

Gemeinsam statt einsam



Beteiligung in Alterssiedlungen fördern:
Ein Leitfaden für Fachpersonen

Einleitung

Wozu ein Leitfaden?	5
Wie entstand der Leitfaden?	6
Für wen ist der Leitfaden gedacht?	6
Begriff «Partizipation»	7
Aufbau des Leitfadens	8

Leitfaden

Schritte		
1	Gemeinsames Verständnis schaffen	10
2	Bedürfnisse klären	13
3	Kontaktperson(en) benennen	17
4	Gemeinschaftsräume gestalten	20
5	Partizipation lernen – Aktivitäten entwickeln	24
6	Beteiligungskultur verankern	29

Querschnitts- themen

Querschnitte

I	Beteiligung für alle ermöglichen	34
I	Herausforderungen der Partizipation	37
III	Vernetzung	41

	Bibliografie	44
	Impressum	45

Einleitung



Einleitung

Wozu ein Leitfaden?

Ein lebendiges Nachbarschaftsleben, das von allen mitgestaltet und mitbestimmt wird, ist wichtig für ältere Menschen. Es macht sie autonomer, lässt sie Selbstwirksamkeit erfahren und verbessert dadurch ihre Lebensqualität. Zudem führt ein lebendiges Nachbarschaftsleben zu weniger Wechseln bei der Mieterschaft.

Dennoch ist ein umfassendes Verständnis von Partizipation beim professionellen Arbeiten mit dieser Altersgruppe bisher eher selten anzutreffen – auch nicht in Alterssiedlungen. Oft werden die Mieter:innen zwar nach ihren Wünschen und Bedürfnissen gefragt und sie erhalten Angebote für Aktivitäten. Aber nur selten werden sie dabei aktiv und von Anfang an einbezogen. Da die Praxis vielfältig und komplex ist, gibt es keine einzig richtige Lösung für die Umsetzung eines partizipativen Prozesses in Alterssiedlungen. Dieser Leitfaden soll als Anregung für weitere Initiativen dienen.

Wie entstand der Leitfaden?

Grundlage für den Leitfaden sind Erkenntnisse aus dem von der Age-Stiftung geförderten Entwicklungsprojekt «Förderung einer Beteiligungskultur in Alterssiedlungen». Die Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW) hat das Projekt geleitet. In Alterssiedlungen leben ältere Menschen in ihrer eigenen Wohnung. Ziel war es, Beteiligung in Alterssiedlungen zu fördern. Gemeinsam mit Siedlungsbewohner:innen wurden verschiedene Aktivitäten entwickelt und umgesetzt. Aus diesen Erfahrungen wurde der vorliegende Leitfaden generiert.

Für wen ist der Leitfaden gedacht?

Das vorliegende Dokument richtet sich an Entscheidungsträger:innen und Fachpersonen in Alterssiedlungen, die daran interessiert sind, die soziale Teilhabe ihrer Mieter:innen zu fördern. Zur Zielgruppe gehören Wohn- und Siedlungsassistenten. Aber auch Immobilienverwaltungen spielen eine wichtige Rolle im Partizipationsprozess. All diese Personen werden im Leitfaden «Siedlungsverantwortliche» genannt.

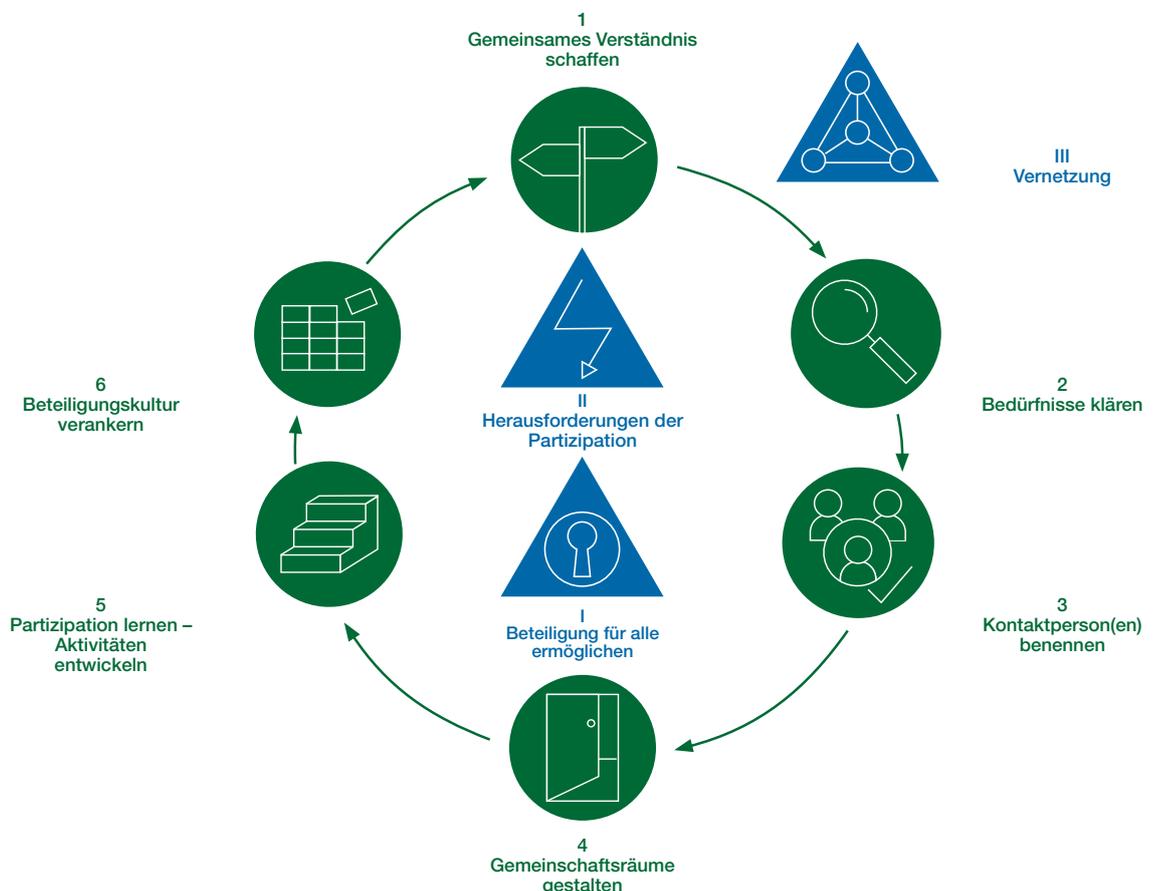
Begriff «Partizipation»

In diesem Leitfaden werden die Begriffe «Partizipation» und «Beteiligung» synonym verwendet. Dabei unterscheiden wir zwischen verschiedenen Stufen der Partizipation. Die höchsten Stufen sind Mitbestimmung und zunehmende Entscheidungskompetenz, wie das **Stufenmodell** nach Wright, von Unger und Block zeigt:



Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden orientiert sich an sechs Schritten der Partizipation sowie an drei Querschnittsthemen (siehe folgende Abbildung). In jedem Kapitel wird zuerst das Thema eingeführt. Anschliessend findet man in der Rubrik «Gut zu wissen» grundlegende Informationen. Unter «Anregungen fürs gute Gelingen» gibt es schliesslich konkrete Tipps für die Umsetzung. Jedes Kapitel schliesst mit Angaben zu «Materialien und weiterführenden Links» und einem Fazit «auf den Punkt gebracht».



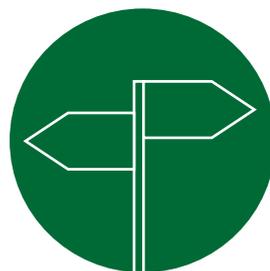
Leitfaden



Schritt 1

Gemeinsames Verständnis schaffen

Was heisst eigentlich «Beteiligung»? Würde man zehn Siedlungsverantwortlichen diese Frage stellen, bekäme man vermutlich zehn verschiedene Antworten. Denn «Beteiligung» oder «Partizipation» sind keine allgemeingültigen Begriffe. Dennoch kommt es in Alterssiedlungen öfters vor, dass sich die involvierten Gruppen – Trägerschaft, Sozialarbeitende, Siedlungsassistenzen und Mieter:innen – kaum über ihre Vorstellung von Partizipation austauschen. Das kann zu Konflikten führen. Auch erachten nicht alle involvierten Gruppen den Sinn und Zweck einer Beteiligungskultur für gleich wichtig. Für manche ist sie ein zentraler Faktor, um die Lebensqualität zu steigern. Andere hingegen sehen Beteiligung als Privatangelegenheit, die nicht gefördert werden soll, sondern sich von allein ergibt – oder eben nicht.



Schritt 1

Gut zu wissen

Es gibt verschiedene Stufenmodelle von Beteiligung. Modelle helfen dabei, Formen von Beteiligung klar zu benennen und eine gemeinsame Zielrichtung festzulegen. Beteiligung kann beispielsweise schon bedeuten, dass die Mieter:innen einer Siedlung über Aktivitäten informiert werden (= Vorstufe der Partizipation). Oder aber, dass sie selbstorganisiert Veranstaltungen planen und Beteiligungsstrukturen aufbauen (= höchste Stufe im Modell auf S. 7. Sie geht über Partizipation hinaus).

Anregungen fürs gute Gelingen

Analysieren und Ziele setzen

Mit oder ohne Unterstützung einer externen Moderation diskutieren die Siedlungsverantwortlichen über ihr Beteiligungsverständnis. Sie klären, in welcher Art sie Beteiligung unter den Mieter:innen unterstützen und fördern wollen.

Wichtige Fragen sind:

- Was verstehen die involvierten Gruppen unter Beteiligung?
- Welche Form der Beteiligung findet in der Siedlung derzeit statt? Wo bestehen Hindernisse und warum? Wer beteiligt sich aus welchen Gründen bisher nicht an sozialen Aktivitäten in der Siedlung?
- Welche Bedenken haben die Siedlungsverantwortlichen, wenn Beteiligung in einer Siedlung gestärkt werden soll?
- Bis zu welchem Grad müssen/sollen/dürfen sich die Mieter:innen beteiligen?

Schriftlich festhalten

Am besten hält man das gemeinsame Verständnis von Beteiligung und die Zielrichtung schriftlich fest. Das dient der Orientierung im darauffolgenden Beteiligungsprozess. Es lässt sich zum Beispiel in das bestehende Konzept der Siedlung oder in ein Leitbild integrieren.

Schritt 1

Flexibel bleiben, Anpassungen ermöglichen

Sowohl das Verständnis von Partizipation wie auch die Zielrichtung sollten regelmässig diskutiert und bei Bedarf angepasst werden. Dies geschieht idealerweise mindestens einmal jährlich.

Materialien und weiterführende Links

- Stufenmodell von Partizipation in der Broschüre «Gesund altern – Gesundheitsförderung mit älteren Menschen in der Schweiz»
- 9-stufiges Partizipationsmodell in «Partizipative Qualitätsentwicklung in der Prävention und Gesundheitsförderung» (Original in «Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention»)

- **Eine Basis schaffen**
Damit der partizipative Prozess gelingt, ist es ratsam, von einem gemeinsamen Beteiligungsverständnis auszugehen. Man kann auch von einem «kulturellen Rahmen» sprechen. Diesen erarbeitet man zu Beginn gemeinsam. Wichtig ist auch, dass das Verständnis von Beteiligung im Prozess immer wieder diskutiert wird und auch angepasst werden darf.

Schritt 2

Bedürfnisse klären

Wie läuft der soziale Austausch in unserer Alterssiedlung? Welche Bedürfnisse und Anliegen haben die Mieter:innen? Was hält sie davon ab, bestehende Angebote zu nutzen? Gibt es keine Siedlungsassistenzen und ist der Kontakt der Siedlungsverantwortlichen beziehungsweise der Siedlungsträgerschaft zu den Mieter:innen schwach ausgeprägt, lassen sich diese Fragen nur schwer beantworten.



Schritt 2

Gut zu wissen

Der Grundstein einer guten Beteiligungskultur ist, Folgendes herauszufinden: Leben die Mieter:innen aus eigenem Wunsch eher zurückgezogen? Oder fehlt ihnen bloss das passende Angebot? Was sind ihre Bedürfnisse in Bezug auf Aktivitäten? Vielfach geht dieser Schritt vergessen. Er ist aber sehr wichtig: Die Sicht der Mieter:innen bei der Entwicklung und der Umsetzung von Angeboten einzubeziehen, ist von unschätzbarem Wert.

Anregungen fürs gute Gelingen

Informationen über die Mieterschaft

Zunächst sollten die Bedürfnisse der Mieter:innen in Erfahrung gebracht werden. Das kann über unterschiedliche Kanäle geschehen:

- **Tür-zu-Tür-Besuche** erlauben eine erste Kontaktaufnahme. Die Siedlungsverantwortlichen stellen sich persönlich bei der Mieterschaft vor und holen im direkten, niederschweligen Gespräch Bedürfnisse und Fragen ab.
- Eine **Umfrage** ist eine weitere Methode. Dafür bieten sich schriftliche Fragebogen an. Diese kann man entweder im Gespräch mit den Mieter:innen gemeinsam ausfüllen, vor allem wenn Sehbehinderungen oder Sprachbarrieren bestehen, oder man verteilt sie in den Briefkästen.
- Auch **Angehörige** können eine ergiebige Auskunftsquelle sein.

Mittels solcher Erhebungen kann herausgefunden werden:

- wie die Lebenssituation der Mieter:innen ist
- welche Bedürfnisse sie haben
- welche Interessen sie haben
- welche Bereitschaft zur Beteiligung besteht
- welche Ressourcen beziehungsweise Potenziale genutzt werden können
- was die Gründe für Beteiligung beziehungsweise Nicht-Beteiligung an Anlässen sind

Schritt 2

Wichtige Fragen sind:

- Gibt es Hürden wie fehlende Zugänglichkeit der Angebote, fehlende sprachliche Anpassung etc.?
- Bestehen verdeckte Konflikte innerhalb der Mieterschaft, die angesprochen werden müssten?
- Hat jemand schlechte Erfahrungen bei gemeinsamen Aktivitäten gemacht?

Zugang zur Mieterschaft

Bei der Kontaktierung der Mieterschaft können folgende Akteur:innen eine zentrale Rolle spielen:

- **Personen der Hauswartung:** Allein schon durch ihre Anwesenheit stehen sie fast täglich in Kontakt mit den Mieter:innen. Sie können vor allem beim Erstkontakt unterstützend mitwirken.
- **Spitex:** Auch Mitarbeitende der Spitex genießen das Vertrauen der Mieterschaft und können als «Türöffner:innen» wirken.
- **Nachbar:innen:** Bereits informierte oder aktive Mieter:innen können den Kontakt zu weiteren Mieter:innen herstellen und die Beteiligungsangebote empfehlen.

Zeitnahe Umsetzung

Damit die neu angeschobene Initiative nicht vergessen geht, sollten erste Anlässe und Aktivitäten möglichst bald nach der Kontaktaufnahme mit den Mieter:innen organisiert und durchgeführt werden. Beginnt man mit eher kleinen und einfachen Aktivitäten, können sie als Testballons dienen, um die Aktivitäten zu optimieren, sie besser an die Bedürfnisse anzupassen oder andere Anlässe auszuprobieren.

Schritt 2

Materialien und weiterführende Links

→ Methoden zur Initiierung aktiver Quartiere und Nachbarschaften (zum Beispiel aktivierende Befragungen und Ideen für Aktivitäten) im Serviceportal «Zuhause im Alter»

- **Partizipation beginnt mit der Bedürfnisklärung**
Eine Voraussetzung für einen gelingenden partizipativen Prozess ist, dass die Bedürfnisse und die Erfahrungen der Mieter:innen zum Gemeinschaftsleben erfragt werden. Sie sind der Ausgangspunkt für alle weiteren Entscheidungen.

Schritt 3

Kontakt- person(en) benennen

Eine Beteiligungskultur ergibt sich nicht von selbst. Es braucht Personen, die Beteiligungsprozesse initiieren und diese begleiten. Sie sind verantwortlich dafür, dass die Initiative nicht wieder versandet, sondern nachhaltig umgesetzt wird.



Schritt 3

Gut zu wissen

Folgende Tabelle zeigt mögliche Aufgaben sowie Chancen und Risiken der drei Arten von Kontaktpersonen auf:

	Soziokulturelle Fachpersonen vor Ort	Andere Kontaktpersonen vor Ort	Mieter:innen
Beispiele	Siedlungsassistenz, Siedlungsbetreuung	Hauswart:in, Spitex	Ältere Menschen, die in Alterssiedlungen wohnen
Mögliche Aufgaben	Initiierung von Beteiligung; Anlaufstelle für Anliegen der Mieterschaft; Förderung von Selbstorganisation; Konfliktmanagement	Erste Anlaufstelle für Anliegen der Mieterschaft; Information über Aktivitäten/ Aktivitäten bewerben; Personen an Aktivitäten erinnern	Arbeit in/Leitung einer Koordinationsgruppe; Leitung einer Arbeitsgruppe; Organisation von Aktivitäten
Chancen	Beteiligungsprozesse können zentral initiiert und koordiniert werden.	Niederschwelliger Zugang zu Mieter:innen	Persönliche Einbindung und gegenseitige Motivation
Risiken und Stolpersteine	Unterschiedliche Erwartungen an Fachpersonen: Soll man moderieren, animieren oder organisieren? Die Mieter:innen werden nicht selbst aktiv, sondern bleiben passiv.	Fehlende oder unklare Zuständigkeit; Überforderung, da fachliches Know-how fehlt.	Koordinierende/Leitende exponieren sich und setzen sich Kritik aus; starke Personenabhängigkeit; viele wünschen lieber ein spontanes Engagement als eine andauernde Verpflichtung.

Anregungen fürs gute Gelingen

Für alle Kontaktpersonen gilt: Erwartungen an sie müssen vorgängig geklärt und transparent kommuniziert werden. Denn falsche Erwartungen können zu Konflikten führen und den Beteiligungsprozess erschweren. Die Verantwortlichkeiten und die Aufgaben der jeweiligen Kontaktperson sollten regelmässig abgestimmt und kommuniziert werden. Einzelne Mieter:innen sollten nicht zu viele Aufgaben übernehmen, damit sie nicht allzu sehr exponiert sind und nicht zu stark belastet werden. Vielversprechend sind auch Möglichkeiten, sich spontan engagieren zu können.

Schritt 3

Materialien und weiterführende Links

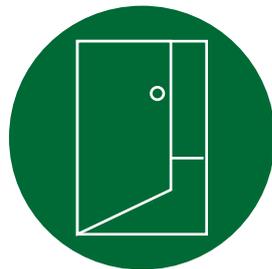
- Studie «Nachbarschaften als Beruf: Stellen konzipieren, einführen und entwickeln»
- Age-Dossier «Kontaktperson vor Ort»
- Fachartikel «Immer am Ball bleiben», der die Wichtigkeit von Kontaktpersonen aufzeigt

- **Verantwortung übernehmen**
Es braucht Kontaktpersonen vor Ort, die Beteiligung initiieren und fördern. Wechselseitige Erwartungen und Unterstützung müssen gut geklärt werden.

Schritt 4

Gemeinschafts- räume gestalten

Gemeinsam genutzte, funktionsbezogene Räume wie Waschküchen, Treppenhäuser oder Laubengänge sind wichtig für eine gute Beteiligungskultur. Dazu kommen explizit für soziale Anlässe geschaffene Aufenthalts- oder Gemeinschaftsräume. Diese können genutzt werden für Vorträge, gemeinsames Kochen, wöchentliche Kaffeestüblis, eine kleine Bibliothek, Turnen oder auch private Veranstaltungen einzelner Mieter:innen wie Geburtstagsfeiern. Doch nicht jede Alterssiedlung verfügt über einen Gemeinschaftsraum.



Schritt 4

Gut zu wissen

In Siedlungen werden Gemeinschaftsräume häufig ohne Mitwirkung der Mieterschaft geplant und eingerichtet. Dies hat oftmals zur Folge, dass die Räume nicht oder nur selten genutzt werden. Räume hingegen, bei deren Einrichtung die Nutzer:innen massgeblich mitbestimmen können, werden in der Regel oft genutzt. Bereits beim Planen der Einrichtung kann ein Gemeinschaftsgefühl und -verständnis entstehen. Verantwortliche für Siedlungen ohne Gemeinschaftsräume müssen kreativ werden, um nahe Räume zu erschliessen, Aussenräume zu nutzen und Zwischenräume wie Eingangsbereiche und Lauben zu gestalten.

Anregungen fürs gute Gelingen

Planung

Es empfiehlt sich, beim Bau von Siedlungen mindestens einen Gemeinschaftsraum einzuplanen. Die Bedürfnisse der potenziellen Mieter:innen sollten bereits bei der Planung der Siedlung einbezogen werden. Ihre Sicht kann im Austausch mit einer erfahrenen Siedlungsassistenz eingeholt werden. Wichtig ist auch die geeignete Position des Raums. Sie soll eine Kontaktaufnahme ermöglichen, aber nicht erzwingen. Der Raum sollte barrierefrei zugänglich und ausgestattet sein sowie eine sanitäre Anlage (Toilette) in der Nähe haben. Zunehmend besteht auch Bedarf nach einem WLAN-Anschluss.

Ausstattung und Gestaltung

Die Ausstattung und die Gestaltung des Raums sollten unter Einbezug der Nutzer:innen erfolgen. Der Raum sollte Möglichkeiten bieten, welche die eigene Wohnung vielleicht nicht bietet, zum Beispiel Platz für eine grössere Gruppe von Personen. Er sollte durch ansprechende Gestaltung und praktische Infrastruktur, wie zum Beispiel eine Kaffeemaschine, dazu einladen, sich dort aufzuhalten. Besonders geeignet sind multifunktionale Räume, die für verschiedene Zwecke genutzt werden können. Mit Schiebetüren oder Raumteilern wie Regalen könnte man den Raum allenfalls unterteilen, damit unterschiedliche Aktivitäten gleichzeitig möglich sind.

Schritt 4

Verwaltung

Auch die Verwaltung der Räume sollte geregelt und mit der Mieterschaft besprochen werden.

Wichtige Fragen sind:

- Wer wirkt bei der Planung des Raums mit?
- Wer wirkt bei der Einrichtung des Raums mit?
- Wer wirkt bei der Verwaltung des Raumes mit?
- Wer trägt die Kosten für die Einrichtung des Raums und allfällige bauliche Anpassungen? Wer trägt die Kosten für den Unterhalt?
- Für welche Aktivitäten soll der Raum genutzt werden können?
- Wer verwaltet den Raum und behält die Übersicht über alle Aktivitäten, koordiniert die Belegung und kontrolliert, dass der Raum sauber gehalten wird?
- Wer ist dafür verantwortlich, dass der Raum auch genutzt wird, das heisst: Wer organisiert Aktivitäten und informiert die Mieter:innen über Anlässe?
- Wie ist der Raum zugänglich? Möglichkeiten: Schlüsselmanagement bei einer Person (zum Beispiel Hauswart:in); Schlüsselsafe mit Code; Schlüsselzylinder passt zu allen Wohnungsschlüsseln.
- Soll der Raum nur der Mieterschaft zur Verfügung stehen oder können ihn auch Externe (zum Beispiel Vereine) mieten und nutzen?
- Gibt es abschliessbare Schränke, um gemeinsames Material (zum Beispiel Spiele, Bücher) zu verstauen?

Materialien und weiterführende Links

- [Age-Dossier «Gemeinschaftsräume für alle Generationen»](#)

Schritt

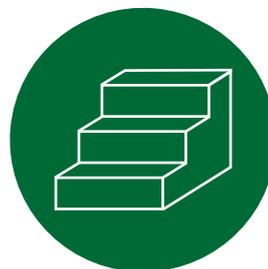
4

- **Es braucht Räume**
Ein Gemeinschaftsraum in der Siedlung ist eine wichtige Voraussetzung und Ressource für Beteiligung. Er soll in Zusammenarbeit mit den Mieter:innen eingerichtet, genutzt und bespielt werden können. Der Raum soll barrierefrei nutzbar sein.

Schritt 5

Partizipation lernen – Aktivitäten entwickeln

Mieter:innen können nicht nur bei der Entwicklung und der Umsetzung eine unschätzbare Rolle spielen. Sie können sich auch gegenseitig motivieren, und sie können schwer erreichbare Personen direkt ansprechen und als Vorbild das Beteiligungsverhalten nachhaltig positiv beeinflussen. Können sich Mieter:innen in das Gestalten der unmittelbaren Wohnumgebung einbringen, birgt dies Potenzial und Anregung für neue Ideen und Selbstbestimmung.



Schritt 5

Gut zu wissen

Erfahrungsgemäss erreicht man mit gemeinschaftlichen Angeboten in Alterssiedlungen nur einen kleinen Teil der Mieter:innen. Auch ist bekannt, dass neue Angebote anfangs attraktiv sind und Neugierde wecken, das Interesse daran aber mit der Zeit erlischt. Deswegen ist es nachhaltiger, wenn Aktivitäten gemeinsam mit Mieter:innen entwickelt werden und diese explizit sagen, was ihnen Freude bereitet, ob sie dabei eine aktive Rolle einnehmen möchten oder ob sie ganz einfach mit dabei sind.

Anregungen fürs gute Gelingen

Kick-off-Anlass organisieren

Durch eine offene Entwicklungsphase können in einer Alterssiedlung Neugierde und Interesse für Beteiligungsprojekte geweckt werden. Die Erkenntnisse, die bei einer Interessen- und Bedürfnisabklärung gesammelt wurden, können der Mieterschaft an einem gemeinsamen Anlass präsentiert werden. Bei diesem Anlass können alle Anwesenden über ihr Verständnis von Beteiligung/Partizipation diskutieren und dabei allfällige Vorbehalte und Befürchtungen äussern sowie Chancen und Wünsche zur Sprache bringen. Die Mieter:innen werden dazu angeregt, sich aktiv an der Gestaltung von Aktivitäten und Begegnungen unter der Mieterschaft zu beteiligen.

Mögliche Fragen an Mieter:innen für eine Diskussion über Partizipation:

- Helfen Sie sich gegenseitig im Alltag und wenn ja, wobei? Wie erleben Sie das?
- Nehmen Sie an Aktivitäten in der Siedlung teil und wenn ja, was gefällt Ihnen dabei (und was nicht)?
- Falls Sie nicht an gemeinsamen Aktivitäten teilnehmen – was sind Ihre Gründe?
- Wie müsste ein für Sie persönlich attraktives Begegnungs- und Aktivitätsangebot aussehen?
- Können Sie sich vorstellen, eine aktive Rolle dabei einzunehmen und wenn ja, welche?

Schritt 5

Folgetreffen planen

In mehreren darauffolgenden gemeinsamen Treffen mit interessierten Mieter:innen werden die Ideen für soziale Aktivitäten genauer angeschaut und konkretisiert. Zusätzlich können Kriterien aufgelistet werden, welche die Angebote erfüllen müssen.

Mögliche Fragen für eine Ideenskizze und Kriterien:

- Welche Art Aktivität/Begegnung soll umgesetzt werden?
- Was ist das Ziel dieses Angebots? Welchen Nutzen haben Teilnehmende?
- An welche Personen beziehungsweise Zielgruppe soll sich das Angebot richten?
- Wo und wie häufig soll es stattfinden, und wie lange dauert die Aktivität/Veranstaltung?
- Wie sollen Mieter:innen darauf aufmerksam gemacht werden?
- Was muss alles vorbereitet werden?
- Ist eine Unterstützung durch eine Fachperson nötig?
- Welche Chancen beziehungsweise Risiken birgt das Angebot?

Interessensgruppe bilden – gemeinsame Spielregeln aufstellen

Es braucht eine Person oder ein Team, welche oder welches die Beteiligungsangebote koordiniert und sich verantwortlich fühlt. Dazu bieten sich sogenannte Interessengruppen an. Sie verfolgen eine Idee weiter und treiben ihre Umsetzung voran. Dabei werden sie punktuell von einer Fachperson unterstützt. Es kann jedoch auch eine Gruppe von Mieter:innen zusammen mit einer Siedlungsassistentin das gesamte Organisationsteam bilden. Wird eine Interessengruppe gebildet, müssen Aufgaben, Rollen und Arbeitsweisen gemeinsam definiert werden. Dadurch wird ein verbindlicher Arbeitsrahmen geschaffen. Die Arbeitsweise einer solchen Interessengruppe soll partizipativ und demokratisch sein. Hilfestellungen finden sich unter anderem in den Ideenkarten «Lebendige Siedlung: Aktivitäten gemeinsam gestalten», die in einer PDF-Version auf der Seite des Projekts «**Beteiligungskultur**» aufgeschaltet sind.

Schritt 5

Mögliche Fragen bezüglich der zukünftigen Zusammenarbeit:

- Welche Ziele verfolgen wir?
Was wollen wir erreichen?
- Wie organisieren wir uns, das heisst:
Wie oft, wie lange und wo treffen wir uns?
- Wer übernimmt welche Aufgabe(n)?
Wer hat welche Stärken und/oder Interessen?
- Wer ist Kontaktperson für weitere Interessierte?

Es empfiehlt sich, die Zusammenarbeitsregeln schriftlich festzuhalten und sie in grösseren Abständen regelmässig zu überprüfen und allenfalls anzupassen.

Aktivitäten entwickeln und umsetzen

Die Interessensgruppe entwickelt bei ihren Treffen konkrete Vorschläge für Aktivitäten. Die Inhalte solcher Treffen variieren je nach Art der geplanten Aktivität/ Veranstaltung sowie der Interessen und Ressourcen der Teilnehmenden. Diesem Prozess soll genügend Zeit eingeräumt werden, um nach und nach von einer anfänglich niedrigen Beteiligungsstufe (Information und Einbezug) zu höheren Partizipationsstufen (Mitbestimmung, Mitverantwortung und Mitgestaltung) zu gelangen.

Ideen für Aktivitäten:

- Flohmarkt: Dieser bietet die Möglichkeit, einander kennenzulernen und mehr über Biografien zu erfahren.
- Spielnachmittage als unterhaltsame Treffen und Kennenlernen beim gemeinsamen Spiel. Je nach Spiel können dabei die Geschicklichkeit, das Gedächtnis etc. trainiert werden oder sie können auch einfach die Spielfreude anregen.
- Gemeinsame Spaziergänge: Sie dienen der Gesundheit und bieten Zeit für Gespräche.
- Einfach Geselligkeit und Genuss kombinieren (bei Kaffee und Kuchen zusammensitzen).

Die Begleitung durch eine Fachperson in diesem Prozess ist wünschenswert. Sie nimmt dabei lediglich eine moderierende und unterstützende Funktion ein. Die Teilnehmenden sollen selbst Gelegenheit haben, Aufgaben und entsprechende Verantwortung zu übernehmen.

Schritt 5

Für die Entwicklung und Umsetzung einer Aktivität oder eines Angebots sind erfahrungsgemäss mehrere Treffen notwendig. Mögliche Inhalte und Ziele der Treffen:

- Zeitliche, örtliche und gestalterische Planung der Aktivität
- Konkrete Materialien bereitstellen, die einer Aktivität dienen. Dazu können gehören: Tafeln, Requisiten, arrangieren von Musikstücken, Sammlung von Spielen, Geschichten.
- Mit Informations- und Kommunikationsmassnahmen die Aktivität bekannt machen und bewerben. Dazu können gehören: Plakate, Briefe, Infotafeln, direkte Ansprache etc.
- Aufgaben und Arbeiten zur Durchführung der Veranstaltung verteilen
- Vorgehen bei der Evaluation klären (vgl. Schritt 6: Beteiligungskultur verankern)

Materialien und weiterführende Links

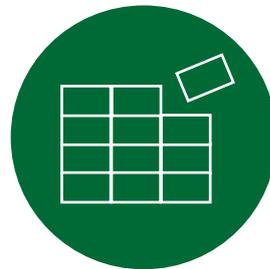
- Ideenkarten «[Lebendige Siedlung: Aktivitäten gemeinsam gestalten](#)»
- Ideen für Aktivitäten im Leitfaden «[Bewegter Alltag in Alterszentren der Stadt Zürich](#)»

- **Partizipation lernen durch Partizipation**
Beteiligung braucht Zeit. Die Mieter:innen müssen nach und nach an diesen Prozess herangeführt werden. Auch wenn sich am Anfang nur wenige beteiligen, ist das bereits ein Schritt in die gewünschte Richtung und fördert soziale Kontakte unter den Nachbar:innen. Partizipation wird durch Partizipation gelernt!

Schritt 6

Beteiligungskultur verankern

Einmalige Aktionen bringen wenig. Beteiligungskultur braucht Kontinuität. Damit Angebote, die als regelmässige Aktivität geplant sind, auch regelmässig genutzt werden, sind Vorkehrungen zur kontinuierlichen Anpassung und Verbesserung nötig. Hierfür müssen die Aktivitäten regelmässig ausgewertet werden.



Schritt 6

Gut zu wissen

Eine Evaluation soll zum einen die Bedürfnisse und die Zufriedenheit der teilnehmenden Mieter:innen erfassen. Zum anderen soll sie die Perspektive der Mitglieder einer Interessengruppe oder eines Organisationsteams berücksichtigen; man spricht auch von Selbstevaluation. Ein weiterer wichtiger Schritt zur nachhaltigen Förderung einer Beteiligungskultur ist die Verankerung der Partizipationsstruktur innerhalb einer Siedlung. Hier geht es um die Frage, wer sich längerfristig in Siedlungen für verschiedene Aktivitäten verantwortlich zeigen will, wie diese Person dies tun möchte und wie die verschiedenen Aufgaben untereinander verteilt werden.

Anregungen fürs gute Gelingen

Evaluation von Veranstaltungen

Nach einer durchgeführten Aktivität oder Veranstaltungsreihe lässt sich mit einem kurzen Fragebogen die Zufriedenheit der Teilnehmenden messen. Die gewonnenen Erkenntnisse können genutzt werden, um die Aktivität weiterzuentwickeln und eine grössere beziehungsweise wachsende Gruppe von Interessierten besser zu erreichen. Die Antworten können auf Zahlenskalen, mit Smileys oder Daumen-Emojis abgestuft werden.

Mögliche Fragen für einen Fragebogen:

- Wie hat Ihnen die Veranstaltung gefallen?
- Was hat Ihnen gut gefallen?
- Was hat Ihnen nicht gefallen?
- Haben Sie Ideen oder Wünsche zu Verbesserung oder für andere Aktivitäten?
- Würden Sie gerne bei der Organisation einer Veranstaltung mithelfen?

Selbstevaluation

Die Mitglieder einer Interessen- oder Organisationsgruppe können ihre Leistung und ihre Zusammenarbeit im Sinne eines Standortgesprächs selbst evaluieren.

Schritt 6

Mögliche Leitfragen zur Selbstevaluation, bezogen auf umgesetzte Aktivitäten:

- Was war erfolgreich an der umgesetzten Aktivität?
- Was war weniger erfolgreich oder was waren schwierige Punkte bei der Umsetzung?
- Wie gross war der Aufwand, um die Aktivität zu planen, zu organisieren und umzusetzen? Haben wir weiterhin genügend Ressourcen, oder sollten wir etwas ändern?
- Weitere spezifische Fragen zu den konkret durchgeführten Projekten

Mögliche Leitfragen zur Selbstevaluation, bezogen auf die Zusammenarbeit der Interessengruppe:

- Wie gefällt es mir, Verantwortung zu übernehmen und mitzuentcheiden?
- Wie werde ich am liebsten einbezogen?
- Was bringt mir mein Engagement persönlich? Was ist besser an einem persönlichen Engagement im Vergleich dazu, wenn ich einfach nur teilnehmen würde?
- Was sind Herausforderungen oder schwierige Aspekte?
- Wie wollen wir gemeinsam weiterfahren?
- Wollen wir gleiche Projekte weiterverfolgen und/oder neue Projekte initiieren?
- Was sind Hürden und Chancen für die weitere Entwicklung?

Schritt 6

Verankerung der Partizipationsstruktur

Wie man den partizipativen Ansatz und die Umsetzung einer Beteiligungskultur in der Siedlung verankern will, kann man an einem Anlass mit allen interessierten Mieter:innen diskutieren. Dies sensibilisiert wiederum die Mieterschaft für soziale Aktivitäten und deren Organisation sowie die Möglichkeiten, sich selbst aktiv zu beteiligen. Eine Partizipationsstruktur gemeinsam zu definieren, unterstützt auch deren Nachhaltigkeit. Idealerweise zeigt man dabei auf, wie eine Organisationsstruktur aussehen könnte und visualisiert sie.

Materialien und weiterführende Links

→ Evaluation von Veranstaltungen im Leitfaden «Bewegter Alltag in Alterszentren der Stadt Zürich»

- **Es braucht Ausdauer**
Eine Beteiligungskultur aufzubauen, heisst, ständig am Ball zu bleiben. Deshalb sollte man Aktivitäten mit den Involvierten evaluieren und weiterentwickeln. Auch wichtig ist eine geeignete Partizipationsstruktur, bei der verschiedene Aufgaben auf verschiedene Personen/Gruppen abgestützt sind, um einseitigen Überlastungen oder Abhängigkeiten vorzubeugen.

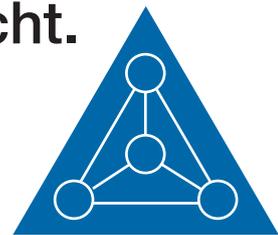
Querschnitts- themen



Querschnitt I

Beteiligung für alle ermöglichen

Es gibt Personen, die von Angeboten einer Siedlung aus verschiedenen Gründen schlecht erreicht werden, zum Beispiel, weil die Veranstaltungen zu wenig verständlich sind oder nur über einen Kanal kommuniziert werden. Ein anderer Grund kann sein, dass eine Aktivität nicht hindernisfrei zugänglich ist, beispielsweise für Menschen mit einer Hör- oder Sehbehinderung oder mit eingeschränkter Mobilität. Eine breite Nutzung wird ausserdem erschwert, wenn ein Angebot zu teuer ist oder fremdsprachige Nutzer:innen zu wenig berücksichtigt werden. Auch kann es sein, dass die Ausgestaltung des Angebots nicht den Bedürfnissen entspricht.



Querschnitt I

Anregungen fürs gute Gelingen

Da befriedigende Kontakte am Wohnort die Lebensqualität erhöhen und der Einsamkeit präventiv entgegenwirken, sollte man bei partizipativen Angeboten in Alterssiedlungen stets darauf achten, auch schwerer erreichbare Personen mitzudenken und ihre Bedürfnisse zu erfassen.

Kontakt herstellen

Für einen ersten Zugang zu schwer erreichbaren Personen sind niederschwellige Vorgehensweisen zu empfehlen, zum Beispiel, indem die Siedlungsverantwortlichen von Tür zu Tür gehen, Angehörige einbinden oder über weitere Organisationen und Schlüsselpersonen Erstkontakte initiieren. Dabei gilt es immer, den selbst gewählten Rückzug zwar zu respektieren, aber immer wieder zu überprüfen, ob es Gründe dafür gibt, die allenfalls aus dem Weg geräumt werden könnten. Immer wieder nachzufragen, zahlt sich aus.

Bedarfs- und Bedürfnisorientierung

Siedlungsverantwortliche können nach der ersten Kontaktherstellung die Potenziale, Interessen und Bedürfnisse ihrer schwer erreichbaren Mieter:innen besser einschätzen und erfassen.

Information über Aktivitäten

Informationen über Veranstaltungen in Siedlungen sollten über verschiedene Kanäle, sowohl mündlich wie auch schriftlich, wiederholt und in allgemein gut verständlicher Sprache erfolgen, allenfalls auch mit Übersetzung in andere Sprachen.

Sich auf Augenhöhe begegnen

Wichtig ist ein Einbezug von Anfang an und auf Augenhöhe. Das heisst: Personen, die bisher Angebote nicht nutzen, sollten nicht durch eine spezifische Fokussierung ausgeschlossen werden.

Zugänglichkeit sicherstellen

Veranstaltungen für ältere Menschen in der Siedlung müssen mit Rollstuhl und Rollator barrierefrei zugänglich sein. Zusätzlich ist auf die Bedürfnisse von Menschen mit einer Seh- oder Hörbehinderung zu achten. Die Kosten

Querschnitt I

eines Angebots sollten möglichst niedrig sein, damit auch Personen mit geringeren finanziellen Mitteln dieses nutzen können.

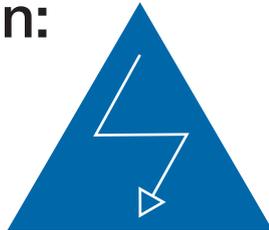
Materialien und weiterführende Links

- Studie zur «Erreichbarkeit von sozial benachteiligten älteren Personen durch Angebote der Gesundheitsförderung und Prävention»
- Checkliste «Schwer erreichbare und benachteiligte Zielgruppen»
- Broschüre Seh- und Hörbehinderung des Kompetenzzentrums Seh- und Hörbehinderung im Alter: «Ist der Herd wirklich ausgeschaltet? Warum muss der Fernseher so laut sein?»
- «Ältere Migrantinnen und Migranten am Wohnort erreichen»: Fachartikel zur Erreichbarkeit der älteren Migrationsbevölkerung

Querschnitt II

Herausforderungen der Partizipation

Partizipation ist herausfordernd. Um eine Beteiligungskultur erfolgreich aufzubauen, sollte man sich der verschiedenen potenziellen Stolpersteine bewusst sein und sie während der Aufbauphase und auch später immer wieder reflektieren. Dazu gehören insbesondere folgende Herausforderungen:



Querschnitt II

Angst vor Kritik

Verantwortungsübernahme geht bei älteren Menschen häufig mit der Befürchtung einher, sich zu exponieren und infolgedessen kritisiert zu werden. Das Engagement in der eigenen Siedlung ist anforderungsreicher als ein Engagement in einem Verein, aus dem man jederzeit austreten und so «verschwinden» kann. Viele ältere Menschen scheuen sich vor einem stärkeren und/oder langfristigen Engagement und befürchten, nicht die nötigen Kompetenzen oder die Zeit dafür zu haben.

Auf Einzelpersonen setzen

Ältere Menschen in Siedlungen sind in der Regel froh, wenn eine Person oder eine Gruppe die Planung oder die Koordination von Aufgaben explizit übernimmt. Doch bei zu starken einzelnen «Zugpferden» besteht das Risiko, dass sich die übrigen Mieter:innen nicht mehr trauen, selbst einen aktiven Part zu übernehmen und so passiv werden. Zusätzlich kann es problematisch werden, «Zugpferde» nahtlos zu ersetzen, wenn sie die aktive Rolle eines Tages nicht mehr übernehmen wollen oder können. Es besteht das Risiko, dass man den Partizipationsprozess wieder neu aufbauen muss.

Missverständnisse, Unbehagen und Konflikte

Missverständnisse und Konflikte in Siedlungen sind normal. Sie können aber dazu führen, dass soziale Angebote nicht (mehr) genutzt werden und die Partizipation ganz allgemein nachlässt. Konflikte sind nicht immer klar erkennbar; es gibt auch subtile Formen, zum Beispiel, wenn sich jemand nicht an einen Tisch setzen darf oder sich andere nicht an den Tisch dieser einen Person setzen und sie isoliert bleibt.

Balance zwischen Nähe und Distanz

Häufig haben Nachbar:innen ein freundliches, aber nicht allzu enges Verhältnis zueinander. Eine gewisse Zurückhaltung bleibt bestehen. In der «Schweizer Nachbarschaftsstudie» wird dieser Aspekt wie folgt beschrieben: «Nachbarschaft entsteht im Wechselspiel zwischen Rückzug und Aktivität, Nähe und Distanz.»

Querschnitt II

Anregungen fürs gute Gelingen

Spontane und einmalige Einsätze wertschätzen

Statt eine langfristige Verpflichtung für eine Aufgabe einzufordern (zum Beispiel Einsitz in einer Siedlungskommission), können spontane Verantwortlichkeiten gestärkt und explizit wertgeschätzt werden (zum Beispiel einmaliger Einsatz bei einem Anlass).

Verantwortung verteilen

Siedlungsverantwortliche tun gut daran, «Zugpferde» wertzuschätzen und ihr Engagement optimal zu nutzen. Allerdings sollte vermieden werden, dass sämtliche Siedlungsaktivitäten von diesen Personen abhängig sind. Es empfiehlt sich, Aufgaben und Zuständigkeiten auf mehrere Personen zu verteilen, um Kontinuität und Diversität sicherzustellen. Um zu verhindern, dass sich einzelne Personen zu sehr allein exponieren, bietet es sich an, in Untergruppen verschiedene Themen zu bearbeiten und als Interessensgruppe Verantwortung zu übernehmen (siehe auch Kapitel 5 «Partizipation lernen – Aktivitäten entwickeln»).

Nachfragen und moderieren

Um Schwierigkeiten überhaupt erfassen zu können, gibt es verschiedene Mittel. Zum Beispiel können Mieter:innen auf einer öffentlich zugänglichen Magnetwand Zettel mit ihren Anliegen aufhängen und kundtun, was ihnen gefällt und was nicht. Das kann auch in anonymer Form geschehen. Eine andere Möglichkeit sind Kummer-Briefkästen, in welchen Siedlungsbewohner:innen ihre Anliegen deponieren können.

Siedlungsassistenzen und andere Fachpersonen, die für die Beteiligungskultur zuständig sind, sollten sich möglichst neutral verhalten. Ihnen kommt eher die Rolle der Moderation zu. Es ist jedoch ihre Aufgabe, anzuregen, dass Missverständnisse, Unbehagen und Unstimmigkeiten frühzeitig und offen angesprochen werden. Ausserdem ist es die Aufgabe der Siedlungsassistenten, zu erfragen, was hinter bestimmten Unstimmigkeiten steht – der sicht- und hörbare Konflikt ist oftmals nur die Spitze des Eisbergs.

Querschnitt II

Unterschiede verstehen und zulassen

Wie die Studie «[Hallo Nachbar:in](#)» zeigte, wünscht sich die Mehrheit der Schweizer Bevölkerung ein distanziert freundliches Verhältnis zu den Nachbar:innen – unabhängig vom Alter. Daneben gibt es drei weitere Typen von Nachbarschaft: die inspirationssuchende, die beziehungspflegerische sowie die wertorientierten. Es ist sicherlich hilfreich, bei der Arbeit in Siedlungen davon auszugehen, dass hinsichtlich Nachbarschaft verschiedene Bedürfnisse bestehen. Und dass die Balance von Nähe und Distanz für ein gutes Nachbarschaftsverhältnis essenziell ist.

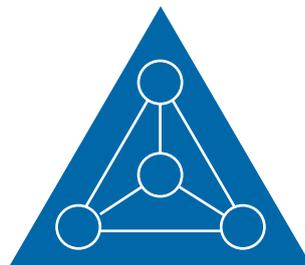
Materialien und weiterführende Links

- [Publikation «Nachbarschaften als Beruf: Stellen konzipieren, einführen und entwickeln»](#)
- [Broschüre «Mit Konflikten in Tavolata-Gruppen umgehen»](#)
- [Studie «Hallo Nachbar:in»](#)

Querschnitt III

Vernetzung

Vor allem in Städten oder grösseren Gemeinden gibt es ausserhalb einer Alterssiedlung meistens sehr viele Angebote, beispielsweise Gemeinschaftszentren, Alterszentren, Beratungsstellen und Quartiervereine. Beim Aufbau einer Beteiligungskultur kann es von Gewinn sein, sich mit diesen Angeboten zu vernetzen und Synergien zu nutzen. Die externen Angebote können für die Mieterschaft attraktiv sein, vor allem wenn sie das Angebot ihrer eigenen Siedlung ergänzen. Vielleicht besteht die Möglichkeit, mit Akteur:innen ausserhalb der Siedlungen neue Aktivitäten zu entwickeln. Auch könnte man prüfen, ob externe (Gemeinschafts-)Räume gemietet und genutzt werden können. Ein weiterer Synergieeffekt könnte sein, dass durch externe Angebote zusätzliche Personalressourcen – dazu können auch Freiwillige gehören – gewonnen werden.



Querschnitt III

Anregungen fürs gute Gelingen

Identifikation wichtiger Akteur:innen:

Zunächst gilt es, mögliche Akteur:innen in unmittelbarer Nähe zu identifizieren. Dazu gehören zum Beispiel:

- Quartiervereine
- Gemeinschaftszentren
- Alters- und/oder Pflegezentren
- Migrationsvereine
- interessierte Angehörige
- weitere Alterssiedlungen

Zur Identifikation von möglichen Kooperationspartner:innen können folgende Fragen helfen/weiterführen:

- Gibt es thematische Überschneidungen? Dies betrifft insbesondere Vereine und allenfalls Gemeinschaftszentren.
- Haben die möglichen Kooperationspartner:innen freie personelle Ressourcen, um beispielsweise Aktivitäten und Anlässe (mit) zu organisieren?
- Wie sehen die räumlichen Kapazitäten dieser externen Akteur:innen aus?
- Wie weit liegen die externen Räumlichkeiten entfernt? Sind sie mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut erreichbar?

Zielgruppen- und Bedürfnisorientierung

Die Vernetzung mit anderen Akteur:innen kann es ermöglichen, gemeinsame Aktivitäten zu organisieren und durchzuführen. Bei der gemeinsamen Entwicklung von Aktivitäten durch mehrere Alterssiedlungen oder durch eine Alterssiedlung und ein Alterszentrum gilt es, die Zusammensetzungen der Zielgruppen zu beachten, beispielsweise hinsichtlich:

- der Interessen
- der Bereitschaft, an Aktivitäten teilzunehmen
- der ökonomischen Situation
- der Mobilität der Mieter:innen
- der Gruppendynamiken

- **Grenzen der Kooperation**
Zu stark divergierende Interessen und Erwartungen können für gemeinsame Aktivitäten hinderlich sein. Es muss darum sehr darauf geachtet und abgeklärt werden, dass die Aktivitäten sowohl zur Zielgruppe der eigenen Alterssiedlung wie auch zu den Kooperationspartner:innen passen und für alle Beteiligten gewinnbringend sind.

- Age-Stiftung. (2015). **Age-Dossier: Gemeinschaftsräume für alle Generationen.** Zürich: Age-Stiftung.
- Age-Stiftung. (2020). **Age-Dossier. Kontaktperson vor Ort. «Wohnen plus» oder «betreutes Wohnen light»?** Zürich: Age-Stiftung.
- Bänziger, A., Baumeister, B. & Niedermann, K. (2015). **Bewegter Alltag in Alterszentren in der Stadt Zürich: Leitfaden zur Umsetzung eines partizipativen Prozesses zur Förderung von Bewegung und sozialer Teilhabe.** Winterthur: ZHAW, Departement Soziale Arbeit und Departement Gesundheit.
- Bethmann, A., Hilgenböcker, E. & Wright, M. (2020). **Partizipative Qualitätsentwicklung in der Prävention und Gesundheitsförderung.** In M. Tiemann & M. Mohokum (Hrsg.), *Prävention und Gesundheitsförderung* (S. 1–13). Berlin: Springer.
- Bundesamt für Gesundheit, Konferenz der kantonalen Gesundheitsdirektorinnen und -direktoren & Gesundheitsförderung Schweiz. (2023). **Grundlagen und Praxisbeispiele. Gesund altern – Gesundheitsförderung mit älteren Menschen in der Schweiz. Folge 1: Partizipation** Bern: Bundesamt für Gesundheit
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. (2023). **Werkzeugkasten Zuhause im Alter. Methoden zur Initiierung aktiver Quartiere und Nachbarschaften.** Bonn: BFSFJ.
- Frick, K., Kwiatkowski, M. & Samochowiec, J. (2022). **Hallo Nachbar:in: Die grosse Schweizer Nachbarschaftsstudie.** Zürich: Migros Kulturprozent, Gottlieb Duttweiler Institut.
- Hanetseder, C. (2021). **Mit Konflikten in Tavolata-Gruppen umgehen.** Zürich: Migros Kulturprozent.
- Johner-Kobi, S., Baumeister, B. & Adili, K. (2022). **Immer am Ball bleiben.** Sozial: Magazin der ZHAW Soziale Arbeit, Nr. 16, 18–19.
- Johner-Kobi, S. & Gehrig, M. (2018). **Ältere Migrantinnen und Migranten am Wohnort erreichen: Erfahrungen aus dem Schweizer Projekt «Vicino».** Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 51 (7), 807–812.
- KSIA, K. S.- u. H. i. A. (2020). **Ist der Herd wirklich ausgeschaltet? Warum muss der Fernseher so laut sein?** Zürich: KSIA.
- Neukomm, S. & Gisiger, J. (2019). **Erreichbarkeit von sozial benachteiligten älteren Personen durch Angebote der Gesundheitsförderung und Prävention. Finalisierter Schlussbericht.** Bern: Bundesamt für Gesundheit.
- Reutlinger, C., Haag, C., Hilti, N., Vellacott, C. & Vetterli, M. (2020). **Nachbarschaften als Beruf: Stellen konzipieren, einführen und entwickeln.** St. Gallen: FHS St. Gallen.
- Via Gesundheitsförderung Schweiz (2014). **Checkliste «Schwer erreichbare und benachteiligte Zielgruppen».** Bern: VIA – Best Practice Gesundheitsförderung im Alter.
- Wright, M. T., von Unger, H. & Block, M. (2010). **Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention.** In M. T. Wright (Hrsg.), *Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention* (S. 35–52). Bern: Hogrefe.

Dieser Leitfaden entstand aus einem Förderprojekt der Age-Stiftung. Er ist integraler Bestandteil der Förderung. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.age-stiftung.ch (Projekt-ID: 754).

Age — Stiftung

Projektleitung:

Barbara Baumeister und
Sylvie Johner-Kobi

Projektmitarbeit:

Kushtrim Adili

Steuergruppe:

Christian C. Casparis, Nicola Hilti,
Hanspeter Hongler, Aida Kalamujic,
Magdalena Seibl und Alice Uehlinger

Gestaltung:

Esther Rieser und
Rahel Arnold

Kontaktadresse

ZHAW, Departement
Soziale Arbeit
Sylvie Johner-Kobi
Pfingstweidstrasse 96,
Postfach, 8037 Zürich

Erschienen im
September 2023

Bildnachweis:

Cover	=	Keystone 360811251, Alamy DJA5JD
S. 4	=	Alamy DJA5JD
S. 9	=	Keystone 360811251
S. 33	=	Pexels
Backcover	=	Pexels

