

Schlussbericht März 2024

«Unterwegs in die Eigenständigkeit» Teil 2

1. Projektbeschreibung
2. Zwischenstand der Massnahmen
3. Fact and Figures
4. Fazit – ein Fokus, der sich auszahlt

Anhang

Schlussrechnung

Kontakt

Nadine Felix | Geschäftsleiterin | 044 245 90 27 | nf@domicilwohnen.ch

1. Projektbeschreibung

Domicil setzt sich im Raum Zürich für soziale Teilhabe durch Integration in den Wohnungsmarkt ein. Seit 30 Jahren vermittelt Domicil erfolgreich Wohnungen, indem die Stiftung die Solidarhaftung im Mietvertrag übernimmt. Übergeordnetes Ziel der Arbeit ist es, dass die Mieter:innen langfristig auch ohne Domicil einen Mietvertrag erhalten. Das Büro für sozial- und arbeitspolitische Studien BASS AG hat für Domicil im Jahr 2020 analysiert, ob und wie die direkte Übernahme von Mietverträgen durch Mieter:innen von Domicil verstärkt möglich sind. Die Empfehlung an Domicil ist klar: Es lohnt sich für die Stiftung, dieses Ziel weiterzuverfolgen.

Das Projekt «Unterwegs in die Eigenständigkeit» Teil 2 setzte die Empfehlungen der Studie um und verstärkte die Wirkung der Arbeit von Domicil in allen betroffenen Bereichen: Der Prozess der Ablösungen wurde kritisch geprüft und optimiert sowie der Austausch mit Partner:innen intensiviert. Die von Domicil unterstützten Personen wurden (und werden) von Beginn bis zum Abschluss der Zusammenarbeit noch bewusster zur Eigenständigkeit angeleitet. Der Erfolg des Projektes war auch von den Vermieter:innen abhängig, was seit Projektbeginn als Herausforderung benannt wurde und sich als solche erwiesen hat. Mit den Vertragspartner:innen werden weiterhin gute, pragmatische Lösungen entwickelt. Die dafür notwendigen Massnahmen konnten teilweise und sollen längerfristig mit den bestehenden Ressourcen realisiert werden.

Das Projekt war über zwei Jahre, von März 2022 bis März 2024, angelegt und soll bis ins Jahr 2025 verlängert werden.

2. Ergebnisse

Projektorganisation

Eine Anpassung hat das Projekt in puncto Projektorganisation erfahren: Ursprünglich sollte für die Projektleitung eine befristete Stelle von 2 Jahren mit 80%-Pensum geschaffen werden. Als die Geschäftsleitung die Stellenausschreibung verfeinerte, wurde klar, dass es unrealistisch ist, eine Person für das Projekt befristet anzustellen: Für den Erfolg dieses Projektes ist Überblickskompetenz matchentscheidend und für die begrenzte Projektdauer von 2 Jahren (März 2022 bis März 2024) wäre der Initialaufwand für die Einführung eines neuen Teammitglieds gross gewesen. Domicil hat sich deshalb entschieden, die Projektleitung an Claudia Biagini, stellvertretende Geschäftsleiterin und den Sozialarbeiterinnen Bettina Winkler (bis Mai 2023) und Nora-Lynn Berchtold (ab Mai 2023), zu übertragen. Die dafür nötigen Ressourcen wurden intern durch entsprechende Entlastung im Alltagsgeschäft geschaffen.

Das gewählte Vorgehen hat sich grundsätzlich sehr bewährt und stellt erfolgreich die Weichen dafür, dass die Eigenständigkeit der Mieter:innen künftig umfassend in die Abläufe von Domicil integriert wird. Es hat sich aber auch gezeigt, dass die Kernkompetenz für die erfolgreiche Abwicklung der Ablösungen vor allem im administrativen Bereich liegt. Bei den zur Ablösung vorgeschlagenen Personen handelt es sich um gut laufende Mietverhältnisse. Es braucht Verhandlungsgeschick, Hartnäckigkeit und gute Kenntnisse im Mietrecht für die Überzeugungsarbeit bei den Verwaltungen (siehe Partnermanagement). Entsprechend soll die Koordination der Ablösungen nach und nach von den Sozialarbeiterinnen auf das ganze Team (Akquise und Zentrum für Wohnkompetenzen) ausgeweitet werden. Anfragen für Ablösungen sind wichtige, positive Kontaktpunkte mit unseren Immobilienpartner:innen, die bereichsübergreifend genutzt werden können.

Zielverfeinerung

Die Zielverfeinerung (Phase Konzeption durch PL) zeigte, dass das Thema Eigenständigkeit von der Anmeldung bei Domicil bis hin zum Abschluss eines Mietverhältnisses neu geplant werden musste. Schon in der Ansprache der Wohnungssuchenden, aber auch in der Ansprache der Immobilienpartner:innen, erhielt das Thema einen neuen Fokus. Dies entspricht einem Haltungswechsel oder eher einer klareren Haltung seitens Domicil: Wir begleiten unsere Zielgruppe hin zum eigenständigen Mietvertrag und binden sie von Beginn weg aktiver in den Prozess ein. Das heisst auch, dass Domicil die vertraglichen Abmachungen mit Partner:innen (Verträge werden nach 3 bis 5 Jahren zur Ablösung vorgeschlagen, wenn die Mietverhältnisse keinen Anlass zur Reklamation geben) einfordert und gegenüber Vermietenden klarstellt, dass die Hürden der Mieter:innen von Domicil nicht höher sein dürfen als bei anderen Mietenden. Neu, und aus unserer Sicht berechtigt, bezeichnen wir auch diejenigen Kündigungen von Mieter:innen als Ablösung, die selber eine neue, passende Wohnung gefunden haben – ohne die Unterstützung von Domicil. Sie haben sich mit unserer Unterstützung erfolgreich in den Wohnungsmarkt integriert und somit die Zielsetzung der Eigenständigkeit erreicht.

Realisierungsphase - Massnahmen für Ablösungen

Ein wichtiger Meilenstein des Projektes und für Domicil als Organisation war die durchgehende Digitalisierung der Mietdossiers. Es wurde in der Datenbank nun die Grundlage geschaffen, Kandidat:innen für Ablösungen zu identifizieren und den Prozess zu dokumentieren. Aktuell sind 119 potenzielle Ablösungen markiert, davon sind 12 in Bearbeitung.

Ebenfalls können wir jetzt vollzogene Ablösungen in den Datenfiles der Partner:innen nachverfolgen, das heisst wir können künftig nachvollziehen, welche Verwaltungen Mieter:innen übernommen haben. So können wir diese Mietverhältnisse «im Auge behalten» und den Partner:innen entsprechende Wertschätzung zeigen

Optimiert wurden folgende Abläufe:

- Einfache Markierung und Sichtbarmachung von Mietverhältnissen, bei der aus unserer Sicht eine Ablösung geprüft werden kann und bei denen eine Ablösung geprüft wird
- Neue Checkliste für das Vorgehen bei Ablösungen erstellt
- Vorlagen (bspw. Antrag und Begründung für Immobilienpartner:innen) wurden identifiziert und werden aktuell optimiert
- Markierung und Sichtbarmachung von vollzogenen Ablösungen

Die Thematik durchdringt unsere Prozesse immer tiefer: Aktuell optimieren und verfeinern wir unsere Kriterien für die Aufnahme von Wohnungssuchenden bei Domicil. Ziel ist, dass von Beginn weg die Kompetenzen der Haushalte und der allfällige Unterstützungsbedarf seitens Domicil noch besser sichtbar gemacht wird. So können wir die Mietverhältnisse von Beginn weg für die Ablösung vorbereiten – fachlich und administrativ. Durch die Kennzeichnung und Einteilung der Mietverhältnisse sind auch wichtige Kennzahlen verfügbar, um unseren Aufwand und die Wirkungsziele nachzuweisen und zu analysieren.

Partnermanagement / Kommunikation Haltung Domicil

Während der Realisierungsphase hat sich gezeigt, wie entscheidend die Haltung von Domicil für die Durchsetzung der Ablösungen ist. Nach anfänglichem Zögern sind uns auch im Team die Benefits von Ablösungen klar: Je mehr eigenständige Mieter:innen, desto erfolgreicher ist das Konzept von Domicil. Je eigenständiger unsere Mieter:innen, desto stabiler die Mietverhältnisse, was wiederum für die Vermietenden nur von Vorteil sein kann. Der Anspruch

an unsere Mieter:innen für die Ablösung muss sich auf das regelmässige Bezahlen des Mietzinses fokussieren – unsere Mieter:innen dürfen nicht mit einem anderen Massstab gemessen werden als alle anderen. Durch die Verinnerlichung dieser Haltung wird der Auftritt gegenüber den Partner:innen gestärkt und überzeugender.

Bei Präsentationen unserer Arbeit oder in Gesprächen mit unseren Partner:innen ist das Thema Eigenständigkeit jeweils auf der Tagesordnung und das Ablöseverfahren wird thematisiert und geklärt. Wir fragen aktiv nach, ob eine Übernahme des Mietverhältnisses möglich ist und definieren die einzuleitenden Massnahmen. Gerade bei grossen Partner:innen mit zahlreichen Mietverhältnissen ist es sinnvoll, auf übergeordnetem Level zu klären, wie die Haltung der Verwaltung ist.

Die Gesamtkommunikation von Domicil (Web, Bewerbungen) wurde entsprechend angepasst: Wenn wir von unserer Solidarhaftung sprechen, weisen wir nun stets darauf hin, dass diese nur ein Werkzeug oder Steigbügel ist, um die Mieter:innen in die Eigenständigkeit zu bringen. Noch immer fallen uns in unserer Kommunikation Textstellen auf, wo wir dies weiter verdeutlichen können. Dies wird in der aktuellen Überarbeitung unserer Kommunikationsstrategie zum 30-Jahre-Jubiläum von Domicil berücksichtigt.

«Klassische» Ablösungen – also Umschreibungen der Mietverträge – sind aber immer noch anspruchsvoll: Der Überzeugungsweg ist steinig, insbesondere bei nichtgenossenschaftlichen Immobilienverwaltungen. Während einige Verwaltungen den Ablöseprozess unbürokratisch behandeln, fordern andere Unterlagen analog einer Neubewerbung ein (Solvenznachweis, Einkommen und Referenz Arbeitgeber, Betreibungsregistrauszug) – selbst nach jahrelangen, reibungslosen Mietverhältnissen und ohne Änderungen im Berufsleben. Wieder andere Verwaltungen wollen auch ohne Auffälligkeiten im Mietverhältnis einen Hausbesuch machen bzw. wünschen einen Hausbesuch durch Domicil. Sie erwarten eine Neubewerbung der bisherigen Mieter:innen oder passen die Mietkonditionen an, was aus mietrechtlicher Sicht nicht nachvollziehbar ist. Oft hat der Prozess der Ablösung schlichtweg keine Priorität. Verwaltungen scheuen den Aufwand von Ablösungen, da die Bearbeitung des Mietvertrages für sie keinen Mehrwert bringt. Aber auch das ist eine Erkenntnis, die wir nutzen: So sind gute Momente für die Beantragung von Ablösungen jeweils Anpassungen des Mietvertrags, bspw. veranlasst durch den Zuzug eines Partners oder die Anpassung der Heizabrechnungsperiode. Wenn der Mietvertrag so oder so angepasst werden muss, ist die Hürde zur Entlassung von Domicil aus einem gut laufenden Mietverhältnis kleiner.

Untermietverträge sind bei kommerziellen Vermietungspartnern keine gute Ausgangslage für Ablösungen, da Vertragsänderungen auch mit der Anpassung des Mietzinses einher gehen. Das ist wiederum eine wichtige Erkenntnis für Domicil, auch in Zukunft prioritär auf Solidarhaftung und eben nicht auf Untervermietung zu setzen.

Trotz Systematisierung unserer Abläufe ist weiterhin jeder Fall individuell zu behandeln, jede Verwaltung hat andere Vorstellungen und Ansprüche: sind Hausbesuche vorgängig nötig oder nicht? Wie ist das Vorgehen betreffend Sicherheitsleistung? Wird eine Garantieerklärung des Sozialamtes akzeptiert oder muss neu ein Depot eingerichtet werden? Sind Personen, die noch wirtschaftlich unterstützt werden, valable Kandidat:innen oder nicht? Ist der Aufenthaltsstatus (B-/C-Bewilligung) ein Hinderungsgrund, bspw. für die Aufnahme in die Genossenschaft?

Wir sind erst jetzt so weit, dass wir Anreize für Ablösungen systematischer ausloten und nutzen können. Das ist mit ein Grund, warum wir das Projekt unbedingt verlängern wollen.

Befähigung der Zielgruppe

Bereits im Erstgespräch von Domicil mit den Wohnungssuchenden bzw. Mieter:innen wird neu noch stärker betont, dass diese auch eine aktive Rolle in der Wohnungssuche und später als Mieter:innen übernehmen müssen. Dies hatte zur Folge, dass Domicil die Abläufe beim Vorstellungs- und Vertragsgespräch und auch die Zusammenarbeitsvereinbarung überarbeitet hat.

Um das Ziel der Eigenständigkeit zu erreichen, bietet Domicil neu auch Kurse zu den Themen Wohnungssuche bzw. Wohnkompetenzen an. Die Grundlagen für diese Kurse für unsere Mieter:innen sind gelegt, das Konzept ist erstellt und die Unterlagen sind parat. Aktuell werden die Mieter:innen für den Pilotkurs rekrutiert, der im Frühjahr 2024 stattfindet.

Die Zielgruppe versteht das Anliegen der Ablösung in der Regel gut und ist stolz auf ihre Eigenständigkeit. Wenige wollen bei Domicil bleiben. Sie fühlen sich durch eine Ablösung von Domicil verunsichert und befürchten, dass ihnen die Unterstützung bezüglich mietrechtlicher Themen sowie eine Anlaufstelle für Fragen rund um das Thema Wohnungssuche fehlt. Unsere Aufgabe ist es dann, die Mieter:innen zu ermächtigen und sie auf ihre Kompetenzen bzw. das gut laufende Mietverhältnis hinzuweisen.

Grundsätzlich gestaltet sich der Ablösungsprozess seitens Mieter:innen reibungslos. Sie arbeiten gut mit uns zusammen und reichen die gewünschten Unterlagen fristgerecht ein. Sobald die Ablösung umgesetzt und der neue Mietvertrag allseitig unterschrieben ist, geben wir den Mieter:innen nochmals die wichtigsten Informationen mit auf den Weg, damit sie als Mieter:innen künftig kompetent agieren können und auch wissen, wo sie Informationen erhalten.

3. Fact and Figures

- Im Jahr 2023 konnten 61 Mietverhältnisse (58 Stadt/ 3 Kanton) abgelöst werden.
- Im Jahr 2022 konnten 35 Mietverhältnisse (30 Stadt / 5 Kanton) abgelöst werden.
- Kriterien für die Ablösung sind die Übernahme des Mietvertrags durch die Mieter:innen oder die eigenständige Kündigung durch die Mieter:innen. Im Vergleich dazu hatten wir im Jahr 2021 12 Ablösungen realisiert.

Insgesamt konnten 2022 und 2023 96 Mietverhältnisse abgelöst werden, die Zahl konnte innert Jahresfrist fast verdoppelt werden, obwohl wir weniger Ressourcen einsetzen konnten als geplant. Damit sind wir zwar von der Egalisierung der Ablösungen im Verhältnis der neu vermittelten Wohnungen (+/- 100 Wohnungen pro Jahr) noch weit entfernt, aber immerhin unterwegs (Ziel 2027).

Je nach Anforderungen seitens der Immobilienpartner:innen beträgt der Arbeitsaufwand für eine Ablösung zwischen 2 und 12 Stunden. Ziel ist es, diesen Aufwand weiter zu reduzieren.

4. Fazit – ein Fokus, der sich auszahlt

Der neue Fokus auf das Ablösen von Mietverhältnissen hat sich bewährt und unterstreicht das Wirkungsziel der Stiftung: die Selbstständigkeit und Eigenverantwortung der Mieter:innen zu stärken. Der Entscheid, die Projektleitung erfahrenen Mitarbeiter:innen zu übertragen, hat sich

als richtig und wirkungsvoll erwiesen. Die internen Massnahmen haben dazu beigetragen, dass potenzielle Ablösungen besser identifiziert, bearbeitet und nachverfolgt werden können. Durch die schärfere Definition unseres Wirkungsziels ist es gelungen, dass während der Projektphase dreimal so viele Ablösungen erfasst werden konnten wie in den Vorjahren. Eines der wichtigsten Ergebnisse ist aber sicherlich unser Haltungswechsel hin zu einem noch selbstbewussteren Auftreten sowie der präziseren Definition unserer Rolle im Wohnungsmarkt.

In unserem Vorschlag für den neuen Leistungsvertrag mit dem Sozialdepartement ab dem Jahr 2025 sind die Ablösungen bzw. insgesamt der Prozess zur Beendigung von Mietverhältnissen ein fester Bestandteil.

Es braucht nach wie vor viel Überzeugungsarbeit, damit das quantitative Ziel der Ablösungen von etwa 100 Mietverhältnissen pro Jahr erreicht werden kann. Damit wir den erfolgreich eingeschlagenen Weg fortsetzen können, haben wir uns entschieden, die Teilprojekt 2 (Umsetzung «Unterwegs in die Eigenständigkeit») um weitere zwei Jahre zu verlängern und unsere Ziele noch höher zu stecken:

- Das Ziel der Egalisierung von Neuvermittlungen versus Ablösungen kann bis zum Jahr 2027 erreicht werden (was aber leider auch an der sinkenden Zahl der Neuvermittlungen im aktuell angespannten Markt liegt).
- Die Rolle von Domicil bzw. unsere Haltung, dass wir unsere Mieter:innen nach einer einführende Begleitphase in die Eigenständigkeit bringen wollen, muss vor allem bei den Immobilienpartner:innen weiter verankert werden.
- Da die Bearbeitung und Forcierung der Ablösungen im Kern ein administrativer Prozess sind, prüfen wir, den Prozess neu im ganzen Team (Akquise und Zentrum für Wohnkompetenzen) anzusiedeln. Wir versprechen uns von diesem proaktiven positiven Kontakten auch, dass wir neue Wohnungen erhalten.
- Das Projekt dringt immer weiter in die «DNA» der Organisation: Wir prüfen aktuell im Stiftungsrat die Möglichkeit, die Solidarhaftung grundsätzlich auf bspw. 3 Jahre zu beschränken und diese von Beginn weg vertraglich so aufzugleisen, dass die Ablösung nur noch einen minimalen administrativen Aufwand erfordert.

Anhang

Schlussrechnung