

**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:** 10.02.2026

**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 probatste 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.**

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

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 Pflegenotstand 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 Richtung: 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).

>>

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 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 11000 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 51500 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

Anzeige

**CURAVIVA BE**  
WEITERBILDUNG

#### 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

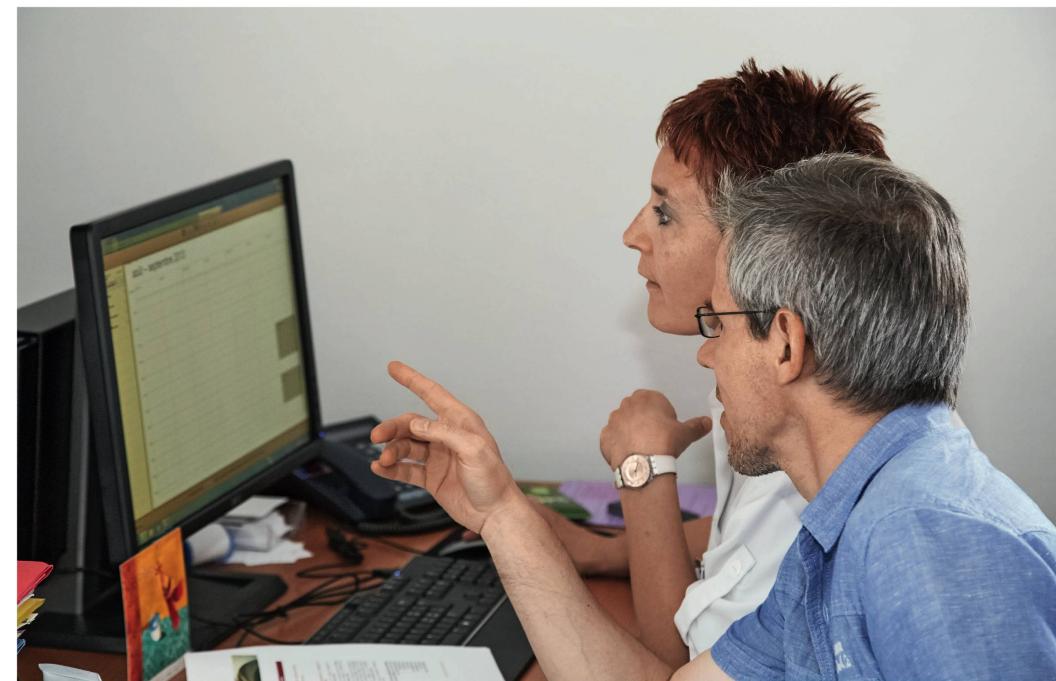
Behandlungspflege  
ab 19.08.2019

Ätherische Öle:  
aktuell - beliebt - wirksam  
13.12.2019

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



[www.curaviva-be.ch/weiterbildung](http://www.curaviva-be.ch/weiterbildung)  
CURAVIVA BE Weiterbildung | Könizstrasse 74 | 3008 Bern | Fon 031 808 70 77



Studien zeigen, dass über die Hälfte 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 die Suche sind.

Bruno Blum, Mitgründer von Swiss Qualiquest, 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 «abzutemperieren». 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 Qualiquest 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 bestmöglichen 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 Qualiquest AG (032 588 20 10/ oliver.glauser@swissqualiquest.ch) melden.

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