

**Zeitschrift:** Spitex Magazin : die Fachzeitschrift des Spitex Verbandes Schweiz  
**Herausgeber:** Spitex Verband Schweiz  
**Band:** - (2020)  
**Heft:** 4

**Rubrik:** Fokus "Spitex und Kommunikation"

### **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:** 11.01.2026

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



Die Spitex kommuniziert  
zunehmend digital.

Illustration: Patrick Oberholzer

# Gute Kommunikation beeinflusst vieles positiv

«Man kann nicht nicht kommunizieren», sagte Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick einst. Wenn also zum Beispiel Spitex-Vorgesetzte nicht mit ihren Mitarbeitenden kommunizieren, kann dies als Ausdruck von Gleichgültigkeit verstanden werden. Und wenn die Spitex nicht zu Vorwürfen Stellung nimmt, wird dies vielleicht als Schuldeingeständnis wahrgenommen. Doch wie kommuniziert die Spitex so, dass ihre Botschaft ankommt? Die Artikel auf den kommenden Seiten beschäftigen sich mit Beispielen für die moderne Kommunikation der Spitex, mit der Kommunikation der Spitex in Krisen – und mit der positiven Kommunikation in der Öffentlichkeit, um das Image der Spitex zu pflegen.



Das eHealth-Barometer 2020 zeigt, dass die digitale Vernetzung bei der Spitex konstant ansteigt. Die Spitex bedient sich also moderner Kommunikationsmittel, um mit Mitarbeitenden, Klientinnen und Klienten, Angehörigen und dem gesamten Versorgungsnetzwerk zu kommunizieren. Doch wie sieht

diese digitale Kommunikation genau aus und welchen Nutzen und welche Herausforderungen bringt sie mit sich? Diesen Fragen wird anhand von vier Beispielen für die moderne Kommunikation der Spitex nachgegangen.

Texte: Flora Guéry und Kathrin Morf



## Die moderne Kommunikation im Netzwerk

Damit ein Versorgungsnetzwerk funktioniert, ist gute Kommunikation unerlässlich. Eine Basler Firma will mit dem «Clever.Care Coordinator» die Kommunikation und Koordination der Spitex im Netzwerk modernisieren.

Damit die Spitex die Koordination und Kommunikation im Versorgungsnetzwerk sicher und effizient zu meistern vermag, hat die Basler Clever.Care AG den «Clever.Care Coordinator» entwickelt (vgl. Spitemagazin 3/2019). Die App ermöglicht derzeit vor allem die Kommunikation per Messenger zwischen der Spitex, ihren Klientinnen und Klienten sowie deren Angehörigen. «Wir arbeiten aber darauf hin, eines Tages das gesamte Netzwerk einbeziehen zu können», erklärt Alfred Ruppert, Leiter der Geschäftsentwicklung bei Clever.Care. Die App wurde im Jahr 2019 im Rahmen eines Pilotprojekts entwickelt und von mehreren Spitex-Organisationen getestet.

### «Die Digitalisierung ist die Zukunft des Gesundheitswesens.»

Nikola Stevanovic, Spitex Biel-Bienne Regio

#### Keine vergeblichen Arbeitswege mehr

«Spitex-Mitarbeitende, Klienten und Angehörige kommunizierten bisher über viele verschiedene Kanäle, was nicht effizient war», berichtet Nikola Stevanovic, Leiter des Projekts Clever.Care und Standortleiter bei der Spitex Biel-Bienne Regio.

«Zudem passierte es dadurch immer wieder, dass ein Klient kurzfristig einen Termin nicht einhalten konnte, ohne dass wir dies rechtzeitig erfuhren. Dann fuhr eine Spitex-Mitarbeiterin vergeblich zu ihm.» Auch sei es wünschenswert, die Angehörigen eng in die Versorgung einzubeziehen. «Aber einfach ist dies nicht, solange man kein gutes System dafür hat.»

Aus all diesen Gründen führte die Bieler Spitex den Clever.Care Coordinator versuchsweise ein. «Klienten und Angehörige kommunizieren damit nur noch über einen Kanal mit uns, was effizient und übersichtlich ist», freut sich Nikola Stevanovic. «Zudem können Klienten und Angehörige alle Spitex-Termine überall und jederzeit einsehen, stornieren oder eine Änderung beantragen.» Weiter helfe die App Klienten mit

kognitiven Einschränkungen, weil sie an jeden Termin erinnert. Auch von den hohen Sicherheitsstandards ist Nikola Stevanovic überzeugt. Er räumt jedoch ein, dass man mit der Anzahl Klienten, welche man für die App gewinnen konnte, nicht zufrieden sei. «Vor allem Klienten im hohen Alter sind mit digitalen Hilfsmitteln nicht vertraut. Mehr Früchte hat es getragen, als wir Angehörige anzuschreiben begannen.»

Dennoch vermochte die Bieler Spitex seit Frühling 2019 erst rund zwei Dutzend Clever.Care-Netzwerke aufzubauen.

«Eine Zwischenbilanz im Herbst 2019 zeigte, dass unsere App allen Nutzern sehr

gefällt. Gerade ältere Klienten als Nutzer zu gewinnen, war aber schwieriger als gedacht», bestätigt Alfred Ruppert. «Unsere App wurde zusammen mit Senioren entwickelt. Wir sind uns sicher, dass mit einer zunehmenden Anzahl digital aktiver Senioren das Bedürfnis nach Partizipation und digitaler Interaktion mit der Spitex wachsen wird.»

#### «Die Digitalisierung ist die Zukunft»

Spitex-Organisationen können ein Abonnement für die App erwerben und daraufhin Klienten und Angehörige kostenlos einbeziehen. In den vergangenen Monaten wurde die App, die in Deutsch und Französisch erhältlich ist, anhand der Erkenntnisse aus der Pilotphase optimiert. So kann sie nun auch für die interne Kommunikation verwendet werden.

«Flächendeckend werden solche digitalen Helfer bei der Spitex wohl erst zum Einsatz kommen, wenn eine Generation das hohe Alter erreicht, die den Umgang mit Smartphones beherrscht», bilanziert Nikola Stevanovic. Dennoch müsse die Spitex bereits jetzt auf die Digitalisierung ihrer Kommunikationsprozesse vorbereitet sein. «Die Digitalisierung vereinfacht die Zusammenarbeit im gesamten Netzwerk und ist die Zukunft des Gesundheitswesens. Und die Spitex muss rechtzeitig auf diesen Zug aufspringen, wenn sie wettbewerbsfähig bleiben will.»

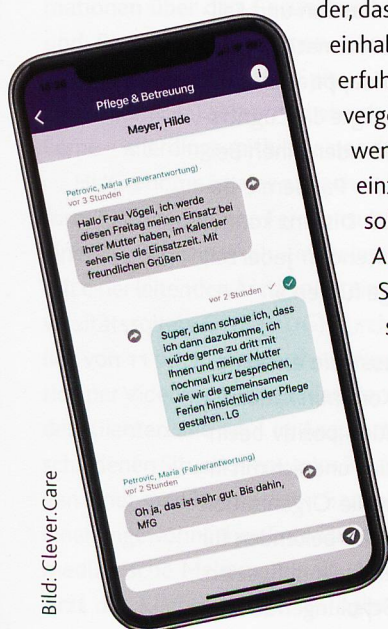


Bild: Clever.Care



## Die moderne interne Kommunikation

Die interne Kommunikation effizient und zuverlässig zu gestalten, gilt bei der Spitex als grosse Herausforderung. Bei der Spitex Bachtel AG bewältigt man diese mit einer App.

Die interne Kommunikation gilt als ein grosser Knackpunkt der Unternehmenskommunikation. «Informationen *allen* Mitarbeitenden zeitnah weiterzugeben, ist eine grosse Herausforderung – vor allem bei der Spitex», sagt Jens Weber, Geschäftsführer der Spitex Bachtel AG im Zürcher Oberland. «Denn viele Spitex-Mitarbeitende haben kleine Pensen, sind oft unterwegs und arbeiten im Schichtbetrieb sowie für verschiedene Stützpunkte.» Als er seine Stelle bei der Spitex Bachtel AG im Juli 2019 antrat, wurde Jens Weber bewusst, dass die Organisation mit «Perigon» zwar über ein gutes System zur Kommunikation über Patientendaten verfügte – die restliche interne Kommunikation war aber bedeutend weniger modern gestaltet. «Man kommunizierte über verschiedene Kanäle wie Mails, Sitzungen und sogar über Notizbücher in allen Stützpunkten», erzählt der Geschäftsführer, der bald darauf die App «Beekeeper» der gleichnamigen Zürcher Firma einführte. «Nun ist unsere interne Kommunikation effizient, zuverlässig und zeitnah», freut er sich. Über den Stream und die Chats von Beekeeper kündigt der Geschäftsführer zum Beispiel Weiterbildungen an, neue Mitarbeitende stellen sich vor und die verschiedenen Teams organisieren ihre Sitzungen. In der Chatgruppe «Weisses Buch» werden zudem wichtige Informationen für alle Mitarbeitenden kommuniziert. «Dass unsere Mitarbeitenden jederzeit auf solche Informationen zugreifen können, wird noch wichtiger, wenn wir im Herbst den 24-Stunden-Betrieb einführen», sagt Jens Weber.

### Während der Pandemie bewährte sich das System

Die App kann auf privaten und beruflichen Mobiltelefonen und Tablets genutzt werden und lässt auch die Kommunikation zwischen zwei Personen zu. «Alle Mitarbeitenden tauschen sich gleichberechtigt über die gleiche Plattform aus. Das fördert das Wir-Gefühl», ist Jens Weber überzeugt.

Dies ist von besonderer Bedeutung, weil die Spitex Bachtel AG 2016 aus der Zusammenlegung von vier Spitex-Vereinen hervorging. «Die Plattform beschleunigt den herausfordernden Prozess, dass sich alle Mitarbeitenden mit der neuen Organisation identifizieren. Zum Beispiel,



Interne Kommunikation ist bei der Spitex von zentraler Bedeutung. Bild: Beekeeper

**«Unsere interne Kommunikation ist nun effizient, zuverlässig und zeitnah.»**

Jens Weber, Spitex Bachtel AG

weil ein Nutzer der App all seine Mitarbeitenden kennenlernt und erfährt, was in anderen Stützpunkten so passiert.»

Trotz der Digitalisierung lege man bei der Spitex Bachtel AG weiterhin Wert auf den realen Austausch. Dies zeigt sich auch daran, dass Jens Weber ein «Chef-Nomade» ist: Um den Kontakt zu allen Mitarbeitenden pflegen zu können, arbeitet er selten zwei Tage hintereinander im selben Stützpunkt. Zudem erhöhe die digitale Plattform sogar die Qualität des realen Austausches:

«Über die App erhalten alle Mitarbeitenden alle nötigen Informationen bereits vor jeder Sitzung. Dadurch verbreiten wir an der Sitzung nicht Informationen, bis die Köpfe rauchen. Stattdessen

haben wir zum Beispiel mehr Zeit für Diskussion und Fallbesprechungen.» Natürlich müssten die Informationen auf der App hierzu auch gelesen werden – dies klappe aber meist gut. Während der COVID-19-Pandemie zeigte die Zugriffsstatistik sogar, dass oft alle 180 Mitarbeitenden einen Beitrag lasen. «Die App hat sich während der Pandemie bewährt», berichtet Jens Weber. «Trotz aller Distanz konnte unser Notfall-Team all unsere Mitarbeitenden jederzeit schnell informieren und mit ihnen Dialoge führen.»

### Die interne Kommunikation beeinflusst die externe

Weiter hält Jens Weber eine gute interne Kommunikation für wichtig, weil sie die externe Kommunikation positiv beeinflusst. «Mitarbeitende, die gut informiert sind und sich mit ihrer Arbeitgeberin identifizieren, vertreten die Organisation gegen aussen gut», erklärt er. Damit die Mitarbeitenden für die anspruchsvolle Kommunikation im Berufsalltag fit seien, organisiert die Spitex Bachtel AG derzeit Schulungen zu The-





men wie «Nähe und Distanz» und «Mit Konflikten umgehen». Und schliesslich rät Jens Weber auch aus ökonomischen Gründen zur Modernisierung der internen Kommunikation: «Durch die Digitalisierung vermeidet man viele zeitraubende Doppelspurigkeiten und reduziert die Zeit für Sitzungen und Protokolle. Und gewinnt man Zeit, spart man Geld.»

### Nicht zu viel und nicht zu wenig

Überzeugt ist die Spitex Bachtel AG auch von den hohen Datenschutz-Standards von Beekeeper. Vermisst habe man bisher einzig die Antwortmöglichkeiten auf einzelne Chatnachrichten, wie man es von WhatsApp kennt. «Wir versuchen, alle Wünsche unserer Kunden umzusetzen. Dies braucht aber manchmal etwas Zeit», erklärt Cristian Grossmann, CEO von Beekeeper. Es würden indes laufend Funktionen ergänzt: So erlaube die Version «Beekeeper 2.0» unter anderem die Integration der Schichtplanung in das System.

Beekeeper wurde 2012 von ETH-Absolventen gegründet und hat heute Kunden in 130 Ländern, darunter mehrere Schweizer Spitex-Organisationen und Spitäler. «Die Klinikgruppe Hirslanden führte die App zum Beispiel gleich zu Beginn der COVID-19-Pandemie ein», sagt Cristian Gross-

mann. Die einzige App für interne Kommunikation ist Beekeeper allerdings keineswegs. Längst kommen zum Beispiel auch die Basler App «Clever.Care» (siehe S. 15) oder die App «Qnnect» der Zürcher Firma Connect Solutions bei der Spitex zum Einsatz.

Jens Weber begrüsst diese zunehmende Digitalisierung: «Die interne Kommunikation der Spitex muss modern, effizient und flexibel sein, um mit den Entwicklungen im Gesundheitswesen mithalten zu können.» Damit eine App ihr Potenzial entfalten könne, müsste sie aber angemessen genutzt werden. «Erstens muss man darauf achten, dass die Kommunikation über die App hochstehend ist und bleibt», erklärt er. «Zweitens dürfen die Teilnehmenden das System nicht mit zu vielen Neuigkeiten und Kommentaren überladen, weil die Nutzer ansonsten überfordert sind. Drittens darf man das System auch nicht zu selten füttern. Denn sind die Informationen zunehmend spärlich oder sogar veraltet, würde die App eines Tages von niemandem mehr genutzt.»

➡ [www.spitex-bachtel.ch](http://www.spitex-bachtel.ch); [www.beekeeper.io](http://www.beekeeper.io)

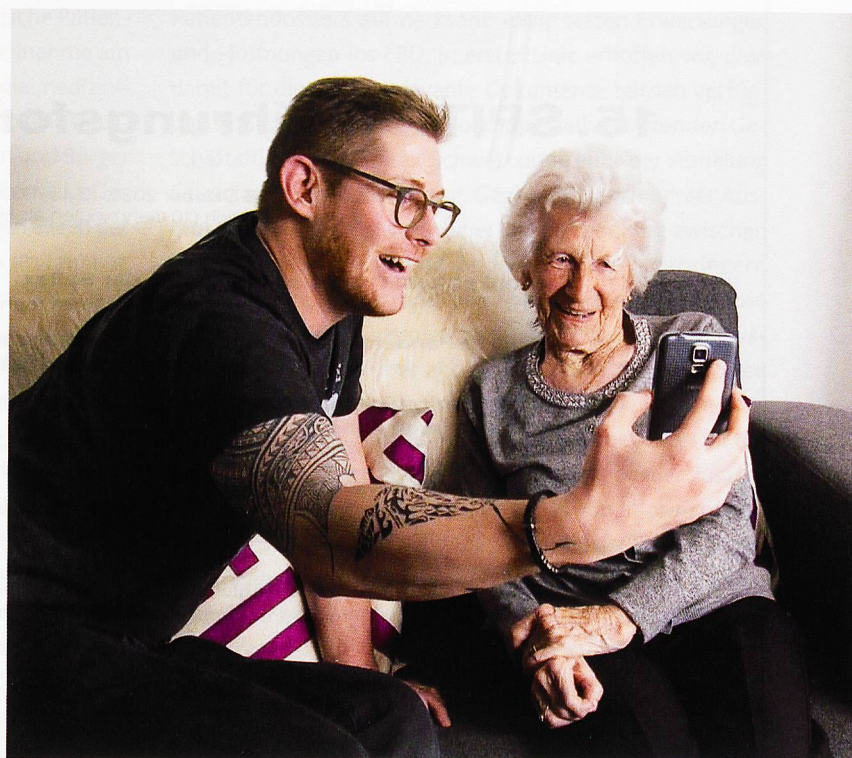


## Die moderne Diagnose aus der Ferne

Der Fortschritt der Technik ermöglicht zunehmend die Diagnose und ärztliche Konsultation aus der Ferne. In Genf bedient sich die Spitex hierfür einer App, die einen direkten Draht zum Universitätsspital ermöglicht.

Die Telemedizin – also die Diagnostik und Therapie über räumliche oder zeitliche Distanzen hinweg – gewinnt zunehmend an Bedeutung. Ermöglicht wird dies zum Beispiel durch «intelligente» Alltagsgegenstände wie Waagen, Armbanduhrer oder Toiletten, die Ärztinnen und Ärzten Informationen über den Gesundheitszustand von Patientinnen und Patienten zukommen lassen (vgl. Spitemagazin 3/2019). Bei der Genfer Spitex imad (institution de maintien à domicile) setzt man ebenfalls auf Diagnosen aus der Ferne – allerdings mithilfe einer App.

HUG@home ist eine einfach zu bedienende digitale Plattform für medizinische Fernkonsultationen. Sie ermöglicht es einer Pflegefachperson, eine telemedizinische Sprechstunde mit einer leitenden Ärztin oder einem leitenden Arzt des Universitätsspitals Genf (HUG) durchzuführen – und dies täglich von 11 bis 19 Uhr, auch an Wochenenden. Die Konsultation per Videokonferenz bedarf der vorgängigen Zustimmung des Klienten. Sie wird in Anspruch genommen, um in verschiedenen Situationen – zum Beispiel im Falle von Änderungen einer medikamentösen Behandlung, eines Sturzes oder einer ungewöhnlichen Entwicklung einer Wunde – rasch eine medizinische Meinung einzuholen, wenn der behandelnde Arzt des Klienten nicht verfügbar ist. Übergeordnet zielt



Pflegefachmann und Klientin telefonieren mit einer Ärztin. Bild: Screenshot RTS





Stadt Zürich  
Schulungszentrum Gesundheit

WEITER  
KOMMEN

### Breites Angebot für HF-Studierende im Lernbereich Training & Transfer (LTT)

Mehr unter: [www.stadt-zuerich.ch/sgz](http://www.stadt-zuerich.ch/sgz)

Wir bilden. Die Zukunft.

SGZ Campus



8280 Kreuzlingen  
Tel. ★ 071 672 70 80



365 Tage erreichbar



[www.heimelig.ch](http://www.heimelig.ch) Vermietung und Verkauf von Pflegebetten

## Im Alter zu Hause leben

Heimelig Betten möchte, dass Sie sich zuhause fühlen. Wir beraten Sie gerne und umfassend und übernehmen die erforderlichen administrativen Aufgaben mit den Kostenträgern. Heimelig Betten liefert schnell und zuverlässig, damit Sie Ihren Alltag zuhause weiterhin geniessen können.

## 15. SPITEX-Führungsforum

Mittwoch, 28. Oktober 2020, 13.45-17.00  
Volkshaus Zürich (10 Gehminuten ab HB)

### Gedanken zum Case Management in der Spitex

Ursula Zybach, Präsidentin Spitex Bern, Grossrätin

### Covid-19-Pandemie: Erkenntnisse und Konsequenzen

Christina Gygax-Gäumann, Geschäftsführerin SPITEX Region Köniz

### Haben erfolgreiche Führungskräfte ein Führungs-Gen — oder kann man Führung lernen?

Andrea Pachleitner, Organisationsentwicklerin ias, Zürich

### Ein Führungsgespräch mit einer Unternehmerin

Christina Bachmann-Roth, Gründerin und  
Geschäftsleiterin Gaudis AG, Neudorf

Anmeldeschluss:

12. Oktober 2020

Programm + Anmeldung: [myspitex.ch](http://myspitex.ch) > Führungsforum



// [myspitex.ch](http://myspitex.ch) postfach 1334 4901 langenthal 081 723 24 55 [eee@myspitex.ch](mailto:eee@myspitex.ch)



HUG@home darauf ab, dass die Klienten dank einer modern koordinierten ärztlichen Versorgung zu Hause bleiben können, statt eine Notaufnahme aufzusuchen. Hierzu ermöglicht die App auch einen Live-Austausch von Dokumenten – und der Datenschutz ist vollumfänglich gewährleistet.

Ursprünglich wurde HUG@home nur einigen Klienten im Rahmen eines 2019 gestarteten Pilotprojektes angeboten. Aufgrund von COVID-19 wird die App aber bereits breiter eingesetzt: Nun verfügen die Pflegefachpersonen sämtlicher imad-Stützpunkte über den digitalen Helfer. Erste Tests er-

gaben unter den involvierten Fachpersonen eine Zufriedenheitsquote von über 90 Prozent. Laut imad sind auch die Klientinnen und Klienten mit dieser Art der Versorgung sehr zufrieden: Ihre Probleme würden sehr schnell behandelt, und in 9 von 10 Fällen würde ein Besuch in der Notaufnahme vermieden. Mehrere Partner von imad sowie andere Leistungserbringer der ambulanten Versorgung seien sehr interessiert daran, künftig auch eine solche Dienstleistung anzubieten.

 [www.imad-ge.ch/prestations/hug-home](http://www.imad-ge.ch/prestations/hug-home)

## Der moderne Austausch von Patientendaten

Im elektronischen Patientendossier (EPD) werden alle Dokumente mit Gesundheitsinformationen gesammelt. Auch wenn in der Bevölkerung noch Skepsis gegenüber dem EPD herrscht, hat das Dossier gemäss seinen Befürwortern viele Vorteile für die Spitex.



Das elektronische Patientendossier (EPD) ist gewissermassen eine digitale Krankengeschichte, die über eine sichere Internetverbindung abrufbar ist. Es enthält Informationen über den Gesundheitszustand einer Person, beispielsweise Röntgenbilder oder ärztliche Verordnungen. Die Patienten können überall und jederzeit darauf zugreifen, etwa über ihr Smartphone. Sie selbst bestimmen zudem, welche Gesundheitsfachpersonen welche Dokumente wann einsehen dürfen. Laut seinen Befürwortern kann das EPD die Behandlungsprozesse optimieren. Dadurch sollen die Qualität und Kontinuität der Versorgung verbessert und die Zusammenarbeit im Gesundheitswesen vereinfacht werden. Spitex sind nach dem Bundesgesetz über die elektronische Patientenakte (EPDG), das seit 2017 in Kraft ist, zur Teilnahme am EPD verpflichtet. Dies gilt ab 2022 auch für sozialmedizinische Einrichtungen. Für andere Leistungserbringer wie Haus-

ärzte und die Spitex sowie für Bürgerinnen und Bürger ist die Teilnahme hingegen weiterhin freiwillig. Gemäss neuesten Informationen werden alle in der Schweiz wohnhaften Personen bis im Frühling 2021 ein EPD eröffnen können.

### Skepsis in Bezug auf die Sicherheit

Der Kanton Genf hat vor zehn Jahren das Projekt «MonDossierMedical.ch» (MdM) gestartet, das viele Elemente des EPD umfasst. Die Genfer Spitex-Organisation imad (institution de maintien à domicile) wurde bereits in die Pilotphase integriert, da sie mit über 17 000 Klientinnen und Klienten eine Schlüsselrolle im Projekt spielt. Dies tut sie sowohl durch die Nutzung der auf der Plattform MdM gespeicherten Informationen bei der Versorgung ihrer

Klienten als auch durch den Austausch von Informationen mit anderen Akteuren des Gesundheitswesens – nach dem vorgängigen Einverständnis des Klienten, versteht sich. Laut imad war es allerdings schwierig, ältere Personen, die nicht mit digitalen Technologien aufgewachsen sind, von dieser Plattform zu überzeugen. Als grösste Vorbehalte wurden in einer Befragung das Misstrauen gegenüber der Cloud, in welcher die Dokumente abgelegt werden, sowie Bedenken bezüglich der Sicherheit des Datenaustausches genannt.

### Spitex Schweiz mit Erwartungen ans EPD

Spitex Schweiz verfolgt die Entwicklung des elektronischen Patientendossiers aufmerksam. «Wir setzen Erwartungen und Hoffnungen ins EPD. In erster Linie erhoffen wir, dass damit für die Pflege relevante Dokumente zeitnah verfügbar sind», sagt Cornelis Kooijman, stellvertretender Geschäftsführer von Spitex Schweiz und Leiter der Abteilung Grundlagen und Entwicklung. Gegenwärtig erfolgt der Austausch von Informationen über die Behandlung zwischen Spitex-Fachpersonen und anderen Leistungserbringern meistens bereits elektronisch. So kommuniziert eine grosse Anzahl von Spitex-Organisationen sicher über das HIN-System, an das bereits über 25 000 Gesundheitsfachpersonen und rund 1000 Institutionen angeschlossen sind.

Die zunehmende Komplexität ihrer Fälle bedeutet für die Spitex einen erhöhten Bedarf an interprofessioneller Zusammenarbeit. Weil das EPD den Austausch von Informationen in Echtzeit ermöglicht, sieht eine Mehrheit der Spitex-Organisationen darin einen Mehrwert für die integrierte Versorgung. Dies geht aus der eHealth-Barometer-Umfrage 2020 hervor, an der 112 Spitex-Organisationen teilnahmen. Die detaillierten Ergebnisse können unter [www.e-healthforum.ch](http://www.e-healthforum.ch) abgerufen werden. Alle Informationen zum EPD finden sich auf der von eHealth Schweiz, Bund und Kantonen eingerichteten Plattform [www.patientendossier.ch](http://www.patientendossier.ch).

Bild: eHealth Suisse







## Ein Plädoyer für die gute Vorbereitung auf die Kommunikation in schwierigen Zeiten

Damit eine Organisation eine Krise erfolgreich meistert, ist gute Kommunikation von zentraler Bedeutung. Das Spitex Magazin hat zwei Fachpersonen dazu befragt: Liliane Keller Würmli ist beim Spitex Verband Aargau für Kommunikation und Medienarbeit zuständig; und der Zürcher Steffen Lukesch war lange Journalist und ist nun Kommunikationsberater. Sie sprechen zum Beispiel über den Umgang mit (scheinbaren) Krisen und die Kommunikation während der COVID-19-Pandemie.

Spitex Magazin: «By failing to prepare, you are preparing to fail», soll Benjamin Franklin einst gesagt haben: «Wenn du beim Vorbereiten scheiterst, bereitest du dich aufs Scheitern vor.» Dementsprechend betonen Experten, dass die Kommunikation in Krisen gut vorbereitet werden muss. Verschiedene Studien zeigen aber, dass ein Grossteil der Unternehmen nicht dafür gerüstet ist. Wie kann die Spitex sich auf

die Krisenkommunikation vorbereiten, um beim Bewältigen einer Krise nicht zu scheitern?

Steffen Lukesch (SL): Ich stimme Benjamin Franklin auf jeden Fall zu. Es ist mir aber wichtig zu erwähnen, dass sich die Spitex nicht selbst um die professionelle Vorbereitung und Ausführung der Krisenkommunikation kümmern muss – oder zumindest nicht allein. Diese beeindruckenden Fachpersonen für die umfassende Betreuung und Pflege können



sich auf ihre Kernaufgabe konzentrieren, wenn sie eine Fachperson für Kommunikation hinzuziehen. Diese kann die Krisenkommunikation für eine Spitex-Organisation vorbereiten und im Krisenfall die Kommunikation übernehmen oder die Spitex zumindest darin unterstützen. Externe Beratungspersonen bieten zudem eine wertvolle Aussensicht auf die Organisation und können darum während der Aufregung in einer Krise objektive Ratschläge erteilen – oder auch einmal davon abraten, in eine «bloss» schwierige Situation so viel Emotionen und Zeit zu investieren, als wäre sie eine ausgewachsene Krise.

**Liliane Keller Würmli (LK):** Bezüglich ihrer Kernaufgabe ist die Spitex wirklich stark, bezüglich der Krisenkommunikation könnte sich manche Organisation aber stark verbessern. Wegen des steigenden wirtschaftlichen Drucks auf das Gesundheitssystem wird die Nonprofit-Spitex seit einigen Jahren zunehmend kritisch betrachtet. Eine gute Öffentlichkeitsarbeit und vor allem eine gute Krisenkommunikation werden darum immer wichtiger. Ich bin allerdings der Meinung, dass die Spitex sich durchaus selbst um diese Aufgabe kümmern kann. Viele Spitex-Organisationen sind mittlerweile modern und unternehmerisch aufgestellt und beschäftigen fest angestellte Kommunikationsfachleute. Insbesondere für kleinere Betriebe halte ich es aber für eine gute Möglichkeit, stattdessen eng mit externen Kommunikationsberatern zusammenzuarbeiten. Ich denke, dass jeder kleineren und grösseren Spitex-Organisation klar ist, dass eine gute Kommunikation das A und O für die Bewältigung einer Krise ist. Leider wollen die Financier der Spitex aber vielerorts nicht für gute Kommunikation bezahlen. Sie kritisieren zum Beispiel, dass sich die Spitex auf Krisenfälle vorbereitet, die in der Realität gar nie eintreffen werden. Trifft eine Krise eine Spitex-Organisation unvorbereitet, kann dies für den Betrieb aber schwerwiegende Folgen in Bezug auf die Finanzen oder den Ruf haben.

**Damit sind wir beim Thema angelangt, dass ein Unternehmen laut Experten erst einmal definieren muss, was alle Mitarbeitenden unter einer Krise zu verstehen haben. Können Sie eine Krise und deren Folgen für die Spitex aus Ihrer Sicht definieren?**

**SL:** Eine Krise – wie zum Beispiel der Diesel-Skandal in der Automobilindustrie – ist meist öffentlichkeitswirksam und hebelt die Organisation gewissermassen aus. Eine Krise schädigt die Finanzen und/oder die Reputation massiv und gefährdet die Organisation damit existenziell. Eine Krise verlangt nach einem Krisenstab, denn ihre Bewältigung ist eine 100-Prozent-Aufgabe. Die Spitex spricht demzufolge oft von einer Krise, wenn sie es eigentlich nur mit einer schwierigen Situation zu tun hat. Eine solche Situation kann sich vor allem für direkt involvierte Mitarbeitende wie eine Krise anfühlen, aus objektiver Sicht ist die gesamte Organisation dadurch nicht gefährdet. Ich rate darum gern dazu, in einer schwierigen Situation erst einmal den «Ball flach zu halten»



**«In einer schwierigen Situation sollte man den Ball erst einmal flach halten und die Lage in Ruhe reflektieren.»**

Steffen Lukesch

und die Lage in Ruhe zu reflektieren, statt sie sofort zur existenzbedrohenden Krise zu erklären.

**LK:** Ein einheitlicher Wortschatz in Bezug auf das Thema Krisenmanagement fehlt bei der Spitex leider noch. Aber wenn man eine Krise so definiert, dass der Ruf oder die Existenz einer Organisation geschädigt werden, dann habe ich bei der Spitex noch keine wirkliche Krise erlebt. Stattdessen bin ich oft mit «ausserordentlichen Situationen mit Krisenpotenzial» konfrontiert worden, wie es Spitex Schweiz im Kommunikationskonzept passend formuliert. In der Praxis wird eine schwierige Situation indes als Krise wahrgenommen, wenn die Mitarbeitenden nicht mehr wissen, wie sie handeln sollen. Und dies geschieht viel seltener, wenn sich eine Organisation mit einem guten Konzept auf die Kommunikation in schwierigen Situationen vorbereitet.

**Die COVID-19-Pandemie ist für viele Unternehmen sicherlich eine existenzbedrohende Krise. Aber ist sie es gemäss Ihrer Definition auch für die Spitex – oder wann könnte sie es werden?**

**SL:** Einen genauen Einblick in die Auswirkungen der Pandemie auf den Ruf und die Finanzen jeder Spitex-Organisation habe ich nicht. Im Allgemeinen habe ich die Pandemie aber nicht als Krise für die Spitex erlebt. Die Spitex hat viel zur Bewältigung einer Krise des gesamten Gesundheitssystems





**«Wir müssen den Finanzierern die grosse Wichtigkeit der Kommunikation für die Zukunft der Spitex begreiflich machen können.»**

Liliane Keller Würmli

beigetragen und ihren guten Ruf damit eher noch gestärkt; ihre eigene Existenz scheint dabei aber nicht gefährdet gewesen zu sein. Geändert hätte sich dies, wenn die Spitex selbst zum COVID-19-Hotspot geworden wäre. Der Reputationsschaden wäre dann immens gewesen und die Spitex hätte unzählige Aufträge verloren. Die Spitex wäre in eine Negativspirale geraten, bis sie ihren Leistungsauftrag nicht mehr hätte erfüllen können. Den guten Ruf nach so einer Krise wiederherzustellen, wäre eine riesige Herausforderung gewesen.

LK: Natürlich wies die Kommunikation der Spitex während der Pandemie durchaus Elemente von Krisenkommunikation auf: So stand plötzlich nur noch ein einziges Thema im Mittelpunkt und alles musste sehr schnell gehen. Gemäss der erwähnten Definition war COVID-19 aber keine richtige Krise für die Spitex. Vielmehr sah sich die Spitex mit der schwierigen Situation konfrontiert, ihre Aufgabe in einer nationalen Gesundheitskrise weiter zu erfüllen. Und dies hat sie gemäss meinem Kenntnisstand hervorragend getan. Die Pandemie hätte sich allerdings zur existenzbedrohenden Krise entwickeln können, wenn Spitex-Mitarbeitende ihre Klientinnen und Klienten angesteckt hätten und diese vielleicht sogar gestorben wären. Oder wenn unsere Mitarbeitenden selbst reihenweise krank geworden wären. Eine Krise könnte die Pan-

demie für manche Spitex-Organisation schliesslich werden, wenn die Mehrkosten, welche die Pandemie verursacht hat, von ihren Finanzierern nicht gedeckt würden.

**Eine potenzielle Krise war es doch aber auch, als zu Beginn der COVID-19-Pandemie manche Klientinnen und Klienten die Spitex als Gesundheitsrisiko zu betrachten begannen, manche bestellten die Spitex sogar ab. Wie half Kommunikation, diese schwierige Situation zu bewältigen?**

LK: Eine unserer Spitex-Organisationen hat ein Schreiben an alle Klientinnen und Klienten verfasst und darauf hingewiesen, mit welchen zusätzlichen Massnahmen die Spitex ihre sowieso strikten Hygienemassnahmen während der Pandemie ergänzt hat. Der Aargauer Kantonalverband durfte das aufklärende Schreiben all seinen Mitgliedern zur Verfügung stellen, damit sie diese «Best Practice» übernehmen konnten. Diese direkte Kommunikation mit den Klienten trug viel zur Beruhigung der Lage bei. Zudem hat der Verband angeregt, dass die Organisationen alle Mitarbeitenden informieren, was sie auf ängstliche Fragen von Klienten antworten sollen. Und er hat die äusserst sichere Arbeit der Spitex in einer Mitteilung an alle Medien betont.

SL: Das halte ich für gute Massnahmen. Als Spitex-Organisation würde ich im Falle einer Pandemie aber nicht abwarten, bis Unsicherheiten entstehen. Stattdessen würde ich von Beginn weg eine Kampagne fahren, die der Gesellschaft vermittelt, dass die Spitex sich der Gefahr bewusst ist und alle Beteiligten professionell zu schützen weiss. Zweitens sollte eine Spitex-Organisation dafür sorgen, dass alle Mitarbeitenden von Anfang an gut informiert sind und genau wissen, was sie auf die häufigsten Fragen bezüglich COVID-19 antworten können. Durch diese Kommunikationsarbeit an der Basis werden viele Bedenken im Keim erstickt.

**Weitere Beispiele für schwierige Situationen und Handlungsempfehlungen werden gesondert aufgeführt [vgl. Seiten 26 und 27]. An dieser Stelle kehren wir zur Theorie zurück: Experten unterscheiden drei Phasen der Krisenkommunikation: Prävention, Frühbewältigung und tatsächliche Bewältigung der Krise. Betrachten wir erst die Prävention: Eine gute Kommunikation vermag laut den Experten oft zu verhindern, dass eine Krise überhaupt entsteht. Was kann eine solche «gute Kommunikation» sein?**

SL: Ich habe es in meiner Zeit als Journalist immer geschätzt, wenn eine Organisation mich als Journalist kennenlernen wollte und wir zum Beispiel bei einer Tasse Kaffee lernten, welche Kompetenzen und Aufgaben der jeweils andere hat und unter welchem Zeitdruck er arbeitet. Durch diese Beziehungspflege entsteht ein niederschwelliger Einstieg für eine gute, verständnisvolle Kommunikation untereinander – auch in schwierigen Situationen. Kann die Spitex ihr Netz-



werk in der Region durch alle wichtigen Medien ergänzen, hat sie einen grossen Teil der Vorbereitung auf die Krisenkommunikation geschafft. Gute Kommunikation zur Krisenprävention heisst im Weiteren auch, dass eine Spitex-Organisation mit *allen* Mitarbeitenden eine offene Kommunikation führen und sie gut informieren muss. Zufriedene Mitarbeitende, die zum Beispiel auch hinsichtlich der zentralen Botschaften der Spitex im Kontakt mit der Aussenwelt geschult werden, sind im Verhindern von Krisen noch viel mehr wert als jeder Kommunikationsberater.

**LK:** Die Wichtigkeit einer guten Beziehungsarbeit zu den Medien wird nicht nur in der Fachliteratur betont, sie zeigt sich im Aargau auch in der Praxis: Durch ein gutes Beziehungsnetz und das fortlaufende Versorgen der Medien mit Informationen kann die Spitex sich in normalen Zeiten Gehör für ihre Anliegen verschaffen. Und in Krisenzeiten kennen die Journalisten die Organisation bereits, begegnen ihr positiver und können komplizierte Zusammenhänge schnell auf allgemeinverständliche Aussagen herunterbrechen. Auch die Kommunikations-Schulung aller Mitarbeitenden hält der Spitex Verband Aargau für wichtig und hat dafür eigens ein Fachgremium geschaffen. Die Rückmeldung von unseren Mitgliedern ist aber, dass sich ihre Mitarbeitenden nicht zu häufig für unbezahlte Projekte engagieren können, selbst wenn sie dies gern täten. Darum ist es umso wichtiger, dass wir unseren Finanzierern die grosse Wichtigkeit der Kommunikation für die Zukunft der Spitex begreiflich machen können.

**Die zweite Phase der Krisenkommunikation ist die Frühbewältigung, also die Kommunikation bei ersten Anzeichen einer drohenden Krise, um diese zu verhindern. Führungspersonen von Spitex-Organisationen haben dem Spitex Magazin aber berichtet, dass sie von solchen Anzeichen oft spät erfahren, wenn überhaupt. Wie kann man dies ändern?**

**SL:** 90 Prozent aller möglichen Krisenfälle bei der Spitex fallen unter die gut dokumentierten fünf Kategorien Gewalt, sexuelle Belästigung, Veruntreuung, Kunstfehler und arbeitsrechtliche Themen. Der Ablauf all dieser Krisen ist zu einem grossen Teil vorhersehbar. Eine Organisation sollte darum Szenarien entwerfen, welche die gesamte Entwicklung einer Krise von den ersten Anzeichen über mögliche Abläufe bis hin zu den Folgen festhalten. Diese Szenarien müssen dann allen Mitarbeitenden bekannt sein, damit sie Anzeichen für verschiedene Krisen sofort erkennen.

**LK:** Daraufhin braucht die Spitex ein gutes Alarmierungssystem: Sieht sich eine Mitarbeiterin mit einem Anzeichen für eine Krise konfrontiert – zum Beispiel mit einer entsprechenden Äusserung eines Klienten – muss sie wissen, wem sie dies sofort melden soll. Für das Funktionieren des Systems muss die Spitex schliesslich auch eine positive Fehlerkultur etablieren. Jedem Mitarbeitenden muss klar sein, dass Fehler offen zugegeben werden dürfen, weil die Vorgesetzten

konstruktiv damit umgehen und ihre Mitarbeitenden schützen.

**Kommen wir nun zur dritten Phase der Krisenkommunikation und damit zur Frage, wie eine schwierige Situation oder Krise durch Kommunikation bewältigt werden kann. In der online verfügbaren «Checkliste Krisenkommunikation» von Curaviva Schweiz wird erwähnt, dass jede Organisation hierzu Instrumente vorbereiten soll. Welche Instrumente sind Ihrer Meinung nach zentral?**

**SL:** Von zentraler Bedeutung ist eine Checkliste für die Kommunikation in allen erwähnten Krisenszenarien. Eine solche Checkliste sollte auch das Wording in der Krise umfassen, also eine Definition von zentralen Begriffen, damit alle Beteiligten über dasselbe sprechen. Die Liste enthält weiter einen Leitfaden, wie in jeder Krise genau vorgegangen wird und wer für jede Aufgabe mit welchen Kompetenzen zuständig ist. Dabei hat sich das Prinzip «One Voice» bewährt: Eine einzige Person vertritt die Organisation in einer Krise durch eine offene, laufende und stringente Kommunikation. An einem solchen Leitfaden führt kein Weg vorbei, weil er in einer aufwühlenden Situation für viel Sicherheit und Struktur sorgt und dadurch schnelle Reaktionen ermöglicht, was in vielen Krisen wichtig ist.



## Zu den Interviewten

**Liliane Keller Würmli** ist seit 2017 Leiterin Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit beim Spitex Verband Aargau. Die 42-Jährige hat Musikwissenschaft und Kunstgeschichte an der Universität Bern studiert sowie Kulturmanagement am Internationalen Studienzentrum Wirtschaft in Freiburg im Breisgau DE. Zudem liess sie sich zur eidg. dipl. PR-Fachfrau ausbilden und verfügt über einen CAS in Professioneller Medienarbeit und Visueller Kommunikation sowie einen MAS in Business Communications. Vor ihrer Tätigkeit für die Spitex war sie unter anderem als Corporate Writer sowie als selbstständige Kulturmanagerin tätig.

**Steffen Lukesch** ist seit 2013 Inhaber der Firma Lukesch Kommunikation in Schöfflisdorf ZH, die unter anderem Medientraining und Kommunikationsberatung anbietet. Der heute 60-jährige Berater, Moderator und Dozent studierte an der Universität Zürich Geschichte, Germanistik sowie Sozial- und Wirtschaftsgeschichte und absolvierte später einen MAS in Communication Management and Leadership. Er arbeitete unter anderem als Reporter für den «Sonntagsblick» und als Redaktionsleiter und Moderator für das Schweizer Fernsehen, unter anderem für die «Tagesschau» und das Gesundheitsmagazin «PULS». Als Kommunikationsexperte hat er sich auf Themen der Gesundheitsbranche spezialisiert. Sein Handbuch «Rhetorik, Medien, Präsentation» stellt Steffen Lukesch interessierten Spitex-Organisationen auf Anfrage zur Verfügung: [steffen.lukesch@icloud.com](mailto:steffen.lukesch@icloud.com); [www.steffenlukesch.ch](http://www.steffenlukesch.ch)



**LK:** Beim Spitex Verband Aargau entwickeln wir derzeit auch ein Argumentarium für alle Mitarbeitenden. Darin halten wir fest, welche kritischen Fragen häufig gestellt werden oder in einer Krise gestellt werden könnten – von Klienten, Behörden oder auch Journalisten – und wie alle Mitarbeitenden darauf antworten können. Beim Erstellen von all den erwähnten Instrumenten der Krisenkommunikation kann man oft auf Bestehendes zurückgreifen. Zum Beispiel legt Spitex Schweiz im neuen Kommunikationskonzept fest, dass bei national relevanten Medienanfragen der nationale Dachverband den Lead übernimmt und bei kantonal relevanten Themen der Kantonalverband. Dieses System ist gut auf die Basisorganisationen und ihren jeweiligen Kantonalverband übertragbar.

**Hat eine Spitex-Organisation all diese Instrumente vorbereitet, gilt es sie laut Experten zu testen. Herr Lukesch, hierfür bieten Sie in Ihren Kommunikationstrainings Rollenspiele samt Schauspielern an. «So realistisch wie möglich!», lautet Ihr Credo. Wie kann nun aber eine komplexe Krisensituation bei der Spitex realistisch nachgestellt werden?**

**SL:** Aspekte einer Krise können durchaus simuliert werden. Wir können zum Beispiel trainieren, wie die Geschäftsleitung während einer Krise mithilfe eines Leitfadens ihre Kommunikation plant. Mit Spitex-Mitarbeitenden habe ich zum Beispiel auch schon geübt, wie eine Mitarbeiterin im Falle eines sexuellen Übergriffs klare Grenzen setzt und ihre Vorgesetzte informiert. Während einer solchen Simulation werden die richtigen Reaktionen auf der «Festplatte» eines Menschen gespeichert, womit sie im Ernstfall einfach abrufbar sind. Durch die Simulation lernt man schliesslich auch Grundlagen der Kommunikation. Beispielsweise erkennen dabei rund die Hälfte aller Führungskräfte, dass sie weniger verständlich kommunizieren als gedacht. Die Spitex muss manchmal von ihrer Fachsprache abweichen, damit ihre Botschaften verstanden werden. Solche wichtigen Aspekte für einen erfolgreichen Auftritt in der Öffentlichkeit erläutere ich auch in einem Handout, das ich interessierten Organisationen gerne abgebe.

**LK:** Kommunikationsexperten müssen den Führungspersonen und den Finanzierern der Spitex die Wichtigkeit eines solchen Trainings klarmachen. Dies dürfte allerdings noch schwieriger sein, als sie von der Wichtigkeit der Krisenkommunikation zu überzeugen. Vielleicht ist es ein Kompromiss, «nur» den Kommunikationsexperten zu bezahlen und die Schauspielerinnen durch die eigenen Mitarbeitenden zu

ersetzen, denn diese können sich gut in verschiedene schwierige Situationen einfühlen.

**Wir haben bisher vor allem von der Krisenkommunikation gegen aussen gesprochen. Wichtig ist laut Experten aber auch die Krisenkommunikation innerhalb**

**der Organisation. Geht das Informieren der Mitarbeitenden schnell vergessen, wenn man mit externen Bedrohungen konfrontiert wird?**

**LK:** Dies ist richtig. Es gibt in der Unternehmenskommunikation sogar den wichtigen

Leitsatz «intern vor extern». Mitarbeitende dürfen keinesfalls aus den Medien erfahren, welche Krise ihre Organisation getroffen hat und wie die Geschäftsleitung dazu Stellung nimmt.

**SL:** Dass intern vor extern kommuniziert wird, hat mit Wertschätzung und Respekt gegenüber den Mitarbeitenden zu tun. Gute interne Kommunikation in der Krise bedeutet zudem, dass die Führungspersonen ihren Mitarbeitenden vermitteln können, dass in der Krise das gesamte Team gebraucht wird und zusammenhalten muss. Informationen drohen die Organisation eher zu verlassen, wenn sich Mitarbeitende alleingelassen fühlen.

**Betrachten wir nun die Kommunikation über moderne Medien: Soziale Medien erfreuen sich grosser Beliebtheit. Eine Untersuchung der Agentur Havas zeigt aber, dass die Spitex-Organisationen diesbezüglich sehr zurückhaltend sind. Wie kommuniziert die Spitex, wenn auf Social Media kritische Kommentare auftauchen – oder sich sogar ein sogenannter «Shitstorm» entwickelt?**

**SL:** Auf einzelne kritische Kommentare auf Social Media kann eine Spitex-Organisation reagieren. Sie darf diese nicht löschen, sondern kann Faktenfehler korrigieren und versichern, dass sie das geschilderte Problem ernst nimmt und vielleicht sogar das Gespräch mit dem Kritiker sucht. Experten sind sich aber einig, dass ein Shitstorm nicht kontrolliert werden kann. Je mehr eine Organisation zu subjektiven Vorwürfen Stellung nimmt, desto grösser wird sogar die Angriffsfläche für die Empörungskultur, welche den Shitstorm nährt. Zudem wissen die meisten Menschen, dass Kommentare auf Social Media oftmals frustgesteuert und überzeichnet sind. Aus all diesen Gründen ist es wichtig, dass eine Organisation einen Shitstorm ausbrennen lässt. Eine andere Möglichkeit ist, dass die Spitex nur Online-Plattformen betreibt, auf denen sie Kommentare vor dem Freigeben prüfen kann. Aber auch dann ist ein Shitstorm über andere Plattformen möglich, vielleicht sogar wegen der «Kommentar-Zensur» der Spitex.





**LK:** Nur weil auf Social Media die Möglichkeit von kritischen Kommentaren besteht, darf die Spitex die sozialen Medien nicht scheuen. Denn die Chancen dieser neuen Medien überwiegen. Die Spitex muss einfach Ressourcen darin investieren, in der Handhabung von Social Media sicherer zu werden. Der Spitex Verband Aargau hat zum Beispiel kürzlich eine Schulung zum Thema angeboten. Im Rahmen der Kampagne «Komm zu uns!» probieren nun acht unserer Mitglieder die Kanäle wie LinkedIn, Instagram und Facebook aus. Dabei zeigt sich, dass sie über diese modernen Kanäle schnell viele junge Menschen erreichen und für die attraktive Arbeit bei der Spitex begeistern können.

**Im Internet gibt es auch Portale wie [www.kununu.com](http://www.kununu.com), auf denen Arbeitnehmende einen Arbeitgebenden bewerten können. Hier findet man Spitex-Organisationen mit fünf von fünf Sternen genauso wie solche mit einem Stern. Wie geht die Spitex damit um?**

**SL:** Mein Rat ist, Vorwürfe auf solchen Bewertungsportalen ernst zu nehmen und sie als Chance zu sehen, tatsächlich auf Missstände in der Organisation zu stossen. Man muss die Bedeutung solcher Bewertungen aber auch relativieren. Immer mehr Plattformen arbeiten mit zweifelhaften Methoden und schaffen sich damit langfristig selbst ab. Denn Internet-Nutzer wissen, dass wütende Kommentare oftmals nicht die Meinung der Mehrheit vertreten.

**LK:** Ich nutze solche Plattformen, zum Beispiel weil die ungeschminkten Kritiken auf tatsächliche Schwachstellen in einer Organisation hindeuten können. Kritiken auf Kununu hinterlassen dabei ein anderes Gefühl beim Lesenden, wenn die kritisierte Organisation die Möglichkeit der individuellen Stellungnahme nutzt. Die Spitex kann der Kritik auf solchen Plattformen also eigene Ansichten gegenüberstellen. Unterschätzt werden sollten solche Plattformen nicht, denn sie können die Meinung eines Arbeitssuchenden über eine Spitex-Organisation massgeblich beeinflussen.

**Kommunikationsexperten betonen weiter, dass jede schwierige Situation oder sogar jede Krise auch eine Chance ist – wenn man seine Erfahrungen gut reflektiert und daraus lernt. Was kann man in Bezug auf die Krisenkommunikation aus einer schwierigen Situation wie der COVID-19-Pandemie lernen?**

**LK:** Lernen kann eine Organisation aus einer schwierigen Situation, wenn sie Schwachstellen für jeden sichtbar freiglegt. Damit steigt die Chance, dass die nötigen Ressourcen zur Ausmerzung dieser Schwachstellen bewilligt werden. Während der COVID-19-Pandemie hat die Spitex bisher auf

allen Ebenen gut kommuniziert. Die Pandemie hat aber vielerorts auch Schwachstellen in der Kommunikation aufgezeigt, und ich hoffe, dass die betroffenen Organisationen Verbesserungen anstreben. Beim Spitex Verband Aargau haben wir bemerkt, dass unsere interne Kommunikation bisher stark informell ausgerichtet war. Als wir uns wegen der Pandemie nicht mehr regelmässig treffen durften, fiel der informelle Austausch weg, womit die interne Kommunikation nicht mehr reibungslos funktionierte. Ich wünsche mir, dass diese Erfahrung den Weg für eine Systematisierung der internen Kommunikation ebnet. Zudem will der Kantonalverband eine Checkliste für Krisenkommunikation erstellen, um für die nächste schwierige Situation allgemein besser gerüstet zu sein. Diese enthält alle wichtigen Abläufe sowie die jeweils zuständigen Personen samt deren Stellvertretungen.

**SL:** Generell muss ich betonen, dass die Spitex während der Pandemie bewiesen hat, dass sie mit ihrer Professionalität und ihren stabilen Strukturen einer kritischen Lage standhalten kann. Ich hoffe aber dennoch, dass mancher Spitex-Organisation klargeworden ist, wo ihre interne oder externe Kommunikation im Hinblick auf die nächste schwierige Situation verbessert werden muss. Damit dies funktioniert, ist ein Begriff zentral: Leadership! Die Führungspersonen müssen nun sicherstellen, dass das Debriefing der Krisenkommunikation in ihrer Organisation systematisch durchgeführt wird. Und dass daraufhin konkrete Massnahmen zur Behebung von Schwachstellen ergriffen werden.



**«Die Spitex muss selbst in der Hand haben, was die Gesellschaft von ihr denkt.»**

Liliane Keller Würmli

**Blicken wir zum Schluss in die Zukunft: Das Leben der Menschen ist zunehmend digital durchdrungen und die Interaktionsmöglichkeiten in den Medien werden immer zahlreicher. Zudem liefern sich Online-Medien einen wahren Wettkampf um die schnelle**

**Veröffentlichung von Geschichten. Aus all diesen Gründen gehen Experten davon aus, dass Krisen für Unternehmen künftig immer häufiger und immer schneller entstehen – aber auch immer kurzlebiger sind. Wie kann sich die Spitex für die Krisenkommunikation der Zukunft vorbereiten?**

**LK:** Angesichts des häufigeren Auftretens und der immer schnelleren Entwicklung von Krisen kann es sich die Spitex künftig noch weniger leisten, unvorbereitet zu sein. Eine Spitex-Organisation kann in ihrem Alltag noch so professionell agieren – wenn sie in einer schwierigen Situation nicht schnell und professionell Stellung zu Vorwürfen nimmt, dann beeinflusst diese Situation die Wahrnehmung der Spi-





Spitex in der Bevölkerung stark. Die Spitex muss zum Kommunikationsprofi werden, damit sie es selbst in der Hand hat, was die Gesellschaft von ihr denkt; in normalen Zeiten genauso wie in schwierigen.

SL: Die Empörungskultur und die Dramatisierung von Vorkommnissen in den Medien dürften künftig immer heftiger werden und sich immer schneller ausbreiten. Gleichzeitig wird aber der Bedarf an zuverlässigen Informationen steigen. Die Bevölkerung sucht zunehmend nach seriösen Quellen, um Fakten von den unzähligen unzuverlässigen Informationen abgrenzen zu können. Die Spitex kann dank ihres guten Rufs eine

solche zuverlässige Quelle sein und damit besonders in schwierigen Situationen wie einer Pandemie viel bewegen – für die Gesamtbevölkerung, aber auch für die Interessen von allen Klientinnen und Klienten sowie Mitarbeitenden der Spitex selbst. Dies schafft sie aber nur, wenn sie professionell kommuniziert. Damit sind wir wieder beim ersten Thema dieses Interviews angelangt: Bereitet man sich nicht auf die Krisenkommunikation vor, bereitet man sich aufs Scheitern vor. Zusammenfassend sollen meine Ausführungen in diesem Interview darum vor allem eines sein: ein Plädoyer an die gute Vorbereitung auf die Kommunikation in schwierigen Zeiten.

Interview: Kathrin Morf

## Beispiele für Krisenkommunikation

Im Folgenden werden Beispielfälle für schwierige Situationen bei der Spitex erläutert – besonders häufige Fälle genauso wie anonymisierte seltene Fälle aus der Praxis. Dann erklären die beiden Interviewten jeweils in Kürze, was sie der betroffenen Spitex-Organisation in Bezug auf deren Krisenkommunikation raten würden.

**Ein Klient oder seine Angehörigen sind der Meinung, eine Mitarbeitende der Spitex habe den Klienten zu grob angepackt. Sie drohen mit dem Einschalten der Medien.**

Liliane Keller Würmli (LK): Gelangt ein Kritiker mit solchen Vorwürfen an den Kantonalverband, greifen wir auf die «5-Finger-Regel» aus der Krisenkommunikation zurück, welche wir auf solche Situationen übertragen haben: «Kritik aufnehmen. Kritik ernst nehmen. Eine Abklärung ankündigen. Sofort mit der betroffenen Organisation Rücksprache halten. Klären, wer den weiteren Kontakt mit dem Kritiker pflegt.» Zentral ist dabei das schnellstmögliche sachliche Gespräch mit den Angehörigen, denn dieses klärt viele schwierige Situationen frühzeitig.

Steffen Lukesch (SL): Solche Fälle werden immer häufiger an die Medien gelangen, denn viele Personen sehen sich als «Leserreporter». Ich bin der Meinung, dass eine Organisation manche dieser öffentlichen Angriffe leerlaufen lassen muss. Denn zu viel Kommunikation ist auch schlechte Kommunikation. Natürlich kann die Geschäftsleitung einmal erklären, dass sie vom Fall gehört und interne Abklärungen eingeleitet hat. Zudem kann sie eindeutige Faktenfehler korrigieren. Damit signalisiert die Spitex, dass sie das Thema ernst nimmt, aber den Konflikt nicht in der Öffentlichkeit austragen will. Der Spitex muss bewusst sein, dass sie mit jeder weiteren Rechtfertigung immer weiter Öl ins Feuer giesst, was einem Einzelfall immer mehr Aufmerksamkeit verleihen kann, bis er zur umfassenden Krise mutiert.

**Angehörige eines Klienten beschuldigen einen Spitex-Mitarbeitenden, für einen Todesfall durch die Abgabe eines falschen Medikaments verantwortlich zu sein. Auch sie drohen mit dem Gang an die Öffentlichkeit.**

SL: In diesem massiven Fall sollte die Spitex neben einem Kommunikationsexperten auch einen Anwalt einschalten. Dann kann sie in Ruhe der Checkliste folgen, welche sie für das Krisenszenario «Kunstfehler» hoffentlich vorbereitet hat. Zuerst muss sicherlich das Gespräch mit den Angehörigen gesucht werden. Zum Fall konkret Stellung nehmen sollte die Organisation aber erst, wenn klare Erkenntnisse vorliegen. Bis dahin verweist sie auf die laufende Untersuchung durch die Rechtsmedizin. Wichtig ist auch, dass die Spitex sich auf mögliche Entwicklungen vorbereitet und damit den Lead behält. Beispielsweise kann sie Stellungnahmen für die Medien vorbereiten, weil die Angehörigen vielleicht tatsächlich an die Medien gelangen. Natürlich ist es auch wichtig, dass die Spitex bei der Aufklärung solcher Vorkommnisse mithilft. Sind die Vorwürfe berechtigt, muss sie Konsequenzen ziehen und dies – samt einem Schuldeingeständnis – überall dort kommunizieren, wo der Fall bekannt ist.

LK: Auch ich würde hier einen Juristen beiziehen und das empathische Gespräch mit den Angehörigen suchen, sie ernst nehmen. Gelangen die Vorwürfe dennoch an die Öffentlichkeit, würde auch ich einen externen Kommunikationsberater hinzuziehen, der die äusserst emotionale Situation objektiver als ich beurteilen



kann. Bevor irgendwelche Informationen den Betrieb verlassen, müssen zudem unbedingt alle Mitarbeitenden informiert und der beschuldigten Person Unterstützung und Schutz zugesichert werden.

**Eine Basisorganisation lehnt einen Fall trotz Versorgungspflicht ab, woraufhin der abgelehnte Klient die Spitex in den Medien kritisiert.**

LK: Solche Anfragen hat unser Kantonalverband erhalten. Dabei konnte die jeweilige Spitex-Organisation mit ihren allgemeinen Geschäftsbedingungen immer ganz klar begründen, wieso sie einen Fall abgelehnt hat. Beispielsweise geschah dies, weil das Verhalten des Klienten den Mitarbeitenden nicht zuzumuten war und man sie schützen muss. Eine Organisation kann in einem solchen Fall also versichern, dass sie ihre Versorgungspflicht ernst nimmt – dass in ihren AGB aber auch klar festgehalten ist, dass in seltenen Fällen ein Klient nicht versorgt werden kann.

SL: Dem habe ich nichts hinzuzufügen.

**Die Spitex wird in den Medien angegriffen, weil sie zu teuer sei – oder zumindest teurer als private Spitex-Organisationen in der Region.**

SL: Wenn es um das Thema Zahlen geht, bin ich für grösstmögliche Transparenz und für eine Kommunikationsoffensive. Ich würde in den Medien konkrete Fallbeispiele darlegen und meine Organisation und ihre Kosten und Aufwände offen mit anderen Anbietern vergleichen. Denn die Spitex arbeitet effizient und hat nichts zu verbergen.

LK: Dies ist gewissermassen zum Klassiker aller Vorwürfe geworden. In einem solchen Fall können wir aufklären, was wir alles leisten müssen und wie dies genau finanziert wird. Wir können darlegen, was wir alles unternehmen, um ökonomisch zu arbeiten. Und wir können versichern, dass die Nonprofit-Spitex sich nicht bereichern will. Wünschen würde ich mir, dass die Spitex eine bessere nationale Zahlengrundlage zur Verfügung hätte, um all ihre Kosten und Aufwände transparent kommunizieren zu können.

**In verschiedenen Medien wird berichtet, dass sich Betrüger als Spitex-Mitarbeitende ausgeben, um Klientinnen und Klienten sexuell zu belästigen oder zu bestehlen.**

LK: Hier würde ich nicht nur eine Aufklärungskampagne fahren, welche die Bevölkerung vor diesen Betrügern warnt. Angesichts der Bedrohung für unsere Klientinnen und Klienten würde ich auch neue Sicherheitsmassnahmen einführen und dies in der Öffentlichkeit thematisieren. Etwa könnten wir jedem Klienten ankündigen, welche Spitex-Mitarbeiterin ihn wann genau besucht.

SL: Ergänzend zu diesen Massnahmen könnte man eine Kampagne starten, welche die Gesichter hinter der «Organisation Spitex» bekannt macht und den guten Ruf der Spitex stärkt. Mit einer Porträt-Serie in den Medien zeigt man zum Beispiel, dass die Spitex-Mitarbeitenden allesamt ehrliche und engagierte Fachpersonen sind, die für Vertrauen und Zuverlässigkeit stehen.

**Eine grosse Zeitung schreibt in einem Artikel, die Spitex finde kaum mehr genug Fachpersonal, um die Bevölkerung angemessen zu versorgen.**

LK: Diese Schlagzeile ist keine Krise. Dass der Fachkräftemangel öffentlich thematisiert wird, spielt der Spitex sogar in die Hand. Wir selbst müssen uns nicht verstecken, was unseren Beitrag zur Lösung des Problems betrifft: Wir bilden sehr viel Personal aus. Durch solche Artikel erhalten wir zudem die Gelegenheit, uns als attraktive Arbeitgeberin zu präsentieren – und an die Politik zu appellieren, damit sie etwas gegen den Fachkräftemangel unternimmt.

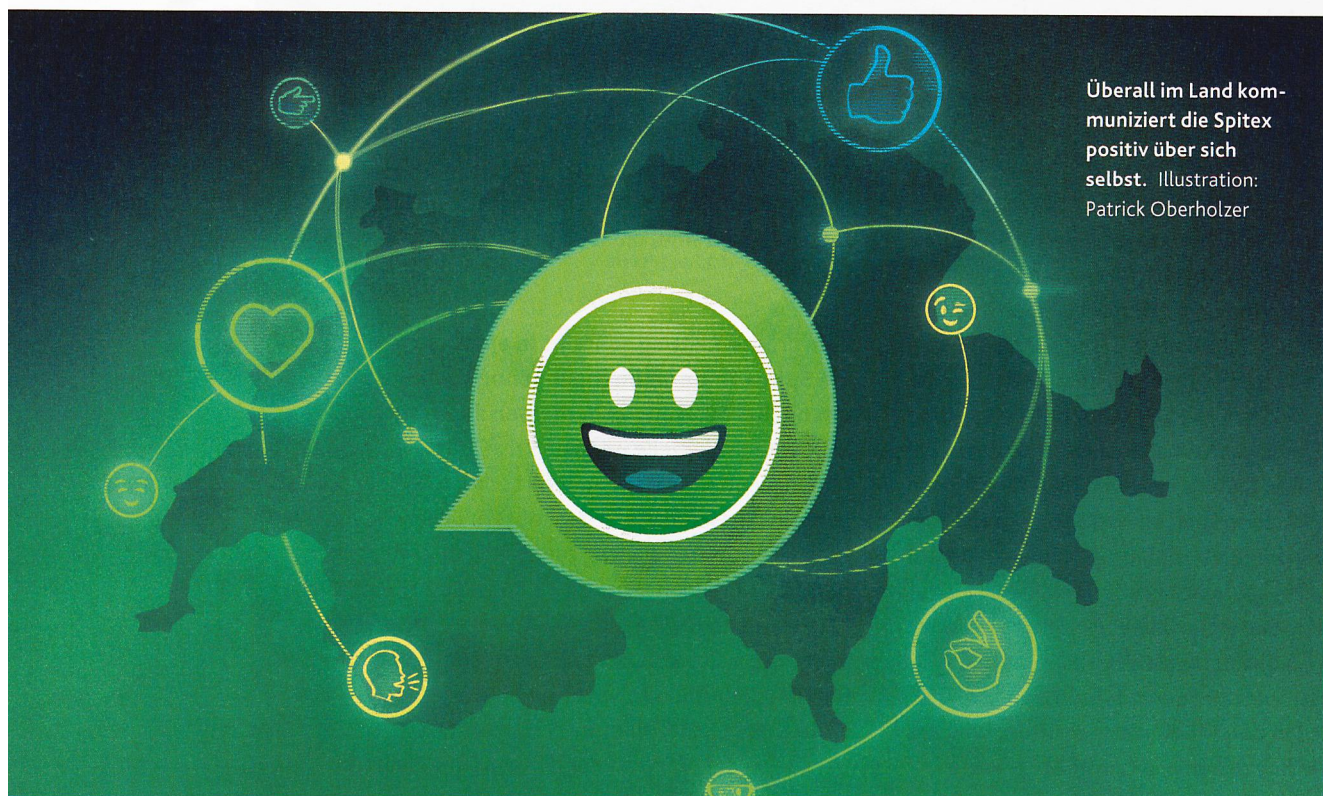
SL: Gegen den Vorwurf der dünnen Personaldecke gibt es zudem zwei Killerargumente: Problembewusstsein und Qualitätsmanagement. Die Spitex stellt also mit viel Selbstbewusstsein klar, dass sie sich ihrer knappen personellen Ressourcen bewusst ist. Sie habe aber ein gutes Qualitätsmanagement implementiert – was natürlich stimmen muss – und dies zeige klar, dass alle Klienten gut versorgt sind.

**Regionalmedien berichten, dass Dutzende Unterzeichnende einer Petition von einer Spitex-Organisation eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen fordern.**

SL: Dies ist keine Krise für die Organisation, sondern für die Führungsetage. Die Vorgesetzten müssen einerseits intern und extern ganz klar signalisieren, dass sie die Vorwürfe ernst nehmen und für die Mitarbeitenden da sind. Bestehen tatsächlich Probleme bezüglich der Arbeitsbedingungen, müssen sie Massnahmen dagegen einleiten und dies erneut erst intern und dann extern kommunizieren.

LK: Gute Kommunikation hätte diesen Fall wohl auch verhindern können: Es ist wichtig, dass die Geschäftsleitung immer allen Mitarbeitenden gegenüber offen kommuniziert, warum bei der Spitex unter welchen Bedingungen gearbeitet wird und wie man im Vergleich mit anderen Arbeitgebern der Branche dasteht. Besonders gilt dies hinsichtlich der Löhne und Arbeitszeiten. Zudem muss in der Organisation eine offene Gesprächskultur etabliert werden, damit Unzufriedenheiten frühzeitig intern geklärt werden.





Überall im Land kommuniziert die Spitex positiv über sich selbst. Illustration: Patrick Oberholzer

## Im ganzen Land wird am positiven Bild der Spitex gearbeitet

Die Spitex will im ganzen Land und auf allen Ebenen dafür sorgen, dass sie als professionelle und moderne Organisation und Arbeitgeberin wahrgenommen wird. Im Folgenden erzählen eine Basisorganisation, zwei Kantonalverbände und Spitex Schweiz, wie sie mittels Image-Kampagnen, in den sozialen Medien oder auch an Aktionstagen positiv über die Spitex sprechen. Texte: Kathrin Morf, Francesca Heiniger

### Wie die Spitex Biel-Bienne Regio positiv über sich selbst kommuniziert

Die Spitex Biel-Bienne Regio ist in den sozialen Medien sehr aktiv, vor allem zur Rekrutierung von Personal. Sie pflegt das positive Bild der Spitex aber auch über verschiedene andere Kanäle.

«Eine korrekte Kommunikation ist die Visitenkarte eines Unternehmens», prangt in breiten Buchstaben auf einem Handout, welches die Spitex Biel-Bienne Regio ihren Auszubildenden an einem Lernnachmittag zum Thema Kommunikation und Auftritt aushändigt. Davon ist Renate Schlup überzeugt, die bei der Spitex Biel-Bienne Regio als Fachverantwortliche Managementsupport, Marketing und Kommunikation tätig ist. «Die Imagepflege liegt mir am

Herzen, gerade in Zeiten von Fachkräftemangel und ökonomischem Druck auf das Gesundheitswesen», erklärt sie. «Das Image der Spitex ist immer noch ein wenig verstaubt. Darum ist es sehr wichtig, dass wir die Marke Spitex in der Öffentlichkeit oft und positiv präsentieren. Gute Kommunikation ist dabei besonders wichtig, weil wir ja keine Waren anbieten, denen wir mit regelmässigen Rabatten und Gratis-Mustern zu Aufmerksamkeit verhelfen können.»





### Social Media vor allem für die Rekrutierung

Ein positives und professionelles Bild von sich selbst vermittelt die Spitex Biel-Bienne Regio in den sozialen Medien, und dies aktiver als die meisten anderen Spitex-Organisationen. «Der Hauptgrund für den Entscheid, das Wagnis Social Media einzugehen, war das herausfordernde Personalmarketing», erklärt Renate Schlup. «Wir wollen tatsächliche und potenzielle Pflegefachkräfte über die Kanäle erreichen, welche sie intensiv nutzen.» Die Beiträge werden von Renate Schlup und dem Social-Media-Verantwortlichen Kadi Ganaj verfasst und immer sorgfältig auf ihre fachliche und politische Korrektheit überprüft. «Wir präsentieren die Spitex als moderne Arbeitgeberin mit ebenso professionellen wie aufgestellten Mitarbeitenden», sagt Renate Schlup. «Weil das Feedback darauf so gut ist, haben wir unsere Aktivitäten in den vergangenen Monaten ausgeweitet.»

Zum Beispiel begrüsst die Organisation nun auf Instagram und Facebook neue Mitarbeitende, berichtet aus dem abwechslungsreichen Alltag der Spitex, weist auf offene Stellen hin – und gratuliert auch mal einer fröhlichen Klientin zum 100. Geburtstag.

Bei jedem Gang an die Öffentlichkeit hält sich die Spitex Biel-Bienne Regio an denjenigen ihrer fünf Leitsätze, welcher sich der Kommunikation widmet: «Wir leben eine Kultur der wertschätzenden und offenen Kommunikation und informieren umfassend, regelmässig und direkt.» Für dieses umfassende Informieren bedient man sich vieler weiterer Kanäle: So wurde ein kurzes Video auf Youtube hochgeladen und auf der Website der Organisation verlinkt, in dem verschiedene Menschen allen 200 Bieler Spitex-Mitarbeitenden «kein grosses Merci für euren Herzblut-Einsatz» zukommen lassen. Weiter verbreitet die Spitex Biel-Bienne Regio die Marketing-Kampagne des Spitex Verbands Bern (siehe S. 30) und schaltet eigene Werbung in Regionalmedien.

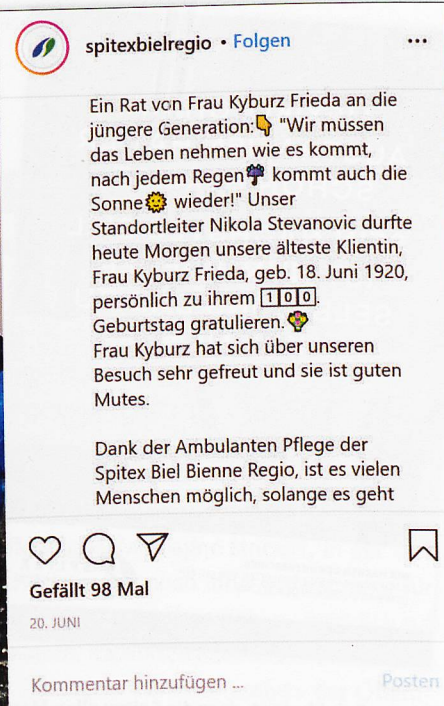
**Kommunikation mit Mitarbeitenden und durch Mitarbeitende**  
Der Leitsatz der Spitex Biel-Bienne Regio gilt indes nicht nur für die Kommunikation gegen aussen: Man will auch mittels einer von Wertschätzung und Offenheit geprägten

internen Kommunikation dafür sorgen, dass man über glückliche und gut informierte Mitarbeitende verfügt, die ebenfalls ein gutes Bild der Spitex nach aussen tragen. «Für eine gute Kommunikation genügen Einzelpersonen nicht – es braucht alle Mitarbeitenden der Spitex», sagt Renate Schlup. Um das Personal hierfür zu wappnen, führt die Spitex Biel-Bienne Regio moderne Kommunikationsmittel ein (siehe S. 15) und veranstaltet regelmässig Weiterbildungen zu Themen wie «Patientenorientierte Kommunikation» sowie die erwähnten Lernnachmittage mit den Auszubildenden. «Und gibt es relevante Neuerungen im Gesundheitsbereich, schulen wir unsere Mitarbeitenden, damit sie für die Fragen der Klientinnen und Klienten gut gerüstet sind. Dies war zum Beispiel in Bezug auf COVID-19 der Fall.»

Schliesslich dürfe auch der direkte Kontakt mit der Bevölkerung in Bezug auf die Imagepflege der Spitex nicht vergessen werden. So wird die Spitex Biel-Bienne Regio anlässlich des Nationalen Spitex-Tages im September während vier Tagen im Coop beim Bahnhof Biel zeigen, was sie zu bieten hat. Dass sich niemand für diese viertägige Öffentlichkeitsarbeit interessieren wird, befürchtet Renate Schlup nicht: «Letztes Jahr waren wir drei Tage vor Ort, und der Stand war ein riesiger Erfolg.»

**«Wir wollen Pflegefachkräfte  
über die Kanäle erreichen,  
welche sie intensiv nutzen.»**

Renate Schlup, Spitex Biel-Bienne Regio



Die Spitex Biel-Bienne Regio gratuliert einer 100-Jährigen und erhält dafür auf Instagram rund 100 Likes. Bild: Screenshot Instagram Spitex Biel-Bienne Regio



## Der Spitex Verband Kanton Bern und seine gross angelegte Imagekampagne

Im Kanton Bern kümmert sich der Spitex-Kantonalverband für seine Mitglieder um berührende und umfassende Marketing-Kampagnen.



Die gross angelegte Arbeit am Image der Nonprofit-Spitex begann im Kanton Bern 2013 gewissermassen, weil man Staub wischen wollte. «Uns wurde zunehmend bewusst, dass sich die Bevölkerung ein verstaubtes Bild der Spitex machte», erklärt Roger Guggisberg, Geschäftsleiter des Spitex Verbands Kanton Bern. «Die Spitex ist keine Nachbarschaftshilfe mehr. Sie ist längst eine hochprofessionelle Organisation mit Herz, die auch die komplexesten Fälle der ambulanten Pflege bewältigt.» Die 46 Berner Organisationen der Nonprofit-Spitex beschlossen darum, auf eine offensive Imagepflege zu setzen. Hierfür bündelten sie ihre Kräfte, indem sie ihren Kantonalverband beauftragten, die nationale Imagepflege von Spitex Schweiz alljährlich durch kantonale Kampagnen zu ergänzen. Diese sollten die Nonprofit-Spitex gut im Markt positionieren, gerade angesichts der grossen privaten Konkurrenz im Kanton.

Und so machte sich der Verband an die schrittweise Aufpolierung des verstaubten Images: 2013 richtete er eine Kampagne an die breite Bevölkerung, um die Spitex als «Das

**«Unsere Basis soll stolz sein auf das, was sie bei der Spitex leistet.»**

Roger Guggisberg, Spitex Verband Kanton Bern

Original» zu positionieren. 2014 wurde daraufhin eine interne Kampagne lanciert. «Wenn beinahe das ganze Land ein falsches Bild von der Arbeit bei der Spitex hat, dann ist dieses Bild leider auch unter unseren Mitarbeitenden verbreitet. Wir wollten dafür sorgen, dass unsere Basis stolz ist auf das, was sie bei der Spitex leistet», erklärt Roger Guggisberg. 2015 folgte eine Kampagne mit Fokus auf potenzielle Mitarbeitende, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. 2016 sowie 2017 wurde die grosse Aufgabe angegangen, das Image der Spitex in das rechte Licht zu rücken. Und die Kampagne von 2018 sollte erneut zahlreiche Menschen für die Arbeit so-

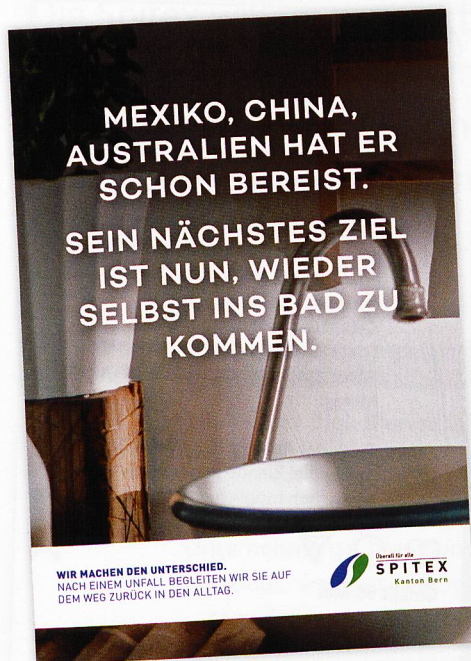
wie die Ausbildung bei der Spitex gewinnen. Über all die Jahre wurden im Rahmen der Kampagne auch gezielt Anlässe unterstützt. So gab es ein Engagement am schweizerischen Frauenlauf, und der Auftritt der Spitex an der Berner Ausbildungsmesse (BAM) sowie einer Ausbildungsmesse im Berner Jura wurde finanziell unterstützt.

### Allgemeinverständliche, emotionale Botschaften

Nach all diesen zielgerichteten Projekten lancierte der Kantonalverband 2019 ein Projekt, um das Image der Nonprofit-Spitex *umfassend* weiter zu pflegen. «Das

grosse Ziel unserer neuesten Kampagne ist, dass die Nonprofit-Spitex auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Gesellschaft als moderne, professionelle und äusserst wichtige Leistungserbringerin betrachtet wird», erklärt Roger Guggisberg. «Die zentrale Botschaft ist dabei, dass die Nonprofit-Spitex anders ist als alle anderen, weil sie alles kann. Dies dürfen wir in der Öffentlichkeit ruhig mit Nachdruck kommunizieren.» Die Nonprofit-Spitex sei schliesslich eine Vollanbieterin, die jeden Auftrag übernehme und dabei das Wohl ihrer Klientinnen und Klienten stets über den finanziellen Erfolg stelle.

Für die auf zwei Jahre ausgelegte Kampagne arbeitet der Verband mit der Agentur Republica zusammen und entschied sich für das Motto «Wir machen den Unterschied». Passend dazu zeigen die sieben Kampagnen-Sujets mit einfachen Bildern und emotionalen Sprüchen, welchen Unterschied die Spitex im Leben von Menschen macht. Zum Beispiel steht vor dem Bild eines Badezimmers: «Mexiko, China, Australien hat er schon bereist. Sein nächstes Ziel ist nun, wieder selbst ins Bad zu kommen.» Darunter ist neben dem Logo der Nonprofit-Spitex zu lesen: «Wir machen den Unterschied. Nach einem Unfall begleiten wir Sie auf dem Weg zurück in den Alltag.» Die Kampagne befasst sich aber auch mit spezialisierten Pflegeleistungen wie der Psychiatriepflege: «Wenns im Job nicht mehr geht, kündigen Sie. Was, wenns im Alltag nicht mehr geht?». Sie lobt die Spitex als attraktive Arbeitgeberin: «Kommen Sie in ein Team, in dem man zueinander schaut. Das ist schliesslich unser Beruf.» Und sie betont, dass die Spitex auch Angehörige entlastet: «Damit Anna nicht nur Pflegerin ihres Vaters ist. Sondern hin und wieder einfach Anna.»



Dieses Sujet betont, dass die Spitex allen Menschen nach einem Unfall oder einer Krankheit hilft, den Weg zurück ins Leben zu finden.

Bild: Spitex Verband Kanton Bern / Republica



All diese Sujets werden breit gestreut: Man findet sie in Mail-Signaturen, auf Websites sowie auf Plakaten. Sie erscheinen in Zeitungen, im Fernsehen und in den sozialen Medien. Und sie tauchen auf Bildschirmen in Post-Filialen sowie an Bahnhöfen und Tankstellen auf. Mit einer sogenannten «AdWords-Kampagne» wurde zudem dafür gesorgt, dass die Nonprofit-Spitem bei jeder Google-Suche mit grösserer Wahrscheinlichkeit gefunden wird als bisher.

### Nach den Sommerferien weiter planen

Die Kampagne «Wir machen den Unterschied» erwies sich schnell als Erfolg: Das Feedback aus der Bevölkerung war sehr gut und die Zahl der Klicks auf der zugehörigen Website [www.spitexbe.ch](http://www.spitexbe.ch) stieg nach jeder Publikation an. «Besonders freut es mich, dass sich auch unsere Mitglieder mit der Kampagne identifizieren können», ergänzt Roger Guggisberg. Aufgrund der positiven Resonanz beschlossen die Verantwortlichen, mit der Kampagne 2020 beinahe unverändert weiterzufahren. Nur sollten während der Publikationswellen im Frühling und Herbst noch mehr Kanäle genutzt werden; beispielsweise Inserate in Regionalzeitungen sowie zielgerichtete Aushänge wie unfallbezogene Werbung in Skigebieten. Die COVID-19-Pandemie zögerte Teile der ersten Offensive der Kampagne allerdings hinaus: Die Plakatierung auf öffentlichem Grund sowie die Aushänge in öffentlichen Verkehrsmitteln wurden auf den Sommer verschoben. Zudem wurde ein neues Sujet für Mail-Signaturen geschaffen, welches dazu aufrief, während der Pandemie zu Hause zu bleiben.



Dieses Sujet weist darauf hin, dass die Spezialisten der Spitem ihre professionelle Arbeit bei den Menschen zu Hause verrichten.

Bild: Spitem Verband Kanton Bern / Republica



Nach den Sommerferien werden die Verantwortlichen die Wirkung der Kampagne erneut auswerten und analysieren, wie kommende Marketingmassnahmen weiterentwickelt werden müssen. Im Verlauf des Jahres werden sie zudem entscheiden, wie 2021 weiter verfahren wird. «Wichtig ist dabei nicht nur der Erfolg der laufenden Kampagne», erklärt Roger Guggisberg. «Wir werden auch analysieren, in welchem Bereich eine Kampagne derzeit das grösste Potenzial hat, zur Marktentwicklung der Spitem beizutragen.» Es könne also sein, dass erneut eine Kampagne für eine bestimmte Zielgruppe lanciert wird, «es ist aber auch möglich, dass wir die laufende Kampagne verlängern und damit das Image der Nonprofit-Spitem weiterhin umfassend pflegen.»

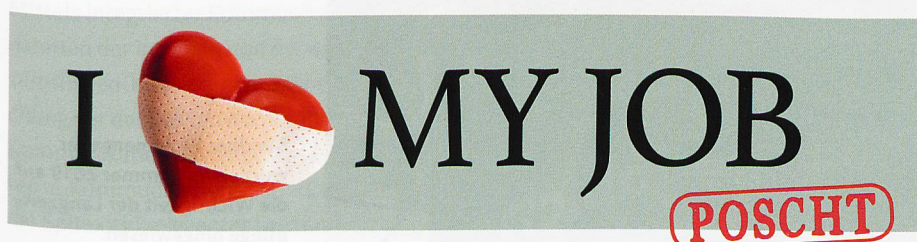
## Der Spitem Verband Graubünden und die Liebe zum Spitem-Job

Im Kanton Graubünden hat die Nonprofit-Spitem die kantonale Image-Kampagne «I love my job» nicht allein lanciert, sondern gemeinsam mit den Pflegeheimen.

«Die Bündner Spitem-Organisationen haben ihre Kräfte gebündelt, um gemeinsam Imagepflege zu betreiben und die Spitem vor allem als attraktive Arbeitgeberin und Ausbilderin zu präsentieren», sagt Monika Schnoz, Co-Geschäftsführerin des Spitem Verbands Graubünden. Die Publizistin ist ver-

antwortlich dafür, dass der Kantonalverband im Namen seiner Mitglieder regelmässig Projekte für die Imagepflege lanciert. In den vergangenen Jahren wurde zum Beispiel die Website [www.spitemundich.ch](http://www.spitemundich.ch) aufgebaut, auf der alle Möglichkeiten für Ausbildungen und Praktika bei der Bündner Spitem präsentiert werden. Und es wurde eine öffentliche Kampagne lanciert, in der verschiedene Personen ihrer Begeisterung für die Spitem Ausdruck verliehen – natürlich auf Deutsch, Italienisch und Rätoromanisch.

Die letzte «Grossoffensive» der Öffentlichkeitsarbeit begann indes 2019 mit «Der wichtigste Job», der nationalen Imagekampagne für die Langzeitpflege von Spitem



Der Titel der Zeitschrift «I love my Job»-Poscht.

Bild: Spitem und Pflegeheime Graubünden



Schweiz, Curaviva Schweiz und OdASanté. Auf deren Basis wollte der Spitex Verband Graubünden auch eine eigene Kampagne lancieren. Hierzu schloss er sich mit dem kantonalen Spital- und Heimverband unter dem Label «Spitex und Pflegeheime Graubünden» zusammen. «Alle Beteiligten haben erkannt, dass wir mit vereinten Kräften besser das Image der Langzeitpflege stärken können», zeigt sich Monika Schnoz erfreut.

Heime und Spitex setzten fortan auf eine proaktive Medienarbeit, womit zum Beispiel eine Radio-Themenwoche über die Langzeitpflege in die Wege geleitet werden konnte. Im August 2019 organisierten sie zudem eine aufsehenerregende Aktion: Rund 200 Pflegefachpersonen und Pflegebedürftige empfingen in Chur die 120 Bündner Grossrätinnen und Grossräte in deren «Znüni»-Pause und tauschten sich mit ihnen aus. Dabei hielten sie Plakate in die Höhe, auf denen Fragen wie «Wer pflegt Sie im Alter?» ebenso formuliert waren wie Antworten: «Ich!». Laut Medienberichten verhalf diese Aktion der Forderung zu politischer und medialer Aufmerksamkeit, die Langzeitpflege angemessen zu finanzieren, damit auch künftig die gesamte Bevölkerung versorgt werden kann.

### «I love my Job»

Dann lancierten Spitex und Heime die Kampagne «I love my Job». Diese ist auf [www.langzeitpflege-gr.ch](http://www.langzeitpflege-gr.ch) sowie auf Facebook präsent und umfasst zum Beispiel Video-Porträts, in denen Pflegefachkräfte von der Liebe zu ihrem Job berichten. «Wir wollen modern, aussergewöhnlich und auch einmal frech kommunizieren, ohne uns anzubiedern. Denn mit einer formellen Sprache erreichen wir die jungen Menschen nicht», er-

klärt Monika Schnoz. Diese Taktik zeigt sich auch an der «I love my job»-Poscht: Die Zeitschrift richtet sich seit Februar 2020 dreimal jährlich an alle Bündner Mitarbeitenden der Langzeitpflege und enthielt bisher Porträts, Veranstaltungshinweise oder auch Artikel über die Pflege während der COVID-19-Pandemie. Ebendiese Pandemie hat an der Kampagne kaum etwas geändert; einzig eine Schnupperwoche in den Heimen musste verschoben werden. «Die Aussage «I love my job» passt in diesen Zeiten besser denn je», sagt Monika Schnoz. «Denn die Pandemie hat allen Pflegefachpersonen klar gemacht, welch grosse Anerkennung ihr Beruf erfährt, wenn die Bevölkerung sich dessen grosser Wichtigkeit bewusst wird.»

«I love my job» ist vordergründig intern ausgerichtet. «Damit Mitarbeitende in der Öffentlichkeit positiv über die Langzeitpflege spre-

chen können, müssen sie erst einmal über ein positives Selbstbild verfügen», erklärt die Co-Geschäftsführerin. Natürlich wolle man dieses positive Bild dann aber auch gegen aussen tragen; im Sinne von «Tue Gutes und sprich darüber». Zu diesem Zweck werden Weiterbildungen organisiert, in denen Grundlagen der Unternehmenskommunikation, des Personalmarketings und des Umgangs mit Social Media vermittelt werden. Dies, weil «im Zeitalter der Medienüberflutung diejenigen untergehen, die still und leise ihre wertvolle Arbeit verrichten». «Wir wollen unsere Mitarbeitenden dafür sensibilisieren, dass sie alle Markenbotschafterinnen und Markenbotschafter der Langzeitpflege sind», erklärt Monika Schnoz, «und dass es dementsprechend nicht nur wichtig ist, dass sie über ihren Beruf sprechen – sondern auch auf welche Art und Weise sie dies tun.»



## «Mit einer formellen Sprache erreichen wir die jungen Menschen nicht.»

Monika Schnoz, Spitex Verband Graubünden



Bündner Parlamentarier wurden im Sommer 2019 auf die Wichtigkeit der Langzeitpflege hingewiesen.  
Bild: Spitex und Pflegeheime Graubünden



## Spitex Schweiz und die Imagepflege auf nationaler Ebene

Was macht eine gute Kommunikation auf nationaler Spitex-Ebene aus und warum ist ein Erscheinungsbild mit Wiedererkennungswert für die Spitex so wichtig?  
Francesca Heiniger, Leiterin Marketing und Kommunikation bei Spitex Schweiz, über Imagepflege.

Erfreulicherweise geniesst die Spitex schweizweit eine sehr hohe Bekanntheit und ein hervorragendes Image, wie der wiederholte Spitzenplatz im Gemeinwohlrat belegt – für diesen erhebt die Universität St. Gallen alle zwei Jahre, welche Unternehmen und Institutionen den höchsten Beitrag zum Gemeinwohl der Gesellschaft leisten. Dennoch gibt es beim Image Optimierungsbedarf. Denn die Wahrnehmung der Spitex hängt davon ab, ob eine Person – oder deren Bezugspersonen – bereits Spitex-Leistungen bezogen hat oder nicht. Personen ohne Spitex-Erfahrung bezeichnen die Spitex zuweilen als wenig dynamisch, wenig innovativ, etwas verstaubt und sie verbinden mit der Spitex vor allem Grundpflege für Ältere. Diesen potenziellen zukünftigen Klientinnen und Klienten soll gezeigt werden, dass die Spitex noch viel mehr anbietet, und dass Spitex-Organisationen modern und wirtschaftlich geführte Unternehmen sind, die attraktive Arbeitsbedingungen bieten und als Ausbilderinnen dazu beitragen, dass auch in Zukunft genügend Fachpersonen zur Verfügung stehen.

Mit dem Auftrag, die Bekanntheit der Spitex in der breiten Bevölkerung zu erhöhen und das Image der Spitex zu stärken, lanciert Spitex Schweiz ungefähr alle fünf Jahre eine neue Werbe- und Imagekampagne. Die seit 2018 laufende Kampagne stellt die Stärken und die Vielfalt der Leistungen der Nonprofit-Spitex in den Vordergrund. Die Kantonalverbände und Basisorganisationen der Spitex können Vorlagen für diese Kommunikationsmittel im Log-in-Bereich der Website [www.spitex.ch](http://www.spitex.ch) herunterladen, auf ihre individuellen Bedürfnisse anpassen und für ihre Kommunikation nutzen. Die Vorlagen sollen eindeutig mit der Nonprofit-Spitex identifizierbar sein und schweizweit einen Wiedererkennungswert haben, unterstützt vom Spitex-Logo und dem «Etikett» «Spitex – das Original».

### Integrierte Kommunikation

Mittels integrierter Kommunikation sollen sämtliche Massnahmen der internen und der externen Kommunikation auf sämtlichen Kanälen eine Einheit darstellen und zur Erreichung der definierten Kommunikationsziele führen. Gemäss Kommunikationskonzept von Spitex Schweiz lautet das externe Kommunikationsziel: «Die Zielgruppen wissen, dass die Spitex ein relevanter Leistungserbringer für die Gesundheitsversorgung ist (...)». Daran arbeiten wir täglich: dank starker Markenstrategie und klaren Botschaften eine hohe



Das Kampagnen-Motiv für den Nationalen Spitex-Tag.  
Bild: Spitex Schweiz / Pomcanys

schweizweite Visibilität zu erreichen, auch mit aktiver Medienarbeit und kommunikativem Support im Bereich Politik. Eine weitere Massnahme ist der «Nationale Spitex-Tag», der unter einem jährlich wechselnden Motto in zahlreichen Basisorganisationen durchgeführt wird. Am 5. September 2020 lautet es «Danke Spitex!». Damit wird unterstrichen, dass die Wertschätzung der Klientinnen und Klienten ein wichtiger Faktor für die Arbeitszufriedenheit der Spitex-Mitarbeitenden ist.

Und weil dies das Spitex Magazin ist: Es ist DAS Sprachrohr von Spitex Schweiz und somit DAS regelmässig erscheinende Imagepflege-Produkt der Nonprofit-Spitex auf nationaler Ebene. Das Magazin geht aus einem Auftrag des Vorstandes von Spitex Schweiz hervor, das von den Ostschweizer Kantonalverbänden herausgegebene Magazin «Schauplatz» (1995–2013) abzulösen und in ein nationales Magazin in drei Sprachen zu überführen. Dies wird seit 2014 umgesetzt – das aktuelle Resultat halten Sie in den Händen.

Als Grundlage für die Kommunikationstätigkeit dient das Kommunikationskonzept von Spitex Schweiz mit den Anhängen «Social Media» und «Ablauf bei Medienanfragen und bei ausserordentlichen Situationen mit Krisenpotenzial», verfügbar auf [www.spitex.ch](http://www.spitex.ch) im Log-in-Bereich unter «Fachunterlagen» / «Kommunikation/PR».