Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim

Herausgeber: Heimverband Schweiz

Band: 73 (2002)

Heft: 1

Artikel: Management und Öffentlichkeitsarbeit für das Betagtenheim "am Schärme", Sarnen : ein Protokoll : die Krise bewältigen - aber wie?

Autor: Joho, Roland

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-813018

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: 12.07.2025

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

Management und Öffentlichkeitsarbeit für das Betagtenheim «am Schärme», Sarnen: ein Protokoll

DIE KRISE BEWÄLTIGEN – ABER WIE?

Von Roland Joho

Am 11. September 2001 wird bekannt, dass der 32-jährige Krankenpfleger R. A. in Luzern, Sarnen und Küssnacht insgesamt 27 schwer pflegebedürftige betagte Menschen getötet hat. Betroffen ist vor allem das Obwaldner Betagtenheim «am Schärme». Dort sind zwölf Menschen zu Tode gekommen. Um Krisenmanagement und Kommunikation entsprechend zu bewältigen, wurde vom Stiftungsrat «am Schärme» Support beigezogen: Die auf Krisenfälle spezialisierte akomag, Agentur für Kommunikationsberatung, Stansstad, wurde mit der strategischen Beratung und der operativen Umsetzung beauftragt. Der verantwortliche Projektleiter Ronald Joho lässt in der Folge Konzeptarbeit und Krisenmanagement, welche in enger Zusammenarbeit mit Stiftungsratspräsident Dr. Niklaus Küchler, Vizepräsident Ali Stöckli sowie Betriebsleiter Zdenek Madera realisiert wurden, Revue passieren.

1. Konzeptphase

Ausgangslage – Die Problemstellung

Am Dienstag, 4. September 2001, gibt das Amtsstatthalteramt Luzern den Verantwortlichen der betroffenen Institutionen, dem Betagtenheim Obwalden «am Schärme», Sarnen, dem Kantonsspital Obwalden, Spitex Sarnen sowie dem Pflegezentrum Seematt, Küssnacht a. Rigi, die Informationsstrategie zum Fall des Pflegers R. A. bekannt, der an verschiedenen Pflegeplätzen insgesamt 27 schwer pflegebedürftige betagte Menschen zu Tode gebracht hat: Am darauffolgenden Dienstag, 11. September 2001, 10.00 Uhr, sollen die Medien über den Stand der Ermittlungen informiert werden. Der Fall hat bereits im Juni dieses Jahres für grosses Aufsehen gesorgt. Bereits zu diesem Zeitpunkt musste das Obwaldner Betagtenheim «am Schärme» ein Krisenmanagement aufbauen. Folgende Problemkreise waren bei der Konzeptentwicklung von zentraler Bedeutung:

- Wie konnte so etwas geschehen?
- Wieso hat man das nicht bemerkt?
- Wer ist verantwortlich?

Ziel – Was erreicht werden soll

Das Obwaldner Betagtenheim «am Schärme» praktiziert ein professionelles Krisenmanagement. «am Schärme» lässt sich nicht in eine (mediale) «Rücken-zur-Wand»-Situation bringen und begrenzt dadurch einen allfälligen Imageschaden. «am Schärme» und die anderen kantonalen Institutionen (Kantonsspital/Spitex) gehen bei der Bewältigung der Krise Hand in Hand. Die Institutionen lassen sich nicht auseinanderdividieren!

Teilöffentlichkeiten – mit wem kommuniziert wird

- Angehörige der Opfer
- Opferhilfe
- Bewohnerinnen und Bewohner
- Angehörige von Bewohnerinnen und Bewohnern
- Personal/Ärzte
- Ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Pflegeschulen
- OW-Heime/Heimverband
- Kantonale und kommunale Behörden
- Verwaltung
- Medien

Strategie – Wie soll vorgegangen werden

Die Grundstrategie lässt sich wie folgt zusammenfassen:

- Betroffenheit
- Offenheit
- Nichts vertuschen
- Die Lehren daraus

Teil dieser Strategie ist die Koordination aller involvierten Kreise; die Politik muss ihren Einsatz leisten (Dach-Krisenmanagement und Führungsaufgabe) und die Leitung der betroffenen Institutionen ihre Führungsverantwortung wahrnehmen. Entscheidend ist aber auch das Gefühl der Zusammengehörigkeit, der Zusammenhalt unter den Mitarbeitern. Strategisches Element ist auch die Tonalität und nicht zuletzt eine aufgebaute Sicherheit im Auftritt der Exponentinnen. Dies wiederum setzt neben einer einheitlichen Sprachregelung auch eine operative Sicherheit (Führungsstab) voraus.

Selbstverständlich **gibt es klar definierte Ansprechpersonen:** Pro Institution eine Auskunftsperson; politisch eine Vertretung. Sämtliche Anfragen werden an einer zentralen Stelle koordiniert. Was die Bewohnerinnen und Bewohner vom «am Schärme» betrifft, sind diese so gut wie möglich von Medienleuten abzuschirmen. Die mindere Belastbarkeit dieser Bewohner ist gegenüber den Medienleuten zu kommunizieren. Die Strategie fusst auf einer klar definierten Sprachregelung.

Massnahmen

Sofortmassnahmen

- Information der Angehörigen der Opfer
- Information des Stiftungsrates
- Information des Personals
- Information der Bewohner
- Information der Ärzte
- Information der Behörden
- Information der Medien vor Ort (individuelle Betreuung)

Operatives
Lancierung eines Führungsstabes

- Sorgentelefon beim Kantonsspital Obwalden
- Sicherheitsdispositiv in Zusammenarbeit mit Kapo Obwalden (Zutritt Journalisten)
- Informationskoordination Führungsstab per E-Mail

Kommunikationsinhalte fragmentarisch

- Was ist passiert?
- Wann ist es passiert?
- Wo ist es passiert?
- Warum wurde nichts bemerkt?
- Wäre es zu verhindern gewesen?
- Wurden Mängel nicht erkannt – Sozialverhalten?
- Welche Massnahmen wurden getroffen?

- Wie informiert man?
- Die Lehren daraus?

Sicherheitsdispositiv

- Informationsleck: strikte Informationssperre mit Verweis auf Medienkonferenz. Entsprechende Information an einzelne Institutionen.
- Sicherheitsdienst auf Abruf verfügbar.
- Sicherheitsdispositiv auch für Information der Angehörigen vom Dienstagmorgen.
- Beschränkter Zutritt für Medienleute im Gebäude (Persönlichkeitssphäre)
- Dispositiv nach Versand Einladung Medienorientierung.

2. Das Resultat – Die Umsetzung

Die im Konzept «Die Krise bewältigen – Management und Öffentlichkeitsarbeit für das Betagtenheim «am Schärme», Sarnen, definierten Zielsetzungen sind erreicht worden. Die Taten von R. A. haben dem Obwaldner Betagtenheim «am Schärme», Sarnen, keinen merklichen Imageschaden durch eine negative Medienberichterstattung zugefügt. «am Schärme» wurde nicht zum medialen Fanal – die offensiv kommunizierten Botschaften sind von den Medien transportiert worden. Auffallend war auch die emotionale Zurückhaltung der Journalistinnen und Journalisten: Es ging ihnen nicht darum, primär Schuldige zu suchen. Als positiver Faktor darf auch die Tatsache bewertet werden, dass sich Behörden wie Heimleitung(en) klar hinter die Pflegenden gestellt – und dies auch entsprechend kommuniziert haben. Die Strategie zur Krisenbewältigung gründete auf folgenden Pfeilern:

1. *Die Sichtbarmachung der politischen Führerschaft durch den Kanton für alle betroffenen Institutionen* («am Schärme», Kantonsspital, Spitex)
2. *Das professionelle Krisenmanagement vor Ort*
3. *Die Umsetzung der strategischen Faktoren*
   - Betroffenheit
   - Offenheit (nichts vertuschen)
   - Zukunftsperspektiven (Die Lehren daraus)

Das im Vorfeld der Medienorientierung vom Dienstag, 11. September 2001 in Luzern erwartete grosse Interesse der Medienschaffenden ist denn auch eingetroffen. Folgende Medienschaffende (primär elektronische Medien) haben sich im Verlaufe des 11. September 2001 in Sarnen eingefunden, resp. haben sich telefonisch gemeldet und wurden entsprechend mit Informationen bedient:

Print:

- Neue Obwaldner Zeitung, Sarnen
- Obwaldner Wochenblatt, Sarnen
- Neue Luzerner Zeitung, Luzern
- Blick, Zürich
- Tages-Anzeiger, Zürich
- Facts, Zürich
- Schweizerische Depeschenagentur, Bern

Elektronisch:

- SF DRS, Schweiz aktuell, Zürich
- SF DRS, Tagesschau, Zürich
- SF DRS, 10 vor 10, Zürich
- SF DRS, Rundschau, Zürich
- TV3, Zürich
- Tele 24, Zürich
- TeleTell, Luzern
- Radio DRS, Bern
- Radio DRS, Regionaljournal Zentralschweiz, Luzern
- Radio 24, Zürich
- Radio Sunshine, Rotkreuz
- Keystone Press (Fotoagentur), Zürich

Es sei an dieser Stelle besonders vermerkt: *Die Zusammenarbeit mit dem Kanton Obwalden,* primär mit Frau Regierungsrätin *Elisabeth Gander,* mit Departementssekretärin *Deborah Bucher* sowie mit Landschreiber *Urs Wallimann hat einwandfrei funktioniert und war getragen von gegenseitigem Vertrauen, verbunden mit einem professionellen Einsatz aller Beteiligten.* Der Auftritt von Frau Regierungsrätin Elisabeth Gander hat viel zur positiven Umsetzung des Kommunikations- und Mediendispositivs beigetragen. Positiv waren auch Einsatz und Auftritt der *Exponenten des Betagtenheims «am Schärme».* Dass sie beispielsweise die Medienschaffenden bei der Information der Bewohnerinnen und Bewohner zuliessen, wurde von den Journalisten vor Ort positiv kommentiert. «Last but not least» haben die von der *Kommunikationsabteilung der Kantonspolizei Luzern* eingeleiteten Massnahmen zur Medienorientierung zu einer sachlichen Berichterstattung beigetragen.

Folgende Unterlagen wurden im Zuge des Krisenmanagements von akomag erarbeitet:

- Konzept «Die Krise bewältigen»
- Positionspapier
- Script RR Gander
- Script Stiftungsratspräsident Küchler
- Script Medienverhalten
- Script Kernaussagen/Sprachregelung
- Infoblatt
- Brief Personal; Brief Angehörige von Bewohnern; Brief Angehörige von Verstorbenen
- Mediencommuniqué «am Schärme»
- Mediencommuniqué RR Obwalden
- Mediencommuniqué Koordinationsstab
- Mediencommuniqué Ärzteschaft

Parallel dazu wurden die Exponenten «am Schärme», Ärzte sowie RR Gander medial betreut, resp. auf die Medienauftritte vorbereitet.

Das Krisenmanagement für das Betagtenheim «am Schärme» wurde überschattet durch die Terroranschläge auf das World Trade Center in New York. Dieses Ereignis hat die Tötungsdelikte von R.A. zwar von der Titelseite der Printmedien, resp. von den Spitzenplätzen der elektronischen Medien verdrängt, trotzdem haben die eingeleiteten Massnahmen zur medialen Bewältigung dieser Krise beigetragen.

Die Lehren daraus

Das Betagtenheim «am Schärme» hat bereits im Vorfeld der Taten, unabhängig und in Unkenntnis der schockierenden Ereignisse, Projekte wie *«Teambildungen unter den Pflegenden»* verstärkt und die *Fort- und Weiterbildung intensiviert.* In Obwalden wurde zudem der «Heimverband Obwalden» ins Leben gerufen. Aufgrund der Vorfälle wurde die *«Supervision»,* ein Projekt für eine *beratende Aufsicht,* eingeführt. Parallel dazu wurde ein *neues Leitbild* entwickelt. Es gilt nun, diese Massnahmen zu überprüfen und aufgrund der neuen Ausgangslage zu kommunizieren. Das Zielgebiet konzentriert sich dabei auf Sarnen/Obwalden. Entsprechend wurden die lokalen Medien nachbearbeitet. ■

Korrespondenzadresse:

Ronald Joho
Geschäftsführender Inhaber
akomag, Agentur für
Kommunikationsberatung AG
Postfach 555
6362 Stansstad
Telefon: 041 618 07 07
Telefax: 041 618 07 00
E-Mail: rjoho@akomag.ch