

**Zeitschrift:** Fachzeitschrift Heim  
**Herausgeber:** Heimverband Schweiz  
**Band:** 69 (1998)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Der neue Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz beantwortet die Fragen seines Vorgängers : Dr. Hansueli Mösle: Wer er ist, was er denkt, was ihn bewegt  
**Autor:** Vonaesch, Werner / Mösle, Hansueli  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-812685>

#### **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:** 04.02.2026

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

Der neue Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz beantwortet die Fragen seines Vorgängers

# DR. HANSUELI MÖSLE: WER ER IST, WAS ER DENKT, WAS IHN BEWEGT

Ende April 1988 trat Dr. Heinz Bollinger nach elfjähriger Tätigkeit von seinem Amt als Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz zurück und übergab seine Aufgabe an Werner Vonaesch als «neues Glied der Kette», die die Geschäfte des damaligen VSA leitet. Nach wiederum fast elfjähriger erfolgreicher Tätigkeit tritt nun Werner Vonaesch seinerseits ab und geht in den Ruhestand. Während seiner Amtszeit hat sich ein starker Wandel vollzogen: aus dem VSA ist inzwischen der Heimverband Schweiz geworden, geprägt von neuen Strukturen mit Fachverbänden und einem Berufsverband. Aber auch das Heimwesen selber hat sich mit einer veränderten Welt auseinander zu setzen, die sich gesellschaftlich und politisch im Wandel befindet. Das «neue Glied in der Kette», Dr. Hansueli Möslé, wird eine Aufgabe vorfinden, die von diesem umfassenden Umbruch geprägt ist. Im nachfolgend abgedruckten Text beantwortet Hansueli Möslé die Fragen seines Vorgängers und stellt sich damit den Lesern und Leserinnen der «Fachzeitschrift Heim» vor.

**Werner Vonaesch:** Herr Möslé, der Zentralvorstand hat Sie Ende letzten Jahres zum neuen Zentralsekretär des Heimverbandes Schweiz gewählt, mit Stellenantritt 1. Juni 1998. Eine erste, vorläufige Mitteilung war bereits unserer Fachzeitschrift 12/97 zu entnehmen. Man weiss nun etwas über Ihr Alter, Ihre Herkunft und Ihren beruflichen Werdegang. Doch soll das folgende Frage- und Antwortspiel oder das obligate Interview – wie man es auch nennen könnte –, nun den Menschen Hansueli Möslé insbesondere unseren Mitgliedern etwas näher bringen. Sie möchten doch wissen, wer er ist, was er denkt, was ihn bewegt, was er im Auge hat, kurz gesagt: wo er steht.

**Dr. Hansueli Möslé:** Vorerst möchte ich mich herzlich bedanken, dass mir die Gelegenheit gegeben wird, mich den Mitgliedern des Heimverbandes Schweiz näher vorzustellen. Ich tue dies gerne, und soweit ich es bereits aus heutiger Sicht vermag, versuche ich auch offen, die verbandsspezifischen Fragen aus meiner Warte zu beantworten.

Dass mich der Zentralvorstand Ende letzten Jahres zum zukünftigen Zentralsekretär gewählt hat, beglückt mich, aber auch meine Frau und meine drei schulpflichtigen Kinder sehr. Mit grosser Erwartung sehe ich den kommenden Aufgaben und der Herausforderung im

Heimverband entgegen, und ich freue mich auf die intensive Zusammenarbeit mit dem Zentralvorstand, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle sowie mit den Vertretern und Vertreterinnen der regionalen Organisationen, mit den Fachverbänden und dem Berufsverband.

**Vonaesch:** Sie haben im vergangenen Jahr das Erziehungsdepartement des Kantons St. Gallen als Leiter der Stabsdienste und Stellvertreter des Generalsekretärs verlassen und, zusammen mit einem befreundeten Partner, eine selbständige Tätigkeit als Unternehmens- und Marketingberater aufgenommen. Selbständigerwerbend zu sein, davon träumen ja viele, doch nur wenige wagen diesen risikobehafteten Schritt. So liegt für uns natürlich die Frage nahe, was Sie bewogen hat, diese doch recht verheissungsvolle Fähre aufzugeben und sich als Zentralsekretär des Heimverbandes Schweiz zu bewerben.

**Möslé:** Von meiner Ausbildung, meinen beruflichen Erfahrungen und von meinen Interessen her bin ich eher ein Generalist. Zudem liebe ich den direkten, persönlichen Kontakt mit den Leuten. Was mir in meinen beruflichen Tätigkeiten stets Freude bereitete und mich motivierte, waren insbesondere Interessenwahrungsaufgaben, also Verhandlungs- und Vermittlungstätigkeiten, die einen direkten Umgang mit verschiedenen Leuten und Anschauungen erforderten. Zudem verspürte ich in mir zunehmend den Wunsch, meine menschlichen und beruflichen Erfahrungen, die ich in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst gewonnen hatte, zusammen mit meinem Interesse und Verständnis für soziale Anliegen in den Dienst einer Institution im sozialpolitischen Bereich zu stellen. Das Inserat des Heimverbandes Schweiz mit der auf 1. Juni 1998 zu besetzenden Stelle des Zentralsekretärs hat mich denn auch auf den ersten Blick äusserst angesprochen.

**Vonaesch:** Dieser Schritt bedeutet für Sie eine Neuorientierung. Sie vollziehen damit den Wechsel aus dem freien Dienstleistungsmarkt ins Sozialwesen. Sie wissen ja, im Sozialwesen weht ein ebenso rauer Wind. Konkurrenz unter den Verbänden, Trittbrettfahrertum,

*Das Management ist die schöpferischste aller Künste. Es ist die Kunst, Talente richtig einzusetzen.*

Robert McNamara

Konkurrenz im Dienstleistungsmarkt mit den freien Anbietern und natürlich alle «menschlichen» Regungen und Bemühungen sind ebenso gegenwärtig wie in den andern Bereichen. Anders, nämlich komplexer, sind jedoch in verschiedenen Hinsichten die Rahmenbedingungen. Was erwarten Sie persönlich von dieser Neuorientierung?

**Möslé:** So sehr ich mir bewusst bin, dass sich das gesellschaftliche und gesamtwirtschaftliche Umfeld in den vergangenen Jahren enorm gewandelt hat und noch wandelt und seine Spuren unverkennbar auch in den Familien und im sozialen Bereich hinterlässt, glaube ich und bin heute davon überzeugt, dass ich im Rahmen meiner beruflichen Neuorientierung eine sinnstiftende und sinnerfüllende Tätigkeit vorfinden werde und ausüben darf, die letztlich den schwächeren und benachteiligten Menschen in unserer Gesellschaft zugute

kommt. Es versteht sich jedoch, dass diese persönlich neue Ausrichtung unternehmerisches Denken und Handeln nicht ausschliesst, sondern notwendigerweise voraussetzt.

**Vonaesch:** Wie stellen Sie sich die Aufgabe des Zentralsekretärs vor?

**Mösle:** Insbesondere anhand verschiedener Gespräche mit Ihnen, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle sowie mit Vertretern des Zentralvorstandes, aber auch aufgrund des Studiums der mir überlassenen Unterlagen bin ich in meiner Erkenntnis bestärkt worden, dass die zentrale, verantwortungsvolle Stelle des Zentralsekretärs mit einem breitgefächerten und kontaktreichen Aufgabengebiet versehen ist. In einer eher funktionalen Belehrungsweise wird der Tätigkeitsbereich folgende Aufgaben umfassen: Operative Führung und Gesamtkoordination der Aktivitäten des Heimverbandes, worunter namentlich auch die Vorbereitung und Umsetzung der Beschlüsse des Zentralvorstandes zu zählen sind; Leitung der Geschäftsstelle samt Führung der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Bereitstellung bedarfsgerechter Dienstleistungen; Beratung und Unterstützung der Verbandsorgane, der Fachverbände und des Berufsverbandes sowie der Sektionen in deren Aufgabenerfüllungen; ferner die Pflege der Beziehungen zu den Mitgliederorganisationen und die Zusammenarbeit mit Drittorganisationen, Behörden, Bildungsstätten, Medien usw.; sodann die Unterstützung des Zentralvorstandes bei der Zukunftsentwicklung der Verbandspolitik sowie in Absprache und Koordination mit der Zentralpräsidentin, die Vertretung und Repräsentation des Heimverbandes nach aussen.

Abgesehen von dieser Aufgabenvielfalt, die auch das frühzeitige Erkennen der Entwicklungen im Heimwesen und generell in der Sozialpolitik samt der möglichst zeitgerechten Einleitung der entsprechenden Problemlösungs- und Entscheidungsprozesse mit einschliesst, scheint mir der intensive persönliche Kontakt mit den regionalen Organisationen, den Fachverbänden und mit dem Berufsverband, aber auch die enge Beziehung zu den Behörden und die über die deutschsprachige Schweiz hinausführende Kontaktpflege und Zusammenarbeit mit Drittorganisationen, Bildungsstätten und Medien von ganz besonderer Bedeutung zu sein. Angeichts der vielschichtigen, komplexen Struktur des Heimverbandes und dessen Bedeutung als Dachorganisation für das schweizerische Heimwesen kommt

somit nach meiner Meinung dem Zentralsekretär wohl eine ausgesprochen integrative Funktion zu.

**Vonaesch:** Das Heimwesen scheint Ihnen nicht ganz fremd zu sein. Zwar haben Sie persönlich nie in einem Heim oder für ein Heim gearbeitet, doch sind Sie bereits seit einiger Zeit Vorstandsmitglied des Vereins Evang. Pflegeheime St. Gallen. Welche Beziehung haben Sie persönlich zur Institution «Heim» ganz allgemein? Haben Sie ebenfalls bereits gewisse Beziehungen zu Heimen aus den Bereichen «Kinder und Jugendliche» und «Erwachsene Behinderte»?

**Mösle:** Das Heim – als wichtiger Teil unserer Gesellschaft – habe ich mit seinen Betreuungs- und Pflegediensten einerseits aufgrund meines langjährigen ausserberuflichen Engagements im Vorstand und in Arbeitsgruppen des Vereins Evangelischer Pflegeheime St. Gallen kennengelernt. Dieser Institution im Betagtenbereich gehören die beiden grossen Pflegeheime Bruggen und Heiligkreuz an. Andererseits leitete ich im Rahmen meiner früheren Tätigkeit im Erziehungsdepartement des Kantons St. Gallen eine Projektgruppe, die sich mit den finanziellen Aspekten der Sonder Schulheime im Kanton St. Gallen befasste. Dabei bekam ich auch einen guten Einblick in die Sozialpädagogische Arbeit der Betreuungseinrichtungen im Kinder- und Jugendbereich.

Bei den genannten Tätigkeiten gewann ich den nachhaltigen Eindruck, wie sehr die Lebensqualität vieler Menschen unmittelbar mit dem Heim zusammenhängt.

**Vonaesch:** Der Heimverband Schweiz ist ein über mehr als 150 Jahre kontinuierlich gewachsenes, heterogenes Gebilde, das über sehr viel gute Substanzen verfügt, dessen Führbarkeit jedoch in gewissen Bereichen an Grenzen stösst. Ursprünglich als Armenerzieherverband gegründet, führte ihn die Entwicklung über verschiedene Stadien vom reinen Berufsverband zum VSA (Verein für schweizerisches Heimwesen). Erst mit den Statuten von 1976 wurde es möglich, auch juristische Personen als Mitglieder aufzunehmen. Damit vollzog sich in einem ersten Schritt der Wandel vom Berufsverband zum Heimverband. Mein Vorgänger, Dr. Heinz Bollinger, sprach in diesem Zusammenhang von der «kopernikanischen Wende». In diese Epoche fällt auch die rasante Zunahme der Heimmitglieder aus dem Betagtenbereich. So ist der Heimverband heute – entwicklungsbedingt – in zweifacher Hinsicht

eine ökumenische Gemeinschaft. Er birgt unter seinem Dach einerseits alle Heimtypen und andererseits sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer. Was halten Sie von dieser «Ökumene»?

**Mösle:** Den Zusammenschluss aller Heimtypen unter eine Dachorganisation von gesamtschweizerischer Bedeutung erachte ich durchwegs als sinnvoll. Mit einer solchen Lösung können grundsätzlich bestehende Synergien genutzt werden; sie ist kostengünstig, effizient

*Das Leben ist bezaubernd.  
Man muss es nur  
durch die richtige Brille sehen.*

*Alexandre Dumas d.J.*

und wirkungsvoll, wobei gleichzeitig durch den demokratischen und föderalistischen Aufbau die Autonomie und die spezifischen Interessen der einzelnen Fachverbände hinreichend berücksichtigt und gewahrt bleiben. Mit dem Heimverband Schweiz lassen sich vor allem in Verhandlungen mit Bundes- und kantonalen Behörden und im Umgang mit anderen Verbänden und Institutionen die fachlichen Anliegen und Interessen der unterschiedlichen Heimtypen weit wirkungsvoller und mit grösserem Gewicht vertreten. Umgekehrt besteht dadurch für die Behörden, Medien und Drittorganisationen ein massgebender, kompetenter Ansprechpartner. Ein weiterer Vorteil ist sodann auch in der kostengünstigen Bereitstellung von Dienstleistungen zugunsten der Mitglieder zu sehen, die diese allein nicht erbringen könnten. Dass ein nationaler Dachverband neben der fachlichen Interessenvertretung seiner Branchenmitglieder gleichzeitig auch berufs- und standespolitische Interessen wahrnimmt, wirkt eher ungewohnt und könnte zu Interessenkonflikten führen. Andererseits besteht mit solch einem Zusammenschluss von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen ein institutionalisiertes Forum für den Austausch und die Lösungsfindung von oft gegensätzlichen Ansichten und Ansprüchen. Gerade dieser Umstand weist meines Erachtens grosse Vorteile auf und könnte in der heutigen stark veränderten Arbeitswelt durchaus auch zukunftsweisenden Charakter haben.

**Vonaesch:** Bleiben wir noch kurz bei den angesprochenen «Grenzen der Führbarkeit». Es gibt eine weitere, durchaus sympathische aber nicht ganz unproblematische Vielfältigkeit, die den «Seiltanz» einer zielgerichteten Verbandsführung nicht gerade erleichtert. Ich denke an den Auftrag aus Art. 2 un-

serer Statuten, wo es unter anderem heißt: «... bezweckt der Heimverband die Förderung der Betreuungsqualität und der Arbeit in den Heimen und in heimähnlichen Lebensformen...» Es gibt also im Heimverband neben der angesprochenen «Ökumene» noch die Gratwanderung zwischen den Interessen der Institutionen und deren Bewohnerchaft. Haben Sie sich darüber bereits Gedanken gemacht?

**Mösle:** Für mich liegt es nahe, dass alle Aufgaben, Bestrebungen und Dienstleistungen des Heimverbandes letztlich darauf gerichtet sein müssen, die Lebens- und Betreuungsqualität und somit das Wohlergehen der Heimbewohnerinnen und Heimbewohner, um den Willen es ja die Heime als soziale Einrichtungen in unserer Gesellschaft gibt, zu fördern und die Heimqualität sicherzustellen. Im Dienste dieser Zielsetzung und im Interesse der verschiedenen Heime und der in ihnen wirkenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, an deren Betreuungstätigkeiten äußerst hohe Anforderungen in menschlicher und fachlicher Hinsicht gestellt werden, ergeben und rechtfertigen sich schliesslich all die Vermittlungs-, Beratungs-, Ausbildungs- und Öffentlichkeitsarbeiten des Heimverbandes als Dachorganisation des schweizerischen Heimwesens.

**Vonaesch:** In der seinerzeitigen Stellenausschreibung wurde explizit Führungserfahrung verlangt. Wahrlich eine wesentliche Voraussetzung im Hinblick auf die weitgefächerten und vielschichtigen Aufgaben im Heimverband Schweiz. Welches sind Ihre spezifischen Führungserfahrungen?

**Mösle:** Neben Erfahrungen in der Führung und Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern habe ich in meinen früheren beruflichen Tätigkeiten sowie im beschränkten Umfang auch im Rahmen meines ausserberuflichen Engagements umfassende Kenntnisse in der strategischen und operativen Leitung von Projekten gewonnen, die namentlich auch Teamleitungs- und Koordinationsaufgaben sowie die Verantwortung der Budgeteinhaltung umfassten. Ausserdem kann ich in den Heimverband Schweiz langjährige Erfahrungen in der Führung von Mandaten und Interessenvertretungsaufgaben sowie in der Leitung von Verhandlungen auch mit internationalen Partnern einbringen.

**Vonaesch:** Die Geschäftsleitung des Heimverbandes Schweiz könnte als «spezielle» Führungsaufgabe bezeichnet werden. Es handelt sich zwar weitgehend um eine unternehmerische Aufgabe, doch unterscheidet sie sich deutlich von einer Führungsaufgabe, wie wir sie in der freien Wirtschaft kennen. Für die Führung der Geschäfte der Sektionen, der Fachverbände und des Berufsverbandes sind deren Vorstände zuständig. Die Gesamtführung des Dachverbandes obliegt dem Zentralvor-

stand, der vor allem für die strategischen Entscheide, die Finanzen sowie das Controlling zuständig ist. Als Zentralsekretär sind Sie generell für die Umsetzung seiner Beschlüsse zuständig, doch wird von Ihnen darüber hinaus eine innovative, zusammenhaltsfördernde und letztlich erfolgreiche Geschäftsführung erwartet. Doch stehen Ihnen in einer Verbandsdemokratie wie

rr. «Dr. Hansueli Mösle wird neuer Zentralsekretär beim Heimverband Schweiz», so die Überschrift zur ersten kurzen Mitteilung in der Dezemberausgabe 1997 unserer «Fachzeitschrift Heim». Hier steht auch zu lesen: «Der 46-jährige Hansueli Mösle stammt aus St. Gallen, wo er an der Handelshochschule studiert und mit lic. oec. HSG und lic. rer. publ. abgeschlossen hat. 1986 promovierte er zum Dr. oec. HSG.»

Was Hansueli Mösle in Bezug auf sein neues Amt, den Heimverband Schweiz, die Strukturen im Heimwesen und die gegenwärtige Situation im gesamtgesellschaftlichen Umbruch denkt, darauf gibt er im Interview mit Werner Vonaesch Antwort. Er weiß: harte Arbeit wartet!

Doch wo ist er mit seinen Wurzeln verankert und wo und wie holt er sich die nötige Kraft, um nicht schon nach kurzer Zeit dem im Sozialwesen bekannten Burn out-Syndrom zum Opfer zu fallen?

Hansueli Mösle wurde am 2. März 1951 in Herisau AR geboren: «Ein Appenzeller, wie schon meine Eltern», weiß er zu berichten. So ist es nicht verwunderlich, dass ihm das Appenzellerland heute noch viel bedeutet. Hier hat er auch seine ersten 12 Lebensjahre verbracht, bevor er für die Sekundar- und Mittelschule nach St. Gallen kam, wo er anschliessend auch an der HSG studierte. Zwischen Lizentiat und Dissertation verbrachte er ein Jahr in Amerika. «...und kam gerne wieder nach St. Gallen zurück. Immer wieder. Auch später im Berufsleben, pendelnd zwischen Südafrika und Helsinki, zwischen Karachi und Montreal, St. Gallen blieb die Heimat, das Zuhause, inzwischen auch mit meiner Familie. Das heißt mit meiner Ehefrau Susann und den drei Kindern, zwei Mädchen und einem Sohn. Sie befinden sich heute im schulpflichtigen Alter zwischen 7 und 14 Jahren.»

Die Verbundenheit zur Stadt St. Gallen nahm und nimmt immer noch auch ausserberuflich ihren Platz im Leben von Hansueli Mösle ein. «Da ist einerseits der Verein Evangelische Pflegeheime, welchen ich im Interview erwähne, oder der Vorstand der Pflegekinderaktion. Aber auch die kirchliche Arbeit gehört zu den „Freizeitaktivitäten“. So ist Mösle seit Jahren Mitglied der Kirchenvorsteherchaft St. Gallen/Zentrum: «Eine grosse Aufgabe mit all den Problemen einer Zentrumsgemeinde. So mussten wir beispielsweise ein Kirchengebäude schliessen. Jetzt besteht das Projekt für eine offene Kirche, auch „City-Kirche“ genannt, die überkonfessionell und gar interreligiös geführt werden soll. Die Institution Kirche braucht neue, ergänzende Formen für die Zukunft. Gerade in der kirchlichen Projektarbeit stellt es für mich eine besondere Herausforderung dar, mein berufliches Wissen mit einbinden zu können.»

stand, der vor allem für die strategischen Entscheide, die Finanzen sowie das Controlling zuständig ist. Als Zentralsekretär sind Sie generell für die Umsetzung seiner Beschlüsse zuständig, doch wird von Ihnen darüber hinaus eine innovative, zusammenhaltsfördernde und letztlich erfolgreiche Geschäftsführung erwartet. Doch stehen Ihnen in einer Verbandsdemokratie wie



Foto Erika Ritter

Nur: diese Bindungen haben mit «Geben», mit «Einsatz» und «Engagement» zu tun. Familie, Natur und Kultur: diese drei Komponenten bilden zusammen mit der Gesellschaft die eigentlichen Ressourcen, die Möglichkeiten, Kraft zu holen. «Es ist für mich stets ein Vergnügen, zusammen mit meiner Ehefrau Konzerte und Theateraufführungen zu besuchen. Wir wandern auch gern, die ganze Familie, vor allem in der näheren Umgebung und in den Erholungsgebieten am Bodensee und im Appenzellerland.» So hat die Familie auch den Reiz der Süddeutschen Landschaft mit ihren Kulturgütern auf der andern Seite des Sees entdeckt. Das Verhältnis zur Natur kommt auch in der Jagd zum Tragen. «Ich bin nicht ein so intensiver Jäger, aber die Hege des Wildes liegt mit sehr am Herzen.» Die Jagd bringt wiederum den Bezug zum Appenzellerland mit sich. «Die Jagd weist noch einen andern Aspekt auf: es ist das Zusammensein mit verschiedenen Leuten, mit unterschiedlichen Menschentypen, es ist die Auseinandersetzung mit der Vielfalt und die Kameradschaft. Auf der Jagd treffen sich Handwerker, Landwirte, Geschäftsleute, Akademiker und so weiter. Es ist dieses breite und verschiedenartige Spektrum von Menschen und Mentalitäten, das ich sehr schätze.» Sportlich habe er, ehrlich gesagt eher wenig am Hut, wie sich Hansueli Mösle lachend ausdrückt. Also kein Bungee-Jumping oder Tiefseetauchen? «Oh, nein. Ich bleibe bei meinen Tätigkeiten relativ gerne mit beiden Füßen auf dem Boden.»

Auf dem Boden bleiben, sich der Realitäten bewusst sein und ihnen Rechnung tragen und «...Vertrauen haben können in die Menschen, die künftig neu mit mir auf dem Weg sind, um ein gemeinsames Ziel zu verfolgen. Dazu ist vor allem auch die gegenseitige Offenheit in der Information nötig. Im Bedarfsfall holen, was an Informationen fehlt. So, wie Sie jetzt mich ausgefragt und sich die Informationen über den Menschen Hansueli Mösle geholt haben.»

der unsrigen zur Erfüllung Ihrer Aufgaben keine Anordnungs-, Interventions- und Kontrollrechte zur Verfügung. Sie müssen Ihre Führungsarbeit sozusagen auf «missionarischem» Weg leisten. Wie stellen Sie sich dieser Aufgabe? Haben Sie bereits Vorstellungen darüber, wie Sie die Geschäftsstelle führen wollen?

**Mösle:** Hierzu habe ich mir noch keine abschliessende Meinung gebildet. Ziele und Ideen zu meiner zukünftigen Führungsarbeit habe ich mir zwar schon überlegt, ich möchte sie aber zunächst mit der Zentralpräsidentin sowie mit meinen zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle erörtern. Zudem scheint mir wichtig zu sein, die verschiedenen Sparten der Dachorganisation kennenzulernen sowie vorerst mit den einzelnen Fachverbänden, dem Berufsverband und den Sektionen Kontakt aufzunehmen, um ihre Anliegen und Bedürfnisse persönlich und aus erster Hand zu erfahren. Wie schon früher erwähnt, bin ich der Meinung, dass der persönliche, intensive und vertrauensbildende Kontakt zu den einzelnen Organen und Sparten des Dachverbandes, aber auch die enge, unterstützende Beziehung zu den regionalen Organisationen von massgebender Bedeutung in meiner späteren Führungsaufgabe sein wird. Dieser Wille zum Dialog, zur Kommunikation und zur Information steht für mich denn auch mit Blick auf die zukünftige personelle Führung der Geschäftsstelle zentral im Vordergrund. Das Mitarbeiterteam, das ich bereits kennenlernen durfte, besteht durchwegs aus fachlich kompetenten Persönlichkeiten. Und so freue ich mich, zusammen mit diesen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle auf der Basis eines partizipativen Führungsstils neue Initiativen und Konzepte zu entwickeln und die Verbandsorgane, die Fachverbände und den Berufsverband in deren Aufgabenerfüllung tatkräftig zu unterstützen.

**Vonaesch:** Die aktuellen Strömungen – vor allem jene in Politik und Gesellschaft zwingen auch die Heime, ihre Arbeit transparenter zu gestalten und die Qualität ihrer Arbeit sichtbar zu machen. Die Heime sehen sich aus verschiedenen Gründen gezwungen, ihre betriebswirtschaftliche Organisation zu überdenken, Qualitätsentwicklung anzustreben, gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu leisten usw. Im Betagtenbereich ergeben sich gewisse Zwänge aus dem neuen Krankenversicherungsgesetz. Dennoch, Qualitätsentwicklung und -sicherung, jedoch auch Öffentlichkeitsarbeit sind eigentlich keine neuen Be-

griffe. Sie sind, wenn auch aus verschiedenen Gründen neu entdeckt worden. Professionelle Dienstleistungsfirmen offerieren ausgeklügelte Arbeitsinstrumente samt begleitender Unterstützung, für teures Geld, versteht sich. Damit werden bewusst auch neue Bedürfnisse und Abhängigkeiten geschaffen. Wie denken Sie über diese neuen Forderungen aus der Sicht der Institution «Heim»?

**Mösle:** Es ist unverkennbar, dass sich auch der Heimbereich in einem markanten Wandlungsprozess befindet. Da die öffentlichen Gemeinwesen einem starken Spandruck ausgesetzt sind, bedarf es angesichts der zunehmenden wirtschaftlichen Anforderungen auch für die einzelnen Heime eines bewussten optimalen Einsatzes ihrer knappen Ressourcen. Der «gute Wille» allein genügt nicht mehr, um erfolgreich sozial und gemeinnützig tätig zu sein. Unter diesem Gesichtspunkt werden Heime als eigentliche Unternehmen mit sozialem Auftrag verstanden, und die professionell zu leistende Arbeit in den Heimen wird damit auch, aber nicht ausschliesslich an betriebswirtschaftlichen Grössen wie Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Qualität gemessen. Auch wenn für die Heime die Lebens- und Betreuungsqualität ihrer Bewohnerinnen und Bewohner nach wie vor im Zentrum ihrer Tätigkeit steht und somit den Heimen eine bestimmte, den Profitorganisationen unbekannte Kultur des Miteinanderlebens weiterhin eigen ist, können sie sich diesen neuen Forderungen nicht verschliessen.

**Vonaesch:** Wenn wir uns schon mit der Schaffung von Bedürfnissen befassen, darf natürlich auch der Bildungssektor nicht unerwähnt bleiben. Diese auch für die Heime und ihre Verbände so wichtige Sparte ist offensichtlich ein geeignetes Marktfeld zur Schaffung künstlicher Bedürfnisse. Wie sehen Sie – soweit für Sie heute beurteilbar – den Bildungsauftrag des Heimverbandes Schweiz?

**Mösle:** Die oben geschilderte Situation, in der sich die Heime heute befinden, stellt an die Arbeit der Heimleiterinnen und Heimleiter und ihrer Teams hohe fachliche Ansprüche. Neben einer soliden Ausbildung ist deshalb die ständige Fort- und Weiterbildung in allen Heimtypen und auf allen Mitarbeiterstufen notwendig. Den Bildungsauftrag des Heimverbandes Schweiz erachte ich deshalb als höchst wichtig. Damit wird dem Dachverband die Möglichkeit gegeben, den Heimen und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die für ihre

Zukunft notwendigen Kurse anzubieten und gleichzeitig falschen Bedürfnissen entgegenzuwirken.

**Vonaesch:** Einen beträchtlichen Teil Ihres Wirkens werden Sie für die Zusammenarbeit mit Verbänden und Institutionen mit ähnlichen Zielsetzungen aufzuwenden haben. Welches sind heute Ihre Vorstellungen über diese Zusammenarbeit, und welches sind Ihre Erwartungen?

**Mösle:** Sicherlich wäre es verfrüht, dazu eine umfassende Stellungnahme abzugeben. Zunächst gilt es für mich, die diesbezüglichen Vorstellungen des Zentralvorstandes und generell die Verbundspolitik in der Frage der Zusammenarbeit näher kennen zu lernen. Zudem dürfte es nützlich sein, einzelne Institutionen und Verbände mit ähnlichen Aktivitätsfeldern zu kontaktieren, um zu erfahren, welche Erwartungen ihrerseits bestehen. Ich hoffe aber, dass die laufenden Bestrebungen um Zusammenarbeit erfolgreich weitergeführt werden können und dass insbesondere in jenen Fragen Kooperationslösungen gefunden werden, in denen vor allem gemeinsame Synergien und Vorteile erzielt und zugunsten der Mitglieder auch genutzt werden können.

**Vonaesch:** Welches sind Ihre Wünsche und Erwartungen an den Zentralvorstand und die Vorstände der Fachverbände und des Berufsverbandes?

**Mösle:** Vor allem hoffe ich auf eine konstruktive Zusammenarbeit und dass mir der Zentralvorstand und die Vorstände der Fachverbände und des Berufsverbandes das notwendige Vertrauen in meine Person und Tätigkeit entgegenbringen. So wünsche ich mir ein Klima der Kooperation und des Vertrauens, in dem neue Ideen gemeinsam erarbeitet werden können.

**Vonaesch:** Als letzte Frage interessiert uns natürlich, welches denn Ihre Erwartungen an Ihre künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind?

**Mösle:** Die oben ausgesprochenen Wünsche und Erwartungen an den Zentralvorstand und die Vorstände der Fachverbände und des Berufsverbandes gelten in ganz besonderem Mass auch gegenüber meinen künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Geschäftsstelle. Ich freue mich auf die intensive Zusammenarbeit mit ihnen und wünsche, dass auch bei ihnen die Offenheit, das gegenseitige Vertrauen und der Wille zum Dialog und zur Kooperation im Vordergrund stehen. ■