

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 73 (2002)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Protokoll eines Krisenmanagements : zwischen Betroffenheit und Professionalität  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-813016>

### **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:** 06.01.2026

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

Protokoll eines Krisenmanagements

# ZWISCHEN BETROFFENHEIT UND PROFESSIONALITÄT

Eine Gemeinschaftsarbeit von Redaktion und Heimleitung

**Im September 2001 wird bekannt, dass Pfleger R. A. 27 Menschen getötet hat. Auch das Alterszentrum «Am Schärme» in Sarnen ist betroffen. Die Fachzeitschrift Heim hat nachgefragt, wie das Geschehene bewältigt wurde.**

R. A. begann im Dezember 1992 als Pflegehelfer für das Alterszentrum «Am Schärme» zu arbeiten. Während dieser Zeit absolvierte er den Grundkurs SRK. Die Arbeit mit betagten Menschen gefiel ihm und er wurde von den Bewohnern geschätzt. R. A. wollte sich weiterbilden, er besuchte die Pflegeausbildung Diplomniveau I und schloss diese erfolgreich ab. Anschliessend arbeitete er wiederum einige Monate im «Schärme» bevor er in die Ausbildung zum DN 2 startete. Die Bewohner rühmten ihn wieder.

Während dieser Zeit tötete er elf Personen. Niemals aber hatte jemand etwas von seinen tödlichen Aktivitäten bemerkt.

## Unfreiwillige Geheimnisträger

Im Mai 2001 bringen Polizeibeamte in Zivil den Verdacht ins Haus. Noch bevor die Öffentlichkeit von den Tötungen im Altersheim Eichhof in Luzern erfährt, werden im «Schärme» drei Personen zu Geheimnisträgern: Betriebsleiter *Zdenek Madera*, Pflegedienstleiterin *Edith Schuler* und Stiftungsratspräsident *Niklaus Küchler*. Nur sie wissen vorerst, dass die Polizei untersucht, ob R. A. auch in Sarnen getötet hat.

Nur schon die Tatsache, dass man Geheimnisträger war, lastete auf einem, sagt *Küchler* rückblickend. Was aber, wenn auch der «Schärme» betroffen ist? Szenarien wollen die drei Leitungspersonen nicht entwerfen. Man unterstützt die Ermittlungen der Polizei, sichtet und übergibt Dokumente – und hofft. *Madera*: «Man schob das auch beiseite, dass es auch bei uns hätte sein können.» Nur schon der Verdacht war ein Schock – und als nächstes kam die Wut. Die Wut, dass durch dieses Ereignis die tägliche Arbeit des Pflegepersonals im Heimwesen «in den Verruf (negative Schlagzeilen) gezo-gen wird».

## Gewissheit und Securitas

Als im Juli die Tötungen im Eichhof bekannt werden, informiert *Madera* in Sarnen auch seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Man wisse nicht, ob R. A. auch hier solches getan habe – die Ermittlungen seien im Gange. Die MitarbeiterInnen sind betroffen und entsetzt, es belastet sie. Supervisor *Andreas Amrein* wird beigezogen und bietet Gruppen- und Einzelgespräche an (vgl. Interview).

Anfang September geben die Behörden den drei Geheimnisträgern die Ergebnisse der Untersuchung bekannt. R. A. hat auch in Sarnen getötet: im Alterszentrum, bei der Spitex und im Kantonsspital. Am 11. September werde eine Pressekonferenz stattfinden.

Das Gesundheits- und Sozialdepartement des Kantons Obwalden bildet einen Koordinationsstab «Betroffenheit Obwalden». Das Alterszentrum «am Schärme» engagiert eine professionelle Medienberatungsfirma, die auf Krisenfälle spe-

## Psychotest für das Pflegepersonal?

(rr/ar) Im Zusammenhang mit den Tötungsdelikten in Sarnen und Luzern wurde in den Medien die Forderung nach einem «Psychotest» formuliert. Soll Pflegepersonal schon vor der Ausbildung oder bei der Einstellung auf seine psychische und emotionale Belastbarkeit und Befindlichkeit getestet werden?

Edith Schuler, Pflegedienstleiterin im Alterszentrum «Am Schärme» in Sarnen (vgl. Haupttext) erachtet einen zusätzlichen psychologischen Test nicht als nötig. Das heutige Aufnahmeverfahren der Schulen beinhaltet genügend Testmöglichkeiten und die verschiedenen Ausbildungsphasen enthielten mehrere Standortbestimmungen und Qualifikationen mit der Möglichkeit zur Überprüfung der Fach- und der Sozialkompetenz.

Dasselbe gelte für die Anstellung in einem Heim. Bei Anstellungen von MitarbeiterInnen in einem Heim sind das Bewerbungsprozedere, die Gespräche innerhalb der Probezeit und die Qualifikation nach Ende der Probezeit wichtige Instrumente zur Überprüfung der Fach- und Sozialkompetenz. Die Arbeit in der Pflege und Betreuung von Menschen basiert auf gegenseitigem Vertrauen.

Edith Schuler macht die Erfahrung, dass die MitarbeiterInnen einen sehr sorgfältigen Umgang mit den Heimbewohnern haben. Eine absolute Sicherheit gib es nicht.



Im Gespräch: Betriebsleiter Zdenek Madera (links), Stiftungsratspräsident Niklaus Küchler.

zialisiert ist. *Madera*: «Weil man wusste, dass eine professionelle Kommunikation mit den Medien für die Öffentlichkeitsarbeit von grosser Wichtigkeit sein wird.»

Schon am Abend des 10. Septembers beginnen Betriebsleiter, Pflegedienstleiterin und Polizei die Angehörigen der Opfer zu informieren. Gleichzeitig wird ein Securitaswächter vor der Eingangstür des Alterszentrums platziert. Dieser hat die Aufgabe, die BewohnerInnen und das Personal vor den Medienleuten zu schützen.

### Ein Tag wie kein anderer

Der 11. September ist ein Tag mit einem klar festgelegtem, dichten Programmablauf. Die Angehörigen der Opfer werden für acht Uhr zu einer Information eingeladen. Psychologen stehen für die Betreuung bereit, «Betroffenheit Obwalden» richtet ein Sorgentelefon für Angehörige wie auch Mitarbeitende von Institutionen ein.

Parallel dazu werden am jenem Morgen im «Schärme» die Mitarbeitenden informiert – damit sie die schreckliche Gewissheit nicht aus den Medien erfahren müssen. Das sei sehr geschätzt worden, sagt Pflegedienstleiterin *Schuler*.

Unterdessen hat auch die Pressekonferenz in Luzern stattgefunden und die Medienleute stehen vor der Eingangstür des Betagtenheims am Schärme. Im Restaurantsaal wurde eine Pressestelle mit Unterlagen und Ansprechpersonen eingerichtet. Dann werden die Bewohnerinnen und Bewohner in Anwesenheit der Medien über die Ergebnisse der polizeilichen Untersuchung informiert. Die Betriebsleitung bittet die Medien, die Privatsphäre der Bewohnerinnen und Bewohner zu achten und vermittelt selber Kontakte für Interviews mit den Bewohnerinnen und Bewohnern.

### Traurigkeit, Betroffenheit und später auch Wut

Zuerst seien die Mitarbeitenden traurig und betroffen gewesen, später sei auch Wut dazugekommen, sagt *Madera*. Die einen wollten darüber reden, andere zuerst darüber schweigen. Einige fühlten sich von R. A. missbraucht, weil sie an den Tagen des Tötens mit ihm zusammen Dienst hatten. Die Frage lag in der Luft: «Warum habe ich nichts davon gemerkt?»

Der Regierungsrat von Obwalden verkündet schon am 11. September in einer

Medienmitteilung, dass die Umstände sorgfältig analysiert und geeignete Massnahmen vorgekehrt würden, dass «eine derartige Tat nach menschlichem Ermessen in Zukunft ausgeschlossen werden kann». *Madera* ist skeptisch: «Es kann jederzeit in jeder beliebigen Institution passieren.» Man hätte es nicht verhindern können, ist er überzeugt: Der Täter war zu raffiniert. Das habe ihm auch die Polizei bestätigt. Aber auch wenn eine solche Tat nie ganz ausgeschlossen werden kann, will man tun, was getan werden kann. Für *Madera* heisst das unter anderem: die Teamentwicklung, Kommunikationsfähigkeit muss weiter geschult werden. Im «Schärme» sind für 2002 wiederum zusätzliche Gelder für Fort- und Weiterbildung bereitgestellt worden.

### Den eigenen Weg zurück ins Leben

Es ist immer noch der 11. September. In den Redaktionsstuben der Zeitungen verdrängen die Terrorakte in den USA die Berichterstattung über den «Schärme» von den Frontseiten. Der Betriebsleiter ist entsetzt ob der Bilder

## Viel Engagement war spürbar



Niklaus Küchler: Nachdenklich.

rr. Heimleiter Zdenek Madera und seine Mitarbeitenden sind tief beeindruckt vom grossen Engagement zu Gunsten des Heimes in dieser schwierigen Zeit. So haben sich vor allem die politischen Mandatsträger und -trägerinnen des Kantons eingesetzt, um einen Frontalangriff der Öffentlichkeit gegen das Heim abzuwehren. «Da spielte eine grosse Zusammenarbeit», bemerkte *Madera* im Gespräch mit der Redaktorin. «Der Regierungsrat, unser Stiftungsrat, weitere hochdotierte Personen, aber auch die Polizei und eine professionelle Medienberatungsfirma: der geleistete Aufwand war enorm. Da waren kurzfristige Sitzungen angesagt, gelegentlich schon morgens um sieben Uhr, da war Arbeit bis tief in die Nacht hinein zu erledigen. Der ganze strategische Ablauf musste organisiert und koordiniert sein.» Das alles hat viel Zeit und viel Geld gekostet. Aber: «Gerade diese vorbehaltlose Unterstützung unserer Arbeit im Heim bildete für uns – als Betroffene – ein durchwegs positives Erlebnis.» Dafür weiss mann/frau im Heim Dank. Was immer auch im Gedächtnis haften blieb: die Unterstützung, die Hilfe, das Zum-Heim-Halten nimmt hier einen grossen und wichtigen Platz ein.

Gerade in diesen schwierigen Momenten hat sich gezeigt, wie wichtig in Krisenzeiten die Verankerung einer Institution in ihrem Umfeld ist. Das heisst aber auch, immer wieder den Kontakt zur Öffentlichkeit suchen und pflegen, ein «offenes Heim» führen und auch in schwierigen Momenten die Karten auf den Tisch legen. Nur so kann eine tiefe Vertrauensbasis dann auch wirklich tragen, mittragen, aus- und durchtragen helfen, wenn die Not am grössten ist.



Edith Schuler: Entspannt.



Edith Schuler: Kritisch.



Zdenek Madera: Besorgt, aber dankbar.



der einstürzenden Hochhäuser. Die Ereignisse überschlagen sich.

Am folgenden Sonntag, dem 16. September, findet in der katholischen Kirche in Sarnen eine ökumenische Gedenkfeier statt. Das schreckliche Ereignis soll mit Würde offiziell abgeschlossen werden. Der Pflegedienstleiterin gelingt dies zumindest teilweise: «Für mich war dieser Tag der Abschluss der öffentlichen Phase der Ereignisse.» Als sich nach der Messe die Türen der Kirche öffnen, sei jeder seinen eigenen Weg zurück ins Leben gegangen. Auch für *Madera* bedeutet der 16. September ein Zurückgehen in den Alltag.

Im Alterszentrum «am Schärme» verläuft die Rückkehr in den Alltag individuell. Einige Bewohner fragen sich,

was denn jetzt wohl mit R. A. geschehen werde. Aber sie hätten keine Angst gehabt, sagt *Madera*. Denn er ist ja weg. Es hilft, dass die Geschehnisse erst jetzt bekannt wurden, aber schon zwei Jahre zurückliegen. Es gibt BewohnerInnen, die R. A. auch im Nachhinein nicht als Täter wahrnehmen, sondern das positive Andenken an ihn bewahren wollen.

### Wut ist immer noch vorhanden

Zur Bewältigung der Ereignisse ist für die Mitarbeitenden sehr wichtig gewesen, die Wertschätzung für ihre Arbeit zu spüren. Der Obwaldner Landammann *Josef Nigg* habe die Pflege als wertvolle Arbeit bezeichnet und den Pflegenden sein Vertrauen ausgesprochen, erzählt *Schu-*

*ler*. Solidarität erfährt die Pflegedienstleiterin auch von Berufskolleginnen und Berufskollegen aus anderen Institutionen.

Bei den einen oder anderen Mitarbeitenden des «Schärme» spürt sie auch heute noch Wut. Aber es sei halt seither auch sonst viel passiert in der Welt.

### Warum hat er es getan?

Für Betriebsleiter *Madera* ist das Thema R.A. vorläufig in den Hintergrund gerückt. Jetzt heisst es warten – auf weitere Untersuchungsergebnisse. Denn man wisse nicht, warum der R. A. es getan hat. Jetzt sitzt er in Untersuchungshaft in Luzern.

*In Sarnen ist wieder Alltag eingeleert.*

## «DIE HEIMAT DARF NICHT BEIM BEWOHNER SEIN»

Von Adrian Ritter

**Supervisor Andreas Amrein versuchte in Einzelgesprächen und der Supervision in Gruppen den Mitarbeitenden Raum zu geben – Raum, um der eigenen Betroffenheit über die Tötungen auf die Spur zu kommen.**

**FZH: Herr Amrein, das war wohl ein ziemlich aussergewöhnlicher Auftrag, in einer solchen Situation Supervision anzubieten?**

**Amrein:** In der Supervision über derartige Geschehnisse zu sprechen, das war tatsächlich aussergewöhnlich. Andererseits kam die Anfrage für Supervision nicht aus heiterem Himmel. Ich leite schon seit einigen Jahren Weiterbildungen im «Schärme». Die Pflegedienstleiterin klärt jeweils ab, welche Themen die Mitarbeitenden beschäftigen und ich mache dann entsprechende Angebote. Im Falle der Tötungsdelikte wurde eine Umfrage unter den Angestellten gemacht. Darin kam der Wunsch nach Supervision klar zum Ausdruck.

**FZH: Wie haben Sie sich auf diese Aufgabe vorbereitet?**

**Amrein:** Ich machte mir Gedanken über Themen wie Alter, Leben und Sterben und über das, was passiert war. Dann versuchte ich mich zu lösen von meinen eigenen Bildern, um einfach

aufnehmen zu können, was die Mitarbeitenden an Themen und Bildern in die Supervision bringen.

**FZH: Wer braucht in solch einer Situation Supervision?**

**Amrein:** Grundsätzlich richtete sich das Angebot an alle Mitarbeitenden. In erster Linie waren aber die Teams angesprochen, in denen R. A. gearbeitet hatte. Also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die mit ihm gearbeitet hatten oder die jetzt Bewohnerinnen und Bewohner betreuen, die ihn kennen. Insgesamt nahmen etwa 30 der rund 140 Mitarbeitenden an Supervision in Gruppen oder in Einzelgesprächen teil.

**FZH: Die Nachfrage war nicht grösser?**

**Amrein:** Mich erstaunte es auch. Aber einerseits hängt die eigene Betroffenheit davon ab, ob man den Täter gekannt hat und andererseits gibt es verschiedene Möglichkeiten, das Geschehene zu verarbeiten. Die einen suchen vielleicht das Gespräch im privaten Rahmen, andere das Alleinsein. Die Super-



Supervisor Andreas Amrein: Der Wunsch nach Supervision wurde klar zum Ausdruck gebracht.

vision war ein Angebot für diejenigen, die diese Form von Verarbeitung wünschten. Wichtig war auch die damit verbundene Botschaft der Heimleitung an die Mitarbeitenden: Auch ihr seid Opfer und Betroffene und wir stehen