

h_da

hochschule darmstadt
innovations- und
transformations-plattform
für nachhaltige entwicklung

member of
EU+

itp:ne

Diskussionsbeitrag
2023

KLIMASCHUTZPOTENTIALE IM GEBÄUDEBESTAND ERSCHLIESSEN: DER WEG ZUM KOMMUNIKATIONSKOMPASS FÜR DIE GEBÄUDEMODERNISIERUNG

Iris Behr

Dr. Jonas Schönefeld

Luise Spieker



Klimaschutzpotentiale im Gebäudebestand erschließen: der Kommunikationskompass für die Gebäudemodernisierung Die s:ne Prozessgeschichte: der Weg zum Kommunikationskompass

Forschungsprojekt

**s:ne -
Systeminnovation für Nachhaltige
Entwicklung**

(S:NE - Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung -
Transfer als Lernprozess in der Region,
Hochschule Darmstadt,
FKZ 03IHSO36A)

Darmstadt, den 30.01.2023

Autor*innen: Rechtsanwältin Iris Behr, Hochschule Darmstadt
Dr. Jonas Schönefeld, Institut Wohnen und Umwelt GmbH
Luise Spieker, Schader-Stiftung

Gefördert durch:

**Innovative
Hochschule**

EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON

 Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

 Gemeinsame
Wissenschaftskonferenz
GWK

Titel: Klimaschutzpotentiale im Gebäudebestand erschließen: der Kommunikationskompass für die Gebäudemodernisierung – Die s:ne Prozessgeschichte: der Weg zum Kommunikationskompass

Projektteam: Rechtsanwältin Iris Behr, Hochschule Darmstadt
Prof. Dr. Birte Frommer, Hochschule Darmstadt
Dr. Jonas Schönefeld, Institut Wohnen und Umwelt GmbH
Britta Stein, Institut Wohnen und Umwelt GmbH
Dr. Michèle Bernhard, ehemals Schader-Stiftung
Désirée Nothnagel, ehemals Schader-Stiftung
Luise Spieker, Schader-Stiftung



Danksagung: Das Projektteam dankt den Teilnehmenden der Arbeitsgruppe für den engagierten und interessanten Austausch und ihr Feedback zu dieser Dokumentation.

Darmstadt, den 30.01.2023

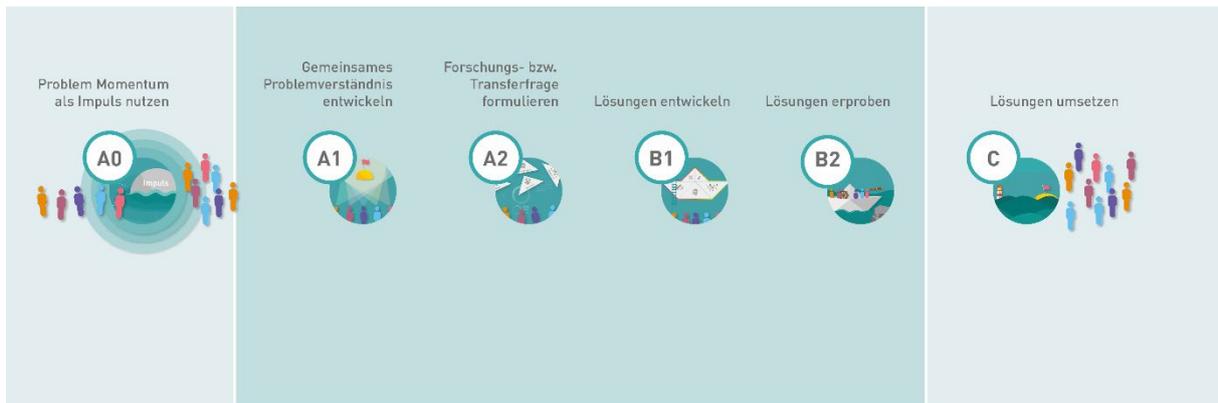
Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung sowie dem Land Hessen **im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“** unter dem Förderkennzeichen FKZ 03IHS036A gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

Inhalt

1.	Der Weg zum Kommunikationskompass.....	1
2.	Mit den Praxisakteuren ein gemeinsames Problemverständnis entwickeln	2
3.	Transferfragen formulieren.....	4
4.	Lösungen entwickeln und erproben: AG „Kommunikation in der Modernisierung“	7
4.1	Kommunikationskompass erarbeiten	7
4.2	Kommunikationskompass erproben	10
4.3	Kommunikationskompass einsetzen.....	12
5.	Fazit und Ausblick.....	13
6.	Literaturverzeichnis.....	14
7.	Anlagen.....	14

1. Der Weg zum Kommunikationskompass

Seit September 2019 beschäftigen sich die Darmstädter politischen Akteur*innen verstärkt mit dem Klimaschutz und den erforderlichen bzw. möglichen Maßnahmen. Dies wurde im s:ne Teilvorhaben *zukunftsorientierte Stadtentwicklung* als eine ideale Chance angesehen mit den schon bekannten Akteur*innen in einen Transformationsprozess zu gelangen.



1: Der Transformationsprozess aus: Kleihauer, Silke; Führ, Martin; Schenten, Julian; Müller, Helena und Hanß, Daniel (2023): „Transformative Prozesse gestalten: Der Transment-Ansatz und die unterstützende Funktion des Bürgerpanels“. *itp:ne Schriftenreihe Nr. 2, 2023. I.V.*

Zukunftsorientierte Stadtentwicklung als Schwerpunkt des s:ne Teilvorhabens hatte im Prozessverlauf einen Perspektivenwechsel erfahren:

Die zunächst geplante Untersuchung des Sanierungsquartiers Mollerstadt (siehe *DOKUMENTATION der Schreibwerkstatt „Mollerstadt“ im Projekt Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung (s:ne) Nachhaltige Stadtentwicklung Schader Stiftung, h-da, s:ne 2022*) wurde zurückgestellt zu Gunsten der Betrachtung und Begleitung von Transformationsprozessen beim Erreichen der Klimaschutzziele (*DOKUMENTATION Dialog mit der Praxis im Projekt Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung (s:ne) Transfer als Lernprozess in der Region, Schader Stiftung, h-da, s:ne*).

Grundlage dafür – das „Gelegenheitsfenster“ -war der Beschluss der Darmstädter Stadtverordnetenversammlung: „Höchste Priorität für Klimaschutz – Weltklima in Not – Darmstadt handelt“¹ (Beschluss SV 2019/0043 vom 19.09.2019) und die sich daraus ergebenden Möglichkeiten für das Teilvorhaben.

Mit diesem Grundsatzbeschluss wird der Klimaschutz als Beitrag zu den Pariser Klimazielen zentraler Bestandteil der Darmstädter Kommunalpolitik. Dies ist eine logische Konsequenz aus der Dortmunder Erklärung des Deutschen Städtetages von 2019 zu den Städten der Zukunft. (<https://www.staedtetag.de/themen/europa-und-internationales>)

¹<https://docplayer.org/172337605-Aenderung-antrag-zum-antrag-sv-nr-2019-0043-hoechste-prioritaet-fuer-klimaschutz-weltklima-in-not-darmstadt-handelt.html>. [zuletzt geprüft am 29.11.2021]

Hier werden die Themen Nachhaltige Stadtentwicklungskonzepte, Energieeffizienz bei Neubau, Modernisierung und Stadterneuerung - Umstieg auf erneuerbare Energien und CO₂-neutrale Mobilität bekräftigt.

Der Beschluss „höchste Priorität für den Klimaschutz“ nimmt Bezug auf die, auch von Darmstadt, unterzeichnete Dortmunder Erklärung. Darmstadt will so einen Beitrag zur CO₂ Neutralität und zur Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf möglichst 1,5 Grad leisten. Dieses Ziel will Darmstadt bis 2035 erreichen.

Mit dem Klimaschutzbeschluss hatte die Stadtpolitik auf zivilgesellschaftliche Initiativen reagiert, die seit 2018 Klimaziele einforderten, die über das bislang in Darmstadt erreichte hinausgehen. Protagonist*innen waren „Radentscheid Darmstadt“ und „Klimaentscheid Darmstadt“. Sie und andere Initiativen wollten angesichts der nicht erfüllten Pariser Klimazielen und auch in Darmstadt zunehmend spürbaren Extremwetterereignissen die Darmstädter Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung und die Stadtregierung unter Oberbürgermeisters Jochen Partsch zu mehr und schnelleren Maßnahmen gegen die Klimakrise bewegen. Radentscheid,² und Klimaentscheid,³ initiierten Bürgerentscheide, um damit die Klimapolitik der Stadt Darmstadt zu beschleunigen und inhaltlich anzureichern⁴ Insbesondere der Klimaentscheid wirkte auf die Darmstädter Stadtpolitik ein: Das Bürger*innenbegehren Klimaentscheid im Dezember 2019 stellte elf Kernforderungen auf, zu denen Klimaneutralität bis 2030, energetische Sanierung, Stadtklima und Stadtbegrünung sowie Wärme und Strom aus erneuerbaren Energiequellen zählten.

Diese inhaltlichen Forderungen gingen über die im Sommer 2019 politisch verabschiedeten Maßnahmen der Stadt hinaus. Zwar wurde der Bürger*innenentscheid aus formellen Gründen abgelehnt, allerdings wird im gleichen Beschluss der Stadtverordnetenversammlung ausgeführt, dass die Kernforderungen des Klimaentscheids in der weiteren Stadtpolitik Eingang finden sollen.

2. Mit den Praxisakteuren ein gemeinsames Problemverständnis entwickeln

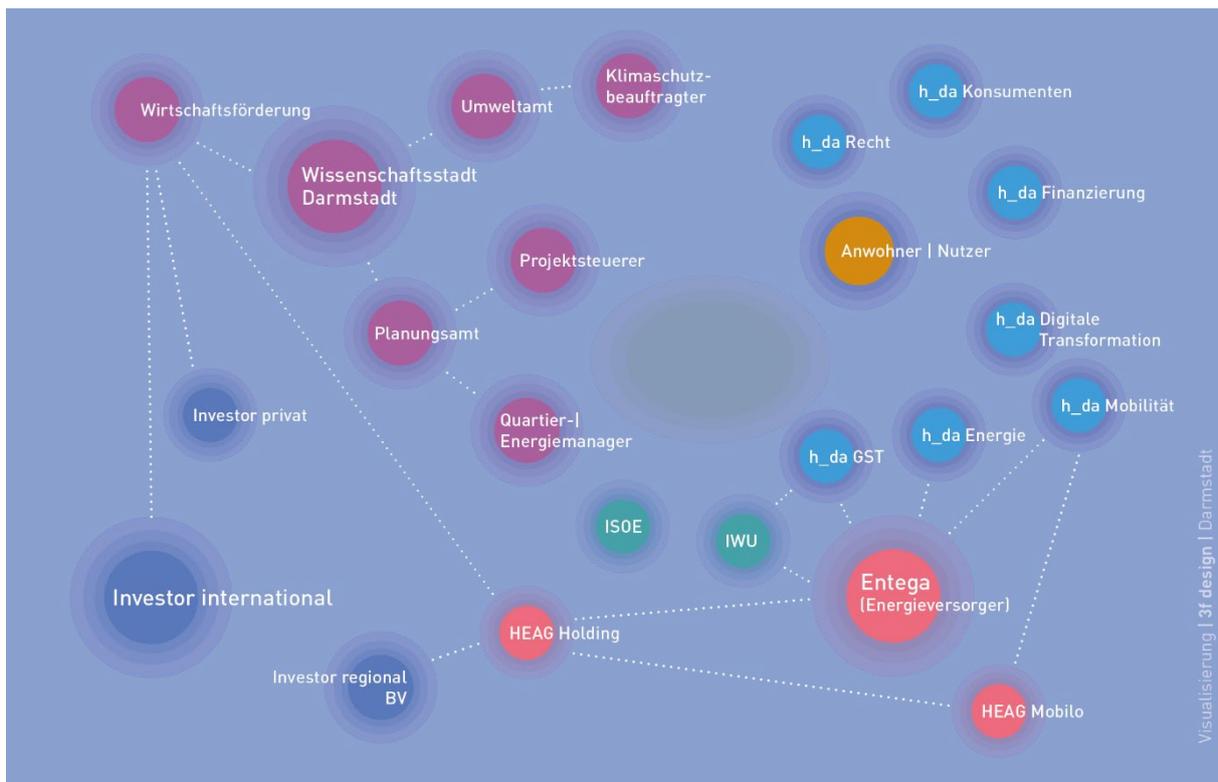
In der Logik des s:ne Vorhabens *zukunftsorientierte Stadtentwicklung* sollten die vom Klimaschutzbeschluss in die Pflicht genommenen Akteur*innen der kommunalen Immobilienwirtschaft für das s:ne Projekt gewonnen werden.

Dafür wurden die zu Beginn des Projektes identifizierten/vorgefundenen Akteurskonstellationen für die Problemstellung *Klimaschutzpotentiale im Gebäudebestand erschließen* überprüft.

² <https://radentscheid-darmstadt.de/beschlusse/radstrategie-darmstadt/de> [zuletzt geprüft am 29.11.2021]

³ <https://klimaentscheid-darmstadt.de> [zuletzt geprüft am 29.11.2021]

⁴ Beschluss SV-2019/0157 vom 18. Juni 2019



2: Akteurskonstellationen im Teilvorhaben 6 „Zukunftsorientierte Stadtentwicklung“-Quartier Mollerstadt aus: Projektantrag der Hochschule Darmstadt: Systeminnovation für nachhaltige Entwicklung Transfer als Lernprozess in der Region (S:NE)

Die mit den Fragen der zukunftsorientierter Stadtentwicklung befassten städtischen Ämter wurden einbezogen:

- das Stadtplanungsamt
- das Umweltamt
- das Amt für Mobilität
- das 2021 neue geschaffene Amt für Klimaschutz und Klimaanpassung.

Hinzu kamen die unmittelbar und mittelbar von dem Klimaschutzbeschluss betroffenen Eigenbetriebe und städtischen Gesellschaften:

- der Eigenbetrieb Immobilienmanagement (IDA)
- die Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co.KG (DSE)
- das kommunale Wohnungsunternehmen bauverein AG
- der kommunale Energieversorger Entega AG.

Weitere zivilegesellschaftliche Praxispartner*innen nahmen am s:ne Prozess teil:

- Haus und Grund Darmstadt eV
- Mieterbund Darmstadt Region Südhessen e. V.
- Neue Wohnraumhilfe gGmbH

Zusammen mit dem s:ne-Team des IWU, der Schader Stiftung und der h-da wurde der s:ne Prozess begonnen.

In drei Workshops im April und Juni 2020 (21.04.2020 ; 25.und 26.06.2020) wurden die Herausforderungen und Chancen des Klimaschutzbeschlusses diskutiert, relevante Themenfelder identifiziert und diskutiert, und vor allem das gemeinsame Problemverständnis geschärft.

Dieser Prozess wurde getragen durch den Klimaschutzbeschluss: Für die beteiligten städtischen Akteur*innen ist er Unterstützung und Legitimation für verstärktes und den Klimaschutz priorisierendes Handeln – gleichzeitig setzt er sie unter Erwartungs- und Handlungsdruck.

Weitere Beschlüsse folgten im Jahr 2020. Für die hier behandelten Fragestellungen ist das im September 2020 beschlossene „Sofortprogramm Klimaschutz “^{5b} und darin vorgesehenen Maßnahmen bedeutsam. In der kommunalen Wohnungspolitik umfassen die entsprechenden Maßnahmen zum Beispiel Sanierungsfahrpläne für die städtischen Liegenschaften und die o. g. städtischen Gesellschaften, Energieeffizienzstandards in städtischen Neubauten, Solarenergienutzung auf den städtischen Gebäuden, Förderung privater Photovoltaik-Anlagen, sowie Dach- und Fassadenbegrünung.

3 Transferfragen formulieren



Im November (am 03.11.2020 mit dem Schwerpunkt Kommunikation), im Januar (am 27.01.2021 mit dem Schwerpunkt Energie) und im März 2021 (am 24.03.2021 mit dem Schwerpunkt Quartier) verständigte sich die oben beschriebene große Akteursrunde auf zwei separate Workshop-Reihen mit Beiträgen zu

- WS3.1: Kommunikation in der Modernisierung verbunden mit den
- WS3.3: Herausforderungen energetischer Gebäudemodernisierungen im Quartier und
- WS3.2: Klimaneutraler Energieversorgung in Darmstadt bis 2050

Aus den drei Workshops WS1-WS 3 wurden zwei Transferfragen hervorgehoben:

Das Thema Kommunikation zwischen den Akteuren (WS3.1) und das Thema Lebenszyklusbetrachtung (WS3.2). Die Entscheidung für diese beiden Themen basiert auf einer 16 Fragen umfassenden Frage-

⁵ <https://www.darmstadt.de/leben-in-darmstadt/klimaschutz/klimaschutzbeirat/dokumentation> online Sitzung „Sofortprogramm“ 16.06.2020. [zuletzt geprüft am 29.11.2021]

Liste, die vom s:ne Team aus den vorausgegangenen Workshop-Diskussionen zusammengestellt worden waren und der großen Akteursrunde zur Diskussion und gemeinsamen Entscheidung vorgelegt worden war. Folgende 16 Transferfragen standen zur Diskussion:

WS 3.1 Kommunikation zwischen Akteuren

1. Welche Faktoren bzw. Rahmenbedingungen tragen dazu bei, dass die Kommunikation zwischen den wesentlichen beteiligten Akteuren (Mieter, Vermieter, Nachbarn, Bauausführende, ...) zu einer besseren Akzeptanz von Modernisierungsmaßnahmen führt?
2. Welche Kriterien sind für entsprechende Kommunikationsprozesse von besonderer Relevanz?
3. Welche Vorteile haben eine gelingende Kommunikation für die jeweiligen Akteure?

WS 3.1 Kommunikation / Netzwerke

4. Wie können Netzwerk-Formate wie beispielsweise ein „Klimapakt“ (im Sinne eines lokalen/regionalen Netzwerkes zur Unterstützung des Wissenstransfers) zu einem verbesserten Klimaschutz im Gebäudebereich beitragen?

WS 3.2 Konkretisierung und Operationalisierung der (städtischen) Klimaschutzziele

5. In welcher Form müssen übergeordnete Ziele konkretisiert und operationalisiert werden, damit die an der Umsetzung beteiligten Akteure ausreichend Orientierung haben (Definitionen, Kriterien, Prioritäten bei Zielkonflikten)?
6. Wie lassen sich Kriterien und Standards festlegen, mit denen über den Ressourceneinsatz entschieden werden kann? Wer muss welche Standards wie definieren?

WS 3.2 Umweltkosten

7. Wie können Emissionen, Umwelt- u. Treibhausgaskosten messbar und sichtbar gemacht werden?

WS 3.2 Lebenszyklusbetrachtungen

8. Welche Rolle spielen graue Energie und graue Emissionen vor dem Hintergrund des Beschlusses der Stadtverordnetenversammlung („Höchste Priorität für Klimaschutz“)?
9. Wie kann es gelingen, graue Energie/graue Emissionen im gesamten Planungsablauf zu berücksichtigen?

WS 3.2 Solare Energieversorgung

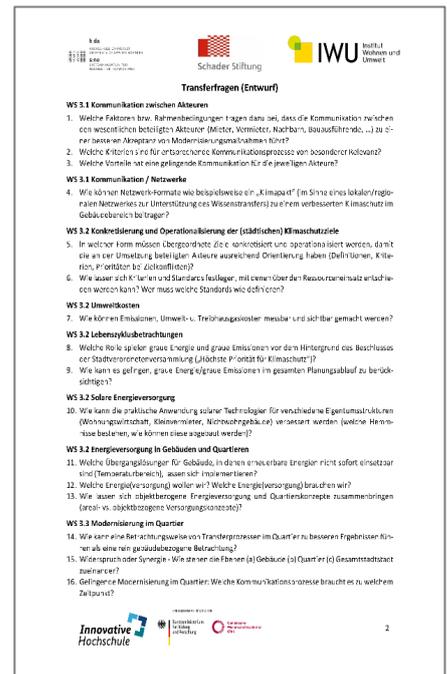
10. Wie kann die praktische Anwendung solarer Technologien für verschiedene Eigentumsstrukturen (Wohnungswirtschaft, Kleinvermieter, Nichtwohngebäude) verbessert werden (welche Hemmnisse bestehen, wie können diese abgebaut werden)?

WS 3.2 Energieversorgung in Gebäuden und Quartieren

11. Welche Übergangslösungen für Gebäude, in denen erneuerbare Energien nicht sofort einsetzbar sind (Temperaturbereich), lassen sich implementieren?
12. Welche Energie(versorgung) wollen wir? Welche Energie(versorgung) brauchen wir?
13. Wie lassen sich objektbezogene Energieversorgung und Quartierskonzepte zusammenbringen (areal- vs. objektbezogene Versorgungskonzepte)?

WS 3.3 Modernisierung im Quartier

14. Wie kann eine Betrachtungsweise von Transferprozessen im Quartier zu besseren Ergebnissen führen als eine rein gebäudebezogene Betrachtung?
15. Widerspruch oder Synergie - Wie stehen die Ebenen (a) Gebäude (b) Quartier (c) Gesamtstadt zueinander?
16. Gelingende Modernisierung im Quartier: Welche Kommunikationsprozesse braucht es zu welchem Zeitpunkt?



3: Transferfragebogen

Die Fragen wurden priorisiert- mit Noten von 1-6 versehen. Die höchste Priorität erhielten die eingangs beschriebenen Fragen nach der Kommunikation in der Modernisierung und der Klimaneutralen Energieversorgung bis 2050. Diese beiden Fragen wurden für die weitere Arbeit mit den Transmetten verwendet.

An dieser Stelle trennte sich die große Akteursrunde in jeweils in einer der beiden Arbeitsgruppen (AG) auf: AG „Kommunikation in der Modernisierung“ oder AG „Graue Energie und graue Emissionen im Gebäudelebenszyklus“, um den beiden Fragen nach guter Kommunikation in der Gebäudemodernisierung und der Klimaneutralen Energieversorgung bis 2050 nachzugehen.

Im Folgenden wird die Arbeit der AG „Kommunikation in der Gebäudemodernisierung“ beschrieben. Einzelheiten zur Arbeit der AG „Graue Energie“ sind bei Stein, Britta (2022): *Dokumentation der Darmstädter Arbeitsgruppe Graue Energie und graue Emissionen im Gebäudelebenszyklus. Institut Wohnen und Umwelt GmbH, Darmstadt* nachzulesen.

4 Lösungen entwickeln und erproben: AG „Kommunikation in der Modernisierung“

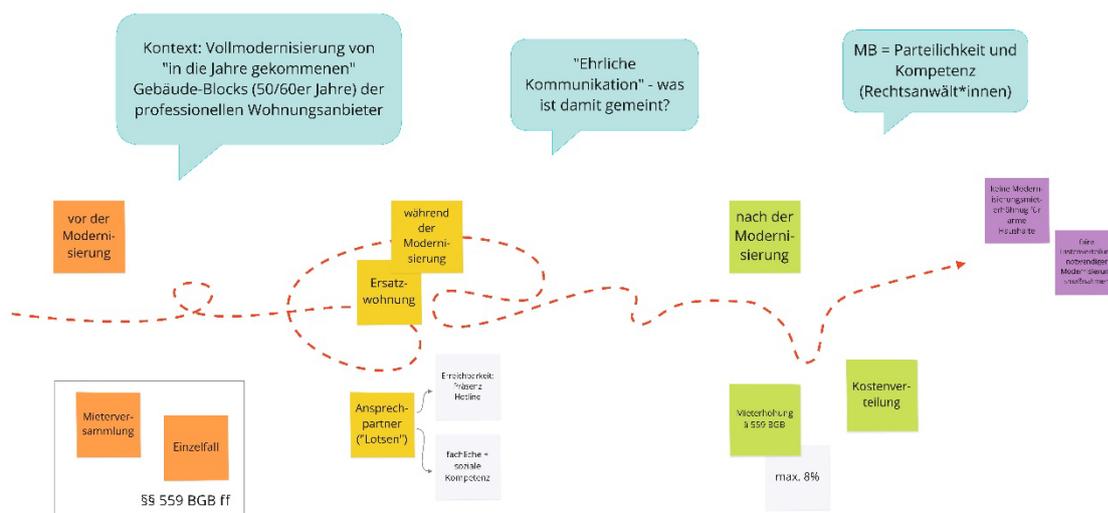


4.1 Kommunikationskompass erarbeiten

Der Weg zum Kommunikationskompass für die Gebäudemodernisierung wurde zusammen mit dem s:ne-Team und den folgenden Akteuren besprochen:

- bauverein AG
- Eigenbetrieb Immobilienmanagement (IDA)
- Darmstädter Stadtentwicklungs GmbH & Co.KG (DSE)
- Mieterbund Darmstadt Region Südhessen e. V.
- Haus und Grund e. V.
- Neue Wohnraumhilfe gGmbH

Die Herausforderung für die nächsten Arbeitsschritte war es, die gemeinsame Verabredung, die Vision eines „idealen Kommunikationsprozesses“ (Margit Heilmann/Mieterbund Darmstadt) - getroffen im Workshop vom 03.11.2021 nun zusammen zu erarbeiten.

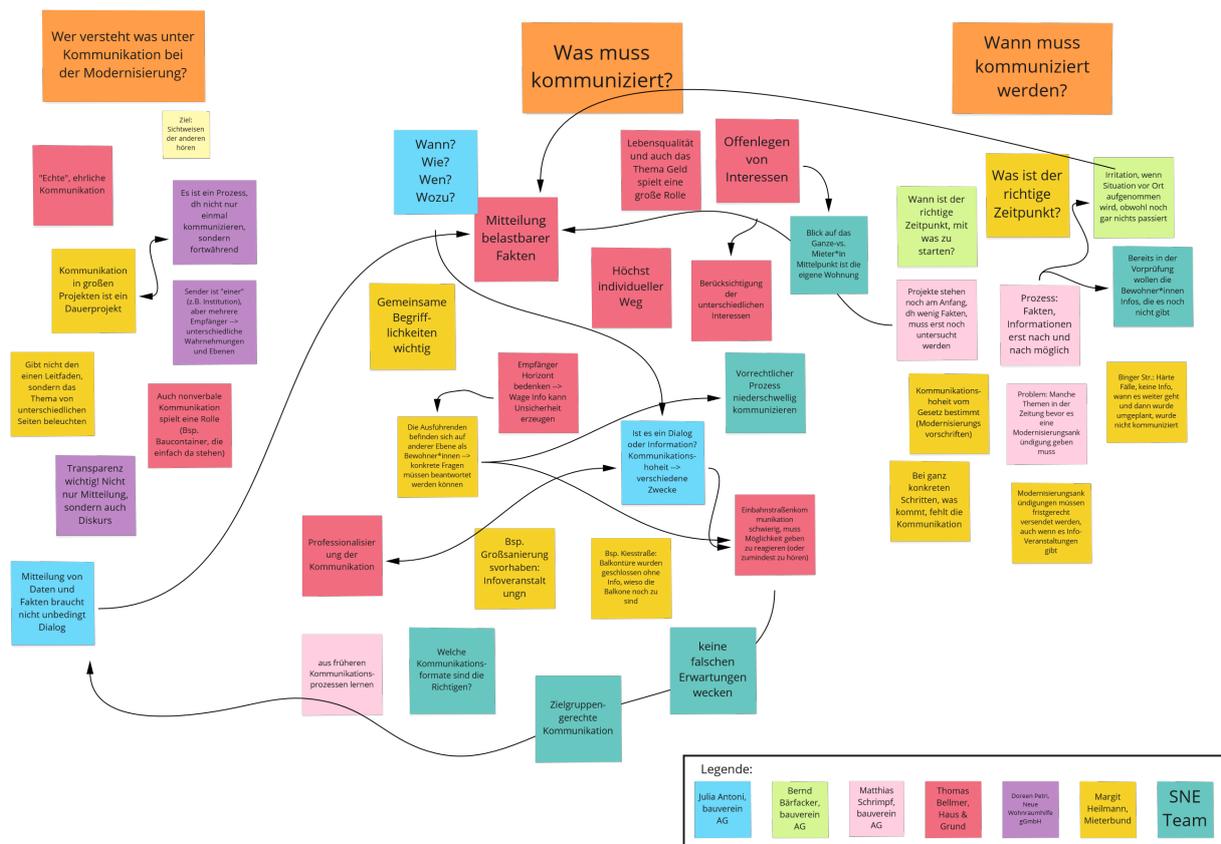


4: Kommunikations-Stationen bei der Gebäudemodernisierung: Iris Behr, Prof. Dr. Birte Frommer, Margit Heilmann

Dafür wurde in 2021/2022 eine Reihe von AG-Sitzungen durchgeführt. Im Kick-off Workshop (01.07.2021) wurde die bereits entschiedene Transferfrage nach der guten Kommunikation in der Modernisierung vertieft und konkretisiert.

Die folgende Abbildung illustriert die Vielzahl und Vielfalt der Fragen, die hier gestellt wurden und sich unter den drei Hauptfragen subsumieren lassen:

- Wer versteht was unter Kommunikation bei der Modernisierung?
- Wann muss kommuniziert werden?
- Was ist zu kommunizieren?



5: Wer versteht was unter Kommunikation? (Workshop 01.07.2021)

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wurde vom s:ne Team tabellarisch gefasste Fragen zur Vorbereitung des „Leitfadens Kommunikation (Arbeitstitel)“ Wege durch die Gebäudemodernisierung entwickelt (im Anhang). Diese sollten von den AG-Beteiligten beantwortet werden. Die Betonung lag dabei auf der Beschreibung der konkreten Erfahrungen und von Beispielen aus laufenden und auch aus abgeschlossenen Arbeitsprozessen.

Diese Erfahrungen sollten dazu beitragen, dem geplanten Produkt (zunächst noch ohne einen endgültigen Namen unter dem Arbeitstitel „Leitfaden“) inhaltlich Gestalt zu geben.

Das Ziel sollte dabei sein, möglichst viele Hinweise von den Akteur*innen zu sammeln. Dabei war klar, dass es sich um eine Sammlung handelt, die nicht auf jede Modernisierungssituation übertragbar sein wird und immer wieder angepasst werden muss. Grundlage für die Tabelle waren die Hinweise und Überlegungen der ersten Arbeitssitzung am 01.07.2021.

Die Tabelle wurde ausgewertet und mit den Akteur*innen für den „Leitfaden“ erarbeitet. Ein erster Entwurf des „Leitfadens“ (im Anhang Version 17.09.2021) wurde im September (14.09.2021) in der Arbeitsgruppe vorgestellt und diskutiert.

Der Leitfaden orientiert sich am üblichen Modernisierungsverlauf in seinen aufeinanderfolgenden Etappen.

Überarbeitungen des Leitfadens erfolgten bis zum Jahresende in der Arbeitsgruppe. In der AG Sitzung vom 03.12.2021 fand der Leitfaden seinen endgültigen Namen: **Kommunikationskompass**.

Dieser Name wurde absichtsvoll gewählt. Er bringt zum Ausdruck, dass mit dem Kommunikationskompass Orientierung und Angebote geschaffen werden, nicht jedoch eindeutige für alle Modernisierungssituationen gleichermaßen geltende Regeln.

Im Verlauf der Bearbeitung wurde entschieden, zur Arbeitserleichterung und Standardisierung der Kommunikation zwischen der bauverein AG als Vermieterin und der Mieterschaft die zentralen **Standardschreiben**, wie

- die Ankündigung einer Objekt -bzw. Wohnungsbegehung zur Vorbereitung einer Modernisierung,
- die Modernisierungsankündigung,
- die Absage einer vorgesehenen, dann aber verschobenen oder ganz abgeplanten Maßnahme,
- die Einladung zu Informationsveranstaltungen und
- das Mieterhöhungsverlangen nach Abschluss der Modernisierung

in den Kommunikationskompass zu integrieren.

Die genannten Standardschreiben stellen in ihrer Ausgestaltung bzw. in ihren Formulierungen eine besondere Herausforderung bei der Kommunikation dar.

Sie sollen mehrere Anforderungen erfüllen:

Sie sollen Recht Klarheit und -sicherheit über die geplanten bzw. durchgeführten Modernisierungsmaßnahmen herstellen. Sie sind neben dem Mieterhöhungsschreiben die Dokumente die Mieterbund bzw. das Mietgericht überprüfen und die Grundlage für eine wirksame Modernisierungsmieterhöhung darstellen.

Gleichzeitig verlangt gute Kommunikation einen wertschätzenden Umgang mit dem Gegenüber - hier der Mieter*innenschaft.

Für diese kommt es auf Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit an. Die geplanten Modernisierungsmaßnahmen sollen klar verständlich und übersichtlich beschrieben werden. Der Schreibduktus soll allgemeinverständlich sein und die technischen und juristischen Details nachvollziehbar darstellen.

Hier liegen große Herausforderungen: Die technisch-juristisch beeinflusste Diktion ist traditionell geprägt vom Blick auf den möglichen juristischen Streitfall und nicht vom Erklären der Modernisierungsmaßnahmen mit ihren Belastungen während der Durchführung.

Hinweise auf die Rechte der betroffenen Mieter*innenschaft wie z.B. Ersatzwohnraum, Mietminderung und Unterstützung während der Modernisierungsmaßnahme und der Abbau von Ängsten sind notwendige Kommunikationselemente, die im Mittelpunkt des „Leitfadens“ standen. Hierfür war die Abstimmung mit der Abteilung Mietrecht des Wohnungsunternehmens notwendig.

Eine Teilnahme in der AG wäre wünschenswert bzw. erforderlich gewesen, da der juristische Sprachduktus und unterschiedlichen Handlungslogiken die Kommunikation deutlich erschweren. Die Einbeziehung in die Arbeitsgruppe erfolgte nur mittelbar indem die teilnehmenden Mitglieder

(Technik und Kommunikation) auf juristische Bedenken hinwiesen bzw. verpflichtet waren, die Abstimmung intern herzustellen.

Die Arbeiten an dem Leitfaden, fanden im Zeitverlauf beim kommunalen Wohnungsunternehmen zunehmend Bedeutung.

4.2 Kommunikationskompass erproben

Der Entwurf des Kommunikationskompasses wurde im nächsten Schritt vom s:ne-Team zusammen mit der Unternehmenskommunikation innerhalb des Unternehmens den Projektleiter*innen, Juristen und Kundenbetreuer*innen vorgestellt, mit ihnen diskutiert und weitere Ergänzungen eingeholt.

Dieses Vorgehen, d.h. das Interesse der Projektleitungen für ein neues Instrument, stellt keine Selbstverständlichkeit dar. Insbesondere erfahrene technische Projektleiter*innen mit hoher Belastung und eingespielten Routinen müssen überzeugt werden, dass ein neues Instrument für ihre tägliche Arbeit nützlich ist, entlastend und nicht belastend ist und auch nicht nur der Eigenlogik einer Kommunikationsabteilung des Unternehmens entspringt.

Bei der Einführung des Kommunikationskompasses in den Arbeitsalltag des Wohnungsunternehmens kam der wissenschaftlichen Arbeit des s:ne-Teams eine strategische, die Unternehmenskommunikation unterstützende, Rolle zu. Vorbereitet wurde dies auch durch die h-da Bachelor-Arbeit von Simon Henkel zur „Kommunikation bei der energetischen Gebäudemodernisierung - die Rolle von Praxisakteuren“.

Dieser Prozess war von der Unternehmensleitung gewollt und gewünscht. Die Abteilung Unternehmensentwicklung setzt auf die drei Säulen Nachhaltigkeit, Unternehmenskommunikation und Qualitätssicherung.

Im Rahmen der Unternehmenskommunikation hat der Kommunikationskompass seinen Platz gefunden.

Während der Erprobung des Kommunikationskompasses arbeiteten das s:ne-Team, der Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation und weitere Kolleg*innen aus dem Unternehmen im Jahr 2022 in mehreren Teamsitzungen und bilateralen Gesprächen an der Verbesserung des Entwurfes des Kommunikationskompasses (01.03.2022;31.03.2022; 24.05.2022; 26.07.2022;19.10.2022).

Die Vorstellung und Bewertung des Kommunikationskompasses im Unternehmen war abstimmungsintensiv und erfolgte im November 2022 als gemeinsame Präsentation der Unternehmenskommunikation und des s:ne-Teams.

In einer großen Sitzung in den Räumen der bauverein AG wurde der Kommunikationskompass vom s:ne-Team zusammen mit der Leitung der Unternehmenskommunikation vorgestellt⁶

Zusammengekommen waren der Prokurist sowie die Leiterin des Bereichs Bau- und Projektmanagement mit den zugehörigen Projektleitungen und Assistent*innen, der für das Mietrecht zuständige Jurist und Kund*innenbetreuende aus dem Bereich Bestandsmanagement.

⁶ Hintergrund, Zielsetzung, Nutzen und Anwendungsmöglichkeiten in der bauverein AG am 09.November 2022
Iris Behr/h-da, Dr. Jan Elfert/bauverein AG, Dr. Jonas Schönefeld/IWU, Désirée Nothnagel/Schader-Stiftung.

Neben einer kritischen Würdigung der Inhalte und Abläufe des Kommunikationskompasses wurde der Komplex, interne Kommunikation als Vorbereitung auf die externe Kommunikation zwischen Unternehmen und Mieterschaft als wichtiges und bis lang noch nicht ausreichend behandeltes Element- identifiziert und in den Kommunikationskompass eingearbeitet.

Betont wurde, dass angesichts hohen Zeitdrucks und parallel verlaufender Prozesse wichtige interne Vorarbeiten zur Kommunikation bislang teilweise noch nicht systematisch erfolgen und damit die Vorbereitungen und Voraussetzungen für eine Kommunikation nach außen nicht immer vollständig gegeben sind.

Deutlich wurde auch, dass Kommunikation noch nicht überall den nötigen Stellenwert erfährt: Kommunikation ist kein Automatismus.

Im Nachgang zur Vorstellung innerhalb des Wohnungsunternehmens haben die Adressat*innen ihre Korrekturen und Ergänzungen in den Kommunikationskompass eingefügt.

Weitere Hinweise zur Erprobung des Kommunikationskompasses wurden von einer neuen Projektleiterin und deren erfahrenen Kollegin innerhalb gesonderter Feedbackgespräche gegeben. Diese reflektierten den Nutzen des Kommunikationskompasses bei einer gerade beginnende Großmodernisierung.

Erst anlässlich der Vorstellung des Kommunikationskompasses kam das *Handbuch zum Bauen im Bestand (Großmodernisierungen), Stand August 2022* zur Sprache.

Dieses enthält die auch im Kommunikationskompasses aufgeführten Etappen einer Großmodernisierung. Das Handbuch konzentriert sich dabei auf die technischen, und wirtschaftlichen Betrachtungen von Modernisierungsmaßnahmen. Zwar werden im Handbuch alle für die Großmodernisierung notwendigen Akteur*innen aufgeführt ohne jedoch den Aspekt der Kommunikation gesondert anzusprechen. Diese Lücke schließt der Kommunikationskompass.

Einen temporären Abschluss der Erprobung hat der Kommunikationskompass durch die Ergänzung um eine Checkliste erfahren.

Mit engem Bezug zum *Handbuch zum Bauen im Bestand (Stand August 2022)* enthält die Checkliste alle die im Kommunikationskompass vorgesehen kommunikativen Schritte „zum Abhaken“.

Der Kommunikationskompass sowie die Checkliste wird von der Unternehmenskommunikation zum Anfang 2023 in eine Kurzbroschüre gefasst.

4.3 Kommunikationskompass einsetzen



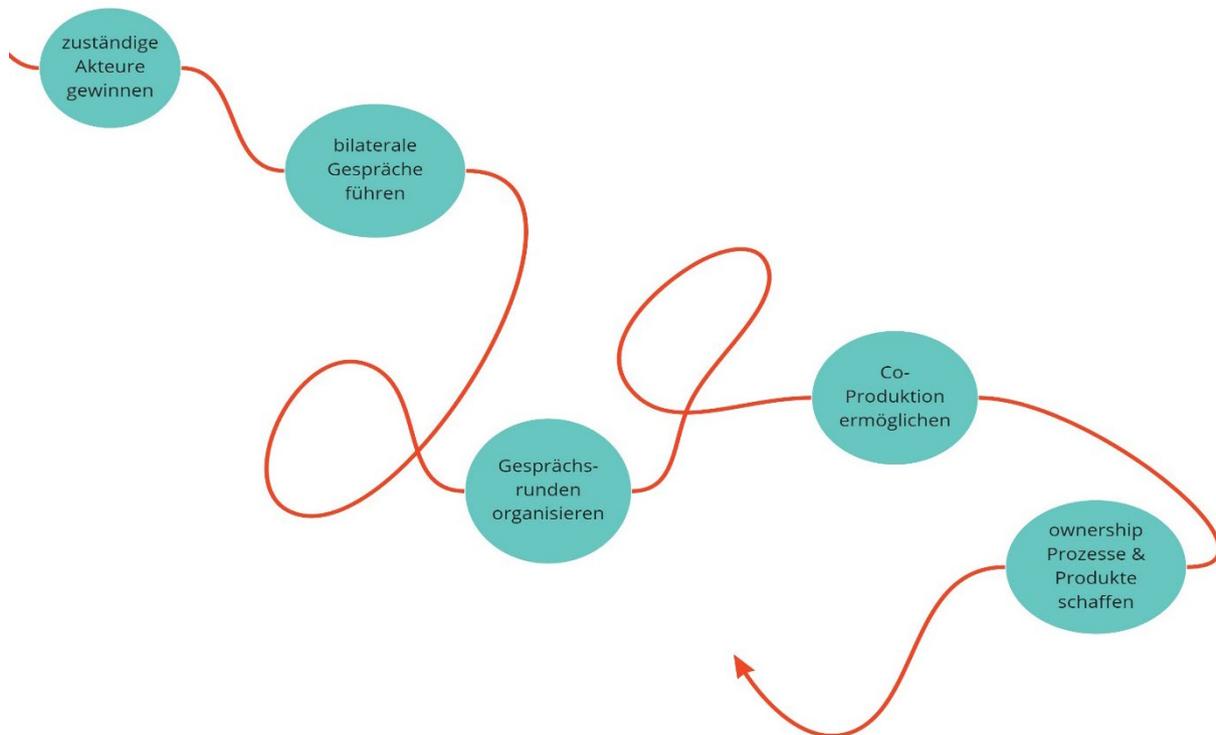
Parallel zur Ausarbeitung und Erprobung des Kommunikationskompasses wurden im Sommer 2022 die bei der bauverein AG in der Vorbereitung befindlichen Großmodernisierungsmaßnahmen dahingehend untersucht, in wie weit sie für den Einsatz des Kommunikationskompasses geeignet seien. Die Informationen über infrage kommende Projekte stammten aus den Quartalsberichten, den sog. Bautenstandsberichten, die dem Aufsichtsrat vorgelegt werden.

Wesentlicher Aspekt der Implementierung des Kommunikationskompasses im Wohnungsunternehmen war die Vorstellung, den Kommunikationskompass zunächst jungen noch wenig erfahrenen Projektleitungen an die Hand zu geben, ihnen so den Einstieg zu erleichtern und die Akzeptanz im ganzen Unternehmen zu steigern.

Für den ersten Einsatz des Kommunikationskompass wurde ein im Oktober 2022 beginnendes Projekt gewählt für welches eine neue Projektleiterin eingestellt worden war. Sie wird zusammen mit einer erfahrenden Kollegin den Kommunikationskompass in der jetzt vorliegenden Form einsetzen. Sie sollen als „Botschafterinnen“ des Kommunikationskompass im Unternehmen auftreten.

5 Fazit und Ausblick

Der s:ne-Prozess, vom Herausfinden der wichtigen Frage der Kommunikation in der Modernisierung bis hin zum Vorliegen eines „greifbaren“ Produktes – dem Kommunikationskompass - hat länger als zunächst geplant gedauert.



6: Iris Behr, Anna Wasmer : Voraussetzung gelingender Transformation: Akteure, Prozesse, Methoden(DASL 2021)

Die Auswahl und das Gewinnen der zuständigen Akteure erfolgten vergleichsweise zügig und linear. Die Großgruppe zusammen zu halten und sie zur Teilnahme an Gesprächsrunden immer wieder zu motivieren- ohne dabei das Tagesgeschäft zu vernachlässigen – verlangte bereits viel Kommunikation und viele bilaterale Gespräche. Zeitintensiv und nicht linear, sondern in iterativen Schleifen und Lernkurven erfolgte die Co-Produktion und die Annahme des „Produktes“: Kommunikationskompass.

Im Prozess hat er wichtige Weiterungen – den Blick auf interne neben externen Abläufen – erfahren. Das Anliegen, der Kommunikation den erforderlichen Stellenwert und die Zeit dafür einzuräumen, wird von den zukünftigen Anwender*innen wertgeschätzt. Kommunikation soll denselben Stellenwert wie Technik, Wirtschaftlichkeit und Recht erhalten.

Die Anwendung im nächsten Jahr und mögliche Anpassungen, die sich aus der Anwendung ergeben wird, zeigen, ob diese Vision eintreten wird.

Der Kommunikationskompass der BAUVEREIN AG ist im Anhang zu finden.

6 Literaturverzeichnis

Iris Behr, Anna Wasmer :Transfer als Lernprozess in der Region Beitrag zur DASL Fachveranstaltung „Transformation im Bestand“ am 19.11.2021 Darmstadt

DOKUMENTATION der Schreibwerkstatt „Mollerstadt“ im Projekt Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung (s:ne) Nachhaltige Stadtentwicklung Schader Stiftung, h-da, s:ne 2022

DOKUMENTATION Dialog mit der Praxis im Projekt Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung (s:ne) Transfer als Lernprozess in der Region, Schader Stiftung, h-da, s:ne 2022

Henkel, Simon (2022) Bachelor Arbeit zur Kommunikation bei der energetischen Gebäudemodernisierung - die Rolle von Praxisakteuren, h-da Umweltingenieurwesen nachhaltige Siedlungsplanung

Höchste Priorität für Klimaschutz – Weltklima in Not – Darmstadt handelt“ (Beschluss SV 2019/0043 vom 19.09.2019)

Darmstadt Sofortprogramm Klimaschutz (Beschluss 2020/0194 vom 20.07.2020)

Stein, Britta (2022): Dokumentation der Darmstädter Arbeitsgruppe Graue Energie und graue Emissionen im Gebäudelebenszyklus. Institut Wohnen und Umwelt GmbH, Darmstadt

h-da Hochschule Darmstadt Antrag: Systeminnovation für nachhaltige Entwicklung Transfer als Lernprozess in der Region (S:NE)

7 Anlagen

Fragen zur Vorbereitung des „Leitfadens Kommunikation
Entwurf Leitfaden 17.09.2021
KOMMUNIKATIONSKOMPASS der BAUVEREIN AG

Fragen zur Vorbereitung des „Leitfadens Kommunikation (Arbeitstitel)“ Wege durch die Gebäudemodernisierung

Bitte beschreiben Sie in der folgenden Tabelle Ihre Erfahrungen und gerne auch Beispiele aus laufenden und auch abgeschlossenen Arbeitsprozessen. Diese sollen dazu beitragen, dem geplanten Produkt/Dokument, Arbeitstitel“ Leitfaden“ zunächst inhaltlich Gestalt zu geben. Ziel ist es, möglichst viele Hinweise von Ihnen zu sammeln. Dabei ist uns bewusst, dass es sich um eine Sammlung handelt, die nicht auf jede Modernisierungssituation übertragbar sein wird und immer wieder angepasst werden muss. Grundlage für die Tabelle sind dabei die Hinweise und Überlegungen der ersten Arbeitssitzung am 01.07.2021.

Im nächsten Schritt werden wir die Tabelle auswerten und gemeinsam für den „Leitfaden“ verarbeiten. Die nächsten Arbeitsschritte können Sie dem Zeitplan entnehmen.

Was grundsätzlich zu beachten ist, unabhängig in welcher Modernisierungs-Etappe wir Sie sich befinden

- Wertschätzende Kommunikation
- Ehrliche Kommunikation
- Transparente Kommunikation
- Kommunikation ist ein Prozess: das heißt nicht nur einmal kommunizieren, sondern fortwährend.
- Auch nonverbale Kommunikation spielt eine Rolle
- Offenlegung / Berücksichtigung von unterschiedlichen Interessen
- Wann ist der richtige Zeitpunkt?

Was fehlt hier? Gerne ergänzen

Planung/ Vorbereitung der Modernisierung	„Dos“ Was ist zu beachten? Was ist ganz wichtig?	„Don'ts“ Was sollte unbedingt vermieden werden?
<p>Die folgenden Aspekte sind nicht abschließend. Bitte ergänzen Sie bei Bedarf. Überlegungen: Abriss und Neubau oder Modernisierung? (Bleiben die Überlegungen im Haus oder wird schon etwas in die Öffentlichkeit getragen?) Ansprache/Mitnahme von Mieterschaft? Nachbarschaft? Verwaltung und Politik?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definition von Projekten die für die Umsetzung des Leitfadens in Frage kommen. • Vorsicht bei Vor-Ort-Planungsterminen: Wenn Bewohner den Projektleiter ansprechen, transparent kommunizieren: „Wir prüfen aktuell, ob wir modernisieren/etc.“ • Falls an dieser Stelle notwendig: Abstimmung mit Verwaltung. • Kommunikation vorbereiten, damit die Kommunikation starten kann, sobald der Beschluss eingeholt wird. 	<ul style="list-style-type: none"> • Während der Planung/Vorbereitung keine aktive externe Kommunikation • Kommunikation erst dann, wenn eine Maßnahme beschlossen ist, ansonsten entstehen Unsicherheiten – sowohl bei dem Sender, als dem Adressaten. Der Sender hat noch keine sicheren Informationen, die er kommunizieren könnte, der Adressat setzt sich evtl. mit Informationen auseinander, die am Ende nicht umgesetzt werden. Alle Beteiligten werden hierdurch verunsichert. Misstrauen wird aufgebaut, weil man sich aufgrund der Planungssituation noch nicht gegenseitig „trauen“ kann. Morgen kann ja alles bereits anders sein.

Vor der Modernisierung	Dos <i>Was ist zu beachten?</i>	Don'ts <i>Was sollte unbedingt vermieden werden?</i>
<p>Die folgenden Aspekte sind nicht abschließend. Bitte ergänzen Sie bei Bedarf.</p> <p>Mietersammlung und Einzelfallbetrachtung §§ 559 BGB ff</p> <p>Ansprache/Mitnahme von Mieterschaft? Nachbarschaft? Verwaltung und Politik?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aktive Ansprache der Mieterschaft und Nachbarschaft • Klare Kommunikation der Ansprechpartner / Ansprechpartner müssen auch intern klar definiert sein • Vorhaben transparent darlegen. Auswirkungen transparent darlegen. • (Wie gehen wir damit um, wenn Auswirkungen noch nicht final feststellbar sind?) • → Mieter bleiben im Haus: Mögliche Auswirkungen und Zeitpläne • → Mieter in Ersatzwohnraum: Zeitplan • Abhängig von der Größe der Maßnahme: Mietersammlung oder Mieteranschreiben • Abhängig von der Größe der Maßnahme: Information der Presse und Stadtpolitik 	<ul style="list-style-type: none"> • Intransparenz • Versprechen, die nicht eingehalten werden können • Versprechen, deren Einhaltung nicht garantiert werden kann

Während der Modernisierung	Dos <i>Was ist zu beachten?</i>	Don'ts <i>Was sollte unbedingt vermieden werden?</i>
<p>Die folgenden Aspekte sind nicht abschließend. Bitte ergänzen Sie bei Bedarf.</p> <p>Mieterschaft bleibt im Haus</p> <p>Mieterschaft geht in Ersatzwohnraum</p> <p>Ansprache/Mitnahme von Mieterschaft? Nachbarschaft? Verwaltung und Politik?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmäßige, sinnvolle, schriftliche Kommunikation des aktuellen Stands der Baumaßnahmen/unvorhergesehene Maßnahmen an Betroffene. → Mieter bleiben im Haus: Änderungen bei Auswirkungen und Zeitplänen → Mieter in Ersatzwohnraum: Änderungen bei Zeitplan • Umfangreiche Verzögerungen müssen kommuniziert werden 	<ul style="list-style-type: none"> • Übermäßige Kommunikation, Kommunikation ohne neuen Inhalt • Unnötige Kommunikation von kleinen Verzögerungen oder unvorhergesehenen Maßnahmen ohne größere Auswirkung auf die Betroffenen

Nach der Modernisierung	Dos <i>Was ist zu beachten?</i>	Don'ts <i>Was sollte unbedingt vermieden werden?</i>
<p>Die folgenden Aspekte sind nicht abschließend. Bitte ergänzen Sie</p> <p>Mieterhöhung (bis zu 8%)</p> <p>Freiwillige Begrenzungen der Mieterhöhung?</p> <p>Ansprache/Mitnahme von Mieterschaft? Nachbarschaft? Verwaltung und Politik?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abschlusskommunikation: Ende der Baumaßnahme: Transparente Kommunikation: <ol style="list-style-type: none"> 1. zu durchgeführten Maßnahmen 2. zu Mieterhöhungen 3. zu Feedback zu Baumaßnahmen und Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Keine Abschlusskommunikation • Unbegründete Mieterhöhungen

Kommunikationskompass: Wege durch die Gebäudemodernisierung

Ehemals Leitfaden Kommunikation (Arbeitstitel) “

Warum Kommunikationskompass?

Merkkasten: was nie vergessen werden soll

- 1.Etappe: Die Entscheidung ist getroffen: das Gebäude wird modernisiert
- 2.Etappe: Die Modernisierung wird offengelegt
- 3.Etappe: Die Modernisierungsmaßnahmen laufen... und laufen... und stocken auch mal.
- 4.Etappe: Die Modernisierung ist abgeschlossen

Warum ein Kommunikationskompass bei der Modernisierung nützlich ist....

Kommunikation in der Modernisierung ist eine Herausforderung (Dauerbrenner).

Modernisierungen machen einen großen Anteil (x%) des täglichen Geschäfts in der bauverein AG aus. Modernisierungen weisen außerdem eine große Bandbreite auf: angefangen bei kleinen Einzelmodernisierungen die i.d.R. anlässlich eines Mieterwechsels durchgeführt werden bis hin zu komplexen Großmodernisierungen die eine oder mehrere Wirtschaftseinheiten betreffen. Hier stellt sich oft die Frage ob die Großmodernisierung oder Abriss und Neubau das geeignete Mittel darstellt.

Die Erfahrungen zeigen, dass gute Kommunikation zügige Planung und Durchführung der Maßnahme zulässt, zufriedenen Mieterschaft und zufriedenen Mitarbeiter*innen mit sich bringt und vorzeigbare Ergebnisse bringt=> Beispiele mit Bild?

Die Kehrseite, die fehlende Kommunikation kann zu Stress, Verzögerung und erhöhten Kosten, im schlechtesten Fall zur Verhinderung der geplanten Modernisierungsmaßnahme führen.

Der Kommunikationskompass soll Sie von den ersten Überlegungen zu einer möglichen Modernisierungsmaßnahme, über die Planung und Vorbereitung der Modernisierungsmaßnahme, während der Durchführung und auch noch nach der Modernisierung bis zu einem guten Abschluss der Maßnahme begleiten.

Die im Kommunikationskompass vorgestellten und vorgeschlagenen Maßnahmen bilden einen Blumenstrauß von Maßnahmen aus denen im konkreten Fall die geeigneten ausgewählt werden können.

Der Kommunikationskompass ist ein Experiment. Er soll helfen, die Kommunikation -vor allem in komplexen Modernisierungsmaßnahmen zu verbessern.

Bitte nehmen Sie ihn an, wenden Sie ihn an und berichten Sie über Ihre Erfahrungen mit ihm. Der KK ist ein lernendes Instrument. Im Erfolgsfall soll er zum Bestandteil der Modernisierungsstrategie der bvAG werden.

Unabhängig auf welcher Stufe/ Etappe/Phase Sie im Modernisierungsprozess stehen sollten Sie einige Grundsätze/Merkposten nie vergessen:

- Kommunikation ist ein Dauerprozess der mit Respekt und Offenheit geführt werden soll. Versprechen Sie nichts was Sie nicht halten können.
- Erklären Sie immer ehrlich was geschieht und was nicht geschehen wird.
- Kommunikation kann auch wiederholtes Erklären bedeuten.
- Kommunikation ist mehr als Worte: auch Haltungen und Taten bestimmen die Stimmung
- Hören Sie genau zu und schauen genau hin: Ihr Gegenüber kann ganz andere Interessen und Intensionen zur Modernisierung als Sie haben
- Welche Perspektive nehmen Sie und Ihr gegenüber ein: Mieter*innen haben vor allem die eigene Wohnung und die Miete im Blick.
- Modernisierung aus Gründen des Klimaschutzes, der Bestandserhaltung, des Städtebaus sind nicht selbstverständlich- all diese Aspekte müssen Sie erklären und überzeugen
- Kommunikation braucht die rechte Gelegenheit und den richtigen Zeitpunkt
- Kommunikation und die rechtliche Regelungen zur Modernisierung (§§...BGB)gehören zusammen. Das BGB gibt den Rahmen der mit guter Kommunikation gefüllt wird.
- Kommunikation benötigt den gleichen Stellenwert *in der Modernisierungsplanung und Durchführung wie die anderen fachlichen Aspekte (Statik, Naturschutz, wirtschaftliche Interesse etc.)*

.....

- *Speicher:*
- *Kommunikation heißt auch rechtliche Kommunikation: Z. B. wenn eine Mieter:in einen Härtefall einwand (§ 555 d BGB) einlegt, muss dieser bearbeitet und beantwortet werden*
- *Mietrecht = Einzelvertragsrecht; d. h. es handelt sich immer um Einzelfälle (und wir beraten wie jede/r RA auch Einzelfälle); komplexe Betrachtungen/Informationen/Kommunikation können immer nur zusätzlich erfolgen;*
- *Die Bewohner: innen müssen den Nutzen der ganzen Modernisierung auch für sich erkennen können („das ist echt gut geworden“). Das tun sie nur, wenn ihre eigene Wohnqualität eine Verbesserung erhält; das ist keine abstrakte, städtebauliche oder architektonische Sicht;*
- *Die Kommunikation sollte bei großen Bauvorhaben mit erheblicher Belastung für die Bewohner ei*
- ***e Ablauf der Baumaßnahmen ist für die M. von entscheidender Bedeutung; M. müssen ihr eigenes Leben planen können, oft dauern die Baumaßnahmen 2 Jahre (wann kann ich Urlaub machen, wann muss ich anwesend sein, weil die eigene Wohnung betroffen ist, man kann ich meine Wohnung renovieren, lohnt es sich, noch in die Wohnungsausstattung selbst zu investieren)***

1.Etappe: Die Entscheidung ist getroffen: das Gebäude wird modernisiert

Die grundsätzliche Freigabe der Maßnahme ist erfolgt: Das Planerbudget liegt vor. Die Vorbereitung der Modernisierungsmaßnahme beginnt. Die vorhandenen Dokumente werden für den Kommunikationskompass gesichtet, bei Bedarf aktualisiert und aufgenommen: Welche Ablaufpläne oder Entscheidungsbäume werden verwendet? Wer ist intern alles zu beteiligen? Wer ist extern zu

beteiligen: Welche Ämter, Politik etc? Bestandsaufnahme in technischer Hinsicht und Bestandsaufnahme der betroffenen Mieterschaft:

Anlässlich der technischen Bestandsaufnahme im Haus und in den Wohnungen (soweit erforderlich) wird die Struktur der Mieterschaft ermittelt. Welche Daten liegen bereits vor? Was kann anlässlich von „sowieso“ nötigen Begehungen erfragt werden?

Das dient dazu frühzeitig ein Bild über die Mieter*stimmung“, Bedarfe, Wünsche und Ängste zu erfahren und darauf reagieren zu können.

1. Der rechte Zeitpunkt für die ersten Kontaktaufnahmen mit den Mieter*innen ist sorgfältig zu ermitteln

Unverzichtbar bzw. unvermeidbar wird der Kontakt wenn die Techniker /Planer *innen durch das Haus laufen. Sobald im Haus „vor Ort Termine stattfinden sind die Mitarbeiter*innen vorbereitet und können auf Fragen antworten.

Bv-Mitarbeiter*innen besichtigen das Haus und müssen auf (besorgte) Fragen gefasst sein und mit Befürchtungen rechnen. Aus den Erfahrungen ist bekannt, was die Bewohnerschaft zu diesem Zeitpunkt fragt/wissen will.

2. FAQ-Mieterfragen

Die folgenden Fragen sind Ihnen bestimmt schon untergekommen. Hier finden sie eine Zusammenstellung was Mieter*innen in der Regel interessiert und worauf Sie eine gute Antwort haben sollen. *(bitte qualifiziert füllen.):*

- Was ist denn hier vorgesehen?
- Soll unser Haus abgerissen werden?
- Wann beginnt die Maßnahme?
- Was wird gemacht?
- Muss ich auf der Baustelle leben?
- Kann /muss ich ausziehen?
- Wer hilft mir?
- Was kostet das?
- Wie sieht meine Miete in Zukunft aus?

Für diese Fragen werden im folgenden plausible Antworten vorgeschlagen.

Es geht darum richtige, zum Verfahrensstand passende Antworten zu geben. Das kann durch erklärende Worte oder geeignetes Material erfolgen.

Vorschlag: Trainingseinheiten in der bvAG Für die geeigneten Worte werden kleine Gesprächssituationen simuliert um in der Situation angemessen reagieren zu können.

Daneben können folgende Formate/Maßnahmen (zu unterschiedlichen Zeitpunkten) zum Einsatz kommen:

Flugblatt über die Abläufe, Fragebogen zu den eigenen Wünschen und Sorgen, was fällt dem konstruktiven Mieter im Haus auf?

Ansprechperson aus der bvAG mit Sprech- und Telefonzeiten und Foto,

Multiplikatoren/Kontaktmieter aus dem Haus identifizieren,

Information -in Bild und Text (ähnlich denen die der Aufsichtsrat zur Information und Meinungsbildung erhält) Information des Mieterbundes,

Planungsfest mit Informationen

3. Kommunikationsbeauftragte*r

Für die interne Organisation der Kommunikation nach außen zur Mieterschaft gibt es eine zuständige Person die die Vorbereitung des Kommunikationsprozesses steuert und das Personal vor Ort unterstützt. Hierbei ist der bv-AG interne soziale Dienst die erste Adresse:

2. Etappe: Die Modernisierung wird offengelegt

Die Modernisierungsmaßnahme ist intern beschlossen und das bv Team kennt die Abläufe. Ein Bauzeitenplan ist erstellt; parallel dazu ist ein Kommunikationsfahrplan erstellt.

Der Kommunikationsfahrplan wird (auch) mit der Brille der Mieterschaft gesehen. Der Kommunikationsfahrplan enthält die folgenden Aspekte

1. Allgemeine Mieterinformation

Die Mieter werden informiert. Die allgemeine Informationsveranstaltung muss auch Raum und Zeit für individuelle Fragen bieten. Ein, zwei, drei Tische stehen mit Ansprechpersonen bereit. Hier können die Mieter*innen ihre Fragen abgeben.

Die klare Erklärung ist nötig: alle Fragen werden gesammelt und bearbeitet- das heißt nicht, dass bei der allgemeinen Informationsveranstaltung auch gleich alle Fragen beantwortet werden (können). Aber: es gibt die Verabredung bzw. die Ankündigung wann und in welcher Form eine Antwort erteilt wird.

2. Individuelle Mieterinformationen:

Schriftliche Benachrichtigung zur Modernisierungsankündigung (gesetzliche Vorgaben einhalten) mit Angebot der Aussprache.

Förmliche Schreiben mit §§ verunsichern die meisten Menschen und lösen Abwehr aus. Trotzdem sind sie bei der Modernisierung unverzichtbar. Die Kunst ist es, die juristisch vorgesehenen Informationen zu übermitteln und gleichzeitig den richtigen Ton zu treffen.

Vorschlag: Musterschreiben wird beigelegt. Die juristisch erforderlichen Informationen werden in leicht verständlicher Form präsentiert und erklärt. Das Schreiben enthält das Angebot in einem Gespräch offene Fragen zu beantworten. Das Schreiben nennt eine konkrete Ansprechperson mit Telefonnummer, E-Mail- Adresse und Sprechzeiten.

3. Individuelle Auswirkungen für die betroffenen Mieter*innen klären: Verbleib in der Wohnung/ Umzug in Ersatzwohnung

Die Durchführung der Maßnahme und die konkreten Auswirkungen werden mit den betroffenen Mieter*innen besprochen. Der Zeitplan mit den einzelnen Arbeitsschritten wird erklärt. Wann passiert was im Haus? Es wird entscheiden, ob die Mieter in der Wohnung bleiben können und welche Einschränkungen damit verbunden sind.

*Vorschlag: der übliche Ablauf- und Zeitplan einer Modernisierungsmaßnahme wird beigelegt. Er enthält „Weichen“ je nachdem ob Mieter*in der Wohnung bleibt oder in Ersatzwohnung umzieht. Die Entwicklung bzw. Überprüfung bereits vorhandener Ablauf- und Zeitpläne sollte für den Kommunikationskompass erfolgen und die gemeinsame Perspektive von bv AG und Mieterbund aufnehmen.*

4. Auswahl einer Ersatzwohnung im Lichte des dauerhaften Verbleibs in der „Ersatzwohnung“ prüfen

Der modernisierungsbedingte Auszug aus dem Haus kann die Gelegenheit bieten, die Wohnverhältnisse zu überprüfen und auf Dauer den individuellen Bedarfen anzupassen. Die alte Wohnung ist vielleicht zu groß geworden, nicht altengerecht etc.

Es lohnt sich eine genaue Bestandsaufnahme (siehe oben 1.Etappe 5) mit den betroffenen Menschen vorzunehmen. Eine große Wohnung kann frei werden und besser genutzt werden.

Vorschlag: Fragen die rund um einen (vorübergehenden bzw. dauerhaften) Auszug aus der zu modernisierenden Wohnung auftreten und Antworten zusammenstellen und als Checkliste beifügen.

5. Aktive Ansprache der Nachbarschaft:

Nicht nur die Mieter*innen sondern auch die Nachbarschaft werden von Modernisierungsmaßnahmen betroffen. Die bei 7. FAQ-Mieterfragen beschriebenen Maßnahmen/Formate können auch hier herangezogen werden. Je nach der konkreten Situation werden sie ausgewählt.

6. Aktive Ansprache der „Stadtpolitik“ und der Presse

Die Erfahrungen zeigen, dass die Darstellungen in der Presse die Modernisierungsmaßnahme erschweren oder gar behindern können oder sie auch positiv begleiten können. Deshalb ist eine aktive informative Presseinformation sehr wichtig.

Diese wird von der bv internen Pressestelle verantwortet. Die notwendigen fachlichen Informationen erhält die Pressestelle von der Projektleitung.

Vorschlag: die Abläufe in einem Ablaufplan hier aufnehmen:

*Pressestelle fragt bei der Projektleitung die Informationen ab. Gemeinsam wird entschieden ob die Presseinformation schriftlich oder im Pressegespräch erfolgt. **Informationshoheit muss bei der bv AG liegen.** Presse muss Erstinformation rechtzeitig erhalten. Mieterbund sollte aktiv informiert werden. Mieterbund sollte von der Modernisierungsmaßnahme nicht erst durch aufgeschreckte Mieter*innen sondern von bvAG erfahren.*

*Gleiches gilt für die Presse: sie soll erst nach der Initialinformation durch bvAG bei Mieter*innen oder Mieterbund oder Politiker*innen nachfragen (recherchieren)*

Dauerschleife: Zeitverschiebungen bei den jeweiligen Maßnahmen (länger als eine Woche) mitteilen

3.Etappe: Die Modernisierungsmaßnahmen laufen... und laufen... und stocken auch mal.

1. Bau-Maßnahmen-Zeitplan und Ansprechperson „vor Ort“

In der Durchführungsphase ist es wichtig, den Überblick zu erhalten und zu bewahren. Mieter*innen und ggffs auch die Nachbarschaft sollen über die aktuellen Abläufe und unvorhergesehene Veränderungen oder Verzögerungen informiert werden. Ein an gut sichtbarer Stelle ausgehängter leicht verständlicher Bau-Maßnahmen-Zeitplan dient als Informationsgrundlage. Außerdem gibt es einen festen Ansprechpartner vor Ort mit Sprechzeiten.

Diese Ansprechperson ist neben der in Etappe 2 Ziff. 2.genannten Kontaktperson bereit für die Mieterschaft.

Das dann „bekannte Gesicht“ steht für technische Fragen und praktische Probleme als erste Adresse zur Verfügung. Diese Person ist kommunikativ und über die Abläufe informiert. Sie muss nicht auf jede Frage sofort eine Antwort wissen. Sie steht dafür, dass die Fragen beantwortet werden.

2. Baubüro

Größere Modernisierungsmaßnahmen erfordern ein Baubüro vor Ort. Hier können die Mieter empfangen werden. Dieser Ort sollte auch zur Werbung und Information für die Modernisierungsmaßnahme verwendet werden. Das Baubüro kann als zentraler InfoPunkt für alle in die Öffentlichkeit wirkenden Maßnahmen dienen: Pressegespräche, Politikerinformationen, Schautafeln und Auslage von Infomaterial.

3. Durchführungsplan im Ganzen und für die einzelnen Wohnungen

Die Mieter*innen sind bereits in der Etappe 2 Ziff.3 über die geplanten Abläufe informiert worden. Sie als mit Baumaßnahmen und Handwerkern vertrauter Profi wissen, dass es bei der konkreten Durchführung zu Abweichungen kommen kann.

Sie bemühen sich den Durchführungsplan in möglichst genaue Abschnitte zu untergliedern um den betroffenen Mieter*innen die Möglichkeit zu geben, sich auf die Abläufe einzustellen. Für die Mieter von Interesse dabei ist:

- Wann wird es laut?
 - Wann wird das Wasser/die Heizung abgestellt?
 - Wie lange dauern Maßnahme x y z?
4. *Was fehlt hier?*

Die Durchführung der Maßnahmen in den einzelnen Hausaufgängen und Wohnungen soll in den Treppenhäusern mit Aushang sichtbar werden. Für besonders bedürftige Mieter*innen wird mit dem Sozialmanagement ein individueller Plan erstellt.

Vorschlag: Checkliste für die zu beachtenden mieterbezogenen Begleitmaßnahmen während der Modernisierung.

4.Etappe: Die Modernisierung ist abgeschlossen

Die Modernisierung ist durchgeführt, das Haus ist in einem energetisch deutlich verbesserten Zustand. Oft ist die Wärmeversorgung umgestellt: von der Einzelversorgung zur zentralen Versorgung, idealerweise regenerativ, manchmal auch noch durch Anschluss an die Fernwärme mit positivem CO₂Effekt aber höheren Kosten für die Mieter*innen, regenerativer Strom durch eine PV-Anlage auf dem Dach, (unsichtbare) neue Leitungen durch Strangsanierung, mehr Wohnkomfort durch ein neues Bad, neu gestaltete Außenanlagen, Begrünungen im Quartier sind dazugekommen. Mit der Modernisierung sind also vielfältige Ziele verwirklicht worden-die allerdings -je nach Adressat- unterschiedlich bewertet werden.

1. Mieterhöhung nach der Modernisierung

Die Mietabteilung ermittelt die neue Miethöhe: was ist gesetzlich zulässig? Gibt es mit dem Amt für Wohnungswesen getroffenen begrenzende Regelungen? Gibt es unternehmensinterne „Sozial“-Regelungen für bedürftige Mieter?

Das Zahlenwerk soll durch eine Zuordnung zu den Modernisierungsmaßnahmen erklärt werden. Werden die Vorteile erkennbar so wird die Bereitschaft für die Maßnahmen eine erhöhte Miete zu bezahlen gesteigert.

So wie bei den Mietspiegel- Mieterhöhungen der Hinweis auf die 1% Begrenzung als Verabredung mit dem Amt für Wohnungswesen automatisch erfolgt, so sollte bei Modernisierungsmieterhöhungen auf Wohngeld hingewiesen werden-

Klären: gibt es bei Modernisierungsmieterhöhungen eine ähnliche Regelung?

Vorschlag: Checkliste zu den Varianten für die Mieterhöhung nach Modernisierungsmaßnahmen.

*Dies dient der internen Transparenz und kann auch zur (kommunalpolitischen) Argumentation über die Verteilung von Modernisierungs-investitionen unter Mieter*innen, Vermieter und öffentlicher Hand herangezogen werden.*

2. Endabnahme: Prüfung ob Baustelle aufgeräumt ist

Die lästigen kleinen Restarbeiten im Haus und in den Wohnungen müssen erledigt werden. Gedacht und kontrolliert werden müssen: Fugen, Abschlussleisten, etc.

Vorschlag: Checkliste zu den erforderlichen Abschlussarbeiten

3. Mieter kehren zurück

Die vorübergehend ausgezogenen Mieter*innen kehren zurück. Die Unterstützung bei Auszug und Einzug ist schon bei Auszug in der 2.Etappe Ziff.4 geregelt worden.

4. Modernisierungsfest

Die Stressphase ist vorbei. Zum Dank an die harten Modernisierungszeiten wird ein kleines Modernisierungsfest ausgerichtet. Die Presse wird eingeladen sowie sonstige Multiplikatoren und beteiligte Akteure. Ein Mieter-feed-back- Fragebogen ist erstellt und wird verteilt. Die Mieter werden um Teilnahme gebeten. Es gibt Blumensamen für die Rücksendungen.

IB 17.09.2021

KOMMUNIKATIONS KOMPASS

DER BAUVEREIN AG

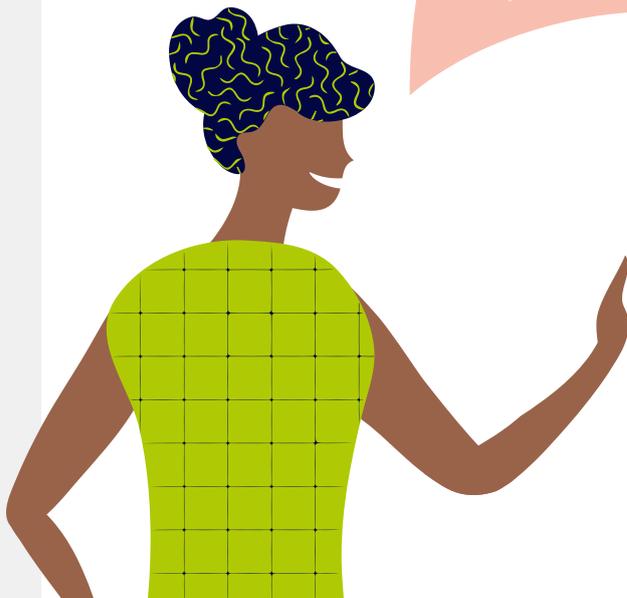
WEGE DURCH DIE
GEBÄUDEMODERNISIERUNG



VORWORT
SEITE 4 + 5

IMPRESSUM
SEITE 15

**AUF SEITE 13 UND 14
FINDEN SIE EINE
CHECKLISTE ZUM
KOMMUNIKATIONSKOMPASS.**



ÜBERSICHT



VORWORT



WARUM EIN KOMMUNIKATIONSKOMPASS BEI DER MODERNISIERUNG NÜTZLICH IST

Mit dem Antrag „Höchste Priorität für Klimaschutz – Weltklima in Not – Darmstadt handelt“ (SV 2019/0043) hat die Stadtverordnetenversammlung am 19. September 2019 die Neuaufstellung eines Klimaschutzkonzeptes beschlossen und sich klar zu den Zielen des Pariser Klimaschutzabkommens bekannt. Klimaschutz und Klimaanpassung genießen gemäß der Beschlussfassung der Stadtverordnetenversammlung in der Wissenschaftsstadt Darmstadt höchste Priorität. Hierzu gehört auch die klimagerechte Modernisierung des Darmstädter Gebäudebestands. Daher bleiben Modernisierungen eine zentrale Priorität für die bauverein AG in den kommenden Jahren.

Dieser Kommunikationskompass (KK) soll Projektleiter*innen und dem ganzen Planungsteam dabei als Werkzeugkasten und Arbeitserleichterung für eine erfolgreiche Kommunikation während der Modernisierung dienen. Er ist konzipiert als Kompass, der bei konkreten Projekten und Fragestellungen wichtige Hinweise, Handlungsschritte und Orientierung gibt, allerdings keine Einheitslösungen anbieten will.

Im KK ist von der unternehmensinternen Kommunikation und Abstimmung über die Vorplanung bis zum Abschluss der Modernisierung alles auf einen Blick übersichtlich in verschiedenen Etappen zusammengefasst. Der KK stellt Ideen, Beispiele und Musterentwürfe für die einzelnen Phasen der Modernisierung bereit, aus denen im konkreten Fall die geeigneten ausgewählt werden können. Dabei liegt der alleinige Fokus auf der Kommunikation während der verschiedenen Etappen der Modernisierung. Für die technischen und wirtschaftlichen Fragestellungen liegt Ihnen das Handbuch Bauen im Bestand (Großmodernisierungen), kurz HBB, vor. Die dort aufgeführten Aspekte sind im KK

berücksichtigt und an den passenden Stellen wird auf sie Bezug genommen (►HBB).

Für eilige Leser*innen wurde auf der Grundlage des KK eine 3-seitige Checkliste erstellt. Dort finden Sie alle im KK aufgeführten Etappen und Schritte zum „Abhaken“ ohne weitere Erklärungen.

Die meisten der hier aufgeführten Ideen, Informationen und Maßnahmen sind Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag bereits eine Selbstverständlichkeit. Der Mehrwert des Kommunikationskompasses soll es deshalb sein, diese Informationen und Maßnahmen übersichtlich und sichtbar darzustellen und Wissen sowie Erfahrungen aus dem Kolleg*innenkreis und der Wissenschaft aufzuarbeiten, um Ihnen so die Kommunikation im Arbeitsalltag weiter zu erleichtern. Mit dem KK soll der Kommunikation bei der Modernisierung der gleiche Stellenwert eingeräumt werden wie den Bereichen Technik, Recht und Wirtschaftlichkeit.

Erfolgreiche Kommunikation nach außen beginnt nach vorheriger, umfassender interner Planung und Abstimmung zwischen den Projektleitungen, dem Mietrecht, der Vermietung und dem Sozialmanagement. Solche fachbereichsübergreifende Koordinationsprozesse laufen während der Modernisierung wo benötigt im Hintergrund kontinuierlich weiter.

Der Kommunikationskompass macht deutlich, dass gute Kommunikation Zeit und zentrale personelle Ressourcen benötigt und nicht nebenher oder gar nachgeordnet erfolgen kann. Der Erfolg einer Modernisierung basiert maßgeblich (auch) auf gelungener Kommunikation im gesamten Prozess.

UNABHÄNGIG IN WELCHER ETAPPE SICH DER MODERNISIERUNGSPROZESS BEFINDET, SOLLTEN EINIGE DINGE GRUNDSÄTZLICH BERÜCKSICHTIGT WERDEN:

- Kommunikation ist ein Dauerprozess, der mit Respekt und Offenheit geführt werden soll. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht halten können.
- Erklären Sie transparent, was geschieht und was nicht geschehen wird.
- Kommunikation kann auch wiederholtes Erklären bedeuten.
- Kommunikation ist mehr als Worte: Haltungen und Taten beeinflussen die Stimmung.
- Hören Sie zu und schauen Sie genau hin: Es steht Ihrem Gegenüber zu, andere Interessen und Intentionen zur Modernisierung zu haben als Sie.
- Welche Perspektive nehmen Sie und Ihr Gegenüber ein: Mieter*innen haben vor allem die eigene Wohnung und die Auswirkung auf ihre Miete im Blick.
- Die Gründe für die Modernisierung sind nicht selbstverständlich – all diese Aspekte müssen Sie erklären und Ihr Gegenüber überzeugen.
- Kommunikation braucht den richtigen Zeitpunkt, Zeit und sensibilisiertes Personal. Überzeugungsprozesse können mehr als eine Ansprache und mehr als eine Erklärung benötigen. Ziel ist es, die Mieter*innen auch emotional mitzunehmen, damit die Modernisierung mit einem positiven Grundgefühl erfolgen kann.
- Kommunikation und die rechtlichen Regelungen zur Modernisierung gehören zusammen. Das Bürgerliche Gesetzbuch (BGB) gibt den Rahmen, der mit guter Kommunikation gefüllt wird.
- Kommunikation benötigt einen ebenso hohen Stellenwert in der Modernisierungsplanung und Durchführung wie die anderen fachlichen Aspekte.
- Gute Kommunikation unterstützt gutes Modernisierungsmanagement und führt zu einem überzeugenden Ergebnis.



Etappe A: Grundlagenermittlung

Projektbeteiligte kommen zusammen, um neben den technischen Fragen (siehe dazu ►HBB Ziffer 1-3) die Mieterstruktur (inkl. eventueller Härtefälle) sowie die Auswirkungen auf die Mieter*innen zu klären. Neben den Akteuren aus dem Baubereich (wie Projektleiter*in, Elektrofachplaner*in, Architekt*in, Energieberater*in etc.) nimmt auch die Kundenbetreuung am Gespräch teil. Insbesondere ist zu klären, ob das vorübergehende oder endgültige Freimachen der Wohnung notwendig ist und welcher Ersatzwohnraum zur Verfügung steht. Dafür sollten Sie genügend zeitlichen Vorlauf einplanen.

ORGANIGRAMM DER BAUVEREIN AG

Erst wenn alle Komponenten geklärt sind, kann die externe Kommunikation beginnen.

Auch die kommunikativen Rahmenbedingungen sind bereits hier zu bedenken: Was darf wann und von wem gesagt bzw. nach außen gegeben werden? Welche kommunikativen Probleme sind in diesem speziellen Fall zu erwarten? Konkrete Hinweise hierzu sind in der Etappe D (Stakeholdermanagement und Risikoanalyse) beschrieben. Tauschen Sie sich über gute und schlechte Erfahrungen mit anderen Projektleitungen aus. Legen Sie eine allgemein zugängliche Erfahrungssammlung an. Die Unternehmenskommunikation kann zur Unterstützung herangezogen werden.



Etappe B: Erste Kontakte mit der Mieterschaft

Bereits in der Vorplanungsphase bei der Grundlagenermittlung kann es zu ersten Kontakten mit betroffenen Mieter*innen kommen. Projektleitung, Sachverständige und andere der links genannten Beteiligten sind in dieser Phase immer wieder in der Liegenschaft, um Informationen zu sammeln, Entscheidungen zu treffen und zu prüfen, ob eine Modernisierung sinnvoll ist und durchgeführt werden kann. Gleichzeitig werden Abstimmungen mit städtischen Ämtern und ggf. anderen Akteuren durchgeführt. Der Projektleitung kommt als „Gesicht der Modernisierung“ große Bedeutung zu. Sie ist DIE zentrale Ansprechperson für die Bewohner*innen.

B.1 Anschreiben: Information zur technischen Objektbegehung

Die Mieter*innen werden in einem Anschreiben vorab auf die technische Begehung hingewiesen. Bei der Objektbegehung wird die/der Projektleiter*in – wenn sinnvoll – von der/dem zuständigen Kundenbetreuer*in, die/der die Mieter*innen bereits kennt, unterstützt.

VORLAGE ANKÜNDIGUNG OBJEKTBEGEHUNG

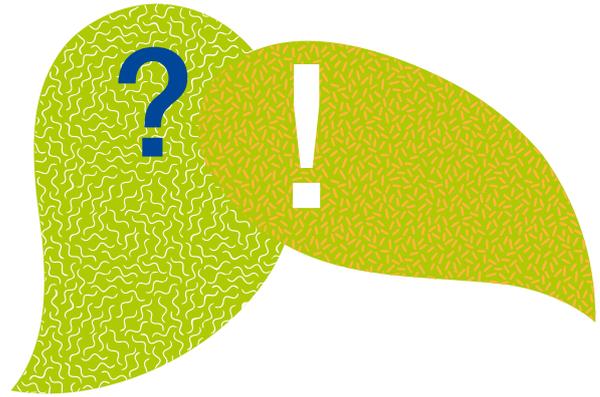
Falls es in diesem Stadium zu Wohnungsbegehungen kommt, werden die betroffenen Mieter*innen darüber vorher in einem separaten Anschreiben informiert.

VORLAGE ANKÜNDIGUNG WOHNUNGSBEGEHUNG

B.2 Ansprechpartner*in

Bereits in dieser Phase ist es wichtig, den Mieter*innen eine*n zentrale/n Ansprechpartner*in (in der Regel die Projektleitung) mit Kontaktdaten nennen zu können. Diese/r sollte mit der/dem Ansprechpartner*in auf den Mieteranschreiben identisch sein. Die Beantwortung aller Fragen, die nicht zum Projekt gestellt werden, werden von der Projektleitung innerhalb des links genannten Teams delegiert und beantwortet.

Das Anschreiben enthält Namen und verschiedene Formen der Erreichbarkeit, Telefon- oder Online-Sprechstunden, Sprechstunde



vor Ort im Baubüro und einen Hinweis auf den Briefkasten am Baubüro. Der erste Eindruck ist entscheidend: Zugewandt und gut verständlich, denn ein kommunikativer Umgang ist die „halbe Miete“. Sich bekannt machen, sich zeigen, vor Ort und ansprechbar sein schafft Vertrauen.

B.3 Erste Mieter*innenfragen beantworten

Es ist wichtig, dass erste besorgte Anfragen der Mieterschaft beantwortet werden ohne, dass diese verunsichert wird. Die folgenden Fragen wurden bestimmt schon einmal an Sie gerichtet. Viele der Fragen, die die Mieter*innen anfangs interessieren, können oft noch nicht konkret beantwortet werden, da entsprechende Entscheidungen noch nicht getroffen wurden. Trotzdem sollten Sie eine plausible Antwort parat haben und finden dafür im rechten Kasten Formulierungsvorschläge.

Oft hilft es, transparent zu kommunizieren. Fragen, die zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht beantwortet werden können, weil noch nichts entschieden ist, werden den Mieter*innen sobald wie möglich beantwortet. Fragen allgemeiner Natur, die nichts mit der Modernisierung zu tun haben, werden von den Kolleg*innen in der Kundenbetreuung (oder ggf. von einer anderen Stelle) beantwortet. Geben Sie im Bedarfsfall Kontaktdaten weiter bzw. stellen Sie den Kontakt her. Auch das Anhören und Ernstnehmen von Fragen, die „nichts zur Sache tun“, schaffen Vertrauen und Offenheit für die geplanten Maßnahmen und bieten so einen Mehrwert im Modernisierungsprozess. Wichtig ist dabei, den (zeitlichen) Rahmen klar zu begrenzen, z. B. auf die Sprechstunde zu verweisen.



MÖGLICHE FRAGEN:

- Was ist denn hier vorgesehen?
- Soll unser Haus abgerissen werden?
- Wann beginnt die Maßnahme?
- Wie lange dauert die Maßnahme?
- Was wird gemacht?
- Muss ich auf der Baustelle leben?
- Kann/muss ich ausziehen?
- Wer hilft mir?
- Was kostet das?
- Wie sieht meine Miete in der Zukunft aus?

MÖGLICHE ANTWORTEN:

- Wir prüfen aktuell, welche Sanierungsmaßnahmen hier notwendig sind. Sobald eine Entscheidung getroffen ist, werden Sie rechtzeitig informiert.
- Aktuell sind wir in der Prüfung von ...
- Hierzu kann ich Ihnen leider noch keine verlässliche Aussage geben. Wir erwarten aber, dass wir bis ... in der Lage sind, Ihnen mehr sagen zu können.
- Sobald eine Entscheidung herbeigeführt ist, werden Sie umgehend informiert ...
- Mit diesem Anliegen wenden Sie sich bitte an ... die Kontaktdaten sind ...
- Ja, eine Baustelle bedeutet auch Lärm und Dreck. Wir wissen das und tun alles dafür, dies so kurz wie möglich zu halten und Sie regelmäßig über nächste Schritte zu informieren.



Etappe C: Interne Vorbereitung der Modernisierung

Nun kommen alle für das Vorhaben notwendigen internen Akteure zusammen, bereiten das Gesamtprojekt vor und antizipieren die nächsten Schritte (►HBB Ziffer 4). Bei den Teambesprechungen (jour fixe) sollte das Thema Kommunikation explizit besprochen werden und ausreichend Zeit finden. Folgende Aspekte sollten beachtet werden:

C.1 Bauvorbereitung

Die Projektleitung lädt zur Kick-off Besprechung mit dem Immobilienmanagement (IM), dem Bestandsmanagement (BM) und dem Technischen Gebäudemanagement (TGM) ein.

C.2 Bauvorbereitungsbaubuch, Kostenschätzung, Projektvorstellung, Mittelfreigabe

Das Bauvorbereitungsbaubuch wird angelegt und an Controlling und Rechnungswesen (CoRe), in Kopie an die/den zuständige/n Bearbeiter*in gemeldet. Nach der Kostenschätzung erfolgt die Projektvorstellung im Projektmanagement mit dem Vorstand (►HBB Ziffer 4). Nach der Mittelfreigabe erfolgt die Meldung des Baubeginns an den Bereich Controlling und Rechnungswesen (CoRe) und das Bauvorbereitungsbuch wird zum Baubuch.

C.3 Steckbrief

Die Unternehmenskommunikation (UK) wird um die Erstellung des Steckbriefes gebeten (►HBB Ziffer 4). Der Steckbrief kann auch als Mieterinformation verwendet werden und begleitet das Projekt von Beginn bis zur Fertigstellung in jeweils aktueller Form.

C.4 Austausch mit der Unternehmenskommunikation

Zu diesem Zeitpunkt kann bereits ein Austausch mit der Unternehmenskommunikation sinnvoll sein, bei dem die Projektleitung die UK über mögliche Meilensteine informiert und tiefere Informationen über das geplante Projekt vermittelt.

C.5 Informationen für die anstehende Kommunikation

Die vorhandenen Dokumente werden gesichtet, bei Bedarf aktualisiert und von der Projektleitung aufgenommen. Es ist sinnvoll, die Stimmungslage innerhalb der Mieterschaft schriftlich in Notizform festzuhalten und im weiteren Verlauf regelmäßig fortzuschreiben, um Änderungen im Zeitverlauf nachverfolgen und erkennen zu können.

- Welche Informationen liegen bereits vor? Welche Informationen sind für die Kommunikation sinnvoll, welche Informationen werden noch benötigt?
- Wer sind die konkreten Ansprechpartner innerhalb der bauverein AG und wer ist zu beteiligen?
- Wer ist extern zu beteiligen? Welche (politischen) Interessensgruppen sind zu beachten? Wer sind Bewohner*innen von angrenzenden Gebäuden, Nutzer*innen angrenzender Infrastruktur, etc.?
- Welche Mieter*innen sind wie betroffen? Machen Sie sich frühzeitig ein Bild von der „Mieter*innenstimmung“, um darauf reagieren zu können.
- Anstehende Modernisierungsschritte werden für Mieter*innen aufgearbeitet. Grundlage hierfür ist der interne Bauzeitenplan. Einzelheiten siehe unter Abschnitt F.1.
- Welche Daten liegen bereits über das Objekt und die Bewohner*innen vor? Was konnte bei den „sowieso“ nötigen Begehungen schon geklärt werden? Welche Informationen werden noch benötigt?





Etappe D: Stakeholdermanagement und Risikoanalyse

D.1 Aktive Ansprache der „Stadtpolitik“ und der Presse

Sind alle relevanten externen Akteure und Entscheidungsträger*innen informiert? Dazu zählen: Aufsichtsrat, Oberbürgermeister*in, Dezernent*innen, Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung, der Mieterbund und zivilgesellschaftliche Interessengruppen und die Presse. Eine proaktive und informative Presseinformation ist bedeutend. Diese wird von der internen UK verantwortet. Hierzu informieren Sie die UK frühzeitig. Es kommt dabei auch auf den richtigen externen Kommunikationszeitpunkt an. In allen Modernisierungsetappen kann eine Ansprache der Stadtpolitik und Presse erforderlich sein. Das weitere Vorgehen wird dann gemeinsam abgestimmt. Die notwendigen fachlichen Informationen erhält die UK von der Projektleitung.

Hierbei sind mögliche „Fallen“ zu antizipieren: Welche Maßnahmen lösen Protest aus? Gehen Sie z. B. sorgsam mit der Kommunikation zu Baumfällungen um (►HBB Ziffer 6). Wo sind Unterstützung oder Gegenwind zu befürchten? Gibt es hervorgehobene Mieter*innen des Objektes, die als Unterstützer*innen oder als Kritiker*innen bzw. „Störer*innen“ auftreten?

D.2 Weitere Formate und Maßnahmen zur Kommunikation

Folgende Formate/Maßnahmen können (zu unterschiedlichen Zeitpunkten) zum Einsatz kommen:

- Ansprechperson mit Sprech- und Telefonzeiten und Foto (Aushang)
- Multiplikatoren/Kontaktmieter*innen aus dem Haus identifizieren
- Information in Bild und Text zu dem Vorhaben und Abläufen (Steckbrief)
- Planungsfest mit Informationen

D.3 Optional: Stakeholder Einfluss und Betroffenheit (Impact)

Bei sehr kritischen und umstrittenen Modernisierungsvorhaben kann eine Einschätzung des Einflusses einzelner Stakeholder auf die Modernisierungsmaßnahme und ihre Betroffenheit von der Modernisierungsmaßnahme hilfreich sein.

Die wichtigsten Stakeholder werden dazu aufgelistet und mit einer drei-Punkte-Gewichtung bezüglich ihrer Betroffenheit von

und ihres Einflusses auf das Modernisierungsvorhaben bewertet. Dabei bedeutet 1 = niedrig, 2 = mittel und 3 = hoch. Auf der einen Seite steht also die Betroffenheit von der Modernisierung als Kriterium (unmittelbar und mittelbar) und auf der anderen Seite der Einfluss des Stakeholders auf die Modernisierung. Der Erkenntnisgewinn der Analyse liegt in dem besseren Verständnis für mögliche positive oder auch negative Auswirkungen der geplanten Modernisierung und gibt einen Überblick darüber, welche Stakeholder besonders relevant für den Erfolg des Vorhabens sind.

Akteur	Betroffenheit	Einfluss
z. B. Mieter*in	z. B. 3	z. B. 2
z. B. Mieterbund	z. B. 2	z. B. 1
z. B. Presse	z. B. 3	z. B. 1
z. B. Bau- und Planungsdezernent*in z. B. Wohnungsdezernentin	z. B. 2	z. B. 2
z. B. Nachbar*in z. B. bauverein AG	z. B. 2	z. B. 1

Achtung: Die hier aufgeführten Zahlen sind zu Anschauungszwecken beispielhaft und willkürlich gewählt und sollen keine inhaltliche Orientierung darstellen!



Etappe E: Kommunikationsfahrplan

Die grundsätzliche Freigabe der Maßnahme ist erfolgt: Die Vorbereitung der Darstellung der Modernisierungsmaßnahme nach außen beginnt. Projektspezifische Fristen zwischen der Entscheidung und dem Baubeginn sind zu beachten (HBB Ziffer 5) und Maßnahmen wie der Umzug von Mieter*innen etc. darauf abzustimmen.

E.1 Erstellen des Kommunikationsfahrplans

Nachdem alle wichtigen Fragen geklärt sind, alle benötigten Informationen vorliegen, die Maßnahme offiziell beschlossen und ein erster interner Bauzeitenplan erstellt sind, wird der Kommunikationsfahrplan erstellt. Der interne Bauzeitenplan wird für die Mieterschaft in „Meilensteine“, übersetzt. Damit wird der Mieterschaft der Ablauf der Modernisierung mitgeteilt und deutlich gemacht. Die Federführung übernehmen hierbei die Projektleiter*innen und werden dabei von der UK unterstützt.

Der Kommunikationsfahrplan enthält die folgenden Aspekte:

E.1.1 Ansprechpartner*in

Als Ansprechpartner*in wird der oder die für die weitere Umsetzung des Projekts beauftragte Projektleiter*in angegeben – falls es zwischen Vorplanung und Projektumsetzung zu einem Personenwechsel kommt. Andernfalls ist es die bereits zuvor in den Anschreiben genannte Person.

E.1.2 Individuelle Auswirkungen mit den betroffenen Mieter*innen klären: Verbleib in der Wohnung / Umzug in Ersatzwohnung

Die Durchführung der Maßnahme und die konkreten Auswirkungen werden nach der Modernisierungsankündigung mit den betroffenen Mieter*innen auf der Grundlage der Etappen A und C besprochen. Der Ablauf der Maßnahmen mit den einzelnen Arbeitsschritten wird erklärt. Wann passiert was im Haus? Es wird festgestellt, ob im Härtefall oder beim Dachausbau bzw. der Dachaufstockung die Mieter*innen in eine Ersatzwohnung ziehen wollen oder in der Wohnung bleiben können und welche Einschränkungen damit verbunden sind.

E.1.3 Auswahl und Angebot einer Ersatzwohnung im Lichte einer dauerhaften neuen Bleibe

Der modernisierungsbedingte Auszug aus dem Haus kann die Gelegenheit bieten, die Wohnverhältnisse zu überprüfen und auf Dauer den individuellen Bedarfen anzupassen. Die alte Wohnung ist vielleicht zu groß geworden, nicht altengerecht etc. Es lohnt sich, eine genaue Bestandsaufnahme mit den betroffenen Menschen vorzunehmen. Eine große Wohnung kann z. B. frei und besser genutzt werden. Diese Klärung findet durch die Kundenbetreuung statt.

E.1.4 Modernisierungsankündigung

Ähnlich wie das Schreiben zur technischen Begehung wird die Entscheidung, dass es zu einer Modernisierungsmaßnahme kommt, mindestens drei Monate vor Beginn der Modernisierung an die Mieter*innen kommuniziert. Positive Aspekte, die die Wohnqualität der Mieter*innen erhöhen, sind falls geplant, hervorzuheben (z. B. neue Türen, Bäder etc.). Das Infoblatt „Richtig heizen und lüften“ wird der Modernisierungsankündigung beigelegt.

Dies erfolgt als schriftliche Benachrichtigung zur Modernisierungsankündigung mit Angebot für Rückfragen und Angabe des Ansprechpartners.

**VORLAGE MODERNISIERUNGSANKÜNDIGUNG
INFOBLATT: RICHTIGES HEIZEN UND LÜFTEN**

Falls an dieser Stelle entschieden wurde, dass die Modernisierung ausnahmsweise doch nicht durchgeführt oder verschoben wird, müssen die Mieter*innen zeitnah darüber informiert werden.

VORLAGE ABSAGE DER MODERNISIERUNG

E.1.5 Ankündigung bei Nachbarn

Nicht nur die Mieter*innen, sondern auch die Nachbarschaft sind ggf. von Modernisierungsmaßnahmen betroffen. Ein Anschreiben wird mindestens vier Wochen vor dem Beginn der Modernisierungsmaßnahme an den relevanten Personenkreis

„DIE MODERNISIERUNGS-
MASSNAHMEN LAUFEN ...
UND LAUFEN ... UND
STOCKEN AUCH MAL.“



Etappe F: Kommunikation in der Bauphase

versendet. Es ist ggf. ein Hinweis zu geben, dass Teile des Gerüsts auf dem Nachbargrundstück gestellt werden müssen. Für die dazu notwendige Vereinbarung ist die Abteilung Recht rechtzeitig zu beteiligen.

VORLAGE ANKÜNDIGUNG BEI NACHBARN

E.2 Informationsveranstaltung für Mieter*innen

Bei größeren Projekten kann eine Informationsveranstaltung sinnvoll sein. Diese muss auch Raum und Zeit für individuelle Fragen bieten. Ansprechpersonen – vor allem die Projektleitung als das „Gesicht der Modernisierung“ – müssen bereitstehen. Hier können die Mieter*innen auch ihre individuellen Bedürfnisse aussprechen und Fragen abgeben.

Die eindeutige Erklärung ist nötig: Alle Fragen werden gesammelt und bearbeitet – das heißt allerdings nicht, dass bei der allgemeinen Informationsveranstaltung auch gleich alle Fragen beantwortet werden (können). Aber: Es gibt die Verabredung bzw. die Ankündigung, wann und in welcher Form eine Antwort erteilt wird. Auf der Veranstaltung muss auch dafür eine konkrete Ansprechperson genannt werden.

Legen Sie Wert auf anschauliche Darstellung der Maßnahmen: Die Visualisierung lässt mehr als Grundrisse erkennen. Setzen Sie Schwerpunkte für die Mieterversammlung.

Die Durchführung der Modernisierungsmaßnahmen ist für die Mieter*innen beschwerlich und lästig, bringt ggf. aber auch allgemeine und individuelle Vorteile: z. B. neue Bäder nach Strangsanierung, Flurenovierung, ein neues Treppenhaus, sichere Eingangstüren oder eine verbesserte Beleuchtung in den Eingangsbereichen. Sie sollten diese Verbesserungen hervorheben, aber nichts beschönigen. Den Klimaschutz im individuellen Geldbeutel zu spüren wird nicht von jedem honoriert.

Geben Sie einen Überblick über die Abläufe und Etappen und über die „Meilensteine“ der Modernisierung so wie sie in der Bauphase geplant sind.

F.1 Meilensteine der Modernisierung und Ansprechperson „vor Ort“

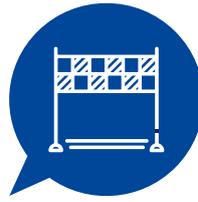
In der eigentlichen Bauphase ist es wichtig, den Überblick zu haben und zu bewahren. Mieter*innen und ggf. auch die Nachbarschaft wollen über die aktuellen Abläufe und unvorhergesehene Veränderungen oder Verzögerungen informiert werden. Die „Meilensteine“ der Modernisierung werden an gut sichtbarer Stelle ausgehängt und fortlaufend aktualisiert. So können sich die Mieter*innen ein Bild über den Fortschritt machen und wissen, in welchem Stadium sich die Modernisierung gerade befindet.

Außerdem steht den Mieter*innen mit der Projektleitung ein/e feste/r Ansprechpartner*in mit Sprechzeiten zur Seite, die auch die Erwerbstätigkeiten der Mieter*innen berücksichtigen. Das dann „bekannte Gesicht“ steht für technische Fragen und praktische Probleme als erste Adresse zur Verfügung. Diese Person muss nicht auf jede Frage sofort eine Antwort wissen. Sie steht kümmert sich jedoch darum, dass die Fragen beantwortet werden.

Von der ursprünglichen Ankündigung abweichende Maßnahmen oder Zeitverschiebungen bei den jeweiligen Maßnahmen (länger als vier Wochen) müssen den Mieter*innen zeitnah mitgeteilt werden, damit diese sich darauf einstellen können. Zur besseren Abwicklung der Maßnahmen kann es hilfreich sein, dass die ausführenden Gewerke direkt mit den Mieter*innen kommunizieren.

F.2 Zentrale Anlaufstelle

Größere Modernisierungsmaßnahmen erfordern eine zentrale Anlaufstelle vor Ort. Hierfür kann das Baubüro genutzt werden. Wenn dies sicher zugänglich ist, können auch hier Mieter*innen empfangen werden. Dieser Ort kann auch zur Werbung und Information für die Modernisierungsmaßnahme verwendet werden. Es gibt eine regelmäßige Sprechstunde vor Ort und ggf. auch Online-Sprechstunden und einen Briefkasten. Sprechzeiten können auch außerhalb der üblichen Arbeitszeiten sinnvoll sein (z. B. zwischen 17:00 und 19:00 Uhr).



Etappe G: Abschluss der Modernisierungsmaßnahmen

F.3 Konkreter Ablauf der Maßnahme

Die Mieter*innen sind bereits in der Etappe E2 über die geplanten Abläufe informiert worden.

Eine gute Möglichkeit ist es, diese das ganze Objekt betreffenden Maßnahmen in möglichst genaue Abschnitte zu untergliedern, um den jeweils betroffenen Mieter*innen die Möglichkeit zu geben, sich auf die sie individuell betreffenden Abläufe einzustellen. Für besonders bedürftige Mieter*innen wird das Sozialmanagement eingeschaltet.

Für die Mieter*innen von Interesse dabei ist:

- Wann wird es laut?
- Wann wird in meiner Wohnung das Wasser/die Heizung abgestellt?
- Wie lange dauert die aktuelle Maßnahme?
- Wann muss ich zu Hause sein?
- Kann ich in den Urlaub fahren?
- Wann ist meine Wohnung/Keller/Dachbodenraum direkt betroffen?
- Welche Absprachen können mit berufstätigen Mieter*innen getroffen werden, die tagsüber nicht anwesend sind? ...

Die Durchführung der Maßnahmen in den einzelnen Hausaufgängen und Wohnungen soll in den Treppenhäusern mit Aushang sichtbar werden. Dieses Vorgehen schafft Überschaubarkeit für Mieterschaft und erleichtert die Nachsteuerung bei Zeitveränderungen. Die Arbeiten externer Fachfirmen auf die Baustelle werden angekündigt und auch Ansprechpersonen der Fachfirmen werden benannt. Sie müssen ebenso erreichbar sein wie die Ansprechpersonen aus der bauverein AG.

Die Modernisierung ist durchgeführt und das Haus ist in einem energetisch deutlich verbesserten Zustand. Oft ist die Wärmeversorgung umgestellt: Von der Einzelversorgung zur zentralen Versorgung, idealerweise regenerativ, manchmal auch noch durch Anschluss an die Fernwärme mit positivem CO₂-Effekt, aber höheren Kosten für die Mieter*innen, regenerativer Strom durch eine PV-Anlage auf dem Dach, (unsichtbare) neue Leitungen durch Strangsanierung, ggf. mehr Wohnkomfort durch ein neues Bad, neu gestaltete Außenanlagen, Begrünungen im Quartier sind dazugekommen. Mit der Modernisierung sind also vielfältige Ziele verwirklicht worden, die allerdings – je nach Adressat*in – unterschiedlich bewertet werden. Kommunikativ sind zum Abschluss der Modernisierung noch folgende Punkte zu beachten: ▶HBB Ziffern 7,8

G.1 Zügige Prüfung, ob die Baustelle aufgeräumt ist

Die lästigen kleinen Restarbeiten im Haus und in den Wohnungen müssen zügig abgeschlossen werden.

G.2 Mieterhöhung nach der Modernisierung

Das Immobilienmanagement ermittelt die neue Miethöhe. Das Zahlenwerk soll durch eine Zuordnung zu den Modernisierungsmaßnahmen erklärt werden, dabei sollen die Vorteile der Maßnahme herausgestellt werden.

VORLAGE MIETERHÖHUNGSSCHREIBEN

G.3 Mieter*innen kehren zurück

Die vorübergehend ausgezogenen Mieter*innen kehren zurück.

G.4 Modernisierungsfest

Die Stressphase ist vorbei. Zum Dank für das Ertragen der harten Modernisierungszeiten wird ein kleines Modernisierungsfest ausgerichtet. Die Presse sowie sonstige Multiplikatoren und beteiligte Akteure werden eingeladen.

G.5 Feedbackabfrage

Ein Mieter*innen-Feedback-Fragebogen ist erstellt und wird verteilt. Die Mieter*innen werden um Teilnahme gebeten.

VORLAGE MIETER-FEEDBACK FRAGEBOGEN

CHECKLISTE KOMMUNIKATIONSKOMPASS

Etappe A: Grundlagenermittlung ▶ HBB Ziffer 1-3	Stand
<p>1. Grundlagenermittlung mit interner Kommunikation: Planungsteam zusammenstellen: Projektleitung als „Gesicht der Modernisierung“, Architekt*in (als zukünftiger Bauleiter*in), Elektrofachplaner*in, Heizung Lüftung Sanitär(HLS) -Fachplaner*in, Energieberater*in, ggf. Tragwerksplaner*in (im Fall von Dachausbau/-aufstockung), Kundenbetreuung (aus dem Bestandsmanagement, BM)</p> <p>ORGANIGRAMM DER BAUVEREIN AG</p>	
2. Austausch mit technischem Gebäudemanagement (TGM) beginnen	
3. Ansprechpartner*in klären	
4. Unternehmenskommunikation (UK) informieren	
5. Planungsbudget beantragen (Vorstandsbeschluss)	
6. Mieterzusammensetzung (soziales Gefüge, Altersdurchschnitt etc.) abfragen, eventuelle Härtefälle ausmachen, BM beteiligen	
7. Bedarf und Existenz von Ersatzwohnungen ermitteln	
Etappe B: Erste Kontakte mit der Mieterschaft ▶ HBB Ziffer 1	
1. Projektleitung mit Kundenbetreuung und ganzem Planungsteam begeht das Objekt und alle Wohnungen.	
2. Die Mieter*innen erhalten eine schriftliche Information über die Begehung des Objektes und ihrer Wohnung.	
<p>VORLAGE ANKÜNDIGUNG OBJEKTBEGEHUNG</p> <p>VORLAGE ANKÜNDIGUNG WOHNUNGSBEGEHUNG</p>	
3. Ansprechpartner*in identifizieren: i. d. R. Projektleitung, Anschreiben enthält Namen und verschiedene Formen der Erreichbarkeit, Telefon- oder Online-Sprechstunden, Sprechstunde vor Ort im Baubüro und einen Hinweis auf den Briefkasten am Baubüro. Der erste Eindruck ist entscheidend: Zugewandt und gut verständlich, denn ein kommunikativer Umgang ist die „halbe Miete“. Sich bekannt machen, sich zeigen, vor Ort und ansprechbar sein schafft Vertrauen.	
4. Mieter*innenfragen beantworten: Mieter*innen stellen viele Fragen passend oder unpassend zur Modernisierung. Der KK sieht eine Liste von Fragen und Antworten vor.	
Etappe C: Interne Vorbereitung der Modernisierung ▶ HBB Ziffer 4	
1. Projektleitung (PL) lädt zur Kick-off Besprechung mit Immobilienmanagement (IM), Bestandsmanagement (BM) und Technisches Gebäudemanagement (TGM)	
2. Bauvorbereitungsbaubuch wird angelegt und an Controlling und Rechnungswesen (CoRe), in Kopie an zuständige Sachbearbeiter*in.	
3. Kostenschätzung vornehmen	
4. Projektvorstellung bei Vorstand mit Projektleitungen	
5. UK wird um Steckbrieferstellung gebeten	
6. Mittelfreigabe erfolgt, Meldung Baubeginn an CoRe, Baubuch wird angelegt	
7. Projektleitung prüft, ob mit Unternehmenskommunikation ein Kurzinterview geführt wird	
8. Steckbrief als Mieterinfo einsetzen	
9. Steckbrief begleitet das Projekt von Beginn bis zur Fertigstellung	
10. Internen Bauzeitenplan erstellen und für geplante Modernisierungsschritte für Mieter*innen aufbereiten. Bestandteil der Etappe E Kommunikationsfahrplan.	
Etappe D: Stakeholdermanagement und Risikoanalyse	
1. Alle relevanten externen Akteure/Entscheidungsträger bedenken: Oberbürgermeister*in, Aufsichtsrat, Dezernent*innen, Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung, Mieterbund, Zivilgesellschaftliche Interessengruppen, Presse. Wo ist Unterstützung oder Gegenwind zu befürchten? Sorgsame Kommunikation zu Baumfällungen vornehmen.	
2. Aktive Ansprache der „Stadtpolitik“ und der Presse: Welche Maßnahmen lösen Protest aus? Gibt es einzelne Mieter*innen des Objektes die als Unterstützer*in oder als Kritiker*in bzw. „Störer*in“ auftreten?	
3. Weitere Formate und Maßnahmen zur Kommunikation.	
4. Optional: Stakeholder Einfluss und Betroffenheit (Impact)	

Etappe E: Kommunikationsfahrplan ▶ HBB Ziffern 5,6	Stand
1. Erstellen des Kommunikationsfahrplans	
1.1 Ansprechpartner*in klären (i. d. R. Projektleiter*in)	
1.2 Individuelle Auswirkungen auf betroffene Mieter*innen klären, Mieter als „Härtefall“, Ersatzwohnung nötig?	
1.3 Auswahl und Angebot einer Ersatzwohnung im Lichte einer dauerhaften neuen Bleibe.	
1.4 Modernisierungsankündigung erstellen und verschicken – Fristen beachten und Beteiligte berücksichtigen. 3 Wochen interner Vorlauf zur Erstellung; 3 Monate vor Beginn der Modernisierung Eingang bei der Mieterschaft, Infoblatt Richtiges heizen + lüften beilegen;	
VORLAGE MODERNISIERUNGSANKÜNDIGUNG	
INFOBLATT: RICHTIGES HEIZEN UND LÜFTEN	
VORLAGE ABSAGE DER MODERNISIERUNG	
1.5. Information der Nachbarschaft ist eine Fristsache: die Baustellenankündigung erfolgt mindestens vier Wochen vor Beginn.	
VORLAGE ANKÜNDIGUNG BEI NACHBARN	
E 2. Informationsveranstaltung für Mieter*innen	
1. Projektleitung ist das „Gesicht der Modernisierung“	
2. Wer nimmt an der Mieterinfo teil?	
3. Gute Auswahl des Informationsmaterials: z. B. Visualisierung statt Grundriss, Rendering, Modell, Steckbrief, Abstimmung mit Planungsteam	
4. Schwerpunkte darstellen: energetische Modernisierung, Einsparpotentiale und Heizungsverhalten, Wohnwertverbesserungen	
5. Hinweise auf allgemeine und individuelle Vorteile: z. B. neue Bäder nach Strangsanierung, Flurenovierung, neues Treppenhaus, sichere Eingangstüren, Beleuchtung in den Eingangsbereichen etc.	
6. Verbesserungen hervorheben, aber nichts schönreden, was nicht wirklich zutrifft. Den allgemeinen Klimaschutz im individuellen Geldbeutel zu spüren wird nicht von jedem honoriert.	
7. Geplante Abläufe/Etappen „Meilensteine“ der Modernisierung vorstellen	
8. Individuelle Bedürfnisse (Härtefall, Mieterhöhung etc.) einzelner Mieter*innen aufnehmen und Ansprechperson benennen. Sozialmanagement einbeziehen. ▶ HBB Ziffer 6	
9. Unternehmenskommunikation einbeziehen	
Etappe F: Kommunikation in der Bauphase	
1. Zentrale Anlaufstelle einrichten/ Baubüro eröffnen, Gesicht der Modernisierung bekannt geben: Ansprechperson vor Ort und am Telefon (Sprechzeiten).	
2. Meilensteine bekanntmachen, gut sichtbar anbringen und aktuell halten	
3. Maßnahmen in den einzelnen Hausaufgängen und Wohnungen gut sichtbar aushängen	
4. Konkreten Durchführungsplan für einzelne Mieter aufstellen	
5. Maßnahmen innerhalb der Wohnungen/Balkone/Fenster mit der betroffenen Mietpartei abstimmen	
6. Für bedürftige Mieter*innen Sozialmanagement einschalten	
Etappe G: Abschluss der Modernisierungsmaßnahmen ▶ HBB Ziffern 7,8	
1. Eine Woche vor Übergabe an BM und TGM: Baustelle vollständig geräumt. Wohnungen, Treppenhäuser, Außenanlagen, Keller, Tiefgaragen sind frei von Baustelleneinrichtungen etc. und gereinigt; (Briefkasten-) Schlüssel sortiert nach Wohnungen an BM übergeben	
2. Immobilienmanagement ermittelt die neue Miete, versendet Mieterhöhungsschreiben	
VORLAGE MIETERHÖHUNGSSCHREIBEN	
3. Feedback Abfrage bei der Mieterschaft	
VORLAGE MIETER-FEEDBACK FRAGEBOGEN	
4. Modernisierungsfest oder anderes Ereignis mit Sozialmanagement planen zur Würdigung der ausgehaltenen Belastungen der Modernisierung	
5. Presse und Stakeholder werden von UK eingeladen	

IMPRESSUM:

Autorenteam:

Iris Behr // h-da

Dr. Michèle Bernhard // ehemals Schader-Stiftung

Dr. Jan Elfert // bauverein AG

Prof. Dr. Birte Frommer // h-da

Désirée Nothnagel // ehemals Schader-Stiftung

Dr. Jonas Schönefeld // Institut Wohnen und Umwelt GmbH

Luise Spieker // Schader-Stiftung

Fördermittelgeber:

s:ne Systeminnovation für Nachhaltige Entwicklung

- Transfer als Lernprozess in der Region (S:NE)

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, und Forschung sowie dem Land Hessen im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“ unter dem Förderkennzeichen FKZ: 03IHS036a gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei dem Autorenteam.

**Innovative
Hochschule**

EINE GEMEINSAME INITIATIVE VON



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Gemeinsame
Wissenschaftskonferenz
GWK

