Ein guter Ruf schützt Institutionen : Heimpflege ist ein Vertrauensgut

Autor(en): **Schultz, Christian / Ciucci, Rodolfo**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Curaviva : Fachzeitschrift**

Band (Jahr): **83 (2012)**

Heft 7-8: **Ignazio Cassis : was der neue Curaviva-Präsident anpacken will und muss**

PDF erstellt am: **03.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-803800

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

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

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

Ein guter Ruf schützt Institutionen

Heimpflege ist ein Vertrauensgut

Die Qualität der Pflege in Heimen ist schwierig zu beurteilen. «Ein gewisses Mass an Unsicherheit bleibt», schreiben die Autoren dieses Beitrags. Um sie zu überwinden, brauchten die Institutionen Vertrauen und einen guten Ruf.

Von Christian Schultz und Rodolfo Ciucci

Er brachte eine ganze Branche in Verruf: Der Berner Sozialtherapeut H. S., der während langer Jahre in verschiedenen Heimen mutmasslich über hundert Menschen mit Behinderung missbraucht hat. Im vergangenen Jahr kam das schier Unglaubliche ans Tageslicht. Von einem «Generalverdacht» gegen sämtliche Pflegeeinrichtungen und Angestellten war danach die Rede.

Derartiger Schaden lässt sich nicht einfach wegwischen, selbst wenn sich Vorwürfe später als haltlos erweisen – wie etwa diejenigen in einem Zürcher Alters- und Pflegeheim im September 2010: Die Administrativuntersuchung ergab, dass Mitarbeitende versuchten, mittels übler Nachrede einen missliebigen Arbeitskollegen zu mobben. Was so oder so bleibt, ist ein Vertrauensverlust für die betroffenen Institutionen.

Vertrauen wiegt für Heime besonders schwer, weil Pflege eine ganz spezielle Dienstleistung ist.

«Gefordert ist die Kongruenz von Worten und Taten.»

Christian Schultz, Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Heimpflege ist eine spezielle Dienstleistung

Dabei ist Vertrauen gerade für Heime besonders wichtig. Ökonomen begründen dies mit den speziellen Eigenschaften der Dienstleistung Heimpflege. Wer etwa ein Auto kauft, kann sich vorgängig alle wichtigen Informationen in Internet, Katalogen und Zeitschriften zusammensuchen. Die Probefahrt beseitigt die letzten Zweifel. Hier kauft niemand die Katze im Sack. Das Auto sei ein Suchgut, sagen deshalb die Ökonomen. Von einem Erfahrungsgut sprechen sie beim Restaurantbesuch: Zwar können die Besucher die Qualität der Speisen und das Ambiente nicht zum Voraus beurteilen, wohl aber nach der Konsumerfahrung.

Ein ganz anderes Gut dagegen ist die Heimpflege. Die Qualität dieser Dienstleistung ist zu einem gewissen Teil individuell, – abhängig von den Pflegenden, aber auch von den Patientinnen und Patienten oder von den Bewohnenden. Medizinische Kriterien können nur Fachleute beurteilen. Angehörige oder Vormünder erfahren die Dienstleistung nicht am eigenen Leib. Besonders unterstützungsbedürftige Patienten haben oft Mühe, ihre Zufriedenheit zu beurteilen oder auszudrücken.

Zertifizierungen hin, Pflegedokumentationen her – am Schluss bleibt immer ein gewisses Mass an Unsicherheit in der Beurteilung der Qualität von Heimpflege. Zur Überwindung von Unsicherheit aber braucht es Vertrauen; Heimpflege ist ein Vertrauensgut.

>>

Reputation schafft Vertrauen

Was für Heime und Pflegeeinrichtungen gilt, trifft auch für andere Nonprofit-Organisationen (NPOs) zu: Vertrauen hat eine grosse Bedeutung. Diese Sachlage konnte die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) zusammen mit dem Sozialforschungsinstitut gfs-zürich in einem grossen Projekt erhärten. Ausgangsfrage der Forschungsarbeit war: Wie schaffen es Nonprofit-Organisationen, die Unterstützung massgebender Anspruchsgruppen zu gewinnen?

Die Forschungsergebnisse rücken neben dem Vertrauen die Reputation (den Ruf) ins Zentrum, was wiederum mit den Besonderheiten des Nonprofit-Sektors zu tun hat. Verdeutlicht am Beispiel von Heimen: Angehörige, die ihre Väter und Mütter einem Heim anvertrauen, haben in der Regel selbst keine Heim-erfahrung. An die Stelle eigener Erfahrung tritt vermittelte Kommunikation: aus Medien, von anderen Angehörigen oder von Heimbewohnenden. Als Ergebnis bildet sich die Reputation einer Institution. Eine gute Reputation wiederum fördert Vertrauen, weil sie ein Heim in die Pflicht nimmt respektive an zukünftiges Handeln bindet. Wenn eine Institution ihrer guten Reputation zuwiderhandelt, droht sie, diese zu verlieren. Eine gute Reputation ist deshalb Pfand und Garantie zuhanden der Klientinnen und Klienten. Dieses Pfand zeichnet sich dadurch aus, dass es einen eingebauten Sanktionsmechanismus hat.

Dimensionen der Reputation

Die Reputation im Nonprofit-Sektor setzt sich im Wesentlichen aus fünf Teilen zusammen: dem gesellschaftlichen Nutzen, dem Management, der Verlässlichkeit einer Organisation, ihrer Transparenz und ihrer Wertschätzung. Dabei steht die Organisation in einer Bringschuld. Sie hat sich zu beweisen: Wie hoch ist ihr Nutzen für die Gesellschaft? Ist er langfristig und einzigartig? Wird die Organisation gut geführt? Leistet sie gute Arbeit? Hält sie, was sie verspricht? Macht sie ihre Tätigkeit und ihr Finanzgebaren transparent? Ist sie allgemein anerkannt?

Eine gute Reputation schafft nicht nur Vertrauen, sie schützt es auch. Gerade, wenn Vorwürfe diffus, anonym oder schlecht belegt sind, kann ein guter Ruf eine Schutzhülle um eine Institution legen. Damit lassen sich Krisen besser überstehen oder gar vermeiden, verlorenes Vertrauen schneller wieder gewinnen.

Identifikation wirkt nach innen und aussen

Neben Reputation und Vertrauen hat das Forschungsprojekt von FHNW und gfs-zürich noch ein drittes wichtiges Phänomen entdeckt im Verhältnis des Einzelnen zu einer Nonprofit-Organisation: die persönliche Nähe zur Organisation. Auch sie hat im Nonprofit-Sektor eine besonders wichtige Bedeutung. Viele NPOs gründen ihren Auftrag ausdrücklich auf religiöse oder andere weltanschauliche Werte, deren Verwirklichung ihre Arbeit zum Ziel hat. Übertragen auf Heime: Die Berufung auf bestimmte Werte in der Pflege liefert ein Anzeichen für die Qualität dieser Pflege und verstärkt das Vertrauen. Ausserdem bieten Werte Klienten und Angehörigen eine Möglichkeit zur Identifikation mit einer Institution, schaffen Nähe und fördern langfristige Beziehungen.

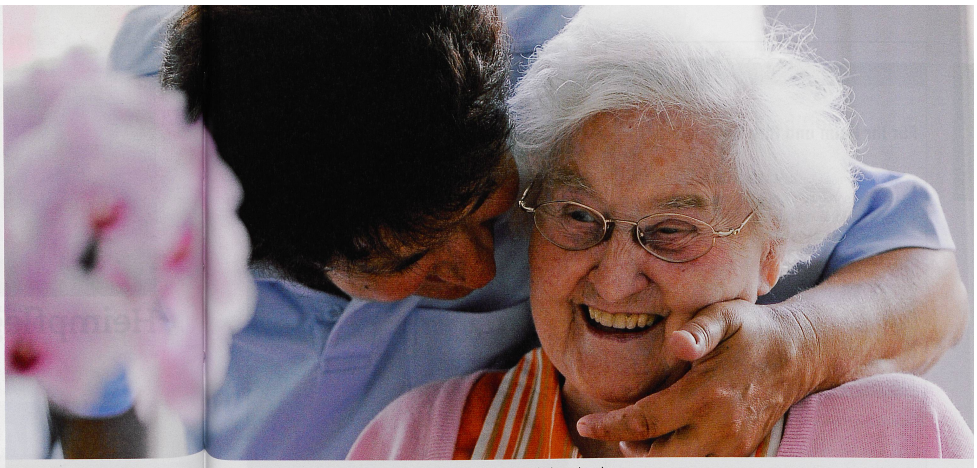
Noch wichtiger als die Reputation ist die empfundene Nähe im Innern von Heimen – nämlich für die Mitarbeitenden. Zwar hilft eine gute Reputation, neue Mitarbeitende zu gewinnen. Sobald sie jedoch einige Zeit in der Institution arbeiten, können sie den Ruf aus eigener Erfahrung gut selbst beurteilen, sodass seine Bedeutung verblasst. Darüber hinaus verstärkt die Identifikation mit den Werten des Hauses die Bindung der Mitarbeitenden zur Institution, erhöht ihr Engagement und richtet ihr Handeln auf die gemeinsamen Ziele aus. Voraussetzung ist allerdings, dass die Mitarbeitenden auf allen Stufen einer Institution diesen Werten nachleben. In der Regel drücken diese sich in Leitbildern der Institutionen aus, in einer Vision und Mission. Bei salbungsvollen Worten darf es aber nicht bleiben, sonst werden die Werte unglaubwürdig. Noch schlimmer ist es, wenn ein Heim offensichtlich gegen die eigenen hohen Ansprüche verstösst. Für die Pflegenden, die harte Arbeit leisten, können diese Ansprüche zum Bumerang werden, Abwehr statt Identifikation hervorrufen und Frustration und Zynismus Platz machen.

Gefordert ist also die Übereinstimmung von Worten und Taten, von Wahrnehmung und Wirklichkeit. Dies gilt nicht nur für Werte, sondern für den Umgang mit Reputation allgemein. Reputation, die nicht auf einer wahrhaft guten Substanz, auf Leistung und auf gelungenem Management basiert, wird kaum von Dauer sein und zu Enttäuschungen führen. Neben mangelnder Leistung kann der Grund für eine schlechte Reputation einer Institution auch an unzulänglicher Kommunikation liegen. Das Management von Reputation ist mehr als Polieren am Image. Es berührt das Innerste, den Kern einer Organisation.

Die Werte einer Institution müssen alle Mitarbeitenden gemeinsam formulieren.

«Aufgedeckte Schwachpunkte sollten die Heimverantwortlichen nicht kommunikativ beschönigen.»

Rodolfo Ciucci, Dozent für Kommunikationsmanagement



Wichtig ist die empfundene Nähe: Betreuerin mit Altersheimbewohnerin.

Foto: Maria Schmid

Schritte des Reputationsmanagements

Am Anfang stehen die Untersuchung und die Messung der Reputation. Welches sind die massgebenden Anspruchsgruppen, und wie beurteilen sie die jeweilige Institution nach den entscheidenden Kriterien? Diese Analyse genügt jedoch nicht. Die Institution muss sie weiter vertiefen, etwa im Rahmen von Workshops. Die Fragen, die solche Prozesse aufwerfen, betreffen unter anderem die Positionierung von Institutionen, ihr Branding, ihre Leistung und ihr Verhalten, aber auch die Kommunikation.

Organisationen im Nonprofit-Sektor stehen in einer Bringschuld. Sie haben sich zu beweisen.

Darauf aufbauend entwickeln und implementieren die Heimverantwortlichen Massnahmen dort, wo Handlungsbedarf besteht. Aufgedeckte Schwachpunkte sollten sie nicht kommunikativ beschönigen, sondern in der Substanz verbessern. Krisenmanagement heisst ausserdem, allfällige Reputationsrisiken präventiv zu berücksichtigen, um im Fall der Fälle schnell reagieren und den Vertrauensverlust in Grenzen halten zu können. Aufgaben und Werte einer Institution müssen die, die sie leben sollen – alle Mitarbeitenden –, gemeinsam formulieren. Nur so werden sie Identifikation stiften und auch nach aussen wirken. Für die Umsetzung der Massnahmen muss eine Institution üblicherweise mit einer Periode von zwei bis drei Jahren rechnen. Am Ende dieses Zyklus steht wiederum eine Messung der Reputation, aber auch der substanziellen Erfolgszahlen, auf die die Reputation wirkt. ●

Die Studie zur Reputation von NPOs

Welche Bestandteile sind in der Wahrnehmung von Nonprofit-Organisationen für die Vertrauensbildung besonders wichtig? Diese Frage untersuchte das Forschungsprojekt der Fachhochschule Nordwestschweiz und der gfs-zürich in den Jahren 2010 und 2011. Auch die KTI, die Forschungsförderungsagentur des Bundes, unterstützte das Projekt. Dazu führten die Kommunikationswissenschafter zunächst eine Vorstudie durch: Basierend auf einer Literaturrecherche interviewten sie Experten aus Nonprofit-Organisationen, Wissenschaft, Stiftungen und Unternehmen. Aufgrund der gewonnenen Erkenntnisse schlossen sie eine telefonische Bevölkerungsbefragung an. Die Teilnehmenden äusserten sich zu ihrer Einstellung gegenüber verschiedenen Nonprofit-Organisationen in der Schweiz und zu ihrer Bereitschaft, diese zu unterstützen.

Zu den Autoren: Christian Schultz ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FHNW mit Schwerpunkten Kommunikationsmanagement, Reputationsmanagement und NPO-Kommunikation. Prof. Rodolfo Ciucci ist Dozent für Kommunikationsmanagement an der FHNW und Studiengangsleiter des CAS Kommunikation für NPO.