

**Hannes Herrmann**

St. Alban-Rheinweg 116  
CH – 4052 Basel, Schweiz

Telefon: +41 61 373 83 70  
Mobil: +41 76 222 88 22

Mail: hannes@herrmann.ch  
Web: www.herrmannconsulting.ch

## Schlussbericht zum Auftrag „Projektleitung Avantage“

### 1 Ausgangslage und Auftrag

Die Christoph Merian Stiftung engagiert sich seit den fünfziger Jahren im Bereich Alterswohnen. Sie betreibt selbst fünf Alterssiedlungen und betreut im Mandatsverhältnis weitere Alterswohnungen.

In einem partnerschaftlichen Projekt mit der Age Stiftung aus Zürich und der Stiftung Basler Dybli initiierte 2004 die Christoph Merian Stiftung die Erweiterung der bestehenden Alterssiedlung Rheinfelderstrasse durch zwei Neubauten. Seit 2011 ergänzt nun das neue Wohnhaus Wettsteinallee 20 die bestehende Siedlung mit 20 neuen, attraktiven und bedarfsgerechten Wohnungen zum Älterwerden. Ein zweiter Neubau an der Rheinfelderstrasse 29 bietet dem Kurszentrum *akzent forum* der Pro Senectute neue Kursräumlichkeiten. Ihr vielfältiges Angebot steht allen Bewohnern des Quartiers offen.

Die bauliche Erweiterung der Alterssiedlung Rheinfelderstrasse wurde mit der Einführung eines neuen Betriebskonzepts und der Gemeinwesenarbeit ergänzt. Mit dem neuen Konzept *Avantage – Leben und Wohnen im Quartier* wurde eine adäquate Antwort auf den demografischen Wandel im Quartier sowie auf neue Trends an das *Wohnen im Alter* und die dadurch in mancher Hinsicht veränderten Anforderungen gegeben.

Der Auftrag für die Konkretisierung und Umsetzung dieses neuen Betriebskonzepts *Avantage* wurde von der CMS im Frühjahr 2010 an die Herrmann Consulting GmbH vergeben. Der Auftrag umfasste im Wesentlichen die beiden Hauptkomponenten (a) *Einführung der Gemeinwesenarbeit in der Siedlung Rheinfelderstrasse* sowie die (b) *Begleitung der übrigen Alterssiedlungen bei der Übernahme und Umsetzung des Konzepts „Avantage“*.

Im Einzelnen bestand der Auftrag aus den folgenden Teilkomponenten:

- (1) Verfeinerung und Konkretisierung des bereits vorliegendes Konzeptes „Wohnen plus“ von 2006 mit konkreten Massnahmen und Aktionen (neu: Konzept *Avantage*).
- (2) Planung der notwendigen Aktivitäten und Erarbeitung eines Zeitplans für die Einführung der *Gemeinwesenarbeit* respektive Umsetzung des Konzeptes *Avantage*.
- (3) Organisation der personellen Besetzung der Stelle *Gemeinwesenarbeit* und Unterstützung des Aufbaus der Stelle *Gemeinwesenarbeit* innerhalb der bestehenden Strukturen.
- (4) Erstellen eines Kommunikationskonzeptes.
- (5) Aktiver Einbezug der Leitungen der übrigen Alterssiedlungen in und Orientierung über die fortschreitende Entwicklung des Pilotprojekts *Avantage* (aktives teilnehmen lassen).
- (6) Abklärung von Möglichkeiten, Ressourcen oder Absichten der übrigen Alterssiedlungen bezüglich *Gemeinwesenarbeit*, Unterstützung bei der Erarbeitung eigener Projektideen.
- (7) Auswertung von Prozessen und Resultaten des Pilotprojekts *Avantage* bezüglich ihrer Übertragbarkeit auf die übrigen Alterssiedlungen der Christoph Merian Stiftung.

## 2 Umsetzung des Auftrags „Projektleitung Avantage“

### 2.1 Verfeinerung und Konkretisierung des bereits vorliegendes Konzeptes „Wohnen plus“ von 2006 mit konkreten Massnahmen und Aktionen

Das ursprüngliche Konzept „Wohnen Plus“ von 2006 wurde für die Umsetzung in der erweiterten Alterssiedlung Rheinfelderstrasse entworfen. Mit dem Entscheid, die Umsetzung in allen Alterssiedlungen der CMS gleichzeitig einzuführen, wurde das ursprüngliche Konzept angepasst und zum Konzept *Avantage – Leben und Wohnen im Quartier* weiterentwickelt. Für die Operationalisierung des Konzepts, dh. für die konkrete Umsetzung in den Alterssiedlungen, wurden eine Aktivitätenplanung und für die verschiedenen Projektphasen jeweils spezifische Teilkonzepte erarbeitet.

Die Abteilung Soziales & Stadtentwicklung wurde bei der Planung und Durchführung des Auswahlverfahrens der neuen Mieter und Mieterinnen für den Neubau Wettsteinallee 20 konzeptuell und bei der Durchführung der Interviews aber auch operationell unterstützt.

#### Konkrete Resultate 1:

Zielformulierung *Avantage*, Betriebskonzept *Avantage*, Leitbild *Avantage*, Konzept *Projektumsetzung*, Konzept *Gemeinwesensarbeit*, Konzept *Selektion neue Mieter*.

### 2.2 Planung der Aktivitäten, Erarbeitung eines Zeitplans zur Einführung der *Gemeinwesensarbeit* respektive Umsetzung des Konzeptes *Avantage*

Kernstück des Konzeptes *Avantage* und seiner Einführung respektive Umsetzung in den Alterssiedlungen der CMS war die Schaffung und Besetzung einer Stelle *Gemeinwesensarbeit*. Im Rahmen des Konzeptes *Projektumsetzung* wurde deshalb zuerst ein Vorschlag für die Schaffung sowie zur organisatorischen Eingliederung der Stelle *Gemeinwesensarbeit* in die bestehenden Strukturen der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung erarbeitet.

Mit dem Konzept *Gemeinwesensarbeit* wurden dann die strategische Zielsetzung und die konkreten Aufgaben der Stelle als Grundlagen für ihre Ausgestaltung innerhalb der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung und zur Bewilligung durch den Stiftungsrat erarbeitet. Dieses Papier war Ausgangslage und diente als Basis für einen Stellenbeschrieb und die Stellenausschreibung.

#### Konkrete Resultate 2:

Die Stelle *Gemeinwesensarbeit* wurde im Januar 2011 vom Stiftungsrat der CMS bewilligt und in der Folge ausgeschrieben. Sie konnte per September 2011 mit der Person von Iris Lenardic erfolgreich besetzt werden.

Die Stelle wurde jedoch nicht wie ursprünglich vorgesehen nur für die Alterssiedlung Rheinfelderstrasse geschaffen, sondern explizit für alle Alterssiedlungen der CMS.

Anfang 2012 wurde dann im Rahmen einer Umstrukturierung innerhalb der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung der Bereich *Wohnen im Alter* gebildet. Dabei wurde die ursprüngliche Stelle *Gemeinwesensarbeit* zu einer Bereichsleitung erweitert.

### 2.3 Organisation der personellen Besetzung der Stelle *Gemeinwesensarbeit* und Unterstützung des Stellen-Aufbaus innerhalb bestehender Strukturen

Seit Stellenantritt von Iris Lenardic besteht regelmässiger Kontakt und fachlicher Austausch sowohl schriftlich als auch mündlich. Unsere Unterstützung wurde seither zum Beispiel bei der Durchführung, Auswertung und Präsentation einer Bestandsaufnahme in allen Alterssiedlungen der CMS im Dezember 2011 geboten, bei der Erarbeitung eines Rasters für ein Betriebshandbuch oder einem Vorschlag für die Dokumentation von Projektaktivitäten der Alterssiedlungen.

#### Konkrete Resultate 3:

*Bestandsaufnahme* in allen Alterssiedlungen im Dezember 2011, Konzept *Betriebshandbuch* für die Definition, Strukturierung und Dokumentation von Prozessen, Konzept *Fact-Sheet* als Vorschlag für die Dokumentation von Projekten der *Gemeinwesensarbeit* in den Alterssiedlungen der CMS.

## 2.4 Erstellen eines Kommunikationskonzeptes

Im Rahmen der Umsetzung des Konzepts *Avantage* wurden diverse Kommunikationsmittel für verschiedenste Zielgruppen erarbeitet (Mietinteressenten, Presse, Quartierbevölkerung und weitere Öffentlichkeit, beteiligte Organisationen, etc.). Seit dem Einzug der Mieter und Mieterinnen in den Neubau Wettsteinallee 20, wurden diese Kommunikationsmittel vom neugeschaffenen Bereich *Wohnen im Alter* der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung angepasst sowie diverse weitere Dokumente erarbeitet, welche als Printversion oder online über die Webseite der CMS die interessierte Öffentlichkeit über das Projekt *Avantage* informieren.

### Konkrete Resultate 4:

Entwurf Leitbild *Avantage*, Texte für Flyers sowie für die Dokumentationsmappe für Mietinteressenten, Vorschlag für ein Kommunikationskonzept

Ein Vorschlag für die allgemeine Kommunikation des Bereichs *Wohnen im Alter* ist zurzeit in Erarbeitung. Ein Konzept für die spezifische Kommunikation der Alterssiedlungen mit ihrem jeweiligen Quartier und der weiteren Öffentlichkeit wird im Verlaufe von 2013 erstellt werden.

## 2.5 Aktiver Einbezug der Leitungen der übrigen Alterssiedlungen der CSM, Orientierung über die fortschreitende Entwicklung des Pilotprojekts *Avantage*

sowie

## 2.6 Abklärung von Möglichkeiten, Ressourcen oder Absichten der übrigen Alterssiedlungen bezüglich GWA, Unterstützung bei Erarbeitung eigener Projektideen

Da die Gemeinwesensarbeit entgegen dem ursprünglichen Konzept in allen Alterssiedlungen der CMS parallel eingeführt wurde, erfolgte der aktive Einbezug aller Siedlungs-Leiterinnen fortlaufend. Die Umstrukturierung innerhalb der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung respektive die Bildung des Bereichs *Wohnen im Alter* mit einer koordinierenden Gesamtleitung ermöglichten dabei einen transparenten, stark partizipativen Ansatz. Entsprechend sind das Engagement und die Identifikation aller Siedlungs-Leiterinnen mit dem Konzept *Avantage – Leben und Wohnen im Quartier* im Verlaufe der Einführung und Umsetzung laufend gewachsen und heute sehr hoch.

### Konkrete Resultate 5&6:

Dank vieler neuer Impulse und fordernder Unterstützung durch die neue Leitung des Bereichs *Wohnen im Alter* werden – zusätzlich zu den bereits bestehenden Aktivitäten – in allen Alterssiedlungen der CMS eine Vielzahl neuer Projektideen im Sinne der Gemeinwesensarbeit geplant und umgesetzt.

## 2.7 Auswertung von Prozessen und Resultaten des Pilotprojekts *Avantage* bezüglich Übertragbarkeit auf die übrigen Alterssiedlungen der CMS

Die Einführung und Weiterentwicklung der Gemeinwesensarbeit erfolgte wie nicht wie ursprünglich geplant zuerst in einem „Pilotprojekt *Avantage*“ in der Rheinfelderstrasse, um dann später auf die anderen Alterssiedlungen übertragen zu werden, sondern seit Anbeginn parallel in allen Alterssiedlungen gleichzeitig.

Anstatt einer Analyse betreffend Übertragbarkeit des Konzepts *Avantage* auf die übrigen Alterssiedlungen wurde daher Ende 2011 eine umfangreiche Bestandesaufnahme durchgeführt. Es entstand ein erschöpfendes Stärken-Schwächen-Profil der Alterssiedlungen das aufzeigt, was gut läuft und wo Optimierungsbedarf besteht – oder bestand.

### Konkrete Resultate 7:

Die Ergebnisse der Bestandesaufnahme wurden Stiftungskommission und Geschäftsleitung der CMS präsentiert. Die Schlussfolgerungen und daraus abgeleiteten Ziele für die Zukunft wurden von diesen Gremien geteilt. So konnte eine ganze Palette konkreter Massnahmen zur Optimierung von Strukturen und Prozessen eingeleitet werden.

Dank nachvollziehbaren Erkenntnissen und transparenter Durchführung der Bestandesaufnahme haben diese Massnahmen die Unterstützung sowohl der Geschäftsleitung als auch der Alterssiedlungen selbst.

### 3 Unterstützende Faktoren und Hindernisse bei der Umsetzung

Die Durchführung eines komplexen und über viele Jahre dauernden Projektes stösst fast zwangsläufig auch auf Schwierigkeiten und Hindernissen, welche nur durch genügende Flexibilität und Anpassungsfähigkeit aller Beteiligten sowie mit Hilfe günstiger, die Umsetzung fördernder Faktoren überwunden werden können. Die wichtigsten Aspekte sollen nachfolgend skizziert werden.

#### 3.1 Hindernisse und konkrete Schwierigkeiten

**Zeitfaktor:** Der Weg von herkömmlichen Alterssiedlungen hin zu Alterssiedlungen, welche zeitgemäss mit einem Ressourcenansatz arbeiten, war lang. Es dauerte von den ersten Projektideen und Planungsschritten 2004 manche Jahre, bis 2011 der Erweiterungsbau Wettsteinallee 20 mit neuen Mietern und Mieterinnen bezogen werden konnte und das Kernstück des Konzepts *Avantage-Leben und Wohnen im Quartier* – die Gemeinwesensarbeit – in der CMS mit der Schaffung einer eigenen Stelle innerhalb der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung definitiv institutionalisiert wurde.

Eine derart lange Projektzeit erfährt naturgemäss Flauten wie auch hoch dynamische Zeiten. Das langwierige Bewilligungsverfahren für den Erweiterungsbau Wettsteinallee 20 und die damit verbundenen Verzögerungen forderten Geduld und Durchhaltevermögen. Zusammen mit dem Wechsel von Verantwortlichkeiten durch eine interne Reorganisation wurde die Kontinuität, welche ein solches Projekt eigentlich nötig hätte, zuweilen unterbrochen.

##### Überwindung von Hindernissen 1:

Dank unermüdlichem Einsatz, Durchhaltevermögen sowie gutem Willen und Flexibilität aller Beteiligten kommt das Projekt *Avantage* zu einem erfolgreichen Abschluss.

**Christoph Merian Stiftung:** Die CMS als geschichts- und traditionsreiche Institution zeichnet sich durch Beharrungsvermögen gepaart mit gleichzeitigem Pioniergeist und hoher Anpassungsfähigkeit aus. Je nach Zeitpunkt und Herausforderung wird jeweils das eine oder das andere mehr benötigt. Ihr erfolgreiches Bestehen über die letzten mehr als 100 Jahre und die vielen realisierten, zukunftsweisenden Projekte in Basel beweisen, dass die CMS die notwendige Balance offenbar gut findet.

Manchmal können sich Beharrungsvermögen und Pioniergeist aber auch gegenseitig stören. So entsprachen die überlieferten internen Strukturen nicht von Beginn weg den Anforderungen, welche das Konzept *Avantage* für die erfolgreiche Umsetzung an Strukturen und Prozesse stellte.

##### Überwindung von Hindernissen 2:

Die Anpassung der Strukturen und Prozesse erfolgte verzögert, hatte aber dann unmittelbar den erwünschten positiven Effekt.

**Alterssiedlungen:** Die Bestandesanalyse 2011 in den Alterssiedlungen der CMS zeigte auf, dass manche Strukturen und Prozesse lange Zeit nicht den Erfordernissen an ein zeitgemässes Management, welches solch komplexe Institutionen erfordern, angepasst worden war. Die Alterssiedlungen funktionierten zwar weitgehend zufriedenstellend und in einzelnen Bereichen sogar sehr gut, waren aber verhaftet in einem überkommenen Betriebskonzept; sie wurden – überspitzt formuliert – eher passiv verwaltet als pro-aktiv geführt. Der Erfolg war mehr den individuellen Qualitäten der Siedlungs-Leiterinnen zu verdanken als den institutionellen Strukturen und Prozessen. Umso grösser waren deshalb die zu erwartenden, aber weitgehend unbekannteren Veränderungen, welche die Einführung und Umsetzung des Konzepts *Avantage* fast zwangsläufig mit sich bringen würde. Und entsprechend verständlich erscheint daher auch die anfängliche Skepsis der Beteiligten und Betroffenen gegenüber diesem neuen Konzept, dessen konkrete Auswirkungen auf ihren Arbeitsalltag sie zu Beginn kaum abschätzen konnten.

##### Überwindung von Hindernissen 3:

Die neue Stelle *Gemeinwesensarbeit* (resp. die daraus entstandene Bereichsleitung *Wohnen im Alter*), der transparente Einbezug der Betroffenen bei der Durchführung der Bestandesanalyse sowie der stark partizipative Ansatz bei Einführung und Umsetzung der Gemeinwesensarbeit halfen, diese Widerstände (wenn sie denn bestanden) vollständig zu überwinden.

### 3.2 Unterstützende Faktoren

**Christoph Merian Stiftung:** Ein wesentlicher unterstützender Faktor war der Rückhalt der Stiftungskommission und der Geschäftsleitung der CMS, ihre Offenheit für Veränderungen sowie die Akzeptanz der Notwendigkeit einer rollenden Planung. Es war immer wieder erforderlich, ursprünglich geplante Schritte zu überdenken und zu modifizieren, um Unvorhergesehenes durch Anpassung der Aktivitätenplanung zu bewältigen. Diese Haltung ermöglichte auch, Unerwartetes nicht als Problem, sondern als Chance zu sehen und optimalere Möglichkeiten der Realisierung zu finden als ursprünglich geplant.

Ein entscheidender Schritt für die erfolgreiche Einführung der Gemeinwesenarbeit war die vorausschauende Haltung von Walter Brack als Leiter der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung. Die Weiterbildung der Siedlungs-Leiterinnen in Gemeinwesenarbeit bereits 2006/07 und die Schaffung des Bereichs *Wohnen im Alter* auf Beginn 2012 haben zur dynamischen Umsetzung vieler Massnahmen in den Alterssiedlungen in kürzester Zeit beigetragen.

Die gute interdisziplinäre Zusammenarbeit verschiedener Abteilungen der CMS förderte nicht nur die erfolgreiche Einführung des Konzepts *Avantage* selbst, sondern auch das gegenseitige Verständnis für unterschiedliche Standpunkte, Blickwinkel und Arbeitsweisen. Das führte zu einer Aufweichung der Schnittstellen von „Hardware“ (Architektur, Bauen, Alterssiedlungen als Immobilien) und „Software“ (Arbeiten mit Menschen, Alterssiedlungen als lebendige Organisationen). Iris Lenardic als Leiterin des neu geschaffenen Bereichs *Wohnen im Alter* ist zentrale Ansprechperson und erleichtert die interne Koordination wohl wesentlich. Der gegenseitig Austausch und Einbezug der jeweils Beteiligten anderer Abteilungen ist heute bei Sachfragen zum Thema *Wohnen im Alter* selbstverständlich. Hervorzuheben ist auch die gute Zusammenarbeit zwischen den Planern, dem Projektleiter Yves Racine und der Verwalterin der Alterssiedlungen Verena Beerli, was vor allem im Endspurt vor und während des Bezugs des Erweiterungsbaus Wettsteinallee 20 manche Klippen auf konstruktive Weise zu umschiffen half.

**Leiterinnen der Alterssiedlungen:** Der ganze Prozess der Konzeptentwicklung sowie die Einführung und Umsetzung des Konzepts *Avantage* erforderten nicht nur von Sissi Blum, der Leiterin der Alterssiedlung Rheinfelderstrasse, sondern von allen Siedlungs-Leiterinnen ein hohes Mass an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Herausforderungen und Ansprüche. Anfängliche Skepsis oder gar handfeste Ängste vor Veränderungen sind einer hohen Identifikation mit dem Konzept *Avantage* und viel Engagement für die Einführung und Umsetzung der Gemeinwesenarbeit gewichen. Die neuen Strukturen innerhalb der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung und eine partizipative Arbeitsweise haben diese Entwicklung wesentlich begünstigt.

#### Beispiel 1: Verzicht auf eine erneute Befragung des Wettsteinquartiers

Auf eine explizite Abklärung der Bedürfnisse der Bevölkerung des Wettsteinquartiers, wie das ursprünglich im Auftrag vorgesehen war, wurde nach eingehenden Erwägungen verzichtet; eine erneute Befragung der Bewohner und Bewohnerinnen des Wettsteinquartiers erschien 2010 nicht mehr opportun, da zwischen 2005 und 2009 bereits mehrere Befragungen/Workshops stattgefunden hatten. So gewonnene Erkenntnisse konnten auch ohne weitere Befragung in das neue Konzept und seine Umsetzung einfließen.

Der Einbezug der Quartierbevölkerung und die Abklärung ihrer spezifischen Bedürfnisse bleiben aber konstantes Thema der Gemeinwesenarbeit in allen Alterssiedlungen der CMS. Der direkte Einbezug der Quartierbevölkerung geschieht nun aber laufend durch stattfindende Aktivitäten und Angebote der Gemeinwesenarbeit, während spezifische Abklärungen im Rahmen der Weiterentwicklung der Gemeinwesenarbeit im jeweiligen Quartier zielgerichtet und projektbezogen durchgeführt werden sollen.

#### Beispiel 2: Leitbildentwicklung

Im Sommer/Herbst 2012 hat das Team des Bereichs „Wohnen im Alter“, begleitet von einer externen Prozessberaterin, den Prozess einer Leitbildentwicklung durchlaufen.

Diese Leitbildentwicklung hat wesentlich dazu beigetragen, die Gemeinwesenarbeit als Funktion zu interpretieren respektive in die neue Funktion *Leiterin Wohnen im Alter* zu integrieren – und so das Konzept „Avantage“ ins neue Rollen- und Selbstverständnis der Siedlungsleiterinnen einzuverleiben.

**Age Stiftung Zürich:** Die langjährige finanzielle und ideelle Unterstützung der Age Stiftung Zürich bildeten ein verlässliches Rückgrat für die „Geburt“ und das Heranwachsen des Projekts „Avantage“. Lösungsorientierte fachliche Inputs trugen immer wieder zur erfolgreichen Umschiffung von Klippen und Bewältigung grösserer und kleinerer Probleme bei. Das grosse Netzwerk und die reiche Erfahrung von Antonia Jann ermöglichten dabei allen Beteiligten eine gesunde Erweiterung ihres Horizonts via den lehrreichen Blick über den Tellerrand von Basel hinaus.

### Beispiel 3: Nachbarschaftsfonds

Die Age Stiftung ermöglichte 2012 die Einrichtung eines *Nachbarschaftsfonds* zur Finanzierung und Förderung der Gemeinwesenarbeit in den Alterssiedlungen der CMS.

Die Mittel des Fonds werden von einem *Fondsrat* verwaltet. Dieser setzt sich aus je einer Vertretung der Bewohnerschaft jeder Alterssiedlung, einer Siedlungsleiterin sowie der Leiterin des Bereichs *Wohnen im Alter* zusammen. Er trifft sich erstmals zur konstituierenden Sitzung im November 2012.

## 4 Persönliche Schlussbetrachtung

Der Erweiterungsbau Wettsteinallee 20 ist fertig gestellt, die Wohnungen sind erfolgreich vermietet. Die Eingliederung der neuen Mieter und Mieterinnen in die bestehenden Strukturen der Alterssiedlung Rheinfelderstrasse ist mit viel Dynamik in vollem Gange. Und auch das *akzent forum* der Pro Senectute hat den Neubau Rheinfelderstrasse 29 bezogen und ist seit einem guten Jahr operativ. Das ganze Ensemble heisst heute *Wettsteinpark – Wohnen im Alter*.

Das Projekt *Avantage – Leben und Wohnen im Alter* hat sich seit Auftragserteilung im 2010 in ungeahnter Weise entwickelt. Was als Einführung der Gemeinwesenarbeit in der Alterssiedlung Rheinfelderstrasse zur optimalen Eingliederung des Erweiterungsbaus Wettsteinallee 20 angedacht war (ursprüngliches Konzept *Wohnen Plus*), ist zu einem eigentlichen Organisationsentwicklungsprozess innerhalb der CMS herangewachsen. Der Entscheid, *Avantage* als Leitbild und konzeptionelle Basis für alle Alterssiedlungen der CMS einzuführen, hat eine unerwartete Dynamik erzeugt.

Mit der Besetzung der ursprünglichen Stelle *Gemeinwesenarbeit* und der Schaffung des koordinierenden Bereichs *Wohnen im Alter* erfährt die CMS grossartige Impulse in Richtung Verwirklichung der Vision einer modernen, zukunftsgerichteten Führung ihrer Alterssiedlungen mit Unterstützung der Gemeinwesenarbeit. Dabei musste der Prozess nicht von Null beginnen, denn viele Aspekte der Gemeinwesenarbeit wurden von den Siedlungs-Leiterinnen ja bereits umgesetzt, wie sich das im Rahmen der Bestandesanalyse im Dezember 2011 deutlich herausgestellt hat. Es geht heute also vielmehr um Sichtbarmachung und Bewusstwerdung, Anerkennung, Weiterentwicklung, Professionalisierung, Systematisierung und Institutionalisierung der bereits bestehenden Ansätze der Gemeinwesenarbeit.

Von allen Beteiligten ist trotz hoher Belastung nach wie vor viel Aufbruchsstimmung zu verspüren. Die Alterssiedlungen entwickeln laufend neue Projektideen und neue Aktivitäten hin zur Verwirklichung der Vision *Avantage*.

### Empfehlung: Ressourcenanpassung

Durch die Einführung und Umsetzung des Konzepts *Avantage* und die Schaffung des Bereichs *Wohnen im Alter* wurde in den Alterssiedlungen selbst auch ein eigentlicher OE-Prozess angestossen. Die Bewältigung dieser Prozesse muss von den Beteiligten zusätzlich zum Tagesgeschäft gestemmt werden. Die aktuellen personellen Ressourcen, als Resultat jahrelang organisch gewachsener Strukturen, sind aber kaum mehr für diese zusätzliche Belastung ausgelegt.

Wenn aber der erfolgreich initiierte Strukturwandel nachhaltig sein soll, dann drängen sich die Aufstockung bestehender respektive die Schaffung zusätzlicher personeller Ressourcen auf. Es ist leicht einsichtig, dass den heutigen Ansprüchen an ein professionelles Management einer Alterssiedlung nicht mit denselben personellen Ressourcen wie bisher oder mit einer nur geringfügigen Anpassung genügt werden kann.

Die Einführung und Umsetzung des neuen Konzepts *Avantage* inklusive der Gemeinwesenarbeit, die Überarbeitung und Neudefinition von Prozessen, das Entwickeln und Einführen von Controlling-Instrumenten, der Aufbau einer Dokumentation und eines Wissensmanagements, der Ausbau der Öffentlichkeitsarbeit und vieles andere mehr ist auch mit bestem Willen der Beteiligten nicht umsonst zu haben.

Damit *Avantage* nicht den Schlusspunkt einer überfälligen Strukturanpassung darstellt, sondern den erfolgreichen Beginn einer visionären Entwicklung begründet, müssen die Strukturen im Bereich *Wohnen im Alter* auch ressourcenmässig angepasst werden.

Durch die Schaffung des Bereichs *Wohnen im Alter* sowie durch verbesserte Einbindung und Vernetzung untereinander und innerhalb der CMS, erfahren die Alterssiedlungen heute auch deutlich mehr Wahrnehmung Unterstützung und Anerkennung durch die anderen Abteilungen der CMS. Während sie sich früher oft wie vernachlässigte Aussenstellen fühlten, sind sie heute nahe an die „Kern“-CMS herangerückt und viel mehr integriert.

Die aktive Vernetzung und Förderung der Kooperation der Alterssiedlungen untereinander verbessert die Wirksamkeit der Arbeit der Siedlungs-Leiterinnen. Es werden Synergien geschaffen und somit letztlich für die CMS als Ganzes ein Mehrwert erbracht. Die CMS wird sich mittel- und langfristige mit diesem Engagement optimal aufstellen können für die angepeilte Übernahme der Vorreiterrolle im Thema *Alterswohnen*, in Basel selbst aber auch regional. Die Alterssiedlungen der CMS, geführt und betrieben mit Unterstützung der Gemeinwesensarbeit nach dem Konzept *Avantage*, können wohl bald als erfolgreiches Modell für ein bedarfs- und bedürfnisgerechtes Leben und Wohnen im Quartier auch bis ins hohe Alter hergezeigt werden. In Anbetracht der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung wird die Arbeit der CMS im Thema *Alterswohnen* – vor allem gekoppelt mit einem Engagement im Thema *Migration und Alter* – auch in Zukunft auf breites Interesse weiter Kreise stossen. Erste Anzeichen dafür sind bereits deutlich wahrzunehmen.



Hannes Herrmann

Basel, im Dezember 2012

## 5 Chronologie (im Bericht erwähnte Dokumente)

2004	Start des Pilotprojekts <i>Avantage</i>
2006	<i>Konzept Wohnen Plus</i> (von Anke Brändle-Ströh)
2006	Studienauftrag Wettsteinallee (Architekturwettbewerb)
2006-2007	Schulung der Siedlungs-Leiterinnen in Gemeinwesensarbeit
Nov./Dez. 2006	Begleitforschung durch ETH Zürich. <i>Bestandesaufnahme / Nullmessung</i>
30.05.2007	Öffentliche Vorstellung des Pilotprojekts <i>Avantage</i>
07.09.2007	Erste Berichterstattung in der BaZ und BZ über das Pilotprojekt <i>Avantage</i>
05.12.2007	Ratschlag (07.1893.01) des Regierungsrates an den Grossen Rat betreffend Festsetzung des Bebauungsplans für die Erweiterung der Alterssiedlung Rheinfelderstrasse und die Abweisung der hängigen Einsprachen
2007-2009	Planung Erweiterungsbauten Rheinfelderstrasse 29 und Wettsteinallee 20
14.05.2008	Beschluss des Grossen Rates: Bebauungsplan wird wie vom Regierungsrat vorgeschlagen festgelegt und alle Einsprachen abgewiesen
2009	Baubewilligung
2010-2011	Realisierung Erweiterungsbauten Rheinfelderstrasse 29 und Wettsteinallee 20
07.06.2010	<i>Vertragsabschluss für Projektleitung Avantage</i> (durch Herrmann Consulting GmbH)
03.09.2010	<i>Dokumentationsmappe Avantage für Mietinteressenten</i> (Kurzbeschrieb Konzept <i>Avantage</i> , Mietkalkulation, Wohnungsgrundrisse, Terminplan Auswahlverfahren)
29.11.2010	<i>Zielformulierung und Konzept Avantage – Leben und Wohnen im Quartier</i>
10.12.2010	<i>Konzept Projektumsetzung</i>
15.12.2010	<i>Konzept Gemeinwesensarbeit</i>
09.01.2011	<i>Konzept Selektion neue Mieter</i>
28.02.2011	<i>Leitbild Avantage</i>
Sommer 2011	Einzug des <i>akzent forum</i> der Pro Senectute in die Rheinfelderstrasse 29 und Einzug der neuen Mieterschaft in Wettsteinallee 20
September 2011	Besetzung Stelle Gemeinwesensarbeit respektive Stellenantritt Iris Lenardic
Nov./Dez. 2011	Bestandesaufnahme in allen Alterssiedlungen der CMS.
24.11.2011	<i>Zwischenbericht Auftrag Projektleitung Avantage</i>
März 2012	Bildung Bereich <i>Wohnen im Alter</i> in der Abteilung Soziales & Stadtentwicklung
19.03.2012	<i>Konzept Betriebshandbuch Avantage</i> . Vorschlag für die Dokumentation von institutionellen Strukturen und Prozessen für das Management der Siedlungen
08.03.2012	<i>Präsentation der Ergebnisse der Bestandesaufnahme</i> vor der Stiftungskommission und der Geschäftsleitung der CMS
13.04.2012	<i>Konzept Fact-Sheet</i> . Vorschlag für die Dokumentation von Projekten der Gemeinwesensarbeit in den Alterssiedlungen (Erfahrungs-/Wissensmanagement)
04.05.2012	Offizielle und öffentliche Einweihung des <i>Wettsteinpark – Wohnen im Alter</i>
November 2012	Einrichtung Nachbarschaftsfonds zur Finanzierung und Förderung der GWA in den Alterssiedlungen der CMS. Erste Sitzung des Nachbarschaftsfondsrats.
Okt./Dez. 2012	Begleitforschung durch ETH Zürich. <i>Erstevaluation Neubau</i>
17.12.2012	<i>Schlussbericht Auftrag Projektleitung Avantage</i> (durch Herrmann Consulting GmbH)
2014-2015	Begleitforschung durch ETH Zürich. <i>Zweitevaluation Neubau / Schlussbericht</i>
2016	Dokumentation über das Funktionieren des Nachbarschaftsfonds