

<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>	- (2013)
<b>Heft:</b>	6: Spitex ist Kommunikation
<b>Artikel:</b>	Gut mit Kritik umgehen
<b>Autor:</b>	King, Sarah / Niederhauser, Martin
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-822049">https://doi.org/10.5169/seals-822049</a>

### 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:** 13.02.2026

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

# Gut mit Kritik umgehen

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Spitex sollten sich selber den Wert geben, den sie sich von der Kundschaft wünschen. Das war ein wichtiger Punkt im Kommunikationstraining von Martin Niederhauser, das verschiedene Spitex-Organisationen im Kanton Bern für einen Teil ihres Personals organisierten.

**Sarah King** // Der Kanton Bern kürzte 2012 ein erstes Mal (und jetzt erneut) die Subventionen für Spitex-Leistungen im Bereich Hauswirtschaft / Sozialbetreuung. Die Kundschaft hatte danach für die gleichen Dienstleistungen einen erheblich höheren Preis zu bezahlen. Das löste und löst bis heute Unmut bei Kundinnen und Kunden aus. Ein entgegenkommendes und doch überzeugendes Auftreten der Spitex-Mitarbeitenden wurde in dieser Situation ganz wichtig.

Die Spitex-Organisationen RegionKöniz, Rüschegg und Schwarzenburg organisierten deshalb Kommunikationstrainings für Mitarbeitende. Durchgeführt wurden diese Trainings von Martin Niederhauser, Kommunikationstrainer und Inhaber der Transfer Cross-Media Training GmbH.

**Welches Ziel verfolgten Sie mit dem Kommunikationstraining, das sich insbesondere an Spitex-Mitarbeiterinnen im Bereich Hauswirtschaft richtete?**

Martin Niederhauser: Für viele Mitarbeitende der Spitex war es nach den Subventionskürzungen schwierig, mit dem Unmut von Kundinnen und Kunden umzugehen. Sie gerieten in Erklärungsnotstand. Ein Ziel des Trainings war, dass sie der Kundschaft die neuen Preise für die Dienstleistungen selbstbewusst, klar und unmissverständlich kommunizieren können. Spitex-Mitarbeitende müssen überzeugt sein: Unsere Arbeit ist ihren Preis wert.

Zusammen mit den Mitarbeiterinnen – es waren vorwiegend Frauen im Kurs – versuchten wir herauszufinden, wie sie die Leitsätze der Organisation in der Praxis anwenden und vermitteln können. Wir schauten im Training zudem an, wie man mit Vorwürfen und Widerstand der Kundschaft umgehen kann.

**Welchen Schwierigkeiten in der Kommunikation begegneten Sie dabei?**

Es braucht ein gewisses Selbstvertrauen, den Kundinnen und Kunden zu erklären, warum sie für die gleiche Leistung mehr bezahlen müssen als vorher. Eini-

ge Mitarbeiterinnen hatten damit kein Problem. Andere gaben sich selbst und ihrer Arbeit den Wert nicht, den es braucht, um überzeugend aufzutreten.

Ausserdem besteht die Gefahr, dass sich Fachfrauen in Gesundheit und Pflegehilfen gegenüber diplomierten Pflegefachfrauen minderwertig fühlen. In diesem Sinne zeigte sich: Das Hauptproblem ist der fehlende Selbstwert. Diesen Wert müssen sich Spitex-Mitarbeitende aber geben, um überzeugend auftreten und auch mal nein sagen zu können. Mit einem gesunden Selbstwert fühlen sie sich durch Kritik oder Abweisung der Kundschaft nicht mehr in ihrer Existenz bedroht.

**Das klingt einfach. Doch mit welchen Mitteln gewinnt eine Spitzemitarbeiterin mehr Selbstwert?**

Zu Beginn des Trainings äusserte ich meine Wertschätzung. Meine Grossmutter wurde viele Jahre von der Spitex betreut, was ihr erlaubte, lange zu Hause zu leben. Ich bin der Spitex ausgesprochen dankbar für diese Leistung. Es ist meiner Ansicht nach wichtig und berechtigt, dass die Spitex stolz ist auf ihre Arbeit.

Die Wertschätzung soll aber nicht in erster Linie von der Kundschaft und Angehörigen erwartet werden. Sie sollte Teil der Betriebskultur sein und unter den Mitarbeitenden selber erfolgen. Dies übten wir mit Lobkarten. Auf jeder Karte standen Worte wie «Hut ab» oder «Vorbildlich». Mit Hilfe dieser Begriffe sprachen die Teilnehmerinnen – explizit und im Plenum – jemandem ein Lob aus oder sie lobten sich selbst. Das ist eine Form der gegenseitigen Unterstützung.

Es stellte sich heraus, dass sich Mitarbeiterinnen eine solche Wertschätzung auch von den Vorgesetzten vermehrt wünschen. Dazu braucht es aber Raum, damit der Austausch wirklich stattfinden kann. Mögliche Plattformen sind ein gemeinsames Journal oder ein Blog.

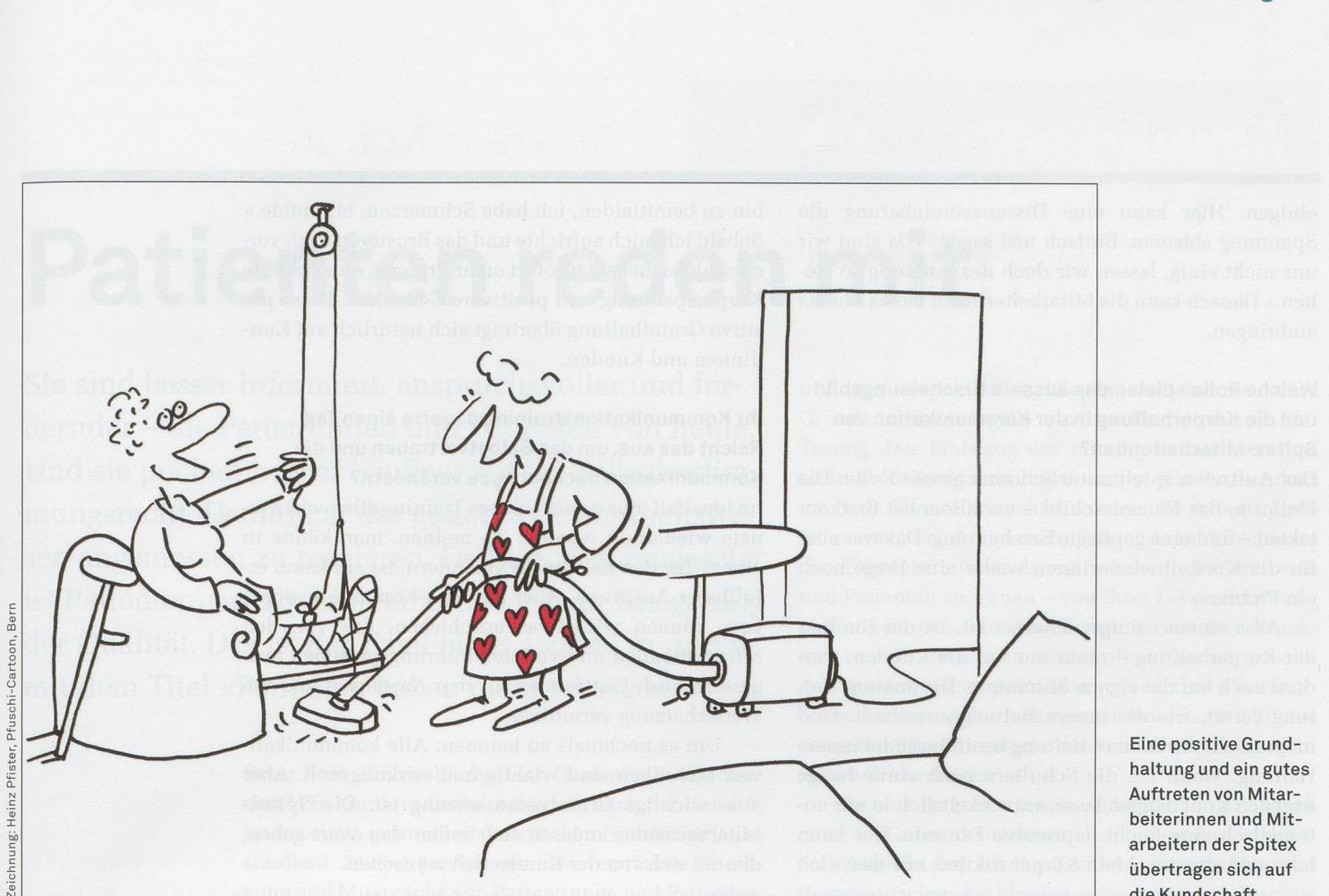
Es zeigte sich auch, dass die Mitarbeiterinnen genügend Zeit an Sitzungen wünschen. Die Leitung sollte dort nicht nur die wichtigsten Informationen vermitteln, sondern zum Beispiel auch Zeit einräumen für Fallbesprechungen. So können die Mitarbeiterinnen ihre Arbeit reflektieren und besprechen. Das ist gerade bei schweren Fällen wichtig, die physisch und psychisch viel Energie kosten.

**Teilweise argumentieren Kunden, eine Reinigungsfrau zu beschäftigen, sei billiger. Wie kann die Spitex ihren Mehrwert darlegen?**

Der Mehrwert der hauswirtschaftlichen und sozialbetreuerischen Leistung der Spitex ist die Beziehung,

Martin Niederhauser hatte als Kommunikationstrainer in der Spitex unter anderem das Ziel, Plattformen für die Wertschätzung anzuschieben.





Die Spitex fragt nach, hört zu, interessiert sich für Details und erinnert sich daran. Das Zuhören ist ein wichtiger Aspekt: Höre ich die Zwischentöne, die Angst? Höre ich etwas, das nicht in meiner Kernkompetenz liegt, das ich aber entsprechenden Fachstellen weiterleiten kann? Oder höre ich etwas, an das ich beim nächsten Besuch anknüpfen kann? Erzählt ein Kunde zum Beispiel von einer wichtigen Prüfung seines Enkels, ist es ein Zeichen von Wertschätzung, wenn die Spitz-Mitarbeiterin dieses Thema zu einem anderen Zeitpunkt wieder aufgreift und nachfragt.

Eine Beziehung lebt aber auch von Gegenseitigkeit. Das heisst: Die Spitz-Mitarbeitenden nehmen nicht nur, sondern geben auch etwas von sich selbst preis. Das ist eine Form der gegenseitigen Wertschätzung. Gerade alte Menschen, die einsam sind, brauchen jemanden, der mit ihnen in Beziehung tritt.

#### Wie sollen Spitz-Mitarbeiterinnen auf Widerstand von Kundinnen und Kunden reagieren?

Die wichtigste Regel: Widerstand ist in den meisten Fällen nicht gegen die Person gerichtet, sondern ein Schutzmechanismus. Der Kunde hat vielleicht Angst, seine finanzielle Situation preiszugeben. Mit Widerstand kann er sein Gesicht wahren. Er schützt sein System, indem er zum Beispiel wütend wird und kritisiert. Das zu wissen, bringt schon viel Erleichterung.

Eine häufige Form des Widerstands sind sogenannte Killerphrasen. Dazu gehören Äusserungen wie «Das kann ich nie» oder «Andere machen das immer so». Auf solche Pauschalisierungen kann man mit vier Stra-

tegien reagieren: 1) Ich schalte auf den Fragemodus um und versuche das Motiv des Angriffs herauszufinden. Zum Beispiel mit der Frage: «Was gibt Ihnen Anlass zu dieser Vermutung?». 2) Ich gehe auf die Metaebene und erkläre meinem Gegenüber, was es macht. Ich rede also über das Reden. 3) Ich reagiere mit Humor. Das ist oft wirkungsvoll. Denn mit einer humorvollen Formulierung kann ich einen Vorwurf ernst nehmen und gleichzeitig entspannt damit umgehen. 4) Eine Strategie für die ganz Coolen: Göschenen-Airolo. Ich überhöre die Vorwürfe einfach und wechsle das Thema.

Um diese Strategien anzuwenden, braucht es neben Selbstvertrauen auch eine gewisse Gelassenheit. Atem- und Ankerübungen können helfen, Gelassenheit in kritischen Situationen zu bewahren. In der An-

#### «Mitarbeitende der Spitz müssen überzeugt sein, dass ihre Arbeit den Preis wert ist.»

kerübung verbindet man gedanklich ein positives Erlebnis mit einer bestimmten Körperstelle – zum Beispiel dem linken Handgelenk. Ist man aufgeregt, kann man sich an der entsprechenden Körperstelle berühren, um positive Energie zu schöpfen.

Natürlich gelingt es auch mit Gelassenheit und den entsprechenden Strategien nicht immer, sich zu

Eine positive Grundhaltung und ein gutes Auftreten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Spitz übertragen sich auf die Kundschaft.

einigen. Hier kann eine Dissensvereinbarung die Spannung abbauen. Einfach mal sagen: «Da sind wir uns nicht einig, lassen wir doch das vorläufig so stehen.» Danach kann die Mitarbeiterin ein neues Thema einbringen.

#### **Welche Rolle spielen das äussere Erscheinungsbild und die Körperhaltung in der Kommunikation von Spitex-Mitarbeitenden?**

Das Auftreten spielt natürlich eine grosse Rolle: Die Uniform, das Namensschild – vor allem bei Erstkontakten – und eine gepflegte Erscheinung. Das war aber für die Kursteilnehmerinnen weder eine Frage noch ein Problem.

Was einem weniger bewusst ist, ist der Einfluss der Körperhaltung – nicht nur auf die Kunden, sondern auch auf die eigene Stimmung. Die äussere Haltung verrät, wie die innere Haltung ausschaut. Und mehr noch: die äussere Haltung beeinflusst die innere Haltung. Wenn ich die Schultern nach vorne beuge und den Kopf hängen lasse, entwickelt sich in mir automatisch eine leicht depressive Fantasie. Das kann ich nicht steuern. Mein Körper diktiert mir das: «Ich

bin zu bemitleiden, ich habe Schmerzen, bin müde.» Sobald ich mich aufrichte und das Brustbein nach vorne schiebe, habe ich sofort mehr Präsenz, eine erhöhte Körperspannung und positivere Gedanken. Diese positive Grundhaltung überträgt sich natürlich auf Kundinnen und Kunden.

#### **Ihr Kommunikationstraining dauerte einen Tag.**

#### **Reicht das aus, um das Selbstvertrauen und die Kommunikation nachhaltig zu verändern?**

Im Idealfall müsste ein solches Training alle sechs Monate wiederholt werden. Zu meinen, man könne in einem Tag den Selbstwert verändern, ist ein kaum erfüllbarer Anspruch. Aber mit dem Kommunikationskurs können wir etwas anschließen, das von den Mitarbeitenden und von den Führungspersonen fortgesetzt wird: Plattformen für den Austausch und die Wertschätzung vermitteln.

Um es nochmals zu betonen: Alle kommunikativen Techniken sind wichtig und wirkungsvoll. Aber eine wichtige Grundvoraussetzung ist: Die Spitex-Mitarbeitenden müssen sich selber den Wert geben, den sie sich von der Kundschaft wünschen.

## **Wir helfen Ihnen helfen**

mit Produkten für die:  
**- Infusionstherapie  
- Chemotherapie  
- Infusionspumpen  
- Spritzen und Kanülen**



Unsere Artikel finden Sie unter:  
**www.codanshop.ch**

CODAN Medical AG; Oberneuhofstrasse 10; 6340 Baar  
Tel.: 041 747 00 77 Mail: codan@codan.ch

