

Zeitschrift: Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber: Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band: 90 (2019)
Heft: 4: Fachkräfte : es ist eine Herausforderung, Personal zu finden - und zu halten

Artikel: Bewertungen von Mitarbeitenden helfen, dem Fachkräftemangel zu begegnen : man wird bewertet - ob man will oder nicht
Autor: Küffer, Manuel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-885988>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Bewertungen von Mitarbeitenden helfen, dem Fachkräftemangel zu begegnen

Man wird bewertet – ob man will oder nicht

Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden bestimmt wesentlich, ob es einer Pflegeeinrichtung gelingt, ihr Personal zu binden und neues zu rekrutieren. Über Bewertungen der Mitarbeitenden sowie von Bewohnern und Angehörigen gelingt es, relevante Faktoren für die Zufriedenheit zu ermitteln.

Von Manuel Küffer*

Mundpropaganda ist in der Wirtschaft seit je das probateste Mittel, um neue Kunden und Mitarbeitende zu gewinnen. In Zeiten der Digitalisierung haben Bewertungen von Produkten und Dienstleistungen durch Kunden beziehungsweise von Arbeitgebern durch Mitarbeitende einerseits eine rasante Verbreitung gefunden und andererseits die Transparenz erhöht. Resultat: Bewertungen haben sich in einigen Branchen zu kritischen und erfolgsrelevanten Faktoren entwickelt.

In umkämpften Märkten wie dem Tourismus oder dem Detailhandel beeinflussen Online-Ratings die Kaufentscheidung massgeblich. Und in Arbeitsmärkten mit einer tiefen Arbeitslosenquote wie im Pflegebereich, der zudem durch eine hohe Fluktuation und eine stattliche Zahl an «Aussteigern» charakterisiert ist, ist es für Arbeitgeber zentral, sich ein authentisches Image zu verschaffen. Das ist erwartungsgemäss schwierig,

**Nicht nur die
Bewertungen,
auch der Umgang
damit trägt zum
Image bei.**

muss aber proaktiv und systematisch angegangen werden. Denn Kunden und Mitarbeitende bewerten täglich auf öffentlichen Plattformen und hinterlassen Feedbacks. Oder frei interpretiert nach dem Kommunikationswissenschaftler und Psychotherapeuten Paul Watzlawick («Man kann nicht nicht kommunizieren»): Man kann nicht nicht bewertet werden. Und nicht nur die Bewertung, sondern auch der Umgang damit trägt erheblich zum Image einer Organisation bei: Das Ignorieren von Feedbacks ist die schlechteste aller Optionen.

Die Zufriedenheit sichtbar machen

Nachdem im schweizerischen Gesundheitsmarkt der Pflege-notstand ausgerufen worden ist, buhlen die Pflegeeinrichtungen um Personal – bei der Rekrutierung wie bei der Bindung. Das beste Mittel, um hohe Fluktuation zu vermeiden sowie Krankheiten und Absenzen zu reduzieren, ist es, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sichtbar zu machen. Wichtiger als die harten Faktoren wie beispielsweise Lohn, Pensionskasse und Arbeitsweg sind die weichen Faktoren wie Vertrauen, Wertschätzung oder Teamgeist.

Eine entscheidende Erkenntnis bei vielen Pflegeeinrichtungen ist, dass die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auch mit derjenigen der Bewohnerinnen und Bewohner sowie der Angehörigen korreliert und zwar in jede Rich-

tung: Ohne zufriedene Mitarbeitende keine zufriedene Bewohner und Angehörige, ohne zufriedene Kunden kein zufriedenes Personal. So einleuchtend diese Zusammenhänge sind, wissenschaftlich bewiesen sind sie noch nicht. Eine neue Pilotstudie der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) soll nun Aufschluss über die bestimmenden Faktoren für die Zufriedenheit aller Anspruchsgruppen geben (siehe Kasten Seite 25).

*Manuel Küffer berät Firmen bei der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und ist Autor und Dozent zu Themen der digitalen Transformation

In Bezug auf den Arbeitsmarkt zeigt sich deutlich, dass eine grosse Nachfrage nach Mitarbeitenden-Bewertungen besteht: Eine Studie der deutschen Yourcareergroup aus dem Jahr 2017 hat ergeben, dass 55 Prozent aller Stellensuchenden Bewertungen lesen, die Mitarbeitende über ihre Arbeitgeber schreiben.

Wenige Bewertungen geben verzerrtes Bild

Mangels unabhängiger und echter Bewertungen tun sie dies

Mehr als ein Drittel der Befragten sagte, dass das Image wichtiger sei als das Gehalt.

auf einschlägigen Portalen, auf denen alle Besucher – und somit auch Mitbewerber – anonym bewerten können. Sie treffen dabei auf zahlenmässig wenige Bewertungen: Die Insel Gruppe beispielsweise beschäftigt rund 11 000 Mitarbeitende,

hat per Stichtag 28. März 2019 auf dem Arbeitgeber-Portal «Kununu» jedoch nur 131 Bewertungen. Die Aussagekraft von nur 1.19 Prozent Insel-Mitarbeitenden ist gleich null. Trotzdem haben über 51 500 Plattform-Besucher diese Resultate gelesen und interpretiert.

Fazit: Eine geringe Anzahl von Bewertungen über ein Unternehmen kann schnell zu einem verzerrten Bild führen. Die Gefahr dabei ist, dass diese Bewertungen weder repräsentativ

sind noch von der Plattform auf ihre Echtheit überprüft werden. Über die Hälfte der Befragten gab in der Studie der Yourcareergroup ausserdem an, dass das Image eines Unternehmens ihre Entscheidung für oder gegen eine Bewerbung massgeblich beeinflusse, mehr als ein Drittel sagte, das Image eines Unternehmens sei ihnen sogar wichtiger als das Gehalt. Das Berner Unternehmen Swiss Qualiquiest AG (SQQ) setzt genau an diesem Punkt an. Die Mitarbeitenden sollen aktiv in den Prozess mit einbezogen werden, damit echte Bewertungen ein eindeutiges und faires Bild ergeben. Oliver Glauser, Marktverantwortlicher bei Swiss Qualiquiest, empfiehlt, «das Thema Bewertungen ganzheitlich und proaktiv» anzugehen. Proaktiv, um das Thema in der Organisation zu verankern und um die Menge an Feedbacks zu erhöhen. Und ganzheitlich, um von der erwähnten Wechselwirkung zwischen zufriedenen Mitarbeitenden, Bewohnern und Angehörigen zu profitieren.

Objektiv, fair, nachvollziehbar

Swiss Qualiquiest betreibt keine Bewertungsplattform wie «Kununu», sondern setzt den Fokus bei der Objektivität, der Fairness und der Nachvollziehbarkeit der Daten. Wichtig sei, so Glauser, den Mitarbeitenden ihre Anonymität zu gewährleisten, einen offenen Dialog zu führen und die Daten auf Schweizer Servern vor Missbrauch zu schützen.

Urs Hirschi, bis Mitte 2018 Leiter des Alters- und Pflegezentrums Elfenaupark in Bern, ist vom Ansatz überzeugt: «Mit dem Bewertungstool haben die Mitarbeitenden jederzeit die Möglichkeit, ihre Befindlichkeiten und Rückmeldungen unkompliziert und, falls gewünscht, anonym an die Unternehmensleitung zu kommunizieren.»

Aufgrund der positiven Erfahrungen mit zahlreichen Pflegeeinrichtungen und Spitälern empfiehlt SQQ den Unternehmen und Organisationen, ihre Resultate nicht nur für interne Zwecke zu verwenden. Über ein qualifiziertes Gütesiegel auf der eigenen Webseite sollten die Resultate über eine Bewertungs-Landingpage veröffentlicht und somit im Arbeitsmarkt aktiv kommuniziert werden. Das erhöhe erwiesenermassen die Transparenz und die Glaubwürdigkeit eines Arbeitgebers auf dem Markt. Als Nebeneffekt können mit der proaktiven Kommunikation auch



Studien zeigen, dass über die Hälfte unabhängiger Bewertungen tun sie

der Stellensuchenden Bewertungen lesen, die Mitarbeitende über ihre Arbeitgeber schreiben. Mangels dies auf einschlägigen Portalen, auf denen alle Besucher anonym bewerten können. Foto: Martin Glauser

die sogenannten passiven Stellensuchenden erreicht werden, die (noch) unbewusst auf der Suche sind.

Bruno Blum, Mitgründer von Swiss Qualiquiest, hat während seiner langjährigen Praxiserfahrung einen Effekt beobachtet, den er «Schwarmzufriedenheit» nennt: «Menschen fühlen sich intuitiv zufriedener in einer Umgebung, wenn die Mehrheit der übrigen Umgebungsangehörigen sich in der Summe mit der Situation zufrieden zeigt.»

Konkret: Die individuelle Befindlichkeit wird von der kollektiven Befindlichkeit beeinflusst. Die positivere Grundhaltung vom Einzelnen zum Unternehmen entsteht aber nur, wenn kommuniziert wird, dass der Schwarm in der Summe mit den Arbeitsbedingungen zufrieden ist. Ansonsten fühlen sich die Unzufriedenen mit ihren diffusen Meinungen im Recht und suchen sich Verbündete.

Da aber keine Institution perfekt ist, geht es darum, die positiven Seiten hervorzuheben, um die negativen «abzuteperieren».

Aber Achtung: Gutes hervorheben bedeutet nicht, dass Negatives verschleiert wird. Für Mitarbeitende und Bewerber erhöht sich die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers, wenn er kritische Kommentare zulässt. Niemand erwartet den perfekten Arbeitgeber, sondern Verantwortliche, die für ihr Personal ein offenes Ohr haben, es wertschätzen und sich für sie engagieren.

Wichtig bei der Mitarbeitendenbewertung ist die Kontinuität, ergänzt Oliver Glauser. Statt einmal pro Jahr eine Umfrage zu machen, sollten laufend Feedbacks eingeholt werden. Gepaart mit der Tatsache, dass Mitarbeitende erfahrungsgemäss sehr authentisch bewerten, werden damit Verzerrungen des Bildes aufgrund von Einmaleffekten vermieden. Ausserdem sollten die Resultate stets aktuell sein, damit der langfristige Trend und nicht Momentaufnahmen oder Extrema sichtbar sind. Urs Hirschis Fazit: «Das System hilft bei der Suche und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Interessierte Bewerber erhalten dank echten Aussagen rasch einen transparenten und authentischen Einblick in das tatsächliche Innenleben einer Unternehmung.»

Pilotstudie an der Fachhochschule Nordwestschweiz

Die im Text erwähnte Pilotstudie wird von der Fachhochschule Nordwestschweiz zusammen mit dem Berner Unternehmen Swiss Qualiquiest AG (SQQ) durchgeführt. Sie steht allen Schweizer Pflegeeinrichtungen zur Teilnahme offen. Die Studie soll zum ersten Mal wissenschaftlich erhärtete Faktoren liefern, die zur Zufriedenheit von Bewohnern, Angehörigen und Mitarbeitenden beitragen. Sie wird Aufschluss über die Qualität der Pflegeeinrichtung geben, Vergleiche mit objektiven Betriebskennzahlen und Vorschläge für Optimierungen mit bestmögliche Kosten-Nutzen-Verhältnis aufzeigen. Zudem erhalten die Teilnehmer Zugang zum professionellen und unabhängigen Bewertungsmanagement-System von SQQ sowie ein Benchmarking als Vergleichsmöglichkeit mit anderen Institutionen. Die Studie startet im April 2019. Interessierte können sich beim Projektleiter Oliver Glauser von Swiss Qualiquiest AG (032 588 20 10 / oliver.glauser@swissqualiquiest.ch) melden.

Bewertungen sollen nicht nur für interne Zwecke verwendet, sondern auch publiziert werden.

Anzeige

**Weiter mit Bildung
Pflege**

Multimorbidität - den Krankheiten und Symptomen auf der Spur *

ab 08.05.2019

Moderne Wundversorgung - wie wird's gemacht?

24.06.2019

Behandlungspflege

ab 19.08.2019

Ätherische Öle:
aktuell - beliebt - wirksam

13.12.2019

* empfohlen für FaBe, welche den Kurs «Behandlungspflege» besuchen wollen (inkl. Rabattvorteil)

www.curaviva-be.ch/weiterbildung
CURAVIVA BE Weiterbildung | Könizstrasse 74 | 3008 Bern | Fon 031 808 70 77