Nachbarschaften als Beruf

Stellen konzipieren, einführen und entwickeln

Forschungs- und Entwicklungsprojekt
Januar 2020

Institut für Soziale Arbeit und Räume
FHS St.Gallen

Nachbarschaften als Beruf

Stellen konzipieren, einführen und entwickeln

Das Wesentliche im Überblick

Ein neues Berufsfeld entdecken und erforschen

Nachbarschaften als Beruf – dahinter stehen ein neues Berufsfeld und vielfältige Stellenbezeichnungen: «Fachstelle Gemeinschaftsentwicklung», «Siedlungs- und Wohnassistentin», «Leiterin Partizipation», «Siedlungs- und Quartierarbeit», «Siedlungsbetreuerin», «Wohn- und Alltagscoach», «Hauswart plus», «Kümmerer» oder «Gemeinschaftsgärtnerin». Alle diese Stellen zielen darauf ab, Nachbarschaften professionell zu begleiten und zu fördern. Sie beziehen sich auf die Ebene einer Gemeinde, eines Quartiers oder einer Siedlung und sind dementsprechend bei unterschiedlichen Trägerschaften angesiedelt. Manchmal richten sie ihren Fokus explizit auf ältere Menschen.

Solche nachbarschaftsorientierten Fachstellen standen im Mittelpunkt des angewandten Forschungsprojekts «Berufsfeld Community – Lernen durch Erfahren und Vernetzen», das am Institut für Soziale Arbeit und Räume der Fachhochschule St.Gallen (ab 1. September 2020 OST – Ostschweizer Fachhochschule) zwischen Januar 2017 und Dezember 2019 durchgeführt wurde. Ziel des Projekts war es, auf folgende Fragen Antworten zu finden: Worauf ist bei der Konzeption, dem Aufbau und der Entwicklung einer nachbarschaftsorientierten Fachstelle zu achten? Wo gibt es «Stolpersteine»? Und was sind förderliche Faktoren? Auf der Suche nach Antworten haben wir Arbeitskontexte von Fachpersonen, die solche Stellen innehaben, vor Ort untersucht, Workshops und Interviews mit ihnen durchgeführt, mit Vertreterinnen und Vertretern von Trägerschaften gesprochen sowie verschiedene Dokumente analysiert. Die Ergebnisse sind in der vorliegenden Publikation festgehalten. Sie richtet sich in erster Linie an Trägerschaften, welche nachbarschaftsorientierte Stellen geschaffen haben oder noch schaffen möchten.

Nachbarschaftsorientierte Stellen schaffen

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt auf den Punkt bringen: In der Deutschschweiz werden immer mehr solche nachbarschaftsorientierten Stellen geschaffen. Fachpersonen sowie Trägerschaften verbinden damit zahlreiche Vorteile. Zugleich werden im Arbeitsalltag der Fachpersonen, die diese Stellen besetzen, sowie bei den Trägerschaften, die solche Stellen konzipieren, in die Organisation einführen und gemeinsam mit den Fachpersonen entwickeln, verschiedene Herausforderungen sichtbar.

Davon ausgehend lassen sich fünf Themenfelder identifizieren, in denen Faktoren sichtbar werden, die zur guten Konzeption, Einführung und Entwicklung dieser Stellen beitragen.

Ziele und Aufgaben der Stelle klären

Wichtig ist zunächst, dass die Trägerschaft die Ziele und Aufgaben der Stelle bestimmt. Entweder sie hat diesbezüglich bereits zu Beginn relativ präzise Vorstellungen, oder aber die Idee besteht darin, die nur grob umrissenen Ziele und Aufgaben gemeinsam mit der Stelleninhaberin oder dem Stelleninhaber weiter zu konkretisieren und zu entwickeln. Eine (grobe) Klärung von Zielen und Aufgaben schafft für die Fachperson Transparenz und Orientierung. Zu beachten ist, dass die Stelle nicht mit zu vielen Zielen und Aufgaben überfrachtet wird und dass diese mit dem Arbeitspensum der Fachperson gut zu bewältigen sind.

Die Ausrichtung des Angebots der Stelle gestalten

Die Trägerschaft sollte klären, wer mit dem Angebot, das durch die Stelle geschaffen wird, angesprochen werden soll. Bestimmte vordefinierte Zielgruppen, wie zum Beispiel ältere Menschen, können die Ausgestaltung der täglichen Arbeit erleichtern. Wichtig ist, die Anliegen und Themen der Menschen vor Ort, beispielsweise der Bewohnerinnen und Bewohner einer bestimmten Siedlung, zu berücksichtigen.

Die organisatorische Einbettung und die Ressourcen der Stelle definieren

Die Trägerschaft sollte sich gut überlegen, wie die Stelle in der Organisation eingebettet werden soll – etwa ob die Verantwortung für die Stelle beim Vorstand oder bei der Geschäftsleitung liegt –, und welche Vor- und Nachteile die verschiedenen Möglichkeiten der Einbettung haben. Von zentraler Bedeutung ist weiter, dass die Stelle respektive die Fachperson mit den notwendigen finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen (z. B. Büro, Gemeinschaftsraum) ausgestattet ist und eigenverantwortlich über ein angemessenes Budget verfügen kann. Um eine solide Basis für eine erfolgreiche interne Zusammenarbeit zu legen, sollte innerhalb der Organisation transparent über die neu geschaffene Stelle informiert werden. Sehr förderlich für ein gutes Einfügen der Stelle in die Gesamtorganisation ist eine Organisationskultur, in der soziale Themen einen hohen Stellenwert geniessen.

Legitimation und Anerkennung der Stelle unterstützen

Die Aktivitäten der Fachperson sollten ebenso sichtbar gemacht werden wie die durch die Stelle erzielten Ergebnisse. Die frühzeitige und transparente Kommunikation der Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten sowie des Nutzens der Stelle trägt nämlich zu deren Legitimation und Anerkennung bei – innerhalb und ausserhalb der Organisation. Hinderlich ist hingegen, eindeutig messbare Resultate auf Druck herbeiführen zu wollen. Stattdessen sollte ausreichend Zeit zum Aufbau und zur Entwicklung der Stelle eingeplant werden, und es gilt dafür zu sorgen, dass Rückhalt und Vertrauen der Trägerschaft gewährleistet sind.

Ausbildung, professionelles Selbstverständnis und Persönlichkeit der Fachperson berücksichtigen

Sich von Beginn an zu eng auf ein bestimmtes fachliches Profil festzulegen, führt zum Ausschluss von Profilen, die sich ebenfalls als passend herausstellen könnten. Die Auseinandersetzung mit verschiedenen, sehr breit gefächerten Ausbildungsprofilen sowie mit den gewünschten persönlichen Eigenschaften der Fachperson hingegen ist wichtig für eine gute Passung zwischen der Stelle und dem professionellen Selbstverständnis bzw. dem fachlichen und persönlichen Hintergrund der Fachperson.

Inhalt

8 Ein neues Berufsfeld entdecken, verstehen, gestalten

12 Wohnen im Wandel, soziale Herausforderungen und professionelle Antworten

16 Organisation und Methodik des Forschungsprojekts

22 Aussenblick: Aufbruch in der Immobilienwirtschaft

24 Typische Tätigkeiten der nachbarschaftsorientiert arbeitenden Fachpersonen

28 Aussenblick: Balance zwischen Autonomie und Unterstützung

31 Ziele und Aufgaben der Stelle klären

43 Die Ausrichtung des Angebots der Stelle gestalten

55 Die organisatorische Einbettung und die Ressourcen der Stelle definieren

71 Legitimation und Anerkennung der Stelle unterstützen

85 Ausbildung, professionelles Selbstverständnis und Persönlichkeit der Fachperson berücksichtigen

96 Aussenblick: Gut zuhören, nachfragen und Austausch fördern

98 Argumente für eine nachbarschaftsorientierte Stelle

102 Einblick in ein Forschungsprojekt am ETH Wohnforum – ETH CASE: Soziale Ansprechpersonen vor Ort – Mehrwert für Wohnungsanbieter

105 Checkliste

112 Facts and Figures zu den projektbeteiligten Trägerschaften und Fachstellen

119 Serviceteil

Fachspezialist Siedlungs- und Quartierarbeit

Fachstelle Soziales

Siedlungsleitung

Verantwortlicher für Fachbereich Zusammenleben

Soziokultureller Animator

Sozialarbeiterin

Fachspezialist Siedlungs- und Quartierarbeit

Fachstelle Gemeinschafts-entwicklung

Leitung Partizipation

Siedlungsassistent

Siedlungs- und Wohnassistentin

Leiter Fachbereich Gesellschaft

Standortleitung

Leitung Drähschiibe – Anlaufstelle für Soziales und Projekte

Verantwortliche für Soziales und Kommunikation

Hauswart plus

Leiterin Partizipation

Standortleitung

Betreuungsperson

Projektleiter Wohn- und Lebensqualität

Vernetzung und Partizipation

Alltagscoach

Kümmerer

Siedlungsbetreuer

Gesellschafts-gärtner

Siedlungsarbeiterin

Betreuungsperson

Ein neues Berufsfeld entdecken, verstehen, gestalten

Viele Stellen in vielfältigen Kontexten

Die vielfältigen Bezeichnungen für nachbarschaftsorientierte Stellen haben eines gemeinsam: Es handelt sich um Bezeichnungen für Stellen, bei denen es darum geht, Nachbarschaften professionell zu begleiten und zu fördern. Nachbarschaften werden deshalb als Beruf, das heisst unter fachlichen Gesichtspunkten betrachtet.

Die mit und in Nachbarschaften tätigen Fachpersonen arbeiten nahe bei den Menschen vor Ort, übernehmen dort vielfältige Aufgaben an verschiedenen Schnittstellen: Sie nehmen die Bedürfnisse von Bewohnerinnen und Bewohnern auf, koordinieren Anfragen, organisieren gemeinsame Aktivitäten in Wohnsiedlungen, kommunizieren organisationsintern und -extern auf verschiedenen Ebenen und vermitteln Hilfs- und Pflegedienstleistungen – um nur einige wenige Beispiele zu nennen (siehe Seite 24 ff.)

Der Wirkungskreis einer solchen Stelle beschränkt sich in der Regel auf ein geografisch abgestecktes Gebiet, wie das einer Gemeinde, eines Quartiers oder einer Siedlung. Dementsprechend sind solche Stellen bei unterschiedlichen Trägerschaften angesiedelt, also zum Beispiel bei Gemeinden, Vereinen mit Quartiersbezug, Genossenschaften oder privatwirtschaftlichen Anbietern.

In den vielfältigen Bezeichnungen kommen sowohl unterschiedliche methodische und strategische Vorgehensweisen der Fachpersonen als auch unterschiedliche Zielsetzungen der Trägerschaften zum Ausdruck – beispielsweise liegt manchmal ein expliziter Fokus auf älteren Menschen oder auf generationenübergreifenden Aspekten. Vor dem Hintergrund der qualitativen Vielfalt und der quantitativen Zunahme solcher Stellen liegt folgender Befund nahe: Ein neues Berufsfeld ist am Entstehen (selbstverständlich mit vielfältigen Schnittmengen zu anderen Feldern) – höchste Zeit also, dieses systematisch zu untersuchen!

Ein Beitrag für Stellenaufbau und -entwicklung

Diese Absicht stand am Anfang des angewandten Forschungsprojekts «Berufsfeld Community – Lernen durch Erfahren und Vernetzen», das am Institut für Soziale Arbeit und Räume der Fachhochschule St.Gallen zwischen Januar 2017 und Dezember 2019 durchgeführt wurde. Das Projekt befasste sich mit nachbarschaftsorientierten Fachstellen und fragte danach, wie diese erfolgreich konzipiert, eingeführt und entwickelt werden können.

Das Projekt sollte dazu beitragen, Herausforderungen im Berufsalltag der Fachpersonen, die diese nachbarschaftsorientierten Stellen innehaben, zu erkennen. Zudem sollten auf der organisatorisch-strukturellen Ebene der Trägerschaften herausfordernde Themen identifiziert werden. Ausgehend davon ging es darüber hinaus um die Feststellung von Bedingungen, die zu einem guten Aufbau und zu einer positiven Entwicklung solcher Stellen beitragen.

Die Studie war explorativ und partizipativ angelegt, das heisst, dass sowohl Fachpersonen als auch Vertreterinnen und Vertreter von Trägerschaften bei der qualitativen Datenerhebung und teilweise auch bei der Auswertung mitwirkten. Mit «der Praxis» zusammen haben wir, «die Wissenschaft», uns mittels verschiedener Methoden auf den Weg gemacht, um das überaus vielfältige Berufsfeld erst einmal offen zu erkunden und nach und nach zu verstehen.

Aus folgenden 15 Organisationen wirkten Fachpersonen sowie in den meisten Fällen auch Vertreterinnen und Vertreter der Trägerschaften mit (nähere Informationen zu Letzteren siehe ab Seite 112):

- Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ)
- Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP), Zürich
- Baugenossenschaft Glattal Zürich (BGZ)
- Baugenossenschaft Freiblick, Zürich
- Genossenschaft für Alters- und Invalidenwohnungen (gaiwo), Winterthur
- Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (GBMZ)
- Papillon – Generationenhaus Linden, Bern
- Genossenschaft für selbstverwaltetes Wohnen (Gesewo), Winterthur
- Landpfrundhaus Riehen-Bettingen
- Baugenossenschaft mehr als wohnen, Zürich
- Sihlsana AG, Adliswil
- Gemeinde Horgen
- Gemeinde Sursee
- Vicino Luzern
- Wohnbaugenossenschaft WGL Littau, Luzern

Zielpublikum und Aufbau der Publikation

Die vorliegende Publikation fasst die wichtigsten Erkenntnisse und Anregungen aus dem Projekt «Berufsfeld Community» zusammen. Sie richtet sich in erster Linie an Trägerschaften, die solche Stellen schaffen möchten oder schon geschaffen haben.

Die Publikation ist folgendermassen aufgebaut: Zunächst folgt ein Kapitel, das die Entwicklung und Vielfältigkeit des untersuchten Berufsfelds aufzeigt (ab Seite 12). Anschliessend wird erläutert, wie das Forschungsprojekt organisiert war, wer in welchen Rollen wie mitgewirkt hat und wie methodisch vorgegangen wurde (ab Seite 16). Im Ergebnis traten fünf Themenfelder hervor, in denen Herausforderungen bei der Konzeption, Einführung und Entwicklung nachbarschaftsorientierter Stellen bestehen und Erfolgsfaktoren sichtbar werden. Aus diesen fünf Themenfeldern lassen sich Hinweise und Anregungen für die Trägerschaften ableiten: Erstens geht es darum, die Ziele und Aufgaben der Stelle zu klären; zweitens gilt es, die Ausrichtung des Angebots der Stelle zu gestalten; drittens sind die organisatorische Einbettung und die Ressourcen der Stelle zu definieren; viertens sollen Legitimation und Anerkennung der Stelle unterstützt werden; und fünftens sind die Ausbildung sowie das professionelle Selbstverständnis und die Persönlichkeit der Fachperson zu berücksichtigen. Diese fünf Themenfelder werden ab Seite 31 ausgeführt. Daran anknüpfend findet sich eine Checkliste (ab Seite 105): Sie enthält zu jedem Themenfeld wichtige Fragen, mit denen sich Trägerschaften im Zusammenhang mit der Schaffung und Entwicklung einer nachbarschaftsorientierten Stelle auseinandersetzen sollten. Weiter beinhaltet der Bericht einen Überblick im Sinne von «Facts and Figures» zu allen projektbeteiligten Trägerschaften und Fachstellen (ab Seite 112) sowie weiterführende Informationen rund um solche Stellen (ab Seite 119).

Wohnen im Wandel, soziale Herausforderungen und professionelle Antworten

Gesellschaftliche Entwicklungen und soziale Herausforderungen

Aktuell werden immer mehr nachbarschaftsorientierte Stellen geschaffen – zum Beispiel in neuen Siedlungen, in traditionellen Genossenschaften, in Generationenwohnprojekten, auf dem Land und in der Stadt. Es stellt sich die Frage, mit welchen übergeordneten gesellschaftlichen Entwicklungen diese Ausgangsbeobachtung zusammenhängt. Feststellen lässt sich zunächst, dass sich die Formen und Bedingungen des Wohnens und Zusammenlebens seit einigen Jahrzehnten rasch verändern und ausdifferenzieren. Die Gründe dafür sind vielfältig und können hier nicht abschliessend aufgezählt werden: Erstens besteht die Tendenz zu einer fortschreitenden Individualisierung, das heisst, dass das Individuum mehr Möglichkeiten zu selbstbestimmten Entscheidungen hat und gleichzeitig auch mehr Verantwortung übernehmen muss, da Institutionen wie Kirche oder Politik an Autorität einbüssen.[1] Zweitens führen die Globalisierung und damit zusammenhängend die erhöhten Mobilitätsanforderungen und -bedürfnisse dazu, dass Menschen ihre Wohnsituationen häufiger verändern und ihre alltäglichen Lebenswelten über weitere Distanzen aufspannen. Drittens bringen Migration und Flucht neue vielfältigere Lebensgewohnheiten und Wohnkulturen mit sich. Viertens führt die wachsende soziale und ökonomische Kluft zwischen Menschen dazu, dass Wohnraum für einen Teil der Bevölkerung zu einem kaum bezahlbaren Gut wird. Schliesslich entstehen fünftens durch die demografische Alterung veränderte Ansprüche an Wohn- und Dienstleistungskonzepte, so dass die Politik unter dem Stichwort «Ageing in Place» («zu Hause alt werden») zunehmend Massnahmen ergreift, damit ältere Menschen nach Wunsch möglichst lange in den eigenen vier Wänden verbleiben können.

Diese gesellschaftlichen Entwicklungen stehen auch in Wechselwirkung mit dem Zusammenleben im lokalen Nahraum, etwa von Bewohnerinnen und Bewohnern einer Siedlung oder eines Quartiers: Die Formen des Wohnens und des Zusammenlebens vervielfältigen sich, und damit auch die Art und Weise, wie Nachbarschaftsbeziehungen oder Alltagsunterstützung gestaltet werden. Die Bedeutung, die soziale Beziehungen im lokalen Nahraum für den Einzelnen haben, ist sehr unterschiedlich und unter anderem alters- und schichtabhängig. Während jüngere und mit einem hohen sozioökonomischen Status ausgestattete Personen oftmals hochmobil sind und ihr Netz persönlicher Beziehungen räumlich weit aufspannen, sind andere stärker auf die sozialen Beziehungen im lokalen Nahraum angewiesen, zum Beispiel ältere und gehbeeinträchtigte sowie finanziell und sozial schwächer gestellte Menschen. Die gesellschaftlichen Veränderungen bringen auch Herausforderungen mit sich, die besonders im lokalen Nahraum sichtbar und auch dort vermehrt professionell bearbeitet werden. Einige Stichworte dazu lauten: Vereinzelung, Vereinsamung, Armut, Gewalt, soziale Ausgrenzung, gesellschaftliche Spaltung.

Professionelle Antworten: soziale Unterstützung durch Trägerschaften

Um die beschriebenen gesellschaftlichen Herausforderungen anzugehen und Menschen auf der lokalen Ebene zu unterstützen, schaffen verschiedene Trägerschaften Arbeitsstellen zur professionellen Begleitung von Nachbarschaften. Die Trägerschaften, die im Forschungsprojekt «Berufsfeld Community» mitgewirkt haben, lassen sich grob in drei Gruppen unterteilen:

Gemeinnützige Trägerschaften: Viele der untersuchten Stellen wurden von Wohnbaugenossenschaften geschaffen. Die Angebote dieser Stellen richten sich mehrheitlich an alle (interessierten) Bewohnerinnen und Bewohner. Dabei gibt es Wohnbaugenossenschaften mit langjährigen etablierten nachbarschaftsorientierten Stellen sowie solche, für die solche Stellen noch «Neuland» sind. Die Ausrichtung der Stellen unterscheidet sich auch hinsichtlich der organisatorischen Strukturen und der institutionellen Haltungen der Genossenschaften, zum Beispiel kann es um die Unterstützung von selbstverwalteten Hausgemeinschaften oder um Mitwirkungsangebote für Bewohnerinnen und Bewohner gehen. Ein kleinerer Teil sind genossenschaftlich organisierte Alterssiedlungen mit einer dementsprechend anderen Zielgruppe: meist älteren Menschen, die auf günstigen Wohnraum angewiesen sind. Damit hat auch das Angebot eine spezifische Ausrichtung, beispielsweise stehen der Mittagstisch oder gemeinsame Ausflüge im Mittelpunkt. Und schliesslich war auch eine Stelle Teil unseres Projekts, die von einem gemeinnützigen Verein implementiert wurde. Über diese Stelle werden Angebote für ältere Menschen eines Quartiers organisiert.

Private Trägerschaften: Im Bereich der privaten Trägerschaften arbeiteten wir mit zwei Trägerschaften zusammen. Konkret war dies zum einen ein kleines, familiengeführtes Projekt, das auf den Generationenaustausch ausgerichtet ist. In diesem kommen ältere Menschen (als Bewohnerinnen und Bewohner sowie als Tagesgäste) und Kinder (als Tageskinder und Kinder des leitenden Ehepaares) sowie weitere Personen (als Mitarbeitende sowie als Gäste des angegliederten öffentlichen Cafés) zusammen. Weiter wurden ein privater Träger in das Projekt miteinbezogen, der ein Pflegezentrum, Pflegewohngruppen und Alterswohnungen anbietet. Die am Forschungsprojekt teilnehmenden Fachpersonen sind Ansprechpartnerinnen und -partner für die Mieterinnen und Mieter der Alterswohnungen. Darüber hinaus sind wir im Laufe des Projekts mehreren weiteren Akteurinnen und Akteuren aus der privaten Immobilienwirtschaft begegnet, die konkrete Pläne zur Schaffung von nachbarschafts- und auch dienstleistungsorientierten Stellen verfolgen und sich damit auf ein für sie neues Terrain begeben.

Gemeinden als Trägerschaften: Auch Gemeinden sind wichtige Akteurinnen im Bereich der nachbarschaftsorientierten Stellen.
Für das Forschungsprojekt kooperierten wir mit einer Gemeinde, die mit einer entsprechenden Stelle einen Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort leisten möchte. Diese Stelle richtet ihr Angebot potenziell an alle Menschen der Gemeinde.
Eine andere am Projekt teilnehmende Gemeinde geht mit ihren Stellen neue Wege bei der Unterstützung der älteren Bevölkerung. Bei diesen Stellen geht es darum, durch Beratung und Vermittlung von Unterstützung – geleistet durch Freiwillige oder professionelle Dienstleister – dazu beizutragen, dass die Menschen möglichst selbstständig und selbstbestimmt zu Hause alt werden können.

Community und Nachbarschaften

Im Laufe des Forschungsprojekts «Berufsfeld Community» zeigte sich, dass der Begriff «Community» – nur ungenau als Gemeinschaft oder Gemeinwesen ins Deutsche übersetzbar – inhaltlich und konzeptionell schon sehr vielfältig besetzt ist durch früher lancierte Arbeitsansätze oder -prinzipien wie «Community Organizing», «Community Development», «Community Building» oder Initiativen wie «Communities That Care», «Community-based rehabilitation».[2] Ursprünglich wollten wir mit dem «Community»-Begriff an die Entstehungsgeschichte nachbarschaftlich organisierter Arbeitsansätze und Diskussionen im Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert in nordamerikanischen Grossstädten erinnern, doch zeigte sich, dass für Fachpersonen und Trägerschaften solcher Stellen in der Deutschschweiz der Anglizismus «Community» heute im professionellen Alltag nicht leicht mit Bedeutung zu füllen ist. Daher haben wir uns entschieden, den «Community»-Begriff durch den geläufigeren Nachbarschaftsbegriff zu ersetzen. Dieser beinhaltet sowohl eine soziale wie auch eine räumliche Dimension und kann unter berufstheoretischen Gesichtspunkten betrachtet werden. Alle drei Dimensionen – die soziale, die räumliche und die berufstheoretische – sind wichtig, um das neue Berufsfeld zu verstehen, das darauf abzielt, Nachbarschaften professionell zu begleiten und zu fördern.

Nachbarschaften betrachten wir nicht als klar abgegrenzte und vorgegebene Quartiere, Ortsteile, Stadtteile oder Wohngebiete, und wir setzen den Begriff auch nicht mit Nachbarschaftshilfe gleich. Vielmehr gilt für uns:

> *«Nachbarschaft offenbart sich unter Einbezug der eigenen Deutung des Gebietszuschnitts als etwas, das mit den Nachbarinnen und Nachbarn ausgehandelt und wo das alltägliche Leben bewältigt wird.»*[3]

Entsprechend wurde auch das zuvor verwendete Adjektiv «Community-orientiert» durch «nachbarschaftsorientiert» ersetzt. Dennoch liegen den Diskussionen über «Community»-orientierte Arbeitsansätze und Nachbarschaften ähnliche Strukturprinzipien zugrunde.[4] Es gibt verschiedene Berührungspunkte zwischen diesen Diskursen, die im Projekt berücksichtigt wurden und in die vorliegende Publikation eingeflossen sind.

1 Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp; weiterentwickelte Überlegungen dazu unter: https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/die-individualisierung-der-welt/.
2 Landhäußer, Sandra (2009): Communityorientierung in der Sozialen Arbeit. Aktivierung von sozialem Potenzial. Wiesbaden: Springer VS.
3 Reutlinger, Christian / Stiehler, Steve / Lingg, Eva (2015) (Hg.): Soziale Nachbarschaften. Geschichten, Grundlagen, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS, S. 234.
4 Köngeter, Stefan / Reutlinger, Christian (2020): Studienbuch Geschichte der Gemeinwesenarbeit. Spurensuche in historischen Diskursen um Sozialraum und Gemeinschaft. Wiesbaden: Springer VS.

Organisation und Methodik des Forschungsprojekts

Ziel des Projekts «Berufsfeld Community» war es, die Arbeitskontexte und insbesondere die allfälligen Herausforderungen und Problemlagen nachbarschaftsorientiert arbeitender Fachpersonen zu erfassen und auf dieser Basis Gelingensbedingungen für die erfolgreiche Implementierung und Ausgestaltung entsprechender Stellen(-konzepte) abzuleiten. Dafür war folgende Forschungsfrage leitend: Wo liegen die Herausforderungen nachbarschaftsorientierter Stellen und welche Faktoren tragen zu deren Erfolg bei?

In einem ersten Schritt wurden in der Deutschschweiz Stellen ausgesucht, die folgenden Kriterien gerecht werden:

- Ein expliziter Gemeinschaftsbezug ist vorhanden: Der Fokus liegt auf der professionellen Gestaltung des Zusammenlebens in Nachbarschaften.
- Der Aufgabenbereich liegt nicht ausschliesslich im Bereich Service: Die Stellen bieten mehr als reine Servicedienstleistungen (Wäscheservice, Spitex etc.) an.

Insgesamt entsprachen über 60 Stellen diesen Kriterien, wobei kein Anspruch auf Vollständigkeit besteht. Da dem Forschungsprojekt eine qualitative Methodik zugrunde lag, wurden 15 Stellen ausgewählt, welche die Bandbreite des Berufsfelds abdecken. Das heisst, dass die ausgewählten Stellen die Heterogenität der Arbeitskontexte in Bezug auf Trägerschaften, Zielgruppen und territoriale Reichweite widerspiegeln. Allerdings zeigte sich bei der Auswahl der Stellen zweierlei: Als Trägerschaften überwiegen Genossenschaften und es besteht eine räumliche Konzentration auf den städtischen Bereich – vor allem auf den Grossraum Zürich.

Entsprechend der forscherischen Haltung wurde das Projekt partizipativ, das heisst unter aktiver Beteiligung der betreffenden Fachpersonen aus der Praxis durchgeführt. Die Fachpersonen beteiligten sich im Rahmen von drei Workshops und differenzierten die gewonnenen Ergebnisse massgeblich. Zusätzlich bildeten vier dieser Fachpersonen eine interne Erkundungsgruppe und besuchten gemeinsam drei Arbeitsorte. Die Aufgabe dieser Erkundungsgruppe bestand darin, den Arbeitskontext der Inhaberinnen und Inhaber der besuchten Stellen zu beobachten, zu verstehen, zu hinterfragen und zu reflektieren. Im Rahmen dieser Erkundungsgruppe erforschten die Fachpersonen gemeinsam mit dem Institut für Soziale Arbeit und Räume zentrale Herausforderungen und Gelingensbedingungen der Stellen.

Forscherische Haltung: Fragen und Verstehen aus verschiedenen Perspektiven

In den Erkundungsbesuchen vor Ort schlüpften die Teilnehmenden in verschiedene Rollen und befragten aus diesen heraus die Arbeitskontexte der Fachpersonen, die sie besuchten. Im Folgenden werden die Perspektiven beschrieben (mit Ausnahme jener der Moderation und der Beobachtung) und um exemplarische Fragen ergänzt, welche aus diesen Perspektiven heraus vor Ort gestellt worden sind. Sowohl die Entwicklung der Methodik als auch die Erhebung erfolgten gemeinsam mit der Gruppe von teilnehmenden Fachpersonen – ganz im Sinne einer «mitforschenden Praxis».

Perspektive Kind
Das Kind ist neugierig; es darf alles, was klar erscheint, hinterfragen – und traut sich auch. Es will und kann Dinge von Grund auf verstehen. Dinge und Zusammenhänge sollen dabei nicht verniedlicht oder trivialisiert werden; zentral ist vielmehr, mit der Kinderperspektive die Chance zu haben, die Dinge grundlegend verstehen zu wollen.

Beispielfragen

Menschen pflegen: Wie macht man das?
Wo spielen eure Kinder?
Wer gibt euch Geld?
Dürfen alle zu euch kommen, die wollen?
Kontrolliert jemand, was du so machst?
Hilft dir jemand?
Warum machen es nicht alle so wie ihr?

Perspektive Fremde bzw. Fremder
Die oder der Fremde kann zum Beispiel eine Migrantin, ein Tourist oder ein Besucher sein; es ist jemand, der befremdet ist von Dingen, sozialen Zusammenhängen, Gepflogenheiten – von dem, was er an einem ihm fremden Ort hört und sieht.
Das Fremde bzw. Befremdende soll nicht an den eigenen Überzeugungen gemessen werden; vielmehr geht es um das Verstehen und Verstehen-Wollen der bzw. des anderen.

Beispielfragen

Wie möchten alte Menschen in der Schweiz leben?
Ist es hier üblich, dass Ältere unter sich bleiben?
Wo sind die Kinder?
Ist schlicht und sauber für euch gemütlich?
Wohin gehen die Leute nach einer Wohnungskündigung?

Perspektive Heiratsvermittlerin bzw. Heiratsvermittler
Die Heiratsvermittlerin bzw. der Heiratsvermittler sucht nach Verbindungen, Passendem und Ergänzendem. Er muss zuerst zuhören und verstehen und gegebenenfalls nachfragen, um mehr über sein Gegenüber zu erfahren. Erst wenn sie bzw. er sein Gegenüber kennt und versteht, kann sie bzw. er den richtigen Partner bzw. die passende Ergänzung suchen und finden. Sie bzw. er geht von seinem Gegenüber aus und denkt nach aussen. Die Heiratsvermittlerin bzw. der Heiratsvermittler soll keine Zwangsehe arrangieren. Wer oder was passend oder ergänzend ist, richtet sich nach den Bedürfnissen und Möglichkeiten des Gegenübers.

Beispielfragen

Wie wählt ihr eure Bewohnerinnen und Bewohner aus?
Wie seid ihr in Kontakt mit der Ärzteschaft, mit Spitex, Schule etc.?
Wer löst euch ab, wenn ihr frei habt?
Habt ihr Vorbilder für die Art und Weise, wie euer Haus geführt wird?
Wie harmonisch läuft es in der Organisation?
Was ist beim externen Netzwerk wichtig?
Was gewinnt jemand mit dir als Siedlungsleiterin?
Mit wem reflektierst du deine Arbeit?

Perspektive Zweiflerin bzw. Zweifler
Logiken und Zusammenhänge sind nicht immer gradlinig und unmittelbar nachvollziehbar, sondern oftmals auch ungeordnet, unzusammenhängend und widersprüchlich. Die Zweiflerin bzw. der Zweifler achtet besonders auf «Knackpunkte», Ungereimtheiten und Widersprüche, macht mit einer konstruktiv-zweifelnden Haltung auf diese aufmerksam und fragt nach. Die Haltung der zweifelnden Person ist niemals destruktiv, sondern immer kritisch-konstruktiv.

Beispielfragen

Sind eure Angebote nicht zu «alterslastig»?
Haben «randständige» Menschen auch Zugang?
Macht ihr die Menschen nicht zu «abhängig»?
Wie erfahre ich überhaupt, was läuft?
Weshalb hast du nur eine 60-Prozent-Stelle?

Separate Einzelinterviews mit Fachpersonen (12) und Vertreterinnen und Vertretern von Trägerschaften (12) brachten weitere Themen hervor und differenzierten bereits bekannte Themen. Alle 24 Einzelinterviews wurden transkribiert und hinsichtlich Herausforderungen und Gelingensbedingungen analysiert. Darüber hinaus wurde das Forschungsprojekt von einer Steuergruppe bestehend aus Fachexpertinnen und -experten aus dem Genossenschaftswesen, der Privatwirtschaft, der Wohnforschung sowie der Age-Stiftung begleitet. Diese Gruppe hat die Erkenntnisse kritisch hinterfragt. Die Mitglieder der Steuergruppe übernahmen zudem die Rolle von «Türöffnerinnen» und «Türoffnern» und vernetzten uns als Projektteam mit verschiedenen Organisationen und Fachpersonen.

Die Dokumente und Ergebnisse aus den Workshops, den Besuchen der Erkundungsgruppe sowie den Einzelinterviews wurden zu einer vielfältigen Materialsammlung zusammengestellt. Daraus wurden induktiv fünf Themenfelder (ab Seite 31) identifiziert und im Verlauf des Projekts weiter ausdifferenziert. Sie stehen im Mittelpunkt dieser Publikation.

Folgende Personen bildeten die Steuergruppe:

- Beat Fellmann
  Inhaber und Partner casea ag, Luzern und Zürich
- René Fuhrimann
  ehem. Geschäftsführer Vicino Luzern
  (seit Juni 2019 Leiter Fachbereich Zusammenleben, Baugenossenschaft Glattal Zürich)
- Franz Horváth
  Leiter Weiterbildung, Wohnbaugenossenschaften Schweiz, Zürich
- Margrit Hugentobler
  selbstständige Beraterin, ehem. Leiterin ETH Wohnforum – ETH CASE, ETH Zürich
- Faust Lehni
  Mitglied der Geschäftsleitung, Bereich Mitglieder und Wohnen, Allgemeine Baugenossenschaft Zürich
- Karin Weiss
  stv. Geschäftsführerin, Age-Stiftung, Zürich

Operativ bearbeitet wurde das Forschungsprojekt vom Institut für Soziale Arbeit und Räume. Dieses versteht sich als Kompetenzplattform für Soziale Arbeit und ihre Referenzdisziplinen. Es ist in Forschung und Entwicklung tätig und bietet Dienstleistungen für soziale Einrichtungen, Verwaltungen, Behörden, Unternehmen und unterschiedliche Praxisfelder an. Das Angebot des Instituts für Soziale Arbeit und Räume umfasst wissenschaftliche Begleitungen, Evaluationen, Konzepterarbeitungen und Prozessmoderationen. Die thematischen Schwerpunkte liegen in den Bereichen Wohnen und Nachbarschaften, öffentliches Leben und Teilhabe, Aufwachsen und Bildung sowie Integration und Arbeit.

Forschungs- und Entwicklungsprojekt «Berufsfeld Community»

Laufzeit: Januar 2017 bis Dezember 2019
Projektförderung: Age-Stiftung
Projektverantwortung: Institut für Soziale Arbeit und Räume (IFSAR-FHS), FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Projektteam: Christian Reutlinger, Caroline Haag, Nicola Hilti, Christina Vellacott, Madeleine Vetterli, Jenny Baese
Praxispartnerinnen und -partner: nachbarschaftsorientiert arbeitende Fachpersonen sowie Trägerschaften nachbarschaftsorientierter Stellen (Gemeinnützige, Private, Gemeinden)
Fragestellung: Wo liegen die Herausforderungen nachbarschaftsorientierter Stellen und welche Faktoren tragen zu deren Erfolg bei?

Aussenblick: Aufbruch in der Immobilienwirtschaft

Doris Neuhäusler

Funktion

Founder + Leader at local communitywork

Ausbildung

Betriebsökonomin FH, MAS-Studiengang Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung

Weiterbildungen

Projektleitung, Gesundheitsmanagement, Immobilienmanagement, Innenarchitektur, Erwachsenenbildung

Es werden zunehmend Stellen geschaffen, in denen es darum geht, Zusammenleben oder Nachbarschaften professionell zu gestalten. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das hören?

Zusammenleben ist grundsätzlich etwas Alltägliches, etwas ganz Normales im eigenen Haushalt, im Quartier oder am Arbeitsplatz. Der gesellschaftliche Wandel führt zu einer ansehnlichen Komplexität im Umgang miteinander an unterschiedlichen Orten. Daher haben professionelles Coaching und Moderation von Gruppen Hochkonjunktur. Spannend finde ich nun, wie die Immobilienbranche mit neuen Haushalts-, Wohn- und Arbeitsmodellen umgeht. Unterschiedliche Bewirtschaftungsunternehmen experimentieren beispielsweise mit neuen Funktionen an der Schnittstelle zwischen Mietenden – sprich Kundinnen und Kunden – und lokalen Akteurinnen und Akteuren. Aktuell werden dort neue Stellen geschaffen mit dem Ziel, die Professionalisierung zu erhöhen und damit als Unternehmen zukunftsfähig zu bleiben. Wohnen als Dienstleistung ist damit schon zum Greifen nah.

Welches sind die drei grössten Chancen, die durch die Schaffung solcher Stellen entstehen (Gewinn, «Mehrwert»)?

Es gibt verschiedene Unternehmen, Gemeinden und Non-Profit-Organisationen, welche im Rahmen von strategischen Neuausrichtungen und Reorganisationen die Auseinandersetzung mit der Komplexität in Mikro- und Makrosystemen nicht scheuen und einen neuen Funktionen-Mix, passend zu ihrem Kerngeschäft, implementieren. Diese gewinnen damit erstens professionelle Entscheidungsträger, zweitens positive Aufmerksamkeit am Markt und in der Öffentlichkeit und sind drittens fit für die Zukunft. Nicht zu unterschätzen sind die «Mehrwerte», welche mittelfristig positiv auf das Kerngeschäft rückwirken: erstens verminderte personelle Ressourcen, da weniger Reklamationen und Mängel bearbeitet werden müssen, zweitens geringere und qualitativ nachhaltigere Investitionen aufgrund der Zielgruppengenauigkeit und drittens Identifikation neuer Geschäfts- und Handlungsfelder aufgrund eines breiteren, lokalen Know-hows.

Was sind die drei grössten Herausforderungen bei der Schaffung solcher Stellen?

Ein Muss – wie für alle anderen Stellen im Unternehmen, in der Verwaltung oder in der Organisation – sind erstens ein konkret formulierter Auftrag, die Verortung der Stelle im Organigramm, erfolgsorientierte Kompetenzen und ein in Abstimmung zum Auftrag adäquates Arbeitspensum. Zweitens muss die Führungsebene die neu geschaffene Funktion in den unterschiedlichen Arbeitsgefässen einführen und legitimieren. Drittens sollen die Gesamtkosten dieser Stelle in Form von Salär und Budgetrahmen längerfristig gesichert und vergleichbar sein mit einer anderen gut qualifizierten Stelle, z. B. einer Projektleitungsstelle.

Was würden Sie jemandem raten, der eine solche Stelle schaffen möchte?

Vor der Schaffung einer derartigen Stelle muss im Rahmen eines Vorprojekts geprüft werden, was der Zweck und die Ziele dieser Stelle sind und ob diese Stelle in der bestehenden Organisation ihre Wirkung erzielen kann bzw. was vorher geregelt werden muss. Der Zweck einer solchen Stelle darf keinesfalls darin bestehen, ein bisschen sozial sein zu wollen bzw. lediglich im Eins-zu-eins-Kontakt Konflikte zu bearbeiten. Die Stelle muss dabei einen Zuschnitt haben, in dem Projekte initiiert und geleitet werden können, wo professionelle Beratung gegenüber Einzelpersonen und Akteursgruppen stattfindet, wo Daten erhoben und ausgewertet werden und wo das Image der Unternehmung, Gemeinde oder Organisation nach aussen positiv gestärkt wird. Es handelt sich um zukünftige Profis, idealerweise mit Kompetenzen aus unterschiedlichen Branchen, welche einen guten Job machen werden – ob im Mandat oder in einem Anstellungsverhältnis. Daher plädiere ich für ein vergleichbares Vorgehen wie bei der Schaffung anderer Stellen.

Im nachbarschaftsorientierten Bereich arbeiten Sie selbstständig. Was sind die Vor- und Nachteile gegenüber Stellen, die innerhalb einer Organisation geschaffen werden?

Communitywork ist professionelle Arbeit in einem interdisziplinären Kontext, mit übergeordneten Zielsetzungen unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure. Es handelt sich dabei um die Erreichung von Zielsetzungen innerhalb netzwerkartiger Strukturen. In diesen Settings wird Wissen produziert und laufend weiterentwickelt. Mandate eignen sich aus meiner Sicht für Beratungsleistungen und zeitlich befristete Pilotprojekte, welche oft gemischt finanziert werden mit Eigen- und mit Drittmitteln von Stiftungen. Am Ende eines Mandats müssen der Wissenszuwachs und die erlangten Erkenntnisse zwingend zugunsten der Auftraggeberinnen oder Auftraggeber gesichert werden. Haben sich Entscheidungsträgerinnen und -träger im Unternehmen, der Verwaltung oder in der Organisation für die Schaffung einer Community-Stelle entschieden und wissen, welche Ziele sie damit verfolgen, sollte die Stelle in ein Anstellungsverhältnis überführt werden.

Typische Tätigkeiten der nachbarschaftsorientiert arbeitenden Fachpersonen

Beziehungsarbeit mit Adressatinnen und Adressaten

Ansprechperson für Adressatinnen und Adressaten sein (zuhören, Fragen beantworten, unterstützen bei psychischen Problemen) *In den Gemeinschaftsräumen zu festgelegten Zeiten anwesend sein* **Aufsuchend in Siedlungen, Quartieren, Häusern unterwegs sein** Adressatinnen und Adressaten im Spital besuchen **Auf Beerdigungen und Geburtstagsfeste von Adressatinnen und Adressaten gehen** *Kontakte mit Schlüsselpersonen (die schon lange vor Ort wohnen) aktivieren* **Soziales Umfeld der Adressatinnen und Adressaten kennenlernen** Neubauten an Adressatinnen und Adressaten übergeben **Adressatinnen und Adressaten beraten, z. B. zu Angeboten in der Gemeinde, zu ihrer Ernährung** *Ausflüge organisieren und durchführen* **Feste, Aktionen, Versammlungen, Workshops (für eine Siedlung oder siedlungsübergreifend) der Adressatinnen und Adressaten koordinieren, planen, moderieren, durchführen** Bei allen Aktionen während den Anlässen mit den Adressatinnen und Adressaten mitanpacken **Wohnungsbesichtigungen durchführen ...**

Prävention von Problemen und Beratung bei Konflikten der Adressatinnen und Adressaten

Ansprechperson für Adressatinnen und Adressaten sein (zuhören, Fragen beantworten, unterstützen bei psychischen Problemen) *Bei Adressatinnen und Adressaten zuhause vorbeigehen (z. B. bei Meldungen von Verwahrlosung, bei dementen Personen), bei Notfällen auch nachts* **Probleme von Adressatinnen und Adressaten erkennen (sie auf Befindlichkeit ansprechen und Gespür entwickeln) und intervenieren** Für oder mit den Adressatinnen und Adressaten die Wohnung aufräumen **Verband von Adressatinnen und Adressaten wechseln** *Adressatinnen und Adressaten einander vorstellen* **Neumieterinnen und -mieter integrieren** Adressatinnen und Adressaten beraten, z. B. zu Angeboten in der Gemeinde, zu ihrer Ernährung **Nutzungs- bzw. Mieterkonflikte schlichten** *Ausflüge organisieren und durchführen* **Feste, Aktionen, Versammlungen, Workshops (für eine Siedlung oder siedlungsübergreifend) der Adressatinnen und Adressaten koordinieren, planen, moderieren, durchführen** Zwischen verschiedenen Siedlungen vermitteln **Bewohnerfindungsprozesse begleiten, Mietermix steuern (um späteren Problemen vorzubeugen), Belegung der Wohnungen überblicken ...**

Anregung, Unterstützung von Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten

«Türklinkenarbeit», um Freiwillige zu gewinnen **Freiwilligen Rückmeldungen zu ihrer Arbeit geben** *Ansprechperson für Adressatinnen und Adressaten sein* **Kontakte mit Schlüsselpersonen (z. B. die schon lange vor Ort wohnen) aktivieren** **Strukturen für Mitwirkung schaffen,Mitwirkungsverfahren gestalten** Ideen der Adressatinnen und Adressaten koordinieren **Die Adressatinnen und Adressaten zu gemeinsamen Aktivitäten anregen, animieren (in Gemeinschaftsräumen oder öffentlichen Räumen)** *Gemeinsame Aktivitäten der Adressatinnen und Adressaten und die Bildung von aktiven Gruppen unterstützen* **Aktive Gruppen begleiten (z. B. bei Leitbildentwicklung)** Spielplätze, Aussenräume, Gemeinschaftsräume gemeinsam mit Adressatinnen und Adressaten planen oder umgestalten **Ausflüge gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten organisieren und durchführen** *Feste, Aktionen, Versammlungen, Workshops (für eine Siedlung oder siedlungsübergreifend) gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten koordinieren, planen, moderieren, durchführen* **Anliegen der Adressatinnen und Adressaten aktiv einholen** Fachliche Methoden an Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten anpassen **An Sitzungen von Kommissionen oder Jahresversammlungen teilnehmen, Themen einbringen und an regelmässige Durchführung erinnern** **...**

Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit mit Arbeitskolleginnen und -kollegen, Vorgesetzten, Trägerschaft

An Sitzungen oder Workshops der Organisation teilnehmen *In Fachkommissionen oder Ausschüssen der Organisation mitarbeiten* **Gemeinsame Anlässe für Arbeitskolleginnen und -kollegen planen, gestalten, moderieren** Ein Team, einen Bereich, Arbeits- oder Projektgruppen leiten **Arbeitskollegin, Arbeitskollegen stellvertreten** *Die Arbeitskolleginnen und -kollegen über eigene Arbeit informieren* **Arbeitskolleginnen und -kollegen und andere beraten (z. B. Landschaftsarchitekten vor dem Bau eines Gemeinschaftsraums)** Sich bei anderen Organisationsbereichen für die Anliegen der Adressatinnen und Adressaten einsetzen **Andere Organisationsbereiche unterstützen (z. B. Bereich Unterhalt bei Problemen wie Littering)** *Mit verschiedenen Bereichen der Organisation zusammen-arbeiten (z. B. gemeinsam bauliche Massnahmen planen)* **Bauliche Abklärungen machen und bei baulichen Veränderungen mitentscheiden** Gremien in der Organisation aufbauen **Gute Rahmenbedingungen (z. B. finanziell) für Arbeitsgruppen der Adressatinnen und Adressaten aushandeln** *Verschiedene Hierarchieebenen der Organisation vernetzen und zwischen ihnen vermitteln* **Verschiedene Bereiche der Organisation vernetzen und zwischen ihnen vermitteln** Definition der Begriffe Partizipation/Mitwirkung in der Organisation anstossen **Gemeinsam mit dem Vorstand die Strategie der Organisation entwickeln** *Geschäftsleitung unterstützen* **An institutionellen Haltungen der Organisation arbeiten, Kulturwandel anstossen** Verschiedene Organisationskulturen zusammenführen **...**

Beziehungsarbeit mit Arbeitskolleginnen und -kollegen

An gemeinsamen Anlässen teilnehmen Sich mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen informell austauschen **Arbeitskolleginnen und -kollegen anderer Bereiche für Projekte gewinnen (durch Vertrauensarbeit wie z. B. gemeinsames Kaffeetrinken)** *Gremien in der Organisation aufbauen* **Andere Organisationsbereiche unterstützen (z. B. Bereich Unterhalt bei Problemen wie Littering)** Gemeinsam an Workshops teilnehmen **Arbeitskolleginnen und -kollegen und andere beraten (z. B. Landschaftsarchitekten vor dem Bau eines Gemeinschaftsraums)** Mit verschiedenen Bereichen der Organisation zusammenarbeiten (z. B. gemeinsam bauliche Massnahmen planen) **Verschiedene Bereiche und Hierarchieebenen der Organisation vernetzen und zwischen ihnen vermitteln** **...**

Vernetzung mit Externen

Gespräche mit Vertreterinnen und Vertretern von Vereinen, Gemeinschaftszentren, Quartierstellen, Kirchen führen (Themen aufnehmen, filtern, sortieren) Fälle mit externen Fachpersonen besprechen **An Sitzungen mit Kooperationspartnerinnen und -partnern teilnehmen** *Mit der Stadt/Gemeinde verhandeln* **Anliegen von Angehörigen der Adressatinnen und Adressaten anhören** Sich vom Mieterverband beraten lassen (z. B. bei Kündigungen wegen Neubau) **Sich mit Beiständen, Sozialbetreuung austauschen** *An externen Weiterbildungen, Kursen, Fachtagungen teilnehmen* **Die eigene Arbeit bei einer Fachberatung reflektieren** Gemeinsam mit Vereinen, Gemeinschaftszentren, Quartierstellen Projekte entwickeln **Sich mit anderen Genossenschaften austauschen** *Organisationen beraten, die eine nachbarschaftsorientierte Stelle einführen wollen* **Andere Fachpersonen beraten (die z. B. am Anfang ihrer Arbeit stehen)** Bewerbungsgespräche durchführen **Forschungsprojekte betreuen**

Kommunikation, Administration

Den Adressatinnen und Adressaten Direktiven der Organisation übermitteln *Die Adressatinnen und Adressaten mündlich informieren, kommunizieren (Aktivitäten, Grundlegendes wie Verständnis von Zusammenleben usw.)* **Mit Arbeitskolleginnen und -kollegen, Adressatinnen und Adressaten, Kooperationspartnerinnen und -partnern telefonieren** Meldungen von Todesfällen schreiben und im Informationskasten aufhängen **Patientenverfügungen oder Testamente gegenlesen** *Eigenen Auftrag/Stellenbeschreibung ausformulieren bzw. umformulieren* **Sozialen Bereich aufbauen und positionieren** Nutzung des Gemeinschaftsraums definieren **Bauliche Schäden weiterleiten** *Budget für Anträge von Adressatinnen und Adressaten einfordern, eigenes Budget verhandeln* **Schriftliche Korrespondenz erledigen (Briefe, E-Mails usw.)** Gesuche für den Umbau von Wohnungen stellen **Beiträge für Siedlungszeitung zusammenstellen und schreiben** *Schriftliche Befragungen erstellen und ausgefüllte Fragebögen von Adressatinnen und Adressaten lesen* **Flyer oder Plakate gestalten** Plakate aufstellen in den Siedlungen, Quartieren **Homepage bewirtschaften und aktuell halten** *Ein- und Austritte der Adressatinnen und Adressaten koordinieren (Ein- und Austrittsmanagement)* **Sitzungen vor- und nachbereiten** Material für Adressatinnen und Adressaten bestellen **Rechnungen bearbeiten** *Solidaritätsfonds und Pflichtdarlehensfonds betreuen* **Protokolle schreiben** Projekte auswerten **Adressatinnen und Adressaten administrativ unterstützen (z. B. Behördenanmeldung ausfüllen)** *Prozessabläufe entwickeln* **Triage und Organisation von weiterführenden Unterstützungsmassnahmen für die Adressatinnen und Adressaten** Flyer (z. B. für Anlässe) verteilen in den Siedlungen, Quartieren **Im internen «Facebook» Veranstaltungen und dgl. posten und die Plattform moderieren** *Konzepte entwickeln und schreiben bzw. überarbeiten (z. B. Grundlagenpapiere wie Willkommenskonzept für neue Bewohnerinnen und Bewohner)*

Aussenblick: Balance zwischen Autonomie und Unterstützung

Beat Fellmann

Funktion

Inhaber und Partner casea ag, Luzern und Zürich; Verwaltungsratspräsident der Sihlsana AG, Adliswil, der VitaFutura AG, Volketswil und der Zentrum Allmendhof AG, Männedorf; Stiftungsrat der Stiftung Burkwil

Ausbildung

Volkswirtschafter und Politologe, lic. rer. pol.

Es werden zunehmend Stellen geschaffen, in denen es darum geht, Zusammenleben oder Nachbarschaften professionell zu gestalten. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das hören?

Grundsätzlich sollte das Zusammenleben eine natürliche Gegebenheit sein und nicht davon abhängen, dass es erst durch professionelle Strukturen gefördert und gestaltet werden muss. Unter «normalen Umständen» sind Nachbarschaftshilfe und ähnliches ja auch tragende Konzepte und funktionieren in vielen Umgebungen bestens. Gleichzeitig kann die Freiwilligenarbeit nicht alleiniges Instrument der Absicherung des gemeinschaftlich-autonomen Wohnens sein; eine sinnvolle Flankierung oder Ergänzung durch auf professioneller Basis beschäftigtes Personal schafft im besten Fall grossen Mehrwert.

Welches sind die drei grössten Chancen, die durch die Schaffung solcher gemeinschafts- bzw. nachbarschaftsorientierter Stellen entstehen?

Der namhafteste Mehrwert besteht darin, die Menschen in ihrer Autonomie zu unterstützen und bei sich abzeichnenden kleineren Defiziten rechtzeitig abfedern zu helfen – also die unterstützende Funktion. Weiter können die Stellen dazu dienen, sozialer Isolation, Vereinsamung oder gar Verwahrlosung entgegenzuwirken – also die soziale Funktion. Und schliesslich kann die stelleninhabende Person im Bedarfsfall als Vertrauensperson agieren und durch Anhörung kleiner und grösserer Sorgen Hinweise geben oder Dritte involvieren – also die beratende Funktion.

Was sind die drei grössten Herausforderungen bei der Schaffung solcher Stellen?

Durch die Tatsache, dass es (noch) kein klares Selbstverständnis für das Berufsbild gibt, ist die Bandbreite in Bezug auf die Formulierung des Auftrags sehr gross. Dies führt im ungünstigen Fall zu unterschiedlichen oder unklaren Rollen für die stelleninhabende Person und zu einer falschen Erwartungshaltung bei den Bewohnenden in Bezug auf Rolle, Aufgabe, Verfügbarkeit oder Handlungsmöglichkeit der Stelleninhabenden. Erste Herausforderung ist also die Klarheit in Bezug auf den Auftrag. Die zweite Herausforderung ist es, den Stelleninhabenden bei aller Euphorie zu vermitteln, die nötige Distanz zu wahren und erst dann einzugreifen, wenn es seitens der bedürftigen Personen wirklich gewünscht ist. Wir erleben noch oft, dass gut gemeinte Unterstützung als Eingriff in die Privatsphäre ausgelegt wird. Und die dritte Herausforderung ist die wirtschaftliche Tragbarkeit. Insbesondere wenn es um Vorhalteleistungen geht und noch keine direkt angeforderten Leistungen mit einem Aufpreis auf die reine Miete verbunden sind, ist die Zahlungsbereitschaft mitunter recht gering. Wer bezahlt wofür? Der Wohnbauträger? Die Gemeinschaft? Die Nutzer? Professionalität gibt es jedenfalls nicht zum Nulltarif.

Was würden Sie Trägerschaften raten, die eine solche Stelle schaffen möchten?

Erstens das Erarbeiten einer geschärften Vorstellung über den Einsatz und den Nutzen der Stelle. Zweitens geht es wie bei jeder anderen Schlüsselfunktion um die Formulierung eines klaren Profils und Auftrags für die stelleninhabende Person, sodann um den sorgfältigen Abgleich eben dieses Auftrags mit der Motivation der Bewerberin bzw. des Bewerbers.

Sie sind mit Ihrem Unternehmen casea ag sowie als Verwaltungsratspräsident und Stiftungsrat mehrerer Institutionen im Bereich «Wohnen im Alter» tätig. Was für Besonderheiten ergeben sich für (potenzielle) Trägerschaften bei derartigen Stellen mit Altersfokus?

Eigentlich wie oben beschrieben. Im Alter kommt bei den Bewohnenden gelegentlich noch die existentielle Abhängigkeit von unterstützenden Tätigkeiten dazu, der Professionalisierungsgrad nimmt damit zu; ebenso leider die Tendenz der Stelleninhabenden, mehr anzubieten als nötig bzw. gewünscht. Die Erfahrung hat uns gelehrt, dass Strukturen nicht dazu führen dürfen, die Menschen in ihrer Autonomie zu tangieren. Die Balance zu finden zwischen «Belassen» und «Eingreifen» ist nicht immer ganz einfach. Wenn es darum geht, situationsgerecht die bestmögliche Lösung für die Bewohnenden zu finden anstatt nur darum, eine Wohnung oder einen Pflegeplatz zu füllen, kann die Stelle für eine Institution sehr zentral sein. Die stelleninhabende Person übernimmt dann eine Art Case Management-Roll mit hohem individuellem und volkswirtschaftlichem Nutzen.

Ziele und Aufgaben der Stelle klären

Ziele und Aufgaben der Stelle klären

Mit der Schaffung der Stelle sollte die Trägerschaft die Ziele und Aufgaben im Sinne von Leitplanken (grob) vordefinieren. Dies hilft, diese gegenüber den Stellenbewerberinnen und -bewerbern transparent zu kommunizieren und Orientierung zu schaffen. Zugleich braucht es Offenheit und Gestaltungsspielraum, damit die Ziele und Aufgaben von der eingestellten Fachperson konkretisiert und weiterentwickelt werden können. Wichtig ist, die Stelle nicht mit zu vielen Zielen und Aufgaben zu überladen und die Stellenprozente entsprechend festzulegen. Die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen kann bei der Klärung der Ziele und Aufgaben helfen:

Welche Ziele sollen mit der nachbarschaftsorientierten Stelle erreicht werden?

Welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ergeben sich daraus für die Stelleninhaberin bzw. den Stelleninhaber?

Wie stark sollen Ziele und Aufgaben der Stelle vordefiniert werden?

Zeit, Geduld, Ergebnisoffenheit, um einen klaren Fokus zu entwickeln

Voraussetzung für den erfolgreichen Aufbau einer nachbarschaftsorientierten Stelle ist, dass die Trägerschaft ausreichend Zeit, Geduld und Ergebnisoffenheit mitbringt, um die entscheidenden Fragen in Bezug auf die Ziele und Aufgaben zu klären.

«Ich denke, etwas vom Wichtigsten ist, dass man ganz viel Geduld mitbringt, dass man sich bewusst ist, was man will. Und dann einfach offen sein, und sich bewusst sein, dass es sich entwickeln muss und eben nicht einfach da ist. Das ist für mich kein Thema, das man aus der Schublade herausziehen kann, weil viel zu viele Menschen mit drin sind, die man überzeugen können muss, die man mitnehmen können muss, bei denen man Vertrauen schaffen muss.»
(Vertretung Trägerschaft)

Nachbarschaftsorientierte Stellen werden häufig mit zu vielen und mitunter auch mit zu verschiedenen Aufgaben überladen. Im schlechtesten Fall werden die Stellen sogar zu «Auffangbecken» für alle möglichen Themen, die anderswo innerhalb der Organisation keinen Platz finden; dies gilt es unbedingt zu vermeiden. Daher ist es zentral, sorgfältig zu überlegen, welcher Fokus wirklich zur geplanten oder zu entwickelnden Stelle und dem damit einhergehenden Stellenprofil passt und welcher besser von anderen Fachpersonen abgedeckt wird.

«Die Stelle, so wie ich sie bekommen habe und jetzt immer noch habe, gab es nicht. Zwei Jahre vor meiner Einstellung gab es zwar schon einen Versuch, diese Stelle war aber total überladen und das Ganze ist einigermassen in die Hosen gegangen.»
(Fachperson)

«Es ist wichtig, dass man die Stelle wirklich sauber definiert und nicht überlädt mit zu vielen Dingen, also eben die eierlegende Wollmilchsau, die eigentlich alles abdecken muss, dass man diese Stelle also nicht überfordert mit zu vielen Funktionen, sondern dass man den Fokus wirklich auf das Soziale legt und somit auch klar trennt.»
(Vertretung Trägerschaft)

«Wir haben herausgefunden, dass man vielleicht nicht allzu viel vermischen sollte mit anderen Aufgaben. Also, wenn man Partizipation ernsthaft betreiben möchte, dann kann man nicht sagen: Du bist jetzt auch noch für Events zuständig!»
(Vertretung Trägerschaft)

Zum Beispiel: Eine beliebte Kombination ist beispielsweise diejenige von sozial orientierten Aufgaben mit Kommunikationsaufgaben respektive der Öffentlichkeitsarbeit einer Organisation. Beide Bereiche sind bereits für sich alleine sehr anspruchsvoll und komplex und erfordern jeweils auch spezifische fachliche und persönliche Fähigkeiten. Daher ist sorgfältig zu prüfen, ob diese oder andere Kombinationen solcher Aufgabengebiete tatsächlich sinnvollerweise in einem Stellenprofil vereint werden können.

«Es ist für mich eine Unsitte, die beiden Teile – Kommunikation und Soziales – zusammenzunehmen. Bei unserer Arbeit kommuniziert man zwar nach innen und aussen. Sollte jedoch eine Art Unternehmenskommunikation gefragt sein, ist das für mich ein eigener Bereich mit zumindest zum Teil anderen Absichten.»
(Fachperson)

Einen groben inhaltlichen Rahmen setzen, Ziele sowie Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten schrittweise definieren

Die Frage nach den Zielen, die mit der Stelle erreicht werden sollen, steht am Anfang des Aufbauprozesses. Diese Frage gilt es zu klären – nicht im Detail, aber zumindest grundsätzlich –, da ansonsten vielfältige Probleme entstehen können. Denn unklare Ziele führen zu unklaren Erwartungen an die Stelleninhaberin bzw. den Stelleninhaber, und damit wiederum zu Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, die zu schwammig formuliert sind.

«Man kann nicht einfach jemanden einstellen und delegieren, sondern muss zuerst einmal eine Vorstellung entwickeln, einen groben Rahmen von dem, was man will.»
(Vertretung Trägerschaft)

«Ich denke, die grundsätzliche Aufgabe, welche die Fachperson machen muss, dieser Rahmen muss gesetzt sein. Ich glaube, das ist extrem wichtig, weil man sonst völlig in der Luft hängt. Es gibt so viele Themen, die man involvieren könnte.»
(Vertretung Trägerschaft)

«Ich finde, das ist etwas, was wir bewusst thematisieren müssen, wie es mit dem Gestaltungsfreiraum und auch mit den Entscheidungsprozessen ist.»
(Vertretung Trägerschaft)

«Man hat schon gemerkt im Gespräch, dass sie sich noch nicht wirklich bewusst sind, in welche Richtung das gehen soll. Jetzt haben wir den Stellenbeschrieb stark angepasst; wir haben dann auch die Ziele der Stelle zuerst einmal definiert, die hat es auch nicht gegeben.»
(Fachperson)

Die Gefahr der Unklarheit besteht auch dann, wenn die Trägerschaft zwar für sich ein Ziel definiert, dieses aber gegenüber der Fachperson nicht transparent macht.

Zum Beispiel: Das oberste Ziel der Trägerschaft ist, dass die Konflikte unter den Bewohnerinnen und Bewohnern durch die Arbeit der Fachperson eingedämmt werden; dies macht die Trägerschaft im Bewerbungsverfahren um die Stelle aber nicht transparent (z. B. in der Stellenausschreibung und/oder im Bewerbungsgespräch). Daraufhin tritt die Fachperson die Stelle bereits mit falschen Erwartungen an, was in weiterer Folge zu Misserfolgen und Frustration bis hin zur Kündigung führen kann. Dem kann vorgebeugt werden, indem die Trägerschaft ihre Ziele und Erwartungen offenlegt; dadurch gelingt es auch besser, die fachlich und persönlich passende Person für die Stelle zu finden (siehe Seite 85 ff.).

Gemeinsam wird an der Strategie gearbeitet

Sind die Ziele, die mit der Stelle erreicht werden sollen, (grob) bestimmt, folgt die Definition der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (AKV), die mit der Stelle verbunden werden sollen. Dabei ist zentral, dass die drei Komponenten sich wechselseitig entsprechen bzw. im Gleichgewicht sein sollen (AKV-Prinzip der Organisationslehre). Das heisst, die Kompetenzen und Verantwortlichkeiten müssen angemessen sein, damit die gestellten Aufgaben erfüllt werden können (Kongruenzprinzip). Die Darstellung der AKV dient auch dazu, Vereinbarungen mit Mitarbeitenden zu spezifizieren und zu dokumentieren.

Zum Beispiel: Zu den exemplarischen Aufgaben der Fachperson gehören die Leitung von partizipativen Prozessen, die Vernetzung und Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle und mit Genossenschafterinnen und Genossenschaftern sowie die Lösungssuche bei Konflikten zwischen Bewohnerinnen und Bewohnern. Exemplarische Kompetenzen sind: Die Fachperson ist bevollmächtigt, im Rahmen ihrer Aufgaben die Institution gegenüber Behörden, Ämtern und weiteren Institutionen zu vertreten; gegenüber ihren direkt und indirekt unterstellten Mitarbeitenden hat sie direkte Weisungsbefugnis; im Rahmen ihrer Funktion überwacht sie das Budget. Zu den exemplarischen Verantwortlichkeiten gehören etwa, dass die Fachperson für den reibungslosen Ablauf in einer Alterssiedlung zuständig ist, dass sie sich mit ressortverantwortlichen Kolleginnen und Kollegen des Vorstands berät und den finanziellen Umsatz mitverantwortet.

Sowohl die Ziele als auch die AKV werden in Bezug auf die nachbarschaftsorientierten Stellen unterschiedlich genau definiert und in unterschiedlicher Weise schriftlich festgehalten, zum Beispiel in Stellenanzeigen und -beschreibungen oder in Pflichtenheften. Manche Trägerschaften entscheiden sich dafür, diese sehr präzise zu bestimmen, damit Unklarheiten weitgehend ausgeräumt sind, andere geben bewusst nur grobe Leitplanken vor, um mehr Entwicklungsspielraum zu gewähren. Letztere Variante kann auch den Auftrag enthalten, die Stelle gemeinsam mit der Trägerschaft selbst zu entwickeln. Beide Varianten sind mit Vor- und Nachteilen verbunden; zudem gilt es, jeweils spezifische Aspekte zu bedenken.

Variante A
Präzise Bestimmung der Ziele und der AKV

Vorteile: Eine präzise Bestimmung der Ziele und der AKV im Vorfeld des Stellenaufbaus vermittelt der Fachperson eine klare Orientierung sowie Sicherheit und hilft ihr, den verschiedenen Anspruchsgruppen gerecht zu werden. Zudem ist die präzise Bestimmung hilfreich, wenn es darum geht, die Ziele und Aufgaben der Stelle nach innen und nach aussen zu kommunizieren und entsprechend zu argumentieren sowie die Stelle mit der fachlich und persönlich passenden Person zu besetzen (siehe Seite 85 ff.).

> *«Wir wollen eigentlich gezielt nicht, dass man immer wieder darüber redet, sondern wir wollen, dass man den Grundsatz definiert und nach diesem Grundsatz arbeitet.»* (Vertretung Trägerschaft)

Nachteile: Werden Ziele und AKV der Stelle von der Trägerschaft relativ genau definiert, ist der Spielraum für die Fachperson enger, sich mit ihren Ideen, Erfahrungen und Fähigkeiten einzubringen. Dies kann sich negativ auf die Qualität ihrer Arbeit und auf ihre Motivation auswirken. Ausserdem wird diese Herangehensweise der Tatsache nur schwer gerecht, dass eine solche Stelle laufenden Veränderungen ausgesetzt ist, denen sich die Fachperson auch immer wieder anpassen muss, beispielsweise veränderten Rahmenbedingungen, neuen strategischen Ausrichtungen oder gewandelten Erwartungen der Zielgruppe.
Auch wenn die Ziele und die AKV stärker vordefiniert sind, ist seitens der Trägerschaft sicherzustellen, dass die Fachperson über einen angemessenen Spielraum bei der Ausgestaltung ihrer Tätigkeiten verfügt.

Variante B
Grobe Bestimmung der Ziele und der AKV

Vorteile: Eine weniger genaue Definition von Zielen und AKV ermöglicht der Fachperson mehr Spielraum bei der Ausgestaltung ihrer Tätigkeiten: Sie kann ihre Aufgaben und Ideen selbstbestimmter, spontaner und kreativer angehen und umsetzen. Sie kann das Profil der Stelle mitentwickeln und gemäss ihren Vorstellungen konkretisieren. Durch die gegebene Entwicklungszeit können wichtige Erfahrungen gemacht werden, die dazu genutzt werden können, das Stellenprofil zu schärfen. Durch den Einbezug der Fachperson in die Stellenentwicklung können gegenseitige Erwartungen der involvierten Akteurinnen und Akteure stetig und zeitnah geklärt und Missverständnissen vorgebeugt werden. Dies wiederum gibt der Fachperson Sicherheit, Gewissheit und die Möglichkeit, sich gezielter auf ihre Aufgaben zu fokussieren.

> *«Ich habe von Anfang an gesagt: Ich muss diese Stelle entwickeln können! Die ist nicht fertig so!»* (Fachperson)

> *«Das Pensum und die Kernaufgaben der einzelnen Stellen sind vorgegebene Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, und den Rest konnten die Stelleninhaberinnen selbst erarbeiten. Miteinander haben wir es dann noch abgesprochen und finalisiert. Das war ein sehr spannender Prozess: So konnten Erwartungen, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt werden und es konnte ein klares Verständnis für die Frage erarbeitet werden, wofür die Stelle eigentlich da ist.»* (Vertretung Trägerschaft)

Nachteile: Liegt nur eine grobe Bestimmung von Zielen und AKV vor, birgt dies die Gefahr, dass es zwischen Trägerschaft und Fachperson zu gegenseitigen unklaren Erwartungen kommt. Dies kann zu Frustrationen und zu einem übermässigen Verbrauch von zeitlichen und finanziellen Ressourcen führen, beispielsweise wenn sich erst nach einer Weile herausstellt, dass die Vorstellungen der Fachperson – die längere Zeit sehr autonom agierte – und diejenigen der Trägerschaft prinzipiell gegenläufig sind.
Eine offene, entwicklungsorientierte Herangehensweise an die Stelle beinhaltet, dass von der Fachperson ein hoher Einsatz gefordert wird, was allerdings auch für die Trägerschaft gilt: Es bedarf eines regelmässigen Austausches, um den Prozess gemeinsam zu gestalten und sich immer wieder über (Zwischen-) Ergebnisse zu verständigen und sich ihrer zu vergewissern.
Beide Seiten sollten offen, flexibel und dialogorientiert agieren. Die Trägerschaft sollte die Fachperson bei der Umsetzung ihrer Vorstellungen im Rahmen der gesteckten groben Leitplanken unterstützen. Eine Voraussetzung der gemeinsamen Entwicklung ist ausserdem, dass die Mitarbeitenden nicht beliebig «ausgetauscht» werden bzw. häufig wechseln.

> *«Ich muss zuerst wissen, wie sich das jetzt entwickeln soll, denn ich habe keine Ahnung, was diese Stelle jetzt ist: Was ist gewünscht von oben? Das haben sie noch einmal formulieren müssen.»* (Fachperson)

> *«Es macht keinen Sinn, dass wir irgendwie ein detailliertes Pflichtenheft und eine Sozialstrategie erarbeiten, ohne dass wir jemanden haben. Es ist das Ziel, dass wir jetzt miteinander Erfahrungen sammeln und darauf basierend strategische Inputs geben können, und dann auch einmal ein Pflichtenheft machen können. Es gibt einmal eine erste Version, die man anpassen kann. Diese Sachen können dann zusammen mit der Fachperson und ihren Erfahrungen entstehen.»* (Vertretung Trägerschaft)

«Es ist wichtig, dass man sich überlegt, wofür man diese Person möchte. Also, was soll sie denn effektiv nachher leisten? Und zwar nicht das, was vielleicht ein oder zwei Personen in der GL oder im Vorstand denken, sondern ich würde diese Bedürfnisse abholen. Und basierend auf dem muss man klären, ob die Stelle mehr eine Vernetzungsfunktion haben soll oder mehr initiativ wirken oder eben mehr die Moderatorenrolle einnehmen soll.» (Vertretung Trägerschaft)

Zwischen präzise vorgegebenen und lediglich grob bestimmten Zielen und AKV gibt es vielfältige Variationen und «Schattierungen». Innerhalb dieses Spektrums kann sich jede Organisation in der Ausgestaltung ihrer nachbarschaftsorientierten Stelle bewegen, und dabei die für sie passende «Schattierung» finden, immer wieder überprüfen und gegebenenfalls anpassen. Die regelmässige Reflexion der Ausrichtung der Stelle ist grundsätzlich zu empfehlen. Abzuraten ist von den Extrempolen, also von einer allzu engen ebenso wie von einer allzu weit gefassten Bestimmung der Ziele und Aufgaben der Stelle. Vielmehr sollte die Trägerschaft sowohl eine grundlegende Vorstellung darüber entwickeln als auch der Fachperson einen angemessenen Gestaltungsspielraum zugestehen.
Innerhalb der Organisation ist es zudem wichtig, Zuständigkeiten und Schnittstellen zu klären, indem die Ziele der Stelle sowie die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Fachperson transparent kommuniziert werden. So wissen alle Mitarbeitenden der anderen Bereiche – zum Beispiel jene der Verwaltung oder die Hauswarte –, für welche Aufgaben die Fachperson zuständig ist und für welche nicht. Dies kann auch ausserhalb der Organisation sinnvoll sein, etwa bei Kontakten auf Gemeindeebene oder bei Kooperationspartnerinnen und -partnern.

«Mir war es sehr wichtig, dass die Schärfung der Stellenprofile nicht nur zwischen den zwei Mitarbeiterinnen und mir stattfand, sondern dass das ganze Team informiert wurde. Das ist wichtig für das Verständnis der Aufgaben der Stelle. Auch dem Vorstand habe ich die Stellenprofile zur Kenntnisnahme zugeschickt; sie müssen das zwar nicht abnehmen, denn das Personal liegt in meiner Verantwortung, aber dass sie sehen, für was die Personen eingestellt wurden und für was auch nicht.» (Vertretung Trägerschaft)

Bei der Klärung von Zielen und AKV ist es zudem hilfreich, die Aufgabenbereiche auch in der Stellenbezeichnung zum Ausdruck zu bringen, und zwar sowohl in Bezug auf den Arbeitsinhalt als auch auf die Funktion: Inhalte können über Begriffe wie Gemeinschaft, Zusammenleben oder Partizipation transportiert werden, die Funktion über Begriffe wie Leiterin, Fachstelle oder Assistenz (mehr zu Bedeutung und Empfehlungen bezüglich Stellenbezeichnungen siehe Seite 85 ff.).
Und schliesslich ist es auch wichtig, dass die Fachperson in Bezug auf interne Absprachen angemessene Entscheidungskompetenzen hat und nicht für jede Entscheidung die Vorgesetzte bzw. den Vorgesetzten konsultieren muss. Dies bedeutet jedoch nicht, dass keine Rücksprachen stattfinden sollen, im Gegenteil: Gerade in der Anfangsphase, wenn eine Fachperson neu auf einer Stelle ist, ist die Möglichkeit zu Absprachen und Abklärungen mit der Vorgesetzten bzw. dem Vorgesetzten ein wichtiges Entlastungsangebot. Es gilt also auch hier, dass Trägerschaft und Fachperson gemeinsam eine Lösung finden, damit die Gestaltungsfreiheit der Fachperson und das Bedürfnis der Trägerschaft, Rückhalt zu bieten, optimal aufeinander abgestimmt werden können.

Sich von anderen Erfahrungen inspirieren lassen

Zu einem erfolgreichen Stellenaufbau und zu einer positiven Stellenentwicklung kann beitragen, sich mit den Erfahrungen anderer Trägerschaften zu befassen. Dabei können die Beteiligten lernen, wie diese an die Konzeption und Einführung einer solchen Stellen herangingen, womit sie gute bzw. schlechte Erfahrungen machten und was daraus für das eigene Vorhaben gelernt werden kann. Diese anderen Trägerschaften, von denen sich etwas lernen lässt, können vergleichbare Rahmenbedingungen haben und/oder aus einem anderen Grund von besonderem Interesse sein, etwa weil sie ein aussergewöhnlich innovatives Modell einer nachbarschaftsorientierten Stelle erarbeitet oder einen speziell vielversprechenden Prozess zur Implementierung der Stelle entwickelt haben. Wesentlich dabei ist, Konzepte anderer Organisationen nicht unreflektiert zu übernehmen, sondern diese an die eigenen Ziele und Rahmenbedingungen anzupassen.

Eine weitere Möglichkeit, sich von ausserhalb inspirieren zu lassen, ist die Zusammenarbeit mit einer externen Prozessbegleitung hinsichtlich des Aufbaus der Stelle. Dies kann etwa in Form kurzfristiger Aufträge an Externe sein (z. B. Input oder Moderation im Rahmen eines Kick-offs) oder aber in Form einer längerfristigen Zusammenarbeit (z. B. Prozessmoderation, Supervision). In diesem Prozess sollten auch alle relevanten Bereiche der Organisation vertreten sein, beispielsweise der Vorstand, die Geschäftsleitung, die Verwaltung, Fachkommissionen, Bewohnerinnen und Bewohner und weitere Akteurinnen und Akteure.
Der Aufbau einer solchen Stelle bietet auch die Chance, sich als Trägerschaft proaktiv mit den eigenen Werten und der eigenen Organisationskultur auseinanderzusetzen und über diese mehr Klarheit zu gewinnen. Über die Stelle können diese dann gestärkt und gewünschte strategische Entwicklungen angestossen werden.

Bewohnerinnen und Bewohner
haben ein gemeinsames Gartenprojekt

Zum Beispiel: Bei einer genossenschaftlichen Trägerschaft hat es sich sehr bewährt, im Aufbauprozess der nachbarschaftsorientierten Stelle mit jemandem von einer anderen Genossenschaft zusammenzuarbeiten, welche einen ähnlichen Aufbauprozess bereits hinter sich hatte. Dabei kamen auch verschiedene Formate der Prozessgestaltung zum Einsatz; als besonders wertvoll wurde der gemeinsame Auftaktworkshop erlebt, da damit eine sehr gute Basis für die Entwicklung der Stelle gelegt werden konnte.

«In der Vorbereitung hat es für mich einen ganz klaren Punkt gegeben: Und zwar haben wir ganz am Anfang einen Workshop gemacht, den jemand von einer anderen Genossenschaft geleitet hat. Sie ist Fachperson Organisationsentwicklung, aber eben auch Soziales, und hat diesen Workshop geleitet, der superspannend gewesen ist, weil wir sehr viele Inputs bekommen haben.» (Vertretung Trägerschaft)

Die Siedlungsbewohnerinnen und -bewohner feiern ein Fest

Die nachbarschaftsorientierte Stelle permanent weiterentwickeln

Ist die Aufbauphase einer nachbarschaftsorientierten Stelle abgeschlossen, gilt es, diese längerfristig erfolgreich personell zu besetzen. Hierfür ist es hilfreich, wenn die Ziele sowie AKV an verschiedene Bedingungen angepasst werden können. Zu diesen zählen beispielsweise die unterschiedlichen beruflichen Hintergründe der (mit der Zeit vermutlich wechselnden) Stelleninhaberinnen und -inhaber, die Stärken und Schwächen der jeweiligen Fachperson oder die Frage, ob die Stelle innerhalb der Organisation schon länger etabliert ist oder neu geschaffen wird. Bei einer etablierten Stelle kann im guten Fall auf gewachsene funktionierende Kooperations- und Organisationsstrukturen gebaut werden; im schlechten Fall «erbt» eine neu eingestellte Fachperson aber auch gewachsene konfliktbelastete Kooperations- und Organisationsstrukturen. Bei einer neu geschaffenen Stelle findet die Fachperson einerseits möglicherweise einen «Boden» vor, der so vorbereitet wurde, dass sie nun produktiv «gärtnern» kann; andererseits bedarf es aber auch einer aufwändigeren Aufbauarbeit, etwa in der Zusammenarbeit mit verschiedenen internen und externen Kooperationspartnerinnen und -partnern.

«Da gibt es viele Sachen, bei denen ich merke: Das ist noch gar nicht aufgegleist, es ist noch nicht klar, wie das funktionieren soll. Es gibt viele Dinge, bei denen ich finde: Aha, ja, das muss man auch noch! Und mit wem muss ich das? An wen muss ich mich mit dem wenden? Ist es die Baugenossenschaft? Ist es mein Chef? Was muss ich selber, kann ich selber etwas organisieren?» (Fachperson)

Die Ziele und Aufgaben der Stelle verändern sich im Laufe der Zeit auch häufig; eine gewisse grundsätzliche Dynamik im Sinne eines kontinuierlichen Wandels gewisser Bedingungen ist der Stelle inhärent. Im Umgang damit hilft es, diese Dynamik als «Normalzustand» zu verstehen. So kann es vorkommen, dass neue Aufgaben hinzukommen und andere wegfallen; im Zuge dessen ändern sich nicht selten auch die Stellenbezeichnungen.

> *«Change is given. Wir sind laufenden Veränderungen ausgesetzt. Wenn wir das nicht erkennen, können wir unseren Job nicht richtig ausführen.»* (Fachperson)

> *«Wir haben mit der Mitarbeiterin zusammen und aufgrund dessen, was sie in den ersten beiden Jahren alles geleistet hat, die Stelle angepasst und sind zu dem Schluss gekommen, dass diese Stelle auf zwei Personen aufgeteilt werden muss.»* (Vertretung Trägerschaft)

Hilfreich ist, wenn bezüglich der Aufgaben eine gewisse Flexibilität besteht: Auf Seiten der Fachperson kann dies beispielsweise bedeuten, dass sie wichtig erscheinende Aufgaben übernimmt, auch wenn diese nicht direkt zum Arbeitsauftrag gehören. Dies ist insbesondere in kleinen Organisationen notwendig, weil dort eine Person meist eine grössere Anzahl und Bandbreite an Aufgaben übernimmt. Die Trägerschaft sollte der Fachperson aber auch das Recht einräumen, Aufgaben abzulehnen. Im Idealfall werden Freiräume und Entscheidungsprozesse regelmässig thematisiert und Erwartungen – beispielweise aufgrund von Jahreszielen – geklärt und priorisiert. Gezielte Weiterbildungen können die Fachperson in diesem Prozess der stetigen Anpassung von Aufgaben im Austausch mit anderen Organisationseinheiten unterstützen.

> *«Eine Profilschärfung nach einer gewissen Erfahrungszeit gemeinsam mit den Vorgesetzten ist sehr wertvoll. Wichtig ist es dabei, fachliche Unterstützung zu haben oder sich fachlich gut positionieren zu können.»* (Fachperson)

Verändert sich die Organisation – etwa weil sie grösser wird –, oder stellt sich eine bisherige Praxis als unzulänglich heraus (z. B. die Kombination zu vieler Aufgaben oder Funktionen der Stelle), sollte die Trägerschaft offen sein für Anpassungen. Beispielsweise könnte es sein, dass sie gewisse Aufgabenbereiche aus einer Stelle ausgliedern und für diese Bereiche eine andere Fachperson anstellen sollte.

Zum Beispiel: Dies kann etwa im Bereich der bereits erwähnten Öffentlichkeitsarbeit der Fall sein, aber auch den Bereich Gesundheit bzw. Pflege betreffen. Letzteres ist beispielweise relevant, wenn die Fachperson für Soziales im Zuge der demografischen Alterung der Bewohnerinnen und Bewohner einer Siedlung – ihrer Adressatinnen und Adressaten – vermehrt auch mit gerontologischen bzw. gesundheitsbezogenen Themen konfrontiert ist, diese aber vor ihrem fachlichen Hintergrund nicht adäquat bearbeiten kann oder möchte.

Die Abgrenzung bestimmter Aufgabenbereiche voneinander ist auch insofern sinnvoll, als die fachlichen und persönlichen Voraussetzungen dann klarer zu bestimmen sind. Besonders in einem neuartigen Berufsfeld wie dem hier beschriebenen ist es für Trägerschaften nämlich mitunter schwierig, herauszufinden, für welche Aufgaben welche Fähigkeiten gefragt sind, oder anders gesagt, welche Aufgaben zu wem passen. Problematisch kann die Veränderung von Aufgaben dann sein, wenn die Fachperson dadurch Entscheidungsbefugnisse oder von ihr geschätzte Tätigkeiten abgeben muss, weil die Geschäftsleitung diese übernimmt oder anderen Mitarbeitenden überträgt.

Die Ausrichtung des Angebots der Stelle gestalten

Die Ausrichtung des Angebots der Stelle gestalten

Die Organisationen richten ihr Angebot auf unterschiedliche Gebietsbezüge aus, das heisst auf eine Siedlung, ein Quartier oder eine Gemeinde. Organisationen, die Wohnungen vermieten (z. B. Genossenschaften, private Anbieter), schränken die Zielgruppen ihres Wohnangebots durch einen kriteriengeleiteten Vermietungsprozess ein, während Organisationen ohne Wohnangebot zunächst oft alle im jeweiligen Gebiet lebenden Menschen als Adressatinnen und Adressaten betrachten. Zu einer (weiteren) Einschränkung der Zielgruppen kann es auf der Ebene des Angebots der Fachperson kommen. Ist geklärt, *an wen* sich das Angebot der Organisation und jenes der Fachperson richten soll, gilt es, gemeinsam mit der Fachperson zu entscheiden, *woran* (an welchen Themen) sich ihr Angebot ausrichtet. Das mögliche Spektrum reicht von der Vorgabe der Themen des Angebots bis hin zur Entwicklung und Umsetzung gemeinsam mit den Adressatinnen und Adressaten. Wird deren Mitwirkung angestrebt, gilt es frühzeitig zu klären, welche Erwartungen gegenseitig gestellt werden. Ausserdem sollten aktive Gruppierungen von Adressatinnen und Adressaten durch verschiedene Massnahmen unterstützt werden – beispielsweise finanzielle oder infrastrukturelle. Die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen kann bei der Gestaltung des Angebots helfen:

An wen soll sich das Angebot der Fachperson richten und welche Vor- und Nachteile können sich aus dieser Festlegung ergeben?

An welchen Themen soll sich das Angebot der Fachperson ausrichten und welche Konsequenzen, Herausforderungen und Chancen ergeben sich daraus für ihre Arbeit?

Wie viel Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten wird angestrebt?

Ausrichtung der Organisation als Ausgangslage

Die Angebote der Organisationen beziehen sich zunächst alle auf einen konkreten Ort: eine Siedlung, ein Quartier oder eine Gemeinde. *Was* die Organisationen jedoch anbieten, unterscheidet sich grundlegend. Es gibt Organisationen mit Wohnangebot – beispielsweise Genossenschaften oder private Anbieter, die Wohnungen in ihren Siedlungen vermieten – und solche ohne Wohnangebot, etwa Vereine auf Quartierebene oder manche Gemeinden. Erstere haben die Möglichkeit, die Zielgruppen ihres Angebots bereits beim Vermietungsprozess nach bestimmten Kriterien einzuschränken, beispielsweise indem das Alter der Mieterinnen und Mieter festgelegt wird oder explizit eine Durchmischung (verschiedene Altersgruppen, soziale Milieus) angestrebt wird.

> *«Unsere Bewohnerinnen und Bewohner bilden eigentlich mehr oder weniger die Stadt im Kleinen ab. Wir haben den Vermietungsprozess stark gesteuert und dort ein Monitoring gemacht. Denn es ist ein Ziel von uns gewesen, dass man wirklich auch schaut, dass es eine soziale Durchmischung gibt.»* (Fachperson)

Organisationen ohne Wohnangebot richten ihr Angebot hingegen zunächst oftmals an alle Menschen, die im entsprechenden Gebiet – im Quartier oder in der Gemeinde – wohnen. Diese unterschiedlichen Ausgangslagen auf Ebene des Angebots der Organisationen beeinflussen die Arbeit der Fachperson massgeblich, indem sie deren Angebot in unterschiedlichem Ausmass vorstrukturieren.

Ausrichtung des Angebots der Fachperson

Die Zielgruppen bedarfsgerecht anpassen

Entscheidet die Trägerschaft (bzw. Personen im Vorstand und in der Geschäftsleitung der Organisation), eine nachbarschaftsorientierte Stelle zu schaffen, kann es je nach Anzahl der Adressatinnen und Adressaten und deren Ansprüchen sinnvoll sein, die von der Organisation festgelegten Zielgruppen für das Angebot der Fachperson (weiter) auszudifferenzieren.

Zum Beispiel: In einer Genossenschaft mit mehreren hundert Mieterinnen und Mietern ist die nachbarschaftsorientierte Fachperson nicht Ansprechperson für alle, sondern nur für die Sprecherinnen und Sprecher eigenverantwortlicher Mietergruppierungen.

Zum Beispiel: Eine Fachperson in einer durchmischten Siedlung ist immer öfter mit den spezifischen Anforderungen älterer und hochbetagter Menschen konfrontiert und damit – auch angesichts der Heterogenität innerhalb dieser Gruppe – überfordert. Deshalb entscheidet die Trägerschaft in Absprache mit der Fachperson, dass sie sich fortan ausschliesslich auf spezifische Nachbarschaftsthemen – etwa die Förderung eines konfliktfreien Zusammenlebens – konzentrieren kann. Spezifischen Bedürfnissen dieser Gruppe, etwa jenen nach Pflege oder Vernetzung mit Altersfachstellen, sollten sich andere Spezialistinnen und Spezialisten annehmen.

Wird das Angebot der Fachperson eingeschränkt, hat dies den Vorteil, dass sich dadurch die Themen- und Bedürfnisvielfalt der Adressatinnen und Adressaten reduziert. Denn je heterogener die Zielgruppen sind, desto anforderungsreicher gestaltet sich die Arbeit der Fachperson, da ein breiteres und zum Teil widersprüchliches Spektrum von Anliegen bearbeitet werden muss:

> *«Man darf nicht unterschätzen, dass es einen riesigen Spannungsbogen gibt zwischen den verschiedensten Leuten, die man da drin hat. Solche, die wirklich schon älter sind, gar nicht mehr viel dazu beitragen können, andere, die eher auf Hilfe angewiesen wären, andere, die könnten, aber nicht wollen. Oder solche, die wollten, aber nicht wissen wie. Die hat es alle darunter.»* (Vertretung Trägerschaft)

Der Nachteil einer (weiteren) Einschränkung der Zielgruppen besteht darin, dass man andere Gruppen vom Angebot ausschliesst. Je nach Ausgangslage kann es umso wichtiger sein, als Organisation offen zu sein für Anpassungen durch die Fachperson. Dieser sollte genügend Spielraum gelassen werden, wenn sie in der Umsetzung merkt, dass die fokussierten Zielgruppen eingeschränkt werden sollten – etwa weil gewisse Gruppen gegenüber anderen durchsetzungsschwächer sind. Dasselbe gilt, wenn das Angebot ausgeweitet werden soll, weil es der Fachperson sinnvoll erscheint, auch andere Gruppen von ihrem Angebot profitieren zu lassen. Wie wichtig einerseits Offenheit und andererseits auch die Einschränkung der Zielgruppen sein kann, wird durch folgende Aussage illustriert:

> *«Als ich zum ersten Mal so einen Kaffeenachmittag gemacht habe – da haben wir noch Tischchen rausgestellt –, habe ich das Gefühl gehabt, alle sollen jetzt an den Tisch sitzen. Da waren einige Alkoholsüchtige im Park, die ich fragte, ob sie auch einen Kaffee wollen. Aber ich habe dann gemerkt, dass es nicht funktioniert. Also, wenn diese Leute, auch wenn sie im Quartier wohnen, an diesem Tisch sitzen, kommen nachher andere Leute nicht, die wir eigentlich erreichen wollen. Das war für mich eine etwas harte Lektion. Es gibt Institutionen für diese Leute, die in der Nähe sind, teilweise etwas weiter weg, aber es gibt irgendwo Grenzen beim Miteinandersein. Auch wenn per se eine grosse Offenheit da ist, aber es fängt sonst wirklich an zu kippen.»* (Fachperson)

Betreffend die Entscheidung, an wen sich das Angebot der Fachperson richtet, gilt es also, eine zur Organisation, zur Fachperson und zu den Adressatinnen und Adressaten passende und variable Kombination zu finden zwischen kompletter Offenheit und der Möglichkeit, sich für eine Beschränkung auszusprechen. Dies trifft auch auf die Frage zu, woran sich das Angebot ausrichtet, das heisst, wie stark die Fachperson bei ihrer Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten von deren Bedürfnissen und den sie interessierenden Themen ausgeht. Letzteres betrifft inhaltliche Themen für Veranstaltungen oder Ideen für konkrete Projekte wie die Gestaltung des Aussenraums.

Siedlungscoach moderiert einen Beteiligungsprozess

Genügend Präsenzzeit ermöglichen

Genügend zeitliche Ressourcen für die Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten zu erhalten, ist für die Fachperson essenziell. Wenn sich ihr Angebot an sehr heterogene Zielgruppen richtet, beispielsweise an eine grosse vielfältige Mieterschaft oder an eine ganze Quartierbevölkerung, ist mehr Vermittlungsarbeit und Austausch nötig. Es kann deshalb hilfreich sein, der Fachperson zu ermöglichen, oft und regelmässig im Quartier oder in der Gemeinde präsent zu sein oder situativ und temporär auch externe Spezialistinnen oder Spezialisten beizuziehen. Je häufiger eine Fachperson vor Ort ist, umso intensiver kann sie sich «sozialräumliches Wissen» aneignen. Eine Fachperson beschreibt dies wie folgt:

> *«Die Zielgruppen muss man kennen, also wissen, was für Leute da wohnen, wie ihr Alltag so aussieht, inwiefern sie sich engagieren oder eben auch nicht, und wie sie kommunizieren. Sozialraum-Wissen allgemein ist wichtig: Du musst wissen, wie die Leute eingebunden sind, was das eigentlich für eine Ecke ist. Hier leben eher die Wohlhabenden, dort der Mittelstand, und dann musst du auch noch wissen, wie es politisch aussieht.»* (Fachperson)

Dieses sozialräumliche Wissen macht die Beziehungsarbeit mit den Adressatinnen und Adressaten möglich – beides Grundvoraussetzungen, um die Fachperson so zu vernetzen, dass gemeinsam Themen erarbeitet werden können.

Über das Ausmass der Mitwirkung entscheiden

Die Fachperson hat in Absprache mit der Trägerschaft die Möglichkeit, die Themen ihres Angebots in unterschiedlichem Masse vorzugeben. Dieses Angebot umfasst gemeinschaftliche Aktivitäten mit Adressatinnen und Adressaten wie beispielsweise Feste, Workshops, Projekte zur baulichen (Um-)Gestaltung, Ausflüge oder die Bereitstellung von Infrastruktur. Dies kann auf der einen Seite bedeuten, dass die Fachperson und/oder die Trägerschaft ein Thema auswählt, das ihr wichtig erscheint, etwa einen Workshop zum Thema Ernährung oder Vereinsamung. Dabei gehen der Impuls und die Idee für die gemeinsame Aktivität von der Fachperson und/oder von der Trägerschaft aus, wie es eine befragte Fachperson beschreibt:

> *«Die Ideen, was ich mit den älteren Leuten mache, muss ich selber haben.»* (Fachperson)

Auf der anderen Seite ist es möglich, keine Themen vorzugeben, sondern diese mit der Zeit mit den Zielgruppen zu verhandeln und von Letzteren einbringen zu lassen:

> *«Der Hintergrund ist eigentlich, dass das ein Areal ist, das wahnsinnig vielfältig ist. Der Bedarf ist eigentlich gewesen, dass man hier auch mitgestaltet und schaut, was überhaupt für Anliegen kommen, und man nicht mit einer fixen Vorstellung beginnt.»* (Fachperson)

Bewohnerinnen und Bewohner sammeln am Kennenlernanlass Themen

Der Mittelweg würde bedeuten, dass die Fachperson und/oder die Trägerschaft zum Beispiel von den Adressatinnen und Adressaten Themenvorschläge einholt und sie aus diesen dann auswählt. Ein gangbarer Weg ist auch, dass die Fachperson selbst verschiedene Themen einbringt und diese mit den Adressatinnen und Adressaten weiter aushandelt.
Welcher Weg gewählt wird und wie stark die Adressatinnen und Adressaten somit in die Verhandlung und Erarbeitung der Themen einbezogen werden können, ist abhängig von der Art der Trägerschaft und von der Frage, ob die Fachperson die Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten anstrebt bzw. offen dafür ist. Für Gemeinden oder Quartiere ist es aufgrund der Anzahl und Heterogenität der Adressatinnen und Adressaten schwierig, die Themen gemeinsam mit allen zu erarbeiten und umzusetzen. Anders Genossenschaften und privatwirtschaftliche Anbieter: Sie verfügen über einen grösseren Spielraum, da sie ihre Zielgruppen gezielt durch das Wohnangebot steuern und einschränken können. Deshalb kann es in Gemeinden und Quartieren sinnvoll sein, die Zielgruppen enger zu definieren, indem eine Fachperson zum Beispiel ausschliesslich für bestimmte Personengruppen, beispielweise für die älteren Menschen vor Ort, zuständig ist. Andererseits ist es möglich, das Angebot nicht über die Fachperson, sondern über die Themen vorzugeben und alle im besagten sozialen Raum lebenden Menschen miteinzubeziehen.

Letztere Variante kommt im Folgenden zum Ausdruck:

> *«Ich finde es auch wichtig, dass man die Zielgruppe nicht zu eng fasst. Sondern dass man überlegt, an welchen Themen man als Gemeinde arbeiten will und nachher schaut, welche Zielgruppen dies tangiert und dass man diese Zielgruppe nachher aufgrund der Thematik beschränkt. Dass man nicht einfach sagt, man wolle mit Jugendlichen oder nur mit älteren Menschen arbeiten. Eigentlich mehr Haltungsdefinitionen als Zielgruppendefinitionen.*
> *Und nachher kann man nämlich auch offenbleiben und man hat ein bisschen mehr Spielraum.»* (Fachperson)

Die Themen, die die Fachperson anbietet, müssen also nicht unbedingt (nur) von definierten Zielgruppen abhängig gemacht werden. Die Zielgruppen können vielmehr auch erst mittels der Themen der verschiedenen Menschen vor Ort ausdifferenziert werden, wodurch die Fachperson mehr Gestaltungsspielraum erhält. Die Orientierung an Themen der Adressatinnen und Adressaten ist jedoch durchaus anspruchsvoll, denn die Arbeit ist weniger vorhersehbar und die Fachperson muss sehr flexibel sein. Klare Arbeitsprinzipien können ihr dabei als Leitplanken dienen:

> *«Eine Bedingung ist auch, dass man gewisse Arbeitsprinzipien oder Haltungen besser definiert. Und ich glaube, wenn alles offen ist, sind die Arbeitsprinzipien und die Haltungsfrage viel wichtiger. Dann stellt sich die Frage: Wie arbeiten wir? Wir arbeiten bedürfnisorientiert, beteiligungsorientiert, ressourcenorientiert und niederschwellig!»* (Fachperson)

Doch auch bei genossenschaftlichen und privatwirtschaftlichen Trägerschaften spielt die Heterogenität der Mieterinnen und Mieter eine entscheidende Rolle bei der Frage, wie stark die Themen aller Adressatinnen und Adressaten berücksichtigt werden können. Zudem hängt der Grad der Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten bei der Themenerarbeitung auch mit dem professionellen Selbstverständnis der Fachperson und ihren disziplinären Hintergründen zusammen (siehe Seite 85 ff.).
Die Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten an der Themenfindung kann darin münden, dass die Fachperson nicht das gesamte Angebot selbst organisiert, sondern im weiteren Verlauf Verantwortung an die Adressatinnen und Adressaten übergibt, wie folgendes Zitat verdeutlicht:

> *«Es ist eigentlich recht gut angelaufen, so dass auch die Leute verstanden haben: Sie sind wirklich selber zuständig und müssen auch etwas machen, wenn sie wollen, dass sich Sachen bewegen.»* (Fachperson)

Auch wenn die Fachperson die Themen ihres Angebots selbst definiert, ist es wichtig, dass die Trägerschaft dazu anregt, gegenüber anderen Themen der Zielgruppen offen zu sein. Werden die Adressatinnen und Adressaten als Expertinnen und Experten ihrer eigenen Lebenswelt verstanden, ist dies aus fachlichen Überlegungen sogar zwingend.
Hingegen ist es für Fachpersonen, die (eher) die andere Seite des beschriebenen Spektrums vertreten – jene also, die ihr Angebot ganz an den Themen und Bedürfnissen der Adressatinnen und Adressaten ausrichten –, hilfreich zu wissen, dass die Themen nicht ausnahmslos weiterverfolgt werden müssen. Es gilt vielmehr, zu priorisieren und dort pragmatisch zu handeln, wo tatsächlich Bedarf besteht, oder weiterzuvermitteln:

> *«Ich denke, es ist vielleicht auch eine Frage von Abgrenzung, oder ob man wirklich sagen kann: Das ist jetzt nicht meine Aufgabe oder nicht mein Thema und ich leite es gerne weiter. Dass man dann eine Triage macht oder vermittelt und sich selbst aber raushält. Ich mache das oft und vermittle dann oder ziehe jemanden bei.»* (Fachperson)

Ein Workshop zur partizipativen Aussenraumgestaltung findet statt

Erwartungen an Mitwirkung früh klären

Organisationen, die grossen Wert auf eine an Mitwirkung interessierte Mieterschaft legen, thematisieren dies schon im Vermietungsprozess:

> *«Wir haben ja sehr grossen Wert darauf gelegt, und das war sehr aufwändig: Wir durften die Mieter vorschlagen, obschon der Ersteller die Baugenossenschaft ist. Und wir haben uns kürzlich mal gefragt, ob es wirklich sinnvoll war, dass wir zum Beispiel auch mit ihnen ein Gespräch führten und fragten, ob sie es sich vorstellen könnten, am Siedlungszusammenleben teilzunehmen, um wirklich von Anfang an ein Commitment der Mieterinnen und Mieter zu haben. Aber ich glaube, dieser Aufwand hat eben doch etwas dazu beigetragen, am Bewusstsein der Gemeinsamkeit zu arbeiten.»* (Vertretung Trägerschaft)

Ein solcher Anspruch sollte frühzeitig angesprochen werden, um die gegenseitigen Erwartungen auf allen Seiten (Trägerschaft, Fachperson, Adressatinnen und Adressaten) transparent zu machen. Dabei sollten ebenso die Grenzen der Mitwirkung thematisiert werden. Fragen der Mitwirkung und ihrer Grenzen können bereits bei der Konzeption des Angebots berücksichtigt und festgelegt werden, so dass für alle Beteiligten klar ist, was in der Organisation genau unter Mitwirkung verstanden wird:

> *«Das ist nachher sehr wichtig, auch in Bezug auf die Lust der Leute, überhaupt zu partizipieren oder die Möglichkeit zu haben, etwas zu bewegen. Wenn das einmal im Jahr ein Aktionstag ist, ist das nett und schön, aber es ist nicht das Gleiche, wie wenn man als Bewohnerin zum Beispiel Petitionen einreichen kann und die nachher ernst genommen werden. Da gibt es einfach ganz viele verschiedene Stufen von Mitwirkung und Mitverantwortung, wo man sich von Anfang an überlegen muss, wie man das handhaben will.»* (Fachperson)

Es gibt unter den Trägerschaften und Fachpersonen aber auch solche, die die Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten zwar als wichtig erachten, jedoch der Meinung sind, dass auch Mieterinnen und Mieter akzeptiert werden sollten, die kein Interesse an Mitwirkung haben:

> *«Man muss sagen, ein Teil der Bewohnerschaft kommt immer und ein anderer Teil mag das nicht. Die möchten für sich sein, und das ist, glaube ich, äusserst berechtigt und auch richtig, dass einige einfach hier nur wohnen möchten.»* (Vertretung Trägerschaft)

Die Siedlungskommission wirkt mit

Aktive Gruppen unterstützen

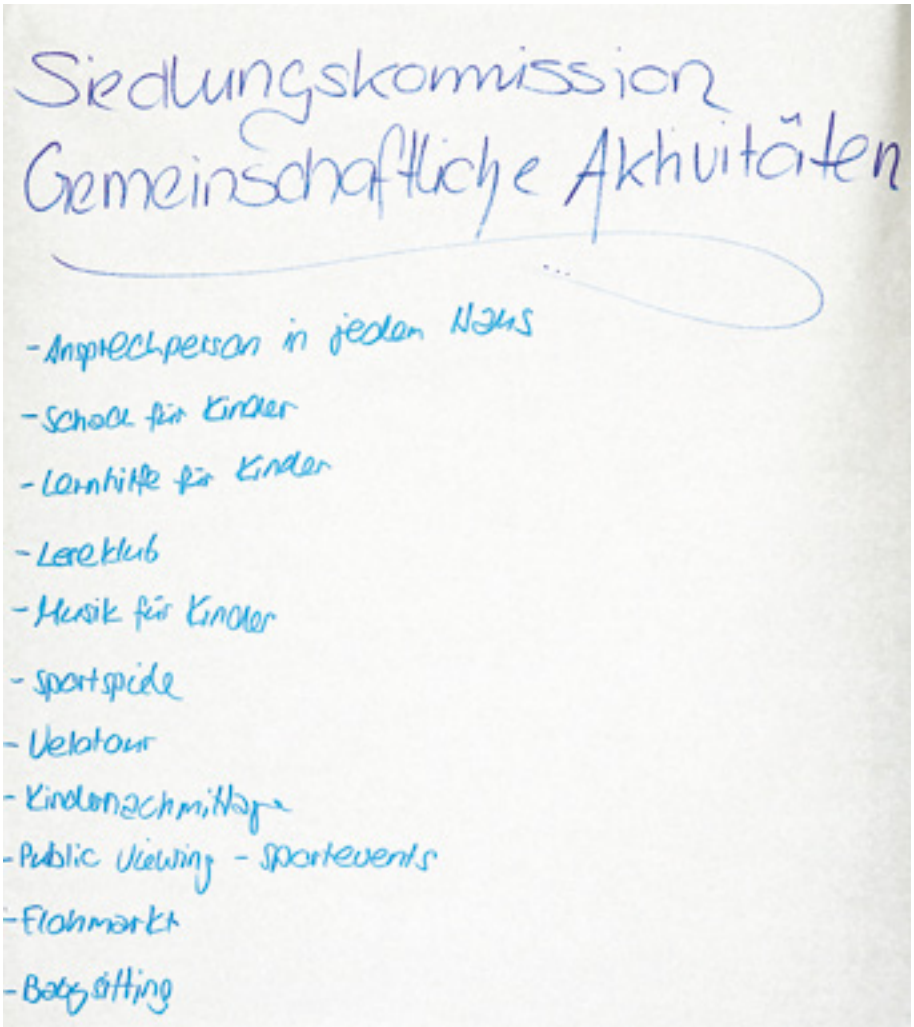
Um die Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten zu fördern, können aktiven Gruppierungen finanzielle Ressourcen zur Verfügung gestellt werden:

> *«Unser Wunsch wäre, dass wir es irgendwann schaffen, in jeder Siedlung eine aktive Gruppierung zu haben. Das haben wir nicht. Dort, wo es sie aber gibt, hat die Gruppierung den Auftrag, in irgendeiner Form auf die Neumieter zuzugehen. Sie müssen sich dort einmal vorstellen gehen, das ist im Pflichtenheft drin. Da wir auch Geld in diese Nachbarschaftsgruppierung geben, haben wir auch eine Art Pflichten- oder Wunschkatalog, was wir von ihnen erwarten.»* (Vertretung Trägerschaft)

Die fachliche Beratung der Fachperson oder bauliche Investitionen – beispielsweise in einen Gemeinschaftsraum – können solche Gruppierungen unterstützen. Denn wenn vor Ort neue Treffpunkte entstehen, können gegebenenfalls Gruppen angesprochen werden, die nicht (mehr) aktiv sind. In diesem Zusammenhang kann es förderlich wirken, wenn die Adressatinnen und Adressaten bereits in die bauliche Planung einbezogen werden und die Fachperson ihnen vielfältige Nutzungsmöglichkeiten offenlässt, wie es in folgendem Zitat zum Ausdruck kommt:

> *«Es ist wichtig, dass man intern attraktive Möglichkeiten zur Verfügung stellt, dass man nicht alles fertig baut und fertig reglementiert, dass man den Bewohnern Gestaltungsspielraum gibt. Dass man sich fragt, was diese Leute brauchen. Man kann nicht Mitwirkung sagen und dann ist alles so geregelt.»* (Vertretung Trägerschaft)

An einem Beteiligungsprozess werden gemeinschaftliche Aktivitäten der Siedlungskommission gesammelt



Doch auch wenn man als Trägerschaft den Adressatinnen und Adressaten grossen Spielraum und viele Mitwirkungsmöglichkeiten einräumt, gilt es, die Werte der Organisation nicht aus den Augen zu verlieren:

> *«Die Frage ist mehr, für wen wollen wir das machen? Wir müssen zwar Gefässe für Mitwirkungsprozesse schaffen, damit man mitwirkungsbereite Leute nicht verliert, aber wir müssen es nicht allen recht machen, wir müssen darum vielleicht auch eher wissen, was wir möchten, was die Werte der Genossenschaft sind, die man umsetzen möchte.»*
> (Vertretung Trägerschaft)

In der Wohnbaugenossenschaft findet die Generalversammlung statt

Die organisatorische Einbettung und die Ressourcen der Stelle definieren

Die organisatorische Einbettung und die Ressourcen der Stelle definieren

Die Stelle sollte auf einer ihren Aufgaben und Zielen adäquaten Ebene angesiedelt sein, und zwar so, dass es für die Organisation passend ist. Sie kann beispielsweise der Geschäftsleitung zugeordnet oder als Stabsstelle des Vorstands eingerichtet werden. Um eine Stelle einzurichten, braucht es auch die entsprechenden Begleitmassnahmen wie das Bereitstellen der nötigen finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen, etwa eines Büros oder eines Gemeinschaftsraums. Auch sollten der Stelleninhaberin bzw. dem Stelleninhaber gewisse Budgetkompetenzen eingeräumt werden. Die Einführung der Stelle ist kommunikativ gut zu begleiten und zu begründen, denn dadurch wird die Basis für eine möglichst reibungslose interne Zusammenarbeit geschaffen. Unterstützend wirkt eine Organisationskultur, in der soziale Themen einen hohen Stellenwert geniessen. Folgende Fragen sollten also geklärt werden:

Wie soll die Stelle innerhalb der Organisation eingebettet sein?

Welche finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen kann bzw. will die Organisation für die Stelle bereitstellen?

Wie kann eine funktionierende Zusammenarbeit verschiedener Bereiche gestaltet werden?

Die Einbettung der Stelle in die Organisation sorgfältig entscheiden

Nachbarschaftsorientierte Stellen sind unterschiedlich in Organisationen eingebettet: Manche Stellen sind direkt dem Vorstand unterstellt oder sogar Teil des Vorstands; zum Beispiel sind sie im Bereich Soziales angesiedelt. Häufiger sind die Stellen aber der Geschäftsleitung angegliedert. In Gemeinden wiederum sind sie Teil eines Verwaltungsbereichs – beispielweise des Bereichs Bildung und Kultur – oder einer Verwaltungsabteilung – etwa jener, die für Alter und Gesundheit zuständig ist. Damit sind sie der Person unterstellt, die diesen Bereich oder diese Abteilung leitet.

Der «Ort», wo die Stelle angesiedelt ist, hat Konsequenzen für die Arbeit der Fachperson, die diese Stelle führt. Wo die Stelle angesiedelt ist, wirkt sich insbesondere darauf aus, wie innerhalb einer Organisation zwischen verschiedenen Bereichen bzw. ihnen zugehörigen Personen kommuniziert wird, wie sich die Fachperson in die Organisation einbringen und auf welche Bereiche sie dabei wie viel Einfluss nehmen kann (z. B. auf die strategische Ausrichtung der Organisation oder die operativen Tätigkeiten der Geschäftsstelle).

«Es liegt schon ein wenig bei der Organisation und bei der Organisationsentwicklung, dass man sorgfältig anschaut, wo die Stelle eingebettet ist, wie sie vernetzt ist, was sie für Kompetenzen hat, was das genau soll. Und was ich eben noch speziell finde, ist, dass ja da verschiedene Arbeitsfelder oder Berufsfelder zusammenarbeiten. Also, du hast hier die Architekten, die haben auch ganz ein anderes Verständnis, und dann technische Dienste, Immobilien, bis zu den Hausabwarten und Malern, dann noch die Sozis.» (Vertretung Trägerschaft)

Im Folgenden werden die drei gängigsten Varianten vorgestellt, die wir im Rahmen unseres Forschungsprojekt gefunden haben. Für jede Variante werden die jeweiligen Vor- und Nachteile beschrieben; zwischen diesen gilt es abzuwägen – oder auch zum Schluss zu kommen, dass eine neue Variante entwickelt werden muss.

Organisationen mit nachbarschaftsorientierten Stellen haben vielfältige Strukturen

Variante 1
Die Stelle als Teil des Vorstands
Bei dieser Variante ist die Fachperson entweder direkt dem Vorstand bzw. einem Vorstandsmitglied untergeordnet, beispielsweise der verantwortlichen Person für das Ressort Partizipation, oder sogar zugleich selbst Mitglied des Vorstands, etwa als zuständige Person für den Bereich Soziales. Wird die Stelle als Stabsstelle des Vorstands eingerichtet, so hat die Fachperson im Vorstand eine beratende Funktion: Sie hat in der Regel keine Entscheidungsbefugnisse, kann aber durch ihr spezialisiertes Expertenwissen Einfluss auf strategische Entscheidungen des Vorstands nehmen. Aus dieser Konstellation ergibt sich insofern ein Spannungsfeld, als der Vorstand in eine gewisse Abhängigkeit vom Expertenwissen der Fachperson geraten kann. Letztere muss jedoch für allfällige Fehlentscheidungen des Vorstands keine Verantwortung tragen, da sie lediglich beratend tätig ist.
Ein klarer Vorteil der Nähe zum Vorstand ist, dass dadurch die Themen und Anliegen der Fachperson unmittelbarer in die Vorstandsarbeit und damit in die Strategieentwicklung einfliessen können. Dieser Vorteil kann mit Blick auf die operative Ebene, die Geschäftsführung und alle ihr angegliederten Bereiche einer Organisation (z. B. Hauswartung, Finanzen, Administration), zugleich ein Nachteil sein: Die Fachperson ist «weiter weg» von den operativ tätigen Kolleginnen und Kollegen, wodurch ihre Integration ins Team erschwert wird. Zudem kann die direkte Zusammenarbeit mit dem Vorstand zur Folge haben, dass sich die Geschäftsleitung übergangen fühlt.
Vor diesem Hintergrund ist wichtig, dass bei dieser Variante darauf geachtet wird, die Fachperson im teamorientierten Arbeiten auf der operativen Ebene zu unterstützen, etwa indem Querschnittthemen behandelt werden.

> *«Vielleicht könnte man es so sagen, dass es gar nicht so wichtig ist, wie weit weg von der oberen Ebene man ist. Ich habe das Gefühl, viel wichtiger ist, dass die Aufgaben der Stelle als Querschnittaufgaben wahrgenommen werden können, vielleicht auch als eine Art Stabstellenfunktion. Diese Stellen müssen es aus meiner Sicht schaffen, parallel zu der Hierarchie zu funktionieren, weil sie übergreifende Themen wahrnehmen.»* (Fachperson)

Variante 2
Die Stelle als Teil der Geschäftsstelle
Bei dieser Variante ist die Fachperson direkt der Geschäftsführung unterstellt, in der Regel gibt es *eine* geschäftsführende Person, manchmal sind es mehrere.
Bei dieser Variante kann sich die Fachperson leichter in die operative Ebene integrieren; die Zusammenarbeit mit der Geschäftsführung und mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen anderer Bereiche ist einfacher. Die Fachperson erfährt für sich und ihre Arbeit eher Anerkennung von den Letztgenannten (siehe Seite 71 ff.). Überdies wird die Fachperson davor geschützt, von zu vielen Ansprechpersonen angegangen und vom Vorstand direkt beeinflusst zu werden.

> *«Bei der Ausgestaltung der Stellen ist die Geschäftsführung zuständig. Das hat auch etwas mit dem Schutz der Mitarbeitenden zu tun, nicht dass der Vorstand oder ein ganz anderes Gremium anfängt, direkten Einfluss auf die Mitarbeitenden zu nehmen.»* (Vertretung Trägerschaft)

Ebenso wie bei Variante 1 liegt im Vorteil zugleich ein Nachteil, nämlich die grössere Distanz zum Vorstand und damit zur strategischen Ebene. Daher ist empfehlenswert, bei dieser Variante bewusst Möglichkeiten des Austausches und der Zusammenarbeit zwischen Vorstand, Geschäftsführung und Fachperson zu schaffen.

Variante 3
Die Stelle als Teil des Vorstands und der Geschäftsstelle

Bei dieser Variante arbeitet die Fachperson sowohl mit der strategischen Ebene des Vorstands bzw. mit dem für die sozialen Themen zuständigen Vorstandsmitglied als auch mit der operativen Ebene der Geschäftsführung direkt zusammen; die Fachperson ist also auf beiden Ebenen gleichermassen eingebunden. Dies hat den Vorteil, dass sie direkter und besser auf die strategischen und operativen Rahmenbedingungen ihrer Arbeit Einfluss nehmen kann. Nachteilig kann sein, dass die Kommunikation im Dreieck von Vorstand, Geschäftsführung und Fachperson mitunter komplizierter, aufwändiger und konfliktanfälliger ist als zwischen zwei Ebenen.

> *«Durch das Dreiergespann sind die Wege manchmal ein bisschen weiter, oder manchmal auch ein bisschen schwierig vielleicht auch.»* (Vertretung Trägerschaft)

> *«Ich bin eigentlich immer in Bewegung zwischen strategischer und operativer Ebene. Bei der Konfliktbearbeitung muss ich zum Beispiel den Vorstand und den Geschäftsführer eigentlich immer mitnehmen, muss mich immer mit ihnen abgleichen, weil es eine gesamtorganisatorische Haltung braucht.»* (Fachperson)

Wichtig ist daher, sich dieser hohen Kommunikationsanforderungen bewusst zu sein und einen fruchtbaren Dialog zwischen den drei Ebenen Vorstand, Geschäftsführung und Fachperson zu ermöglichen. Dies gilt verstärkt, wenn die Geschäftsführung aus mehreren Personen besteht. Zudem ist wichtig, dass die Zuständigkeiten trotz der engen Zusammenarbeit im Dreieck geklärt sind, sonst kann es zu Unklarheiten und auch zu Konflikten kommen.

Grundsätzlich und unabhängig von den skizzierten Varianten der Einbettung gilt: Voraussetzungen für eine gelingende Zusammenarbeit auf und zwischen den verschiedenen Ebenen sind gegenseitiger Respekt, Offenheit und Anpassungsfähigkeit. Meist muss zunächst eine gemeinsame Sprache gefunden werden. Für den Vorstand ist es wichtig, strategisch klare Entscheidungswege und Leitplanken vorzugeben und die Fachperson an deren (Weiter-)Entwicklung gegebenenfalls auch mitwirken zu lassen. Hilfreich ist weiterhin, wenn im Bedarfsfall schnell auf Anliegen der Fachperson reagiert wird. Für die Geschäftsleitung ist Vermittlungsfähigkeit wichtig, wenn sie als «Scharnier» zwischen Vorstand und Profi fungiert. Förderlich ist zudem, wenn die Führungspersonen die Haltung vertreten, dass die Fachperson genügend Spielraum betreffend die Umsetzung der konzeptionellen Ideen im Alltag erhalten soll. Aber auch die Bereitschaft, die Fachperson in die organisatorische Entwicklung miteinzubeziehen, wirkt sich positiv aus. Herausfordernd ist hingegen eine Top-down-Kultur des Vorstands oder der Geschäftsleitung, bei der die Fachperson nicht in für sie relevante Entscheidungen einbezogen wird, die Vorgesetzten sich «absondern» oder die Fachperson zu stark kontrollieren und ihr zu viele Vorschriften machen.
Mit der Organisationskultur hat auch die Frage der Hierarchien zu tun: Flache Hierarchien mit wenigen Führungsebenen bieten der Fachperson Kommunikationsmöglichkeiten; kurze Wege führen zu einer engeren Vernetzung als dies in einer stärker hierarchischen Organisation möglich wäre. Andererseits können hierarchischere Strukturen bzw. eine «Versäulung» (relativ eigenständige organisatorische Teilbereiche nebeneinander) helfen, geregelte Abläufe zu gewährleisten. Neben den Hierarchien ist es für die Fachpersonen wichtig, dass auch projektbezogene Strukturen Platz haben, die quer zu den bestehenden Ebenen und «Säulen» stehen und Voraussetzung sind für die Bearbeitung komplexerer Themen. Manche Fachpersonen möchten auch, dass ihre Stellen explizit so wahrgenommen werden: als

Stellen, die quer zu den Hierarchien funktionieren, weil sie eben übergreifende Themen bearbeiten.
Sinnvoll ist, wenn die Einbettung der Stelle innerhalb der Organisation nicht «in Stein gemeisselt» ist, sondern an Entwicklungen und Erfahrungen, die mit der Stelle in der Organisation gemacht werden, angepasst werden kann. Wächst beispielsweise eine Organisation, sollte die organisatorische Einbettung der Stelle überdacht werden, um Überlastungen des Vorstands oder der Geschäftsführung vorzubeugen. Abhilfe schaffen kann in manchen Fällen etwa die Einführung einer zusätzlichen Hierarchieebene zwischen Fachperson und Geschäftsführung, oder auch die Entscheidung, eine Trägerschaft zu professionalisieren.

> *«Wir müssen überlegen, ob wir weiterhin Laien-Trägerschaft bleiben wollen. Natürlich bringen wir alle durch unsere Professionen unsere Kenntnisse ein, also wir haben einen Finanzspezialisten bei uns in der Trägerschaft, haben Juristen dabei. Das spielt auch hinein, aber es ist so nebenberuflich und das, denke ich, fordert die Trägerschaften schon heraus. Dort kann ich es mir durchaus vorstellen, dass in Zukunft vielleicht noch andere Modelle gefunden werden müssen.»* (Vertretung Trägerschaft)

Weitere organisatorische Anpassungen können im Bereich, für den die Fachperson zuständig ist, vorgenommen werden. Dieser kann beispielsweise aufgeteilt werden in zwei Teilbereiche: einen für «klassische», also «helfende» Aufgaben der Sozialen Arbeit, der sich um Mieterberatung und Konfliktschlichtung kümmert, und einen zweiten, der für die Mitwirkung der Bewohnerinnen und Bewohner zuständig ist und sich eher mit gemeinwesenorientierten Aufgaben befasst.
Um die strukturelle Einbettung der Fachperson im Organigramm und den Umgang mit den verschiedenen Ebenen zu reflektieren, kann es sinnvoll sein, eine externe Fachberatung beizuziehen.
Bezogen auf die verschiedenen Geschäftsmodelle bergen insbesondere privatwirtschaftliche und öffentlich-private Partnerschaften Herausforderungen bei der Schaffung nachbarschaftsorientierter Stellen, da häufig sehr unterschiedliche Ansprüche und Logiken aufeinandertreffen. Daher setzen sich Organisationen, die dieses Geschäftsmodell haben, am besten sehr frühzeitig damit auseinander, wie sie den unterschiedlichen Erwartungen und Haltungen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure der Organisation und der (künftigen) Fachperson begegnen können, um möglichst eine gemeinsame Basis zu finden.
Demgegenüber haben nichtgewinnorientierte Organisationen den Vorteil, dass sie soziale Werte häufig grundsätzlich höher gewichten als gewinnorientierte Organisationen und weniger Diskrepanzen in Bezug auf die Haltung gegenüber der nachbarschaftsorientierten Stelle zu erwarten sind.

Bewohnerinnen und Bewohner kommen zu einem Fest zusammen

Die Finanzierung der Stelle angemessen und organisationsbezogen planen

Eine der zentralen Fragen einer Trägerschaft lautet, wie sie eine (oder mehrere) nachbarschaftsorientierte Stelle(n) finanzieren kann und will.

> *«Man hat dort, denke ich, einfach ganz stark ein Thema: Wie hoch ist das Budget, das ich für etwas einsetze, und wo muss ich auch Nein sagen können? Also, ich sage immer, wir können problemlos eine ganze Stelle, anderthalb Stellen, zwei Stellen dafür einsetzen. Man fände sicher sinnvolle Arbeit für diese Personen, es gäbe vieles zu machen und Dinge, die man verbessern könnte. In diesem Sinne ist es auch eine Frage, wie viel man sich leisten will und für was es letztlich eingesetzt wird.»*
> (Vertretung Trägerschaft)

Zunächst geht es darum, zu klären, wer die Stelle direkt – pauschal oder leistungsbezogen – oder indirekt mitfinanziert, etwa die Bewohnerinnen und Bewohner einer Siedlung oder die Steuerzahlerinnen und -zahler einer Gemeinde. Weiter spielt eine Rolle, ob die Finanzierung relativ stabil und damit gesichert ist, beispielsweise in Genossenschaften und Alterssiedlungen, in denen sich die Stellen bewährt haben. Oder ob es so ist, dass immer wieder verhandelt werden muss, etwa in Gemeinden, in denen Budgetverhandlungen Teil des politischen Prozesses sind. Zu bestimmen sind auch die Grenzen dessen, was für die Organisation, aber vor allem auch für die Adressatinnen und Adressaten des Angebots der Stelle, finanziell zumutbar ist.

Die Grenzen des finanziell Zumutbaren unterscheiden sich stark und sind unter anderem abhängig von der Trägerschaft und der Ausrichtung der Stelle: Eine grosse, kapitalstarke Genossenschaft mit einer etablierten Fachperson und einem Solidaritätsfonds oder eine Alterssiedlung, die durch die Schaffung der Stelle mit einem klar ersichtlichen «Mehrwert» in den Bereichen Sicherheit und Zusammenleben rechnet, kann gut einen grösseren Betrag für die Stelle aufwenden. Im genossenschaftlichen Bereich akzeptieren die Zielgruppen tendenziell besser, dass sie eine nachbarschaftsorientierte Stelle direkt oder indirekt mitfinanzieren. Demgegenüber schätzen private, gewinnorientierte Trägerschaften, die eine solche Stelle neu schaffen möchten, dass ihre (preissensitiven) Mieterinnen und Mieter nicht mehr als fünf bis zehn Franken pro Monat für die Mitfinanzierung der Stelle ausgeben wollen – falls überhaupt eine entsprechende Bereitschaft besteht. Auch mietzinsrechtliche Fragen spielen diesbezüglich eine Rolle, da es kaum möglich ist, die Kosten für die Fachstelle über die Mietnebenkosten abzurechnen, zumal diese nur die Mietsache umfassen. Alternativ könnten die Netto-Mietkosten leicht erhöht werden, wobei eine gute Begründung nötig wäre. Einfacher ist dies, wenn Mietverträge neu abgeschlossen werden, zum Beispiel bei einem Neubauprojekt (siehe Seite 102 f.). In diesem Zusammenhang gilt es auch zu überlegen, ob die durch die Stelle geschaffenen Angebote nur von jenen Personen genutzt werden können, die sie mitfinanziert haben, oder ob im Sinne eines solidarischen Modells alle mitzahlen, auch wenn sie die Angebote der Stelle nicht oder nur punktuell nutzen. Dies ist wiederum sehr abhängig von der Trägerschaft, ihrer Kultur und Haltung, und von den konkreten Leistungen der Stelle.

Ein weiterer Aspekt ist die Entlöhnung der Fachperson, die eng mit den Qualifikationsanforderungen (siehe Seite 85 ff.) zusammenhängt. Manche Fachpersonen kritisieren, dass sie unterbezahlt sind, was zu Unzufriedenheit und Frustration führen und als Unterschätzung der Aufgabe seitens der Trägerschaft gedeutet werden kann. Mitunter wird die Thematik der Entlöhnung auch in Zusammenhang damit gebracht, dass hier (eher) ein «Frauenberuf» neu entsteht:

> *«Ich denke, dass wir dran sind, einen neuen Beruf zu erschaffen, einen ‹kümmernden› Beruf, wohl primär einen Frauenberuf. Vielleicht ist es auch deshalb ein nicht sehr gut bezahlter Beruf. Wir sind ausgesprochene Allrounderinnen mit vielfältigen generalistischen Qualitäten. Es gehört wohl sozialarbeiterisches Handwerk dazu. Ebenso wichtig sind aber auch eine sehr gute Vernetzung sowie eine vielfältige Lebens- und Berufserfahrung. Das persönliche Commitment bei der Arbeit ist ausserordentlich hoch. Solche Allrounder-Qualitäten werden jedoch in klassischen Lohnsystemen nicht genügend abgebildet. Der grosse Hebel für einen höheren Lohn ist nach wie vor die Grundausbildung, meist ein Studium, während Erfahrung weniger hoch bewertet ist. So wird man zu Beginn niedrig bis mittel eingestuft und bleibt tendenziell in diesen Stufen. Die Arbeitsjahre und die dabei gesammelte Erfahrung müssten sich im Lohn widerspiegeln, durch einen steten und fairen Anstieg des Gehalts. Die Gehälter sollten mit denen von Jugendarbeiterinnen oder Sozialarbeitern vergleichbar sein.»*
> (Fachperson)

Für die Trägerschaft bedeuten die geschilderten Faktoren, dass für die Stelle zunächst verschiedene Finanzierungsarten geprüft werden sollen; dann wird eine zur Organisation passende Finanzierungart ausgewählt oder das bestehende Modell wird angepasst. In diesem Zusammenhang gilt es, das Gesamtbudget der Stelle festzulegen und einen angemessenen Betrag zur Verfügung zu stellen, den die Fachperson im Rahmen ihrer Arbeit ohne Rücksprache mit vorgesetzten Stellen verwenden kann. Diesbezüglich schätzen die Fachpersonen eine gewisse «Unkompliziertheit», die ihnen auch finanziellen Spielraum gibt. Dazu gehört auch die Budgetierung «von unten», das heisst, dass bei der Budgetierung zumindest teilweise von den Bedürfnissen der Fachperson ausgegangen wird. Sie kann zum Beispiel in die jährlichen Budgetverhandlungen der Organisation miteinbezogen werden, indem sie über das Budget für den eigenen Bereich sowie über die Höhe des selbstverantwortlich verwendbaren Betrags mitentscheiden kann. Dass die Fachperson über einen verhältnismässigen Betrag ohne Rücksprache mit Vorgesetzten verfügen kann, ist sehr wichtig, weil ihr dieses Vorgehen den nötigen Handlungsspielraum bietet; darüber hinaus werden dadurch Vertrauen und Anerkennung ausgedrückt. Idealerweise wird neben einem fixen Budgetbetrag in einer schriftlichen Regelung festgehalten, dass die Fachperson im Rahmen des Jahresbudgets eine Budgeterhöhung beantragen kann, sofern dies notwendig wird.

Angemessene zeitliche Ressourcen vorsehen und unterschiedlichen Phasen anpassen

Für zahlreiche Fachpersonen ist Zeitmangel im Arbeitsalltag ein Problem. Dies trifft vor allem auf jene in Organisationen zu, die viele Wohnungen anbieten oder ein grosses Einzugsgebiet haben bzw. mit heterogenen Zielgruppen konfrontiert sind. Ihr Pensum ist für die Breite und die Vielfalt der Aufgaben häufig zu gering bemessen; gerade mitwirkungsorientierte Tätigkeiten werden häufig zeitlich unterschätzt und bergen mitunter auch gesundheitliche Risiken:

> *«Es braucht Geld für Partizipation und Zeit, und zwar bei fast allen. Und das musst du beachten, und wenn du das nicht machst, dann hast du in fünf Jahren Grabenkämpfe oder die Leute gehen wieder.»* (Fachperson)

> *«Ich habe knappe zeitliche Ressourcen und die Gefahr, dass ich ausbrenne, ist relativ hoch. Oft stehe ich sehr unter Druck, und zwar von verschiedenen Seiten: Die einen wollen das eine von mir, die anderen das andere. Es ist eine grosse Herausforderung, gesund zu bleiben.»* (Fachperson)

Der Mangel an zeitlichen Ressourcen führt weiter dazu, dass gewisse Aufgabengebiete der Fachperson zu kurz kommen, etwa wichtige Gespräche mit Bewohnerinnen und Bewohnern, der Austausch mit der vorgesetzten Stelle und mit anderen Organisationseinheiten.
Für die Trägerschaft gilt es daher, für ausreichend zeitliche Ressourcen zu sorgen. Dabei sollte zwischen zwei Phasen unterschieden werden: der Anfangsphase (bei manchen ist es auch eine explizite Pilotphase), wenn eine Stelle neu geschaffen wird oder eine Fachperson auf einer bereits bestehenden Stelle ihre Arbeit aufnimmt, und der späteren Phase, wenn die Stelle bereits etabliert ist. Gerade in der Anfangsphase bedarf es in der Regel mehr Zeit, damit die Fachperson gut in ihre Arbeit hineinfinden kann.
Sollte sich mit der Zeit herausstellen, dass die zeitlichen Ressourcen für die Arbeit der Fachperson zu knapp bemessen sind, sollte die Trägerschaft offen für Anpassungen sein. Diese können darin bestehen, dass die Stellenprozente der Fachperson erhöht werden – sofern dies finanziell möglich ist. Möglich ist auch, dass eine weitere Person angestellt wird. Der Zuständigkeitsbereich der Fachperson kann eingeschränkt werden, sodass ihr Aufgabenspektrum verkleinert wird. Die stärkere Fokussierung auf bestimmte Aufgabengebiete kann auch zu mehr Klarheit über die Ziele und Aufgaben der Stelle führen (siehe Seite 31 ff.).
Neben dem Zeitdruck besteht in der Regel auch eine hohe Anforderung an die zeitliche Flexibilität der nachbarschaftsorientiert arbeitenden Fachperson. Daher ist es angebracht, ihr umgekehrt auch viel Freiheit in der Zeiteinteilung zu gewähren.

> *«Auf eine Art kann ich meinen Alltag ganz gut selber bestimmen. Aber es ist klar, dass ich zum Beispiel auch abends arbeite.»* (Fachperson)

Denn nur mit der gebotenen Freiheit wird flexibles Arbeiten zur Win-win-Situation, und nur so gelingt es der Fachperson, die Aufgaben angemessen zu erledigen. Flexibles Arbeiten ist oftmals die Voraussetzung für eine gute Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die mitunter andere zeitliche Arbeitsrhythmen haben. Auch für die Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten, die häufig spontan Anliegen äussern oder nur abends für gemeinsame Anlässe gewonnen werden können, braucht es zwingend zeitliche Flexibilität.

Räumliche Ressourcen in die Entwicklung der Stelle einbeziehen

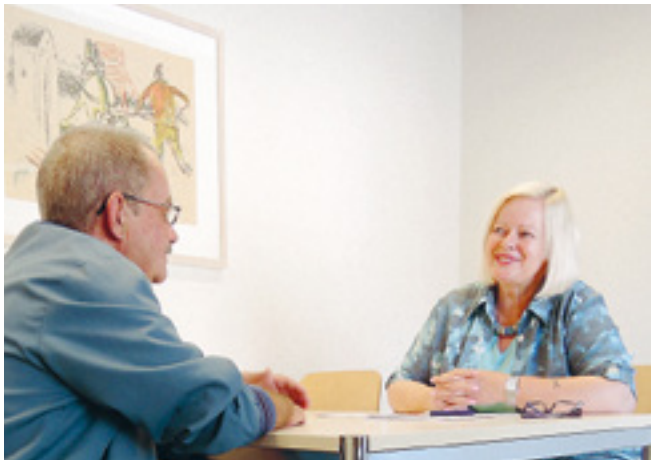
Für die Arbeit der Fachperson ist sehr wichtig, dass eine adäquate Infrastruktur besteht. Es braucht spezifische Räumlichkeiten, das heisst zur Verfügung stehende Gebäude und Orte, die entsprechend der Funktion, die sie erfüllen sollen, ausgestaltet sind. Alle Tätigkeiten der Fachperson finden nicht nur in Bezug auf andere Menschen, sondern auch an konkreten Orten statt. Wie diese Orte beschaffen sind, beeinflusst die Möglichkeiten und Grenzen der Arbeit der Fachperson. Diese ist auf unterschiedliche Orte angewiesen, je nachdem, ob sie zum Beispiel stärker bei den Zielgruppen vor Ort respektive aufsuchend unterwegs ist oder schwerpunktmässig von einem zentralen Ort aus arbeitet, den die Zielgruppen bei Bedarf aufsuchen können. Unabhängig davon zeigt sich, dass vor allem zwei Aspekte bedeutsam sind: wo die Fachperson ihr Büro hat und wo sie mit den Zielgruppen arbeiten kann.

Für den Einsatz an verschiedenen Standorten gibt es den mobilen Pavillon

Das Büro

Zunächst einmal wird ein eigenes Büro sehr geschätzt, einerseits aus praktischen Gründen – zum Beispiel können ungestört vertrauliche Gespräche geführt oder in Ruhe administrative Arbeiten erledigt werden –, andererseits als Zeichen, dass die Arbeit der Fachperson wertgeschätzt und als wichtig betrachtet wird. Wo sich dieses Büro befindet, ist abhängig von verschiedenen organisatorischen Gegebenheiten, etwa von der Grösse der Zielgruppen, für die die Stelle geschaffen wurde, von den räumlichen Ressourcen im Allgemeinen und von den finanziellen Möglichkeiten. Auch die inhaltliche Ausrichtung der Stelle spielt eine Rolle: Der Schwerpunkt einer Fachperson kann auf strategisch-konzeptionellen Arbeiten oder auf Interaktionen mit Zielgruppen vor Ort liegen. Prinzipiell kann unterschieden werden zwischen einem Büro auf der Geschäftsstelle oder einem vor Ort in der Siedlung; in Einzelfällen kann auch beides oder es können mehrere Büros an diversen Orten, zum Beispiel in verschiedenen Siedlungen, vorhanden sein.
Befindet sich das Büro der Fachperson auf der Geschäftsstelle, so ist es einfacher, mit der Geschäftsführung und anderen Bereichen der Organisation in Kontakt zu sein, vor allem auch informell. Nachteilig wirkt sich aus, dass die räumliche Distanz zu den Zielgruppen dafür sorgt, dass die Unmittelbarkeit fehlt: Es ist schwieriger, mit den Zielgruppen in Kontakt zu treten und auf ihre Anliegen oder Wünsche einzugehen. Und manch eine Fachperson fühlt sich durch die räumliche Nähe zur Geschäftsführung auch eher überwacht.

Die Siedlungsleiterin hat ein Gespräch im Büro



Befindet sich das Büro hingegen ausserhalb der Geschäftsstelle und näher bei den Zielgruppen – also beispielsweise in einer Siedlung –, hat dies den Vorteil, dass den Adressatinnen und Adressaten niederschwellig begegnet werden kann. Dadurch ist es einfacher, zu ihnen eine gute Beziehung bzw. ein Vertrauensverhältnis aufzubauen.
Bei den Zielgruppen wird die Arbeit der Fachperson so sicht- und spürbarer. Umgekehrt kann diese Sicht- und Spürbarkeit in der Geschäftsstelle weniger vorhanden sein, was im schlechten Fall dazu führen kann, dass eine Fachperson Legitimationsprobleme gegenüber der Trägerschaft hat.

> *«Mit einem eigenen (Community-)Büro kann der Fachbereich gestärkt werden. Ein eigenes Büro ist niederschwelliger zugänglich für unsere Zielgruppe, als wenn sie auf die Verwaltung müssen. Dabei ist es aber wichtig und herausfordernd, die interne Vernetzung und Verankerung nicht zu verlieren.»* (Fachperson)

Zum Beispiel: In einer Alterssiedlung ist die Fachperson direkt vor Ort in einem eigenen Büro mit festen Bürozeiten anwesend. Das Büro war bis vor Kurzem ein «normales» Zimmer, das vom Gang aus zugänglich und von dort aus nicht einsehbar war. Die Trägerschaft hat sich dann zusammen mit der Fachperson für eine bauliche Anpassung entschieden, um die Niederschwelligkeit des Angebots der Fachperson und die offene, hilfsbereite Haltung, die dahinter steht, auch baulich sichtbar auszudrücken: Die Wand zwischen Zimmer und Gang wurde durch eine grosse Glasscheibe ersetzt (die aber auch verdeckt werden kann). Dadurch können die älteren Bewohnerinnen und Bewohner nun sehen, ob die Fachperson da ist oder nicht. Durch die Scheibe ist jetzt auch erkennbar, womit die Fachperson beschäftigt ist. Einer der wichtigsten Effekte ist aber, dass die Bewohnerinnen und Bewohner sich nun viel häufiger getrauen, mit ihren Anliegen und Wünschen – die manchmal auch nur in einem kurzen Schwatz bestehen – vorbeizukommen.

In der Regel ist die Fachperson auch eine häufige Ansprechperson für ihre Adressatinnen und Adressaten. Daher ist es empfehlenswert, wenn sie über feste und regelmässige Anwesenheitszeiten verfügt – sei es im eigenen Büro oder vor Ort, zum Beispiel in einer Siedlung.
Für die Trägerschaft ist es hilfreich, sich der Vor- und Nachteile der jeweiligen Varianten bewusst zu sein. Wichtig ist in jedem Fall, dass es Orte und Gefässe gibt, die sowohl den niederschwelligen Kontakt zu den Zielgruppen als auch den (informellen) Austausch mit der vorgesetzten Stelle und den Kolleginnen und Kollegen gewährleisten können.

Orte für die Arbeit mit der Zielgruppe

Niederschwelliger Kontakt zur Zielgruppe kann auch durch weitere bauliche Gegebenheiten unterstützt werden, beispielsweise eine Rezeption, (attraktive) Gemeinschaftsräume oder – zumindest in wärmeren Jahreszeiten – Aussenräume mit einer hohen Aufenthaltsqualität. Auch die Möglichkeiten, dass sich die Menschen Räume erschliessen, dass sie mit Unterstützung der Fachperson ihre Wünsche darin umsetzen und sich verwirklichen können, spielen in vielen Fällen eine wichtige Rolle:

> *«Da muss man die Rahmenbedingungen schaffen, man muss einfach beim Bauen mehr darauf achten, dass Begegnungen passieren können, dass es Raum hat, in dem man sich verwirklichen kann, in dem Sachen entstehen können. Ich denke aber auch, das schaffen wir nur, weil wir diese Stelle haben, weil wir nur dann richtig hinhören können.»*
> (Vertretung Trägerschaft)

Die Trägerschaft sollte also prüfen, wie die Arbeit der Fachperson durch eine adäquate Infrastruktur bzw. räumliche Ressourcen, die bestehen oder gegebenenfalls geschaffen werden können, unterstützt werden kann. Dabei ist zu bedenken, dass ein niederschwellig zugängliches Büro oder ein attraktiver Gemeinschaftsraum nicht «automatisch» positiv auf den Austausch der Menschen wirkt bzw. das damit angestrebte Ergebnis bringt. Die bauliche Gestaltung kann Begegnungen fördern – oder umgekehrt auch verhindern –, aber eben nicht bestimmen.

Austauschmöglichkeiten und Zusammenarbeit innerhalb und ausserhalb der Organisation gewährleisten

Ein weiterer Aspekt, für den die passenden finanziellen, zeitlichen und räumlichen Ressourcen eine wichtige Voraussetzung sind, ist das Bedürfnis der Fachperson nach (fachlichem) Austausch und Zusammenarbeit mit anderen Bereichen, sowohl innerhalb als auch ausserhalb der Organisation.

Das Siedlungslokal dient als Treffpunkt

In der Alterssiedlung wird das Sommerfest vorbereitet

Austauschmöglichkeiten innerhalb der Organisation

Innerhalb der Organisation wird geschätzt, wenn regelmässig sowohl mit vorgesetzten Stellen als auch mit anderen Bereichen Austauschmöglichkeiten bestehen.

> *«Ich finde bei uns immer wieder auch die Aushandlungen spannend. Wir stellen uns der Diskussion zwischen dem Sozialarbeiter und dem Ingenieur. Es ist eine andere Sichtweise, auch meine Rolle als Geschäftsführer ist nicht dieselbe Sichtweise wie die des Frontkämpfers, und ich finde das wertvoll, hier wirklich immer wieder zu diskutieren und zu schauen, wo man hingehen möchte, was die Schwerpunkte sind. Ich finde, in diesem Sinne braucht es eine Offenheit und eine Möglichkeit, sich situativ an die Bedürfnisse anpassen zu können.»*
> (Vertretung Trägerschaft)

Auch vielen Fachpersonen ist es wichtig, in regelmässigem Austausch mit der bzw. dem Vorgesetzten zu sein. Dabei ist bedeutsam, dass die jeweiligen Anliegen auf Augenhöhe besprochen und die jeweiligen (fachlichen) Perspektiven anerkannt werden können (siehe Seite 71 ff.). Je nachdem, wo sich die Fachperson im Organigramm findet, kann es für sie auch wichtig sein, dass die Ebenen von Geschäftsführung und Vorstand untereinander gute und regelmässige Austauschmöglichkeiten haben. Die nachbarschaftsorientierte Arbeit wird nämlich strategisch und operativ von diesen beiden Ebenen mitbestimmt. Auch informelle Begegnungsmöglichkeiten mit der bzw. dem Vorgesetzten, etwa auf der Geschäftsstelle, können für die Fachperson sehr wertvoll sein.

Neben den vorgesetzten Stellen finden sich auch in anderen Bereichen einer Organisation wichtige Gesprächs- und Kooperationspartnerinnen und -partner der Fachperson. Häufig funktionieren deren Bereiche aber nach einer anderen «Logik», nach anderen «Gesetzmässigkeiten» als jener der Fachperson; daher können sich Spannungsfelder entwickeln und es kann zu Konflikten kommen.

Zum Beispiel: Eine Fachperson legt bei der Renovation des siedlungsinternen Gemeinschaftsraums hohen Wert auf die Mitwirkung der Adressatinnen und Adressaten; diese sollen den Raum selbst gestalten bzw. mitgestalten und dadurch dann auch lieber und häufiger nutzen. Die Baukommission und der Hauswart der Siedlung hingegen streben eine rasche und professionell ausgeführte Renovation an; die Idee der Mitwirkung verlangsamt den Prozess aus ihrer Sicht unnötig. Es entsteht ein Konflikt.

Besonders wichtige interne Partnerinnen und Partner sind für viele Fachpersonen die Hauswartinnen und Gärtner, die im Bereich Unterhalt tätig sind. Sie gelten mitunter in Siedlungen als wichtige «Fiebermesser», das heisst, dass sie durch ihre Nähe zu den Mieterinnen und Mietern häufig als Erste auf deren Anliegen, Bedürfnisse oder Probleme aufmerksam werden. Zu wissen, was die Bewohnerinnen und Bewohner beschäftigt, ist für die Fachperson sehr wichtig. Regelmässige formelle Austauschmöglichkeiten (etwa in Fachkommissionen, Sitzungen oder durch gemeinsame Weiterbildungen) legen die Grundlage, dass zwischen dem Bereich der Hauswartung (oder anderen Bereichen) und der Fachperson ein regelmässiger Informationsaustausch und eine reibungslose Zusammenarbeit stattfinden können.

> *«Je nach Struktur ist der Vorstand die Grundvoraussetzung für unsere Stellen. Im Alltag wird es aber ganz schnell pragmatisch. Wenn zum Beispiel der Hauswart nicht mitspielt, wird es schwierig.»*
> (Fachperson)

Auch mit anderen Fachbereichen kann ein regelmässiger Austausch, insbesondere über Schnittstellenthemen, sehr sinnvoll sein. Nicht zuletzt können dadurch auch konkrete gemeinsame Projekte besser in Angriff genommen und umgesetzt werden.

> *«Wir haben es in der Zwischenzeit zum Beispiel geschafft, Grundlagen zu definieren für Gemeinschaftsräume: Was ist uns wichtig, wenn man baut, was sollte im Aussenraum stattfinden können für die Leute, auf was muss man achten? Einfach so ein paar Grundsätze; diese sind heute definiert und wurden der Fachkommission Bauwesen abgegeben.»* (Vertretung Trägerschaft)

Diese internen Austauschmöglichkeiten – wenn möglich ergänzt durch verschriftlichte Prozessabläufe zur Zusammenarbeit der Fachperson mit den verschiedenen Bereichen – sind zum einen auf der praktischen Arbeitsebene wichtig: Sie unterstützen, dass Informationen besser und kontinuierlicher weitergegeben werden können, dass innerhalb der Organisation gemeinsam konkrete Themen beraten, entschieden und reflektiert werden können, und dass der «Abkapselung» einzelner Bereiche entgegengewirkt werden kann.

> *«Man muss die Fachpersonen der anderen Bereiche so gut wie möglich in das Team einbinden, also sie nicht vereinsamen lassen. Weil sie zum Teil ein bisschen Einzelkämpfer sind.»* (Vertretung Trägerschaft)

Und diese Kolleginnen und Kollegen sind zum anderen auf einer übergeordneten organisatorischen Ebene wichtig, weil sie die Beziehungen und das Vertrauen innerhalb der Organisation stärken – trotz häufig unterschiedlicher «Weltbilder» bzw. Haltungen der Personen aus den verschiedenen Bereichen. Zudem tragen sie dazu bei, die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation zu erhöhen. Dadurch wiederum gelingt es besser, eine gemeinsame organisatorische Haltung gegenüber den Zielen und Aufgaben der Organisation zu entwickeln. Dafür bewusst Zeit und Raum zu geben, ist insbesondere in heterogenen Organisationen mit vielen Mitarbeitenden wichtig, da mit zunehmender Grösse in der Regel die Identifikation der Mitarbeitenden mit der Organisation abnimmt. Unterstützend kann wirken, wenn innerhalb der Organisation zunächst ein gemeinsamer Leitgedanke, eine gemeinsame organisatorische Haltung entwickelt werden, die dann als Grundlage oder «Klammer» für die Zusammenarbeit fungieren können.

Austauschmöglichkeiten ausserhalb der Organisation

Ausserhalb der Organisation gibt es vielfältige (potenziell) wichtige und mehr oder weniger institutionalisierte Kooperationen. In Alterssiedlungen wird etwa mit Gesundheits- und Versorgungsdienstleistern, Behörden und Angehörigen zusammengearbeitet. Die Kommunikation mit diesen ist ein wichtiger Teil der Arbeit der Fachperson, für den ausreichend Zeit und Raum eingeplant werden sollte. Eine weitere wichtige Grundlage für die Arbeit der Fachperson kann sein, dass ihr Unterstützung im Bereich Supervision, Coaching bzw. externe Fachbegleitung zur Verfügung steht, je nach Anforderungen des Arbeitsalltags entweder kontinuierlich oder anlassbezogen. Oftmals wird der Arbeitsalltag als sehr belastend beschrieben; diese Belastungen lassen sich mitunter nur mit professioneller Unterstützung bearbeiten.

Zum Beispiel: Eine Fachperson ist in ihrem Arbeitsalltag stark mit Konfliktbearbeitung befasst – einem anspruchsvollen Fachgebiet, mit dem sie noch nicht so viel Erfahrung hat. Daher nimmt sie regelmässig eine externe Fachberatung in Anspruch, um konkrete Konfliktsituationen zu besprechen. Sie empfindet diese Möglichkeit als unabdingbar, um ihre Aufgaben im Bereich der Konfliktbearbeitung gut zu erfüllen, und zugleich als «Riesenglück», weil sie von der grossen Erfahrung der Fachberatung «on the Job» so viel lernen kann.

Legitimation und Anerkennung der Stelle unterstützen

Legitimation und Anerkennung der Stelle unterstützen

Die Trägerschaft (bzw. die Personen aus dem Vorstand und der Geschäftsleitung) kann die Legitimation und Anerkennung der nachbarschaftsorientierten Stelle bereits vor der Einführung der Stelle unterstützen, indem die Mitarbeitenden der Organisation sowie die Adressatinnen und Adressaten früh in die Konzeption einbezogen werden. Nach dem Stellenantritt der Fachperson gilt es sicherzustellen, dass diese ausreichend zeitliche und finanzielle Ressourcen erhält, um mit der Trägerschaft, ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen und mit den Adressatinnen und Adressaten einen intensiven Austausch pflegen zu können. Bezieht die Fachperson die genannten Personen(-kreise) in ihre Arbeit mit ein, erfahren diese den Nutzen der Stelle unmittelbar. Die Folge davon sind eine verstärkte Legitimation und Anerkennung der Stelle. Um den Nutzen der Stelle langfristig sichtbar zu machen, können auch von der Fachperson entwickelte Evaluationsinstrumente hilfreich sein, etwa für diesen Zweck konzipierte Fragebögen. Zu warnen ist jedoch vor der Erwartung, damit rasche und eindeutig messbare Ergebnisse herbeiführen zu wollen (sogenannte Quick-wins). Die Auseinandersetzung mit folgenden Fragen kann die Förderung von Legitimation und Anerkennung unterstützen:

Warum soll eine nachbarschafts-orientierte Stelle geschaffen werden?

Wie können Mitarbeitende sowie Adressatinnen und Adressaten in die Arbeit der Fachperson einbezogen werden?

Wie können Legitimation und Anerkennung der Stelle sichtbar gemacht werden?

Die Bedeutung von Legitimation und Anerkennung

Bei verschiedenen beteiligten Akteurinnen und Akteuren (Arbeitskolleginnen und -kollegen, Vorgesetzten, Adressatinnen und Adressaten, Kooperationspartnerinnen und -partnern, Behörden, Bevölkerung) Legitimation zu erlangen, also eine Berechtigung, Begründung und Rechtfertigung der nachbarschaftsorientierten Stelle, ist sowohl für die Trägerschaft wie für die Fachperson zentral. Dies ist besonders wichtig, weil die Ergebnisse der Arbeit der Fachperson nicht gleich offensichtlich sind wie Arbeiten, die in anderen Organisationsbereichen wie etwa im Unterhalt geleistet werden, wo Reparaturen oder Gartenarbeiten unmittelbar erkennbar sind. Nicht nur Legitimation zu erhalten, von den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren auch anerkannt zu werden, geht noch einen Schritt weiter, da die Arbeit der Fachperson damit nicht nur als berechtigt wahrgenommen, sondern auch gewürdigt, gelobt, geachtet, respektiert und bestätigt wird. Da beides wünschenswert und anzustreben ist, werden die beiden Begriffe Legitimation und Anerkennung im Folgenden gemeinsam verwendet.

Drei Phasen für Massnahmen der Legitimation und Anerkennung der Stelle

Es zeigte sich, dass man die verschiedenen Massnahmen zur Legitimation und Anerkennung der Stelle grob in drei Phasen einteilen kann: Die erste Phase umfasst den Zeitraum der Konzipierung der nachbarschaftsorientierten Stelle, der Einstellung der Fachperson bis hin zum eigentlichen Stellenantritt. Mit dem ersten Arbeitstag der Fachperson beginnt die zweite Phase.
Die dritte Phase beginnt fliessend und bei jeder Fachperson zu einem anderen Zeitpunkt, nämlich dann, wenn sie sich in die Organisation eingelebt hat, alle Arbeitsabläufe, die Arbeitskolleginnen und -kollegen, die Trägerschaft sowie die Adressatinnen und Adressaten gut kennt. Der Prozess der Erlangung von Legitimation und Anerkennung der Stelle kann jedoch bei Veränderungen in der Organisation bzw. der Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten erneut an einer früheren Stelle einsetzen.

Im Generationenhaus nimmt man sich für vieles Zeit

Im Quartiertreff wird zu Apéro und Besuch der Faltenrockparty eingeladen

Erste Phase: Legitimation und Anerkennung vor dem Stellenantritt fördern

In der ersten Phase vor dem Stellenantritt einer Fachperson kann die Trägerschaft die Legitimation und Anerkennung der Stelle durch die Mitarbeitenden der verschiedenen Organisationsbereiche fördern, indem sie diese bereits zu diesem Zeitpunkt in die strategischen Überlegungen miteinbezieht und mit ihnen Ziele der Stelle diskutiert. Dies kann entweder dazu führen, dass ihnen der «Mehrwert» einer solchen Stelle bewusst wird und dass in der Folge alle Ebenen der Organisation die Einführung einer Stelle befürworten. Oder in den Diskussionen mit den Mitarbeitenden werden Widerstände gegen eine solche Stelle erkennbar, wodurch die Trägerschaft davor bewahrt werden kann, unüberlegt und zu schnell vorzugehen bei der strategischen Entwicklung der Stelle. Dies bringt auch folgendes Zitat zum Ausdruck:

> *«Es hat gewisse Widerstände gegeben. Aber diese sind richtig gewesen, da man so etwas kritisch diskutieren muss. Man kann nicht eine Stelle schaffen einfach so, schnell, schnell. Das heisst, ich habe die Diskussionen insofern immer konstruktiv gefunden, weil sie immer wohlwollend gewesen sind. Ich glaube, der Grundtenor ist wirklich gewesen, dass das in die richtige Richtung geht, aber es hat kritische Stimmen gegeben, die wichtig gewesen sind, weil wir sonst vielleicht auch in eine Richtung gelaufen wären und zu viel oder zu schnell gemacht hätten.»*
> (Vertretung Trägerschaft)

Um den Mitarbeitenden im Zuge der gemeinsamen Diskussionen die Relevanz einer solchen Stelle aufzuzeigen, kann es hilfreich sein, wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Beispiele anderer Trägerschaften beizuziehen.

Eine weitere wichtige Akteursgruppe, die es im Hinblick auf die spätere Legitimation und Anerkennung der Arbeit der Fachperson bereits von Anfang an zu berücksichtigen gilt, sind die Adressatinnen und Adressaten des Angebots. Ihre Bedürfnisse kann die Trägerschaft beispielsweise durch schriftliche Befragungen oder mündlichen Austausch erheben (siehe Seite 43 ff.). Zeigt sich dabei die Notwendigkeit, eine nachbarschaftsorientierte Stelle einzuführen, kann dies die Legitimation und Anerkennung der späteren Stelle bei den Adressatinnen und Adressaten fördern. Zudem kann die Stelle auch bei den Mitarbeitenden besser begründet werden, wenn sie aus einem belegbaren Bedürfnis der Adressatinnen und Adressaten hervorgeht.
Im Anschluss an die Diskussionen mit den Mitarbeitenden und Abklärungen der Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten kann die Trägerschaft – im Idealfall gemeinsam mit allen Mitarbeitenden der Organisation – einen Entscheid für (oder gegen) die Einführung einer nachbarschaftsorientierten Stelle fällen.
Dann ist es wichtig, für die Stelle Rahmenbedingungen zu schaffen, die deren Legitimation und Anerkennung fördern. Dazu gehört beispielsweise, dass die Stelle mit einem genügend hohen Pensum ausgestattet wird oder dass für die Fachperson ein unbefristeter Anstellungsvertrag vorgesehen wird. Weiter kann auch eine passende Bezeichnung der Stelle die spätere Legitimation und Anerkennung positiv oder negativ beeinflussen. Fördernd wirken aufbauende, auf positive Aspekte fokussierende Bezeichnungen.

Zum Beispiel: Von einer Trägerschaft wurde anfangs der Begriff «Sozialassistenz» als Bezeichnung für die Stelle verwendet. Der Begriff «sozial» weckte jedoch negative Assoziationen und «Assistenz» wurde mit «Hilfstätigkeiten» konnotiert; daher wurden die Begriffe ersetzt durch die Bezeichnung «Leiter Gemeinschaftsentwicklung», die eher das Beratende und Entwickelnde in den Vordergrund stellt und zudem durch den Begriff «Leiter» die Funktion aufwertet.

Viele Trägerschaften, die im Projekt zu Wort kamen, machen die Bezeichnung der Stelle von den Zielen und Aufgaben der zukünftigen Fachperson abhängig (siehe Seite 31 ff.), indem sie eine Bezeichnung wählen, welche die Ziele und Aufgaben widerspiegelt. Weiter sind Trägerschaften vor die Herausforderung gestellt, nicht nur eine Bezeichnung für die Stelle zu finden, sondern diese zudem einem Organisationsbereich im Organigramm zuzuordnen (siehe Seite 55 ff.). Oder es wird erst ein Bereich für soziale Anliegen geschaffen und für diesen eine Bezeichnung gefunden, die ebenfalls Legitimation und Anerkennung fördert. Förderlich ist in dieser Beziehung, den neuen Bereich als Fachstelle zu bezeichnen, wie folgendes Zitat illustriert:

> *«Ich bin froh, dass mein Bereich Fachstelle heisst. Dadurch kann ich meine Arbeit besser mit einer Fachlichkeit verknüpfen. Dann kann ich immer sagen: Die Fachstelle wurde beauftragt.»* (Fachperson)

Gegen Ende der ersten Phase, nämlich wenn eine geeignete Fachperson gefunden und eingestellt wurde, sie jedoch ihre Stelle noch nicht angetreten hat, kann die Fachperson selbst ebenfalls bereits zur Legitimation und Anerkennung ihrer Stelle beitragen. Sie kann beispielweise bei der Definition der Begriffe mitwirken.

Sind die Begriffe definiert, gilt es, als Trägerschaft die Adressatinnen und Adressaten im Hinblick auf die Legitimation und Anerkennung über die neue Stelle und deren Ziele bzw. den Nutzen zu informieren. Diese Kommunikationsmassnahmen können auch ausgeweitet werden. So kann etwa die Bevölkerung des Quartiers, des Dorfes, der Gemeinde oder der Stadt in Tages- und Quartierszeitungen informiert werden, oder Behörden und Kooperationspartnerinnen und -partner weisen in Mitteilungen auf die Stelle hin.
Ist die Trägerschaft bei einer Gemeinde angesiedelt, gilt es, nachbarschaftsorientierte Stellen politisch abzusichern, zumal sich die politischen Bedingungen in Gemeinden immer wieder verändern. Die Absicherung erfolgt durch das frühzeitige Aushandeln des politischen Rückhalts und die gesetzliche Verankerung der Stelle. Möglich ist, dass die Schaffung der Stelle gemäss Beschluss des Gemeinderats als eine Aufgabe der Gemeinde definiert wird, oder es wird ein relativ konkreter Leistungsauftrag formuliert, den die Trägerschaft dann gemeinsam mit der Fachperson weiter ausarbeitet.
Nachdem die Trägerschaft durch die beschriebenen Massnahmen in dieser ersten Phase die Legitimation und Anerkennung bei den Mitarbeitenden, Adressatinnen und Adressaten, bei der Bevölkerung, den Behörden, den Kooperationspartnerinnen und -partnern initiiert hat, folgt nach dem Stellenantritt die zweite Phase.

Der Fachbereich Gesellschaft hat eine «Mitwirkungskabine»

Zweite Phase:
nach dem Stellenantritt der Fachperson
Legitimation und Anerkennung unterstützen

Nach dem Stellenantritt der Fachperson kann die Trägerschaft gegenüber der Fachperson Legitimation und Anerkennung ausdrücken, indem sie Interesse für deren Arbeit zeigt, sich regelmässig mit ihr austauscht, dadurch mit ihrer Arbeit vertraut wird und sie unterstützt, wie folgendes Zitat deutlich macht:

> *«Rückhalt bei den Vorgesetzten finde ich auch ganz wichtig, dass die das Arbeitsfeld auch als wichtig anschauen und einem auch jegliche Form von Unterstützung geben, die es braucht, um eine solche Stelle aufzubauen.»* (Fachperson)

Diese Unterstützung kann beispielsweise beinhalten, dass die Fachperson Beratung oder Begleitung braucht bei Unsicherheiten, die bei ihrer Arbeit mit den Adressatinnen und Adressaten oder den Arbeitskolleginnen und -kollegen auftauchen. Denn einigen der befragten Fachpersonen vermittelt es ein Gefühl von Sicherheit, wenn sie ihr Vorgehen oder wichtige Entscheide absichern und somit legitimieren können. Die Unterstützung durch die Trägerschaft kann die Fachperson dadurch gewinnen, dass sie beispielweise wichtige Informationen immer auch an die Trägerschaft schickt und diese auch zu Veranstaltungen mit Adressatinnen und Adressaten einlädt.
Andere Fachpersonen bevorzugen hingegen, zu Beginn Möglichkeiten ausloten zu können und nicht alles bereits legitimieren zu müssen. Dies beschreibt eine befragte Fachperson folgendermassen:

> *«Ein neuer Start mit einer neu geschaffenen Stelle hilft auch, neue Wege zu gehen. Zum Beispiel, um anfangs etwas ‹unter dem Radar zu fliegen› und Sachen ausprobieren zu können.»* (Fachperson)

Da es also beides gibt – Fachpersonen, die Begleitung und Beratung durch die Trägerschaft wünschen, sowie solche, die selbstständig verschiedene Möglichkeiten ausprobieren wollen –, sollte die Trägerschaft flexibel sein, Bereitschaft zur Unterstützung signalisieren und schauen, ob und in welcher Intensität diese erwünscht ist. Wird keine Beratung oder Begleitung beansprucht, ist die Trägerschaft aufgefordert, Selbstständigkeit und Experimentierfreudigkeit der Fachperson zuzulassen, um damit die Legitimation und Anerkennung der Stelle zu unterstützen, was folgende Aussage veranschaulicht:

> *«Ich glaube, die Legitimation kommt vielleicht auch noch mehr, wenn die Leitung, die auch diese Stelle geschaffen hat, sich bereit erklärt, vielleicht mit Sachen konfrontiert zu werden, die sie nicht nur als angenehm empfindet, dass vielleicht etwas dabei herauskommt, das ihnen nicht unbedingt direkt passt. Die Bereitschaft, Macht abzugeben ist Voraussetzung.»* (Fachperson)

Passt jedoch der fachliche Zugang der Fachperson nicht zu den Vorstellungen der Trägerschaft, kann dies die Legitimation und Anerkennung innerhalb der Organisation erschweren:

> *«Auch der Start ist nicht so ganz geglückt. Unsere erste Person ist sehr konsequent auf dem Thema gewesen. Vielleicht ein bisschen zu theoretisch, hat es ein bisschen zu extrem angeschaut, und hat dadurch fast so ein bisschen das Gegenteilige bewirkt, auch ein bisschen eine Gegenfront gebildet innerhalb der Organisation und bei der Genossenschaft.»* (Vertretung Trägerschaft)

Zusätzlich zum Austausch der Trägerschaft mit der Fachperson ist es wichtig, dass die Fachperson regelmässige persönliche Kontakte mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen pflegen kann, um deren Legitimation und Anerkennung der Stelle zu fördern.
Im Projekt hat sich gezeigt, dass dieser Austausch besonders wirkungsvoll ist, wenn die Fachperson ihre Arbeitskollegen und -kolleginnen konkret in die eigene Arbeit einbezieht.

Zum Beispiel: Eine nachbarschaftsorientierte Fachperson erkannte durch Gespräche mit den Bewohnerinnen und Bewohnern ihrer Genossenschaftssiedlung, dass ein Kinderspielplatz das Zusammenleben fördern könnte. Mit der Idee, einen solchen gemeinsam mit anderen Organisationsbereichen zu planen und umzusetzen, bezog sie in ihr Projekt verschiedene Personen mit ein, beispielweise einen Vertreter der Bauabteilung, die Fachperson Unterhalt und die Gärtnerin. Indem diese Menschen von Projektbeginn an zusammenarbeiteten, also beispielsweise gemeinsam Pläne entwarfen, die Adressatinnen und Adressaten detaillierter zu ihren Bedürfnissen befragten, die Bepflanzung festlegten usw., hing der Erfolg des Projekts von allen Beteiligten ab. Zudem wurde durch die enge Projektzusammenarbeit bei den Arbeitskolleginnen und -kollegen das Verständnis für die Ziele und Aufgaben der nachbarschaftsorientierten Fachperson gefördert. Sie waren dadurch auch bereit, den Mehraufwand der gemeinsamen Besprechungen zu tolerieren, denn sie erkannten, dass sie durch das Einbringen ihrer Anliegen bereits bei der Planung des Spielplatzes für ihren Organisationsbereich einen längerfristigen Nutzen generieren konnten.

Um solche gemeinsamen Projekte verwirklichen zu können, hilft es, wenn die nachbarschaftsorientierte Fachperson bereit ist, viel Zeit in Beziehungsarbeit mit ihren Arbeitskolleginnen und -kollegen zu investieren und sich an deren Gewohnheiten und Bedürfnisse – beispielsweise bezüglich Arbeitszeiten – anzupassen:

> *«Das Wichtigste ist, dass man gute Wege findet, wie man mit den Kollegen umgeht, wie man es macht und denen erklärt. Wenn ich jetzt mit ihnen eine Sitzung machen möchte, vor allen Dingen mit den Handwerkern, dann mache ich die Sitzung morgens um acht. Völlig katastrophal für mich, ganz schlechte Zeit, aber dann sind sie noch im Büro, haben ihren Tag noch vor sich, und sind dann noch offen. Ich muss denen auch nicht mit irgendwelchen langen Mails kommen, sondern anrufen! Anrufen! Oder vor Ort die Hand schütteln.»* (Fachperson)

Zusätzlich kann es sinnvoll sein, wenn die Trägerschaft Gelegenheiten für den regelmässigen Austausch zwischen allen Mitarbeitenden der Organisation initiiert.

Zum Beispiel: In einer der befragten Organisationen erwies es sich als hilfreich, die Zusammenarbeit der verschiedenen Disziplinen vorzubereiten, indem zunächst ein Verständnis von Partizipation entwickelt wurde:

> *«Ich bin dort in ein Haifischbecken geraten und wir haben zuerst einmal schauen müssen, wer überhaupt was unter Partizipation versteht. Wir mussten das alles von Grund aufbauen und es ist immer etwas zweischneidig gewesen: Einerseits sind sie froh gewesen, dass Leute da sind, die sich dem Thema annehmen, weil sie nicht mehr mögen, und andererseits ist es einfach auch eine Mehrbelastung gewesen für Hauswart, Vermietung. In den ersten ein, zwei Jahren haben wir vor allem zuerst einmal Organisationsentwicklung gemacht, bevor wir dann gross rausgehen und diese Prozesse durchführen konnten, ohne dass uns irgendjemand in den Rücken gefallen ist.»* (Vertretung Trägerschaft)

Um zu erreichen, dass die Adressatinnen und Adressaten die Stelle anerkennen und ihr Legitimation zusichern, sollte die Fachperson genügend Zeit und Freiraum für die selbstständige Arbeit mit ihnen zur Verfügung haben. Dies bietet die Möglichkeit für gemeinsame Projekte – etwa das Planen oder Umgestalten von Aussen- oder Gemeinschaftsräumen –, mit denen die Fachperson auf die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten eingehen kann, oder auch für gemeinsame Anlässe wie Feste, Aktionen, Ausflüge, Versammlungen oder Workshops. Durch die gemeinsamen Projekte bzw. Anlässe hat die Fachperson die Möglichkeit, vor Ort langsam Beziehungen aufzubauen und kontinuierlich Beziehungsarbeit zu leisten. Sie wird dann eher als wertschätzende Unterstützung wahrgenommen denn als Kontrollinstanz (siehe Seite 85 ff.).

Die Siedlungsleiterin hat einen Ausflug organisiert

Die beschriebene Beziehungsarbeit wird erschwert, wenn die Trägerschaft bereits nach kurzer Zeit sicht- und messbare Ergebnisse von der Fachperson erwartet, da sich Letztere dann nicht mehr nur auf den Aufbau von Beziehungen mit den Adressatinnen und Adressaten konzentrieren kann, sondern zudem die sichtbare oder messbare Wirkung ihrer Arbeit fokussieren muss. Solche sicht- und messbaren Ergebnisse zu liefern ist schwierig für die Fachperson, da es in ihrer Arbeit nicht um «harte» Faktoren geht und die Wirkung von Interventionen – wenn überhaupt – meist erst langfristig erkennbar ist. In anderen Organisationsbereichen wie etwa dem Unterhalt werden die Ergebnisse hingegen unmittelbar sichtbar:

> *«Mein Problem ist, dass man meine Arbeit nicht messen kann. Ich arbeite nicht mit harten Faktoren wie der Hauswart. Er geht eine Schraube reinmachen: Ich bin zufrieden, gut, abhäkeln!»* (Fachperson)

Fordert die Trägerschaft trotzdem schnell sicht- und messbare Ergebnisse – sogenannte Quick-wins –, erhöht dies den Zeit- und Erwartungsdruck auf die Fachperson, was gesundheitliche Risiken zur Folge haben kann. Deshalb konzentriert bzw. verlässt man sich als Trägerschaft besser auf langfristige Ziele und Aufgaben, deren Ergebnisse nicht unmittelbar sichtbar werden.

Werden trotz aller beschriebenen Nachteile dennoch Quick-wins angestrebt, ist es hilfreich, diese mit der Strategie der Organisation zu verknüpfen, damit sie die gesamte Führungsebene erreichen, wie die folgende Aussage einer Fachperson zeigt:

> *«Bei diesen Quick-wins – also diesen schnellen Sachen – finde ich immer schwierig, dass man sich dort drin nicht verliert. Das ist uns einmal passiert, dass wir eigentlich ein Jahr lang nur Quick-wins gemacht haben, sehr viel Akzeptanz auf der Teamebene gewonnen haben, aber die Geschäftsleitung ist dann weiter davon weggekommen. Es gibt dann sehr viel Aufholbedarf und so die Balance von beidem. Und auch das Verknüpfen von Quick-wins mit der Strategie ist sehr wichtig.»* (Fachperson)

Auch über die Form der rasch sicht- und messbaren Ergebnisse sollte nachgedacht werden; es ist angezeigt, die Fachperson in die Entscheidung über diese Frage einzubeziehen.

Zum Beispiel: Eine Trägerschaft bat die Fachperson um Fotos für die Siedlungszeitung, um damit die Ergebnisse eines Projekts zur Umgestaltung des Aussenraums aufzuzeigen. Die Fachperson stellte die Fotos zwar zusammen, merkte jedoch, dass diese nicht ausreichten, um den gemeinsamen Arbeitsprozess mit den Adressatinnen und Adressaten zu illustrieren, da die im Hintergrund laufenden Prozesse damit nicht dargestellt werden konnten. Sie sprach sich deshalb dafür aus, die Ergebnisse des Projekts über verschiedene interne wie auch externe Kanäle mit direktem Kontakt vorzustellen und diese so erlebbar und erfahrbar zu machen. Dies wurde gutgeheissen, worauf die Fachperson das Projekt bei den Siedlungsversammlungen, an Teamsitzungen wie auch an einer öffentlichen Veranstaltung vorstellte.

Solche Kommunikations- bzw. Öffentlichkeitsarbeit kann aber gerade für kleinere Organisationen sehr viel Aufwand mit sich bringen, den entweder die Fachperson oder die Trägerschaft auf sich nehmen muss (siehe Seite 31 ff.).
Im Anschluss an diese zweite Phase geht es darum, die Legitimation und Anerkennung mit der Zeit zu festigen.

Das Siedlungsfest findet jedes Jahr statt

Dritte Phase:
Legitimation und Anerkennung mit der Zeit festigen

Nach einer gewissen Einarbeitungszeit – die bei jeder Fachperson unterschiedlich lange dauert – kann die Trägerschaft konstantere Zusammenarbeitsformen der Fachperson mit den Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützen. Dabei handelt es sich beispielsweise um die Zusammenarbeit in fixen Fachkommissionen statt in einzelnen Projekten. Dadurch wird die Mitwirkung innerhalb der Organisation verstetigt:

> *«Es ist auch immer ein Ziel von uns gewesen, Mitwirkung nicht projektartig zu verstehen, sondern in die Prozesse hineinzuweben, was uns auch gelungen ist; die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reden, glaube ich, nur noch selten über Mitwirkung.»* (Vertretung Trägerschaft)

Dieses «Hineinweben» der Mitwirkung in die Prozesse braucht Zeit, kann aber schliesslich bewirken, dass sowohl Legitimation als auch Anerkennung der Stelle bei den Mitarbeitenden gefestigt werden:

> *«Akzeptanz durch die Arbeitskollegen braucht Erfahrungen von Sachen, die wir getan haben. Und das braucht Zeit.»* (Fachperson)

Zusätzlich kann es sich positiv auf die Legitimation und Anerkennung der Stelle auswirken, wenn die Fachperson ihre Arbeit durch langfristig angelegte Ergebnismessungen sichtbar macht für Arbeitskolleginnen und -kollegen wie auch für weitere Akteurinnen und Akteure (Adressatinnen und Adressaten, Behörden, Kooperationspartnerinnen und -partner, Bevölkerung etc.). Dies steht im Gegensatz zur Forderung nach rasch sicht- und messbaren Ergebnissen; eine Forderung, die – wie beschrieben – nicht sinnvoll ist. Deshalb kann es zielführend sein, wenn die Fachperson eigene für sie passende und mit der strategischen Gesamtausrichtung der Stelle – also beispielsweise was Ziele, Aufgaben, Arbeitsweisen angeht – kompatible Evaluationsinstrumente entwickelt. Ein solches Instrument kann etwa dazu dienen, Reflexionsgespräche in informellen Situationen abzubilden. Mit entsprechenden Instrumenten können Ergebnisse und Erträge sichtbar, erlebbar und erfahrbar gemacht werden. Eine der befragten Fachpersonen brachte dies folgendermassen auf den Punkt:

> *«Die Messbarkeit von Kontakten ist quantitativ nicht so schwierig. Das Qualitative ist schwieriger, aber ich glaube wir müssen respektive wir sind daran, unsere eigenen Instrumente zu entwickeln, weil wir im Alltag extrem viel machen, und wenn wir das nicht entwickeln, meint man, wir machen nichts.»* (Fachperson)

Das Zitat zeigt, dass es Fachpersonen gibt, die motiviert sind, langfristige sicht- oder messbare Ergebnisse zu erheben, da sie dadurch die Legitimation und Anerkennung ihrer Stelle festigen können. Währenddessen gibt es auch andere, die sich unter Druck gesetzt fühlen, wenn sie eindeutige Erfolge aufzeigen müssen. Deshalb sollte der Erfolg einer solchen Stelle auch nicht zu sehr an langfristigen sicht- oder messbaren Ergebnissen festgemacht werden. Um dies zu erkennen – und um von diesem Erkenntnisstand aus weiterzudenken –, braucht es eine Trägerschaft mit Weitsicht und Vertrauen in die Fachperson.

Zyklische Bewegungen der drei Phasen beachten

Der Prozess der Erarbeitung von Legitimation und Anerkennung ist nicht unbedingt ein strikt linearer, vielmehr kann er auch zyklisch sein und an einer früheren Stelle wieder einsetzen, zum Beispiel bei einem Wechsel der Fachperson, wenn es zu Veränderungen in der Gesamtorganisation kommt oder wenn sich die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten verändern.

Reicht eine Fachperson die Kündigung ein und muss deren Stelle neu besetzt werden, müssen Legitimation und Anerkennung oftmals wieder neu erarbeitet werden. Unterscheidet sich die Arbeitsweise der neuen Fachperson von jener der ehemaligen, erschwert dies zudem die Legitimation und Anerkennung des gesamten Bereichs der Fachperson:

> *«Diese Fachstelle hat immer nur eine gewisse Akzeptanz bekommen. Und das ist teilweise eigenverschuldet; eigenverschuldet halt durch diese Stellenwechsel und immer wieder ein bisschen andere Ansatzweisen.»* (Vertretung Trägerschaft)

Um die erneute Erarbeitung von Legitimation und Anerkennung zu unterstützen, sollte die Trägerschaft darauf achten, dass genügend Zeit und Ressourcen für Aushandlungen und Klärungen zur Verfügung gestellt werden – beispielsweise bezüglich des Verständnisses von Mitwirkung. Der erneute Legitimationsprozess wird vereinfacht, wenn der Übergang von der einen Fachperson zur nächsten möglichst sukzessive erfolgt und die Stelle vor dem Wechsel bereits gut etabliert war und «funktioniert» hat. Ungünstig wirkt sich hingegen aus, wenn die neu angestellte Fachperson von ihrer Vorgängerin oder ihrem Vorgänger ungelöste Konflikte übernehmen muss. Deshalb gilt es, allfällige Unstimmigkeiten möglichst vor dem Wechsel der Fachperson zu klären.

Auch wenn die Organisation stark im Umbruch ist, kann dies die Festigung der Legitimation der Stelle erschweren und erneute Aushandlungen über Sinnhaftigkeit, Ausrichtung und Inhalte der Stelle erfordern. Dies ist etwa der Fall, wenn die Organisation rasch wächst oder wenn bei der Trägerschaft ein Generationenwechsel ansteht:

> *«Die Stelle ist noch nicht akzeptiert im Fachbereich. Ich glaube, wir sind einfach ein Unternehmen, das in den letzten Jahren zum einen extrem gewachsen ist und zum anderen viele Leute noch nicht so lange hier sind. Und es hat noch ein paar wenige, das ist so die alte Garde, und die hat ein ganz anderes Verständnis von Partizipation und dem genossenschaftlichen Gedanken.»* (Vertretung Trägerschaft)

Da sich auch die Bedürfnisse der Adressatinnen und Adressaten mit der Zeit verändern können, kann es je nach Arbeitsweise der Fachperson und der Strategie der jeweiligen Organisation – besonders in Siedlungen mit einem hohen Grad an Selbstverwaltung – angezeigt sein, als Trägerschaft immer wieder abzuklären, ob der Einsatz der Fachperson in dieser Form von den Adressatinnen und Adressaten noch als notwendig erachtet wird. Damit kann die langfristige Legitimation und Anerkennung der Fachstelle sichergestellt werden:

> *«Natürlich gilt es im Einzelfall dann immer wieder sorgfältig abzuwägen, wo die Fachperson sich einbringt, und ich glaube, es ist wichtig, dass man dort dann sorgfältig abklärt, ob der Einsatz dieser Person im konkreten Fall, in dieser Rolle, die sie dann hat, wirklich auch gewünscht wird.»* (Vertretung Trägerschaft)

Ausbildung, professionelles Selbstverständnis und Persönlichkeit der Fachperson berücksichtigen

Ausbildung, professionelles Selbstverständnis und Persönlichkeit der Fachperson berücksichtigen

Das professionelle Selbstverständnis der Fachperson kann vielfältig sein. Es wird nicht nur von der Persönlichkeit der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers beeinflusst, sondern beispielsweise auch von der Ausbildung, die diese Person durchlaufen hat. Das Verhältnis zwischen formaler und informeller Bildung wird je nach Organisation unterschiedlich gewichtet. Auch kann es vorkommen, dass sich das Rollenverständnis der Fachperson nicht mit den Erwartungen deckt, die Vorgesetzte, Arbeitskolleginnen und -kollegen oder die Zielgruppen an die Rolle haben. Daher ist darauf zu achten, dass die gegenseitigen Rollenerwartungen, das fachliche Know-how und die persönlichen Eigenschaften passen. Folgende Fragen helfen, diesen Anforderungen zu begegnen:

Welches professionelle Selbstverständnis bringt die Fachperson mit?

Welche Erwartungen haben die Vorgesetzten, die Arbeitskolleginnen bzw. -kollegen und die Zielgruppen an die Fachperson?

Welches sind passende fachliche und persönliche Voraussetzungen für die konkrete Stelle?

Ausbildungen und deren Profile kennen

Bei der Anstellung einer Fachperson kann es sich für die Organisation als gewinnbringend erweisen, nicht allein die formale Ausbildung zu berücksichtigen, sondern auf eine zweckmässige Kombination von formaler Ausbildung, beruflicher Erfahrung und informeller Bildung bzw. nebenberuflichem Engagement zu achten. Zu Letztgenannten zählen beispielsweise Familienerfahrung, freiwilliges Engagement oder eine Vereinszugehörigkeit.
Um zu vermeiden, dass die Fachperson unter- oder überfordert ist, gilt es für die Trägerschaft, die verschiedenen formalen Ausbildungen und ihre inhaltlichen Schwerpunkte bzw. Profile zu kennen (siehe Seite 119 ff.). Gute Grundlagen bieten Ausbildungen, in denen systemische, mehrdimensionale, kreative Herangehensweisen im Umgang mit verschiedenen Personengruppen gefördert werden. Mit einer der Tätigkeit angemessenen Ausbildung sinkt die Gefahr der Über- oder Unterforderung der Fachperson. Dies beugt wiederum einer hohen Stellenfluktuation vor. Die Präferenzen von Trägerschaften für bestimmte formale Ausbildungen hängen damit zusammen, wie stark sie die Zielgruppen anleiten wollen. So macht eine Ausbildung in Soziokultureller Animation vor allem dann Sinn, wenn es darum geht, subsidiär zu unterstützen. Je nach Zielen kann die beste Grundlage also eine Ausbildung oder Berufserfahrung in Soziokultureller Animation oder Gemeinwesenarbeit sein, oder aber Ausbildungen in den Bereichen Sozialarbeit oder Sozialpädagogik. Auch themenverwandte Ausbildungen bzw. Ausbildungskombinationen, zum Beispiel Sozialwissenschaften und Coaching, können wertvoll sein. Je nach Ausrichtung der Organisation können auch Ausbildungen in Pflege, Verwaltung und Administration oder Kommunikation gewinnbringend sein.

Zudem kann Berufserfahrung insbesondere in folgenden Bereichen dienlich sein: gemeinnütziger Wohnungsbau, Quartierarbeit, partizipative Methoden, Projektarbeit, Einzelfallbearbeitung, Pflege und Betreuung. Weiter können theoretische Kenntnisse der Fachperson in den Bereichen Soziologie, Stadtentwicklung, Verwaltung, Administration, Sozialhilfewesen oder Gerontologie für die Trägerschaft gewinnbringend sein. Auszahlen kann es sich auch, wenn die Fachperson thematisch-fachlich gut vernetzt ist, zum Beispiel mit Fachstellen für Altersfragen – und mit Schlüsselpersonen vor Ort.

> *«Es ist bei mir so eine Mischung gewesen von Ausbildung, aber auch beruflicher Erfahrung, und was ich sonst noch so an Engagement in meinem Lebenslauf mitgebracht habe, dass sie gefunden haben: So jemanden braucht es!»* (Fachperson)

Welche unerwünschten Rollen werden
den Fachpersonen von aussen zugeschrieben?

Animateurin
Prellbock
für die Organisation
Mediatorin
Büroangestellte
Liegenschaften-
verwalter
Kommunikations-
fachfrau
Polizistin

Welche erwünschten Rollen schreiben
sich die Fachpersonen selbst zu?

Starthilfe
Netzwerkerin
Konfliktmediator
Ansprechperson
Diplomatin
Themenjongleur
Ermöglicher
Moderatorin
Zielgruppenanwältin
Kulturvermittler

Etablierte Stellenbezeichnungen versus Fantasiebezeichnungen abwägen

Wird eine nachbarschaftsorientierte Stelle ausgeschrieben, steht auch eine Entscheidung hinsichtlich der Stellenbezeichnung an.
Über bekannte Formulierungen können gezielt Fachpersonen mit einer bestimmten formalen Ausbildung angesprochen werden. Dies kann aber auch zur Konsequenz haben, dass die Ausschreibung zu spezifisch wirkt und sich nur wenige Bewerberinnen und Bewerber melden. Fantasiebezeichnungen für die Stelle können demgegenüber mehr Offenheit signalisieren und ein breiteres Feld von Bewerberinnen und Bewerbern ansprechen. Allerdings tragen solche Bezeichnungen auch zur Vieldeutigkeit und Unübersichtlichkeit des Berufsfelds bei.
Zu empfehlen ist bei der Wahl der Stellenbezeichnung und -beschreibung ein Blick auf ähnliche Ausschreibungen anderer Organisationen, welche vergleichbare Ziele verfolgen. Als weitere Hilfe und als Fundus für die Stellenbeschreibung kann auch praxisnahe Fachliteratur herangezogen werden. Insgesamt kann die Stellenausschreibung also sowohl dazu dienen, sehr gezielt bestimmte Fachpersonen anzusprechen, als auch ein breiteres Feld möglicher passender Profile abzustecken. Letztlich muss sie aber in jedem Fall anschlussfähig an den Arbeitsmarkt formuliert sein.

Offenheit im Anstellungsverfahren bewahren

Sowohl Vertreterinnen und Vertreter der Trägerschaften wie auch Fachpersonen schätzen eine gewisse Offenheit im Anstellungsverfahren. Möchte eine Trägerschaft eine nachbarschaftsorientierte Stelle besetzen, ist neben der Kenntnis über potenziell passende Ausbildungsprofile auch die Offenheit gegenüber den Bewerberinnen und Bewerbern wichtig. Ein nicht zu detailliert ausformuliertes Anforderungsprofil aufzustellen, kann diese offene Haltung begünstigen, erfordert aber eine anschliessende gemeinsame Konkretisierung. Oder aber man gestaltet das Anforderungsprofil von Anfang an klar aus, jedoch so, dass eine persönliche Prägung und eine Schwerpunktsetzung auf Basis der Expertise der Bewerberinnen und Bewerber noch möglich sind.
Spezifische Anforderungen an die Fachperson zeigen sich manchmal auch erst im Verlauf der konkreten Tätigkeit. Sind dafür besondere Kompetenzen notwendig, können diese auch über Weiterbildungen erworben werden. Diesbezüglich ist es sinnvoll, wenn Trägerschaft und Fachperson den Weiterbildungsbedarf transparent kommunizieren und mögliche Umsetzungen gegebenenfalls gemeinsam definieren.

Erwartungen frühzeitig transparent machen und eine klare Rolle aufbauen

Es kann vorkommen, dass das Selbstverständnis der Fachperson nicht immer mit den Rollenerwartungen der Trägerschaft, der einzelnen Vorgesetzten sowie der Arbeitskolleginnen und -kollegen übereinstimmt. Eine Fachperson kann innerhalb der Organisation beispielsweise als Netzwerkerin, Beschwerdemanager, Vertrauensperson oder Optimierer des ganzen Betriebs adressiert werden. Damit gehen vielfältige und zum Teil widersprüchliche Erwartungshaltungen einher. Solche konfliktiven Situationen zeigten sich dort, wo die Erwartungen der Trägerschaft im Stellenprofil nicht oder nur unklar festgehalten waren. Auch wenn es versäumt wurde, die Vorstellungen der Fachperson bereits im Bewerbungsgespräch abzufragen, zog dies zum Teil konfliktive Situationen nach sich. Zudem kann eine unklare oder unzutreffende Stellenbezeichnung – wenn etwa der Begriff «Leitung» vorkommt, ohne dass tatsächlich eine Leitungsfunktion besteht – unterschiedliche Auffassungen über die Rolle der Fachperson provozieren. Auch wenn es eine klare Stellenbeschreibung gibt, die Organisation der Fachperson jedoch weitere, nicht vereinbarte Aufgaben und Funktionen zuschreibt, kann dies zu Rollenkonflikten und Unzufriedenheit führen.

«Wenn man in diesen Partizipationsdingern drin ist und Beziehungen entstehen, kann ja auch mal Einzelfallhilfe daraus entstehen, und ich will das von meinem Professionsverständnis her nicht abblocken, sondern will mir dann Zeit nehmen für das. Aber die Trägerschaft hat gefunden, dass ich dafür keine Zeit hätte. Und dann ist auch manchmal gesagt worden, sie hätten mich nicht als Sozialarbeiter angestellt, obwohl es in der Stellenbeschreibung drinsteht.»
(Fachperson)

Unterschiedliche Rollenverständnisse können auch zwischen den Zielgruppen und der Fachperson bestehen. Dies kann sich beispielsweise darin ausdrücken, dass die Zielgruppen die Erwartung nach regelmässigen Veranstaltungen oder Aktivitäten – sprich: nach einem kontinuierlichen «Programm» – äussern, während die Fachperson sich selbst als Unterstützung im Hintergrund versteht. Sie möchte zwar gemeinschaftliche Aktivitäten oder Projekte anstossen, sie dann aber nach Möglichkeit in die Verantwortung der Zielgruppen übergeben.

«Ich sage immer: Ich bin nicht die Animateurin vom Club Méditerranée! Oder: Olé, jetzt gehen wir alle Qigong machen auf dem Begegnungsplatz und ich zettle immer alles an! Ich bin am Anfang dabei, schaue, dass das läuft, und dann will ich's übergeben, also dafür sorgen, dass sich jemand oder eine Gruppe dem annimmt.»
(Fachperson)

Der Leiter Gemeinschaftsentwicklung ist mit dem Netzwerk-Café unterwegs

Es kann aber auch vorkommen, dass eine Zielgruppe möglichst autonom bleiben will, während die Fachperson einen intensiven Austausch anstrebt, was ebenfalls zu Konflikten führen kann. Daher ist es wichtig, schon im Vorfeld auch die Erwartungen der Zielgruppen abzuholen und im Bewerbungsprozess zu thematisieren.
In der Auseinandersetzung mit den Erwartungen der Zielgruppen können sich diese gegebenenfalls als widersprüchlich oder übertrieben herausstellen. Daher gilt es, die Erwartungen zu gewichten oder möglicherweise auch (begründet) zurückzuweisen.
Arbeitsprinzipien, die im Umgang mit den jeweiligen Zielgruppen hilfreich sind, können beispielsweise beinhalten, dass Berufliches und Privates klar getrennt werden, dass man sich nicht jederzeit für alles zuständig fühlt oder auch einmal bewusst ablehnt, nicht vorgesehene Aufträge wie persönliche Einkäufe, die Weitergabe von Reklamationen an die Hausverwaltung oder pflegerische Tätigkeiten zu erledigen. Dies kann auch bedeuten, als Fachperson eher in den Hintergrund zu treten und nicht selbst aktiv zu werden, sondern die Zielgruppen eigenverantwortlich agieren zu lassen (siehe Seite 43 ff.).
Je nach Ausrichtung der Organisation und Angebot der Stelle kann es aber auch angezeigt sein, dass die Fachperson eine andere, aktivere Rolle einnimmt, bei der sie im Vordergrund agiert und dabei auch für die Bearbeitung und Moderation von Konflikten verantwortlich ist.

Es hat sich gezeigt, dass das Rollenverständnis einer Fachperson sehr vielfältig sein kann. So kann sie sich in verschiedenen positiv konnotierten Rollen sehen, wie zum Beispiel als Starthilfe, Netzwerkerin, Konfliktmediator, Ansprechperson, Diplomatin, Themenjongleur, Ermöglicher, Moderatorin, Anwältin der Zielgruppen oder als Kulturvermittler. Aber auch negative Wahrnehmungen sind möglich, etwa in der Rolle als Animateurin, Prellbock der Organisation, Mediatorin (auch wenn diese Rolle für andere positiv besetzt ist), Büroangestellter, klassischer Liegenschaftsverwalter, Kommunikationsfachfrau oder Polizistin.
Der Fachperson kommt es zugute, wenn sie möglichst von Anfang an eine klare Rolle aufbauen und einnehmen kann. Eine dazu passende Bezeichnung der Stelle und deren gelungene Einbettung innerhalb der Organisation können dies erleichtern und dazu beitragen, allen Beteiligten gegenüber Transparenz herzustellen (siehe Seite 71 ff.).
Die Rolle der Fachperson kann weiter gestärkt werden, indem unterschiedlichen Erwartungen kompetent durch klare Arbeitsprinzipien und Ziele begegnet wird (siehe Seite 31 ff.). Auch eine Auseinandersetzung mit dem eigenen professionellen Selbstverständnis trägt zur Stärkung bei. Dies kann beispielsweise geschehen, wenn Fachperson und Trägerschaft gemeinsam definieren, welche Arbeitsprinzipien grundlegend sind (z. B. Freiwilligkeit, partizipatives Vorgehen).

Auch ein Vergleich mit Selbstverständnissen und Arbeitsprinzipien von Fachpersonen verwandter Berufshintergründe – etwa aus den Bereichen Sozialarbeit, Soziokulturelle Animation oder Gemeinwesenarbeit – kann in diese Überlegungen miteinbezogen werden. Viele Fachpersonen haben aber auch bereits klare Prinzipien, die die Trägerschaft kennen und berücksichtigen sollte:

> *«Ich habe gewisse Arbeitsprinzipien. Es gibt Sachen, die sind undiskutierbar. Das klingt jetzt ein bisschen sakrosankt oder fundamentalistisch, aber Freiwilligkeit zum Beispiel: Es ist für mich etwas sehr Wichtiges, dass ich niemanden zwingen kann, zu mir zu kommen. Ich komme ja aus der Soziokultur, und damit grenzt man sich auch von Sozialarbeitern und Sozialpädagogen ab.»* (Fachperson)

Im offenen Treff macht die Standortleiterin verschiedene Angebote

Die Siedlungs- und Wohnassistentin besichtigt die Baustelle einer neuen Siedlung

Persönlichkeiten beleuchten

Um als Fachperson den Balanceakt vollbringen zu können, einerseits auf die sehr unterschiedlichen Menschen einzugehen und sich gleichzeitig auch abzugrenzen, helfen gewisse persönliche Eigenschaften. Die befragten Fachpersonen haben in diesem Zusammenhang folgende förderlichen Eigenschaften genannt: Menschenkenntnis, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Chaosresistenz, Anpassungsfähigkeit, Teamfähigkeit, (politisches) Engagement, Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität, Empathie, Feingefühl, Lebenserfahrung (z. B. durch Elternschaft und/oder Alter), Selbstsicherheit, Verschwiegenheit, Durchhaltewillen, Sturheit, konstruktiv-kritische Haltung, Humor, gesunder Menschenverstand, Eigenständigkeit, Selbstständigkeit, Extrovertiertheit, Loyalität gegenüber der Organisation – und vor allem die Fähigkeit, innerhalb und ausserhalb der Organisation vermitteln zu können.
Diese Eigenschaften zeigen, wie wichtig auch die Persönlichkeit der Fachperson ist. Die Befragten betonten, dass die Persönlichkeit der Fachperson hinsichtlich Werthaltung und angestrebter Ziele zur Organisation passen muss – und umgekehrt. Denn passen diese nicht zusammen, können die mit der Stelle verbundenen Ziele mitunter nicht erreicht werden. Aus diesem Grund wird die Persönlichkeit vielerorts als wichtiger erachtet als die fachliche Qualifikation.

> *«Bei den Bewerbungen haben wir zuerst geschaut, wer vor allem auch menschlich passen würde, um so eine Stelle besetzen zu können. Klar sind die fachlichen Qualifikationen auch wichtig, aber das Feld war relativ offen, es gibt ja nicht einen MAS in Partizipation.»* (Vertretung Trägerschaft)

Da Trägerschaften, die eine nachbarschaftsorientierte Stelle aufbauen oder bereits unterhalten, sehr unterschiedlich sind, sind es auch ihre Ansprüche an die persönlichen Voraussetzungen der Fachperson. Erwartet werden von der Fachperson beispielsweise Geduld, Abgrenzungsfähigkeit, viel Lebenserfahrung, Ausdauer, Kampfgeist, Flexibilität (z. B. bezüglich Arbeitszeiten, Aufgaben), eine Affinität für Beratungstätigkeiten, Selbstständigkeit, Belastbarkeit, Empathie, Bestimmtheit, Herzblut (besonders für die Zielgruppen), Führungsqualitäten, Bodenhaftung, Durchsetzungsfähigkeit, konzeptionelles Denken, Vermittlungsfähigkeit, dass die Fachperson initiativ und aktiv ist, gleichzeitig diplomatisch und je nach Situation auch zurückhaltend sein kann, sowie dass sie keine Angst vor schwierigen Situationen hat.
Während eine Trägerschaft eine bestimmte persönliche Voraussetzung als wünschenswert erachtet, kann die gleiche Voraussetzung in einer anderen Organisation als Nachteil gesehen werden. Aus diesem Grund erübrigen sich an dieser Stelle allgemeingültige Empfehlungen. Dennoch gibt es eine Reihe von persönlichen Voraussetzungen, die als grundlegend gelten können: Flexibilität, Belastbarkeit, hohe soziale Kompetenz, Kommunikationsfreudigkeit und Offenheit.
Da auch die Bedürfnisse der Zielgruppen heterogen sein können, kann es – je nach Möglichkeiten der Organisation – sinnvoll sein, auch mehrere Fachpersonen mit unterschiedlichen Kompetenzen und persönlichen Merkmalen anzustellen.
Die Auseinandersetzung mit den gegenseitigen Erwartungen, dem beruflichen Hintergrund sowie mit den gewünschten persönlichen Eigenschaften der Fachperson soll zur Passung beitragen, wobei Passung das Ineinandergreifen von organisatorischen Rahmenbedingungen und stellenbezogenen Zielen und Aufgaben mit dem fachlichen und persönlichen Hintergrund sowie dem professionellen Selbstverständnis der Fachpersonen meint.

Welche fachlichen und persönlichen Eigenschaften sollen die Fachpersonen mitbringen?

Menschenkenntnis **Offenheit**
Konfliktfähigkeit **Chaosresistenz**
Anpassungsfähigkeit
Teamfähigkeit *Engagement*
Einsatzbereitschaft
Kommunikationsfähigkeit
Flexibilität *Empathie* **Feingefühl**
Lebenserfahrung **Selbstsicherheit**
Verschwiegenheit
Durchhaltewillen Robustheit
Durchsetzungskraft
konstruktiv-kritische Haltung **Humor**
gesunder Menschenverstand
Eigenständigkeit *Selbstständigkeit*
Extrovertiertheit
Loyalität **Vermittlungsfähigkeit** Geduld
Abgrenzungsfähigkeit
Ausdauer **Kampfgeist** Sozialkompetenz
Beratungskompetenz
Belastbarkeit **Empathie**
Bestimmtheit *Herzblut*
Führungsqualitäten Bodenhaftung
Durchsetzungsfähigkeit
Kommunikationsfreudigkeit
konzeptionelles Denken Aktivität
Initiative **diplomatisches Geschick**
Furchtlosigkeit
Zurückhaltung

Aussenblick: Gut zuhören, nachfragen und Austausch fördern

Simone Gatti

Funktion

Selbstständige Unternehmerin in Organisationsentwicklung, Projektleitung, Coaching

Ausbildung

Organisationsentwicklerin BSO und Fachfrau Altersarbeit / Gerontologin INAG

Es werden zunehmend Stellen geschaffen, in denen es darum geht, Zusammenleben professionell zu gestalten: Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie das hören?

Ich bin sehr froh, dass den Nachbarschaften in Siedlungen und Quartieren vermehrt Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Welches sind die grössten Chancen, die durch die Schaffung solcher Stellen entstehen (Gewinn, «Mehrwert»)?

Sobald sich Nachbarinnen und Nachbarn kennen, sind sie sich nicht mehr fremd. Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen vom nächsten Dorf oder aus einem anderen Kanton werden zu Nachbarinnen und Nachbarn. Damit die Chance steigt, zu guten Nachbarinnen und Nachbarn zu werden, braucht es positive Begegnungen und Erlebnisse. Diese zu fördern ist eine Aufgabe dieser Stellen beziehungsweise der vernetzenden Fachperson. Wenn das gelingt, ist es einfacher, auf diese Drehscheibenperson zuzugehen, wenn es einmal gilt, ein Problem zu lösen, das ohne Vermittlung als zu schwierig erscheint. Und schliesslich ist es wertvoll, wenn die Fachperson sich zurückzieht, sobald eine sich stützende und ergänzende Gemeinschaft entstanden ist, und zwar so zurückzieht, dass sie ohne viel Aufhebens wieder beigezogen werden kann, wenn neue Schritte gewagt werden sollen.

Was ist besonders wichtig bei der Schaffung solcher Stellen?

Das auftraggebende Gremium muss sich darüber klar werden, welche Kompetenzen die neu zu schaffende Funktion benötigt, beziehungsweise welche Kompetenzen die Fachperson mitbringen und wie die Stelle in die bestehende Struktur eingebunden werden soll. Dazu muss es gut zuhören, wenn es Bewohnende, Mitarbeitende und Verantwortliche in Siedlungen befragt, und dort nachhaken, wo hinter den Aussagen die Fragen und Antworten liegen.

Was würden Sie jemandem raten, der eine solche Stelle schaffen möchte?

Bevor ich mich selbstständig machte, war ich in einer Organisation angestellt; ich kenne also beide Seiten. Deshalb würde ich dringend raten, bei den bisher Involvierten gut nachzufragen. Denn alle Aufgaben, die der oder dem «Neuen» anvertraut werden, wurden bisher bereits intern erledigt, vielleicht unsichtbar, vielleicht nicht so wie die Auftraggebenden es sich wünschen. Das heisst, als «Neue» oder «Neuer» nimmt man automatisch jemandem etwas weg, jemandem, den man noch nicht kennt. Also ist es wichtig, dass die Trägerschaft dabei unterstützt, dass die Fachperson alle Player kennenlernen kann, auch die, die eher im Hintergrund wirken.

Sie arbeiten selbstständig und auf Mandatsbasis. Was sind die Vor- und Nachteile gegenüber Stellen, die innerhalb einer Organisation geschaffen werden?

Als Selbstständige bin ich in der Organisation weniger «bedrohlich», weil weiter weg. Das ist ein Vorteil, aber: Man kann mich deshalb auch gut ignorieren und so tun, als ob es diese Funktion nicht gibt. Das passiert vor allem dann, wenn in der Organisation ein Wechsel bei den Mitarbeitenden geschieht, oder das Konzept der Nachbarschaftsförderung gar nicht von den Projektentwicklern zur Verwaltung gelangt. Und dann wird es als Fachperson von aussen wirklich schwierig.

Argumente für eine nachbarschafts-orientierte Stelle

Was spricht für die Schaffung einer nachbarschaftsorientierten Stelle?
Auf diese Frage gibt es zahlreiche mögliche Antworten: soziale, politische, wirtschaftliche, sowohl auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene wie auch bezogen auf die Ebene der einzelnen Trägerschaften. Die folgende Auswahl an Argumenten ist nicht vollständig und auch nicht für alle Trägerschaften gleichermassen gültig; sie zeigt aber das «Panorama» der Erfahrungen und Einschätzungen der vielfältigen Expertinnen und Experten, die im Projekt «Berufsfeld Community» mitgewirkt haben.

Ebene Gesellschaft / Sozialpolitik

Eine nachbarschaftsorientierte Stelle ...

... verbessert die Lebensqualität der Bewohnerinnen und Bewohner, indem sie den Zusammenhalt zwischen diesen stärkt.

... fördert Identifikation und Zugehörigkeit, indem die Fachperson von den Bedürfnissen und Anliegen der Bewohnerinnen und Bewohner ausgeht.

... hilft dabei, dass auch sehr unterschiedliche Menschen (z. B. bezüglich Alter, Religion, Ethnie, Herkunft) sich kennenlernen und zu sich unterstützenden Nachbarinnen und Nachbarn werden.

... wirkt sozial präventiv, indem sie nachbarschaftlichen Konflikten oder Vereinsamung vorbeugt.

... stärkt das physische und psychische Wohlbefinden der Bewohnerinnen und Bewohner, indem die Fachperson bei Bedarf ein professionelles Hilfenetzwerk gekoppelt mit informellen Unterstützungsstrukturen initiieren kann.

... festigt demokratische Prozesse im Bereich des (Zusammen-)Wohnens, indem Mitwirkung professionell gestaltet und begleitet wird.
... unterstützt die Bedürfnisse älterer Menschen, indem sie «Zuhause-alt-Werden» ermöglicht, und reagiert damit adäquat auf den demografischen Wandel.
... hilft, Kosten im Alters- und Gesundheitsbereich zu senken, indem sie Selbstständigkeit und Solidarität unterstützt.
... entlastet betroffene Familien und Angehörige, indem ältere Menschen unterstützt werden.
... erleichtert die Entscheidung älterer Menschen für einen Umzug aus dem Einfamilienhaus oder der (zu) grossen Wohnung in eine Siedlung mit Fachperson, und gibt damit Wohnraum für grössere Haushalte, z. B. Familien, frei.

Eine nachbarschaftsorientierte Stelle …

… fördert die organisationsinterne Zusammenarbeit verschiedener Bereiche oder Abteilungen, indem sie als vermittelndes «Scharnier» funktioniert, weil sie aufgrund ihrer übergreifenden Aufgaben stets mit anderen zusammenarbeitet.

… erhöht die gegenseitige Offenheit für andere Sichtweisen und Haltungen und damit auch für gemeinsame Gestaltungsoptionen innerhalb der Organisation.

… trägt damit auch zu einer dialogorientierten Arbeitsatmosphäre innerhalb der Organisation bei, was wiederum der Fluktuation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern entgegenwirkt.

… entlastet und unterstützt andere Bereiche oder Abteilungen (z. B. die Verwaltung), indem sie spezifisches Fachwissen zu sozialen Themen einbringt.

… transportiert die Haltung der Organisation, sich für das Zusammenleben zu engagieren, und sensibilisiert dafür auch die Bewohnerinnen und Bewohner.

… stützt das Vertrauen der Bewohnerinnen und Bewohner in die Organisation, indem die Fachperson das Bedürfnis der Bewohnerinnen und Bewohner nach einer direkten Ansprechperson und einer niederschwelligen Anlaufstelle erfüllt.

… stärkt das Verantwortungsbewusstsein der Bewohnerinnen und Bewohner für ihre Siedlung, indem die Fachperson diesen die Mitwirkung bei der räumlichen Gestaltung (z. B. Aussenraum, Gemeinschaftsraum) ermöglicht.

... verbessert die Identifikation der Bewohnerinnen und Bewohner mit ihrer Siedlung und mit der Trägerschaft, sodass sie sorgsamer mit der Infrastruktur umgehen, und vermindert damit auch teure sicherheitsbezogene Massnahmen.
... fördert durch vielfältige Angebote die Wohnzufriedenheit und damit den längeren Verbleib der Bewohnerinnen und Bewohner (weniger Fluktuation, weniger Leerstand).
... beugt Konflikten innerhalb der Bewohnerschaft präventiv vor und minimiert dadurch ressourcenaufwändiges Arbeiten an Konflikten.
... kann Konflikte innerhalb der Bewohnerschaft bearbeiten, sodass das Zusammenleben gefördert und die Wohnzufriedenheit gesteigert werden.
... trägt dazu bei, dass gesundheitliche und soziale Veränderungen bei einzelnen Mieterinnen und Mietern früher erkannt werden.
... kann das Wissen der Fachperson über soziale Themen innerhalb der Organisation zugänglich machen und damit auch zukünftige Wohnbauprojekte bereichern.
... kann die Beliebtheit schwer vermietbarer Wohnungen erhöhen und zur Reduktion von Leerstand beitragen.
... verdeutlicht, dass sich eine Organisation nicht nur um die «hard facts», sondern auch um die «soft facts» professionell kümmert, und verhilft damit zu positiver Aufmerksamkeit auf dem Wohnungsmarkt und in der Öffentlichkeit.
... hilft der Organisation, sich auf dem Wohnungsmarkt als innovativ, wegweisend und kundenorientiert zu positionieren und dadurch einen Imagegewinn zu erzielen.

Soziale Ansprechpersonen vor Ort – Mehrwert für Wohnungsanbieter

Eveline Althaus und
Angela Birrer

«Zuhause alt werden» – das ist der Wunsch der meisten Menschen. Hierzu braucht es nicht nur passenden, hindernisfreien Wohnraum und den Zugang zu bezahlbaren ambulanten Dienstleistungen. Ebenso wichtig sind «weiche» Faktoren wie soziale Kontakte, Unterstützungsnetzwerke und kleine Hilfen zur Alltagsbewältigung im Wohnumfeld.
Um dies zu unterstützen, setzen seit einigen Jahren immer mehr Wohnbauträger und Gemeinden auf soziale Fach- und Ansprechpersonen in einer Siedlung oder einem Quartier.
Im Innosuisse-Projekt «Zuhause alt werden» haben wir mit zwei Praxispartnern aus der Wohnungswirtschaft – Sidenzia AG und Max Pfister Baubüro AG – u. a. untersucht, welche Umsetzungsmöglichkeiten es für sie beim Aufbau einer solchen Stelle genau gibt, aber auch, welche Chancen und Herausforderungen dabei entstehen.

Ausgangslage

Angesichts der demografischen Alterung wird der Anteil an alleinstehenden, hochaltrigen Mieterinnen und Mieter, die keine Angehörigen (in der Nähe) haben, in den nächsten Jahren zunehmen. Zugleich wird die Bewohnerschaft in vielen Siedlungen immer heterogener. Die Wohnungswirtschaft und insbesondere die Immobilienbewirtschaftung (Liegenschaftsverwaltungen, Hauswartung) sieht sich dadurch – an der Schnittstelle zur Bewohnerschaft – mit zum Teil anspruchsvollen sozialen Fragen konfrontiert, die sich auch in einem höheren Zeitaufwand in der Mieterbetreuung bemerkbar machen. Dies wird verschärft dadurch, dass durch die Auslagerung der Hauswartdienste an externe Facility-Management-Unternehmen heute vielfach eine Ansprechperson fehlt. Soziale Fach- und Kontaktpersonen vor Ort können hier unterstützend wirken.

Herausforderungen bei der Umsetzung

Da es sich um ein relativ neues Berufsfeld handelt, ist es für interessierte Wohnbauträger anspruchsvoll, sich erstmal einen Überblick zu den verschiedenen Ausrichtungen einer solchen Stelle zu verschaffen und die eigenen Ziele zu definieren. Suchen sie eher eine Ansprechperson, die ältere Bewohnerinnen und Bewohner individuell unterstützt und begleitet? Geht es darum, Nachbarschaften und Partizipationsstrukturen in Siedlung und Quartier zu aktivieren und zu stärken? Oder ist das Hauptziel, die Bewirtschaftung und Hauswarte gezielt bei sozialen Fragen zu unterstützen und bei Problemsituationen oder Mieterkonflikten zu vermitteln? In der Praxis kommen meist Mischformen vor. Das Risiko besteht allerdings, dass Anforderungen und Aufgaben miteinander vermengt werden, die wenig miteinander zu tun haben und die Fachpersonen mit entsprechend überhöhten Erwartungen überlastet werden.
Um eine neue Stelle in einem bestehenden Team eines Wohnungsunternehmens bzw. einer Wohnbaugenossenschaft einzubetten, ist ausserdem eine sensible organisationsinterne Kommunikation gefragt. Eine soziale Ansprechperson sollte dabei nicht in Konkurrenz zu einem vollamtlichen Hauswart oder einer Bewirtschafterin, einem Bewirtschafter stehen (oder entsprechende Stellen gefährden), sondern das Team mit anderen, neuen Kompetenzen bereichern.
Die Finanzierung der Stelle kann dann zum Hindernis werden, wenn die Eigentümerseite die Kosten nicht übernimmt. Bewirtschaftungsunternehmen haben hier nur wenig Spielraum. In bestehenden Mietverträgen kann ein solches Angebot nicht einfach den Mieterinnen und Mietern über die Mietnebenkosten abgerechnet werden, denn die Nebenkosten beschränken sich gemäss Gesetz

Althaus, Eveline / Birrer, Angela (2020): Zuhause alt werden. Chancen, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Wohnungsanbieter. Zürich. Online verfügbar unter: https://wohnforum.arch.ethz.ch/publikationen/forschungsberichte.html

strikt auf den Gebrauch der Mietsache. Eine Alternative wäre allenfalls eine leichte Erhöhung der Netto-Mietkosten, die aber gut begründet werden muss und anfechtbar ist. Einfacher ist es, wenn ein neuer Mietvertrag abgeschlossen wird, beispielsweise bei einem Neubauprojekt, in dem eine Servicepauschale für das Angebot enthalten ist (die je nach Angebot von monatlich CHF 5.– bis 50.– pro Wohnung variieren kann).

Chancen

Trotz dieser Herausforderungen eröffnen sich für Wohnbauträger aber auch Chancen. Für die Bewirtschaftung liegt der mögliche Nutzen des Angebots insbesondere in folgenden Aspekten:

- Entlastung und weniger Zeitaufwand in der Mieterbetreuung bzw. bei Problemen oder «schwierigen» Mietverhältnissen
- Verminderung von Mieterkonflikten (Konflikte können eventuell gelöst werden, ohne dass sie an die Verwaltung gelangen)
- Einen aktiven Beitrag für bessere Nachbarschaftskontakte und mehr Lebensqualität leisten
- Profilierung und Imagegewinn durch Kundenorientierung

Und für die Eigentümerinnen und Eigentümer dürften insbesondere folgende positive Effekte zum Tragen kommen:

- Beitrag zu mehr Wohnzufriedenheit und damit einhergehend einer grösseren Mieterbindung und weniger Fluktuation (Reduktion von Kosten für Wohnungswechsel)
- Verbesserung der Popularität von schwer vermietbaren Objekten (ggf. Wertsteigerung, Vermeidung von Leerstand)
- Weniger Mängel in Wohnungen, da Probleme wie Verwahrlosung oder demenzielle Erkrankungen schneller bemerkt werden
- Wissen über soziale Themen und Nutzung kann in neue Bauprojekte eingebunden werden

Diese verschiedenen Vorteile sind denn auch der Grund, dass die Praxispartnerinnen und -partner davon überzeugt sind, dass ein solches Angebot für ihre (älteren) Mieterinnen und Mieter aber auch für ihr Unternehmen einen Mehrwert schafft. So schreibt Jürg Röthlisberger, Partner vom Immobilienmanagement-Unternehmen Sidenzia AG:

> *«Eine solche Stelle wäre von Vorteil, weil eine Ansprechperson wohl viele Probleme bereits im Ansatz erkennen und beseitigen könnte (...) Viele Mieter getrauen sich gar nicht, mit ihren ‹kleinen› Anliegen an die Verwaltung zu gelangen.»*

Und Jürg Pfister, stellvertretender Geschäftsführer der Max Pfister Baubüro AG in St.Gallen, stellt fest:

> *«Mit einer Ansprechperson, insbesondere für unsere älteren Menschen, können wir möglicherweise den Verbleib in der eigenen Wohnung verlängern. Der Mietwohnungsmarkt wird in Zukunft härter umkämpft sein. Wir sind bis heute von Leerständen verschont geblieben. Und wir erhoffen uns, dass (ein solches Angebot) auch einen Beitrag leistet, dass das so bleibt.»*

Projekt: Zuhause alt werden und die Rolle der Wohnungsanbieter

Laufzeit: 2016 bis 2019
Projektförderung: Innosuisse und Age-Stiftung
Projektteam und Durchführung: Eveline Althaus und Angela Birrer, ETH Wohnforum – ETH CASE
Praxispartnerinnen und -partner: ABZ, Age-Stiftung, Livit AG, Max Pfister Baubüro AG, Regimo Zürich AG, Sidenzia AG, Stadt Schaffhausen (Bereich Alter)
Fragestellungen: Welches sind die Potenziale und Herausforderungen von zuhause alt werden für die Immobilienbewirtschaftung? Welche zukunftsweisenden Handlungsansätze gibt es, mit denen die Wohnungswirtschaft der demografischen Alterung begegnen kann? Und wie lassen sich hierzu die Schnittstellen zu anderen Akteurinnen und Akteuren besser gestalten?

Checkliste für Trägerschaften

Die Checkliste beinhaltet wichtige Fragen, die sich Trägerschaften stellen sollten, wenn sie eine nachbarschaftsorientierte Fachstelle konzipieren, einführen und/oder weiterentwickeln möchten. Dabei sind nicht alle Fragen für alle Trägerschaften gleich wichtig; vielmehr kann jede Trägerschaft die für sie bedeutsamen Fragen herausgreifen.

Ziele und Aufgaben der Stelle klären

Stelle konzipieren, Stellenbeschreibung formulieren

[ ] Ist geklärt, worauf sich der Bedarf nach der Stelle abstützt (z. B. Anliegen von Vorstand und/oder Geschäftsleitung, Organisationsentwicklung, Bewohnerbefragung, Trend)?

[ ] Wird für die Konzipierung der Stelle ausreichend Zeit eingerechnet?

[ ] Werden die relevanten internen Bereiche in die Konzipierung der Stelle eingebunden (interne Schnittstellen)?

[ ] Werden Erfahrungen von anderen Organisationen oder Expertinnen, Experten berücksichtigt (z. B. durch Befragungen, externe Workshops)?

[ ] Wird geklärt, welche Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der Fachperson von Anfang an übertragen werden sollen und welche eher (noch) offenbleiben sollen?

Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten übertragen, Zuständigkeiten klären

[ ] Hat die Fachperson Freiheiten bei der Umsetzung ihrer Aufgaben?

[ ] Werden die Aufgaben der Fachperson organisationsintern sowie -extern transparent kommuniziert und Zuständigkeiten geklärt?

[ ] Kann die Fachperson bei der Gestaltung des Bereichsbudgets mitreden und/oder selbstständig über ein Budget verfügen?

[ ] Kann die Fachperson – wenn organisatorisch möglich – bei der Auswahl der Mieterinnen und Mieter mitbestimmen?

Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten anpassen

[ ] Werden Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten periodisch gemeinsam reflektiert und gegebenenfalls angepasst?

[ ] Hat die Fachperson die Möglichkeit, Aufgaben abzulehnen?

[ ] Ist die Organisation bereit, aufgrund der Arbeit der Fachperson bestehende Haltungen, Prozesse, Standards und/oder Ressourcen anzupassen?

[ ] Gibt es gezielte Weiterbildungsmöglichkeiten für die Fachperson?

Die Ausrichtung des Angebots der Stelle gestalten

Ausrichtung des Angebots der Fachperson

[ ] Kann die Fachperson die Zielgruppen, mit denen sie arbeitet, bei Bedarf anpassen?

[ ] Hat die Fachperson genügend Präsenzzeit vor Ort bei den Zielgruppen zur Verfügung?

[ ] Werden Erwartungen an die Mitwirkung der Zielgruppen früh geklärt?

[ ] Werden aktive Gruppen von der Trägerschaft mit Ressourcen und von der Fachperson durch Beratung unterstützt?

[ ] Ist gewährleistet, dass sich die Fachperson mit den relevanten externen Akteurinnen und Akteuren austauschen kann?

Eigene Notizen

Die organisatorische Einbettung und die Ressourcen der Stelle definieren

Organisatorische Einbettung der Stelle

[ ] Werden die verschiedenen Möglichkeiten der organisatorischen Einbettung der Stelle geprüft und die jeweiligen Vor- und Nachteile abgewogen?

[ ] Sind die Hierarchieebenen der Organisation angepasst (der Grösse, den Bedürfnissen der verschiedenen Bereiche usw.)?

[ ] Ist das Ziel der Stelle in Statuten, Leitbild, Strategie und dgl. abgebildet bzw. besteht die Bereitschaft, derlei Grundlagen anzupassen?

Finanzielle Ressourcen

[ ] Wird bei der Jahresplanung des Budgets der Organisation vom tatsächlichen Bedarf ausgegangen?

[ ] Werden finanzielle Ressourcen für Partizipation der Zielgruppen eingeplant?

[ ] Sind die Kosten für das Angebot der Fachperson angemessen verteilt bzw. ist es kostenlos für die Zielgruppen?

[ ] Hat die Fachperson ein angemessenes Gehalt und besteht die Möglichkeit von Gehaltserhöhungen (z. B. durch das Absolvieren von Weiterbildungen)?

Personelle und zeitliche Ressourcen

[ ] Stehen dem sozialen Bereich genügend personelle Ressourcen zur Verfügung?

[ ] Stehen der Fachperson genügend zeitliche Ressourcen zur Verfügung?

[ ] Kann die Fachperson die zeitlichen Ressourcen selbstständig einteilen?

Ressourcen

[ ] Verfügt die Fachperson über ein eigenes Büro an strategisch geeignetem Ort (in den Siedlungen/Quartieren oder auf der Geschäftsstelle)?

[ ] Gibt es attraktive Gemeinschaftsräume?

Zusammenarbeit verschiedener Organisationsebenen

[ ] Ist die Stelle der Fachperson in der Gesamtorganisation vernetzt?

[ ] Gibt es regelmässige formelle und informelle Austauschmöglichkeiten?

[ ] Ist geklärt, auf welchen Ebenen diese Austauschgefässe wichtig sind (Fachperson mit anderen Bereichen, Fachperson mit Vorgesetzten, Führungsebene untereinander usw.)?

Eigene Notizen

Legitimation und Anerkennung der Stelle unterstützen

Legitimation und Anerkennung vor Stellenantritt der Fachperson

[ ] Entwickelt die Führungsebene die Stelle über einen gemeinsamen Prozess?

[ ] Werden alle Mitarbeitenden transparent über die Ziele und Aufgaben der Stelle informiert?

[ ] Werden die Mitarbeitenden in die Konzeptentwicklung einbezogen?

[ ] Werden Zielgruppen im Vorfeld der Entwicklung der Stelle zu ihren Bedürfnissen befragt?

[ ] Werden die Ziele und der Nutzen der Stelle von Anfang an sorgfältig bei den Zielgruppen eingeführt?

[ ] Wird die Öffentlichkeit (Behörden, Presse usw.) über die Stelle informiert?

Legitimation und Anerkennung nach dem Stellenantritt

[ ] Zeigt die Führungsebene Interesse und Wertschätzung für die Arbeit der Fachperson und bietet sie adäquate Unterstützung?

[ ] Bezieht die Führungsebene die Fachperson auch in Organisations- und Strategieentwicklung mit ein?

[ ] Steht die Führungsebene bei den anderen Bereichen der Organisation für soziale Themen ein?

[ ] Hat die Fachperson Gelegenheit, sich regelmässig mit Arbeitskolleginnen und -kollegen auszutauschen und zusammenzuarbeiten?

Legitimation und Anerkennung nach einer Einarbeitungszeit

[ ] Wird der Erfolg der Stelle auch an anderen Kriterien festgemacht als nur an messbaren Ergebnissen?

[ ] Fokussiert die Trägerschaft nicht auf Quick-wins, sondern langfristige Wirkungen?

[ ] Steht die Führungsebene in regelmässigem Kontakt mit den Zielgruppen der Stelle?

Ausbildung, professionelles Selbstverständnis und Persönlichkeit der Fachperson berücksichtigen

Ausbildungsprofile und nebenberufliche Erfahrungen

[ ] Kennt die Trägerschaft die in Frage kommenden Ausbildungsprofile, deren inhaltliche Schwerpunkte sowie die entsprechenden Bezeichnungen?

[ ] Werden die Vor- und Nachteile unterschiedlicher Stellenbezeichnungen gegeneinander abgewogen?

[ ] Werden auch nebenberufliche Erfahrungen bei der Stellenbesetzung berücksichtigt?

Gegenseitige Erwartungen

[ ] Werden die Erwartungen der Trägerschaft an die Rolle der Fachperson dieser von Anfang an kommuniziert und mit ihr diskutiert?

[ ] Werden die Erwartungen der Zielgruppen an die Rolle der Fachperson von Anfang an geklärt?

[ ] Bildet die Bezeichnung der Stelle die Erwartungen an die Fachperson ab?

Persönliche Voraussetzungen und Eigenschaften

[ ] Verständigt sich die Trägerschaft über erforderliche persönliche Eigenschaften der Fachperson?

[ ] Werden grundlegende Werte und Leitlinien der Organisation von der Fachperson geteilt?

Eigene Notizen

Facts and Figures

	Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) (ZH)	Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) (ZH)
Organisation		
Standorte	Stadt und Kanton Zürich	Stadt und Kanton Zürich
Trägerschaft / Rechtsform	Genossenschaft	Genossenschaft
Zielgruppe	Steht allen Menschen offen	Möglichst ausgewogene Zusammensetzung, 3 % der Wohnungen werden sozialen Institutionen zur Verfügung gestellt
Grösse	5100 Wohnungen, 12000 Personen	1700 Wohnungen; 2170 Personen
Stelle(n)		
Stellenbezeichnung	Fachspezialist/in Siedlungs- und Quartierarbeit	Fachstelle Soziales
Stellenprozent	135 Fachspezialist/in 1 65 Fachspezialist/in 2 70	250 Leiterin Soziales 90, Sozialarbeiterin 1 50 (bis Ende Juni 2020 60), Sozialarbeiterin 2 70 , Sozialarbeiterin 3 30
Teamgrösse (ausschliesslich Fachteam)	2	4
Jahr der Einführung	2014	2005
Räumliche Zuständigkeit	Mehrere Siedlungen	Mehrere Siedlungen
Bürostandort	Büro in Geschäftsstelle und wöchentlich je 1 Tag in allen 4 dezentralen Stützpunkten	Büro in Siedlung
Räumliche Infrastruktur für Zielgruppe(n)	Gemeinschaftsräume, Projekträume, Aussenräume	Gemeinschaftsraum, Siedlungslokale, Bistro, Atelier, Textilatelier
Finanzen	Der gesamte Bereich der Gemeinwesenarbeit, zu dem neben den Fachspezialistinnen und Fachspezialisten Siedlungs- und Quartierarbeit auch das Kulturnetz, das Backoffice und die Abteilungsleitung gehören, wird mit jährlich CHF 372’600.– budgetiert. Er wird über die Mieteinnahmen getragen und ist in die Abteilung Soziales und ABZ-Kultur integriert. Die Fachpersonen können jährlich im Schnitt über CHF 30’000.– ohne Rücksprache verfügen. Alle Siedlungskommissionen erhalten von der Geschäftsstelle gesamthaft jährlich rund CHF 130’000.– für die Förderung und Pflege des Zusammenlebens in ihren Siedlungen.	Keine Angaben

Baugenossenschaft Glattal Zürich (BGZ) (ZH)

Stadt Zürich und Umgebung

Genossenschaft

Wohnraum für breite Bevölkerungskreise, insbesondere für Familien, Menschen mit einer Behinderung, Betagte, aber auch Einzelpersonen

2000 Wohnungen

Verantwortliche/r Fachbereich Zusammenleben

130
Verantwortliche/r Fachbereich Zusammenleben 80 , Mitarbeiter/in Fachbereich Zusammenleben 50

2

2013

Mehrere Siedlungen

Wohnung neben Geschäftsstelle, ab 11/2009 zweiter Standort Geschäftsstelle

Gemeinschaftsräume

Für die Aktivitäten des Fachbereichs Zusammenleben wird das Budget aus den Solidaritätsbeiträgen der Genossenschafterinnen und Genossenschafter verwendet.
Zusätzliche Ressourcen können vom Fachbereich Zusammenleben je nach Projekt über den Vorstand angefragt werden.

Baugenossenschaft Freiblick (ZH)

Stadt Zürich

Genossenschaft

Berücksichtigt werden Belegung, finanzielle Verhältnisse, Dringlichkeit und die persönliche Motivation, in einer Genossenschaft zu leben, Alterswohngemeinschaft vorhanden

Grösse: 587 Wohnungen

Sozialarbeiter/in, Drähschiibe – Anlaufstelle für Soziales und Projekte

80
Sozialarbeiter/in

1

1994

Mehrere Siedlungen

Büro in der Geschäftsstelle, «Satellit» in Siedlung

Sitzungsräumlichkeiten, Gemeinschaftsräume

Keine Angaben

Genossenschaft für Alters- und Invalidenwohnungen (gaiwo) (ZH)

Stadt Winterthur

Genossenschaft

Ältere Menschen und Menschen mit einer Behinderung

570 Wohnungen, 630 Personen

Leiterin Siedlungsarbeit

ca. 610
60 Leitung Siedlungsarbeit
40 bis 60 je Siedlungsleiterin

12
1 Leiterin Siedlungsarbeit,
11 Siedlungsleiterinnen

2006 Siedlungsleiterinnen,
2011 Leiterin Siedlungsarbeit

1 bis 3 Siedlungen pro Siedlungsleiterin

Büro in der Geschäftsstelle

Gemeinschaftsraum

Die Vollkosten der Siedlungsarbeit belaufen sich auf jährlich CHF 610’000.–. Dabei entfallen 55 Prozent auf die direkte Siedlungsarbeit und 45 Prozent auf Verwaltungstätigkeiten. Dementsprechend ist auch das Pensum der Siedlungsleiterinnen in 55 Prozent Siedlungsarbeit und 45 Prozent Verwaltungstätigkeiten aufgeteilt.

Facts and Figures

	Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (GBMZ) (ZH)	Papillon – Generationenhaus Linden (BE)
Organisation		
Standorte	Stadt Zürich	Linden
Trägerschaft / Rechtsform	Genossenschaft	Privat
Zielgruppe	Steht allen Menschen offen und bietet Raum für alle Lebensphasen; Durchmischung, soziale und kulturelle Ausgewogenheit	Pflegebedürftige und Tageskinder
Grösse	1029 Wohnungen	6 Alterswohnungen, 3 Pflegezimmer, 1 Ferien-Zimmer
Stelle(n)		
Stellenbezeichnung	Verantwortliche/r Soziales und Kommunikation	Leitung Betreuung, Pflege und Aktivierung
Stellenprozent	70 Verantwortliche/r Soziales und Kommunikation	200
Teamgrösse (ausschliesslich Fachteam)	1	13 (2 Leitungen Betreuung, Pflege und Aktivierung und 11 Mitarbeitende)
Jahr der Einführung	2018	2017
Räumliche Zuständigkeit	Mehrere Siedlungen	Haus
Bürostandort	Büro in Geschäftsstelle	Büro im Haus
Räumliche Infrastruktur für Zielgruppe(n)	Mehrere Siedlungslokale (in 4 Siedlungen bestehen 5 Lokale)	Öffentliches Bistro, Tagesplätze für Kinder, 6 Alterswohnungen mit Dienstleistung, 3 Pflegezimmer, 1 Ferien-Zimmer für pflegebedürftige Menschen/Tagespflege/Ferienbett
Finanzen	Für Projekte und Aktivitäten in den Siedlungen stehen siedlungsübergreifende Mittel zur Verfügung und die Siedlungskommissionen verfügen zudem über eigene Mittel. Für weiteren Bedarf kann nach Absprache ein Budget gesprochen werden.	Keine Angaben zu Finanzen aufgrund komplexer Konzeption. Bei Fragen ist eine Kontaktaufnahme mit der Organisation möglich.

Genossenschaft für selbstverwaltetes Wohnen Gesewo (ZH)

Winterthur und Region

Genossenschaft

Hausgemeinschaften, selbstverwaltetes Wohnen

644 wohnende Genossenschafter/innen insgesamt 849 Genossenschafter/innen

Fachstelle Gemeinschaftsentwicklung (FGE)

60
Fachstelle Gemeinschaftsentwicklung (FGE)

1

2013

Häuser / Hausgemeinschaften, formale Strukturen der Hausvereine, Individuen (Fonds), Arbeitsgruppen, Gesamtorganisation

Büro in Geschäftsstelle, «mobiles» Büro in den Siedlungen

Infrastruktur jeweils in den Häusern und Siedlungen

Für die Fachperson wird mit jährlichen Lohnkosten von CHF 65'000.– bis 75'000.– gerechnet. Die Fachperson kann über ein jährliches Budget bis zu CHF 20'000.– verfügen.

Landpfrundhaus Riehen-Bettingen (BS)

Riehen

Selbstständig, öffentlich-rechtliche Anstalt (selbsttragend)

Die Alterswohnungen stehen betagten Bürgerinnen und Bürgern von Riehen und Bettingen sowie betagten Einwohnerinnen und Einwohnern von Riehen offen.

Drei Siedlungen, 65 Wohnungen

Siedlungsleitung

70
Siedlungsleitung

1

2016

Mehrere Siedlungen

Büro in einer der Siedlungen

Gemeinschaftsraum in jeder Siedlung, weiterer Mietraum

Die Siedlungsleitung verfügt über ein jährliches Budget von CHF 5'000.– für Veranstaltungen und Aufwendungen der Mieterschaft resp. je CHF 5'000.– im Ereignisfall. Sie ist an den Delegiertenversammlungen in die Budgetverhandlungen involviert.

Baugenossenschaft mehr als wohnen, Hunziker Areal (ZH)

Stadt Zürich

Genossenschaft

Bewohner/innen und Gewerbetreibende Hunziker Areal, andere Quartierakteure in Zürich Nord

1265 Personen (Bewohner/innen), 373 Wohnungen

Partizipationsverantwortliche

80
Partizipationsverantwortliche

1

Ab 2014 Stelle «Partizipation», ab November 2014 für Hunziker Areal; ab 2011 Stelle «Nutzung und Partizipation» für die Bau- und Aufbauphase; ab 2019 zusätzliche Stelle «Vernetzung und Partizipation» (60 %) für das Bauprojekt «Hobelwerk Winterthur»

Siedlung

Büro in Siedlung

Verschiedene Gemeinschaftsräume

Die jährlichen Gesamtkosten der Stelle belaufen sich auf CHF 115'000.– Ein Teil der Lohnkosten wird über den Solidaritätsfonds finanziert. Nach Absprache kann für Projekte ein Budget gesprochen werden.

Facts and Figures

	Sihlsana AG (ZH)	Mehrgenerationensiedlung Strickler-Areal Gemeinde Horgen (ZH)
Organisation		
Standorte	Adliswil	Horgen
Trägerschaft / Rechtsform	Gemeinnützige AG, Stadt Adliswil ist Träger	Öffentlich-private Partnerschaft (Baugenossenschaft und Gemeinde)
Zielgruppe	Ältere Menschen	Bewohner/innen Mehrgenerationensiedlung, Quartierbewohnende, Nachbarschaft
Grösse	100 Wohnungen	85 Personen, 44 Wohnungen, 4 Häuser (Mehrgenerationensiedlung Strickler)
Stelle(n)		
Stellenbezeichnung	Siedlungsassistenz	Siedlungs- und Wohnassistenz
Stellenprozent	60 Siedlungsassistenz	60 für Siedlungs- und Wohnassistenz (Siedlung Strickler) (zusätzlich in 2 Alterssiedlungen Stellen im selben Umfang)
Teamgrösse (ausschliesslich Fachteam)	1	1 Person in der Siedlung Strickler, 2 weitere Personen in Alterssiedlungen
Jahr der Einführung	Keine Angabe	2014 (zuvor 2-jährige Pilotphase)
Räumliche Zuständigkeit	Siedlung	Siedlung, Nachbarschaft, Gemeinde
Bürostandort	Büro in Siedlung	Büro in Siedlung
Räumliche Infrastruktur für Zielgruppe(n)	Mehrzweckraum, Gemeinschaftsküche, Garten	Mehrzweckraum
Finanzen	Keine Angaben	Die Siedlungs- und Wohnassistenzen werden durch die Gemeinde und einen Nebenkostenzuschlag aus den Siedlungen in Höhe von CHF 50.– pro Wohnung und Monat finanziert.

Stadt Sursee, Fachbereich Gesellschaft (LU)	**Vicino Luzern (LU)**	**Wohnbaugenossenschaft WGL Littau (LU)**
Sursee	Luzern	Stadt Luzern und Umgebung
Gemeinde	Verein (gemeinnützig)	Genossenschaft
Bevölkerung Stadt Sursee (projektspezifische Einschränkung möglich)	Quartierbevölkerung primär im Segment 65+	Alle Altersgruppen
Projektspezifisch	3000 Personen im Quartier, 600 Personen davon im Alter von 65+	32 Liegenschaften, 296 Wohnungen, 540 Personen
Leiter Fachbereich Gesellschaft	Standortleitung und Geschäftsleitung (bis 2019 stark involviert in nachbarschaftsorientierte Arbeit sowie enge Zusammenarbeit der beiden Bereiche)	Betreuungsperson
80 Leiter Fachbereich Gesellschaft	80 Standortleitung, 80 Geschäftsleitung (neu: losgekoppelt von den Standorten)	20
7 (inkl. 2 Personen in Ausbildung)	2	1
2018 (durch Zusammenführung bestehender Organisationen mit ähnlichem Auftrag)	2016	2013
Gemeinde	Quartier	Siedlung
Zwei Standorte extern der Gemeindeverwaltung	Büro im Quartier	Büro in Siedlung
Mehrere Räume für Begegnungen (Mehrzweckraum, Cliquenräume, Werkstatt, Quartiertreffpunkte)	Raum (z. B. Pavillon) im Quartier	Gemeinschaftsraum
Der Fachbereich Gesellschaft wird mit jährlich ca. CHF 700’000.– inkl. Löhne, interne Leistungen und Gebäude budgetiert.	Die Kosten der Standortleitung belaufen sich bei einem 100-Prozent-Pensum auf ca. CHF 80’000.– bis 100’000.– pro Jahr. Während der Aufbau- und Projektphase wurde die Stelle durch Spenden, Stiftungsbeiträge, Gönnerschaften und Mitgliederbeiträge in Kombination mit einer einmaligen Startförderung der Stadt Luzern finanziert. Mittlerweile existiert eine Leistungsvereinbarung mit der Stadt Luzern. Die Stelle wird zusätzlich noch über Spenden, Stiftungsbeiträge, Gönnerschaften und Mitgliederbeiträge finanziert.	Keine Angaben

Serviceteil

Vernetzung und Austausch (Auswahl Deutschschweiz)

Allgemeine Netzwerke

- Forum Quartierarbeit der Plattform GSR für Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung: https://www.plattform-gsr.ch/de/Forum-Quartierarbeit
- Netzwerke GWA (Gemeinwesenarbeit): https://www.gwanetz.ch/
- Netzwerk Lebendige Quartiere: https://lebendige-quartiere.ch/
- Netzwerk Soziokultur Bern: https://www.soziokultur.be/
- Netzwerk Soziokultur Basel: https://www.facebook.com/ska.basel/
- Plattform Genossenschaften: http://plattform-genossenschaften.ch/
- Soziokultur Schweiz: http://soziokulturschweiz.ch/
- Fachaustausch der WBG Zürich «Netzwerktreffen der Gemeinwesen- und Sozialarbeitenden in den Genossenschaften»: http://www.wbg-zh.ch

Netzwerke mit Fokus Alter

- Fachgruppe Angewandte Gerontologie (FGAG): https://www.gerontologie.ch/de/aktuelles-fachbereich-gerontopraxis
- Nationales Innovationsnetzwerk «Alter(n) in der Gesellschaft»: https://www.age-netzwerk.ch/de/
- Netzwerk Alter – Wohnen – Umwelt, Geschäftsstelle am ETH Wohnforum – ETH CASE, ETH Zürich: https://wohnforum.arch.ethz.ch/netzwerke-wissensaustausch/netzwerk-alter-wohnen-umwelt.html
- Netzwerk Gutes Alter: http://www.gutes-alter.org/
- Schweizer Netzwerk altersfreundlicher Städte: https://altersfreundlich.net/
- Swiss Platform Ageing Society: http://ageingsociety.ch/ageing-society.html

Einschlägige Jobplattformen für Jobsuchende und Arbeitgeber

- Sozialinfo.ch: https://www.sozialinfo.ch/jobs.html
- Sozjobs.ch: https://www.sozjobs.ch/

Aus- und Weiterbildungen (Auswahl Deutschschweiz)

Informationen zu beispielhaften Berufen

- Sozialarbeiter/in FH (BA/BSc): https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=3329
- Sozialpädagoge/-pädagogin FH (BA/BSc): https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=3053
- Soziokulturelle/r Animator/in FH (BA/BSc): https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=3013
- Gemeindeanimator/in HF: https://www.berufsberatung.ch/dyn/show/1900?id=9894

Fachhochschulen

- Berner Fachhochschule (BFH), Bachelor of Science in Sozialer Arbeit (Sozialarbeit, Sozialpädagogik, Soziokulturelle Animation): https://www.bfh.ch/soziale-arbeit/de/
- Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), Bachelor of Arts FHNW in Sozialer Arbeit (Sozialarbeit, Sozialpädagogik): https://www.fhnw.ch/de/studium/soziale-arbeit/bachelor
- FHS St.Gallen Hochschule für Angewandte Wissenschaften (FHO), Bachelor of Science FHO in Sozialer Arbeit (Sozialarbeit, Sozialpädagogik): https://www.fhsg.ch/de/studium/soziale-arbeit/bachelor-soziale-arbeit/
- Hochschule Luzern (HSLU), Bachelor of Science in Social Work (Sozialarbeit, Soziokultur, Sozialpädagogik): https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/studium/bachelor/soziale-arbeit/
- Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW), Bachelor of Science ZFH in Sozialer Arbeit: https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/studium/bachelor-in-sozialer-arbeit/

Im Anschluss an die Ausbildung auf Bachelorstufe kann eine vertiefende Ausbildung auf Masterstufe absolviert werden. In der Deutschschweiz gibt es hierfür folgende Angebote:

- Kooperationsmaster der Berner Fachhochschule, der FHS St.Gallen und der Hochschule Luzern: https://www.masterinsozialerarbeit.ch/master-in-sozialer-arbeit.html
- FHNW: https://www.fhnw.ch/de/studium/soziale-arbeit/master
- ZHAW: https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/studium/master-in-sozialer-arbeit/

Höhere Fachschulen

- Agogis: https://www.agogis.ch/
- Berufs-, Fach- und Fortbildungsschule BFF: https://www.bffbern.ch/hoehere-berufsbildung/sozialpaedagogik-hf
- Höhere Fachschule für Gemeindeanimation (Curaviva hfg): https://www.hfgemeindeanimation.ch/
- Höhere Fachschule für Gesundheit und Soziales Aarau: https://www.hfgs.ch/
- Höhere Fachschule für Sozialpädagogik Luzern (Curaviva hsl): https://www.hsl-luzern.ch/
- Höhere Fachschule für Sozialpädagogik HFS Zizers: https://www.hoehere-fachschule-sozialpaedagogik.ch/

Weiterbildungsangebote

- MAS Community Development (ZHAW): https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/weiterbildung/detail/kurs/mas-community-development/
- MAS Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung (HSLU): https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/weiterbildung/studienprogramm/mas/gemeinde-stadt-und-regionalentwicklung/
- CAS Gemeinwesen – Planung, Entwicklung und Partizipation (ZHAW): https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/weiterbildung/detail/kurs/cas-gemeinwesen-planung-entwicklung-und-partizipation/
- CAS Werkstatt Soziokultur (ZHAW): https://www.zhaw.ch/de/sozialearbeit/weiterbildung/detail/kurs/cas-werkstatt-soziokultur/
- Fachkurs Generationen im Quartier (HSLU): https://www.hslu.ch/de-ch/soziale-arbeit/weiterbildung/studienprogramm/fachkurse/generationen-im-quartier/
- Pro Senectute: https://www.prosenectute.ch/de/dienstleistungen/fuer-fachpersonen/weiterbildung.html
- Wohnbaugenossenschaften Schweiz: https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/weiterbildung

Literaturtipps

Projekt- und Forschungsberichte

Age-Stiftung (2017): Siedlungs- und Wohnassistenz: Anlaufstelle für Ältere mitten im Quartier. Ein Projekt der Gemeinde Horgen. Unter Mitarbeit von Susanne Wenger. Hg. von Age-Stiftung (Age-Impuls). Online verfügbar unter: https://www.age-stiftung.ch/foerderprojekt/siedlungs-und-wohnassistenz-horgen/

Emmenegger, Barbara / Fanghänel, Ilja / Müller, Meike (2017): Nachbarschaften in genossenschaftlichen Wohnsiedlungen als Zusammenspiel von gelebtem Alltag, genossenschaftlichen Strukturen und gebautem Umfeld – Ein Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter: https://www.hslu.ch/de-ch/hochschule-luzern/forschung/projekte/detail/?pid=1005

Herzig, Astrid / Conte, Karl / Nüesch, Nathalie (2012): Schlussbericht zum Projekt «Siedlungs- und Wohnassistenz» der Gemeinde Horgen. Hg. von Gemeinde Horgen. Horgen. Online verfügbar unter: https://www.age-stiftung.ch/fileadmin/user_upload/Projekte/2010/002/Schlussbericht_INTERFACE_2010_002.pdf

Hugentobler, Margrit / Hofer, Andreas / Simmendinger, Pia (Hg.) (2015): mehr als wohnen. Genossenschaftlich planen – ein Modellfall aus Zürich. Baugenossenschaft mehr als wohnen; ETH Wohnforum – ETH CASE. Basel: Birkhäuser (Edition Wohnen).

Hugentobler, Margrit / Wurster, Elke (2013): zuhause alt werden. Umsetzung und Evaluation eines zukunftsfähigen Konzepts der Alterspolitik am Beispiel der Stadt Schaffhausen – Schlussbericht Age Förderprojekt. Hg. von ETH Wohnforum – ETH CASE. Zürich. Online verfügbar unter: https://wohnforum.arch.ethz.ch/publikationen/forschungsberichte/2013/zuhause-alt-werden.html

Oswald, Frank / Kaspar, Roman / Frenzel-Erkert, Ursula / Konopik, Nadine (2013): «Hier will ich wohnen bleiben!» Ergebnisse eines Frankfurter Forschungsprojekts zur Bedeutung des Wohnens in der Nachbarschaft für gesundes Altern. Hg. von Goethe Universität. Online verfügbar unter: https://www.uni-frankfurt.de/54421039/Oswald-etal-2013-Hier-will-ich-wohnen-bleiben.pdf

Seifert, Alexander (2014): Soziale Unterstützung in der Nachbarschaft. Datenauswertung im Auftrag der Age-Stiftung, Universität Zürich, Zentrum für Gerontologie. Online verfügbar unter: https://www.age-stiftung.ch/fileadmin/user_upload/Themen/PDF/Befragung_Nachbarschaft_2014.pdf

Simic, Bojan / Bangerter, Stefan (2016): Schlussbericht Pilotprojekt «Wohnen 3+ im Heuried». September 2015 bis Februar 2016. Hg. von Blueberg GmbH. Zürich. Online verfügbar unter: https://www.age-stiftung.ch/foerderprojekt/wohnen-3-im-heuried-service-konzept-mit-assistenzangebot/

Sozialraum.de: https://www.sozialraum.de/

Informationen für Trägerschaften

Age-Stiftung (2016): Age-Dossier 2016. Betreute Wohnungen mit Heimvorteil. Online verfügbar unter: https://www.age-stiftung.ch/fileadmin/user_upload/Publikationen/Age_Dossier/Age_Dossier_2016.pdf

Althaus, Eveline / Birrer, Angela (2020): Zuhause alt werden. Chancen, Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten für Wohnungsanbieter. Zürich: ETH Zürich. Online verfügbar unter: https://wohnforum.arch.ethz.ch/publikationen/forschungsberichte.html

Daeniker, Hans Conrad (2015): Partner für nachhaltiges Wohnen. Gemeinden und Wohnbaugenossenschaften. Hg. von Wohnbaugenossenschaften Schweiz. Regionalverband Zürich. Online verfügbar unter: https://www.wohnungspolitik-schweiz.ch/data/Gemeinden_und_Wohnbaugenossenschaften_Neuausgabe_2015_7622.pdf

Heinrich & Erna Walder Stiftung (2014): Wohnen im Alter. Generationsübergreifende Wohnformen – Referate und Debatten zu Projekten, Zürich. Online verfügbar unter: https://senioren-plattform-bodensee.org/wp-content/uploads/2017/06/Generationsuebergreifendes_Wohnen_2013.pdf

Kremer-Preiß, Ursula (2008): Den neuen Herausforderungen begegnen. Mitarbeiter weiter qualifizieren. Gütersloh: Netzwerk Soziales neu Gestalten (Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden, Themenheft 3).

Kremer-Preiß, Ursula (2009): Neue Wohnformen im Alter. Finanzierungsmöglichkeiten innovativ gestalten. Gütersloh: Netzwerk Soziales neu Gestalten (Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden, Themenheft 4).

Netzwerk Soziales neu gestalten (SONG) (2009): Lebensräume zum Älterwerden – Für ein neues Miteinander im Quartier (Soziale Wirkung und «Social Return» – eine sozioökonomische Mehrwertanalyse gemeinschaftlicher Wohnprojekte), Gütersloh: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter: http://www.netzwerk-song.de/fileadmin/user_upload/Memorandum-des-netzwerks.pdf

Wohnbaugenossenschaften Schweiz: wohn.plus-Merkblätter zum Bereich Gemeinschaftsförderung. Online verfügbar unter: https://www.wbg-schweiz.ch/dienstleistungen/fachpublikationen

Informationen für Fachpersonen

Guntern, Roland / Raymann, Andreas / Johner-Kobi, Sylvie / Gehrig, Milena (2015): Ältere Migrantinnen und Migranten am Wohnort erreichen: Leitfaden für Verantwortliche aus dem Alters- und Migrationsbereich, Zürcher Fachhochschule. Online verfügbar unter: http://alter-migration.ch/fileadmin/templates/pdf/2015_AEltere_Migranten_am_Wohnort_erreichen._Leitfaden.pdf

Hinnen, Hannes / Krummenacher, Paul (2012): Grossgruppen-Interventionen: Konflikte klären – Veränderungen anstossen – Betroffene einbeziehen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Köngeter, Stefan / Reutlinger, Christian (2020): Studienbuch Geschichte der Gemeinwesenarbeit. Wiesbaden: Springer VS.

Krummenacher, Paul / Neff, Petra / Schjold, Inger / von Wurstemberger, Britta (2019): Praxis der Grossgruppenarbeit: Prozesse partizipativ gestalten. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Oehler, Patrick / Käser, Nadine / Drilling, Matthias / Schnur, Olaf (2017): Professionelles Handeln in Nachbarschaften der Postmoderne. Eine studiengeleitete Skizze. In: Forum Wohnen und Stadtentwicklung (4), S. 204–210. Online verfügbar unter: https://www.vhw.de/fileadmin/user_upload/08_publikationen/verbandszeitschrift/FWS/2017/4_2017/FWS_4_17_Professionelles_Handeln_in_Nachbarschaften_P._Oehler_et_al.pdf

Renner, Tamara (2015): Wohnen zu Hause – auch im Alter. Eine strategische Handlungsanleitung, Hochschule Luzern. Online verfügbar unter: https://zenodo.org/record/321649#.XhsIIMhKiUk

Reutlinger, Christian / Stiehler, Steve / Lingg, Eva (2015): Soziale Nachbarschaften. Geschichte, Grundlagen, Perspektiven. Wiesbaden: Springer VS.

socialdesign ag (2018): Gemeinwesenarbeit & Sozialraumorientierung. Mit praktischer Checkliste. Hg. von Programm Socius (Age-Stiftung). Online verfügbar unter: https://www.programmsocius.ch/fileadmin/user_upload/files/themenblaetter-2019/Socius-2019_TBCL_Sozialraumorientierung_neu.pdf

Wandeler, Bernard (Hg.) (2010): Soziokulturelle Animation. Professionelles Handeln zur Förderung von Zivilgesellschaft, Partizipation und Kohäsion. Luzern: Interact. Online verfügbar unter: https://cdn.shopify.com/s/files/1/0866/9038/files/Publikation_Wandeler_SoziokulturelleAnimation_ISBN978-3-906413-77-8.pdf

Willener, Alex / Fritz, Annina (Hg.) (2019): Integrale Projektmethodik. Luzern: Interact. Online verfügbar unter: https://cdn.shopify.com/s/files/1/0866/9038/files/Publikation_Willener-Friz_Integrale-Projektmethodik_978-3-906036-39-7.pdf?46

Dank
Zahlreiche Menschen haben zur vorliegenden Publikation, der das Forschungsprojekt «Berufsfeld Community» zugrunde liegt, wichtige Beiträge geleistet. Zuvorderst ist die Age-Stiftung als Fördergeberin zu nennen, die das Projekt nicht nur finanziell unterstützt, sondern auch wichtige Impulse zu den Inhalten und zur Gestaltung gesetzt hat.
Weiter haben sich nachschaftsorientiert arbeitende Fachpersonen hochmotiviert und engagiert eingebracht: in Workshops, auf Erkundungsbesuchen, in Interviews, mit Auskünften und Materialien zu ihren Stellen. Ebenfalls mit grossem Interesse und Einsatz haben Geschäftsführende und Vorstandsmitglieder verschiedener Trägerschaften mitgewirkt: Sie sind uns in Interviews Rede und Antwort gestanden und haben uns wertvolle Dokumente und Informationen überlassen.
Die Steuergruppe – bestehend aus Beat Fellmann, René Fuhrimann, Franz Horvàth, Margrit Hugentobler, Faust Lehni und Karin Weiss – hat unsere Arbeit stets wohlwollend, kollegial und kritisch-konstruktiv begleitet und unterstützt sowie mit zahlreichen wertvollen Hinweisen und Diskussionsbeiträgen geholfen. Darüber hinaus sind wir in den vergangenen drei Jahren immer wieder Menschen begegnet, die gleichfalls grosses Interesse an unserem Projekt gezeigt haben und in engagierte Diskussionen mit uns getreten sind – auch das hat unsere Arbeit beflügelt und bereichert.
Herzlichen Dank!

Das Projektteam
Christian Reutlinger, Caroline Haag, Nicola Hilti, Christina Vellacott und Madeleine Vetterli, Institut für Soziale Arbeit und Räume, FHS St.Gallen und Jenny Baese, schriftbild, Berlin

Bildnachweis

Umschlag BG mehr als wohnen: Hunzikerfest 2018 / Lucas Ziegler
S. 31 (Kapitelbild): Mehrgenerationensiedlung Strickler-Areal Gemeinde Horgen / Ursula Meisser
S. 35 Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) / ABZ
S. 39 Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) / ABZ
S. 40 Mehrgenerationensiedlung Strickler-Areal Gemeinde Horgen / Regula Suter
S. 43 (Kapitelbild): Baugenossenschaft mehr als wohnen: Bei der BG mehr als wohnen, auf dem Hunziker Areal in Zürich-Leutschenbach / Ursula Meisser
S. 47 Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) / Denise Suhner
S. 48 Mehrgenerationensiedlung Strickler-Areal Gemeinde Horgen / Regula Suter
S. 50 Baugenossenschaft mehr als wohnen: Bei der BG mehr als wohnen findet ein Workshop zur partizipativen Aussenraumgestaltung statt / Lucas Ziegler
S. 51 Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) / Denise Suhner
S. 52 Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) / Denise Suhner
S. 53 Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (GBMZ) / Geschäftsstelle GBMZ
S. 55 (Kapitelbild): Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) / Denise Suhner
S. 58 Institut für Soziale Arbeit und Räume, FHS St.Gallen
S. 61 Baugenossenschaft Freiblick / Baugenossenschaft Freiblick
S. 65 oben: Vicino Luzern / Vicino Luzern
S. 65 unten: Genossenschaft für Alters- und Invalidenwohnungen (gaiwo) / Katharina Gould
S. 67 oben: Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (GBMZ) / Lukas Walpen
S. 67 unten: Landpfrundhaus Riehen-Bettingen / zVg Landpfrundhaus Riehen-Bettingen
S. 71 (Kapitelbild): Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) / Theodor Stalder
S. 74 links: Papillon – Generationenhaus Linden / Institut für Soziale Arbeit und Räume, FHS St.Gallen
S. 74 rechts: Vicino Luzern / Vicino Luzern
S. 76 Stadt Sursee, Fachbereich Gesellschaft / Fabio Bieri
S. 79 Landpfrundhaus Riehen-Bettingen / zVg Landpfrundhaus Riehen-Bettingen
S. 81 Baugenossenschaft mehr als wohnen: Das Hunzikerfest der BG mehr als wohnen findet jedes Jahr im Zürcher Hunziker Areal statt / Lucas Ziegler
S. 85 (Kapitelbild): Innenhof einer Siedlung / FHS St.Gallen, Debora Giammusso
S. 91 Genossenschaft für selbstverwaltetes Wohnen Gesewo / Gesewo
S. 93 oben: Vicino Luzern / Vicino Luzern
S. 93 unten: Mehrgenerationensiedlung Strickler-Areal Gemeinde Horgen / Elke Wurster

Facts and Figures

Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) / ABZ
Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) / Theodor Stalder
Baugenossenschaft Glattal Zürich (BGZ) / Roland Bernath
Baugenossenschaft Freiblick / Baugenossenschaft Freiblick
Genossenschaft für Alters- und Invalidenwohnungen (gaiwo) / Katharina Gould
Gemeinnützige Bau- und Mietergenossenschaft Zürich (GBMZ) / Lukas Walpen
Papillon – Generationenhaus Linden / Papillon – Generationenhaus Linden
Genossenschaft für selbstverwaltetes Wohnen Gesewo / Gesewo
Landpfrundhaus Riehen-Bettingen / zVg Landpfrundhaus Riehen-Bettingen
Baugenossenschaft mehr als wohnen, Hunziker Areal / Baugenossenschaft mehr als wohnen
Sihlsana AG / Sihlsana AG
Mehrgenerationensiedlung Strickler-Areal Gemeinde Horgen / Regula Suter
Stadt Sursee, Fachbereich Gesellschaft / Fabio Bieri
Vicino Luzern / Vicino Luzern
Wohnbaugenossenschaft WGL Littau / Paul Amrein

Impressum

Die vorliegende Publikation dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung –
weitere Informationen dazu finden Sie unter www.age-stiftung.ch.
Die Publikation ist integraler Bestandteil der Förderung.

Projektleitung
Prof. Dr. Christian Reutlinger
Projektmitarbeit
Caroline Haag, Prof. Dr. Nicola Hilti, Christina Vellacott, Madeleine Vetterli
Steuergruppe
Beat Fellmann, René Fuhrimann, Franz Horváth, Dr. Margrit Hugentobler, Faust Lehni, Karin Weiss
Lektorat der Hauptkapitel
Andrea Weibel, Bern
Gestaltung
Jenny Baese, schriftbild, Berlin
Druck
Schmid-Fehr AG, Goldach

Kontaktadresse
FHS St.Gallen, Hochschule für Angewandte Wissenschaften
(ab 1. September 2020 OST – Ostschweizer Fachhochschule)
Institut für Soziale Arbeit und Räume
Rosenbergstrasse 59, 9001 St.Gallen

Erschienen im Januar 2020
ISBN 978-3-033-07694-5