



Themenbereich Gebäude
Begleitende Evaluation
des Pilotclusters
Stockwerk-
eigentümerschaften

Forschungsprojekt FP-2.3.1
Bericht, April 2015

24

2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

Auftraggeber

Energieforschung Stadt Zürich
Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Auftragnehmer

INFRAS Forschung und Beratung, Binzstrasse 23, 8045 Zürich
www.infras.ch

Autor

Stephan Hammer, INFRAS Forschung und Beratung

Begleitgruppe

Annette Aumann, Amt für Hochbauten (AHB)
Christine Kulemann, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Alex Martinovits, Stadtentwicklung Zürich (STEZ)
Sandra Nigsch, Amt für Städtebau (AFS)
Toni W. Püntener, Umwelt- und Gesundheitsschutz Zürich (UGZ)
Dr. Urs Rey, Statistik Stadt Zürich
Marcel Thoma, ewz
Marcel Wickart, ewz

Zitierung

Hammer S. 2015: Begleitende Evaluation des Pilotclusters Stockwerkeigentümerschaften. Energieforschung Stadt Zürich, Bericht-Nr. 24, Forschungsprojekt FP-2.3.1

Für den Inhalt ist alleine der Autor verantwortlich. Der vollständige Bericht kann unter www.energieforschung-zuerich.ch bezogen werden.

Kontakt

Energieforschung Stadt Zürich
Geschäftsstelle
c/o econcept AG, Gerechtigkeitsgasse 20, 8002 Zürich
reto.dettli@econcept.ch 044 286 75 75

Titelbild

Luca Zanier, Zürich

Energieforschung Stadt Zürich

Ein ewz-Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft

Energieforschung Stadt Zürich ist ein auf zehn Jahre angelegtes Programm und leistet einen Beitrag zur 2000-Watt-Gesellschaft. Dabei konzentriert sich Energieforschung Stadt Zürich auf Themenbereiche an der Nahtstelle von sozialwissenschaftlicher Forschung und der Anwendung von neuen oder bestehenden Effizienztechnologien, welche im städtischen Kontext besonders interessant sind.

Im Auftrag von ewz betreiben private Forschungs- und Beratungsunternehmen sowie Institute von Universität und ETH Zürich anwendungsorientierte Forschung für mehr Energieeffizienz und erneuerbare Energien. Die Forschungsergebnisse und -erkenntnisse sind grundsätzlich öffentlich verfügbar und stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung, damit Energieforschung Stadt Zürich eine möglichst grosse Wirkung entfaltet – auch ausserhalb der Stadt Zürich. Geforscht wird zurzeit in zwei Themenbereichen.

Themenbereich Haushalte

Der Themenbereich Haushalte setzt bei den Einwohnerinnen und Einwohnern der Stadt Zürich an, die zuhause, am Arbeitsplatz und unterwegs Energie konsumieren und als Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger in vielerlei Hinsicht eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der 2000-Watt-Gesellschaft einnehmen. Dabei werden insbesondere sozialwissenschaftliche Aspekte untersucht, die einen bewussten Umgang mit Energie fördern oder verhindern. In Feldversuchen mit Stadtzürcher Haushalten wird untersucht, welche Hemmnisse in der Stadt Zürich im Alltag relevant sind und welche Massnahmen zu deren Überwindung dienen.

Themenbereich Gebäude

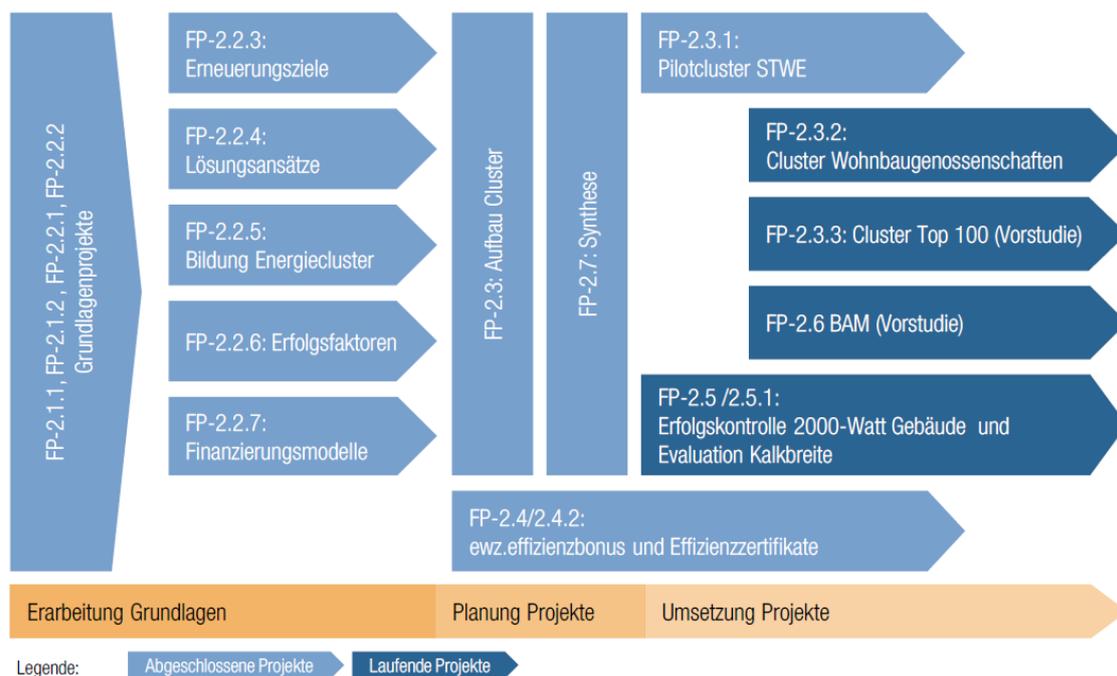
Der Themenbereich Gebäude setzt bei der Gebäudeinfrastruktur an, welche zurzeit für rund 70 Prozent des Endenergieverbrauchs der Stadt Zürich verantwortlich ist. In wissenschaftlich konzipierten und begleiteten Umsetzungsprojekten sollen zusammen mit den Eigentümerinnen und Eigentümern sowie weiteren Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern Sanierungsstrategien für Gebäude entwickelt und umgesetzt werden, um damit massgebend zur Sanierung und Erneuerung der Gebäudesubstanz in der Stadt Zürich beizutragen. Im Vordergrund stehen die Steigerung der Energieeffizienz im Wärmebereich und die Minimierung des Elektrizitätsbedarfs.

Übersicht und Einordnung der Forschungsprojekte

Übersicht der Forschungsprojekte (FP) des Themenbereichs Haushalte.



Übersicht der Forschungsprojekte (FP) des Themenbereichs Gebäude.



Inhalt

Zusammenfassung	3
1. Einleitung	5
1.1. Ausgangslage	5
1.2. Ziele und Evaluationsfragen	5
1.3. Methodik	6
2. Beurteilung des Vorgehens	7
2.1. Akquisition von Teilnehmenden	7
2.2. Workshops	10
3. Beurteilung der Wirkungen	16
3.1. Wissenstransfer	16
3.2. Austausch und Zusammenarbeit	17
3.3. Vorgehenspläne	18
3.4. Geplante Aktivitäten	19
4. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen	20
Anhang 1: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung der Informationsveranstaltung und der Workshops	25
Anhang 2: Ergebnisse der Interviews mit den Stockwerkeigentümerschaften (bzw. deren Vertretungen)	38
Verwendete Dokumente	46

Zusammenfassung

Die begleitende Evaluation des Pilotclusters Stockwerkeigentümerschaften diente periodischen Rückmeldungen zur Optimierung des Vorgehens und der Beurteilung der Wirkungen. Unter Berücksichtigung des Pilotcharakters des Projekts sowie der auf verschiedenen Ebenen erzielten Lernprozesse resultiert insgesamt ein positives Bild. Die Ziele des Projekts konnten jedoch nicht vollständig erreicht werden:

- Positiv hervorzuheben ist, dass im Verlaufe des Pilotprojekts ein Lernprozess beim Projektteam und bei den sich beteiligenden Stockwerkeigentümergeuppen (inkl. Verwaltungen) stattgefunden hat. Beim Projektteam bezog sich der Lernprozess vor allem auf angemessene Erwartungen an das Projekt sowie ein geeignetes und schrittweise entwickeltes Vorgehen in den Workshops. Bei den Stockwerkeigentümergeuppen führten die drei Workshops zu einem Wissenstransfer zu verschiedenen Aspekten, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind (v.a. Inhalt eines Vorgehensplans, energietechnische Aspekte, Bestimmungen in den Reglementen, Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft und weitere Unterstützungsmöglichkeiten). Bei einer Stockwerkeigentümergeuppe führte die Teilnahme am Pilotprojekt zudem zu einer Stärkung der Zusammenarbeit in der Gruppe, zur Arbeit an einem Vorgehensplan zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie und zu konkreten Vorstellungen zum weiteren Vorgehen. Bei den übrigen Gruppen konnten ein Prozess zur Erarbeitung eines Vorgehensplans initialisiert und Anstöße zur Bearbeitung spezifischer Themen gegeben werden. Insgesamt leistete das Projektteam durch ein engagiertes, kompetentes und flexibles Vorgehen einen bedeutenden Beitrag zur Zielerreichung.
- Die Ziele des Pilotprojekts konnten jedoch nicht vollständig erreicht werden. Neben verschiedenen Verbesserungsmöglichkeiten seitens des Projektteams ist dies auch auf gewisse Rahmenbedingungen und Besonderheiten der teilnehmenden Stockwerkeigentümergeuppen zurückzuführen:
 - Erstens konnten nur vier anstelle der geplanten fünf bis acht Stockwerkeigentümergeuppe für eine Teilnahme am Pilotprojekt gewonnen werden. Neben generellen Herausforderungen bei der Akquisition geeigneter Stockwerkeigentümergeuppen erschwerten gewisse Rahmenbedingungen (z.B. Datenschutzvorschriften) die Anstrengungen des Projektteams. Zudem setzten sich die teilnehmenden Gruppen aufgrund von gruppenspezifischen Besonderheiten teilweise nicht wie erhofft zusammen.
 - Zweitens führte das Pilotprojekt nur bei einer Gruppe zu einer intensiveren Zusammenarbeit, die auch zukünftig fortgesetzt werden soll. Bei den übrigen Gruppen führte die Beteiligung an den Workshops aus verschiedenen Gründen nicht zu einer Intensivierung des Austausches oder einer verbesserten Zusammenarbeit. Der Austausch zwischen den Gruppen hatte einen geringeren Stellenwert als geplant. Dies ist vor allem auch darauf

zurückzuführen, dass die teilnehmenden Gruppen keinen intensiveren Austausch wünschten.

- Drittens führten die Workshops lediglich bei einer Gruppe zu Arbeiten an einem Vorgehensplan und zu konkreten Absichten zum weiteren Vorgehen. Die übrigen Gruppen haben unterschiedliche Vorstellungen zum weiteren Vorgehen. Bei allen Gruppen konnte jedoch ein Anstoss zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie gegeben werden. Teilweise wurden konkrete Absichten zur Erarbeitung eines Vorgehensplans und zur Bearbeitung konkreter Themen geäußert.

Im Hinblick auf das weitere Vorgehen lassen sich folgende Empfehlungen formulieren:

- Erstens sollte das Projektteam die teilnehmenden Gruppen im Sinne einer Nachbetreuung motivieren und beraten, Vorgehenspläne zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie zu erarbeiten (bzw. weiterzuentwickeln). Zudem sollten durch Nachbefragungen die kurz- (Mitte 2015) und mittelfristigen Wirkungen (2018/2019) erhoben werden.
- Zweitens sollte EFZ im Hinblick auf eine allfällige weitere Bearbeitung von Stockwerkeigentümerschaften prüfen, ob das bisherige Angebot in optimierter Form umgesetzt werden soll. Bei der Optimierung des Angebots sollten das Projektkonzept verbessert (inkl. höhere Mindestanzahl teilnehmender Stockwerkeigentümergruppen), die Akquisition von teilnehmenden Gruppen optimiert und verstärkt und nach Möglichkeit eine intensivere Unterstützung der Gruppen zwischen den Veranstaltungen und bei der Nachbetreuung angeboten werden.
- Drittens könnte EFZ prüfen, ob für Liegenschaftsverwaltungen, die mehrere Stockwerkeigentümerschaften betreuen und über ein gewisses Know-how in Erneuerungsfragen verfügen, ein separates Kursangebot entwickelt und getestet werden soll.

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage

Im Auftrag von Energieforschung Stadt Zürich (EFZ) wurde im Jahr 2014 das Projekt Pilotcluster Stockwerkeigentümerschaften (STWE) durchgeführt. Das Pilotprojekt sollte prüfen, inwiefern sich der Ansatz der „moderierten Clusterarbeit“ zur Unterstützung von Stockwerkeigentümergebirinnen und -eigentümer (bzw. deren Vertretungen) bei der Erarbeitung von Erneuerungsstrategien eignet. Die Ziele und das Vorgehen sind im entsprechenden Projektplan (A+W 2014a) beschrieben. Bei der Durchführung des Projekts können zwei Phasen unterschieden werden:

- Phase 1: Akquisition von Teilnehmenden am Pilotprojekt,
- Phase 2: moderierter Gruppenprozess anhand von drei Workshops.

1.2. Ziele und Evaluationsfragen

Die begleitende Evaluation des Pilotclusters STWE verfolgte zwei Ziele:

- Erstens sollte der moderierte Prozess mit den Stockwerkeigentümerschaften (bzw. deren Vertretungen) begleitend beobachtet und beurteilt werden. Dieser formative Teil sollte durch periodische Rückmeldungen zur Optimierung des Vorgehens beitragen.
- Zweitens waren die Wirkungen und die Übertragbarkeit der Clusterarbeit nach Abschluss des Pilotprojekts zu beurteilen (summativer Teil).

Die begleitende Evaluation fokussierte auf die zweite Phase des Pilotprojekts (moderierter Gruppenprozess anhand von drei Workshops). Bei der ersten Phase (Akquisition von Teilnehmenden) wurden die der Informationsveranstaltung vor- und nachgelagerten Arbeiten nicht vertieft untersucht. Es stellen sich folgende Evaluationsfragen (vgl. Tabelle 1):

Tabelle 1: Evaluationsfragen	
Prozessbegleitung (formativer Teil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist das Vorgehen geeignet, um die Stockwerkeigentümerschaften anzusprechen und für die Arbeit im Pilotcluster zu motivieren? ▪ Welche Faktoren begünstigen die moderierte Clusterarbeit? Wie können allfällige Hemmnisse überwunden werden? ▪ Welche kurzfristigen Verbesserungsmöglichkeiten gibt es?
Beurteilung des Projekts (summativer Teil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Wirkungen löste die Clusterarbeit bei den teilnehmenden Stockwerkeigentümerschaften (bzw. deren Vertretungen) aus? Inwiefern konnten die Ziele des Pilotclusters STWE erreicht werden? Welche Faktoren förderten, welche hemmten den Prozess? ▪ Hat sich der Clusteransatz als geeignetes Vorgehen zur Erarbeitung von Erneuerungsstrategien von Stockwerkeigentümerschaften erwiesen? Welche Empfehlungen ergeben sich im Hinblick auf eine allfällige weitere Bearbeitung von Stockwerkeigentümerschaften? Welche Erkenntnisse sollten bei der Bearbeitung weiterer Clustergruppen im Rahmen von EFZ berücksichtigt werden?

1.3. Methodik

Die beiden Teile der Evaluation wurden wie folgt bearbeitet (vgl. Tabelle 2):¹

Tabelle 2: Methodik	
Prozessbegleitung (formativer Teil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teilnehmende Beobachtung der Informationsveranstaltung sowie der drei Workshops: Erarbeitung von Kriterien (bzw. eines Analyserasters), teilnehmende Beobachtung, Protokollnotizen der Ergebnisse ▪ Durchsicht von Dokumenten des Projektteams² und der teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen³ ▪ Beurteilung des Prozesses anhand der Kriterien und der für die Veranstaltungen gesetzten Ziele (Soll-Ist-Vergleich) ▪ Mündliche Rückmeldung an das Projektteam nach jeder Veranstaltung
Beurteilung des Projekts (summativer Teil)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönliches qualitatives Interview mit dem Projektteam anhand eines Leitfadens; Protokollnotiz der Ergebnisse ▪ Telefonische qualitative Interviews anhand eines Leitfadens mit sechs Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern bzw. deren Vertretungen sowie dem Vertreter des Schweizerischen Stockwerkeigentümerverbandes; Protokollnotizen der Ergebnisse ▪ Auswertung der Ergebnisse, Beurteilung der Wirkungen und der Zielerreichung, Erarbeitung von Empfehlungen

Die Ergebnisse der Evaluation werden wie folgt dargestellt:

- In den Kapiteln 2 und 3 werden das Vorgehen und die Wirkungen des Pilotclusters STWE anhand der Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung und der Interviews beurteilt.
- Kapitel 4 umfasst eine Gesamtbeurteilung des Pilotprojekts und Empfehlungen.
- In den Anhängen 1 und 2 sind die Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtungen der Veranstaltungen und der Interviews mit den teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern (bzw. deren Vertretungen) dokumentiert.

¹ Ergänzende Angaben zur Methodik siehe Anhänge 1 (teilnehmende Beobachtung) und 2 (Interviews mit den Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern bzw. deren Vertretungen).

² Das Projekt wurde von Amstein+Walthert durchgeführt.

³ Als „Stockwerkeigentümergruppen“ werden die am Pilotprojekt teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer sowie Vertreter deren Verwaltungen einer bestimmten Liegenschaft bezeichnet.

2. Beurteilung des Vorgehens

Nachfolgend werden das Vorgehen zur Akquisition von Teilnehmenden sowie die Konzeption und die Durchführung der drei Workshops beurteilt. Die der Informationsveranstaltung vor- und nachgelagerten Arbeiten⁴ wurden jedoch nicht vertieft untersucht.

2.1. Akquisition von Teilnehmenden

Adressbeschaffung und Einladung

Das Projektteam wählte zwei Wege, um Stockwerkeigentümerschaften sowie deren Verwaltungen anzusprechen und für die Teilnahme an der Informationsveranstaltung zu gewinnen:

- Erstens wurden die über 3'000 Gebäude in Stockwerkeigentum anhand von bestimmten Kriterien und den Analyseergebnissen aus dem Gebäudeparkmodell auf 420 Gebäude reduziert (A+W 2014a). In Zusammenarbeit mit Statistik Stadt Zürich konnten die Verwaltungen von 240 dieser Gebäude identifiziert und angeschrieben werden.
- Zweitens kontaktierte das Projektteam rund 40 Liegenschaftsverwaltungen, die Stockwerkeigentümerschaften betreuen, auf telefonischem Wege.

Nach Angaben des Projektteams war die Adressbeschaffung potenziell interessierter Stockwerkeigentümerschaften und Verwaltungen schwierig und aufwändig. Während die telefonischen Gespräche mit Verwaltungen zu positiven Rückmeldungen geführt hätten, sei die Kontaktierung in Zusammenarbeit mit Statistik Stadt Zürich nicht optimal verlaufen. Insbesondere konnten die Einladungen aus Datenschutzgründen den Stockwerkeigentümerschaften nicht personalisiert zugestellt, sondern mussten an die entsprechenden Verwaltungen adressiert werden.

Generell ist festzuhalten, dass die Akquisition von Stockwerkeigentümerschaften und deren Verwaltungen für die Beteiligung an einem Prozess zur energetischen Erneuerung schwierig ist:

- Erstens beschäftigen sich Stockwerkeigentümerschaften gemäss Aussagen in den Workshops kaum mit der langfristigen Werterhaltung ihrer Liegenschaft. Für energetisch anspruchsvolle Erneuerungsziele interessierten sie sich in der Regel nicht bzw. werden davon eher abgeschreckt.
- Zweitens verfügten die Verwaltungen vielfach nicht über ausreichende Zeit, um sich mit energetischen Sanierungen zu befassen und aktiv auf die Stockwerkeigentümerschaften zu-

⁴ Vorgelagerte Arbeiten: Adressbeschaffung und -selektion sowie schriftliche und telefonische Einladungen; nachgelagerte Arbeiten: telefonische Kontaktierung der an der Informationsveranstaltung teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer sowie Vertreterinnen und Vertreter von Liegenschaftsverwaltungen.

zugehen. Aufgrund des Mehraufwands seien sie an Fragen zur energetischen Erneuerung oft nicht interessiert und rieten ihren Kunden teilweise von Sanierungsmassnahmen ab (A+W 2014c).

- Drittens zeigen die Erfahrungen des Projektteams, dass es schwierig und aufwändig ist, interessierte Stockwerkeigentümerschaften und Verwaltungen zu identifizieren und zur Teilnahme zu motivieren.

Informationsveranstaltung

Die Informationsveranstaltung „Energetische Erneuerung von Stockwerkeigentum“ fand am 4. Juni 2014 statt. An der Veranstaltung nahmen u.a. zehn Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer sowie 13 Vertreterinnen und Vertreter von Liegenschaftsverwaltungen teil. Mit der Veranstaltung verfolgte das Projektteam drei Ziele:

1. Einblick in EFZ und den Stellenwert des Stockwerkeigentums hinsichtlich der energiepolitischen Ziele der Stadt Zürich,
2. Kenntnis der Ziele und des Vorgehens des Pilotprojekts „Bestandserneuerung von Stockwerkeigentum“,
3. Motivierung der Stockwerkeigentümerschaften und der Verwaltungen zur Teilnahme am Pilotprojekt, inkl. Unterzeichnung der Absichtserklärung (bzw. des „Letter of Intent“, vgl. A+W 2014b).

Die Informationsveranstaltung ist insgesamt positiv zu beurteilen. Positiv hervorzuheben sind insbesondere folgende Aspekte (vgl. auch Anhang 1):

- Das Konzept der Veranstaltung war grundsätzlich gut. Geschätzt wurden insbesondere die Einführung von Stadtrat Andres Türlér, die Ausführungen des Vertreters des Schweizerischen Stockwerkeigentümerversbands sowie die Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich am anschliessenden Apéro informell auszutauschen.
- Die Veranstaltung war professionell organisiert. Die Betreuung, die Räumlichkeiten, die Unterlagen und der Apéro waren gut bis sehr gut.
- Die Referate hinterliessen einen guten bis sehr guten Eindruck. Insbesondere gelang es den Referenten, eine positive und motivierende Stimmung zu schaffen.
- Die Moderation des Diskussionsteils wurde als gut wahrgenommen. Die vom Publikum gestellten Fragen konnten zufriedenstellend beantwortet werden.

Aus den Reaktionen der Teilnehmenden konnte geschlossen werden, dass die Ziele der Veranstaltung grösstenteils erreicht wurden.

Rückblickend sind jedoch folgende Bemerkungen anzubringen, die sich einerseits auf die Ziele des Pilotprojekts, andererseits auf die Informationsveranstaltung beziehen:

- Das ursprünglich formulierte Hauptziel des Pilotprojekts, die „begleitete Entwicklung von Erneuerungsstrategien“, erwies sich für die teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen als zu ambitiös.⁵ Entsprechend präzierte das Projektteam die Erwartungen im Verlaufe der Workshops. Es stellte klar, dass die teilnehmenden Gruppen bei der Erarbeitung eines Vorgehensplans zur schrittweisen Entwicklung einer Erneuerungsstrategie unterstützt werden sollen.⁶ Die durch das Projektteam schrittweise vorgenommene Klärung des Hauptziels führte zu Unklarheiten bei den teilnehmenden Gruppen. Wären bereits zu Beginn realistische Ziele hinsichtlich des erwarteten Hauptprodukts des Pilotprojekts formuliert und kommuniziert worden, hätte dies den weiteren Prozess vermutlich beschleunigt und verbessert.
- An der Informationsveranstaltung und in den nachfolgenden Workshops war lange unklar, welche Erwartungen seitens EFZ (bzw. des Pilotprojekts) an die energetischen Ziele der Erneuerungsstrategien der teilnehmenden Gruppen gestellt würden. Insbesondere war nicht klar, inwiefern die „2000-Watt-Ziele“ auf der Objektebene angestrebt würden.⁷ Das Projektteam präzierte im Verlaufe der Workshops, dass in erster Linie ein Anstoss zur Erarbeitung einer Erneuerungsstrategie und entsprechende erste Überlegungen zu deren Inhalt und zum weiteren Vorgehen angestrebt würden. Bei den Zielen und den Massnahmen der Erneuerungsstrategie sollten nach Möglichkeit fortschrittliche energetische Lösungen angestrebt werden. Eine frühzeitige Klärung des Stellenwerts der 2000-Watt-Ziele hätte den Arbeitsprozess vermutlich ebenfalls verbessert.
- Als weiteres Hemmnis stellte sich die von den teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen geforderte Beteiligung von 100 CHF pro Wohnung bzw. max. 1'500 CHF heraus. Nach Angaben des Projektteams führte diese Vorgabe im Anschluss an die Informationsveranstaltung, bei deren Nachbearbeitung und bei einzelnen Gruppen während des Workshop-Prozesses zu

⁵ Gemäss Projektplan (A+W 2014a) sollten die teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen die im Zusammenhang mit der Erneuerung relevanten Fragen (inkl. Ist-Analyse, Entwurf einer Erneuerungsstrategie und entsprechender Massnahmen sowie Überlegungen zur Finanzierung und zum weiteren Vorgehen) beantwortet und möglichst weitgehend dokumentiert haben. Die Erarbeitung einer Erneuerungsstrategie im Rahmen des Pilotprojekts stellte sich aus folgenden Gründen als unrealistisch heraus:

- Erstens hatten sich die teilnehmenden Stockwerkeigentümerschaften und Verwaltungen noch kaum mit Überlegungen zur Erneuerung befasst.
- Zweitens fehlte den Teilnehmenden bei zentralen Inhalten der Erneuerungsstrategie das erforderliche Fachwissen. Entsprechend wurde vom Projektteam in den Workshops mehrfach auf die Notwendigkeit fachlicher Unterstützung hingewiesen (v.a. Ist-Analyse sowie Entwicklung und Vergleich von Erneuerungsmassnahmen).
- Drittens stellte sich heraus, dass die Erneuerungsstrategie gemeinsam mit der gesamten Stockwerkeigentümerschaft schrittweise zu entwickeln ist und dieser Prozess Zeit benötigt.

⁶ Das Projektteam formulierte das Hauptziel des Pilotprojekts an der Fachtagung vom 31. Oktober 2014 wie folgt (vgl. A+W 2014c): „Begleitung von STWE beim Erstellen eines Vorgehensplans zur Initialisierung von Erneuerungsmassnahmen“.

⁷ Gemäss dem „Letter of Intent“ (A+W 2014b) sollten „2000-Watt-taugliche“ Erneuerungsstrategien auf der Objektebene angestrebt werden. Gemäss dem Projektplan (A+W 2014a) diene die „moderierte Clusterarbeit“ dazu, „Erneuerungs- und Entwicklungspfade für den Gebäudebestand der Stadt Zürich zu finden, welche die Zielsetzungen der 2000-Watt-Gesellschaft bei Strom- und Wärmeverbrauch unterstützen“.

Diskussionen. Insbesondere war es für die Stockwerkeigentümerschaften bzw. deren Verwaltungen aus zeitlichen und inhaltlichen Gründen grösstenteils schwierig, eine Teilnahme am Pilotprojekt inkl. dem finanziellen Beitrag an den Stockwerkeigentümerversammlung genehmigen zu lassen. Im Sinne eines niederschweligen Einstiegs hätte der zu entrichtende Betrag tiefer angesetzt werden können (z.B. 500 CHF pro Gruppe).

- Das Programm der Informationsveranstaltung hätte vereinfacht und noch stärker auf die Ziele des Anlasses ausgerichtet werden sollen. Insbesondere hätten die generellen Ausführungen zum Stockwerkeigentum und den energetischen Erfolgsfaktoren gekürzt, die Notwendigkeit und der Nutzen einer Erneuerungsstrategie (möglichst anhand konkreter Beispiele) erläutert⁸ und – in Ergänzung zu den Zielen und den Erwartungen – die Inhalte und die Leistungen des Projektteams an und zwischen den Workshops präzisiert werden können.

Nachbearbeitung

Das Projektteam kontaktierte nach eigenen Angaben die Personen, von denen sie keine Rückmeldung erhalten hatten, um sie von einer Teilnahme am Pilotprojekt zu überzeugen.

Letztlich konnten vier Stockwerkeigentümergruppen zur Teilnahme gewonnen werden. Zu erwähnen ist jedoch, dass sich nur eine Gruppe wie erhofft aus mindestens einer Vertretung der Stockwerkeigentümerschaft und einer Vertretung der entsprechenden Verwaltung zusammensetzte. Folgende Personen nahmen am Pilotprojekt teil:

- Gruppe 1: drei Stockwerkeigentümer, wobei einer gleichzeitig die Verwaltung wahrnimmt (Selbstverwaltung),
- Gruppe 2: zwei Stockwerkeigentümer (Mitglieder der Baukommission),
- Gruppe 3: ein Stockwerkeigentümer (Revisor der STWE)⁹ und eine Stockwerkeigentümerin (Delegierte der STWE),
- Gruppe 4: ein Verwalter einer Stockwerkeigentümerschaft, der noch weitere Stockwerkeigentümerschaften betreut.

2.2. Workshops

Die Workshops wurden in der zweiten Jahreshälfte 2014 durchgeführt. Die vier teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen waren jedoch nicht bei allen Workshops vollzählig vertreten (vgl. Tabelle 3). Der Vertreter des Schweizerischen Stockwerkeigentümerverbands nahm auf Einladung am ersten und am dritten Workshop teil.

⁸ Dies erfolgte erst im zweiten Workshop (vgl. Anhang 1).

⁹ Dieser Stockwerkeigentümer arbeitet beruflich bei einer Liegenschaftsverwaltung und betreut STWE.

Tabelle 3: Anzahl Teilnehmerinnen und Teilnehmer nach Gruppen			
	Workshop 1 (20. Aug. 2014)	Workshop 2 (30. Sept. 2014)	Workshop 3 (27. Nov. 2014)
Gruppe 1	3 Personen	3 Personen	2 Personen
Gruppe 2	1 Person	2 Personen	2 Personen
Gruppe 3	2 Personen	2 Personen	1 Person
Gruppe 4	1 Person	keine Person	1 Person

Die Beurteilung der Workshops erfolgt in folgenden Schritten:

- Erstens werden die Konzepte, die Organisation, die Präsentationen und die Moderationen der drei Workshops anhand der Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung beurteilt.¹⁰
- Zweitens wird die Zufriedenheit der teilnehmenden Stockwerkeigentümergeuppen aufgrund deren Interviewaussagen zusammenfassend dargestellt.¹¹
- Drittens werden basierend auf diesen empirischen Grundlagen die Verbesserungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Beurteilung der Konzeption der Workshops

Die Konzeption der Workshops wurde nach folgenden Kriterien beurteilt:

- Sind die Ziele der Workshops klar? Sind sie auf die Ziele des Pilotprojekts, die Erwartungen der Teilnehmenden und die Ergebnisse der vorangehenden Veranstaltungen abgestimmt?
- Ist das Programm (inkl. Themen und Methoden) auf die Ziele des Pilotprojekts, die Workshop-Ziele, die Erwartungen der Teilnehmenden und die vorangehenden Veranstaltungen abgestimmt?

Bei den Zielen des Pilotprojekts wurden unter Berücksichtigung der vom Projektteam vorgenommenen Präzisierungen (vgl. Kapitel 2.1) folgende Aspekte berücksichtigt:

1. Lernprozess (bzw. Wissenstransfer) bei den Teilnehmenden bezüglich Vorgehensplan, energetischem Know-how, Vorgehen mit den Stockwerkeigentümerschaft (inkl. Reglement),
2. Intensität und Qualität der Zusammenarbeit innerhalb der teilnehmenden Stockwerkeigentümergeuppen und des Austausches zwischen den Gruppen,
3. Entwicklungsstand des Vorgehensplans zur Erarbeitung einer Erneuerungsstrategie und Bestrebung zu dessen schrittweisen Weiterentwicklung.

Bereits im ersten Workshop zeigten sich folgende Herausforderungen bei der Konzeption der Workshops (vgl. Anhang 1):

¹⁰ Detailliertere Ausführungen siehe Anhang 1.

¹¹ Detailliertere Ausführungen siehe Anhang 2.

- Erstens sollte eine zweckmässige Kombination von Themen und Methoden gewählt werden, die fachliche Inputs ermöglicht, die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Teilnehmenden fördert und die Arbeit an den Vorgehensplänen unterstützt.
- Zweitens ist eine gute und angemessene Kombination der Bearbeitung gemeinsamer Themen und gruppenspezifischer Anliegen zu finden.
- Drittens sollten die teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen zwischen den Workshops angemessen unterstützt werden.

In genereller Hinsicht ist erstens festzuhalten, dass das Projektteam in den Workshops nicht schwergewichtig nach dem im Projektplan (A+W 2014a) erwähnten Ansatz moderierter Gruppen arbeitete. Die Bearbeitung von Themen durch diesen Ansatz wurde lediglich im ersten Workshop punktuell eingesetzt. Die Konzeption der weiteren Workshops orientierte sich mit der Kombination von Präsentationen und moderierten Diskussionen an einem „Kurskonzept“. Damit wurde vor allem die Wissensvermittlung in den Vordergrund gestellt. Aufgrund der Ausgangslage und der Bedürfnisse der Teilnehmenden ist diese konzeptionelle Änderung nachvollziehbar und richtig. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob die Zusammenarbeit in einzelnen Stockwerkeigentümergruppen durch den gezielten Einsatz von moderierten Gruppenarbeiten hätte stärker unterstützt werden können.

Zweitens fand bei der Konzeption der Workshops ein Lernprozess beim Projektteam statt. Während der erste Workshop mit verschiedenen Themen und Methoden überladen wirkte und zu wenig auf die Ziele des Pilotprojekts ausgerichtet war, wählte das Projektteam im dritten Workshop mit der Kombination von Präsentationen zu konkreten Themen und aktiv moderierten Diskussionen einen weitgehend zielführenden Ansatz.

Insgesamt ist die Konzeption der drei Workshops jedoch ambivalent zu beurteilen:

- Positiv zu werten sind insbesondere der Lernprozess des Projektteams und die schrittweise Weiterentwicklung des Konzepts der Workshops. Das Projektteam zeigte sich bei der Ausrichtung und der Gestaltung der Workshops flexibel, berücksichtigte die Anliegen und Wünsche der Teilnehmenden und entwickelte die Workshops schrittweise weiter. Mit der Kombination von konkreten Ausführungen zu aufgaben- und gruppenbezogenen Themen sowie aktiv moderierten Diskussionsteilen fand das Projektteam im dritten Workshop ein weitgehend zielführendes Format. Positiv ist zudem, dass das Projektteam die teilnehmenden Gruppen zwischen den Workshops intensiver betreute als ursprünglich geplant war. Damit konnten Schwierigkeiten bei einzelnen Gruppen aktiv aufgefangen und der Arbeitsprozess positiv unterstützt werden.
- Die Konzeption der Workshops wies jedoch verschiedene Schwächen auf:

- Erstens formulierte das Projektteam Ziele für den gesamten Workshop-Prozess und übergeordnete Ziele für die drei Workshops (Workshop 1: „Wo stehen wir?“; Workshop 2: „Wo wollen wir hin?“; Workshop 3: „Wie kommen wir dorthin?“). In der Folge wurden die Ziele für die einzelnen Workshops jedoch nicht explizit konkretisiert und den im Workshop-Konzept vorgenommenen Veränderungen angepasst. Obwohl die Ziele aus den jeweiligen Programmen abgeleitet werden konnten, hätten explizite Ziele für die einzelnen Workshops zur Klärung der Arbeiten beitragen können. Positiv ist, dass die für alle Workshops formulierten Ziele im zweiten Workshop mündlich und im dritten Workshop auch schriftlich angepasst und konkretisiert wurden. Insbesondere präziserte das Projektteam, dass keine Erneuerungsstrategie, sondern ein „Vorgehensplan zur Aufgleisung von Erneuerungsmassnahmen“ an den Gebäuden der Teilnehmenden erarbeitet werden sollte. Diese Klärung hätte jedoch bereits früher erfolgen können.
- Zweitens wies insbesondere das Konzept des ersten Workshops Schwächen auf. Es wirkte mit verschiedenen Themen und Methoden überladen, war zu wenig auf die Ziele des Pilotprojekts ausgerichtet und ging zu wenig auf die von den Teilnehmenden am Workshop geäußerten Anliegen ein. Das Konzept des zweiten Workshops wurde vereinfacht, fokussierte jedoch auf den Wissenstransfer zu gruppenübergreifenden Themen. Damit wurden die Arbeit an den konkreten Vorgehensplänen und der Austausch innerhalb und zwischen den Gruppen zu wenig gefördert. Zudem konnte im Workshop zwar auf Fragen der Teilnehmenden, jedoch kaum auf spezifische Anliegen der einzelnen Gruppen eingegangen werden. Demgegenüber wählte das Projektteam im dritten Workshop einen guten und weitgehend zielführenden Ansatz, bei dem der Wissenstransfer und die Erarbeitung eines Vorgehensplans (inkl. Vorgehen im Hinblick auf die Stockwerkeigentümersammlung) im Vordergrund standen. Zudem wurden die spezifischen Anliegen der Teilnehmenden in den Präsentationen und den Diskussionen berücksichtigt. Zu überlegen wäre, wie dieser Ansatz durch moderierte Gruppenarbeiten zur Förderung der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen verstärkt werden könnte.
- Drittens blieben die inhaltlichen Ausführungen des Projektteams zu den Erwartungen an die Teilnehmenden (Erneuerungsstrategie vs. Vorgehensplan; energetische Anforderungen an die Erneuerungen bzw. Relevanz der 2000-Watt-Ziele) in den ersten beiden Workshops unklar. Dies hemmte den Arbeitsprozess. Die Teilnehmenden zeigten sich teilweise überfordert und/oder verstanden nicht, was erwartet wurde. Erst im dritten Workshop fand eine diesbezügliche Klärung statt. Die Erwartungen an das Ergebnis des Workshop-Prozesses hätten früher geklärt werden sollen, möglichst bereits anlässlich der Informationsveranstaltung, spätestens jedoch am ersten Workshop. Zudem mussten einige inhaltliche Aspekte (z.B. Erneuerung nach „2000-Watt-Zielen“, Inhalte und Vorgehen zur Erar-

beitung eines Vorgehensplans) in jeweils nachfolgenden Workshops konkretisiert werden, da die Ausführungen beim ersten Mal zu wenig klar waren. Dies hätte ebenfalls bereits früher erfolgen können.

Durchführung: Organisation, Präsentationen, Moderation

Die Organisation der Workshops, die Präsentationen und die Moderation waren gut bis sehr gut. Insbesondere fielen folgende Aspekte positiv auf:

- Die drei Workshops waren professionell organisiert. Die Einladungen, die Räumlichkeiten, die Durchführung des Workshops inkl. Pausenverpflegung und die Unterlagen waren gut bis sehr gut.
- Die Präsentationen des Projektteams verbesserten sich im Laufe der drei Workshops. Während bei den Referaten im ersten Workshop noch gewisse Schwächen bestanden (nicht optimale Einbettung in den Programmablauf; zu allgemeine Ausführungen), waren die inhaltlichen Ausführungen in den folgenden Workshops klarer, konkreter sowie praxis- und aufgabenbezogener. Im dritten Workshop ging das Projektteam in den Referaten zudem stärker auf einzelne Stockwerkeigentümergruppen (bzw. deren Liegenschaften) ein. Auf besonderes Interesse stiessen auch die Ausführungen des Vertreters des Schweizerischen Stockwerkeigentümerverbandes.
- Die Referenten traten in allen Workshops gut, engagiert und kompetent auf. Dadurch wirkten sie motivierend und trugen zu einer anregenden und positiven Stimmung bei. Die Ausführungen regten die Teilnehmenden zu Fragen und Hinweisen an.
- Bei der Moderation ist zwischen der moderierten Gruppenarbeit (erster Workshop) und der Moderation der Diskussionsteile zu unterscheiden. Während bei der moderierten Gruppenarbeit noch ein gewisses Verbesserungspotenzial bestand, war die Moderation der Diskussionen gut bis sehr gut. Sie wurden vom Projektteam umsichtig und angemessen wahrgenommen. Die Teilnehmenden konnten sich bei Bedarf einbringen. Auf ihre Fragen wurde im Rahmen des Möglichen eingegangen. Wiederum zeigte sich ein Lernprozess zwischen den Workshops: Während im ersten Workshop aufgrund des gedrängten Programms kaum Zeit für vertiefte Diskussionen blieb, reagierte das Projektteam im zweiten Workshop flexibel und kürzte einzelne Präsentationen zugunsten der Diskussion. Im dritten Workshop förderte der Moderator zudem die Beteiligung der Teilnehmenden und deren gegenseitigen Austausch.

Zufriedenheit der Teilnehmenden

Aufgrund unterschiedlicher Erwartungen waren die Stockwerkeigentümergruppen mit den drei Workshops in unterschiedlichem Masse zufrieden:

- Eine Gruppe erhoffte sich von den Workshops Know-how und konkrete Hilfestellungen (Leitfäden, Tipps etc.) zur Erarbeitung einer längerfristigen Planung und zum Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft. Da diese Erwartungen erfüllt wurden, war diese Gruppe mit den Workshops sehr zufrieden.
- Zwei Gruppen erwarteten von den Workshops vertiefende energiespezifische Inputs. Der Vertreter der einen Gruppe (Verwalter) hätte sich Grundlagen und Hilfestellungen zur Abschätzung der mit Erneuerungsmassnahmen verbundenen Kosten erwartet. Die zweite Gruppe hätte sich vor allem konkrete Hinweise zu ihrer Liegenschaft erhofft. Sie erwartete, dass eine Fachperson einen Rundgang durch die Liegenschaft machen und konkrete Hinweise zu möglichen Erneuerungsmassnahmen abgeben würde. Die Workshops erfüllten die Erwartungen dieser beiden Gruppen nicht (bzw. nur ungenügend).
- Ein Vertreter einer weiteren Gruppe hatte zu Beginn keine klaren Erwartungen, zeigte sich jedoch mit den Workshops insgesamt zufrieden. Eine Fokussierung auf energetische Aspekte wird jedoch als zu eng betrachtet. Eine Erneuerung nach den 2000-Watt-Zielen sei für die von ihm vertretene Liegenschaft aus verschiedenen Gründen kein Thema.

Mit der Konzeption und der Durchführung der drei Workshops waren die Teilnehmenden zufrieden bis sehr zufrieden. Für die meisten Befragten passte das Format der Workshops mit der Kombination von fachlichen Inputs und der Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich einzubringen. Explizit gelobt wurden die Organisation der Workshops und die fachliche Kompetenz des Projektteams und des Vertreters des Schweizerischen Stockwerkeigentümerversands. Ein stärkerer Austausch zwischen den Gruppen war nicht erwartet worden und schien keinem Bedürfnis zu entsprechen.

Verbesserungsmöglichkeiten

Die Verbesserungsmöglichkeiten können wie folgt zusammengefasst werden:

- Erstens sollten die Ziele der drei Workshops und die entsprechenden Erwartungen an die teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen sowie die Leistungen des Projektteams möglichst früh klar und realistisch formuliert werden. Es gilt möglichst zu vermeiden, dass (potenziell) Teilnehmende aufgrund zu hoher, unklarer und/oder anderer Erwartungen auf eine Teilnahme verzichten, geringe Fortschritte in den Arbeiten erzielen und/oder mit den Leistungen unzufrieden sind.
- Zweitens sollten die Workshops inhaltlich und methodisch so konzipiert werden, dass die drei Ziele „Wissenstransfer“, „Zusammenarbeit und Austausch“ und „Arbeit am Vorgehensplan“ möglichst gut unterstützt werden. Bei den Inhalten ist auf eine ausgewogene Aufteilung zwischen generellen Ausführungen und spezifischen Inputs zu einzelnen Gruppen zu

achten. Mit dem im dritten Workshop umgesetzten Ansatz scheint das Projektteam ein gutes Format gefunden zu haben, insbesondere betreffend „Wissenstransfer“ und „Arbeit am Vorgehensplan“. Um die Zusammenarbeit in den Gruppen und zwischen den Gruppen zu verstärken, könnten zudem zusätzlich gezielte moderierte Gruppenarbeiten eingesetzt werden. Um den Arbeitsprozess zusätzlich zu fördern, könnte die individuelle Unterstützung der verschiedenen Gruppen zwischen den Workshops nach Bedarf intensiviert werden.

- Drittens sollten die Ausführungen in den Präsentationen und den Diskussionen möglichst konkret, praxisbezogen, gruppenspezifisch und aufgabenbezogen sein.

3. Beurteilung der Wirkungen

Bei der Beurteilung der Wirkungen der Workshops auf die teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen standen folgende Fragen im Vordergrund:

- Inwiefern führten die Workshops zu einem Lernprozess bei den Teilnehmenden? In welchem Ausmass konnte deren Wissen hinsichtlich energietechnischer Aspekte, Vorgehensplan und Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft (inkl. Reglemente) erhöht werden?
- Inwiefern führte die Teilnahme an den Workshops zu einer verbesserten Zusammenarbeit innerhalb der Stockwerkeigentümergruppen und zu einem Austausch zwischen den Gruppen?
- Wie ist der Stand der Arbeiten am Vorgehensplan nach teilnehmender Gruppe zu beurteilen? Konnten die Erwartungen erfüllt werden?
- Wie wollen die teilnehmenden Gruppen zukünftig bezüglich Erneuerung vorgehen? Welche Aktivitäten planen sie in naher Zukunft umzusetzen?

Nachfolgend werden die Wirkungen auf der Grundlage der Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung und der Interviews zusammenfassend beurteilt.¹²

3.1. Wissenstransfer

Die Teilnehmenden hörten in den Workshops grösstenteils aktiv und interessiert zu. Verschiedene Teilnehmende beteiligten sich mit Fragen, Hinweisen und Kommentaren aktiv an den Workshops. Die Reaktionen der Teilnehmenden und die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer sowie Vertreter von Verwaltungen inhaltlich in verschiedener Hinsicht profitierten. Der Lernprozess bezog sich auf generelles und teilweise gruppenspezifisches Wissen zum Vorgehensplan, zu energietechnischen

¹² Detailliertere Ausführungen siehe Anhänge 1 und 2.

Aspekten, zum Reglement und zum Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft (vgl. Tabelle 4):

Tabelle 4: Wissenstransfer	
Themen	Verbesserung des Wissens zu folgenden Aspekten
Vorgehensplan	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notwendigkeit und Nutzen einer Gesamtplanung; Ziele, Inhalt und Vorgehensschritte („Guidelines“) zur Erarbeitung eines Vorgehensplans ▪ Bedeutung und Inhalt einer aussagekräftigen Ist-Analyse (inkl. Verbrauchswerten sowie Zusammenhang zwischen der Lebensdaueranalyse von Bauteilen und dem Finanzbedarf) ▪ Notwendigkeit einer externen Unterstützung bei der Ist-Analyse sowie der Erarbeitung und Beurteilung verschiedener Varianten von Erneuerungsmassnahmen
Energietechnische Aspekte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anforderungen an 2000-Watt-Gebäude ▪ Bedeutung der erneuerbaren Energien (inkl. Kosten) und Massnahmen zur Wertsteigerung (z.B. Dachausbau) für Erneuerungen nach „2000-Watt-Zielen“ ▪ Zweckmässigkeit einer koordinierten Erneuerung von Fassade und Fenstern; neue Dämmstoffe ▪ Bezug zwischen Dämmung, Lüftung und Schimmelbildung ▪ Kennzahlen zur Lebensdauer verschiedener Bauteile ▪ Tool zur Berechnung und Beurteilung des Energieverbrauchs von Gebäuden (inkl. weiterführender Internetseiten)
Reglement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faustregel zur Einschätzung der erforderlichen Höhe des Erneuerungsfonds ▪ Anforderung an Beschlüsse (Quorum) der Stockwerkeigentümerschaft je nach Rentabilität bzw. Art der Erneuerungsmassnahmen ▪ Relevanz der reglementarischen Bestimmungen betreffend Bauteilen im Sonderrecht (Fenster und Wärmeverteilung)
Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft (inkl. Reglement)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diverse Anregungen und Hinweise zum Vorgehen und Antrag bei der Stockwerkeigentümerschaft, u.a. ▪ Grosse Zeitbedarf des Prozesses mit der Stockwerkeigentümerschaft ▪ Bedeutung des schrittweisen Vorgehens mit Betonung der Werterhaltung (energetische Aspekte in der Kommunikation nicht in den Vordergrund stellen) ▪ Empfehlungen zur Antragstellung und Erläuterungen zu Fristen, Quoren und Beschlussfähigkeit ▪ Vorgehensmöglichkeiten, falls die Versammlung nicht beschlussfähig ist
Diverses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hinweise auf Förderbeiträge und Steuererleichterungen ▪ Angebot und Leistungen des Energie-Coachings

Insgesamt ist der Wissenstransfer positiv zu beurteilen. Erstens bezog sich der Lernprozess auf verschiedene Aspekte, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind. Zweitens profitierten alle Teilnehmenden inhaltlich von den Workshops, wenn auch in unterschiedlichem Masse.

3.2. Austausch und Zusammenarbeit

Zu unterscheiden ist zwischen der Zusammenarbeit innerhalb der teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen und dem Austausch zwischen den Gruppen:

- Bei einer Gruppe führte das Pilotprojekt zu einer Zusammenarbeit zwischen den teilnehmenden Stockwerkeigentümern (inkl. Verwalter). Die Gruppe bildete sich auf Initiative des

Verwalters dank der Einladung zur Informationsveranstaltung. Die Gruppe traf sich auch zwischen den Workshops, um am Vorgehensplan zu arbeiten. Gemäss Aussagen der Beteiligten hat sich eine rege und gute Zusammenarbeit in der Gruppe entwickelt. Bei den übrigen Stockwerkeigentümergruppen führte die Teilnahme am Pilotprojekt nicht zu einer verbesserten Zusammenarbeit in den Gruppen:

- In einer Gruppe mit Vertretern der Baukommission habe bereits vorher ein guter Kontakt zwischen diesen Personen bestanden. Durch die Teilnahme an den Workshops habe sich diese Zusammenarbeit nicht intensiviert.
- Bei einer weiteren Gruppe hatten die beiden Vertretenden vor der Teilnahme am Pilotprojekt wenig Kontakt. Die Workshops hätten jedoch nicht zu einem intensiveren Austausch oder zu einer Zusammenarbeit geführt.
- Bei einer dritten Gruppe nahm lediglich der Verwalter an den Workshops teil. Entsprechend konnte sich kein Prozess in der Gruppe entwickeln.
- An den Workshops fand teilweise ein anregender Austausch zwischen den verschiedenen Gruppen statt. Der Austausch bezog sich auf inhaltliche Aspekte in den jeweiligen Diskussionssteilen und den informellen Kontakt in der Pause. Die meisten Befragten gaben an, vom gegenseitigen Austausch wenig profitiert zu haben. Zu berücksichtigen ist jedoch, dass der Austausch mit anderen Stockwerkeigentümergruppen für sie nicht im Vordergrund stand. Der informelle Austausch in der Pause wurde hingegen geschätzt.

Hinsichtlich Austausch und Zusammenarbeit konnte wohl weniger als erhofft erreicht werden. Ein gruppendynamischer Prozess konnte nur bei einer Gruppe ausgelöst und gefördert werden. Der Austausch zwischen den Gruppen hatte einen vergleichsweise geringen Stellenwert. Einerseits stellte das Projektteam den Wissenstransfer und die Arbeit innerhalb der Gruppen in den Vordergrund. Andererseits waren die Teilnehmenden nur in geringem Masse an einem Austausch zwischen den Gruppen interessiert. Sie massen den fachlichen Ausführungen des Projektteams und des Vertreters des Schweizerischen Stockwerkeigentümerversbands sowie ihren gruppenspezifischen Anliegen eine deutlich grössere Bedeutung bei.

3.3. Vorgehenspläne

Eine Gruppe beschäftigte sich während der drei Workshops mit Überlegungen zum Vorgehensplan und arbeitete die Erkenntnisse laufend in ein entsprechendes Dokument ein. Mit Stand Dezember 2014 umfasste das Dokument Angaben zur Einleitung (inkl. Zielsetzung), zur Ist-Analyse und zum weiteren Vorgehen. Die übrigen Gruppen arbeiteten während des Workshop-Prozesses nicht an einem Dokument zur Vorgehensplanung. Eine Gruppe stellte während des

Prozesses entsprechende Überlegungen an, fühlte sich jedoch vor allem zu Beginn mit der Erarbeitung eines Vorgehensplans überfordert.

Mit nur einer Gruppe, die bis Dezember 2014 erste Inhalte eines Vorgehensplans dokumentierte, konnte das entsprechende Ziel nicht erreicht werden. Eigentlich hätten alle Gruppen während der drei Workshops Überlegungen zu einem Vorgehensplan anstellen und bis Mitte Dezember 2014 ihre ersten Resultate in einem entsprechenden Dokument dokumentieren sollen. Selbst wenn die Gruppe, bei der nur der Verwalter an den Workshops teilnahm, vernachlässigt wird, hätten zwei weitere Gruppen mit den Arbeiten beginnen und bis Dezember 2014 ein entsprechendes Dokument einreichen sollen.

3.4. Geplante Aktivitäten

Die vier Stockwerkeigentümergruppen wollen bei der Erneuerung unterschiedlich vorgehen. Entsprechend unterscheiden sich die in naher Zukunft geplanten Aktivitäten:

- Die Gruppe, die mit den Arbeiten am Vorgehensplan begonnen hat, will das Thema Werterhaltung/Erneuerung schrittweise und systematisch angehen. Die nächsten Schritte sind im Vorgehensplan bereits definiert. Wichtige Meilensteine an der nächsten Stockwerkeigentümersammlung sind die Orientierung über die Ergebnisse des Workshop-Prozesses sowie die Beantragung einer Baukommission, eines Mandates zur Überprüfung des Reglements und zur Erarbeitung entsprechender Anpassungen sowie der Beauftragung von externen Fachleuten mit der Durchführung einer Ist-Analyse. Die weiteren Schritte (z.B. Dotierung Erneuerungsfonds, Planung von konkreten Erneuerungsmassnahmen) werden von den Ergebnissen der Ist-Analyse abhängig gemacht. Gemäss den Befragten dieser Gruppe beschleunigte die Teilnahme am Pilotprojekt die Arbeiten am Vorgehensplan, verbesserte die fachlichen Grundlagen der Arbeiten und führte durch die Bildung der Gruppe zu einer guten Abstützung in der Stockwerkeigentümerschaft.
- Ein Vertreter einer zweiten Gruppe beabsichtigt, im Hinblick auf die nächste Stockwerkeigentümersammlung einen Vorgehensplan zu erarbeiten. An der Versammlung soll über den Prozess informiert und über verschiedene Themen diskutiert werden, u.a. die Höhe des Erneuerungsfonds, eine Anpassung des Reglements (v.a. betreffend Bauteilen im Sonderrecht), die Installation einer individuellen Heizkostenabrechnung und Arbeiten im Hinblick auf eine ganzheitliche Erneuerung der Liegenschaft.
- Eine Vertreterin einer weiteren Gruppe geht davon aus, dass sich die Stockwerkeigentümergeinschaft kurzfristig vor allem auf den Heizungersatz fokussieren werde. Die Befragte beabsichtigt, an der nächsten Versammlung über die Workshops zu orientieren, das Vorgehen betreffend Heizungersatz zu besprechen (evtl. Vorschlag, ein Energie-Coaching in Anspruch zu nehmen) und die Notwendigkeit einer langfristigen Erneuerungsplanung zu disku-

tieren. Im Hinblick auf die nächste Versammlung soll jedoch noch kein Vorgehensplan erstellt werden.

- Der Vertreter der vierten Gruppe beantwortete die Frage nach den geplanten Aktivitäten aus Sicht seiner Rolle als Verwalter verschiedener Stockwerkeigentümerschaften. Er betonte, dass sich das Vorgehen bei den einzelnen Liegenschaften unterscheidet und von Fall zu Fall vorgegangen würde. In einem ersten Schritt plant er, die Stockwerkeigentümerschaften zu motivieren, sich frühzeitig mit der langfristigen Werterhaltung und Erneuerung der Liegenschaft zu beschäftigen. Gleichzeitig sollen bei Bedarf Anpassungen am Reglement (Fenster und Leitungen ins gemeinsame Eigentum) vorgeschlagen werden. Die weiteren Schritte würden von der Liegenschaft und der Reaktion der Stockwerkeigentümerschaft abhängen.

Die Ergebnisse zum geplanten Vorgehen zeigen, dass eine Stockwerkeigentümerschaft auf gutem Wege ist. Bei den übrigen Gruppen ist das weitere Vorgehen jedoch ungewiss. Möglicherweise wird eine weitere Gruppe im Hinblick auf die nächste Stockwerkeigentümerschafterversammlung einen Vorgehensplan erarbeiten. Bei einer weiteren Gruppe dürfte zuerst der naheliegende Bedarf (Heizungsersatz) angegangen werden. Inwiefern weitergehende Überlegungen zur ganzheitlichen Erneuerung angestellt werden, ist noch offen. Die Entwicklung der vierten Gruppe hängt von den Reaktionen der Stockwerkeigentümerschaften ab. Gemäss dem befragten Verwalter ist davon auszugehen, dass die Beschäftigung, die Planung und die Umsetzung der Erneuerung ein Prozess sei, der viel Zeit erfordert.

4. Gesamtbeurteilung und Empfehlungen

Nachfolgend werden die Evaluationsfragen (vgl. Kapitel 1.2.) zusammenfassend beantwortet.

Welche Wirkungen löste die Clusterarbeit bei den teilnehmenden Stockwerkeigentümerschaften (bzw. deren Vertretungen) aus? Inwiefern konnten die Ziele des Pilotclusters STWE erreicht werden?

Unter Berücksichtigung des Pilotcharakters des Projekts sowie der auf verschiedenen Ebenen erzielten Lernprozesse resultiert insgesamt ein positives Bild. Die Ziele des Projekts konnten jedoch nicht vollständig erreicht werden. Dies ist auch auf gewisse Rahmenbedingungen und Besonderheiten bei den teilnehmenden Stockwerkeigentümergeuppen zurückzuführen:

- Generell ist zu betonen, dass das Projektteam im Verlaufe des Projekts viel gelernt und flexibel sowie grösstenteils angemessen reagiert hat. Der Lernprozess betraf vor allem die Erwartungen, die an das Pilotprojekt gestellt werden konnten, die Zielgruppen, für die sich für das

Angebot eignet, eine geeignete Vorgehensweise in den Workshops (Inhalte und Methoden) sowie fördernde und hemmende Faktoren betreffend den Arbeitsprozess. Insgesamt leistete das Projektteam durch ein engagiertes, kompetentes und flexibles Vorgehen einen bedeutenden Beitrag zur Zielerreichung. Im Sinne des Pilotcharakters des Projekts und im Hinblick auf allfällige weitere Clusterprojekte ist dieser Lernprozess positiv zu werten.

- Die Akquisition von geeigneten Stockwerkeigentümergruppen stellte eine besondere Herausforderung dar. Trotz intensiveren Anstrengungen als geplant, konnten lediglich vier anstelle von fünf bis acht Stockwerkeigentümergruppen für eine Teilnahme am Pilotprojekt gewonnen werden. U.a. wurden die Anstrengungen des Projektteams auch durch gewisse Rahmenbedingungen (z.B. Datenschutzvorschriften) erschwert. Zudem setzte sich nur eine Gruppe wie erhofft aus mindestens einer Vertretung der Stockwerkeigentümerschaft und einer Vertretung der entsprechenden Verwaltung zusammen. Eine weitere „Gruppe“ bestand lediglich aus dem Verwalter einer Stockwerkeigentümerschaft, der jedoch noch weitere Stockwerkeigentümerschaften betreut. Die Zusammensetzung der teilnehmenden Gruppen ist vor allem auf gruppenspezifische Besonderheiten zurückzuführen.
- Positiv hervorzuheben ist, dass die Workshops bei allen Teilnehmenden zu einem Lernprozess geführt haben. Der Wissenstransfer bezog sich auf verschiedene Aspekte, die für die Zielerreichung von Bedeutung sind. Zu nennen sind insbesondere die Ausführungen zum Vorgehensplan, zu energietechnischen Aspekten, zu Bestimmungen in den Reglementen, zum Vorgehensprozess mit der Stockwerkeigentümerschaft und zu weiteren Unterstützungsmöglichkeiten (Förderprogramme und Energie-Coaching). Nicht alle Teilnehmenden haben jedoch in gleichem Masse vom Wissenstransfer profitiert. Insbesondere gaben einzelne Teilnehmende (v.a. Verwalter) an, über verschiedene Aspekte (z.B. Vorgehensplan und Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft) bereits gut informiert zu sein.
- Das Pilotprojekt führte bei einer Gruppe zu einer Zusammenarbeit zwischen den teilnehmenden Stockwerkeigentümern (inkl. Verwalter). Diese Zusammenarbeit soll in Form einer Baukommission institutionalisiert werden. Bei den übrigen Gruppen führte die Beteiligung an den Workshops aus verschiedenen Gründen nicht zu einer Intensivierung des Austausches oder einer verbesserten Zusammenarbeit. Der Austausch zwischen den Gruppen hatte einen geringen Stellenwert. Damit konnte betreffend gruppenspezifischer Prozess weniger als erhofft erreicht werden.
- Lediglich eine Stockwerkeigentümergruppe arbeitete während des Workshop-Prozesses an einem Vorgehensplan und legte im Dezember 2014 ein entsprechendes Dokument vor. Der Vorgehensplan zeigt u.a. die im Hinblick auf die Stockwerkeigentümerschaft geplanten konkreten Schritte auf (Beantragung einer Baukommission, der Analyse und Anpassung des Reglements und externe Vergabe einer Ist-Analyse). Gleichwohl konnte auch bei den

anderen Gruppen ein Prozess zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie initialisiert werden. Teilweise wurden konkrete Absichten zur Erarbeitung eines Vorgehensplans und zur Bearbeitung konkreter Themen geäussert. Unter Berücksichtigung der spezifischen Ausgangslage dieser drei Gruppen ist dieses Ergebnis ebenfalls positiv zu werten.

Welche Faktoren förderten, welche hemmten den Prozess?

Folgende Faktoren förderten und hemmten den Prozess zur Erarbeitung eines Vorgehensplans für die Erneuerung des Gebäudes (vgl. Tabelle 5):

Tabelle 5: Fördernde und hemmende Faktoren		
	fördernd	hemmend
Projektteam: Konzept und Leistungen (Workshops und weitere Unterstützung)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetentes und motiviertes Projektteam sowie Teilnahme des Vertreters des Schweizerischen Stockwerkeigentümergebäudeverbandes ▪ Workshop-Konzept: Kombination von Präsentationen zu konkreten Themen, einer aktiv moderierten Diskussion und gezielt eingesetzten moderierten Gruppenarbeiten ▪ Flexible Berücksichtigung der Anliegen der Teilnehmenden und Abstimmung des Workshop-Programms auf die bisherigen Ergebnisse und Erfahrungen ▪ Konkrete und aufgabenbezogene Ausführungen (inkl. Leitfäden und Beispielen) ▪ Unterstützung und Betreuung der Teilnehmenden zwischen den Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zu hohe Erwartungen an die Teilnehmenden und Unklarheiten bei den Zielen ▪ Geforderte Beteiligung von 100 CHF pro Wohnung bzw. max. 1'500 CHF pro Gruppe ▪ Zu Beginn (erster Workshop) etwas überladenes sowie ungenügend auf die Erwartungen abgestimmtes Workshop-Konzept
Stockwerkeigentümergruppen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppenzusammensetzung: Stockwerkeigentümer und entsprechender Verwalter ▪ Interesse an einem Vorgehensplan, Mandat der Stockwerkeigentümerschaft zur Teilnahme am Projekt und „Leadership“ eines Vertreters pro Gruppe ▪ Aktive Beteiligung an den Workshops (Fragen, Anliegen, Hinweise) ▪ Bei Unklarheiten: Kontaktaufnahme mit dem Projektteam zwischen den Workshops ▪ Austausch und Zusammenarbeit in der Gruppe zur Förderung gruppenspezifischer Prozesse 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppenzusammensetzung: nur Verwaltung vertreten ▪ Kein Mandat der Stockwerkeigentümerschaft ▪ Andere Erwartungen an das Projekt (z.B. Hilfestellung zur Abschätzung der Kosten von Erneuerungsmassnahmen; Hinweise zu Erneuerungsmassnahmen zum einzelnen Objekt)

Hat sich der Clusteransatz als geeignetes Vorgehen zur Erarbeitung von Erneuerungsstrategien von Stockwerkeigentümerschaften erwiesen? Welche Erkenntnisse sollten bei der Bearbeitung weiterer Clustergruppen im Rahmen von EFZ berücksichtigt werden?

Der Clusteransatz im Sinne einer gemeinsamen Bearbeitung von Gruppen von Gebäudeeigentümerinnen und -eigentümern mit ähnlichen Merkmalen scheint bei den Stockwerkeigentümerschaften grundsätzlich geeignet zu sein. Mit den sich am Pilotprojekt beteiligenden vier Stockwerkeigentümergeuppen liegen jedoch erst wenige Erfahrungen vor.

Entscheidend für die Bearbeitung von Clustergruppen sind ein kohärentes Konzept, die erfolgreiche Akquisition von Teilnehmenden und eine gewisse Flexibilität bei der Erbringung der geplanten Leistungen. Beim Konzept ist insbesondere auf eine zweckmässige Abgrenzung der Zielgruppe, angemessene und realistische Ziele sowie ein auf die Projektziele und die Bedürfnisse der Teilnehmenden abgestimmtes Vorgehen zu achten.

Bei einer allfälligen weiteren Bearbeitung von Stockwerkeigentümerschaften sind Angebote für zwei verschiedene Zielgruppen denkbar:

- Erstens könnte für Stockwerkeigentümergeuppen (möglichst Vertretungen der Stockwerkeigentümerschaften und deren Verwaltungen) ein optimiertes Angebot erarbeitet werden. Dabei müssten die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt berücksichtigt und aus Kosten-Nutzen-Überlegungen eine grössere Anzahl teilnehmender Gruppen akquiriert werden. Zudem wären eine intensivere Unterstützung zwischen den Workshop und eine Nachbetreuung der Gruppen wünschenswert.
- Zweitens könnte ein Angebot entwickelt werden, das sich an Liegenschaftsverwalter richtet, die mehrere Stockwerkeigentümerschaften betreuen. Das Pilotprojekt zeigte, dass sich das bisherige Angebot vor allem für Stockwerkeigentümerschaften eignet, die selbst oder deren Verwaltungen über wenig Know-how im Zusammenhang mit der Gebäudeerneuerung verfügen. Verwalter, die bereits über ein gewisses Know-how und Erfahrungen verfügen, haben andere Bedürfnisse und Interessen. Denkbar wäre ein Kurs für Verwalter, der deren spezifische Anliegen berücksichtigt.¹³ In Erneuerungsfragen kompetente und aktive Verwaltungen könnten wichtige Multiplikatoren bei der Erneuerung von Liegenschaften im Stockwerkeigentum sein.

¹³ Z.B. Hilfsmittel und Tools für den Vergleich der Kosten verschiedener Erneuerungsmassnahmen; vertiefende Ausführungen zu energietechnischen Aspekten (z.B. Dämmstoffe, erneuerbare Energien); 2000-Watt-Gebäude; Bestimmungen in Stockwerkeigentümer-Reglementen; Vorgehen und Erfahrungen von grösseren Immobilienbesitzenden und Liegenschaftsverwaltungen mit der Erneuerung.

Welche Empfehlungen ergeben sich im Hinblick auf eine allfällige weitere Bearbeitung von Stockwerkeigentümerschaften?

Im Hinblick auf eine allfällige weitere Bearbeitung von Stockwerkeigentümerschaften lassen sich folgende Empfehlungen formulieren:

- Erstens sollte sich das Projektteam im ersten Quartal 2015 bei den am Pilotprojekt teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen nach dem Stand der Arbeiten erkundigen und die Gruppen motivieren, Vorgehenspläne zur Entwicklung einer Erneuerungsstrategie zu erarbeiten (bzw. weiterzuentwickeln). Bei Bedarf könnte das Projektteam den Gruppen im Sinne einer Nachbetreuung auch gewisse zeitlich begrenzte Beratungsleistungen anbieten, die der Erarbeitung von Vorgehensplänen dienen. Um den Stand der Arbeiten und die durch das Pilotprojekt ausgelösten Wirkungen zu beurteilen, sollte Mitte 2015 (kurzfristige Wirkungen) und allenfalls zu einem späteren Zeitpunkt (z.B. 2018/2019) Nachbefragungen durchgeführt werden.
- Zweitens sollte EFZ im Hinblick auf eine allfällige weitere Bearbeitung von Stockwerkeigentümerschaften prüfen, ob das bisherige Angebot in optimierter Form umgesetzt werden soll. Bei erfolgreicher Umsetzung könnte es von der Stadt Zürich einem breiteren Kreis von Stockwerkeigentümerschaften angeboten werden. Denkbar ist zudem, dass das Angebot im Sinne einer Multiplikation von anderen Akteuren (z.B. Städten) übernommen würde. Bei der Optimierung des Angebots müssten vor allem folgende Aspekte berücksichtigt werden:
 - Verbessertes Konzept (inkl. klare und realistische Zielsetzungen, adäquater Zeitplan, Reduktion der finanziellen Beteiligung der Stockwerkeigentümerschaften, Optimierung der Konzepte der Informationsveranstaltung und der Workshops),
 - Höhere Mindestanzahl teilnehmender Stockwerkeigentümergruppen (z.B. 8–12 Gruppen)¹⁴ sowie Optimierung und Verstärkung der Akquisition,
 - Intensivere Unterstützung der Gruppen zwischen den Veranstaltungen sowie bei der Nachbetreuung.
- Drittens sollte EFZ prüfen, ob für Liegenschaftsverwaltungen, die mehrere Stockwerkeigentümerschaften betreuen und über ein gewisses Know-how in Erneuerungsfragen verfügen, ein separates Kursangebot entwickelt und getestet werden soll. Allenfalls könnte ein entsprechendes Kursangebot im Zusammenhang mit der Bearbeitung eines anderen Clusters oder gemeinsam mit anderen Akteuren (z.B. andere Städte, Kanton Zürich oder Bundesamt für Energie) entwickelt werden.

¹⁴ Das Angebot sollte nur bei vertretbarem Kosten-Nutzenverhältnis umgesetzt werden.

Anhang 1: Ergebnisse der teilnehmenden Beobachtung der Informationsveranstaltung und der Workshops

1. Ziele und Vorgehen

Die teilnehmende Beobachtung der Informationsveranstaltung und der drei Workshops diente der periodischen Beurteilung des Stands der Projektarbeiten und der Erarbeitung von Empfehlungen im Hinblick auf das weitere Vorgehen. Die Beobachtung und die Beurteilung der Veranstaltungen erfolgte anhand eines Analyserasters, das u.a. aus den Evaluationsfragen (vgl. Kapitel 1.2) und den im Projektplan (A+W 2014a) formulierten Zielen abgeleitet wurde. Die Beobachtungen wurden in Form von Notizen protokolliert und im Hinblick auf die Evaluationsfragen ausgewertet. Ergänzend wurden die im Vorfeld der Veranstaltung erarbeiteten Dokumente des Projektteams (z.B. Absichtserklärung, vgl. A+W 2014b) und der teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen (v.a. jeweiliger Stand der Vorgehensplanung) ausgewertet. Die Ergebnisse wurden jeweils ca. eine Woche nach der beobachteten Veranstaltung dem Projektteam in Form einer persönlichen Besprechung rückgemeldet.

Die Beobachtungen und die Beurteilungen der Veranstaltungen wurden anhand des folgenden Analyserasters vorgenommen (vgl. Tabelle 6):

Tabelle 6: Analyseraster	
Gegenstände	Fragen
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Ziele und das Programm (inkl. Themen, Methodik und Rollen der Beteiligten) der Veranstaltung klar, geeignet und kohärent (in Bezug auf das gesamte Projekt und die vorangehende Veranstaltung)?
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ist die Organisation der Veranstaltung professionell (klare und rechtzeitige Information; geeignete Räumlichkeiten und angenehme Betreuung; angemessenes Getränke- und Verpflegungsangebot)?
Präsentationen (v.a. Projektteam)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sind die Präsentationen klar und verständlich? Sind sie inhaltlich im Hinblick auf die Zielerreichung angemessen? ▪ Sind die verbalen (v.a. Stimmmodulation) und nonverbalen Aspekte (Körpersprache) der Präsentationen angemessen (bzw. unterstützend und animierend)?
Moderation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Moderationsmethoden werden eingesetzt? Entsprechen die Methoden dem Projektplan (moderierter Gruppenprozess)? Sind sie im Hinblick auf die Zielerreichung geeignet? ▪ Ist die Moderation klar und verständlich? Setzt das Projektteam geeignete Hilfsmittel ein? Ist die Moderation animierend und strukturierend? ▪ Inwiefern zielt die Moderation auf die Aktivierung und den Austausch zwischen den teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern (bzw. deren Vertretungen) ab? Inwiefern gelingt es, einen gruppendynamischen Prozess (innerhalb der Stockwerkeigentümergruppen und zwischen den Gruppen) zu erzielen?

Tabelle 6: Analyseraster	
Gegenstände	Fragen
Wirkungen auf die teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer (inkl. Verwaltungen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hören die Teilnehmenden aufmerksam und interessiert zu? Inwiefern beteiligen sie sich an den Veranstaltungen (Fragen, Voten, Einzel- und Gruppenarbeiten)? ▪ Welche inhaltlichen Lernprozesse (bzw. welcher Wissenstransfer) ist zu beobachten? ▪ Inwiefern finden gruppenspezifische Prozesse statt (innerhalb und zwischen den jeweiligen Stockwerkeigentümergeuppen)?
Gesamtbeurteilung und Verbesserungsmöglichkeiten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist die Veranstaltung insgesamt zu beurteilen? ▪ Welche Faktoren begünstigen die moderierte Clusterarbeit? Wie können allfällige Hemmnisse überwunden werden? ▪ Welche Verbesserungsmöglichkeiten bestehen im Hinblick auf die Zielerreichung?
Empfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche Empfehlungen ergeben sich für das weitere Vorgehen?

2. Informationsveranstaltung

Die Informationsveranstaltung „Energetische Bestandserneuerung von Stockwerkeigentum“ fand am 4. Juni 2014 statt. Von den insgesamt 37 teilnehmenden Personen waren 10 Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer sowie 13 Vertreterinnen und Vertreter von Liegenschaftsverwaltungen anwesend.

Neben der teilnehmenden Beobachtung der Veranstaltung flossen einzelne informelle Rückmeldungen von Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern sowie Verwaltungen anlässlich des Apéros im Anschluss an die Veranstaltung in die Beurteilung ein (vgl. Tabelle 7):

Tabelle 7: Beurteilung Informationsveranstaltung	
Gegenstände	Beurteilungen
Konzept	<p>Die Ziele und das Programm der Informationsveranstaltung waren klar, entsprachen dem Projektplan und waren im Hinblick auf die Akquisition von Teilnehmenden geeignet. Positiv zu beurteilen sind insbesondere</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die Einführung von Stadtrat Andres Türler und die Ausführungen des Vertreters des Schweiz. Stockwerkeigentümerversbands, ▪ die Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich am anschliessenden Apéro informell auszutauschen. <p>Rückblickend stellt sich die Frage, ob das Programm vereinfacht und inhaltlich noch stärker auf die Ziele des Anlasses (1. Einblick in die EFZ und die energiepolitische Bedeutung des Stockwerkeigentums; 2. Kenntnis der Ziele und des Vorgehens des Pilotprojekts; 3. Motivation der Teilnehmenden zur Beteiligung) hätte ausgerichtet werden sollen. Insbesondere hätten</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die generellen Ausführungen zum Stockwerkeigentum und den Erfolgsfaktoren für energetische Sanierungen gekürzt und mit den Ausführungen zum Pilotprojekt zusammengefasst werden können, ▪ bei den generellen Ausführungen zur Erneuerung von Stockwerkeigentum die Notwendigkeit und der Nutzen einer längerfristigen Planung anhand von Praxisbeispielen stärker betont werden können, ▪ das Ziel der Workshops (Erarbeitung einer Vorgehensstrategie, nicht einer Erneuerungsstrategie), die Bedeutung der Ziele der 2000-Watt-Gesellschaft für die teilnehmenden Stockwerkeigentümerschaften (Information und Orientierungsgrößen; keine

Tabelle 7: Beurteilung Informationsveranstaltung	
Gegenstände	Beurteilungen
	konkrete Anforderung bzw. Erwartung an die Erneuerung) und die begrenzte Möglichkeit, im Prozess auf konkrete Objekte einzugehen, präzisiert werden sollen.
Organisation	Die Informationsveranstaltung war professionell organisiert. Folgende Aspekte fielen positiv auf: klare Einladung und gute Unterlagen (u.a. „Letter of Intent“, A+W 2014b), Erinnerungsmail, zentraler Veranstaltungsort (ewz), persönlicher Empfang, angenehmer Raum, Namensschilder, Apéro.
Präsentationen	Die Referate hinterliessen einen guten bis sehr guten Eindruck: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Ausführungen/Informationen waren weitgehend klar. ▪ Die Referenten versuchten nach Möglichkeit, einen Bezug zum Stockwerkeigentum zu schaffen und die Teilnehmenden zur Teilnahme am Pilotprojekt zu motivieren. ▪ Die Referenten schufen mit ihrer Stimme und ihrer guten Körpersprache eine positive, motivierende Stimmung. Vereinzelt waren die Ausführungen jedoch etwas zu lang bzw. für eine Informationsveranstaltung zu ausschweifend.
Moderation	Die Moderation des Frageteils wurde gut wahrgenommen. Die vom Publikum gestellten wenigen Fragen konnten zufriedenstellend beantwortete werden.
Wirkungen auf die teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer (inkl. Verwaltungen)	Aus den Reaktionen der Teilnehmenden kann geschlossen werden, dass die Ziele der Veranstaltung (Information und Motivation) gut erfüllt wurden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Teilnehmenden hörten während der gesamten Veranstaltung aufmerksam und interessiert zu. Es herrschte eine positive und interessierte Stimmung. ▪ Es wurden keine Verständnisfragen gestellt. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass die kommunizierten Inhalte gut verstanden wurden. ▪ Die Fragen der Teilnehmenden bezogen sich v.a. auf konkrete Aspekte im Zusammenhang mit einer Teilnahme am Prozess (z.B. Bezug zwischen fehlendem Mandat der Stockwerkeigentümerschaft und finanzieller Beteiligung) und dem Hinweis, dass Informationen zur finanziellen Förderung von Erneuerungsmassnahmen interessieren. Die am Apéro geführten informellen Gespräche ergaben folgende Ergebnisse, die für die Akquisitionsanstrengungen von Bedeutung sein könnten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eine Person erwähnte, dass der Kostenbeitrag von 100 CHF/Wohnung ein Hemmnis darstelle. Es sei schade, dass EFZ für die Teilnahme etwas verlange. ▪ Eine Vertretung einer Verwaltung meinte, es sei sehr schwierig, Stockwerkeigentümerschaften für eine Teilnahme zu gewinnen. ▪ Eine Person befürchtete, dass eine Teilnahme viel Arbeit/Aufwand zur Folge haben würde. ▪ Zwei Vertreter von Verwaltungen meinten, sie würden aufgrund ihres bereits vorhandenen Wissens (Erarbeitung von Sanierungsstrategien, Prozess mit Stockwerkeigentümerschaften) kaum von einer Teilnahme profitieren. Sie hätten sich mehr technische Inputs bezüglich „2000-Watt-Sanierungen“ erwartet. Das Pilotprojekt sei eher für Verwaltungen/Stockwerkeigentümerschaften geeignet, die noch über wenig Know-how/Erfahrung betreffend Erarbeitung einer Sanierungsstrategie verfügten.
Gesamtbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Informationsveranstaltung ist positiv zu beurteilen. Das Konzept war gut, die Organisation professionell, die Referate gut bis sehr gut, die Moderation ebenfalls gut. Der informelle Austausch wurde geschätzt. Die gesetzten Informations- und Motivationsziele konnten grösstenteils erreicht werden. ▪ Verbesserungsmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Stärkere Fokussierung des Programms auf die Ziele der Informationsveranstaltung. ▪ Präzisierung der Notwendigkeit und des Nutzens einer Erneuerungsstrategie

Tabelle 7: Beurteilung Informationsveranstaltung	
Gegenstände	Beurteilungen
	(möglichst anhand konkreter Beispiele), des Ziels der Workshops (Erarbeitung einer Vorgehensplanung) und der Leistungen (generelle fachliche Inputs und Hinweise zu einzelnen Objekten) sowie der Erwartungen seitens EFZ hinsichtlich der Erneuerungsstrategie der teilnehmenden Stockwerkeigentümerschaften („2000-Watt-Gebäude“ vs. erste Schritte in Richtung einer ganzheitlichen Erneuerung).
Empfehlungen	<p>Im Hinblick auf das weitere Vorgehen wurden an das Projektteam folgende Empfehlungen gerichtet:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es sollte versucht werden, eine möglichst homogene Gruppe für die Teilnahme am Pilotprojekt zu gewinnen. Es ist davon auszugehen, dass das Angebot v.a. für Stockwerkeigentümerschaften und Verwaltungen von Interesse ist, die noch über wenig Wissen und Erfahrungen betreffend Vorgehensplanung für eine Erneuerungsstrategie (inkl. Fördermöglichkeiten und Kontakte zu Fachexpertinnen und -experten) verfügen. ▪ Bei den Stockwerkeigentümerschaften und Verwaltungen, die an der Informationsveranstaltung teilgenommen haben, sollte telefonisch nachgefasst werden. Dabei sollten noch offene Fragen geklärt und versucht werden, die betreffenden Personen zu Teilnahme zu motivieren. Die Gründe, weshalb die kontaktierten Personen an einer Teilnahme interessiert bzw. nicht interessiert sind, sollten protokolliert und ausgewertet werden. ▪ Die Interessen und Anliegen der Teilnehmenden der Workshops sollten vorgängig abgefragt werden, um die Workshops möglichst adäquat zu konzipieren. Aufgrund der Informationsveranstaltung wissen die potenziell Teilnehmenden nicht, inwiefern ihre Anliegen in den Workshops behandelt werden.

3. Erster Workshop

Der erste Workshop wurde am 20. August 2014 durchgeführt. Mit der Einladung zum Workshop wurde den Teilnehmenden ein Fragebogen verschickt, der sich auf die Gebäude der teilnehmenden Stockwerkeigentümergeuppen bezog. Erhoben wurden Grunddaten zu den Liegenschaften, Angaben zur Organisation der Stockwerkeigentümerschaften und Informationen zum baulichen Zustand bzw. den durchgeführten und geplanten Erneuerungsmassnahmen.

Vier Stockwerkeigentümergeuppen erklärten sich bereit, an den drei Workshops teilzunehmen. Die vier Gruppen setzten sich wie folgt zusammen:

- Gruppe 1: drei Stockwerkeigentümer, wobei einer gleichzeitig die Verwaltung inne hat (Selbstverwaltung),
- Gruppe 2: zwei Stockwerkeigentümer (Mitglieder der Baukommission),
- Gruppe 3: ein Stockwerkeigentümer (Revisor STWE)¹⁵ und eine Stockwerkeigentümerin (Delegierte der STWE),
- Gruppe 4: ein Verwalter einer Stockwerkeigentümerschaft, der noch weitere Stockwerkeigentümer betreut.

¹⁵ Der Revisor arbeitet bei einer Liegenschaftsverwaltung und betreut STWE.

Am ersten Workshop nahmen mit Ausnahme eines Stockwerkeigentümers der Gruppe 2 alle Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer bzw. Verwalter der vier Gruppen teil.

Die Beurteilung des ersten Workshops fiel durchgezogen aus (vgl. Tabelle 8):

Tabelle 8: Beurteilung Workshop 1	
Gegenstände	Beurteilungen
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projektteam formulierte Ziele für die drei Workshops, präzisierte die Ziele für den ersten Workshop jedoch nicht. Es wurden jedoch Schwerpunktthemen aufgeführt („Erneuerung nach 2000-Watt“; „Standortbestimmung: Wo stehen wir?“). Bei den Zielen für die drei Workshops blieb unklar, inwiefern eine Erneuerungsstrategie für die einzelnen Objekte erarbeitet werden kann/soll und welche Erwartungen mit den Ausführungen zur „2000-Watt-Gebäudeerneuerung“ verbunden waren. ▪ Das Programm und die eingesetzten Methoden umfassten verschiedene Elemente (Präsentationen, spezifische Moderationstechniken, Moderation der Diskussion), wirkten jedoch überladen. Die verschiedenen Elemente waren nicht sehr gut aufeinander abgestimmt. Die eingesetzten Elemente entsprachen nur zum Teil dem Ansatz eines moderierten Gruppenprozesses gemäss Projektplan. Zudem <ul style="list-style-type: none"> ▪ blieben die Ausführungen zur Erneuerung nach 2000-Watt-Zielen etwas allgemein, ▪ wurden die zu den Erwartungen der Teilnehmenden und den Schwerpunktthemen eingesetzten spezifischen Moderationstechniken („Kärtchenabfragen“) nicht konsequent und mit einer klaren Vorgehenslogik eingesetzt, ▪ kam das Eingehen auf die Erwartungen und Anliegen der Teilnehmenden zu kurz, ▪ fand zu wenig Austausch innerhalb der verschiedenen Stockwerkeigentümergeuppen und vor allem zwischen den Gruppen statt. ▪ blieb unklar, wie es nach dem ersten Workshop weiter gehen und welche konkreten Arbeiten von den Gruppen erwartet werden.
Organisation	<p>Die Organisation des Workshops (Einladung, Räumlichkeiten, Durchführung des Workshops inkl. Apéro, Unterlagen) war gut. Positiv zu erwähnen ist insbesondere die am Workshop abgegebene Inhaltsstruktur des zu erarbeitenden Dokuments „Erneuerungsstrategie/Vorgehensplan“. Unklar blieb jedoch, was inhaltlich im weiteren Prozess inhaltlich konkret erarbeitet werden sollte. Anhand eines (fiktiven) Beispiels hätten die Erwartungen an den Inhalt des Dokuments veranschaulicht werden können.</p>
Präsentationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Präsentationen waren grundsätzlich klar und verständlich. Sie waren jedoch nicht optimal in den Ablauf eingebettet. Die Vorstellung des Schweizer Stockwerkeigentümergeverbands hätte in die Vorstellungsrunde integriert werden können. Das Referat zum Thema „Erneuerung nach 2000-Watt-Zielen“ hätte vor der Abfrage der Erwartungshaltung und der Schwerpunktthemen platziert werden können. ▪ Das Referat zum Thema „Erneuerung nach 2000-Watt-Zielen“ war zu wenig konkret und stellte kaum einen Bezug zur Situation der Gebäude der teilnehmenden Stockwerkeigentümergeinschaften her. Insbesondere hätte präzisiert werden können, welche energietechnischen Anforderungen für eine Erneuerung nach den 2000-Watt-Zielen massgebend sind und welche Erwartungen an die teilnehmenden Stockwerkeigentümergeinschaften bezüglich Erneuerung nach 2000-Watt-Zielen gestellt werden. Bei der Präsentation zum Vorgehensplan/Erneuerungsstrategie hätten die inhaltlichen Erwartungen und das weitere Vorgehen bis zum Abschluss des Pilotprojekts präziser beschrieben werden können. ▪ Die Referenten verbreiteten mit ihren engagierten Auftritten eine positive Stimmung.

Tabelle 8: Beurteilung Workshop 1	
Gegenstände	Beurteilungen
Moderation	<p>Bei der Moderation ist zu unterscheiden zwischen dem Einsatz moderierter Gruppenarbeiten zur Erhebung und Diskussion der Erwartungen und der Schwerpunktthemen der Teilnehmenden und der Moderation der Diskussionsteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die moderierten Gruppenarbeiten (anhand von „Kärtchenabfragen“) mit anschließender Synthese zu Schwerpunktthemen entsprach am ehesten dem Ansatz moderierter Gruppen. Die Umsetzung dieser Methodik ist jedoch ambivalent zu beurteilen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einerseits gelang es durch diese Methodik, die Teilnehmenden zu involvieren, einen konkreten Bezug zu den Anliegen und Themen der Teilnehmenden zu schaffen und bis zu einem gewissen Grad Diskussionen in den Gruppen anzuregen. Die anhand der Inputs der Teilnehmenden herausgearbeiteten Schwerpunktthemen (Ist-Analyse, Massnahmen Dämmung Gebäudehülle, Einsatz erneuerbarer Energien, Finanzierung inkl. Erneuerungsfonds und Subventionen, Erfolgskontrolle) stellte eine gute Grundlage für die inhaltliche Vertiefung in den weiteren Workshops dar. ▪ Andererseits waren diese Moderationsteile nicht optimal in den Programmablauf eingebettet. Zudem erlaubte es der gedrängte Zeitplan nicht, näher auf die Inputs einzugehen und die Teilnehmenden noch stärker am Prozess zu beteiligen. Die Teilnehmenden konnten sich zu wenig in die Diskussion und Würdigung der Inputs einbringen. Die Synthese wurde vom Projektteam erstellt. Damit vermischten sich die Rollen des Projektteams (Moderation und fachliche Inputs). ▪ Die Moderation der Diskussionsteile war gut. Die Teilnehmenden konnten sich bei Bedarf einbringen. Auf ihre Anregungen und Fragen wurde im Rahmen des Möglichen eingegangen. Aufgrund des gedrängten Programms blieb jedoch kaum Zeit für vertiefte Diskussionen.
Wirkungen auf die teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer (inkl. Verwaltungen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Teilnehmenden zeigten Interesse und hörten während des gesamten Workshops aufmerksam zu. Sie engagierten sich in den Gruppenarbeiten (Erarbeitung der Erwartungen und wichtiger Themen) ▪ Aus den Reaktionen der Teilnehmenden (v.a. Fragen und Bemerkungen) konnten auf einen Wissenstransfer zu folgenden Themen geschlossen werden: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bedeutung der erneuerbaren Energien im Hinblick auf Erneuerungen nach 2000-Watt-Zielen und Kosten/Rentabilität der Photovoltaik, ▪ Relevanz der Ist-Analyse (unter Berücksichtigung der Raumtemperatur) für die Erneuerungsstrategie, ▪ Faustregel zur Berechnung der erforderlichen Höhe des Erneuerungsfonds; Ein Stockwerkeigentümer realisiert, dass ihr Fonds ungenügend dotiert ist, ▪ Reglement: Anforderungen an Beschlüsse (Quorum) der Stockwerkeigentümerschaft je nach Rentabilität bzw. Art der Erneuerungsmassnahmen, ▪ Reglement: Bauteile im Sonderrecht (v.a. Fenster und Wärmeverteilung) können ein grosses Hemmnis für Erneuerungen darstellen (z.B. Fassaden- und Heizungsanierung) ▪ Inhaltsstruktur eines Vorgehensplans bzw. einer Erneuerungsstrategie. ▪ Die Gruppenarbeiten haben zu einem Austausch in den beiden Gruppen geführt, bei denen mindestens zwei Personen anwesend waren (Gruppen 1 und 3). Die Diskussion wurde v.a. in einer Gruppe intensiv geführt. Ein Austausch zwischen den Gruppen fand kaum statt. ▪ Fraglich ist, ob auf die Anliegen/Bedürfnisse der Teilnehmenden ausreichend eingegangen wurde und ob sie sich ausreichend angesprochen (bzw. „abgeholt“) fühlten. Beispielsweise hätte ein Teilnehmer erwartet, dass im Rahmen der Workshops konkrete Lösungen (bzw. Erneuerungsmassnahmen) zu den Gebäuden erarbeitet würden.

Tabelle 8: Beurteilung Workshop 1	
Gegenstände	Beurteilungen
	Als er aufgrund einer entsprechenden Frage realisierte, dass dies nicht der Fall ist, zeigte er sich enttäuscht.
Gesamtbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der erste Workshop ist durchgezogen zu beurteilen. Neben guten Ansätzen und Inputs sowie ersten Lernerfolgen war unklar, ob sich das Projektteam auf dem richtigen Weg befand. ▪ Folgend Aspekte sind positiv hervorzuheben: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute Organisation des Workshops und professioneller Auftritt des Projektteams, ▪ Aktivierung und Involvierung der Teilnehmenden in den Gruppenarbeiten sowie Förderung eines gewissen Austausches in den Gruppen, ▪ Gute inhaltliche Inputs des Projektteams und des Vertreters Schweiz. Stockwerkeigentümerverbands in der Diskussion, ▪ Aktives Interesse der Teilnehmenden und erste Lernerfolge. ▪ Verbesserungsmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Konzept des Workshops (Ziele, Elemente/Methoden, Programm) sollte vereinfacht, besser auf die Ziele des Pilotprojekts abgestimmt und inhaltlich konkreter gefasst werden. Zudem sollten die einzelnen Programmteile besser aufeinander abgestimmt werden. ▪ Inhaltlich sollten den Teilnehmenden folgende Aspekte klarer kommuniziert werden: Relevanz, Anforderungen und Erwartungen betreffend Erneuerungen nach 2000-Watt-Zielen; Notwendigkeit und Nutzen einer Erneuerungsstrategie; erwartetes Ergebnis nach den drei Workshops (Vorgehensplan vs. Erneuerungsstrategie), konkrete Arbeitsschritte zur Erarbeitung des Vorgehensplans/der Erneuerungsstrategie. ▪ Der Einsatz von spezifischen Gruppenmoderationen sollte sorgfältig überlegt und geplant werden. Diese Methoden sind gut geeignet, um die Teilnehmenden einzubeziehen und den Austausch zu fördern. Sie sind v.a. geeignet, wenn die Teilnehmenden etwas selber erarbeiten sollen (z.B. Anliegen/ Erwartungen, Strategien/Lösungsvorschläge, Bewertungen). Wichtig ist, dass genügend Zeit für die Diskussion eingeplant wird und die Moderatoren ihre Rolle weitestgehend einhalten. ▪ Im Workshop sollte stärker auf die Anliegen und Erwartungen der Teilnehmenden eingegangen werden. Zudem sollte der Austausch innerhalb der einzelnen Stockwerkeigentümergeuppen und zwischen den Gruppen gefördert werden. ▪ Es zeigten sich folgende Herausforderungen für die Konzeption der Workshops: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstens ist eine gute und angemessene Kombination der Bearbeitung gemeinsamer Themen und gruppenspezifischer Anliegen zu finden. ▪ Zweitens sollte eine zweckmässige Kombination verschiedener Methoden gewählt werden, die fachliche Inputs ermöglicht, die Diskussion und den Austausch zu Anliegen und Fragen der Teilnehmenden fördert und die Zusammenarbeit in den Gruppen unterstützt. ▪ Drittens sollten die teilnehmenden Stockwerkeigentümergeuppen zwischen den Workshops angemessen unterstützt werden.
Empfehlungen	<p>Im Hinblick auf den zweiten Workshop wurden an das Projektteam folgende Empfehlungen formuliert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Konzept des Workshops sollte vereinfacht und klarer auf die Projektziele (bzw. die Erarbeitung eines Vorgehensplans/einer Erneuerungsstrategie) ausgerichtet werden. Der Einsatz der Methoden sollte vereinfacht, klarer aufeinander abgestimmt und sorgfältig geplant werden. ▪ Gegenüber den Teilnehmenden sollten verschiedene Aspekte betreffend Ziel, Vorge-

Tabelle 8: Beurteilung Workshop 1	
Gegenstände	Beurteilungen
	<p>hen und Ergebnis der drei Workshops klarer kommuniziert werden (vgl. Verbesserungsmöglichkeiten).</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Teilnehmenden sollten stärker miteinbezogen werden. Auf ihre Anliegen (generell und betreffend ihr Gebäude) sollte vermehrt eingegangen werden. Der Austausch innerhalb der Stockwerkeigentümergruppen und zwischen den Gruppen sollte verstärkt gefördert werden. ▪ Nach Möglichkeit sollte eine ausreichende Betreuung und Unterstützung zwischen den Workshops geleistet werden. Kurzfristig sollten Rückmeldungen zum Workshop eingeholt werden (Abdeckung der Erwartungen? Weitere Arbeiten klar? Unterstützungsbedarf?). Vor dem nächsten Workshop sollte den Gruppen mindestens ein Feedback zum Stand ihres Vorgehensplans/ihrer Erneuerungsstrategie gegeben werden.

4. Zweiter Workshop

Der zweite Workshop fand am 30. September 2014 statt. An diesem Workshop waren drei Stockwerkeigentümergruppen vertreten. Mit Ausnahme einer Person der Gruppe 3 nahmen alle Stockwerkeigentümer (bzw. Verwalter) dieser drei Gruppen teil. Eine Gruppe reichte vor dem Workshop einen ersten, jedoch noch rudimentären Stand des Dokuments „Erneuerungsstrategie/Vorgehensplan“ ein. Gemäss Angaben des Projektteams zeigte sich eine weitere Gruppe mit der Erarbeitung eines Vorgehensplans überfordert.

Der zweite Workshop fokussierte auf fachliche Inputs und die Diskussion der im ersten Workshop herausgearbeiteten Themen. Gemäss dem Projektteam wurde der Schwerpunkt des zweiten Workshops aufgrund der Erwartungshaltung der Teilnehmenden (Reaktionen anlässlich des ersten Workshops und telefonische Rückmeldungen) bewusst auf fachliche Inputs gelegt.

Die Beurteilung des Workshops fiel erneut durchzogen aus (vgl. Tabelle 9):

Tabelle 9: Beurteilung Workshop 2	
Gegenstände	Beurteilungen
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analog zum ersten Workshop definierte das Projektteam die Ziele des zweiten Workshops nicht explizit. Die konnten jedoch aus dem weitgehend klaren und gut strukturierten Programm abgeleitet werden. ▪ Der Workshop fokussierte auf fachliche Inputs zu gruppenübergreifenden Themen und entsprechende Diskussionen. Inhaltlich deckte er einerseits gewisse Themen ab, die im ersten Workshop nicht ausreichend klar ausgeführt wurden (Vorgehensplan, Notwendigkeit und Nutzen eines Vorgehensplans, „2000-Watt-Gebäude“). Andererseits wurden die im ersten Workshop herausgearbeiteten Schwerpunktthemen¹⁶ vertieft. Methodisch orientierte sich der Workshop mit der Kombination von Präsentati-

¹⁶ Ist-Analyse, Gebäudehülle, Energieträger/Erneuerbare Energien, Finanzierung/Förderbeiträge, Erfolgskontrolle/Individuelle Abrechnung

Tabelle 9: Beurteilung Workshop 2	
Gegenstände	Beurteilungen
	<p>onen und anschließender Diskussion an einem „Kurskonzept“.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positiv hervorzuheben ist, dass das Konzept in inhaltlicher und methodischer Sicht vereinfacht und fokussiert wurde. Die Inhalte waren gut auf den ersten Workshop abgestimmt. Die eingesetzten Methoden passten zu den Zielen des Workshops (Vermittlung von fachlichen Inputs und entsprechende Diskussion; Präzisierung des zu erarbeitenden Dokuments und des Vorgehens). Das Projektteam setzte einige zum ersten Workshop formulierte Empfehlungen um. ▪ Folgende Aspekte wurden jedoch kaum bzw. ungenügend berücksichtigt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstens wurden im Workshop in erster Linie gruppenübergreifende Themen behandelt. Auf die spezifischen und objektbezogenen Anliegen der einzelnen Gruppen wurde kaum bzw. nur aufgrund von entsprechenden Fragen eingegangen. ▪ Zweitens wurde der Austausch innerhalb und zwischen den Gruppen nicht explizit gefördert. Auf moderierte Gruppenarbeiten wurde explizit verzichtet. ▪ Drittens wurden die Gruppen nicht animiert, an den Vorgehensplänen (oder Überlegungen dazu) weiterzuarbeiten. Der Bezug zwischen den fachlichen Inputs und der Arbeit an den objektbezogenen Vorgehensplänen blieb unklar. Damit entstand der Eindruck, dass in den Workshops v.a. generelle fachliche Inputs vermittelt werden und die Vorgehenspläne parallel durch die Stockwerkeigentümergruppen zu erarbeiten waren.
Organisation	Die Organisation des Workshops (Einladung, Räumlichkeiten, Unterlagen, etc.) war gut.
Präsentationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Projektteam verbesserte sich bei den Präsentationen im Vergleich zum ersten Workshop. Die Ausführungen waren klarer, konkreter und praxisbezogener. Nach Möglichkeit stellten die Referenten einen Bezug zu den Gebäuden der Stockwerkeigentümergruppen her. ▪ Positiv aufgefallen sind die Fallbeispiele zur Notwendigkeit und zum Nutzen eines Vorgehensplans, die Ausführungen zu 2000-Watt-Gebäuden (Anforderungen und Fallbeispiele), die Erläuterung des Zusammenhangs zwischen Lebensdaueranalyse und Finanzbedarf, der Hinweis auf neue Dämmstoffe und die Ausführungen zu den erneuerbaren Energien (inkl. Kostenvergleich). ▪ Neu sprach das Projektteam (A+W) von einem Vorgehensplan und nicht mehr von einer Erneuerungsstrategie. Die Inhalte des Vorgehensplans und die entsprechenden Erwartungen an die Stockwerkeigentümergruppen wurden aber zu wenig klar und explizit formuliert. Unklar blieb insbesondere, in welcher Tiefe die Gruppen den Vorgehensplan erarbeiten sollten. Das Projektteam wies mehrfach darauf hin, dass für einzelne Schritte (z.B. Ist-Analyse, Variantenvergleich zu möglichen Erneuerungsmaßnahmen) externe Fachleute beigezogen werden sollten. ▪ Die Auftritte der Referenten waren engagiert und kompetent. Sie regten die Teilnehmenden zu Fragen und Hinweisen an.
Moderation	Die Moderation bezog sich auf den Diskussionsteil nach den jeweiligen Präsentationen. Die Moderation wurde gut und umsichtig wahrgenommen. Insbesondere achtete das Projektteam darauf, dass zur Beantwortung bzw. Diskussion der Fragen und Hinweise der Teilnehmenden ausreichend Zeit eingeräumt wurde. Entsprechend mussten die Ausführungen zu einzelnen Schwerpunktthemen gekürzt werden. Aufgrund der aussagekräftigen Folien schien dies jedoch verkraftbar und angemessen.
Wirkungen auf die teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer (inkl.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Teilnehmenden hörten während des gesamten Workshops aufmerksam und interessiert zu. Sie brachten sich durch viele Fragen aktiv in den Workshop ein. Mehrfach zielten ihre Fragen darauf ab, einen Bezug zu ihrer Situation bzw. ihren Liegenschaften herzustellen. Im Vergleich zum ersten Workshop wurden mehr Fragen gestellt. Zudem fand anhand der Fragen ein aktiverer Austausch zwischen den ver-

Tabelle 9: Beurteilung Workshop 2	
Gegenstände	Beurteilungen
Verwaltungen)	<p>schiedenen Teilnehmenden statt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aus der aktiven Beteiligung der Teilnehmenden lässt sich auf einen Wissenstransfer schliessen, der v.a. folgende Themen betraf: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anhand der beiden Fallbeispiele wurden den Teilnehmenden die Notwendigkeit und der Nutzen eines Vorgehensplans sowie einzelne Elemente eines Vorgehensplans klar, ▪ Anforderungen an 2000-Watt-Gebäude sowie Bedeutung der erneuerbaren Energien und Massnahmen zur Wertsteigerung (z.B. Dachausbau) für entsprechende Erneuerungen, ▪ Bedeutung und Inhalt einer Ist-Analyse; Zusammenhang zwischen der Lebensdaueranalyse von Bauteilen und dem Finanzbedarf; Notwendigkeit einer externen Unterstützung zur Erstellung der Analyse, ▪ Zweckmässigkeit einer koordinierten Erneuerung von Fassade und Fenster; Bedeutung der reglementarischen Bestimmungen betreffend Bauteilen im Sonderrecht (Fenster und Heizverteilung), ▪ Neue Dämmstoffe (Vakuum, Aerogel), ▪ Nutzung von erneuerbaren Energien (inkl. Kosten), ▪ Notwendigkeit eines durch externe Fachleute erstellten Variantenvergleichs bei möglichen Erneuerungsmassnahmen, ▪ Hinweise auf Förderbeiträge und Steuererleichterungen. ▪ Der Austausch zwischen den Teilnehmenden beschränkte sich auf die Fragen und Voten in der Diskussion. Ein weitergehender Austausch bzw. Prozess innerhalb und zwischen den Gruppen war nicht beabsichtigt. ▪ Es blieb unklar, ob alle Teilnehmenden verstanden hatten, was von ihnen betreffend Erarbeitung des Vorgehensplans erwartet wurde (v.a. Inhalte und Bearbeitungstiefe). ▪ Ein Teilnehmer wünschte sich einen Vergleich des Verbrauchs seiner Liegenschaft mit ähnlichen Gebäuden. Das Projektteam versprach, diesen Punkt im dritten Workshop aufzunehmen.
Gesamtbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Beurteilung des zweiten Workshops fällt ambivalent aus. Einerseits konnte mit dem „Kurskonzept“ (Präsentationen und Diskussionen) den Teilnehmenden fachliches Wissen vermittelt werden. Damit wurde vor allem der fachliche Lernprozess gefördert. Andererseits wurden bei den weiteren Ziele des Workshop-Prozesses kaum Fortschritte erzielt: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Aufgabe, einen Vorgehensplan zu erarbeiten, wurde etwas klarer. Zudem erhielten die Teilnehmenden einige fachliche Inputs zur Erarbeitung einer Planung. Der Workshop diente jedoch nicht dazu, an den Vorgehensplänen weiterzuarbeiten. Entsprechend konnten diesbezüglich kaum Fortschritte verzeichnet werden. ▪ Die Förderung der Zusammenarbeit und des Austausches durch moderierte Gruppenarbeiten stand nicht im Vordergrund des Workshops. Entsprechend wurden keine gruppendynamischen Prozesse gefördert. ▪ Verbesserungsmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstens könnten die Erwartungen an den Vorgehensplan noch präziser erläutert werden (Inhalt/Tiefgang, Arbeitsschritte), möglichst anhand eines (fiktiven) Beispiels, ▪ Zweitens könnte stärker und expliziter auf die Situation und die Anliegen der Stockwerkeigentümergruppen Bezug genommen werden. ▪ Drittens sollten im Hinblick auf die Ziele des Workshop-Prozesses sollten der Austausch und die Zusammenarbeit in und zwischen den Gruppen stärker gefördert werden.

Tabelle 9: Beurteilung Workshop 2	
Gegenstände	Beurteilungen
Empfehlungen	<p>Im Hinblick auf den dritten Workshop wurden folgende Empfehlungen formuliert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dem Projektteam wurde empfohlen, mit den Stockwerkeigentümergruppen, die noch nicht mit der Arbeit am Vorgehensplan begonnen haben, Kontakt aufzunehmen. Die Gruppen sollten motiviert und darin unterstützt werden, einen Vorgehensplan zu erarbeiten. ▪ Die Erwartungen an den Vorgehensplan (Inhalt, Bearbeitungstiefe, Arbeitsschritte) sollten in den Kontakten mit den Gruppen zwischen den Workshops, jedoch spätestens am dritten Workshop präzisiert werden. ▪ Im Hinblick auf die Ziele des Pilotprojekts sollten neben dem Wissenstransfer die Arbeit am Vorgehensplan und der Austausch sowie die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Gruppen stärker gefördert werden. Zudem sollten die spezifischen Anliegen und Bedürfnisse der Teilnehmenden expliziter berücksichtigt werden. Entsprechend sollten vermehrt interaktive Methoden eingesetzt werden (z.B. Präsentation des Stand der Arbeiten durch die Stockwerkeigentümergruppen; gegenseitige Feedbacks; evtl. moderierte Gruppenarbeiten).

5. Dritter Workshop

Der am 27. November 2014 durchgeführte dritte Workshop vertiefte ausgewählte Themen im Zusammenhang mit der Erarbeitung eines Vorgehensplans und der Antragstellung an der Stockwerkeigentümersammlung. Am Workshop waren alle vier Stockwerkeigentümergruppen vertreten. Zwei Personen aus verschiedenen Gruppen waren jedoch verhindert. Eine Gruppe arbeitete zwischen den Workshops am Vorgehensplan weiter und integrierte die Erkenntnisse aus den ersten beiden Workshops.

Im Vergleich zu den ersten beiden Workshops fiel die Beurteilung des dritten Workshops deutlich positiver aus (vgl. Tabelle 10):

Tabelle 10: Beurteilung Workshop 3	
Gegenstände	Beurteilungen
Konzept	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Obwohl wiederum keine expliziten Ziele für den Workshop formuliert wurden, lassen sie sich aus dem Programm ableiten. Im Vordergrund standen Ausführungen zur Erarbeitung des Vorgehensplans und des Vorgehens bei der Stockwerkeigentümersammlung. Damit war das Programm des dritten Workshops im Hinblick auf das Hauptziel des Workshop-Prozesses zielführend und auf die gut auf die vorangehenden Workshops abgestimmt. ▪ Methodisch orientierte sich der dritte Workshop mit der Kombination von Präsentationen und Diskussionen ebenfalls an einem „Kurskonzept“. Im Unterschied zum zweiten Workshop achtete das Projektteam auf konkretere aufgabenbezogenen Ausführungen, einen stärkeren Einbezug der Teilnehmenden, den expliziten Einbezug der Situationen und Gebäuden der Stockwerkeigentümergruppen und einen verstärkten Austausch zwischen den Teilnehmenden. Damit wurden viele Anregungen zu den vorangehenden Workshops aufgenommen. ▪ Insgesamt scheint der Ansatz des dritten Workshops mit einer Kombination von konkreten und praxisbezogenen Ausführungen zu aufgabenbezogenen Themen (inkl.

Tabelle 10: Beurteilung Workshop 3	
Gegenstände	Beurteilungen
	Bezüge zu den Situationen der Stockwerkeigentümergruppen) und aktiv moderierter Diskussion zielführend zu sein. Zu überlegen wäre, wie dieser Ansatz durch moderierte Gruppenarbeiten und eine gezielte Unterstützung zwischen den Workshops zur Förderung gruppenspezifischer Prozesse verstärkt werden könnte.
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Organisation des Workshops war gut. Positiv zu erwähnen ist u.a. das am Workshop abgegebene Beispiel eines Vorgehensplans zu einer Liegenschaft einer Stockwerkeigentümergruppe (Inhaltsstruktur, erste Angaben zur Einleitung und zur Ist-Analyse)
Präsentationen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Präsentationen waren klar und verständlich. Die Inhalte waren auf das Hauptzielsetzung des Pilotprojekts (Erarbeitung eines Vorgehensplans) ausgerichtet. Positiv aufgefallen sind die konkreten und praxisbezogenen Erläuterungen und der teilweise explizite Bezug zu den Objekten der Stockwerkeigentümergruppen (teilweise als Beispiele). ▪ Folgende Inhalte fielen besonders positiv auf: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Klare Erläuterungen zum Vorgehensplan mit konkreten Anweisungen an die Stockwerkeigentümergruppen, ▪ Beispiele zur Berechnung und Beurteilung des Energieverbrauchs eines Gebäudes (inkl. Hinweis auf entsprechende Internetseiten), ▪ Detaillierte Erläuterungen zur Antragstellung an der Stockwerkeigentümerversammlung. ▪ Die Referenten traten gut, engagiert und kompetent auf. Sie wirkten motivierend und trugen zu einer positiven Stimmung bei.
Moderation	Die Moderation der Diskussionsteile war sehr gut. Positiv zu erwähnen sind die aktive und direkte Ansprache der Teilnehmenden durch den Moderator, die kompetente Beantwortung von Fragen und das Bestreben, den Austausch zwischen den Teilnehmenden aktive zu fördern. Etwas schade war, dass sich der Moderator v.a. auf den Einbezug von zwei Stockwerkeigentümergruppen konzentrierte.
Wirkungen auf die teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümer (inkl. Verwaltungen)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Teilnehmenden hörten aktiv und interessiert zu. Verschiedene Teilnehmende beteiligten sich mit Fragen, Hinweisen und Kommentaren sehr aktiv am Workshop. Demgegenüber brachten sich zwei Teilnehmende nur wenig ein. Im Vergleich zum zweiten Workshop fand ein intensiverer und anregender Austausch in den Diskussionsteilen statt. ▪ Wiederum konnte ein Lernprozess bei den Teilnehmenden festgestellt werden. Aufgrund der Reaktionen der Teilnehmenden betraf der Wissenstransfer v.a. folgende Aspekte: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevanz/Nutzen, Ziele, Inhalt und konkrete Anweisungen zur Erarbeitung eines Vorgehensplans (inkl. Instandsetzungs- und Erneuerungszyklen sowie der Notwendigkeit eines schrittweisen Vorgehens), ▪ Bezug zwischen Dämmung, Lüftung und Schimmelbildung, ▪ Tools zur Berechnung und Beurteilung des Energieverbrauchs von Gebäuden (inkl. weiterführende Internetseiten), ▪ Diverse Anregungen und Hinweise betreffend Vorgehen und Antrag bei der Stockwerkeigentümerversammlung (u.a. grosser Zeitbedarf des Prozesses mit den Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern; schrittweises Vorgehen mit Betonung der Werterhaltung; energetische Aspekte in der Kommunikation nicht in den Vordergrund stellen; Vorgehensmöglichkeiten, falls die Versammlung nicht beschlussfähig ist), ▪ Leistungen des Energie-Coachings. ▪ Zwei Stockwerkeigentümergruppen gaben an, einen Vorgehensplan erarbeiten zu

Tabelle 10: Beurteilung Workshop 3	
Gegenstände	Beurteilungen
	wollen. Eine Gruppe begann bereits nach dem ersten Workshop mit den entsprechenden Arbeiten und integrierte die weiteren Erkenntnisse laufend. Ein Vertreter der zweiten Gruppe gab an, nach dem dritten Workshop mit der Erarbeitung eines Vorgehensplans zu beginnen. Der Vertreter erachtete als wichtig, dass sich die Stockwerkeigentümerschaft mit den zukünftigen baulichen Herausforderungen im Hinblick auf eine langfristige Werterhaltung des Gebäudes befasse. Vermutlich werde jedoch im ersten Schritt keine energetische Erneuerungsplanung erstellt.
Gesamtbeurteilung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der dritte Workshop ist positiv zu beurteilen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erstens war das Konzept des Workshops klar und weitgehend zielführend. Das Projektteam schien mit der Kombination von konkreten aufgabenbezogenen Inputs und den angeregten praxisbezogenen Diskussionen ein gutes „Format“ gefunden zu haben. Dieser Ansatz eignet sich insbesondere, um die Ziele „Lernprozess/Wissenstransfer“ und „Erarbeitung Vorgehensplan“ zu erreichen. ▪ Zweitens fand den Teilnehmenden ein Lernprozess statt, v.a. betreffend Vorgehensplan und weiteres Vorgehen im Hinblick auf die Stockwerkeigentümersammlung. ▪ Drittens äusserten zwei Gruppen die Absicht, einen Vorgehensplan zu ihren Gebäuden zu erarbeiten und in einem Prozess mit den Stockwerkeigentümerschaften weiter einwickeln zu wollen. ▪ Das Ziel der Förderung eines gruppendynamischen Prozesses innerhalb und zwischen den Gruppen wurde jedoch nicht explizit angestrebt. Entsprechend konnten diesbezüglich am Workshop kaum Fortschritte erzielt werden. Relevant ist vor allem die Zusammenarbeit in den einzelnen Gruppen. Das Bedürfnis nach einem Austausch und einer Zusammenarbeit zwischen den Gruppen schien nicht sehr gross zu sein. Ein regelmässiger und intensiver Austausch konnte lediglich in einer Gruppe beobachtet werden. Die übrigen Teilnehmenden hinterliessen den Eindruck von „Einzelkämpferinnen und -kämpfern“. ▪ Verbesserungsmöglichkeiten bestehen v.a. bei der stärkeren Förderung des Austausches und der Zusammenarbeit innerhalb der Gruppen. Eine Möglichkeit wäre der vermehrte und gezielte Einsatz von moderierten Gruppenarbeiten.
Empfehlungen	<p>Im Hinblick auf den Abschluss des Pilotprojekts (Mitte Januar 2015) wurden folgende Empfehlungen formuliert:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Gruppen, die bis zum vorgegebenen Termin vom 17. Dezember 2014 dem Projektteam den Stand ihrer Arbeiten am Vorgehensplan nicht einreichen, sollten kontaktiert und motiviert werden, mit der Erarbeitung eines Vorgehensplans zu beginnen. ▪ Den Gruppen, die ein Dokument abliefern, sollte ein gutes Feedback und allenfalls weitere Unterstützung gegeben werden.

Anhang 2: Ergebnisse der Interviews mit den Stockwerkeigentümerschaften (bzw. deren Vertretungen)

1. Vorgehen

Zur Beurteilung des Vorgehens und der Wirkungen des Pilotprojekts wurden qualitative Interviews mit sechs teilnehmenden Stockwerkeigentümerinnen und -eigentümern bzw. deren Verwaltern geführt. Es wurden Vertreterinnen und Vertreter aller vier teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen befragt:

- Gruppe 1: zwei Stockwerkeigentümer, wobei einer gleichzeitig die Verwaltung ausübt,
- Gruppe 2: ein Stockwerkeigentümer (Mitglied der Baukommission)
- Gruppe 3: ein Stockwerkeigentümer (Revisor STWE)¹⁷ und eine Stockwerkeigentümerin (Delegierte der STWE),
- Gruppe 4: ein Verwalter einer Stockwerkeigentümerschaft, der noch weitere Stockwerkeigentümerschaften betreut.

Die Interviews wurden telefonisch anhand eines Gesprächsleitfadens geführt und dauerten jeweils ca. 30 Minuten. Die Ergebnisse wurden protokolliert (Protokollnotizen). Den Befragten wurden folgende Fragen gestellt:

1. Welche Erwartungen hatten Sie an die drei Workshops? Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt?
2. Wie beurteilen Sie die Konzeption und die Durchführung der Workshops?
3. Inwiefern haben Sie von den Workshops profitiert?
4. Welche Aktivitäten planen Sie in naher Zukunft?
5. Falls die Workshops in ähnlicher Form nochmals durchgeführt würden: Wie könnte das Vorgehen verbessert werden?

2. Ergebnisse

Erfüllung der Erwartungen

Die teilnehmenden Stockwerkeigentümergruppen hatten unterschiedliche Erwartungen an die drei Workshops. Entsprechend waren sie mit den Workshops unterschiedlich zufrieden:

- Eine Gruppe wollte bereits vor der Einladung zur Informationsveranstaltung einen Vorgehensplan erarbeiten, wusste aber nicht wie vorgehen. Entsprechend erhoffte sie sich von den Workshops Know-how und konkrete Hilfestellungen (Leitfäden, Tipps, etc.) zur Erarbei-

¹⁷ Der Revisor arbeitet bei einer Liegenschaftsverwaltung und betreut STWE.

tung einer längerfristigen Planung und zum Vorgehen mit der Stockwerkeigentümerschaft. Diese Erwartungen wurden gemäss Aussagen der zwei Vertreter dieser Gruppe voll und ganz erfüllt. Die Befragten zeigten sich sehr zufrieden mit der im Rahmen der Workshops erhaltenen Unterstützung.

- Zwei Gruppen erwarteten sich von den Workshops vertiefende energiespezifische Inputs:
 - Der Vertreter der einen Gruppe (Verwalter) hätte sich Grundlagen zur Abschätzung der Kosten von Erneuerungsmassnahmen bei konkreten Objekten erhofft. Aus seiner langjährigen Erfahrung wisse er, wie ein Vorgehensplan zu erarbeiten sei und wie er den Prozess mit den Stockwerkeigentümerschaften gestalten könne. Was fehle, seien Grundlagen und Hilfestellungen zur Abschätzung der mit möglichen Erneuerungsmassnahmen verbundenen Kosten. Um die Stockwerkeigentümerschaften von einer extern durchgeführten Ist-Analyse überzeugen zu können, müsse er den Handlungsbedarf und die Grössenordnung der Kosten möglicher Erneuerungsmassnahmen abschätzen können.
 - Die zweite Gruppe hätte sich konkrete Hinweise zur Liegenschaft erwartet. Die Befragten erhofften sich vom Pilotprojekt vor allem, dass Fachleute die Liegenschaft beurteilen und konkrete Hinweise zu möglichen Erneuerungsmassnahmen (v.a. Ersatz der Heizung) geben. Zudem hätte sich eine der beiden befragten Personen, die beruflich für eine Liegenschaftsverwaltung Stockwerkeigentümerschaften betreut, vertiefte bau- und energie-technische Kenntnisse sowie ein Tool mit Kennzahlen zur Abschätzung der mit konkreten Erneuerungsmassnahmen verbundenen Kosten erwartet. Mangels professioneller Tools setzte er eine „bescheidene Excel-Liste“ zur Abschätzung der Kosten ein.

Die Workshops erfüllten die Erwartungen dieser Gruppen nicht bzw. ungenügend.

- Der befragte Stockwerkeigentümer einer weiteren Gruppe hatte zu Beginn keine klaren Erwartungen. Insgesamt äusserte er sich jedoch mit den Workshops zufrieden. Die Ausführungen zur 2000-Watt-Gesellschaft im ersten Workshop hätten ihn jedoch verunsichert. Er erachtet eine Fokussierung auf energetische Aspekte als zu eng. Eine Erneuerung nach den 2000-Watt-Zielen sei für die von ihm vertretene Liegenschaft aus verschiedenen Gründen kein Thema.

Konzeption und Durchführung der Workshops

Die Befragten waren mit der Konzeption und der Durchführung der drei Workshops zufrieden bis sehr zufrieden. Für die meisten Befragten passte das gewählte Format der Workshops mit der Kombination von fachlichen Inputs und der Gelegenheit, Fragen zu stellen und sich einzubringen. Folgende Aspekte wurden positiv erwähnt:

- Die Workshops waren professionell organisiert und kompetent durchgeführt (gute Präsentationen und angenehme Moderation).

- Es wurden gute Inputs und Hinweise zur Vorgehensplanung und zu energiebezogenen Themen vermittelt. Die Präsentationen wurden als gut und professionell erachtet. Die Bearbeitungstiefe wurde mehrheitlich für gut befunden. Die konkreten und praxisbezogenen Ausführungen des Vertreters des Schweizerischen Stockwerkeigentümergeverbands wurden geschätzt. Die Foliensätze wurden als hilfreich erachtet und geschätzt.
- Die Teilnehmenden hatten die Möglichkeit, Wünsche zu äussern und konnten sich mit Fragen und Bemerkungen ausreichend in die Workshop einbringen. Mehrere Befragte fanden die Themenwahl gut und waren mit dem Eingehen auf die Fragen zufrieden.
- Mit dem Austausch zwischen den Teilnehmenden im Rahmen der Diskussionen und anlässlich der Pause waren die Befragten zufrieden. Ein darüber hinausgehender Austausch wurde nicht erwartet und schien nicht einem Bedürfnis zu entsprechen. Ein Befragter betont, dass die sich beteiligenden Stockwerkeigentümergeuppen zu wenige Gemeinsamkeiten hätten, um einen intensiveren Austausch bzw. eine Zusammenarbeit zu pflegen.

Vereinzelt wurden folgende Verbesserungsmöglichkeiten und weitergehende Wünsche erwähnt:

- Für einen Teilnehmer waren die Ausführungen teilweise zu wenig strukturiert und klar. Er hätte gewünscht, dass die Erwartungen an die Gruppen klarer formuliert worden wären (v.a. betreffend Ziele der 2000-Watt-Gesellschaft).
- Eine Befragte hätte sich gewünscht, dass im Rahmen des Workshop-Prozesses stärker auf einzelne Objekte eingegangen würde. Sie hatte sich konkrete Hinweise zu der von ihr vertretenen Liegenschaft erhofft.
- Ein Teilnehmer hätte sich erhofft, dass seine Liegenschaft zwischen den Workshops von einem Architekten begutachtet worden wäre. Zudem hätte er sich ein Tool zur Abschätzung der Kosten von Erneuerungsmassnahmen gewünscht.
- Ein Befragter (Verwalter) hätte sich über den Austausch mit einem grossen Immobilienunternehmen gefreut. Ihn interessiert, wie grössere Immobilienbesitzende und Liegenschaftsverwaltungen die Erneuerung ihrer Gebäude angehen (Strategie und Tools).

Unmittelbare Wirkungen der Workshops

Bei den unmittelbaren Wirkungen der Workshops ist zu unterscheiden zwischen dem Wissenstransfer, dem Austausch und der Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den Gruppen sowie der Arbeit am Vorgehensplan. Die grössten Wirkungen konnten beim Wissenstransfer erzielt werden.

- Die meisten Befragten gaben an, von den Workshops inhaltlich profitiert zu haben. Neben Antworten auf Fragen zu ihren Liegenschaften haben die Befragten nach eigenen Aussagen insbesondere zu folgenden Themen neues Wissen erworben:
 - Gesamtheitliche und systematische Betrachtung der Liegenschaft,
 - Notwendigkeit und Nutzen einer Gesamtplanung; Inhalt und Vorgehensschritte bei einer Vorgehensplanung („Guidelines“),
 - Relevanz einer aussagekräftigen Ist-Analyse (inkl. Verbrauchswerte),
 - Zusammenhang zwischen der Lebensdauer von Bauteilen und Finanzbedarf; Kennzahlen zur Lebensdauer verschiedener Bauteile; Hilfestellung zur Einschätzung des finanziellen Stands des Erneuerungsfonds,
 - Bedeutung gewisser Bestimmungen in den Reglementen (v.a. bezüglich Sonderrecht Fenster und Leitungen),
 - Ausführungen zum Zusammenspiel verschiedener Erneuerungsmassnahmen (v.a. Dämmung Gebäudehülle, Ersatz der Heizung und erneuerbare Energien),
 - Neue Dämmstoffe (Aerogel),
 - Tools zur Berechnung und Beurteilung des Energieverbrauchs von Gebäuden (inkl. weiterführende Internetseiten),
 - Informationen zu Fördermöglichkeiten und zum Energie-Coaching,
 - Vorgehen und Antragsstellung an der Stockwerkeigentümersammlung (v.a. schrittweises Vorgehen, Empfehlungen zur Antragsstellung und Erläuterungen zu Fristen, Quoren und Beschlussfähigkeit der Versammlung).
- Die meisten Befragten gaben an, vom gegenseitigen Austausch wenig profitiert zu haben. Zu berücksichtigen ist, dass die Teilnehmenden vor allem an Inputs und einem Austausch mit dem Projektteam und dem Vertreter des Schweizerischen Stockwerkeigentümerversbands interessiert waren. Der Austausch mit anderen Stockwerkeigentümerschaften stand für sie nicht im Vordergrund.
- Bei einer Gruppe führte das Pilotprojekt zu einer Zusammenarbeit zwischen den teilnehmenden Stockwerkeigentümern (inkl. Verwalter). Dank der Einladung zur Informationsveranstaltung habe sich das heutige Team mit drei Stockwerkeigentümern (inkl. Verwalter) gebildet. Der Verwalter habe an der Stockwerkeigentümersammlung über das Pilotprojekt informiert, eine Beteiligung (inkl. finanzielle Mittel) beantragt und gefragt, wer Interesse an einer Mitarbeit hätte. Die Gruppe habe sich auch zwischen den Workshops getroffen, um am Vorgehensplan zu arbeiten. Es habe sich eine rege und gute Zusammenarbeit entwickelt. Die Gruppe will die Arbeiten gemeinsam weiterverfolgen und die Gründung einer Baukommission beantragen. Gemäss Aussagen der Befragten habe die Teilnahme am Pilotprojekt die Arbeiten am Vorgehensplan beschleunigt, fachlich auf ein gutes Fundament gestellt und zu ei-

ner guten Abstützung in der Stockwerkeigentümerschaft geführt. Ohne eine Beteiligung am Pilotprojekt hätte der Verwalter die Überlegungen zur Erneuerung weitgehend selbst entwickelt. Bei den übrigen Stockwerkeigentümergeuppen führte die Teilnahme am Pilotprojekt nicht zu einer verbesserten Zusammenarbeit in den Gruppen:

- Bei einer Gruppe bestand bereits eine Baukommission. Beide teilnehmenden Vertreter sind gleichzeitig Mitglieder dieser Baukommission. Der Kontakt innerhalb der Baukommission sei gut und habe sich durch die Teilnahme an den Workshops nicht intensiviert.
- Bei einer weiteren Gruppe hatten die beiden Vertretenden vor der Teilnahme am Pilotprojekt wenig Kontakt. Der Austausch und die Zusammenarbeit hätten sich jedoch durch die Teilnahme an den Workshops nicht intensiviert.
- Bei einer dritten Gruppe nahm lediglich der Verwalter an den Workshops teil. Entsprechend konnte sich kein Prozess in der Gruppe entwickeln.
- Eine Gruppe beschäftigte sich während des Workshop-Prozesses mit Überlegungen zum Vorgehensplan und arbeitete die Erkenntnisse laufend in das entsprechende Dokument ein. Mit Stand Dezember 2014 umfasste das Dokument Angaben zur Einleitung (inkl. Zielsetzung), zur Ist-Analyse und zum weiteren Vorgehen. Die übrigen Gruppen arbeiteten während des Prozesses nicht an einem Dokument zur Vorgehensplanung. Eine Gruppe stellte jedoch entsprechende Überlegungen dazu an, fühlte sich jedoch zu Beginn etwas überfordert.

Geplante Aktivitäten

Die vier Stockwerkeigentümergeuppen wollen bei der Erneuerung unterschiedlich vorgehen. Ihre diesbezüglichen Überlegungen sind jedoch unterschiedlich weit entwickelt. Entsprechend unterscheiden sich die in naher Zukunft geplanten Aktivitäten:

- Die Gruppe, die bereits mit den Arbeiten am Vorgehensplan begonnen hat, will das Thema Werterhaltung/Erneuerung schrittweise und systematisch angehen. Die nächsten Schritte sind bereits im Vorgehensplan, der bis Januar 2015 bereinigt werden soll, definiert:
 - Die Gruppe will an der nächsten Stockwerkeigentümergeversammlung über die Erkenntnisse aus dem Workshop-Prozess informieren und eine Baukommission beauftragen. Die Baukommission soll die künftige und ganzheitliche Sanierung der Liegenschaft vorbereiten.
 - Die Baukommission soll mandatiert werden, das Reglement überprüfen und Anpassungen zu dessen Aktualisierung vorschlagen (v.a. betreffend Sonderrechten). Zudem soll sie externe Fachleute mit einer Ist-Analyse der Liegenschaft beauftragen. Die Ist-Analyse soll insbesondere über den Zustand des Gebäudes, den Handlungsbedarf und mögliche Erneuerungsmassnahmen Auskunft geben. Die Ist-Analyse soll insbesondere auch eine Einschätzung der notwendigen Höhe des Erneuerungsfonds ermöglichen.

Die weiteren Schritte (z.B. Dotierung Erneuerungsfonds, Planung von konkreten Erneuerungsmassnahmen) seien von den Ergebnissen der Ist-Analyse abhängig. Gemäss den Befragten dieser Gruppe wären sie ohne Teilnahme am Pilotprojekt nicht so rasch und systematisch vorangekommen. Vermutlich hätten sie an der nächsten Versammlung lediglich diskutiert, wie das Thema Erneuerung angepackt werden könnte. Aufgrund der Teilnahme an den Workshops verfügten sie bereits über konkrete organisatorische und inhaltliche Vorstellungen zum weiteren Vorgehen.

- Ein Vertreter einer zweiten Gruppe beabsichtigt, im Hinblick auf die nächste Stockwerkeigentümersversammlung einen Vorgehensplan zu erarbeiten. An der Versammlung soll über den Prozess informiert und über folgende Themen diskutiert werden: Höhe des Erneuerungsfonds, Anpassung des Reglements (Fenster und Leitungen zu den gemeinsamen Teilen nehmen), Installation einer individuellen Heizkostenabrechnung und Arbeiten im Hinblick auf eine ganzheitliche Erneuerung der Liegenschaft (Ist-Analyse, Handlungsbedarf, mögliche Massnahmen).
- Gemäss einer Vertreterin einer weiteren Gruppe solle sich die Stockwerkeigentümergeinschaft kurzfristig vor allem auf den Heizungsersatz fokussieren. Sie könne sich gut vorstellen, diesbezüglich ein Energie-Coaching Angebot der Stadt Zürich in Anspruch zu nehmen. Gleichzeitig solle sich die Gemeinschaft Gedanken zum Erneuerungsbedarf und zur Dotierung des Erneuerungsfonds machen. Die Befragte beabsichtigt, an der nächsten Versammlung über die Workshops zu orientieren, einen Vorschlag bezüglich Vorgehen des Heizungsersatzes zu unterbreiten (evtl. Energie-Coaching) und die Notwendigkeit einer langfristigen Erneuerungsplanung zu diskutieren. Im Hinblick auf die nächste Versammlung soll jedoch noch kein Vorgehensplan erstellt werden. Die Befragte betont, dass sie das weitere Vorgehen noch mit dem zweiten teilnehmenden Vertreter der Stockwerkeigentümerschaft absprechen will. Dieser äusserte sich zu den geplanten Aktivitäten weniger konkret und betonte, dass in einem ersten Schritt die Verwaltung informiert und miteinbezogen werden soll.
- Der Vertreter der vierten Gruppe beantwortete die Frage nach den geplanten Aktivitäten aus Sicht seiner Rolle als Verwalter verschiedener Stockwerkeigentümerschaften. Er betonte, dass sich das Vorgehen bei den einzelnen Liegenschaften unterscheiden und von Fall zu Fall vorgegangen würde. In einem ersten Schritt plant er, die Stockwerkeigentümerschaften zu motivieren, sich frühzeitig mit der langfristigen Werterhaltung und Erneuerung der Liegenschaft zu beschäftigen. Gleichzeitig sollen bei Bedarf Anpassungen am Reglement (Fenster und Leitungen ins gemeinsame Eigentum) vorgeschlagen werden. Die weiteren Schritte würden von der Liegenschaft und der Reaktion der Stockwerkeigentümerschaft abhängen. Der Befragte wies explizit darauf hin, dass die Beschäftigung, die Planung und die Umsetzung mit der Erneuerung ein Prozess sei, der viel Zeit erfordere.

Verbesserungsmöglichkeiten

Verschiedene Befragte würde eine Teilnahme am Workshop-Angebot auch anderen Stockwerkeigentümerschaften (bzw. deren Verwaltungen) empfehlen. Im Hinblick auf eine allfällige weitere Durchführung der Workshops äusserten die Befragten folgende Verbesserungsvorschläge:

- Gemäss einem Befragten sollten das Angebot jeweils früher kommuniziert werden. Aufgrund der späten Einladung habe er keine Zeit gehabt, das Einverständnis der Stockwerkeigentümerschaft einzuholen.
- Gemäss einem Befragten könnten die Visualisierung der Präsentationsfolien optimiert werden. Es sei nicht immer alles lesbar gewesen.
- Zwei Befragte betonten, dass die Ziele der Workshops und die Erwartungen an die Teilnehmenden klarer formuliert werden sollten. Es sollten nicht zu ambitionöse energetische Ziele verfolgt werden. Die 2000-Watt-Gesellschaft dürfe nicht allzu sehr im Vordergrund stehen. Wichtig sei, dass sich die Stockwerkeigentümerschaften auf einen längerfristigen Prozess zur Erneuerungsplanung einliessen und den Vorgehensplan systematisch und schrittweise entwickelten.
- Gemäss mehreren Befragten habe die geforderte finanzielle Beteiligung von max. 1'500 CHF zu einigen Diskussionen geführt. Während einige Befragte die Höhe der Beteiligung in Ordnung fanden, sollte sie gemäss anderen Beteiligten reduziert (Vorschlag 500 CHF) oder darauf verzichtet werden. Nach Aussage mehrerer Befragter sei der Preis für die Teilnahme an den Workshops wichtig und könne eine Hürde darstellen.
- Einzelne Befragte schlugen vor, dass die Workshops mehr auf die einzelnen Objekte und die entsprechenden Anliegen der Stockwerkeigentümerschaften ausgerichtet werden könnten. Damit könnten die spezifischen Bedürfnisse der verschiedenen Gruppen besser berücksichtigt werden. Gemäss einem Befragten sollte das Angebot auch einen Rundgang einer Fachperson in der jeweiligen Liegenschaft umfassen, um Hinweise zum Handlungsbedarf und zum weiteren Vorgehen zu erhalten.
- Gemäss zwei Befragten sollten in den Workshops u.a. ein einfaches Tool zur Analyse des Bedarfs, der Entwicklung möglicher Sanierungsmassnahmen sowie der Analyse deren Kosten vorgestellt werden. Die Ergebnisse dieser Grobanalyse wären für die Kommunikation und die Motivation der Stockwerkeigentümerschaft im Hinblick auf eine längerfristige Erneuerungsplanung wichtig.

Ein Befragter schlug vor, ein separates Angebot für Liegenschaftsverwaltungen zu entwickeln, die mehrere Stockwerkeigentümerschaften betreuen. Das Angebot könnte u.a. folgende Elemente umfassen:

- Inhaltliche Vertiefungen, insbesondere betreffend Sanierungsvarianten und Kosten (inkl. Tools),
- Erfahrungsaustausch mit anderen Verwaltungen, die Stockwerkeigentümerschaften betreuen,
- Inputs und Austausch mit professionellen Immobilienbesitzern und/oder Liegenschaftsverwaltungen.

Gemäss einem weiteren Befragten sei es wünschenswert, dass die Verwaltungen betreffend Erneuerungsplanung auf die Stockwerkeigentümerschaft zugehe. Oft würden die Verwaltungen jedoch nicht aktiv, weil sie zu wenig Zeit hätten und/oder nicht über ausreichendes Wissen verfügten.

Verwendete Dokumente

Amstein + Walthert (A+W) 2014a: Projektplan Cluster Stockwerkeigentümer, FP-2.3.1 Pilotcluster STWE, internes Dokument im Auftrag von Energieforschung Stadt Zürich (EFZ), Zürich.

Amstein + Walthert (A+W) 2014b: Letter of Intent Stockwerkeigentümerschaft, im Auftrag von Energieforschung Stadt Zürich (EFZ), Zürich.

Amstein + Walthert (A+W) 2014c: Pilotcluster STWE. Freiwilligkeit: Erste Erfahrungen mit moderierten Eigentümergruppen, Präsentation anlässlich der EFZ-Fachtagung Gebäudeerneuerung: Herausforderungen und Lösungsansätze vom 31. Oktober 2014, Zürich.