

**Zeitschrift:** Curaviva : Fachzeitschrift  
**Herausgeber:** Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz  
**Band:** 87 (2016)  
**Heft:** 4: Kunst als Therapie : Malen, Musizieren, kreatives Schaffen öffnen neue Welten

**Artikel:** Der abtretende Direktor blickt zurück : "Ich hatte immer volles Vertrauen in meine Fachleute"  
**Autor:** Mösle, Hansueli  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-804167>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **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. [Voir Informations légales.](#)

### **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. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

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

## Der abtretende Direktor blickt zurück

# «Ich hatte immer volles Vertrauen in meine Fachleute»

Am 1. Juni 1998 trat Hansueli Mösle die Stelle als Zentralsekretär des Heimverbands Schweiz mit Sitz in Zürich an. Jetzt geht er als Direktor von Curaviva Schweiz in Pension. In diesem Beitrag blickt er auf seine 18-jährige Tätigkeit zurück und zieht Bilanz.

Von Hansueli Mösle

Was mich gelockt hat, mich beim damaligen Heimverband Schweiz zu bewerben, war die gesamtschweizerische Perspektive, die die Stelle verhiess. Der zweite Aspekt waren die Aufgabenvielfalt und die Möglichkeit, mit kompetenten Mitarbeitenden und Vorgesetzten, aber auch in enger Beziehung mit Regionalverbänden und Partnerorganisationen neue Verbandsstrukturen aufbauen und verwirklichen zu können in

**Schon vor 18 Jahren war im Dreispartenverband der Fachbereich Alter weitaus am grössten.**

einem Bereich, der in Bewegung ist und schon damals im umfassenden Umbruch war. Der Gesundheits- und Sozialbereich übte eine grosse Anziehungskraft auf mich aus, und er fasziniert mich nach wie vor.

Die Heimbranche war mir nicht ganz fremd. So hatte ich mich ausserberuflich im Vorstand zweier Pflegeheime in St. Gallen engagiert, und aus meiner früheren Tätigkeit im Bildungsdepartement des Kantons St. Gallen kannte ich die finanziellen Aspekte der Sonderschulen und hatte Einblick in die sozialpädagogische Arbeit der Betreuungseinrichtungen im Kinder- und Jugendbereich. Dieser Bezug zusammen mit meinem Interesse und Verständnis für soziale Aufgaben, insbesondere aber auch für Verhandlungs-

und Vermittlungstätigkeiten, war entscheidend, mich für die neue Stelle beim Heimverband Schweiz zu bewerben. Dieser war damals nur in der deutschen Schweiz aktiv, hatte aber das strategische Ziel, sich auf die gesamte Schweiz auszudehnen. Das war das Reizvolle für mich.

### Der Heimverband entstand aus dem Jugendbereich

Als ich meine Stelle antrat, traf ich äusserst kompetente und professionelle Mitarbeitende an. Es gab damals schon den Dreispartenverband mit seinen Fachbereichen «Menschen im Alter», «Erwachsene Menschen mit Behinderung», «Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen». Der Altersbereich war mit Abstand am grössten. Allerdings war der Heimverband Schweiz vor 150 Jahren ursprünglich aus dem Jugendbereich entstanden. Der Altersbereich stiess als letzter dazu, wuchs aber am stärksten – als Folge davon, dass unsere Gesellschaft immer älter wird.

Der Heimverband Schweiz stand in der Deutschschweiz in einer Konkurrenzsituation zum VCI, dem Verband Christlicher Institutionen, ebenfalls einem Dreispartenverband mit Sitz in Luzern. Wir realisierten damals sofort, dass wir in Bildung und Weiterbildung mehr tun müssen. Und ich habe viele Institutionen angetroffen, die Doppelmitglieder waren im Heimverband Schweiz und im VCI. Bereits vor meiner Zeit gab es Bestrebungen, sich zu vereinigen, denn die Mitglieder waren gewillt, etwas Mutiges zu tun, gemeinsam Stärke zu entwickeln und einen gemeinsamen Verband zu gründen, der politisch eine Relevanz bekommt. Als ich 1998 die Stelle antrat, bekam ich die Aufgabe, mit dem VCI strategisch engere Kontakte zu knüpfen und auf eine Fusion beider Verbände hin zu vermitteln und zu verhandeln. Nach längerer und sehr intensiver Vorbereitungszeit war es 2003 so weit: Am 1. Januar wurden der Heimverband Schweiz und der VCI aufgelöst und der Dachverband Curaviva Schweiz gegründet.



Hansueli Möhle schaut zurück: «Ich darf meinem Nachfolger einen starken Dachverband übergeben.» Foto: Ruben Hollinger

Die Namensfindung war ein hochinteressanter Vorgang. Vier mögliche Namen standen zur Auswahl. Unter anderem Curaviva – eine Zusammensetzung aus den lateinischen Wörtern «curare» – unterstützen, begleiten, betreuen, pflegen – und «viva», was symbolisch für Freude, Leben und Aufbruch steht. Für diesen Namen entschied sich 2002 die gemeinsame Delegiertenversammlung von VCI und Heimverband.

Das Ziel der gemeinsamen Geschäftsleitung, in der ich den Vorsitz hatte, war, so schnell wie möglich eine gemeinsame und identitätsstiftende Kultur zu schaffen. Die Kulturen von VCI in Luzern und Heimverband Schweiz in Zürich waren historisch verschieden. Nach der Vereinigung der beiden Verbände waren 1600 Institutionen unter dem Dach von Curaviva Schweiz vereint, heute sind es 2600.

Der Heimverband Schweiz brachte starke Dienstleistungsprodukte mit, so zum Beispiel BESA, als Bedarfs- und Leistungserfassungsinstrument, die Personalvermittlung sowie das Verlagswesen. Der VCI seinerseits steuerte mit der Höheren Fachschule für Sozialarbeit in Luzern (hsl) die schon damals sehr gute Bildung und Weiterbildung bei. Dafür, dass wir uns am Markt gegen Konkurrenz mit Dienstleistungen sowie mit Aus- und Weiterbildungen mit bedarfsgerechten Produkten

behaupten, werden wir belohnt. Unter dem Strich resultiert Gewinn, der in die Rechnung des Gesamtverbands fließt – also wieder investiert wird.

Mit der Verbandspräsidentin Christine Egerszegi und später mit Otto Piller kamen wir sehr schnell zur Überzeugung, dass Verbände nur dann von politischen Entscheidungsträgern ernsthaft wahrgenommen werden, wenn sie mit einer Stimme gesamtschweizerisch auftreten. VCI und Heimverband Schweiz waren unter einem Dach vereint, doch die Romandie fehlte und hatte noch einen eigenen Verband der Altersinstitutionen.

Damit wir uns nicht weiter verzettelten, änderten wir die Statuten und gaben den Fachkonferenzen viel mehr Kompetenzen und Autonomie. Sodann wurde das Mitgliederwesen insofern geändert, als die einzelnen Institutionen neu Mitglieder der Kantonalverbände und diese wiederum Mitglieder im nationalen Dachverband wurden.

#### **Nach und nach traten die welschen Kantonalverbände bei**

Nicht alle welschen Kantonalverbände waren gleichzeitig bereit, bei Curaviva Schweiz Mitglied zu werden, weil es ihnen fremd war, sich einem Dreipartienverband anzuschließen. Sie wollten die Gesundheitskette stärken – Spitäler, Pflegeinstitutionen, Spitex. Ich stellte schnell fest, dass man mit den jeweiligen Kantonalverbänden der Romandie einzeln ins Gespräch kommen und bilaterale Seilschaften bilden musste. Nach langen Vorgesprächen und Verhandlungen traten zuerst der Kanton Waadt, später der Kanton Freiburg und anschliessend die anderen Kantonalverbände der Westschweiz dem nationalen Dachverband bei. Im Sommer 2007 war die Vereinigung abgeschlossen.

Ignazio Cassis, der an der Delegiertenversammlung 2012 Otto Piller als Präsident nachfolgte, brachte uns die Beziehung zum Tessiner Kantonalverband ACAS. Ich war vorher mehrere Male im Tessin, hatte aber nicht die richtigen Gesprächspartner getroffen. Es waren nicht diejenigen, die in der Südschweiz etwas bewirken konnten. Die massgebenden Leute hat aber der Tessiner und frühere Kantonsarzt Ignazio Cassis gekannt. Bereits im ersten Halbjahr 2013 sind dann die Tessiner Altersinstitutionen mit ihrem Kantonalverband ACAS unserem Verband beigetreten.

Wichtig war für mich, dass ich in der Funktion des Verbandspräsidiums Persönlichkeiten kennen durfte, die mir ihr Vertrauen schenkten und mit denen ich einen engen Kontakt pflegen konnte. Mit der Präsidentin Christine Egerszegi und den beiden Präsidenten Otto Piller und Ignazio Cassis, die ich während meiner Amtszeit erlebte, war das eine ausgezeichnete, enge Beziehung. Das Zweite ist, dass ich in der Geschäftsleitung immer ausgesprochen gute und zuverlässige Kolleginnen und Kollegen hatte.

Eigentlich funktionieren wir mit den drei Fachbereichen wie eine Holding. Sie geniessen statutengemäss gewisse selbstständige Kompetenzen und sind in einem Überbau zusammengefasst. Horizontal dazu haben wir die Geschäftsbereiche Bildung und Dienstleistungen, die alle drei Fachbereiche bedienen. Der Geschäftsbereich Bildung ist vor allem mit der Höheren Fachschule für Sozialpädagogik in Luzern stark geworden. Zudem sind wir ein bedeutender Player in der Weiterbildung. Stark verankert sind wir auch in der Be-

>>

---

**Die Fusion zum neuen Dachverband Curaviva Schweiz ist in der Tat eine Erfolgsgeschichte.**

---

rufsbildung. Dies ist Monika Weder, der Leiterin des Geschäftsbereichs Bildung, zu verdanken, die die Meinung vertritt, dass sich Curaviva Schweiz berufspolitisch engagieren muss. Mit dem neuen eidgenössischen Berufsbildungsgesetz wurden Gesundheit und Soziales zu einer Angelegenheit, die von der Kantons- auf die Bundesebene aufrückte. Die Organisationen der Arbeitswelt OdA Soziales, OdA Gesundheit und OdA Hauswirtschaft wurden gegründet.

### Näher zum Parlament und zur Westschweiz

Mit der Verlegung des Hauptsitzes von Zürich nach Bern im Jahr 2008 konnte Curaviva Schweiz seine Ausrichtung als nationaler Dachverband weiter stärken. Ausschlaggebend waren zwei Gründe: Der eine war ein politischer. Wir sind ein nationaler Dachverband, und die nationalen politischen Angelegenheiten werden in Bern entschieden. Die Nähe zum Parlament und zu den Bundesbehörden erweist sich als Vorteil, wenn es darum geht, die Anliegen der Heime und Institutionen vor Ort in die politischen Entscheidungsprozesse zu bringen. Der zweite Grund war die Nähe zur Westschweiz. Mit dem Umzug nach Bern konnten wir den Ansprüchen der Romans entgegentreten.

Es entspricht meinem Naturell, dass ich mich nach einem partizipativen Führungsstil ausrichte und meinen Direktunterstellten – das heisst namentlich den Geschäftsleitungsmitgliedern – im Rahmen ihrer Zuständigkeiten, Verantwortungen und Aufgaben volles Vertrauen schenkte und ihnen Autonomie gewährte. Angesichts der strukturellen Komplexität unseres Dachverbands ist es gar nicht möglich, engmaschig zu führen. Zum Glück hatte ich auch meinerseits immer das Vertrauen der Geschäftsleitungsmitglieder. Sie kamen zu mir, wenn etwas nicht nach Plan verlief. Dafür hatte ich immer ein offenes Ohr. Das hat sich bewährt.

Die Geschäftsleitungssitzungen haben wir zudem stets abwechselungsweise in Bern und in Luzern abgehalten – dies als Beitrag und Zeichen zur Verfestigung unserer Kultur seit der Fusion von 2003 und in der Absicht, die beiden Standorte mit ihren Mitarbeitenden einander näher zu bringen. Ausserdem war es mir ein Anliegen, im Arbeitsalltag eine Portion Gelassenheit und Humor zu behalten, auch an Geschäftsleitungssitzungen, wo es manchmal auch zähe Diskussionen gab. Humor trägt dazu bei, dass man sich am Schluss immer noch in die Augen sehen kann.

Das Heimwesen hat sich verändert. Doch stationäre Institutionen braucht es weiterhin. In den meisten Kantonen gilt die Lösung «ambulant vor stationär». Heute und vor allem in Zukunft reden wir indessen von «stationär und ambulant», insbesondere im Altersbereich. Eine neue Entwicklung sind die spezialisierten Institutionen, etwa für Menschen mit Demenz. Auch in den anderen Fachbereichen werden wir weiterhin Institutionen haben, denn Inklusion in Schulen und auf dem Arbeitsmarkt ist nicht in jedem Fall möglich. Grundsätzlich dürfte sich die Heimlandschaft in Richtung Sozialraumorientierung bewegen – also in Richtung Inklusion der Institutionen in die Gesellschaft.

---

**Unser Dachverband ist so komplex, dass es nicht möglich ist, engmaschig zu führen.**

---



---

**Die Heimlandschaft wird sich künftig mehr und mehr am Sozialraum orientieren.**

---

Curaviva als Verband bemüht sich, fachlich professionelle Arbeit zu leisten und auf kommunikativer – so auch auf medialer und politischer Ebene – stetig das Netzwerk zu optimieren. Wenn wir dies tun, werden wir von den politischen Entscheidungsträgern und der Gesellschaft wahrgenommen. Unsere gute Arbeit in der Öffentlichkeit darzustellen, ist uns wichtig. Dazu spielen zwei Dinge eine Rolle: Dass wir einerseits eine beachtenswerte Fachzeitschrift produzieren, die redaktionell unabhängig ist. Andererseits, dass wir einen eigenständigen Geschäftsbereich Kommunikation geschaffen haben, der den Dachverband gezielt zu einer Informations- und Meinungsbildungsplattform etabliert hat und hierbei der Darstellung unserer Leistungen in der Öffentlichkeit mehr Gewicht verleiht.

Curaviva Schweiz und Inso Schweiz, der nationale Branchenverband der Institutionen für Menschen mit Behinderung, haben 2008 gemeinsam den Hauptsitz nach Bern verlegt in der Meinung, sich auch so verstärken zu können. Mit Inso Schweiz hätten wir uns national ausgezeichnet ergänzt, denn Inso ist bei den Werkstätten stark, Curaviva im Wohnbereich. Doch ein strukturelles Zusammengehen gelang trotz grossen Bemühungen nicht. Curaviva Schweiz und Inso Schweiz hatten diesbezüglich unterschiedliche strategische Vorstellungen. Auch mit Integras, dem schweizerischen Fachverband für Sozial- und Sonderpädagogik, gelang uns ein engerer Schulterschluss trotz allen Bemühungen nicht. Das sind zwei Wermutstropfen in meiner Amtszeit.

### Ein Verband mit qualifiziertem und motiviertem Personal

Insgesamt darf ich Daniel Höchli einen politisch starken Dachverband übergeben. Curaviva Schweiz ist heute in der Heimlandschaft Schweiz verankert. Er ist ein nationaler Dachverband mit sehr motiviertem, engagiertem und fachlich qualifiziertem Personal – rund 100 Mitarbeitende, denen man vertrauen kann. Ich kann sodann einen Dachverband übergeben – und das ist das Werk aller Angestellten – mit absolut gesunden Finanzen. Dass wir in finanzieller Hinsicht gesund und nie in Schieflage geraten sind, war mir immer von grosser Bedeutung. Ich möchte betonen, dass wir dies nicht über die Mitgliederbeiträge erreichen – sie machen rund 6,5 Prozent des Gesamtertrags aus – sondern zu einem wesentlichen Teil über die Dienstleistungs- und Bildungsprodukte, die wir anbieten.

Natürlich ist Curaviva Schweiz das nationale Sprachrohr der Institutionen, doch letztlich stehen die Menschen, die in den Institutionen leben, im Zentrum all unserer Bemühungen. Sie sollen – ob alt oder behindert – in Würde leben können. Die Menschenwürde darf nie unter die Räder kommen und auf dem Altar der Wirtschaftlichkeit geopfert werden. Dieses Bestreben ist sinnstiftend für die tägliche Arbeit bei Curaviva Schweiz. Ich wünsche meinem Nachfolger Daniel Höchli alles Gute und dass Curaviva Schweiz als nationaler Dachverband für Heime und soziale Institutionen in der Schweiz weiterhin floriert und wächst. ●