

<b>Zeitschrift:</b>	Schauplatz Spitex : Zeitschrift der kantonalen Spitex Verbände Zürich, Aargau, Glarus, Graubünden, Luzern, Schaffhausen, St. Gallen, Thurgau
<b>Herausgeber:</b>	Spitex Verband Kanton Zürich
<b>Band:</b>	- (1995)
<b>Heft:</b>	5
<b>Rubrik:</b>	Forum

### 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:** 05.01.2026

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

## ■ Beratung – auch für unsere Organisation?

Verena Hefti, Beratung – Organisationsentwicklung – Schulung, Amriswil

**Beratung in Anspruch nehmen – für die einen eine Selbstverständlichkeit – für andere ein Eingeständnis von Versagen. Der folgende Artikel soll Denkanstösse und Informationen geben zu Beratung im Sinne von Supervision und Organisationsentwicklung (OE).**

Es gibt wohl kaum eine Spitzexorganisation, die nicht grosse Veränderungen durchgemacht hat, mittendrin steckt oder sie vor sich hat. Fusionen und Reorganisationen stellen an alle Beteiligten hohe Ansprüche auf der fachlichen und auf der menschlichen Ebene. Aber auch die ganz normale Alltagsarbeit von Vorstandsmitgliedern und Mitarbeitenden muss immer wieder reflektiert werden und enthält Konfliktpotential. Eine neutrale Fachperson, die zu niemandem in einem Abhängigkeitsverhältnis steht, kann oft Dinge ansprechen und eine Entwicklung konstruktiv begleiten, wie dies aus dem System heraus nicht möglich ist.

### Beratung kann präventiv oder kurativ eingesetzt werden

- In einer Gemeinde steht die Fusion aller Dienste bevor. Präventiv wird eine Beratung beigezogen, die den ganzen Prozess begleitet, z.B. indem sie eine Auseinandersetzung initiiert mit den Bildern, welche die jetzt bestehenden Organisationen voneinander haben, mit den Erwartungen und Befürchtungen etc. Sie hilft Ziele und Organisationsstrukturen zu finden und unterstützt die Klärung der Führungsfrage etc.
- In einer anderen Gemeinde wurde eine Fusion in kurzer Zeit «durchgezogen». In der Folge treten immer klarer Konflikte auf verschiedenen Ebenen zutage. Die Arbeit zwischen Vorstand und Team funktioniert schlecht, die Freude an der Arbeit schwindet. Kurativ wird eine Beratung beigezogen. Sie analysiert die Konflikte und hilft den Beteiligten,

wieder eine konstruktive Basis für die Zusammenarbeit zu finden. Ein Teil der Organisationsstruktur muss im Zuge dieser Arbeit nochmals überprüft werden.

- Eine ehemalige Krankenschwester übernimmt das Ressort «Personal» innerhalb des Spitzex-Vorstandes. Präventiv organisiert sie sich eine Einzel supervision, um wichtige anfallende Fragen mit einer Fachperson vertieft besprechen zu können.
- Das Team einer Spitzexorganisation trifft sich monatlich zu einer Teamsupervision. Dort werden Fragen der Zusammenarbeit aufgegriffen, Spannungen geklärt, konkrete Fälle besprochen mit den dahinterliegenden unterschiedlichen Werthaltungen etc.

### Beratung berücksichtigt den Sach- und den Beziehungsbereich der Arbeit

Jedes Arbeitsteam, ob das Vorstand oder Mitarbeiterinnenteam sei, hat zwei wesentliche Aufgaben zu lösen. Zum einen ist dies die Erledigung der Sachaufgaben. Ebenso wichtig – und oft unterschätzt – ist aber auch die Beachtung der Beziehungsebene. Unterschwellige Machtkämpfe, unterschiedliche Werthaltungen und unausgesprochene Ziele, zurückliegende der Sachebene. Beratung im Sinne von Supervision oder Organisationsentwicklung berücksichtigt beide Aspekte.

### Beratung schafft verbindlich Raum für Reflexion

Die Arbeit mit und für Menschen, sei dies als Vorstand oder an der Basis, benötigt Zeit für Reflexion. Diese Zeit wird oft nicht eingeplant oder wird in Stresssituationen fallengelassen. Durch den Bezug einer aussenstehenden Person wird ein Zeitraum verbindlich freigehalten für die Bearbeitung aktueller oder grundsätzlicher Themen. Je nach Situation kann es sich dabei um einen regelmässigen Termin über eine bestimmte Zeit handeln (z.B. während eines Jahres vierzehntäglich oder monatlich), oder um eine jährliche ein- bis mehr tägige Retraite, in der sich Vorstand und Team mit einer Frage vertieft auseinandersetzen, um einige wenige

Sequenzen, in denen ein ganz bestimmtes Problem gelöst wird oder um eine Kombination verschiedener Zeit gefässe.

### Beratung kann Einzelpersonen, Teams oder eine ganze Organisation umfassen

Je nach Situation und Zielsetzung ist es sinnvoll, dass eine Einzelperson Supervision in Anspruch nimmt oder dass dies ein Vorstand oder ein Mitarbeiterinnenteam für sich tut. «Supervision ist eine arbeitsfeldbezogene Beratung für Einzelne, Gruppen und Teams» (Leitbild BSO 1994).

Oft ist es angezeigt, dass die ganze Organisation in einen Entwicklungsprozess eingebunden ist. Ziele eines solchen gemeinsamen OE-Prozesses sind «die gleichzeitige Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)», Leitbild BSO 1994.

### Wie finde ich die richtige Person und was kostet Beratung?

Verzeichnisse von BeraterInnen sind erhältlich beim Interdisziplinären Spitzex-Bildungszentrum, Feldstr. 133, 8004 Zürich und bei der Geschäftsstelle des Berufsverbandes für Supervision und Organisationsberatung, Gutenbergstr. 33, 3011 Bern. Bei einem Vorgespräch werden Situation und Erwartungen besprochen, sowie die möglichen Beratungsformen, Zeiträumen und Kosten.

Beim BSO ist auch ein Blatt mit den aktuellen Richttarifen und Angaben zur Budgetierung erhältlich sowie weiteres Informationsmaterial zum Thema.

Wir suchen Vereine, die mit Software von Schloss AG, Bauma arbeiten. (Schloss AG in Konkurs)

Wenden Sie sich bitte an:  
Spitzex-Verein Maur, Frau S. Hug,  
Aeschstr. 112, 8123 Ebmatingen  
Tel. 01/980 26 75

## ■ Achtung – Mehrwertsteuer

**Entgegen früheren Aussagen der Eidgenössischen Steuerverwaltung sind Spitex-Organisationen nun doch nicht völlig von der Mehrwertsteuer befreit!**

**Die Steuerverwaltung will Kochen, Putzen, Waschen etc. der Mehrwertsteuer unterstellen.**

Wörtlich schreibt die Steuerverwaltung in der Branchenbroschüre für die Karitativen Organisationen: «Im Rahmen von karitativen, humanitären und sozialen Aufgaben werden zum Teil Leistungen erbracht, die nach Artikel 14 MWSTV von der Steuer ausgenommen sind, so z.B.: Spitexorganisationen (Pflege und Betreuung kranker und betagter Personen; steuerbar sind hingegen Kochen, Putzen, Einkäufe, Waschen, Bügeln usw., siehe Branchenbroschüre Heilbehandlungen).» Die Bezahlung für Kochen, Putzen, Einkäufe etc. unterliegt also einer

Steuer von 6,5%. Die hauswirtschaftlichen Leistungen sind somit mehrwertsteuerpflichtig (ausgenommen die Lieferung von fertig zubereiteten Mahlzeiten direkt an Betagte, Behinderte und Kranke).

### Verwirrlich

Gilt nun, dass die Pflege und Betreuung kranker und betagter Menschen – und dazu gehören auch Koch- und Putzarbeiten! – von der Mehrwertsteuer ausgenommen ist? Oder muss die Hauspflegerin für die Mehrwertsteuerverwaltung fein säuberlich unterscheiden, wann und wieviel Zeit sie fürs Kochen und wieviel für Pflege und Betreuung im engeren Sinne aufgewendet hat?

Gemeinnützige Alters- und Pflegeheime bezahlen keine Mehrwertsteuer für Leistungen wie Unterkunft, Verpflegung, Pflege, Betreuung. Dagegen sollen Spitex-Organisationen, die für kranke Menschen genau dasselbe

leisten, Mehrwertsteuern zahlen – während die Übernachtung im privaten Hotel steuerbegünstigt ist.

Der Spitex-Verband Kanton Zürich wehrt sich mit dem Spitex Verband Schweiz gegen diese widersprüchliche, sachlich unhaltbare und ungerechte Weisung der Eidgenössischen Steuerverwaltung.

### Empfehlung

Weil wir befürchten, dass die Verwaltung halsstarrig bleiben wird, empfehlen wir unseren Mitglied-Organisationen dringend, ihre Buchhaltungen vorzubereiten. Die der Mehrwertsteuer unterliegenden Leistungen – also alle hauswirtschaftlichen Leistungen – müssen separat ausgewiesen werden. Auf den Rechnungen muss der Steuerbetrag ausdrücklich bezeichnet sein.

Wir hoffen immer noch, dass alle Spitex-Leistungen von der Mehrwertsteuer ausgenommen bleiben. Doch vorbeugen ist besser!

## Gezieltes, umweltbewusstes und rationelles Haushalten in der Spitzex

Gute Fachkenntnisse, gepaart mit straffer Planung, sind wichtige Grundlagen zur Bewältigung der Arbeit der Haushelferinnen. Dieser Kurs ist als Ergänzung zur Grundausbildung geplant und geht speziell auf die Bedürfnisse sowie Probleme der Haushelferinnen ein und stärkt ihre Persönlichkeit im Umgang mit dem Bezüger.

Ort: Schulhaus Dorflinde, Schwamendingenstrasse 39, 8050 Zürich, Zimmer 21/32  
(Tram 10 oder 14 bis Salersteig, Bus 62 ab Bahnhof Oerlikon bis Dorflinde)

Dauer: jeweils Montagnachmittag  
13.30–17.00 Uhr, 4 mal  
13.30–16.40 Uhr, 2 mal

Daten: 8.–29. Januar 1996  
4. und 11. März 1996

Kursleitung: Vreni Siegenthaler, Leiterin Abt. hauswirtschaftliche Berufsbildung

Kursgeld: Fr. 165.– für Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmer wohnhaft im Kanton Zürich,  
ausserhalb Kanton Zürich Fr. 220.–

Materialgeld: ca. Fr. 35.–

Anmeldung: bis spätestens 1. November 1995 an Schule für Haushalt und Lebensgestaltung,  
Abt. Hauswirtschaftliche Berufsbildung, Wipkingerplatz 4, 8037 Zürich, Tel. 01/446 43 43

Auskünfte: Vreni Siegenthaler, Tel. 01/446 43 09 oder 446 43 43  
oder  
Spitex-Zentrum Kilchberg, Frau C. Forrer, Tel. 01/716 32 04  
Spitex-Dienste Adliswil, Frau J. Schorderet, Tel. 01/710 11 40/1