

Zeitschrift:	Curaviva : Fachzeitschrift
Herausgeber:	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
Band:	74 (2003)
Heft:	7-8
Artikel:	Neue An- und Herausforderungen an die Institutionsleitungen : Heime zwischen Ethik und Markt
Autor:	Mösle, Hansueli
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-804759

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: 08.02.2026

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

Neue An- und Herausforderungen an die Institutionsleitungen

Heime zwischen Ethik und Markt

CURAVIVA ist es ein grosses Anliegen, die Heimleitungen in der Schweiz zu befähigen, Sozialunternehmer zu sein – Manager also, die sich am Markt, aber ebenso an hohen ethischen Werten orientieren und danach handeln.

Gerne stelle ich daher Überlegungen an zu den heutigen An- und Herausforderungen an die Heime und an die Heimleitungen. Sie befinden sich in zunehmendem Mass im Spannungsfeld zwischen Ethik und Markt.

Vorerst möchte ich die Phänomene des sozialen Wandels aufzeigen, um die daraus zu erwartenden Entwicklungstendenzen und Veränderungen für die Heime sowie die Ansprüche an die Heimführung abzuleiten. Dabei werde ich auch auf den besonderen Stellenwert der Ethik im Rahmen der Führungsverantwortung von Heimleiterinnen und Heimleitern eingehen.

Rasanter Strukturwandel

Mitgeprägt durch die wirtschaftliche Dynamik, den steigenden Wohlstand und den medizinisch-wissenschaftlichen sowie technischen Fortschritt der Nachkriegszeit hat sich das gesellschaftliche Umfeld in den vergangenen Jahren und Jahrzehnten enorm verändert. Dieser Wandel hat seine Spuren unverkennbar beim Einzelnen, in den Familien und im

sozialen Bereich hinterlassen. Abgesehen von der eigenen täglichen Wahrnehmung und Erfahrung machen uns zudem Tageszeitungen, Fachliteratur, Radio, Fernsehen und Internet bewusst, wie vielschichtig, grenzenlos und ungeheuer rasant dieser Strukturwandel vor sich geht.

Wir befinden uns mitten in einem grundlegenden Umbruch.

Aufgrund des Übergangs zum Multi-media-Zeitalter mit seiner immer undurchsichtigeren und fortschreitenden globalen Vernetzung aller Dinge, muss künftig eher noch mit einer Beschleunigung dieses eingeleiteten Veränderungsprozesses gerechnet werden.

Sinkende Bereitschaft zur Solidarität

Vor diesem Hintergrund der Problemdarstellung stellt sich die Frage, in welchen möglichen sozialen, aber ebenso politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sich künftig das Heimwesen bewegen wird. Oder – anders ausgedrückt: Welches sind die massgebenden zukunftsrelevanten Entwicklungen und absehbaren Trends, die eine strukturelle Entwicklung ankündigen und auf die sich die Heimleiterinnen und Heimleiter als oberste Führungskräfte in den Heiminstitutionen vorbereiten und einstellen müssen?

Darüber ist schon viel nachgedacht, geschrieben und diskutiert worden. Ich greife daher jene Themen heraus, die ich persönlich für besonders bedeutsam halte:

■ Das Wirtschaftswachstum der Nachkriegszeit hat einem Grossteil der Bevölkerung mehr Freizeit und verbesserte schulische und berufliche Qualifikationen gebracht. Gleichzeitig mit dem noch anhaltenden, allmählichen Zerfall allgemein verbindlicher Werte und Lebensmuster wurde damit in unserer Gesellschaft eine Welle der Emanzipation und Individualisierung ausgelöst. Die Bereitschaft zur Solidarität hat abgenommen. Auch treten die heutigen Menschen, vor allem die älteren und alten unter ihnen, selbstbewusster auf und möchten die Eigenständigkeit und Möglichkeiten geniessen, die sich uns heute in jedem Lebensalter bieten.

■ Der steigende Wohlstand ist zudem verantwortlich für die Umschichtung unserer demographischen Strukturen. Höhere Lebenserwartung bei abnehmenden Geburtenziffern, veränderte Familienstrukturen (z.B. Einelternfamilien, Patchworkfamilien, Einpersonenhaushalte) sowie der Anstieg der Immigrantenzahlen aus ärmeren Ländern sind hauptsächlich direkte Folgen unseres, an internationalen Massstäben gemessenen immer noch recht hohen Wohlstandsniveaus. Die Auswirkungen dieses sozialen Wandels dürfen aber nicht übersehen

werden: Kleinere Kinderzahlen pro Familien führen zu weniger potentiell pflegenden Angehörigen von altgewordenen Eltern und Geschwistern. Weniger enge Paarbindungen, die sich in weniger Eheschließungen und höheren Scheidungsraten manifestieren, ziehen weniger Ehepartner nach sich, die zur Pflege und Betreuung bereit sind. Zunehmende geografische Mobilität trennt die altgewordenen Eltern von ihren Kindern. Und die Berufstätigkeit der

Frauen bis ins siebte Lebensjahrzehnt vermindert, zusammen mit einer generell stärker auf Genuss ausgerichteten Grundhaltung, zusätzlich die Zahl der Pflegenden und Betreuenden in der Familie.

■ Darüber hinaus hat die allgemeine Wachstumsstabilität der Nachkriegs-jahrzehnte seit Anfang der 80er Jahre harte Rückschläge erfahren. Die Finanz- und Wirtschaftsentwicklung ist weltweit instabiler geworden. Vor allem seit Beginn der 90er Jahre hat die allgemeine Prosperität markant nachgelassen. Die wirtschaftliche Dauerexpansion ist ins Stocken geraten. Ein weltweit unerbitterlicher Konkurrenz-kampf und Kostendruck, verbunden mit Umstrukturierungen, Fusionierun-gen und entsprechendem Abbau von Arbeitsplätzen bei gleichzeitigem Anstieg der Erwerbslosen und der aus dem Arbeitsprozess Ausgesteuerten, prägen das Bild.

■ Im Zuge dieses wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturwan-delns und angesichts der von Jahr zu Jahr unerträglich werdenden Verschul-dungen und Defizite der öffentlichen

Haushalte stellt sich die Frage nach der Finanzierbarkeit unseres Sozialstaates. Zumal immer weniger berufsaktive Menschen in Zukunft für immer mehr Menschen aufkommen müssen, die



Die Anzahl kranker, alter Menschen wird absolut gesehen ansteigen.

nicht mehr im Arbeitsprozess stehen. Diesbezüglich hat eine Umfrage gezeigt, dass viele ältere Menschen einen erheblichen Rentenabbau befürchten und dass ein Grossteil der jungen Menschen nicht daran glaubt, dereinst im Alter überhaupt noch eine AHV zu erhalten.

■ Sparmassnahmen, Deregulierun-gen, Liberalisierungen und vermehrte Bestrebungen des Staates, sich nach wettbewerblichen und marktwirt-schaftlichen Spielregeln («New Public Management») auszurichten, lassen den Schluss zu, dass öffentliche Beiträge und Subventionen zukünftig noch verstärkt an Bedingungen wie Leistungsaufträge, Einhaltung von Qualitätsstandards, Kostentransparenz usw. gebunden sein werden.

Von den Tendenzen zu vermehrter Eigenverantwortlichkeit und Betriebswirtschaftlichkeit dürfte auch das Heimwesen in unvermindertem Ausmass erfasst werden.

■ Die Gegenwart und Zukunft unserer Gesellschaft ist durch einen

immer höheren Anteil alter und sehr alter Menschen geprägt. Das Durchschnittsalter steigt, das heisst: die überproportionale Zunahme der über 75- bis 80-jährigen alten Menschen hält

unvermindert an, was einen erhöhten Pflegebedarf nach sich ziehen wird.

Bei einer gleichzei-tigen Abnahmehzahl der jüngeren Jahrgänge, steigt somit die relative Anzahl der älteren Menschen in unserer Bevölke- rung. Da jedoch Krankheiten im

Alter häufiger auf-treten als in jüngeren

Jahren, wird gleichzeitig die Anzahl kranker alter Menschen absolut gesehen ansteigen. Viele von diesen werden in der letzten Zeit ihres Lebens auf Betreuung und Pflege angewiesen sein und werden kaum noch in ihren Privatwohnungen verbleiben können. Wie neuere empirische Forschungsstu-dien zudem belegen, werden die psychischen Erkrankungen – namentlich die Demenzen gefolgt von den Depressionen – mit zunehmendem durchschnittlichen Lebensalter ansteigen. Es wird somit in Zukunft vermehrt demente und depressive alte Menschen geben. Demente Menschen stellen jedoch völlig neue Anforderun-gen an die Wohnsituation, insbeson-dere an die Alters- und Pflegeheime (siehe unser Beitrag Seite 33). Nicht alleine pflegerische Aspekte müssen berücksichtigt werden, sondern auch Betreuungsfragen werden eine immer grössere Bedeutung erlangen.

■ Darüber hinaus sprechen viele Anzeichen dafür, dass die älteren und alten Menschen im verstärkteren Mass als heute aus ihrer Privatheit heraustreten und versuchen werden, am gesellschaftlichen Leben aktiv mitge-

staltend und mitbestimmend teilzunehmen. Dies gilt in besonderem Mass für die sogenannten «Neuen Alten» (60-jährig und älter). Die Neuen Alten, die gebildeter, vermögender und mobiler sein werden bzw. sind, werden die Phase nach dem Familien- und Berufsleben nicht als «Restlebenszeit», sondern vielmehr als bewusst zu gestaltenden 3. Lebensabschnitt begreifen. Diese neue ältere und alte Generation wird zunehmend Ansprüche und Souveränität für sich reklamieren. Zum Beispiel hinsichtlich der Auswahl der von ihnen beanspruchten Dienste, Güter und Institutionen jeglicher Art, hinsichtlich ihrer Tagesstruktur, ihrer Risikobereitschaft, ihres von ihnen zu erbringenden Anteils an Eigenleistungen sowie hinsichtlich der Verfügung über Zeit und Finanzen. Belegt wird dies durch Aussagen von Fachexperten, die darauf hinweisen, dass die Neuen Alten die sogenannte «Kundenrolle» nicht erst erlernen müssen. In diesem Sinn Prof. Dr. Oskar Grün von der Wirtschaftsuniversität Wien: «Als lebenslange Mitglieder einer Konsumgesellschaft haben sie (die Neuen Alten) die Kundenrolle und das daraus resultierende Anspruchsverhalten internalisiert. Im übrigen sind diese Alten wegen ihrer Mobilität und ihres Wohlstandes eine begehrte und stark umworbene Zielgruppe für viele Anbieter, man denke etwa an die Tourismusbranche.»

Aus dem Gesagten wage ich folgende für unsere Heime und Heimleitungen relevante Schlüsse zu ziehen, die es zu beachten gilt:

■ In Zukunft wird die Eigeninitiative der alten Menschen in allen privaten wie öffentlichen Lebensbereichen eine massgebende Rolle spielen und neben der staatlichen sozialen Sicherheit auch gefragt sein.

■ Zukünftig werden eher mehr als weniger Pflegeheimplätze benötigt.

Insbesondere wird ein grosser Bedarf nach Pflegeheimen bestehen, die eine umfassende Langzeitpflege für körperlich-geistig erkrankte Menschen anbieten können. Aufgrund der Komplexität des Altersverlaufs und der Krankheitsbilder der Bewohnerinnen und Bewohner werden die Anforderungen an die Professionalität und allenfalls Spezialisierung des Personals steigen. Namentlich aufgrund des zu erwartenden starken Anstiegs der Altersdemenz werden noch vermehrt spezialisierte Dementenstationen und -heime bzw. dezentrale Pflegewohngruppen mit eigenen Betreuungskonzepten und einer angepassten Architektur entstehen, die dementen Personen ein weitgehend selbstbestimmtes Leben in geschützter Umgebung ermöglichen.

■ Da vor allem im Alter die Bedeutung des Wohnens und der Wohnumgebung steigt und Wahlmöglichkeiten generell einen zentralen Aspekt der Lebensqualität darstellen, dürfte in den kommenden Jahren bei den alten und hochbetagten Menschen ein wachsender Bedarf nach neuen, vielfältigen Wohnformen mit Betreuungs- und Pflegemöglichkeiten festzustellen sein. Generell ist davon auszugehen, dass bei den selbstbewussten, betagten und hochbetagten Menschen von morgen einerseits ein möglichst selbständiges Wohnen in vertrauter Umgebung, andererseits vermehrt kleinere, überschaubare Wohneinheiten, Pflegewohngruppen und Pflegegemeinschaften gefragt sein werden. Dies hat zur Folge, dass inskünftig neben den ambulanten Diensten verschiedene Formen von Wohnangeboten, Wohngemeinschaften und Seniorenresidenzen mit unterschiedlichem Service oder abgestuftem Dienstleistungsangebot immer häufiger in Konkurrenz und Wettbewerb stehen werden zu den tendenziell seltener nachgefragten Altersheimen herkömmlichen Zuschnitts.

■ Der Trend wird von der grossen regionalen Pflegeeinstitution weg führen. Die tendenziell wohl seltener nachgefragten konventionellen Altersheime dürften sich immer mehr in Richtung Pflegeheime oder Alterspensionen, betreute temporäre Wohngemeinschaften bzw. teilstationäre Tagesheime verändern.

■ Überhaupt ist zu erwarten, dass zukünftig die Übergänge zwischen stationärer, halbstationärer und ambulanter Betreuung und Pflege relativ flüssig sein werden. Wie neuere Untersuchungen bestätigen, stellen die Alters- und Pflegeheime in der deutschsprachigen Schweiz schon heute ihre Infrastruktur, ihr Know-how und zahlreiche Dienstleistungen für betagte Personen ausserhalb der Institutionen zur Verfügung. Leistungen externer Organisationen für Heimbewohner sind bei der Vielzahl der heimigen Angebote eher seltener. Solche «Heimex»-Leistungen könnten Ausgangspunkt für eine erwünschte enge Zusammenarbeit mit ambulanten Betagtdiensten sein; dies mit dem eigentlichen Fernziel, die Ressourcen von stationärer und ambulanter Pflege- und Betreuungsarbeit zukünftig in gemeinsamen geriatrischen Zentren beziehungsweise Sozialzentren zu bündeln.

■ Angesichts der knapper werdenden finanziellen Mittel der öffentlichen Hand werden auch die Heime von Privatisierungs- und Deregulierungstendenzen sowie von marktwirtschaftlichen Erfordernissen nicht verschont bleiben. Neben dem Konkurrenzkampf werden sie auch einem Kostendruck ausgesetzt sein.

Institutionen können nicht im Glashaus sitzen

Welche Konsequenzen ergeben sich aus diesen zukunftsrelevanten Rah-

menbedingungen und Trends für die Heime und die Heimführung?

Vorerst ist aus meinen Erörterungen klar zu folgern, dass es sich die Heimleiterinnen und Heimleiter von stationären Betreuungs- und Pflegeeinrichtungen heutzutage nicht erlauben können, im Glashaus zu sitzen und den Veränderungs- und Neuerungstendenzen auszuweichen. Sie leben aber auch mit ihren Heimbewohnerinnen und -bewohnern nicht in einem geschützten Treibhaus oder abgehobenen Elfenbeinturm. Vielmehr sollen Heime lebhafte, pulsierende Austauschbeziehungen zu ihrer Umwelt pflegen, denn als Mitglied der Gesellschaft hat auch ein hilfsbedürftiger und insbesondere älterer Mensch Anspruch auf Teilhabe am Leben der Gesamtgesellschaft.

Ausserdem ergibt sich aus den Entwicklungstendenzen, dass die wesentlichen Herausforderungen für die Alters- und Pflegeheime in der Entstehung einer Altenklientenschaft liegen, die anteilmässig schnell wächst und mit einem deutlich höheren Anspruchsniveau auftritt. Zudem werden in einem zunehmend wettbewerblichen Umfeld vermehrt Konkurrenzverhältnisse unter den Heimen selbst sowie Konkurrenzierungen stationärer durch ambulante Dienste entstehen.

Dieser Herausforderung kann aber nur von Heimen entgegen getreten werden, die wie Unternehmungen agieren. An die Heimleiterinnen und Heimleiter als oberste Führungskräfte solcher sozialen Institutionen stellt sich daher die Anforderung, Unternehmer und Manager zu sein und ihre Heime als wirtschaftliche Einheiten zu führen.

Um mit Edmond Tondeur zu sprechen, sind auch Nonprofit-Organisationen nichts anderes als Wirtschaftsbetriebe, somit produktive soziale Systeme, die

bestimmte Leistungen realisieren wollen. Dabei sind vier Leistungs-Kriterien zu beachten:

1. Die Kundennähe, das heisst die konsequente Ausrichtung auf Erwartungen und Bedürfnisse derjenigen, für die das Heim geschaffen wurde (Marketing).

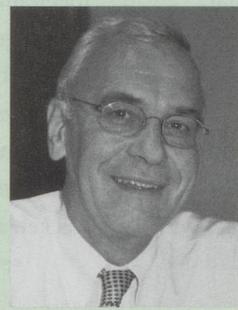
2. Die Fachlichkeit und Qualität der Dienstleistungen, einerseits verstanden als Professionalität, andererseits als fortlaufend reflektierter Bezug zu den Kundenbedürfnissen (also nicht Qualität zum Selbstzweck erstellen).

3. Die Wirtschaftlichkeit des Handelns im Rahmen von grundsätzlich knappen Ressourcen (darin eingeschlossen die konsequente Beachtung von Aufwand und Nutzen).

4. Ein Management, das sich nicht auf korrekte Verwaltung beschränkt, sondern ziel- und wirkungsorientiert (effektiv), wirtschaftlich (effizient) und zeitgerecht handelt und dies mit Blick auf die Tätigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rigoros steuert.

Grundsätzlich gilt zu beachten, dass jedes Unternehmen – also auch das Heim und sein Umfeld – einem ständigen technischen, wirtschaftlichen und sozialen Wandel unterliegt (neue Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen, an die Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, bei den verwendeten Ressourcen oder bei der verfügbaren Infrastruktur). Solche Herausforderungen müssen Heimlei-

tungen in ihrer eigentlichen Funktion als Unternehmer und Manager durch Innovationen begegnen. Es geht dabei um die Vorwegnahme, um das Erkennen und Ausnützen der jeweiligen Veränderung. Unter Innovation verstehe ich eine marktbezogene sowie primär auf Kunden-nutzen und Kundenbedürfnisse. Darunter verstehe ich eine auf Bewohnernutzen und Bewohnerbedürfnisse ausgerichtete Neuerung. Ziel muss es sein, einen Mehrwert für Kundinnen und Kunden zu schaffen.



Dr. Hansueli Möslé,
Direktor CURAVIVA,
Mitglied der Geschäftsleitung

Genügt die Aussage, dass der Strukturwandel in Gesellschaft und Wirtschaft von Heimleiterinnen und Heimleitern als oberste Führungskräfte von stationären Betreuungsinstitutionen fordert, dass sie Unternehmer und Manager zu sein haben? Dass sie damit befähigt sein müssen, Zukunftssicherung und Unternehmensentwicklung zu betreiben, Marketing und Public Relations einzusetzen, Unternehmensstrukturen anzupassen und neu zu gestalten, die Personalentwicklung und Motivation zu beherrschen sowie das Rechnungswesen und Controlling zu kennen?

Betagte benötigen Geborgenheit

Ich habe den Eindruck, dass das Anforderungsprofil an das moderne Berufsbild einer Heimleiterin bzw. eines Heimleiters heute und zukünftig zu ergänzen ist durch Qualitäten und Werte wie hohe soziale Kompetenz und Fähigkeiten zur persönlichen Zuneigung und Zuwendung zum Mitmenschen. Denn die Menschen – namentlich die Betagten – bedürfen mehr als nur an fachlich-objektiven und ökonomischen Massstäben

orientierter Betreuung und Pflege. Sie benötigen Zuspruch, Rückhalt, Ermutigung, Geborgenheit, Wärme, Sympathie und Mitgefühl.

Das eine darf das andere nicht ausschliessen. Ethische Grundsätze müssen im Management des Unternehmens «Heim» ihren festen Platz haben. In diesem Sinn gilt nach wie vor die Forderung:

Heimleiterinnen und Heimleiter haben Unternehmer – nämlich Sozialunternehmer zu sein!

Erlauben Sie mir, Sie auf die so genannten «Ethik-Richtlinien» des ehemaligen Heimverbandes Schweiz (heute CURAVIVA) hinzuweisen* (siehe auch Kasten EPOS).

Ich habe es eben angetont: Die neue Generation der «Alten» bringt neue Ideen mit und ist mit einer anderen Lebensgeschichte alt geworden. Beruflich ausgebildet, oft unabhängig, mobil, reiselustig, selbstbewusster. Die so genannten «Neuen Alten» sind nicht mehr einfach nur nett; sie stecken auch nicht mehr einfach nur

ein. Sie sind vielmehr selbstbewusster und verfügen über mehr Schlagkraft mit der Folge, dass heute betagte Menschen in den Institutionen bei Entscheidungen, die sie betreffen, einbezogen werden wollen. Heimräte und Teamsitzungen sind mögliche Formen, um gemeinsame Entscheide vorzubereiten und zu verwirklichen. Das heisst jedoch, dass die alten Menschen Konsequenzen mittragen helfen und sich als Folge für die geforderte Emanzipation in einen tragfähigen Konsens zwischen den Generationen und ihren Aufgaben einbinden lassen.

(Siehe CURAVIVA Juni 2003, Seite 16 ff.)

Qualität in den Heimen ist gefragt und soll durchwegs gefördert werden.

Dazu kommt, dass das neue Krankenversicherungsgesetz (KVG) zwingend Qualitätsprüfungen und Kostentransparenz vorschreibt. Die Heime werden sich stets in einem Clinch zwischen marktwirtschaftlichen Vorgaben und ethischen Werten befinden. Die Ethik darf und soll trotz zunehmendem Leistungsdruck und Kostenvorgaben nicht auf der Strecke bleiben. Ethische Grundsätze müssen auch im Management des Unternehmens «Heim» ihren festen Platz haben.

Dr. Hansueli Möslé

Zusammenfassung eines Referats, gehalten anlässlich der 41. Generalversammlung des Schweizerischen Verbandes für Spital-, Heim- und Gemeinschaftsgastronomie in Zofingen.

* Grundlagen zum verantwortungsvollen Handeln im Heim, erhältlich im Verlag CURAVIVA, Postfach, 8034 Zürich

Das Projekt EPOS

Für die Umsetzung ethischer Richtlinien hat CURAVIVA in Zusammenarbeit mit Propstei Wislikofen das Projekt «Ethische Prozesse und Organisationsentwicklung im Sozialbereich» **EPOS** lanciert und ein Entscheidungsmodell entwickelt.

In ethischen Prozessen, wie sie mit dem Entscheidungsmodell EPOS ablaufen können, liegt ein noch nicht erkanntes Potential für die Personalentwicklung und die Qualitätsentwicklung der Heime. Heimleitende werden entlastet durch Eigenverantwortung der Mitarbeitenden sowie Bewohnerinnen und Bewohner. Ihre Entscheidungsmacht wird zwar geringer, kann aber kompensiert werden durch echte Autorität, indem sie die Eigenverantwortung anderer entsprechend würdigen und honorieren. Dadurch wird der Arbeitsplatz im Heim attraktiver. Das Engagement der Mitarbeitenden nimmt zu, was sich positiv auf die Qualität der Dienstleistung auswirkt.

Es ist von öffentlichem Interesse, dass Heime Qualität garantieren. Heime haben ihrerseits ein Interesse, optimale Kundenorientierung zu bekunden und zu dokumentieren. Das Projekt EPOS verfolgt eine ausgesprägte Empowerment-Strategie, das heisst: Befähigung aller involvierten Personen und Personengruppen zu einem selbständigen – auf Konsens beruhenden – ethisch reflektierten Urteilen und Handeln. Es verbindet ethische Urteilsbildung und Unternehmenskultur mit Organisationsentwicklung und setzt Ethik als **Mehrwert** der Heimentwicklung langfristig um.

Marianne Gerber

Heimleitungen, die interessiert sind, die ethische Entscheidungskompetenz der Mitarbeitenden zu fördern, können eine Kurzinformation anfordern (info@curaviva.ch).

Telefonische Auskünfte:

Marianne Gerber
Projektleiterin
Telefon 01 385 91 91
Anmeldung erforderlich.