

FOKUS

## Krisen bewältigen

### Wie weiter nach der Corona-Krise?

Die Corona-Krise hat alles zum Erliegen gebracht. Eine Gelegenheit, die Zukunft neu zu denken? Ein Gespräch mit Jonathan Normand von B Lab Switzerland.

### Die 4 Faktoren der Krisenbewältigung

Krisen sind sein Job: Michael Freudiger, Geschäftsführer von KrisenKompetenz, erklärt, welche 4 Faktoren für die gute Bewältigung einer Krise entscheidend sind.

# INHALT

---

## 03 EDITORIAL

## DANKE!

04 Brief von INSOS-Präsidentin Marianne Streiff

## CORONA-DOSSIER

05 Alle Informationen auf 1 Blick

## STRESS

06 Was die Corona-Krise bei Betroffenen auslöst

## CHANCE

08 Macht die Corona-Krise die Wirtschaft nachhaltiger?

## BEWÄLTIGUNG

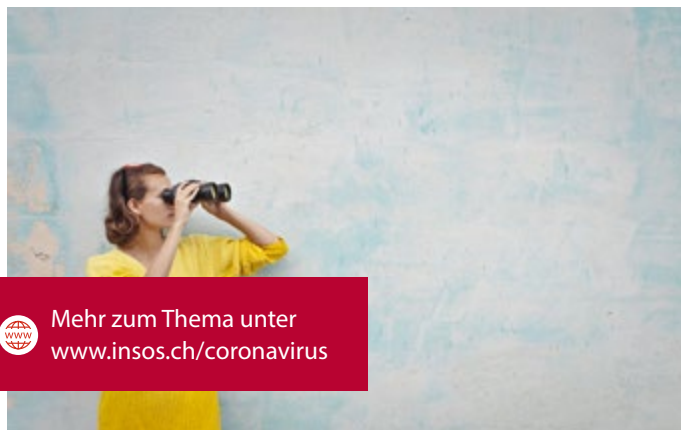
10 Züriwerk: Umgang mit einem tragischen Todesfall

## KRISENKOMPETENZ

14 Die 4 Faktoren der Krisenbewältigung

## ABSENZEN

17 INSOS SECURIT: Fehlzeiten mit System senken

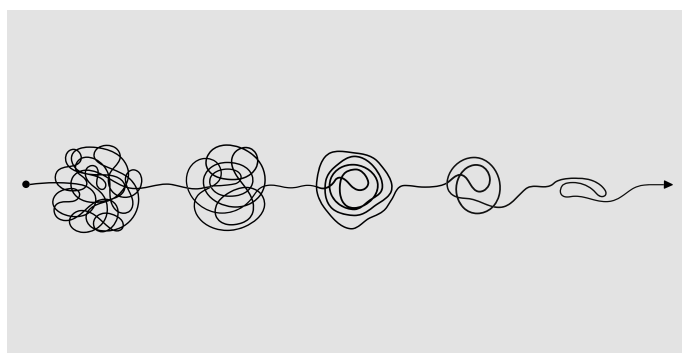


**NACH DER KRISE** Die Corona-Krise ist auch eine Chance für einen tiefgreifenden Wandel unserer Gesellschaft. Das sagt Jonathan Normand, Spezialist für nachhaltiges Wachstum, im Interview mit uns. **Seite 8 – 9**



## TRAGISCHER TODESFALL

In der Stiftung Züriwerk verunfallt 2017 ein junger Bewohner tödlich. Ein tragisches wie herausforderndes Ereignis, aus dem die Stiftung viel gelernt hat. **Seiten 10 – 13**



**KLUGE BEWÄLTIGUNG** Für die kompetente Bewältigung einer Krise sind 4 Faktoren entscheidend. Wir zeigen, welche das sind, und erklären, was Sie dafür tun müssen. **Seiten 14 – 17**

«Es geht auch um die Gewissheit, dass jede Krise die Chance auf eine nachhaltige Veränderung bietet.»



## Etwas Distanz zur Krise. Und Raum zum Nachdenken.

**Kaum jemand wusste, wo Wuhan liegt**, als wir begonnen haben, dieses Magazin zu planen. Der Hashtag #stayathome war noch nicht erfunden. Und niemand machte sich Gedanken über Social Distancing unter Freunden. Nun hat uns die Realität geradezu überholt – und das Thema dieses Magazins, «Krisen bewältigen», hat eine ungeahnte Aktualität erhalten. Mir wurde dabei bewusst, wie viel einfacher es ist, mit journalistischer Distanz über Krisen und ihre Bewältigung zu schreiben als selber Teil einer Krise sein, emotional betroffen und herausgefordert.

**Im Team haben wir uns gefragt: Mögen Sie**, liebe Leserinnen und Leser, jetzt im Mai Texte über Krisenbewältigung lesen, wenn Sie selber seit Wochen genau damit beschäftigt sind? Ehrlich gesagt: Wir wussten es nicht. Weil wir selber seit Mitte März all unsere Ressourcen in die Krisenkommunikation stecken, gab

es nur zwei Möglichkeiten: Entweder wir publizieren, was wir geplant haben. Oder wir verzichten auf das Magazin. Wie Sie sehen: Wir entschieden uns für den Sprung nach vorn.

**Wir hoffen, dass wir Ihnen mit diesem Magazin** zumindest drei Dinge bieten können:

- Erstens: die Gewissheit, dass wir Sie während und nach der Corona-Krise nach Kräften bei der Bewältigung der damit zusammenhängenden Probleme unterstützen.
- Zweitens: ein Bewusstsein dafür, dass jede Krise die Chance für nachhaltige Veränderungen bietet und uns erkennen lässt, zu wie viel Solidarität der Mensch fähig ist und was wirklich zählt.
- Und drittens: etwas Distanz zur Krise. Etwas Raum zum Nachdenken. Und Ideen für einen guten Umgang damit.

### **Bleiben Sie gesund!**

Barbara Lauber

Leiterin Kommunikation INSOS Schweiz





*Liebe Mitglieder*

**Die Coronakrise hat tiefgreifende Auswirkungen auf unsere Branche.** Sie trifft unsere Mitgliedsinstitutionen massiv: Produktions- und Integrationsbetriebe wurden geschlossen oder herunterfahren. Dienstleistungsangebote wurden eingeschränkt. Und die Bewohner\*innen sind innerhalb der Institutionen sozial isoliert.

**Ich bin dankbar zu sehen, mit wie viel Einsatz und Kreativität** Sie diese ausserordentliche Situation angehen. In Rekordzeit haben sich Teams, Wohngruppen und Integrationsbetriebe neu organisiert. Es wurden neue Aktivitäten und technische Möglichkeiten geschaffen, um soziale Kontakte zu pflegen: über Videokonferenzen, Telefonketten, Skype mit Angehörigen etc. Für Ihren ausserordentlichen Einsatz, den Sie als Fachpersonen oder als Administrations- und Logistikmitarbeitende leisten, danke ich Ihnen ganz herzlich!

**Die Krise ist noch nicht vorbei.** Das Coronavirus beschert Verluste und ausserordentlich hohe Kosten. Und Anbieter von IV-Integrationsmassnahmen stehen unter starkem finanziellem Druck. INSOS Schweiz unterstützt Sie in dieser schwierigen Zeit und setzt sich bei der Bundesverwaltung und in der Politik für Ihre Anliegen ein.

Die Pflege- und Betreuungsberufe erhalten zurzeit viel Applaus. Doch nun müssen auf politischer Ebene Taten folgen, damit diese Berufsbilder für junge Leute wie für potenzielle Wiedereinsteigende attraktiv werden. Auch dafür setzen wir uns ein. Denn ohne motivierte und gut ausgebildete Fachpersonen können wir Krisen wie COVID-19 nicht meistern.

Ihnen allen wünsche ich weiterhin viel Kraft und Durchhaltevermögen. Sie leisten eine hervorragende Arbeit!

*Herzlich  
Marianne Steiff*



# Sortiert & gebündelt

Vorgaben und Empfehlungen des Bundesrats, des BAG, des Seco, der Armee... Die Informationsflut in der Corona-Krise ist immens. Wir haben deshalb alle branchenrelevanten Infos in einem Webdossier übersichtlich gebündelt.

Seit Beginn der Corona-Krise sortieren wir aus der grossen Flut an Informationen alle branchenrelevanten Neuigkeiten, Weisungen und Empfehlungen des Bundes heraus. Diese bereiten wir in unserem Corona-Webdossier, im Corona-Newsletter, in Facebook-Posts und Videos für unsere Mitglieder auf. Darüber hinaus vertiefen wir im INSOS-Blog fortlaufend Themen, die die sozialen Institutionen derzeit beschäftigen (vgl. Seiten 8 und 9).

## Für Arbeitgeber & Fachpersonen

Unser Webdossier unter [www.insos.ch/coronavirus](http://www.insos.ch/coronavirus) bietet Informationen für Arbeitgeber sowie Fachpersonen und bündelt Dokumente zu gesundheitlichen, finanziellen, sozialen und Management-Themen:

- **Allgemeine Empfehlungen:** Alle BAG-Empfehlungen und Infolines des Bundes.
- **Infos für Arbeitgeber:** Alle wichtigen Links und Dokumente zu Themen wie Schutzkonzepte, Umgang mit (besonders gefährdeten) Arbeitnehmenden, Lernenden und erkrankten Personen, Kurzarbeit, Überbrückungskredite, IV-Eingliederungsmassnahmen und Erfassung von corona-bedingten Mehrkosten und Mindererträgen.
- **Infos für den Alltag:** Informationen zum Besuchs- und Ausgehverbot, konkrete Schutzempfehlungen sowie Ideen für die Alltagsgestaltung mit Menschen mit Behinderung.
- **Rechtliche Fragen:** INSOS-Rechtsberater Hans-Ulrich Zürcher be-

antwortet im FAQ häufig gestellte rechtliche Fragen rund um das Coronavirus – etwa zu Schutzpflichten des Arbeitgebers, Arbeitsweg sowie Ferien und Abwesenheiten während der Corona-Krise.

- **Corona-Blog:** Alle unsere Blog-Artikel rund um das Coronavirus.
- **Aushilfsstellen:** Zugang zur Online-Plattform, auf der Institutionen Aushilfsstellen kostenlos ausschreiben können.

Barbara Lauber

## Corona-Newsletter abonnieren:

[info@insos.ch](mailto:info@insos.ch)

## Corona-Webdossier lesen:

[www.insos.ch/coronavirus](http://www.insos.ch/coronavirus)



# Die Corona-Krise u

Wie wirkt sich die Krise auf uns aus? Welche Konsequenzen hat sie für die Institutionen, die Fachpersonen und die Menschen mit Behinderung? Wir haben diese und andere Fragen verschiedenen Personen gestellt und ihre Antworten und Gedanken in unserem Blog zusammengefasst. Ein Überblick.



## Wie wirkt sich die Krise auf uns aus?

Simone Rychard, Psychologin und Leiterin der Fachstelle Lebensräume bei insieme Schweiz, erklärt detailliert, welche Herausforderungen und Chancen die Coronakrise für Menschen mit kognitiver Beeinträchtigung und für die zuständigen Fachpersonen mit sich bringt. Simone Rychard gibt auch einige Tipps, wie sich diese ausserordentliche Situation gelassen meistern lässt. Hier die Kurzversion:

- **Teamwork.** Sie müssen diese Situation nicht alleine bewältigen. Pflegen Sie das kollegiale Miteinander.
- **Klare Handlungsanweisungen** bei der Leitung einfordern. Es kann entlastend sein, punktuell Verantwortung abgeben zu dürfen.
- **Austausch mit Vertrauensperson** über Erlebnisse und Gedanken.

- **Achtsamkeitsichselbstgegenüber.** Nehmen Sie Stresssymptome bewusst wahr. Machen Sie täglich Dinge, die Ihnen gut tun und Ihnen Freude bereiten.
- **Machen Sie Entspannungsübungen** in Stressmomenten, z.B. durch gezielte Atmung.
- **Sprechen Sie Kolleginnen und Kollegen an**, falls Ihnen bei diesen Anzeichen von Belastung auffallen.
- **Und machen Sie sich bewusst:** Sie leisten tagtäglich eine unglaublich wertvolle Arbeit!

**Lesen Sie den Blog-Artikel «Wie wirkt sich die Krise auf uns aus?».** Scannen Sie dafür einfach den QR-Code mit der Kamera Ihres Smartphones.



Alle Blog-Artikel unter  
[www.blog.insos.ch](http://www.blog.insos.ch)

# nd der Alltag



## 5 Herausforderungen

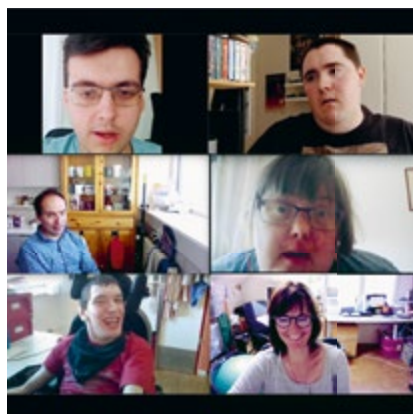
Die Krise bringt zahlreiche Herausforderungen mit sich. Die Fachpersonen mussten umplanen, Teams neu zusammenstellen und neue Verhaltens- und Hygieneregeln umsetzen.

Wir haben fünf Herausforderungen mit Catherine Dufrêne von der Hochschule für Soziale Arbeit in Genf diskutiert:

- Veränderungen im Tagesablauf bewältigen
- Ängsten begegnen
- Kontakt mit den Angehörigen sicherstellen
- Abstand halten
- Anerkennung schaffen

Für jede Herausforderung zeigt Catherine Dufrêne Lösungsansätze auf.

**Lesen Sie den Blog-Artikel «5 Herausforderungen bei der täglichen Arbeit».**



## Wie geht es Ihnen?

Ex&Co ist ein von der Stiftung Clair Bois getragenes Projekt, das im Bereich Ausbildung und Videoproduktion tätig ist. Wegen der Krise muss die Redaktion von zuhause aus arbeiten. 5 Mitglieder waren bereit, per Video zu erzählen, wie sie die Situation erleben:

- Video 1: «Ich komme gut klar. Ich habe Internet.»
- Video 2: «Covid-19 wirkt sich auf meine psychische Gesundheit aus.»
- Video 3: «Das Coronavirus... ich mag es nicht!»
- Video 4: «Mir fehlen die sozialen Kontakte.»
- Video 5: «Zuhause arbeiten, das gefällt mir nicht.»

Möchten Ihre Mitarbeitenden oder Bewohner\*innen ebenfalls ihre Geschichte erzählen? Schicken Sie ein Mail an [france.santi@insos.ch](mailto:france.santi@insos.ch).

**Entdecken Sie die Videos.**



## Rolle der Manager

Welche Folgen hat die Krise für die Leiterinnen und Leiter von sozialen Institutionen? Wie sieht ihre Rolle aus? Für François Jung ist klar: Sie müssen gute Rahmenbedingungen schaffen. Von einem Zeitplan über das Anbieten von Austauschmöglichkeiten und der Wertschätzung der Arbeit bis hin zu einer klaren Kommunikation.


**Lesen Sie den Blog-Artikel «Die Rolle der Führungskräfte in Zeiten der Krise».**



**Sie finden alle Artikel zur Corona-Krise** auf dem INSOS-Blog sowie weitere Informationen auf unseren Facebook- und LinkedIn-Seiten:

[blog.insos.ch](http://blog.insos.ch)  
[facebook.com/insos.ch](https://facebook.com/insos.ch)  
[linkedin.com/company/insos-schweiz](https://linkedin.com/company/insos-schweiz)





# Auf dem Weg zur Solidarwirtschaft

So schmerzhaft die Corona-Krise ist: Sie bietet auch die Chance, unsere Gesellschaft tiefgreifend und nachhaltig zu verändern. Laut Jonathan Normand, Experte für eine inklusive Wirtschaft und Leiter des B Lab Switzerland, gilt es nun, auch kurze Transportwege und eine regionale Versorgung fördern. Hier haben soziale Unternehmen gute Karten.

**Die Corona-Krise hat unser Leben entschleunigt. Auch Sie rufen dazu auf, dies als Chance zu sehen und unsere Gesellschaft tiefgreifend zu verändern. Warum?**

Diese Krise hat enormes Leid gebracht und verursacht auch weiterhin viel Not.



*Jonathan Normand ist Experte für eine inklusive Wirtschaft und Leiter des B Lab Switzerland.*

Der durch das Coronavirus hervorgerufene allgemeine Wirtschaftsstillstand bietet jedoch auch die einmalige Gelegenheit, unsere Lebensweise, unsere Beziehungen zu anderen und unsere Konsumgewohnheiten zu überdenken. Im weiteren Sinne wird es dadurch möglich, die Spielregeln neu zu definieren und der Wirtschaft einen neuen Sinn und Zweck zuzuweisen sowie den

Kapitalismus neu zu denken und ihn an den wirklichen Bedürfnissen der Menschen sowie den ökologischen Grenzen unserer Erde auszurichten.

**Wie könnten diese neuen Spielregeln aussehen?**

Die Wirtschaft muss dafür einen umfassenden Beitrag leisten und die 17 Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030 der UNO anstreben\*. Diese sieht vor, das Wachstum dazu zu nutzen, Inklusion, Solidarität und Nachhaltigkeit als Säulen unseres Modells zur wirtschaftlichen Entwicklung zu fördern. Ein konkretes Modell, das zunehmend von sich reden macht, ist die «Donut-Ökonomie» der Ökonomin Kate Raworth. Damit soll beispielsweise die Wirtschaftsstrategie von Amsterdam neu gestaltet werden\*\*.

**Wenn man einen Wandel heraufbeschwört, gewinnt die Skepsis meist die Oberhand. Schaffen wir es wirklich, Lehren aus Covid-19 zu ziehen?** Der Gedanke, dass wir diese Chance

des Wandels verstreichen lassen und unsere Gewohnheiten nicht ändern, macht mir Angst. Aber ich bin Optimist. Das kommt nicht von ungefähr. Ich erinnere daran, dass die Dringlichkeit des sozialen und ökologischen Wandels ja bereits vor der Corona-Krise immer mehr ins Bewusstsein rückte. Das hat zum Beispiel die «grüne Welle» bei den Parlamentswahlen in der Schweiz gezeigt. Covid-19 hat schwerwiegende Konsequenzen, gehört aber auch zu jenen Schockerlebnissen, die uns die künftige Gesellschaftsordnung überdenken lassen. Dieser Trend muss nun seine erste Nagelprobe bestehen.

**Seine erste Nagelprobe?**

Vor der Krise hörte man oft, die moderne Welt sei wie eine teuflische Dampfwalze, die sich nicht stoppen lasse. In den letzten Monaten hat sich das Gegenteil gezeigt. Dieser brutale Stillstand wird nicht ohne wirtschaftliche und gesellschaftliche Folgen bleiben. Wir haben nun den Beweis, dass sich die weltweite Produktion anhalten



lässt und sich die Erde trotzdem weiterdreht. Gleiches gilt für den Verkehr und kurze Transportwege. Früher dachten Flugzeug-Fans: Ohne Fliegen geht es nicht. Aber es geht! Der durch das Virus hervorgerufene grosse Umbruch hat gezeigt, dass die Staaten immer noch das Sagen haben, wenn es um Politik und Regierungsführung geht. Spanien ist sogar auf dem besten Weg, ein bedingungsloses Grundeinkommen einzuführen. Man darf hoffen, dass sich andere Länder anschliessen.

**Wir haben schon andere Krisen, Pandemien und Rezessionen erlebt. Und doch scheinen wir nichts gelernt zu haben. Warum sollte es dieses Mal anders sein?**

Im Gegensatz zu früheren Pandemien und insbesondere zur Spanischen Grippe, die oft zum Vergleich herangezogen wird, ist die Covid-19-Pandemie einzigartig. Die absolute Vernetztheit und Mobilität, die unsere moderne Gesellschaft prägen, haben alles verändert. Die einfache Verfügbarkeit von Informationen führt zu einer allgemeinen Sensibilisierung. Gleichzeitig stehen wir heute dank neuer Kommunikationstechnologien, aber auch aufgrund des umfangreichen Verkehrsangebots in viel engerem Kontakt mit Freunden und Familie, selbst wenn diese weiter entfernt wohnen. Deshalb fühlt man sich stärker betroffen, was ein verbreitetes Gefühl von Solidarität auslöst.

**«Wir haben nun den Beweis, dass sich die weltweite Produktion anhalten lässt und sich die Erde trotzdem weiterdreht.»**

**Kann man also hoffen, dass es künftig mehr Solidarität geben wird?**

Echte Solidarität wird erst im Handeln sichtbar. In der Vergangenheit bestand

Solidarität in der Schweiz häufig darin, Geld für ein Hilfswerk zu spenden. In Zeiten von Covid-19 werden wir Zeugen eines solidarischen Engagements, das in seiner Art noch nie dagewesen ist. Denken Sie nur an all die Menschen, die für ihre älteren Nachbarn einkaufen. Beim solidarischen Handeln spielt das Gefühl der Befriedigung eine so wichtige Rolle, dass man zum Wiederholungstäter wird. Deshalb bin ich guter Hoffnung, dass diese Dynamik anhält.

**Ist eine solidarischere Gesellschaft auch inklusiver?**

Definitiv. Eine der beiden Säulen einer inklusiven Wirtschaft besteht darin, dass sich so viele Menschen wie möglich solidarisch zeigen und einen Beitrag zum System leisten. Die ökologische und solidarische Wende bringt Regionen und Gemeinschaften Widerstandskraft, Geselligkeit, Wohlbefinden und weitere Vorteile.

**Sie sind überzeugt, dass sich unsere Gesellschaft durch die Corona-Krise nicht ändern kann. Welcher Art werden diese Veränderungen Ihrer Meinung nach sein?**

Eine der tiefgreifendsten Veränderungen wird wohl den Konsum betreffen. Wie die Corona-Krise gezeigt hat, ist unser System viel zu globalisiert, alles erfolgt «just in time». In den letzten Monaten haben wir erstmals seit Langem (wieder) kurze Transportwege und einen Arbeitsplatz in Wohnortnähe schätzen gelernt. Ich gehe davon aus, dass sich die Versorgung in Europa stärker regionalisieren wird. Gleichzeitig ist es ratsam, darüber nachzudenken, was überflüssig ist, und den Konsum nüchterner zu gestalten. Können wir wirklich nicht ohne all die Billigprodukte leben, die auf Kosten der Umwelt und der Menschlichkeit produziert werden? Die derzeitige Phase der Entschleunigung, in der wir uns nicht mehr so stark ab-

strampeln, bietet Gelegenheit, innezuhalten und nachzudenken.

**Denken Sie, dass die Entstehung eines Modells, das auf kurzen Versorgungswegen basiert, eine Chance für die sozialen Unternehmen ist?**

Ich glaube, dass man stärker solidarisch und sozial wirtschaften wird. Und ich habe die Hoffnung, dass staatliche Stellen dies mit strukturellen Massnahmen zusätzlich fördern. Nachdem die

**«Die Solidar- und Sozialwirtschaft wird zum Vorzeigemodell.»**

Solidar- und Sozialwirtschaft lange Zeit wie das fünfte Rad am Wagen behandelt wurde, wird sie zum Vorzeigemodell. In der Folge könnte die integrative Funktionsweise der sozialen Unternehmen zum Nachahmen anregen.

**Was ist zu tun, damit die Nachhaltigkeitsziele politisches Gehör finden?**

Das muss ein zentrales, parteiübergreifendes Ziel sein. Seit Kurzem hat die Schweiz zwei Botschafter für die Agenda 2030. Gleichzeitig startet die Bevölkerung immer mehr Petitionen. Diese durch die Digitalisierung gestützte Entwicklung wird dafür sorgen, dass Nachhaltigkeitsfragen wichtig bleiben. Vor der Krise gab es bereits zahlreiche Initiativen, die in diese Richtung gingen. Berücksichtigt man nun noch den in mehreren Kantonen ausgerufenen Klimanotstand, dann führt kein Weg mehr daran vorbei, menschliches Wohl und Umweltschutz ins Zentrum unserer Entscheidungen zu rücken.

Interview: Patricia Michaud

\* [www.eda.admin.ch](http://www.eda.admin.ch) > Agenda 2030

\*\* «La théorie du donut», Kate Raworth, Editions Plon, 2018

# Die Aufarbeitung eines tragischen Todesfalls

Ein junger Bewohner verunfallt 2017 in einer Wohngruppe der Stiftung Züriwerk tödlich. Ein ebenso tragisches wie extrem herausforderndes Ereignis, dessen Aufarbeitung bis heute andauert. Ein Ereignis aber auch, aus dem die Stiftung viel gelernt hat – etwa über den Wert der Krisenkommunikation.

Der junge Mann hatte an jenem Samstagabend im Sommer 2017 ein Bad genommen, war dann unter Wasser geraten und ertrunken. Der Tod des 30-Jährigen in einer Wohngruppe der Stiftung Züriwerk – einer grossen Institution für Menschen mit einer kognitiven Beeinträchtigung – führte zu einer Anklage wegen fahrlässiger Tötung gegen die damals anwesende Betreuungsfachperson. Die Staatsanwaltschaft warf ihr mangelnde Aufsichtspflicht vor. Die Frau wurde nach über zweijährigem Verfahren erstinstanzlich zu einer Geldstrafe zuzüglich Genugtuungszahlung verurteilt. Das Urteil ist noch nicht rechtskräftig.

und trauern, Mitbewohnende unsicher und betroffen. Diese Situation fordert die Leitung und die Fachteams vor Ort in höchstem Masse. Trotz der eigenen Betroffenheit ist rasches Handeln gefordert. Die gesamte Organisation ist in der Krise.

Natürlich verfügte Züriwerk schon damals über verschiedene Konzepte für Notfallsituationen, «doch so ein Ereignis sprengt den Rahmen», erinnert sich Reto Fausch. Obwohl er erst ein halbes Jahr nach dem Todesfall als neuer Direktor zur Stiftung kam, «waren alle direkt involvierten Personen nach wie vor mitgenommen». Und die Organisation selbst sah sich mit einer hoch komplexen und emotionsgeladenen Situation konfrontiert.

So musste man unter dem hohen Druck von Entscheidungen, von denen viele fast gleichzeitig notwendig waren und die oft voneinander abhingen, möglichst allen Dialoggruppen mit ihren zum Teil markant voneinander

abweichenden Bedürfnissen gerecht werden. Zu den zentralen Personen gehörten in diesem Fall die Eltern des Verstorbenen. Evelyn von Känel, die Mutter, stand nicht nur in einem Trauerprozess, sondern sie stellte auch immer wieder die Frage: «Wie kann so etwas passieren?» Eine Frage, die ebenso unbeantwortet geblieben sei wie die rasche Aufarbeitung des Falls, so ihre Kritik. «Eine Institution muss doch reagieren: sofort, transparent und für mich nachvollziehbar.»

## **Angehörige: zentrale Dialoggruppe**

Rückblickend ist auch aus der Sicht von Reto Fausch die Kommunikation und die Begleitung der Angehörigen in einer ersten Phase «nicht so gelaufen, wie sie es erwartet hatten». Und das habe die Ereignisbewältigung «massiv verkompliziert». Verständlich, dass sich bei den Angehörigen mit der Zeit nebst Trauer auch Wut und Frustration breit machten.

Dass Evelyn von Känel die Stiftung schliesslich nicht mehr als «arrogant»

**«So ein Ereignis sprengt den Rahmen.»**

Reto Fausch, Züriwerk

## **Die Krise**

Ein derart tragisches Ereignis löst Emotionen aus. Angehörige sind geschockt



wahrnahm, sondern heute von «Vertrauen» spricht, ist gemäss ihren Angaben auf ein Gespräch im Frühling 2019 zurückzuführen. An jenem Meeting mit Geschäftsleitungsmitgliedern und einem Care-Fachmann konnte sie ihr Unverständnis über all das Geschehene darlegen und spürte von Züriwerk-Vertretern Verständnis. «Da kippte es, von da an ging es aufwärts.» Auch Reto Fausch schätzt den konstruktiven Austausch sehr, der einen Blick nach vorne öffnete.

**«Eine Institution muss doch reagieren: sofort, transparent und für mich nachvollziehbar.»**

Evelyn von Känel,  
Mutter des Verstorbenen

Eine Wende, die Notfallpsychologe Michael Freudiger nicht erstaunt. Denn in Krisenfällen, wie ihn Züriwerk hier erlebte, gehe «der offene Kontakt mit den Angehörigen» meistens verloren.

Dies aus Angst, dabei Fehler zu machen, und dass Entschuldigungen oder Eingeständnisse als vermeintliche Vorwegnahme der Schuldfrage ausgelegt werden könnten. Doch «wenn es gut läuft mit den Angehörigen, spielen juristische Fragen plötzlich eine kleinere Rolle», hat Freudiger in seiner Zeit als Geschäftsführer der Krisenkompetenz GmbH in Winterthur (vgl. Seiten x bis y) schon mehrmals erlebt. Das treffe auch im vorliegenden Fall zu, wo es der Mutter des verstorbenen Bewohners heute primär darum geht, dass die Institution aus dem Fall lernen soll.

#### **Jede Fachperson eine andere Sicht**

Eine weitere Dialoggruppe von elementarer Bedeutung sind die gegen 400 Fachpersonen der Stiftung. Aus Vorsicht und aufgrund eines laufenden Verfahrens hatte man sich für eine zurückhaltende Kommunikation entschieden, was im Rückblick eine rasche Aufarbeitung verunmöglichte. Die Fachpersonen nahmen den Fall aus verschiedenen Perspektiven wahr und

reagierten gemäss Reto Fausch unterschiedlich. Von «ich muss nicht mehr wissen» bis zu «ich möchte jedes Detail wissen» habe es alles an Informationsbedürfnissen gegeben. Gleichzeitig musste die Stiftung Rücksicht nehmen auf das parallel dazu über zwei Jahre hinweg laufende Strafverfahren. Unter diesen Voraussetzungen zu kommunizieren, sei belastend und anspruchsvoll gewesen.

#### **Das Dilemma des Arbeitgebers**

Zudem ist die Leitung der Institution auch immer in der Rolle der Arbeitgeberin. Das führt zu einem weiteren Dilemma: Soll man aus arbeitgeberischer Fürsorgepflicht die in den Todesfall involvierte Fachperson im Betrieb schützen und an einen anderen Arbeitsort versetzen (wie Züriwerk entschieden hat)? Soll man sie freistellen oder muss man ihr – wie es teils das Fachpersonal forderte – aus Sicherheitsüberlegungen sofort kündigen? Und: Wem kommuniziert man dann was wann in welcher Klarheit? >





Alles in allem «ein grosses Thema», zu dem Hinterbliebene eine völlig andere Meinung als das Personal haben können. Solche Spannungsfelder auszuhalten und daneben noch mit der Ungewissheit zu leben, ob und wann die Medien das Thema aufgreifen, «das ist schwierig», sagt Fausch offen. Die Medien übrigens, die der Züriwerk-Direktor heute in einem ähnlichen Fall

#### **Antwort auf heikle Fragen**

Und selbstverständlich begleitet man in einer Krise auch die betroffenen Klientinnen und Klienten. Sowohl mit den Kollegen der Wohngemeinschaft des Verstorbenen wie mit anderen Klienten am betroffenen Standort der Institution «haben wir Einzelgespräche geführt. Diese Menschen wurden mit ihrer Unsicherheit, ihren Ängsten und ihrer Trauer abgeholt», sagt Nathalie Riedo, Leiterin des Fachbereichs Agogik bei Züriwerk.

Ferner sei in der Zeit nach dem Ereignis das Thema «Umgang mit Risiken in agogischer Begleitung» erneut in einer Weiterbildung und im konkreten Beratungsalltag aufgenommen und nun systematisiert worden. In den Fachteams entstand ein Bedarf an Auseinandersetzung mit konkreten Begleitsituationen. Die Fachpersonen möchten der Autonomie der Personen gerecht

werden, ohne dabei mögliche Risiken zu unterschätzen. Die agogische Begleitung findet immer im heiklen Spannungsfeld zwischen Autonomie und Fürsorge statt.

#### **Vorkehrungen für kleine Notfälle**

Nicht nur das Bewusstsein für den Umgang mit Risiken hat sich bei Züriwerk seit dem tragischen Todesfall verändert. Auch zahlreiche Massnahmen wurden umgesetzt.

So gibt es jetzt ein übergeordnetes Notfall- und Krisenkonzept, eine Art Dach für die verschiedenen Teilkonzepte und Prozesse. «Zudem arbeiten wir neu mit einer Reihe von Checklisten und Hilfsmitteln.» Auch wird der Umgang mit Krisen bei Züriwerk nun jährlich in einem Workshop geübt. Das ist für Fausch «zur guten Krisenvorbereitung unerlässlich – trotz einer Vielzahl von Unterlagen». Ferner hat man

**«Wenn es gut läuft mit den Angehörigen, spielen juristische Fragen plötzlich eine kleinere Rolle.»**

Michael Freudiger, Krisenkompetenz

unmittelbar nach Ereignis informieren würde, berichteten sachlich über den Prozess. Fausch ist überzeugt, dass Transparenz in vielen Fällen bei der Aufarbeitung hilft.

sich 2018 mit der KrisenKompetenz GmbH vertraglich Hilfe von aussen gesichert, denn externe Unterstützung

die man sich früh holen soll, rät KrisenKompetenz-Chef Freudiger. Denn «die erste Phase im Krisenmanagement ist prägend – und man hat nur eine Chance, keine zweite».

werden wir es nie, aber wir können einen konstruktiven Umgang damit finden», so Fausch. Dazu gehöre auch das Teilen der Erfahrungen mit anderen. Er wünscht sich grundsätzlich einen systematischeren Austausch zwischen den Institutionen – zum Wohl aller: Klienten, Angehörigen und Fachpersonal.

**«Die Klientinnen und Klienten wurden mit ihrer Unsicherheit, ihren Ängsten und ihrer Trauer abgeholt.»**

Nathalie Riedo, Züriwerk

**Unvergesslich, aber zu bewältigen**

Was sich bei Züriwerk abspielte, war eine Krise, welche die Stiftung schlicht «an ihre Grenzen brachte», wie Verantwortliche eingestehen. «Ein solches Ereignis verändert das Leben der Angehörigen und der Personen in der betroffenen Institution. Vergessen

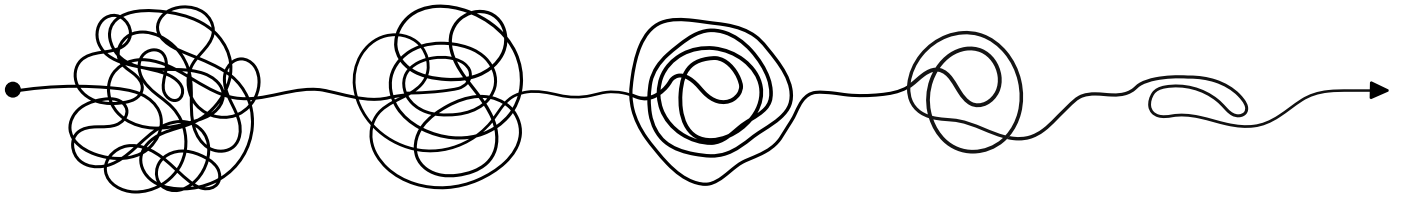
Ernst Hilfiker, dok-kommunikation, Wetzikon ZH

sei in Ausnahmesituationen «absolut entscheidend». Eine Hilfe übrigens,

## DIE WICHTIGSTEN LEHREN

Alle Hauptbeteiligten habenben konkrete Lehren aus dem Ereignis gezogen. Die Stiftung Züriwerk fasst sie wie folgt zusammen:

- ✓ **Krisen sind nicht Alltag**, deshalb früh fachliche Unterstützung von aussen beiziehen.
- ✓ **Die ersten Handlungen sind entscheidend** für den Verlauf der Krisenbewältigung.
- ✓ **Schnell, das heisst «sofort» handeln**, was anfänglich vor allem begleiten und kommunizieren bedeutet.
- ✓ **Zuerst interne, danach externe Dialoggruppen informieren**, wobei Familienangehörige des Opfers als interne Dialoggruppe zu behandeln sind. Die Gesprächsführung mit den Angehörigen ist zentral und prioritär.
- ✓ **Kommunikation dialoggruppengerecht gestalten** – und mit Empathie.
- ✓ **Eine Institution muss Verantwortung übernehmen**, Entscheidungen treffen, Transparenz zeigen – unabhängig von der Schuldfrage.
- ✓ **Krisenbewältigung üben**, üben, üben!



# Die 4 Faktoren einer klugen Krisenbewältigung

**Ob Corona-Krise oder tragischer Todesfall: Krisen verlangen nach schnellen Entscheidungen und klarer Kommunikation – selbst wenn zu Beginn der Überblick völlig fehlt. Wie gelingt es, Krisen klug zu meistern? Michael Freudiger, Notfallpsychologe und Geschäftsführer von KrisenKompetenz, erklärt, was Krisen von lösbaren Problemen unterscheidet – und welche 4 Faktoren für eine gute Bewältigung entscheidend sind.**

«Das Ausmass einer Krise hängt weniger vom Ereignis selbst ab, sondern vielmehr davon, wie gut eine Institution die Krise in der ersten Phase bewältigen kann.» Das sagt Michael Freudiger, Notfallpsychologe und Geschäftsführer von KrisenKompetenz\* aus Winterthur.

4 Faktoren entscheiden laut Freudiger über eine «gute Krisenbewältigung» – wir stellen sie auf den nächsten Seiten näher vor:

- **Krisenbereitschaft**
- **Krisenmanagement und Führung**
- **Kommunikation**
- **Care (Unterstützung der Betroffenen)**

## Potentielle und eruptive Krisen

Krisen haben verschiedene Gesichter: Sie können eruptiv (plötzlich) da sein oder schleichend oder periodisch auftreten. Wichtig ist auch, potentielle

Krisen zu erkennen – also Themen, die sich zu einer Krise entwickeln können. Freudiger unterscheidet nicht zwischen Krisen und potentiellen Krisen. Weshalb? «Die zu ergreifenden Massnahmen sind in beiden Fällen dieselben», sagt er, «denn oft entscheiden Faktoren, die wir nicht in der Hand haben, darüber, ob aus einer potentiellen Krise eine akute wird.»

## Krise – oder lösbares Problem?

Laut Freudiger können Sie anhand von 4 Fragen beurteilen, ob Sie bereits in einer Krise stecken – oder lediglich vor einem lösbaren Problem stehen:

- **Zeitdruck:** Ist das Ereignis plötzlich eingetreten und stehen Sie unter Entscheidungs- und Handlungsdruck?
- **Überforderung:** Fühlen sich Mitarbeitende, eine Wohngruppe oder die ganze Institution überfordert?

- **Auswirkungen:** Hat das Ereignis langfristig grosse Auswirkungen?
- **Eigendynamik:** Werden Mitarbeitende, Angehörige oder Medien von sich aus aktiv?

Wenn Sie alle Fragen mit Nein beantworten, liegt ein lösbares Problem vor. Antworten Sie mindestens einmal mit Ja, befinden Sie sich im «roten Bereich». Freudiger: «Dann gilt es, ruhig zu bleiben und zu entscheiden, ob und welche Massnahmen zur Krisenbewältigung jetzt notwendig sind.»

*\*KrisenKompetenz aus Winterthur bietet professionellen Support für Schulen, soziale Institutionen und Unternehmen sowie für Mitarbeitende und Verantwortliche in psychosozialen Krisensituationen. Das Büro hat auch die Stiftung Züriwerk unterstützt.*

[www.krisenkompetenz.ch](http://www.krisenkompetenz.ch)





# Krisenbereitschaft

Eine Frage stellen sich viele Organisationen laut Michael Freudiger viel zu selten. Nämlich: «Was fehlt uns, damit wir wirklich für eine Krise bereit sind?» Am einfachsten lassen sich die wichtigsten Prozesse, Massnahmen und Checklisten in einem übersichtlichen Krisenkonzept klären. Mindestens folgende Punkte sollten Institutionen für Menschen mit Behinderung in ihr Krisenkonzept aufnehmen:

## 1. Führung der Krise

In der Krise ist oft unklar, wer den Lead hat. Ist es die Institutionsleiterin? Oder der betroffene Gruppenleiter? «Krisen verlangen nach einer hierarchischen Führung», betont Freudiger. Zudem: «Führung kann nicht aufgeteilt werden.» Deshalb hat in der Krise immer nur eine einzige Person den Lead. Darüber müssen alle Mitarbeitenden informiert sein.

**Zu klären:** Wer übernimmt in der Krise die Führung und wer die Stellvertretung? Jede Person muss ersetzbar sein.

## 2. Informationspflicht

Oft wird die Institutionsleitung nicht oder zu spät über eine Krise informiert. Das kann fatal sein. Klärung schafft beispielsweise das Instrument «Krisenhierarchie». Es listet systematisch die wahrscheinlichsten und gravierendsten krisenhaften Ereignisse auf, ordnet sie Eskalationsstufen zu und definiert, wer über die jeweiligen Ereignisse informiert werden muss. Drohungen gegen Mitarbeitende beispielsweise sind laut Freudiger immer Drohungen gegen die Institution, weshalb dabei immer die Führung involviert werden muss. Eine Klärung der Krisenhierarchie kann Mitarbeitende entlasten, weil sie wissen: «Ich bin nicht für alles verantwortlich.»

**Zu klären:** Wie können Sie verbindlich festhalten, welche Hierarchiestufe bei welchem Ereignis zwingend informiert werden muss?

## 3. Krisenstab

Oft ist ein Krisenstab zwar definiert, aber nicht durchdacht oder zu gross. Krisenstäbe müssen laut Freudiger klein und schlagkräftig sein und ein schnelles Handeln ermöglichen. Ein zusätzlicher erweiterter Krisenstab (z.B. mit der Stiftungsratspräsidentin) ist möglich und kann bei Bedarf einberufen werden.

**Zu klären:** Wer gehört dem Krisenstab an? Wer gehört dem erweiterten Krisenstab an?

## 4. Alarmierung

Oft ist die Alarmierung nicht bis zu Ende gedacht. Eine Hürde kann sein, dass beispielsweise nur die Sekretärin das Passwort für die Adressdatenbank hat und nicht erreichbar ist.

**Zu klären:** Wie läuft die Alarmierung genau ab? Wo finden die Mitarbeitenden rasch die wichtigsten Notfallnummern (mögliche Tools: Handy-App, Karte mit Nummern im Portemonnaie)? Wie kann der Zugriff auf die Adressdatenbank und damit die Kommunikation mit den verschiedenen Zielgruppen sichergestellt werden?

## 5. Schulung

Oft haben Schulungen zur Krisenbereitschaft eine geringere Priorität als andere Schulungen – und werden deshalb gestrichen. Laut Freudiger braucht es in jeder Institution eine verantwortliche Person, die entscheidet, welche Schulungsbedürfnisse der Teams aufgenommen werden.

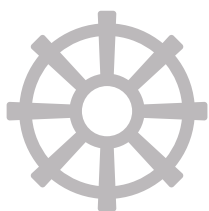
**Zu klären:** Welche Themen sollen wann geschult werden (Jahresplanung)? Wie schulen Sie den Krisenstab und die Teams? Wie lassen sich Good-Practice-Beispiele in den Teams teilen? Und wie schulen oder sensibilisieren Sie die Mitarbeitenden, die Lager, Ferien und Ausflüge begleiten?

## 6. Verantwortlichkeiten Krisenkonzept

Oft verfügen Institutionen zwar über ein Krisenkonzept, aktualisieren es jedoch nicht. Das kann zur Folge haben, dass Checklisten, Notfallnummern etc. veraltet sind – und schon verläuft die Krisenbewältigung nicht mehr reibungslos.

**Zu klären:** Wer hält das Krisenkonzept à jour? Und wer führt neue Mitarbeitende ins Krisenkonzept ein?





## Krisenmanagement und Führung

Die meisten sozialen Institutionen werden im Alltag partizipativ geführt. «In der Krise jedoch ist eine starke hierarchische Führung, wie man sie etwa aus dem Militär oder der Feuerwehr kennt, besser geeignet», so Freudiger. Für Institutionsleitungen bedeutet dies: umdenken und top-down führen. «Darin haben viele Leitungen keine Übung», so Freudiger. Hier gelte es deshalb zu prüfen, ob die Institutionsleitung ein entsprechendes Coaching benötige.

### Wichtige TO DOs

- **Chaosphase bewältigen:** Eine Chaosphase gibt es immer. Ihre Dauer hängt davon ab, wie gut die Krise vor allem zu Beginn bewältigt wird.
- **Agieren:** Ziel des Krisenmanagements ist es, vom Reagieren ins Agieren zu kommen und die jeweils nächsten Schritte vorzusehen.
- **Plan B entwickeln:** Am besten ist es, immer vom möglichen Worst Case auszugehen und über einen Plan B zu verfügen.
- **Kompetent auftreten:** Je kompetenter die Führung auftritt und je klarer sie kommuniziert, welche ihre nächsten Schritte sind, umso ernster wird sie von anderen Beteiligten wie der Polizei genommen. Wenn sie nicht führt, führt die Polizei.
- **Vieraugenprinzip nutzen:** In der Führung ist man oft allein. Es ist deshalb wichtig, eine Sparringpartnerin zu haben, die kritische Fragen stellt und das Handeln der Führung hinterfragt. Entscheiden muss dann die Führung selber – selbst wenn sie noch nicht alles weiss. Achtung: Nicht entscheiden ist auch eine Entscheidung!
- **Priorisieren und portionieren:** In der Krise gilt es, die eigene Hyperaktivität in den Griff zu bekommen. Es ist wichtig, sich immer wieder zu fragen: Was muss jetzt gerade gemacht werden – und was hat noch Zeit? Priorisieren und portionieren schaffen Raum.
- **Unterstützung prüfen:** Wenn die Führung sich überfordert fühlt, kann es Sinn machen, bei Profis Unterstützung zu holen. «Je früher dies geschieht, desto weniger Unterstützung braucht es», so Freudiger.



## Kommunikation

In der Kommunikation ist es wichtig, verschiedene Stufen der Eskalation (Schweregrad der Krise) zu definieren und zu klären, welche Bezugsgruppe auf welcher Stufe und in welcher Reihenfolge informiert wird. «Betroffene werden vor Nichtbetroffenen und interne Personen vor externen Personen informiert. Zudem gilt es, dort proaktiv zu kommunizieren, wo Gerüchte kursieren», sagt Freudiger.

### Wichtige TO DOs

- **Kommunikation steuern:** Mit Klient\*innen wird verbindlich abgemacht, dass zum Vorfall nichts gepostet wird. Zudem soll allen klar sein: Mitarbeitende dürfen keine Interviews geben.
- **Aktiv kommunizieren:** Mit der Polizei, Angehörigen etc. gilt es, Kommunikationskanäle zu öffnen und aktiv zu bespielen. Wichtig: Informationen verifizieren und keine Gerüchte verbreiten.
- **Kommunikationsbedürfnis feststellen:** Es gilt zu prüfen, wer wann welche Informationen braucht. Freudiger: «Wer am lautesten ruft, braucht nicht zwingend als erstes Infos.» Die Bezugsgruppen gilt es dann zu priorisieren. Wichtig ist, dass keine vergessen wird.
- **Angehörige einbeziehen:** Wer früh mit Betroffenen und Angehörigen klärt, wie kommuniziert werden kann (z.B. «sprechen wir von Suizid?»), kann viel Vertrauen aufbauen und Widersprüche verhindern. Freudiger: «Fehler, die hier gemacht werden, kann man später nicht mehr rückgängig machen.»

- **Kritiker anhören:** Wenn es z.B. sehr kritische Angehörige anderer Klient\*innen gibt, werden diese idealerweise von Anfang an mit einbezogen, ernst genommen und angehört. Damit verhindern Sie, dass sie ihrem Ärger z.B. in den Medien Luft machen.
- **Vorbereitet sein auf Medienanfragen:** Sobald ein Vorfall von einem Medium aufgegriffen wird, muss eine Institution zügig mit einer

Medienmitteilung reagieren können. Selbst dann, wenn noch nicht alle Fakten klar sind. Freudiger: «Mauern und nicht kommunizieren ist fatal.» Damit Sie auf eine Medienanfrage gut vorbereitet sind, müssen Sie die Medienmitteilung und Antworten auf die unangenehmsten Fragen («Questions & Answers») schon vor der ersten Medienanfrage erarbeiten.

### Diese 3 Punkte gehören in eine Medienmitteilung

#### Persönliche Betroffenheit

- **Haltungen:** Klare Statements schaffen Vertrauen (z.B. «Die Sicherheit unserer Klient\*innen hat oberste Priorität»; «Null-Toleranz gegenüber Übergriffen oder Gewalt»)
- **Handlungen:** Über die bereits eingeleiteten und noch geplanten Schritte möglichst konkret kommunizieren – das schafft Vertrauen und Transparenz und beugt Gerüchten vor. Sie zeigen: Wir reden nicht nur, sondern handeln (z.B. «Wir haben sofort ein Care-Team beigezogen und die Behörden informiert»).

Mehr dazu im **INSOS-Leitfaden Krisenkommunikation** unter [www.insos.ch](http://www.insos.ch)



## Care

Mit Care ist die psychosoziale Unterstützung von Betroffenen während und nach einer Krise gemeint. Das Ziel von Care ist es, dass alle Betroffenen aus der Ohnmacht ins Handeln kommen.

### Wichtige Leitfragen

- **Wer ist besonders vulnerabel?** Und wer unterstützt diese Personengruppen? Care muss geführt werden: Auch hier gilt es, Prioritäten zu setzen und zu entscheiden, welche Bezugsgruppen unterstützt werden. Wichtig: Auch einzelne Mitarbeitende können Unterstützung benötigen.
- **Was brauchen die internen Bezugspersonen?** Es gilt, diese (evtl. durch Profis) dazu zu befähigen, die Klient\*innen selber zu betreuen. Weshalb? Klient\*innen erleben diese in der Krise als kompetent. Zudem sind sie nach der Krise weiterhin da.
- **Wo erhalten Sie zusätzliche Unterstützung?** Welche Mitarbeitenden, die frei haben, können Sie für Unterstützung anfragen? Brauchen Sie externe Ressourcen wie ein Care-Team?
- **Wie gelingt es, trotz allem möglichst den Alltag zu leben,** Normalität zu pflegen und durch gewohnte Strukturen und

Abläufe Sicherheit zu geben? Wie können Klient\*innen sich dabei gegenseitig unterstützen?

- **Was können Klient\*innen zur Bewältigung beitragen?** Sind z.B. Abschieds- oder Abschlussrituale möglich? Was Betroffene selber machen können und wollen, sollen sie selber machen – zu viel Hilfe kann ohnmächtig machen.
- **Wie können Fachpersonen die Krise abschliessen?** Eine psychologische Krise braucht einen Abschluss. Das ist auch für Fachpersonen wichtig. Wo lässt sich Raum schaffen, um sich auszutauschen, offene Fragen zu beantworten, Feedback zu geben und Lehren aus der Krise zu ziehen? Bei diesem Abschluss soll alles Platz haben, auch alle Emotionen. Freudiger: «Danach kann man unbelasteter zurück in einen neuen Alltag finden.»

Barbara Lauber







# Fehlzeiten im Betrieb mit System senken

Die gesundheitsbedingten Absenzen sind in der Schweiz in den letzten Jahren gemäss BFS stetig angestiegen. Die INSOS-Institutionen liegen mit 16,6 Fehltagen pro Vollzeitstelle und Jahr deutlich über dem Branchenschnitt von 7,7. Mit einem Fehlzeitenmanagement können Unternehmen während ihres Normalbetriebs einen nachhaltigen Rückgang von Absenzen erreichen.

Wie lassen sich in einem Unternehmen gesundheitsbedingte Absenzen nachhaltig senken? Der Schlüssel dazu liegt darin, ein System aufzubauen, in dem Mitarbeitende mit Absenzen konsequent betreut werden und eine Unternehmenskultur zu schaffen, in der jeder arbeiten will und kann.

## **An Unternehmenskultur gekoppelt**

In Unternehmen, in denen Wertschätzung, Autonomie, Fairness sowie mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten zur Norm gehören, ist auch die Fehlzeitenquote tief (Fehlzeitenreport, AOK 2016). Für die Förderung einer gesunden Unternehmenskultur lohnt

sich auch in sozialen Institutionen das Einführen eines nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsmanagements.

## **Die vier Elemente eines Fehlzeitenmanagements**

Was können Institutionen ausserdem unternehmen, um Fehlzeiten anzugehen? Folgenden vier Elemente sind Teil eines systematischen Fehlzeitenmanagements (FZM):

- 1. Eine systematische Datenerfassung** und regelmässiges Controlling zur Zielüberprüfung.
- 2. Ein bedürfnisorientiertes Konzept** mit klar definierten Rollen und Prozessen.

**3. Rückkehrgespräche** nach Abwesenheit und bei Auffälligkeiten. Dabei geht es darum, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Gesprächen nicht zu stigmatisieren, sondern wertzuschätzen und gemeinsam zu erarbeiten, wie die Situation verbessert werden kann. Eine Schulung der Führungskräfte ist hier zentral, um die Rollen und Prozesse des FZM zu vermitteln und Gespräche zu üben.

**4. Interne und externe Hilfestellungen** zur Lösung von schwierigen Situationen (z.B. ärztliche Zweitmeinung, Case Management, Unterstützung durch HR).

Bei den Rückkehrgesprächen im Rahmen eines Fehlzeitenmanagements geht es nicht um Stigmatisierung. Ziel ist es vielmehr, den Mitarbeitenden wertschätzend zu begegnen und gemeinsam mit ihnen Lösungen zu erarbeiten.

Investieren Sie in die Förderung Ihrer Unternehmens- und Führungskultur, in klare Rollen und Abläufe sowie in motivierte Mitarbeitende – zur Senkung der Absenzen, zum Wohl Ihrer Mitarbeitenden und zum langfristigen Unternehmenserfolg.

### Kontrollfragen für ein nachhaltiges FZM

- Unterstützt die GL die Einführung eines Fehlzeitenmanagements?
- Sind die Ziele des FZM definiert?
- Besteht ein Controlling der Zielerreichung?
- Passt der FZM-Prozess auf die Bedürfnisse des Betriebes?
- Besteht ein geeignetes Hilfsmittel für die Prozesssteuerung, die Fallbetreuung und das Controlling?
- Werden Ziele, Prozess und Verantwortlichkeiten in geeigneter Form kommuniziert?
- Sind alle Schlüsselpersonen befähigt, ihre Aufgabe auszuführen, und führen sie diese auch tatsächlich aus?
- Werden durch die Gespräche verbindliche Massnahmen eingeleitet?
- Gibt es zusätzliche Unterstützung für Führungskräfte und Mitarbeitende bei schwierigen Situationen?
- Besteht eine gezielte (externe) Betreuung bei (drohendem) Langzeitausfall?
- Existiert eine Plattform zum Erfahrungsaustausch?

Luise Deiters, INSOS SECURIT / AEH



## Angebote zum Fehlzeitenmanagement von INSOS SECURIT

### Kostenlose Angebote für INSOS SECURIT-Mitglieder

- **Individuell anpassbare Unterlagen** zur Einführung eines Fehlzeitenmanagements (u.a. Self-Check zur Standortbestimmung; FZM-Grundkonzept mit Vorschlägen für Abläufe, Rollen und Zuständigkeiten; Excel-Liste für manuelles Erfassen und Auswerten von Absenzen für Kleinbetriebe; Vorlage für Gesprächsprotokolle)
- **Impulsreferat** Fehlzeitenmanagement (Was ist Fehlzeitenmanagement? Erfolgsfaktoren und Rolle der Führung)
- **Vertiefungsworkshops** zur Einführung FZM für GL/HR; ½-tägiger Kurs (Bausteine FZM für den eigenen Betrieb anpassen; Vorgehen definieren für die Einführung/Optimierung des FZM)
- **Telefonische Beratung** bei Fragen zur Einführung oder bei schwierigen Fällen.
- **Erfahrungsaustausch** und Optimierung des bestehenden FZM (½-tägiger Kurs)

### Zusätzliche Angebote (für einzelne Betriebe)

- **Führungsschulung** Fehlzeitenmanagement; ganztägiger Kurs (Was ist FZM; Ursachen von Absenzen und Früherkennung; Führung und Prävention; Rollen, Zuständigkeiten und Abläufe; Gespräche und Kommunikation)
- **Workshop Umgang mit Stress**; ganztägiger Kurs
- **Workshop Gesunde Führung** zur Prävention von stressbedingten Absenzen; ganztägiger Kurs
- **HRV-Messungen** von gefährdeten/belasteten Mitarbeitenden mit persönlichem Coaching
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement**: Beratung und Begleitung bei der Einführung

Weitere Informationen via [insos-securit@ae.ch](mailto:insos-securit@ae.ch) oder unter:

[insossecurit.aeh.ch](http://insossecurit.aeh.ch)

### **Bildnachweise**

Seite 1: jacoblund/iStock

Seiten 3, 4: Matthias Luggen

Seite 5: Martin Barraud/iStock

Seite 6: pxel66/iStock

Seite 7: RyanJLane/iStock, INSOS Schweiz, illionaire/iStock

Seite 8: Marisa9/iStock

Seiten 11, 12: zonadearte/iStock

Seite 14: Nathaliashein /iStock

Seite 17: fizkes/iStock

## **Impressum**

### **Herausgeber**

INSOS Schweiz  
Nationaler Branchenverband  
der Institutionen für  
Menschen mit Behinderung

Zieglerstrasse 53  
3000 Bern 14  
T. 031 385 33 00  
info@insos.ch  
www.insos.ch

### **Redaktion**

Barbara Lauber (Leitung),  
France Santi

### **Abopreis**

CHF 20.– (im Mitglieder-  
preis enthalten)  
Einzelnummer CHF 15.–

### **Gestaltung**

Sandra Schwab  
www.s-at.ch

### **Layout und Druck**

Jordi AG  
www.jordibelp.ch

### **Auflage**

1900 Expl. deutsch  
600 Expl. französisch  
Erscheint 2x jährlich

