

# **Bewertungen von Mitarbeitenden helfen, dem Fachkräftemangel zu begegnen : man wird bewertet - ob man will oder nicht**

Autor(en): **Küffer, Manuel**

Objektyp: **Article**

Zeitschrift: **Curaviva : Fachzeitschrift**

Band (Jahr): **90 (2019)**

Heft 4: **Fachkräfte : es ist eine Herausforderung, Personal zu finden - und zu halten**

PDF erstellt am: **08.08.2024**

Persistenter Link: <https://doi.org/10.5169/seals-885988>

## **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.

Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.

Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

## **Haftungsausschluss**

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

## 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 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 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 Youcareergroup 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 11 000 Mitarbeitende,

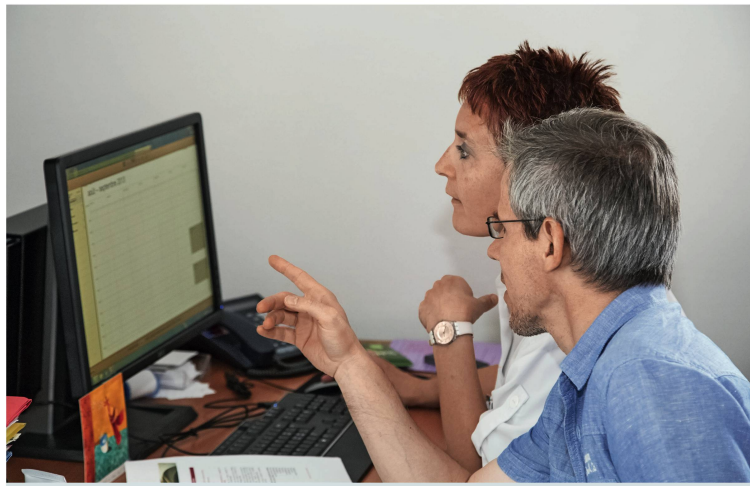
hat per Stichtag 28. März 2019 auf dem Arbeitgeber-Portal «Kununu» jedoch nur 131 Bewertungen. Die Aussagekraft von nur 1.19 Prozent Insel-Mitarbeitenden ist gleich null. Trotzdem haben über 51 500 Plattform-Besucher diese Resultate gelesen und interpretiert.

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 Youcareergroup 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 Qualiquest 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 Qualiquest, 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 Qualiquest betreibt keine Bewertungsplattform wie «Kununu», sondern setzt den Fokus bei der Objektivität, der Fairness und der Nachvollziehbarkeit der Daten. Wichtige 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 Elfenau in Bern, ist vom Ansatz überzeugt: «Mit dem Bewertungsstool 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 der Stellensuchenden Bewertungen lesen, die Mitarbeitende über ihre Arbeitgeber schreiben. Mangels unabhängiger Bewertungen tun sie 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 Qualiquest, hat während seiner langjährigen Praxiserfahrung einen Effekt beobachtet, den er «Schwarzunzufriedenheit» 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 positive Grundhaltung vom Einzelnen zum Unternehmen entsteht aber nur, wenn kommuniziert wird, dass der Schwarz 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 Hirschi fasst: «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 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 Qualiquest AG (032 588 20 10/oliver.glauser@swissqualiquest.ch) melden.

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

**CURAVIVA BE**  
WETERBILDUNG

**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 | Konistraße 74 | 3008 Bern | Fon 031 808 70 77