# Neubau Zwischenbächen: Die Alterswohngruppe des Christuszentrums Zürich

Ein Wohnangebot für ältere Menschen mit psychischen, kognitiven und physischen Beeinträchtigungen

# Neubau Zwischenbächen: Die Alterswohngruppe des Christuszentrums Zürich

## Trägerschaft und Zielgruppe

**Sozialtherapeutische Institution Christuszentrum**, Zürich: **Betreutes Wohnen** und **Arbeiten**, mehrere Standorte in Zürich-Altstetten. 60 Mitarbeitende, 50 Personen mit IV-Rente in Wohnheimen sowie 120 Personen in Werk- und Tagesstätten

**Ältere Menschen** mit Unterstützungsbedarf in **psychischer oder kognitiver** Hinsicht, die oftmals auch **physisch beeinträchtigt** sind.

## Problemstellung

Diese Menschen sind im Alter **besonders vulnerabel** und benötigen eine betreute Tagesstruktur. Diese **sozialtherapeutischen Kompetenzen** stehen im Alters- und Pflegeheim oft nicht zur Verfügung. Sozialtherapeutische Wohnheime indessen sind auf jüngere Menschen ausgerichtet und verfügen über **keine altersgerechte Infrastruktur**. Damit wird das Wohnen im Alter für diese Menschen zum Problem.

## Lösung

Im Neubau Zwischenbächen etabliert das Christuszentrum neben zwei klassischen Wohngruppen **eine Alterswohngruppe für acht Personen**. Bis zur mittleren Pflegebedürftigkeit können die Bewohnenden auf der Wohngruppe bleiben. Mit dem Neubau können zudem **Betriebskosten eingespart** werden, weil bisher separate Wohngruppen an einem Standort zusammengefasst werden.

## Angebot Neubau

- Intergeneratives Wohnhaus mit einer Alterswohngruppe und zwei klassischen Wohngruppen
- Integrierte Caféteria, grosses Raumangebot für Aktivitäten
- Individuelles Betreuungskonzept 24/7 mit vielen Aktivitäten
- Barrierefrei und behindertengerecht, aber nicht pflegebettgängig

## Projektverlauf

**2014** Analyse weist Bedarf nach Wohnangebot für ältere Klientinnen und Klienten aus
**2015** Architekturwettbewerb
**2018** Baubeginn; erste Workshops Organisationsentwicklung
**2019** Oktober, Bezug des Hauses
**2020** Kontaktbeschränkungen wegen Corona-Pandemie verunmöglichen intergenerativen Austausch im Haus

## Angebot Alterswohngruppe

- Ausgelegt für 8 Bewohnende
- Bewohnende heute zwischen 50 und 64 Jahre alt, sind mit ihren Krankheitsbildern physisch älter
- Beratung zur Ausgestaltung des Angebots in der Alterswohngruppe durch Pflegeexperten des Konsiliar- und Liaisondiensts AGIL der Klinik für Alterspsychiatrie der Universitätsklinik Zürich
- Kein Druck zur Ausübung einer Tagesstruktur
- Pflegeleistungen ambulant (Spitex), Unterstützung durch Mitarbeitende mit pflegerischem Hintergrund
- Palliative Begleitung vorgesehen, sofern pflegerisch möglich

## Besonderes

- **Ausbau Pflegekompetenzen** intern bis 2023/24 weil **steigender Pflegebedarf** zu erwarten ist
- Angebot Alterswohngruppe steht nur **IV-Beziehenden** offen, die bereits in einer Institution gewohnt haben; lediglich in diesem Fall übernimmt das Kantonale Sozialamt Zürich die Kosten. Eintritt nach Erreichen des Pensionsalters nicht möglich.
- Zusammenführung mehrerer Wohngruppen im Haus Zwischenbächen wurde mit externer Begleitung zur **Organisationsentwicklung** und Standardisierung von Prozessen genutzt.

**Institution**
Sozialtherapeutische Institution Christuszentrum
Zwischenbächen 26
8048 Zürich

**Projektleitung**
Ulrich Lüthi,
Gesamtleitung Christuszentrum

**Bewilligungsjahr**
2017

**Projektkosten**
CHF 7.0 Mio total

**Finanzierung**
CHF 3.0 Mio Investition Sozialamt Zürich
CHF 2.5 Mio Darlehen Kirchen, Private
CHF 1.5 Mio. Spenden, Stiftungen, Private

**Beitrag Age-Stiftung**
CHF 150'000

## Inhaltsverzeichnis


### 04 I \ Einleitung und Fragestellung

04 1 Einleitung
05 2 Fragestellung und Aufbau der Untersuchung

### 06 II \ Kontext

06 1 Angebotslandschaft und Adressaten des Christuszentrums
10 2 Planungsgeschichte des Neubaus
11 3 Finanzierung

### 12 III \ Gebäude, Konzept und Betrieb

12 1 Gebäude und Raumangebot
16 2 Betreuungskonzept und Angebotes
18 3 Die Alterswohngruppe und ihre Bewohnenden
22 4 Pflegerische Unterstützung der Bewohnenden auf der Alterswohngruppe
24 5 Betrieb und personelle Struktur

### 29 IV \ Schlussbetrachtungen

# I \ Einleitung und Fragestellung

## I.1 \ Einleitung

Im Herbst 2019 hat das Christuszentrum, eine sozialtherapeutische Institution im Zürcher Kreis 9, sein neu erstelltes Haus Zwischenbächen bezogen – ein Generationenhaus für drei Wohngemeinschaften, das in einer Wohngruppe älteren Menschen mit Unterstützungsbedarf in psychischer oder kognitiver Hinsicht, die oftmals auch physisch beeinträchtigt sind, eine Heimat bietet.

Gerade diese Menschen sind im Alter besonders vulnerabel. Sie leben oftmals schon seit Jahrzehnten in einem stationären Setting, sodass ambulante oder niederschwellig betreute Angebote nicht für sie geeignet sind.

Vielmehr benötigen sie eine betreute Tagesstruktur und intensive Begleitung im Alltag. Dafür sind spezifische sozialtherapeutische Kompetenzen notwendig, die in einem Alters- und Pflegeheim in der erforderlichen Ausprägung oft nicht zur Verfügung stehen.

Darüber hinaus sind diese Menschen wegen ihres Alters auf eine geeignete und altersgerechte Infrastruktur angewiesen, die so wiederum in einem klassischen Wohnheim nicht vorausgesetzt werden darf – diese Institutionen sind mehrheitlich auf jüngere Menschen und deren Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt ausgerichtet.

Der demographische Wandel führt dazu, dass die Zahl älterer Menschen mit psychischen, kognitiven und physischen Beeinträchtigungen wächst. Mit dem Haus Zwischenbächen trägt das Christuszentrum dazu bei, diese Versorgungslücke zu schliessen, und nimmt sich dieser vielschichtigen Aufgabe an – einer Herausforderung im Spannungsfeld zwischen sozialtherapeutischer Begleitung und stetig wachsendem Pflegebedarf der Bewohnenden.

**Kontaktinformationen zum Projekt**

**Sozialtherapeutische Institution Christuszentrum**
Zwischenbächen 26
8048 Zürich

Ulrich Lüthi, Gesamtleitung
info@christuszentrum.ch
www.christuszentrum.ch

## I.2 \ Fragestellung und Aufbau der Untersuchung

Das Christuszentrum bietet mit der Wohngruppe im Neubau Zwischenbächen älteren Bewohnenden eine Struktur, die es ihnen ermöglicht, individuell, aber begleitet ihren eigenen Lebensraum zu gestalten. Dieser Bericht dokumentiert die Situation nach dem ersten Betriebsjahr, um die Erfahrungen und Erkenntnisse für ähnliche Fragestellungen nutzbar zu machen.

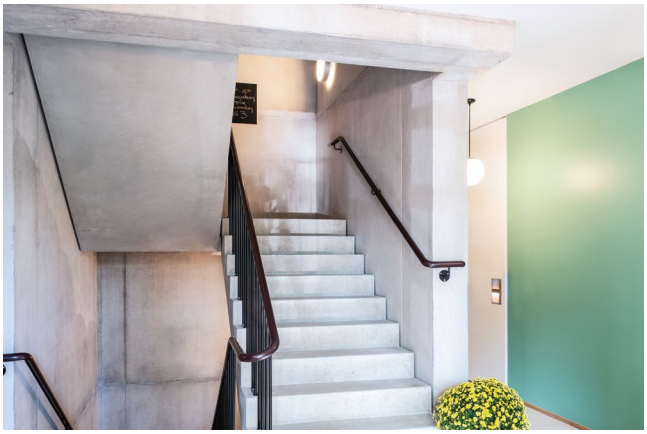
Der erste Teil der Dokumentation widmet sich dem Angebot und den Adressaten des Christuszentrums und skizziert die Entstehungs- und Planungsgeschichte des Hauses Zwischenbächen.

Der Hauptteil widmet sich zuerst dem Gebäude und dem Raumangebot. Darauf beleuchtet es das Betreuungskonzept und die verschiedenen Angebote an sinnstiftenden Alltagsstrukturen. Weiter im Fokus stehen die Alterswohngruppe, ihre Zusammensetzung und der Umgang der Betreuenden mit der steigenden Pflegebedürftigkeit der Bewohnenden. Einblicke in die Betriebsstruktur und ein Exkurs zur Organisationsentwicklung im Haus Zwischenbächen schliessen das Kapitel ab. Den Abschluss der Dokumentation bildet eine Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.

**Verwendetes Material**

Dieser Bericht ist auf der Grundlage von Unterlagen und Dokumenten des Christuszentrums, die über die gesamte Projektdauer entstanden sind, sowie Interviews mit verschiedenen Projektbeteiligten verfasst.

**Gebäude und zentrales Treppenhaus**



# II \ Kontext

## II.1 \ Angebotslandschaft und Adressaten des Christuszentrums

- Institution für betreutes Wohnen und Arbeiten
- Neue Wohngruppe für ältere Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen lanciert
- Einschränkungen für Aufnahme in Alterswohngruppe

Das Christuszentrum ist eine sozialtherapeutische Institution, die Menschen mit psychischen, physischen und kognitiven Beeinträchtigungen nicht nur verschiedene Wohnformen mit einem umfassenden und individuellen Betreuungskonzept bietet, sondern auch Arbeitsplätze, Ausbildungsangebote und Beschäftigungsmöglichkeiten für sie bereitstellt.

**Lebhafte Geschichte**

Vor fast fünfzig Jahren gründete Pfarrer Ernst Sieber 1972 in Zürich den «Verein Christuszentrum der Zürcher Jugend». In jener Zeit der politischen und gesellschaftlichen Umbrüche wollte der Obdachlosenpfarrer für sozial ausgegrenzte Jugendliche mit Suchtproblematiken einen Zufluchtsort zur Verfügung stellen.

Eine ehemalige Hühnerhalle – von einem Industriellen gespendet – wurde auf ein Grundstück in Zürich-Altstetten transportiert, das die Stadt zur Verfügung gestellt hatte.

Nach einem Brand 1984 erfolgte mit dem Neubau des Gebäudes zugleich eine Neuausrichtung der Institution hin zur Betreuung von Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen. Hierauf folgten der Aufbau einer Siebdruckerei und einer Elektrowerkstätte, 1991 wurde das Angebot mit dem betreuten Wohnen erweitert.

Zusätzliche Tätigkeitsfelder mit entsprechenden Arbeitsangeboten wie Gastronomie, Gartenbau, Hauswartung, Reinigung und Office sowie unterschiedlich intensiv betreute Wohnheime

«Wir wissen: Gemeinschaft und Zusammensein, alles auf Augenhöhe – das tut gut und macht gesund.»

\ **Ulrich Lüthi, Gesamtleitung Christuszentrum**

kamen in den drei folgenden Jahrzehnten dazu .Im Jahr 2012 wurde das «Bistro ufem Chilehügel» in der Nähe des Lindenplatzes eröffnet.

**Verschiedene Standorte im Zürcher Kreis 9**

Heute stehen in den Werkstätten rund 40 betreute Arbeitsplätze zur Verfügung, 80 Mitarbeitende arbeiten dort in einer Teilzeitanstellung. Die Institution bildet in den Bereichen Gastronomie, Hauswartung, Office und Gartenbau auch Lehrlinge auf verschiedenen Leistungsstufen aus, von Praktischer Ausbildung (PrA) über Berufsattestausbildungen (EBA) bis zur Berufslehre EFZ.

Die verschiedenen Standorte sind über den Zürcher Kreis 9 verteilt. Das Christuszentrum ist von der Eidgenössischen Invalidenversicherung anerkannt, hat mit dem Kantonalen Sozialamt Zürich einen Leistungsvertrag und erhält Betriebsbeiträge.

«Die meisten Leute, die bei uns wohnen, sind stationär – für sie ist es die Normalität, stationär zu leben, sie könnten nicht in ein ambulantes Setting wechseln.»

\ **Ulrich Lüthi, Gesamtleitung Christuszentrum**

## Arbeiten im Christuszentrum

### Office

i Allgemeine Büroarbeiten, Schreibaufträge intern und extern, Buchhaltung \ **7 geschützte Arbeitsplätze**

### Werkraum

i Verpackung und Versand, Konfektionierung \ **7 geschützte Arbeitsplätze, 5 Tagesstättenplätze**

### Gastronomie

i Grossküche für alle Standorte, Betrieb «Bistro ufem Chilehügel», Caféteria Westtor und Zwischenbächen \ **9 geschützte Arbeitsplätze, mehrere Tagesstättenplätze**

### Hauswartung und Reinigung

i Unterhalt von Liegenschaften, Reinigung und Hauswartung \ **9 geschützte Arbeitsplätze**

### Gartenbau

i Unterhaltsarbeiten und Gartengestaltung, Liegenschaften, Privatpersonen und öffentliche Hand \ **5 geschützte Arbeitsplätze**

### Integration

i Externe Integrationsarbeitsplätze mit Job-Coaching für den Wechsel in den ersten Arbeitsmarkt \ **3 ausgelagerte, betreute Arbeitsplätze bei externen Arbeitgebenden**

Ergänzend dazu besteht eine Zusammenarbeitsvereinbarung mit den IV-Stellen anderer Kantone.

**IV-Beziehende mit psychischen Einschränkungen**

Das Angebot des Christuszentrums umfasst fünf unterschiedlich intensiv betreute Wohnformen. Diese werden optimal auf die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten abgestimmt. Die Wahl reicht dabei vom Wohnen mit Vollbetreuung über eine Wohngemeinschaft mit geregelten Strukturen bis hin zum selbständigen Wohnen im lockeren Kontakt zu einer Bezugsperson.

Die Angebote des Christuszentrums richten sich an IV-Beziehende mit psychischer Beeinträchtigung oder mit kognitiven Einschränkungen. In die Alterswohngruppe im Haus Zwischenbächen können nur Beziehende einer IV-Rente einziehen, die bereits zuvor in einer beitragsberechtigten und

## Wohnen im Christuszentrum

**Wohnheim Zwischenbächen**

i Betreuung: 24h/365 Tage, Tagesstättenangebot 100% \ **2 Wohngruppen mit 13 Wohnplätzen m/w, 1 Wohngruppe mit 8 Plätzen für ältere Menschen m/w**

**Betreutes Wohnen Loogarten, drei Standorte**

i Betreuung: 8h/365 Tage plus Pikett, Tagesstättenangebot 20-30% \ **3 Wohngruppen mit 13 Wohnplätzen m/w**

**Kollektives Wohnen Stampfenbrunnen**

i Betreuung: 4h/6 Tage pro Woche plus Pikett, \ **10 Wohnplätze m/w, 2 Wohnplätze m/w für Teilnehmende einer IV-Ausbildung**

**Kollektives Wohnen Eigenheim**

i Betreuung: 2h/5 Tage pro Woche plus Pikett \ **5 Wohnplätze m/w in 5 Einzimmerwohnungen**

**Begleitetes Wohnen Christuszentrum**

i Punktuelle Betreuung \ **2 Frauen und 3 Männer werden in selbständig gemieteter Wohnung begleitet**

«Ich wünsche mir, dass ich lange hier bleiben kann.»

\ **Person aus der Alterswohngruppe**

anerkannten Wohneinrichtung gelebt und das Pensionsalter noch nicht erreicht haben.

Der Grund liegt in der Finanzierung des Aufenthalts: Nur bei Klientinnen und Klienten, die beide Bedingungen erfüllen, wird gemäss einer Regelung des Kantons Zürich auf Besitzstandswahrung erkannt und eine Kostenübernahme gewährt, sodass die Klientinnen und Klienten auch weiterhin in einer sozialtherapeutischen Institution bleiben können.

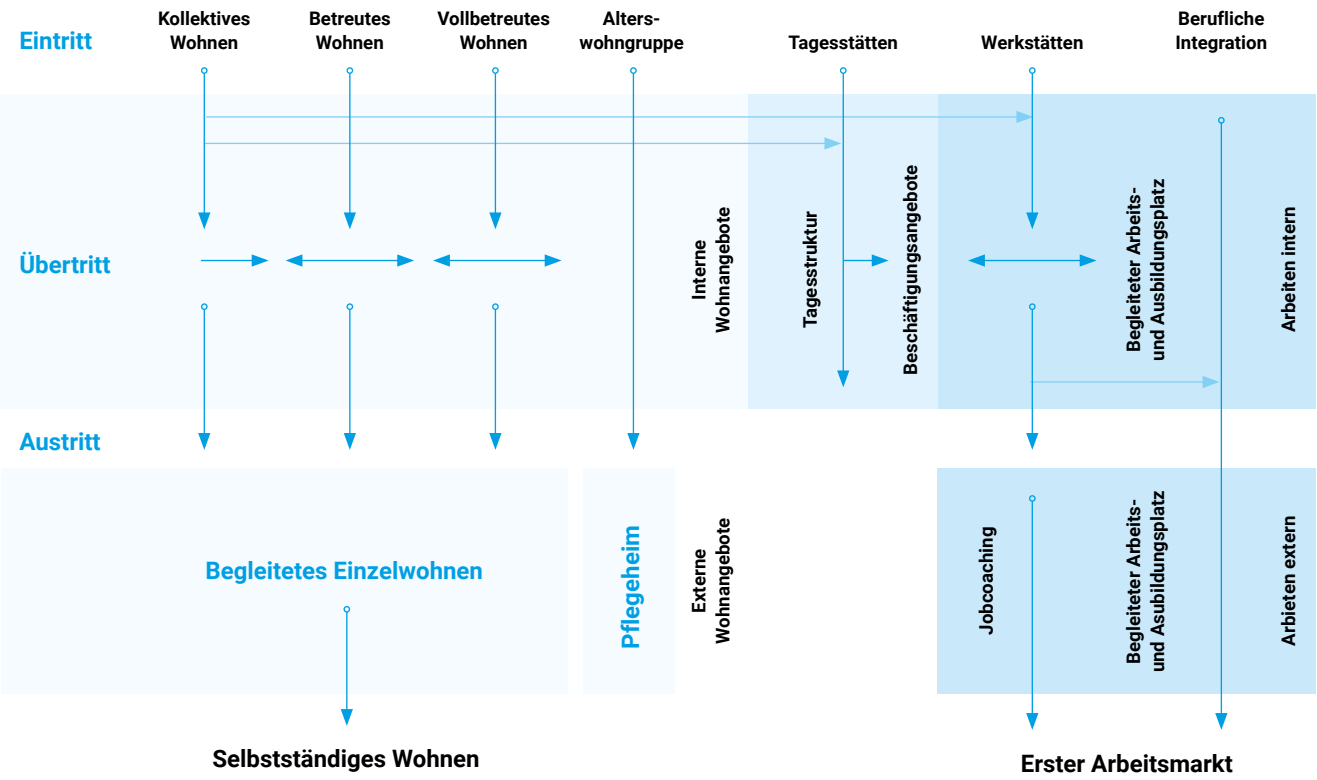
Die Besitzstandwahrung bezieht sich ausschliesslich auf die jeweiligen Leistungsbereiche Wohnen und Tagesstruktur, wie sie die Klientinnen und Klienten schon vor Erreichen des Pensionsalters in Anspruch genommen haben.

Aufgrund dieser Regelung steht das Wohnangebot älteren IV-Beziehenden, die bislang nicht in einer Institution gewohnt haben, nicht zur Verfügung. Ebenso kein Teil der Wohngruppe werden können Menschen, die erst im Pensionsalter eine psychische Beeinträchtigung entwickeln, weil eine IV-Rente nur bis zum Pensionsalter ausgerichtet wird. Für diese beiden Fälle müsste ein Platz in einem klassischen Pflegeheim gesucht oder ein ambulantes Setting aufgesetzt werden. Zurzeit sind drei der acht zur Verfügung stehenden Wohnplätze für ältere Menschen in Zwischenbächen von Klientinnen und Klienten belegt, die schon zuvor in Wohnformen des Christuszentrums gelebt haben.

### Steigender Bedarf

Angesichts der steigenden Zahl von älteren Menschen mit psychischen Beeinträchtigungen

## Modulares Angebot



und sozialen Herausforderungen scheint hier in den kommenden Jahren eine Diskussion über angepasste Finanzierungskriterien und die Schaffung einer ausreichenden Anzahl Plätze notwendig zu werden. Schliesslich benötigt es spezifische Fachkenntnisse, damit diese besonders vulnerablen Menschen in einem altersgerechten Wohnumfeld leben können.

## II.2 \ Planungsgeschichte des Neubaus

- ✔ Mangel an Wohnplätzen für ältere Klientinnen und Klienten
- ✔ Behindertengerechter Ersatzneubau aus betriebswirtschaftlichen und infrastrukturellen Gründen die erste Wahl
- ✔ Erstellung ohne Kostenüberschreitungen

Zwei Faktoren führten während der Strategieplanung des Christuszentrums 2014 zum Entscheid, jenes Projekt zu starten, das schliesslich im Bau des Hauses Zwischenbächen mündete: Zum einen gelangte die bisherige Struktur mit verschiedenen kleineren Wohngruppen, die über das Quartier verstreut waren, betriebswirtschaftlich an ihre Grenzen.

Insbesondere zwei kleine Wohngemeinschaften mit je sieben und acht Bewohnenden, von denen die eine besonders umfangreiche Betreuung benötigte und die andere gar einen 24-Stunden-Betrieb aufwies, sollten zusammengeführt werden, weil die notwendigen

## Zeitliche Entwicklung

### 2014

**Strategieplanung Christuszentrum**
Bisherige Struktur mit vier kleineren Wohngruppen ist betriebswirtschaftlich nicht tragbar, zudem bestehen kaum Wohnplätze für ältere Klientinnen und Klienten. **Analyse weist klaren Bedarf aus, Kantonales Sozialamt Zürich ist offen für eine Realisierung.**

### 2015

**Architekturwettbewerb**
Öffentlich ausgeschrieben, 30 Architekturbüros nehmen teil. **Projekt von Gret Loewensberg Architekten gewinnt.**

### 2016

**Erste Mitarbeitendenumfrage**
Ein externer Berater führt eine erste Umfrage bei den Mitarbeitenden durch, welche Chancen und Risiken die Zusammenführung der kleinen Teams zu einem grossen bietet. **Die Umfrage zeigt mehrschichtige Bedenken hinsichtlich Organisation und Leitung, die in den Folgejahren bearbeitet wurden.**

### 2018

**Baubeginn und Start Workshops Teams**
Die Bauarbeiten starten im Herbst 2018, ebenso die Workshops mit den Mitarbeitenden; diese dauern bis 2019. Die Wohngruppe im alten Gebäude Zwischenbächen wird in einem Pfarrhaus untergebracht. **Die Bauarbeiten verlaufen plangemäss und im Budget.**

### 2019

**Einzug in das neue Haus Zwischenbächen**
Im Oktober 2019 ziehen gleichzeitig die Bewohnenden und die Mitarbeitenden ins neue Haus Zwischenbächen ein. **Die Betreuungsleistungen werden vom ersten Tag an vollumfänglich erbracht. Das Angebot der Alterswohngruppe des Christuszentrums startet.**

### 2020

**Erstes Betriebsjahr**
Die Corona-Pandemie macht verschiedene Pläne zunichte. Die Kontaktbeschränkungen führen dazu, dass die einzelnen Wohngruppen nicht mehr gemischt werden dürfen. **Das intergenerative Konzept kann deswegen noch nicht realisiert werden.**

Betreuungsressourcen an zwei Standorten fast nicht finanzierbar waren. Zum anderen wurde evident, dass es im Christuszentrum selber, aber auch im ganzen Kanton Zürich an dedizierten Wohnplätzen für die älteren Klientinnen und Klienten mangelte. Nachgerade das Christuszentrum verfügte über keine Wohnmöglichkeit, die von der Infrastruktur für Menschen mit Mobilitätseinschränkungen geeignet gewesen wäre.

**Bedarf wurde erkannt**

Das Leitungsteam nahm 2014 Kontakt mit dem kantonalen Sozialamt auf, dieses zeigte sich offen für das Anliegen, zumal eine sorgfältige Prüfung den Bedarf klar auswies. Zuerst war noch angedacht gewesen, das bestehende Gebäude auf dem Areal Zwischenbächen, worin eine Wohngemeinschaft mit sieben Bewohnenden untergebracht war, mit einem Anbau zu erweitern.

Da das alte Gebäude nicht rollstuhlgängig zu machen war, wurde aber bald klar, dass aus finanziellen und betrieblichen Gründen ein Ersatzneubau den richtigen Weg darstellte. Im Sommer 2015 wurde ein Architekturstudienauftrag öffentlich ausgeschrieben. Rund 30 Architekturbüros meldeten sich zur Präqualifikation, sieben wurden vorselektiert. Aus dem Wettbewerb ging das Projekt von Gret Loewensberg Architekten als Sieger hervor.

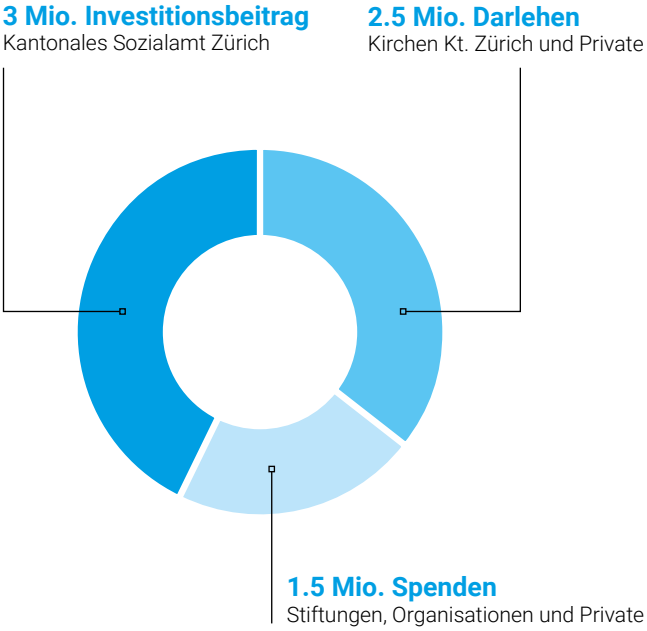
**Wirtschaftliches Siegerprojekt**

Die Jury würdigte das Siegerprojekt als eine atmosphärisch präzise Lösung für die komplexe Aufgabe und attestierte ihm eine gute Wirtschaftlichkeit; insbesondere wusste es mit den räumlichen Qualitäten der Wohngruppen, der einzelnen Bewohnendenzimmer sowie der allgemeinen Räume und Arbeitsbereiche zu überzeugen.

Im November 2017 fiel der Bauentscheid, Baufreigabe war im Juli 2018 – und im Oktober 2019 wurde das Gebäude dem Christuszentrum übergeben, die Bewohnenden konnten einziehen.

## II.3 \ Finanzierung

Der Ersatzneubau Zwischenbächen war mit einer Bausumme von 7 Millionen budgetiert. Dank einer professionellen Kostenkontrolle auf allen Ebenen wurde der Bau innerhalb der Vorgaben und ohne Kostenüberschreitungen realisiert. Mit einem Investitionsbeitrag von 3 Millionen Franken und ergänzenden 2 Millionen Franken Abschreibungen über die nächsten 25 Jahre übernahm das Kantonale Sozialamt Zürich den Hauptteil der Finanzierung. Darlehen von den beiden Kirchen und von Privaten im Umfang von rund 2.5 Millionen Franken sowie Spenden von Stiftungen, Organisationen und Privaten über 1.5 Millionen Franken deckten die restlichen Kosten. Die Age-Stiftung unterstützte das Projekt mit 150'000 Franken.



# III \ Gebäude, Konzept und Betrieb

## III.1 \ Gebäude und Raumangebot

- Attraktives Raumangebot für Bewohnende und Mitarbeitende
- Alterswohngruppe im 2. Obergeschoss mit viel Licht und grossen Balkonen
- Barrierefrei und behindertengerecht, nicht pflegebettgängig

Das freundliche und unkompliziert wirkende Gebäude ist auf selbstverständliche Weise in die Topographie des Geländes eingebettet. Es ist ganz an die Nordseite des Grundstücks gerückt, sodass es einen ruhigen und sonnigen Garten freilegt. Im Erdgeschoss liegen die öffentlichen Räume, Cafeteria und Küche sowie das Atelier und ein Fernseh- und Freizeitraum für die Bewohnenden; ebenso finden sich auf demselben Geschoss Büroräumlichkeiten für die Mitarbeitenden. Darüber liegen die mit Lift und Treppenanlage erschlossenen beiden Geschosse für die Wohngruppen. Das 1. Obergeschoss beherbergt die Räumlichkeiten für zwei Wohngruppen, die Alterswohngruppe liegt im 2. Obergeschoss. Die Alterswohngruppe weist eine grössere Fläche als die beiden anderen auf. Sie bietet auf den grossen Balkonen viel Lebensqualität – und einen schönen Blick über das Quartier. Die Balkone ermöglichen es den fragileren Bewohnenden, auch auf ihrer Etage an der frischen Luft sein zu können.

### Viel Tageslicht, breites Raumangebot

Im 1. Untergeschoss, das durch die Hanglage ebenfalls über viel Tageslicht verfügt, finden sich

**Balkon auf der Alterswohngruppe**

**Helle Räume**

mehrere Büros, ein Sitzungszimmer, die Waschküche und Räume für die geschützten Arbeitsplätze. Das 2. Untergeschoss schliesslich beherbergt grosszügige Lagerräume für alle Bereiche und die Bewohnenden sowie die Haustechnik.

**Altersgerecht, barrierefrei, nicht pflegebettgängig**

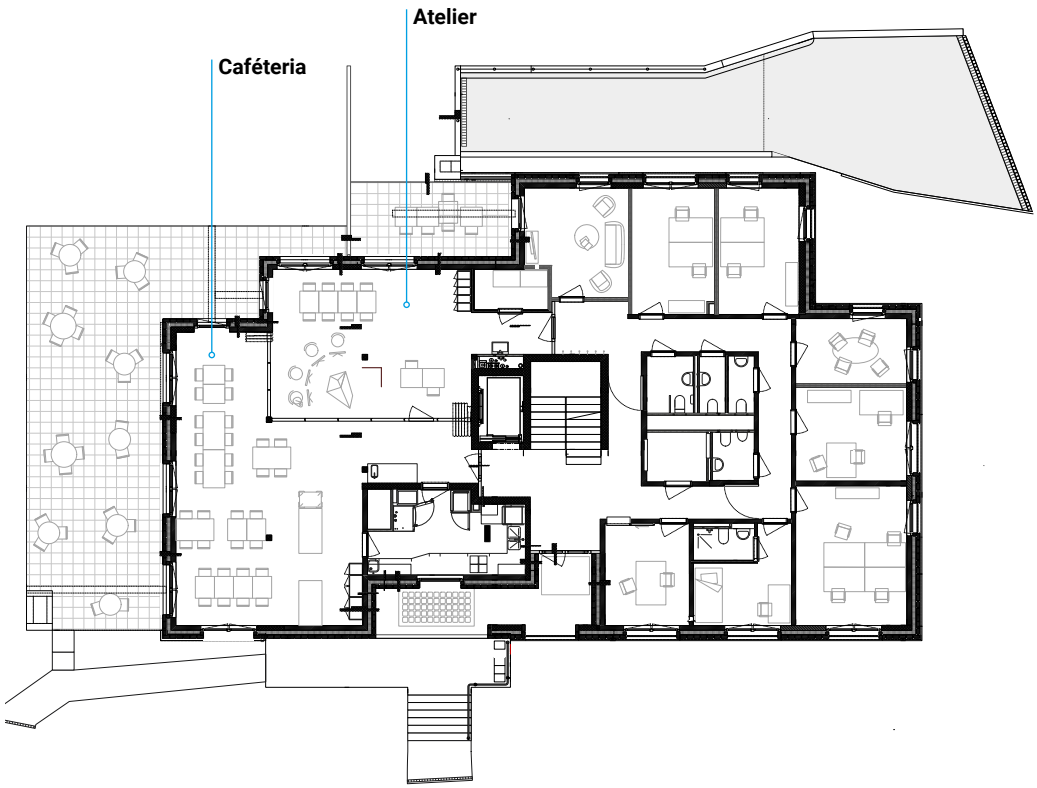
Das Gebäude ist entsprechend den Planungsrichtlinien für altersgerechte Wohnbauten erstellt. Es ist barrierefrei und rollstuhlgängig, nicht aber behindertenpflegegerecht gebaut. Lift und Durchgänge sind nicht pflegebettgängig, es gibt auch nicht genügend Schwenkbereich für Pflegebetten. Die Zimmer für die Bewohnenden sind freundlich und hell, sie verfügen alle über ein Waschbecken.

Auf jeder Wohngruppe finden sich zwei rollstuhlgängige Badezimmer mit Dusche und WC sowie ein separates WC. Die Alterswohngruppe verfügt zusätzlich über zwei Badezimmer mit Badewanne. Den Mittelpunkt jeder Wohngruppe bildet die Wohnküche mit grossem Esstisch.

**Beratung durch Universitätsklinik Zürich**

Bei der Gestaltung der Wohngruppe für ältere Menschen hat sich das Christuszentrum von Samuel Vögeli beraten lassen. Er ist Pflegeexperte beim Konsiliar- und Liaisondienst AGIL der Klinik für Alterspsychiatrie der Universitätsklinik Zürich. Als ausgebildeter und erfahrener Experte und «Advanced Practice Nurse» berät er Institutionen, Betroffene und Pflegende. Auf seine Initiative hin wurde in dieser Wohngruppe das Layout des Geschosses angepasst, sodass der Gang in Form einer liegenden Acht verläuft. Auf diese Weise werden auf dem Stockwerk Rundgänge möglich.

**Erdgeschoss**



Diese führen zudem jeweils immer am Esstisch vorbei, was unkomplizierte Kontakte mit den übrigen Bewohnenden begünstigt.

Ebenfalls auf Anraten von Samuel Vögeli wurden warme Farben verwendet und eine indirekte Beleuchtung installiert, die dazu beiträgt, dass möglichst wenig Schattenwurf entsteht.

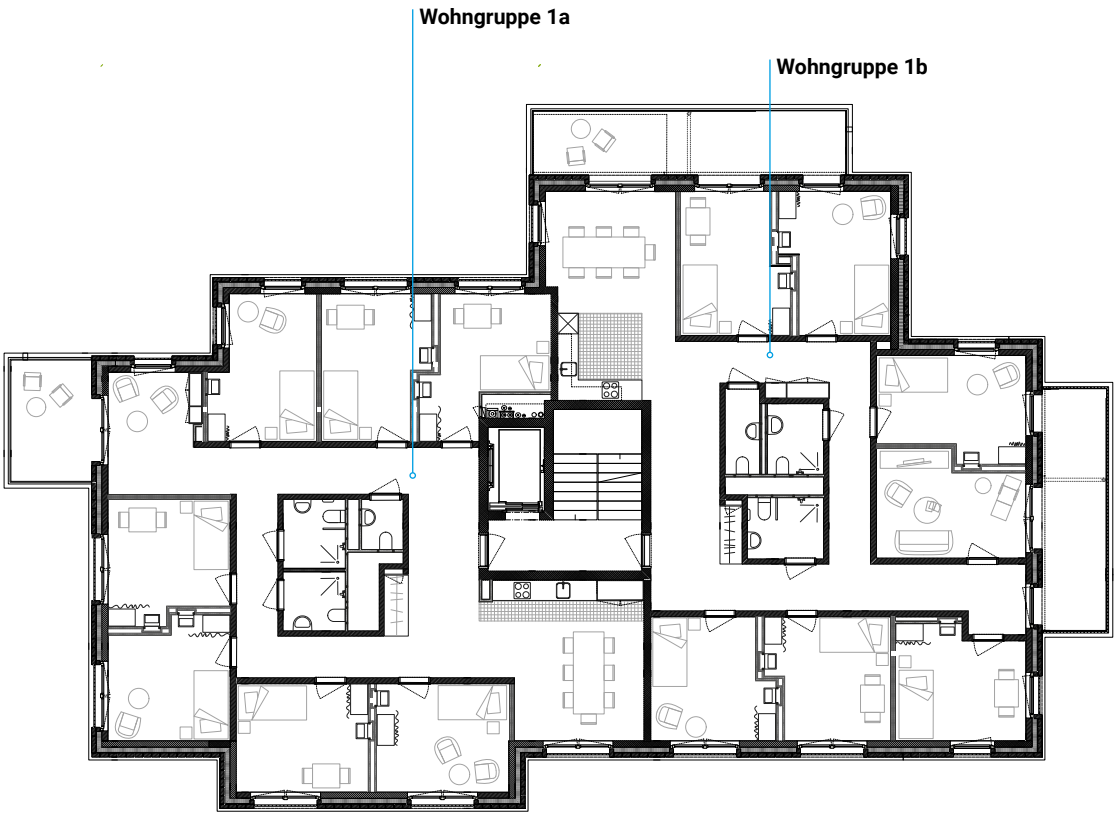
**Kosteneinsparung realisiert**

Der Neubau erfüllt die Anforderungen an eine moderne Wohn- und Tagesstruktur. Auch betriebswirtschaftlich konnten die Ziele erreicht werden, indem zwei bestehende Wohngruppen an der Rauti- und der Flurstrasse zusammengeführt werden konnten; Mietkosten spart die Tatsache, dass die bislang an der Dachslernstrasse gelegenen Ateliers und Büroarbeitsplätze in das neue Gebäude integriert werden konnten.

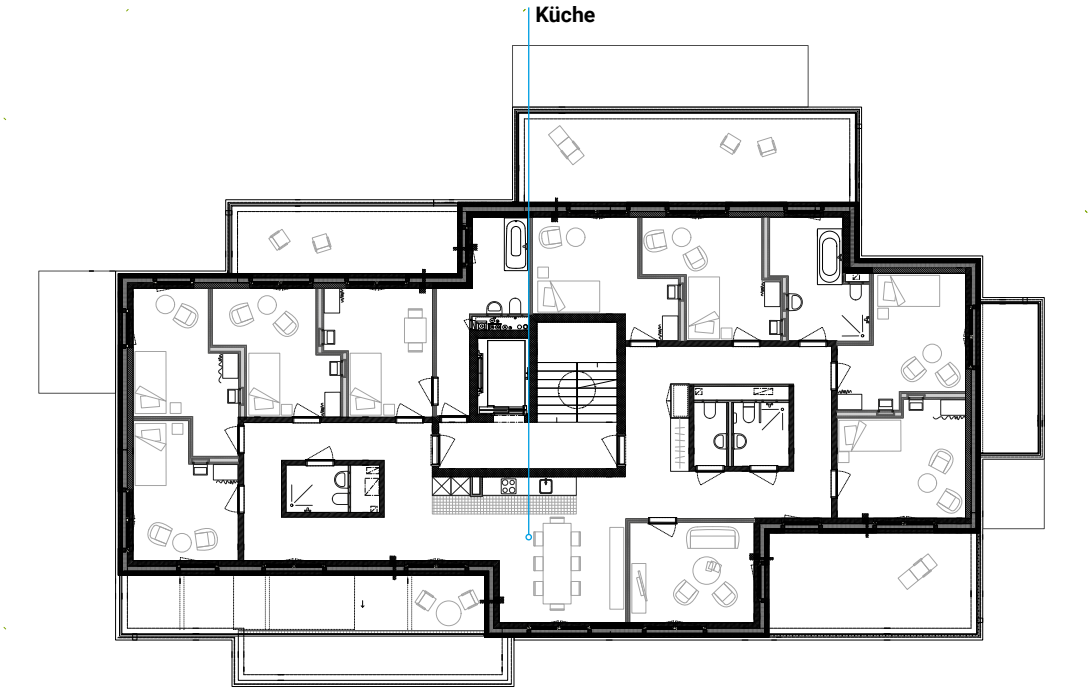
«Ich schätze an der Alterswohngruppe, dass wir gemeinsam und nicht einsam sind.»

\ **Person aus der Alterswohngruppe**

**1. Obergeschoss mit zwei Wohngruppen**

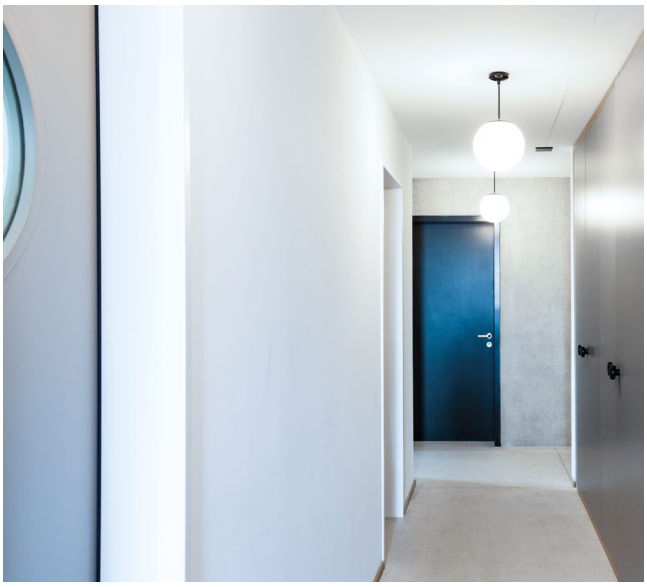


## 2. Obergeschoss mit der Alterswohngruppe




**Caféteria**

**Bürotrakt**



## III.2 \ **Betreuungskonzept und Angebote**

- Umfassendes, individuelles Betreuungskonzept
- Verschiedene Arbeitsangebote
- Umfangreiche Aktivitäten und Tagesstrukturangebote

Das Betreuungskonzept im Wohnheim Zwischenbächen ist genauso wie in allen Bereichen des Christuszentrums individuell aufgebaut. Die Institution legt grössten Wert darauf, die Einzigartigkeit jedes Menschen, der von ihnen betreut wird, zu respektieren und die Betreuung darauf auszurichten. Bei den Bewohnenden ausserhalb der Alterswohngruppe zielt das Betreuungskonzept darauf ab, dass sie ihre Fähigkeiten ressourcenorientiert ergänzen und ausbauen lernen, um später nach Möglichkeit in eine Wohnform mit geringer Betreuung wechseln zu können. Für den Fall, dass dies nicht möglich ist, können die Bewohnenden auch langfristig in den Häusern des Christuszentrums ein Zuhause finden.

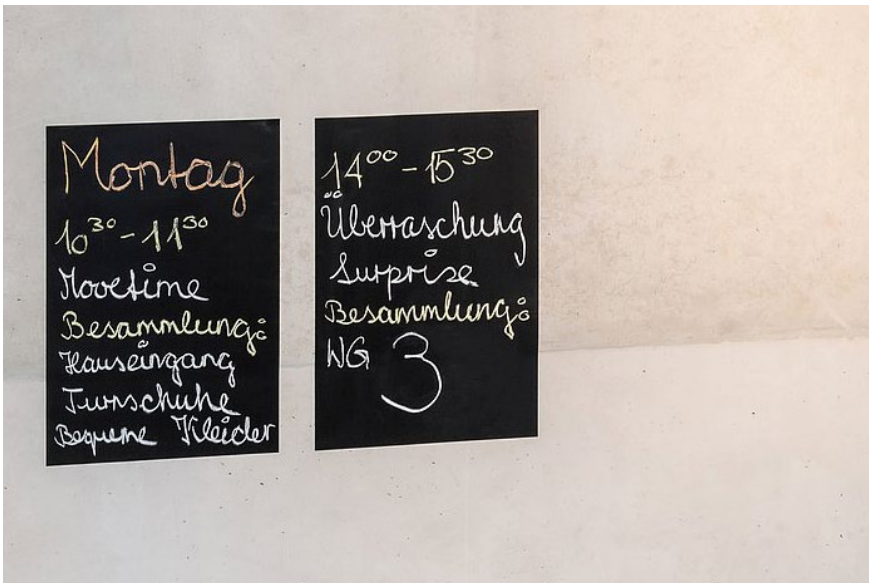
**Sinnstiftende Tagesstruktur**

Den Menschen eine sinnstiftende Tagesstruktur zu ermöglich, ist das zentrale Bestreben des Christuszentrums. Den Bewohnenden stehen neben externen Arbeitsplätzen in Unternehmen sowie der Unterstützung bei beruflichen Massnahmen der Invalidenversicherung verschiedene interne Möglichkeiten offen.

In den geschützten Werkstätten des Christuszentrums erledigen die Klientinnen und Klienten Aufträge in verschiedenen Bereichen – von Hauswartung, Gartenbau und Reinigung über Gastro und Büro bis hin zu Konfektionierungsarbeiten. Die geschützten Arbeitsplätze belohnen Regelmässigkeit, Ausdauer, Arbeitsleistung, Qualitätsfortschritt und Verweildauer. Es gilt ein Mindestarbeitspensum von 50 Prozent, der Lohn richtet sich nach den aktuellen Richtlinien der Invalidenversicherung.

In den Tagesstättenangeboten indessen bestehen weder Zeit- noch Leistungsdruck. Ein grosser Teil der Arbeiten findet in den Wohnhäusern des Christuszentrums statt und umfasst Tätigkeiten in den Bereichen Hauswirtschaft, Küche und Garten. Wird eine Teilnahme vereinbart, gilt ein Mindestengagement von zwei Halbtagen. Ebenso wird eine Motivationspauschale ausgerichtet, die allerdings nicht sozialversicherungspflichtig ist.

**Tagesstruktur**



«Wir sprechen immer dezidiert vom Betreuungsbedarf – nicht von einem Bedürfnis. Es geht um das, was man wirklich braucht, nicht das, was man alles möchte. Wir sind angehalten, mit den Ressourcen und Mitteln sparsam umzugehen. Es gehört aber auch zur Normalität, dass nicht jedes einzelne Bedürfnis befriedigt werden kann.»

\ **Ulrich Lüthi, Gesamtleitung Christuszentrum**

Im neuen Kreativ-Atelier im Haus Zwischenbächen werden im Rahmen der Tagesstättenangebote kleine Geschenkartikel hergestellt, die über eigene Kanäle vertrieben werden. Darüber hinaus finden im Atelier verschiedene Bildungsangebote und Kreativworkshops statt, welche die Bewohnenden und auch Externe besuchen können. Diese Angebote werden entweder durch die Betreuenden geleitet, je nach Thema werden auch externe Handwerker oder Fachkräfte beigezogen.

Weiter gibt es einen Bildungsclub, wo die Bewohnenden Themen aus Kunst und Bildung besprechen, oder die Resilienzgruppe; diese stellt eher ein therapeutisches Angebot dar und unterstützt die Bewohnenden bei der Bewältigung des Alltags.

### Teilnahme an den Angeboten

Um an den Kursen und Bildungsangeboten teilnehmen zu können, müssen sich die Bewohnenden zwingend einschreiben. Dies gilt, wie im nächsten Kapitel zu zeigen sein wird, nicht im selben Masse für die Bewohnenden der Alterswohngruppe. Die Einschreibepflicht für die übrigen Bewohnenden dient dazu, einen verbindlichen Rahmen zu schaffen. Administrativ ist sie notwendig, um die Teilnehmendenzahlen planen und die Kosten für die Nutzung der Angebote dem entsprechenden Kostenträger belasten zu können.

### Taxen Wohnheim Zwischenbächen

| IV-Beziehende CHF/Tag | IV-Beziehende CHF/Monat | Sozial-Beziehende CHF/Tag | Sozial-Beziehende CHF/Monat |
|---|---|---|---|
| 162.00 | 4'860.00 | 233.50 | 7'005.00 |

Die Bewohnenden erhalten die Mahlzeiten vor Ort in den Häusern auf den Wohngemeinschaften oder in der Kantine.

## III.3 \ Die Alterswohngruppe und ihre Bewohnenden

- Kein Druck zur Ausübung einer Tagesstruktur für die Bewohnenden der Alterswohngruppe aufgrund ihrer Fragilität
- Fokus auf das Erleben von Gemeinschaft und Normalität
- Hohe Verfügbarkeit der Betreuungspersonen für die Bewohnenden, diskrete Hilfestellungen

Bei den jüngeren Bewohnenden wird aus sozialtherapeutischen Gründen aktiv darauf hingewirkt, die verschiedenen Angebote im Rahmen ihrer individuellen Möglichkeiten zu besuchen. Eine Teilnahme wird erwartet, die Anmeldungen werden als verbindlich betrachtet.

Im Unterscheid dazu besteht für die Bewohnenden der Alterswohngruppe kein Druck zur Ausübung einer Tagesstruktur – einige machen gerne mit, andere sind lieber alleine . Damit nimmt das Betreuungskonzept einerseits Rücksicht auf die fragile körperliche und geistige Kondition der Bewohnenden, andererseits sollen sie individuell nach ihren Ressourcen viel Normalität erleben können und sich so wohl als möglich fühlen. Die Erfahrung auf der Wohngruppe zeigt, dass die Bewohnenden sich gerne einsetzen und mitarbeiten möchten, es ihnen aber manchmal aufgrund ihrer Tagesform einfach nicht möglich ist.

Gleichwohl engagieren sie sich entlang ihrer Möglichkeiten in den Bildungsangeboten, dem Atelier – oder sie übernehmen verschiedene Ämtli im Wohngruppen-Haushalt: Sie unterstützen dann die Betreuenden beim Kochen oder Putzen. Ihre Einsätze oder Teilnahmen an den Angeboten sind häufig spontane Entscheide, diese Flexibilität wird ihnen von den Betreuenden aber aktiv gegeben und respektiert. Ein Bewohnender der Alterswohngruppe hat einen externen Nischenarbeitsplatz in einem Unternehmen, das im ersten Arbeitsmarkt tätig ist. Dort unterstützt er die Administration mit

### Bewohnende Alterswohngruppe November 2020

| Gender | Jahrgang | Alter |
|---|---|---|
| | 1958 | 62 |
| | 1956 | 64 |
| | 1957 | 63 |
| | 2000 | 20 (Sondersetting) |
| | 1958 | 62 |
| | 1970 | 50 |
| | 1962 | 57 |
| | 1963 | 56 |

| Gesammelte Diagnosen |
|---|
| Chronische Schmerzen |
| COPD (chron. obstruktive Pneumopathie) |
| Depressive Störung |
| Diabetes Typ 2 |
| Geheinschränkung |
| Hüftarthrose |
| Parkinson-Syndrom |
| Perinatale Hirnschädigung |
| Schilddrüsenunterfunktion |
| Schizophrenie |
| Schwerhörigkeit |

«Auf dem Papier scheinen die Bewohnenden der Alterswohngruppe nicht alt, erlebt man sie im Alltag, sind sie aber viel älter.»

\ **Ulrich Lüthi, Gesamtleitung Christuszentrum**

kleinen Hilfsarbeiten wie beispielsweise dem Verteilen der Post.

**Physisch herausgeforderte Bewohnende**

Die Menschen auf der Alterswohngruppe sind mit ihren Krankheitsbildern physisch älter als es ihr Jahrgang vermuten liesse. Der älteste Bewohner ist 64 Jahre alt. Eine Bewohnerin ist schon heute mit dem Rollator unterwegs, eine jüngere ist wegen ihrer Arthritis heute schon fast nicht mehr in der Lage, Treppen zu steigen. Inkontinenz ist ebenfalls ein Thema, eine Urinflaschen-Waschanlage ist auf der Wohngemeinschaft vorgesehen und wird bald installiert.

**Hohe Verfügbarkeit der Betreuungspersonen**

Zur Verfügung stehen verschiedene sinnstiftende Tätigkeiten. Die Betreuungspersonen wirken stets niederschwellig und leisten ihre Hil-

## Ein Generationenhaus

Die Alterswohngruppe ist bewusst in einem Haus mit jüngeren Bewohnenden untergebracht. Die älteren Menschen sollten auf keinen Fall separiert leben, sondern sich als Teil einer intergenerativen Gemeinschaft fühlen – um so viel Normalität zu erleben, wie es geht.

Die Wohngruppe selber passt gut zueinander, die Bewohnenden mögen sich – und zusammen sind sie wiederum ein Teil einer grösseren Wohngemeinschaft mit verschiedenen Altersgruppen. Vor der Corona-Pandemie gab es entsprechend viele Begegnungen und Kontakte zwischen den Generationen.

Damals wurde ganz bewusst gemeinsam in der Caféteria gegessen, bunt und von den Betreuungspersonen aktiv durchmischt: Alt und jung, Mitarbeitende, Gäste aus der Tagesstätte, Menschen, die in den Werkstätten arbeiten. Heute essen die einzelnen Wohngruppen für sich. Die Caféteria dient immer noch als Begegnungsort, allerdings werden die Gruppen nicht gemischt, man sitzt separat. Die offene Kultur des Christuszentrums als Generationenhaus kann während der Pandemie nicht gelebt werden, was für Betreuende und Bewohnende keine einfache Situation darstellt.

festellungen diskret, sind aber hochgradig für die Bewohnenden verfügbar, was auch ein zentraler Erfolgsfaktor für ihre Stabilisierung ist.

Einen wichtigen Punkt in der Tagesstruktur stellen das gemeinsame Kochen und Essen auf der Wohngemeinschaft dar. Zwischen 06.30 und 08.00 Uhr findet das Morgenessen statt, danach gehen die Bewohnenden individuell ihren Tätigkeiten nach. Neben kreativem Werken im Atelier können sie je nach Wunsch und Möglichkeiten in der Caféteria mithelfen, gemeinsame Spaziergänge unternehmen oder einkaufen gehen. Im Unterschied zu den jüngeren Bewohnenden im Haus Zwischenbächen übernimmt das Christuszentrum bei Bedarf die Besorgung der Wäsche für einzelne Bewohnende der Alterswohngruppe.

Unter der Woche werden die Mittagessen zentral aus der Grossküche des Christuszentrums an der Dachslernstrasse ins «Bistro ufem Chilehügel» sowie auch beiden Caféterias der Institution geliefert, wovon eine sich im Haus Zwischenbächen befindet. Am Wochenende wird das ganze Essen selber auf der Wohngemeinschaft gekocht, in der Regel gibt es am Samstag einen Brunch – aber auch hier darf die Gruppe selber entscheiden, wie und wann sie was organisieren möchte.

**Zahlreiche Details umgesetzt**

Eine hohe Bedeutung hat das gemeinsame Abendessen, dies ist das grosse Treffen der Wohngemeinschaft, es hat bewusst Familiencharakter. Es ist so terminiert, dass auch die Betreuungspersonen aus der Nachtschicht daran teilnehmen können, diese sind dann ausgeruht und bringen neue Ideen für die Freizeitgestaltung ein. Gekocht wird das Abendessen auf der Wohngemeinschaft, danach geniessen die Bewohnenden die Abendstimmung, es werden gemeinsam Spiele gespielt, diskutiert, entspannt.

☞ Das Christuszentrum hat auf der Alterswohngruppe nicht nur die baulichen Hinweise umgesetzt, die Samuel Vögeli von der Klinik für Alterspsychiatrie der Universitätsklinik Zürich gegeben hat – sondern auch viele kleine Massnahmen.

**Atelier**

Im Bereich der Verpflegung steht rund um die Uhr eine Naschecke mit gesunden Nahrungsmitteln zur Verfügung, farbige Gläser helfen dabei, damit genügend getrunken wird. Um dafür zu sorgen, dass alle Bewohnenden ausreichend essen, isst immer eine Betreuungsperson mit am Tisch, gemäss Samuel Vögeli führe dies zu einem willkommenen Nachahmungseffekt. Selbstverständlich können die Bewohnenden ihre Zimmer selber frei einrichten, damit sie sich möglichst wohl fühlen. Ebenso wird bei Aktivitäten oder Tagesstrukturangeboten für die älteren Bewohnenden auf eine übersichtliche, letztlich möglichst geringe Gruppengrösse geachtet, als Höchstzahl gelten zehn Personen.

Geplant ist übrigens auch, eine neunte Bewohnende in die Alterswohngruppe einziehen zu lassen – eine Hauskatze.

«In der Alterswohngruppe gibt es ganz verschiedene Persönlichkeiten mit ganz verschiedenen Namen.»

\ **Person aus der Alterswohngruppe**

**Gartensitzplatz vor der Caféteria**

## III.4 \ Pflegerische Unterstützung der Bewohnenden auf der Alterswohngruppe

- Steigender Pflegebedarf ist zu erwarten
- Zur Zeit noch mit Spitex-Leistungen handhabbar
- Ausbau ambulanter Pflege zur Verzögerung eines allfälliger Übertritts in ein Pflegeheim erkannt

Die Bewohnenden sind neben der sozialtherapeutischen Begleitung schon heute auf leichte pflegerische Unterstützung angewiesen. Zurzeit ist es für die Betreuungspersonen in den meisten Fällen noch möglich, gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten zu arbeiten, sie beim Anziehen zu unterstützen oder anzuleiten. Bereits hinzugezogen ist bei wenigen Bewohnenden die Spitex, deren Mitarbeitende helfen ihnen bei der Körperpflege. Die Medikamentenabgabe organisieren die Mitarbeitenden des Christuszentrums. Die Institution versteht sich als sozialtherapeutische Einrichtung und kann keine pflegerischen Leistungen im klassischen Sinne anbieten, das Christuszentrum rechnet auch nicht über die Krankenkasse ab, sondern ist über das Sozialwesen finanziert.

☞ Innerhalb ihres Spektrums bietet allerdings die Tatsache, dass einige Teammitglieder als Erstausbildung eine Pflegeausbildung genossen haben, bevor sie sich zu Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen haben ausbilden lassen, einen konkreten Vorteil für die Bewohnenden – weil damit pflegerisches Handwerk in die Betreuung einfliesst.

Ein konkretes Beispiel auf der Alterswohngruppe ist die Unterstützung einer Person, die auf Hilfe beim Toilettengang angewiesen ist. Hier verfügt die Betreuungsperson, die einen pflegerischen Hintergrund hat, über das Wissen, wie sie richtig assistieren soll. Damit auch die übrigen Betreuenden befähigt werden, es ihr gleich zu tun, wurde das Wissen im Team geteilt und somit multipliziert.

**Kombination Fachdisziplinen**

Gerade die Kombination der zwei Fachdisziplinen Pflege und Sozialpädagogik ist für eine Wohngruppe für ältere Menschen mit psychischen und physischen Beeinträchtigungen wünschenswert und durchaus

Das Christuszentrum versteht sich als sozialtherapeutische Einrichtung und kann keine pflegerischen Leistungen im klassischen Sinne anbieten.

ein Ausblick in der Rekrutierung neuer Mitarbeitender, wie die Institution denkt. Die steigende Nachfrage an solchen Leistungen könnte auch eine Perspektive in der beruflichen Weiterentwicklung von Pflegefachpersonen darstellen.

**Steigender Bedarf an Pflegekompetenz**

Die Zusammenarbeit mit der Spitex ist bereits heute institutionalisiert, die Schnittstellen funktionieren, das Nebeneinander der beiden Organisationen ist problemlos. Die Leitung des Christuszentrums rechnet damit, dass die Kombination aus eigenen und Spitexleistungen für die nächsten drei bis vier Jahre noch ausreichend sein dürfte. Danach würde die Institutionsleitung personell vermehrt auf Pflegekompetenz setzen, um den steigenden Bedarf kompensieren zu können. Vorgesehen ist ebenfalls der Beizug des Gerontopsychiatrischen Interprofessionellen Liasondienstes AGIL der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich.

**Interprofessionelle Zusammenarbeit**

Möglicherweise, und diese Anmerkung sei hier erlaubt, stellt ein adaptiertes Modell der interprofessionellen Zusammenarbeit, wie sie – neben der bereits klassischen Diskussion im klinischen Setting – vermehrt auch im Bereich der ambulanten Betreuung von Menschen mit Demenz bereits erfolgreich angewendet wird, eine Inspiration dar, um die optimale Betreuung von Klientinnen und Klienten mit mittlerer und steigender Pflegebedürftigkeit zu ermöglichen.

Gerade diese mehrschichtige Herausforderung, die letztlich nur durch eine Verbindung sozialpädagogischer, gerontopsychiatrischer und pflegerischer Leistungen zu meistern ist, scheint für eine interprofessionelle Herangehensweise geeignet zu sein, wo mit ambulanten pflegerischen und gerontopsychiatrischen Mitteln ein stationäres sozialtherapeutisches Setting unterstützt werden könnte.

**Palliative Begleitung, wenn pflegerisch möglich**

Im Grundsatz sollen die Bewohnenden in der Institution verbleiben können, solange die Pflege sichergestellt werden kann. Eine palliative Begleitung bis ans Lebensende soll auch gewährleistet werden, solange es vom pflegerischen Aufwand her möglich ist. Nicht mehr für das Christuszentrum handzuhaben wäre die Pflege von bettlägerigen Bewohnenden, weder aus personeller Sicht noch aus baulichen Gründen, das Gebäude ist nicht für Pflegebetten geeignet. In einem solchen Fall müsste ein Wechsel in ein Pflegeheim stattfinden.

**Mitarbeitende Haus Zwischenbächen**

## III.5 \ Betrieb und personelle Struktur

- Extern begleiteter Prozess der Zusammenführung kleiner Teams zu einem grösseren am neuen Standort Zwischenbächen
- Optimale Vernetzung der Institution, formell wie niederschwellig
- Anspruchsvoller 24-Stunden-Betrieb

Das Haus Zwischenbächen bildet in seinen Wohngemeinschaften dasjenige Angebot des Christuszentrums, das am meisten Betreuung bietet. Der Betrieb ist organisatorisch in fünf Bereiche aufgeteilt:

«Mir gefällt an der Alterswohngruppe, dass wir uns alle gut verstehen.»

\ **Person aus der Alterswohngruppe**

- **WG 1a und WG1b** im ersten Stock mit insgesamt **13 Plätzen** für erwachsene Männer und Frauen sowie **WG 2** im zweiten Stock mit **8 Plätzen** für ältere Menschen
- **Gastronomie, Caféteria** mit **3 Tagesstättenplätzen** für betreute Mitarbeitende
- **Hauswirtschaft** mit **2 bis 3 Tagesstättenplätzen**
- **Kreativatelier** mit **10 Plätzen** für interne wie externe Teilnehmende
- **Tagesstruktur** mit diversen Bildungsangeboten, therapeutischen Leistungen, kreativen Angeboten, Sport, Musik, Bewegung und Ausflügen für interne und – wenn es die Betreuung zulässt – auch für externe Teilnehmende

Die WG 1a/b und die WG 2 wird von je einem Koordinatoren und einer Koordinatorin geleitet. Sie fungieren als Gruppenleitende und führen ein Team mit sieben (WG 1a/b, 530 Stellenprozente) bzw. sechs (WG 2, Alterswohngruppe, 430 Stellenprozente) Mitarbeitenden. Die Betreuungsleistungen in der Alterswohngruppe mit acht Bewohnenden

Zu den Aufgaben der Betreuungspersonen gehören nicht nur die Umsetzung des Betreuungskonzepts, sondern auch die Begleitung der Bewohnenden bei Behördengängen und Arztbesuchen, die Medikamentenabgabe am Morgen, die Begleitung der Bewohnenden zu ihrem Tagesstrukturangebot – und viele Abklärungen und Unterstützungsleistungen zur Bewältigung ihres Alltags.

werden durch sechs Mitarbeitende mit 430 Stellenprozenten wahrgenommen, während für die 13 Bewohnenden der beiden anderen Wohngruppen 530 Stellenprozente für sieben Mitarbeitende ausreichen. Im Verhältnis zu den beiden anderen Gruppen werden also auf der Alterswohngruppe signifikant mehr Ressourcen eingesetzt, was auch die notwendige intensive Begleitung der Bewohnenden widerspiegelt.

In beiden Wohngruppen sind auch Auszubildende aus dem Bereich Sozialpädagogik tätig. Beide Mitarbeiterteams sind altermässig durchmischt. Die Nachtdienste leisten Mitarbeitende, die im Stundenlohn eingesetzt werden.

Die Bereiche Gastronomie, Hauswirtschaft, Atelier und Tagesstruktur werden ebenfalls von Fachpersonen geleitet. In allen Bereichen arbeiten Fachmitarbeitende, teilweise auch unterstützt durch Auszubildende (Sozialpädagogik). Insgesamt sind in diesen vier Bereichen acht Mitarbeitende mit insgesamt 470 Stellenprozenten tätig.

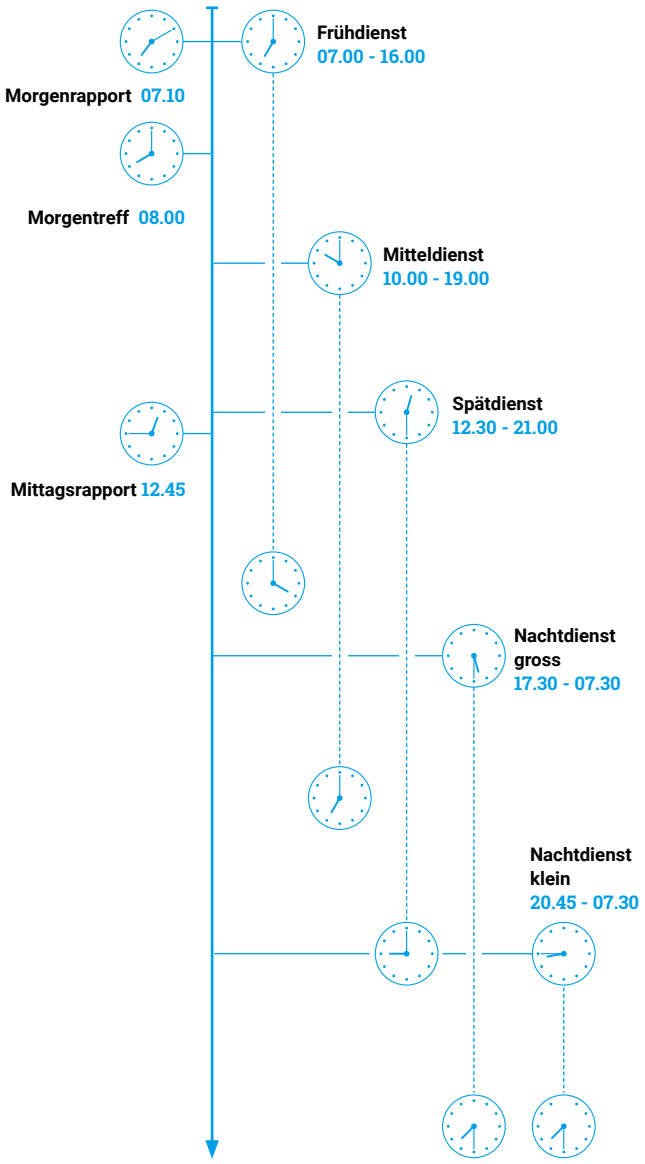
**Umfangreiche Aufgaben**

Zu den Aufgaben der Betreuungspersonen gehören nicht nur die Umsetzung des Betreuungskonzepts, sondern auch die Begleitung der Bewohnenden bei Behördengängen und Arztbesuchen, die Medikamentenabgabe am Morgen, die Begleitung der Bewohnenden zu ihrem Tagesstrukturangebot – und viele Abklärungen und Unterstützungsleistungen für den Alltag. Rund 60 Prozent der Arbeitszeit werden für Sitzungen, Informationen, Einzelgespräche und Wohngruppen-Sitzungen oder Medikamentenabgaben eingesetzt, 40 Prozent ihrer Zeit können die Mitarbeitenden flexibel in die Betreuung investieren.

Die eigentliche betriebliche Führungs- und Entwicklungsarbeit geschieht in der wöchentlich stattfindenden Koordinationssitzung, wo die Führungspersonen der Bereiche teilnehmen. Diese Sitzung wird vom Hausleiter Zwischenbächen geleitet. Gleichentags findet auch die wöchentliche Teamsitzung statt, an der in der Regel alle

Mitarbeitenden teilnehmen. Um das Tagesgeschäft gut erledigen zu können, finden um 07.10 Uhr ein Morgenrapport, ein Morgentreff um 08.00 Uhr und ein Mittagsrapport um 12.45 Uhr statt. Mit rund einer halben Stunde Dauer ist der Mittagsrapport der ausführlichste.

Der Frühdienst beginnt um 07.00 Uhr und bleibt bis 16.00 Uhr; der Mitteldienst startet um 10.00 Uhr und bleibt bis 19.00 Uhr. Der Spätdienst fängt um 12.30 Uhr an und bleibt bis 21.00 Uhr. Die Nachtdienste starten variabel entweder um 17.30 Uhr oder um 20.45 Uhr.




## Optimal vernetzt

Das Christuszentrum ist im Kreis 9 und darüber hinaus gut vernetzt. Im Quartier besteht ein Netzwerk, worin sich die im Sozialbereich tätigen Personen aus Kirchen, Organisationen und Institutionen niederschwellig austauschen. Dabei wird über Entwicklungen informiert und gegenseitig geschaut, wer wo unterstützen kann.

Parallel dazu treffen sich einige Institutionsleitende aus dem Kreis 9 – Christuszentrum, Wohnstätten Zwyssig, Stiftung RgZ und andere – zum Austausch an einem runden Tisch. Haben die einen viele Aufträge in den Werkstätten zu erledigen, helfen ihnen andere Institutionen aus. Ebenso schaut man bei Klientinnen und Klienten, welche Institution für sie optimal geeignet sein könnte.

Ergänzend ist das Christuszentrum Teil eines runden Tisches, an dem sich alle Werke von Pfarrer Sieber treffen, dies geht dann aber über den Kreis 9 hinaus. Die heimpsychiatrische Versorgung ist durch drei Standbeine gewährleistet: Für die älteren Bewohnenden durch den Gerontopsychiatrischen Interprofessionellen Liaisondienst AGIL der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich; für Teamsupervisionen und punktuelle Begleitung von Klientinnen und Klienten das Sanatorium Kirchberg; für sozialpsychiatrische Anliegen und Interventionen und die Begleitung vor Ort der Konsiliar- und Liaisondienst der Psychiatrischen Universitätsklinik Zürich. Zudem findet ein regelmässiger Austausch mit den Sozialdiensten verschiedener psychiatrischer Kliniken sowie dem Dach-Netz der Wohnangebote in der Stadt Zürich statt.

Der Prozess der Zusammenführung von zwei bestehenden Wohngruppen und die Etablierung einer neuen Alterswohngruppe im Haus Zwischenbächen wurden aufmerksam und besonnen geplant. Gerade der Tatsache, dass aus kleinräumigen Strukturen neu ein grösserer Betrieb entstehen sollte, schenkte die Institutionsleitung viel Beachtung. Ein externer Organisationsberater unterstützte die Teams seit 2016 bei diesem Prozess. Der Vorteil der neuen, grösseren Organisation liegt darin, dass sich viele Abläufe professionalisieren und standardisieren lassen. Gleichwohl war dieser Weg auch mit einem Umdenken verbunden. War es in den überschaubaren Strukturen der einzelnen Einheiten zuvor möglich, vieles zu improvisieren, mussten nun Prozesse definiert werden. Heute entlasten die Abläufe die Mitarbeitenden, weil vieles bereits organisiert ist – und die Betreuungspersonen gewinnen Zeit, um sich mehr um die Bewohnenden kümmern zu können.

## «Der Schlüssel zum Erfolg war, dass wir alle eingebunden haben»

**Andreas Pfeifer ist Organisationsberater, Coach und Supervisor. Er begleitet das Christuszentrum seit 2012 und hat die Zusammenführung der verschiedenen Teams eng begleitet.**

*Für das Christuszentrum ist Zwischenbächen ein Meilenstein, Strukturen haben sich geändert, Teams wurden zusammengelegt – eine grosse Aufgabe?*

**Pfeifer:** Der Institutionsleitung war es wichtig, den Change-Prozess von Anfang an sorgfältig zu begleiten, deswegen haben sie mich früh miteinbezogen. Bislang unabhängige Häuser mit eigenen Kulturen zu verbinden, ist eine Herausforderung. Deswegen habe ich bereits 2016 eine Umfrage gemacht. Diese zeigte mehrschichtige Bedenken. Einige sahen die neue Struktur und das grosse Haus als Sprungbrett, als Weiterentwicklung. Andere merkten, dass Zielkonflikte im Umgang mit den Bewohnenden zwischen der bisherigen Art und jener in so einem neuen, grossen Haus entstehen würden. Und besonders beschäftigte die Teams, wer die Gesamtleitung übernehmen würde.

*Wie haben Sie mit den Leuten gearbeitet?*

**Pfeifer:** Von Vorteil war, dass mich schon einige Leute kannten. Ab Mitte 2018 führten wir sieben halbtägige Workshops durch, an denen wir alles offen ansprachen: Ängste und Bedenken, Chancen und Risiken. Eigentlich wollte ich schon früh die Leute für agile Strukturen gewinnen – das kam aber nicht so gut an, es herrschten Zweifel, ob eine Selbstorganisation funktionieren könne. Erstaunlicherweise tauchte eher der Ruf nach klarer Leitung auf.

*Ist es denn ein besonderer Menschenschlag, der in einer Institution wie dem Christuszentrum tätig ist?*

**Pfeifer:** Ja, es sind Menschen mit einem «sozialen Herz» und hoher Werteorientierung, die nach Harmonie streben und Klarheit wollen. Der Schlüssel zum Erfolg war, dass wir alle eingebunden haben und die Hochs und Tiefs von allen auffangen konnten.

Dadurch konnten wir ihnen die Chancen zeigen, die entstehen, wenn sie aus dem bisherigen Modus heraustreten und in eine neue Richtung gehen. Überdies war das tolle Gebäude ein wichtiger Motivationsfaktor.

*Und wie wurde das Leitungsthema schliesslich gelöst?*

**Pfeifer:** Die Institutionsleitung hat entschieden, dass sie die Leitung einer externen, neuen Person übertragen möchte. Das war ein Entscheid, der bei der allergrössten Mehrheit auf hohe Akzeptanz gestossen ist. Die schliesslich gefundene Person war ein Glücksfall, er war vor zehn Jahren bereits im Christuszentrum tätig und genoss das Vertrauen der Institutionsleitung: Er war eine neue und alte Person zugleich. Fachlich hat die neue Leitung viel Erfahrung mitgebracht und die Prozesse erheblich weiterentwickelt.

*Wie ging das Christuszentrum mit der Einführung der Alterswohngruppe um?*

Hier war vieles Neuland für die Teams, gerade im Bereich Pflege. Zumal dies auch den Aspekt neuer Angestellter mit neuen Berufsbildern betraf, das war eine Herausforderung für die Institution, die sie aber mit viel Einsatz gemeistert hat.

Ein Auswertungsworkshop Anfang 2020 zeigte eine kritische und bemerkenswert ehrliche Sichtweise nicht nur auf diese Fragen. Das Christuszentrum weiss, dass es an diesem Thema weiter dranbleiben muss.

# IV \ Schlussbetrachtungen

Mit der Alterswohngruppe im Neubau Zwischenbächen trägt das Christuszentrum dazu bei, eine sich wegen der steigenden Lebenserwartung stetig weitende Angebotslücke zu schliessen. Die Wohngruppe und das Betreuungskonzept bieten älteren Menschen mit Unterstützungsbedarf in psychischer oder kognitiver Hinsicht ein altersgerechtes Wohnumfeld, das auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten ist. Damit ermöglicht es die Institution diesen Menschen, in Würde zu altern.

Das Christuszentrum und seine Mitarbeitenden kümmern sich mit Umsicht und viel Fachkompetenz um alle Bewohnenden. Die verschiedenen Angebote schaffen eine sinnstiftende Tagesstruktur, das neue Gebäude unterstützt mit seiner Architektur und dem Raumprogramm die Arbeit der Betreuenden.

Bereits heute werden im Verhältnis mehr betreuerische Ressourcen für die Begleitung der älteren Bewohnenden eingesetzt als für die jüngeren Klientinnen und Klienten. Und schon in naher Zukunft werden die wachsende Fragilität und Vulnerabilität der Bewohnenden der Alterswohngruppe die Institution vor die neue Herausforderung stellen, wie dem steigenden Pflegebedarf zu begegnen sein wird: Ob mit einem Aufbau von internen Pflegekompetenzen, ob mit ambulanten Angeboten, ob mit Kooperationen, ob mit einer interprofessionellen Kombination verschiedener Angebote – die Institution ist sich der Herausforderung gewahr und weiss, dass es eine einfache Antwort auf diese Frage nicht gibt, weder aus fachlicher und organisatorischer, noch aus finanzieller Hinsicht.

Weil aber Offenheit, Kooperation und die Fähigkeit, individuelle Lösungen zu erarbeiten, in Verbindung mit viel Pragmatismus und Optimismus geradezu den Wesenskern des Christuszentrums ausmachen, ist die Aufgabe, auf diese vielschichtige Fragestellung eine Antwort zu finden, bei dieser Institution und ihren Mitarbeitenden in den richtigen Händen.

## Impressum

**Autor**
Andrej Rudolf Jakovac

**richtblick AG**
St.Gallerstrasse 4, 8500 Frauenfeld
Telefon +41 52 730 07 27
info@richtblick.ch
www.richtblick.ch

**Auftraggeber**
Age-Stiftung

**Konzept, Gestaltung, Recherche**
richtblick AG, George Müller, Andrej Rudolf Jakovac

**Bildmaterial**
Christuszentrum, Margeritha Delussu, Rasmus Norlander

**Age-Stiftung**
Wohnen und Älterwerden
Kirchgasse 42, 8001 Zürich
www.age-stiftung.ch

**Projektförderung**
Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung – weitere Informationen dazu finden Sie unter www.age-stiftung.ch. Der Bericht ist integraler Bestandteil der Förderung. Die Age-Stiftung legt ihren Fokus auf Wohnen und Älterwerden. Dafür fördert sie Wohn- und Betreuungsangebote in der deutschsprachigen Schweiz mit finanziellen Beiträgen. Sie engagiert sich für inspirierende zukunftsfähige Lösungen und informiert über gute Beispiele.

# Neubau Zwischenbächen: Die Alterswohngruppe des Christuszentrums Zürich

Ein Wohnangebot für ältere Menschen mit psychischen, kognitiven und physischen Beeinträchtigungen