

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 87 (2016)  
**Heft:** 5: Inklusion bei Demenz : Teilhabe am Leben auch mit Einschränkungen

**Artikel:** Mitarbeitenden-Befragung : gezielte Verbesserung durch sorgfältige Analysen : herausfinden, wo der Schuh drückt  
**Autor:** Kirschner, Michael / Wyssenbach, André  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804178>

### **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:** 12.12.2025

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

## Mitarbeitenden-Befragung: Gezielte Verbesserung durch sorgfältige Analysen

# Herausfinden, wo der Schuh drückt

Die Belastungen für Mitarbeitende in Pflegeberufen nehmen stetig zu. Damit sie trotzdem gesund und leistungsfähig bleiben, müssen die Verantwortlichen in Heimen und sozialen Institutionen Überforderungen und Ressourcen frühzeitig erkennen. Dazu gibt es Instrumente.

Von Michael Kirschner\*

Mitarbeitende stellen die wichtigste Ressource in Heimen und sozialen Institutionen dar. Befragungen des Pflege- und Betreuungspersonals in der Schweiz (Schweizerische Gesundheitsbefragung 2012; Shurp-Studie 2013) zeigen, dass Mitarbeitende im Pflegebereich in zunehmendem Mass besonderen Belastungen ausgesetzt sind. Heime, Spitäler und mobile Dienste stehen vor der Herausforderung, ihre Mitarbeitenden trotz Belastungen gesund und leistungsfähig zu erhalten. Pflegedienstleiterinnen, Abteilungsleiter, Personalmanager und Pflegefachpersonen sind mit dem Fachkräftemangel konfrontiert und entsprechend interessiert an aktuellen Lösungsansätzen zum Personalerhalt.



\* **Michael Kirschner** arbeitet bei der Stabsstelle Wissensmanagement der Gesundheitsförderung Schweiz. Diese ist eine privatrechtliche Stiftung, die von Kantonen und Versicherern getragen wird. Mit gesetzlichem Auftrag initiiert, koordiniert und evaluiert sie Massnahmen zur Förderung der Gesundheit und zur Verhütung von Krankheiten.

Trotz allgemeinen Befunden und spontanen Einschätzungen ist die jeweilige Situation in Heimen und sozialen Institutionen sehr unterschiedlich. Oft ist es schwierig, Ansatzpunkte für wirkungsvolle Präventionsmassnahmen zu identifizieren. Durch Mitarbeitenden-Befragungen erhalten die Führungsverantwortlichen eine differenzierte Analyse und damit wichtige Erkenntnisse und Entscheidungsgrundlagen. Mit welchen Belastungen sind die Mitarbeitenden konfrontiert? Haben sie genügend Ressourcen, um trotz hohen Belastungen leistungsfähig, motiviert und gesund zu bleiben? Wo sehen die Mitarbeitenden selbst Verbesserungspotenzial?

Niemand kann den Führungsverantwortlichen ein differenzierteres Bild über die Situation geben als die Mitarbeitenden selbst. Erfahrungen bei Mitarbeitenden-Befragungen zu Stressbelastungen mit dem S-Tool\*\* zeigen, dass auch erfahrene Führungskräfte immer wieder überraschende Einsichten in die Belastungs- und Ressourcenlage erhalten. Denn der Schuh drückt nicht immer dort, wo sie es vermutet haben.

**Niemand kann der Führung besser Auskunft geben über ihre Situation als die Mitarbeitenden.**

### Wann ist eine Befragung angebracht?

Mitarbeitenden-Befragungen können in Heimen und sozialen Institutionen jeder Grösse und zu jeder Zeit eingesetzt werden. Die Mitarbeitenden erleben Befragungen als Wertschätzung und Chance, wenn die Geschäftsleitung und die Führungsebene hinschauen und Verbesserungen einleiten wollen. Befragungen sollten also nicht erst vor grossen Veränderungsprozessen oder wenn es brennt und nur einmalig eingesetzt werden. Der zentrale Punkt für das Gelingen ist die Haltung der Geschäftsleitung und des mittleren Kaders gegenüber der Befragung und die sichtbare Umsetzung von Massnahmen.

>>

## Das Ziel der Viktoria-Stiftung Richigen für 2015:

# «Die betriebliche Gesundheitsförderung

Im turbulenten Arbeitsalltag der Institutionen geht die Gesundheitsförderung der Mitarbeitenden oft vergessen. André Wyssenbach\* empfiehlt deshalb, regelmässig Befragungen darüber durchzuführen.

**Herr Wyssenbach, Sie haben eine Mitarbeitenden-Befragung mit dem Fragebogen «S-Tool» durchgeführt. Aus welchen Gründen haben Sie sich dazu entschlossen?**

**André Wyssenbach:** Die Geschäftsleitung der Viktoria-Stiftung Richigen hatte sich zum Ziel gesetzt, für das Jahr 2015 die betriebliche Gesundheitsförderung ins Zentrum der Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung zu stellen. Über das Angebot der Stiftung Gesundheitsförderung Schweiz wurde die Geschäftsleitung auf das Umfragemodul



\* André Wyssenbach ist Direktor der Viktoria-Stiftung Richigen. Das Heim der Stiftung ist eine vom Kanton Bern subventionierte Jugend-einrichtung. Im stationären, zum Teil geschlossenen Rahmen sollen Jugendliche, die sich in einer persönlichen Krise befinden, eine zukunftsorientierte neue Perspektive finden. Mit neuem Selbstvertrauen und gestützt auf ihre eigenen Ressourcen gestalten sie selbstbewusst ihre eigene Zukunft.

«S-Tool» aufmerksam. Diese Umfrage erschien anhand der Fragestellung als sehr geeignet. Deshalb hat die Geschäftsleitung beschlossen, dieses Tool für die interne Befragung zu nutzen.

**Welchen Prozess haben Sie durchlaufen vom Entschluss, eine Befragung durchzuführen, bis zum Abschluss des Projekts?**

Nachdem wir den Entschluss gefällt hatten, mit dem Umfragemodul S-Tool zu arbeiten, kontaktierten wir die Personalkommission. Der Geschäftsleitung war es wichtig, die Personalkommission von Anfang an in die betriebliche Gesundheitsförderung mit einzubeziehen. Die Personalkommission erklärte sich bereit dazu, die Umfrage in der Institution zu lancieren. Im Zeitraum Februar bis März 2015 führten wir die Umfrage durch. Die Rückmeldung der Resultate verteilten wir zirka zwei Monate später an die gesamte Belegschaft schriftlich. Im Herbst 2015 hat die Geschäftsleitung zusammen mit den einzelnen Teams die Resultate ausgewertet und versucht, gemeinsam erste Schlüsse bezüglich der Situation in der Institution zu ziehen. Anhand der erhaltenen Rückmeldungen erstellten wir einen Massnahmenplan. Dieser Massnahmenplan wird im Verlauf dieses Jahres dazu dienen, einzelne strukturelle wie infrastrukturelle Verbesserungen vorzunehmen, die die betriebliche Gesundheitsförderung stützen sollen.

**«Die Umfrage mit diesem Tool erschien anhand der Fragestellung als sehr geeignet.»**

Der zentrale Nutzen einer anonymen Befragung liegt darin, Überlastungen und mögliche Personalausfälle frühzeitig zu erkennen. Sie schafft die Grundlage für bedarfsgerechte Massnahmen. Ein Praxisbeispiel: Das wissenschaftlich validierte und praxiserprobte Online-Befragungsinstrument S-Tool verschafft mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick (Ampelsystem) in Sachen Belastungen und Ressourcen auf Unter-

nehmens-, Abteilungs- und Teamebene. Grafiken zeigen auf einen Blick, wo das Unternehmen im Vergleich mit anderen steht, wo sich Abteilungen mit erhöhten Stresswerten befinden und wo Ressourcen entlastend auf Stressfaktoren einwirken. Die Mitarbeitenden erhalten unmittelbar nach dem Ausfüllen des Fragebogens ihre persönlichen Ergebnisse und Tipps

zum Umgang mit Stress. Wird die Befragung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt, kann die Entwicklung über die Zeit beobachtet und die Wirkung der Massnahmen überprüft werden. Aufgrund der Analyse werden die Beweggründe für ergriffene Massnahmen transparent und erlangen eine höhere Akzeptanz in der Belegschaft. Erfahrungen mit dem S-Tool zeigen, dass Befragungen zur Stressbelastung zum Einstieg in die betriebliche Gesundheitsförderung führen können.

### Erfolgsfaktoren einer Mitarbeitenden-Befragung

Ein zentraler Aspekt für die Durchführung ist eine vollwertige und breite Unterstützung durch die Geschäftsleitung. Das Management will danach auch Massnahmen ergreifen und stellt die notwendigen Ressourcen zur Verfügung. Den Entscheidungsträgern muss bewusst sein, dass die Befragungsergebnisse umfangreiche Massnahmen nahelegen können, die bis in die Organisationsentwicklung gehen. S-Tool ermöglicht mit

**«S-Tool» gibt mit wenig Aufwand einen Überblick über Belastungen und Ressourcen.**



# steht im Zentrum»

## Wie sind Sie vorgegangen, als die Resultate der Befragung vorlagen? Welche Verbesserungsmassnahmen haben Sie umgesetzt?

Die ersten Massnahmen, die wir bereits umgesetzt haben oder die zur Umsetzung geplant sind, fallen in den Bereich Infrastruktur und Arbeitsplatzgestaltung. So versuchten wir, Themen wie räumliche Enge und ungenügende Beleuchtung aufzunehmen und mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen zu verbessern. Auch die Betriebskultur oder die Arbeitsplatzsicherheit sprachen die Befragten an. Themen, die die Geschäftsleitung im weiteren Verlauf in Zusammenarbeit mit der Personalkommission angehen wird. Dabei geht es darum, welche Veränderungen in der Betriebskultur die Mitarbeitenden erwarten, die das Wohlbefinden am Arbeitsplatz erhöhen. Weiter geht es darum, was die einzelnen Mitarbeitenden bereit sind, selber dafür zu tun, und wie wir Ar-

«Mitarbeitenden-Befragungen sollten heute zum Standard eines jeden Betriebs gehören.»

### Weiterführende Informationen:

- [www.arbeitsplatz-heim.curaviva.ch](http://www.arbeitsplatz-heim.curaviva.ch), in der HR-Box unter der Rubrik Belastungen
- Weiterbildungsangebot «Stress/Burnout – Personalausfälle frühzeitig erkennen» von Gesundheitsförderung Schweiz. Kontakt und Information: [maria.schaer@promotionsante.ch](mailto:maria.schaer@promotionsante.ch)
- [www.kmu-vital.ch](http://www.kmu-vital.ch)
- [www.s-tool.ch](http://www.s-tool.ch)

beitsplatzsicherheit vermitteln können in einem Umfeld, in dem das Jahresbudget anhand des Leistungsvertrags regelmässig durch Sparmassnahmen gekürzt wird. Die Umfrage hat aber auch dazu geführt, die betriebliche Gesundheitsförderung bei der gesamten Belegschaft anzusprechen und anhand der Resultate zumindest Tendenzen zu besprechen, die vereinzelt auch zu Diskussionen über schwierige Situationen oder Unzufriedenheit geführt haben. Diese wären ansonsten vielleicht nicht zur Sprache gekommen.

## Welchen Heimen würden Sie empfehlen, eine Mitarbeitenden-Befragung durchzuführen?

Eine Mitarbeitenden-Befragung sollte heute zum Standard eines jeden Betriebs gehören und ist Teil einer transparenten und partizipativen Führungskultur. Ich empfehle deshalb jeder Institution, regelmässig solche Befragungen durchzuführen. Für die Viktoria-Stiftung Richigen war dies die erste so breit angelegte Mitarbeitenden-Befragung. Die Geschäftsleitung wird jedoch zukünftig regelmässig eine solche Umfrage lancieren, da sie gewährleistet, dass auch Themen an die Gesamtleitung zurückgemeldet werden, die sonst im doch sehr turbulenten Arbeitsalltag einer Institution mit Krisenintervention unterzugehen drohen. Es ist dabei nicht ausser Acht zu lassen, sondern unbedingt auch wahrzunehmen, was im Betrieb alles gut läuft und dazu führt, dass die Mitarbeitenden mit ihrer Arbeitssituation im Allgemeinen zufrieden sind. ●

der «Checkliste Reifegrad» eine Überprüfung, ob eine Anwendung diesbezüglich sinnvoll ist.

Sind diese Entscheide gefallen, tragen verschiedene betriebliche Voraussetzungen wesentlich zum Erfolg der Befragung bei:

- Ressourcen: Die Ressourcen für eine interne Projektleitung werden bereitgestellt

**\*\*S-Tool:** Das Stress-Barometer ist ein Instrument für Organisationen. Es handelt sich um einen internetbasierten Fragebogen, der mit wenig Aufwand einen detaillierten Überblick über das Stressgeschehen in Organisationen wiedergibt. Heime und soziale Institutionen erfahren mehr über die subjektiv erlebten Belastungen und Ressourcen sowie über das momentane Befinden der Mitarbeitenden. S-Tool liefert automatisch generierte Ergebnisse auf Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene.

- Arbeitszeit: Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgt während der Arbeitszeit
- Anonymität: Die Vertraulichkeit der Antworten wird gewährleistet
- Glaubwürdigkeit: Die Zusage der Geschäftsleitung für allfällige Massnahmen ist vorhanden
- Partizipation: Der Einbezug von Mitarbeitenden, deren Mitsprache und Konsultation gewährleisten die Akzeptanz der Umfrage in der Organisation
- Zeitpunkt: Eine Befragung sollte nicht gezielt in einer «Schönwetterlage» erfolgen, und sich somit nicht am Klima im Unternehmen orientieren. Auch darf diese nicht losgelöst von anderen Aktivitäten im Betrieb durchgeführt werden. Sie sollten zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt werden
- Kommunikation: Die Mitarbeitenden werden frühzeitig und umfassend informiert. Eine erste Orientierung erfolgt direkt durch die Geschäftsleitung. Ein hoher Rücklauf wird durch

>>



**Informations - Anlässe**  
**Mi. 15. oder Do. 16.06.16**  
**von 15-17 Uhr**

**Gmür AG, Zürich**  
Melden Sie sich heute noch für  
einen dieser Kurse an.

**Gmür**  
FOOD FOR WINNERS

*Ideen für  
die Küche  
von morgen.*

**SANDER**  
*Gourmet*

## **Dysphagie-Schluckbeschwerden**

### **Genuss in vertrauter Form - das Konzept für gepflegte Esskultur im Alter.**

Alle Produkte sind püriert, aber optisch in ihrer ursprünglichen natürlichen Form,  
und bleiben auch „in Form“ bei der Zubereitung im Combisteamer.



**Neues und erweitertes  
Sortiment**

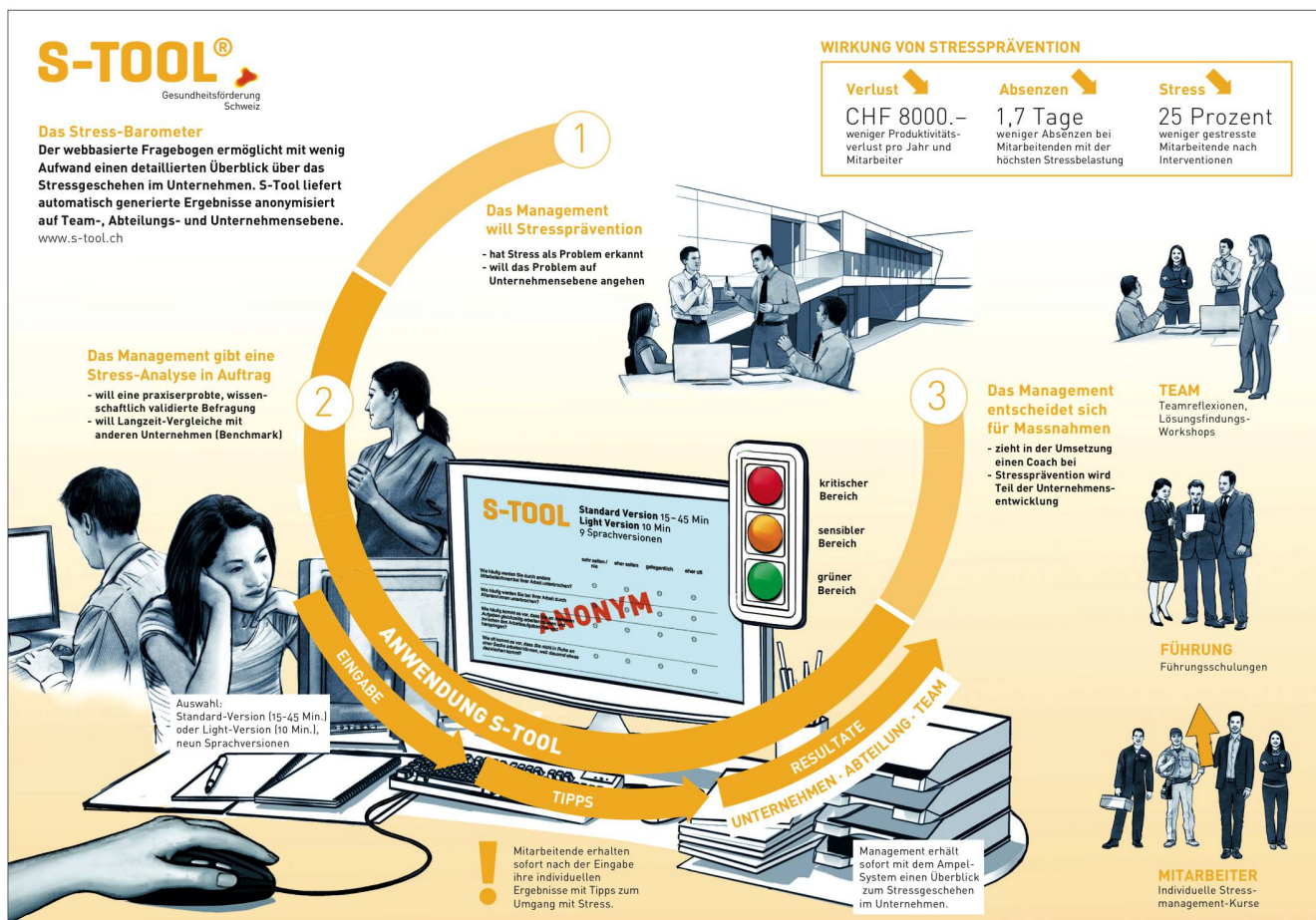


#### **Die echte Erleichterung für Ihre Küche und ein Genussvorteil für Ihre Gäste**

- Hohe Mise-en-place Stufe, spart Arbeitszeit und Geld
- perfekt portioniert und kalkuliert, keine Überschüsse
- absolute Gelingsicherheit durch einfaches und schnelles Handling
- Abwechslungsreichtum und Vielfalt im Speiseplan
- einer Fehl- und Mangelernährung wird vorgebeugt
- Nährstoffoptimierte Zusammensetzung sorgen für eine ausgewogene Ernährung
- optisch attraktive Speisen lassen Ihre Gäste mit Freude und Appetit essen
- die Lebensqualität Ihrer Gäste wird gesteigert und Sie fühlen sich sehr gut versorgt

**Gmür AG | Aargauerstrasse 3 | 8048 Zürich | Fon: 044 446 88 88 | Fax: 044 446 88 00**  
**bestellungen@gmuer.ch**





Mitarbeitenden-Befragungen zu Stressbelastungen mit dem S-Tool zeigen, dass auch erfahrene Führungskräfte immer wieder überraschende Einsichten in die Belastungs- und Ressourcenlage erhalten.

wiederholte Kommunikation und das Sicherstellen von weiterführenden Massnahmen gewährleistet

- **Feedback:** Die Befragungsergebnisse werden nicht als Geheim- oder Chefsache behandelt. Möglichst rasch erfolgen eine Rückmeldung und eine Diskussion der Ergebnisse mit allen Beteiligten und Befragten
- **Interpretation:** Die Ergebnisse der schriftlichen Befragung werden mit den Teams besprochen und interpretiert. Dies gewährleistet, dass die Ergebnisse richtig verstanden werden

- **Veränderungsmassnahmen:** Mit Befragungen werden Erwartungen geweckt. Diesen kann man nur durch das Einleiten von Veränderungsmassnahmen und durch die Kommunikation derselben gerecht werden
  - **Evaluation:** Eine Überprüfung, Anpassung und Verbesserung der Massnahmen durch nachfolgende Befragungen stellen sicher, dass die gewählten Massnahmen greifen.
- Werden diese Punkte beachtet, steht einer erfolgreichen Mitarbeitenden-Befragung nichts mehr im Weg. ●

## S-Tool: Themen und Anwendung der Mitarbeitenden-Befragung

### Themen

- **Stressoren** (Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen, Überforderung, Umgebungsbelastungen)
- **Ressourcen** (Wertschätzung, gegenseitige Unterstützung, Partizipation)
- **Befinden** (physische und psychische Gesundheit) und **Einstellung zur Arbeit** (Verbundenheit mit dem Unternehmen, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsresignation)

### Anwendung

- Gibt den Befragten umgehend ein persönliches Feedback und Tipps zur Stressbewältigung

- zeigt Grafiken der anonymisierten Organisations-, Abteilungs- oder Teamergebnisse
- 15 bis 20 Minuten zum Ausfüllen des Fragebogens (Basismodul)
- wertet die Antworten automatisch und sofort aus
- lässt sich an die Bedürfnisse einer Organisation anpassen, zum Beispiel mit Zusatzfragen zu Fairness und Wertschätzung, Zusammenarbeit mit Kundinnen und Kunden, Life Domain Balance, Umgang mit Stress
- bietet elektronische wie auch Papierfragebögen
- bietet Langzeitvergleiche bei wiederholter Befragung