

Orientierungsrahmen

Bewirtschaftung von begegnungsfördernden Liegenschaften



Inhalt

1	Einführung und Management Summary	3
2	Übergeordnete Erkenntnisse aus dem Workshopverfahren	6
3	Zielbilder: Strategische Weichenstellungen für Eigentümer	7
3.1	Erwartungen: Was sollen begegnungsfördernde Assets aus Portfoliosicht leisten?	7
3.2	Positionierung: Welche Begegnungsformen sollen gefördert werden?	7
3.3	Skalierung: In welchem Perimeter sollen Begegnungen gefördert werden?	8
3.4	Zielgruppen: Welche Bedürfnisse sollen primär abgedeckt werden?	8
3.5	Engagement: In welchem Rahmen sollen Begegnungen aktiv gefördert werden?	9
4	Baukasten: Handlungsfelder im Asset Management	10
4.1	Eignung: Bei welchen Liegenschaften lohnt es sich, Massnahmen zu prüfen?	10
4.2	Optionen: Wie können Begegnungen im Bestand gefördert werden?	10
4.3	Bausteine: Mit welchen Elementen können Begegnungen gefördert werden?	10
4.4	Ausrichtung: Wie können unterschiedliche Begegnungsformen gefördert werden?	11
4.5	Zugang: Wer soll Flächen und Räume nutzen?	11
4.6	Flexibilität: Wie können Begegnungselemente bei Bedarf umgenutzt werden?	12
5	Baukasten: Handlungsfelder in der Bewirtschaftung	13
5.1	Beratung in der Planungsphase	13
	<i>Checkliste Beratungsmöglichkeiten in der Planung</i>	15
5.2	Aufgaben in der Vermarktung und Vermietung	16
	<i>Checkliste Vermarktung und Vermietung</i>	17
5.3	Aufgaben im Mietermanagement	18
	<i>Checkliste Mietermanagement</i>	20
6	Erkenntnisse aus der Befragung	21

1 Einführung und Management Summary

Der Orientierungsrahmen «Bewirtschaftung von begegnungsfördernden Liegenschaften» und die ergänzende Toolbox «Begegnungsförderndes Generationenwohnen» richten sich an Eigentümer, Bewirtschafter, Entwickler und Fachplaner, die wissen wollen, wie sie Flächen, Räume und Angebote gestalten können, um Kontakte zwischen Bewohnern zu erleichtern. Das Ziel der beiden Instrumente ist, institutionellen Eigentümern aufzuzeigen, wie sie ihre Wohnungsbestände auf eine breitere Palette von Wohnbedürfnissen ausrichten können. Die Instrumente helfen Entscheidungsträgern, besser einzuschätzen, worauf sie sich einlassen und welche Aufgaben auf das Asset Management und die Bewirtschaftung zukommen.

Begegnungsfördernde Wohnformen können auf unterschiedliche Zielgruppen ausgereicht werden: auf jüngere Singles oder Paarhaushalte, auf Familien, auf aktive Senioren («65plus») oder auf fragile Senioren («80plus»). Begegnungsfördernde Wohnformen können aber auch dazu genutzt werden, Zielgruppen zu mischen. Das schafft gerade mit Blick auf den demografischen Wandel Möglichkeiten für ein anderes Wohnen im Alter. Dabei geht es um vier Trends:

- Immer weniger ältere und alte Menschen ziehen in Pflegeinstitutionen, das Eintrittsalter in Alters- und Pflegeheime steigt kontinuierlich, d.h. immer mehr alte und sehr alte Menschen wohnen immer länger in «normalen» Wohnverhältnissen.¹
- Immer mehr ältere und alte Menschen sind immer länger bei guter Gesundheit, viele wollen und brauchen bis ins hohe Alter keine oder nur minimale Unterstützung, d.h. das Interesse

an betreuten Wohnformen und Servicewohnen ist gering.²

- Immer mehr ältere und alte Menschen leben immer länger allein, die wenigsten fühlen sich einsam, aber ab 75 Jahren steigt der Anteil der Personen, die nur wenig soziale Unterstützung erhalten, d.h. im höheren Alter gewinnen soziale Netzwerke an Bedeutung.³
- Mit steigendem Alter sinkt die Wohnmobilität, umzugswillige Senioren haben oft keine finanziellen Anreize, Familienwohnungen oder schlecht erschlossene Wohnquartiere zu verlassen, d.h. es braucht besonders attraktive Alternativen, damit sich ein Umzug lohnt.⁴

Begegnungsfördernde Wohnformen können das Mit- und Nebeneinander von Zielgruppen und Generationen erleichtern, aber sie können – und sollen – es nicht forcieren. Es ist nicht die Aufgabe von Eigentümern oder Bewirtschaftern, bestimmte Zielgruppen gesellschaftlich zu integrieren, aber sie können Raum für Begegnungen und aktive Nachbarschaften schaffen.

Um herauszufinden, wie begegnungsfördernde Wohnformen in grössere Portfolios integriert werden könnten, haben wir vier Expertenworkshops und eine online-Befragung durchgeführt. An den Workshops haben 18 Vertreterinnen und Vertreter renditeorientierter und 10 Vertreterinnen und Vertreter gemeinnütziger Organisationen teilgenommen, die mit uns Einschätzungen und Erfahrungen aus der Bewirtschaftung, dem Portfolio- und Asset Management, der Entwicklung und der Soziokultur geteilt haben:

¹ Schweizerisches Gesundheitsobservatorium (2023): Indikatoren Alter und Langzeitpflege.

² François Höpflinger et al. (2019): Age Report IV. Seismo: Zürich.

³ Bundesamt für Statistik (2023): Auswertung Bewohnte Wohnungen nach Haushaltsgrösse und Bewohnertyp und Auswertung Schweizerische Gesundheitsbefragung.

⁴ Joëlle Zimmerli (2019): Seniorenfreundliche Zugänge zum Mietwohnungsmarkt. Zürich.

- Wir wollten wissen, in welchem Kontext beziehungsfördernde Elemente gesellschaftlich und betrieblich sinnvoll sind und haben gelernt, dass es um Nischenangebote geht, mit denen Liegenschaften, Areale und Portfolios positioniert und punktuell aufgewertet werden können. Unsere Gesprächspartner waren sich einig, dass die meisten Mieter nachbarschaftliche Kontakte schätzen, ihre sozialen Beziehungen aber nicht auf ihr Wohnumfeld konzentrieren möchten, unabhängig davon, ob sie in gemeinnützigen oder Renditeliegenschaften wohnen.
- Weiter wollten wir wissen, was es braucht, damit beziehungsfördernde Wohnformen auch im Alter oder im hohen Alter funktionieren. In den Diskussionen hat sich gezeigt, dass drei Dimensionen besonders wichtig sind: das Erwartungsmanagement, die Gestaltung von Räumen und Angeboten und die Spielregeln für das Mit- und Nebeneinander. Für die aktive Generation 65plus ist entscheidend, dass die intergenerationale Solidarität nicht überstrapaziert wird, der fragilen Generation 80plus muss vermittelt werden, dass nachbarschaftliche Kontakte kein Ersatz für professionelle Pflege und Betreuung sind. Bei der Gestaltung ist wichtig, dass Begegnungsorte klug verortet und – für 80plus – auf Rollatoren ausgerichtet werden. Im Betrieb muss sichergestellt werden, dass unterschiedliche Bedürfnisse und Möglichkeiten respektiert und Wege, Laubengänge usw. freigehalten werden.
- Eine für das Mainstreaming beziehungsfördernder Wohnformen zentrale Frage war, mit welchen Herausforderungen die Bewirtschaftung konfrontiert ist, welche Aufgaben in einem typischen Bewirtschaftungsmandat enthalten sind und was als Zusatzaufwand verbucht werden muss. Hier haben sich die Diskussionen vor allem um die mangelnde Zahlungsbereitschaft, unrealistische Erwartungen und die oft unklaren Zielvorgaben von Eigentümern gedreht. Eine mangelnde Koordination und schlecht abgestimmte Anreizsysteme führen dazu, dass selbst stimmige Konzepte von der Bewirtschaftung nicht oder nur teilweise umgesetzt oder nach kurzer Zeit wieder aufgegeben werden. Konflikte und enttäuschte Mieter sind damit oft vorprogrammiert.
- Eine für das Mainstreaming entscheidende Frage war auch, wie Kosten-/Nutzenrechnungen für Eigentümer aussehen, also wie der Verlust von Ertragsflächen oder höhere Unterhaltskosten mit dem Mehrwert für die Vermarktung, die Nachhaltigkeit usw. aufgerechnet

Abbildung: Gemeinschaftsräume in die Erschließung integrieren (EinViertel, Winterthur)



werden. Dabei zeigte sich einerseits, dass renditeorientierte Akteure Begegnungsräume oft mit Gemeinschaftsräumen assoziieren und als Kostenpunkt definieren. Während höhere Erstellungs- und Unterhaltskosten für gute Architektur oder aufwändig gestaltete Aussenräume als Preis für eine Marktpositionierung breit akzeptiert werden, ist der Nutzen und Wert von ertragsfreien Begegnungsflächen umstritten, ausser wenn damit offensichtliche Vermarktungsrisiken reduziert werden können. In den Diskussionen hat sich gezeigt, dass der Einfluss begegnungsfreundlicher Wohnformen auf die Immobilienbewertung erst noch geklärt werden muss.

Wir wollten ursprünglich auch ein Managementmodell definieren und aufzeigen, welche Entscheide wann und auf welcher Ebene getroffen werden müssen, um begegnungsfördernde Wohnformen zu realisieren. Angesichts der vielen beweglichen Teile haben wir uns dazu entschieden, den Orientierungsrahmen von der Bewirtschaftung auf das Portfolio- und das Asset Management zu erweitern.

Kapitel 2 erläutert die übergeordneten Erkenntnisse aus dem Workshopverfahren. Kapitel 3 führt durch die strategischen Entscheidungen, die auf Portfolio-Ebene getroffen werden sollten. Kapitel 4 enthält einen Baukasten, den Asset Manager bei der Formulierung von Objektstrategien für begegnungsfreundliche Liegenschaften nutzen können. Kapitel 5 zeigt auf, wie Bewirtschafter in der Planung, in der Vermarktung und im Mietermanagement Weichen stellen und Akzente setzen können. Kapitel 6 fasst die Erkenntnisse aus der Befragung zusammen. Die als separates Dokument erhältliche Toolbox «Begegnungsförderndes Generationenwohnen» illustriert anhand von Beispielen, wie der Orientierungsrahmen in der Praxis umgesetzt werden kann.

Wir hätten die beiden Instrumente nicht ohne unsere Partner erstellen können. Unser besonderer Danke gilt den Teilnehmenden der Workshops und der online-Befragung, die ihre Erfahrungen und

Einschätzungen geteilt haben, den Eigentümern und Bewirtschaftern, die uns bei der Zusammenstellung der Beispiele für die Toolbox mit Informationen und viel Knowhow versorgt haben, sowie der Age-Stiftung, dem SVIT Zürich und dem Swiss Real Estate Institute, die den Wissens- und Erfahrungsaustausch ermöglicht und tatkräftig unterstützt haben.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre.

Dr. Joëlle Zimmerli, Zimraum GmbH

Dr. Christian Brüttsch, Stratcraft GmbH

Dokumente zum Projekt



Orientierungsrahmen
«Bewirtschaftung
von begegnungsfördernden
Liegenschaften» ([PDF](#))



Toolbox
«Begegnungsförderndes
Generationenwohnen» ([PDF](#))

2 Übergeordnete Erkenntnisse aus dem Workshopverfahren

Wir haben unterschiedliche Ansätze und die damit verbundenen Chancen und Herausforderungen für die Bewirtschaftung zwischen März und Juni 2023 in vier Workshops diskutiert und die wichtigsten Erkenntnisse in einem Syntheseworkshop im August reflektiert.

Eine zentrale Erkenntnis aus dem Workshopverfahren ist, dass in der Bewirtschaftung begegnungsfördernder (Generationen-) Wohnformen je nach Ansatz und Anspruch unterschiedliche Aufgaben anfallen. Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter müssen wissen, was von ihnen erwartet wird, sie brauchen ein klares Mandat, klar definierte Kompetenzen und angemessene Ressourcen – und sie müssen die Möglichkeit haben, sich mit Portfolioverantwortlichen, Asset Managern und Dritten abzustimmen.

In einer perfekten Welt – und im vorliegenden Orientierungsrahmen – definieren Portfolioverantwortliche Ziele und Zielgruppen und stecken ab, wie viel das Asset Management in begegnungsfördernde Angebote investieren kann. Das Asset Management formuliert Objektstrategien und prüft dabei, ob und zu welchem Zeitpunkt welche Art von Begegnungen mit wie viel Aufwand gefördert werden könnten. Die Bewirtschaftung berät das Asset Management bei der Planung, findet passende Mieter und sorgt dafür, dass begegnungsfördernde Angebote möglichst selbstbestimmt und konfliktfrei genutzt werden.

In der realen Welt lassen sich Aufgaben und Phasen selten so klar trennen. Wir haben nachfolgend eine Übersicht der Themen definiert, die Portfolioverantwortliche, Asset Manager und Bewirtschafter möglichst früh und möglichst verbindlich untereinander klären sollten.

Was erwarten Eigentümer, was akzeptieren sie, wo ziehen sie Grenzen?

Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter brauchen ein klares Mandat, klar definierte Kompetenzen und angemessene Ressourcen:

- Der Bewirtschaftungsauftrag sollte festhalten, welche Begegnungsformen erwünscht sind, wie die damit verbundenen Aufwände abgegolten werden und welche Art von Nebengeräuschen von der Eigentümerschaft akzeptiert bzw. toleriert werden.
- Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter brauchen klare Anreize, z.B. damit sie bei der Vermietung nicht einfach die schnellsten, sondern die passendsten Bewerbungen berücksichtigen.
- Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter brauchen angemessene (interne und/oder externe) Ressourcen, um Vermietungs- und Nutzungskonzepte langfristig umzusetzen.

Wie können Rollen verteilt werden?

Die Bespielung kann von der Bewirtschaftung, externen Dienstleistern oder Bewohnern übernommen werden. Aufgaben und Rollen können kombiniert werden, Bewirtschafter sollten periodisch prüfen, ob Anpassungen im Delegationsmodell nötig sind.

- Bewirtschafter können inhouse spezialisierte Teams aufbauen oder erfahrene / affine Personen beiziehen.
- Dienstleister wie Siedlungsassistenzen oder Coaches können Bewirtschaftungsteams bei der Konzipierung, Aktivierung oder Stabilisierung von begegnungsfördernden Angeboten unterstützen.
- Mieterinnen und Mieter können über Arbeitsgruppen und Bewohnervereine Flächen und Räume (selbst) verwalten und bespielen.

3 Zielbilder: Strategische Weichenstellungen für Eigentümer

Der Aufwand für die Bewirtschaftung von begegnungsförderndem Wohnen hängt massgeblich davon ab, was mit begegnungsfördernden Elementen erreicht werden soll, welche Begegnungsformen und Zielgruppen im Fokus stehen und wie aktiv Angebote begleitet werden.

Damit sinnvolle Objektstrategien und Bewirtschaftungskonzepte entwickelt und die damit verbundenen Aufwände realistisch eingeschätzt werden können, sollten Portfolioverantwortliche im Grundsatz festlegen, was begegnungsfördernde Wohnformen leisten sollen.

3.1 Erwartungen: Was sollen begegnungsfördernde Assets aus Portfoliosicht leisten?

Es gibt unterschiedliche Gründe, in begegnungsförderndes Wohnen zu investieren. Portfolioverantwortliche sollten klar definieren, was sie sich davon erhoffen:

- **Experimentieren und Erfahrungen sammeln:** Portfoliomanager identifizieren Liegenschaften, in denen ausprobiert werden soll, wie begegnungsfördernde Angebote in der Praxis funktionieren. Das Ziel ist, nützliche Erkenntnisse zu leicht transferierbaren Angeboten zu generieren und begegnungsfördernde Elemente so zu gestalten, dass sie mit wenig Aufwand umgenutzt werden können, falls das Experiment nicht die erhofften Ergebnisse bringt.
- **Portfolio diversifizieren oder neu positionieren:** Portfoliomanager prüfen im Rahmen der Erneuerungsplanung und bei Akquisitionen, ob begegnungsfördernde Angebote für neue Zielgruppen geschaffen werden können. Das Ziel ist, begegnungsfördernde Elemente so zu gestalten und zu bewirtschaften, dass sie als Alleinstellungsmerkmal überzeugen

und Mietende sich darauf verlassen können, dass die Angebote langfristig funktionieren.

- **Liegenschaft neu positionieren:** Portfoliomanager prüfen, ob Bestandsliegenschaften im Rahmen einer Erneuerung oder mit einer zeitlich beschränkten Intervention auf neue Zielgruppen ausgerichtet werden sollen. Ziel ist oft, das Image zu verbessern und einen vermarktbaren Mehrwert zu schaffen, z.B. indem die Aufenthaltsqualitäten im Aussenraum verbessert oder attraktive Quartier-Treffpunkte geschaffen werden.
- **Auflagen erfüllen:** Begegnungsfördernde Flächen oder Räume müssen im Rahmen eines Gestaltungsplans oder einer Sondernutzungsplanung bereitgestellt werden. Ziel ist, niederschwellige Angebote zu entwickeln, die zu den gut erreichbaren Zielgruppen passen und mit vertretbarem Aufwand bewirtschaftet und betrieben werden können.

3.2 Positionierung: Welche Begegnungsformen sollen gefördert werden?

«Begegnungsfördernd» kann unterschiedlich ausgelegt und umgesetzt werden. Portfolioverantwortliche sollten im Grundsatz definieren, welche Begegnungsformen sie fördern wollen.

- **Niederschwellig:** Mieterinnen und Mieter begegnen sich zufällig im Freiraum oder auf dem Weg zur Wohnung. Bekanntschaften, die sich aus Begegnungen ergeben, werden im privaten Rahmen oder im öffentlichen Raum gepflegt, z.B. in einer Wohnung, auf dem Spielplatz oder im Café.
- **Nachbarschaftlich:** Mieterinnen und Mieter begegnen sich in Erschliessungszonen mit hoher Aufenthaltsqualität, in gemeinsam nutzbaren Räumen oder bei nachbarschaftlichen Aktivitäten. Bekanntschaften, die

sich aus den Begegnungen ergeben, können direkt im Laubengang, im Waschsalon, am Siedlungsfest usw. gepflegt werden.

- **Gemeinschaftlich:** Mieterinnen und Mieter begegnen sich in gemeinsam genutzten Innen- und Aussenräumen. Bekanntschaften, die sich aus den Begegnungen ergeben, können im Gemeinschaftsgarten, in der Gemeinschaftsküche, auf der Dachterrasse usw. gepflegt werden.

3.3 Skalierung: In welchem Perimeter sollen Begegnungen gefördert werden?

Begegnungsförderndes Wohnen kann unterschiedlich skaliert werden. Portfolioverantwortliche sollten im Grundsatz festlegen, in welchen Perimetern sie Begegnungen fördern wollen:

- **Liegenschaft/Areal:** Die ganze Liegenschaft bzw. das ganze Areal wird auf Begegnungen ausgerichtet. Die gemeinsam nutzbaren Innen- und Aussenräume und Erschliessungsflächen sind auf kontaktfreudige Mieterinnen und Mieter ausgerichtet.
- **Gebäude/Teilareal:** In einer Liegenschaft werden einzelne Gebäude oder Teilareale auf Begegnungen ausgerichtet. Dank klar verteilten Flächen und Räumen können Mieterinnen und Mieter entscheiden, ob sie «eingebettet» oder «anonym» wohnen wollen.
- **Ausgewählte Gebäudebereiche/Wohncluster:** Begegnungsfördernde Elemente werden punktuell in Bauten eingestreut. Die Nischenangebote richten sich an Mieterinnen und Mieter, die bereit sind, bestimmte Flächen, Räume oder Angebote mit anderen Menschen zu teilen.

3.4 Zielgruppen: Welche Bedürfnisse sollen primär abgedeckt werden?

Begegnungsförderndes Wohnen kann auf unterschiedliche Zielgruppen ausgerichtet werden. Portfolioverantwortliche sollten im Grundsatz festhalten, wo der Fokus liegen soll.

- **Fragile Senioren/80plus:** Begegnungsfördernde Angebote werden explizit auf die Bedürfnisse von Personen im hohen Alter ausgerichtet. Planung und Betrieb stellen sicher, dass Räume und Flächen mit Rollatoren genutzt werden können und Angebote auch Personen ansprechen, die sich nur noch in beschränktem Mass einbringen können.
- **Aktive Senioren/65plus:** Begegnungsfördernde Räume und Flächen funktionieren für Menschen, die mehr Zeit zu Hause verbringen. Planung und Betrieb minimieren Reibungsflächen (z.B. zu Spielplätzen) und achten darauf, dass die intergenerationale Solidarität nicht überstrapaziert wird.
- **Familien:** Begegnungsfördernde Räume und Flächen sind kinder- und jugendfreundlich gestaltet, «unkaputtbar», übersichtlich und sicher. Planung und Betrieb sorgen dafür, dass Angebote vom Kleinkind- bis ins Teenageralter funktionieren und von jungen Erwachsenen selbstständig genutzt werden können.
- **Jüngere Single- oder Paarhaushalte:** Begegnungsfördernde Räume und Flächen ergänzen und erweitern den privaten Wohnbereich. Planung und Betrieb sind darauf ausgerichtet, soziale Interaktionen zwischen (Mit-) Bewohnern und Gästen oder Besuchern zu fördern, auch mit kommerziellen Angeboten.
- **Alle Generationen:** Begegnungsfördernde Räume und Flächen sind flexibel nutzbar. Planung und Betrieb sind auf Kompromisse ausgerichtet, die für jüngere und ältere Generationen, Single- und Paarhaushalte sowie Familien funktionieren.

3.5 Engagement: In welchem Rahmen sollen Begegnungen aktiv gefördert werden?

Begegnungsförderndes Wohnen generiert Mehraufwand in der Vermarktung, der Vermietung und im Betrieb. Portfolioverantwortliche sollten im Grundsatz festlegen, in welchem Rahmen Begegnungen gefördert werden sollen.

- **Bei Bedarf:** Begegnungsfördernde Elemente werden nicht aktiv begleitet. Wenn Flächen und Räume nicht (sinnvoll) genutzt werden oder zu Nutzungskonflikten führen, wird geprüft, ob sie vorübergehend

aktiv betreut, umgenutzt oder aufgehoben werden sollen.

- **Zeitlich begrenzt:** Begegnungsfördernde Elemente werden beim Erstbezug oder bei der Einführung eines neuen Angebots aktiv begleitet. Nach der Initiierungsphase werden Angebote von Mieterinnen und Mietern getragen und bei Bedarf begleitet.
- **Permanent:** Begegnungsfördernde Elemente werden von Mieterinnen und Mietern mitgetragen und von der Bewirtschaftung und/oder einem Siedlungscoach bzw. einer Siedlungsassistenz aktiv begleitet.

Tabelle 1 Welche Zielbilder passen zu welchen Erwartungen?

Ziel	Begegnungsform	Perimeter	Zielgruppe	Zugang	Begleitung
Experimentieren	Niederschwellig ✕	Liegenschaft/Areal ✕	Alle ✕	Alle Mieter ●	Bei Bedarf ●
	Nachbarschaftlich ●	Gebäude/Teilareal ○	Jüngere ●	Bestimmte Mieter ●	Zeitl. limitiert ●
	Gemeinschaftlich ●	Bereich/Cluster ●	Familien ○ 65plus ○ 80plus ✕	Quartier ● Bestimmte Quartiere ●	Permanent ●
Diversifizieren	Niederschwellig ●	Liegenschaft/Areal ●	Alle ●	Alle Mieter ●	Bei Bedarf ●
	Nachbarschaftlich ●	Gebäude/Teilareal ●	Jüngere ●	Bestimmte Mieter ●	Zeitl. limitiert ●
	Gemeinschaftlich ●	Bereich/Cluster ●	Familien ● 65plus ● 80plus ●	Quartier ● Bestimmte Quartiere ●	Permanent ●
Neu positionieren	Niederschwellig ●	Liegenschaft/Areal ●	Alle ●	Alle Mieter ●	Bei Bedarf ○
	Nachbarschaftlich ●	Gebäude/Teilareal ●	Jüngere ●	Bestimmte Mieter ○	Zeitl. limitiert ●
	Gemeinschaftlich ●	Bereich/Cluster ✕	Familien ● 65plus ● 80plus ✕	Quartier ● Bestimmte Quartiere ○	Permanent ●
Auflagen erfüllen	Niederschwellig ●	Liegenschaft/Areal ✕	Alle ●	Alle Mieter ●	Bei Bedarf ●
	Nachbarschaftlich ●	Gebäude/Teilareal ○	Jüngere ✕	Bestimmte Mieter ✕	Zeitl. limitiert ○
	Gemeinschaftlich ✕	Bereich/Cluster ●	Familien ✕ 65plus ✕ 80plus ✕	Quartier ○ Bestimmte Quartiere ✕	Permanent ✕

● = gut geeignet; ○ = geeignet; ✕ = (eher) ungeeignet

4 Baukasten: Handlungsfelder im Asset Management

Auf der Basis der Portfolioziele können Asset Manager unter Berücksichtigung des Marktumfelds prüfen, welche Liegenschaften mit begegnungsfördernden Angeboten aufgewertet werden könnten, welche Begegnungsformen zu den erwünschten Zielgruppen passen, ob sich Investitionen im Bestand lohnen und wie flexibel die geplanten Flächen und Räume sein sollten.

Damit sinnvolle Bewirtschaftungskonzepte entwickelt und Aufwände realistisch eingeschätzt werden können, sollten Asset Manager in den Objektstrategien prüfen, welche Massnahmen bei Neuentwicklungen, Gesamterneuerungen oder Neupositionierungen von Bestandsliegenschaften möglich und machbar sind.

Der Baukasten kann auch von Akquisitionsteams und Entwicklern genutzt werden.

4.1 Eignung: Bei welchen Liegenschaften lohnt es sich, Massnahmen zu prüfen?

Nicht jede Liegenschaft eignet sich für begegnungsförderndes Wohnen. Neben dem Marktumfeld sollten bauliche Potenziale und Angebote im unmittelbaren Umfeld geprüft werden. Massnahmen sollten nur eingeleitet werden, wenn sich Liegenschaften grundsätzlich eignen.

- **Angebot:** Begegnungsfördernde Elemente können die bestehenden öffentlich und halb-öffentlich zugänglichen Angebote in der Nachbarschaft gut ergänzen oder fehlende Treffpunkte und Begegnungsorte kompensieren.
- **Nachfrage:** Begegnungsfördernde Elemente können Zielgruppen ansprechen, die das Image und den sozialen Zusammenhalt in der Liegenschaft stärken und die Vermarktung dadurch erleichtern.
- **Potenziale:** Innen- oder Aussenräume können mit vertretbarem Aufwand auf Begegnungen ausgerichtet und die Liegenschaft damit aufwertet werden.

4.2 Optionen: Wie können Begegnungen im Bestand gefördert werden?

Begegnungsfördernde Elemente können nicht nur in Neubauprojekten realisiert werden. Oft ist es möglich, Räume und Flächen im Bestand zu aktivieren. Für eine bedürfnisorientierte Angebotsentwicklung im Bestand lohnt es sich, Bewohner und Bewirtschafter einzubeziehen.

- **Ergänzen:** Ungenutzte Flächen wie Dächer, Brachen oder Abstandsgrün können mit neuen Dachterrassen oder Urban Gardening-Angeboten zu Treffpunkten ausgebaut werden. Alternativ können kleinere Ergänzungsbauten wie z.B. Pavillons oder Buvetten erstellt werden.
- **Reaktivieren:** Ungenutzte oder schlecht genutzte Gemeinschaftsräume, Spielplätze, Grünflächen usw. können renoviert, reaktiviert oder neu positioniert werden, z.B. als Werkstatt oder Pflanzbeete.
- **Umnutzen:** Überzählige Parkplätze, obsoletere Gebäudetechnikräume, ungenutzte Lagerflächen oder schwer vermietbare Wohnungen können in Gemeinschaftsräume, Co-Working usw. umgenutzt werden.

4.3 Bausteine: Mit welchen Elementen können Begegnungen gefördert werden?

Begegnungen können mit Erschliessungsflächen, Funktionsräumen und Destinationen gefördert werden. Unterschiedliche Elemente können kombiniert werden. Bei der Evaluation lohnt es sich, die Vor- und Nachteile der erwarteten Frequenzen und der damit verbundenen Begegnungsintensität gemeinsam mit Bewirtschaftern auszuloten.

- **Erschliessungsflächen** werden von allen Bewohnern genutzt und ermöglichen Begegnungen auf dem Weg zur Haus- bzw. Wohnungstüre. Die Wahrscheinlichkeit von Begegnungen

hängt von der Aufenthaltsqualität und der Zentralisierung der Wege ab. Die Intensität der Begegnungen hängt von der Gestaltung und der Abgrenzung zu privaten Wohnbereichen ab.

- **Funktionsräume** fördern Begegnungen bei alltäglichen Tätigkeiten. Wie wahrscheinlich Begegnungen in Waschsalons oder auf Dachterrassen sind, hängt davon ab, ob Mieter im privaten Wohnbereich über eigene Waschmaschinen oder Balkone verfügen. Die Intensität der Begegnungen hängt davon ab, ob die Angebote spontan (parallel) oder nach Belegungsplan (sequenziell) genutzt werden.
- **Destinationen** werden für bestimmte Aktivitäten genutzt oder dienen der Quartierversorgung. Die Wahrscheinlichkeit und Intensität von Begegnungen hängt vom Angebot, den Nutzungsmöglichkeiten und der Zugänglichkeit ab: Spielplätze, die von Familien mit jüngeren Kindern gemeinsam genutzt werden, ermöglichen innerhalb der Zielgruppe «Familie» intensivere Kontakte als Proberäume, die von Musikern gebucht werden können.

4.4 Ausrichtung: Wie können unterschiedliche Begegnungsformen gefördert werden?

Unterschiedliche Begegnungsformen können mit unterschiedlichen Angeboten gefördert werden. Auch wenn die Übergänge oft fließend sind, hat die Wahl der Begegnungsform einen massgeblichen Einfluss auf den Bewirtschaftungsaufwand. Bei der Evaluierung lohnt es sich, Einschätzungen von Bewirtschaftern einzuholen, die mit unterschiedlichen Begegnungsformen vertraut sind.

- **Niederschwellige** Begegnungen können z.B. mit einer Gebäudeerschliessung über ein einladendes Atrium oder mit einer zentralisierten Wohnungerschliessung gefördert werden. Zufällige Begegnungen ergeben sich auch in gemeinsam nutzbaren Funktionsräumen wie Waschsalons oder Dachterrassen. Schliesslich können niederschwellige Begegnungen mit Destinationen wie Spielplätzen, einem Bistro oder einem Quartierladen gefördert werden.

- **Nachbarschaftliche** Begegnungen können mit spezifischen typologischen Elementen wie z.B. Laubengängen, zentral platzierten Waschsalons oder mit der aktiven Bespielung niederschwelliger Begegnungsräume gefördert werden, z.B. indem in Veloräumen Werkzeuge angeboten, auf Dachterrassen Aktivitäten organisiert oder in Bistros Bewohnerstamm-tische eingerichtet werden.
- **Gemeinschaften** können mit typologischen Elementen wie z.B. Gemeinschaftsküchen, Terrassen oder Gemeinschaftsgärten gefördert werden, die von engagierten Mietern oder Bewohnervereinen selbstbestimmt betrieben werden.

4.5 Zugang: Wer soll Flächen und Räume nutzen?

Begegnungsfördernde Angebote können von unterschiedlichen Zielgruppen genutzt werden. Je nach Kontext lohnt es sich zu prüfen, ob Flächen und Räume für eine bessere Auslastung externe Nutzer geöffnet werden können. Dabei lohnt es sich, mit Bewirtschaftern und dem Facility Management abzuklären, wie Reservationen, Zugänge und Gebührenmodelle geregelt werden können.

- **Ausgewählte Mieter:** begegnungsfördernde Innen- oder Aussenräume sind nur für bestimmte Mieter zugänglich, z.B. Etagen-küchen, Gemeinschaftsgärten usw.
- **Alle Mieter:** begegnungsfördernde Innen- oder Aussenräume sind für alle Mieterinnen und Mietern einer Liegenschaft frei zugänglich, z.B. gemeinsame Dachterrassen, Innenhöfe, Waschsalons usw.
- **Ausgewählte Nutzergruppen:** (gewisse) begegnungsfördernde Innen- oder Aussenräume richten sich an spezifische Zielgruppen aus der Mieterschaft und aus dem Quartier, z.B. Kinderspielplätze, Co-Working, Proberäume.
- **Quartierbevölkerung:** (gewisse) begegnungsfördernde Innen- oder Aussenräume können nicht nur von Mieterinnen und Mietern, sondern auch von der Öffentlichkeit genutzt werden oder dienen der Quartierversorgung, z.B. Veranstaltungsräume, Bistros, Bäckereien.

4.6 Flexibilität: Wie können Begegnungselemente bei Bedarf umgenutzt werden?

Die Nachfrage nach begegnungsfördernden Räumen und Flächen kann sich verändern. Asset Manager können in der Planungsphase beeinflussen, wie aufwändig eine Umnutzung ist. Um die praktischen Hürden und Herausforderungen einzuschätzen, lohnt es sich, Bewirtschafter einzubeziehen.

- **Flexible Erschliessungsräume:** Damit begegnungsfördernde Erschliessungen zu «normalen» Erschliessungen umgenutzt werden können, muss das (latente) Bedürfnis nach Privatsphäre und Abgrenzung in der Planung berücksichtigt werden. Wohnungen sollten möglichst wenige visuelle und akustische Bezüge zu begegnungsfördernden Flächen und Räumen haben. Erschliessungswege sollten so geführt werden, dass

Mieterinnen und Mieter Ausweichmöglichkeiten haben und nicht zu Begegnungen gezwungen werden.

- **Flexible Funktionsräume:** Damit begegnungsfördernde Funktionsräume einfach umgenutzt werden können, sollte bei der Planung sichergestellt werden, dass sie sich für unterschiedliche (mehr oder weniger konventionelle) Nutzungen eignen, und dass die Funktionen einfach an andere Orte verlegt werden können, z.B. in die Wohnung oder in den Keller.
- **Flexible Destinationen:** Damit begegnungsfördernde Destinationen einfach umgenutzt werden können, sollten sie so konzipiert werden, dass sie auch als konventionelle Wohnungen genutzt werden können. Wenn kommerzielle oder öffentliche Nutzungen möglich sein sollen, braucht es eine unabhängige Erschliessung und einen Zugang zu Nasszellen.

Tabelle 2 Wie gut eignen sich ausgewählte Raumtypen für unterschiedliche Perimeter?

Raumtyp	Begegnungsformen	Liegenschaft/Areal	Gebäude/Teilareal	Ausgewählte Gebäudebereiche
Erschliessungsflächen				
Hof, zentraler Freiraum	☼ 🗨️	●	○	×
Laubengang	☼ 🗨️ 🏠	○	●	●
Atrium, Lobby	☼ 🗨️	×	●	×
Eingangsbereich Garage	☼ 🗨️	●	○	×
Funktionsräume				
Waschsalon	☼ 🗨️	×	●	●
Velowerkstatt	☼	●	○	×
Gemeinschaftsküche		×	○	●
Wohnzimmer, Lounge		×	○	●
Dachterrasse	☼ 🗨️ 🏠	○	●	●
Destinationen				
Spielplatz	🗨️	●	●	×
Grillstelle	🗨️	●	○	×
Gemeinschaftsraum	☼ 🗨️ 🏠	●	○	○
Sportgeräte draussen	☼ 🗨️ 🏠	●	○	×
Fitnessraum	☼ 🗨️ 🏠	●	○	×
Gemeinschaftsgarten	🗨️ 🏠	●	○	○
Individuelle Pflanzflächen	☼ 🗨️	●	○	×
Kommerzielle Angebote	☼ 🗨️	●	●	×

☼ = Niederschwellig; 🗨️ = Nachbarschaftlich; 🏠 = Gemeinschaftlich

● = gut geeignet; ○ = geeignet; × = (eher) ungeeignet

5 Baukasten: Handlungsfelder in der Bewirtschaftung

Bewirtschafter können ihre Kompetenzen in unterschiedlichen Phasen einbringen: sie können Asset Manager in Planungsprozessen und bei der Formulierung von Objektstrategien unterstützen, sie können auf der Basis von Objektstrategien Vermarktungs- und Vermietungskonzepte entwickeln und sie können mit einem aktiven Mietermanagement dazu beitragen, dass Angebote sinnvoll genutzt und Nutzungskonflikte minimiert werden.

5.1 Beratung in der Planungsphase

Erfahrene Bewirtschafter können Annahmen und Ideen von Planern und Architekten anhand von Erfahrungswerten hinterfragen und das Portfolio- und Asset Management in der Planungsphase bei der Entwicklung von begegnungsfördernden Angeboten beratend unterstützen.

Der Aufwand für die Beratung ist überschaubar und beschränkt sich in der Regel auf einen gut vorbereiteten Austausch zu einzelnen Projektphasen. Die Herausforderung für Bewirtschafter besteht darin, relevante Erfahrungen zum richtigen Zeitpunkt und auf der richtigen Flughöhe in den Planungsprozess einzubringen. Erfolgreiche Berater haben einen guten Draht zu Eigentümern und Planern. Sie wissen, wie Planungsprozesse ablaufen und wann sie sich einbringen können, und sie sind in der Lage, Bewirtschaftungsthemen in lösbarer Planungsaufgaben zu übersetzen.

Marktanalysen

Erfahrungen aus der Vermarktung und Vermietung helfen, die Nachfrage nach begegnungsfördernden Wohnformen richtig einzuschätzen und die wichtigsten Bewirtschaftungsthemen zu identifizieren, die Planungsteams in Machbarkeitsstudien und der Ausarbeitung eines Projekts berücksichtigen müssen.

Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter können in der SIA-Phase 1: Strategische Planung aufzeigen und begründen:

- woher die Nachfrage bzw. der Widerstand gegen begegnungsfördernde Elemente kommt.
- mit welchen begegnungsfördernden Elementen das Projekt marktfähiger wird.

Inputs aus der Bewirtschaftung sollten Chancen aufzeigen und dabei auf die Risiken von kurzlebigen Trends und absehbaren Trendwenden eingehen.

Nutzungskonzept und Raumprogramm

Erfahrungen aus der kaufmännischen und technischen Bewirtschaftung helfen, konkrete Anforderungen und Aufgaben zu definieren, die Planungsteams im Studienauftrag und der Ausarbeitung des Projekts lösen müssen.

Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter können in der SIA-Phase 21: Projektdefinition, aufzeigen und begründen:

- mit welchen Bewirtschaftungs- und Betriebsmodellen ein Nutzungskonzept oder Raumprogramm effizient umgesetzt werden kann.
- wie der Nutzen für Mieterinnen und Mieter erhöht werden kann.
- wie der Bewirtschaftungsaufwand reduziert werden kann.

Inputs aus der Bewirtschaftung sollten betriebliche Abhängigkeiten aufzeigen, Lebenszykluskosten thematisieren und dabei den Fokus auf das Machbare richten.

Pläne und Grundrisse

Erfahrungen aus der kaufmännischen und technischen Bewirtschaftung liefern Anhaltspunkte, wie Flächen und Räume verortet, angeordnet und dimensioniert werden sollten, um Betriebsabläufe zu optimieren und Nutzungskonflikte zu minimieren.

Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter können in den SIA-Phasen 22: Auswahlverfahren und 31: Vorprojekt aufzeigen und begründen:

- wie gut Betriebsabläufe abgebildet werden.
- wie gut die Zugänglichkeit und Zugangskontrollen gewährleistet werden.
- wie gut die Anordnung der Innen- und Aussenräume Nutzungskonflikte minimiert.

Inputs aus der Bewirtschaftung sollten einen Blick fürs Wesentliche haben, betriebliche Abhängigkeiten thematisieren und Möglichkeiten zur Vermeidung von Nutzungskonflikten aufzeigen.

Betriebskonzept

Erfahrungen aus der kaufmännischen und technischen Bewirtschaftung liefern Anhaltspunkte, welche Ressourcen für die Bereitstellung der begegnungsfördernden Angebote benötigt werden.

Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter können in der SIA-Phase 4: Ausschreibung, aufzeigen und begründen:

- welche Aufgaben in einem typischen Bewirtschaftungsmandat enthalten sind.
- welche Aufgaben als Zusatzleistungen definiert werden müssen.
- für welche Aufgaben mandatierte Bewirtschafter externe Unterstützung brauchen.

Inputs aus der Bewirtschaftung sollten auch Anforderungen an das Gebäudemanagement und das Facility Management thematisieren und Möglichkeiten zur Reduktion der Lebenszykluskosten aufzeigen.

Generationendurchmischte

Angebote planen

Seniorinnen und Senioren nutzen begegnungsfördernde Räume und Flächen, wenn sie die Möglichkeit haben, zwanglos mit anderen ins Gespräch zu kommen. Begegnungsräume sollten übersichtlich sein, Sitzgelegenheiten sollten ein Gegenüber haben. Rückzugs- und Ausweichmöglichkeiten signalisieren, dass Interaktionen erwünscht sind aber nicht erzwungen werden. Anlagen und Geräte sollten einfach und ohne grossen körperlichen Einsatz bedienbar sein. Die Erschliessung von Funktionsräumen sollte über kurze und witterungssichere Wege erfolgen. Aufenthaltsräume sollten witterungsgeschützt bzw. beschattet sein. Viele ältere Menschen schätzen die Möglichkeiten, das Geschehen aus «sicherer Distanz» zu beobachten. Für die Altersgruppe 80plus braucht es roll- und rutschfeste Bodenbeläge, (Manövrier- und Stau-) Raum für Rollatoren, eine gute Raumakustik, Haltemöglichkeiten und Sitzgelegenheiten – alles, ohne den Eindruck zu erwecken, dass man sich in einem Krankenhaus oder Pflegeheim befindet.

Checkliste Beratungsmöglichkeiten in der Planung

Download als [PDF-Formular](#)



Marktstudien

- Gibt es Gelegenheiten und Gefässe, um Erkenntnisse aus der Bewirtschaftung in die Marktanalyse für ein Projekt einfließen zu lassen?
- Gibt es Erkenntnisse zur Nachfrage nach begegnungsförderndem Wohnen am Standort oder in der Liegenschaft?
- Gibt es konkrete Anhaltspunkte, welche Begegnungsformen am Standort oder in der Liegenschaft (nicht) akzeptiert werden oder (nicht) funktionieren würden?

Nutzungskonzept und Raumprogramm

- Gibt es Gelegenheiten, um Erkenntnisse aus der Bewirtschaftung in das Programm für einen Studienauftrag oder ein Bauprojekt einfließen zu lassen?
- Gibt es Grundlagen zu Angeboten und Angebotslücken im näheren Umfeld oder im Quartier, die verwendet werden können?
- Gibt es Grundlagen aus vergleichbaren bewirtschafteten Objekten, die verwendet werden können?
- Gibt es konkrete Anhaltspunkte, welche Räume oder Flächen am Standort oder in der Liegenschaft (nicht) akzeptiert werden oder (nicht) funktionieren würden?

Pläne und Grundrisse

- Gibt es Gelegenheiten, um Erkenntnisse aus der Bewirtschaftung in die Beurteilung von Studienbeiträgen, des Vor- oder Bauprojekts einfließen zu lassen?
- Können die geplanten Flächen und Räume wie geplant genutzt werden, gibt es genügend Lager und Stauraum, sind Anlieferung und Entsorgung sinnvoll gelöst?
- (Unter welchen Bedingungen) Dürfen Laubengänge aus feuerpolizeilichen Gründen möbliert werden?
- Können Nutzungs- und Lärmkonflikte durch andere Raumanordnungen reduziert werden, funktioniert der Zugang für unterschiedliche Nutzergruppen, sind die Schnittstellen zum Aussenraum sinnvoll gelöst?
- Könnten Innenräume bei Bedarf auch als normale Wohn- oder Gewerberäume vermietet werden?

Betriebskonzept

- Ist klar, welche Begegnungsformen in welchem Umfang gefördert werden sollen?
- Ist klar, wie Angebote bespielt werden und welche betrieblichen Herausforderungen sich daraus ergeben?
- Ist klar, welche personellen und finanziellen Ressourcen die Bewirtschaftung für die Erfüllung der Zusatzaufgaben benötigt?

5.2 Aufgaben in der Vermarktung und Vermietung

In der Vermarktung und Vermietung können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter durch die Positionierung des Projekts und die bewusste Ansprache und Auswahl passender Mieterinnen und Mieter das Marktpotenzial von Liegenschaften mit begegnungsfördernden Angeboten maximieren, das Risiko von Nutzungskonflikten reduzieren und die Mieterzufriedenheit erhöhen.

Der Aufwand für die Vermarktung und Vermietung ist überschaubar und hängt davon ab, wie gut die Anforderungen an begegnungsfördernde Angebote ins Vermietungskonzept integriert werden können. Die Herausforderung für Bewirtschafter besteht darin, relevantes Wissen aus dem Planungsprozess zu extrahieren und die oft schlecht aufeinander abgestimmten Anreize für Planer, das Erstvermietungsteam und das Bewirtschaftungsteam zu kompensieren.

Positionierung

Vermarktungsunterlagen, Wohnungsinserate, Webseiten usw. vermitteln klar und unmissverständlich, dass es begegnungsfördernde Angebote gibt, nachbarschaftliche Kontakte erwünscht sind und kontaktfreudige Mieter gesucht werden.

Mit klaren Botschaften können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter dazu beitragen, dass:

- sich kontaktfreudige Zielgruppen von Wort und Bild angesprochen fühlen.
- begegnungsfördernde Angebote als Mehrwert verstanden werden.
- Wohnungssuchende einschätzen können, worauf sie sich einlassen.

Vermietungskonzept

Das Vermietungskonzept zeigt auf, wie passende Bewohner bei Erst- und Weitervermietungen identifiziert und ausgewählt werden. Es enthält Angaben zum Wohnkonzept, zum erwünschten Mietermix und Kriterien und Quoten für die wichtigsten Zielgruppen.

Mit einem guten Vermietungskonzept können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter dazu beitragen, dass:

- die erwünschten Zielgruppen bei der Wohnungsvergabe berücksichtigt werden.
- der vorgegebene Mietermix bei Mieterwechseln erhalten bleibt.
- das Risiko von Nutzungskonflikten durch eine sorgfältige Mieterauswahl bei besonders exponierten Wohnungen reduziert wird.

Generationendurchmischung mit der Vermarktung und Vermietung stärken

Die Vermarktung und (Erst-) Vermietung begegnungsfördernder Wohnformen an Seniorinnen und Senioren ist kein Selbstläufer. Ältere Menschen brauchen Zeit, um sich mit einem Umzug in eine neue Wohnung und ein neues Wohnumfeld anzufreunden und die Auflösung ihres Haushalts in Angriff zu nehmen. Sie wollen sicher sein, dass sie keinen Fehlentscheid treffen und in keinem «Altersghetto» enden. Die Vermarktung muss Interessierten vermitteln, worauf sie sich einlassen und freuen können. Dazu braucht es klare Botschaften zur Generationenmischung («auch Junge und Familien»), zu den begegnungsfördernden Angeboten («kein Ersatz für die Pflege») und zu den Wohnqualitäten («attraktive Wohnungen und Aussenräume»). Frühzeitige, auf den lokalen Markt ausgerichtete Kommunikationsmassnahmen schaffen Visibilität. (Unverbindliche) Anmelde Listen, auf denen sich Interessierte früh eintragen können und unter denen Wohnungen in einer ersten Runde exklusiv ausgeschrieben werden, reduzieren den Zeit- und Konkurrenzdruck und helfen, Umzugspläne reifen zu lassen. Direkte Ansprechpersonen schaffen Vertrauen und Verbindlichkeit. Informationsanlässe geben Interessenten die Gelegenheit, einander kennenzulernen, die zukünftige Nachbarschaft einzuschätzen und Missverständnisse aus der Welt zu räumen.

Realitätscheck

Vor dem Vertragsabschluss sollten Bewerber noch einmal darauf angesprochen werden, was sie erwarten und was sie erwartet. Dabei sollten die Vor- und Nachteile begegnungsfördernder Wohnformen explizit thematisiert werden.

Im persönlichen Gespräch können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter dazu beitragen, dass:

- die Vermarktung und Vermietung keine Erwartungen und Ansprüche schürt, die nicht erfüllt werden können.
- Interessierte verstehen, dass mehr Begegnungen oft auch mehr Lärm, Geläuf und Unordnung bedeuten.
- Interessierte verstehen, dass begegnungsfördernde Wohnformen kein Rezept gegen Vereinsamung und kein Ersatz für professionelle Unterstützung und Pflege sind.

Wissensmanagement

Damit begegnungsfördernde Angebote trotz hoher Fluktuationen bei Bewirtschaftern und Asset Managern langfristig funktionieren, müssen alle relevanten Informationen systematisch erfasst und verständlich dokumentiert werden.

Mit einer sauberen Dokumentation können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter dazu beitragen, dass:

- Vorgaben für die Vermarktung langfristig abrufbar bleiben.
- Vermietungskonzepte langfristig umgesetzt werden.
- Erkenntnisse und Erfahrungen aus dem Betrieb in die Weiterentwicklung von Produkten und Kompetenzen einfließen.
- Mieter das Gefühl haben, dass ihre Ansprechpersonen wissen, was Sache ist.

Checkliste Vermarktung und Vermietung

Download als [PDF-Formular](#)



Positionierung

- Wird klar kommuniziert, dass das Wohnumfeld auf Begegnungen ausgerichtet ist?
- Vermitteln Bilder, Texte und Botschaften, worauf sich Mieterinnen und Mieter einlassen?
- Sind die Versprechen der Vermarktung realistisch, können sie im Betrieb eingelöst werden?

Vermietungskonzept

- Gibt es Kriterien, um Bewerbungen erwünschter Zielgruppen zu identifizieren?
- Gibt es Quoten, die bei der (Vor-) Auswahl der Bewerbungen eingehalten werden müssen?
- Ist klar, welche Wohnungen besonders kontaktfreudigen Mieter zugeteilt werden sollten?
- Gibt es Anreize, um die Suche nach passenden Mietern auszuweiten?

Realitätscheck

- Verstehen Mieter, was die begegnungsfördernden Angebote leisten und nicht leisten?
- Werden potenzielle Nutzungskonflikte explizit angesprochen?

Wissensmanagement

- Ist klar und verständlich dokumentiert, was Eigentümer und Planer von begegnungsfördernden Angeboten erwarten und welche Leistungen als Zusatzaufgaben verrechnet werden?
- Werden die Erfahrungen mit den Angeboten für nachfolgende Bewirtschafter sauber dokumentiert?

5.3 Aufgaben im Mietermanagement

Der Mehrwert begegnungsfördernder Räume und Flächen steht und fällt mit dem Mietermanagement. Bewirtschafter können die Akzeptanz und Nutzung von Angeboten über das Onboarding, die aktive Bespielung, den Aufbau von Bewohnervereinen, die Evaluation von Angeboten und den proaktiven Umgang mit Nutzungskonflikten fördern.

Der Aufwand für das Mietermanagement variiert stark und kann sich kurzfristig verändern. Die Herausforderung für Bewirtschafter besteht darin, Interesse zu generieren, Spielregeln zu vermitteln, Eigenverantwortung zu fördern und Reibungsflächen zu minimieren.

Onboarding

Neumieter erfahren beim Einzug, wie begegnungsfördernde Räume und Flächen funktionieren, worauf sie bei der Nutzung achten müssen und wer ihre Fragen beantworten kann.

Um Angebote bekannt zu machen und gleichzeitig das Interesse von (Neu-) Mietern einzuschätzen, können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter:

- Neuzuzüger- oder Informationsanlässe durchführen: (Neu-) Mieter erhalten die Gelegenheit, Angebote, Ansprechpersonen und ihre Nachbarn kennenzulernen.
- (Ehrenamtliche) «Ambassadoren» einbinden: Engagierte Mietende können neue Nachbarn auf Angebote aufmerksam machen, in Aktivitäten einführen und an Spielregeln erinnern.
- Mieterapps einsetzen: Laufend aktualisierte online-Kanäle ermöglichen Mietern, sich jederzeit über Angebote und Nutzungsbedingungen zu informieren, bei Bedarf Ansprechpersonen zu kontaktieren und sich untereinander zu organisieren.

Um den Aufwand zu reduzieren, können Mieterapps ohne interaktive Kommunikationsfunktionen eingesetzt werden. Die Organisation von Anlässen kann an Arbeitsgruppen oder Bewohnervereine delegiert werden, sollte aber durch die Bewirtschaftung begleitet werden.

Generationenübergreifende Kommunikation fördern

Viel Kommunikation läuft heute über digitale Kanäle, auch bei Seniorinnen und Senioren. Damit ältere Menschen ein Intranet und eine Siedlungsapp nutzen, sollten Interaktionen sozial geerdet werden. Mit einem physischen Onboarding bei der Wohnungsübergabe oder einer Einführung durch ehrenamtliche Ambassadoren könne erste persönliche Kontakte geknüpft werden, die im Anschluss digital gepflegt werden können. Informationsanlässe, gemeinsame Apéros oder Siedlungsfeste helfen, die digitale Welt mit der «realen» Nachbarschaft zu verknüpfen. Um Missverständnisse in der Kommunikation mit «Unbekannten» zu reduzieren, sollten klare Spielregeln für die digitale Kommunikation unter Mietern definiert und Kommunikationskanäle aktiv moderiert werden.

Aktivieren

Mieter werden in gemeinsame Aktivitäten involviert, die vermitteln, wie sie begegnungsfördernde Räume und Flächen nutzen und die Entwicklung von Angeboten aktiv mitgestalten können.

Um Mieter zu aktivieren, können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter:

- direkt informieren und motivieren: Bewohner werden über Anschläge, digitale Kanäle oder die direkte Ansprache ermutigt, sich in der Organisation von Anlässen oder Aktivitäten zu engagieren.
- engagierte (Gewerbe-) Mieter einbinden: Engagierte Mieter oder Betreiber von Bistros, Blumenläden, Buchhandlungen, Co-Workings usw. organisieren Anlässe, in denen sich Bewohner aktiv einbringen können.
- Siedlungscoaches engagieren: Erfahrene Dienstleister organisieren Anlässe, Workshops oder Aktivitäten, an denen sie Bewohnern vermitteln, wie sie sich organisieren können.

Um den Folgeaufwand zu reduzieren, sollte die Aktivierung über Siedlungscoaches, Gewerbemietler, Ambassadoren oder Bewohnervereine begleitet und dokumentiert werden.

Digitalisierung und Automatisierung

Die Digitalisierung und Automatisierung können die Nutzung und Bewirtschaftung begegnungsfördernder Angebote deutlich vereinfachen.

- **Integrierte Buchungs- und Abrechnungssysteme** vermitteln klar und transparent, wie die Kosten für die Nutzung von Gemeinschaftsräumen und -angeboten erhoben und verteilt werden. Anhand der Auslastungsdaten kann ausgewiesen werden, ob Angebote selbsttragend (und sinnvoll) sind und ob bzw. in welchem Umfang die Gemeinschaft bestimmte Nutzer oder Nutzergruppen quersubventioniert.
- **Elektronische Zugangs- und Schliesssysteme** ermöglichen es, den Zugang zu Gemeinschaftsräumen flexibel zu steuern. In Kombination mit einfachen Sensoren kann auch kontrolliert werden, wie (intensiv) Räume genutzt werden. Lösungen, die ohne Schlüssel, Badges usw. funktionieren, können den personellen Aufwand deutlich reduzieren.
- **Die Abnahme und Reinigung** von Räumen und Flächen kann mit Hilfe von digitalen Checklisten und Foto- oder Videoprotokollen ohne direkten Kontakt vor Ort abgewickelt werden. Bei intensiv und von unterschiedlichen Zielgruppen genutzten Angeboten lohnt es sich oft, eine Reinigungspauschale zu erheben und Reinigungsaufträge direkt ans Facility Management zu leiten. Voraussetzung ist, dass die Aufträge zeitnah erfüllt werden können.

Bespielen

Bewirtschafter unterstützen Mieterinitiativen oder Bewohnervereine bei der Umsetzung von Anlässen und begegnungsfördernden Aktivitäten.

Um die Angebote zu fördern, können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter:

- mit eigenem Personal und Ressourcen niederschwellige Anlässe oder Aktivitäten organisieren.
- Arbeitsgruppen und Bewohnervereine mit Flächen, Material oder administrativem

Support bei der Bereitstellung von Nachbarschaftsangeboten unterstützen.

- Externe Anbieter wie Siedlungsassistenzen beauftragen, nachbarschaftliche Netzwerke aufzubauen und Bewohner zu motivieren, durch das selbstbestimmte Engagement Verantwortung für (bestimmte) begegnungsfördernde Angebote zu übernehmen.

Um den Folgeaufwand zu reduzieren, sollten Verantwortlichkeiten und Entscheidungskompetenzen klar definiert werden. Um Missverständnisse zu vermeiden, lohnt es sich, bei wichtigen Sitzungen von Mietergremien teilzunehmen und bei Bedarf ein Coaching anzubieten.

Kontrollieren

Damit begegnungsfördernde Angebote nicht von einzelnen Nutzergruppen monopolisiert werden und auch von Mietern toleriert werden, die in ihrem Wohnumfeld keine Kontakte suchen, braucht es Spielregeln und Kontrollen.

Um möglichst konfliktfreie Nutzungen zu ermöglichen, können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter:

- Spielregeln im Team diskutieren, standardisierte Nutzungsreglemente an die spezifischen Bedürfnisse einer Liegenschaft anpassen und konsistent durchsetzen.
- Spielregeln mit Bewohnern diskutieren, partizipative Nutzungsreglemente entwickeln und die Umsetzung periodisch prüfen.
- Nutzungen und Nutzungskonflikte mit Siedlungscoaches oder Mediatoren diskutieren und gemeinsam *ad hoc* Lösungen definieren.

Um Reibungsflächen zu reduzieren, sollten Inhalt und Auslegung der Regeln im Bewirtschaftungsteam regelmässig besprochen werden.

Evaluieren

Die Erwartungen, die Bedürfnisse und das Verhalten von Nutzern verändern sich. Um sicherzustellen, dass begegnungsfördernde Angebote einen (vermarktbar) Mehrwert schaffen, sollten Nutzungsmuster periodisch evaluiert und Angebote bei Bedarf neu ausgerichtet werden.

Um einzuschätzen, wie sinnvoll begegnungsfördernde Angebote genutzt werden und ob sie als

Mehrwert wahrgenommen werden, können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter:

- Rückmeldungen und Reklamationen systematisch erfassen und auswerten. Die Auswertung ermöglicht Bewirtschafterinnen und Bewirtschaftern, Ansprüche zu kontextualisieren, Angebote anzupassen und unerwünschte Entwicklungen zu antizipieren.
- Hauswarte aktiv einbinden und die Angebote bei Besuchen vor Ort in Gesprächen mit Mietern explizit thematisieren.
- Erheben, ob die Angebote einen Einfluss auf die Wohndauer, die Anzahl Bewerbungen und die Wohnzufriedenheit bestimmter Zielgruppen haben und Veränderungen über Zeit oder im Vergleich zu «normalen» Liegenschaften auswerten.

Als Alternative und Ergänzung können Bewirtschafterinnen und Bewirtschafter periodische Mieterbefragungen durchführen, an denen der Wert begegnungsfördernder Angebote explizit thematisiert wird.

Checkliste Mietermanagement

Download als [PDF-Formular](#)



Onboarding

- Erhalten (Neu-) Mieter Gelegenheiten, Angebote und ihre Nachbarn kennenzulernen?
- Finden (Neu-) Mieter in digitalen Lösungen auch Direktkontakte zu Ansprechpersonen?

Aktivieren

- Können sich Mieter einfach informieren, wie sie sich engagieren können?
- Werden Mieter aktiv angesprochen/eingeladen, Angebote (weiter) zu entwickeln?

Bespielen

- Gibt es Massnahmen zur Initiierung von Arbeitsgruppen oder Bewohnervereinen?
- Gibt es personelle und finanzielle Ressourcen, um Arbeitsgruppen oder Bewohnervereine zu unterstützen?
- Werden interessierte Gewerbemietern in nachbarschaftliche Netzwerke eingebunden?

Kontrollieren

- Sind Nutzungsreglemente so formuliert, dass klar ist, was toleriert wird und wo die Grenzen sind?
- Gehen Nutzungsreglemente auf die Eigenheiten der Liegenschaft ein?
- Gibt es professionelle Unterstützung, die bei Nutzungskonflikten beigezogen werden kann?
- Gibt es (finanzielle) Mechanismen, mit denen Regelverstösse transparent sanktioniert werden?

Evaluieren

- Werden Rückmeldungen und Reklamationen zu Begegnungsräumen systematisch erfasst und ausgewertet?
- Werden Einschätzungen von Hauswarten oder Eindrücke aus Besuchen vor Ort systematisch erfasst und ausgewertet?
- Wird erhoben und ausgewertet, wie Angebote von Bewerbern eingeschätzt werden und ob sie einen Einfluss auf das Siedlungsleben haben?

6 Erkenntnisse aus der Befragung

Wir haben im Frühsommer 2023 eine online-Befragung zur Bewirtschaftung von begegnungsfördernden Wohnformen, Generationenwohnen und Wohnen im Alter durchgeführt. 151 Personen haben den Fragebogen vollständig ausgefüllt. Dank teilweise ausgefüllten Fragebögen konnten wir für einzelne Fragen bis zu 200 Antworten auswerten.

Das Sample deckt eine breite Palette an Funktionen, Aufgaben und Unternehmenstypen ab. Rund die Hälfte der Teilnehmenden ist in einer Führungsposition, 55% arbeiten in Liegenschaftsverwaltungen, ein Viertel arbeitet in Genossenschaften. 15% der Teilnehmenden arbeiten in Unternehmen mit drei oder weniger Bewirtschaftern, rund ein Drittel in Unternehmen mit bis zu 20 Bewirtschaftern und knapp 15% in Unternehmen mit mehr als 100 Bewirtschaftern. Rund ein Drittel ist jünger als 35, knapp ein Fünftel ist über 55. Zwei Drittel sind Frauen, rund drei Viertel arbeiten im Raum Zürich.

Wir haben aus der Befragung sechs zentrale Erkenntnisse gewonnen, die nachfolgend detailliert beschrieben werden.

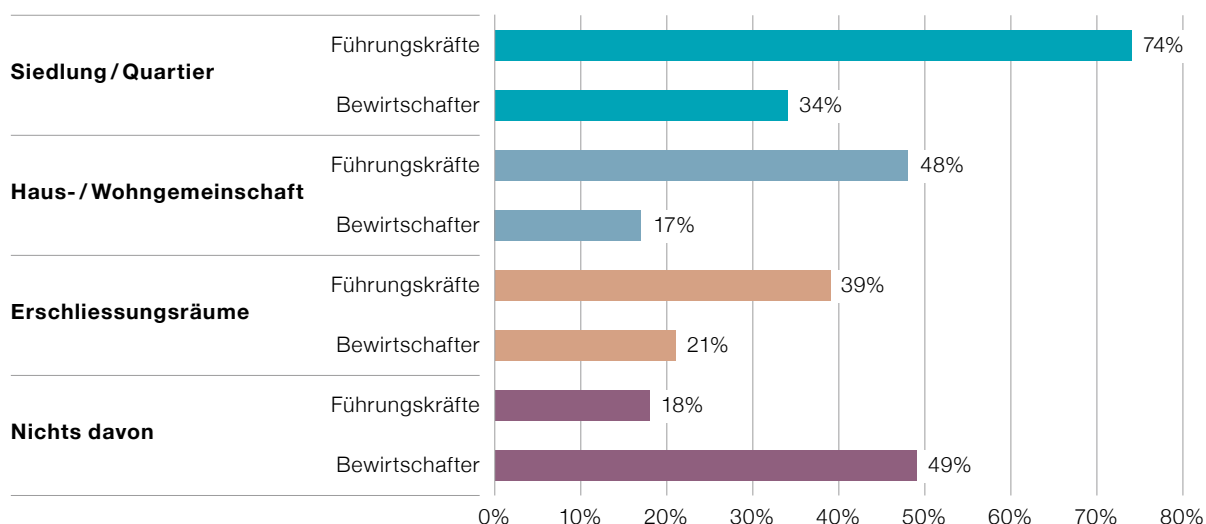
Es gibt mehr Erfahrungen mit begegnungsfördernden Wohnformen, Generationenwohnen und Wohnen im Alter als erwartet.

Die Teilnahme an online-Befragungen ist in der Regel selbstselektierend, d.h. es nehmen vor allem Personen teil, die sich für ein Thema interessieren. Trotzdem waren wir überrascht, wie viele Bewirtschafter mit unterschiedlichen begegnungsfördernden Wohnformen arbeiten: drei von vier Führungskräften haben begegnungsfördernde Wohnformen im Portfolio, bei institutionellen Investoren sind es immerhin fast 60%. Jeder zweite Bewirtschafter betreut Liegenschaften mit begegnungsfördernden Wohnformen.

Begegnungsfördernde Objekte werden vor allem von kleinen (spezialisierten) und grossen (diversifizierten) Liegenschaftsverwaltungen betreut, mittelgrosse Verwaltungen sind seltener involviert. Auch Generationenwohnen und Wohnen im Alter sind stärker verbreitet als erwartet und werden vor allem von Bewirtschaftern mit grösseren Portfolios betreut (**Abb. 1**).

Abb. 1 Begegnungsfördernde Wohnformen im Portfolio

N= 141, 217 Antworten.



Renditeorientierte Akteure sehen das Potenzial, unterschätzen aber die Bedeutung für das Wohnen im Alter.

Eine Mehrheit der Befragten sieht das Potenzial von begegnungsfördernden Wohnformen, Mehrgenerationenwohnen und Wohnen im Alter. Während Genossenschaften alle drei Wohnformen ähnlich einschätzen, halten renditeorientierte Akteure Mehrgenerationenwohnen und Wohnen im Alter für deutlich attraktiver. Das deutet darauf hin, dass der Beitrag, den begegnungsfördernde Elemente an ein selbstbestimmtes Wohnen im Alter leisten können, tendenziell unterschätzt wird, bzw. dass Woh-

nen im Alter als eigenständiges «Produkt» (miss-)verstanden wird.

Wer Erfahrungen mit begegnungsfördernden Objekten hat, schätzt die Attraktivität und das Marktpotenzial und die Attraktivität deutlich höher ein als Teilnehmende, die keine entsprechenden Objekte im Portfolio haben (Abb. 2).

Geschäftsleitungen schätzen den Aufwand optimistischer ein als Teamleiter.

Die Herausforderungen bei der Umsetzung werden auf unterschiedlichen Führungsebenen unterschiedlich eingeschätzt. Geschäftsleitungen halten die technische und die kaufmännische Be-

Abb.2 Einschätzung der Attraktivität unterschiedlicher Geschäftsfelder

Nur Liegenschaftsverwaltungen. N = 83, 231 Antworten.

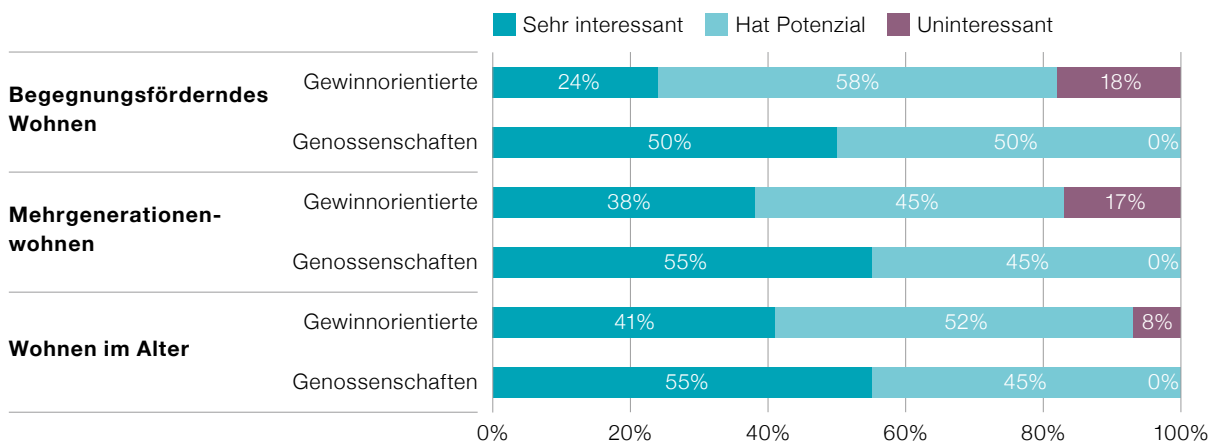
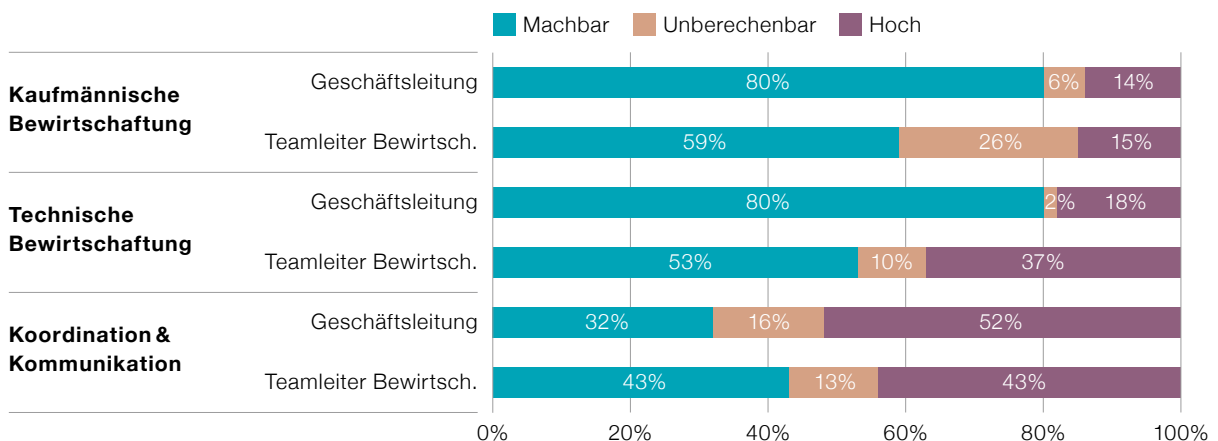


Abb.3 Einschätzung des Aufwands für die Bewirtschaftung begegnungsfördernder Wohnformen

Nur Führungskräfte. N = 80, 236 Antworten.



wirtschaftung eher für machbar als Teamleiter, die öfter vor unberechenbaren oder hohen Aufwänden warnen. Bei der Koordination und Kommunikation sind Teamleiter optimistischer als ihre Vorgesetzten, allerdings werden hier auch die grössten Unsicherheiten und Belastungen verortet (Abb. 3).

Rahmenbedingungen werden sehr unterschiedlich beurteilt: Institutionelle sind skeptisch, Liegenschaftsverwaltungen sehen etwas häufiger Chancen.

Die Einschätzung der Rahmenbedingungen für die Bewirtschaftung begegnungsfördernder Wohnformen variieren deutlich: während mehr als ein Drit-

tel der Führungskräfte in Genossenschaften davon ausgeht, dass Eigentümer bereit sind, die damit verbundenen Mehrkosten zu bezahlen, sind es bei den institutionellen Eigentümern nur 20%. Bei den Liegenschaftsverwaltungen rechnet ein Drittel der Führungskräfte damit, dass Eigentümer für Zusatzleistungen aufkommen. Führungsverantwortliche in Liegenschaftsverwaltungen sehen auch deutlich mehr Interesse bei ihren Mitarbeitenden als institutionelle Investoren. Institutionelle zweifeln dafür deutlich häufiger daran, dass Bewirtschafter die nötigen Sozial- und Fachkompetenzen für begegnungsfördernde Angebote mitbringen (Abb. 4).

Abb.4 Einschätzung der Rahmenbedingungen für die Bewirtschaftung begegnungsfördernder Wohnformen. N = 89, 165 Antworten.

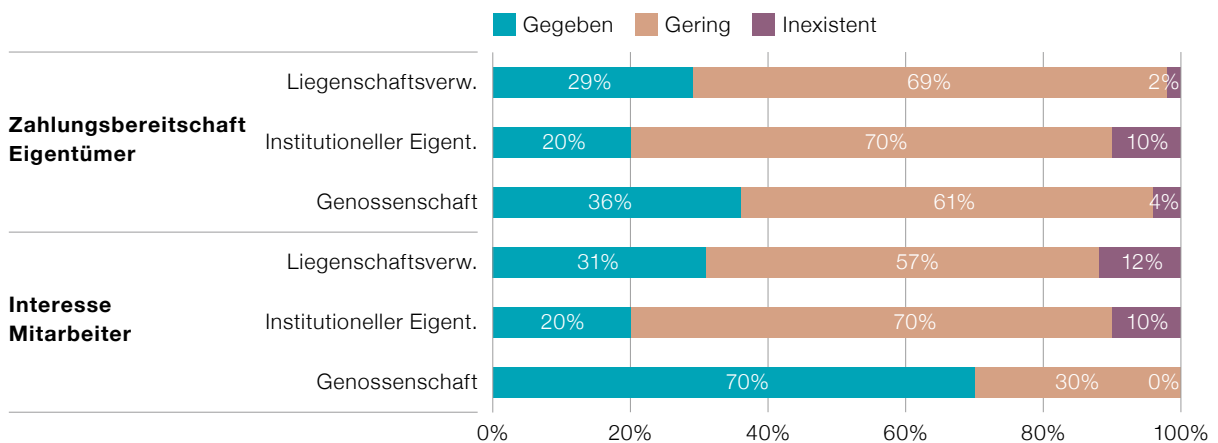


Abb.5 Interesse an ausgewählten Aufgaben

Nur Bewirtschafter. N = 47, 323 Antworten.

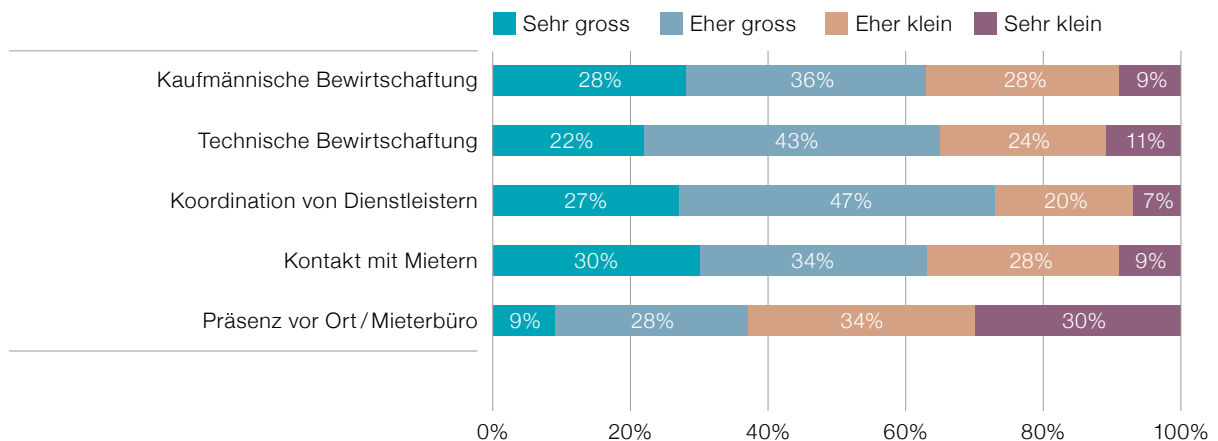
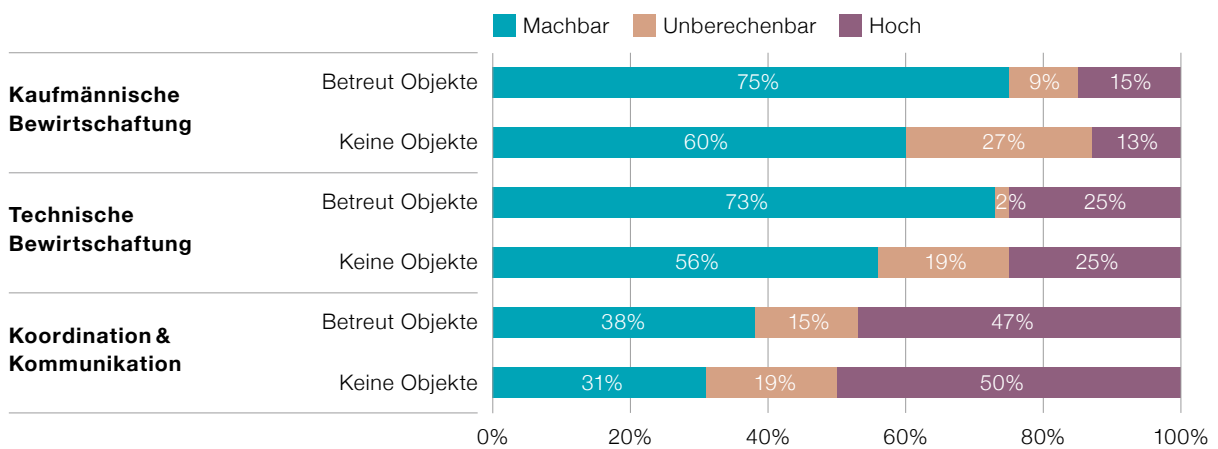


Abb.6 Einschätzung des Aufwands für unterschiedliche Bewirtschaftungsaufgaben

N = 71, 213 Antworten.



Bewirtschafter schätzen vielfältige Aufgaben, die Präsenz vor Ort ist unbeliebt.

Bewirtschafter interessieren sich für viele der Aufgaben, die bei begegnungsfördernden Objekten anfallen: rund zwei Drittel haben ein eher oder sehr grosses Interesse am Kontakt mit Mietern, rund drei Viertel finden die Koordination von Dienstleistern interessant. Dafür sind die Präsenz vor Ort und Mieterbüros eher unbeliebt.

Das Interesse am Kontakt mit Mietern steigt mit zunehmendem Alter: während bei den unter-35-Jährigen nur gerade 10% ein sehr grosses Interesse deklarieren, sind es bei den über-35-Jährigen knapp 70%. Erfahrungen mit begegnungsfreundlichen Objekten erhöhen das Interesse an der kaufmännischen Bewirtschaftung und senken das Interesse an der technischen Bewirtschaftung und an der Präsenz vor Ort. Die Erfahrung hat keinen Einfluss auf das (grosse) Interesse an der Koordination von Dienstleistern und dem Kontakt mit Mietern (Abb. 5).

Wer begegnungsfördernde Angebote kennt, schätzt den Aufwand geringer ein.

Eigentümer und Bewirtschafter, die mit begegnungsfördernden Liegenschaften vertraut sind, schätzen die kaufmännische und technische Bewirtschaftung eher als machbar ein, als diejenigen, die keine begegnungsfördernden Objekte betreuen. Der Unterschied ist vor allem auf unterschiedliche

Einschätzungen der (Un-) Berechenbarkeit der damit verbundenen Aufwände zurückzuführen. Sorgen bereiten vor allem die Koordination und die Kommunikation, die für rund 50% mit einem hohen Aufwand verbunden ist (Abb. 6).

Impressum

Projektleiter, Autoren

Dr. Joëlle Zimmerli
Zimraum GmbH, Müllerstrasse 48, 8004 Zürich,
044 586 43 31, zimmerli@zimraum.ch, www.zimraum.ch

Dr. Christian Brüttsch
Stratcraft GmbH, Spitalgasse 5, 8001 Zürich
076 348 65 51, cb@stratcraft.ch, www.stratcraft.ch

Kooperationspartner

SVIT Zürich; Swiss Real Estate Institute

Förderung

Dieser Bericht dokumentiert ein Förderprojekt der Age-Stiftung (Dossier-ID 930). Der Bericht ist integraler Bestandteil der Förderung. Weitere Informationen dazu finden Sie unter www.age-stiftung.ch

Gestaltung

Anamorph, Marcel Schneeberger und Naoko Iyoda

Bildnachweis

Umschlag: Joëlle Zimmerli
Seite 4: Jürg Zimmermann

Datum

Februar 2024

Age —
Stiftung

Zimraum
Raum + Gesellschaft

STRATCRAFT