

Professionelle Hilfe zur Selbsthilfe

Die Förderung von Selbsthilfegruppen – eine wirksame Strategie Sozialer Arbeit

Text: Daniela Stefàno und Désirée Kellner Bild: Selbsthilfecenter

Moderne Wissenschaft liefert viele Argumente für die Förderung von Selbsthilfe. Diese ist mittlerweile kein Zukunftsmodell mehr, vielmehr ist Hilfe zur Selbsthilfe heute Realität. Die Infrastruktur wird in der Schweiz von 19 Kontaktstellen zur Selbsthilfeförderung zur Verfügung gestellt. Das künftige Präventionsgesetz bedeutet für die Selbsthilfebewegung eine klare Stärkung ihrer Ziele.

Selbsthilfegruppen sind ein erfolgreiches Modell. Doch wozu braucht es in einem bereits sehr gut ausgebauten Sozial- und Gesundheitswesen wie in demjenigen der Schweiz die Förderung von Selbsthilfegruppen? Reichen die bestehenden sozialen Einrichtungen und Kontaktstellen nicht aus, um die Bedürfnisse der Unterstützungssuchenden zu decken? Und wenn ja, muss dazu ein «unprofessionelles» Angebot auch noch staatlich unterstützt werden? Um diese Fragen zu beantworten, hilft die Kenntnis über Wirkung und Funktion der Selbsthilfegruppen sowie die Einbindung der bestehenden Selbsthilfekontaktstellen im sozialen Kontext.

Selbsthilfe Schweiz

Nationale Dachorganisation

Selbsthilfe Schweiz ist die nationale Dachorganisation der 19 regionalen Selbsthilfekontaktstellen und engagiert sich seit dem Jahr 2000 auf verschiedenen Ebenen für die konsequente Förderung der Selbsthilfegruppen, der Selbsthilfekontaktstellen und aller Massnahmen, welche die Idee und Methoden der gemeinschaftlichen Selbsthilfe unterstützen. Die Selbsthilfe Schweiz hat den Auftrag, in der Selbsthilfe-Förderung Dienstleistungen zu erbringen sowie die Interessenvertretung und die Information über den Nutzen der Selbsthilfe sicherzustellen. Sie stellt sich auch die Aufgabe, die Anerkennung der Selbsthilfe zu stärken. Sie wirkt als Lobbyistin der Selbsthilfe an der Gestaltung von Gesetzesvorlagen mit, welche von gesundheitspolitischer Bedeutung sind. Sie strebt die enge Zusammenarbeit mit wichtigen Gesundheitsligen, Selbsthilfeorganisationen und Allianzen an, um einen nachhaltigen Beitrag für die Förderung von Selbsthilfe und Selbsthilfegruppen zu leisten. Sie koordiniert den Aufbau einer gesamtschweizerischen Corporate Identity zur Selbsthilfe. cr

www.selbsthilfeschweiz.ch

Gruppeneintritt als persönlicher Wendepunkt

Selbsthilfegruppen ermöglichen Anerkennung für die Beteiligten und helfen ihnen die schwierige Situation zu meistern. Im Zentrum steht der Mensch mit seinen Bedürfnissen, Gefühlen, Ängsten und seinem Erfahrungswissen. Die Mitglieder der Gruppe unterstützen sich gegenseitig mittels Erfahrungs- und Informationsaustausch. Zusammen erarbeiten sie Strategien und Kompetenzen, wie der Alltag bewältigt werden kann. Was Selbsthilfegruppen tun, welche Absichten sie verfolgen und wie sie die Gruppenarbeit organisieren, liegt ausschliesslich in ihrer eigenen Verantwortung. Die praktische Erfahrung mit Selbsthilfe-

gruppen zeigt, dass der Eintritt in eine Gruppe für viele Menschen ein Wendepunkt im Krankheitsverlauf oder in der Krisensituation ist. Der Austausch mit Gleichbetroffenen ermöglicht es den Teilnehmenden, die eigene Situation besser zu verstehen und Solidarität zu erfahren. In der Gruppe fühlen sie sich verstanden und akzeptiert, Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen können sich reaktivieren. Der Aufbau und die Nutzung dieser personellen Ressourcen führen zu einem geeigneten Umgang mit der Krankheit oder der schwierigen Lebenssituation. Sie sorgen für eine Reduktion der individuellen Belastungen und können mittel- bis langfristig dem Wiedereintritt eines Krankheitsereignisses entgegenwirken (Sekundärprävention) oder eine Verschlimmerung der Krankheit verhüten (Tertiärprävention). Insbesondere soziale und psychosoziale Selbsthilfegruppen wirken auch im primärpräventiven Bereich, indem unter Umständen krankmachende Lebensereignisse wie beispielsweise Arbeitslosigkeit, Einsamkeit, Verlusterlebnisse frühzeitig in Selbsthilfegruppen bearbeitet werden und somit einer Somatisierung solcher ursprünglich psychischen Belastungen entgegengewirkt wird. Laut Statistik steigt die Nachfrage nach Angehörigengruppen, welche ebenfalls im primärpräventiven Bereich Unterstützung bietet.

Kein neues Phänomen

Ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass der Ansatz der Selbsthilfe in einer langen Tradition der Sozialen Arbeit liegt. Im Laufe der Geschichte gab es schon immer Zusammenschlüsse, die den heutigen Definitionen von Selbsthilfegruppen sehr ähnlich sind. Die Hauptinteressen waren soziale Anliegen, wirtschaftliche Missstände oder Schutz vor Bedrohung. Selbsthilfegruppen verdanken ihre Popularität der sozialpolitischen Entwicklung der 70er- Jahre, die geprägt war von Themen wie Selbstbestimmung, Gerechtigkeit und Partizipation. Im Laufe der letzten vierzig Jahre hat sich die Selbsthilfe vor allem in nordeuropäischen Ländern weiterentwickelt.

Der Ansatz der Selbsthilfe liegt in einer langen Tradition der Sozialen Arbeit

In der Schweiz nehmen Kontaktstellen die Position als Schnittstellen für Selbsthilfegruppen, Vermittlung von Selbsthilfeinteressierten und für eine breite Öffentlichkeit ein. Auf Wunsch unterstützen sie aktiv Betroffene bei der Gruppengründung. Bestehenden Selbsthilfegruppen bieten sie Begegnungsräume, Infrastruktur, Beratung und supervisorische Begleitung zum Beispiel in schwierigen Gruppensituationen an. In Selbsthilfekontaktstellen begegnen sich Selbsthilfegruppen und Professionelle – Kooperation wird dadurch möglich. Durch Öffentlichkeitsarbeit tra-



Daniela Stefàno

Ist Sozialarbeiterin und Supervisorin FH sowie Geschäftsleiterin des Selbsthilfcenters in Zürich.



Désirée Kellner

Ist dipl. Sozialpädagogin HFS und im Selbsthilfcenter Zürich als Fachberaterin für Selbsthilfegruppen tätig.

gen die Stellen zur grösseren Bekanntheit und Akzeptanz von Selbsthilfegruppen bei. Selbsthilfekontaktstellen sind Agenturen zur Stärkung der Eigenverantwortung und gegenseitigen freiwilligen Hilfe. Sie nehmen eine Wegweiserfunktion im System der gesundheitlichen und sozialen Dienstleistungsangebote wahr. So verfolgen sie rehabilitative und präventive Zielsetzungen.

Über 2000 Selbsthilfegruppen in der Schweiz

Bei den 19 Kontaktstellen zur Selbsthilfeförderung gibt es über 2000 Selbsthilfegruppen zu über 450 Themen. Das Angebot richtet sich an Menschen mit psychosozialen Problemen, körperlichen und psychischen Erkrankungen sowie deren Angehörige oder an Eltern von betroffenen Kindern. Etwa 75 Prozent aller Selbsthilfegruppen sind dem Gesundheitsbereich zuzuordnen.

Selbsthilfekontaktstellen arbeiten institutions- und problemübergreifend und bieten für Interessierte einen möglichst niederschweligen Zugang zu Selbsthilfegruppen. Sie funktionieren als Vernetzungsstellen in sozialen und gesundheitlichen Handlungs-

feldern in Bezug auf Selbsthilfe. Über die unmittelbare Bedeutung für Selbsthilfegruppen und Interessierte hinaus übernehmen die Kontaktstellen eine wichtige Drehscheibenfunktion zum etablierten Versorgungssystem. Sie kooperieren mit dem regionalen Sozial- und Gesundheitssystem, um die Position der Selbsthilfe zu verankern. Ausserdem wurde im Rahmen der Untersuchungen aus dem Jahre 2004 von Jürgen StremLOW, Professor für Soziologie an der Hochschule Luzern, deutlich, dass Selbsthilfekontaktstellen wichtige Anlaufstellen für die Information und Unterstützung neuartiger oder schwer zu diagnostizierender Gesundheitsprobleme sind und dabei häufig einen Beitrag zum Aufbau einer entsprechenden professionellen Gesundheitsversorgung leisten.

Professionelle als Kooperationspartner

Die Unterstützung von Selbsthilfegruppen hat sich in den vergangenen Jahren zu einem neuen Bereich Sozialer Arbeit entwickelt. Selbsthilfeunterstützerinnen und -unterstützer informieren und organisieren, sie beraten und begleiten Menschen, die sich für die Mitarbeit in einer Selbsthilfegruppe interessieren oder sich bereits zu

Selbsthilfegruppen zusammengeschlossen haben. In der professionellen Selbsthilfeunterstützung ist nicht eine bestimmte Kompetenz, etwa im Umgang mit einer Erkrankung/einem Problem, sondern ein «Generalistentum» die Grundlage für kompetentes fachliches Handeln – wohl wissend, dass die spezialisierten Fachpersonen kompetenter sind, als es die Unterstützerinnen und Unterstützer in den entsprechenden Aufgabenbereichen je sein müssen.

Die zentrale Herausforderung der Selbsthilfeunterstützungsarbeit besteht darin, eine übergreifende Gesamtkompetenz zu entwickeln, um die Kraft, die Selbstbestimmung und die Eigeninitiative von Selbsthilfeinteressierten und -engagierten zu fördern. Das erfordert konzeptionelle Offenheit, differenzierte Herangehensweise, Organisations- und Kooperationsgeschick. Jegliche Orientierungs-, Entscheidungs- und Arbeitshilfe, jedes Herstellen oder Vermitteln von Kontakten geschieht in der Selbsthilfeunterstützung im Respekt vor dem selbstverantwortlichen, selbstorganisierten, gemeinschaftlichen Handeln von Selbsthilfeengagierten. Diesem Verständnis sind sowohl die erforder-

INSERAT

Hier Platz für Inserat IEF ZH
1/2 quer (178x125 mm)



Selbsthilfegruppen: Die Mitglieder unterstützen sich gegenseitig mittels Erfahrungs- und Informationsaustausch.

lichen Kenntnisse über lokale Institutionen und Versorgungsangebote als auch die Kompetenzen als BeraterIn, GruppendynamikerIn, FortbilderIn, VeranstaltungsplanerIn, SozialmanagerIn zugeordnet. Die Unterstützungsarbeit und Beratung von Selbsthilfegruppen und -interessierten hat im Vergleich zu der herkömmlichen sozialen und gesundheitsbezogenen Arbeit, dem Rollenverständnis und den Routinen der dort tätigen professionell

Helfenden ein anderes Anforderungsprofil. Die Beziehung von professionellen Beratern und Betroffenen in Selbsthilfegruppen ist kooperativ. Die Beteiligten sind gleichgestellte Partner. Selbsthilfegruppenunterstützende haben Klärungs-, Wegbereiter- und Feedback-Funktion. Ihre Aufgabe ist es, anregend und stabilisierend zu wirken. Sie tragen keine Verantwortung für das konkrete Gruppengeschehen; hierfür sind die Gruppen selbst verantwortlich.

Berufliche Helferinnen und Helfer müssen sich diese spezifische Rollenteilung im Unterstützungsprozess immer wieder vergegenwärtigen. Sie müssen sie ihren Partnern transparent machen und mit ihnen gemeinsam erarbeiten.

Selbsthilfegruppen-Unterstützung, eine öffentliche Dienstleistung?

Die Förderung von Selbsthilfegruppen über regionale Selbsthilfekontaktstellen und deren überregionale Koordination hat sich in vielen europäischen Ländern als erfolgreiche Strategie durchgesetzt. Die bereits im Jahr 1982 verabschiedete Empfehlung der WHO gilt bis heute als Standard für die Entwicklung einer nationalen Selbsthilfe-Förderpolitik. National- und Ständerat sind auf das geplante Präventionsgesetz eingetreten: Es ist dies eine gute Gelegenheit, die Förderung der Selbsthilfe auch auf nationaler Ebene gesetzlich zu verankern. Es ist nun an unseren PolitikerInnen, hier klare Zeichen zu setzen für eine breitere Unterstützung der Selbsthilfe in der Schweiz.

www.selbsthilfeschweiz.ch

Literatur

Bobzien, M.; Hundertmark-Mayer, J.; Thiel, W. (2006) Reihe NAKOS Konzepte und Praxis, Selbsthilfe unterstützen. NAKOS, Berlin

Stremlow, J. et al. (2004) «Es gibt Leute, die das Gleiche haben...» Selbsthilfe und Selbsthilfeförderung in der deutschen Schweiz. Forschungsstelle der Hochschule für Sozialarbeit Luzern.

Beobachter-Ratgeber

Alkohol am Arbeitsplatz

Ich erhalte oft Anfragen von Arbeitgebern oder Personalverantwortlichen, wie sie im Fall von Alkoholismusverdacht bei Mitarbeitenden reagieren müssen. Wann drängt sich eine Intervention auf? Soll überhaupt eingegriffen werden, wenn Betroffene trotzdem gut arbeiten? Und bezahlt der Arbeitgeber bei alkoholbedingten Absenzen weiterhin den Lohn?

Der SUVA-Experte und Arbeitspsychologe Dr. Ruedi Rüeegsegger schätzt gemäss den Notfallstation-Studien von Spitälern, dass in 20% der Unfälle Alkohol im Spiel ist. Allein schon diese Zahl muss die Arbeitgeber aufrütteln, damit sie das Thema Alkohol am Arbeitsplatz besser beachten. Denn nicht nur die Unfälle verursachen hohe Betriebskosten, sondern der alkoholranke Mitarbeitende ist oft weniger leistungsfähig; er leidet unter Entscheidungsschwierigkeiten, Konzentrationsmangel und hat viel häufigere Absenzen als die übrigen Teammitglieder.

Ein Alkoholverbot im Betriebsreglement reicht dabei aber nicht aus. Der verantwortliche Chef ist gefordert und muss den Mitarbeitenden direkt auf

seinen Verdacht ansprechen. Dieser darf nicht als Vorwurf formuliert werden. Der Vorgesetzte sollte seine Beobachtungen sachlich äussern und seine Befürchtungen in einem ausserordentlichen Mitarbeitergespräch zum Ausdruck bringen. Je früher ein Alkoholproblem erkannt wird, desto grösser ist die Chance, die Suchtproblematik zu überwinden. Hier sind der Vorgesetzte und die Personalverantwortliche gefordert, die Scheu vor möglichen schwierigen Gesprächen zu überwinden und frühzeitig sowie gezielt zu intervenieren. Verbessert sich die Situation nach einigen Monaten nicht, sollten die verantwortlichen Fachleute, allenfalls auch einen Vertrauensarzt, einbeziehen. Die Betroffenen können mit schriftlichen Mahnungen oder Vereinbarungen motiviert werden, ihre Suchterkrankung ernst zu nehmen und Lösungen zu suchen. Einen vorbildlichen Leitfaden für Arbeitgeber hat der Kanton Luzern herausgegeben: www.personal.lu.ch/sucht_und_arbeit.pdf Wie sieht nun die Situation arbeitsrechtlich aus? Aufgrund des Arbeitsgesetzes ist der Arbeitgeber verpflichtet alle Massnahmen zu treffen, die helfen Unfälle am Arbeitsplatz zu vermeiden. Des-

halb darf der Arbeitgeber den Suchtmittelkonsum am Arbeitsplatz verbieten. Er hat auch dafür zu sorgen, dass der Mitarbeiter keinen Alkohol am Arbeitsplatz konsumieren muss, sei dies an Apéros, Meetings und Kundengesprächen. Bereits alkoholisierte Angestellte muss der Vorgesetzte von der Arbeit ausschliessen. Es ist umstritten, ob Arbeitsunfähigkeit infolge von Suchtmittelkonsum als unverschuldet anzusehen ist und deshalb eine Lohnfortzahlung seitens des Arbeitgebers auslöst. Hingegen klar ist, dass eine Erziehungskur unverschuldet ist, deshalb erhält ein Arbeitnehmer während einer Kur Lohnfortzahlung oder Krankentaggeld als Lohnersatz.

Anita Hubert, Beraterin im Beobachter-Beratungszentrum

Links zum Thema: <http://selbsttestbgm.suva.ch>, www.alkoholamarbeitsplatz.ch

Beobachter

Die Fachexperten des Beobachters beraten Sie gerne bei Rechtsfragen! Erfahren Sie mehr über das Angebot unter www.beobachter.ch/sozialabo

Kontextentwicklungen sozialer Einrichtungen

Dritter Workshop Sozialmanagement: Der Wandel aus Sicht von Führungspraxis und Hochschule

Text: Jeremias Amstutz

Anlässlich eines von der Fachkommission Sozialmanagement der Schweizerischen Gesellschaft für Soziale Arbeit (SGSA) durchgeführten Workshops haben je 16 interessierte Führungspersonen und Hochschulmitarbeitende Fragen zu Kontextentwicklungen sozialer Einrichtungen diskutiert.

Wie bereits in zwei früher durchgeführten Workshops war auch bei dieser dritten von der Fachkommission Sozialmanagement der SGSA organisierten Veranstaltung der Austausch und damit die gegenseitige Annäherung zwischen Praxis und Wissenschaft das übergeordnete Ziel. Im Rahmen von Impulsreferaten von VertreterInnen der «Praxis» und der «Wissenschaft» wurden Kontextentwicklungen im Sozialwesen aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet.

Verena Wicki, Stellenleiterin Fachstelle für die Beratung und Integration von Ausländerinnen und Ausländern Luzern, skizzierte die Bedeutung von Kontextentwicklungen im Bereich Migration und Integration. Ihren Ausführungen zufolge sind die Analyse des Umfelds (Gesellschaft und Politik, Strukturwandel in Wirtschaft und Technologien) und der Vergleich (Benchmark) mit anderen Anbietern neben der Netzwerkarbeit die wichtigsten Instrumente für die Erfassung von Kontextentwicklungen.

Im Referat von Esther Gnos, Leiterin Abteilung Strategie- und Organisationsentwicklung Schulamt Stadt Zürich, standen Kontextentwicklungen im Bildungsbereich im Mittelpunkt. Anhand eines Schulentwicklungsprojektes verdeutlichte sie, welchen Einfluss Kontextentwicklungen

(wie soziodemographische Veränderungen, Steuerungsmechanismen oder sozial- und bildungspolitische Entscheide) haben und welche Herausforderungen sich daraus ergeben können.

Marlies Fröse, Projektleiterin und Dozentin an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, erläuterte in ihrem Referat Kontextentwicklungen vor dem Hintergrund von Trends und Megatrends im Bereich Human Resource Management. Reorganisation von Personalabteilungen, verstärktes Talentmanagement, Bindung von Mitarbeitenden und anderes mehr sind Auswirkungen auf soziale Organisationen, so Marlies Fröse.

Praxisorganisationen müssen sich verstärkt vernetzen, um sich gemeinsam mit Kontextentwicklungen auseinanderzusetzen

Im letzten Impulsreferat gab Michael Herzka, Studienleiter und Dozent an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften – Departement Soziale Arbeit, einen Einblick in den Bereich Weiterbildung an einer Hochschule. Aus seiner Sicht sind sowohl interne wie auch externe Einflussfaktoren (wie beispielsweise bildungspolitische Beschlüsse, veränderte Kundeninteressen oder Konkurrenzsituationen) zu beachten und produktbezogene Monitoring-Instrumente zu entwickeln. Dabei gilt es den fachlichen Auftrag über «Marktesetze» zu stellen.

Forderung nach dem Einbezug der Politik

In den anschliessenden Diskussionsrunden wurden unter anderem Fragen der Rekrutierung und Bindung von guten Mitarbeitenden («Retentionsmanagement») oder der Bedarf und das Interesse seitens der Praxisorganisationen an geeigneten Instrumenten zur systematischen Erfassung von Kontextentwicklungen diskutiert. Bezug nehmend auf das Schulentwicklungsprojekt in Zürich standen Fragen der Nachhaltigkeit vs. Kurzfristigkeit von Reformen im Bildungswesen, des unternehmerischen Denkens in Schulen oder

des Einbezugs von Interessensgruppen im Vordergrund. So zeigte sich beispielsweise, dass die Bedeutung der sich verändernden Autonomie der Lehrpersonen dabei eine wesentliche Rolle spielt. Hinsichtlich dem Verhältnis von Praxis und Wissenschaft wurde angeregt, dass sich die Fachhochschulen verstärkt am Bedarf der Praxisorganisationen orientierten sollten, während die Praxisorganisationen angehalten sind, diesen zu konkretisieren. Für die gegenseitige Annäherung müssen vermehrt Austauschgefässe geschaffen werden, auch unter Einbezug der Politik. Ausserdem wurde festgehalten, dass Praxisorganisationen sich zunehmend vernetzen

müssen, um sich so gemeinsam mit Kontextentwicklungen auseinanderzusetzen. Die Hinweise aus den Impulsreferaten und den folgenden Diskussionen in den Kleingruppen verdeutlichten zentrale Themen und Anliegen, Weiterentwicklungspotenziale und vor allem ein gegenseitiges Interesse zur Zusammenarbeit zwischen Führungspersonen und Hochschulmitarbeitenden. Eine wichtige Erkenntnis liegt in der Forderung des verstärkten Einbezugs der Politik als eines zentralen Einflussfaktors von Kontextentwicklungen im Sozialwesen. Workshops wie der vorliegende bieten sich geradezu an, zukünftig auch Vertreterinnen und Vertreter aus der Politik einzuladen.

Der dritte Workshop zu Sozialmanagement in der Schweiz schloss mit dem Aufruf an alle TeilnehmerInnen, sich über eine Mitgliedschaft bei der SGSA der Fachkommission Sozialmanagement anzuschliessen und damit den Fachdiskurs mitzuprägen.

Jeremias Amstutz,

BA Soziale Arbeit, ist wissenschaftlicher Assistent am Institut Beratung, Coaching und Sozialmanagement der Hochschule für Soziale Arbeit der FHNW und Mitglied der Fachkommission Sozialmanagement der SGSA.



www.sgsa-ssts.ch/de/kommission_sozialmanagement.
Kontakt: juergen.stremlow@hslu.ch

Reputation als Schlüssel für Handlungsspielraum

Öffentliche Wahrnehmung von Nonprofit-Organisationen: Ergebnisse eines Forschungsprojekts

Text: Christian Schultz und Rodolfo Ciucci

In einem grossangelegten Forschungsprojekt haben die Fachhochschule Nordwestschweiz und das Forschungsinstitut gfs-zürich die Reputation von Nonprofit-Organisationen (NPO) untersucht. Reputation ist demnach entscheidend, um Vertrauen und Unterstützung, z. B. Spenden und Freiwillige, zu gewinnen. Ausserdem zählen Mission und Werte, also was eine NPO erreichen will und wofür sie einsteht. Das Projekt konzentrierte sich auf Hilfswerke. Es ergeben sich jedoch Impulse für andere Institutionen im Sozialbereich.

These 1: Eine gute Reputation ist entscheidend für Akteure im Sozialbereich, um finanzielle und andere Unterstützung, Legitimation und Handlungsspielraum nachhaltig zu gewinnen. Relevante Anspruchsgruppen wie Angehörige, Stimm- und Steuerbürger, aber auch Spender kennen die Leistungen im Sozialbereich selten aus eigener Erfahrung. Im Brennpunkt des Interesses steht der Nutzen, die Qualität der erbrachten Leistung, sowie die Redlichkeit und Effizienz der Arbeit. Eine gute Reputation schafft Vertrauen und Goodwill – gerade auch bei Krisen, diffusen Vorwürfen und Negativ-Schlagzeilen.

These 2: Aufgrund der Selektionsmechanismen der Medien ist der Sozialbereich häufig vor allem mit Negativ-Schlagzeilen in der Öffentlichkeit präsent.

Die positiven Leistungen des Sozialbereichs werden selten gewürdigt. Allzu oft gilt: «Nicht kritisiert ist des Lobes genug». Besonders anfällig sind Einrichtungen, die nach aussen als «Black Box» erscheinen, bei denen nur die Kosten, nicht aber der Nutzen wahrgenommen wird. Reputationsmanagement bedeutet, die eigene Leistung und Wahrnehmung bewusst zu gestalten.

These 3: Die Herausforderung für den Sozialbereich liegt darin, nicht als gesichtsloser Kostenblock zu erscheinen, sondern als nutzenstiftend für die gesamte Gesellschaft. Müssen Ämter und Institutionen sich hier verstecken? Auf der Habenseite stehen zum Beispiel Hilfe zur Selbsthilfe mit langfristiger Wirkung und die Verhinderung von Folgekosten. Dies kommt der ganzen Gesellschaft zugute, ist eindrücklicher Leistungsausweis und raison d'être zugleich. Diese gilt es entsprechend zu kommunizieren.

These 4: Für das Management von Reputation gilt: Wahrnehmung und Substanz, Worte und Taten müssen übereinstimmen.

Ein positiver Eindruck hat nur Bestand, wenn er im Alltag besteht. Schwachpunkte sollten nicht kommunikativ beschönigt werden, sondern in der Substanz verbessert. Andernfalls steigen die Verwundbarkeit einer Institution und die Anfälligkeit für Krisen.

These 5: Wo keine Neutralitätsgebote entgegenstehen, z. B. bei privat getragenen Heimen, können Werte und Mission die Positionierung schärfen.

Werte und Mission einer Institution dienen als Anzeichen für die Qualität der Leistungen und können Vertrauen verstärken. Für Klienten und Angehörige entsteht die Möglichkeit zur Identifikation mit einer Institution und zum Aufbau langfristiger Beziehungen, die auch Zweifel und Krisen überstehen.

These 6: Starke Werte und eine sinngebende Mission wirken auch in das Innere von Organisationen, nämlich auf die Mitarbeitenden.

Die Identifikation mit den Werten des Hauses verstärkt die Bindung und Engagement der Mitarbeitenden und richtet ihr Handeln auf die gemeinsamen Ziele aus. Voraussetzung ist, dass auf allen Stufen diesen Werten, die sich z. B. in Leitbildern ausdrücken, nachleben. Ansonsten werden die hehren Ansprüche leicht zum Bumerang und können zu Frustration führen.

Schlussfolgerung

Reputationsmanagement im Sozialbereich bedeutet, die Wahrnehmung in der Öffentlichkeit aktiv zu gestalten. Dabei geht es nicht um Kosmetik oder Schönfärberei, sondern um die Substanz und Leistung der Organisation. Grundlegend ist, die Erwartungen wichtiger Bezugsgruppen zu kennen. Wo möglich, sollten diese erfüllt werden. Wo dies nicht möglich oder gewollt ist, muss dies erklärt und um Verständnis geworben werden.

www.fhnw.ch/wirtschaft/icc/npo-reputation.

Christian Schultz

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der FHNW mit Schwerpunkten Kommunikationsmanagement, Reputationsmanagement und NPO-Kommunikation.



Rodolfo Ciucci

ist Dozent für Kommunikationsmanagement an der FHNW und Studiengangleiter des CAS Kommunikation für NPO.

