

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 89 (2018)  
**Heft:** 4: Sport : wie Bewegung und Training Körper und Seele guttun

**Artikel:** Eine Forschungsarbeit zeigt : Institutionen sollten sich besser für eine Krise wappnen : wenn es einmal nicht rund läuft, ist eine gute Kommunikation gefragt

**Autor:** Bär, Melanie  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-834372>

### **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:** 03.04.2026

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

Eine Forschungsarbeit zeigt: Institutionen sollten sich besser für eine Krise wappnen

# Wenn es einmal nicht rund läuft, ist eine gute Kommunikation gefragt

Einrichtungen für Menschen mit Beeinträchtigung sind nicht auf Krisen vorbereitet. Das zeigt eine Umfrage, die im Rahmen einer Masterarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) erarbeitet wurde. Im Juni findet dazu eine Info-Veranstaltung statt.

Von Melanie Bär\*

Sexueller Übergriff, Gewalt, Verbreitung von persönlichkeitsverletzendem Bildmaterial, Unfall, Missbrauch von Spendengeldern oder ein Unglück: Diese sechs Risiken wurden im Rahmen einer für die Arwo Stiftung erarbeiteten Masterarbeit an der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) als Toprisiken herauskristallisiert. Bewertet wurden sie anhand der Eintrittswahrscheinlichkeit und des Schadenpotenzials. Mit solchen Risiken steht die Arwo nicht allein da. Sie bietet in der Region Baden-Wettingen 280 Erwachsenen mit kognitiver mehrfacher Beeinträchtigung einen geschützten Arbeitsplatz, eine Tagesstruktur und 116 Wohnplätze an.

## Nur selten gibt es ein Konzept für die Krisenkommunikation

Es handelt sich um branchenspezifische Risiken im Behindertenwesen. Weil sich Menschen mit Beeinträchtigung oftmals

\* **Melanie Bär** ist Leiterin Kommunikation der Arwo Stiftung. Die Masterarbeit verfasste sie im Rahmen ihres MAS-Studiums an der FHNW im Bereich Corporate Communication Management.

**Neuigkeiten verbreiten sich schnell und können dem Ruf eines Heims schaden.**

schlechter wehren und für ihre Rechte einsetzen können, sind die öffentliche Empörung und das Medieninteresse bei solchen Vorkommnissen riesig. Kommt hinzu, dass sich solche Neuigkeiten in der heutigen vernetzten Welt schnell verbreiten, sich jeder dazu äussern kann und diese somit unkontrollierbar sind. Ein Reputationsverlust, Rückgang von Bewohnern, Mitarbeitenden, Aufträgen und Spendengeldern sind die Folge.

Aufgrund dieses hohen Schadenpotenzials könnte man annehmen, dass sich Sozialunternehmen entsprechend intensiv auf den Ernstfall vorbereiten. Doch weit gefehlt. Wie die Umfrage, die im Rahmen der Masterarbeit im Jahr 2016 gemacht wurde, zeigt, hat die Mehrheit der Aargauer Institutionen im Behinder-

tenbereich für Erwachsene kein Konzept für Krisenmanagement und -kommunikation. Von den befragten 22 Institutionen gaben lediglich 4 an, ein Konzept für Krisenkommunikation zu haben. Und keines dieser Konzepte ist vergleichbar mit einem professionellen Konzept, wie es etwa Grossfirmen haben.

Die Mehrheit der Befragten gab an, das Thema Krisenkommunikation zwar auf dem Radar,

jedoch aus Zeitgründen noch nicht oder nur rudimentär erarbeitet zu haben. Immerhin: 11 Institutionen, bei denen kein Konzept für Krisenmanagement und -kommunikation vorliegt, haben den Ablauf bei einem Notfall sowie die Prävention im Rahmen des Qualitäts-Management-Prozesses geregelt.

## Gründung eines Krisenstabs

Ob sich diese Situation auch in Alters- und Pflegeheimen sowie Institutionen im Kinder- und Jugendbereich widerspiegelt, wurde nicht untersucht. Weil diese vergleichbare Rahmenbedingungen haben und oftmals ähnlich aufgestellt sind wie Heime im Behindertenbereich, liegt die Vermutung nahe, dass sie ebenfalls schlecht auf den Ernstfall vorbereitet sind.

Auch die Arwo Stiftung gehörte bis vor einem Jahr dazu. «Wir hatten zum Glück bisher keine Vorfälle», sagt Arwo-Geschäftsführer Roland Meier. Durch die intensive Auseinandersetzung mit der Öffentlichkeitsarbeit und die Diskussionen über Chancen und Risiken während der Erarbeitung der Masterarbeit sei man sich des Schadenpotenzials und des Reputationsverlusts bei einer schlecht gemeisterten Krise aber bewusst geworden. Als Folge hat man vergangenes Jahr einen Krisenstab ins Leben gerufen und für die einzelnen Funktionen Pflichtenhefte und Checklisten erstellt. Bis Ende Jahr sollen die Organisation und alle notwendigen Vorbereitungen, personell und infrastrukturell, für einen Krisenfall abgeschlossen sein.

Danach will der Krisenstab Risikoszenarien als Übungen durchspielen. Was erhofft man sich davon? «Damit wir in einem Krisenfall zugunsten der Betroffenen und der Arwo Stiftung die Krisenbewältigung so professionell und fehlerfrei wie möglich meistern können», so Meier. Der Krisenstab werde neu aber auch als Gruppe genutzt, um die Risikominimierung und Krisenprävention als laufende Aufgabe für die Arwo Stiftung zu übernehmen. «Denn wer hat ein grösseres Interesse daran, dass es nie zu einer Krise kommt, als der Krisenstab, der diese dann an vorderster Front bewältigen müsste?», so Meier.



Roland Meier, Geschäftsführer der Arwo Stiftung, bereitet sich mit einem Krisenkommunikations-Konzept auf mögliche Krisen vor.

Foto: Arwo Stiftung

### Risiken erfassen und Checklisten erstellen

Beim Thema Krisenkommunikation ist man dank der Masterarbeit bereits einen Schritt weiter und hat ein fertiges Konzept dazu vorliegen. Zu den sechs Hauptrisiken wurden Antworten auf heikle Fragen von Medien vorbereitet. Darin wird empfohlen, grundsätzlich die Antwort nicht zu verweigern. Wenn inhaltlich nichts zu sagen ist, soll man zumindest über den Stand der Ermittlungen informieren, beispielsweise, dass man vom Vorfall Kenntnis hat und mit den Behörden zusammenarbeitet. Themenübergreifend raten Experten dazu, zuerst Mitgefühl zu kommunizieren, sofort über Fakten zu informieren und die getroffenen Massnahmen zur Schadensbegrenzung aufzuzeigen. Bei Krisenende soll aufgezeigt werden, welche Lösung zur Beendigung der Krise ergriffen worden ist und welche Präventivmassnahme getätigt wurde, um eine Wiederholung zu verhindern. Zudem soll allen beteiligten Helfern, Behörden, Medien und Mitarbeitenden gedankt werden. Experten postulieren, den psychologischen Aspekt und die nonverbale Botschaft eines Auftritts nicht ausser Acht zu lassen. Nicht alle Personen wirken glaubhaft und eignen sich als Botschafter. Und dennoch ist es in manchen Fällen wichtig, dass der Chef Position bezieht und hinsteht – auch wenn er vielleicht nicht der geborene Rhetoriker ist. Dann ist es besonders sinnvoll, den Auftritt vor Medien

**Es ist sinnvoll, den Auftritt vor Medien in ruhigen Zeiten zu üben und sich dabei auch zu filmen.**

in ruhigen Zeiten zu üben, sich selber mal zu filmen und von aussen zu betrachten.

### Im Ernstfall ruhig bleiben

Auch wenn in der Krise dann doch alles anders ist als geplant: Gute Vorbereitung hilft, im Ernstfall ruhig zu bleiben. Und das ist auf jeden Fall die richtige Strategie. Damit kann zwar nicht jedes Risiko aus der Welt geschafft werden, aber durch gute Vorbereitung immerhin der Schaden begrenzt oder im besten Fall die Krise in eine Chance umgewandelt werden.

Am 14. Juni führt die Arwo Stiftung einen Anlass durch, an dem Interessierte sich über den Aufbau eines Krisenmanagements informieren können. Zudem werden der Mediensprecher der Kantonspolizei Aargau und eine Fachperson von Carelink, einer Stiftung im Bereich Krisenorganisation, Einblick in ihren Arbeitsalltag sowie Tipps geben und Tricks aufzeigen. ●

Öffentliche Veranstaltung zum Thema Krisenkommunikation am Donnerstag, 14. Juni, 18 Uhr, in der Arwo Stiftung, St. Bernhardstrasse 38, Wettingen. Infos und Anmeldung: [melanie.baer@arwo.ch](mailto:melanie.baer@arwo.ch), Tel. 056 437 48 48. Eintritt frei.