

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 112 (2015)  
**Heft:** 3

**Artikel:** "Teilhabe kann man nur, wenn man auch die Chance dazu erhält"  
**Autor:** Graber, Hedy / Fritschi, Michael  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840060>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 26.04.2026

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

# «Teilhabe kann man nur, wenn man auch die Chance dazu erhält»

Das Migros-Kulturprozent fördert mit zahlreichen nationalen Initiativen und lokalen Projekten das soziale Engagement und den gesellschaftlichen Zusammenhalt der Bevölkerung. Gespräch mit Hedy Graber, Leiterin der Direktion Kultur und Soziales beim Migros-Genossenschafts-Bund.

**Frau Graber, wussten Sie, dass das Leitbild zum Engagement des Migros-Kulturprozents dem Leitgedanken der Sozialhilfe recht ähnlich ist?**

Aktiv ist mir das so nicht bewusst. Aber klar, es ist ein Ziel der Sozialhilfe, dass sie den Menschen Teilhabe am gesellschaftlichen Leben ermöglichen will und das tun wir auch.

**Ihr Leitbild spricht vom Erleichtern des Zugangs zu Bildung und kulturellen Angeboten mit dem Ziel, die gesellschaftliche Teilhabe und die persönliche Entfaltung zu fördern.**

Wir versuchen mit unseren Projekten, Begegnungsplattformen zu schaffen und Leute – auch jene, denen der gesellschaftliche Zugang fehlt oder droht, abhandeln zu kommen – niederschwellig anzusprechen. Denn teilhaben und partizipieren kann man nur, wenn man auch die Chance dazu erhält.

**Wie trägt eine lebendige Kunst- und Kulturlandschaft zur Stärkung der Zivilgesellschaft bei?**

Auf unseren Produkten steht Kulturprozent, aber beim Inhalt geht es um einiges mehr. Wir wollen einen gesellschaftlichen

Mehrwert stiften. Durch Partizipation kann jede und jeder ein Teil des Ganzen sein. Wir schaffen insbesondere Räume, in denen Menschen gemeinsam etwas unternehmen. Das Projekt Generationen im Museum etwa soll generationenübergreifende «Tandems», beispielsweise Grosseltern und Enkel, zum Museumsbesuch motivieren. Nicht primär wegen der ausgestellten Kunst, sondern damit sie sich darüber austauschen, was sie dabei persönlich erleben.

**In der Öffentlichkeit wird das Migros-Kulturprozent primär als Förderfonds für Kunst, Literatur, Tanz und Musik**



### **wahrgenommen. Ihre im engeren Sinn sozialen Projekte sind weniger bekannt. Weshalb?**

Ein soziales Projekt ist anders konzipiert als eine Ausstellung oder ein Konzert. Wir arbeiten in diesen Projekten immer mit engagierten Personen und Organisationen vor Ort zusammen. Sie sind es, die etwas in den Projekten tun und ohne sie gäbe es diese Projekte gar nicht. Die Projekte sind stark regional und lokal verankert, deshalb erfolgt die Berichterstattung oft regional und lokal. Es geht dabei ja um Menschen, die an ihrem Ort, in ihrer Umgebung, einen wichtigen Beitrag für die Gesellschaft leisten. Das soll auch sichtbar werden.

### **Die Migros betreibt seit rund 60 Jahren Kulturförderung. Inwiefern haben sich die Kulturförderung und der Kulturbegriff im Lauf der Zeit verändert?**

Für Gottlieb Duttweiler, den Gründer der Migros und Initiator des Kulturprozents, war die Verantwortung, die man gegenüber der Gesellschaft trägt, ein grosses Thema. Sein Kulturbegriff war sehr breit gefasst, und er wollte der Gesellschaft etwas zurückgeben. Wie sich die Schwerpunkte verlagert haben, sieht man beispielsweise daran, dass vor 25 Jahren bei uns Alters- und Frauenfragen im Mittelpunkt standen, heute sind es die vier Schwerpunkte Freiwilligenarbeit, Intergenerationelle Projekte, Migration und Gesundheit. Wir bewegen uns am Puls der Zeit und beobachten, wo der Schuh in gesellschaftlichen Fragen drückt und wo wir mit unseren Mitteln Lücken schliessen können.

### **Sie sprechen von Lücken schliessen. Wie definieren Sie Ihre Rolle in dieser Hinsicht?**

Wir haben einerseits komplementäre Angebote, mit denen wir gewisse Lücken schliessen helfen. Gleichzeitig stossen wir

## **«Es ist eine Illusion zu glauben, dass alles für alle ist.»**

auch aktiv Themen und Initiativen an. Nehmen wir als Beispiel den Bereich Generationen. Hier fehlt eine kohärente Politik auf nationaler Ebene. Deshalb gehen wir das Thema seit Jahren aktiv an, testen Generationenprojekte beispielsweise in Gemeinden und bringen so die Diskussion in diesem zukunftsrelevanten Bereich weiter.

### **Was verstehen Sie unter «Zugang für alle»?**

Es ist eine Illusion zu glauben, dass alles für alle ist. Unter Zugang für alle verstehe ich einerseits das Anbieten von unterschiedlichen Dingen für unterschiedliche Zielgruppen. Andererseits geht es auch darum, ein und dasselbe Angebot für unterschiedliche Zielgruppen zugänglich zu machen. Nehmen wir die Gesundheitsversorgung. Wir wissen, dass Migrantinnen und Migranten einen erschwerten Zugang zu den Angeboten haben, weil etwa die hiesigen Angebote wie die Mütter- und Väterberatung nicht bekannt sind oder das Angebot zu teuer ist. Ein anderes Beispiel ist das Museum, das barrierefrei ist oder über ein spezielles Kinderprogramm verfügt, damit explizit auch junge Generationen angesprochen werden. Hier gilt es, auf unterschiedliche Weise diese Hürden abzubauen, damit eben der Zugang für alle auch wirklich gewährleistet ist.

### **Inwieweit sollten auch Armutsbetroffene die Möglichkeit haben, kulturelle Angebote zu konsumieren?**

Es ist sehr wichtig, das man auch mit wenig Geld partizipieren kann und nicht ausgeschlossen wird. In diesem Sinne beteiligen wir uns seit 2010 an der «Kultur-Legi» der Caritas, die den Inhaberinnen und Inhabern eine 50-prozentige Ermässigung auf Eintritte zu unseren und auch anderen Veranstaltungen ermöglicht. Das ist eine einfache Massnahme, die dazu beiträgt, dass Leute in prekären Situationen nicht abgehängt werden.

### **Wie beurteilen Sie die zunehmenden Individualisierungstendenzen in unserer Gesellschaft?**

Individualisierung und die zunehmende Mobilität sind grosse Herausforderungen, weil sie einsam machen können und damit auf den gesellschaftlichen Zusammenhalt wirken. Wenn Sie täglich zwei Stunden pendeln und zuhause noch Verpflichtungen haben, wird es schwierig, sich freiwillig oder sozial zu engagieren. Im digitalen Kosmos, der vielleicht auch noch zu diesen Entwicklungen gehört, kommt es in einzelnen Communities zwar zu Szenebildungen, aber als Individuum fühlt man sich weniger angesprochen als wenn man mit anderen an einem Tisch sitzt. Es ist extrem wichtig, die Leute aus dem Haus, aus ihrer «Culture de chambre», herauszulocken. Es geht uns bei unseren Projekten auch darum, eine Kontextualisierung zu stiften.

### **Mit welchen Projekten unterstützen Sie Jugendliche?**

Beispielsweise mit den Projekt Kebab+ – Kochen, Essen, Begegnen, Austauschen, Bewegen –, bei dem wir mit dem Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz zusammenarbeiten. Wir möchten damit Jugendliche ansprechen, die in nicht einfachen Situationen leben. Ihnen Möglichkeiten aufzeigen und Inputs ge- →

→ ben, damit sie für sich etwas finden, das ihr Interesse weckt. Gleichzeitig ist Kebab+ auch ein Gesundheitsprojekt, und auch hier ist der Moment der Begegnung zentral.

**Diverse Ihrer Projekte haben eine gesündere Ernährung zum Ziel. Trotzdem hängen in der Migros – wie in jedem Supermarkt – rund um die Kassen all die ungesunden Schleckereien und der Junk Food. Wie gehen Sie mit solchen Zielkonflikten um?**

Indem wir uns Migros-intern einbringen. Unser Fachspezialist für Gesundheitsfragen sitzt bei strategischen Sitzungen, in denen auch Gesundheitsfragen angesprochen werden, mit am Tisch. Aber es ist auch klar: Das Kerngeschäft der Migros ist der Detailhandel.

**Die Migros schafft sich mit dem Kulturprozent viel externen Goodwill. Können Sie etwas zur «internen» Integrationsleistung der Migros sagen? Gibt es beispielsweise eine Strategie, die auf den Erhalt oder die Schaffung von Arbeitsplätzen oder Lehrstellen für Schwächere abzielt?**

Ob solche Initiativen systematisch erfolgen, weiss ich nicht, da ich nicht im HR-Bereich arbeite. Aber ich weiss beispielsweise, dass unsere Kantine mit einer Behindertenorganisation zusammenarbeitet.



HEDY GRABER

Hedy Graber [geb. 1961] leitet seit 2004 die Direktion Kultur und Soziales beim Migros-Genossenschafts-Bund in Zürich. Sie hat in Genf Kunstgeschichte, Germanistik und Fotografie studiert und mit einem Lizentiat abgeschlossen. Von 1990 bis 1996 war sie Kuratorin der Kunsthalle Palazzo in Liestal, danach Direktorin der Abteilung für Moderne Kunst bei der Galerie Fischer Auktionen in Luzern, und von 1998 bis 2003 Beauftragte für Kulturprojekte des Kantons Basel-Stadt.



**Wie hoch ist Ihr jährliches Budget und zu welchen Anteilen können die diversen Sparten davon profitieren?**

Wir – das heisst die zehn Migros-Genossenschaften in der ganzen Schweiz und der Migros-Genossenschafts-Bund – haben rund 120 Millionen Franken zur Verfügung. Davon geht die Hälfte in die Bildung, primär in die Klubschulen. Rund 30 Millionen fliessen in den Bereich Kultur und rund acht Millionen in soziale und gesellschaftliche Projekte.

**Gibt es einen Return-on-Investment für Ihr gesellschaftliches Engagement und woran erkennen Sie ihn?**

Beispielsweise, wenn ein Projekt von der Gesellschaft als nutzbringend anerkannt wird. Unser Hauptkriterium für die Unterstützung von Projekten ist gesellschaftliche Relevanz. Natürlich überprüfen und messen wir unsere Projekte regelmässig mit Indikatoren. Aber man kann auch weichere Kriterien nehmen, wie etwa: Wann ist ein Projekt so gut vernetzt, dass es allein «fliegen» kann? Das Projekt Innovage, im Rahmen dessen pensionierte Manager und Managerinnen ihr Wissen und ihre Erfahrung an Vereine und gemeinnützige Organisationen weitergeben, hat sich ziemlich verselbständigt. Ein anderes wichtiges Kriterium, an dem wir unseren Erfolg messen können, ist, ob ein Projekt eine starke Multiplikatorenwirkung erreicht. Das trifft etwa auf die «Grossmütterrevolution» zu. So gelingt es uns immer wieder, unzählige Leute für ein soziales Engagement zu gewinnen – sei dies als Mentorin in einem Arbeitsintegrationsprojekt, als engagierte Frau in der Grossmütterrevolution oder ein Migrantinnenverein, der sich aktiv im Quartier engagiert.

**Der Schwerpunkt dieser ZESO-Nummer ist dem Thema Grundkompetenzen gewidmet. Sind Sie in diesem Bereich auch aktiv?**

«Wir machen Politik, indem wir uns für den gesellschaftlichen Zusammenhalt engagieren.»

Ja, mit den erwähnten Mentoring-Projekten, im Rahmen derer jemand einer anderen Person hilft, sich beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt wieder zurechtzufinden.

**Wie hat sich bei den Klubschulen die Nachfrage für Angebote wie Lesen, Schreiben, Rechnen oder Deutsch lernen in den letzten Jahren entwickelt?**

Deutschkurse gehören mit über 46000 Teilnehmenden im Jahr 2014 zu den meistgefragten Angeboten. Ein Grossteil davon entfällt auf spezifische Deutschkurse für Migrantinnen und Migranten, die damit ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern und ihre Teilhabe am gesellschaftlichen Leben vergrössern. Die Klubschule Migros setzt sich als Mitglied der IG Grundkompetenzen auf nationaler Ebene für bessere gesetzliche Rahmenbedingungen zum Beispiel im Kampf gegen Illettrismus ein.

**Sie unterstützen mit Ihrer Arbeit auch andere politische Anliegen, indem Sie sich für die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie oder für die Gesundheitsförderung einsetzen. Denken Sie oder andere Personen aus dem Umfeld des Migros-Kulturprozents je darüber nach, sich stärker politisch zu engagieren?**

Nein, wir verfolgen einen anderen Ansatz. Wir wollen über unsere Projekte etwas bewirken. Wir machen Politik, indem wir uns für den gesellschaftlichen Zusammenhalt engagieren.

**Wie unabhängig respektive abhängig sind Sie bei wichtigen strategischen Entscheiden vom Detailhandelskonzern Migros?**

Als freiwilliges Engagement sind wir sehr unabhängig. In den Migros-Statuten steht, dass das Allgemeininteresse höher gestellt werden muss als das Migros-Genossenschafts-Interesse.

**Wie schätzen Sie die Diskussion um die Sozialhilfe ein?**

Die Diskussion ist extrem geprägt von Sparen und von Vorurteilen. Mit einer Spardiskussion allein werden die Probleme aber nicht gelöst. Man sollte vielmehr nach Mitteln und Wegen suchen, wie man die Leute befähigen kann, an der Gesellschaft zu partizipieren. Das fehlt mir in dieser Dis-



Bilder: Daniel Desborough

kussion – es fehlt quasi der gelebte Alltag. Dabei kann man mit Projekten, die nicht alle Welt kosten, viel erreichen. Das müsste vermehrt in den Vordergrund rücken.

**Was könnten die Sozialhilfe oder die SKOS als Verband besser machen?**

Die Herausforderung ist wohl, aus der Schwarz-Weiss-Diskussion herauszufinden

und eine frische Palette von Argumenten und Nuancen zu präsentieren. Ich persönlich mache gute Erfahrungen mit möglichst einfachen Erklärungen, und damit, dass ich Herausforderungen vorausschauend angehe. ■

Das Gespräch führte  
**Michael Fritschi**