wie-auf-tinder>

Bundesamt für Statistik. (2023). *Alter*. Neuchâtel: Bundesamt für Statistik.  
<https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/stand-entwicklung/alter.html>

Bürger, B., & Ellner, H. (2024). *Generation Z und Alpha: Verstehen, gewinnen, binden – ein Wegweiser für die Polizei*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-44189-0>

Burkhardt, A., & Graumann, M. (2015). Senkung des Krankenstands durch Förderung des Commitment. *ZFO - Zeitschrift für Führung und Organisation*, 308-313.  
[https://www.wisonet.de/document/ZFO\\_1934fe93554fb440276d3a1f13c6e789e001d512](https://www.wisonet.de/document/ZFO_1934fe93554fb440276d3a1f13c6e789e001d512)

Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 539-558.

Costanza, D. P., Finkelstein, L. M., Imose, R. A., & Ravid, D. M. (2019). Inappropriate inferences from generational research. In B. Hoffman, M. Shoss, & L. Wegman (Hrsg.), *The Cambridge handbook of the changing nature of work* (Kap. 13). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108278034.013>

Deloitte. (2023). Gen Z and Millennial Survey 2023 – Schweiz. <https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/human-capital/articles/the-gen-z-and-millennial-survey-in-switzerland.html>

Economiesuisse. (2023). Die Schweizer Wirtschaft will die demografische Herausforderung anpacken. <https://www.economiesuisse.ch/de/publikationen/die-schweizer-wirtschaft-will-die-demografische-herausforderung-anpacken>

Ebner, M. (2017). 4-Evening-Questions: Eine einfache Technik mit tiefgreifender Wirkung. *OSC Organisationsberatung Supervision Coaching*, 269-282. <https://netlibrary.aau.at/obvukloa/download/pdf/2262628?originalFilename=true>

Felfe, J. (2020). *Mitarbeiterbindung*. Göttingen: Hogrefe.

Fieseler, F. (2010). *Personalmanagement für Generation Y: Implikationen des Wertewandels für Unternehmen im Dienstleistungssektor*. Unveröffentlichte Diplomarbeit, Universität Köln.

Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag GmbH.

Franke, F., & Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen: Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 52(3), 135-146.

Gallup. (2019). This Fixable Problem Costs U.S. Businesses \$1 Trillion. <https://www.gallup.com/workplace/247391/fixable-problem-costs-businesses-trillion.aspx>

Godbersen, H., et al. (2021). Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung bei Frauen. *Zeitschrift für Führung und Organisation (ZFO)*, 90(2), 95-103.

Grill, C. (2024). Aus diesen 5 Gründen wechselt die Gen Z Arbeit. *Great Place to Work*. <https://www.greatplacetowork.at/blog/gen-z-arbeit/>

Gutmann, J. (2018). HR-Demographie: Gesundheitsmanagement und Workforce Planning. In K. Schwuchow & J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2019* (S. 397-507). Freiburg: Haufe-Lexware. [https://www.wisonet.de/document/HAUF\\_\\_85875b2b8eaa6a1d1cd215c5f169fd17fe6ea82a](https://www.wisonet.de/document/HAUF__85875b2b8eaa6a1d1cd215c5f169fd17fe6ea82a)

Happich, G. (2013). Leistungsträger im Mittelstand: Mit Coaching die Besten halten. *OSC Organisationsberatung Supervision Coaching*, S. 295-305. <https://doi.org/10.1007/s11613-013-0335-z>

Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.

Helvetia Versicherung. (2024). Helvetia – Über uns. <https://www.helvetia.com/ch/web/de/ueber-uns/portrait-schweiz.html>

IU Internationale Hochschule. (2023). IU-Studie zeigt, welche Erwartungen die Gen Z an ihren ersten Job hat. <https://www.iu.de/news/iu-studie-zeigt-welche-erwartung-die-gen-z-an-ihren-ersten-job-hat/>

Immerschitt, W., & Stumpf, M. (2022). Neue Herausforderungen im Employer Branding. essentials. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-39464-6>

Kaiser, B., Siegenthaler, M., & Wey, S. (2023). Diese Stellen sind besonders vom Fachkräftemangel betroffen. Die Volkswirtschaft. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2023/09/diese-stellen-sind-besonders-vom-fachkraeftemangel-betroffen/>

Kanning, U. P. (2017). Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Berlin Heidelberg: Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-66250375-1>

Klaffke, M. (2014). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klaffke, M. (2021). Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (2. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34786-4>

Klaiber, S. (2018). Organisationales Commitment: Der Einfluss lernförderlicher Aspekte bei der Arbeit auf die Mitarbeiterbindung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Klein, C. (2019). Jede Generation hat eigene Werte. Stuttgart: Georg Thieme Verlag. <https://www.thieme-connect.com/products/ejournals/pdf/10.1055/a-0975-1796.pdf>

Klimecki, R. G., & Gmür, M. (2005). Personalmanagement (3. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Lobsiger, M., & Wehrli, D. (2023). Fachkräftesituation in der Versicherungswirtschaft: Schlussbericht. Auftraggeber: Schweizerischer Versicherungsverband (SVV). Basel: BSS Volkswirtschaftliche Beratung AG. [https://www.svv.ch/sites/default/files/2023-07/2023\\_Publikation\\_Studie\\_Fachkräftesituation\\_Versicherungswirtschaft\\_DE.pdf](https://www.svv.ch/sites/default/files/2023-07/2023_Publikation_Studie_Fachkräftesituation_Versicherungswirtschaft_DE.pdf)

Lüneburg, A. (2023). Wie digitale Transformation mit Werten gelingt: Orientierungsbuch für mehrgenerationale Organisationen. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66727-9>

Maas, R. (2019). Generation Z für Personaler und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie. München: Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3139/9783446462397>

Maenpaa, J. (2022). Working with Generation Z: Supporting our younger clients and bridging the generational divide. continued.com - Social Work, Artikel 167.

McDonald's. (2019). Die McDonald's Ausbildungsstudie 2019: Kinder der Einheit same same but (still) different. <https://www.change-m.de/wp-content/uploads/2022/08/McDonalds-Ausbildungsstudie-2019.pdf>

Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Mory, L. (2017). Dimensionen der internen CSR und dessen Wirkung: Ein empirisches Erklärungsmodell. In R. Wagner et al. (Hrsg.), *CSR und interne Kommunikation* (S. 21-38). Deutschland: Springer. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-662-52871-6>

Plassmeier, S. (2010). *Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment* (Dissertation). Lüneburg: Leuphana Universität Lüneburg.

Prizigoda, S. (2023). Gen Z gegen Babyboomer: Wer hat Recht? Treffpunkteuropa. <https://www.treffpunkteuropa.de/gen-z-gegen-babyboomer-wer-hat-recht?lang=fr>

Pundt, L. (2023). Demografischer Wandel und Demografiemanagement. In B. Werkmann-Karcher, A. Müller, & T. Zbinden (Hrsg.), *Personalpsychologie für das Human Resource Management*. Berlin, Heidelberg: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-662-65308-1_4)

Riketta, M., & Van Dick, R. (2009). Commitment's place in the literature. In H. Klein, T. Becker, & J. P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in organizations: Accumulated wisdom and new directions* (S. 69-95). New York: Taylor & Francis.

Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2016). Myths and misconceptions about leading generations: Setting the record straight. In E. Mourino & T. Scandura (Hrsg.), *Leading diversity in the 21st century* (S. xx-xx). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Sass, E. (2019). *Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung – Was erwarten Arbeitnehmer*. Wiesbaden: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24649-5>

Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt* (1. Aufl.). Weinheim: Wiley-VCH Verlag.

Schröder, M. (2023, 17. Juli). Warum es keine Generationen gibt. <https://www.martin-schroeder.de/2023/07/17/warum-es-keine-generationen-gibt/>

Seemiller, C., & Grace, M. (2019). *Generation Z: A century in the making*. New York: Routledge.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO Direktion für Arbeit. (2023). *Die Lage auf dem Arbeitsmarkt*. [www.seco.admin.ch](http://www.seco.admin.ch)

Stempel, C., & Dettmers, J. (2018). Nicht nur Gesundheit! Zusammenhänge zwischen psychischen Belastungen und Mitarbeiterbindung. GIO Gruppe. *Interaktion. Organisation*, 241-250. <https://doi.org/10.1007/s11612-018-0424-8>

Strässner, A., Merdzanovic, A., & Suvada, A. (2023). *Employer Branding Studie 2023*. Winterthur: ZHAW School of Management and Law. [https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/29013/3/2023\\_Straessner-et-al\\_Employer-Branding-Studie-2023.pdf](https://digitalcollection.zhaw.ch/bitstream/11475/29013/3/2023_Straessner-et-al_Employer-Branding-Studie-2023.pdf)

SwissSkills. (2023). *Erwartungen der Gen Z an die Arbeitswelt: Was sind entscheidende Faktoren für die längerfristige Gewinnung, Entwicklung und Bindung von 18- bis 27-jährigen Talenten in der Schweiz?* Bern: SwissSkills.

Van Dick, R. (2004). Commitment und Identifikation mit Organisationen. Göttingen: Hogrefe.

Westphal, A., & Gmür, M. (2009). Organisationales Commitment und seine Einflussfaktoren: Eine qualitative Metaanalyse. *Journal für Betriebswirtschaft*, 59(4), 201-229.

Westphal, A. (2011). Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wilke, C. (2019). Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt. In B. Hermeier et al. (Hrsg.), *Arbeitswelten der Zukunft* (S. 37). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_3)

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Pull-Faktoren, SwissSkills (2023).....	10
Abbildung 2. Push-Faktoren, SwissSkills (2023).....	11
Abbildung 3. Drei-Komponenten-Modell von Meyer und Allen (1990) nach Felfe (2020) .....	18
Abbildung 4. Forschungsdesign (Eigene Darstellung, 2024).....	20

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1. Stichprobe (Eigene Darstellung, 2024).....	23
-------------------------------------------------------	----

Langfristige Bindung von Lernenden

## **Anhang**

Die Reihenfolge der Anhänge ist nach dem Text gebildet.

Anhang A: Interviewleitfaden Lernende

Anhang B: Interviewleitfaden ehemalige Lernende

Anhang C: Kategoriensystem

## Anhang A: Interviewleitfaden Lernende

### **Interviewleitfaden Lernende**

#### **Einleitungstext:**

Herzlich willkommen zu diesem Interview. Vielen Dank, dass du dir die Zeit dafür nimmst. Ich bin Studentin an der FHNW in Olten und studiere Arbeit-, Organisations- und Personalpsychologie. Das Interview ist Teil meiner Bachelorarbeit, welche ich in Zusammenarbeit mit Helvetia Versicherungen schreiben darf. Helvetia bildet jedes Jahr sehr viele Lernende aus. Das Ziel ist es daher, die Lernenden auch nach der Lehre als wertvolle Fachkräfte zu behalten. Aktuell ist es leider so, dass nach dem ersten Jahr nach Abschluss der Lehre nur 60% der Lernenden im Unternehmen bleiben und nach dem zweiten Jahr sind es lediglich noch 40%. Daher ist es das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, wie Lernende, auch nach Ende ihrer Lehre, längerfristig im Unternehmen behalten werden können und welche Massnahmen dafür implementiert werden müssen. Ich werde dir einige offene Fragen dazu stellen und bitte dich, so ausführlich, frei und offen wie möglich auf diese Fragen zu antworten. Deine Antworten werden in anonymisierter Form dargelegt und es wird für Helvetia kein Rückschluss auf deine Person möglich sein. Hast du noch Fragen zur Vertraulichkeit?

Das Interview wird in folgende Teile gegliedert: Einleitung, deine Bedürfnisse, die Attraktivität von Helvetia als Arbeitgeberin und deine berufliche Zukunft. Bitte gib Bescheid, falls etwas nicht verständlich ist.

Damit ich alle Ergebnisse später auswerten kann, möchte ich das Interview gerne aufzeichnen. Die Aufnahme wird nur innerhalb dieser Arbeit verwendet und nach der Notenvergabe vernichtet. Bist du damit einverstanden? (Einverständniserklärung im Voraus schicken). Das Interview wird je nach Gesprächsfluss ungefähr 45-60min dauern.

Ich freue mich darauf, deine Erkenntnisse und Rückmeldungen im Kontext meiner Bachelorarbeit zu nutzen und bin gespannt auf deine Perspektive.

#### **Outro:**

Wir sind nun am Ende des Interviews. Herzlichen Dank für die spannenden Einblicke und deine Erfahrungen, das ist sehr wertvoll für meine Arbeit und insbesondere auch für Helvetia. Vielen Dank auch für deine Zeit!

Welche Massnahmen können bei Helvetia Versicherungen implementiert werden, um die Lernenden längerfristig im Unternehmen zu behalten?			
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Checks – wurde das erwähnt? (Mögliches Nachfragen)	Konkrete Fragen (an passender Stelle oder am Ende)	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<b>Vorbereitung</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüssung</li> <li>• Zweck der Studie</li> <li>• Einverständniserklärung</li> <li>• Bitte, frei zu antworten</li> </ul>		

Einleitungsfragen			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
<b>Einstieg und Beschreibung</b>			
Wie hast du deine letzten Jahre als Lernende/r bei Helvetia erlebt?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimmungsbild</li> </ul>		
Wie gefällt es dir in der Lehre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Highlights / Lowlights</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was gefällt dir besonders gut?</li> <li>• Was gefällt dir weniger?</li> </ul>	Warum?
Wie gefällt dir der Aufbau der Lehre?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modularer Aufbau</li> <li>• Events</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was gefällt dir besonders gut?</li> <li>• Was würdest du verbessern wollen?</li> </ul>	Aus welchem Grund?

Bedürfnisse Generation Z			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Was ist dir in deinem Arbeitsalltag wichtig, damit du dich wohlfühlst?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfühlen</li> <li>• Unterstützung durch AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum ist dir das wichtig?</li> <li>• Inwiefern kann dich dein AG dabei unterstützen?</li> </ul>	

Langfristige Bindung von Lernenden

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kannst du dazu beitragen?</li> </ul>	
Was ist dir im Allgemeinen wichtig bei einem Arbeitgeber?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse an AG</li> <li>• Perfekter AG</li> <li>• Eigene Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht einen perfekten Arbeitgeber für dich aus?</li> <li>• Was wünschst du dir von einem Arbeitgeber?</li> <li>• Was wäre dein Traumarbeitgeber? Warum genau dieser?</li> <li>• Welche Werte sind dir wichtig bei einem Arbeitgeber? Warum genau diese?</li> </ul>	Kannst du dies bitte noch erläutern?
Was muss ein Arbeitgeber bieten, damit du längerfristig (mehr als 5 Jahre) im Unternehmen bleibst?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristiges Commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Möglichkeiten müssen vorhanden sein?</li> </ul>	Weswegen genau diese?

Attraktivität Helvetia			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Warum hast du dich damals für Helvetia entschieden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment</li> <li>• Einzigartigkeit Helvetia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum nicht eine andere Versicherung?</li> <li>• Was unterscheidet Helvetia von anderen Lehrbetrieben (bspw. Wo Freunde von dir arbeiten)</li> <li>• Macht es dich stolz für Helvetia zu arbeiten? Was genau macht dich stolz?</li> </ul>	
Welche Werte vertritt Helvetia als Arbeitgeberin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation mit Unternehmenswerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden diese deiner Meinung nach im Unternehmen gelebt?</li> <li>• Wie decken sich deine Wertvorstellungen mit denen von Helvetia? Kannst du dich mit den Werten identifizieren?</li> <li>•</li> </ul>	

Langfristige Bindung von Lernenden

Empfindest du Helvetia als eine attraktive Arbeitgeberin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum? Warum nicht?</li> <li>• Was müsste Helvetia verbessern, um als attraktiv wahrgenommen zu werden?</li> </ul>	
Würdest du deine Lehre wieder bei Helvetia machen wollen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterempfehlung</li> <li>• Verbesserungspotential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum?</li> <li>• Warum nicht? Was muss verbessert werden?</li> <li>• Würdest du deinen Freunden Helvetia als Lehrbetrieb / Arbeitgeberin weiterempfehlen? Warum, warum nicht?</li> </ul>	

Berufliche Zukunft			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Weisst du bereits, ob du nach der Lehre bleiben wirst?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbleib im Unternehmen</li> <li>• Massnahmen für Verbesserung</li> <li>• Unterstützung durch HR / Linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Unklar) Was hast du bis jetzt aktiv dafür gemacht? Was hat das HR / die Linie bisher dafür gemacht?</li> <li>• (Ja) Warum möchtest du nach der Lehre bleiben?</li> <li>• (Nein) Welche Massnahmen müsste Helvetia implementieren, damit du bleibst? Was muss verbessert werden? Wenn diese Massnahmen umgesetzt werden, würdest du dann wieder zurückkehren?</li> <li>• Wie begleitet dich HR / Linie / Praxisbildner im</li> </ul>	

Langfristige Bindung von Lernenden

		Weiterbeschäftigungsprozess? Was machen sie aktiv, damit du bleiben kannst?	
Was sind deine zukünftigen beruflichen Ziele?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufliche Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wo siehst du dich in fünf Jahren?</li> <li>• Würdest du in deinem gelernten Beruf bleiben wollen? Warum / warum nicht?</li> </ul>	
Was macht der Gedanke mit dir, wenn du dir vorstellen würdest bis ans Ende deiner beruflichen Karriere bei Helvetia zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loyalität</li> <li>• Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kannst du dir vorstellen, dich intern weiterzuentwickeln?</li> <li>• Welche Faktoren würden dich dazu bewegen Helvetia zu verlassen?</li> <li>• Welche Faktoren würden dich dazu bewegen bei Helvetia zu bleiben?</li> </ul>	

Abschluss			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Was glaubst du, weswegen viele ehemalige Lernende Helvetia nach 1-2 Jahren nach der Lehre verlassen?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Massnahmen könnte Helvetia deiner Meinung nach einführen, um Lernende längerfristig im Unternehmen zu behalten?</li> <li>• Was muss verbessert werden?</li> </ul>	Kannst du das bitte noch etwas genauer beschreiben?
Gibt es noch wichtige Fragen zum Thema, die ich dir nicht gestellt habe, du aber gerne noch mitteilen möchtest?			

## Anhang B: Interviewleitfaden ehemalige Lernende

### **Interviewleitfaden ehemalige Lernende**

#### **Einleitungstext:**

Herzlich willkommen zu diesem Interview. Vielen Dank, dass du dir die Zeit dafür nimmst. Ich bin Studentin an der FHNW in Olten und studiere Arbeit-, Organisations- und Personalpsychologie. Das Interview ist Teil meiner Bachelorarbeit, welche ich in Zusammenarbeit mit Helvetia Versicherungen schreiben darf. Helvetia bildet jedes Jahr sehr viele Lernende aus. Das Ziel ist es daher, die Lernenden auch nach der Lehre als wertvolle Fachkräfte zu behalten. Aktuell ist es leider so, dass nach dem ersten Jahr nach Abschluss der Lehre nur 60% der Lernenden im Unternehmen bleiben und nach dem zweiten Jahr sind es lediglich noch 40%. Daher ist es das Ziel dieser Arbeit herauszufinden, wie Lernende, auch nach Ende ihrer Lehre, längerfristig im Unternehmen behalten werden können und welche Massnahmen dafür implementiert werden müssen. Ich werde dir einige offene Fragen dazu stellen und bitte dich, so ausführlich, frei und offen wie möglich auf diese Fragen zu antworten. Deine Antworten werden in anonymisierter Form dargelegt und es wird für Helvetia kein Rückschluss auf deine Person möglich sein. Hast du noch Fragen zur Vertraulichkeit?

Das Interview wird in folgende Teile gegliedert: Gründe für den Verlass von Helvetia, deine Bedürfnisse, die Attraktivität von Helvetia als Arbeitgeberin und deine berufliche Zukunft. Bitte gib Bescheid, falls etwas nicht verständlich ist.

Damit ich alle Ergebnisse später auswerten kann, möchte ich das Interview gerne aufzeichnen. Die Aufnahme wird nur innerhalb dieser Arbeit verwendet und nach der Notenvergabe vernichtet. Bist du damit einverstanden? (Einverständniserklärung im Voraus schicken). Das Interview wird je nach Gesprächsfluss ungefähr 45-60min dauern.

Ich freue mich darauf, deine Erkenntnisse und Rückmeldungen im Kontext meiner Bachelorarbeit zu nutzen und bin gespannt auf deine Perspektive.

#### **Outro:**

Wir sind nun am Ende des Interviews. Herzlichen Dank für die spannenden Einblicke und deine Erfahrungen, das ist sehr wertvoll für meine Arbeit und insbesondere auch für Helvetia. Vielen Dank auch für deine Zeit!

Welche Massnahmen können bei Helvetia Versicherungen implementiert werden, um die Lernenden längerfristig im Unternehmen zu behalten?			
Leitfrage (Erzählaufforderung)	Checks – wurde das erwähnt? (Mögliches Nachfragen)	Konkrete Fragen (an passender Stelle oder am Ende)	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<b>Vorbereitung</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begrüssung</li> <li>• Zweck der Studie</li> <li>• Einverständniserklärung</li> <li>• Bitte, frei zu antworten</li> </ul>		

Einleitungsfragen			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
<b>Einstieg und Beschreibung</b>			
Wie hast du deine Lehrzeit bei Helvetia in Erinnerung?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimmungsbild</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat dir gut gefallen?</li> <li>• Was hat dir weniger gut gefallen?</li> <li>• Wie fandest du den Lehraufbau?</li> </ul>	
Wie ging es für dich damals nach dem Lehrabschluss bei Helvetia weiter?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterbeschäftigung nach der Lehre</li> <li>• Gewollt oder ungewollt Helvetia verlassen</li> <li>• Unterstützung NxG / HR / Linie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wieso bist du gegangen? (Aktiv/Passiv)</li> <li>• Wärest du gerne geblieben?</li> <li>• Wie empfandest du die Unterstützung durch das NxG / HR / Linie bei der Stellensuche?</li> </ul>	
<u>Gewollt verlassen:</u> Was hätte Helvetia besser machen müssen, damit du geblieben wärest?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für gewollten Verlass</li> <li>• Faktoren für Rückkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat dir gefehlt?</li> <li>• Könntest du dir vorstellen, wieder zurückzukehren?</li> </ul>	Warum?

Langfristige Bindung von Lernenden

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Massnahmen müssten implementiert werden, damit du wieder zurückkehrst?</li> <li>• Was bietet das neue Unternehmen, was Helvetia nicht bieten konnte?</li> </ul>	
<p><u>Ungewollt verlassen:</u> Was hättest du dir durch das NxG / HR gewünscht, um besser bei der Stellensuche unterstützt zu werden?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gründe für ungewollten Verlass</li> <li>• Unterstützung durch NxG / HR</li> <li>• Rückkehr</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Könntest du dir vorstellen, wieder zurückzukehren?</li> </ul>	Aus welchem Grund?

Bedürfnisse Generation Z			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Was ist dir in deinem Arbeitsalltag wichtig, damit du dich wohlfühlst?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wohlfühlen</li> <li>• Unterstützung durch AG</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum ist dir das wichtig?</li> <li>• Inwiefern kann dich dein AG dabei unterstützen?</li> <li>• Wie kannst du dazu beitragen?</li> </ul>	
Was ist dir im Allgemeinen wichtig bei einem Arbeitgeber?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedürfnisse an AG</li> <li>• Perfekter AG</li> <li>• Eigene Werte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht einen perfekten Arbeitgeber für dich aus?</li> <li>• Was wünschst du dir von einem Arbeitgeber?</li> <li>• Was wäre dein Traumarbeitgeber? Warum genau dieser?</li> <li>• Welche Werte sind dir wichtig bei einem Arbeitgeber? Warum genau diese?</li> </ul>	Kannst du dies bitte noch erläutern?
Was muss ein Arbeitgeber bieten, damit du längerfristig (mehr als 5 Jahre) im Unternehmen bleibst?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Langfristiges Commitment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Möglichkeiten müssen vorhanden sein?</li> </ul>	Weswegen genau diese?

Attraktivität Helvetia			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Warum hast du dich damals für Helvetia entschieden?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commitment</li> <li>• Einzigartigkeit Helvetia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum nicht eine andere Versicherung?</li> <li>• Was unterscheidet Helvetia von anderen Lehrbetrieben (bspw. Wo Freunde von dir gearbeitet haben)</li> <li>• Hat es dich stolz gemacht für Helvetia gearbeitet zu haben? Was genau machte dich stolz?</li> </ul>	
Empfindest du Helvetia als eine attraktive Arbeitgeberin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attraktivität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum? Warum nicht?</li> <li>• Was müsste Helvetia verbessern, um als attraktiv wahrgenommen zu werden?</li> </ul>	
Würdest du deine Lehre wieder bei Helvetia machen wollen?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weiterempfehlung</li> <li>• Verbesserungspotential</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum?</li> <li>• Warum nicht? Was muss verbessert werden?</li> <li>• Würdest du deinen Freunden Helvetia als Lehrbetrieb / Arbeitgeberin weiterempfehlen? Warum, warum nicht?</li> </ul>	
Welche Werte vertritt Helvetia als Arbeitgeberin?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifikation mit Unternehmenswerten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Werden diese deiner Meinung nach im Unternehmen gelebt?</li> <li>• Wie decken sich deine Wertvorstellungen mit denen von Helvetia? Konntest du dich mit den Werten identifizieren?</li> </ul>	

Berufliche Zukunft			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Was sind deine zukünftigen beruflichen Ziele?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berufliche Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wo siehst du dich in fünf Jahren?</li> <li>Würdest du in deinem gelernten Beruf bleiben wollen? Warum / warum nicht?</li> </ul>	
Was macht der Gedanke mit dir, wenn du dir vorstellen würdest bis ans Ende deiner beruflichen Karriere bei deinem jetzigen Arbeitgeber zu arbeiten?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Loyalität</li> <li>Entwicklungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kannst du dir vorstellen, dich intern weiterzuentwickeln?</li> <li>Welche Faktoren würden dich dazu bewegen XX zu verlassen?</li> <li>Welche Faktoren würden dich dazu bewegen bei XX zu bleiben?</li> </ul>	

Abschluss			
Thema + Leitfrage	Checks	Konkrete Fragen	Steuerungsfragen
Was glaubst du, weswegen viele ehemalige Lernende Helvetia nach 1-2 Jahren nach der Lehre verlassen?		<ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Massnahmen könnte Helvetia deiner Meinung nach einführen, um Lernende längerfristig im Unternehmen zu behalten?</li> <li>Was muss verbessert werden?</li> </ul>	Kannst du das bitte noch etwas genauer beschreiben?
Gibt es noch wichtige Fragen zum Thema, die ich dir nicht gestellt habe, du aber gerne noch mitteilen möchtest?			

## Langfristige Bindung von Lernenden

- Codes
  - Positives an der Lehre
    - Arbeitsbedingungen & Benefits
    - Unterstützung
    - Arbeitsort & FlexOffice
    - Aufgabeninhalt
    - Rahmenprogramm
    - Arbeitsklima & Team
  - Negatives an der Lehre
    - Einschränkungen durch Covid-19-Pandemie
    - Stress
    - Rahmenprogramm
    - kein Kontakt zu anderen Lernenden
    - Unterstützung
    - Aufgabeninhalt
  - Bedürfnisse an einen Arbeitgeber
    - Arbeitsklima & Team
    - Flexibles Arbeiten (Zeit - und Ortsunabhängig)
    - Standort
    - Benefits
    - Betriebliches Gesundheitsmanagement
    - Weiterbildungsmöglichkeiten
    - Aufgabeninhalt
    - Lohn
    - Traumarbeitgeber
    - Führungskraft
    - Faktoren für langfristiges Commitment
    - Werte an einen Arbeitgeber
  - Helvetia
    - Attraktivität
    - Identifikation mit Helvetia
    - Werte Helvetia
  - Berufliche Zukunft
    - bleibt bei Helvetia
    - bleibt nicht bei Helvetia
    - unklar
    - Faktoren für Verbleib bei Helvetia
    - Faktoren für Verlass Helvetia
    - ehemalige Lernende
    - Zukunftspläne
  - Beantwortung Hauptforschungsfrage
    - Massnahmen
    - Unterschiede GA und HS
    - Verbesserungsvorschläge