

Pflegewohngruppe Freya, Zürich

Eine Pflegewohngruppe mit 17 Plätzen findet ein neues Zuhause in einer neuen Genossenschaftssiedlung. In komplexer Planung entstehen schöne Räume. Der Neustart gelingt. Pandemie und Personalsorgen verzögern aber die Vernetzung mit der Umgebung.

Begleitdokumentation August 2020 bis Februar 2024





Titelbild

Spaziergang vor dem Haus Letzigraben 23.
Die Pflegewohngruppe Freya befindet sich im
1. und 2. Obergeschoss.

Impressum

Herausgeberin

Age-Stiftung, Zürich

Trägerschaft

Trägerschaft: Frauenhilfsverein Aussersihl Hard (FHV)

Autor

Ruedi Weidmann, Häusler + Weidmann,
im Auftrag der Age-Stiftung

Fotografie

Niklaus Spoerri / Moritz Hager

Pläne

von Ballmoos Partner Architekten

Gestaltung

Anna-Lena Walther

Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der
Age-Stiftung – weitere Informationen dazu unter
www.age-stiftung.ch (Dossier-ID 720). Der Bericht ist
Bestandteil der Förderung.

Kontakt

Richard Helbling
Präsident FHV Aussersihl Hard
Haldenstr. 135, 8055 Zürich
044 461 43 26
rhelbling@swissonline.ch
freya-letzigraben.ch

März 2024

Inhalt

In Kürze	4
Vorgeschichte Wurzeln im Arbeiterquartier	5
Planungsprozess Aus acht Wohnungen wird eine Pflegewohnung.	8
Bauten und Räume Eine Wohnung, kein Heim.	16
Angebot und Nachfrage Steigende Auslastung, gemischte Bewohnerstruktur.	20
Personal und Betriebsleitung Fluktuation und belastende Wechsel	26
Alltag Wohnen, Arbeiten und der Umgang mit Corona.	30
Bilanz und Lehren Schönes Resultat und offene Baustellen	35
Anmerkungen und Quellen	42

In Kürze

Als die 1972 gegründete, einfache Krankenstation Schimmelstrasse in Zürich Aussersihl die Auflagen der kantonalen Gesundheitsdirektion nicht mehr erfüllen konnte, beschloss ihre Träger-schaft, der Frauenhilfsverein Ausser-sihl Hard, zeitgemässe Räume für einen Neustart zu suchen. In der Siedlungsge-nossenschaft Eigengrund fand sie eine engagierte Partnerin. Im Ersatzneubau für deren Wohnsiedlung Letzigraben plante man gemeinsam eine Pflege-wohnung und entwickelte Ideen zu de-ren Integration in die generationen-durchmischte Siedlung.

Das Resultat überzeugt. Aus acht zu-sammengelegten Wohnungen ist ein wohnlicher und günstiger Lebens-ort mit Pflege und Betreuung für 17 Per-sonen entstanden. Betriebsleitung, Mitarbeitende und Trägerverein sind zufrieden, die Bewohnenden und Angehörigen ebenso, Belegung und Ertragslage sind genügend.

Der Planungsprozess war jedoch schwierig für den kleinen Trägerver-ein und der Neustart anstrengender als erwartet – wegen der Corona-Pandemie, die nur Wochen nach dem Einzug ausbrach, wegen dem allge-meinen Personalmangel und wegen Wechseln und Vakanzen in der Betriebsleitung.

Nach vier Betriebsjahren sind die Be-triebsabläufe noch nicht optimal orga-nisiert und die angestrebte Integration der Pflegewohngruppe in ihr soziales Umfeld steht erst am Anfang – Erfah-rungen, aus denen sich viele Lehren für ähnliche Vorhaben ziehen lassen.

Vorgeschichte

Wurzeln im Arbeiterquartier

Pfarrersfrauen und Gemeindegewerkschaften der reformierten Kirchgemeinde Aussersihl pflegten seit 1887 Bedürftige im Arbeiterquartier. 1972 gründete die Gemeindegewerkschaft eine Pflegewohngruppe – die Vorgängerin der Freya.

Krankenstation Schimmelstrasse

Die Pflegewohngruppe Freya entstand 2019 durch den Umzug und Neustart einer alten Institution, der Krankenstation Schimmelstrasse.¹ Diese kleine stationäre Pflegeeinrichtung war an der Schimmelstrasse 8 beim Bahnhof Wiedikon in zwei ehemaligen Pfarrwohnungen im fünften Stock eingerichtet. Später kam noch eine Dreizimmerwohnung eine Etage tiefer hinzu: 16 Betten, drei Badezimmer, eine normale Wohnküche und ein winziger Lift. Gemessen an heutigen Standards war es äusserst eng und unkomfortabel. Viele Bewohnende und Mitarbeiterinnen schätzten aber genau dies an der «Schimmeli»: Sie war überschaubar, intim und familiär. Die Enge förderte die emotionale Nähe unter den Bewohnenden und zum Personal.

Die Klientel waren bedürftige ältere, auch randständige, häufig alkohol- oder drogenabhängige Personen. Die kleine Institution konnte in der Pflege und Betreuung auf ihre individuellen Bedürfnisse eingehen. Ziel war, ihnen ein würdiges und möglichst selbstbestimmtes Leben in einer Gemeinschaft zu ermöglichen. Die Bewohnerinnen und Bewohner konnten ihren Alltag nach ihren Bedürfnissen und Möglichkeiten mitgestalten. Das gleiche galt für das Personal: Während die Leiterinnen Pflegefachfrauen mit Leib und Seele waren, hatten viele Mitarbeitende kleine Pensen von 20 oder 30 Prozent. Das war vor allem für Mütter attraktiv, die eine kleine Anstellung suchten. So teilten sich bis zu 25 Angestellte die 14 bis 15 Vollzeitstellen.



Haus Schimmelstrasse 8 um 2003.
Die Pflegewohnung befand sich in
den beiden obersten Geschossen.
(Baugeschichtliches Archiv der
Stadt Zürich)

Wurzeln im Arbeiterquartier Aussersihl

Das Mehrfamilienhaus gehörte der reformierten Kirchgemeinde Aussersihl. Diese umfasste die Quartiere Aussersihl und Hard mit der St. Jakobs- und der Bullingerkirche. Sie pflegte stets enge Kontakte zur Arbeiterbewegung und führte für diese Quartiere bis 1978 auch die Gemeindekrankepflege, die Vorgängerorganisation der Spitex. Pfarrer Ernst Linsi war Präsident des Vereins Gemeindekrankepflege Aussersihl-Hard. Er bezog 1970 eine der beiden Pfarrwohnungen an der Schimmelstrasse 8. Mit ihm kamen zwei Gemeindegewerkschaften, also Hauspflegerinnen oder Sozialarbeiterinnen der Kirchgemeinde, ins Haus. 1972 zog Linsi wieder aus, und in seiner Wohnung wurde eine Krankenstation mit vier Betten und vier Vollzeitstellen eingerichtet, unter Führung der Gemeindekrankepflege und von der Stadt auf Zusehen hin genehmigt. 1978 gab auch der zweite Pfarrer seine Wohnung frei, die Kranken-

station wurde auf acht Betten und fünf Vollzeitstellen vergrössert. Das Adressbuch der Stadt Zürich nennt nun eine «Krankenschwester St. Arzt» – wohl eine vom Stadtarzt autorisierte Leitung der Pflege.

Im selben Jahr starb Pfarrer Linsi, und die Stadt Zürich übernahm im ganzen Stadtgebiet die Koordination der Hauspflege. Die Krankenstation brauchte eine neue Trägerschaft. Sie fand sich im Frauenhilfsverein Aussersihl-Hard (FHV). Auch er war eng mit der Kirchgemeinde Aussersihl verbunden. Das Adressbuch nennt ihn zum ersten Mal 1887 unter dem Namen «Frauenverein für arme Kranke in Aussersihl». Er war von Pfarrersfrauen der Kirchgemeinde Aussersihl gegründet worden und machte Hauspflege im Quartier. Er änderte mehrmals seinen Namen; die Vereinsadresse wechselte jeweils mit den Präsidentinnen zwischen verschiedenen Pfarrwohnungen. Von 1978, dem Jahr der Übernahme der Krankenstation Schimmelstrasse, bis 1999 war Elisabeth Lichtenhahn Präsidentin. Sie war Gemeindegewerkschaftlerin und als Tochter eines Arztes in Aussersihl aufgewachsen.

In den folgenden zwei Jahrzehnten diente die Krankenstation Schimmelstrasse als flexible Alternative zu den städtischen Pflegeheimen für pflege- und betreuungsbedürftige Personen, oft mit herausforderndem oder Suchtverhalten, die im Quartier verwurzelt waren. Ende 1990er-Jahre waren die räumlichen und finanziellen Verhältnisse jedoch desolat geworden. Stadtarzt Albert Wettstein, der die Krankenstation als Nischenangebot mit individueller Betreuung schätzte und ihr oft persönlich neue Bewohnerinnen und Bewohner brachte, unterstützte den FHV bei der Modernisierung des Betriebs und der Neuorganisation der Pflege nach zeitgemässen Qualitätsmassstäben unter einer neuen Betriebsleitung. Danach lief es fünfzehn Jahre lang gut, auch finanziell. Die 19, später 16 Betten waren stets ausgelastet. Dank der günstigen Miete und viel freiwilliger Arbeit im Vorstand erzielte die Krankenstation in manchen Jahren einen Betriebsüberschuss.

Drohendes Ende

Die Infrastruktur genügte jedoch den steigenden Anforderungen immer weniger, das Gefälle zu neuen Angeboten wuchs. Städtische Pflegeheime boten mittlerweile Einzelzimmer an, in der Schimmelstrasse teilten sich bis zu drei Personen ein Zimmer. Für 16 Bewohnende und das Personal gab es drei Badezimmer, eine Mitarbeiterin kochte für alle in einer normalen Wohnungs-

küche, der Lift war zu klein für einen Rollstuhl. 2014 machte die kantonale Gesundheitsdirektion den weiteren Betrieb von einer substanziellen Verbesserung der Infrastruktur abhängig. Gleichzeitig schrumpfte der Trägerverein. Besuchten in den 1980er-Jahren noch 50 bis 60 Mitglieder die Generalversammlungen, blieb der Vorstand nun praktisch unter sich. Trotz allem kam für ihn und die Betriebsleitung Aufgaben nie infrage. Da ein zeitgemässer Umbau an Ort und Stelle nicht möglich war, suchte der Vorstand ab 2013 einen neuen Standort. Um Zeit dafür zu erhalten, erreichte er eine letzte, auf zehn Jahre befristete Betriebsbewilligung für die Krankenstation.²

Einbruch der «Schimmeli»

2017 sank die Bettenauslastung an der Schimmelstrasse auf 85 Prozent. Hauptgrund war das Überangebot an Pflegebetten in der Stadt Zürich. Im Jahr darauf erlebte die Krankenstation einen dramatischen Einbruch. Sieben Bewohnende starben – und nun blieben die Betten leer. Die «Schimmeli» war definitiv nicht mehr konkurrenzfähig. Es gelang nicht mehr, eine Trendumkehr herbeizuführen, bis zum Umzug an den neuen Standort im September 2019 standen nun stets drei bis fünf Betten leer. Die Auslastung sank auf 75 Prozent. Pro Monat fehlten durchschnittlich 20 000 Franken, das Betriebsdefizit begann in bedrohlichem Tempo das Vereinsvermögen aufzufressen.

Eine Küche an der Schimmelstrasse 8 um 1991.
(Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich)



Ein Badezimmer an der Schimmelstrasse 8 um 2003.
(Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich)



Planungsprozess

Aus acht Wohnungen wird eine Pflegewohnung

Die neue Pflegewohnung fand Platz in einer neuen Genossenschafts-siedlung. Acht Wohnungen wurden zu einer Pflegewohnung umgeplant. Das Tempo der Planung forderte den Trägerverein hart. Er schaffte es dank dem Beizug von Fachleuten und mit viel Gratisarbeit.

Standortsuche

Für die gemeinnützige, nichtkommerzielle Organisation kamen aus finanziellen Gründen nur Bauträger infrage, die eine Kostenmiete verlangten. Der FHV schrieb darum rund zwanzig Baugenossenschaften an, die im Westteil der Stadt Zürich Neubauten planten. Die meisten antworteten, ihre Planung sei schon zu weit fortgeschritten, um eine zusätzliche Nutzung aufnehmen zu können. Die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich war interessiert, doch ihr Projekt für einen Ersatzneubau in Aussersihl wurde durch Einsprachen verzögert und sie konnte nicht mit einer Realisierung innert nützlicher Frist rechnen. Zwei valable Angebote blieben: Die Familienheimgenossenschaft (FGZ) hatte schon 2012 angefragt, ob ein Zusammenlegen der Krankenstation Schimmelstrasse mit ihrer eigenen Krankenstation in einem Gesundheitshaus in ihrer neuen Zentrumsüberbauung im Quartier Friesenberg denkbar sei. Und die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) plante den Ersatz ihrer Stammsiedlung am Letzigraben und war bereit, eine Pflegewohnung einzuplanen.³

Der FHV bearbeitete beide Projekte parallel. Sie unterschieden sich stark bei den Grundrissen und in finanzieller Hinsicht. Der Verein hatte keine Ahnung, was ein Neustart an einem neuen Ort kosten würde und wie gross sein Betriebsbudget künftig werden konnte. Er beauftragte darum den Gesundheitsökonom Roberto Keller damit, ein nachhaltiges Betriebskonzept zu erstellen und die finanzielle Tragbarkeit zu prüfen. Mit dessen Hilfe konnten die nötige Bettenzahl, Flächenbe-

darf, ungefährender Kostenrahmen und maximaler Mietpreis ermittelt werden. Schliesslich entschied sich der Verein für das Projekt der SGE. Es entsprach seinen räumlichen Vorstellungen besser und der Finanzbedarf war berechenbarer. Die SGE war bereit, in zwei Etagen Wohnungen zu einer Grosswohnung mit den nötigen Betriebsräumen zusammenzulegen und sie dem FHV im üblichen Ausbaustandard ihrer Wohnungen zu vermieten. Die FGZ hingegen wollte ihr Gesundheitshaus Friesenberg im Rohbau vermieten und den Innenausbau den Mietern überlassen. Für den FHV hätte das eine fachliche Überforderung und ein zu grosses Risiko bedeutet.

Ersatzneubau Siedlung Letzigraben

Die SGE wurde 1944 von (katholischen) christlich-sozialen Politikern als Mieter-Wohnbaugenossenschaft in Zürich gegründet. Sie besitzt heute 21 Siedlungen mit 1227 Wohnungen im Raum Zürich. Ihre erste Siedlung baute sie 1947 am Letzigraben, wo die Quartiere Aussersihl, Wiedikon, Albisrieden und Altstetten zusammenstossen. Die Lage des Grundstücks ist ausserordentlich: Zentrumsnah mit Anschluss ans Tram- und Busnetz und gut erreichbaren Läden, liegt es dennoch ruhig zwischen der Heiligfeldsiedlung

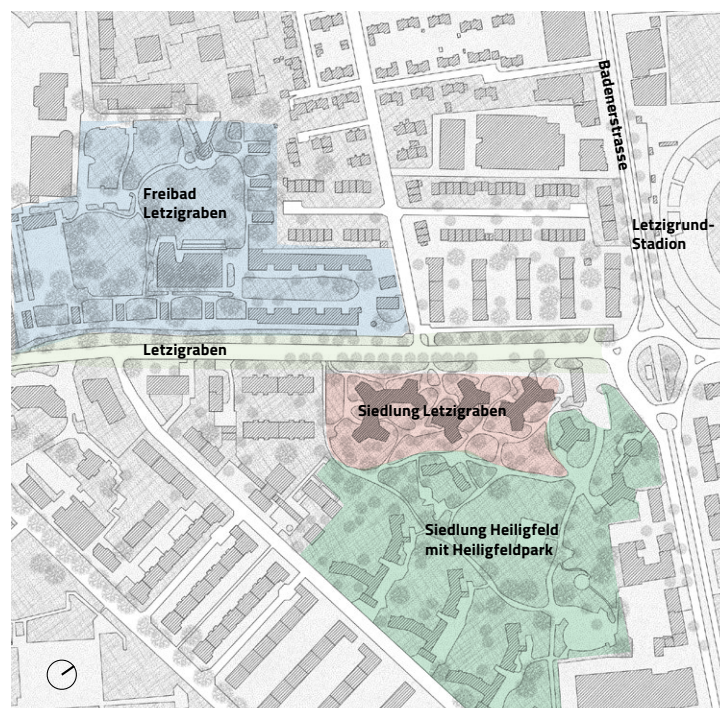
mit ihrem öffentlichen Park, die der Zürcher Stadtbaumeister Albert Heinrich Steiner von 1948 bis 1955 baute, und dem vom Architekten und Schriftsteller Max Frisch geplanten und 1949 eröffneten Freibad Letzigraben. Park und Bad wurden von den renommierten Gartenbauern Gustav und Paul Ammann gestaltet und mit prächtigen Bäumen ausgestattet. Dazwischen wirkten die vier dreistöckigen Zeilen der SGE wie ein abgeschlossener Fremdkörper, die 72 Drei-Zimmer-Wohnungen waren klein und zeitbedingt von schlechter Bauqualität. Die SGE beschloss, sie zu ersetzen.⁴

Architekturwettbewerb

Die SGE lud zehn Architekturbüros zu einem Wettbewerb ein. Das Siegerprojekt des Büros von Ballmoos Krucker (heute: von Ballmoos Partner) besteht aus zwei Baukörpern mit sieben und acht Geschossen. Später wurden sie um ein drittes Gebäude ergänzt. Die Bauten nehmen die städtebauliche Idee der Siedlung Heiligfeld auf: Die Bauten sind mehrfach abgewinkelt, so dass die meisten Wohnungen dreiseitig belichtet werden, und stehen frei im öffentlichen Parkraum. Damit konnte der Park bis an den Letzigraben vergrössert werden und der Aussenraum gewann trotz

Rasen im Heiligfeldpark mit den 1948 gebauten ersten Hochhäusern Zürichs. (Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich)

Situationsplan: Die Pflegewohngruppe befindet sich im mittleren Haus der Siedlung Letzigraben zwischen Freibad Letzigraben und Heiligfeldpark. Mst. 1:6000.



höherer baulicher Dichte an Qualität. Die Häuser stehen auf Pfeilern, was den halböffentlichen Charakter des Erdgeschosses betont. Darin liegen eine grosse Kinderkrippe, ein Gemeinschaftsraum, ein Jugendraum, die Geschäftsstelle der Genossenschaft, Velo- und Gewerberäume.

Die Wohnfläche wurde um 75 % vergrössert. In 90 Wohnungen leben 260 Personen, etwa doppelt so viele wie vor dem Ersatzneubau. Die SGE wünschte sich eine Siedlung mit viel sozialem Kitt zwischen den Bewohnerinnen und Bewohnern. Günstige Mieten, ein breiter Wohnungsmix von 1,5 bis 5,5 Zimmern und eine sorgfältige Vermietung fördern die soziale und altersmässige Durchmischung. Eine 4,5-Zimmer-Wohnung kostet ohne Nebenkosten 1900 Franken, 1,5- und 2-Zimmer-Wohnungen 1100 bzw. 1200 Franken. Ein Viertel der Wohnungen ist von der Stadt subventioniert, was die Miete noch einmal um etwa 20 % reduziert. Zumietbare Zimmer mit

Dusche und WC, Gästezimmer und eine Gästewohnung ergänzen das Angebot. Alle Wohnungen sind rollstuhlgängig. Die Gebäude entsprechen dem Minergie-P-Eco-Standard. Grundwasserwärmepumpen speisen die Bodenheizung, die im Sommer zur Kühlung genutzt werden kann, Nachströmlüftungen sorgen für Frischluft.

Verzögerung öffnet Zeitfenster für Umplanung

Der für 2016 geplante Baustart verzögerte sich wegen einer Revision der Bau- und Zonenordnung und weil eine Nachbarin Interesse an einem gemeinsamen Bauprojekt anmeldete: Die Immobilienfirma, welche die angrenzende städtische Parzelle im Baurecht nutzt, wollte die Gelegenheit ergreifen und ebenfalls ein Wohnhaus errichten, das auf ihrem Land noch Platz fand. Die Stadt verlangte gemeinnützige Wohnungen; die Firma gründete dazu eine Stiftung. Den Planungsauftrag konnte sie direkt ans Büro von Ballmoos Krucker vergeben, die das Haus in Anlehnung an die Bauten der SGE entwarf. Die drei Häuser erhielten eine gemeinsame Tiefgarage und wurden zusammen erstellt. Die Verzögerung von einem Jahr eröffnete auch ein Planungszeitfenster, um im mittleren der drei Neubauten durch Zusammenlegen von acht Wohnungen Platz für eine Pflegewohnung zu schaffen. Die Genossenschaft konnte sich das leisten, weil sie ihre Altbauten weiterhin vermieten konnte und darum keinen Ertragsausfall hatte.

Pflegewohnung als ideale Ergänzung

Die Leitung der Genossenschaft bot Hand dazu, weil eine Pflegewohnung die ideale Ergänzung für ihr Konzept einer sozialen, auch altersmässig durchmischten Siedlung war. Für SGE-Geschäftsführer Christian Zopfi spricht vieles für Pflegewohnungen in Wohnsiedlungen: «Wenn Menschen im hohen Alter nicht an den Rand der Gemeinde oder des Quartiers ausgegliedert werden, sondern in ihrem gewohnten Lebensumfeld bleiben können, können sie ihre Beziehungen besser aufrecht erhalten und verlieren die Orientierung weniger. Unsere Mieterinnen und Mieter können nun im hohem Alter in die Pflegewohngruppe wechseln oder – schon eine Generation früher – ihre Eltern

Projektierung der Pflegewohngruppe

2013–2014	Standortsuche
2015	Raumkonzept, Machbarkeitsstudie (Umplanung Grundriss), Vorprojekt, Klärung des Finanzbedarfs, Vorprüfung durch Gesundheitsdirektion
2016	Definition Schnittstellen mit SGE, Vorvertrag mit SGE
2016–2018	Planung Ausstattung: Elektro, Licht, Brandschutz, Schliesskonzept, Rufanlage, Möblierung, Erscheinungsbild, Namenssuche
2017	Baubeginn
2018–2019	Finanzierungsgesuche, neue Taxordnung, Imagekampagne
2019	Werbung, Website, Finanzierungsgesuche, Umzugsvorbereitung, Mietvertrag
2019 Aug.	Betriebsbewilligung durch kantonale Gesundheitsdirektion
2019 Sept.	Kontokorrentkredit der Kantonalbank, Einzug
2019 Nov.	Förderbeitrag der Age-Stiftung für die Integration der Pflegewohngruppe in die Siedlung



Ballone schmücken am Tag der offenen Tür 2023 die Balkone der Freya.

in die Siedlung holen. Oder wenn sie zuhause Angehörige pflegen, können sie die Ferienplätze in der Pflegewohnung zu ihrer Entlastung nutzen. Ausserdem ist es sicher nicht falsch, wenn in unserem Alltag alle Generationen präsent sind. All das spricht für Siedlungen, die von der Wiege bis zur Bahre Wohn- und Lebensraum bieten.»⁵ Diese Auffassung entspricht jener des FHV. Die beiden Organisationen fanden sich darum rasch im Willen, das Projekt gemeinsam zu ermöglichen.

Kooperation und Kostenteilung

Angesprochen auf das Risiko für die Genossenschaft, auf der umgebauten Grosswohnung sitzenzubleiben, falls die Pflegewohngruppe ihren Betrieb einmal aufgeben müsste, verweist

Zopfi auf die positiven Erfahrungen junger Genossenschaften mit sogenannten Clusterwohnungen: «Wir haben das natürlich geprüft. Die jetzige Form der Pflegewohnung würde auch als eine oder zwei Clusterwohnungen mit individuellen 1- und 2-Zimmer-Einheiten, mehreren geteilten Wohnräumen und einer oder zwei gemeinsamen Küchen gut funktionieren. Darum beurteilten wir unser Risiko als überschaubar.»⁶

Diese Überlegung bildete auch die Grundlage für die Kostenteilung zwischen der Baugenossenschaft und der Trägerschaft der Pflegewohnung bei deren Ausbau: Die SGE finanzierte den Ausbau bis zum Standard ihrer normalen Wohnungen,

also inklusive Nasszellen, Küche, Bodenbeläge, Oberflächen, Stromverteilung usw. Die Träger-schaft der Pflegewohnung finanzierte die Beleuchtung, die Signaletik und alle Spezialeinrichtungen für Betreuung und Pflege: Notruf-, Telefon- und Alarmanlage, Feuermelder, Tür-schliesssystem, spezielle Waschmaschinen und weitere Geräte.

Während der Planung wurde ein Vorvertrag als verbindliche Absichtserklärung beider Seiten abgeschlossen, danach ein normaler Geschäfts-mietvertrag über zehn Jahre mit Option auf Verlängerung. Darin enthalten ist ein Vorrecht für Bewohnende der Siedlung auf frei werdende Plätze in der Pflegewohnung. Der Kapitalanteil von 72 000 Franken, den der FHV übernehmen musste, entspricht dem für die acht Wohnungen, die zur Pflegewohnung zusammengelegt wurden. Damit seine Liquidität nicht in Gefahr geriet, musste er das Kapital statt bei Mietantritt erst im Lauf des ersten Betriebsjahrs und in Raten ein-zahlen. Die SGE bot auch an, Mitglied im FHV zu werden und im Vorstand Einsitz zu nehmen und trägt nun die Pflegewohngruppe auch in dieser Weise mit.

Nachträgliche Umplanung

Im mittleren der drei Gebäude wird das Erdge-schoss mehrheitlich von einer Kindertagesstätte genutzt. Zwei Treppenhäuser erschliessen auf jeder Etage je drei Wohnungen, pro Geschoss also sechs Wohnungen. Für die Pflegewohnung mit 13 Zimmern und 16 Plätzen wurden im ersten und im zweiten Geschoss je vier Wohnungen zu-sammengelegt und durch eine interne Treppe verbunden. Auf beiden Etagen gibt es noch zwei Familienwohnungen – eine gewünschte Nähe zu jüngeren Nachbarn. Dieses nachträgliche Zusammenlegen war nur möglich, weil sich das Bauprojekt um ein Jahr verzögerte.

Tobias Wendt war im Architekturbüro von Ball-moos Krucker für das Projekt verantwortlich. Er besuchte die Krankenstation Schimmelstrasse. Das grosse persönliche Engagement und der familiäre Charakter berührten ihn, er sah aber auch, wie prekär und eng es dort war. Er identi-

fizierte sich mit der Idee, die neue Pflegewohnung möglich zu machen, und bemühte sich intensiv darum, die Bedürfnisse des Personals und der Bewohnerinnen und Bewohner zu verstehen. Den heimeligen Charakter wollte er auch am neuen Ort bewahren, aber natürlich in zeitgemässen Wohn- und Arbeitsräumen. Mit seinem Enthusias-mus gelang es ihm, die Skepsis der leitenden Architekten in seinem Büro zu zerstreuen. Zu Beginn waren die Bedenken gross, ob es in ange-messener Zeit gelingen könne. Denn die Grund-risse, Treppenhäuser und Aufzüge, die Steig-zonen für die Leitungen, das Heizungs- und das Lüftungskonzept – alles war schon festgelegt, die Baubewilligung lag schon vor, man stand unmittelbar vor der Ausführungsplanung. Das Architekturbüro schlug darum eine Machbar-keitsstudie vor.

Die Zimmer und die Nasszellen mussten grösser werden als in den geplanten Wohnungen und mussten beieinander liegen. Tobias Wendt er-klärt: «Es war ein kompliziertes Puzzlespiel. Wir drehten und wendeten die Zimmer und Bäder um die Steigzonen herum. Deren Verlauf konnten wir nicht verschieben, die Bäder mussten also etwa unter den Bädern und Küchen der Wohnun-gen darüber liegen. Es war komplex. Aber als wir den ursprünglich im Grundriss der Wohnungen geplanten Mittelgang an die Fassade verlegten, ging das Puzzle plötzlich auf. Das war der Befrei-ungsschlag. Nun brachten wir alle Zimmer und Bäder unter. Und den Korridor konnten wir zu einer grosszügigen Begegnungszone mit grossen Fenstern ausgestalten.»⁷

Bevor sie mit der Detailplanung begannen, klär-ten die Planer bei den einschlägigen Amtsstellen ab, ob diese Pläne bewilligungsfähig waren. Der Kanton klassifizierte das Projekt als Pflege-wohnung, nicht als Pflegeheim, was mit viel strengeren Anforderungen verbunden wäre. Feuerpolizeilich gilt die Pflegewohnung als eine Nutzungseinheit, darum musste die Begegnungs-zone nicht in Brandschutzabschnitte unterteilt werden, sie gilt nicht als Fluchtweg und darf möb-liert werden. Der Trägerverein unterbreitete das Vorprojekt der kantonalen Gesundheitsdirektion.

Diese nahm eine Art Vorprüfung vor und konnte so schon vier Jahre vor dem Umzug unter einigen Auflagen eine Betriebsbewilligung in Aussicht stellen. Nun konnten alle Details angepasst und die Baubewilligung eingeholt werden. Die Umplanung und das Baubewilligungsverfahren nahmen das einjährige Zeitfenster voll in Anspruch.

Tobias Wendt weist darauf hin, dass das komplexe Projekt mit drei Bauherrschaften (SGE, FHV, private Immobilienfirma) dank einer vertrauensvollen und wohlwollenden Haltung aller Beteiligten und einer sehr guten professionellen Bauleitung möglich war. Die Planung der Pflegewohnung wurde als eigenes Projekt organisiert. Vertreten waren die SGE als Bauherrin, der FHV als Mieterin mit zwei Vorstandsmitgliedern, der Architekt und der Bauführer. Die Zusammenarbeit war wohlwollend und produktiv. Aber alle Beteiligten planten zum ersten Mal eine Pflegewohnung. Sie mussten die geeigneten Abläufe und Schnittstellen gemeinsam finden. Im grossen Ganzen klappte das gut, aber für den FHV war es nicht einfach.

Mangelnde Professionalität

Der FHV war nach eigenen Aussagen nicht gut auf die Herausforderungen vorbereitet.⁸ Es fehlte ihm zu Beginn an Professionalität. Der Verein wird von Laien getragen, deren Arbeit ist ehrenamtlich, wesentliche Entscheidungsträger waren nicht vertraglich gebunden, die Organisation war entsprechend fragil. Die Krankenstation war ein Kleinstbetrieb mit knappen Ressourcen ohne Einbindung in eine grössere Organisation. Sie war geprägt von Persönlichkeiten mit viel Herzblut, aber ohne Planungserfahrung. Ihr Know-how war gross im Bereich des Pflegealltags, aber es fehlte an Wissen und Erfahrung in konzeptioneller, finanzieller und institutioneller Hinsicht. Die Beteiligten wussten wenig über die Planung einer zeitgemässen Pflegewohnung und ihre technischen Anforderungen, kannten die Vorgaben der Gesundheitsdirektion nur ungenau und hatten keine Ahnung vom nötigen Finanzrahmen und der Tragbarkeit für den Verein. Die Betriebsleitung war hoch motiviert und engagiert, die Mitarbeitenden und der Vorstand teilweise.

Der Vorstand erweiterte darum seine Kompetenz gezielt, indem er sich durch zusätzliche berufliche Qualifikationen verstärkte und externe Fachleute beizog. Er konnte eine Juristin als Mitglied gewinnen, verpflichtete eine diplomierte externe Treuhänderin für das Rechnungswesen der Krankenstation und zog einen Gesundheitsökonom als Berater bei. Später konnte der Vorstand um einen Informatiker und eine Psychologin erweitert werden. Für die Planung und Ausführung der Innenausstattung der Pflegewohnung zog er ein Architekturbüro bei. Schliesslich beauftragte er eine Marketingagentur damit, für die neue Pflegewohngruppe einen Namen, ein Erscheinungsbild, die Signaletik, eine Internetseite und ein Marketingkonzept zu entwickeln.

Das Gefühl, hinterherzurrennen

Der Vereinsvorstand engagierte sich zusammen mit den beiden Betriebsleiterinnen der Krankenstation in der Planung. In baulichen Fragen wurde er vom Architekten unterstützt. Für die Spezialausstattung der Pflegewohnung musste er sich über aktuelle Standards, erhältliche Produkte und deren technische Voraussetzungen informieren, damit das Architekturbüro die nötigen Vorarbeiten planen konnte. Unter dem Druck der fortschreitenden Bauplanung war das trotz einer von Wohlwollen geprägten Zusammenarbeit mit dem Architekten und der Bauherrin eine grosse

Bauprojekt Pflegewohngruppe Freya

Bauherrschaft Siedlung:

Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE)

Architektur Siedlung:

von Ballmoos Krucker / von Ballmoos Partner

Trägerschaft Pflegewohngruppe:

Frauenhilfsverein Aussersihl Hard (FHV)

Beratung:

Roberto Keller

Innenarchitektur:

Lippuner Sabbadini Architekten

Name, Signaletik, CI, Marketing:

konform



Kartenspielen in der Loggia. Die acht Loggien der Freya sind Rückzugsorte und ermöglichen den Bewohnenden gleichzeitig einen intensiven Bezug zum grünen Aussenraum und zur Nachbarschaft.

Herausforderung. Präsident Richard Helbling erklärt, warum: «Wir kannten das Prozedere einer Neubauplanung nicht. Wir wussten nicht, in welcher Phase wir den Architekten welche Informationen liefern mussten, damit sie weiter planen konnten. So blieb stets Gefühl, hinterherzurrennen und alle Entscheide über die Ausstattung unter Zeitdruck fällen zu müssen. Im Rückblick wäre es wertvoll gewesen, eine Fachperson mit Bau erfahrung im Vorstand zu haben.»⁹ Das bestätigt Ulrike Friedländer, die stellvertretende Leiterin der Pflegewohngruppe: «Bau erfahrung wäre definitiv von Vorteil gewesen. Denn für uns war es schwierig, uns den künftigen Alltag und die Arbeitsabläufe aufgrund der Architekturpläne vorzustellen. Wo zwei Rollstühle kreuzen

müssen oder wo eine sich öffnende Tür zum gefährlichen Hindernis werden kann, solche Dinge merkten wir oft erst verzögert. Der Architekt war sehr engagiert, aber er hatte es nicht einfach mit uns.»¹⁰ Auch Vizepräsidentin Ursula Sintzel nennt ein Beispiel: «Wir meinten zuerst, die Möblierung komme ganz zum Schluss. Doch plötzlich musste der Architekt wissen, wo Anschlüsse für die Bewohnerrufanlage vorzusehen waren. Also mussten wir schon drei Jahre vor dem Umzug die Position der Betten bestimmen. Der Architekt hat dann Vorschläge für die Möblierung gemacht, die wir diskutieren konnten.»¹¹

Spannungen und Lösungen

Obwohl sich der Architekt stark mit dem Projekt identifizierte und obwohl die Betriebsleiterinnen und der Trägerverein sein Engagement schätzten und durchaus verstanden, dass sie ihm die Lösung des Grundrissproblems und die angenehmen Räume verdankten, war die Kommunikation im Planungsalltag wegen der grossen fachlichen Distanz phasenweise schwierig und belastend. Einmal war die Moderation von SEG-Geschäftsleiter Christian Zopfi nötig, um diese Spannung wieder zu lösen.

Die Betriebsleiterinnen litten unter dem Zeitdruck durch die Planung. Sie waren ja weiterhin vom Alltag in der Krankenstation Schimmelstrasse beansprucht, zusätzlich forderte sie das Bereitstellen der umfangreichen Unterlagen für die Betriebsbewilligung der neuen Pflegewohngruppe zuhanden der kantonalen Gesundheitsdirektion. Später kam noch das Planen des Umzugs mit den Bewohnerinnen und Bewohnern hinzu. Für den Innenausbau und die Möblierung wünschten sie sich darum ein eigenes Architekturbüro, das sie enger begleiten konnte als der leitende Architekt. Der FHV engagierte für diese Aufgabe das Büro Lippuner Sabbadini Architekten.

Kosten von Planung und Neustart

Die Investitionen in die Ausstattung der neuen Pflegewohnung und neue Infrastruktur betrugen 428 000 Franken. Hinzu kamen Honorare (Innenarchitektur, Neuauftritt, Werbung) sowie die Kosten des Umzugs von rund 123 000 Franken.

Die Gesamtkosten des Neustarts insgesamt betragen somit 551 000 Franken. Darin nicht enthalten ist der grosse eigene Planungsaufwand. Er kann nicht exakt beziffert werden, da sich die Betriebsleiterinnen im Rahmen ihrer Anstellung und die Vorstandsmitglieder grösstenteils unentgeltlich engagierten. Vorstandsmitglieder erhalten 1000 Franken Entschädigung im Jahr, die Vizepräsidentin 4000, der Präsident 18 000. Sein Engagement entsprach jedoch phasenweise einer 50-Prozent-Stelle. Den Aufwand aller Vorstandsmitglieder für den Neustart schätzt er auf 80 Stellenprozent über vier Jahre.

Finanzierung von Planung und Neustart

Die Krankenstation Schimmelstrasse erzielte wegen der tiefen Miete in guten Jahren Betriebsüberschüsse und konnte so Reserven anlegen, der Frauenhilfsverein verfügte über ein ansehnliches Vermögen. Er hatte einst ein Legat in Form von Aktien der Immobiliengesellschaft Fadmatt erhalten. Diese war 1861 in Zürich zum Bau von günstigen Arbeiterwohnungen gegründet worden und besass in den Kantonen Zürich und Schaffhausen rund 500 Mietwohnungen. Die Aktien gewannen jährlich an Wert. Insgesamt lag rund eine halbe Million Franken als stille Reserve für Investitionen am neuen Standort und zur Neuorganisation der Pflegewohngruppe bereit.¹²

Der FHV ging deshalb davon aus, dass er die nötigen Investitionen zum grössten Teil aus den Rückstellungen und dem Vereinsvermögen würde bestreiten können. Den Rest wollte er mit Beiträgen von Stiftungen finanzieren. Der Einbruch der Bettenbelegung im Jahr 2018 stellte dies jedoch infrage. Die als Eigenkapital gedachte stille Reserve schmolz in den letzten zwei Jahren an der Schimmelstrasse von einer halben Million auf gut 300 000 Franken. Und das Fundraising bei wohltätigen Stiftungen verlief zunächst harziger als erwartet, brachte dann aber zusammen mit der Spende einer Privatperson doch rund 200 000 Franken oder rund einen Drittel der Gesamtkosten ein. Letztlich musste der Verein nur 100 000 Franken seiner stillen Reserve auflösen.¹³

Kontokorrentkredit zur Überbrückung

Da die Rechnungen für die Ausstattung der Pflegewohnung fortlaufend beglichen werden mussten, ein Teil der Spendengelder aber erst nach dem Umzug einging, drohte kurz vorher ein Engpass bei der Liquidität. Entspannung brachte ein Kredit der Zürcher Kantonalbank (ZKB). Der Vereinsvorstand hatte diese Möglichkeit lange gar nicht erwogen. Er war davon ausgegangen, dass er für einen Bankkredit zu wenig Sicherheiten bieten könne. Doch mit seiner Treuhänderin erstellte er aufgrund der Erfahrung an der Schimmelstrasse ein Betriebskonzept mit erwartetem Aufwand und Ertrag mit möglichen Szenarien, dazu eine Übersicht über die Investitionen und eine detaillierte Liquiditätsplanung. Dies überzeugte die ZKB. Ein seriöser Verein ohne Gewinnabsicht mit einem Leistungsauftrag der Stadt im langfristig wachsenden Markt für Pflegeangebote genügte ihr als Sicherheit. Unter der Bedingung, dass die Pflegewohngruppe ihr Geschäftskonto bei der ZKB führte, bot sie einen Kontokorrentkredit an. Ein solcher kann nach Bedarf für den abgemachten Zweck bis zu einer vereinbarten Limite (hier 500 000 Franken) beansprucht werden, wobei nur die beanspruchten Anteile verzinst werden müssen. De facto ist es einfach die Erlaubnis, dass Geschäftskonto vorübergehend zu überziehen. Der FHV musste schliesslich nur einen kleinen Teil davon in Anspruch nehmen.¹⁴

Bauten und Räume

Eine Wohnung, kein Heim

Um günstige Pflegeplätze anbieten zu können, sind die Zimmer in der Freya eher klein. Dafür überzeugen die beiden grossen Gemeinschaftsflächen entlang der Westfassade. Sie sind gleichzeitig Erschliessung, Aufenthaltsraum, Begegnungszone und Arbeitsraum.

Warme, offene Atmosphäre

Die Pflegewohnung Freya ist ein schöner Ort mit viel Licht, Ausblicken ins Grün des Parks, in einer lebendigen Siedlung mit vielen Kinderstimmen. Die aussergewöhnlichsten Räume in der Pflegewohnung sind die beiden Gemeinschaftsflächen. Sie ziehen sich auf beiden Etagen durch die ganze Wohnung und öffnen sie auf ihrer westlichen Längsseite zum Park. Diese Räume sind eine Mischung aus Wohnzimmer und Halle – alles andere als lange Spitalflure. Wohnlich gestaltet, beschreiben sie eine lange, von kleinen Loggien unterteilte Kurve. In den Nischen dazwischen verteilen sich Bewohnerinnen und Angestellte. Da die Fassade konkav gekrümmt ist, hat man Blickkontakte von einem Balkon zum nächsten. Auf der anderen Seite dieser beiden Gemeinschaftsräume sind die Schlafzimmer aufgereiht. Neben der internen hölzernen Treppe liegen hinter Glaswänden das Stationszimmer, die Büros und die Küche. An seinem Ende mündet der Raum in den Esssaal bzw. im Stock darüber ins Wohnzimmer.

Mit begrenztem Budget und mit dem Ziel, die Zimmerpreise günstig zu halten, suchte Architekt Tobias Wendt gemeinsam mit den Betriebsleiterinnen und dem Vereinsvorstand den Spagat zwischen den praktischen Bedürfnissen der Pflege und dem Wunsch nach Räumen für ein würdevolles Wohnen von fragilen, teilweise demenzerkrankten Menschen. Es gelang mit einfachen Mitteln: Zum Beispiel sind die Büros und die Küche verglast, was für die Bewohnerinnen und Bewohner die Schwelle zur Teilhabe und zur Mitarbeit im Haushalt senkt und ein offenes,



vertrauensvolles Klima fördert. Aus dem gleichen Grund lassen sich die Zimmertüren um 180° ausschwenken und können dadurch den ganzen Tag offen stehen. Materialproben wurden gemeinsam im Rohbau diskutiert. Dank Klötzchenparkett und stellenweise Holztäfer wirken die Räume trotz dem Sichtbeton an Decken und Wänden warm. Ein Teil der Täferung besteht aus Akustikplatten. Sie dämpfen den Schall, damit es im offenen Raumgefüge nicht hallt.

Auch Nora Lippuner von Lippuner Sabbadini Architekten versuchte, möglichst viel Wohnlichkeit zu erreichen. Dafür suchte sie nach Elementen, die die zeitgemässe Architektur mit den ästhetischen Vorstellungen und körperlichen Bedürfnissen der älteren Bewohnerinnen und Bewohner verbinden konnten: gemusterte Tapeten, farbige Vorhänge, Stühle aus dunklem Holz mit Polsterung und Armlehnen, farbige

Der lange Raum mit Nischen entlang der Westfassade ist gleichzeitig Flur, Aufenthaltsraum, Arbeitsfläche und Begegnungszone.

Polstermöbel und Ständerleuchten. Sie empfahl auch die Marketingagentur konform für die Gestaltung der Raumbeschriftungen und Wegweiser. Am Ende waren alle Beteiligten glücklich mit dem Resultat und feierten es bei einem gemeinsamen Nachtessen.

Reichtum und Bescheidenheit

Der Reichtum der Pflegewohnung liegt in ihren überraschenden und vielfältigen Gemeinschaftsräumen. Da dürfen die Zimmer in Grösse und Ausstattung vergleichsweise bescheiden sein. Jeweils zwei Einerzimmer teilen sich ein Bad, die Zweierzimmer haben je ein eigenes. Pro Etage entspricht nur ein Bad der Norm SIA 500, die anderen sind etwas kleiner. Die Fahrstühle in den Treppenhäusern mussten reichen. Eine Person im

Grundrisse Pflegewohnung 1. OG (unten)
und 2. OG (oben). Mst. 1:250.

- Zimmer und Bäder
- Gemeinschaftsräume
- Küche
- Loggien
- Betriebsräume
- Treppen, Aufzüge



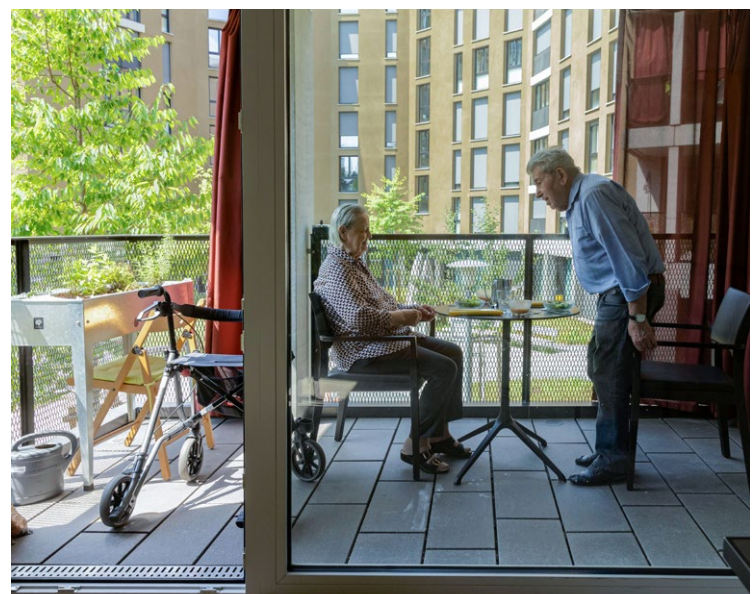
Räume der Pflegewohngruppe

8 Einbettzimmer mit geteiltem Bad	17 m ²
1 Einbettzimmer mit eigenem Bad	17 m ²
2 Zweibettzimmer mit integriertem Bad	22 m ²
2 Zweibettzimmer mit Bad ausserhalb	25 m ²
2 Begegnungszonen mit Nischen	80 m ²
1 Esssaal	72 m ²
1 Wohnzimmer	72 m ²
8 Loggien	6–7 m ²
1 Küche	20 m ²
1 Lagerraum der Küche	6 m ²
1 Ausguss	4 m ²
2 Abstellräume	3 m ²
1 Stationszimmer	15 m ²
1 Büro Geschäftsleitung	12 m ²
1 Büro Sekretariat	15 m ²
1 Aufenthaltsraum Personal	15 m ²
1 Personal-WC Küche	5 m ²
1 Personal-WC	3 m ²
1 Besucher-WC	3 m ²
Nutzfläche gesamt inkl. Nebenräume ohne Loggien:	821 m²



Rollstuhl aus dem zweiten OG muss also auf dem Weg zum Esssaal den Lift im Treppenhaus benutzen. Einige Zimmer gegen Norden sind eher dunkel, zwei Zimmer haben nur ein externes Bad. Ein Bettenlift fehlt. Dies sind die einzigen wirklichen baulichen Nachteile für den Betriebsalltag, die aus der Planungsgeschichte resultieren und nicht zu ändern waren.

Von oben nach unten: Blick in ein Zweierzimmer, mit dem Rollstuhl unterwegs in der Pflegewohnung und ein Paar beim Zvieri in einer Loggia.



Angebot und Nachfrage

Steigende Auslastung, gemischte Bewohnerstruktur

Freya bietet alle Pflegestufen und eine individuelle Betreuung bis zum Tod an. Dank Kostenmiete, eher kleinen Zimmern und Gewinnverzicht gehört sie zu den günstigen Angeboten. Die Nachfrage ist gut, die Belegung genügend, die Bewohnerschaft sozial durchmischt.

Pflegeangebote

Freya bietet 17 Plätze mit Betreuung und Pflege von der niedrigsten bis zur höchsten Pflegestufe¹⁵ und bis zum Tod an, dazu Ferienbetten zur temporären Entlastung von pflegenden Angehörigen. Die Heimärztin kommt an einem Nachmittag pro Woche auf Visite. Dazwischen steht sie dem Pflgeteam telefonisch und für Besuche nach Bedarf zur Verfügung. Ausserdem berät sie das Team beim Medikamentenmanagement und bei der Infektionsprophylaxe. Freya kauft diese ärztliche Dienstleistung beim geriatrischen Dienst der Stadt Zürich ein. Sie umfasst auch den Pikettendienst in der Nacht und am Wochenende sowie Weiterbildungen. Das Pflgeteam ist mit dieser Lösung sehr zufrieden. Für die Bewohnerinnen und Bewohner gilt die freie Arztwahl. Ein Zahnarzt kommt vorbei, ebenso Pediküre und Coiffeur.

Hotellerie- und Betreuungsangebot

Die Hotellerie umfasst Vollpension, Wäsche und Reinigung. Der eigene Koch bereitet von Montag bis Freitag ein Mittag- und ein Abendessen zu, am Wochenende übernimmt eine Betriebswirtschafterin die Küche. Die Betreuung umfasst Begleitung beim Einleben in den Heimalltag, bei der Tagesgestaltung, beim Pflegen von sozialen Kontakten und in Krisensituationen. Auch tägliche Spaziergänge und Spiele, Aktivierungstherapie an zwei Nachmittagen pro Woche, Andachten und sporadische Ausflüge gehören dazu. Und das Team führt Gespräche mit Angehörigen, Behörden und Institutionen, begleitet Bewohnende und Angehörige in der Sterbephase und die Angehörigen nach einem Todesfall.



Gespräche vor dem Mittagessen im Esssaal neben der verglasten Küche.

Preise

Ausschlaggebend für die Preisklasse einer Pflegeinstitution sind die Tagestaxen für Hotellerie und Betreuung, denn die Kosten für die Pflege werden überall gleich aufgeteilt: An die Pflege zahlen die Krankenkassen die vom Bund für jede Pflegestufe festgelegten Fixbeträge, dazu Arztkosten, Therapien, Medikamente und Pflegematerial. Die Bewohnenden zahlen maximal 23 Franken pro Tag selber, die Restkosten übernimmt die Gemeinde.

Die Betreuungstaxe ist in der Freya für alle gleich hoch. Nur bei Kurzaufenthalten unter zwei Wochen verrechnet sie eine höhere Tagespauschale. Die Hotellertaxe variiert je nach Zimmer zwischen 205 und 245 Franken pro Tag. Mit Ausnahme des teuersten Zimmers, einem Einzimmer mit eigenem Bad, liegen sie unter der in der Stadt Zürich geltenden Obergrenze für den Bezug von Ergänzungsleistungen.

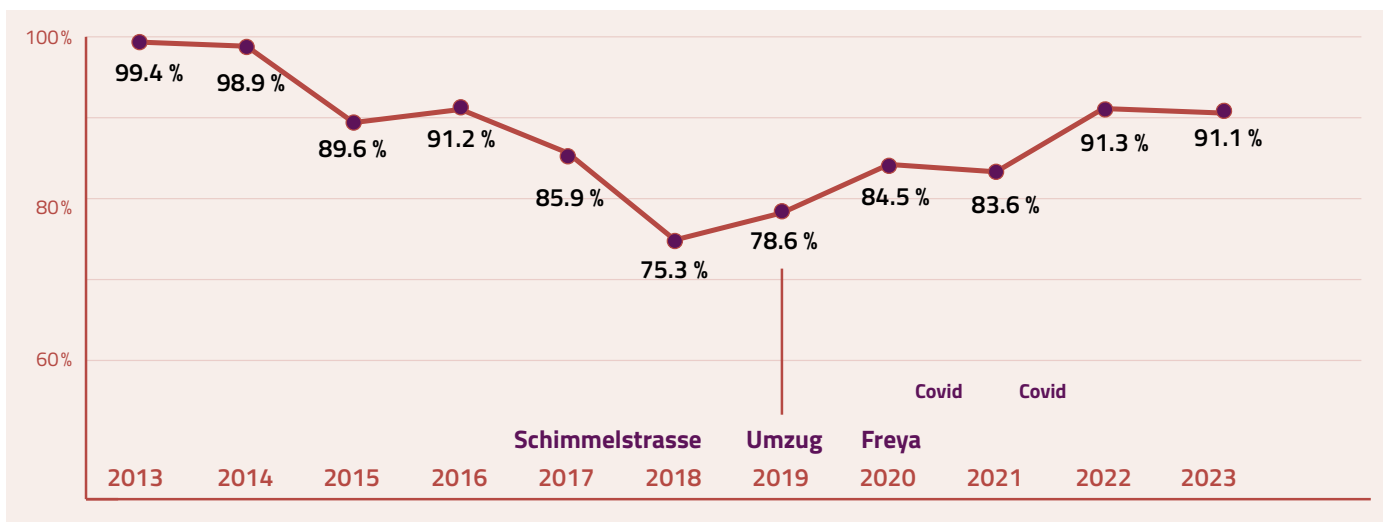
Hotellerie- und Betreuungstaxen

Hotellerie pro Tag und Person

Einzimmer mit eigener Nasszelle	Fr. 200.–
Einzimmer mit geteilter Nasszelle	Fr. 185.–
Zweierzimmer mit eigener Nasszelle	Fr. 175.–
Zweierzimmer mit separater Nasszelle	Fr. 160.–
Ferienbett	nach Absprache

Betreuung pro Tag und Person

1.–14. Tag	Fr. 60.–
ab 15. Tag	Fr. 45.–



Entwicklung der Belegung in der Krankenstation Schimmelstrasse und in der Pflegewohngruppe Freya 2013 bis 2023 in Prozent der Vollbelegung.¹⁶

Neuer Auftritt

Die Pflegewohngruppe am Letziggraben musste sich als neues Angebot bekannt machen. Dazu brauchte sie einen Namen, ein Erscheinungsbild, ein Marketingkonzept und eine Internetseite. Der FHV beauftragte damit die Marketingagentur «konform». Hauptzweck der Öffentlichkeitsarbeit ist, für das Angebot der Freya zu werben. Sie soll aber auch gegen aussen und innen eine neue Haltung zu formulieren. Die alte Krankenstation Schimmelstrasse musste sich nicht um die Nachfrage kümmern, Stadtarzt und Spitäler schickten ihr genug Kundschaft. Sie war ein introvertierter kleiner Kosmos, versteckt in engen Räumen zuoberst in einem Haus an einer lauten Strasse, und hatte null Ausstrahlung nach aussen.¹⁷

Die vielen Fenster der Freya leuchten gut sichtbar in die Nächte am Letziggraben. Heute muss eine Pflegeinstitution ihre künftigen Bewohnerinnen und Bewohner und deren Angehörige direkt ansprechen und sich als Angebot mit einem bestimmten Profil bekannt machen. Freya möchte sich als offene Pflegewohngruppe mit sozialen Bezügen zur städtischen Umgebung positionieren. Potenzielle Bewohnerinnen und Bewohner sollen Freya kennen, um sich selber früh genug dafür entscheiden zu können. Denn die Chance, dass sie sich gut einleben und noch einmal neue

Lebensqualität finden, ist so grösser, als wenn sie in einer Notsituation platziert werden. Vor dem Umzug im Herbst 2019 produzierte der FHV einen Prospekt über die Freya für die Mieterinnen und Mieter der Letziggraben-Siedlung und verteilte ihn auch in die Briefkästen der Genossenschaftssiedlungen im Quartier.

Wachsende Nachfrage nach dem Umzug

Am 3. und 4. September 2019 zog die Pflegewohngruppe mit allen Bewohnerinnen und Bewohnern von der Schimmelstrasse an den Letziggraben. Einige neue Bewohnerinnen kamen dazu, sodass die Freya mit 16 belegten Betten von 17 starten konnte. Wenige Monate danach erreichte die Corona-Pandemie die Schweiz. Sie sollte sich bis 2021 negativ auf die Belegung auswirken, da viele ältere Personen den Übertritt in ein Heim wegen der erhöhten Ansteckungsgefahr hinauszögerten. Dank intensivierter persönlicher Kontakte mit Zuweisern und durch die wachsende Bekanntheit der Freya in der SGE begann die Nachfrage danach anzuziehen. 2021 konnte Freya drei Personen aus einem Heim übernehmen, das pandemiebedingt schloss, davon zwei demenzerkrankte Frauen, die sich befreundet hatten. Sie bezogen zusammen ein Zweierzimmer und bezeichneten dies als Glücksfall. Ende 2021 betrug die Belegung 88 %.

Auf die Dauer kann sich Freya eine Belegung unter 90 % nicht leisten. Der FHV kämpfte deshalb weiter um eine bessere Belegung, er rief etwa einen Newsletter ins Leben. Die wachsende Be-

kanntheit des Angebots zeigte Wirkung: 2022 waren durchschnittlich 15,5 Betten ständig besetzt, die Auslastung lag damit erstmals seit 2016 bei über 90 Prozent. Dies zeigt, dass Freya konkurrenzfähig ist und im schwierigen Markt mithalten kann, der in Zürich durch ein momentanes Überangebot an Pflegebetten in städtischen Institutionen geprägt ist.

Entwicklung der Kosten

Der Kanton berechnet für jedes Jahr Normkosten für Pflegeanbieter. Die Stadt Zürich übernimmt die Restkosten bei Heimen mit einem kommunalen Leistungsauftrag diskussionslos, wenn sie ihre Pflegeleistungen maximal 10 % über den Normkosten erbringen. Liegen ihre Kosten darüber, müssen sie dies begründen. Bei 120 %

Bügeln im oberen Geschoss.
Bewohnende, die das wünschen,
dürfen bei der Hausarbeit helfen.
Links die interne Treppe, im Hinter-
grund das verglaste Sekretariat
und das Wohnzimmer.

zieht die Stadt eine maximale Obergrenze. Freya lag in den ersten Betriebsjahren über 110 % der Normkosten. Hauptgrund ist die ungünstige Kostenstruktur von kleinen Pflegewohngruppen im Vergleich mit grossen Heimen. Sie müssen das gleiche Grundangebot bereitstellen, vor allem in der Administration, und dessen Kosten auf weniger Pflegefälle verteilen als grosse Anbieter. 2022 erhöhte der Kanton die Normkosten. Dadurch und weil ihre Auslastung auf über 90 % stieg, erbrachte Freya ihre Pflegeleistungen erstmals überhaupt unter den kantonalen Normkosten. Sie erzielte auch einen Ertragsüberschuss und konnte Rückstellungen von 90 000 Franken für Infrastruktur und Organisationsentwicklung bilden.

Bewohnerinnen und Bewohner

Vom September 2019 bis Ende 2022 lebten insgesamt 61 Personen in der Freya. 70 Prozent davon waren Frauen, 30 Prozent Männer, das Durchschnittsalter lag bei 86 Jahren. Ein grosser Teil



war mittel bis schwer dement. 54 Personen (88 %) bezogen Ergänzungsleistungen. Der Pflegebedarf reichte von Pflegestufe 2 bis 12.

Die Freya ist eine der wenigen Pflegewohngruppen, die alle Pflegestufen aufnehmen, obwohl höhere Pflegestufen finanziell lukrativer sind – etwa Personen mit kleinem Pflegebedarf, die mit ihrem Ehegatten kommen oder aus psychosozialen Gründen nicht mehr allein leben können, oder Personen mit psychiatrischem Pflegebedarf, mit denen andere Pflegeheime nicht zurande kamen. Dank ihrer übersichtlichen Grösse und ihrer langen Erfahrung kann die Freya mit solchen Fällen umgehen und die Betreuung individuell anpassen. Diese Flexibilität zeichnete schon die Krankenstation Schimmelstrasse aus und kann in der Freya weitergeführt werden. «Solche Patientinnen machen manchmal schon Dinge, die auch für uns eindrücklich sind. Aber das macht es spannend», schmunzelt Ulrike Friedländer. Individuelle Settings für Personen mit herausforderndem Verhalten sind einer der Gründe, warum Freya auch als kleine Pflegewohngruppe mithalten kann. Weitere Gründe dürften die überschaubare familiäre Atmosphäre, die zwischenmenschliche Wärme, die einladenden Räume, die schöne Lage und wohl auch die gemeinnützige Haltung sein.

Die meisten Eintritte erfolgen von zuhause oder von Rehakliniken aus. Die städtischen Spitäler sind als Zuweiser praktisch weggefallen, da sie die unterbelegten städtischen Pflegeinstitutionen

berücksichtigen. Heute ist die Pflegestufe beim Eintritt generell höher als früher – ein Effekt der ausgebauten Spitex-Arbeit. Ein Teil der Eintretenden kommt nie richtig an. Personen, die mit dem Ende ihrer Selbständigkeit nicht zurecht kommen, lassen sich oft fallen und ihr Gesundheit lässt dann rasch nach. Andere – in der Freya eher die Mehrheit, schätzt Friedländer – erholen sich nach dem Eintritt ein Stück weit. Oft sind dies Personen, die allein zuhause lebten und in Gesellschaft noch einmal aufblühen. Die durchschnittliche Verweildauer ist nicht lang, jedes Jahr sterben mehrere Bewohnerinnen und Bewohner. Einige Personen leben aber schon seit Jahren in der Freya.

In der Freya kosten Hotellerie und Betreuung im Monat 6150 bis 7350 Franken – rund ein Drittel mehr als an der Schimmelstrasse (5040 Franken). Hauptgrund ist die höhere Jahresmiete (225 000 statt 65 700 Franken). Angesichts des ungleich höheren Standards scheint der Aufschlag bescheiden. Die Frage, ob heute im Quartier das günstige Angebot der Krankenstation Schimmelstrasse fehlt, lässt sich verneinen. Denn dort war ja am Ende die Nachfrage ausgeblieben. Das einstige Klientel existiert offenbar nicht mehr. Freya zählt zu den günstigen Angeboten, ist aber sozial durchmischerter als die alte Krankenstation. Die meisten Bewohnenden beziehen Ergänzungsleistungen, neu gibt es aber auch einige mit Vermögen.

RAI-Pflegestufen im Durchschnitt 2019 bis 2022

RAI-Stufe	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Bewohner	0	5	1	11	5	2	12	12	9	1	2	1

Ein- / Austritte

Jahr	2019	2020	2021	2022	2023
Eintritte	14	9	11	6	3
Austritte	11	10	11	4	3



Das offene, gemeinschaftlich genutzte Raumgefüge ist Arbeits- und Wohnraum, hier treffen sich Bewohnende und Mitarbeitende zu jeder Tageszeit.



Personal und Betriebsleitung

Fluktuation und belastende Wechsel

Personalmangel und der Trend zu höherer Fluktuation betreffen die ganze Pflegebranche. Bei der Freya kam noch ein Fehlstart der neuen Betriebsleitung dazu. Die Suche nach Ersatz absorbierte beträchtliche Ressourcen und zwang den Vorstand zu Sondereinsätzen. Selbst ehemalige Mitarbeiterinnen halfen aus.

Personalfluktuations und Personalmangel

Nach dem Umzug musste die Freya den Stellenplan um zwei bis drei Stellen aufstocken. Das hatte einen internen und zwei externe Gründe: die längeren Wege in der weitläufigen zweistöckigen Pflegewohnung mit tieferer Zimmerbelegung (ein Effekt, der erwartet, aber unterschätzt worden war), die gestiegenen administrativen und bürokratischen Ansprüche an Pflegeinstitutionen und der generelle Trend zu höheren Ansprüchen des Personals. 2022 arbeiteten 28 Personen mit verschiedenen Pensen in der Freya. Sechs Personen verließen im Lauf des Jahres ihre Stelle, vier kamen hinzu, drei weitere übernahmen Aushilfeinsätze. Der Stellenplan umfasste 15,6 Vollzeitstellenäquivalente, die aber nie ganz besetzt werden konnten. Hinzu kommen die eingekauften Leistungen einer Reinigungsfirma.

Der Umzug von 2019 führte mit einer kurzen zeitlichen Verzögerung zu einem Generationenwechsel beim Personal. 2020 gingen zwei Mitarbeitende in Pension, sieben kündigten ihre Stelle, darunter der neue Betriebsleiter und der erste Koch. Damit betrug die Fluktuation 30 %. Ein wichtiger Grund dafür waren die Veränderungen durch den Umzug und den Wechsel der Betriebsleitung. 2021 halbierte sich die Fluktuation auf 15 %, mehrere Mitarbeitende kündigten, um eine Weiterbildung zu beginnen. Auch im dritten Betriebsjahr gab es viele Wechsel beim Personal. Steigende Fluktuationsraten und temporäres Arbeiten sind generelle Trends, nicht nur im Gesundheitswesen. Freya kann aber noch auf einige langjährige treue Mitarbeiterinnen

zählen. Zu schaffen machten ihr 2022 und 2023 Absenzen wegen Freizeitunfällen und Krankheiten, insbesondere Covid-Infektionen. Mehrmonatige Vakanzen betrafen ausgerechnet die Betriebsleitung und das Sekretariat. Die Situation war nur dank Sondereinsätzen von Pflegenden, pensionierten Mitarbeiterinnen und Vorstandsmitgliedern zu bewältigen. Der Vorstand honorierte dies zunächst mit einem finanziellen Bonus und beschloss auf Anfang 2023 eine generelle Lohnerhöhung von 3%.

Der Mangel an Pflegefachkräften betrifft die ganze Branche. Aber für kleine Organisationen wie Pflegewohngruppen ist der Spielraum für die Bewältigung von personellen Engpässen besonders eng, weil das Personal nicht zwischen verschiedenen Abteilungen oder Einheiten springen kann. Von den Angestellten verlangt die Personalknappheit eine ausserordentliche Bereitschaft, flexible Einsatzzeiten und Überstunden in Kauf zu nehmen. Das Anpassen der Einsatzpläne und die aufwändige Suche nach neuen Kräften absorbieren laufend Ressourcen der Betriebsleitung. Der Vorstand des FHV ist seit dem Umzug stark in die Personalrekrutierung involviert, er hat aber auch dringende operationelle Geschäfte übernommen, etwa das Einführen des elektronischen Patientendossiers.

Fehlstart in der Betriebsleitung

Nach dem Umzug ging Betriebsleiterin Mette Stahel im November 2019 nach zwanzig Jahren in Pension. Der neue Betriebsleiter kündigte nach seiner Probezeit bereits wieder. Ursula Sintzel sieht die Verantwortung dafür beim Vorstand: «Es war in erster Linie unser Versagen im Vorstand, wir haben die falsche Person ausgewählt. Der Mann kam aus der Psychiatrie, war ohne Erfahrung im Bereich Geriatrie, er hatte zwar eine Abteilung geleitet, nicht aber einen Betrieb. Dies war uns bekannt, aber wir gewichteten diese Defizite weniger als seine Stärken und setzten darauf, dass er den Erfahrungsmangel kompensieren könne. Er war sich jedoch die starken Strukturen einer staatlichen Institution gewohnt. Die Strukturen der Freya selber aufzubauen, überforderte ihn.»¹⁸



Mitglieder des Pflegeteams bei einer Übung im Stationszimmer.

Vollzeitäquivalente im Schnitt von 2019 bis 2022

Leitung	1.00
Dipl. Personal, HF	2.94
FaGe/FASRK	3.05
AGS/PA	2.36
PH SRK	2.66
Koch	1.00
Sekretariat	0.60
Hauswirtschaft	0.60
Total	14.21

Erklärungen zu den Berufen

- HF: Höhere Fachschule
- FaGe: Fachmann/Fachfrau Gesundheit
- FASRK: Krankenpfleger(in) SRK
- AGS: Assistent(in) Gesundheit und Soziales
- PA: Pflegeassistent(in)
- PH SRK: Pflegehelfende SRK

Für das Team bedeutete der Abgang eine enorme Zusatzbelastung. Die stellvertretende Betriebsleiterin Ulrike Friedländer übernahm die Leitung, eine langjährige Pflegemitarbeiterin ihre Stellvertretung. Das unterbesetzte Team musste sich am neuen Ort einrichten und die Arbeitsabläufe neu systematisieren. Doch unterdessen war die Pandemie ausgebrochen. Alles drehte sich um das Erarbeiten, Erklären und Umsetzen der Hygienekonzepte und die belastende Sorge, Bewohnerinnen und Bewohner anzustecken. «Es war die Hölle!» sagt selbst die stresserprobte Ulrike Friedländer. In den Jahren 2020 und 2021 blieben alle Projekte im Bereich der Organisationsentwicklung auf der Strecke. Alle sozialen Anlässe, mit denen Freya Beziehungen zur Nachbarschaft in der Siedlung Letzigraben hätte aufbauen wollen, fielen aus. Auch als die behördlichen Kontaktbeschränkungen wieder aufgehoben wurden, denn nun hatte sich in der Freya ein grosser Nachholbedarf an dringenden administrativen und organisatorischen Aufgaben angestaut. Die Suche nach einer neuen Betriebsleitung war wegen Corona noch aufwändiger als sonst. Der ganze Vorstand war beteiligt.

Endlich Normalbetrieb

Nach einem halben Jahr Vakanz trat die neue Betriebsleiterin im August 2020 ihre Stelle an. Die Pflegefachfrau kam zwar nicht aus der Alterspflege, hatte aber Erfahrungen und Ausbildungen im Bereich Betriebsleitung. Sie entpuppte sich als gut organisiert, engagiert und zupackend, arbeitete sich rasch ein und fand einen guten Draht zu den Mitarbeitenden. Die Erleichterung war gross. Endlich gab es in der Freya so etwas wie Normalbetrieb.

Die Aufgaben der Leiterin waren vielfältig. Sie musste den laufenden Betrieb – Pflege, Administration und Personalführung – leiten und unter ständiger Personalknappheit die Einsatzpläne managen. Dabei galt es, die personelle Struktur, die Arbeitsabläufe und die Administration dem neuen Ort anzupassen. Sie war für die Corona-Schutzkonzepte, ihre Umsetzung und Kontrolle verantwortlich. Bei Abgängen musste neues Personal gefunden, angestellt und eingeführt

werden. Von aussen kamen neue Anforderungen wie die Einführung des elektronischen Patientendossiers, Anpassungen an das neue Datenschutzgesetz oder ein neuer Verrechnungsmodus für Pflegematerial. Ein wichtiges Ziel war auch die Integration der Pflegewohngruppe in ihre soziale Umgebung. Es zeigte sich, dass die Leitungsstelle mit diesen im Pflichtenheft definierten Aufgaben überfrachtet war. Der Vorstand beschloss daher 2022, das Sekretariat von 60 auf 80 Stellenprozent auszubauen.¹⁹

Erneuter Wechsel in der Leitung

Der Normalbetrieb wurde in den nächsten drei Jahren zweimal durch einen Mutterschaftsurlaub der Betriebsleiterin unterbrochen. Dagegen hatten natürlich niemand etwas einzuwenden. Wieder übernahm die stellvertretende Betriebsleiterin das Ruder. Doch die Unterbrechungen bremsten die Weiterentwicklung der Freya. Nach dem vierten Betriebsjahr zeigte eine gemeinsame Standortbestimmung, dass zentrale Aspekte im Konzept der Freya nicht umgesetzt oder noch nicht einmal in Angriff genommen worden waren. Das betraf die Organisationsentwicklung und die Vernetzung mit dem sozialen Umfeld. Für den Trägerverein sind dies Themen von existenzieller Bedeutung: Die Integration in die Siedlung sah er von Anfang an als spezifisches Profil der Pflegewohngruppe, mit dem sie sich auf dem umkämpften Markt behaupten könnte. Von der sozialen Einbettung versprach er sich einerseits eine Nachfrage nach ihren Pflegeplätzen, andererseits einen attraktiveren Alltag durch vielfältige soziale Kontakte und die Mitarbeit von Freiwilligen aus dem Quartier. Von der organisatorischen Weiterentwicklung erhoffte er sich effizientere Abläufe, die es Freya endlich erlauben würden, sich aus dem Tagesstress freizustrampeln und Zeit für die Vernetzung mit dem Umfeld zu finden. Doch Vorstand und Geschäftsleiterin fanden nicht zu einer gemeinsamen Priorisierung der Aufgaben. Sie beschlossen in gegenseitigem Einvernehmen, sich im Frühjahr 2024 zu trennen. Damit steht der Vorstand im fünften Betriebsjahr vor der Aufgabe, zum dritten Mal eine neue Leitung zu finden.²⁰



Eine Bewohnerin, die selber Köchin war, schaut gern in die Töpfe von Koch Adrian Häni.

Kochen – eine wichtige Aufgabe

Auch in der Küche ist seit dem Start Ende 2019 schon der dritte Koch im Einsatz. Hier ist die Problematik etwas anders gelagert. Die Küche einer Pflegewohngruppe ist wichtig: Essen und Trinken, die gemeinsamen Morgen-, Mittag und Abendessen sind zentrale soziale Momente im Tag und für viele eine der wenigen verbliebenen Freuden im Alltag. Die Ernährung hat auch eine entscheidende Bedeutung für die Gesundheit und das Wohlbefinden. Die Stelle des Kochs scheint auf den ersten Blick attraktiv. Adrian Häni, der bisher am längsten blieb, sagte: «Es ist schön, in der Freya zu kochen. Wenn es schmeckt, erhalte ich viele Komplimente.»²¹

Im Vergleich mit einem durchschnittlichen Restaurant ist der Lohn höher, die Arbeitszeiten sind geradezu entspannt, das intensive Feedback verleiht der Arbeit viel Sinn. Andererseits ist viel Routine dabei, jeder Tag läuft gleich ab. Die Kommunikation mit den Bewohnenden nimmt viel Zeit und Geduld in Anspruch. Der Koch hat kein Team, er muss alles allein machen, auch einkaufen, abwaschen, putzen. Das kann eintönig werden. Es ist darum weniger eine Lebensstelle als eine Gelegenheit für einige ruhigere Jahre in einem sonst stressigen Beruf. Eine Nachfolge zu finden, ist hier einfacher als in der Pflege.²²

Alltag

Wohnen, Arbeiten und der Umgang mit Corona

Das Miteinander von Wohnen und Arbeiten in den gleichen wohnlichen Räumen fördert Kontakte und die Teilhabe am Alltag. Die Pandemie, Absenzen in der Betriebsleitung und die Überlastung des Personals verzögerten die angestrebte Vernetzung mit dem sozialen Umfeld.

Wohnen und Arbeiten

Besucht man die Pflegewohngruppe Freya, taucht man in einen entspannten Wohnalltag ein. In den beiden grossen Gemeinschaftsräumen begegnet man Bewohnenden und Mitarbeitenden und früher oder später auch den beiden Hauskatzen, die lebhaft am Alltag teilnehmen. Die hellen, weitläufigen Wohn- und Arbeitszonen bieten viel Aufenthaltsqualität: Da liest jemand, dort macht eine Frau Gymnastikübungen und schaut dabei aus dem Fenster, ganz hinten sitzen zwei vor dem Fernsehen. Wer nicht bettlägerig ist, ist in der Wohnung unterwegs. Einige Bewohnerinnen und Bewohner sind in Hausarbeiten vertieft, bügeln, versorgen Wäsche oder schauen in der Küche dem Koch in die Töpfe. Andere sitzen rauchend in einer Loggia und sehen dem Treiben rund um die Häuser zu.

Einige gehen noch selbständig hinunter, andere schliessen sich dem täglichen begleiteten Spaziergang an. Eine Frau geht gern in den Lebensmittelladen an der Ecke. An zwei Nachmittagen pro Woche kommt eine Aktivierungstherapeutin in die Freya, sie bastelt mit interessierten Bewohnenden Dekorationen für die Wohnung, verbunden mit Gymnastik und allerhand Trainings. Ab und zu organisiert das Personal ein Picknick im Park. Eine Tradition ist auch der monatliche Brunch für alle in der Pflegewohngruppe.

Pflege, Haushalt, Unterhalt und Wohnen sind nicht getrennt, sondern finden gleichzeitig und nebeneinander statt. Das ist wohltuend normal, es ist weder ein Spital, noch ein Hotel, sondern

einfach eine Wohnung. Das funktioniert, weil die Räume zugleich praktisch und wohnlich sind. Durch das Miteinander von Wohnen und Arbeiten sind Begegnungen häufiger und der Austausch intensiver als in Heimen, wo alle Räume eine spezifische Funktion haben. Die Vollverglasung von Büros und Küche fördern ebenfalls Kontakte. Ziel ist, dass sich die Bewohnenden wie zuhause fühlen, in ihrer Wohnung, nicht als Gast in einem vom Personal geführten Haus.

Dosierbare Nähe

Wohltuend normal ist auch der Umgangston: nicht künstlich überfreundlich, sondern einfach sachlich und nett. Es wird gefragt und erklärt, diskutiert und erstaunlich viel gelacht, vor allem am Nachmittag, wenn Bewohnende und Angestellte zusammen Gesellschaftsspiele machen. Wer Ruhe haben will, kann sich in sein Zimmer zurückziehen. Doch die meisten lassen ihre Zimmertüren offen stehen. Die Kontakte und die Nähe individuell und je nach Tagesform selber dosieren zu können, ist ein wichtiger Faktor für

einen würdevollen Alltag im hohen Alter. Die Bewohnerinnen und Bewohner sind fragil, vulnerabel und leiden unter chronischen Krankheiten, die meisten sind hochbetagt. Jedes Jahr sterben einige von ihnen. Umso grösser ist die Leistung der Mitarbeitenden der Freya, die es trotz anstrengender Arbeit schaffen, eine unbeschwertere Normalität in den Alltag zu bringen.

«Am besten gefallen mir in der Freya die Menschen. Wir sind sehr vertraut miteinander, und hier bin ich zu Hause.» Frau F. (92)²³

Corona bestimmt den Alltag

Die vulnerablen Bewohnerinnen und Bewohner vor einer Ansteckung mit dem Coronavirus zu schützen, war eine enorme Herausforderung. Die Freya bestand sie mit Bravour. In den ersten zwei akuten Jahren der Pandemie verzeichnete sie als eine der ganz wenigen Pflegeinstitutionen in

Ein Bewohner und eine Bewohnerin mit zwei Pflegerinnen am Kräuter-Hochbeet in einer Loggia.



«Mir gefällt der moderne Bau. Vom Sessel aus sehe ich zur Tramhaltestelle, da läuft immer etwas. Zum Glück dürfen die Autos hier nur mit 30 km/h fahren. Ich habe einen wunderbaren Balkon mit Abendsonne.» Herr S. (72)²⁴

der Stadt Zürich keinen Fall. Die Bewohnerinnen und Bewohner litten jedoch unter den Einschränkungen, weil ihnen Begegnungen mit den Angehörigen fehlten und weil die Schutzmasken des Personals die Kommunikation störten. Schwerhörige Personen behelfen sich mit Lippenlesen und Personen mit Demenz verlassen sich stark auf die Mimik. Darum machte die Maskenpflicht des Personals Gespräche schwierig – gerade jetzt, wo Erklärungen besonders wichtig waren. In den ersten Monaten waren keine Besuche erlaubt. Niemand kam, der Coiffeur nicht, kein Pfarrer, keine Aktivierungsfachleute, auch Spaziergänge waren verboten. Einige Monate lang spielte sich das ganze Leben in den vier Wänden der Freya ab. Nachbarskinder brachten Zeichnungen vorbei als Zeichen dafür, dass noch jemand da war. Als dann Besuche unter vielen Auflagen wieder erlaubt waren, kamen trotzdem deutlich weniger Angehörige vorbei als sonst, aus Angst, ihre betagten Verwandten anzustecken.²⁵

Ruhe und Sport im grossen Gemeinschaftsraum.



Die Perspektive des Pflegepersonals

Um die ausserordentliche Leistung des Pflegepersonals während der Pandemie zu würdigen und dessen Perspektive eine Plattform zu geben, führte der Vorstand mit drei Pflegerinnen ein Gespräch und publizierte es im Jahresbericht 2020. Darin wird deutlich, wie stark sich die Frauen mit ihrer Arbeit identifizierten und welche grosse Verantwortung sie fühlten. Trotz massiv erschwelter Arbeitsbedingungen bemühten sie sich, die zusätzliche Belastung durch die Schutzmassnahmen für die Bewohnerinnen und Bewohner so gut wie möglich zu mildern. Darüber hinaus schränkten sie sich in ihrem Privatleben stark ein, um eine Ansteckung zu vermeiden. – «Um mich selber hatte ich nie Angst», erzählt Sara Lo Presti in dem Beitrag, «aber ich wollte auf keinen Fall das Virus in die (...) Freya hineinbringen, das war meine grösste Angst. Mich hat das sehr belastet (...) Ich empfand es als eine schwere Verantwortung. Wie hätten wir das gemanagt, wenn wir Corona auf der Station gehabt hätten? Wie wären wir da wieder herausgekommen? Ich hatte mir schon überlegt, dass ich in diesem Fall auf der PWG (Pflegerwohngruppe) schlafen würde, hier leben, eben das Beste draus machen.»²⁶

«Meine Zimmertüre steht immer offen, und die meisten, die vorbeigehen, winken mir zu.» Frau S. (78)²⁷





Viel Besuch und grosses Interesse am Austausch am Tag der offenen Tür 2023.

Umgang mit den Einschränkungen

Die Heimärztin unterstützte das Team beim Entwickeln und Umsetzen des Schutzkonzepts. Laut ihrer Einschätzung hatten die Bewohnerinnen und Bewohner in der Freya mehr Bewegungsfreiheit als in anderen Heimen.²⁸ Das Team versuchte, alle Ermessensspielräume auszuschöpfen, um die Isolation zu mildern. Im ersten Jahr gab es jedoch nicht viele Möglichkeiten. Ulrike Friedländer erzählt das Beispiel, das sie «Romeo und Julia» nannten: Ein Sohn besuchte seine Mutter häufig, sie stellte sich auf einen Balkon, er sich darunter in den Garten, so konnten sie miteinander reden. Eine andere Frau traf sich mit ihrer Tochter jeweils mit Maske auf einer Bank im Treppenhaus.

Vernetzung und Kooperationen

Wegen Corona fielen während zweieinhalb Jahren sämtliche sozialen Anlässe aus – keine Feste, keine Ausflüge, kein Austausch mit der Kinder-

krippe unten im Haus, wie es eigentlich geplant war. 2022 liessen sich immerhin wieder einige Ausflüge mit den Bewohnerinnen und Bewohnern organisieren. Erst im Sommer 2023 konnte endlich der seit dem Einzug geplante, dreimal abgesagte Tag der offenen Tür stattfinden. Die Pflegewohnung füllte sich einen Nachmittag lang mit gegen 150 Erwachsenen und Kindern aus der Siedlung, die endlich einmal einen Blick in die Räume werfen wollten, deren Bewohnerinnen und Bewohner sie immer in den Loggien sehen.

Die Pandemie, die Absenzen in der Betriebsleitung und die Überlastung des Personals verzögerten die soziale Vernetzung der Freya mit ihrem Umfeld enorm. In den ersten vier Betriebsjahren konnte nur ein kleiner Teil der vielen Visionen umgesetzt werden. Dazu gehört der Kontakt mit

«Wann immer ich will, kann ich nach draussen gehen. Das bedeutet Freiheit für mich. Und wenn ich nicht weiter weiss, wissen die Pflegenden immer einen Rat.» Frau A. (82)²⁹



den Kirchen. Pfarrer beider Konfessionen halten Andachten in der Freya. Dazu gehört auch das Angebot Ferienbett: Ein Bewohner der Siedlung fragte an, ob seine Mutter, die er pflegte, einige Tage in der Freya wohnen dürfte, damit er in die Ferien könne. Seitdem bietet Freya Kurzaufenthalte zur Entlastung von pflegenden Angehörigen an.

Ein weiteres Vorhaben, die Mitarbeit von Freiwilligen bei der Betreuung, hat erfolgreich begonnen. Auch hier kam eine Frau aus der Siedlung auf die Freya zu. Sie wurde zur wichtigsten Kontaktperson einer psychisch kranken Bewohnerin, besucht sie regelmässig und geht mit ihr spazieren, in ein Café oder einkaufen. Freya möchte die Freiwilligenarbeit ausbauen, vor allem Bezugspersonen für Bewohnende finden, die sonst niemanden haben.



«Es hat ein Weilchen gedauert, bis ich mich in der Freya zuhause gefühlt habe. Jetzt bin ich so weit selbständig und wenn ich mich gut fühle, gehe ich alleine mit dem Rollator nach draussen (...) und ich gehe sogar ab und zu in den türkischen Laden, um ein bisschen einzukaufen.» Frau D. (68)³⁰



Am Tag der offenen Tür 2023 wurde endlich etwas von der Vision einer sozial eingebundenen Pflegewohngruppe erstmals spür- und sichtbar.

Die Vernetzung mit anderen Institutionen im Quartier ist ein weiteres Vorhaben, das noch in den Anfängen steckt. Freya ist Mitglied der Interessengemeinschaft gemeinnütziger Altersinstitutionen Stadt Zürich (IGA-Zürich) mit 25 angeschlossenen Institutionen. Sie veranstaltet regelmässig Treffen auf den Ebenen Betriebsleitung, Pflegedienstleitung und Vorstand, die dem Austausch und gegenseitigem Lernen dienen. Informell tauscht sich Freya mit ähnlichen Anbietern in der Umgebung aus, so mit der Stiftung Alterswohnen in Albisrieden (SAWIA), von deren Erfahrung mit Freiwilligen sie lernen könnte.³¹ Ähnlich wie die SAWIA möchte sie um sich herum ein Netz aus Anbietern und Vereinen aufbauen, um gemeinsam Tendenzen wahrzunehmen, Lösungen zu suchen und voneinander zu lernen.

Bilanz und Lehren

Schönes Resultat und offene Baustellen

Baulich und finanziell ist Freya gut gestartet. Die Betriebsleitung und die Betriebsorganisation bleiben aber Baustellen, und die Vernetzung mit dem Umfeld steht noch aus. Selbstkritisch weist die Trägerschaft auf ihre noch ungelösten Aufgaben und die vielen Lerneffekte hin.

Allgemeines Fazit

Betriebsleitung, Mitarbeitende und Trägerverein sind mit dem Resultat zufrieden. Das Feedback der Bewohnerinnen und Bewohner und der Angehörigen ist ebenfalls positiv. Das Team hat sich eingelebt, die Belegung ist genügend, die Ertragslage konnte stabilisiert werden. Auch die Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) erhält ein gutes Echo und schätzt die Freya als Ergänzung der Siedlung. Aufgrund der guten Erfahrung plant sie nun in weiteren Siedlungen Pflegewohngruppen und andere soziale Angebote, etwa betreutes Wohnen für Jugendliche. Nach vier Betriebsjahren bleiben aber auch noch etliche Baustellen offen: Bei der Besetzung der Leitung, der Personalrekrutierung, in der Betriebsorganisation und bei einigen administrativen Anforderungen ist die Freya nach wie vor am Kämpfen. Und die erwünschte soziale Integration der Pflegewohngruppe in die Siedlung steht noch ganz am Anfang.

Richard Helbling, Präsident des Trägervereins, resümiert den gesamten Neustart selbstkritisch: «Wir waren als kleiner Verein überfordert und unsicher, wir haben viele Fehler gemacht, es war sehr lehrreich.»³² «Gerettet hat uns letztlich die stets gute Zusammenarbeit und die Wertschätzung zwischen Trägerverein und Betrieb», sagt die stellvertretende Betriebsleiterin Ulrike Friedländer.³³ Vizepräsidentin Ursula Sintzel meint: «Im Rückblick finde ich, dass wir etwas naiv in dieses Projekt gegangen sind. Eine Lehre aus unserer Erfahrung wäre für mich, am Anfang mehr Erfahrungsberichte einzuholen von Leuten,

die schon ähnliche Projekte realisiert haben: Dokumentationen lesen, Beispiele besuchen, mit Verantwortlichen reden. Wir haben das zu wenig und zu spät getan. Es hätte es uns vor einigen Problemen gewarnt, die auf uns zukamen.»³⁴

Sie weisen auf die grosse Bedeutung der externen Fachleute hin. Die Instrumente, die der Gesundheitsökonom zur Berechnung und Überprüfung der finanziellen Tragbarkeit entwickelte, und das enge Finanzmonitoring durch die professionelle Treuhänderin erlaubten dem FHV, stets den Überblick über seine finanzielle Situation zu bewahren. Beide waren unverzichtbar für die eigene Sicherheit und für den professionellen Auftritt gegenüber Bank und bewilligenden Behörden. Die Architektin für den Innenausbau war die Lösung gegen die Überlastung von Betriebsleitung und Trägerverein bei der Ausstattung der Pflegewohnung.

Bauliche Resultate

Die Pflegewohnung wurde nachträglich in einem schon fertigen Bauprojekt geplant. Einige Kompromisse wie eher kleine Zimmer und das Fehlen eines Bettenlifts waren darum unumgänglich. Im grossen Ganzen ist das Resultat aber sehr gut gelungen. Die Architektur, die verwendeten Materialien und die Möbel lassen Freya wie eine Wohnung und nicht wie ein Heim wirken. Die Platzverhältnisse, die grosse Küche, die Aufzüge, die moderne Einrichtung und die elektronischen Anlagen erleichtern Pflege und Betreuung enorm. Die beiden grossen Gemeinschaftsräume mit ihren Nischen wirken verbindend und fördern Kontakte. Trotzdem trauern einige Mitarbeiterinnen der alten Krankenstation etwas nach. Sie empfinden den Umgang heute als weniger familiär als damals. Die Räume sind weitläufiger und dadurch auch weniger übersichtlich, die Wege zu den Bewohnenden sind länger. Bettlägerige Personen in Einzelzimmern sind weniger ins Geschehen eingebunden als in den früheren Mehrbettzimmern. Es war eines der Ziele der Planung, die familiäre Intimität von der Schimmelstrasse an den Letzigraben mitzunehmen. Zum Glück sei das nicht ganz gelungen, meint Vizepräsidentin Ursula Sintzel. Denn in den

letzten Jahren zeigte sich am alten Ort, dass die Nachfrage danach wegbrach.³⁵

Die geteilten Bäder stossen nicht auf grundsätzliche Kritik. Sie übertragen allerdings den Schall zwischen den beiden angeschlossenen Zimmern. Das Schliessen der anderen Eingangstür scheint zu funktionieren. Nur wenn ein Mann und eine Frau sich das Bad teilen müssen, wird es schwierig. Nachteilig sind die schwellenlosen Duschen mit Vorhang. Weil die Duschwanne keinen Rand hat, wird beim Duschen mit Hilfsperson das Badezimmer unweigerlich überschwemmt. Die in Alterswohnungen hilfreiche Schwellenlosigkeit ist für ein Pflegeheim nicht ideal.

In der Freya gibt es bewusst vier Zweierzimmer. Bei Bettlägerigkeit kann ein Zweierzimmer vor Einsamkeit schützen, und bei Personen mit Demenz kann eine Zimmerkollegin Verwirrungen rasch einrenken und so Panikattacken abwenden. Heute lassen sich Zweierzimmer aber fast nur noch an Ehepaare vermieten. Dass Paare gemeinsam eintreten, ist allerdings eher selten. Die Nachfrage geht stark nach Einzerräumen, auch von Seiten der Angehörigen. So entpuppen sich die Zweierzimmer ein wenig als Hypothek. Andererseits sind sie günstiger und erweitern damit den Kreis möglicher Bewohnerinnen und Bewohner. Ulrike Friedländer findet sie nach wie vor sinnvoll, sie würde aber nur noch eines oder zwei bauen.

Planungsprozess

Die Grundrisse nach erteilter Baubewilligung umzuplanen, ist normalerweise nicht möglich. Das Raumprogramm für eine Pflegewohngruppe sollte schon in den Architekturwettbewerb bzw. ins Bauprojekt einfliessen oder kann allenfalls noch in der Überarbeitungsphase unmittelbar nach dem Wettbewerb aufgenommen werden. Für Trägerschaften von Pflegewohngruppen heisst das, dass sie eine Bauträgerschaft finden müssen, deren Bauprojekt noch ganz am Anfang steht. Eine neue Pflegewohnung zu bauen, erfordert auch intensive Vorabklärungen bei verschiedenen Ämtern. Die Erfahrungen des FHV zeigt, dass es eine entscheidende Frage ist, wie die Trägerschaft einer



Ein Apéro vor dem Fernseher im Wohnzimmer.

Pflegewohngruppe die nötige Bestellerkompetenz gegenüber der Bauplanung erreichen kann: Sie muss lange im Voraus die künftigen Betriebsabläufe kennen und wissen, was sie an Räumen und Ausstattung braucht, um Stress während der Planung zu vermeiden. Denn die Architekturschaffenden brauchen die Informationen früh. Richard Helbling und Ursula Sintzel bezeichnen die Planungszeit als einzigen grossen Lernprozess für den Trägerverein. Ihr Résumé enthält wertvolle Warnungen und Lehren:

«Die Baugenossenschaft hat uns vollumfänglich in den Bauprozess einbezogen, soweit er die Pflegewohnung betraf. Das war für uns eine einmalige Chance, aber auch eine grosse Herausforderung. Denn niemand von uns hatte Erfahrung mit einem Bauprojekt dieser Grösse. Fehleinschätzungen waren daher unvermeidlich:

- Wir verkannten den Stellenwert der Schnittstellenpapiere, die uns das Architekturbüro

und die Genossenschaft vorlegten. Sie legten die operationellen und finanziellen Zuständigkeiten fest. Schwierig war für uns vor allem der frühe Zeitpunkt der Abfassung, wo wir noch gar nicht in der Lage waren, unseren Bedarf oder unsere Position zu formulieren.

- Wir unterschätzten anfänglich den Flächenbedarf gewaltig. Wir berechneten nur die zweckbestimmten Räume und vergassen die Verkehrsflächen. Wir mussten dann lernen, dass diese rund 40 % des gesamten Flächenbedarfs ausmachen.
- Wir hatten keine Vorstellung von den Phasen des Projekts, das heisst, wann von uns welche Inputs erwartet wurden. Wir waren daher oft nicht in der Lage, die geforderten Informationen fristgerecht zu liefern.
- Wir überschätzten unsere Kapazitäten. So glaubten wir zum Beispiel, wir könnten die Inneneinrichtung selber planen und beschaffen.



Dass das Essen via Treppenhaus-
lift zu Bettlägerigen im oberen
Stock gelangt, ist ein kleiner
Nachteil. An den Spielen am
Nachmittag beteiligt sich auch
das Personal.

– Wir mussten lernen, dass ein Bauprojekt ein äusserst dynamischer Prozess ist, dass sich mit wachsendem Fachwissen laufend die Perspektive ändert und eigene Ziele und Annahmen laufend überprüft und angepasst werden müssen. Iterativ nähert man sich dem Ergebnis. Das setzt grosse Flexibilität voraus, und zwar in zweifacher Hinsicht: bei der Organisation der Arbeit, wenn die Prioritäten neu gesetzt werden müssen, und in gedanklicher Hinsicht, wenn man eigene Vorstellungen umstossen muss. Eine wichtige Botschaft ist darum, dass es von allen Beteiligten viel Offenheit, Kompromissbereitschaft und auch Konfliktfähigkeit braucht.»³⁶

Für Trägerschaften wäre es wertvoll, eine Person mit Bauernfahrung als Bauherrenvertreter in den eigenen Reihen zu haben. Das würde die Kommunikation mit den Baufachleuten erleichtern und die Inputs der Trägerschaft mit der Bauplanung synchronisieren. Falls das nicht möglich ist, könnte es sich lohnen, die Zusammenarbeit mit der Bauleitung vorgängig möglichst gut zu klären und mit Terminplänen zu strukturieren, die der Trägerschaft möglichst weit im Voraus anzeigen, bis wann sie welche Informationen beschaffen muss. Auf der anderen Seite dürfen Architekturschaffende den Erklärungsbedarf von Laien nicht unterschätzen und müssen den Ablauf der Planung gut und früh genug erklären.

Die Mitarbeit an der Planung bedeutete für die Betriebsleiterinnen und den Vorstand des Trägervereins enorm viel zusätzliche Arbeit. Sie opfer-ten über lange Zeit einen wesentlichen Teil ihrer Freizeit. Ohne diese Bereitschaft wäre das Projekt am Letzigraben nicht gelungen. Eine weitere, einfache Lehre lautet, sich früh nach einem Kontokorrentkredit zu erkundigen.

Personal

Die Betriebsleitung ist die zentrale Funktion im Alltagsbetrieb. Dass sie in den ersten vier Betriebsjahren dreimal neu besetzt werden musste und dreimal für längere Zeit vakant blieb, hat die Konsolidierung des Betriebs stark verzögert und das Personal massiv belastet. Die Leitung einer Pflegewohngruppe ist ein Job für Allrounder und verlangt viele Fähigkeiten: Führen des Personal- und Finanzwesens, Projekte konzipieren und leiten, enge Zusammenarbeit mit Pflegeleitung und Vorstand, Kommunikation mit den Bewohnenden, Angehörige und Behörden.³⁸ Diese Vielfalt ist an sich attraktiv. In einer kleinen Institution wie der Freya lässt sie sich aber mit einer Nine-to-five-Einstellung nicht bewältigen. Es ist fraglich, wie gut diese Stelle mit heutigen Vorstellungen von einer guten Work-Life-Balance oder einer engagierten Mutterschaft kompatibel ist.

Die Krankenstation Schimmelstrasse und ihr Trägerverein basierten jahrzehntelang auf dem Engagement von Frauen, die in einem aufopfern-

den Berufsethos Erfüllung fanden und damit einer traditionellen Frauenrolle entsprachen. Soweit sie Pfarrersfrauen waren, waren sie dabei finanziell durch den guten Lohn ihres Mannes abgesichert. Der Vorstand des FHV kommt aus dieser Kultur und lebt sie auch selber. Es ist ihm aber klar, dass ein Betrieb heute nicht mehr auf Selbstaufopferung bauen kann. Möglicherweise muss hier, wie bei Kaderstellen üblich, ein neues Gleichgewicht gefunden werden zwischen der Entlohnung und der Verpflichtung zu Überstunden und zeitlicher Flexibilität.

Auch im Vorstand des Trägervereins ist die Fluktuation hoch, und der Verein verliert laufend Mitglieder. Der Vorstand hat zunehmend Mühe, seine unterstützende Rolle wahrzunehmen. Er hat darum entschieden, für den Frauenhilfsverein Aussersihl Hard einen zeitgemässen Namen zu suchen und den Zweckartikel zu modifizieren.³⁹

Begegnung in der Wohnung.

Organisation

«Wir haben extrem unterschätzt, wie lange es dauert, bis man an einem neuen Ort gut eingerichtet ist, bis sich das Personal zurechtfindet und die Abläufe im Alltag wieder geregelt sind», berichtet Ulrike Friedländer.³⁷ Als Lehre daraus rät sie, vor dem Umzug im Team Zuständigkeiten für einzelne Bereiche der Logistik zu verteilen.

In betrieblicher Hinsicht hat sich die Freya bis heute nicht konsolidieren können. Sie hat noch erhebliche betriebliche Schwächen, die viele Ressourcen absorbieren. Die Gründe dafür sind die Pandemie und die Absenzen in der Betriebsleitung. Der Vorstand hat nun beschlossen, im Hinblick auf eine Optimierung der Abläufe eine Betriebsanalyse durchführen zu lassen. Er ist überzeugt, dass personelle und materielle Kapazitäten frei werden, wenn es gelingt, interne Abläufe zu optimieren. Die SGE hat signalisiert, dass sie bereit wäre, einen Professionalisierungsprozess in der Freya zu unterstützen.⁴⁰ Der Vorstand



erhofft sich davon eine Entlastung von Personal und Vorstand. Dadurch würde das Arbeiten in der Freya attraktiver, was die Rekrutierung von Mitarbeitenden erleichtern würde, und es würden Kapazitäten frei, um noch brachliegende Potenziale endlich zu nutzen.

Potenziale sieht der Vorstand in der Zusammenarbeit mit anderen Anbietern und in der verstärkten sozialen Integration der Freya in die Letziggraben-Siedlung.⁴¹ Die Zusammenarbeit mit anderen nicht gewinnorientierten Pflegewohngruppen in einem Netzwerk oder einer Art Holding könnte die einzelnen Mitglieder administrativ und finanziell entlasten und ihnen so mehr Spielraum für die Entwicklung neuer Wohnkonzepte verschaffen. Der Gedanke wird genährt durch die wachsenden bürokratischen Auflagen, unter denen kleine Institutionen besonders leiden.⁴²

Vernetzung und Durchlässigkeit

Die Idee, die Freya in die Letziggraben-Siedlung der SGE zu integrieren und mit dem Quartier zu vernetzen, ist so alt wie das Projekt. Der Jahresbericht 2019 vermerkt, die Freya sei «nicht einfach ein Bauprojekt, sondern dahinter steht auch eine Intention für eine (...) neue Form des Alterswohnens in einem ganz neuen Umfeld mit Einbindung in die Gemeinschaft einer altersdurchmischten Genossenschaftssiedlung.»⁴³ Sie werde Teil einer Genossenschaft sein, «in welcher der generationenübergreifende Austausch mit den Siedlungsbewohnenden und dem Quartier unbedingt aufgebaut und gepflegt werden»⁴⁴ müsse.

Einkaufen auf einem Ausflug ins Quartier.



Zweifellos würde dies Freyas Attraktivität für Bewohnende wie für Mitarbeitende noch steigern. Die Voraussetzungen dazu wären an sich optimal. Mit der Siedlungsgenossenschaft Eigengrund hat die Freya eine sozial engagierte Vermieterin. Die Bewohnerschaft der Siedlung ist generationen-durchmischt und unter sich bereits gut vernetzt. Eine aktive Siedlungskommission organisiert Gemeinschaftsaktivitäten. Das fördert eine Toleranz und Offenheit für Kontakte, die Freya im Alltag spürt. Der Gemeinschaftsraum der Siedlung im Haus gegenüber steht für Anlässe mit bis zu fünfzig Personen zur Verfügung. Die Krippe im Parterre und der Jugendraum im Nachbarhaus sind mögliche Partner für generationenübergreifende Aktionen. Der belebte Vorplatz mit Sitzmöglichkeiten und Brunnen und der Heiligfeldpark sind weitere Begegnungsräume, die Freya bereits nutzt, aber auch noch gezielter nutzen könnte.

Trägerverein und Baugenossenschaft entwickelten zu Beginn ihrer Zusammenarbeit gemeinsam einige Ideen, wie Freya ihre Vernetzung und Durchlässigkeit fördern könnte: Sie könnte ihren Koch auch für andere nutzen und einen Mittagstisch für ältere Leute, vor allem alleinstehende Männer, aus dem Quartier anbieten und via Spitex potenzielle Kunden direkt ansprechen. Sie könnte ihre Aktivierungstherapie für ältere Personen aus dem Quartier öffnen und ihnen eine Tagesstruktur anbieten. Das Pflorgeteam könnte mit einem Notrufsystem erste Hilfe in der Siedlung leisten. Mit der Krippe, den Jugendlichen im Jugendraum und der Siedlungskommission sind gemeinsame Anlässe wie Besuche in der Freya, Picknicks oder Grillieren denkbar. Diese Gruppen haben bereits ihr grundsätzliches Interesse signalisiert. Schliesslich könnte Freya sich institutionell stärker vernetzen, etwa über die Quartierkoordination des Stadtkreises 3.

Dass all dies bisher Wunsch geblieben ist, hat plausible Gründe: Die Kontaktverbote in der Covid-Pandemie haben von 2020 bis 2022 soziale Anlässe verunmöglicht. Durch die Umstellungen am neuen Ort, die Wechsel und Vakanzen in Betriebsleitung und Personal und die Extra-Belas-

tung durch die Pandemie war das Team vollauf damit beschäftigt, den täglichen Betrieb zu meistern. An zusätzliche Projekte war nicht zu denken.

Kommt hinzu, dass sich Projekte zur sozialen Vernetzung nicht kurz anschieben lassen und dann läuft es – man muss sie über längere Zeit begleiten. Um etwa Freiwillige zu gewinnen, braucht es ein Konzept, und die Freiwilligen müssen professionell koordiniert werden. Die Vernetzung ist darum Aufgabe des Betriebsteams, der Vorstand kann höchstens vorspüren. Könnte die SGE helfen? Geschäftsführer Christian Zopfi relativiert: «Es wäre sinnvoll. Aber die SGE wächst. Das Planen von Neubauten, Erstvermietungen und Renovationen grosser Siedlungen sind eine dauernde Zusatzbelastung. Wenn wir Siedlungen im bewohnten Zustand renovieren, müssen wir das soziokulturell begleiten, sonst laufen die Mieterinnen und Mieter amok. Da fehlen uns die Ressourcen, um die Pflegewohngruppe mit der Krippe zu vernetzen. Wenn die Freya Projekte entwickelt, werden wir sie unterstützen. Mehr können wir nicht tun.»⁴⁵

Liegt es wirklich nur an widrigen Umständen und unerwarteten Ereignissen, dass die Ideen bisher Papiertiger geblieben sind? Oder fehlen einer kleinen Pflegewohngruppe grundsätzlich die Kapazitäten für ihre soziale Einbettung? Vorstand und Betriebsleitung halten das Modell «Pflegewohnung in Genossenschaftssiedlung» nach wie vor für eine vielversprechende Option und finden, es sei zu früh, den Anspruch aufzugeben. Sie möchten die Ideen in Pilotaktionen auf ihre Tauglichkeit prüfen und ausprobieren, was möglich ist.⁴⁶ Wenn die Integration in Siedlung und Quartier ein Ziel bleibt, muss die Freya wohl gezielt Ressourcen dafür einplanen. Es wäre vielleicht sinnvoll, eine eigene Teilzeitstelle dafür zu schaffen. Der Vorstand hofft, mit den geplanten betrieblichen Optimierungen und einer neuen Betriebsleitung die nötige Kapazität freischaufeln zu können.

Anmerkungen

- 1 Gespräche mit Richard Helbling, Ursula Sintzel und Ulrike Friedländer, Jahresbericht Freya 2019, Akten im Archiv Freya, Adressbuch der Stadt Zürich.
- 2 Ursula Sintzel, Richard Helbling, «Von der KS Schimmelstrasse zur PWG Freya».
- 3 Gespräche mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 27.8.2020 und 11.6.2021.
- 4 Chronik 75 Jahre SGE, Zürich 2019.
- 5 Gespräch mit Christian Zopfi, 10.10.2023.
- 6 ebd.
- 7 Gespräch mit Tobias Wendt, 18.9.2023.
- 8 Ursula Sintzel, Richard Helbling, «Von der KS Schimmelstrasse zur PWG Freya».
- 9 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 10 Gespräch mit Ulrike Friedländer, 3.11.2023.
- 11 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 12 ebd.
- 13 Freya, Jahresbericht 2019.
- 14 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 15 RAI (Resident Assessment Instrument) ist ein pflegerisch-geriatisches Bedarfsabklärungsinstrument. Es unterteilt den Pflege- und Betreuungsaufwand in zwölf Stufen von 1 (1–20 min. pro Tag) bis 12 (über 220 min. pro Tag).
- 16 Angaben aus: Frauenhilfsverein, Jahresberichte 2013–2018 sowie Freya, Jahresberichte 2019–2023.
- 17 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 18 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 19 Freya, Jahresberichte 2020 bis 2022 sowie: Gespräch mit Ulrike Friedländer, 3.11.2023.
- 20 Angaben von Präsident Richard Helbling.
- 21 Freya, Jahresbericht 2021, S. 2.
- 22 Gespräch mit Ulrike Friedländer, 3.11.2023.
- 23 Freya, Jahresbericht 2019, S. 17.
- 24 Freya, Jahresbericht 2019, S. 37.
- 25 Freya, Jahresberichte 2020–2022.
- 26 Sara Lo Presti, in: Freya, Jahresbericht 2020, S. 8.
- 27 Freya, Jahresbericht 2019, S. 27.
- 28 Freya, Jahresbericht 2021, S. 9.
- 29 Freya, Jahresbericht 2021, S. 44.
- 30 Freya, Jahresbericht 2020, S. 41.
- 31 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 32 Kick-off-Treffen, 27.8.2020.
- 33 Gespräch mit Ulrike Friedländer, 17.3.2022.
- 34 Gespräch mit Richard Helbling und Ursula Sintzel, 11.6.2021.
- 35 ebd.
- 36 Ursula Sintzel, Richard Helbling, «Von der KS Schimmelstrasse zur PWG Freya».
- 37 Gespräch mit Ulrike Friedländer, 3.11.2023.
- 38 ebd.
- 39 Freya, Jahresbericht 2021, S. 14.
- 40 Richard Helbling, Bilanz 4 Jahre PWG Freya, 22.1.2024.
- 41 Frauenhilfsverein, Sepo-Analyse PWG Freya, 10.12.2023.
- 42 Richard Helbling, Bilanz 4 Jahre PWG Freya, 22.1.2024.
- 43 Freya, Jahresbericht 2019, S. 44.
- 44 Freya, Jahresbericht 2019, S. 9f.
- 45 Gespräch mit Christian Zopfi, 10.10.2023.
- 46 Richard Helbling, Bilanz 4 Jahre PWG Freya, 22.1.2024.

Schriftliche Quellen

- Archiv des Frauenhilfsvereins Aussersihl Hard c/o Freya, Letzigraben 23, 8003 Zürich.
- Frauenhilfsverein Aussersihl Hard, Jahresberichte 2016 bis 2018.
- Freya – Die Pflegewohngruppe am Letzigraben, Jahresberichte 2019 bis 2022.
- dies., Leitbild, <https://freya-letzigraben.ch/organisation/leitbild> (letzter Aufruf 17.10.2023).
- dies., Unsere Tarife, gültig ab 1. Sept. 2019.
- dies., Unsere Tarife, Stand Mai 2023.
- Richard Helbling, Bilanz 4 Jahre PWG Freya, o.O., o. J. (Zürich 22.1.2024).
- Béatrice Koch, «Der erste Schritt in die Zukunft ist geglückt – Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE) in Zürich erneuert Stammsiedlung» in: Wohnen, Nov. 2019, S. 27–31.
- Krankenstation Schimmelstrasse, Unsere Tarife ab 1.1.2012.
- Siedlungsgenossenschaft Eigengrund Zürich (Hg.), Chronik 75 Jahre SGE, Zürich 2019 (PDF).
- dies., Vom «Vaterunser-Dörfli» zur vielfältigen Genossenschaft – 75 Jahre Siedlungsgenossenschaft Eigengrund Zürich, Zürich 2019.
- dies., Neubau Siedlung Letzigraben, Zürich, GV-Antrag, 21. Juni 2013.
- dies., Antrag für Landabtausch, GV-Antrag, 26. Juni 2015.
- Ursula Sintzel, Richard Helbling, Von der KS Schimmelstrasse zur PWG Freya: Planungsgeschichte – oder eine Rückschau, o.O., o. J. (Zürich 11.2.2021).
- Chris Winteler, «Senioren wollen ihr Leben zurück» in: Sonntagszeitung, 8.11.2020, S. 13.
- Wohnbaugenossenschaften Zürich, Ersatzneubau «Letzigraben» Zürich Wiedikon (Datenblatt), 17.5.2019.
- dies., «Siedlungsgenossenschaft Eigengrund (SGE)» in: Zürcher Wohnbaugenossenschaften im Blickpunkt, Februar 2016, Nr. 11.

Mündliche Quellen

- Kick-off-Treffen mit Richard Helbling, Ursula Sintzel, Sandra Trabelsi-Bergauer, Ulrike Friedländer, Fabienne Roth, 27.8.2020.
- Ulrike Friedländer, Stv. Betriebsleiterin Pflegewohngruppe Freya, 17.3.2022 und 3.11.2023.
- Richard Helbling und Ursula Sintzel, Präsident und Vizepräsidentin Frauenhilfsverein Aussersihl Hard, 27.8.2020 und 11.6.2021.
- Tobias Wendt, Projektleiter Architekturbüro von Ballmoos Krucker, 18.9.2023.
- Christian Zopfi, Geschäftsleiter Siedlungsgenossenschaft Eigengrund, 10.10.2023.

Bildquellen

Moritz Hager: S. 29, 31, 39, 40

Niklaus Spoerri: S. 1, 11, 14, 17, 19, 21, 23, 25, 27, 32, 33, 34, 38, 43

Baugeschichtliches Archiv der Stadt Zürich: S. 6, 7, 9.



Auf dem belebten Vorplatz mit Bäumen, Brunnen und Sitzbänken treffen sich Bewohnende aus allen Generationen an.

