



# Erfolgreich Sanieren mit Bewohnereinbindung



# Erfolgreich Sanieren mit Bewohnereinbindung

Leitfaden für Bauträger und Hausverwaltungen

## Autoren:

Österreichisches Ökologie Institut:

DI Georg Tappeiner

DI Manfred Koblmüller

Dr. Céline Loibl

DI Karin Walch

Bewohnerservice Laufenstraße, Salzburg-Liefering:

DSA Walter Barbarovsky

Dieses Projekt wurde im Rahmen der Programmlinie »Haus der Zukunft« des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie sowie der Wohnbauforschung Salzburg finanziert. Weitere Informationen zur Programmlinie »Haus der Zukunft« und dem Gesamtprogramm »Nachhaltig Wirtschaften« sind auf [www.hausderzukunft.at](http://www.hausderzukunft.at) erhältlich.



# Impressum

## **Medieninhaber und Herausgeber**

Österreichisches Ökologie Institut  
für angewandte Umweltforschung  
A-1070 Wien, Seidengasse 13  
[www.ecology.at](http://www.ecology.at)

## **Für den Inhalt verantwortlich**

DI Georg Tappeiner (Projektleitung)  
[tappeiner@ecology.at](mailto:tappeiner@ecology.at)

## **Redaktion & Layout**

Ulli Weber (Ökologie Institut)

## **Grafiken**

DI Florian Reinwald

## **Bildquellen**

BUWOG - Bauen und Wohnen Gesellschaft mbH  
GSW - Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH  
gswb - Gemeinnützige Salzburger WohnbaugmbH  
Österreichisches Ökologie-Institut  
SIR - Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen

## **Herstellung**

Manz Crossmedia, 1050 Wien;  
Papier: Biberist Furioso, ausgezeichnet  
mit dem Österreichischen Umweltzeichen

Die Erstellung des Leitfadens erfolgte mit freundlicher Unterstützung durch die BUWOG sowie in Abstimmung mit dem Forschungsvorhaben »Gesamtheitliche Sanierung zusammenhängender Siedlungsstrukturen« (Wohnbauforschungsprojekt des Landes Salzburg 2002 - 2004); Projektkoordination: Ing. Inge Straßl, SIR (Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen)

ISBN 3-901269-13-4

**2004 Österreichisches Ökologie Institut**

## Phase 1: Projektentwicklung

<b>Sanierungserfordernis</b>	11
Analyse des bautechnischen Zustandes	11
Festlegung der Zielkategorien	13
Ableitung von erforderlichen Sanierungsmaßnahmen	15
<b>Recht, Förderung &amp; Finanzierung</b>	16
<b>Bewohnerstruktur &amp; Wohnstandard</b>	18
<b>Beteiligte und ihre Interessen</b>	20
Bauträger	21
Bewohner	22
Rahmenakteure	23
<b>Sanierungskonzept</b>	24
Zielebenen der Sanierung	25
Handlungsoptionen & Maßnahmen	27
<b>Vorbereitung der Bewohnereinbindung</b>	30
Prozessbegleitung	31
Verfahrensart	31
<b>Gastkommentar H. Asche (GSW Berlin)</b>	40

## Phase 2: Bewohnereinbindung und Planungsabschluss

<b>Prüfung &amp; Justierung des Sanierungskonzept</b>	43
<b>Im Dialog mit den Bewohnern</b>	46
Motivation und Engagement	46
Steuerungsgruppe	48
Schriftliche Bewohnerbefragung	50
Einzelgespräche	51
Bewohnerversammlung	52
Bewohnerinformation	54
Konfliktmanagement	56
<b>Bewohnerorganisation</b>	58
<b>Gastkommentar B. Samitz (BUWOG)</b>	62

## Phase 3: Projektumsetzung

<b>Bewohnerbetreuung und -information</b>	65
<b>Umsetzungsmanagement</b>	66
Flexible Lösungen	66
Umsiedlungsmanagement	67
<b>Projektabschluss</b>	68

## Serviceteil

<b>Fallbeispiele (Datenblatt, Kontakt)</b>	
Salzburg-Liefering (BUWOG)	70
Bischofshofen (GSWB)	71
Linz-Leonding (VLW)	72
Beiß-Lüdecke Berlin (GSW)	73
<b>Kontakte &amp; Links</b>	74
<b>Literatur</b>	75

# Vorwort



Die Impulsprogramme meines Ressorts verfolgen das Anliegen, zukunftssträchtige Akzente im Bereich der österreichischen Forschung zu setzen und durch Innovation die internationale Wettbewerbsfähigkeit österreichischer Unternehmen zu stärken.

Einen wesentlichen Beitrag dazu leistet auch die Programmlinie »Haus der Zukunft«. Ziel dieses Forschungs- und Entwicklungsprogramm ist die Erforschung und Entwicklung von marktfähigen Komponenten, Bauteilen und Baukonzepten für Wohn-, Büro- und Nutzbauten. Wesentliche zu berücksichtigende Aspekte sind dabei eine Erhöhung der Energieeffizienz, die Nutzung erneuerbarer Energieträger und der Einsatz ökologischer Baustoffe im Gebäudebereich. Die daraus resultierenden Ergebnisse werden in zukunftsweisenden Demonstrationsobjekten umgesetzt.

Neben der Stärkung der Wirtschaft kann vor allem auch mit der Althausanierung zur Erreichung der Kyoto-Klimaschutzziele beigetragen werden. Auch deshalb wurde in »Haus der Zukunft« ein großer Fokus auf den Bereich der Althausanierung gelegt und bereits eine Reihe von Projekten zu unterschiedlichen Themen innerhalb dieses Schwerpunktes gefördert.

Der vorliegende Leitfaden ist im Rahmen der Programmlinie Haus der Zukunft mit Unterstützung des Landes Salzburg entstanden. Er dient als Anleitung für die interessierte Wohnungswirtschaft für eine geeignete Herangehensweise und Durchführung einer Sanierung bewohnter großvolumiger Gebäude.

Ich hoffe, dass dieser Leitfaden möglichst viele AnwenderInnen findet, damit auch im Bereich der Sanierung weitere richtungsweisende Bauprojekte in Österreich angeregt werden können.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'E. Mainoni', with a long horizontal line extending to the right.

Mag. Eduard Mainoni  
Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie



**D**er Mensch verbringt ein Drittel des Lebens in den eigenen vier Wänden - sich darin wohl zu fühlen ist ein Grundbedürfnis aller Menschen. Hohe Wohnqualität schlägt sich letztlich auch in günstigeren Betriebskosten für die Wohnungsnutzer nieder, denn durchschnittlich kann mit Energieeinsparungen von bis zu einem Drittel gerechnet werden. Unter dem Motto »Wer besser dämmt, wird höher gefördert« kann Salzburg seit Einführung des Öko-Zuschlagpunktesystems im Jahr 1993 eine sensationelle Bilanz aufweisen. Schon jetzt sind mehr als 60 Prozent der geförderten Wohnungen mit Biomasseheizungen ausgestattet. In mehr als 65 Prozent der Wohnungen sind Solaranlagen zur Warmwasserbereitung installiert. Ein weiterer sozialpolitischer Meilenstein konnte im heurigen Jahr gesetzt werden. Auch Mietern von nicht geförderten Wohnungen kann in sanierten Wohnobjekten Wohnbeihilfe bis zu 183 Euro pro Monat gewährt werden.

**Einmischen erwünscht.** Werden bei einem sanierungsbedürftigen Gebäude die Fenster ausgetauscht, eine Außenwanddämmung angebracht, das Dach erneuert, gilt es oft schon als »saniert«. Sanierung kann aber mehr: Bei der Sanierung von Wohnsiedlungen geht es auch darum, nicht nur das Gebäude zu betrachten, sondern den ganzen Lebensraum rundherum: Die Freiflächen, die Verkehrs- und Parkplatzsituation, die Energieversorgung und vor allem die Bewohner. Oft liegen für die Bewohner die Qualitäten einer Wohnanlage in ganz anderen Details als für den externen Fachmann ersichtlich.

Die Wohnbauförderung unterstützt umfassende Sanierungsmaßnahmen jährlich mittels Förderungsdarlehen in der Höhe von insgesamt rund fünf Millionen Euro, cirka 200 Wohnungen können damit pro Jahr erneuert werden. Sanierungsmaßnahmen sollen vor allem Wohnzufriedenheit unter den BewohnerInnen erheblich steigern. »Einmischen erwünscht« - das ist daher das neue Motto der in der Sanierungsförderung des Landes. Mietern und Wohnungseigentümern werden bei der Sanierung ihrer Wohn- bzw. Stadtteilsiedlung umfassende Mitwirkungsrechte eingeräumt. Die Information und Einbeziehung der Bewohner ist ein wesentlicher Punkt für eine erfolgreiche Sanierung - sie kennen die Wohnanlage am besten. Mit dieser Vorgangsweise nimmt Salzburg österreichweit eine Vorreiterrolle ein. Es besteht bei Mietern ein großes Bedürfnis an der Sanierung ihrer Wohnsiedlung mitzuwirken. Eine aktuell vom Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen (SIR) durchgeführte Befragung unter den Siedlungsbewohnern in Schwarzach hat ergeben, dass die Bewohner/innen großen Wert darauf legen, dass ihre Wünsche ernst genommen werden. Wichtig ist ihnen auch, Ansprechpersonen zu haben, zu denen sie ein Vertrauensverhältnis aufbauen können. Schließlich bedeutet die Sanierung einer bestehenden Siedlung bedeutet einen erheblichen Eingriff in die Lebensgewohnheiten und den Alltagsablauf der Bewohner/innen.

Für mich steht fest: Die richtige Sanierung ist nicht die modernste, sondern die von den Bürgern akzeptierte.

LR Walter Blachfellner  
Wohnbaureferent

In der Wohnungswirtschaft wird derzeit ein Paradigmenwechsel vom Neubau hin zur Bestandsoptimierung vollzogen. Die Sanierung und Modernisierung des Gebäudebestandes steht immer mehr im Zentrum mittelfristiger Investitionsplanungen der Bauträger. Daraus ergeben sich im Vergleich zum Neubaubereich neue Herausforderungen.

## **Altbau - ein lebender Organismus**

Übliche Planungsabläufe orientieren sich an den Erfordernissen im Neubau. Zum Unterschied dazu gibt es für Sanierungsvorhaben zusätzliche Anforderungen. Altbausanierung ist »Arbeit am lebenden Organismus«.

Daraus lassen sich folgende Besonderheiten ableiten:

- Sanierung ist ein Eingriff in bestehende bauliche, soziale und ökonomische Strukturen
- Der Bauträger muss in seinen Überlegungen zwei, vielfach gegensätzliche Interessen einbeziehen, um eine bestmögliche Wertsteigerung am Objekt zu erzielen: die Bedürfnisse der Bewohner im Interesse der Kundenbindung und gleichzeitig die Erfordernisse des Wohnungsmarktes zur Erschließung neuer Marktsegmente.

Dies führt zu komplexen Erfordernissen in der Planung, Kalkulation und Umsetzung der Projekte. Die Einbindung der Bewohner gewinnt dabei zunehmend an Stellenwert.

## **Was verstehen wir unter Bewohnereinbindung?**

Die Einbindung der Bewohner in ein Sanierungsvorhaben kann in drei unterschiedlichen Intensitäten erfolgen: Information, Befragung oder Mitbestimmung. Die informative Form der Bewohnereinbindung sollte Bestandteil jedes Sanierungsvorhabens sein. Mitbestimmung, als weitest gehende Möglichkeit der Bewohnereinbindung, wird meist

nur in Bezug auf einzelne Sanierungsmaßnahmen anwendbar sein. Andererseits ist sie bei einer Erhöhung des Erhaltungs- und Verbesserungsbeitrages rechtlich bindend vorgesehen.

Zwischen diesen beiden Formen der Bewohnereinbindung gibt es verschiedenste Möglichkeiten der Prozessgestaltung. Bauträger und Hausverwaltung müssen sich für eine Form der Einbindung entscheiden, interne oder externe Berater sind dabei verantwortlich für die Gestaltung und Begleitung des Prozesses. Dieser Leitfaden bietet dafür anwendungsorientierte Hilfestellungen.

## **Was bringt Bewohnereinbindung?**

- Optimierung der Sanierungskonzepte durch das Einfließen der Alltagserfahrungen der Bewohner
- Imagegewinn bei Bewohnern als Kunden
- Kosten- und Zeitersparnis durch die Vermeidung möglicher Konflikte
- Prestigegewinn des Unternehmens am Wohnungsmarkt
- Stärkung der Hausgemeinschaft und Verbesserung der Dialogkultur.

## **An wen richtet sich der Leitfaden?**

Der Leitfaden richtet sich an Bauträger/Hausverwaltungen und Berater (Planer, externe Prozessbegleiter) als Hauptverantwortliche für das Sanierungsvorhaben. Ihre Interessen, Aufgaben und sich daraus ergebende Fragen sind Thema des Leitfadens. Inhaltlicher Fokus liegt bei der Bewohnereinbindung im Bereich des großvolumigen Mietwohnungsbaus, wenngleich eine Vielzahl der Themen auch für den Eigentumssektor zutreffen.

Für Bewohnerservicestellen, Bewohnervertreter, Bauausführende oder Stadtplanungsämter und Förderstellen bietet der Leitfaden einen aufschlussreichen Einblick in die Projektentwicklung und Umsetzung von Sanierungsvorhaben.



## Ziel des Leitfadens

Die Autoren möchten mit diesem Leitfaden das Bewusstsein dafür stärken, dass auch und gerade die Einbindung von Bewohnern im Rahmen eines Sanierungsvorhabens ein professionelles Management erfordert. Dies ist die beste Grundlage für die Optimierung des Sanierungskonzeptes über die Faktoren Bautechnik, Kosten, Zeit und Kundenzufriedenheit.

Der Leitfaden liefert zur Gestaltung und Begleitung von Sanierungsprozessen umfassende Informationen, Praxisbeispielen, Checklisten und hilfreiche Tools. Erfahrungsberichte von Experten der Bauwirtschaft ergänzen das Informationsangebot.

## Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden ist entsprechend der Phasen eines Sanierungsprojektes gegliedert, ergänzt um einen abschließenden Serviceteil.

### Phase 1: Projektentwicklung

Der erste Abschnitt befasst sich mit jenen Grundlagen und Entscheidungen, die von den Sanierungsverantwortlichen vor dem Beginn der Bewohnereinbindung erarbeitet werden müssen. In dieser Phase werden erfolgsentscheidende Rahmenbedingungen für das gesamte Sanierungsvorhaben geschaffen. Entsprechend breiter Raum wird der Projektentwicklung im Leitfaden gewidmet.

### Phase 2: Bewohnereinbindung und Planungsabschluss

Im Mittelpunkt des zweiten Abschnittes steht die eigentliche Phase der Bewohnereinbindung. Dargestellt werden Verfahrenselemente und Methoden, die zu einem optimierten Sanierungskonzept führen sollen.

### Phase 3: Projektumsetzung

Der dritte Abschnitt betrachtet das Umsetzungsmanagement sowie die Bewohnerbetreuung im Zuge der baulichen Realisierung des Sanierungsprojektes.

## Serviceteil

Der Serviceteil enthält Datenblätter zu den Fallbeispielen, Kontaktadressen, Literatur und Links.

Das Forschungsprojekt zum Leitfaden sowie seine Erstellung wurden im Rahmen der Programmlinie »Haus der Zukunft« des Bundesministeriums für Verkehr, Innovation und Technologie sowie der Wohnbauforschung Salzburg finanziert.

Das Autorenteam dankt den Fallbeispielgebern sowie den Interviewpartnern aus der Bauwirtschaft für die aufschlussreichen Erfahrungsberichte. Besonderer Dank ergeht an die BUWOG - Bauen und Wohnen GmbH sowie an die Gastkommentatoren Helmut Asche (GSW Berlin) und Barbara Samitz (BUWOG).

Für das Autorenteam



DI Georg Tappeiner  
Österreichisches Ökologie-Institut

Es wird ausdrücklich festgehalten, dass in diesem Leitfaden grundsätzlich Frauen und Männer gleichermaßen gemeint sind. Herkömmliche Bezeichnungen für Berufs- und Personengruppen wurden zugunsten der einfacheren Schreibweise und Lesbarkeit beibehalten und sind ausnahmslos geschlechtsneutral zu verstehen.

# Phase 1: Projektentwicklung

Die Abwicklung von Sanierungsvorhaben ist eine komplexe Herausforderung. Sie greift in bestehende Strukturen ein und ist zusätzlich - so wie der Neubaubereich - mit immer anspruchsvolleren Rahmenbedingungen am Markt konfrontiert. So steigen einerseits die Anforderungen von Seiten der Kunden, andererseits sieht sich der Bauträger mit einem erhöhten Kostendruck konfrontiert. Um die erforderliche Qualität im Ablauf eines Sanierungsvorhabens zu gewährleisten, ist die Phase der Projektentwicklung von besonderer Bedeutung. In der Praxis werden die relevanten Fragestellungen jedoch vielfach unzureichend behandelt.

Im Zuge dieser Projektphase muss der Bauträger drei für den weiteren Verlauf zentrale Entscheidungen treffen:

- Die Sanierungsentscheidung: »Halten, investieren oder verkaufen«
- Das Sanierungskonzept: Erfolgskriterien, Maßnahmen und Handlungsoptionen
- Die Form der Bewohnereinbindung: Informieren, Befragen oder Mitbestimmen

Diese Entscheidungen kann der Bauträger nur dann in optimaler Weise treffen, wenn er über detaillierte Kenntnisse zum Gebäudebestand, seiner bautechnischen Qualität und Struktur, den Ausbaustandard des Wohnungsbestandes und die Sozialstruktur verfügt. Die gesamte Vorhabensdauer bedarf bei einer unzureichenden Erhebung dieser Grundlagen oft eines längeren Zeitraums und wird insbesondere in der Umsetzungsphase schwieriger.

Der erste Abschnitt des Leitfadens widmet sich deshalb der Erhebung der Rahmenbedingungen des Vorhabens und der Sanierungserfordernisse, der Analyse der Interessen der Beteiligten, der Erstellung des Sanierungskonzeptes und der Vorbereitung der Bewohnereinbindung. Dem Bauträger bzw. dem Projektteam soll ermöglicht werden, im Vorfeld der Bewohnereinbindung aus den erforderlichen Erhaltungsmaßnahmen und den gewünschten Modernisierungsarbeiten ein optimales Sanierungskonzept zu entwickeln. Dies ist die Grundlage für die darauf folgende Bewohnereinbindung.



# Sanierungserfordernis

Für die Sanierung oder Modernisierung eines Wohngebäudes sind im wesentlichen zwei Motivlagen ausschlaggebend:

- Ein Gebäude verliert durch externe Einflüsse (z.B. Witterung) und aufgrund der allgemeinen Abnutzung über die Zeit an baulicher Qualität. Zusätzlich ändert sich der normierte Stand der Technik für Ausstattung und Installationen. Die daraus resultierenden gebäudetechnischen Defizite müssen durch laufende Instandsetzungen sowie durch umfangreichere Sanierungsmaßnahmen ausgeglichen werden.
- Die Anforderungen verschiedener Nutzergruppen an den Wohnungsbestand und an die allgemeinen Teile des Gebäudes verschieben sich. Ältere Wohngebäude verlieren alleine aufgrund geänderter Ansprüche im Generationswechsel oder aufgrund negativer Umfeldbedingungen (z.B. Lärmsituation) an Wert. Daraus kann sich bei älteren Objekten ein grundsätzlicher Modernisierungs- und Erneuerungsbedarf ergeben, der stark von den Wohnbedürfnissen aktueller oder künftiger Bewohner abhängig ist und über einen längerfristigen Zeitraum anzudenken ist.

## Was ist eine Sanierung?

Je nach inhaltlichem Zugang und regionalem Bezug ist der Begriff »Sanierung« mit unterschiedlichen Inhalten besetzt. Das Wort »Sanierung« leitet sich ursprünglich vom lateinischen »sanare« (gesund machen, heilen) ab. Eine Sanierung umfasst daher in erster Linie Maßnahmen zur Instandsetzung der Bausubstanz um eine ursprünglich gegebene Benutzbarkeit wieder herzustellen.

Verbesserungsmaßnahmen sind zumeist Bestandteil eines Sanierungsprogramms. Es wird daher auch gerne von Modernisierungsprojekten gesprochen, wenn ein Gesamtpaket zur Erhaltung und Verbesserung des Wohnstandards angedacht wird.

## Klärung des Sanierungserfordernisses

Am Beginn der Projektentwicklung steht die zentrale Frage nach Ziel und Umfang des Sanierungsprojektes.

### Drei Schritte sind dafür erforderlich:

1. Analyse des bautechnischen Zustandes
2. Klärung der Sanierungsziele
3. Ableitung von erforderlichen Sanierungsmaßnahmen

## Schritt 1: Analyse des bautechnischen Zustandes

Eine detaillierte Wissensbasis über den aktuellen bautechnischen Zustand des Sanierungsobjektes, über die absehbaren weiteren Veränderungen im Zeitraum der näch-

## Info-Box

Im geförderten Mietwohnbau werden nach der österreichischen Rechtslage (Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz) unter dem Begriff »Sanierungsmaßnahmen« sowohl Erhaltungs- als auch Verbesserungsmaßnahmen zusammengefasst, wobei letztere nur dann verpflichtend durchzuführen sind, wenn sie nach den rechtlichen, wirtschaftlichen und technischen Gegebenheiten als zweckmäßig erscheinen. Maßnahmen, die eine zeitgemäße Ausstattung der Baulichkeit oder von Mietgegenständen herbeiführen, gelten prinzipiell als Erhaltungsmaßnahmen. (§§ 14a, 14b WGG).

# Phase 1: Projektentwicklung

sten 5 - 10 Jahre sowie über grundsätzliche Verbesserungsvorschläge aus der Sicht der Bewohnerschaft muss vorhanden sein bevor die Sanierungsplanung gestartet wird. Dafür sind am Beginn der Phase 1 (Projektentwicklung) in ausreichendem Maße Zeit- und Personalressourcen im Projektteam einzusetzen.

Erleichtert wird dieser Vorbereitungsschritt durch die Einrichtung einer regelmäßig aktualisierten Gebäude-Dokumentation für sämtliche bewirtschafteten Objekte des Bauträgers.

## **Aufbau einer Objektdatenbank als Sanierungs-Tool**

Damit der Bauträger die Projektentwicklung von Sanierungsvorhaben effizient durchführen kann, ist der Aufbau einer Objektdatenbank als Sanierungs-Tool zielführend. Sie erleichtert darüber hinaus die optimale Erfüllung der gesamten Hausverwaltungstätigkeiten. Das Sanierungs-Tool dient zur

- Erfassung und laufenden Dokumentation der Bausubstanz des Gesamtbestandes: Ausgangsstandard (Gebäude-Erstdokumentation bei Errichtung / Neubau), laufende Erhaltungs- und Verbesserungsmaßnahmen an allgemeinen Teilen der Gebäude, Instandsetzungsarbeiten (wohnungsseitig) bei Neuvermietung seitens

des Bauträgers, Modernisierungs- und Verbesserungsmaßnahmen (wohnungsseitig) durch Bewohner

- langfristigen Planung der erforderlichen Sanierungsmaßnahmen
- Darstellung der Kosten- und Ertragsentwicklung
- Entwicklung von Sanierungsszenarien und -modulen über den Baubestand

Der Aufbau der Datenbank erfordert zwar einen relativ hohen Ressourcenaufwand, optimiert jedoch in weiterer Folge die Qualität und Kostenstruktur der Sanierungsvorhaben sowie den Werterhalt der Gebäude entscheidend.

## **Das Sanierungstool ermöglicht dem Bauträger**

- ökonomisch effizient zu planen und zu sanieren
- erforderliche Erhaltungsmaßnahmen frühzeitig zu erkennen
- die Einzelmaßnahmen zu einem abgestimmten Sanierungskonzept zusammen zu führen
- kostengünstige Sanierungsmodule zu entwickeln
- den Bewohnern jederzeit über die generelle Sanierungsplanung für ihr Wohnhaus Auskunft zu geben und damit Sicherheit und Vertrauen zu fördern



Ein erstes »Ranking« der Objekte und die strategische Ausrichtung der Investitionsplanung - halten, investieren, verkaufen - kann der Bauträger aus einer Portfolio-Analyse über das Sanierungs-Tool ableiten. Dadurch kann eine langfristige Sanierungsstrategie (Bestandsentwicklung und -pflege) erarbeitet werden, die der Bewohnerschaft laufend kommuniziert wird. Einzelne Sanierungsmaßnahmen können frühzeitig angekündigt werden. Wenn diese Datenbestände nicht laufend erhoben werden, so muss am Beginn der Projektentwicklung eine möglichst detaillierte Nacherhebung des bautechnischen Zustandes im Wohnobjekt erfolgen. Wesentlich ist auch eine vollständige Übersicht über wohnungsseitige Verbesserungsmaßnahmen, die durch Mieter durchgeführt wurden (insbesondere technische Installationen und Heizungsanlagen).

Dabei sind die Erfahrungen und Wissensbestände von Hausbetreuern oder ggf. vorhandenen Mietersprechern jedenfalls einzubinden. Bewohner bzw. Mitarbeiter in der Kundenbetreuung vor Ort kennen die aktuellen bautechnischen Schwachpunkte in der Wohnhausanlage aus subjektiver Betroffenheit in der alltäglichen Nutzung. Für spezielle Sanierungsfragen, z.B. zur Feuchtigkeitsproblematik im Kellerbereich oder für die Feststellung von Lärmbelastungen, müssen bei fehlenden Kapazitäten innerhalb der Bauverwaltung externe Gutachten eingeholt werden.

## Schritt 2: Festlegung von Zielkategorien für die Sanierung

Das sanierungsverantwortliche Projektteam muss die Ziele für die Sanierung des Wohnobjektes klar definieren. Im Mittelpunkt stehen folgende Fragestellungen:

- Welche Ziele in der Sanierung sind für den Bauträger vorrangig?
- Was soll daher mit den Sanierungsmaßnahmen mittelfristig erreicht werden?

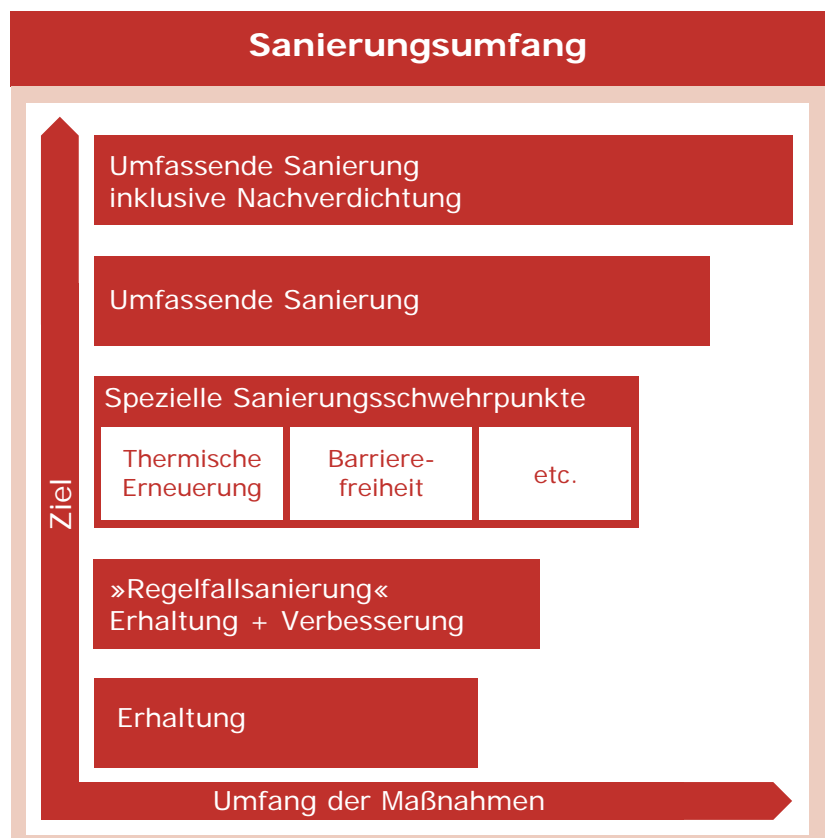
Erst nach Festlegung von Sanierungszielen ist eine Abgrenzung von Maßnahmen sinnvoll, weil damit eine Argumentationsbasis für die Bewohnereinbindung, aber auch für die Außendarstellung (Förderstellen, Baubehörde, etc.) geschaffen wird. Zur Erleichterung dieses zentralen Schrittes kann folgendes Stufenmodell herangezogen werden, das mit unterschiedlichen Zielkategorien arbeitet (siehe nachfolgende Grafik).

### Erhaltung des Wohngebäudes

Ziel ist die Instandhaltung des Gebäudes und die Herbeiführung eines bautechnischen Zustandes, der den rechtlichen Mindestanforderungen (Mietrechtsgesetz, Bausicherheitsnormen, etc.) entspricht. Zur Umsetzung von Erhaltungsmaßnahmen sind Hauseigentümer und Bauträger gesetzlich verpflichtet.

**»Zur Feststellung bautechnischer Probleme muss ein repräsentativer Querschnitt der Wohnungen begangen werden. Nur so lassen sich Störungen im späteren Bauprozess vermeiden.«**

H. Asche, GSW Berlin





## **Regelfall-Sanierung**

Ziel ist die Erhaltung und Verbesserung des bautechnischen Zustandes des Gebäudes, sodass dadurch ein zeitgemäßer Wohnstandard gewährleistet wird. Dieser Sanierungstyp kann auch als »Regelfall-Sanierung« bezeichnet werden: Es werden die Mindestanforderungen der Bauordnung bezüglich Wohnungs- und Gebäudeausstattung erfüllt, ebenso die zeitgemäß erforderlichen Maßnahmen zur Verbesserung der Energiebilanz (z.B. Wärmedämmung der Außenfassade). Zusätzliche Maßnahmen, die eine gravierende Veränderung des allgemeinen Wohnstandards herbeiführen, werden nicht umgesetzt. Der Wert des Wohnobjektes bleibt erhalten, wird jedoch nicht angehoben.

## **Spezielle inhaltliche Sanierungsschwerpunkte**

Die Sanierung von Wohngebäuden kann auch auf einen speziellen technischen oder inhaltlichen Gesichtspunkt ausgerichtet sein, zumeist verbunden mit bestimmten Schwerpunktprogrammen der Wohnbauförderung, z.B.: thermische Erneuerung (Außenfassade, oberste Geschoßdecke, Heizsysteme, ...) Verbesserung der Zugänglichkeit (Einrichtung barrierefreier Wohnungen, Lifteinbau,...). Im Unterschied zu den nachfolgenden Zielkategorien muss mit diesem Sanie-

rungstyp nicht unbedingt eine umfassende Aufwertung des Gebäudes verbunden sein. Die Sanierung verfolgt aber jedenfalls ein spezielles strategisches Interesse des Bauträgers, z.B.

- über bessere Wärmedämmung die Betriebskosten zu senken oder
- durch barrierefreie Wohnungen spezielle Zielgruppen am Wohnungsmarkt anzusprechen

Die Sanierung muss daher auch in dieser Zielkategorie auf Basis eines breiteren Maßnahmenbündels konzipiert werden.

## **Umfassende Sanierung: Gesamtprogramm für Standardaufwertung**

Ziel ist eine umfassende Aufwertung des Wohnobjektes nach einem langfristigen Gesamtkonzept. Angestrebt werden deutlich höhere Qualitätsstandards, z.B. in Bezug auf Bautechnik, Ökologie, Ausstattungskategorien, Benutzbarkeit oder Umfeldqualität. Die Standards werden zeitweise auch höher anzusetzen sein, als es derzeit nach den gesetzlichen Vorgaben erforderlich ist.

## **Mögliche Zielkategorien:**

- Wohnstandards: Ausstattung, Benutzbarkeit, Barrierefreiheit, Freiräume



- Öko-Bilanz: Energieverbrauch, Ökologie der Baustoffe
- Wirtschaftlichkeit: sinkende Betriebskosten, langfristige Wertsteigerung
- Kundenbindung: Wohnzufriedenheit, soziale Stabilisierung, Identifikation

Mit diesem Sanierungstyp ist jedenfalls eine mittelfristige Wertsteigerung der Wohnimmobilie verbunden.

#### **Umfassende Sanierung inklusive Nachverdichtung**

Die Modernisierung von größeren Wohnhausanlagen wird in Einzelfällen auch mit der Schaffung von zusätzlicher Wohnfläche in Form von Zubauten, Aufbauten, erweiterten Dachgeschoß-Nutzungen oder freistehenden Neubauten verbunden. Hier werden Sanierungsmaßnahmen für den Gebäudebestand gemeinsam mit Neubaumaßnahmen zusammen geplant, kalkuliert und umgesetzt.

Nachverdichtungsprojekte sind dann im Sinne einer Gesamtoptimierung des Wohnobjektes zielführend, wenn umfangreiche Verbesserungen im Altbestand durch Ausnutzung vorhandener Reserven (d.h. über eine höhere Bodenrendite) finanziert werden und eine breite Akzeptanz bei den Bewohnern für das Vorhaben gegeben ist. Nachteilig wirkt

sich der Verlust von Nutzungsflächen (z.B. Trockenräume, Grünflächen) und die Veränderung des architektonischen Gesamtcharakters von Wohngebäuden aus. Man muss daher von einem komplexen Abstimmungsprozess zwischen den Interessen der Bewohner und des Bauträgers ausgehen.

#### **Schritt 3: Ableitung von erforderlichen Sanierungsmaßnahmen**

Die Sanierungsziele werden über - von Projekt zu Projekt äußerst unterschiedlich zusammengesetzte - Maßnahmenbündel erreicht. Die Breite und Tiefe der erforderlichen Maßnahmen hängt vom Ausgangszustand des Gebäudes und von sonstigen Rahmenbedingungen (z.B. erforderliche Zustimmung der Mieter zu wohnungsseitigen Verbesserungen) ab.

Wichtig im Sinne einer kommunikationsfähigen Sanierungsstrategie ist es, zuerst die Ziele der Sanierung festzulegen und davon abgeleitet die erforderlichen Maßnahmen abzugrenzen. (siehe Kapitel *Sanierungskonzept*)

*»Da gibt es engagierte Mieter, die verschiedene Vorschläge und Ideen haben. Wir machen vor Beginn der Sanierungsplanung Begehungen in der Wohnhausanlage. Sofern es noch Hausbesorger gibt, nehmen wir sie uns auch immer zur Hand. Die kennen ja das Haus am besten und sagen auch, was es zu tun gibt.«*

T. Wakla, Österreichisches Siedlungswerk



## Recht, Förderung und Finanzierung

Wesentliche Rahmenvorgaben für die Planung von Sanierungsvorhaben sind in den Gesetzen und Verordnungen des Mietrechts (v.a. Mietrechtsgesetz, Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz) festgelegt. Von Be-

deutung ist die Frage, wie weit Mieter zur Mitfinanzierung von Sanierungsmaßnahmen durch den Bauträger verpflichtet werden können und welche Mitbestimmungsmöglichkeiten bei der Festlegung der Sanierungsmaßnahmen den Mietern zugesichert sind. Die Finanzierung von Sanierungsprojekten hängt wesentlich von den Wohnbauförderungsmodellen der Bundesländer ab, die in Landesgesetzen festgelegt sind.

### Info-Box

#### **Einfluss der Förder- und Rechtsbestimmungen auf den Beteiligungsprozess, am Beispiel der umfassenden Sanierung in der Wohnbauförderung Salzburg**

»Eine umfassende Sanierung liegt dann vor, wenn alle Wohnungen nach Durchführung der Sanierungsmaßnahmen einen zeitgemäßen Standard aufweisen« (Durchführungsverordnung zum Salzburger Wohnbauförderungsgesetz 1990 idF LGBl 67 / 2002)

Hat sich ein Bauträger zum Ziel gesetzt, ein umfassendes Sanierungsprogramm zu realisieren, so hat die Bestimmung in der Förderrichtlinie, wonach ein durchgängiger zeitgemäßer Standard in allen Wohnungen vorliegen muss, direkte Auswirkungen auf den Beteiligungsprozess. In vielen Wohngebäuden wäre dafür z.B. der Einbau einer Zentralheizung erforderlich. Nach Vorgabe des WGG bzw. MRG ist jedoch die formale Zustimmung jedes einzelnen der betroffenen Mieter erforderlich, wenn das Sanierungsprogramm auch wohnungsseitige Maßnahmen umfassen soll. Einzelne Mieter, die mit einem geringeren Heizungsstandard zufrieden sind, könnten daher in diesem Fall eine umfassende Sanierung zum Scheitern bringen.

Nicht selten tritt der Fall ein, dass eine Anhebung der Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge zur Finanzierung des Sanierungsvorhabens über das gesetzlich vorgegebene Ausmaß hinaus erforderlich ist. In der Praxis ist diese Vorgabe die größte Herausforderung für einen Informations- und Beteiligungsprozess: Der Bauträger muss einen Großteil der Mieter von der Sinnhaftigkeit der allgemeinen Sanierungsmaßnahmen überzeugen.

#### **Vorgaben zur Mieterbindung**

Soweit nur allgemeine Teile des Hauses von Sanierungsmaßnahmen betroffen sind, muss keine formelle Zustimmung der Mieter zum Sanierungsprogramm durch den Bauträger eingeholt werden. Sind allerdings Veränderungen in den Wohnungen vorgesehen (z.B. durch den Einbau einer zentralen Heizungsanlage), so müssen die davon betroffenen Mieter ihr Einverständnis erklären.

#### **Vorgaben zur Finanzierung**

Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge (EVB) sind ein fixer Bestandteil der laufenden Wohnungskosten. Die maximal zulässige Höhe je m<sup>2</sup> Nutzfläche und Monat ist im Wohnungsgemeinnützigkeitsgesetz bzw. Mietrechtsgesetz festgelegt. Die Verwendung dieser Beiträge für Sanierungsmaßnahmen muss innerhalb eines Zeitraumes von 10 Jahren erfolgen, ansonsten sind sie zurück zu erstatten.

Reicht die Summe der angesparten Beiträge, erweitert um die in den nächsten zehn Jahren zu erwartenden Einzahlungen, für erforderliche Sanierungsmaßnahmen nicht aus, so kann ein Bauträger zwei Wege be-



schreiten, um von den Mietern erhöhte Beitragszahlungen zu fordern:

- Es besteht die Möglichkeit, eine sogenannte »freie Vereinbarung« zur Erhöhung der Beitragszahlungen über das gesetzlich festgelegte Ausmaß hinaus abzuschließen. Diese Vereinbarung muss eine große Mehrheit der Mieter unterstützen (z. B. in Salzburg oder Niederösterreich 75 Prozent, in Wien 100 Prozent aller Mieter), damit die Sanierungsförderung in Anspruch genommen werden kann.
- Ein Bauträger kann eine Beitragserhöhung vor Gericht beantragen (in Wien bei der Schlichtungsstelle), wo die Zweckmäßigkeit des Sanierungsvorhabens überprüft und das Ausmaß der Beitragserhöhung festgelegt wird.

Bevorzugt werden freie Vereinbarungen, da eine gerichtliche Festlegung aufgrund möglicher Beeinträchtigungen durch einzelne Mieter zeitaufwändig sein kann. In diesem Fall sind durch die längere Zeitspanne zwischen der Anbotslegung für Bauleistung und tatsächliche Beauftragung zumeist Kostensteigerungen in der Baukalkulation zu erwarten. Wesentlich ist auch die Tatsache, dass bei einer gerichtlichen Durchsetzung eines Sanierungskonzepts in der Wohnhausanlage eine geringe Akzeptanz für die Maßnahmen anzutreffen sein wird, was die Umsetzung deutlich erschwert. Es spricht daher vieles dafür, dass sich Bauträger besser im Vorfeld auf einen Prozess der Bewohnereinbindung bei der Sanierungsplanung einlassen und Überzeugungsarbeit leisten.

### Vorgaben durch Fördermodelle

Die verschiedenen Wohnbauförderbestimmungen in den einzelnen Bundesländern bieten im wesentlichen zwei Varianten zur Sanierungsförderung an:

- Förderung eines umfassenden Sanierungsprogramms mit dem Ziel, eine durchgehende Verbesserung der Wohnstandards in allen Einheiten einer Wohnhausanlage herbeizuführen; es müssen jedenfalls auch energetische und schalltechnische Mindeststandards für das Gesamtgebäude nach der Umsetzung der Sanierung vorliegen.
- Förderung von einzelnen Sanierungsmaßnahmen, ohne dass das Gesamtgebäude einem besonderen Mindeststandard entsprechen muss. Es kann mit diesem Fördermodell allerdings eine Fördersperre für weitere Sanierungsmaßnahmen über einen längeren nachfolgenden Zeitraum verbunden sein. Zweckmäßig erscheint es daher auch bei dieser Variante, ein breiter abgestimmtes Sanierungskonzept vorzubereiten und als Gesamtpaket zur Förderung einzureichen.

Gerade bei der Sanierung größerer Wohnhausanlagen ist in jedem Fall mit einem längeren Abstimmungsprozess zu rechnen. Eine besondere Herausforderung ist die Projektentwicklung, wenn eine unmittelbare Zustimmung zu einzelnen Sanierungsmaßnahmen durch eine große Mehrheit der Bewohnerschaft erforderlich ist.

In keinem Bundesland ist die Bewohnereinbindung in der Sanierungsplanung im Rahmen der Wohnbauförderung direkt als vorbereitende Maßnahme unterstützungsfähig (mit Ausnahme besonderer Pilotvorhaben, die über die Wohnbauforschung mitfinanziert werden). Auch in den üblichen Honorarrichtlinien zur Abrechnung von Planungsleistungen scheint dieser Aufwandsposten nicht auf, obwohl nach Einschätzung vieler Experten gerade die intensive Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Interessen der Bewohner zum Gelingen von Sanierungsprojekten entscheidend beiträgt.

## Bewohnerstruktur und Wohnstandard

### Info-Box

#### Elemente der Bewohnerstruktur mit Einfluss auf das Sanierungsvorhaben:

##### Altersstruktur und Lebensphase beeinflussen

- die Bereitschaft sich im Rahmen einer Bewohnereinbindung zu engagieren (eigene Expertise, Mitarbeit in Gruppen)
- die Investitionsbereitschaft
- Ängste vor den Sanierungsmaßnahmen (Veränderung des gewohnten Lebensumfeldes, Störungen durch Sanierung)
- das Interesse an Modernisierungsmaßnahmen
- das Interesse an Gemeinschaftseinrichtungen (bei jungen Mietern höher als bei älteren)
- das Interesse an baubiologischen Maßnahmen
- das Interesse an seniorenfreundlichen Sanierungsmaßnahmen (kann auch als wachsender Zukunftsmarkt gesehen werden)

##### Familienstand

- Familien mit Kindern haben höhere Ansprüche an die Grundrissgestaltung und die Größe der Wohnungen
- Singlehaushalte sind weniger bereit sich in Aktivitäten der Hausgemeinschaft einzubringen als Mehrpersonenhaushalte
- Familien mit Kindern haben höhere Ansprüche an Gemeinschaftseinrichtungen als Singlehaushalte
- Die Anforderungen an das Wohnumfeld und die Freiraumgestaltung sind unterschiedlich

##### Haushaltseinkommen

- die finanziellen Spielräume der betroffenen Haushalte sind mit bestimmend für die Bereitschaft und Möglichkeiten der Bewohner, sich an den Kosten der Sanierung (erhöhte Miete und EVB oder Eigeninvestitionen) zu beteiligen

##### Berufsgruppen

- unterschiedliche Tages- und Urlaubsrhythmen verursachen verschiedene Ansprüche in Bezug auf die zeitliche Organisation der Sanierungsumsetzung

Bewohnerstruktur und Wohnstandards im Sanierungsobjekt haben entscheidenden Einfluss auf das Sanierungskonzept und dessen Umsetzung. So könnten beispielsweise ältere Personen bauliche Eingriffe in den Wohnungsbestand stärker als Störung ihres gewohnten Lebensumfeldes empfinden und daher das Sanierungskonzept in Summe ablehnen. Im folgenden werden diese Zusammenhänge aufgezeigt und die daraus entstehenden Erfordernisse für die Projektentwicklung, die Bewohnereinbindung sowie die Projektumsetzung dargestellt.

#### Sozioökonomische Bewohnerstruktur

Der Wohnungsmarkt ist mit den Folgen eines der wichtigsten Trends in der Gesellschaft konfrontiert: die sich immer stärker individualisierenden Lebensstile fordern zunehmend flexible Wohnformen und ergeben keine homogene Bedürfnisstruktur der Bewohnerschaft eines Objektes. Altersstruktur und Lebensphase, Familienstand, Haushaltseinkommen oder Berufsgruppen beeinflussen die Gestaltung und Umsetzung von Sanierungsmaßnahmen wesentlich. Je heterogener die Bewohnerstruktur eines Sanierungsobjektes ist, umso zeitintensiver und methodisch anspruchsvoller wird sich die Bewohnereinbindung darstellen. Für den Sanierungsbereich sind diese Rahmenbedingungen im Vergleich zum Neubausektor besonders herausfordernd: es entsteht die Notwendigkeit, detaillierte Kenntnisse über die bestehende Bewohnerstruktur und über zukunftsbeständige Wohnformen zu erlangen, die unabhängig von der Bewohnerschaft im betreffenden Wohnobjekt als marktkonform eingestuft werden können.

### Veränderung der Bewohnerstruktur?

Die Bewohnerstruktur, wie sie sich vor Beginn einer Sanierung darstellt, kann vom Bauträger als Rahmenbedingung akzeptiert werden. Ihre Veränderung kann aber auch in Kauf genommen oder sogar zum Ziel erklärt werden.

Ist eine Aufwertung und Durchmischung der Bewohnerstruktur von Wohnvierteln als übergeordnetes stadtplanerisches Ziel vorgegeben, wird dies zur Rahmenbedingung für den Bauträger. Beispiele dafür sind Quartiersaufwertungen, die mit Umwandlung von Mietwohnungen in Eigentumswohnungen verbunden werden sollen. Dieser sogenannte *Mietkauf* kann zugleich als Finanzierungs- und Durchmischungsmaßnahme gegen Wohnghettos eingesetzt werden. Eine Veränderung der Bewohnerstruktur zur Realisierung höherer Mieten kann jedoch auch als Erfolgskriterium auf der Zielebene Wirtschaftlichkeit durch den Bauträger formuliert werden.

Entscheidend ist die soziale Verträglichkeit dieser Zielsetzung. Anzustreben ist eine gezielte Veränderung der Bewohnerstruktur im Zuge der natürlichen Mieterfluktuation. Die Maßnahmen dürfen jedenfalls keinen Verdrängungsprozess bewirken, bei dem einzelne Bewohnergruppen zu einem Wohnungswechsel »gezwungen« werden, ohne dass ihnen von Seiten des Bauträgers ein adäquater Ersatz geboten wird.

### Wohnstandard

Der bestehende Wohnstandard des Sanierungsobjektes ist in zweifacher Hinsicht für das Sanierungsvorhaben relevant. Erstens nimmt er im Falle einer wohnungsseitigen Sanierung entscheidenden Einfluss auf die erforderlichen Sanierungsmaßnahmen. Weiters sind in diesem Fall etwaige zur Wohnungsverbesserung getätigten Eigeninvestitionen der Bewohner mit Entschädigungsleistungen abzugelten. Die Festlegung der

Höhe dieser Entschädigungen erfordert einen Aushandlungsprozess zwischen Bauträger und Bewohner, in dem »objektive« Kriterien (wie Investitionssumme und Zeitwert) dem »subjektiven« Wohnwert gegenüberstehen. Dies erfordert einen sensiblen, wertschätzenden Umgang von Seiten des Bauträgers mit den Eigeninvestitionen, um tiefgreifende Konflikte zu vermeiden.

Insgesamt sollte gerade die Frage der Ausstattungsstandards in den Wohnungen individuell und mit großem Gespür für die aktuellen Bedürfnisse und (finanziellen) Möglichkeiten der Bewohner gelöst werden. Flexibilität und längerfristige Umsetzungshorizonte gelten als Grundprinzip, auch wenn in manchen Förderbestimmungen noch eine »Durchgängigkeit des zeitgemäßen Standards« gefordert wird. Dies ist als optimales Sanierungsergebnis wünschenswert, darf jedoch nicht zum unüberwindbaren Hindernis für das gesamte Sanierungspaket werden.

Zusammenfassend kann als Grundprinzip für die Abwicklung eines Sanierungsvorhabens in all seinen Aspekten festgehalten werden: Sanierung erfordert durch den Eingriff in bestehende, heterogene soziale und bauliche Strukturen größtmögliche Flexibilität im Bereich der Maßnahmen und deren Umsetzung, verschiedener Finanzierungs- und Fördermodelle auf Objekt- und Subjektebene sowie der Gestaltung der Bewohnereinbindung.

## Beteiligte und ihre Interessen

Eine Herausforderung für Bauträger und Prozessbegleiter besteht darin, sich bereits in der Phase der Projektentwicklung einen detaillierten Überblick über die beteiligten Akteure und ihre Interessen zu verschaffen, damit das vorhandene Geflecht von Zielen und Handlungsspielräumen transparent wird. Dazu gehört auch die genaue Erhebung des baulichen Ausgangszustandes der betroffenen Wohnungen, der finanziellen Handlungsspielräume der Mieter sowie der

von ihnen bereits privat getätigten Sanierungsinvestitionen. Vor dem Hintergrund dieser wichtigen Vorinformationen werden die oft stark divergierenden Verhandlungspositionen nachvollziehbar, mit welchen unterschiedliche Gruppen von Bewohnern in ein Beteiligungsverfahren einsteigen.

Diese Bewohnerinteressen in ihrer Differenziertheit zu berücksichtigen und nicht als einheitliche Position zu behandeln, ist ein entscheidender Faktor für die erfolgreiche Abwicklung der Verfahren. Wenn dieser Schritt der Interessenklärung misslingt und die Bedürfnisse der Beteiligten sowie die finanziellen und rechtlichen Rahmenbedingungen nicht adäquat berücksichtigt werden, produzieren Fehleinschätzungen und Designfehler in der Verfahrensgestaltung zusätzliche Spannungen. Diese können einen Sanierungsprozess massiv behindern und sogar blockieren.

Neben den Interessen von Bauträgern und Bewohnern spielen die Bestimmungen der Wohnbauförderung, der Baugesetzgebung und der Stadtplanung in Sanierungsprojekten eine zentrale Rolle. Die Vertreter dieser Themenfelder werden im folgenden als Rahmenakteure bezeichnet und haben durch ihre baulichen Vorgaben und Fördermaßnahmen einen entscheidenden Einfluss auf die Realisierungschancen unterschiedlicher Sanierungsvarianten.

Sowohl die spezifische Zusammensetzung der Akteure als auch ihrer Interessen variieren von Fall zu Fall. Als Grundlage zur Vorbereitung des Sanierungskonzeptes und der Bewohnereinbindung kann jedoch von charakteristischen Grundkonstellationen dieser



Akteure und ihrer Interessen ausgegangen werden. Diese Vorannahmen zu überprüfen und so zu berichtigen, dass sie die Realität des jeweiligen Sanierungsfalles möglichst gut erfassen, ist das Ziel der Erstgespräche zwischen Bauträger und Prozessbegleiter.

## Bauträger

Als Bauträger erscheinen die eigenen Interessen zumeist »sonnenklar«. Eine neuerliche Überprüfung der Interessen am konkreten Sanierungsvorhaben entlang der Erfolgsfaktoren Bautechnik, Wirtschaftlichkeit sowie Kunden- und Marktorientierung (siehe Kapitel *Sanierungskonzept*) ist demnach zielführend. Es sichert für die Entwicklung des Sanierungskonzeptes und die Durchführung der Bewohnereinbindung größt mögliche Klarheit und Transparenz für alle beteiligten Akteure. Sinnvollerweise werden diese Interessen in einem ersten Schritt in schriftlicher Form durch das interne Projektteam formuliert und diskutiert. Eine weitere Überprüfung auf Konsistenz und Nachvollziehbarkeit kann mit der Prozessbegleitung durchgeführt werden. Dies gewährleistet in weiterer Folge ein gemeinsames Verständnis aller Sanierungsverantwortlichen und damit eine einheitliche Sprachregelung in Richtung der Bewohner.

### Alles im Griff haben ...

Planungssicherheit und termingerechte Durchführung von Sanierungen sind zentrale Interessen der Bauträger. Aus Fehlplanungen, Terminverzögerungen und Konflikten mit der Bewohnerschaft erwachsen Zusatzkosten und Imageschäden. Das Risiko, durch mangelhaft angekündigte und organisierte Sanierungsmaßnahmen das Klima zu den Bewohnern der betroffenen Objekte nachhaltig zu verschlechtern, ist vielfach der Grund, warum Bauträger die Durchführung von Teilnahmeverfahren in Erwägung ziehen. Um die Akzeptanz für die geplanten Maßnahmen und eine Beteiligung an den Sanierungskosten zu erreichen, latente Kon-

flikte in geordneter Weise beizulegen sowie eine verbesserte Kommunikation zu den Bewohnern aufzubauen, sind die Bauträger daran interessiert, den Bedürfnissen der Bewohner entgegen zu kommen. Dabei gilt es jedoch, Missverständnisse darüber zu verhindern, auf welche Entscheidungen sich eventuelle Mitspracherechte erstrecken.

## Info-Box

### Interessen der Bauträger

- Instandhaltung
- Wertsteigerung
- Planungssicherheit
- Mieterzufriedenheit und Kundenbindung
- Vertrauensbasis und Kommunikationsklima
- Firmenimage
- Nutzung von Fördermitteln
- Quartiersentwicklung und Standortaufwertung

### Interessen der Bewohner

- Wahrung bestehender Nutzungsrechte
- Erhalt der Bausubstanz
- Minimierung zusätzlicher Kostenbelastungen
- Möglichkeit der Einsichtnahme und Einflussnahme
- Hebung der Wohnqualität (Wohnung und Wohnumfeld)
- Berücksichtigung getätigter Investitionen
- belästigungsarme Sanierungsumsetzung
- Nutzung von Fördermitteln

### Interessen der öffentlichen Hand

- Bereitstellung von Wohnraum (sozialer Wohnbau)
- Bestandssicherung und -aufwertung
- Nachverdichtung
- Quartiersentwicklung und Wohnqualität
- Schaffung öffentlicher Grünflächen
- Vermeidung von Segregationsprozessen (soziale Durchmischung)
- Durchführung von Teilnahmeverfahren zur Stärkung der Identifikation mit der Wohnumgebung und zur Entwicklung der Gemeinwesenorientierung
- Initiierung und Förderung von Einrichtungen der sozialen Infrastruktur
- Förderung baubiologischer und ökologischer Projekte

## **An einem Strick ziehen ...**

Wohnumfeldqualität, Standortattraktivität sowie Bestandssicherung und -aufwertung sind gemeinsame Ziele zwischen Bauträgern und öffentlicher Hand. Die Nachfrager am Wohnungsmarkt orientieren sich mit höchster Priorität an dem urbanen Wohnumfeld und hochwertigen Wohnfolgeeinrichtungen. Diese gemeinsame Interessenslage ist dazu angetan, Investitionen der öffentlichen Hand in standortverbessernde Maßnahmen mit hochwertigen Sanierungskonzepten der Bauträger zu koppeln. Hier gilt es entsprechende Möglichkeiten im Zuge der Projektentwicklung zu prüfen und fallweise als Gesamtpaket »Standort und Objekt-Aufwertung« allen Beteiligten zu vermarkten.

## **Bewohner**

Im Bemühen, sich einen Überblick über die Interessen der Bewohner zu verschaffen, ist entscheidend, dass diese keine homogene Interessengruppe bilden. Teils werden geradezu konträre Zielsetzungen verfolgt. Die erste grundlegende Differenzierung ist zwischen Mietern und Wohnungseigentümern vorzunehmen, da das Investitionsverhalten und die Nutzenkalküle dieser beiden Gruppen aufgrund ihrer unterschiedlichen Rechtsposition beträchtliche Unterschiede zeigen (längerer Planungshorizont, größeres Interesse an werterhaltenden bzw. -steigernden Maßnahmen, unterschiedliche rechtliche Rahmenbedingungen).

## **Den Bewohner gibt es nicht ...**

Die Wahrung bestehender Nutzungsrechte von Dachböden, Keller oder Grünflächen und die Minimierung von Mieterhöhungen stehen für die Mehrzahl der Bewohner an oberster Stelle ihrer Prioritäten. Dies trifft insbesondere für einkommensschwache Gruppen zu, die schnell an die Grenze ihrer finanziellen Spielräume stoßen.

Ganz anders sehen die Prioritäten einkommensstarker Mietersegmente aus. Diese

sind oft äußerst interessiert an Maßnahmen zur Hebung der Wohnqualität und des Gebäudezustands und sind vielfach bereit, sich an Investitionen zu beteiligen, die Heizkosten und Lärmbelastigung reduzieren.

## **... aber es gibt gemeinsame Nenner**

Ziele, die allen Gruppen gleichermaßen wichtig sind, betreffen hingegen die Möglichkeit zur Einsichtnahme und Einflussnahme in die Sanierungsplanung, die Abgeltung eigener Sanierungsmaßnahmen und die belastungsarme Durchführung der Baumaßnahmen.

## **Bewohnerinitiativen PRO**

Bewohner organisieren sich fallweise ohne professionelle Unterstützung in Initiativgruppen um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Die Führungsrolle in *Positiv-Initiativen*, wie etwa zur Schaffung eines Spielplatzes, übernehmen häufig integrativ wirkende Persönlichkeiten, deren Stärke in der Leitung konstruktiver und lösungsorientierter Diskussionsprozesse liegt. Wenn bereits etablierte Bewohnervertreter für ein Beteiligungsverfahren zur Verfügung stehen, die im Rahmen derartiger Vorprozesse in ihre Vertretungsrolle hineingewachsen sind, liegen die Voraussetzungen für die Durchführung partizipativer Planungsprozesse günstig.

## **Bewohnerinitiativen CONTRA**

Personen, die sich in der Organisation und Vertretung von *Widerstands-Initiativen* engagieren, haben andere Stärken: darunter die Fähigkeit, Interessengegensätze offen anzusprechen und hart zu verhandeln. Hausvertrauenspersonen, die im Rahmen solcher *oppositionellen* Prozesse zu ihrer Rolle gekommen sind, erweisen sich oft als schwierige Verhandlungspartner. Sie aktivieren und verstärken tendenziell die jeweils vorhandenen Konfliktpotentiale. Werden Bewohnervertreter im Rahmen der Bewohnerbindung ernannt, werden diese bisweilen von Seiten der Bewohnerschaft zu wenig wahrgenommen, anerkannt und genutzt.

**Wohnzufriedenheit ...**

In die Entwicklung des Sanierungskonzeptes sollten die wichtigsten Faktoren der Wohnzufriedenheit für Bewohner einfließen. Der Grundriss ist bei Wohnungsbezug das wichtigste Entscheidungskriterium, später fällt er in der Wertigkeit zurück. Die Flexibilität des Grundrisses behält dagegen auch weiterhin eine hohe Bedeutung (Nutzungssicherheit über die Lebensphasen). Die höchste Zufriedenheitsrelevanz nach dem Bezug stellt das Vorhandensein eines wohnungseigenen Freiraums (Terrasse, eigener Garten) dar.

Objektseitig rangieren Freiräume am Grundstück oder im nahen Umfeld an oberster Stelle, dann folgt das Vorhandensein von Abstellräumen und Gemeinschaftseinrichtungen. Dies ist für Sanierungsvorhaben insbesondere deshalb von Bedeutung, da diese Flächen vielfach Veränderungen unterworfen werden. Grundsätzlich gilt: je länger eine Wohnanlage besiedelt ist, desto wichtiger wird die Objektausstattung. Das Preis-/Leistungsverhältnis wird ebenfalls zunehmend kritisch betrachtet. Um die Zustimmung der Bewohner zum Sanierungskonzept zu erhalten, sind somit insbesondere Verbesserungen in den genannten Bereichen anzustreben. Diese können vom Bauträger

als »Sanierungsgewinn« für die Bewohner ins Verfahren eingebracht werden.

**Rahmenakteure**

Über die Festlegung von Förderbedingungen, durch Vorgabe der Flächennutzungen oder der Bebauungsvorschriften bzw. allgemeiner gesetzlicher Regelungen (MRG, WGG, WEG, etc.) nimmt die öffentliche Hand Einfluss auf die Rahmenbedingungen von Sanierungsvorhaben. Diese sind vielfach für den Bauträger und die Bewohnerschaft unveränderbar und damit gleich zu Beginn der Projektentwicklung zu erheben. In kleineren Städten und Gemeinden kommt zusätzlich zur Verwaltungsebene der örtlichen Politik eine wichtige Rolle in der Sanierungsplanung zu. Für den Erfolg des Sanierungsprojekts kann es entscheidend sein, dass der Bürgermeister oder die ressortverantwortlichen Mitglieder des Gemeindevorstandes als Multiplikatoren gewonnen werden. Örtliche politische Vertreter können eine positive Meinungsbildung in der Öffentlichkeit für die Notwendigkeit der Sanierung unterstützen und die erforderlichen infrastrukturellen Vorleistungen gewährleisten.

**Kriterien der Wohnzufriedenheit**

Kriterien der Wohnzufriedenheit			
Wohnungsseitige Kriterien		Objektseitige Kriterien	
Vor Bezug (Wahlmotiv)	Nach Bezug (Zufriedenheit)	Vor Bezug (Wahlmotiv)	Nach Bezug (Zufriedenheit)
1. Grundriss	1. Direkter Freiraum	1. Freiräume (Gestaltung)	
2. Direkter Freiraum	2. Licht / Raumklima	Generell geringe Bedeutung	2. Abstellräume
3. Licht / Raumklima	3. Grundriss (flexibel)		3. Garagen / Gemeinschaft
4. Abstellraum / Material	4. Abstellraum / Material		4. Erschließung
Ausgewogenes Preis-/Leistungsverhältnis als grundsätzlich wichtigstes Kriterium			



## Sanierungskonzept

Die Erarbeitung eines Sanierungskonzepts stellt die abschließende Aufgabe vor der Vorbereitung der Bewohnereinbindung dar. Dafür sind folgende Vorarbeiten erforderlich:

- Definition des Sanierungserfordernisses auf Basis umfangreicher Bestandskenntnisse (insbesondere Bautechnik, Wohnungsstandards, Bewohnerstruktur)
- Klärung der finanziellen Rahmenvorgaben (maximale Verbesserungsbeiträge bei Bestandsmieten, Miethöhe bei Neuvermietung, Einsatzmöglichkeiten von Eigenmitteln durch den Bauträger, etc.)
- Transparenz über die Rahmenbedingungen aus Recht und Förderung
- erster Überblick über die Interessenlagen der Beteiligten
- klare Festlegung der Sanierungsziele und der Erfolgskriterien durch den Bauträger

Bei der Erstellung des Sanierungskonzeptes gilt es einerseits jene Entscheidungen zu identifizieren, die ausschließlich vom Bauträger getroffen werden, und andererseits den Handlungsspielraum einzugrenzen, der für

den Dialog mit den Bewohnern bestehen bleibt. Also das Terrain vorzuzusondieren, in dem Kompromisse und Lösungen verhandelt werden müssen oder können. Diese Zuordnungen werden nur zum Teil eindeutig ausfallen: Baurecht, Mietrecht und Förderbedingungen zählen zu den nicht beeinflussbaren Rahmenbedingungen eines Sanierungsprozesses. Undichte Dächer müssen saniert werden und auch bröckelnde Fassaden müssen neu verputzt werden. Ob sie aber auch wärmegeklämmt werden sollen und wie gut, ist keineswegs vorgegeben, sondern ist eine Frage der Erfolgskriterien des Bauträgers sowie der finanziellen Möglichkeiten. Diese Handlungsoptionen gemeinsam mit den betroffenen Bewohnern zu diskutieren und optimal zu nutzen, kann Gegenstand der Bewohnereinbindung sein.

Im Sanierungskonzept werden vom Projektteam alle Erkenntnisse aus der Phase der Projektentwicklung zu einer Sanierungsstrategie des Bauträgers gebündelt und entsprechende Sanierungsmaßnahmen formuliert.





Dieser Schritt ist jedenfalls vor Beginn der Bewohnereinbindung abzuschließen, um die erforderlichen Maßnahmen und die vorhandenen Handlungsspielräume aus Sicht des Bauträgers den Bewohnern nachvollziehbar und bestimmt kommunizieren zu können.

## Zielebenen der Sanierung

Für den Projektträger können im Rahmen eines Sanierungsvorhabens auf drei Zielebenen Nutzeffekte entstehen.

1. Bautechnik
2. Wirtschaftlichkeit
3. Kunden- und Marktorientierung

Nach diesen Ebenen sollen im Detail einzelne Erfolgskriterien ausgewählt und - falls möglich - auch quantifiziert werden.

In der Projektvorbereitung stellt sich für den Bauträger die Frage, ob einzelne dieser Zielebenen prioritär behandelt werden sollen oder er den Erfolg des Sanierungsvorhabens gleichwertig über alle drei Zielebenen definiert. Diese Entscheidung ist vor dem Hintergrund der erhobenen Rahmenbedingungen des Vorhabens frühzeitig zu treffen (siehe oben). Erst dann kann ein darauf abgestimmtes Verfahrensdesign für die Bewohnereinbindung festgelegt werden.

### 1. Zielebene Bautechnik

In bautechnischer Hinsicht sollen die geplanten Sanierungsmaßnahmen zu einer möglichst dauerhaften Verbesserung des Gebäude- und Wohnstandards beitragen. Die Abgrenzung der Maßnahmen muss jedenfalls auf Basis der Grundsatzentscheidung getroffen werden, ob lediglich die Erhaltung des Gebäudes bzw. der bestehenden Standards angestrebt wird oder eine durchgehende Aufwertung der Wohnimmobilie (siehe Kap. *Sanierungserfordernis*). Die Kriterien des anzustrebenden Wohnstandards sind in einem Abwägungsprozess zwischen den eher

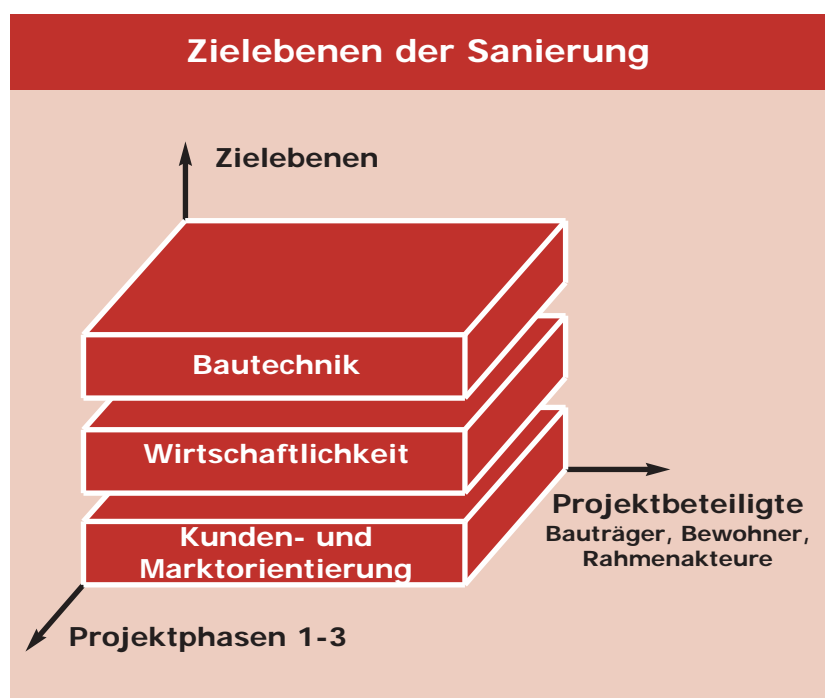
kurzfristig angelegten Interessen der Bewohner und den eher langfristig angelegten Interessen des Bauträgers zusammen zu führen.

#### Einflussfaktoren:

- flexible Wohnungsgrundrisse
- neue Erschließungssysteme: Barrierefreiheit, Lifteinbau,...
- geringer Energieverbrauch (Wärmedämmung, Heizungstechnik)
- verbesserter Lärmschutz
- optimierter Freiraumzugang (Balkone, Terrassen, etc.)
- Baustoffauswahl nach Beständigkeit und ökologischen Kriterien

### 2. Zielebene Wirtschaftlichkeit

Alle geplanten Maßnahmen müssen in einer mittel- und langfristigen Wirtschaftlichkeitsberechnung ökonomisch bewertet werden. Dabei sind neben den bestandstechnischen auch die mietbezogenen Ausgangsdaten, die Kostenplanung (auf Basis von internen Grobkalkulationen und detaillierten Ange-



botsvergleichen), mögliche Finanzierungsvarianten / Förderungen sowie eine Prognose der Mieterlöse (Bestandsmieten, Neuvermietungen) für die Rentabilitätsberechnungen des Projekts einzubeziehen.

#### **Einflussfaktoren:**

- Optimierte Projektorganisation
- Kurze Projektlaufzeiten
- Geringere Aufwendungen für Umplanungen
- Reduktion von Mehrkosten in der Realisierung
- Optimale Nutzung der Förderbestimmungen
- Höhere Wertsteigerung des Objektes
- Geringere Instandhaltungs- und Betriebskosten
- Erhöhung des Erhaltungs- und Verbesserungsbeitrages
- Geplanter Verkauf von Mietwohnungen

### **3. Zielebene Kunden- und Markt-orientierung**

Der Entwurf eines Sanierungskonzeptes hat unter den neuen Marktbedingungen immer auch die Zielebene der Kunden- und Markt-orientierung sowie des unternehmensbezogenen Marketings zu umfassen. Dabei muss der Bauträger in seinen Überlegungen zwei, vielfach gegensätzliche Interessen berücksichtigen, um eine bestmögliche Wertsteigerung am Objekt zu erzielen: die Bedürfnisse der Bewohner im Interesse der Kundenbin-

dung und gleichzeitig die Erfordernisse des Wohnungsmarktes, um neue Marktsegmente zu erschließen.

#### **Einflussfaktoren:**

- Erhöhtes Vertrauen und Glaubwürdigkeit bei den Bewohnern
- Professionelles Konfliktmanagement
- Geringere Fluktuation der Mieter
- soziale Stabilität und Durchmischung
- Allgemeine Imageverbesserung des Projektträgers am Kundenmarkt
- Erschließung neuer Kundensegmente

### **Maßgeschneiderte Sanierungskonzepte**

Für das Sanierungskonzept bieten sich zwei denkbare Grundmuster an:

- Entwurf eines abgestimmten Pakets von Einzelmaßnahmen, welche im Sinne der Zielerreichung zu überprüfen und abzustimmen sind.
- Festlegung einer grundsätzlichen Sanierungsstrategie (z.B. *Sockelsanierung*), auf der die entsprechend erforderlichen Detailmaßnahmen aufsetzen.

Anmerkung: Die Wohnbauförderungsbestimmungen in den einzelnen Bundesländern bieten für jede der beiden möglichen Grundmuster jeweils unterschiedliche Fördermodelle an.

**»Einen verloren gegangenen Mieter zurückzuholen ist ein fast aussichtsloses Unterfangen. Die Pflege der Bestandsmieter erhält somit eine größere Bedeutung als bisher.«**

H. Asche, GSW Berlin



## Handlungsoptionen

Wurde die grundsätzliche strategische Ausrichtung des Sanierungskonzeptes festgelegt, so sollten eine überschaubare Anzahl von Handlungsoptionen ausgearbeitet werden, die jeweils für sich die gewählten Erfolgskriterien unterschiedlich stark berücksichtigen. Diese stellen den Verhandlungsspielraum für die Bewohnereinbindung dar.

Stärken und Schwächen der einzelnen »Varianten« sollten analysiert und einander gegenüber gestellt werden. Neben den bautechnischen Ergebnissen und den Gesamtkosten sind jedenfalls auch die erforderlichen Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge, die durch die einzelnen Mieter im Fall der Umsetzung zu leisten sind, darzustellen.

Jede der ausgewählten Handlungsoptionen muss für den Bauträger grundsätzlich umsetzbar sein und den eigenen gewählten Zielsetzungen entsprechen. Es sollten keine Varianten in die Phase der Bewohnereinbindung eingebracht werden, die aus der Sicht des Bauträgers nur bedingt als zielführend erachtet werden oder mit sehr großen Unwägbarkeiten behaftet sind. In anderen Worten: Die Sanierungsverantwortlichen müssen verhindern, dass im Zuge der Bewohnereinbindung Desorientierung und Unsicherheit über die Spielräume entstehen, innerhalb derer bauliche Varianten entwickelt werden können. Dazu müssen im voraus jene Varianten eingegrenzt werden, über die im Zuge der Entscheidungsfindung diskutiert werden kann. Weiters gilt es zu fixieren, welche Gegebenheiten als Rahmenbedingung zu akzeptieren sind, auf die weder direkter noch indirekter Einfluss genommen werden kann.

## Überblick über mögliche Sanierungsmaßnahmen

### 1. Einzelmaßnahmen:

Viele Sanierungen werden über eine Reihe von Einzelmaßnahmen umgesetzt, ohne dass diese zu einem Gesamtkonzept zusammengefasst sind. Durch die lose Verknüpfung einzelner Maßnahmen werden oftmals prozessorientierte, fördertechnische oder rechtliche Fragestellungen erleichtert (siehe auch Kapitel *Recht, Förderung und Finanzierung*).

## Info-Box

### Beispiele für Einzelmaßnahmen

- Fenstertausch
- Fenstersanierung
- Kellertrockenlegung
- Fassadenerneuerung (Vollwärmeschutz)
- Heizkessel-Austausch
- neue Elektroinstallationen
- neue Sanitärinstallationen
- neue Anstriche an allgemeinen Teilen des Gebäudes
- Erneuerung der Stiegenhäuser
- Erneuerung von Eingangsbereichen
- Dacherneuerung
- Wärmedämmung für oberste Geschossdecke - Kellerdecke
- Balkone/Terrassen (als Einzelmaßnahme für einzelne Wohnungen)

### Beispiele für Maßnahmen einer umfassenden Sanierung

- Wohnungszusammenlegungen
- neue Wohnungsgrundrisse (z.B. größere Badezimmer)
- Erneuerung der Stiegenaufgänge
- Kompletterneuerung der Kellerzone
- Dacherneuerung, Dachausbau
- Vergrößerung der Fenster / Verlegung von Fensterachsen
- Neubau der Heizungsanlage mit dem Ziel einer zentralen Heizwärmeversorgung (inkl. Fernwärmeanschluss, lokales Heizwerk auf Biomasse-Basis, Errichtung einer Solaranlage)
- Einrichtung einer kontrollierten Be- und Entlüftung
- Balkone/Terrassen (als gemeinsamer Standard für alle Wohnungen)

Ein großer Teil der laufenden Instandsetzungsarbeiten kann über Einzelmaßnahmen abgewickelt werden. Zur Erreichung bestimmter inhaltlicher Sanierungsschwerpunkte (z.B. für die thermische Sanierung der Gebäudehülle) kann es ebenfalls ausreichen, eine überschaubare und leicht kalkulierbare Anzahl von Einzelmaßnahmen zu planen und umzusetzen.

Ein fehlendes Gesamtkonzept wird sich allerdings dann als nachteilig herausstellen, wenn größere Eingriffe zur Erreichung von Sanierungszielen anstehen (z.B. Einbau von zentralen Heizungsanlagen). In diesem Fall

fehlt es an Argumenten, warum vorher bestimmte Einzelmaßnahmen durchgeführt wurden, die sich eventuell im nachhinein als nicht zielführend im Sinne einer umfassenden Sanierungsstrategie herausstellen.

Ein Gesamtkonzept für die Sanierung ist daher auf jeden Fall erforderlich, auch wenn dies nicht immer als Grundvoraussetzung für die Zuteilung einer Sanierungsförderung gilt. Die Umsetzung einzelner Sanierungsmaßnahmen über mehrere zeitliche Etappen kann aus wirtschaftlichen Überlegungen von Vorteil sein. Als Nachteil ist zu beachten, dass ein lang andauernder »Baustellenzustand« von den Bewohnern als größere Belästigung empfunden wird.

## Info-Box

Das Wiener Wohnbauförderungs- und Wohnhaussanierungsgesetz WWFSG 1989 definiert als Sockelsanierung die im Rahmen eines Sanierungskonzeptes durchgreifende, allenfalls auch schrittweise, Sanierung eines Gebäudes bei aufrechten Miet- oder sonstigen Nutzungsverhältnissen. Mit einer umfassenden Revitalisierung wird der Grundstein - der Sockel - gelegt, dass die allgemeinen Teile des Hauses erneuert und die Wohnungen zumindest mittelfristig im Standard angehoben werden.

### Es sind jedenfalls folgende Maßnahmen durchzuführen

- notwendige Erhaltungsarbeiten an den allgemeinen Teilen (z.B. Fassadeninstandsetzung, Dachreparatur, Instandsetzen der Steigleitungen, des Kanals)
- hausseitige Verbesserungsarbeiten soweit zweckmäßig und wirtschaftlich vertretbar (z.B. Aufzugseinbau, Einbau von Schallschutzfenstern)
- Standardanhebung von mindestens 20 Prozent der Wohnnutzfläche. Im Zuge der »Huckepacksanierung« ist auch die Verbesserung von bewohnten Wohnungen möglich. Leerstehende Wohnungen können während der Antragsstellungs- und Bauvorbereitungsphase an karitative Organisationen befristet vermietet werden.
- Darüber hinaus sind noch folgende Maßnahmen förderbar: Adaptierung von Erdgeschoss- und Souterrainflächen für Geschäftslokale, Dachgeschossausbau, Zubau von Wohnungen, Errichtung von Stellplätzen, Strukturverbesserung (z.B. Abbruch von Gebäudeteilen)

### 2. Umfassende Sanierung/ Sockelsanierung:

Bei einer umfassenden Sanierung (in Wien: Sockelsanierung) werden jedenfalls die allgemeinen Teile des Hauses verbessert bzw. erneuert und so viele Wohnungen wie möglich im Standard angehoben. Die Umsetzung eines breit angelegten Bündels von Sanierungsmaßnahmen erfolgt am bewohnten Objekt. Auch eine schrittweise Umsetzung des Sanierungskonzeptes ist möglich: So können z.B. Verbesserungen in den Wohnungen Stück für Stück umgesetzt werden.

In den meisten Bundesländern sind für Sockelsanierungen bzw. für »umfassende Sanierungen« Mindeststandards in Bezug auf den bautechnischen Endzustand und wohnbaupolitisch motivierte Einschränkungen in der nachfolgenden Wohnungsvergabe vorgegeben.

### 3. Komplettsanierung:

Im Gegensatz zur Sockelsanierung erfolgt die Sanierung nicht schrittweise, sondern es können alle Wohnungen - da das Objekt unbewohnt ist - sofort auf eine höhere Ausstattungskategorie angehoben werden. Hier besteht auch die Möglichkeit, die Bewohner abschnittsweise oder gesamt in Ausweich-

quartiere umzusiedeln (siehe Kapitel Umsetzungsmanagement). Unter Komplett- oder Totalsanierung werden auch Sanierungsprojekte eingereicht, bei denen sonstige Gebäude, wie z.B. ehemalige Betriebsgebäude, für Wohnnutzungen umgebaut werden. Bei Totalsanierung werden sämtliche Wohneinheiten sowie alle allgemeinen Teile des Gebäudes von Sanierungsmaßnahmen erfasst. Fördertechnisch fällt diese Sanierungsstrategie aufgrund der hohen Aufwendungen je m<sup>2</sup> Nutzfläche in vielen Fällen bereits in die Kategorie »Neubauförderung«, wodurch der Spielraum in der Projektierung erleichtert wird.

#### **4. Erweiterung der Wohnfläche, Abbruch & Neubau:**

Bei vielen Sanierungsvorhaben im städtischen Umfeld steht der Ausbau von Dachgeschosswohnungen im Mittelpunkt der Überlegungen. Dabei werden Maßnahmen zur Sanierung des Gebäudebestandes (z.B. Erneuerung der Dachdeckung, Verbesserung der wärmetechnischen Standards) mit einer Erweiterung des Wohnflächenangebotes kombiniert. In einzelnen Fällen wird auch die Aufstockung um eine vollständige Geschossebene oder die Errichtung einzelner Zu- und Neubauten im Bereich der vorhandenen Freiflächen mit in die Sanierungsüberlegungen aufgenommen.

Die Zustimmung von Bewohnern zu Nachverdichtungsmaßnahmen zu erzielen, ist eine der schwierigsten Aufgaben im Zuge der Bewohnereinbindung. Der einhergehende Verlust an Freiflächen oder Gemeinschaftseinrichtungen bei gleichzeitigem Zuwachs an Bewohnerdichte sollte mit attraktiven - für die Bewohner über Querfinanzierung kostenneutralen oder günstigen - Modernisierungsmaßnahmen kompensiert werden.

Aufgrund bautechnischer oder ökonomischer Überlegungen ist manchmal der Abriss einzelner Gebäudeteile oder auch eines ganzen Wohngebäudes mit nachfolgender Neubebauung einer Sanierung im Bestand vorzuziehen. Dabei kann jedoch nicht mehr von Sanierungsprojekten gesprochen werden, bestenfalls von einer städtebaulichen Erneuerung größerer Siedlungseinheiten oder ganzer Stadtteile (im Bundesland Wien wird der Begriff »Blocksanierung« verwendet).





## Vorbereitung der Bewohnereinbindung

### Checklist

#### Zielbestimmung und Auftragsklärung zwischen Prozessbegleitung und Bauträger:

##### Ziele und Motive:

- Was sind die Motive des Bauträgers für die Einbindung der Bewohner?
- Welche Zielvorstellungen werden damit verbunden?
- Werden von der Bewohnereinbindung ausschließlich inhaltliche Ergebnisse erwartet oder gilt es auch andere Ziele zu erreichen (verbessertes Vertrauen zwischen Bauträger/Hausverwaltung und Bewohner, Konfliktlösung, Stärkung der sozialen Klimas innerhalb der Bewohnerschaft etc.)?
- Sollen mit den Bewohnern nur generelle Ziele diskutiert werden (Energiesparmaßnahmen ja/nein) oder auf einer anspruchsvollen fachlichen Ebene gearbeitet werden (Dämmmaterial, etc.)?

##### Gestaltungsspielraum:

- Welche Entscheidungen sind bereits vorgegeben und daher nicht mehr Gegenstand der Diskussion?
- Über welche Fragen soll mit den Bewohnern nachgedacht und verhandelt werden?
- Welchen Gestaltungsspielraum gibt es?

##### Aufgaben:

- Welche Aufgaben hat die Prozessbegleitung im Rahmen der Bewohnereinbindung (Prozessdesign, Moderation und Protokollerstellung, Direktkontakte, Öffentlichkeitsarbeit, Präsentationen)?
- Welche Rolle haben die Mitglieder des Projektteams im Rahmen der Bewohnereinbindung (Ansprechpartner für die Bewohner, Fachinputs)?

Die Entscheidung über die Form der Bewohnereinbindung sowie deren Planung stellt den abschließenden Schritt im Zuge der Projektentwicklung dar. Der Bauträger entscheidet sich an dieser Stelle, in welcher Form das Sanierungskonzept den Bewohnern kommuniziert wird. Wird ausschließlich die laufende Informationsarbeit intensiviert, gilt es von den Bewohnern Informationen einzuholen oder werden zu einzelnen Fragen ein Dialog und Mitbestimmungsmöglichkeiten initiiert. Je nach Sanierungsfall kann jede dieser Varianten die zielführendste sein. Die Einbindung der Bewohner soll jedenfalls nicht zum Selbstzweck werden, da sie für alle Beteiligten einen erheblichen Aufwand bedeutet. Jedes Verfahren ist nur soweit zielführend, wie alle Beteiligten für sich einen Mehrwert erkennen können.

Um diese Entscheidungen treffen zu können, müssen vom Bauträger im Vorfeld folgende Grundsatzentscheidungen bereits gefallen sein.

- Ziel der Sanierung (reine Bestandserhaltung oder nachhaltige Aufwertung) angestrebte Vorgangsweise / Sanierungskonzept (Einzelmaßnahmen, umfassende oder Totalsanierung, Aufstockung oder Neubau)
- Ziele der Bewohnereinbindung
- Handlungsoptionen und Gestaltungsspielraum für die Beteiligten.

Im Rahmen der Auftragsklärung mit der Prozessbegleitung werden diese Fragen nochmals überprüft und schriftlich festgehalten.

## Prozessbegleitung

Die wichtigste Aufgabe für die Prozessbegleitung im Vorfeld der Bewohnereinbindung besteht darin, mit dem Bauträger Motive und Zielvorstellungen für die Bewohnereinbindung zu klären (siehe Checklist). Ebenso muss der Prozessbegleitung klar werden, welcher Gestaltungsspielraum für die Bewohner vorhanden ist, ob diese mitentscheiden können oder nur Empfehlungen aussprechen sollen. Nach dieser intensiven Phase der Auftragsklärung mit dem Bauträger wird von der Prozessbegleitung die erfolgversprechendste Verfahrensart gewählt und der Ablauf methodisch und zeitlich konzipiert.

Entscheidend für den Erfolg des Verfahrens ist ein gemeinsames Verständnis der Ziele und Gestaltungsspielräume im Verfahren sowie seiner einzelnen Schritte zwischen dem Projektteam und der Moderation. Dies ist unerlässlich, um den erforderlichen Gleichklang in der Kommunikation mit den Bewohnern zu gewährleisten.

### Ein externer Berater als Prozessbegleiter?

In der Frage der Prozessbegleitung geht es für den Bauträger auch um die Entscheidung, diese Rolle durch externe Berater oder eigenen Mitarbeitern zu besetzen. Jedenfalls erforderlich ist für jede Verfahrensart ein hohes Maß an sozialer Kompetenz sowie ein fundiertes Methoden Know-how. Je intensiver die Bewohnereinbindung gestaltet werden soll, umso entscheidender ist für den Erfolg des Verfahrens die Trennung zwischen Expertenrolle bzw. klarer Interessenspartei und Prozessbegleitung (Moderation).

Für die Beauftragung eines externen Beraters als Prozessbegleiter spricht dessen größere Distanz zum Bauträger, der Interessensträger und Partei im Verfahren ist. Von Seiten der Bewohner wird dem Moderator dadurch ein höheres Maß an Vertrauen geschenkt. Im Konfliktfall kann dies unter Umständen erfolgsentscheidend werden.

Neben den Prozessbegleitern bieten auch verschiedene Serviceeinrichtungen wie Gebietsbetreuungen oder Mieterberatungsstellen Unterstützung in Beteiligungsverfahren an.

## Verfahrensart

Die in der Literatur zum Thema Partizipation diskutierte Verfahrensvielfalt ist im Folgenden in drei Gruppen unterteilt. Diese weisen klar unterscheidbare Zielsetzungen bei der Einbindung der Mieterschaft in Sanierungsprozesse auf und erfordern damit auch unterschiedliche Methoden und zeitlichen Aufwand.

Der Projektträger muss sich in der Phase der Projektentwicklung für einen Verfahrenstyp entscheiden. Nur dann besteht die Möglichkeit, das Verfahrensdesign methodisch und zeitlich derart in den Projektverlauf zu integrieren, dass die angestrebten Zielsetzungen der Bewohnereinbindung optimal erreicht werden können. Dazu gehört u.a. eine verständliche und über den gesamten Projektverlauf gleichbleibende Charakteristik der Bewohnereinbindung (Information,

**»Eine Mieterbeteiligung ist notwendig, um Akzeptanz zu schaffen. Allerdings muss die Entscheidung für das Projekt grundsätzlich gefallen sein. Die Mieter können zwar mitgestalten aber grundsätzlich nicht darüber bestimmen ob saniert wird oder nicht. Diese Entscheidung kann sich der Eigentümer nicht abnehmen lassen«**

R. Pühr, BUWOG

## Checklist

### Der effektive Prozessbegleiter

- unterstützt die Beteiligten, ihre Probleme/Konflikte selbst zu bearbeiten bzw. zu lösen
- vertraut auf die Potenziale der Beteiligten
- ist zuständig für Inhalt und Emotion
- ist orientiert und hat die Übersicht
- ist verantwortlich für Wege und Mittel, aber nicht für Inhalte
- bringt allen Wertschätzung entgegen
- ist neutral und weiß es nicht besser
- macht Inhalte, Interessen, Konflikte und Emotionen sichtbar
- stellt offene, aktivierende Fragen
- sagt es in anderen Worten und hilft verstehen
- sorgt für Spielregeln in der Diskussion
- steckt den Rahmen für das Verfahren
- öffnet Denk- und Handlungsräume

# Phase 1: Projektentwicklung

Konsultation oder Mitbestimmung), die auch fortwährend kommuniziert wird. Nur so können falsche Erwartungen in Bezug auf die Möglichkeiten der Einflussnahme und die damit einhergehenden Konflikte oder Frustrationen auf Seiten der Bewohner (und des Projektteams) verhindert werden.

Wurde vom Bauträger im ersten Schritt die generelle Verfahrensart bestimmt, so können in weiterer Folge der detaillierte Verfahrensablauf sowie einzelne Beteiligungsschritte (methodische Elemente) gemeinsam mit dem Prozessbegleiter festgelegt werden. Dabei kann es auch zu einer Kombination verschiedener methodischer Elemente und Verfahrenstypen kommen.

So kann zum Beispiel in einem Informationsverfahren die Möglichkeit der Mitbestimmung in der Detailfrage der Fassadenfarbe ermöglicht werden. Ebenso können in einem Mitbestimmungsprozess einzelne Maßnahmen nicht zur Diskussion gestellt und lediglich darüber informiert werden.

## Bewohner wollen informiert sein!

In den meisten Fällen kann davon ausgegangen werden, dass auf Seiten der Bewohnerschaft ein starkes Interesse an allen Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation und ein großer Informationsbedarf betreffend der vorgesehenen Maßnahmen gegeben ist.

Abgesehen von den Informationsflüssen, die durch die Bewohnereinbindung selbst in Gang gesetzt werden, stehen den Bauträgern weiterhin und zusätzlich alle klassischen Wege der Verständigung mit den von einer geplanten Sanierung betroffenen Hausbewohnern offen.

Im Folgenden werden die drei grundlegenden Verfahren der Bewohnereinbindung dargestellt. Sie spannen jenen Rahmen auf, in dem sich der Bauträger bzw. die Prozessbegleiter im Zuge eines Sanierungsvorhabens mit Bewohnereinbindung bewegen. Detaillierte Hinweise zu einzelnen Methoden können sie der umfangreichen weiterführenden Literatur zum Thema Moderation und Kommunikation, Arbeit mit Großgruppen oder Konfliktmanagement entnehmen (siehe auch Serviceteil *Weiterführende Literatur*).

## Checklist

**Wie weitreichend sollen/können sich die Bewohner beteiligen? Diese Frage muss vom Bauträger anhand von vier Faktoren beantwortet werden**

- **Handlungsoptionen im Sanierungskonzept:** Sind im Sanierungskonzept Handlungsoptionen formuliert (aus bautechnischer und finanzierungstechnischer Sicht)? Entstehen daraus potentielle Gestaltungsspielräume für die Bewohner?
- **Beteiligungserfordernisse:** Welche Erfordernisse resultieren aus rechtlichen Vorgaben (wie MRG, Förderbestimmungen oder stadtplanerischen Vorgaben)?
- **Unternehmensstrategie:** Ist die Einbindung der Bewohner in Planungsprozesse Teil der Unternehmensstrategie des Bauträgers? Sollen darüber Kundenzufriedenheit, Bindung ans Unternehmen, geringe Fluktuation über eine höhere Identifikation mit der Wohnanlage erreicht werden?
- **Bewohnerstruktur:** Wie hoch ist das Interesse auf Seiten der Bewohner an einer Verbesserung/Modernisierung der Gebäudesubstanz, der Wohnung oder der Freiräume? Welches Interesse haben die Bewohner mit zu wirken bzw. mit zu entscheiden?

## Bewohnereinbindung über ...





## Information

Entscheidend für den Erfolg von Sanierungsvorhaben ist ein professionelles Informationsmanagement. Information wird deshalb als erste Intensitätsstufe der Bewohnereinbindung bezeichnet. Sie umfasst nicht nur den engeren Zeitraum des Sanierungsprojektes, sondern ist als laufende Aufgabe und Verpflichtung des Bauträgers gegenüber seinen Kunden zu verstehen. Diese Herangehensweise gewährleistet auch einen verhältnismäßig geringeren Aufwand bei der Bewohnereinbindung im Zuge des konkreten Sanierungskonzeptes. Von diesem Verfahrenstyp kann nur gesprochen werden, wenn der Bauherr aufgrund gesetzlicher Bestimmungen (Förderrecht, MRG, etc.) keine zwingende Vorgabe hat, die Zustimmung der Bewohner zum Sanierungskonzept, einer Erhöhung der Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge oder zur Umsetzung bestimmter wohnungsseitiger Maßnahmen zu erreichen.

### Voraussetzungen informativer Bewohnereinbindung

Es bestehen keine rechtlichen Notwendigkeiten, die Zustimmung der Mieter einzuholen.

**Ziele informativer Bewohnereinbindung**  
Professionelles Informationsmanagement soll bei den Mietern für die anstehenden Maßnahmen und ihre Folgewirkungen positive Stimmung erzeugen. Damit soll es gelingen

- die Auswirkungen der Sanierung auf Nutzungsstandard und Kosten offen zu legen und damit Verunsicherungen entgegen zu wirken
- die Bewohner auf die zu erwartenden Störungen im Zuge der Projektumsetzung vor zu bereiten
- die Beziehung Bauträger/Mieterschaft nicht zu belasten bzw. zu verbessern und damit
- die Voraussetzungen für eine reibungslose Durchführung der Sanierungsmaßnahmen zu gewährleisten.



## **Merkmale informativer**

### **Bewohnereinbindung**

- Die alleinige Entscheidungskompetenz bleibt beim Bauträger.
- Für die Bewohner bestehen keine Möglichkeiten der Mitsprache (Befragung) oder Mitbestimmung.

## **Qualitätskriterien informativer**

### **Bewohnereinbindung**

- frühzeitige und laufende Information
- verständliche und überschaubare Information
- keine falschen oder zu optimistischen Versprechungen gegenüber den Mietern
- Die Information muss alle Betroffenen erreichen (ev. auch Einzelgespräche).

## **Methodenauswahl**

- Info- und Präsentationsveranstaltungen
- Kommunikation über die örtlichen Hausverwaltungen
- Informationsbüro in der Wohnhausanlage (Sprechstunden, speziell im Zuge der Realisierungsphase)
- Informations-Hotline
- Aushänge in der Wohnhausanlage
- Aussendungen an alle Mieter
- Schautafeln, Projektfolder, Website

Die Ziele und Qualitätskriterien informativer Beteiligung sind jedenfalls auch integraler

und erfolgsentscheidender Bestandteil jeder Beteiligungsform höherer Intensität, wie Befragung oder Mitbestimmung. Entsprechend kommen auch dort klassische Methoden aus der informativen Bewohnereinbindung zur Anwendung.

## **Befragung (Konsultation)**

Sieht man von den unbedingt notwendigen Erhaltungsarbeiten an einem Wohnobjekt ab, so gilt es auch im Bereich der Sanierung die Konzepte auf die bestehende Mieterschaft und/oder ein bestimmtes künftiges Kundensegment auszurichten. Wohnen ist heute längst nicht mehr ausschließlich eine Frage der quantitativen Bedarfsdeckung. Qualitative Kriterien, den Lebenssituationen der Bewohner angepasste Wohnformen entscheiden über den Marktbestand einer Wohnhausanlage.

Um als Bauträger und Planer die hierfür erforderlichen Informationen zu erlangen, ist die Befragung der Bewohner als Beteiligungsform unerlässlich.

## **Bewohner haben einen anderen Blick auf das Sanierungsobjekt**

Ziel dieser Verfahrensart ist die Einbeziehung einzelner oder mehrerer Meinungen und Wünsche der Bewohner in den Pla-



nungsprozess (Konsultation der Mieter). Der Bauherr »verpflichtet« sich dabei, die Meinungen in seine Überlegungen einzubauen. Die alleinige Entscheidungskompetenz bleibt jedoch auch bei dieser Beteiligungsform beim Bauträger.

#### Voraussetzungen konsultativer Bewohnereinbindung

- Es bestehen keine rechtlichen Notwendigkeiten, die Zustimmung der Mieter einzuholen.
- Der Bauträger verpflichtet sich, die Meinungen und Wünsche der Mieter in seine Überlegungen zum Sanierungskonzept einzubeziehen. Ob und in welcher Form diese berücksichtigt werden konnten, muss gegenüber den Bewohnern offen gelegt und argumentiert werden.

#### Ziele konsultativer Bewohnereinbindung

- Das Wissen der Mieter um die Sanierungs- und Modernisierungserfordernisse nutzen.
- Bestmögliche Kenntnis über die Meinungen und Wünsche der Bewohnerschaft erlangen.
- Das Sanierungskonzept auf die Vorstellungen der Mieter abstimmen. Neben bautechnischen oder gestalterischen Fragen gilt es hier auch Kenntnis über die Finanzierungsbereitschaft (EVB-Erhöhung) zu erhalten.

#### Merkmale konsultativer Bewohnereinbindung

- Die alleinige Entscheidungskompetenz bleibt beim Bauträger.
- Für die Bewohner besteht die Möglichkeit ihre Meinungen einzubringen.
- Die Bewohner haben keinen »Anspruch« auf die Realisierung ihrer Wünsche.

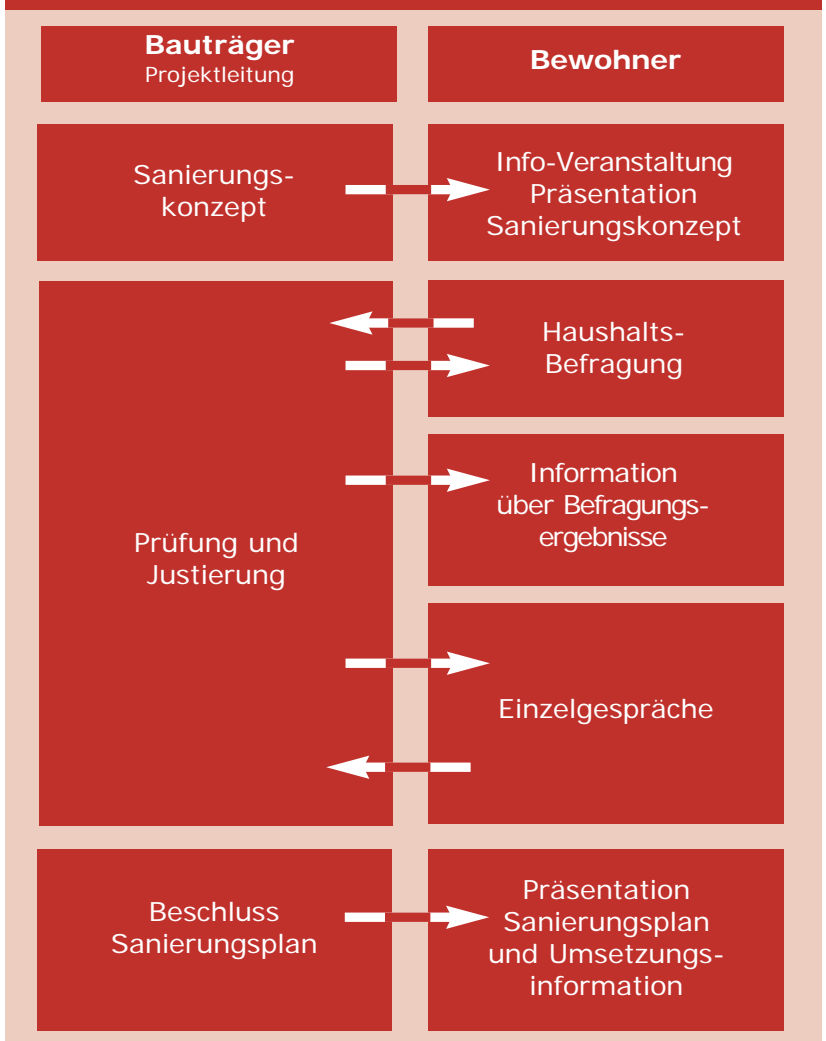
#### Qualitätskriterien konsultativer Bewohnereinbindung

- Die Möglichkeiten der Beteiligung müssen besonders bei dieser Verfahrensart klar kommuniziert werden. Befragungen können leicht zu überzogenen Erwartungen

bezüglich der Mitbestimmungsmöglichkeiten oder der Umsetzung individuell genannter Wünsche führen.

- Zielgerichtete und auf den konkreten Sanierungsfall abgestimmte Befragungsinhalte (keine Überfrachtung).
- Die Befragungsergebnisse werden den Bewohnern präsentiert.
- Das *Ob* und *Wie* der Berücksichtigung der Befragungsergebnisse im Sanierungskonzept wird vom Bauträger offengelegt. Für die Bewohner muss erkennbar sein, dass

### Bewohnereinbindung über Einzelgespräche Information und Befragung



# Phase 1: Projektentwicklung

einzelne Ergebnisse Einfluss auf das Sanierungskonzept hatten (es darf keine »Alibibefragung« sein).

## Methodenwahl

- Einzelgespräche (Gesprächsleitfaden hilfreich, persönliches Vertrauensverhältnis kann aufgebaut werden)
- Befragung der Bewohnerschaft (standardisierter Fragebogen an jeden Haushalt)
- Ideenbazar (Marktplatz)
- Diskussionsveranstaltung mit Präsentation der Befragungsergebnisse

Die Ziele und Qualitätskriterien konsultativer Beteiligung sind ebenso integraler und erfolgsentscheidender Bestandteil jeder Betei-

ligungsform höherer Intensität (Mitbestimmung). Entsprechend kommen auch dort klassische Methoden aus der konsultativen Bewohnereinbindung zur Anwendung.

## Mitbestimmung

Die höchste Intensitätsstufe der Bewohnereinbindung stellt ein Sanierungsprozess dar, in dem die Mieter »Entscheidungsmacht« erhalten. Diesbezüglich muss man zwischen zwei grundlegend verschiedenen Ausgangssituationen unterscheiden:

### »Verpflichtende« Mitbestimmung

Hier wird der Mieterschaft von Rechtswegen (Mit-)Entscheidungsmacht in die Hand gege-



ben. Dies kann über die Mietrechtsgesetzgebung oder aber über Formalkriterien der Förderbestimmungen geschehen. Beispielsweise muss der Bauträger im Falle einer EVB-Erhöhung über das gesetzlich erlaubte Maß je nach Bundesland eine bis zu hundertprozentige Zustimmung erreichen.

Entspringt die Motivation der Bewohnereinbindung ausschließlich aus dieser extern definierten Vorgabe, so geht es im Verfahren primär um Überzeugungsarbeit (»Wie verkaufe ich das Sanierungskonzept, damit ich höchstmögliche Zustimmung erreiche«). Diese Motivation ist legitim, muss jedoch von den Prozessbegleitern erkannt werden und den Bewohnern offen gelegt werden. Methodisch geht es hier um eine bestmögliche Information und Präsentation des vom Bauträger entwickelten Sanierungskonzeptes. Bestenfalls wird der Mieterschaft in Bezug auf kleinere Maßnahmenbereiche Gestaltungsspielraum zugestanden, um für das Gesamtkonzept Zustimmung zu erreichen. Diese Form der »verpflichtenden Mitbestimmung« kann auch ausschließlich über Methoden der informativen und konsultativen Bewohnereinbindung umgesetzt werden.

### Kooperative Planung

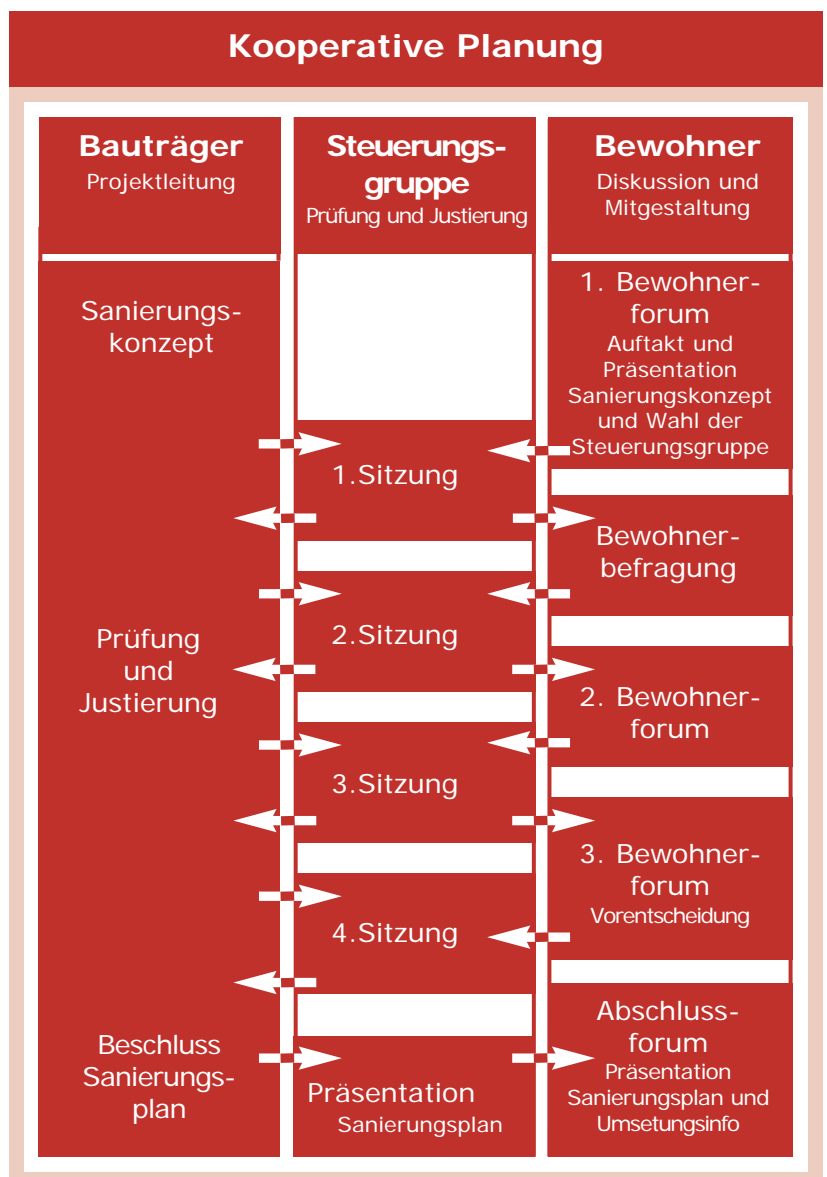
In diesem Fall verspricht sich der Bauträger aus einer intensiven Mitwirkung der Bewohner einen Mehrwert. Dieser kann auf zwei Ebenen liegen:

- Auf der sachlich, inhaltlichen Ebene: der Bauträger erwartet sich durch die Einbindung der Bewohner ein auf den Kundenmarkt optimal abgestimmtes Sanierungskonzept.
- Auf der sozialen Ebene: eine Verbesserung der Hausgemeinschaft, des Vertrauens in den Bauträger (Kundenbindung), eine neue Dialogkultur.

Entscheidet sich der Bauträger für diese höchste Intensität der Bewohnereinbindung, so sollte er für sein Unternehmen jedenfalls auf beiden Ebenen einen Mehrwert erken-

nen. Nur so lässt sich der Aufwand eines solchen Verfahrens rechtfertigen, was wiederum Voraussetzung für die konsequente und glaubwürdige Umsetzung der erforderlichen Verfahrensschritte ist. Natürlich kommt es in vielen Fällen auch zu einer Kombination aus verpflichtender Mitbestimmung und kooperativer Planung.

Für diese Verfahrensform kann die Einrichtung einer Projektsteuerungsgruppe unter Teilnahme von Bewohnervertretern ziel-





# Phase 1: Projektentwicklung

führend sein (siehe auch Phase 2 *Steuerungsgruppe* und *Bewohnerorganisation*). Die folgenden Festlegungen gelten für beide Formen der Mitbestimmung in unterschiedlichem Ausmaß.

Wichtig: Auch bei dieser Form der Bewohnereinbindung muss der Bauträger im Vorfeld seine Sanierungsziele definiert haben und, daraus abgeleitet, mit einem Sanierungskonzept in den Beteiligungsprozess einsteigen. Die Position und Sichtweise des Bauträgers zu den anstehenden Fragen der Sanierung muss für alle Bewohner klar erkennbar sein, insbesondere für jene, die sich persönlich (z.B. im Rahmen der Steuerungsgruppe) engagieren wollen.

## Voraussetzungen für Mitbestimmungsverfahren

- Mitbestimmung ist aus rechtlichen Gründen vorgegeben und/oder
- der Bauträger erkennt in dieser Beteiligungsform einen Nutzen für die Qualität des Sanierungskonzeptes und das Image des Unternehmens.

## Ziele von Mitbestimmungsverfahren

- Erreichen einer größtmöglichen Zustimmung für das Sanierungskonzept
- Die qualitative Verbesserung des Sanierungskonzeptes über das Expertenwissen der Mieterschaft zur Wohnhausanlage und zu ihren eigenen Bedürfnissen



- Die Beziehung Bauträger/Mieterschaft zu verbessern
- Soziale Qualitäten der Hausgemeinschaft zu verbessern oder zu stärken
- Optimale Voraussetzungen für eine reibungslose Durchführung der Sanierungsmaßnahmen zu gewährleisten

#### **Merkmale von Mitbestimmungsverfahren**

Die alleinige Entscheidungskompetenz liegt nicht mehr beim Bauträger! Er gibt Entscheidungsmacht in Teilbereichen an die Bewohnerschaft ab.

#### **Qualitätskriterien von Mitbestimmungsverfahren**

Grundsätzlich gelten alle Qualitätsmerkmale der informativen und konsultativen Bewohnereinbindung. Zusätzlich dazu können folgende Qualitätsmerkmale formuliert werden:

- Transparente Kommunikation der Motivation des Bauträgers
- Frühzeitige und wiederholte Offenlegung der Mitbestimmungsmöglichkeiten für die Bewohner
- Keine Überforderung der Entscheidungskompetenz der BewohnerInnen: Mitbestimmung ist nur in jenen Bereichen sinnvoll, in denen Bewohner eine Expertise haben. So müssen bspw. bautechnische Fragestellungen (wie die Frage der anzuwendenden Technologie zur Trockenlegung) vom Bauträger beantwortet werden.
- Für die BewohnerInnen verständliche Erläuterung der Sanierungsnotwendigkeiten und des Sanierungskonzeptes
- Mitbestimmung braucht Zeit! Realistische Einschätzung der für die Mitbestimmung erforderlichen Zeiträume. Bewohner benötigen eine ausreichend bemessene Vorlaufzeit, um sich in die zur Diskussion stehende Materie einzuarbeiten.
- Bewohnerforen: ein gemeinsamer Diskussions- und Entscheidungsprozess aller Bewohner ist ein anspruchsvoller gruppenspezifischer Prozess! Dieser Weg sollte vom Bauträger nur dann gewählt werden,

wenn er den daraus resultierenden Mehrwert auf der »Beziehungsebene« innerhalb der Hausgemeinschaft bzw. zwischen dieser und der Hausverwaltung entsprechend hoch einschätzt. Dieser Prozess bedarf erfahrungsgemäß einer neutralen, (externen) Begleitung!

Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, kann Mitbestimmung auch über den Weg von intensiven Einzelgesprächen mit den Hausparteien realisiert werden.

#### **Methodenauswahl**

- Einzelgespräche
- Bewohnerforen (Diskussionsveranstaltung)
- Workshops, Arbeitsgruppen
- Planungszelle oder Mietergutachten
- Zukunftswerkstatt
- Runde Tische
- Gemeinsame Begehungen der Wohnhausanlage
- Exkursionen zu Beispielsanierungen
- Wahl von Bewohnervertretern und Einbindung in die Projektsteuerungsgruppe

Elemente der Mitbestimmung können zu einzelnen Maßnahmenbereichen auch in die Verfahrenstypen Information und Konsultation eingebunden werden.

## Bauen im Bestand

*Bauliche und soziale Aspekte bei der Sanierung unter bewohnten Bedingungen.* Gastkommentar Helmut Asche



**Helmut Asche**  
Technischer Leiter  
GSW Berlin

Die Sättigung des Wohnungsmarktes erfordert ein Umlenken der Investitionen vom Neubau hin zum Bestandsbereich. Die Pflege der Bestandsmieter erhält somit eine größere Bedeutung als bisher. Diese Anpassungen unter neuen Marktbedingungen erfordern ein großes Umdenken in der Wohnungswirtschaft. Einen verloren gegangenen Mieter zurückzuholen, ist ein fast aussichtsloses Unterfangen. Wohnungssanierungen im bewohnten Zustand müssen mit großem sozialen Gespür geplant, koordiniert, überwacht, ausgeführt und betreut werden. Die Partizipation der Bewohner muss als besondere Herausforderung verstanden werden.

### **Der Mieter im Mittelpunkt der Sanierungsphasen**

Die Anforderungen an die Beteiligten hinsichtlich Qualität und Managementverfahren

gen und die Sensibilität der Wohnungssanierung im bewohnten Zustand ist mit keiner anderen Bau- und Sanierungsleistung vergleichbar. Sämtliche an einer Wohnungssanierung tätigen Personen und Unternehmen, haben dem Sachverhalt der Mieterproblematik ständig und in vollem Umfang Rechnung zu tragen. Neben den technischen Herausforderungen müssen alle Beteiligten auch Fähigkeiten in den Sozialbetreuungsaufgaben und dem verbindlichen Umgang mit Mietern besitzen.

### **Projektentwicklung und Wirtschaftlichkeitsprüfung**

Im Vorfeld der Sanierung bedarf es einer umfassenden Planungsvorbereitung, um das Ziel einer Mieterzufriedenheit mit einer längerfristigen Mieterbindung zu erreichen.

Neben Wohnwertverbesserungen sollte dem Wohnumfeld und der Identität der Wohngebäude ein großer Stellenwert beigemessen werden. So bestehen oftmals ohne komplizierte bautechnische Probleme die Möglichkeiten von bedarfsgerechten Veränderungen. Dadurch werden meist auch weitergehende Belastungen im Rahmen der Sanierung akzeptiert, weil die Bestandsmieter positiv aber nicht kostenintensive Modernisierungsmaßnahmen registrieren. Alle geplanten Maßnahmen müssen in einer mittel- und langfristigen Wirtschaftlichkeitsberechnung ökonomisch bewertet werden. Dabei sind neben den bestandstechnischen und mieter-technischen Ausgangsdaten, die Kostenplanung, mögliche Finanzierungen/ Förderungen sowie spätere Umlageberechnungen (Mieterhöhung) für die Rentabilitätsberechnungen der Projekte einzubeziehen.



### Bestandsaufnahme und Begehungen

Zentraler Erfolgsfaktor einer jeden Sanierung ist eine detaillierte Bestandsaufnahme vor der eigentlichen ingenieur-technischen Planung der Sanierungsmaßnahme. Zur Feststellung bautechnischer Probleme wie auch sonstiger baulicher Besonderheiten in den Wohnungen muss ein repräsentativer Querschnitt der Wohnungen begangen werden. Nur so lassen sich Störungen im späteren Bauprozess vermeiden.

Im Rahmen dieser Wohnungsbegehungen besteht neben der Aufgabe einer baulichen Bestandsaufnahme gleichzeitig die Prüfung der Notwendigkeiten von sozialen Betreuungsmaßnahmen für einzelne Mietergruppen. Durch den direkten Mieterkontakt wird gleichzeitig die Akzeptanz zum geplanten Sanierungsumfang erfasst.

### Mieterinformation als zentrale Aufgabe

Im Rahmen der vorbereitenden Maßnahmen zur Erreichung einer Planungssicherheit sind die wohnenden oder zukünftigen Mieter jeweils in die Vorbereitung mit einzubeziehen bzw. rechtzeitig zu informieren. Unklarheiten, Gerüchte oder falsche Leistungsumfänge einer Sanierung behindern den Ablauf einer solchen Maßnahme bzw. führen bereits im Vorfeld zum Misserfolg.

### Eckpunkte für eine erfolgreiche Mieterinformation

- keine falschen oder zu optimistischen Versprechungen gegenüber den Mietern
- Schaffung von Vertrauensbildung (Einzelberatung, Direktgespräche)
- Auswahl der richtigen Zeitpunkte von Mieterinformationen
- Auswahl des richtigen Ortes von Mieterinformationsveranstaltungen
- Verständliche und überschaubare Mieterinformationen

### Mieterakzeptanz für erforderliche Sanierungsmaßnahmen

Die Sanierungsmaßnahmen werden von den Bewohnern insbesondere dann angenommen, wenn das Erfordernis zur Sanierung erkennbar ist und Komfortverbesserungen absehbar sind.

Ein intensiver Kontakt zu den Bewohnern muss insbesondere gesucht werden bei

- sozial problematischer Mieterstruktur
- verschiedenen Berufsgruppen
- qualitativ hohem Ausstattungsgrad der Wohnung, weil hier in Vorbereitung zur Sanierung ein größerer Klärungsbedarf bezüglich möglicher Entschädigungsleistungen besteht
- wenn gewählte Mietervertreter bzw. ein Mieterbeirat vorhanden sind, da diese Mieter für die Sanierungsmaßnahmen als Multiplikatoren positiv gewonnen werden müssen

Die Aufgaben und Ziele des Mieterkontaktes bestehen darin, Tatsachen, Erkenntnisse und Probleme, die während der Sanierung auftreten können, offen anzusprechen. Dabei sollten zwar die Ängste vor einer solchen Sanierung genommen werden, aber andererseits keine »heile Welt« vorgegaukelt werden. Wichtig ist auch, dass die Mieter die aus den Wohnungsbegehungen eingebrachten Informationen weitestgehend im Sanierungskonzept wieder finden.

## Phase 2: Bewohnereinbindung & Planungsabschluss

Sanierungskonzepte sind nur dann erfolgreich, wenn sie von den Bewohnern mitgetragen und als Beitrag zur Steigerung der Wohnqualität empfunden werden. Es ist daher der entscheidende Schritt in der Sanierungsplanung, die vorbereiteten Konzepte auf die Bedürfnisse der Bewohner hin abzustimmen. Von den prozessverantwortlichen Personen werden hohe soziale und kommunikative Kompetenzen eingefordert, um im Dialog mit den Bewohnern zu einem Ausgleich unterschiedlicher Interessenslagen zu finden.

Im Folgenden werden wesentliche sanierungsrelevante Fragestellungen aufgezeichnet, die bei der »Feinjustierung« eines Sanierungskonzeptes auftreten können. Methodische Bausteine und praktische Hinweise sollen die Durchführung der Bewohnereinbindung erleichtern.



# Prüfung und Justierung des Sanierungskonzepts

Im Rahmen der Phase 2 wird das Sanierungskonzept mit den Interessenslagen der Bewohner abgestimmt. Im wesentlichen ist die Entscheidung zu treffen, welche der vorgelegten Handlungsoptionen aus dem Sanierungskonzept den Interessen der Bewohner am ehesten entspricht (siehe Kapitel *Sanierungskonzept*). Je nach gewählter Verfahrensart kann dies durch schriftliche Befragungen, Einzelgespräche oder intensiven Dialog mit Mitbestimmungselementen erfolgen.

## Welche Projektvariablen gelten als veränderbar?

Zu beachten ist, dass an diesem Punkt der Projektentwicklung sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Projektziele nicht mehr bzw. nur in ausgewählten, klar definierten Randbereichen als veränderbar gelten.

Parameter eines Sanierungsprojektes	
Rahmenbedingungen	= nicht veränderbare Projektparameter z.B.:
<b>MUSS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Gesetzliche Grenzen (Bauordnungen, Denkmalschutz, etc.)</li> <li>■ Rechtliche Grenzen (Mietrecht, Flächenwidmung, etc.)</li> <li>■ Ökonomische Grenzen (Budget, Marktlage, Förderung)</li> <li>■ Selbst auferlegte Grenzen (Ideologie, Corporate Identity)</li> </ul> <p>Diese Rahmenbedingungen sind entweder gar nicht oder nur auf oberster Entscheidungsebene (Bauherr, Stadtplanung) abzuändern. Sie sind ein »MUSS«.</p>
Sanierungsziel (Erfolgskriterien)	= vom Bauträger veränderbare Projektparameter z.B.:
<b>SOLL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Qualität, Architektur, Gestaltung</li> <li>■ Nutzfläche, Nutzungsmix</li> <li>■ generelle Ausstattungsstandards</li> <li>■ Kosten / Termine</li> </ul> <p>Das Sanierungsziel darf nie über die Rahmenbedingungen hinauschießen, ist aber unter Berücksichtigung der Erfolgskriterien auf den Zielebenen Bautechnik, Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung vom Bauträger veränderbar. Es ist ein »SOLL«.</p>
Handlungsoptionen (Gestaltungsspielraum)	= wählbare Projektparameter z.B.:
<b>DARF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ausstattungsvarianten</li> <li>■ Materialwahl / Details in der Gestaltung</li> <li>■ technische Alternativpositionen</li> <li>■ Finanzierungsvarianten</li> </ul> <p>Im Rahmen der festgelegten Handlungsoptionen können bestimmte Projektparameter frei gewählt werden und dienen der flexiblen Zielverwirklichung. Sie sind ein »DARF«.</p>

## Handlungsoptionen und Auswirkungen

Im Mittelpunkt der Diskussion mit den Bewohnern stehen die Handlungsoptionen im Rahmen des Sanierungskonzepts. Verschiedene Projektparameter »dürfen« im Rahmen dieses Gestaltungsspielraumes im Dialog mit den Bewohnern verändert werden.

Die Mieter sollten dabei auch Gelegenheit erhalten, direkt konkrete Vorschläge für eine Verbesserung der Wohnstandards einzubringen. Eine Feinabstimmung der technischen Ausführung sollte nur insofern Gegenstand der Diskussion mit den Bewohnern sein, als dadurch Nutzungsstandards oder Kosten für die Mieter entscheidend mit beeinflusst werden. Es ist von zentraler Bedeutung für einen positiven Abschluss der Projektentwicklung, dass weniger die bautechnischen Detaillösungen als die Auswirkungen der Sanierung auf die Mieter und sonstige Nutzungsberechtigte aufgezeigt werden:

### Auswirkungen auf Nutzungsstandards:

- Veränderungen in den Wohnungen falls erforderlich oder angestrebt (z.B. Einbau von Zentralheizungen, neue Balkone)
- Veränderung der Außenräume (Grünflächen, Stellplätze, etc.)

- Veränderungen an allgemeinen Teilen des Hauses mit speziellen Auswirkungen auf die Benutzbarkeit (z.B. Nutzung der Keller als Lagerraum, Nutzung des Dachgeschosses als Trockenraum)

### Auswirkungen auf die wohnungsbezogenen Kosten:

- Miete inkl. Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge
- Betriebskosten (ohne Heizkosten)
- Heiz- und Warmwasserkosten

### Flexibilität in den Detaillösungen

Oft kommt es in der Praxis der Sanierungsplanung vor, dass einzelne Mieter einer Wohnhausanlage zu einem umfassenden Sanierungsschritt nicht bereit sind. Wohnqualität und Wohnungsstandards werden von den Bewohnern zumeist sehr subjektiv bewertet. So empfinden z.B. ältere Personen bauliche Eingriffe in den Wohnungsbestand manchmal als Störung ihres gewohnten Lebensumfeldes und lehnen daher das Sanierungskonzept in Summe ab.

Insgesamt soll gerade die Frage der Ausstattungsstandards in den Wohnungen individuell und mit großem Gespür für die aktuellen Bedürfnisse der Bewohner gelöst wer-



den. Flexibilität und längerfristige Umsetzungshorizonte gelten als Grundprinzip, auch wenn in manchen Förderbestimmungen noch eine »Durchgängigkeit des zeitgemäßen Standards« gefordert wird.

### Vorteile und Nachteile müssen sich aufwiegen

In der Feinabstimmung des Sanierungskonzepts müssen für die zu erwartenden negativen Veränderungen (Belastungen) im Wohnumfeld klar erkennbare Verbesserungen angeboten werden. Einer absehbaren Kostensteigerung (durch die Erhöhung der Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge) ist der zu erwartende Einsparungseffekt (sinkende Betriebskosten) gegenüberzustellen.

Oft werden allerdings sanierungsbedingte Kostenvorteile erst über einen längeren Zeitraum zu realisieren sein. Bauträger können daher nur dann mit einer allgemeinen Akzeptanz von Sanierungsmaßnahmen rechnen, wenn gleichzeitig mit der Umsetzung der Sanierung auch die Zielsetzung verbunden ist, Mieter als »Kunden« zu binden und ihnen eine längerfristige Perspektive in der entsprechenden Wohnhausanlage anzubieten.

### Abgeltung von Eigenleistungen

Sanierungskonzepte mit wohnungsseitigen Maßnahmen finden dann besonders geringe Akzeptanz, wenn eine größere Anzahl von Mietern bereits Standardaufwertungen in den Wohnungen auf Eigenkosten durchgeführt haben (z.B. eine Erneuerung der Heizanlage). Auch wenn diese Leistungen im Abgeltungswege ausgeglichen werden können, muss der Bauträger oft mit großem Aufwand Überzeugungsarbeit für das Sanierungskonzept leisten.

Individuelle Lösungen werden von vielen Mietern prinzipiell als vorteilhafter oder ökonomisch zweckmäßiger angesehen als gemeinschaftliche Installationen, weil Ungerechtigkeiten in der Zuteilung von Kosten und Nutzen befürchtet werden. Gerade deshalb ist eine größtmögliche Transparenz in der Vermittlung des Sanierungskonzepts erforderlich.

Falls in technischer Hinsicht machbar und in wirtschaftlicher Hinsicht tragfähig, ist es für die Akzeptanz des Gesamtkonzepts hilfreich, in Einzelfällen individuelle Sonderstandards zu zulassen.

*»Der gesamte Prozess war sehr dynamisch. Und gerade durch die ständig neu auftauchenden Bewohnerwünsche, Bewohnereinwände und Bedürfnisse war er dynamisch. Alles war möglich, zumindest darüber reden. Und in fast allen Fällen wurden individuelle Lösungen gefunden, die auch finanzierbar waren und akzeptiert wurden.«*

R. Schmid, Architekt

*»In Bischofshofen hat jeder Mieter einen Balkon erhalten, die Stiegenhäuser wurden komplett erneuert. Damit konnten wir die Leute dann überzeugen, dass es sinnvoll ist, so einen gewaltigen Einschnitt in das Objekt zu machen.«*

J. Glück, GSWB





## Im Dialog mit den Bewohnern

Wie bereits dargestellt, ist die Sanierung von (bewohnten) Gebäuden ohne Einbindung der Bewohner in den Sanierungsprozess für den Erfolg des Vorhabens und/oder das Image des Bauträgers nicht erfolgversprechend. Vielfach ist die Einbindung der Bewohner rein rechtlich erforderlich, da ihre Zustimmung zu den Maßnahmen Voraussetzung für deren Umsetzung ist. Die Bewohner haben auch deshalb Anspruch auf eine professionelle Einbindung - in welcher Intensität auch immer - da sie zum einen als Kunden die Kosten der Sanierung mit tragen müssen. Zum anderen werden sie im Zuge der Sanierungsumsetzung mit einer Vielzahl an Belastungen konfrontiert: Lärm, Schmutz, Handwerker als ortsfremde Personen beeinträchtigen zum Teil erheblich die Wohnqualität und Privatsphäre der Bewohner.

Es liegt damit in der Verantwortung des Bauträgers, die Bewohner umfassend zu informieren bzw. mit ihnen über das Sanierungsvorhaben in Dialog zu treten. In Ab-

schnitt 1 des Leitfadens wurden bereits verschiedene Formen der Bewohnereinbindung dargestellt. Im Folgenden werden zu einzelnen Standardelementen eines Sanierungsprozesses handlungsorientierte Hinweise für die Verantwortlichen gegeben.

### Motivation und Engagement

Eine engagierte Bewohnerschaft, die aus eigenem Interesse die Entwicklung ihrer Wohnhausanlage aktiv voranbringen möchte, ist sicher Wunsch jedes Projektverantwortlichen in der Sanierungsplanung.

### Engagement und Bedürfnisse

Je stärker ein Sanierungsprojekt den aktuellen Bedürfnissen der Bewohner entspricht, umso eher ist deren direktes Engagement zu erwarten.

Zu den Grundbedürfnissen der Menschen zählen, unabhängig von der Frage der Wohnqualität, auch Aspekte der Orientie-





rung (Werthaltungen), Selbstverwirklichung (Ideen aufgreifen, Verantwortung übertragen), Ich-Motive (Prestige, Anerkennung) sowie soziale Bedürfnisse (Kommunikation, gesellige Zusammenkünfte).

Daraus können folgende Bedingungen für »Aktives Handeln« abgeleitet werden (nach Zechner, G.: *Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen*; Wien 1998):

**Persönliches Wollen:**

Das Engagement hat einen Sinn. Die Bewohner erwarten sich einen Nutzen, Vorteil oder eine Verbesserung der subjektiven Wohnqualität.

**Persönliches Können:**

Die Bewohner verfügen über notwendige Kompetenzen in der Einschätzung der Sanierungserfordernisse und vertrauen auf die eigenen Stärken.

**Praktische Durchführbarkeit:**

Das Sanierungskonzept kann über konkrete Maßnahmen realisiert werden, die Rahmenbedingungen erlauben die Umsetzung.

**Soziales Dürfen:**

Der Bauträger und die Mehrheit der Bewohner stehen einem Engagement in der Projektentwicklung interessiert und positiv gegenüber.

**Wertschätzung als Grundlage für Motivation**

Projektverantwortliche und Prozessbegleiter sollen motivierend auf die Bewohner einwirken, um die Fragen der Sanierungsplanung in kooperativer Weise bearbeiten zu können. Hierbei geht es auch um Werthaltungen, Einstellungen und den allgemeinen Umgang mit Menschen.

Positive Grundeinstellung: Wer den Schwierigkeiten der Projektentwicklung realistisch gegenübertritt und aktiv nach Lösungen sucht, überträgt die positive Energie auf andere beteiligte Akteure.

**Persönliche Wertschätzung:** Die Bewohner bringen ein hohes Maß an individuellen Qualifikationen mit: praktische Veranlagungen, Verantwortungsbewusstsein, Einfallsreichtum, manchmal auch Direktheit. Diese Fähigkeiten sind eine wertvolle Basis für eine erfolgreiche Projektentwicklung.

**Beziehung und Gesprächskultur:** Die Beziehung zwischen den Projektverantwortlichen und den beteiligten Bewohnern soll partnerschaftlich sein. Daraus resultiert ein offenes Gesprächsklima: Kritik wird konstruktiv geäußert, sodass sie annehmbar wird. Reale Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnisse werden dann akzeptiert, wenn den Interessen der Bewohner Respekt und Würdigung entgegengebracht wird.



Quelle Abbildung: nach G.Zechner, 1998, S 156

# Phase 2: Bewohnereinbindung & Planungsabschluss

## Die Steuerungsgruppe

Wird vom Bauträger für das Sanierungsvorhaben »Mitbestimmung« als Form der Bewohnereinbindung gewählt, so ist es zielführend, für die Organisation und Abwicklung des Beteiligungsprozesses eine Steuerungsgruppe einzurichten. Sie fungiert als Schnittstelle zwischen Bauträger bzw. Projektteam und Bewohner.

### Aufgaben der Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe hat in ihrer Schnittstellenfunktion die Diskussionsergebnisse bzw. Entscheidungen von Bauträger- und Bewohnerseite zusammenzuführen. In weiterer Folge hat die Gruppe den Verlauf des Prozesses zu prüfen (»läuft es so wie ge-

plant?«) und gegebenenfalls zu justieren sowie die jeweils nächstfolgenden Arbeitsschritte zu beschließen.

### Wer entscheidet über die Sanierungsmaßnahmen?

Auch im Falle der Einrichtung einer Steuerungsgruppe liegt die Letztentscheidung über die Sanierungsmaßnahmen beim Bauträger (stellt sich natürlich im Eigentumsbereich gegenüber dem Mietwohnungsbereich anders dar). Für die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppe ist daher eine möglichst hohe Transparenz über die Entscheidungsbefugnisse der Vertreter des Bauträgers in der Steuerungsgruppe von großer Bedeutung. Hier muss der Bauträger projektabhängig entscheiden, in welchen Bereichen



die Projektleitung eigenständig, ohne Rücksprache im Unternehmen Entscheidungen treffen kann.

Diese Entscheidungsstrukturen und Aufgaben der Steuerungsgruppe sowie der Bewohnervertreter müssen vor der Wahl der Bewohnervertreter gegenüber der Bewohnerschaft klar kommuniziert werden.

Die Bewohnervertreter können fallweise auch Teile der Kommunikationsarbeit zwischen Bauträger und den Bewohnern übernehmen (v.a. laufende Informationen über den Stand des Prozesses). Diese Aufgabe sollte aber nur als zusätzliche Schiene genutzt werden. Die Hauptverantwortung für die Informationsarbeit hat in den Händen des Bauträgers zu liegen.

Bei Bedarf unterstützt der Bauträger die Bewohnervertreter (Hausvertrauenspersonen) in ihrer Tätigkeit und stellt eine Minimalinfrastruktur für die interne Kommunikation zur Verfügung. Bewährt hat sich beispielsweise die Bereitstellung eines Versammlungsraumes und eines Mobiltelefons.

#### **Rückbindung der Bewohnervertreter**

Entscheidend für das Vertrauen der Bewohner in ihre Vertreter bzw. die Arbeitsfähigkeit der Steuerungsgruppe ist eine ausreichende Rückbindung der Vertreter zu ihrer Interessensgruppe. Das bedeutet, zwischen den Treffen der Steuerungsgruppe müssen ausreichende Zeitfenster als auch Kommunikationsmöglichkeiten bestehen, damit die Bewohnervertreter sich der Interessen der Bewohner zu relevanten Fragestellungen versichern. Nur so sind sie in weiterer Folge ausreichend legitimiert, diese Interessen in der Steuerungsgruppe zu vertreten. Möglichkeiten der Rückbindung können Bewohnerversammlungen (mit oder ohne Beteiligung des Bauträgers), schriftliche Informationen mit der Bitte um Stellungnahme oder Einzelgespräche sein.

Je nach Entscheidungskompetenz des Projektteams als Vertreter des Bauträgers besteht auch dort die Notwendigkeit ausreichender Rückbindung zu den Entscheidungsträgern im Unternehmen.

Bei umfangreicheren Sanierungsvorhaben kann es auch empfehlenswert sein, periodische Treffen der Steuerungsgruppe in der Phase der Maßnahmenumsetzung beizubehalten. Sie können dazu genutzt werden, auftretende Fragen, Probleme oder Veränderungen im Zuge der Bauarbeiten zu diskutieren und einer Lösung zuzuführen.

## Info-Box

### **Zusammensetzung der Steuerungsgruppe:**

- Bauträger: Projektleitungsteam (Gebäudeverwaltung, Planung/Bautechnik, Kalkulation/Finanzierung)
- Bewohner-Vertreter (über Wahl bestimmt, siehe dazu Kap. Bewohnerorganisation)
- externe Sonderfachleute (Architektur, Bautechnik/Sanierung, u.a.)
- externe Prozessbegleitung (Moderation)

### **Optional:**

- Stadtteil-Bewohnerservice, Gebietsbetreuung
- Öffentliche Verwaltung: Stadtplanung, Bauamt

### **Mögliche Aufgaben der Bewohnervertreter**

- Informationsaufbereitung zur Feststellung des Sanierungsbedarfs (Bekanntgabe von bautechnischen Mängeln durch die Bewohner)
- Vorinformation über allgemeine Bedürfnisse und Anliegen der Bewohner
- Mitarbeit an Inhalt und Analyse der Bewohnerbefragung
- Mitarbeit an der Erarbeitung von Sanierungsvarianten
- Vorbereitung möglicher Varianten für Einzelverbesserungen (Balkone, Terrassen, Ausbau von Wohnflächen im Dachgeschoss,...)
- Mitarbeit an der Entscheidung zur Sanierungsstrategie

# Phase 2: Bewohnereinbindung & Planungsabschluss

*»Ich glaube dass das, was sich in den Köpfen der Eigentümer und Architekten abspielt, nicht den Wünschen der Leute entspricht. Daher sollte man diese Bedürfnisse einbinden und damit den Wert einer bewohnten Immobilie am Markt steigern.«*

R. Puhr, BUWOG

## Schriftliche Bewohnerbefragung

Mit einer schriftlichen Befragung kann grundsätzlich eine Vielzahl von detaillierten Informationen zur Einschätzung des wohnungs- und objektseitigen Sanierungsbedarfs durch die Bewohner ermittelt werden. Möglich ist auch die Abfrage der Haushaltsstruktur, der Wohnzufriedenheit und des Umfangs der getätigten Eigeninvestitionen. Wesentliche Voraussetzung für eine möglichst hohe Beteiligung ist die Zusicherung einer anonymen Datenauswertung. Damit wird gewährleistet, dass auch Kritik oder von der Grundstimmung abweichende Meinungen durch die Bewohner an den Bauträger kommuniziert werden. Generell gilt es

jedoch zu beachten, dass der Rücklauf einer schriftlichen Befragung vielfach gering ist (eine Beteiligung von rund 30 Prozent ist bereits ein gutes Ergebnis). Verschiedene Personengruppen sind grundsätzlich nicht bereit schriftliche Fragebögen auszufüllen. Der Rücklauf kann bspw. mit einer vorhergehenden Versammlung erhöht werden, auf der die Bewohner Basisinformationen zum Sanierungsvorhaben bekommen und über die Erläuterung des Befragungsziels und der folgenden Verwendungsart der Ergebnisse zur Teilnahme motiviert werden.

## Die schriftliche Bewohnerbefragung kann eingesetzt werden

am Beginn der Bewohnereinbindung

- zur Information über die generelle Wohnzufriedenheit
- zur Abklärung des Sanierungsbedarfs aus Sicht der Bewohner
- zur Frage, ob grundsätzlich Bereitschaft zur Diskussion über Nachverdichtungsvarianten besteht

oder in der letzten Phase

- zur Klärung der Umsetzbarkeit von Sanierungsvarianten, insbesondere der Finanzierbarkeit durch erhöhte Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge.

Zu beachten ist: Eine grundsätzliche Zustimmung zu Sanierungsvarianten im Rahmen einer schriftlichen Befragung ersetzt keineswegs eventuell erforderliche formalrechtliche Einverständniserklärungen (z.B. zu baulichen Eingriffen innerhalb der Mietobjekte). Darauf ist in den Erläuterungen zur Befragung speziell hinzuweisen.

Der personelle Aufwand einer schriftlichen Befragung ist weitaus geringer als Einzelgespräche mit den Hausparteien. Sie gibt aber nur einen Ausschnitt des Meinungsbilder der Bewohner wider und kann deshalb andere Formen der Bewohnereinbindung (Einzelgespräche, Versammlungen) nicht ersetzen.

## Checklist

### Qualitätsmerkmale von Befragungsbögen

- Getrennte Fragebögen für Frauen und Männer sind ziel führend (2 Fragebögen pro Haushalt)
- Die Befragungsinhalte müssen verständlich sein (kurze, konkrete Fragen).
- Die Motivation zur Befragung muss in einem beiliegenden Schreiben überzeugend dargestellt und für die Mieter nachvollziehbar sein. Inhalt des Schreibens: Nützlichkeit der Befragung, Bedeutung der Meinungsäußerung der Befragten für das Ergebnis des Planungsprozesses, Vertraulichkeit, Form der Präsentation der Befragungsergebnisse
- Neutrale Fragen, keine Suggestivfragen
- Der erste Fragenkomplex sollte an den Bedürfnissen und den Interessen der Bewohner ansetzen
- Ansprechendes und übersichtliches Layout
- Beilage von frankierten Rücksendeküverts für Rücklauf über den Postweg; Alternative: Verteilung der Fragebögen und Einsammlung durch in der Wohnanlage bekannte Personen oder gewählte Mietervertreter oder eigenen Postkasten
- Die Auswertung der Befragungsergebnisse muss methodisch abgesichert sein und sollte den Bewohnern präsentiert werden
- Abstimmung des Fragebogens mit einzelnen Bewohnern bzw. den Bewohnervertretern. So können unklare Formulierungen, fehlende Themenblöcke bis hin zu Fragen der Verletzung der Privatsphäre der Bewohner im Vorfeld der Befragung korrigiert werden.

## Einzelgespräche

Einzelgespräche bieten die Möglichkeit grundlegende Informationen zum Sanierungsbedarf aus Sicht der Bewohner zu erhalten. Gleichzeitig ist es möglich, Kontakt mit den Bewohner aufzubauen, das Sanierungserfordernis zu erläutern und ihre Bereitschaft am Verfahren teilzunehmen, zu fördern.

Im Unterschied zur schriftlichen Befragung können die Fragenden individuell auf die Gesprächspartner eingehen, klärende Informationen geben und Lösungsmöglichkeiten bei individuellen Problemen bzw. Wünschen diskutieren. Speziell in jenen Fällen, bei denen die Gestaltungsspielräume für die Bewohner gering sind, kann über die Einbindung durch Einzelgespräche Überzeugungsarbeit geleistet werden und die Akzeptanz gegenüber den geplanten Sanierungsmaßnahmen ermittelt werden. In jedem Fall muss jedoch ein minimaler Handlungsspielraum zur Einbindung der Gesprächsergebnisse vorhanden sein.

Eine Gesprächssituation ist ein Kommunikationsprozess, der vom Fragenden ein hohes Maß an sozialer Kompetenz, Sensibilität gegenüber der Situation des Gesprächspartners und Know-how zur Gesprächsführung abverlangt. Deshalb empfiehlt es sich, dafür geschulte Personen im Projektteam zur Verfügung zu haben, die dieses Know-how im Zuge der Projektumsetzung gewinnbringend nutzen können. Zudem ist ein Erfolgsfaktor der Bewohnereinbindung die personelle Kontinuität in der Betreuung.

*»Wir haben grundsätzlich einzeln mit den Leuten geredet. Wir haben, sobald die Planung fertig war, von jedem das Einverständnis eingeholt. Wobei wir bei dem Gespräch vorgestellt haben, was wir machen, was sie kriegen. Wir haben einfach alle Wünsche aufgenommen und uns definitiv die Genehmigung geholt.«*

J. Glück, GSWB

## Checklist

### Qualitätsmerkmale von Einzelgesprächen

- Hohe Transparenz im Verfahren und des Stellenwerts der Ergebnisse der Einzelgespräche. Die Form der Ergebnisdokumentation und deren Verwendung sollte mit dem Gesprächspartner akkordiert sein.
- Bewusste Auswahl des Fragenden: je nach Ausgangssituation ist es erfolversprechender, wenn es ein Mitglied des Projektteams ist oder ein Mitarbeiter einer Bewohnerservicestelle als neutraler Dritter.
- Erstellung eines Gesprächsleitfadens: kurze und konkrete Fragen, keine Suggestivfragen, leicht zu beantwortende Fragen zu Beginn des Gesprächs
- Berücksichtigung von Bedürfnissen und Lebenslagen der Bewohner bei der Gestaltung des Gesprächs
- Die Gesprächsdauer sollte nicht weniger als 30 Minuten und nicht mehr als 1,5 Stunden betragen
- Möglichkeit der Aufnahme der Gesprächsergebnisse in den Entwicklungsprozess zum Sanierungsplan. Erst dann fühlen sich die Bewohner ernstgenommen. Dies ist eine Voraussetzung an weiteren Aktivitäten teilzunehmen bzw. die Sanierung nicht aus Prinzip abzulehnen.
- Minimaler Gestaltungsspielraum zur Berücksichtigung der Gesprächsergebnisse. Andernfalls hat das Einzelgespräch reinen »Verkaufscharakter« und sollte auch als solches den Bewohnern gegenüber offen gelegt werden.



# Phase 2: Bewohnereinbindung & Planungsabschluss

## Die Bewohnerversammlung

Versammlungen stellen eine häufig angewandte Form der Bewohnereinbindung dar. Sie sind als Informations- und Präsentationsveranstaltungen geeignet, können aber auch für intensive Dialog- und Arbeitssituationen zwischen Projektteam und Bewohner

genutzt werden. Die Anzahl der Beteiligten ist bei Bewohnerversammlungen in Abhängigkeit der Wohnanlagengröße stark schwankend, entsprechend unterschiedlich sind auch die Anforderungen an die Gestaltung. Empfehlenswert ist die Durchführung einer Informationsveranstaltung zu Beginn der Bewohnereinbindung. Ob es im weiteren Verlauf zu wiederholten Veranstaltungen kommt, hängt sehr von der Intensität der Bewohnereinbindung ab.

## Info-Box

### Vorbereitung einer Bewohnerversammlung

#### Stellen sie sich folgende Fragen:

- Was sind die vermutlich wichtigsten Themen in der gegenwärtigen Projektphase?
- Ist das Thema für alle Teilnehmer wichtig bzw. interessant?
- Was ist das Ziel der Veranstaltung? Wann ist sie ein Erfolg? Woran merke ich den Erfolg?
- Werden alle mit dem Ziel der Veranstaltung übereinstimmen? Welche anderen Ziele werden möglicherweise von den Bewohnern verfolgt?
- In welcher Stimmung sind die Bewohner vermutlich?
- Sind Konflikte vorhanden oder voraussehbar? Welcher Art, zwischen wem?

#### Bereiten Sie folgendes vor:

- Detailliertes Design (Dramaturgie) der Veranstaltung, abgestimmt auf Ziel, Inhalt und erwartete Gruppengröße
- Wirksame Ankündigung: informativ, ansprechend und aktivierend. Je nach Art der Bewohnereinbindung bspw. »es geht um ihr Haus, ihre Wohnung ...sagen sie uns ihre Meinung, gestalten sie mit, entscheiden sie mit, ...«.
- Genaue Vorbereitung und Visualisierung der Inhalte (Power-Point-Präsentationen mit Schriftgröße mind. 16 Punkt, Infomaterial auflegen, Fotos, verständliche Pläne, etc.)
- Rollenklärung im Projektteam: wer übernimmt welche Aufgaben? Wer beantwortet welche Fragen? Wer dokumentiert die Diskussionsergebnisse?
- Auswahl eines geeigneten Veranstaltungsortes: geringe Zugangsschwelle für die Bewohner, angenehme Atmosphäre, ausreichende Größe und Belichtung, ausreichende Bestuhlung, technische Ausstattung, Mikrofone,...
- Sitzordnung planen
- Getränke bereitstellen

Eine Besonderheit dieser Veranstaltungsart ist, dass sich in erster Linie redegewandte Personen zu Wort melden. Es empfiehlt sich deshalb, Methoden zu verwenden, die möglichst viele der Anwesenden während der Veranstaltung in den Kommunikationsprozess einbeziehen (Kleingruppenphasen etc.). Ein breites Spektrum der Bewohnerschaft soll dadurch ermutigt werden, am weiteren Planungsprozess teilzunehmen. Nur zu oft geraten Bewohnerversammlungen jedoch zu demotivierenden Erlebnissen für alle Beteiligten, die in weiterer Folge die Bereitschaft der Mitarbeit auf Seiten der Bewohner senken und zugleich die Widerstand gegenüber dem Sanierungsprojekt bis hin zum Konflikt fördern.

### Die häufigsten Fehler für das Scheitern von Bewohnerversammlungen sind:

- Die Form der Bewohnerversammlung ist in der konkreten Projektphase ungeeignet. Eine schriftliche Information oder Einzelgespräche mit den Bewohnern wären zielführender.
- Keine wirksame Einladung: es kommen nur wenige Bewohner
- Das Veranstaltungsziel wurde unzureichend definiert und nicht abgestimmt auf den Projektcharakter, das Planungsstadium und die formalen Rahmenbedingungen
- Informationstiefe, Art und Umfang der Präsentation sind nicht stimmig: zu Beginn eines Verfahrens werden die Bewohner durch eine zu hohe Informationstiefe vielfach überfordert.



- Keine professionelle Moderation
- Zu wenig Raum für Fragen und Diskussion: Eine solche Veranstaltung hat vor allem Frontalcharakter. Die Bewohner fühlen sich überfahren und nicht ernstgenommen.

### Wie gestalte ich eine Bewohnerversammlung?

Eine Bewohnerversammlung dauert im Schnitt zwei Stunden. Sie sollte im Normalfall nicht kürzer als eine Stunde und keinesfalls länger als drei Stunden geplant werden. Auf eine professionelle Moderation sollte nicht verzichtet werden, da das Arbeiten mit größeren Gruppen hohe Anforderungen an die kommunikative Kompetenz und das methodische Know-how der Moderation stellt (trennen sie Moderationsrolle und Expertenrolle). Die Dynamik, die durch das Zusammentreffen der gesamten Bewohnerschaft entsteht, kann leicht zu sehr spannungsgeladenen und konfliktreichen Situationen führen. Des Weiteren laden nur methodisch attraktiv gestaltete Versammlungen die Teilnehmer auch zur Diskussion und Mitarbeit ein.

### Generell sind Veranstaltungen in drei Phasen zu gliedern.

#### 1. Einstieg:

- Moderation (er)klärt Ziele und Ablauf der Veranstaltung
- Projektteam stellt mit einer präzisen und knappen Einführung den Problembezug her (welche Sanierungserfordernisse bestehen etc.)
- Erwartungen der Bewohner werden sichtbar gemacht
- »Warm werden«: Raum für allgemeine Anliegen der Hausgemeinschaft, die Anwesenden aktivieren und für das Thema öffnen.

#### 2. Mittelteil:

- Informationen sammeln und austauschen: Welche Fragen und Interessen haben die Bewohner?

- Prioritäten setzen: was kann auf der Veranstaltung behandelt werden, was muss verschoben werden?
- Themen bearbeiten und diskutieren
- Ängste und Wünsche thematisieren

#### 3. Finale:

- Ergebnisorientierung herstellen: zu welchen Diskussionsergebnissen sind wir gekommen, was passiert damit?
- Ausblick geben und Folgeaktivitäten festlegen
- Zufriedenheit und Unbehagen sichtbar machen

### Vorteile von Bewohnerversammlungen

Die Information und Diskussion wird von allen Bewohnern gleichzeitig miterlebt. Dadurch kann ein größtmöglicher gemeinsamer Informationsstand erreicht werden. Zusätzlich erhalten die Anwesenden auch einen Eindruck über die Meinungen der Bewohnerschaft, was wiederum zur eigenen Meinungsbildung beiträgt.

Bewohnerversammlungen sind bei entsprechender Gestaltung auch dazu geeignet, die soziale Ebene der Hausgemeinschaft zu stärken. Dies fördert die Identifikation mit der Wohnanlage und erhöht damit die Bereitschaft sich in den Prozess einzubringen. Dem Bauträger, der Hausverwaltung und der Moderation muss bei der Gestaltung von Bewohnerversammlungen jedoch bewußt sein, dass diese von den Bewohnern als willkommene Bühne auch für einen allgemeinen Austausch oder Konfliktaustragung genutzt wird - abseits vom eigentlichen Sanierungsanlass. Diesem Bedürfnis muss gerade zu Beginn solcher Veranstaltungen Raum gegeben werden.

Zu Beginn der Bewohnereinbindung ist die Kombination von Bewohnerversammlungen mit gemeinsamen Begehungen der Wohnhausanlage oder Exkursionen zu vergleichbaren Sanierungsbeispielen, um den Bewohnern eine plastische Vorstellung zu den bevorstehenden Maßnahmen zu ermöglichen.

*»Es gab einige Bewohnerversammlungen wo wir ganz zu Beginn unsere Vorhaben vorstellten. Das waren aber wenige Veranstaltungen. Primär wurde einzeln mit den Leuten geredet und immer wenn Bedarf war.«*

R. Schmid, Architekt

## Bewohnerinformation

Eine professionelle Bewohnerinformation ist unabdingbar für den Erfolg des geplanten Sanierungsvorhabens. So kann ein an sich gutes Sanierungskonzept aufgrund einer zu späten, unzureichenden oder unverständlichen Information der Bewohner zu Fall gebracht werden. Gerüchte, Missverständnisse und Misstrauen gegenüber den Maßnahmen als auch dem Bauträger können zu einer Ablehnung des Vorhabens führen und dem Image des Bauträgers oder der Hausverwaltung schaden.

Damit sollte jede Art der Informationsweitergabe grundsätzlich frühzeitig einsetzen, laufend über den Projektfortschritt berichten, transparent und verständlich sowie für alle Bewohner zugänglich sein. Über folgende Maßnahmen können Informationen im Zuge eines Sanierungsvorhabens an die Bewohner weitergegeben werden:

- Printmedien
- Mundpropaganda über Hausmeister und Hausbetreuer
- Einzelgespräche mit Hausparteien
- Informations-, Präsentations- und Diskussionsveranstaltungen
- Informationsbüros in der Wohnhausanlage mit Sprechstunden

- Informations-Hotline
- Gemeinsamen Begehungen der Wohnhausanlage
- Exkursionen zu Beispielprojekten

### Printmedien

Schriftliche Bewohnerinformationen haben primär Hinweis- und Ergänzungsfunktionen. Sie sind zumeist erst dann erfolgreich, wenn ihnen Veranstaltungen folgen, bei denen das Thema aufgegriffen wird (z.B. Bewohnerversammlung).

### Formen der schriftlichen Information:

- Aushänge am schwarzen Brett
- Briefliche Mitteilungen an alle Haushalte: eignen sich zur Vermittlung längerer Inhalte besser als Aushänge
- Schautafeln: als Präsentationsmedium für Sanierungskonzepte (z.B. in Ausstellungsform in Eingangsbereichen, Gemeinschaftsräumen oder freistehenden Wohnungen)
- Informationsfolder: als Ergänzung bei Ausstellungen, Informationsveranstaltungen (die Bewohner möchten auch Informationen in schriftlicher Form mitnehmen) oder zur freien Entnahme an verschiedenen Stellen der Wohnhausanlage



Die Inhalte einer Information sind je nach Fortschritt des Sanierungsprozesses und angemessener Informationstiefe zusammen zu stellen. Zu Beginn der Bewohnereinbindung sind zu detaillierte Informationen eher kontraproduktiv. Sie erzeugen vielfach Missverständnisse oder werfen Fragen auf, die zu diesem Zeitpunkt nicht beantwortet werden können. Möglicherweise entsteht bei den Bewohnern sogar der Eindruck, alle Maßnahmen seien schon beschlossene Sache. Die Bewohnereinbindung wird in diesem Fall als Alibiaktion mit allen negativen Folgen (Konflikte, grundsätzliche Ablehnung, Misstrauen) angesehen.

#### **e-mail Informationen und websites**

Die Verwendung von e-mail Informationen oder die Gestaltung von Projekt Websites können nur dann angewandt werden, wenn sichergestellt ist, dass alle vom Projekt Betroffenen auch dazu Zugang haben. Meist eignet sich dieses Medium deshalb nur als ergänzendes Kommunikationsmittel, um die Erreichbarkeit zu erhöhen. Es müssen jedoch dieselben Inhalte wie über die anderen Printmedien weitergegeben werden.

Der Zugang zu einer Projektwebsite kann eventuell über ein zentral aufgestelltes Computerterminal ermöglicht werden (Achtung: verschiedene Personengruppen sind nicht geübt im Umgang mit elektronischen Medien).

#### **Visualisierung**

Bilder zur Wohnhausanlage, von Bewohnern, zum Sanierungsbedarf und zum Sanierungskonzept erhöhen die Identifikation mit der Wohnhausanlage und dem Sanierungsprozess, die Anschaulichkeit und das Verständnis gegenüber dem Sanierungsbedarf, die Bereitschaft der Bewohner mitzuwirken. Diese Bilder können zur Gestaltung aller Formen der Printmedien als auch im Zuge von Veranstaltungen über Beamerpräsentationen eingesetzt werden.

Erstellen Bewohner eine Fotodokumentation von ihrer Wohnanlage, so zeigt dies zum einen den Sanierungsbedarf aus Sicht der Bewohner. Zum anderen ist diese Form der Einbindung auch eine mögliche Form der Bewohneraktivierung.

## Checklist

### **Inhalte einer detaillierten schriftlichen Information**

- Brief an die Mieter (namentlich adressiert)
- Verständliche und kurze Darstellung der Sanierungserfordernisse
- Vorstellung des Sanierungskonzeptes
- Information über die zu erwartenden Änderungen in den Wohnungskosten (z. B. Erhöhung der Erhaltungs- und Verbesserungsbeträge, sinkende Betriebskosten)
- Angebot wohnungsseitiger Sanierungsmaßnahmen/Standardanhebungen (optional)
- Möglichkeiten der Mitsprache
- Sanierungsablauf mit genauen Terminen
- Angabe von Kontaktpersonen, ev. Sprechstunden
- Darstellung von Förderungsmöglichkeiten
- Bildmaterial

### **Bei der Gestaltung von Printmedien ist zu beachten:**

- Hauswurfsendungen ohne persönliche Adressierung und Aushänge werden vielfach nicht gelesen. Sie müssen sich deutlich von üblichen Werbemitteln unterscheiden.
- Verwendung einer verständlichen, der Zielgruppe angepassten Sprache
- Klare Gliederung, ansprechende grafische Gestaltung, ausgewogenes Verhältnis zwischen Text und Bild
- Zielführend ist die Verwendung eines grafischen Elementes mit hohem Wiedererkennungswert (mit Logocharakter) über alle Informationen und Aktionen.
- Ausstellungen und Informationsfolder müssen nach einem klaren didaktischem Konzept aufgebaut sein (nach dem Motto: »Weniger ist mehr«). Eventuell ist eine zeitweise Betreuung der Ausstellung durch einen kompetenten Vertreter aus dem Projektteam vorzusehen.
- Der Ausstellungsort soll keine Hemmschwelle für die Bewohner darstellen

# Phase 2: Bewohnereinbindung & Planungsabschluss

## Konfliktmanagement

Durch die Schaffung und Erhaltung einer allgemeinen Kommunikations- und Verfah-

renskultur zwischen den einzelnen Beteiligten am Sanierungsvorhaben lassen sich schon im Vorfeld viele Missverständnisse und andere Konfliktauslöser vermeiden. Anstehende Probleme können in einer konstruktiven Atmosphäre diskutiert und gelöst werden. Die Handlungsanleitungen des Leitfadens sind u.a. dazu geeignet, eben solche Rahmenbedingungen zu fördern. Mitentscheidend dafür ist jedoch auch die Unternehmensphilosophie des Bauträgers sowie die sozial-kommunikative Kompetenz seiner in das Sanierungsvorhaben involvierten Mitarbeiter.

### Konflikte brauchen Zeit

Konflikte sind Störungen. Was auch immer gerade passiert, es wird durch den Konflikt unterbrochen. Der Konflikt dominiert die gesamte Situation und verdeutlicht, dass im laufenden Verfahren etwas nicht in Ordnung ist. Sand im Getriebe muss entfernt werden, sonst kommt es früher oder später zur vollständigen Blockade. Dieser Schritt - die Konfliktbearbeitung - erfordert natürlich zusätzliche Ressourcen (Zeit, Expertisen, etc.) im Verfahren. Was an Ressourcen in die Konfliktsituation investiert wird, erspart einem jedoch hinterher Kosten (z.B. durch Verzögerungen bei der Bauabwicklung). Bei der Abhaltung von Bewohnerversammlungen gilt es zu berücksichtigen, dass dieser Rahmen insbesondere am Beginn zum Ausbrechen unerwarteter (auch nachbarschaftlicher) Konflikte führen kann.

### Verhandeln der Interessen

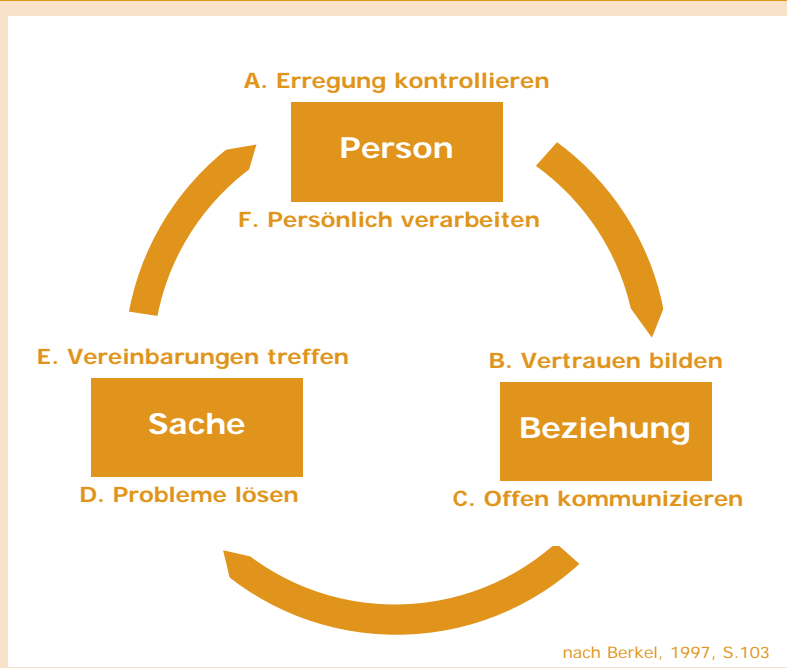
Konflikte basieren auf der Sachebene auf unterschiedlichen Interessen der Beteiligten in Bezug auf ein bestimmtes Problem. Um einen ersten Schritt der Konfliktbearbeitung zu setzen, gilt es, eben diese Interessen zu sammeln und für alle Beteiligten sichtbar zu machen. In dieser Phase gilt es auch, den Unterschied zwischen Position und Interesse zu verdeutlichen (siehe Infobox). Entscheidend für den Erfolg einer Verhandlung ist die Gewissheit aller Beteiligten, dass ihr Inter-

## Info-Box

### Gründe für Konflikte in Sanierungsprojekten

- Zielkonflikte im Projektteam (Bauträger intern), die sich auf die Projektabwicklung übertragen
- Verschiedene Interessenslagen innerhalb der Bewohnerschaft (z.B. zwischen jungen und älteren Mieter)
- Spannungsfeld zwischen den Sanierungserfordernissen aus Bauträgersicht (die sich aus den erforderlichen Erhaltungsmaßnahmen, Fördervorgaben und den Vorstellungen des Bauherrn ergeben) und den Interessen der Bewohner
- Ängste vor den Folgen der Sanierung (Mieterhöhungen, Beeinträchtigungen während der Baumaßnahmen, ...)
- Fehler in der Kommunikation (zu späte, unverständliche oder lückenhafte Information der Bewohner, ...)
- Konflikte im Zuge der Sanierungsumsetzung

## Kreislauf kooperativer Konfliktbewältigung



esse von den anderen wahrgenommen und ernstgenommen wird.

Als zweiter Schritt eines Aushandlungsprozesses gilt es, eine »win-win-situation« herzustellen: das heißt, jeder muss auf seinem Interessenskonto Erfolge verbuchen. Win-win-Lösungen verlangen von jedem Verhandlungspartner neben der Bereitschaft zum Einlenken auch ein Verständnis für die Interessenslage des anderen. Dazu sollte eine Vielfalt an Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden, um das Entscheidungsmuster »Entweder-Oder« zu verlassen. Aus diesen Vorschlägen werden Verhandlungspakete geschlüsselt, in denen die Interessen aller Beteiligten ihren Ausdruck finden.

Gerät der Verhandlungsprozess ins Stocken, so ist es die Aufgabe der Prozessbegleitung (Moderator/Mediator), durch andere methodische Herangehensweisen und neue Vorschläge wieder Bewegung in die Verhandlung zu bringen.

Für jede Verhandlungssituation gilt jedoch: sobald sich eine Interessensgruppe außerhalb der Verhandlungsrunde mehr Erfolg verspricht, ist der Verhandlungsprozess gescheitert.

#### **Organisator - Moderator - Mediator**

In Konfliktsituationen erweist sich jedenfalls eine unabhängige Person zur Verfahrensdurchführung als erfolgssteigernd. Diese Person kann je nach organisatorisch-strukturellem Erfordernis und Wunsch der Teilnehmer überwiegend organisatorisch-administrative Aufgaben (Protokoll, Organisation der Verhandlungstreffen) übernehmen, als Moderator den Verfahrensablauf unterstützen oder als Mediator aktiv den Verhandlungsverlauf mitgestalten. Voraussetzungen für diese Rollen sind Neutralität, soziale und kommunikative Kompetenzen und fallbezogenes Grundwissen. In besonders komplexen und konfliktreichen Anlassfällen ist ein professioneller Mediator besonders erfolgswirksam.

*»Es gibt Wohnhäuser und Siedlungen wo sich die alten Leute gut verstehen und dann gibt's wieder Siedlungen, wo jung und alt eine andere Sprache sprechen, gar nicht miteinander reden. Da ist es wirklich schwierig, weil die jungen nicht nachgeben wollen und die alten nicht nachgeben wollen. Da kann es schon Probleme geben.«*

J. Glück, GSWB

## Info-Box

Verhandeln heißt tätig werden. Die an einer Verhandlung Beteiligten treten miteinander in Austausch. Ohne ein von allen Beteiligten erkanntes Problem und einer Lösungsabsicht kann nicht verhandelt werden.

#### **Die 4 zentralen Verhandlungsregeln**

- Konzentrieren Sie sich auf Interessen, nicht auf Positionen (die Position eines Bewohners kann beispielsweise die strikte Ablehnung des Dachgeschossausbaus sein. Das dahinterstehende Interesse ist die Angst vor dem Verlust der Gemeinschaftsflächen am Dachboden): Interessen sind bearbeitbar, Positionen nicht.
- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln: trennen Sie persönliche Beziehungen von der Sachfrage. Kümmern Sie sich unmittelbar um das »Problem Mensch« (Beziehungsproblem).
- Entwickeln Sie verschiedene Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil.
- Entscheidungen überprüfbar machen: bestehen Sie auf objektiven Kriterien.  
*(nach »Das Harvard-Konzept« Fisher / Ury 1991)*

## Bewohnerorganisation bei Sanierungsprozessen

Damit eine Sanierung auch die Akzeptanz der Mieter findet, müssen die Kommunikationskanäle stimmen. Der Bauträger hat ein Interesse daran, sein Vorhaben so gut wie möglich zu transportieren, die Mieter wollen informiert sein und mitentscheiden können. In vielen Fällen, insbesondere bei Standardverbesserungen im Wohnungsbestand, ist auch die formelle Zustimmung zu den geplanten Maßnahmen durch jeden einzelnen Mieter erforderlich. Hier kommt Mietersprechern als Vertreter der Bewohnerinteressen eine zentrale Rolle in der Informationsvermittlung und in der Vorbereitung möglicher Sanierungsstrategien zu.

Im Rahmen eines Sanierungsvorhabens finden sich rasch Mieter, die sich für eine aktive Mitarbeit interessieren und auch bereit sind, ihre unmittelbaren Erfahrungen aus dem Wohnalltag in die Diskussion einzubringen. Schon aus diesem Grund sollte es auch im Sinne des Bauträgers sein, diese engagierten Bewohner in die Prozessstruktur zu integrieren.

### Rollen für Mietersprecher festlegen

Voraussetzung für die formelle Einrichtung von Mietervertretungen ist, dass die Rolle bzw. die Kompetenz der Mietervertreter im Rahmen eines Sanierungsprozesses für alle Beteiligten eindeutig abgegrenzt ist. Bevor es an die Wahl geht, muss sich der Bauträger klar werden, mit welchen Befugnissen er die Mietersprecher ausstatten will und wie lange die Funktionsperiode dauern soll. Die Mietersprecher sind die Schnittstelle zwischen den Bewohnern und dem Bauträger. Eine direkte Integration der Mietersprecher in die Projekt-Steuerungsgruppe, die für die Abwicklung des Sanierungsprozesses einzurichten ist, ist daher anzuraten. Die Steuerungsgruppe sollte sich aus Vertretern des Bauträgers (z.B.: Projektleitung, Bautechnik), externen Begleitern und den gewählten Mietersprechern zusammensetzen. Ob Mietersprecher in diesem Gremium Informations- und Anhörungsrechte erhalten, oder auch klar definierte Rechte zur Mitentscheidung, ist im Vorfeld zu klären.





Damit kein Informationsmonopol der Mietersprecher gegenüber der Gesamtheit der Bewohner entsteht, sollen an entscheidenden Punkten im Sanierungsprozess alle Mieter vom Bauträger auch direkt informiert und in den Planungsprozess integriert werden. Wesentlich ist, dass gesetzlich vorbestimmte Entscheidungsrechte jedes einzelnen Mieters (z.B. zu Veränderungen im Wohnungsbestand) durch die Einrichtung von Mietervertretungen jedenfalls unberührt bleiben.

### Mitbestimmung bei der Wahl der Mietersprecher

Damit die Mietersprecher möglichst große Akzeptanz in der Siedlung haben, bietet sich eine Wahl an. Wer ist stimmberechtigt?

**Variante »Gesamtheit der Mieter«:** Stimmberechtigt sind die Haushaltsvertreter der einzelnen Wohnungen (d.h. jene Personen, die in einem vertraglich-formellen Mietverhältnis mit dem Bauträger stehen). Die Datenlage ist für den Bauträger transparent, was die Durchführung der Wahl erleichtert. Es könnten sich jedoch nicht alle Bewohner durch die Mietersprecher vertreten fühlen.

**Variante »Gesamtheit der Bewohner«:** Stimmberechtigt sind alle Bewohner der Siedlung ab einer bestimmten Altersgrenze. Das ergibt einen sehr großen Kreis an Wählern, dafür sind die Interessenslagen aller Bewohner der zur Sanierung anstehenden Gebäude (insbesondere auch die Interessen der Jugendlichen, der Frauen, etc.) direkt vertreten.

### Auswahl von Kandidaten

Für die Rahmenbedingungen einer Wahl ist es günstig, wenn möglichst viele Personen zur Auswahl stehen. Wer im Rahmen der nachbarschaftlichen Kontakte am geeignetsten ist, Informationen zwischen Mietern und Vermietern zu transportieren, können die Bewohner selbst am besten beurteilen.

### Mindestkriterien für Mietersprecher

#### ■ Anzahl der Mietersprecher, die als Team die Rolle der Mietervertretung übernehmen.

Vier bis sechs Personen bilden eine gute Gruppengröße zur notwendigen Koordination mit den Mietern (weniger sind nur bei kleineren Objekten sinnvoll).

#### ■ Mindestalter und Qualifikation.

Grundsätzlich sollen Mietersprecher über gute Kommunikationsfähigkeiten verfügen und es sollte ihnen möglich sein, zwischen eigenen Anliegen und jenen der Allgemeinheit zu unterscheiden. Junge Eltern können die Bedürfnisse von Kindern gut beurteilen. Aktive Senioren verfügen über höhere Zeitreserven und können die Anliegen der älteren Personen in den Diskussionsprozess einbringen.

#### ■ Mindestdauer des Mietverhältnisses

Ein Kandidat sollte in der Siedlung bekannt sein, bei einer Mietdauer unter einem halben Jahr ist dies vermutlich nur selten der Fall.

## Checklist

### Checkliste für die Wahl:

- Die Funktion und die Kompetenz (Rechte, »Amtsperiode«,...) der Mietersprecher muss klar sein
- Wer darf zur Wahl kandidieren?
- Wer ist stimmberechtigt ?
- Aufstellung von Interessenten / Kandidaten für die Funktion
- Ankündigung der Wahl
- Stimmzettel
- Wahlkomitee bestehend aus Bauträger, Bewohner und ev. anderen Institutionen
- Raum (möglichst in der Siedlung)
- Bekanntmachung des Wahlergebnisses
- Konstituierendes Treffen der Mietersprecher

# Phase 2: Bewohnereinbindung & Planungsabschluss

## ■ Anzahl von männlichen/weiblichen Vertretern

Sowohl für eine entsprechende Vertretung geschlechtsspezifischer Interessen wie auch für den weiteren Partizipationsprozess ist eine gemischt geschlechtliche Zusammensetzung für die Gruppe der Mietersprecher günstig.

## Abwicklung der Wahl

Die Ankündigung der Wahl sollte durch eine schriftliche Einladung an jeden Mieter erfolgen. Das ist persönlicher als ein einfacher Hausaushang und der Bauträger signalisiert dadurch sein Interesse an den Mietern und seine Kommunikationsbereitschaft. Die Wahl selbst sollte möglichst in der Wohnhausanlage durchgeführt werden. Gibt es eine Einrichtung, die die Mietervertreter unterstützen kann (Gebietsbetreuungen, Bewohnerservice etc.), sollte diese Einrichtung eingebunden werden. Vor der Durchführung der Wahl ist zu klären, wie der Nachweis für die Stimmberechtigung zu erbringen ist. Hier sollte darauf geachtet werden, dass der Vorgang nicht zu kompliziert wird. Ein Ausweis und ein Meldezettel bzw. Mietvertrag sollten genügen.

Der Auszählung der Stimmen folgt die Bekanntgabe des Wahlergebnisses. Auch hier sollte möglichst jeder Haushalt informiert werden, zusätzlich kann auch per Hausaushang das Ergebnis bekannt gemacht werden.

## Was brauchen Mietersprecher?

Damit aus der Gruppe ein arbeitsfähiges Team wird, braucht es Zeit. Günstig ist es, wenn eine gemeinwesennahe Einrichtung die ersten Treffen organisieren und moderieren kann. Wesentliche Fragen zur internen Organisation der Mietersprecher sind zu klären:

## ■ Form der internen Kommunikation

Regelmäßige Treffen zu Beginn sind sehr wichtig, um Anliegen der anderen kennen zu lernen und den notwendigen Gruppenfindungsprozess einzuleiten.

## ■ Funktion eines Hauptsprechers

Ein Vorsitzender kann, besonders bei einer großen Gruppe, die Kommunikation erleichtern. Damit eine breite Meinungsbildung erfolgen kann, müssen jedoch alle Mietersprecher die gleichen Informationen haben.

## ■ Interne Meinungsbildung

In entscheidenden Phasen der Sanierungsplanung ist es sinnvoll, eine Meinungsbildung innerhalb der Mietersprecher herbeizuführen. Im Vorfeld können auch Experten für bestimmte Themenbereiche (Mietrecht, Architektur etc.) wichtige Impulse für eine Entscheidungsfindung liefern.

## ■ Umgang mit unterschiedlichen Positionen

Nicht immer wird es den Mietersprechern gelingen, zu einer einheitlichen Meinung zu kommen. Da die Mietersprecher Experten ihrer Wohnbedürfnisse sind, liefern ihre Ansichten, auch wenn sie nicht einheitlich sind, wertvolle Informationen für die Sanierungsplanung. Pros und Kontras können gesammelt werden und in einer Versammlung aller Bewohner (z.B. Bewohnerforum) zur Abstimmung gebracht werden.

## ■ Umgang mit nicht abgesprochenen Aktivitäten einzelner Mietersprecher

Nicht abgesprochene Aktivitäten müssen thematisiert werden. Mögliche Konsequenzen können vom Ausschluss einer Person bis zur Beendigung des Partizipationsprozesses reichen.

## Qualitätskriterien der Bewohnereinbindung in Sanierungsvorhaben

### Eingangsbedingungen

- Der Bauträger ist detailliert über die bauliche und soziale Struktur der Wohnhausanlage informiert.
- Das Sanierungskonzept (Sanierungserfordernis, Kostenstruktur und Handlungsspielraum) wird vor dem Beginn der Bewohnereinbindung durch den Bauträger (Projektteam) festgelegt.
- Im Projektteam des Bauträgers sind alle relevanten Abteilungen und externen Sonderfachleute von Beginn an vertreten.

### Gestaltung

- Die Verfahrensart und einzelne Bausteine (wie Bewohnerversammlung) sind an die Rahmenbedingungen der Sanierung angepasst (Komplexität, Konfliktpotential, Anzahl der betroffenen Bewohner, Handlungsspielraum, etc.).
- Alle relevanten und interessierten Beteiligten sind im Verfahren vertreten und werden über die Informationsmedien erreicht.
- Alle Beteiligten bekommen vollständig, verständlich und rechtzeitig Information zu den Sanierungserfordernissen sowie über das Verfahren.
- Die organisatorischen Rahmenbedingungen sind geklärt (Rollen der Projektteammitglieder, Rahmen und Ort der Informationsveranstaltungen).
- Die Prozesssteuerung sorgt für klare Spielregeln und Vereinbarungen zu Ablauf, Rollen, Rechte und Pflichten der Beteiligten.
- Bei Mitbestimmung durch die Bewohner ist der Entscheidungsmodus im Rahmen des Verfahrens festzulegen (Konsens, Mehrheitsentscheidungen, etc.).
- Die einzelnen Verfahrensschritte werden im Projektteam bzw. in der Steuerungsgruppe reflektiert.

### Ressourcen

- Eine Prozesssteuerung mit hoher sozial-kommunikativer Kompetenz wird bestellt. Bei umfangreicheren Verfahren wird eine unabhängige, externe Person beauftragt.
- Ein klarer, für das Sanierungsvorhaben ausreichend bemessener Zeitrahmen ist vorhanden.
- Bei Mitbestimmungs-Verfahren ist genügend zeitliche Flexibilität für unerwartete Ereignisse gesichert.
- Ergänzende Expertisen können bei Bedarf durch Sonderfachleute in das Verfahren eingebracht werden.

### Ergebnisse

- Die Gestaltungsmöglichkeiten für die Beteiligten sind für alle klargestellt.
- Es ist geklärt, wer vor, während und nach der Bewohnereinbindung entscheidet.
- Die Bewohner haben die Möglichkeit, ihre Kenntnisse über die Wohnanlage in das Sanierungsvorhaben einzubringen.
- Den Bewohnern ist bekannt, ob die Ergebnisse der Befragung oder Mitbestimmung verbindlich oder unverbindlich für den Bauträger sind.

### Sanierungsumsetzung

- Die Bewohner werden auch während der Bauarbeiten rechtzeitig und kontinuierlich über den Sanierungsfortschritt informiert.
- Bei Problemen oder Konflikten steht ein kompetenter Ansprechpartner vor Ort oder telefonisch zur Verfügung.

## Lösungen für alle Beteiligten

**Bewohnerbeteiligung in der Salzburger BUWOG-Siedlung Lieferung-Süd - Ein Erfahrungsbericht.** Gastkommentar Barbara Samitz



**Barbara Samitz**  
ist Projektleiterin  
bei den BUWOG

In der Salzburger BUWOG-Siedlung Lieferung-Süd standen dringend notwendige Erhaltungsarbeiten an. Bevor diese gestartet wurden, wollte die BUWOG die Wünsche und Bedürfnisse der dort Wohnenden erheben. Erstmals wurde dafür ein umfangreicher Diskussionsprozess in Gang gesetzt, der allen Bewohnern die Möglichkeit gab, Vorschläge einzubringen und gemeinsam zu erörtern. Ziel war es, die Sanierung auf die mehrheitlichen Interessen der Bewohnerschaft auszurichten.

### Sanierungsziele des Bauträgers

- Den Wohnungsbestand im Einklang mit den Bewohnerinteressen der Mieter zu erneuern bzw. zu verbessern.
- eine stabile Mieterstruktur
- ein zusätzliches Wohnungsangebot mit höheren Qualitätsstandards (v.a. Dachgeschosswohnungen)
- Grundstücksverwertung durch Nachverdichtung
- Nutzung von Teilen der Freiflächen für Wohnbau bzw. Gemeinschaftseinrichtungen
- Aufwertung der Gesamtanlage

- Hinweise und Ideen, wie die Wohnqualität in alten Wohnanlagen gemeinsam mit der Bewohnerschaft nachhaltig verbessert werden kann
- Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit der einzelnen Maßnahmen

### Die Erwartungen der Mieter

- bestmögliche Sanierung der Anlage
  - weitgehender Erhalt der sehr günstigen Mieten
  - keine Erhöhung des EVBs
  - Standardanhebung der Wohnungen
  - keine zusätzlichen BewohnerInnen in der Anlage, d.h. keine Nachverdichtungen
- Die Herausforderung bestand also darin, eine für alle Beteiligten zufriedenstellende Lösung zu finden.

### Erkenntnisse aus dem Projekt

Der wichtigste Teil eines Sanierungsprozesses ist die Phase der Projektentwicklung. Für diese erste Phase sollte auf jeden Fall genügend Zeit eingeplant werden. Alle Daten, die nicht vorab erhoben werden, verzögern später die Umsetzungsphase.

### Die wichtigsten Daten für uns als Bauträger:

- Der bauliche Zustand des Hauses: Wo kann es Probleme geben, welche Erhaltungsmaßnahmen müssen in den nächsten 5 bis 10 Jahren durchgeführt werden, welche Maßnahmen wurden bereits durchgeführt.
- Informationen über Investitionen der einzelnen Mieter. Von den Investitionen der einzelnen Mieter kann man oft ableiten, wie hoch die Akzeptanz für Sanierungen in den Wohnungen sein wird.

- Nicht zu vernachlässigen ist auch die Erhebung der Altersstruktur der Bewohner - auch die ist entscheidend für die Akzeptanz von einzelnen Maßnahmen.
- Informationen aus der Hausverwaltung: Gab es konzentrierte Beschwerden, wie ist die Stimmung unter den Bewohnern, usw.

#### **Nach der Phase der Projektentwicklung beginnt die Information**

Es ist besonders heikel, wenn bereits vor dieser Phase Informationen weitergegeben werden. Unklarheiten und Gerüchte können den Ablauf einer Sanierung massiv behindern. Es ist zu überlegen, wie die Mieter optimal und schnell informiert werden können. So können beispielsweise bereits vorhandene Strukturen z.B. Mietersprecher dafür genutzt werden.

#### **Mieter-Vertrauenspersonen als Sprachrohr**

In unserer Wohnhausanlage in Salzburg waren bis zum Projekt keine solcher Strukturen vorhanden. Deshalb haben wir kurzfristig eine Wahl von Mieter-Vertrauenspersonen organisiert und durchgeführt, die unsere direkten Ansprechpartner werden sollten. Die direkte Wahl durch die Mieter erhöhte auch das Vertrauen der Bewohnerschaft in ihre Vertreter. Für uns war es hilfreich, da wir über diesen Weg nur 5 Ansprechpartner hatten und nicht immer mit allen Bewohnern kommunizieren mussten. Die Vertrauenspersonen wurden von uns immer vorab informiert. Gemeinsam wurde dann vereinbart, wie und von wem die gesamte Bewohnerschaft informiert wird. Im Gegenzug wurden wir von den Bewohnernvertretern über die Stimmungen und Gerüchte im Haus am laufenden gehalten und »vorgewarnt«.

#### **Keine falschen Versprechungen**

Wichtig für das Vertrauen und den Erfolg ist es, dass keine falschen Versprechungen gemacht werden. Wenn den Mietern die Möglichkeit gegeben wird mitzubestimmen,

muss vorher ein Rahmen vereinbart werden, wie weit sie mitreden können und was bereits fixiert ist. Gibt es diesen Rahmen nicht, wird es sehr schwer zu einem gemeinsamen Ergebnis zu kommen.

#### **Verständliche Informationen**

Die Informationen müssen so einfach wie möglich formuliert werden, um sie für alle leicht verständlich zu machen. Positive Erfahrung haben wir damit gemacht, immer wieder Sprechstunden vor Ort anzubieten, um auf spezielle Fragen genauer und besser eingehen zu können.

Überraschend ist das Ergebnis der Bewohnereinbindung: mehrheitliches Interesse war nur die Dacherneuerung. Die Mieter haben lieber auf weitere Verbesserungen verzichtet, als dass sie einer Nachverdichtung zugestimmt hätten. Diese war Voraussetzung dafür, dass weitere Maßnahmen ohne eine deutliche Erhöhung der Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge finanziert werden können. Einige Mieter wären bereit gewesen, für einzelne Maßnahmen über einen Zeitraum von 10 Jahren eine höhere Miete zu bezahlen. Leider waren es aber zu wenige bzw. nicht konzentriert auf einen Stiegenaufgang, daher konnten wir diesen Wünschen nicht nachgehen. Erschwerend dazugekommen ist, dass es in dieser Anlage 240 Wohneinheiten gibt. Natürlich ist es umso schwerer, eine gemeinsame Lösung zu finden, je mehr Personen in einer Wohnhausanlage wohnen.

#### **Verbessertes Klima**

Die Erfahrungen aus dieser Modellsanierung bzw. die erfolgreichen Ansätze werden auf alle Fälle auch in weitere Sanierungen einfließen. Ein großer Erfolg dieses Prozesses ist für mich auf jeden Fall, dass die Stimmung im Haus gegenüber der BUWOG um vieles besser geworden ist und auch ein großes Vertrauen herrscht. Das sollte auch die derzeit durchgeführte Dachsanierung erleichtern.



# Phase 3: Projektumsetzung

**E**in professionell abgewickelter Informations- und Beteiligungsprozess stärkt die Vertrauensbasis zwischen Bewohnern und den Sanierungsverantwortlichen. Jeder nachfolgende Umsetzungsschritt startet daher mit besseren Rahmenbedingungen, als dies ohne vorangegangene Konsultationsphase der Fall wäre.

Für eine reibungslose Sanierungsumsetzung ist es von großer Relevanz, ob die Bewohnerbindung auch in der Bauphase weitergeführt wird. Dafür kann die entsprechende Kommunikationsstruktur aus der Planungsphase genutzt werden (Mietersprecher, Bewohnerversammlungen, etc.). Nachfolgend werden einige Hinweise für Bewohnerinformation und belästigungsarmes Umsetzungsmanagement angeführt.



## Bewohnerbetreuung und -information

Sanierungsmaßnahmen greifen direkt in den Lebensalltag der Bewohner ein und werden zumeist als Belästigung empfunden. Es muss daher Ziel des Bauträgers sein, diese Belästigungen möglichst gering zu halten. Davon profitieren nicht nur die Bewohner. Der Sanierungsfortgang wird effizienter, wenn Mieter die Bauprozesse nicht behindern oder verzögern, sondern im Idealfall aktiv unterstützen.

### Laufende Information vor Ort

Voraussetzung für eine belästigungsarme Umsetzung ist eine aktive und umfassende Informationstätigkeit durch die Sanierungsverantwortlichen. Wer über die zu erwartenden Belästigungen oder Veränderungen im Wohnumfeld rechtzeitig informiert ist, bringt dafür eher Verständnis auf und stellt nicht die Sinnhaftigkeit der Sanierung als solche in Frage. Dazu bieten sich im Vorfeld sowohl schriftliche Informationen (direkt an alle Mieter adressiert) als auch die Durchführung von Informationsveranstaltungen an. Die Sanierungsverantwortlichen sollen persönlich anwesend sein, um die kommenden baulichen und organisatorischen Maßnahmen möglichst umfassend und detailliert erläutern zu können.

### Hinweise für effiziente Bauabwicklung

Im Zuge der Info-Veranstaltungen werden die Bewohner eingeladen, Hinweise für mögliche Schwierigkeiten in der Umsetzungsphase einzubringen, die bei der Detailplanung noch nicht zur Sprache gebracht wurden. Die Bauvorbereitung und -abwicklung kann dadurch wesentlich erleichtert werden.

Bei regelmäßig einzuberufenden Bewohnerversammlungen kann über den Baufortschritt oder möglichen Abänderungen gegenüber der ursprünglichen Planung berichtet werden. Die Bewohner erhalten die Möglichkeit, Reklamationen, Beschwerden oder auch Anregungen für Detaillösungen direkt einzubringen. Regelmäßige Präsenz und Ansprechbarkeit der Bauleitung bzw. Sanierungsverantwortlichen ist erforderlich (Bekanntgabe der Termine zumindest über Ausgänge in den einzelnen Stiegenaufgängen).

Sanierungserfolge, wie beispielsweise die Baufertigstellung von einzelnen Abschnitten, sollen entsprechend gewürdigt und gefeiert werden - schließlich wird die Wohnhausanlage zum Wohle der Bewohner aufgewertet.

*»Schriftliche Informationen und Aussendungen hat es regelmäßig gegeben. Ich glaube aber, dass der persönliche Kontakt das wichtigere ist. Dann ist das Vertrauen da, dass die Sanierung gut abläuft. Eine Bauleitung ist wichtig, von der immer jemand vor Ort ist und den Bewohnern sagt, wenn entscheidende Aktivitäten gesetzt werden und wer betroffen sein wird.«*

J. Glück, GSWB

## Umsetzungsmanagement

Eine belästigungsarme Sanierung zielt auf die Reduzierung der mit den Bauarbeiten verbundenen Einschränkungen in der Wohnqualität (Schmutz, Lärm, Benutzbarkeit, Zugänglichkeit, etc.) ab. Dies kann einerseits über eine effiziente Baukoordination erreicht werden, die auf eine Verkürzung der Abwicklungszeit hinausläuft. Andererseits sind auch die sozialen Kompetenzen der Bauhandwerker von Bedeutung, um in der Kommunikation mit betroffenen Bewohnern zu optimierten Lösungen zu kommen und Belästigungen zu minimieren.

### **Baukoordination**

Zur Erreichung eines möglichst reibungsfreien, kurz bemessenen Sanierungsablaufs, müssen die beauftragten Unternehmen präzise aufeinander abgestimmt werden. Obwohl dafür formell ein Generalunternehmer bzw. eine extern beauftragte Bauleitung verantwortlich gemacht werden kann, werden von den betroffenen Bewohnern Versäumnisse in der Bauabwicklung dem Bauträger direkt zugerechnet. Eine belästi-

gungsarme Sanierung ist daher im Sinne einer Kundenorientierung des Wohnungsunternehmens auch als zentraler Bestandteil der Unternehmenspolitik zu sehen.

### **Zeitmanagement**

Die Bauabläufe sollen in ihrer zeitlichen Planung sowohl über den Gesamtzeitraum der Sanierungstätigkeit als auch im Tagesablauf auf die Bedürfnisse der Bewohner abgestimmt werden. Der tägliche Arbeitsbeginn und das Arbeitsende sind im Vorhinein zu vereinbaren, Ruhezeiten sollen strikt eingehalten werden.

### **Flexible Lösungen**

Einzelne Mieter ergreifen im Zuge einer Sanierung die Initiative zur Umsetzung von Einzellösungen. Soweit es das bauliche Gesamtkonzept erlaubt und die Ausführungsstandards dem Stand der Technik entsprechen, sollte die Möglichkeit für individuelle Sonderlösungen eröffnet werden. Auch kleinere Adaptierungen in den Wohnungen



durch die beauftragten Bauunternehmen sollten möglich sein. Mit diesen kleinen Zugeständnissen an die Mieterinteressen kann eine stärkere Identifikation mit dem Sanierungskonzept erreicht werden.

In wenigen Fällen, gerade wenn sehr alte Bewohner betroffen sind und die Sanierung einen zu starken Eingriff in das gewohnte Wohnumfeld ausmacht, ist es sinnvoll, von einem durchgehenden Sanierungsstandard Abstriche zu machen.

#### **Nutzungsunterbrechungen**

Die Sanierung am durchgehend bewohnten Objekt ist prinzipiell die anzustrebende Umsetzungsvariante. Manchmal ist jedoch aus bau- oder sicherheitstechnischen Gründen eine temporäre Nutzungsunterbrechung nicht zu vermeiden. Dies betrifft insbesondere die sanitären Einrichtungen, die Küche, die Versorgung mit Strom oder Wasser sowie die Unterbringung von Möbel. Hierfür muss der Bauträger direkt vor Ort Ausgleich schaffen, z.B. in Form von gemeinschaftlichen Sanitärräumen oder Lagermöglichkeiten.

Informationstätigkeit und ein sensibler Umgang mit persönlichen Ausstattungsgegenständen ist der zentrale Punkt für das Sanierungsmanagement. Insbesondere älteren Bewohnern sollen bei Bedarf temporäre Ersatzwohnungsmöglichkeiten in unmittelbarer Nachbarschaft zur Verfügung gestellt werden. Dafür sind gute Kommunikationsmöglichkeiten über Mietersprecher oder über nachbarschaftliche Beziehungen von großem Vorteil.

#### **Umsiedlungsmanagement**

Mit sorgfältiger Vorbereitung kann im Zuge einer umfassenden Sanierung auch ein Programm zum Wohnungstausch abgewickelt werden. Wohnungen im Erdgeschoß könnten z.B. als barrierefreie Seniorenwohnungen adaptiert und den älteren Bewohnern aus der Wohnhausanlage im Austausch gegen

ihre derzeitige Wohnung angeboten werden. Das Sanierungskonzept würde mit dieser Maßnahme auf die wesentlichen Wohnbedürfnisse der Bewohner und somit auf eine langfristige Kundenbindung ausgerichtet.

Umsiedlungsmanagement setzt allerdings nicht erst im Sanierungsfall ein, sondern ist als dauerhafter Bestandteil der Bestandspflege und Bewohnerkommunikation zu sehen. Bewohnerwünsche bezüglich Wohnungstausch oder -adaptierungen sind laufend zu erheben und zu dokumentieren, damit eine Sanierungsplanung bereits auf diesem Wissensstand aufbauen kann. Dafür stellt eine wohnobjektsbezogene Datenbank ein brauchbares Werkzeug dar; größere Bauträger werden diese Datenbestände auch objektübergreifend auf regionaler Ebene vernetzen können.

*»Ein nicht zu unterschätzendes Problem ist die Urlaubsplanung der Mieter. Durchgehende Sanierungsarbeiten sind in den Monaten Juli und August kaum möglich, da immer einige Wohnungen nicht zugänglich sind. Auch sonst ist die Zugänglichkeit zu den Wohnungen oft eine schwierige Sache, weil die meisten Mieter berufstätig sind.«*

(J. Glück, GSWB)

## Projektabschluss

Nach Abschluss der Sanierungs- und Modernisierungsarbeiten ist es besonders bei umfangreichen Projekten empfehlenswert Bilanz über den Sanierungsverlauf zu ziehen und die Erreichung des Ziels zu überprüfen.

### Bilanzierung und Dokumentation

Im Zuge einer Projektbilanzierung gilt es auf den Zielebenen Bautechnik, Wirtschaftlichkeit sowie Kunden- und Marktorientierung die Wirksamkeit der gesetzten Maßnahmen und den dafür notwendigen Aufwand zu bilanzieren. Zur Vereinfachung dieses qualitätssichernden Arbeitsschrittes beschränkt man sich bei der Analyse auf die größten

Problembereiche und die erfolgreichsten Maßnahmen im Zuge der Projektentwicklung, Bewohnereinbindung und Projektumsetzung.

Hierzu ist es hilfreich, wenn bereits in der Phase der Projektentwicklung die Erfolgskriterien auf diesen Zielebenen klar definiert und explizit ausformuliert wurden. So ist eine nachträgliche Betrachtung, inwieweit die Ziele erreicht wurden, problemlos durchführbar. Die Ergebnisse dieser Überprüfung sind für die Entwicklung und Durchführung von Sanierungsvorhaben nur dann gewinnbringend nutzbar, wenn die Erkenntnisse in Form von Kennzahlen und Bewertungen dokumentiert sind und zusätzlich wichtige Hintergrundinformationen festgehalten sind (Baubeschreibung, Bilder vorher-nachher, Interview-Zitate, etc.). Diese Dokumentation kann fallweise auch als Broschüre an alle Bewohner ausgesandt werden. Eine geeignete Möglichkeit für den Bauträger diese projektspezifischen Dokumentationen zu archivieren, ist das Sanierungs-Tool (Kapitel *Sanierungserfordernis*).

### Wann ist ein Sanierungsprojekt erfolgreich?

Die Antwort auf diese Fragestellung kann aus Sicht der verschiedenen Beteiligten völlig unterschiedlich ausfallen. Auch wenn nur Teilmaßnahmen umgesetzt werden, kann die Sanierung z.B. aus Sicht der Bewohner als erfolgreich gelten. Hat der Bauträger Kundenzufriedenheit in den Mittelpunkt seiner Sanierungsziele gestellt, so ist auch mit minimalen baulichen Aufwendungen eine positive Bilanz auf dieser Zielebene möglich. Diese Ergebnisse sind, vielfach jedoch nicht

## Checklist

### Mögliche Fragestellungen zur Projektbilanzierung:

- Konnten die technischen Vorgaben der Sanierung realisiert werden?
- Wurde der Kosten- und Zeitplan eingehalten?
- War die Projektstruktur sinnvoll?
- Hat sich die Zusammensetzung des Projektteams und die Kompetenzaufteilung bewährt?
- War die Gestaltung der Bewohnereinbindung aus Sicht des Projektteams und der Bewohner erfolgreich?
- Wie hat sich die Zufriedenheit der Bewohner mit der Wohnhausanlage entwickelt?
- Hat die Bewohnereinbindung das Klima zwischen Bauträger/Hausverwaltung und Bewohner verbessert?
- War die Abstimmung mit den Rahmenakteuren effizient (Genehmigungen, Förderansuchen, etc.)?
- Wie war die Zusammenarbeit mit den bauausführenden Firmen?
- Wie weit konnten Störungen der Wohnqualität im Zuge der Sanierungsmaßnahmen minimiert werden?



markant von außen sichtbar oder präsentierbar.

Gibt es aus Sicht des Bauträgers bzw. des Projektteams auf keiner der drei Zielebenen Wirtschaftlichkeit, Bautechnik und Kunden- bzw. Marktorientierung eine positive Bilanz, so muss das Sanierungsvorhaben als gescheitert betrachtet werden. Auch in diesem Fall gilt es die dafür ausschlaggebenden Gründe zu analysieren und zu dokumentieren, um sie für Folgeprojekte verfügbar zu machen.

### Alle Stimmen müssen gehört werden!

Eine umfassende, das Sanierungsvorhaben als gesamtes bilanzierende Projektevaluation kann nur über eine Einbeziehung aller beteiligten Gruppen erstellt werden. Dazu muss dieser Arbeitsschritt durch das Projektteam, mit Befragungen von anderen beteiligten Gruppen ergänzt werden. Wichtig dabei: auch kritische Stimmen sollen gehört werden - als Teil des laufenden Lernprozesses aller Sanierungsbeteiligten.

Mögliche Methoden:

- Einzelinterviews mit Bewohnern (Stichprobe)
- Bewohnerbefragung (schriftlich)
- Expertengespräche mit den Sanierungsverantwortlichen

### Gemeinsames Feiern

Sanierungsvorhaben sind ein Eingriff in soziale Strukturen. Die Bewohner müssen teilweise auch erhebliche Beeinträchtigungen ihrer Wohnqualität im Zuge der Projektumsetzung hinnehmen. Deshalb ist es empfehlenswert, den Abschluss des Projektes bzw. die Fertigstellung einzelner Teilabschnitte mit allen Beteiligten gemeinsam zu feiern. Dabei kann auch das nähere Umfeld zur Stärkung der nachbarschaftlichen Beziehungen eingebunden werden (z.B. in Form eines Stadtteil-Grätzl-Festes). Der Bauträger er-

reicht bei solchen Anlässen auch eine Öffentlichkeit zur Präsentation seines Sanierungsprojektes. So im Zuge der Bewohner-einbindung eine Steuerungsgruppe eingerichtet wurde, sollte jedenfalls auch in diesem Rahmen ein formeller Projektabschluss herbeigeführt werden.

### Was passiert, wenn nichts passiert?

Bleiben Planungen und Konzepte vor der Realisierung »hängen« (zu geringe finanzielle Basis, Bewohner-Widerstand, neue strategische Zielsetzungen des Bauträgers in der Immobilienbewirtschaftung, etc.) oder kommt es zu keiner oder nur teilweisen Umsetzung der geplanten Sanierungsmaßnahmen, so gibt es vielfach auf anderen Ebenen einen »Projektgewinn« (Bewohnerzufriedenheit, verbessertes Klima zwischen Bauträger und Bewohner, Erkenntnisse für folgende Sanierungsprojekte, etc.). Die Dokumentation der Planungen und Diskussionsergebnisse ist wertvoll, eventuell für einen neuerlichen Anlauf zu einem späteren Zeitpunkt.

Jedenfalls sind die Lernprozesse innerhalb der Sanierungsverantwortlichen auf Seiten des Bauträgers für weitere Vorhaben von großer Relevanz. Ebenso können die Bewohner vom Beteiligungsprozess persönlich profitiert haben, in dem sie Handlungsspielräume zur Gestaltung ihres Wohnumfeldes wahr genommen haben. Eine Grundlage, auf der Folgeprojekte bei entsprechender Reflexion und Dokumentation aufbauen können.

# Fallbeispiele

## DATENBLATT »BUWOG WOHNHAUSANLAGE« IN SALZBURG-LIEFERING

**Bauzeit:** 1943/1944

**Wohnhäuser, Anzahl Wohnungen vor / nach Sanierung:** 9 Wohnhäuser, 220 Wohneinheiten (ohne Zusammenlegungen)

**Bewohnerstruktur Anzahl Bewohner:** 355 Einwohner, Anteil Kinder / Jugendliche (unter 20): 13 Prozent, Anteil Ältere Personen (über 60): 27 Prozent

**Bausubstanz vor Sanierung / Sanierungsbedarf:**

Zweigeschossige Wohnhausanlage bestehend aus neun Wohnzeilen, großteils in seiner ursprünglichen Architektur und Gestaltung erhalten. Sanierungsbedarf besteht bei: Energiebereitstellung, Kellerwände/Decke, Dachbereich, Außenfassade, Balkone/Terrassen, Boden/Bodenbeläge, Sanitär, Wohnungsbau

**Start des Modellprojekts:** 2002

**Projektabschluss des Modellprojekts:** Oktober 2003

**Planungsbeginn Umsetzung:** Herbst 2003

**Baubeginn Umsetzung Frühjahr:** 2004

**Bauende Umsetzung:** Herbst 2004

**Kosten der Sanierung / Finanzierung der Maßnahmen:**

EUR 55.000,- (Dacherneuerung lt. Kostenschätzung) / aus EVB-Reserven bzw. lfd. EVB-Beiträgen, Fördermittel des Landes

**Durchschnittliche Miethöhe (nachher):**

bei neuen Mietverträgen (nach 1994 abgeschlossen): EUR 4,01/m<sup>2</sup>, bei alten Mietverträgen (vor 1994 abgeschlossen): EUR 3,08/m<sup>2</sup>, Erhöhung des Erhaltung und Verbesserungsbeitrag auf die gesetzlich festgelegte Obergrenze bei alten Mietverträgen. Erhöhung ist auf 10 Jahre befristet

### BETEILIGTE AKTEURE

**Bauträger:**

BUWOG Bauen- und Wohnen GmbH

1130 Wien, Hietzinger Kai 131

Te: 01/878 28-0

www.buwog.at

**Prozessbegleitung**

Ökologie Institut - www.ecology.at

(Entwurf und laufende Betreuung des Beteiligungsprozesses)

**Bewohnerservice für den Stadtteil Liefering**

Unterstützung des Beteiligungsprozess

**Vertrauenspersonen der Bewohner**

Vertretung der Bewohnerinteressen in der Steuerungsgruppe



### SANIERUNG

**Geplante Sanierungsmaßnahmen:**

- Kurzfristige Umsetzung: Umsetzung Dacherneuerung (inkl. Schalung, Unterdeckung, Lattung) und Erneuerung der Regenwasser-Ableitung
- Mittelfristige Umsetzung (noch keine Zustimmung der Mieter): Fassade-Vollwärmeschutz, Trockenlegung der Kellerwände bzw. Keller Vollsanierung (Varianten in unterschiedlicher Kombination); Ausbau von Balkonen und Terrassen in einzelnen Wohnhäusern
- Als weitere Variante wurde der Ausbau von Dachgeschoss-Wohnungen vorgeschlagen, mit gleichzeitiger Sanierung des Gebäudes

**Sanierungsablauf:**

- Einbindung der Hausvertrauenspersonen in die Organisation der Baumaßnahmen (z. B. Räumung des Dachgeschosses, kurzfristige Zwischenlösungen für Wäschetrocknung, usw.)

**Beteiligungsmethoden:**

- **Zwei Informationsveranstaltungen** (Auftaktveranstaltung, Abschluss) und Zwei Informations- und Diskussionsveranstaltungen (»Beteiligungsforen«)

Funktion: Information & Kommunikation über den Stand des Projektes. Aushandlungsverfahren zu unterschiedlichen Interessenslagen der Prozessbeteiligten. Entwicklung von konsensfähigen Lösungen (Festlegung des Sanierungsbedarfs, Diskussion von Sanierungsvarianten + Finanzierung, Umsetzungsstrategie)

#### ■ Schriftliche Bewohnerbefragung

Das Instrument der schriftlichen Bewohnerbefragung wurde zur Einbindung der gesamten Bewohnerschaft bei wesentlichen Entscheidungen eingesetzt:

zu Beginn des Prozesses: zur Information über die generelle Wohnzufriedenheit, zur Abklärung des Sanierungsbedarfs, zur Frage, ob grundsätzlich Bereitschaft zur Diskussion über Nachverdichtungsvarianten besteht in der letzten Phase des Prozesses: zur Klärung der Umsetzbarkeit von Sanierungsvarianten, insbesondere der Finanzierbarkeit durch erhöhte Erhaltungs- und Verbesserungsbeiträge

#### ■ Einzelgespräche / Bewohnerinterviews

Bewohnersgespräche wurden - auf freiwilliger Basis - mit einzelnen Mieter bzw. Bewohner in der Wohnhausanlage durchgeführt. Ziel dieses Beteiligungsinstruments war die Dokumentation von subjektiven Zugängen zu den Themenbereichen »Wohnzufriedenheit - Veränderungserfordernis - Zukunftsfähigkeit«.

Die Gespräche orientierten sich an einem Leitfragen-Katalog. Der Inhalt der Gespräche wurde schriftlich dokumentiert, allerdings nur anonymisiert ausgewertet.

## DATENBLATT »SIEDLUNG NEUE HEIMAT« IN BISCHOFSHOFEN

**Bauzeit:** Anfang der 40er Jahre für Südtiroler Aussiedler errichtet

**Wohnhäuser, Anzahl Wohnungen vor / nach Sanierung:** 25 Wohnhäuser, 142 Wohnungen vor Sanierung, 172 Wohnungen nach Sanierung

**Bewohnerstruktur Anzahl Bewohner:** Vor Sanierung ältere Generationen, mit der Aufstockung kamen jüngere Generationen nach

**Bausubstanz vor Sanierung / Sanierungsbedarf:** Siedlung war sanierungsbedürftig / gesetzlichen Grundlagen erforderten Sanierung

**Planungsbeginn:** Frühjahr 1998

**Baubeginn:** 1 Jahr Grundlagenerhebung, Planung und Diskussion bevor die Umsetzung begann.

**Bauende:** Abschluss Sanierung: 2001

**Kosten der Sanierung / Finanzierung der Maßnahmen:** 5.800.000 Euro, davon 3.600.000 Euro für Aufstockung  
Für die Aufstockung wurde eine Neubauförderung in Anspruch genommen - gewisse Bereiche der Sanierung wurden dadurch mitfinanziert: z.B. der Dachstuhl, Teile des Stiegenhauses. Ebenso wurde eine Sanierungsförderung in Anspruch genommen

**Durchschnittliche Miethöhe (nachher):** Bruttomiete (ohne Heizung) von knapp 4,7 Euro pro Quadratmeter nachher

## BETEILIGTE AKTEURE

### Bauträger:

GSWB - Gemeinnützige Salzburger  
Wohnbaugesellschaft m.b.H.  
5020 Salzburg - Ignaz Harrer Straße 84  
Telefon: 0662/433 181 - 00 www.gswb.at

### Architekt:

Dipl. Ing. Robert Schmid  
rs@architektenschmid.com

### Wissenschaftliche Begleitung:

Dipl. Ing. Robert Schmid und Mag. Rosemarie Fuchshofer  
Forschungsprojekt im Auftrag des Landes Salzburg : SIR  
(Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen)



## SANIERUNG

### Sanierungsmaßnahmen:

- 15 Häuser wurden um eine weitere Etage mit jeweils zwei Wohneinheiten aufgestockt (30 neue Wohnungen) und insgesamt wurden alle Häuser auf den technisch letzten Stand gebracht (Fenster, Wärmedämmung, Heizung, Stiegenhäuser).
- Mehrwert der Sanierung: »Das Image der Siedlung« wurde »mitsaniert«.
- Fassadendämmung, Ausstattung der Wohnungen mit Isolierglasfenster und -türen,
- Zubau mit sechs bis acht Quadratmeter großen Terrassen bzw. Balkonen (Holzbalkone, 4 x 2 m),
- Neugestaltung der Stiegenhäuser,
- Anschluss an das öffentliche Gasversorgungsnetz, Zentralheizung: neue Wohnungen mit Gasheizung,
- Schaffung von PKW-Abstellplätzen und Neuordnung der bestehenden: 1,1 Stellplätze pro Wohnung,
- Neugestaltung Außenanlagen: Grünflächen, Müllplätze, Fahrradplätze, Rodung und Bepflanzung,
- Individuelle Lösungen im kleinen Rahmen (auf Kosten der Mieter)

### Sanierungsablauf:

- Erste Etappe: Musterhäuser; In der ersten Etappe wurden drei Häuser generalsaniert und aufgestockt. Diese sechs neuen Wohneinheiten wurden im November 1999 an die Mieter übergeben

- Zweite Etappe: Generalsanierung von insgesamt elf Häusern, wovon sechs Objekte um eine Etage aufgestockt wurden. Die Übergabe der neu geschaffenen Wohnungen erfolgte am 22. August 2000
- Dritte Etappe: Sanierung von elf Häusern, wovon sechs aufgestockt wurden. Fertigstellung 2001

### Beteiligungsmethoden:

- Eine Einbeziehung der Mieter im Sinne einer Planungsbeziehung - Schlagwort "Partizipation" - gab es nicht. Die Mieter wurden sehr offen über die Maßnahmen informiert und um Zustimmung und Unterstützung gebeten. Nach Mieterrücksprachen gab es auch Adaptionen.
- Bewohnerversammlungen - ganz zu Beginn des Prozesses, in denen die Maßnahmen vorgestellt und präsentiert wurden (2 Stück)
- Einzelgespräche mit den Wohnungsparteien nach Bedarf (manchmal auch in Kleingruppen / Hausgemeinschaften): Im Gespräch wurde die Planung vorgestellt, erläutert was gemacht wird und was die Bewohner bekommen und wurden die Wünsche der Bewohner erhoben.
- Eine schriftliche Zustimmung für die geplanten baulichen Maßnahmen (Aufstockung) wurde eingeholt (von Herrn Glück) > bis auf ein paar haben alle unterschrieben
- Baubesprechung einmal die Woche: Leute hatten die Möglichkeit Fragen zu stellen und mit ihren Problemen zu kommen
- Schriftliche Informationen der Mieter über die Bautätigkeiten (Beginn, Dauer, Kosten)

# Fallbeispiele

## DATENBLATT »FLAKSIEDLUNG« IN LINZ-LEONDING

**Bauzeit:** 1939

**Wohnhäuser, Anzahl Wohnungen vor / nach Sanierung:**

41 Gebäude, 168 Wohnungen vor Sanierung, 164 Wohnungen nach Sanierung  
(ein Haus wurde im Zuge der Erweiterung der Bundesstraße abgetragen)

**Bewohnerstruktur Anzahl Bewohner:**

Im Schnitt drei Bewohner pro Wohnung: Lebensgemeinschaften, Familien - wenig Singles

**Bausubstanz vor Sanierung / Sanierungsbedarf:**

Bereits vor 15 Jahren Teilsanierung, aber ohne wärmetechnische Verbesserungen

**Planungsbeginn:** 2000 Sanierungsvorschläge vom Siedlungsausschuss

**Baubeginn:** September 2001

**Bauende:** Abschluss Sanierung 2002

**Kosten der Sanierung / Finanzierung der Maßnahmen:** 2,25 Millionen Euro 2001 - Sanierungsförderung vom Land

**Durchschnittliche Miethöhe (nachher):**

Erhöhung der Miete auf den gesetzlichen EVB (die bestehenden Rücklagen reichten für die Sanierung nicht aus), Erhöhung ist auf 10 Jahre befristet (dafür war jedoch keine generelle Zustimmung der Sanierungsmaßnahmen von Seiten der Mieter notwendig)



## BETEILIGTE AKTEURE

**Bauträger:**

VLW - Vereinigte Linzer Wohnungsgenossenschaften -  
gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung  
4020 Linz, Humboldtstraße 49  
Tel.: (070) 65 34 61, <http://www.vlw.at/>

**Mieterausschuss:**

»Flaksiedlung aktiv«: ein gemeinnütziger  
- und eingetragener - Verein  
Herbert Obermann (Obmann)

## SANIERUNG

### Sanierungsmaßnahmen:

- Wärmetechnische Vollsanierung der Fassade mit speziellem Farbkonzept (Wärmedämmung mit Polystyrol 14 cm und Silikonharzputz), Dachgeschoßdecken-Dämmung mit 21,5 cm. Kellergeschoßdecken-Dämmung mit 7,5 cm
- Montage von Vordächern beim Hauseingang
- Stiegenhäuser: Erneuerung der Stiegenhausbeleuchtung, Wand- und Geländeranstriche, Holztreppe mit wartungsfreundlichem Kunststoffbelag verkleidet
- Fenster: Austausch der restlichen Holzfenster mit Kunststoff-Fenstern
- Balkonzubauten in fünf Stiegenhäuser (20 Balkone bei jenen Häusern, wo an der Straßenseite durch Fahrbahnerweiterung die Vorgärten verloren gingen)  
Zubau eines Balkons auf individuellen Wunsch einer Bewohnerin
- Einführung der Einbahnregelung im Siedlungsbereich
- Teilweise Erneuerung der PKW-Stellplätze
- Gasthermen: auf Wunsch vieler Mieter wurden Etagenheizungen auf ihre Kosten eingebaut (Ausgenommen waren davon Neuübernahmen / hier trug die VLW die Kosten)
- Erneuerung der Hauszugangswege
- Blitzschutz wurde angebracht
- Kellerabteile wurden auf Eigeninitiative einzelner Mieter und mit Genehmigung der VLW zusammengelegt und ausgestaltet

### Sanierungsablauf / Beteiligungsmethoden:

- Sanierungskonzept wurde mit Mieterausschuss, der schon lang vor der Sanierung gegründet wurde, abgestimmt:
- 1993 treten Bewohner über den Mieterausschuss an die VLW erstmals mit Sanierungswünschen heran (Mieterausschuss wurde gegründet, um die Kinderspielflaksiedlung voranzutreiben)
- 2000 tritt der Mieterausschuss erneut mit Sanierungsvorschlägen an die VLW heran
- Sanierungsankündigung durch VLW
- Treffen des Mieterausschusses nach erster Ankündigung der Sanierung
- Erarbeitung eines Sanierungskonzeptes von der VLW gemeinsam mit dem Mieterausschuss - dazu fanden insgesamt 9 Besprechungen zwischen VLW und Mieterausschuss statt
- Laufende Information von Mitgliedern des Ausschusses über den Inhalt der Gespräche an die restlichen Mieter drei Mieteranhörungen mit VLW, Bauleitung, Hausverwaltung, Finanzabteilung, Mietervertretung
- Bewohnerversammlung betreffend den Ausbau der B 139 Welsersstraße mit Bürgermeister, Beamten, Gendarmerie, Bundesstraßenverwaltung und Errichtungsgesellschaft > Ausbau hat die Abtragung eines Objektes zur Folge und den Verlust von Grünraum für die anderen Häuser entlang der Welsersstraße

## DATENBLATT BELB- LUDECKESTRAÙE IN BERLIN-LANKWITZ

**Bauzeit:** 1952/53: Bau der Siedlung in Schlichtbauweise für »unschuldig in Not geratene Familien«

**Wohnhäuser, Anzahl Wohnungen vor / nach Sanierung:** 148 WE vor Sanierung

**Bewohnerstruktur Anzahl Bewohner:**

Es leben heute 83 Prozent der ehemaligen Mieter weiterhin in der Siedlung

Sehr multikulturelle Bewohnerstruktur im sanierten Altbestand, eher bürgerliche Bewohner in den Aufstockungen.

**Bausubstanz vor Sanierung / Sanierungsbedarf:**

Locker in Zeilen gruppierte Bebauung in zweigeschossiger Massivbauweise.

Die vorhandene Bausubstanz war solide und unkompliziert (konnte komplett weiterverwendet werden).

Die Gebäude hatten gute, aber sehr sparsame Grundrisse - 3 Zimmer-Wohnungen mit 63 qm Wohnfläche

**Planungsbeginn:** 1994

**Baubeginn:** 1995

**Bauende:** Abschluss Sanierung 1998

**Kosten der Sanierung / Finanzierung der Maßnahmen:**

Geamtkosten: 307.000 Euro - Baukosten pro m<sup>2</sup> Euro 1.010,82

Das Projekt wurde je zur Hälfte von der GSW und der Senatsverwaltung für Wohnen und Verkehr gefördert

**Durchschnittliche Miethöhe (nachher):** Kaltmiete modernisierter Altbau Euro 3,85/ m<sup>2</sup> ; Aufstockung Euro 4,35/m<sup>2</sup>



### BETEILIGTE AKTEURE

#### Bauträger:

GSW - Gemeinnützige Siedlungs- und Wohnungsbaugesellschaft Berlin mbH

10969 Berlin- Kreuzberg, Kochstraße 22,

Tel: 030-2534-2377

<http://www.gsw.de>

#### Generalplanung:

Baufrosche Stadt- und Bauplanungs GmbH

[www.baufrosche.de](http://www.baufrosche.de)

#### Eigentümerunabhängige Mieterberatungsgesellschaft

## SANIERUNG

### Sanierungsmaßnahmen:

- Modernisierung / Instandhaltung im Erdgeschoss und im 1. Obergeschoss: Fenstertüren mit Balkon/Terrasse, Modernisierung Bäder/Küchen, Zentralheizung und neue Haustechnik
- Aufstockung im 2. Obergeschoß (ins. 84 Wohneinheiten): Fertigteilgerechte Grundrissgeometrie  
Die Aufstockung ergab einen vielfältigen Synergieeffekt z.B. bei Dach, Wärmeschutz, Ver- und Versorgungsstränge, zentraler Betriebstechnik, Außenanlagen usw.
- Neubau: Kopf- und Anbauten an bestehende Bebauung, zusätzlich Neubauten
- Ergänzung von Sonderwohnformen: Für geistig Behinderte (8 WE und Therapieraum), Wohngemeinschaften (5x6 bzw. 7 Zimmer Wohnungen), Atelierwohnungen für Künstler (3 WE) sowie Gemeinschaftsräume im umgebauten ehemaligen Waschhaus
- Wärmedämmung: Im Bereich Aufstockung: Holztafelbauelementen mit einem k-Wert von 0,2 W/m<sup>2</sup> K.  
Im Bereich Mauerwerksbau: 15 cm Thermohaut mit Organ-Silikat-Putz auf 24 cm HBL-Mauerwerk mit einem k-Wert von 0,27 W/m<sup>2</sup> K und neuen Fenstern mit Wärmeschutzverglasung.
- Energieversorgung - die alten Allesbrenner, Kachelöfen und Gasthermen wurden ersetzt: die vorhandene Heizzentrale wurde umgebaut und vergrößert, um ein erdgasbetriebenes Blockheizkraftwerk (BHKW) zu errichten.
- Regenwasseraufbereitung: rund 100 Wohnungen werden mit aufbereitetem Regenwasser für WC-Spülung und Gartenbewässerung versorgt.

### Sanierungsablauf:

- Die Arbeiten erfolgten im Taktverfahren, es wurde gleichzeitig an jeweils zwei Gebäude gearbeitet. Bauzeit pro Haus: 7 Wochen!
- Die Bewohner der Häuser konnten während der Bauarbeiten nicht in der Wohnung bleiben. Damit sie vor Ort bleiben konnten, wurde ein Umsetzdorf gebaut, in das sie für ca. 12 bis 16 Wochen umsiedeln konnten.
- Die Arbeiten an den Ver- und Versorgungssträngen im Außenbereich und die Arbeiten im Keller erfolgten vorgezogen bei den noch bewohnten Gebäuden, um die Verweildauer der Mieter in dem Umsetzdorf zu minimieren.

### Beteiligungsmethoden:

- Befragung der Mieter durch eine eigentümerunabhängigen Mieterberatungsgesellschaft (ergab eine 98 Prozent Zustimmung zur Sanierung)
- Schriftliche Information zur Sanierung: Ankündigung zu vorgesehenen Modernisierungs- und Instandsetzungsmaßnahmen
- Ankündigung der Mieterversammlung, Wohnungsbegehungen
- "Individuelle Modernisierungs- und Mieterhöhungsvereinbarungen": Fixierung der gemeinsamen Interessen von Mieter und Vermieter
- ständige Mieterinformation während der Bauarbeiten über Mieterbüro in Siedlung
- Information nach Abschluss der Bauarbeiten: Information über die durchgeführten Baumaßnahmen und Tipps zur Nutzung der neuen Ausstattung
- Mieterfest



## WOHNBAUFÖRDERUNGSSTELLEN:

- **Burgenland:**  
Amt der Burgenländischen Landesregierung  
Abteilung 6 - Soziales, Gesundheit und Wohnbauförderung  
7001 Eisenstadt, Europaplatz 1  
Tel.: 02682/600-2432  
Fax: 02682/600-2060  
E-Mail: [post.abteilung6@bgld.gv.at](mailto:post.abteilung6@bgld.gv.at)  
Internet: <http://www.bgld.gv.at/wbf>
- **Kärnten:**  
Amt der Kärntner Landesregierung  
Abteilung 9 - Wohnbauförderung  
9020 Klagenfurt, Mießtaler Straße 6  
Tel.: 0463/536-30901  
E-Mail: [post.abt9@ktn.gv.at](mailto:post.abt9@ktn.gv.at)  
Internet: <http://www.wohnbau.ktn.gv.at>
- **Niederösterreich:**  
Amt der NÖ Landesregierung  
Abteilung F2-A,B - Wohnungsförderung  
3109 St. Pölten, Landhausplatz 1, Haus 7A  
Tel.: 02742/9005-14036  
Fax: 02742/9005-14065  
E-Mail: [post.f2auskunft@noel.gv.at](mailto:post.f2auskunft@noel.gv.at)  
Internet: <http://www.noel.gv.at/BauenWohnen>
- **Oberösterreich:**  
Amt der OÖ. Landesregierung  
Abteilung Wohnungs- und Siedlungswesen  
4010 Linz, Harrachstraße 16a  
Tel.: 0732/7720-14143  
Fax: 0732/7720-14395
- **Salzburg:**  
Förderstelle:  
Amt der Salzburger Landesregierung  
Abteilung 10: Wohnbauförderung  
5010 Salzburg, Fanny-von-Lehnert-Straße 1  
Tel.: 0662/8042-3710
- **Steiermark:**  
Amt der Steiermärkischen Landesregierung  
Abteilung 15: Wohnbauförderung  
8011 Graz, Dietrichsteinplatz 15  
Tel. 0316/877-3713 bzw. 3769  
E-Mail: [a15@stmk.gv.at](mailto:a15@stmk.gv.at)  
Internet: <http://www.wohnbau.steiermark.at>
- **Tirol:**  
Amt der Tiroler Landesregierung  
Abteilung Wohnbauförderung  
6020 Innsbruck, Eduard-Wallnöfer-Platz 3  
Tel.: 0512/508-2732  
Fax: 0512/508-2735  
E-Mail: [wohnbaufoerderung@tirol.gv.at](mailto:wohnbaufoerderung@tirol.gv.at)  
Internet: <http://www.tirol.gv.at/wohnbaufoerderung>
- **Vorarlberg:**  
Amt der Vorarlberger Landesregierung  
Abteilung Wohnbauförderung  
6901 Bregenz, Landhaus  
Tel.: 05574/511-8080  
E-Mail: [wohnbau@vorarlberg.at](mailto:wohnbau@vorarlberg.at)  
Internet: <http://www.vorarlberg.at/wohnbau>
- **Wien:**  
Gemeinsame Informationsstelle von MA 25 und MA 50  
1194 Wien, Muthgasse 62, 1. Stock, Zimmer G1.25  
Tel.: 01 / 4000-74860 oder -74870  
E-Mail: [ww@m50.magwien.gv.at](mailto:ww@m50.magwien.gv.at)  
Internet: <http://www.magwien.gv.at/index/wohnen.htm>
- **Beratung:**  
SIR  
Salzburger Institut für Raumordnung und Wohnen  
5033 Salzburg, Alpenstraße 47  
Tel. 0662/623455  
Fax 0662/629912  
E-mail: [sir@salzburg.gv.at](mailto:sir@salzburg.gv.at)  
Internet: <http://www.sir.at>

## INTERESSENSVERTRETUNGEN

- **Wien: Gebietsbetreuungen**  
Als bezirksbezogene Serviceeinrichtungen stellen die Gebietsbetreuungen ein umfassendes Informations- und Beratungsangebot zu Fragen des Wohnens, des Wohnumfeldes, der Infrastruktur, der Stadterneuerung, des Gemeinwesens und des Zusammenlebens in den Betreuungsgebieten zur Verfügung. <http://www.gebietsbetreuungen.wien.at>
- **Salzburg: Bewohnerservice-Stellen**  
Die Aufgaben der sechs Bewohnerservicestellen umfassen die Förderung von Kommunikations- und Entwicklungsprozessen, den Aufbau von Selbstorganisationen, die Vernetzung von sozialen Diensten und die Förderung von soziokulturellen Aktivitäten auf Stadtteilebene  
[http://www.stadt-salzburg.at/internet/themen/gesellschaft\\_soziale/t2\\_89999/t2\\_87391/p2\\_88640.htm](http://www.stadt-salzburg.at/internet/themen/gesellschaft_soziale/t2_89999/t2_87391/p2_88640.htm)

## STADTTEILBETREUUNG, BEWOHNERSERVICESTELLEN

- **gbv - Österreichischer Verband Gemeinnütziger Bauvereinigungen**  
Bösendorferstr. 7  
1010 Wien  
Tel: 01 / 505 58 24 0  
[www.gbv.at](http://www.gbv.at)
- **ÖVI - Österreichischer Verband der Immobilitätentreuhänder**  
Favoritenstr. 24/11  
1040 Wien  
Tel.: 01 / 505 48 75  
[www.oevi.at](http://www.oevi.at)
- **Mieterschutzverband Österreich**  
Döblergasse 2  
1070 Wien  
Tel.: 01 / 523 23 15  
[www.mieterschutzverband.at](http://www.mieterschutzverband.at)

## WEITERE INFORMATIONSPLOTTFORMEN

- [www.eva.ac.at](http://www.eva.ac.at)
- [www.ibo.at](http://www.ibo.at)
- [www.hausderzukunft.at](http://www.hausderzukunft.at)
- [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

- **Berkel, Karl; (1997):**  
Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Saurer Verlag
- **Bischoff, A.; Selle, K.; Sinning, H. (1995):**  
Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur
- **Bischoff, A.; Selle, K.; Sinning, H. (1995):**  
Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. Dortmund
- **Fechner, Johannes (2002):**  
Altbau Modernisierung. Der praktische Leitfaden. Springer Wien New York. Wien
- **Fietkau, H.-J. (2000):**  
Psychologie der Mediation. Lernchancen, Gruppenprozesse und Überwindung von Denkblockaden in Umweltkonflikten. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, edition sigma
- **Fischer, R.; Ury, W. (1991):**  
Das Harvard Konzept, Campus Verlag
- **Flucher, T.; Kochendörfer, B.; von Minckwitz, U.; G. Viering, M. (2003):**  
Mediation im Bauwesen. Ernst&Sohn Berlin
- **Geißler-Gruber, Brigitta:**  
Wohnen zwischen Selbst- und Fremdbestimmung. Mitbestimmung durch gewählte Hausvertrauensleute und Siedlungsvertreter im Mietwohnungsbestand, Diplomarbeit, Salzburg 1993
- **Hüttler, Walter; Fechner, Johannes; Havel, Margarete; Lang, Gerhard; Sammer, Karin (2003):**  
Moderierte Entscheidungsverfahren für eine nachhaltige Sanierung im Wohnungseigentum - Zwischenbericht. Energieverwertungsagentur E.V.A. Wien
- **Institut für sozial-ökologische Forschung GmbH - ISOE (2001):**  
Nachhaltiges Sanieren im Bestand - Leitfaden für die Wohnungswirtschaft, Frankfurt am Main
- **Kallinger, Winfried; Gartner, Herbert; Stingl, Walter (2004):**  
Bauträger & Projektentwickler. Immobilien erfolgreich entwickeln, sanieren, verwerten. 3., aktualisierte Auflage, MANZsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien
- **Kollmann, Gerhard; Leuthold, Margit; Pfefferkorn, Wolfgang; Schrefel, Christian (2003):**  
Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. Profil-Verlag München. Wien
- **Kotzke, Gabriele (2000):**  
Weiterentwicklung von Wohnsiedlungen durch Nachverdichtung, Leitfaden zur Projektberatung. Stadtentwicklungsbehörde, Hamburg
- **Österreichisches Ökologie-Institut (2001):**  
Wohnträume. Nutzerspezifische Qualitätskriterien für den innovationsorientierten Wohnbau, Endbericht im Rahmen des Forschungsprojektes Haus der Zukunft (bmvit), Wien
- **Österreichisches Ökologie-Institut (2001):**  
Gebaut 2020. Zukunftsbilder und Zukunftsgeschichten für das Bauen von morgen, Endbericht im Rahmen des Forschungsprojektes Haus der Zukunft (bmvit), Wien
- **Österreichisches Ökologie-Institut (2004):**  
Sanierung Pro! Endbericht im Rahmen des Forschungsprojektes Haus der Zukunft (bmvit), Wien - Salzburg
- **Selle, Klaus (2000):**  
Was? Wer? Wie? Warum? Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation. Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur. KiP - Kommunikation im Planungsprozess Bd. 2. Dortmund
- **Stadt Salzburg:**  
Wohnalltag in der Stadt, Dialog der Unterschiede: Anregungen für Haushalte und Hausgemeinschaften. Stadtgemeinde Salzburg, Frauenbüro
- **Stempkowski, Rainer; Jodl, Hans Georg; Kovar, Andreas (2003):**  
Projektmarketing im Bauwesen. Strategisches Umfeldmanagement zur Realisierung von Bauprojekten. MANZsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien
- **Straßl, Inge (2004):**  
Innovativer Wohnbau in Salzburg. Gesamtheitliche Sanierung - Forschungsprojekt. SIR-Salzbürger Institut für Raumordnung und Wohnen, Salzburg
- **Unterpertinger, Fritz (2004):**  
Energiesparförderung und Energieberatung 2004. 10. aktualisierte Auflage, Energieverwertungsagentur, Wien
- **Zechner, Gisela (1998):**  
Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen: Praxishandbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen. MANZsche Verlags- und Universitätsbuchhandlung, Wien

In die Sanierung und Modernisierung bestehender Gebäude werden Bau-träger und Hausverwaltungen in Zukunft mehr denn je investieren.

Für die Planungsabläufe bei der Sanierung gibt es, im Vergleich zum Neu-bau, zusätzliche Anforderungen. Altbauten sind »lebende Organismen«, die Einbindung der Bewohner gewinnt daher zunehmend an Stellenwert.

Dieser Leitfaden für Bauträger und Hausverwaltungen zeigt an konkreten Sanierungsbeispielen, wie Bewohnereinbindung von der Projektentwicklung bis zur -umsetzung effizient und erfolgreich durchgeführt werden kann. Er liefert Grundlagen und praktische Tools für die Beteiligung sowie Check-listen für die Umsetzung. Erfahrungsberichte von Experten aus der Bauwirt-schaft ergänzen das Informationsangebot.