

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 neue Direktor blickt in die Zukunft : "Mein Anspruch ist, rasch viel zu lernen"
Autor: Leuenberger, Beat / Höchli, Daniel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-804168>

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: 18.03.2025

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

Der neue Direktor blickt in die Zukunft

«Mein Anspruch ist, rasch viel zu lernen»

Seit dem 1. April ist Daniel Höchli der neue Direktor von Curaviva Schweiz. Ziele, die für ihn schon feststehen, sind die Förderung der sozialen Innovation und das noch engere Zusammenrücken der Sprachregionen.

Von Beat Leuenberger

Herr Höchli, wer sind Sie?

Daniel Höchli: Ich bin eine neugierige Person. Das ist wahrscheinlich ein Grundzug von mir. Ich finde, es gibt so viele interessante Lebensaspekte, und man hat kaum genug Zeit, sie alle kennenzulernen. Auch bin ich ein politischer Mensch. Schon als Schüler interessierte ich mich für Politik. Das Interesse habe ich als Student weiterentwickelt. Ein Fach meines Studiums war Politikwissenschaft.

Welches waren die anderen Fächer?

Ich habe Staatswissenschaften studiert mit öffentlichem Recht, Volkswirtschaft und Politikwissenschaft an der Universität St. Gallen. Danach war ich in einem Bundesratsstab eine Zeitlang auch beruflich nahe an der Politik. Dort habe ich viel gelernt: Wie die parlamentarischen Abläufe im Detail vor sich gehen und wie der Bundesrat als Gremium funktioniert. Es hat mich immer interessiert und fasziniert, wie sich eine Gemeinschaft oder ein Staatswesen organisiert, wie die Entscheidungsfindung abläuft.

Geben Sie unserer Leserschaft auch die Eckdaten Ihres Privatlebens preis?

Ich bin ein gebürtiger Aargauer, wohne mit meiner Familie aber seit bald 20 Jahren in Bern. Ich bin verheiratet und Vater von vier Kindern; der jüngste Sohn wird im Herbst volljährig. Ich >>



«Zunächst werde ich ein Chef sein, der zuhört»:
Daniel Höchli.

Foto: Ruben Hollinger

bin ein Familienmensch. Mittlerweile bin ich 53 Jahre alt und empfinde dies als einen guten Moment, um beruflich noch einmal einen Wechsel zu machen.

Was hat Sie bewogen, sich für die Stelle als Direktor von Curaviva Schweiz zu bewerben?

Als ich den Stellenbeschrieb las, hatte ich sofort den Eindruck, das sei eine spannende, eine breitgefächerte Aufgabe. Darin enthalten sind viele Fachthemen. Es gibt aber auch ganz andere Aspekte wie Dienstleistungen und Bildungsangebote. Gleichzeitig besteht der Bezug zur Politik, was mich sehr interessiert. Dieses vielfältige Tätigkeitsgebiet bei Curaviva Schweiz hat mich sehr angesprochen. Auch arbeite ich gern über die Sprachgrenzen hinweg. Angespornt hat mich ausserdem, dass die Aufgabe bei Curaviva Schweiz unternehmerischer ist als alles, was ich bisher gemacht habe. Am Markt einen Teil der Finanzen herinzuholen, für die Mitglieder da zu sein und ihnen ein Angebot zu bieten, damit sie beim Dachverband bleiben: Diese unternehmerische Komponente reizt mich.

Welche Bedeutung hat der Aspekt, dass Curaviva Schweiz Heimen und sozialen Institutionen ein Dach bietet, die hilfe- und pflegebedürftige Leuten betreuen?

Es freut mich, dass ich mich nach verschiedenen anderen Tätigkeiten nun für Menschen einsetzen kann, die sich nicht oder nicht mehr in einer privilegierten Lebenssituation befinden, die pflege- und unterstützungsbedürftig sind. Hier berufliche Ressourcen einzusetzen und Rahmenbedingungen zu schaffen, damit in den Mitgliederinstitutionen von Curaviva Schweiz die Mitarbeitenden gute Arbeitsbedingungen und die Bewohnenden gute Lebensqualität erhalten, ist für mich eine grosse Motivation.

Nach zehn Jahren als Direktor des Schweizerischen Nationalfonds werden Sie Direktor des nationalen Dachverbands Curaviva Schweiz. Sie wechseln sozusagen von der Forschung in die Praxis – auf den ersten Blick ein erstaunlicher Schritt.

Für mich ist es eher gewöhnlich, dass ich ungewöhnliche Schritte mache. Zum Nationalfonds kam ich vom Bundesamt für Polizei. Das war noch fast der ungewöhnlichere Schritt. Bisher habe ich eine berufliche Tätigkeit immer etwa sieben bis zehn Jahre ausgeübt. Nach dem Studium war ich in der Forschung tätig auf dem Gebiet der politischen Ideengeschichte am Institut für Politikwissenschaft der Universität St. Gallen. Danach habe ich im Eidgenössischen Justiz- und Polizeidepartement gearbeitet. Und mit der Forschungsförderung im Nationalfonds hatte ich wieder eine ganz andere Aufgabe. Wenn ich jetzt in den Gesundheits- und Sozialbereich einsteige, ist dies die Chance für eine neue Horizonterweiterung. Für mich ist es immer eine Motivationsquelle, mich in neue Themen einzuarbeiten. Man muss viel lernen, aber man kann immer auch Erfahrungen mitnehmen aus dem alten in das neue Umfeld. Diese Interaktion

ergibt eine Bereicherung für beide Seiten. Das habe ich immer erlebt bei solchen Wechseln.

Welche Erfahrungen bringen Sie bei Curaviva Schweiz konkret aus dem Forschungsförderungsbereich ein?

Für mich ist es interessant, die Perspektive zu wechseln. Bisher war ich dafür zuständig, Forschende zu unterstützen. Jetzt bin ich als Abnehmer von Forschungsergebnissen gewissermassen auf der anderen Seite. Ich habe einen guten Blick dafür, was die Wissenschaft zu leisten vermag und was nicht, und ich weiss, wie man auf die Wissenschaft zugeht. Öffentlich

finanzierte Forschung ist eine Ressource, die ein nationaler Dachverband wie Curaviva Schweiz nutzen kann. Kontakte zur Forschung können dazu führen, dass diese praxisrelevante Fragen aufnimmt. Das scheint mir sehr wichtig zu sein. Im Nationalfonds gibt es seit ein paar Jahren die «anwendungsorientierte Grundlagenforschung», die Fragen aus der Praxis aufnimmt. Es existieren

bereits Forschungsprojekte, die für Curaviva Schweiz relevant sind, zum Beispiel im Bereich Kinder mit schwerer Behinderung oder Palliative Care. Curaviva Schweiz ist in Teilen der Wissenschaftsgemeinde ein Begriff.

Haben Sie bereits Ideen für Projekte, die Sie an Ihrer neuen Stelle anstossen möchten?

Was ich weiterverfolgen möchte, ist das Thema der sozialen Innovation. Die technologische Innovation wird ja bereits gut gefördert in der Schweiz, das Verständnis dafür ist vorhanden. Im Pflege- und Sozialbereich ist es schwieriger, finanzielle Mittel zu bekommen; es besteht die Gefahr, dass dieser Bereich zwischen Forschungs- und Innovationsförderung in eine Lücke fällt. Die Mitgliederinstitutionen von Curaviva Schweiz könnten aber ein grosses Interesse daran haben, Innovationen im Sozial- und Pflegebereich zu entwickeln. Ich sehe ein Potenzial darin, innovative Methoden für eine bessere Lebensqualität zu entwickeln, und ich habe Ideen, wie man das vorwärtsbringen kann.

Können Sie skizzieren, wie?

In der Innovationsförderung wird verlangt, dass die Praxispartner 50 Prozent der Projekte finanzieren. Das ist natürlich für nichtkommerzielle Unternehmen häufig schwierig. Es geht also um eine systemische Frage: Wie kann man die Situation so verändern, dass soziale Innovationen gefördert werden? Ideen

für Innovationen sind in den Institutionen gewiss viele vorhanden. Ich habe gehört, dass Curaviva Schweiz bereits ein Projekt mit der KTI, der schweizerischen Agentur für Innovationsförderung, verfolgt. Da ist Potenzial vorhanden, das man weiterentwickeln kann.

Als Erstes gilt es nun für Sie, den Dachverband und seine Mitglieder kennenzulernen. Wie gehen Sie dabei vor?

Beim Kennenlernen werde ich schrittweise vorgehen. Zuerst möchte ich natürlich vor allem die Geschäftsleitung und den

«Öffentlich finanzierte Forschung ist eine Ressource, die Curaviva Schweiz nutzen kann.»

«Für mich ist es immer eine Motivationsquelle, mich in neue Themen einzuarbeiten.»

Vorstand sehr gut kennenlernen. Weiter habe ich vor, Gespräche mit den Mitarbeitenden zu führen. Ich möchte wissen, welche Tätigkeit sie ausüben, welche Aufgaben, Perspektiven, Sorgen und Anliegen sie haben. Ein nächster Schritt wird sicher sein, die Kantonalverbände kennenzulernen, die Fachkonferenzen und später die Partnerorganisationen. Mein Anspruch ist es, dort, wo die Interaktionen am intensivsten stattfinden, möglichst rasch und viel zu lernen. In Gesprächen passiert dies immer sehr effizient. Man merkt rasch, wo sich die brennenden Punkte und die aktuellen Themen befinden.

Wohin soll sich der Dachverband unter Ihrer Führung in den nächsten Jahren entwickeln?

Aus dem Gespräch mit dem Vorstand bei der Bewerbung habe ich den Eindruck bekommen, dass der Dachverband gut aufgestellt ist. Dafür möchte ich Hansueli Mösle herzlich danken. Es ist ein solides Fundament vorhanden, das sich in Zukunft weiterentwickeln, mit der Zeit gehen muss. Erwähnen möchte ich ein strategisches Ziel, das bereits existiert: die Kohäsion der Sprachregionen. Sie zu verstärken, finde ich sehr wichtig, damit Curaviva Schweiz als nationaler Dachverband schlagkräftig auftreten kann und nicht unnötig an Schwung verliert, weil die Sprachregionen zu wenig am gleichen Strick ziehen. Dies wird eine permanente Aufgabe sein, weil unterschiedliche kulturelle Entwicklungen stattgefunden haben, auch im Heimwesen, und die kantonalen Gesetzgebungen, so weit ich sehe, verschieden sind. Für die Schlagkraft des Dachverbands wird es wichtig sein, eine möglichst grosse Kohäsion zu erreichen.

Gibt es weitere Schwerpunkte, die sich heute schon abzeichnen, mit denen Sie sich beschäftigen werden?

Der demografische Wandel fordert die Gesellschaft als Ganzes heraus, aber auch Organisationen wie Curaviva Schweiz. Personalrekrutierung, Fachkräftemangel und Finanzierungsfragen bleiben mit Sicherheit wichtige Themen, auch in den politischen Debatten. Die alternde Gesellschaft bringt mehr Kosten – generell und auch in der Pflege. Es stellt sich die Frage, wie wir das finanzieren können, ohne dass die junge Generation unter dieser Last zu stark leidet. In diesem Kontext gilt es, für die Institutionen, für die Mitglieder von Curaviva Schweiz möglichst gute Dienstleistungen und Unterstützung zu liefern, ihre Interessen wahrzunehmen, damit sie ihre Aufgaben bewältigen können. Mir scheint auch wichtig zu sein, dass die Leistungen, die die Institutionen erbringen, gut sichtbar sind und Akzeptanz finden in Gesellschaft und Politik. Mit Blick auf diese Herausforderungen setze ich zunächst auf Kontinuität und möchte das, was vorhanden ist, weiterentwickeln. Wo ich die persönlichen Akzente setzen werde, kann ich erst in drei, vier Monaten sagen.

Die Einbindung von Insos Schweiz und allenfalls auch Integras ist noch nicht so gelungen, wie es vorgesehen war im Sinn

von «Mit einer Stimme sprechen». Ist die Zusammenführung für Sie ein Thema, das Sie von allem Anfang an wiederaufnehmen möchten?

Ich bin beeindruckt, wie viele Partnerorganisationen es von Curaviva Schweiz gibt. Darum muss ich mir zuerst einen Überblick verschaffen über die ganze Landschaft der Akteure auf diesem Gebiet, über Konkurrenzsituationen, aber auch über starke Partnerschaften, um die Interaktionen gut zu verstehen. Ich bin aber überzeugt, dass es gegenüber der Politik sehr wichtig ist, dass wir möglichst breit mit einer Stimme sprechen. Im Hochschulbereich habe ich die Erfahrung gemacht, dass die

Politik viel eher zuhört, wenn alle Akteure eine gemeinsame Position vertreten und nicht in verschiedene Richtungen zerren. Deshalb ist es für mich unumgänglich, dass die Verbände sehr gut zusammenarbeiten. Die organisatorischen und strukturellen Massnahmen und Anpassungen, die dies noch verstärken, ergeben sich aus der Beantwortung der Frage, wie wir das Ziel am besten erreichen. Eine

wichtige Voraussetzung ist, Curaviva Schweiz weiterhin als zuverlässige und kompetente Organisation zu positionieren, damit wir als Partner glaubwürdig sind.

Ist die Dreipartigkeit des Dachverbands aus Ihrer Sicht ein Modell mit Zukunft? Sollte man sie sogar in allen Landesteilen anstreben?

Was ich bisher beobachtet habe, gibt mir den Eindruck, dass die Dreipartigkeit sehr interessant ist. Ich bin auch der Meinung, dass die Fachbereiche einerseits Autonomie brauchen, weil sie ganz spezifische Themen bearbeiten, und dass andererseits ihre Zusammenarbeit gefragt ist, um Synergien zu nutzen, etwa bei den Dienstleistungen, bei Querschnittaufgaben, im Bildungsbereich. Ich glaube, die Gesellschaft erwartet, dass das Verbandswesen effizient arbeitet, gut organisiert ist und Synergien nutzt. Aus dieser Perspektive macht es meines Erachtens Sinn, die drei Sparten beizubehalten. Die Fachbereiche Erwachsene Menschen mit Behinderung und Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedürfnissen weiterzuentwickeln und zu stärken, gehört ja zu den strategischen Schwerpunkten von Curaviva Schweiz. Das möchte ich unterstützen in meiner Tätigkeit.

Was für ein Chef werden Sie sein?

Zunächst sicher einer, der zuhört. Ich muss ja viel lernen, vor allem fachlich. Für mich ist eine offene und transparente Kommunikation

wichtig und dass die Mitarbeitenden auf mich zukommen, wenn Probleme auftauchen. Ich bin es gewohnt, mit Zielvereinbarungen zu leiten, und erwarte, dass gerade die Geschäftsleitungsmitglieder eine hohe Selbstständigkeit haben. Ebenfalls erwarte ich, dass sie auf Verbandsebene mitdenken, damit wir den Gesamtverband vorwärtsbringen können. Eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln für den Gesamtverband, wird mir als Direktor ein grosses Anliegen sein. Ich freue mich auf meine Aufgabe und darauf, die Mitglieder des Dachverbands im ganzen Land kennenzulernen. ●

«Für die Schlagkraft des Dachverbands wird es wichtig sein, eine grosse Kohäsion zu erreichen.»

«Ich erwarte, dass die Geschäftsleitung auf Verbandsebene mitdenkt, damit wir vorwärtskommen.»
