

Schriftenreihe Bauwirtschaft

I Forschung

Mieterbetreuung als Projektmanagementprozess
beim Bauen im bewohnten Bestand

Martin Federowski

Schriftenreihe Bauwirtschaft

I Forschung 27

Herausgegeben vom Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel

kassel
university



press

**Mieterbetreuung als Projektmanagementprozess
beim Bauen im bewohnten Bestand**

Martin Federowski

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Bauingenieur- und Umweltingenieurwesen der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors der Ingenieurwissenschaften (Dr.-Ing.) angenommen.

Erster Gutachter: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky

Zweiter Gutachter: Univ.-Prof. Dr.-Ing. Mike Gralla

Weitere Mitglieder der Promotionskommission:

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Volkhard Franz

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang

Tag der mündlichen Prüfung:

12. Dezember 2013

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.ddb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2013
ISBN: 978-3-86219-728-6 (print)
ISBN: 978-3-86219-729-3 (e-book)
URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-37294>

© 2014, kassel university press GmbH, Kassel
www.uni-kassel.de/upress

Druck und Verarbeitung: docupoint GmbH, Barleben
Printed in Germany

Vorwort des Herausgebers

Die Bedeutung des Bauens im Bestand nimmt deutschland- und europaweit zu. Eine besonders große Bedeutung hat das Bauen im Bestand im Wohnungsbau, der vom finanziellen Volumen her in Deutschland seit Jahren mit Abstand wichtigsten Bausparte. Betrachtet man die konventionellen, von ihren Grundprinzipien her eher auf Neubauten ausgerichteten Modelle des Bauprojektmanagements, ist festzustellen, dass diese beim Bauen im Bestand oftmals Anpassungen bzw. Ergänzungen bedürfen. So muss in vielen Fällen die während der Bauarbeiten weiterlaufende Nutzung der entsprechenden Gebäude berücksichtigt werden. Im Wohnungsbau resultiert hieraus die Notwendigkeit zur Betreuung der Wohnungsmieter, die oftmals während der Projektabwicklung in ihren Wohnungen verbleiben.

Dies führt im Vergleich zum Neubau zu einer höheren Komplexität und damit Störanfälligkeit von Bestandsmaßnahmen, was eine Erhöhung der wirtschaftlichen Risiken der Projektbeteiligten und des Konfliktpotenzials zur Folge hat. Dem sollte das Projektmanagement durch geeignete Maßnahmen proaktiv gegenüberstehen. Basierend auf dieser Ausgangssituation verfolgt Herr Dr. Federowski mit seiner Dissertation das Ziel, die Mieterbetreuung als einen ergänzenden Teilprozess des Projektmanagements zu definieren bzw. zu modellieren.

Die Dissertation entstand im Rahmen eines Drittmittelprojekts, das maßgeblich vom Bauindustrieverband Hessen-Thüringen e. V. finanziert wurde. Hierfür bin ich dem Verband sehr dankbar.

Das Themenfeld „Prozessorientierte Abwicklung komplexer Bauprojekte“ zählt zu den Forschungsschwerpunkten des Fachgebiets Baubetriebswirtschaft der Universität Kassel. Die Dissertation von Herrn Dr. Federowski ist zentral auf diesem Feld angesiedelt. Sie liefert einen wertvollen Beitrag zur strukturierten Weiterentwicklung des Projektmanagements beim Bauen im Bestand und darüber hinaus zur Verbesserung des Prozessverständnisses bei der Bauprojektabwicklung. Es ist davon auszugehen, dass die Ergebnisse der Dissertation in der Praxis rasch aufgegriffen und zügig umgesetzt werden.

Mit der erfolgreichen Bearbeitung seines ambitionierten Forschungsvorhabens hat er wichtige Impulse für die zukünftige Forschungstätigkeit des Fachgebiets gegeben. Hierfür gilt Herrn Dr. Federowski mein besonderer Dank.

Kassel, im Dezember 2013

Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky

Vorwort des Verfassers

Die vorliegende Arbeit entstand während meiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fachgebiet Baubetriebswirtschaft am Institut für Bauwirtschaft der Universität Kassel.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater, Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Peter Racky, der mir bei meinem Forschungsvorhaben jegliche Unterstützung zukommen ließ und mich in hervorragender Art und Weise betreut hat.

Des Weiteren danke ich Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Mike Gralla für die Übernahme des zweiten Gutachtens sowie Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Volkhard Franz und Herrn Univ.-Prof. Dr.-Ing. Konrad Spang für ihre Mitwirkung in der Promotionskommission. Ebenfalls danke ich Herrn RA Eckart Drosse in seiner Eigenschaft als früherer Hauptgeschäftsführer des Bauindustrieverbandes Hessen-Thüringen e. V. für den wesentlichen Teil der Finanzierung und seine persönliche Unterstützung des Forschungsvorhabens.

Weiterhin danke ich den Gesprächspartnern, die im Rahmen der von mir durchgeführten Experteninterviews durch ihr Fachwissen und ihre Erfahrungen zum aussagekräftigen Ergebnis meiner empirischen Untersuchung beigetragen haben.

Mein Dank gilt allen Mitarbeitern des Instituts für Bauwirtschaft für die stets sehr angenehme und freundschaftliche Atmosphäre, die ich während meiner Tätigkeit am Institut erfahren durfte. Dies gilt insbesondere für meine Kolleginnen und Kollegen am Fachgebiet Baubetriebswirtschaft, die mich jederzeit fachlich und persönlich unterstützt haben. Für den umfangreichen Bearbeitungsaufwand bei der Durchsicht meines Manuskripts bedanke ich mich herzlichst bei Frau Marina Winter und Frau Dr.-Ing. Melanie Schleicher.

Barienrode, im Dezember 2013

Martin Federowski

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	X
Tabellenverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
1 Einleitung.....	1
1.1 Anlass und Ziel der Arbeit	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Bauen im bewohnten Bestand - Ausgangssituation	5
2.1 Die Struktur des Wohnungsbestands in Deutschland	5
2.1.1 Baualtersklassen des Gebäudebestands	5
2.1.2 Wohnungen im Wohngebäudebestand	7
2.1.3 Die Eigentümer der Wohnungen	8
2.1.4 Die Struktur der Wohnungs- und Immobilienunternehmen	9
2.2 Modernisierungsmaßnahmen im Wohnungsbestand	13
2.2.1 Die wirtschaftliche Bedeutung des Bauens im Wohnungsbestand	13
2.2.2 Abgrenzung Modernisierung, Sanierung und Instandhaltung	16
2.2.3 Typischer Leistungsumfang	16
2.2.4 Besondere Risiken beim Bauen im Bestand	18
2.3 Bauen im bewohnten Bestand	19
2.3.1 Die Notwendigkeit der Modernisierung im bewohnten Zustand	19
2.3.2 Der Mieter als relevanter Projektbeteiligter	20
2.4 Mieterbetreuung als Teil des Projektmanagements	21
2.4.1 Handlungsbereiche und Projektstufen des Projektmanagements	22
2.4.2 Prozessanalyse im Ordnungsrahmen der fünf Projektstufen nach AHO	23
2.4.3 Einführung des Mieterbetreuers-Bau	23
2.5 Stand der Forschung	25
2.6 Forschungsansatz/-methodik der vorliegenden Arbeit	28
2.6.1 Forschungsansatz	28
2.6.2 Forschungsmethodik	28
3 Prozessanalyse der Mieterbetreuung-Bau	31
3.1 Die Prozessmodellierung	31
3.1.1 Grundsätzliches zum Prozess	31
3.1.1.1 Prozessdefinition	31
3.1.1.2 Prozessunterscheidung	31
3.1.1.3 Prozesshierarchie	32

3.1.2	Anforderungen an die Prozessmodellierung	33
3.1.3	Methoden der Prozessmodellierung	33
3.1.4	Sichtweise der Prozessmodellierung	34
3.1.5	Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette – eEPK	35
3.1.5.1	Elemente und Symbole der EPK- und eEPK-Prozessmodellierung	36
3.1.5.2	Anwendungsregeln der eEPK-Prozessmodellierung	37
3.1.6	Anwendung der Prozessmodellierung bei der Mieterbetreuung-Bau	39
3.1.6.1	Die Mieterbetreuung-Bau als Kern- und Managementprozess	40
3.1.6.2	Die Mieterbetreuung-Bau als Hauptprozess	41
3.1.6.3	Die eEPK als Prozessmodell der Mieterbetreuung-Bau	43
3.2	Der Prozess der Mieterbetreuung (Stand der Praxis)	45
3.2.1	Analysierte Projekte	45
3.2.2	Strukturen der Mieterbetreuung-Bau in der Praxis	46
3.2.3	Identifizierte Mieterbetreuungsmaßnahmen in der Praxis	47
3.3	Das vorläufige Standard-Prozessmodell der Mieterbetreuung-Bau	49
3.3.1	Projektstufe 1: Projektvorbereitung	52
3.3.1.1	Teilprozess 1.1: Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	52
3.3.1.2	Teilprozess 1.2: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektvorbereitung	54
3.3.2	Projektstufe 2: Planung	56
3.3.2.1	Teilprozess 2.1: Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau	56
3.3.2.2	Teilprozess 2.2: Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau	60
3.3.3	Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung	63
3.3.3.1	Teilprozess 3.1: Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau	64
3.3.3.2	Teilprozess 3.2: Vergabe der Bauleistung inklusive Mieterbetreuung-Bau	66
3.3.4	Projektstufe 4: Ausführung	68
3.3.4.1	Teilprozess 4.1: Erfassung der durch die Bauausführung erzeugten Mieter einschränkungen	68
3.3.4.2	Teilprozess 4.2: Durchführung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung	71
3.3.5	Projektstufe 5: Projektabschluss	73
3.3.5.1	Teilprozess 5: Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau	73
4	Optimierter Standard-Prozess der Mieterbetreuung-Bau	75
4.1	Durchführung einer empirischen Untersuchung	75
4.1.1	Befragte Wohnungsunternehmen	75
4.1.2	Durchführung der Experteninterviews	78
4.1.3	Auswertung der Interviews	79
4.2	Modellierung des optimierten Standard-Prozessmodells der Mieterbetreuung-Bau in Teilprozessen	84

4.2.1	Projektstufe 1: Projektvorbereitung	87
4.2.2	Projektstufe 2: Planung	96
4.2.3	Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung	105
4.2.4	Projektstufe 4: Ausführung	124
4.2.5	Projektstufe 5: Projektabschluss	131
5	Handlungsempfehlungen für die Praxis der Mieterbetreuung-Bau	143
5.1	Orientierung der Handlungsempfehlungen	143
5.2	Herleitung der Handlungsempfehlungen.....	143
5.3	Die Handlungsempfehlungen im Detail.....	149
5.4	Die Handlungsempfehlungen im Überblick	160
6	Schlussfolgerungen und Ausblick.....	163
6.1	Schlussfolgerungen.....	163
6.2	Ausblick.....	163
	Literaturverzeichnis	165
	Anhang.....	169
A1	Maßnahmen der Betreuungsklassen	169
A2	Checklisten.....	170
A3	Leistungskatalog, allgemein vorformulierte Leistungsbeschreibungen und LV-Positionen.....	175
A4	Beispiele für Vertragsbedingungen und Leistungsbeschreibungen in Bauverträgen.....	177
A5	Beispiele für LV-Positionen in Bauverträgen.....	182
A6	Beispielgliederung der Dokumentationsunterlagen.....	183

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit	4
Abbildung 2: Wohnungen in Gebäuden nach Baujahr in Deutschland	6
Abbildung 3: Mietwohnungen nach Baujahr in Deutschland	6
Abbildung 4: Bestand an Wohngebäuden in den Jahren 1986-2011, aufgeteilt nach Wohnungen je Gebäude	7
Abbildung 5: Aufteilung Wohneigentum und Mietwohnung im Jahr 2010	8
Abbildung 6: Struktur der im GdW organisierten Wohnungsunternehmen	9
Abbildung 7: Vereinfachte Übersicht der Struktur eines typischen Wohnungsunternehmens	10
Abbildung 8: Akteure relevanter Abteilungen des Wohnungsunternehmens	13
Abbildung 9: Bauinvestitionen nach Bausparten 2011	14
Abbildung 10: Struktur der Wohnungsbauleistungen	15
Abbildung 11: Struktur der Bauleistungen im Bestand 2011	15
Abbildung 12: Wirkungsdreieck wesentlicher Projektbeteiligter	20
Abbildung 13: Die Mieterbetreuungswaage	21
Abbildung 14: Abgrenzung Mieterbetreuer-Bau zu Mieterbetreuer	25
Abbildung 15: Darstellung der Methodik zur Entwicklung des Standard- Prozessmodells	30
Abbildung 16: Prozesshierarchie	33
Abbildung 17: Basis-Elemente der EPK	36
Abbildung 18: Ausgewählte Elemente der eEPK in Anlehnung an Becker	37
Abbildung 19: Zulässige Verknüpfungsoperatoren	39
Abbildung 20: Schnittmenge von Kern- und Unterstützungsprozess der Mieterbetreuung-Bau	41
Abbildung 21: Die Mieterbetreuung-Bau als Hauptprozess im Rahmen der vorliegenden Arbeit	42
Abbildung 22: Exemplarischer Teilprozess des Hauptprozesses der Mieterbetreuung-Bau	43
Abbildung 23: Beispiel der Sichtenintegration der eEPK in Bezug zur Mieterbetreuung-Bau	44
Abbildung 24: Integration der Mieterbetreuung-Bau in den Prozess der Projektabwicklung	50
Abbildung 25: Übersicht des vorläufigen Standard-Prozessablaufs der Mieterbetreuung-Bau	51
Abbildung 26: TP 1.1 – Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	54
Abbildung 27: TP 1.2 – Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung	56
Abbildung 28: TP 2.1 – Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau	60
Abbildung 29: Übersicht über die vier vergabeabhängigen Varianten der Mieterbetreuung-Bau	61

Abbildung 30: TP 2.2 – Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau	63
Abbildung 31: TP 3.1 – Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau	66
Abbildung 32: TP 3.2 – Vergabe der Bauleistung inklusive Mieterbetreuung-Bau	68
Abbildung 33: TP 4.1 – Erfassung der erzeugten Mietereinschränkungen	70
Abbildung 34: TP 4.2 – Durchführung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung	72
Abbildung 35: TP 5 – Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau	74
Abbildung 36: Liste der geprüften Optimierungsansätze	80
Abbildung 37: Übersicht des optimierten Standard-Prozessablaufs der Mieterbetreuung-Bau	85
Abbildung 38: TP 1.1 – Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	87
Abbildung 39: TP 1.2 – Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung	89
Abbildung 40: TP 1.3 – Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse	94
Abbildung 41: TP 2.1 – Personalplanung der Mieterbetreuung-Bau	97
Abbildung 42: TP 2.2 – Konzeptplanung der Mieterbetreuung-Bau	101
Abbildung 43: Übersicht der grundlegenden Maßnahmen je Betreuungsklasse	104
Abbildung 44: TP 3.1 – Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau	106
Abbildung 45: TP 3.2 – Ausschreibung und Angebotserstellung der Mieterbetreuung-Bau	115
Abbildung 46: Beispielhaftes Leistungsverzeichnis zur Mieterbetreuung-Bau	116
Abbildung 47: Liste der Inhaltsbestandteile für vertragliche Vereinbarungen	118
Abbildung 48: Musterprozess Baustelleneinrichtung	120
Abbildung 49: TP 3.3 – Vergabe und Vertragsabschluss der Mieterbetreuung-Bau ..	122
Abbildung 50: TP 4.1 – Vorerfassung Mieterbedürfnisse	125
Abbildung 51: TP 4.2 – Erfassung entstehender Mieterbedürfnisse	128
Abbildung 52: TP 4.3 – Mieterbetreuung-Bau während der Einschränkung	130
Abbildung 53: TP 5.1 – Aufarbeitung und Auswertung der Mieterbetreuung-Bau	132
Abbildung 54: TP 5.2 – Auswertung, Fortschreibung des Leistungskatalogs und der Kosten-Nutzen-Analyse	134
Abbildung 55: Regelkreislauf zur projektübergreifenden Verbesserung der Mieterbetreuung-Bau	136
Abbildung 56: Vorteile der Handlungsempfehlung 1	149
Abbildung 57: Vorteile der Handlungsempfehlung 2	150
Abbildung 58: Vorteile der Handlungsempfehlung 3	151
Abbildung 59: Vorteile der Handlungsempfehlung 4	151
Abbildung 60: Vorteile der Handlungsempfehlung 5	152
Abbildung 61: Vorteile der Handlungsempfehlung 6	153
Abbildung 62: Vorteile der Handlungsempfehlung 7	153
Abbildung 63: Vorteile der Handlungsempfehlung 8	154
Abbildung 64: Vorteile der Handlungsempfehlung 9	154

Abbildung 65: Vorteile der Handlungsempfehlung 10	155
Abbildung 66: Vorteile der Handlungsempfehlung 11	156
Abbildung 67: Vorteile der Handlungsempfehlung 12	157
Abbildung 68: Vorteile der Handlungsempfehlung 13	158
Abbildung 69: Regelkreis der Mieterbetreuung-Bau	159
Abbildung 70: Vorteile der Handlungsempfehlung 14	159
Abbildung 71: Vorteile der Handlungsempfehlung 15	160

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Projektübersicht (WE = Wohneinheiten)	46
Tabelle 2: Befragte Wohnungsunternehmen	77
Tabelle 3: Validierung der Subprozesse	81
Tabelle 4: Verifizierung der Informationsobjekte	82
Tabelle 5: Unterstützung der Optimierungsansätze	84
Tabelle 6: Übersicht der Betreuungsklassen und typischer Modernisierungsmaßnahmen	103
Tabelle 7: Checkliste „Aufgaben Mieterbetreuer-Bau“	107
Tabelle 8: Checkliste „Maßnahmen Mieterbetreuung-Bau“	109
Tabelle 9: Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“	111
Tabelle 10: Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs der Leistungen der Mieterbetreuung- Bau	133
Tabelle 11: Ursachen der Differenzen des Soll-Ist-Vergleichs der Mieterbetreuung- Bau	135
Tabelle 12: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 1	144
Tabelle 13: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 2	145
Tabelle 14: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 3	146
Tabelle 15: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 4	147
Tabelle 16: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 5	148
Tabelle 17: Handlungsempfehlungen im Überblick	161

Abkürzungsverzeichnis

AG	Auftraggeber, Bauvertragspartner des AN (hier: auch Vermieter)
AHO	Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung e. V.
AN	Auftragnehmer, Generalunternehmer oder Einzelunternehmer
ARIS	Architektur integrierter Informationssysteme
BiB	Bauen im Bestand
BibB	Bauen im bewohnten Bestand
BMVBS	Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BL	Bauleiter des AN
DIN	Deutsches Institut für Normung e. V.
DVP	Deutscher Verband der Projektsteuerer e. V.
eEPK	erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EV	Einzelvergabe
GdW	Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen
GU	Generalunternehmer
HE	Handlungsempfehlung
HOAI	Honorarordnung für Architekten und Ingenieure
K _{Ges.}	Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau
K _{Fiktiv}	Fiktiv-Kosten durch Mietausfall und Leerstandsrisiko
K _{Ges. pro Mietp.}	Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei
K _{Pro Mietp.}	Projektkosten der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei
LP	Leistungsphase gemäß HOAI
MB-Bau	Mieterbetreuung-Bau
MB-B	Mieterbetreuer-Bau
Mietp.	Mietpartei
PL	Projektleiter des AG
Q _{Effektiv}	Effektivitätsquotient der Mieterbetreuung-Bau
Q _{Effizient}	Effizienzquotient der Mieterbetreuung-Bau
Sub	Subprozess
TP	Teilprozess
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
WU	Wohnungsunternehmen

1 Einleitung

1.1 Anlass und Ziel der Arbeit

Die Bedeutung des Bauens im Bestand nimmt derzeit deutschlandweit zu. Ursächlich ist insbesondere die große Anzahl an Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen im Segment Wohnungsbau. Das Bauen im Bestand hat dadurch mittlerweile in der deutschen Wohnungs- und Bauwirtschaft eine größere Bedeutung als der Neubau erlangt. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die momentan vom Staat geforderten und geförderten energetischen Modernisierungen des Gebäudebestands. Die Wohnungswirtschaft hat in den letzten Jahren intensiv in ihren Bestand investiert, um die Vermietbarkeit der Wohnungen weiterhin gewährleisten zu können.

Um bei dem vielerorts vorherrschenden Überangebot an Wohnungen keine Mieter an konkurrierende Vermieter zu verlieren, führen die Wohnungsunternehmen die Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen überwiegend im bewohnten Zustand durch. Dadurch erhält die Mieterbetreuung während der Bauarbeiten eine neue bedeutende Rolle.

Die Relevanz der Mieterbetreuung wird durch die derzeit in der Wohnungs- und Bauwirtschaft geführten Diskussionen hinsichtlich des Bauens im bewohnten Bestand verstärkt. Denn nicht nur für die Wohnungswirtschaft stellt die Mieterbetreuung eine Herausforderung dar, sondern auch für die ausführenden Bauunternehmen, die bei der Leistungserbringung den individuellen Umgang mit Mietern planen, kalkulieren und umsetzen müssen oder sogar die gesamte Mieterbetreuung während der Baumaßnahme durchführen sollen.

Die Mieterbetreuung ist ein eigenständiger Prozess, der die Projektabwicklung beeinflusst und somit auch den Projekterfolg. Trotz der Tatsache, dass es sich bei der Mieterbetreuung um einen nachweislich relevanten Prozess handelt, ist diese baubetriebswissenschaftlich bisher nicht als Teilprozess der Projektabwicklung erfasst und behandelt worden. Die Mieterbetreuung wird zwar bereits in der Praxis bei der Projektabwicklung teilweise berücksichtigt, aber sie wird im Regelfall nicht ganzheitlich und konsequent über den gesamten Projektzeitraum umgesetzt. Darüber hinaus existiert in der Wohnungs- und Bauwirtschaft kein Prozessstandard oder einheitliches System der Mieterbetreuung.

Um die Mieterbetreuung über den gesamten Projektlauf wirtschaftlich durchzuführen, ist für sie ein standardisierter Ablauf erforderlich. Ein solcher Standardablauf bietet die Basis zur Steuerung und Gestaltung der Mieterbetreuung sowie für deren Weiterentwicklung und Optimierung.

Ziel der vorliegenden Arbeit ist daher die Entwicklung eines Standard-Prozessmodells einschließlich effektiver Instrumente mit konkreten Handlungsempfehlungen für die Mieterbetreuung bei Baumaßnahmen im bewohnten Bestand. Es soll ein einheitlicher, effizienter, plan- und kalkulierbarer Ablauf der Mieterbetreuung entwickelt werden, der

auf den gemeinsamen wirtschaftlichen Erfolg der Baumaßnahme ausgerichtet ist. Im Ergebnis wird ein Standard-Prozess in Verbindung mit geeigneten Instrumenten angestrebt, der aus Sicht des Projektmanagements die zweckorientierte Berücksichtigung der Mieter als relevante Projektbeteiligte aufweist.

Dieser Standard-Prozess soll der allgemeinen Betrachtungsweise des Bauprojektmanagements unterliegen und der Perspektive aller relevanten Projektbeteiligten entsprechen, zu denen

- das Wohnungsunternehmen / der Eigentümer als Auftraggeber (AG),
- das Bauunternehmen als Auftragnehmer (AN) und
- die Mieter

zählen.

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht das Bauvertragsverhältnis zwischen AG und AN, das durch die Präsenz der Mieter innerhalb der Baustelle beeinflusst wird. Die vorliegende Arbeit betrachtet die Mieterbetreuung ausschließlich aus baubetriebswirtschaftlicher Sicht. Die Mieterbetreuung stellt dabei einen Prozess des Projektmanagements dar. Eine sozialwissenschaftliche Betrachtung der Mieterbetreuung wird in diesem Zusammenhang nicht durchgeführt.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit setzt sich aus einem Grundlagenteil, einem Hauptteil und einem Schlussteil zusammen.

Den **Grundlagenteil** bildet **Kapitel 2**, in dem zuerst die Ausgangssituation des Bauens im bewohnten Bestand erläutert wird. Hierbei wird einführend die Struktur des Wohnungsbestands in Deutschland betrachtet. Anschließend werden die in der Praxis typischen Modernisierungsmaßnahmen aufgezeigt. Zudem werden die identifizierten Umstände beschrieben, die zum Bauen im bewohnten Bestand führen und die Mieterbetreuung als Bestandteil des Projektmanagements erforderlich machen. In diesem Zusammenhang wird auch der recherchierte Stand der Forschung betrachtet, bevor das Kapitel mit der Darstellung des konkreten Forschungsansatzes und der angewendeten Forschungsmethodik schließt.

Der **Hauptteil** umfasst die **Kapitel 3, 4 und 5**. In **Kapitel 3** wird der Prozess der Mieterbetreuung während der Modernisierung analysiert und im Ergebnis in einem vorläufigen Standard-Prozessmodell dargestellt. Dazu wird der Prozess erstmals als erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (eEPK) im Kontext der fünf Stufen des Projektmanagements abgebildet. Hier werden bereits grundlegende und allgemeingültige Zusammenhänge und Handlungen der Mieterbetreuung während der Modernisierung aufgezeigt.

In **Kapitel 4** wird das Ergebnis der Validierung des Standard-Prozessmodells und der Verifizierung der entwickelten Instrumente als optimierter Standard-Prozessablauf abgebildet. Die Darstellung erfolgt wieder in Form einer eEPK im Kontext der Projektstu-

fen. Die am Standard-Prozess vorgenommenen Optimierungen werden hier detailliert beschrieben.

Kapitel 5 beinhaltet die auf Grundlage des optimierten Standard-Prozessmodells erarbeiteten Handlungsempfehlungen für die Mieterbetreuung-Bau. Die Handlungsempfehlungen beschreiben die Umsetzung des optimierten Standard-Prozessmodells in der Praxis.

Der **Schlussenteil** besteht aus **Kapitel 6**, das die Schlussfolgerungen und einen Ausblick auf die angestrebte Praxisumsetzung enthält sowie die möglichen Anknüpfungspunkte für Forschung und Weiterentwicklung aufzeigt.

Im Anhang sind einige ausgewählte Arbeitsmittel enthalten, die für einen möglichen Praxiseinsatz individuell anpassbar und erweiterbar sind.

Abbildung 1 zeigt den schematischen Aufbau der Arbeit und gibt einen ersten Überblick über die Inhalte der einzelnen Kapitel.

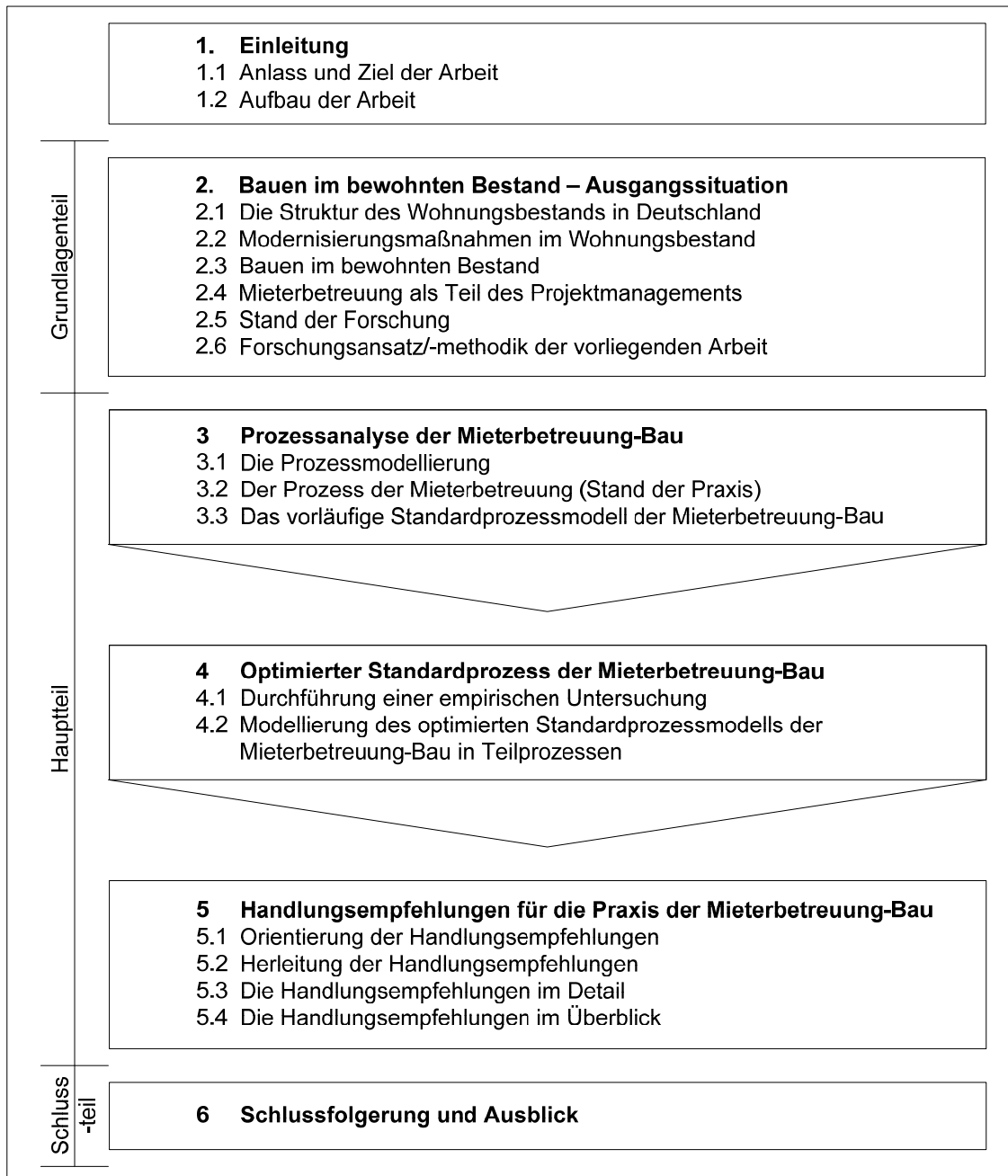


Abbildung 1: Aufbau der Arbeit

2 Bauen im bewohnten Bestand - Ausgangssituation

2.1 Die Struktur des Wohnungsbestands in Deutschland

In Deutschland gibt es ca. 40,5 Mio. Wohnungen bzw. 18,1 Mio. Wohngebäude.¹ Die Struktur des Wohnungsbestands wird durch mehrere Randbedingungen bestimmt. Nachfolgend werden diese Randbedingungen und die den Wohnungsbestand prägenden Eigenschaften erläutert.

2.1.1 Baualtersklassen des Gebäudebestands

Der heutige Gebäude- bzw. Wohnungsbestand wurde durch den Wiederaufbau in den Jahren nach 1945 wesentlich geprägt. Die deutschen Städte waren am Ende des zweiten Weltkriegs weitgehend zerstört, sodass landesweit ein großer Wohnraummangel herrschte. Dieser Mangel führte zu einer großen Anzahl an Neuerrichtungen von Wohngebäuden. In der Bundesrepublik Deutschland wurde die Anzahl an Neuerrichtungen durch den wirtschaftlichen Aufschwung vom Ende der 1940er bis in die 1970er Jahre zusätzlich erhöht. Aus dieser starken Bautätigkeit, vor allem im Segment des Wohnungsbaus², resultiert heute der große Bestand an Wohngebäuden unterschiedlicher Typen aus den Jahren 1949-1978. Mehr als 45 % der bestehenden Wohngebäude in Deutschland stammen aus diesem Zeitraum. In der Deutschen Demokratischen Republik erfolgte der Wiederaufbau im gleichen Zeitraum, führte aber durch den staatlichen Massenwohnungsbau hauptsächlich zur Errichtung typologisch gleichartiger Bauwerke.

Aus der starken Bautätigkeit in dem genannten Zeitraum resultiert aktuell, 40-60 Jahre später, der große Bedarf an Modernisierungs- bzw. Sanierungsmaßnahmen.

Abbildung 2 zeigt den prozentualen Anteil der Baualtersklasse 1949-1978 am Wohnungsbestand in Deutschland.

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt 2 (2012).

² Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon (2010); Wohnungsbau = Erstellung, Verwaltung und Vermietung von Wohnungen durch private Bauherren, gemeinnützige Wohnungs- und Siedlungsunternehmen, durch Betriebe und den Staat, ferner gemeinnützige oder privatwirtschaftliche Wohnungsbauträgerunternehmen und Wohnungsbaufinanzierungsunternehmen.

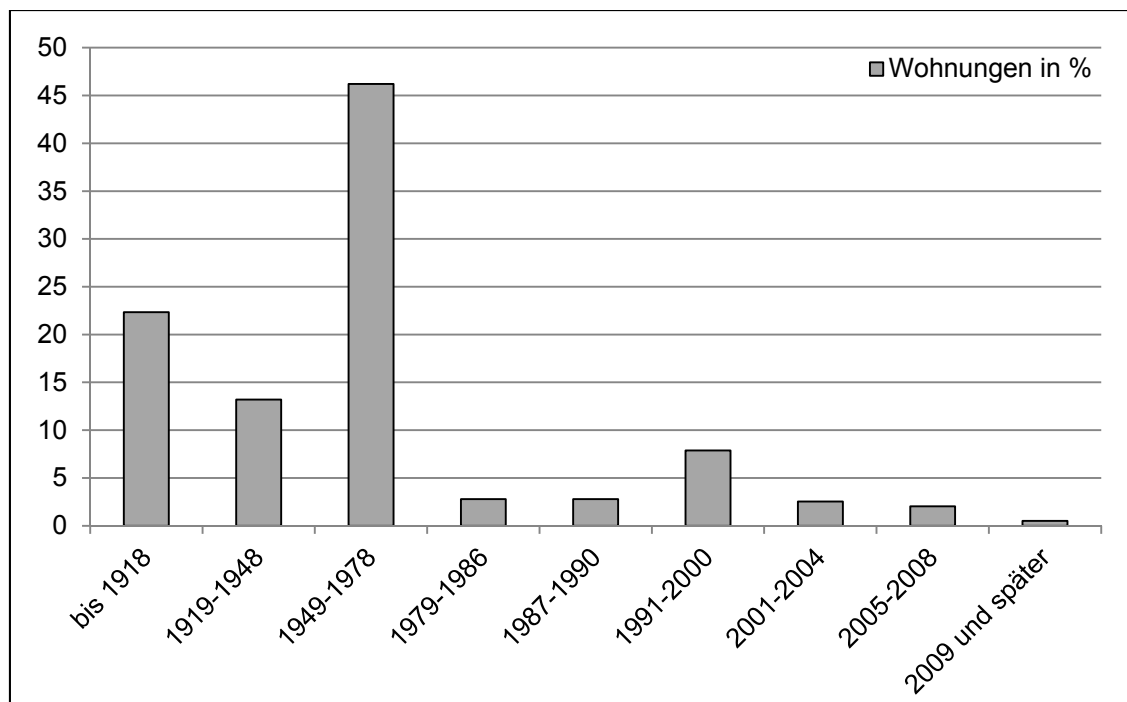


Abbildung 2: Wohnungen in Gebäuden nach Baujahr in Deutschland³

Betrachtet man nur das Alter der ca. 19,6 Mio. Mietwohnungen in Deutschland (vgl. Abbildung 3), wird der große Anteil der aus den Jahren 1948-1978 errichteten Wohnungen noch deutlicher. Er liegt bei knapp über 50 %.

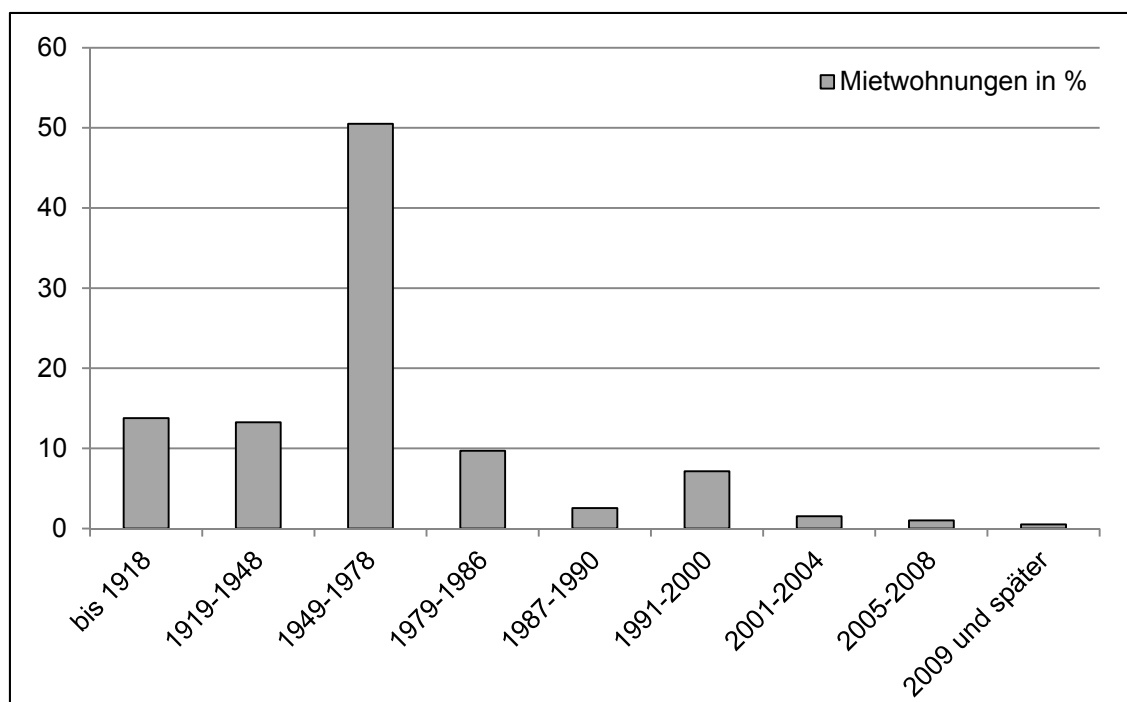


Abbildung 3: Mietwohnungen nach Baujahr in Deutschland⁴

³ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), eigene Darstellung.

⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), eigene Darstellung.

2.1.2 Wohnungen im Wohngebäudebestand

Den größten Anteil am Wohngebäudebestand bilden mit 63,2 % die Einfamilienhäuser. Hierbei handelt es sich statistisch betrachtet um Gebäude mit einer Wohnung. Der Anteil der Gebäude mit drei und mehr Wohnungen bildet ca. 17 % der bestehenden Wohngebäude und ist innerhalb der letzten zwei bis drei Jahrzehnte überwiegend konstant geblieben.

Abbildung 4 zeigt den Bestand an Wohngebäuden im Zeitraum der Jahre 1986-2011.⁵ Der sprunghafte Gebäudezuwachs zwischen 1993 und 1994 liegt an der erstmaligen Berücksichtigung des Wohngebäudebestands der neuen Bundesländer.

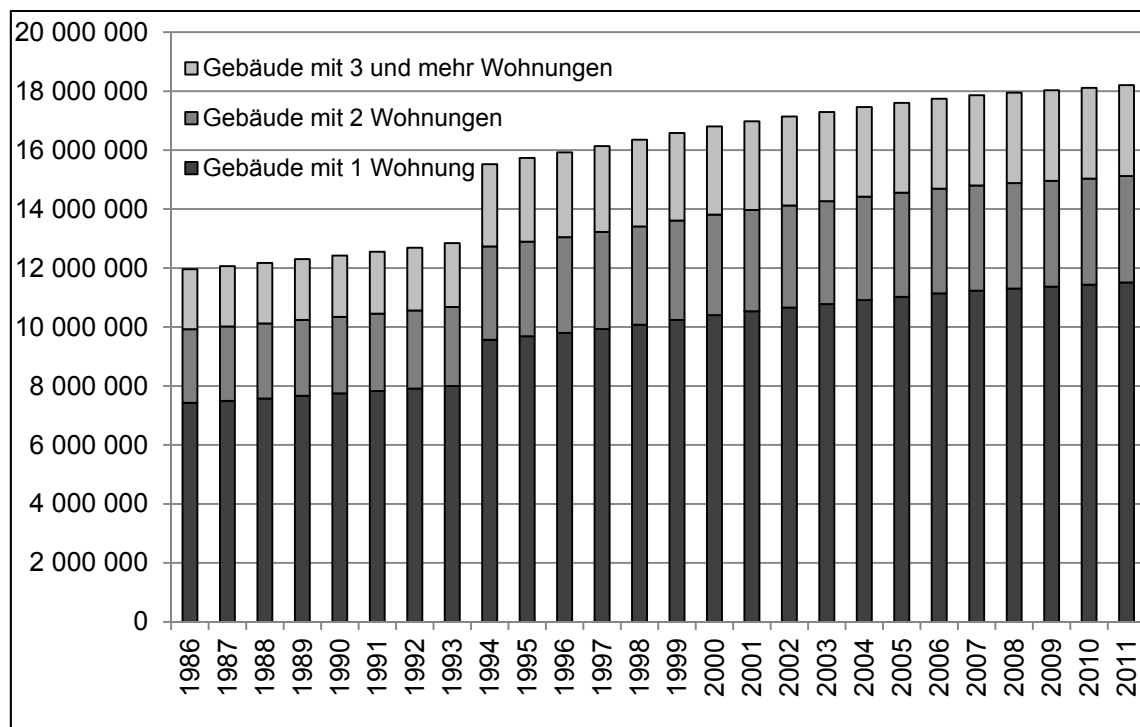


Abbildung 4: Bestand an Wohngebäuden in den Jahren 1986-2011, aufgeteilt nach Wohnungen je Gebäude⁶

Die Gebäude mit drei und mehr Wohnungen bilden den typischen Wohnungsbestand der Wohnungsunternehmen in Deutschland. Im Jahr 2011 waren dies ca. 3,1 Mio. Wohnungen, was dem oben genannten Anteil von 17 % des gesamten Wohngebäudebestands entspricht. Es handelt sich dabei überwiegend um mehrspännige⁷ Gebäude mit sechs, acht, zwölf oder mehr Wohnungen je Hauseingang. Bei mehreren Hauseingängen spricht man von einer Häuserzeile.⁸

⁵ Vgl. Statistisches Bundesamt 2 (2012), Punkt 1.2.1, eigene Darstellung.

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt 2 (2012), Punkt 2.1.1 und 2.1.2, eigene Darstellung.

⁷ Mehrspänner = Gebäude mit mehreren Wohnungen pro Geschoss (horizontale Gebäudeerschließung), die an ein gemeinsames Treppenhaus angeschlossen sind.

⁸ Vgl. Racky/Federowski (2011), S. 23.

2.1.3 Die Eigentümer der Wohnungen

Mehr als die Hälfte der Wohnungen in Deutschland sind Mietwohnungen. Das bedeutet, dass sie nicht von ihren Eigentümern selbst bewohnt werden.⁹

Abbildung 5 zeigt, dass im Jahr 2010 54,3 % der insgesamt 40,5 Mio. Wohnungen in Deutschland Mietwohnungen waren.

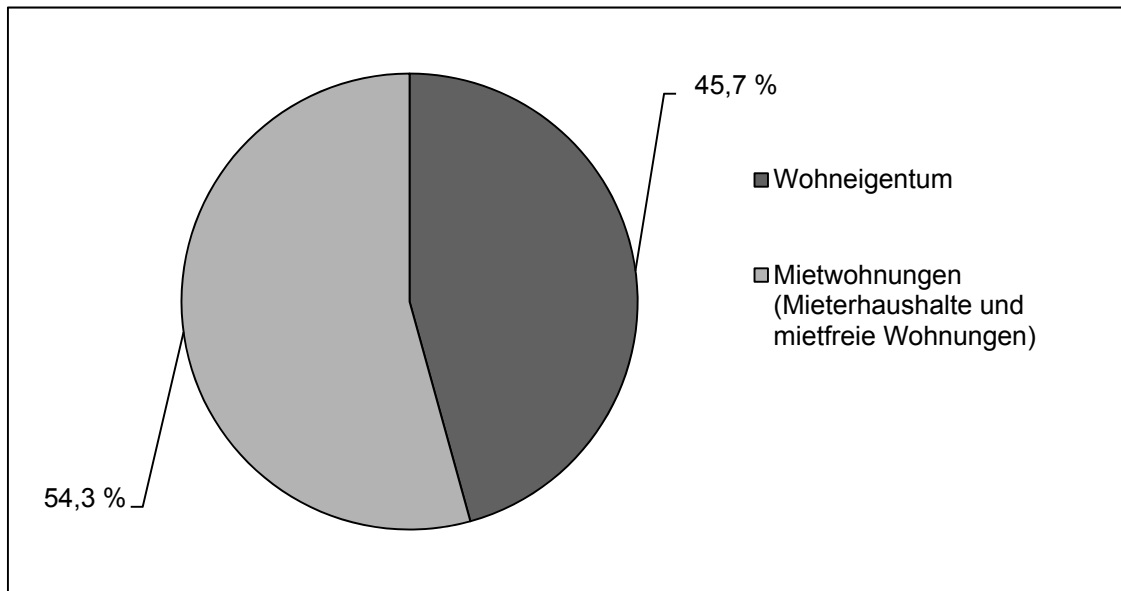


Abbildung 5: Aufteilung Wohneigentum und Mietwohnung im Jahr 2010¹⁰

Die Struktur der Wohnungseigentümer ist verschiedenartig. Neben privaten Eigentümern halten überwiegend Wohnungsunternehmen den Großteil der Mietwohnungen. Die Eigentümer der Wohnungen in mehrstöckigen Wohngebäuden sind vorwiegend Wohnungsunternehmen.

⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), S. 13.

¹⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (2012), eigene Darstellung.

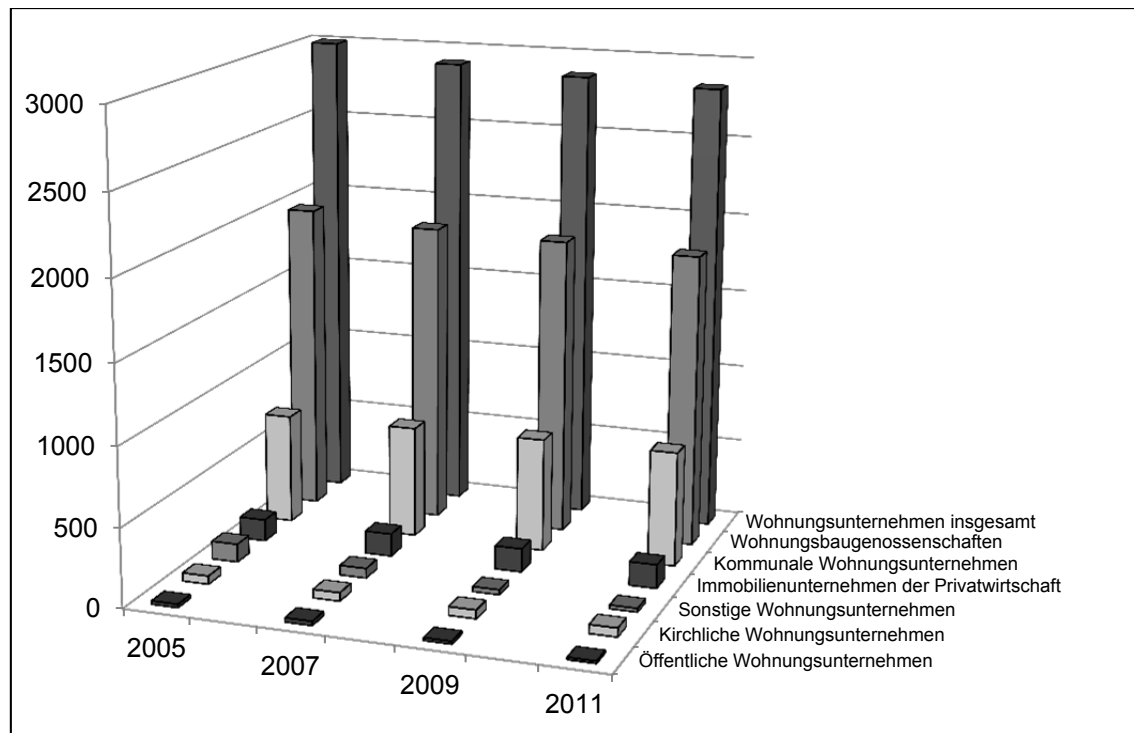


Abbildung 6: Struktur der im GdW organisierten Wohnungsunternehmen¹¹

Der Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen (GdW) zählt rund 3.000 Mitgliedsunternehmen. Aufgrund des relativ großen Marktanteils, den diese Wohnungsunternehmen insgesamt auf sich vereinen, entsprechen sie den typischen Bauherren bzw. Auftraggebern der im Rahmen der vorliegenden Arbeit betrachteten Modernisierungsmaßnahmen.

Abbildung 6 zeigt, dass die Wohnungsbaugenossenschaften mit ca. zwei Dritteln die Mehrheit der im GdW organisierten Wohnungsunternehmen bilden. Rund ein Viertel der Unternehmen sind kommunale Wohnungsunternehmen. Das restliche Zehntel bilden öffentliche Wohnungsunternehmen, Immobilienunternehmen der Privatwirtschaft, kirchliche und sonstige Wohnungsunternehmen.

2.1.4 Die Struktur der Wohnungs- und Immobilienunternehmen

Die betrachteten kommunalen, genossenschaftlichen, kirchlichen, privatwirtschaftlichen, landes- und bundeseigenen Wohnungsunternehmen verfolgen unterschiedliche unternehmerische Ziele sowie Strategien und haben spezielle Eigentümerinteressen. Ihre funktionelle interne Struktur ist dagegen mehrheitlich ähnlich, da die Kernaufgaben der unterschiedlichen Wohnungsunternehmen gleich sind. Je nach Größe des Unternehmens können die einzelnen Kernaufgaben für einen ganzen Geschäftsbereich stehen.

Die vereinfachte Darstellung in Abbildung 7 zeigt eine auf die Kernaufgaben reduzierte Struktur eines typischen Wohnungsunternehmens.

¹¹ Vgl. GdW (2005, 2007, 2009 und 2011), eigene Darstellung.

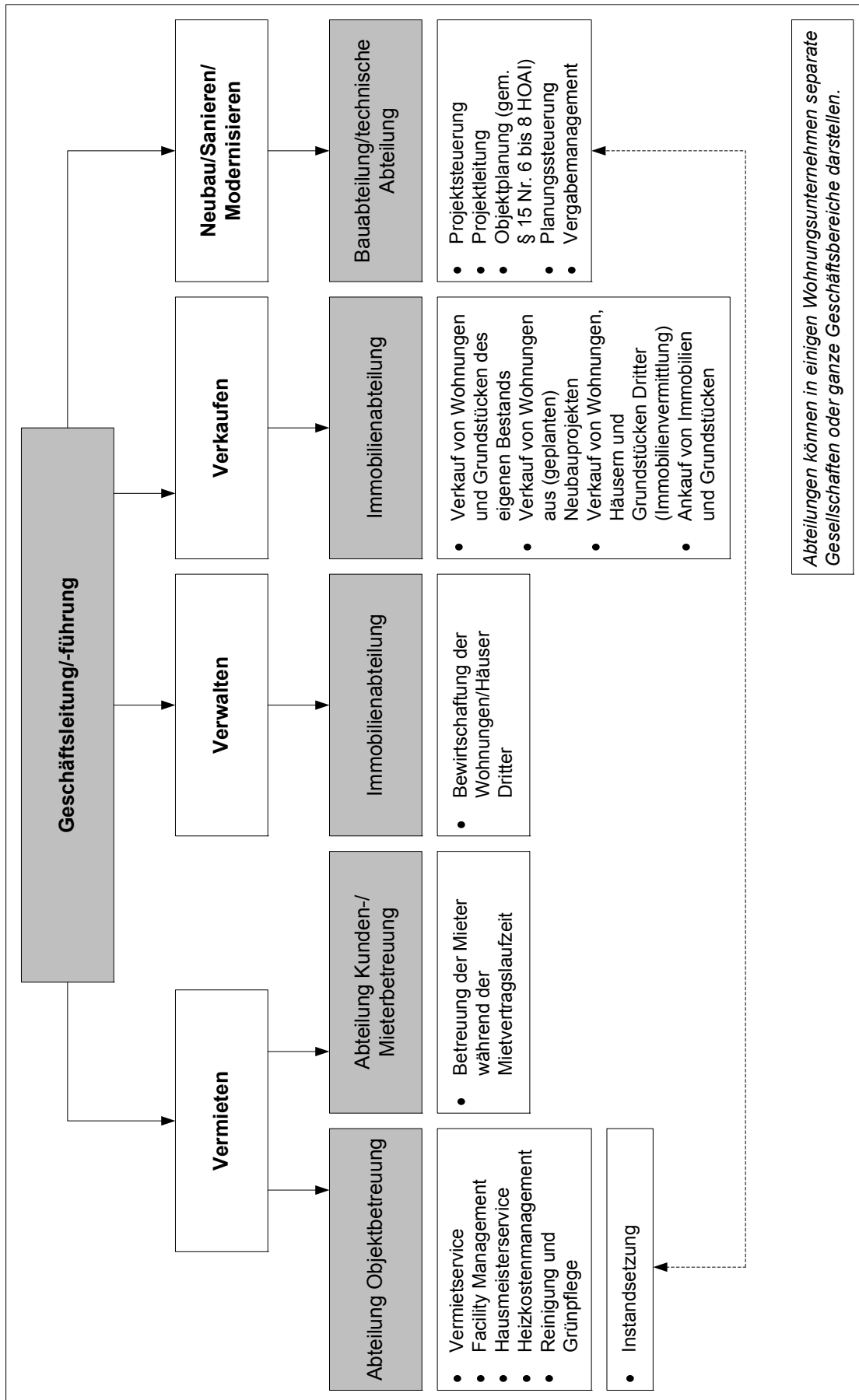


Abbildung 7: Vereinfachte Übersicht der Struktur eines typischen Wohnungsunternehmens

Die Kernaufgaben der Wohnungsunternehmen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Vermieten,
- Verwalten,
- Verkaufen,
- Neubau und Sanieren bzw. Modernisieren

von Wohnungen und Wohngebäuden.

Diese Kernaufgaben beeinflussen und formen die Aufbauorganisation der Wohnungsunternehmen, sodass hinsichtlich der Abwicklung von Modernisierungsmaßnahmen von einer typischen Struktur eines Wohnungsunternehmens gesprochen werden kann.

Vermieten

Bei der Vermietung wird i. d. R. zwischen

- Bewirtschaftung des Objekts (Objektbetreuung) und
- Betreuung der Mieter (Kundenbetreuung)

unterschieden.

Der Begriff der Bewirtschaftung, der im vorliegenden Zusammenhang aus der öffentlichen Verwaltung entliehen ist, umfasst in der Praxis der Wohnungsunternehmen oftmals sämtliche durch das Objekt entstehenden Forderungen und Verbindlichkeiten. Dazu zählt i. d. R. auch die Vermietung bzw. der Abschluss eines Mietvertrags. Je nach unternehmensspezifischer Auffassung kommt es zu Überschneidungen oder weiteren Unterteilungen der folgenden Bewirtschaftungsaufgaben:

- VermietSERVICE,
- Facility Management,
- Hausmeisterservice,
- Heizkostenmanagement,
- Reinigung und Grünpflege.

Die Betreuung der Mieter umfasst alle aus dem Mietverhältnis heraus entstehenden Angelegenheiten zwischen dem Mieter und dem Vermieter. Dabei werden das Objekt betreffende technische Sachverhalte i. d. R. ausgegrenzt und von einer Organisationseinheit der Bewirtschaftung (z. B. vom Hausmeisterservice) betreut.

Verwalten

Unter der Verwaltung wird im Wesentlichen die Bewirtschaftung verstanden, jedoch mit dem Unterschied, dass es sich dabei um Wohnungen Dritter handelt und nicht um die des eigenen Wohnungsunternehmens.

Verkaufen

Der Begriff Verkaufen beinhaltet sowohl den Verkauf von

- Wohnungen und Grundstücken des unternehmenseigenen Bestands,
- Wohnungen aus (geplanten) Neubauprojekten,
- Wohnungen und Häuser sowie Grundstücke von Dritten (Immobilienvermittlung)

als auch den

- Ankauf von Immobilien und Grundstücken durch das Wohnungsunternehmen.

In der Regel besteht für diese Aufgabe eine eigene Gesellschaft oder ein eigener Geschäftsbereich innerhalb der bestehenden Struktur der Wohnungsunternehmen.

Neubau und Sanieren bzw. Modernisieren

Zur Abwicklung der eigenen Baumaßnahmen besteht in den Wohnungsunternehmen eine Bauabteilung, die oft auch als technische Abteilung bezeichnet wird. Aufgrund des momentan hohen Modernisierungsbedarfs besteht zurzeit die Hauptaufgabe der Bauabteilungen vieler Wohnungsunternehmen in der Vorbereitung und Abwicklung von Modernisierungs- und Sanierungsprojekten.

Die Hauptaufgaben der Bauabteilungen liegen im Projektmanagement der Bauprojekte. Das Bauprojektmanagement kann sich von der Projektsteuerung, Projektleitung, über die Objektplanung (gem. § 15 Nr. 6 bis 8 HOAI) bis zur Planungssteuerung und dem Vergabemanagement erstrecken. Je nach Größe und Strategie der Unternehmen werden kapazitativ und qualitativ unterschiedliche Bauabteilungen vorgehalten. In den überwiegenden Fällen der Baumaßnahmen stellt das Wohnungsunternehmen einen Projektleiter und vergibt die Planung und Abwicklung vor Ort an einen Architekten und die erforderlichen Fachplaner.

Für die vorliegende Arbeit stellen die Abteilung für Kunden-/Mieterbetreuung und die Bauabteilung/technische Abteilung die relevanten Stellen der Wohnungsunternehmen dar. Für die Bauprojektentwicklung im bewohnten Zustand stellen sie das relevante Personal, das i. d. R. aus folgenden Akteuren besteht:

- Kunden-/Mieterbetreuer,
- Abteilungsleiter Technik,
- Projektleiter,
- ggf. Planer.

Abbildung 8 zeigt die relevanten agierenden Stellen in Anlehnung an die Übersicht des typischen Wohnungsunternehmens der Abbildung 7.

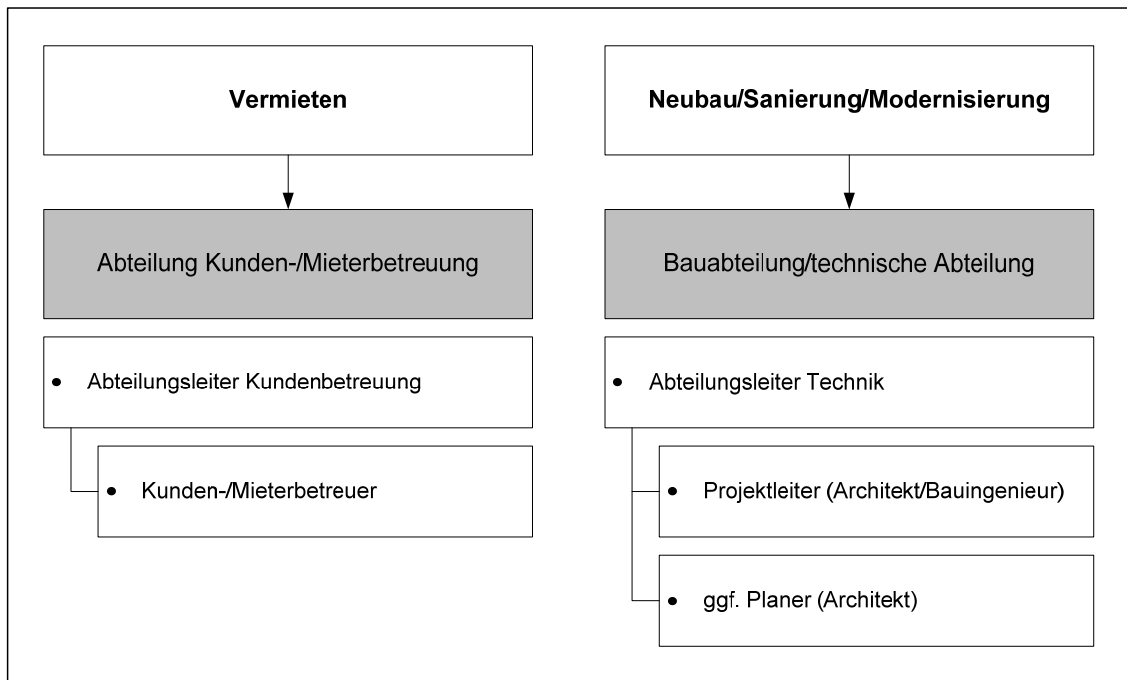


Abbildung 8: Akteure relevanter Abteilungen des Wohnungsunternehmens

2.2 Modernisierungsmaßnahmen im Wohnungsbestand

Nachfolgend steht die Modernisierungsmaßnahme im Mittelpunkt der Betrachtung. Sie wird aus den verschiedenen für das Bauen im Bestand relevanten Perspektiven beleuchtet.

2.2.1 Die wirtschaftliche Bedeutung des Bauens im Wohnungsbestand

Die für die vorliegende Arbeit relevante Bausparte ist der Wohnungsbau, der mit einem Anteil von 54,2 % (166,1 Mrd. €) im Jahr 2011 den überwiegenden Anteil der gesamten deutschen Bauinvestitionen in Höhe von 307 Mrd. € ausmachte (vgl. Abbildung 9).

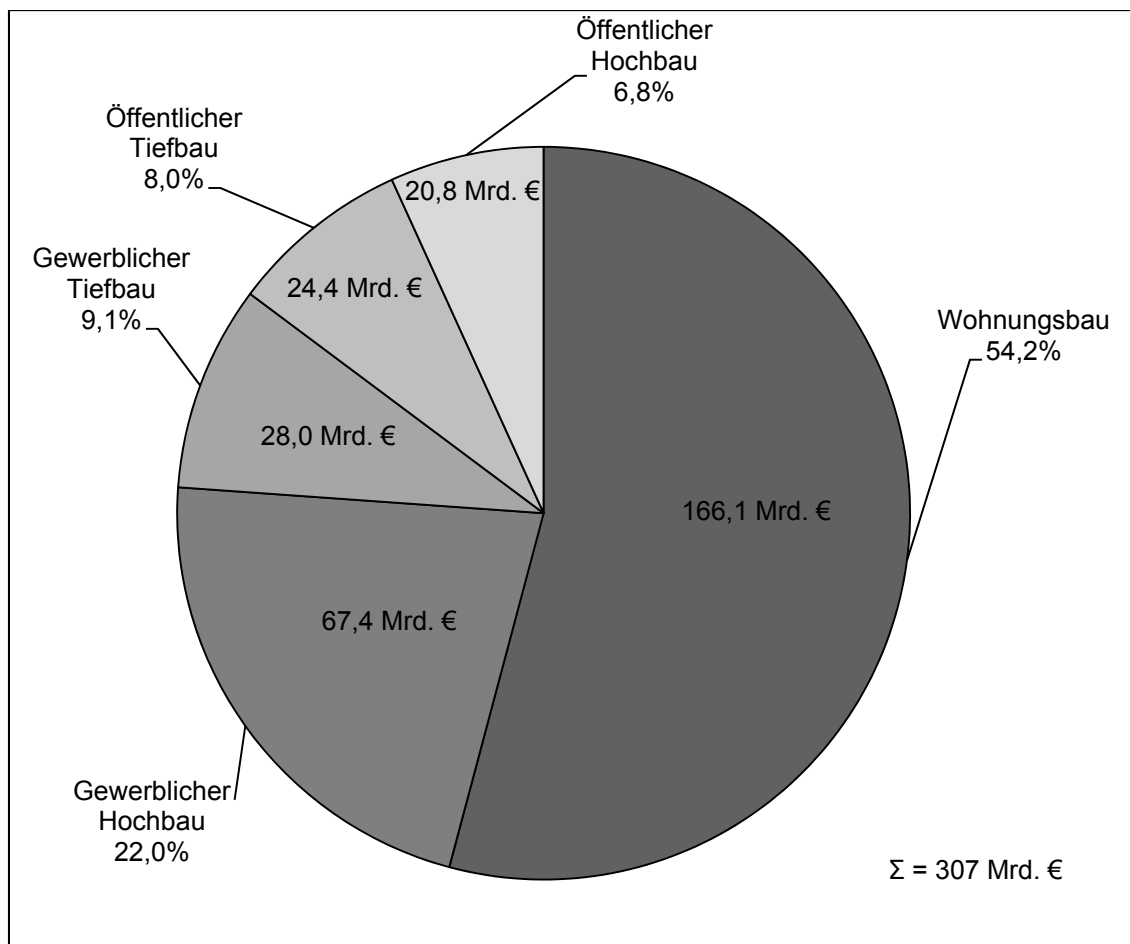


Abbildung 9: Bauinvestitionen nach Bausparten 2011¹²

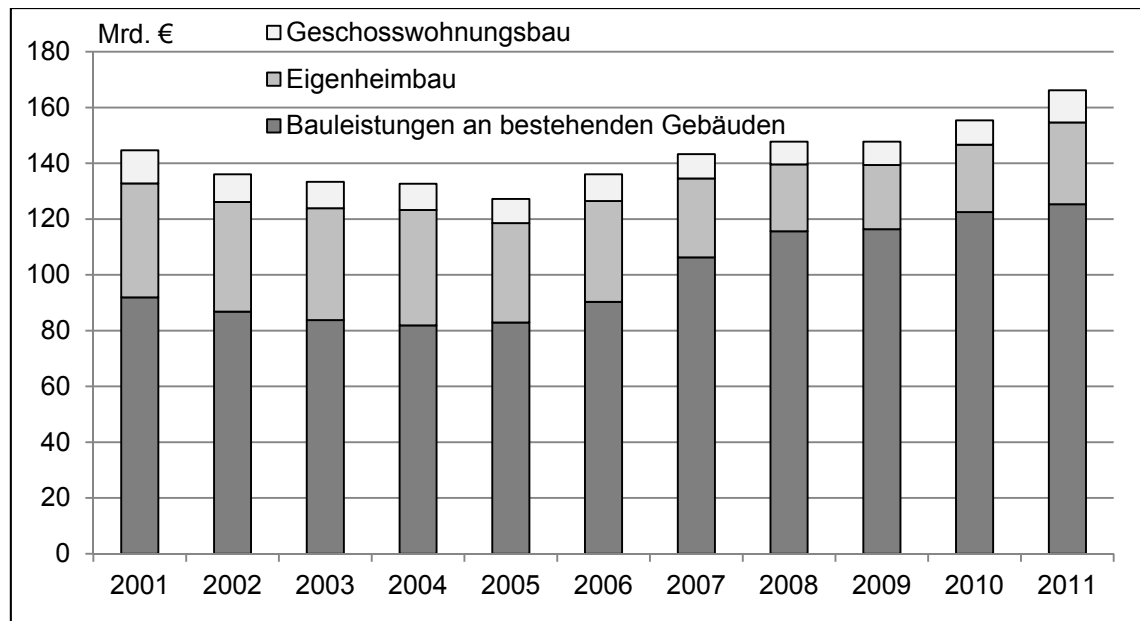
Das Bauvolumen für Baumaßnahmen an bestehenden Wohngebäuden betrug im Jahr 2011 125,3 Mrd. € (vgl. Abbildung 10).¹³

Laut GdW – Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen – belaufen sich die Bestandsmaßnahmen auch bei den rund 6,2 Mio. vom GdW bewirtschafteten Wohnungen auf über 75 %.

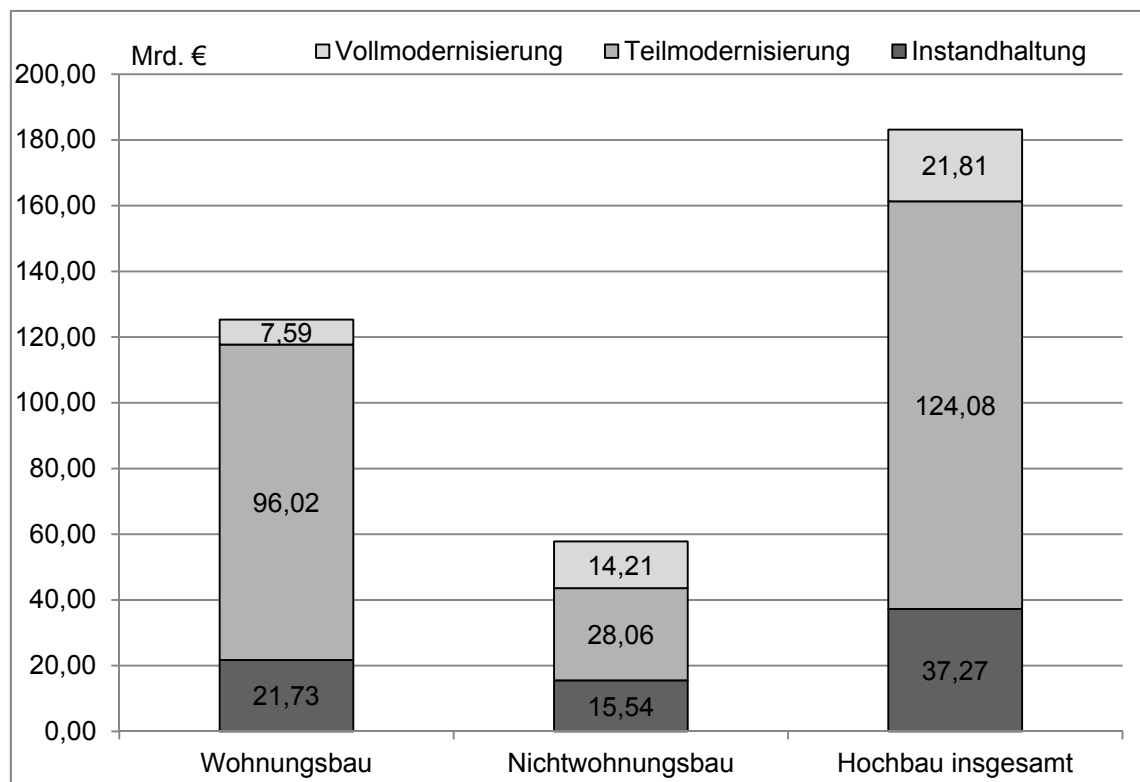
Folglich ist das Bauen im Bestand sowohl für die deutsche Wohnungswirtschaft als auch für die deutsche Bauwirtschaft ein relevantes Themenfeld. Im Wohnungsbau nimmt das Bauen im Bestand gegenüber dem Neubau die dominierende Rolle ein, die tendenziell weiter zunimmt.

¹² BBSR (2012), S. 2, eigene Darstellung.

¹³ Vgl. BBSR (2012), S. 2.

Abbildung 10: Struktur der Wohnungsbauleistungen¹⁴

Der Hauptteil in Höhe von 96 Mrd. € der 125,3 Mrd. € Wohnungsbauleistungen wurde 2011 in Teilmodernisierungen investiert. Für Instandhaltungsmaßnahmen wurden 21,7 Mrd. € und für Vollmodernisierung 7,68 Mrd. € aufgewendet (vgl. Abbildung 11).¹⁵

Abbildung 11: Struktur der Bauleistungen im Bestand 2011¹⁶

¹⁴ BMVBS (2012), S. 31, Tabelle 4, eigene Darstellung.

¹⁵ BMVBS (2012), S. 37, Tabelle 8.

¹⁶ BMVBS (2012), S. 37, Tabelle 8, eigene Darstellung.

Einen großen Anteil von den Modernisierungen machen Maßnahmen zur energetischen Sanierung aus. Gemäß BMVBS entfielen 2011 38,4 Mrd. € auf energetische Sanierungen von Wohngebäuden.¹⁷

2.2.2 Abgrenzung Modernisierung, Sanierung und Instandhaltung

Bei den betrachteten Bauleistungen handelt es sich um Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen oder auch um Umbauten im Sinne der DIN 32736:2000-2008 „Gebäudemanagement – Begriffe und Leistungen“.

Bei der Sanierung handelt es sich gemäß DIN 32736 um „Leistungen zur Verbesserung des Ist-Zustands von baulichen und technischen Anlagen mit dem Ziel, diese an den Stand der Technik anzupassen und die Wirtschaftlichkeit zu erhöhen“.¹⁸

Während Sanierungsleistungen eher der Herstellung des ursprünglichen Zustands dienen, haben Modernisierungsleistungen immer eine Steigerung der Nutzungsqualität zur Folge. Diese Leistungen gehen daher über die Sanierungsleistungen hinaus. Eine Steigerung der Nutzungsqualität durch eine Modernisierung ist daher nicht zwangsläufig vom ursprünglichen Zustand des Objekts abhängig.¹⁹

Neben Modernisierungen, Sanierungen und Umbauten gibt es auch eine eindeutige Abgrenzung zu den Leistungen der Instandhaltung gemäß DIN 31051:2003-2006 „Grundlagen der Instandhaltung“, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht betrachtet werden. Bei Instandhaltungen handelt es sich im Regelfall um turnusmäßig anfallende Leistungen kleineren Umfangs und nicht um Leistungen mit (Bau-)Projektcharakter.

2.2.3 Typischer Leistungsumfang

Die Beschaffenheit der Mietwohnung und die daraus resultierende Vermietbarkeit unterliegen den Veränderungen der Rahmenbedingungen des Mietwohnungsmarktes. Diese Rahmenbedingungen werden durch die Ansprüche der Mieter und die vorhandenen Wohnimmobilien bestimmt. Da der verfügbare Wohnungsbestand nicht zwangsweise den Anforderungen der Nachfrage entspricht, führt dies zur verstärkten Nachfrage speziell beschaffener Wohnungen. Damit diese Nachfrage bedient werden kann, ist die entsprechende Anpassung des Bestands erforderlich.

Die verschiedenen baulichen Maßnahmen im Rahmen einer Modernisierungsmaßnahme erzeugen die Überlagerung der Ausführung verschiedener Bauleistungen und Fachlose. Mehrere Fachlose werden innerhalb des gleichen Zeitraums oftmals in Kombination ausgeführt und erzeugen dadurch eine relativ komplexe Bausituation.

¹⁷ BMVBS (2012), S. 37, Tabelle 8.

¹⁸ DIN 32736 (2008), Ziff. 3.1.6.

¹⁹ Vgl. Klingenberg (2007), S. 30 f.

Der typische Leistungsumfang der Modernisierungs-, Sanierungs- und Umbaumaßnahmen umfasst sowohl Bauleistungen an den einzelnen Wohnungen als auch am Gebäude selbst. Dabei werden i. d. R. Bauleistungen unterschiedlicher Gewerke ausgeführt.

Die wesentlichen Modernisierungsmaßnahmen dienen zurzeit

- der Senkung des Energieverbrauchs;
- der altersbedingten Erneuerung wegen Nutzungsschäden und Verschleiß;
- der Anpassung an die Veränderung der Komfortansprüche der Mieter;
- der Anpassung an den demografischen Wandel.

Senkung des Energieverbrauchs

Die steigenden Energiepreise und zunehmend strengeren Energiesparverordnungen²⁰ führen zu einem erheblichen Volumen an energetischen Modernisierungsmaßnahmen. Neben der Modernisierung der Haustechnik, und vor allem der Heizungsanlage, erfolgt meist parallel hierzu die energetische Modernisierung der Gebäudehülle.

Nutzungsschäden und Verschleiß

Diese altersbedingten Erneuerungen sind aufgrund des hohen Grades der Abnutzung der Gebäude erforderlich. So werden auch hier Heizungsanlagen und Versorgungsleitungen für Strom, Wasser und Abwasser erneuert. Auch Fußbodenbeläge und Wandfliesen in Bad und Küche werden innerhalb der Nutzungsphase erheblich verschlissen und sind dann zu erneuern.

Veränderte Komfortansprüche

Der Wohnungsbedarf hat sich aufgrund der geänderten Ansprüche der Mieter innerhalb der letzten Jahrzehnte zunehmend verändert. Es herrscht heutzutage eine erhöhte Nachfrage nach Wohnungen mit Balkonen und großzügig geschnittenen Räumen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, kommt es häufig zu Umbauten, die eine Grundrissanpassung und somit einen erheblichen baulichen Eingriff zur Folge haben. Dem gestiegenen Bedarf an Balkonen wird durch Ergänzung von Balkonvorbauten aus Holz oder Stahl an den Bestandsgebäuden nachgekommen. Auch die Anforderungen an Bäder, Küchen und Fußbodenbeläge haben sich geändert. Neben der bloßen Erneuerung hat sich die Nachfrage nach bestimmten Badobjekten und Installationen stark gewandelt. Dabei spielen auch die Gestaltung und die Qualität eine Rolle. Das Gleiche gilt für Küchen und ihre Ausstattung.

²⁰ Z. B. Umkehr der Bonusregelung zur Nachweispflicht für Dämmung bei Dachausbau, zusätzliche Dämmpflicht für oberste Geschossdecken, Pflicht zum Ersatz von elektrischen Speicherheizungen und Einbau effizienter Heizsysteme (Erzeugeraufwandszahl x Primärenergiefaktor < 1,30), Reduzierung der Bagatellgrenze für Gebäudehüllensanierung von 20 % auf 10 % gemäß EnEV 2009 gegenüber EnEV 2007.

Demografischer Wandel

Der demografische Wandel bzw. die zunehmend alternde Bevölkerung und die damit steigende Anzahl älterer Menschen in Deutschland erfordert mittel- bis langfristig die Anpassung der Wohnraumgestaltung und -ausstattung. Gesundheitliche Einschränkungen der alternden Mieter erhöhen den Bedarf an barrierefreien Wohnungen. Daraus folgen die Nachrüstung der Gebäude mit Aufzügen und Rampen sowie Anpassungen für rollstuhlfahrerfreundliche Türverbreiterungen und die bodengleiche Zugänglichkeit der Dusch- und Bademöglichkeiten.

Eine genaue Betrachtung typischer Modernisierungs- und Sanierungsmaßnahmen lässt i. d. R. mehrere der nachfolgend aufgelisteten typischen Maßnahmen, einzeln und in Kombination, erkennen:²¹

- energetische Modernisierung/Sanierung der Gebäudehülle (Fenster/Außenwände/Dach/Kellerdecke),
- Erneuerung der Haustechnik (Belüftung/Heizungsanlage/Heizkörper/Stromverteilung),
- Strangsanierungen (Gas/Wasser/Strom/Heizung),
- Leitungserneuerungen innerhalb der Wohnungen (Wasser/Strom/Heizung),
- Verbesserung des Schall- und Brandschutzes von Wohnungs- und Treppenhauswänden,
- Abdichtung gegen eindringende und aufsteigende Feuchtigkeit,
- Sanierung von Betonflächen,
- Erneuerung der Dacheindeckung, Dachrinnen und Fallrohre,
- Erneuerung von Geländern und Haustüranlagen,
- Erneuerung der Küchen und Bäder (Objekte/Fliesen),
- Erneuerung von Fußbodenbelägen,
- Grundrissanpassung (Wohnraumvergrößerung/Änderung der Raumaufteilung),
- altersgerechter bzw. behindertengerechter Umbau (Ergänzung von Personenaufzügen, Türverbreiterungen),
- Balkonvorbauten (Rückbau/Erneuerung/Neubau),
- Ergänzung von Solar-/Photovoltaik-Anlagen/Wärmepumpen.

2.2.4 Besondere Risiken beim Bauen im Bestand

Während sich beim Neubau das Bestandsrisiko hauptsächlich auf das Baugrundrisiko beschränkt, birgt ein bestehendes Gebäude eine Vielzahl von planungs- und ausführungsrelevanten Risiken in sich. Diese sind wesentlich abhängig von der Qualität der vorliegenden Bauwerksdokumentation. Sind beispielsweise Umbauten, Kriegsschäden, Überschwemmungen, Brände oder verwendete gesundheitsschädliche Materialien nicht dokumentiert, so erhöht sich das Bestandsrisiko erheblich.

²¹ Vgl. Racky/Federowski (2011), S. 8.

Daraus ergibt sich bei Bestandsmaßnahmen eine größere Komplexität und Kostenunsicherheit als bei Neubauten. Daher müssen zusätzliche Risiken im Zuge der Vorbereitung der Modernisierungsmaßnahme erkannt und bewertet werden.

Es kann zwischen vier Risikoarten gegenüber Neubaumaßnahmen unterschieden werden:²²

1. vertragliche bzw. kalkulatorische Risiken,
2. organisatorische Risiken,
3. technische Risiken,
4. betriebsbedingte Risiken.

Die aus der Mieterbetreuung resultierenden Risiken lassen sich der Kategorie der betriebsbedingten Risiken zuordnen.

2.3 Bauen im bewohnten Bestand

Die überwiegende Anzahl der Modernisierungen bzw. Sanierungen bei den hier als Betrachtungsgegenstand dienenden Baumaßnahmen der Wohnungsunternehmen erfolgt im bewohnten Zustand. Dabei verbleiben die Mieter während der gesamten Bauphase in den zu modernisierenden Wohnungen. Die Aufrechterhaltung der Mietverhältnisse während der Modernisierungsmaßnahme stellt für die Wohnungsgesellschaften ein primäres Projektziel dar.

2.3.1 Die Notwendigkeit der Modernisierung im bewohnten Zustand

Der größte Teil der Mieter zieht es erfahrungsgemäß vor, während der Modernisierung in ihren Wohnungen zu verbleiben. Der Grund dafür liegt in der Mieterbindung an den Wohnbestand, die nachfolgend näher erläutert wird. Dementgegen streben einige Mieter bereits bei Bekanntmachung der Baumaßnahme den Auszug an, um den Beeinträchtigungen durch die Bauarbeiten oder einer wahrscheinlich folgenden Mieterhöhung zu entgehen.

Um den Mietern den Aufenthalt in ihren Wohnungen während der Modernisierungsmaßnahme so angenehm wie möglich zu gestalten und möglichst keinen Mieter aus dem Bestand zu verlieren, betreiben viele Wohnungsunternehmen einen erheblichen Aufwand. Hierbei nutzen sie das Instrument einer intensiven Mieterbetreuung. Der wirtschaftliche Gewinn durch die Aufrechterhaltung der Mietverhältnisse rechtfertigt diesen zusätzlichen Aufwand. Die Sicherstellung der Mieterzufriedenheit genießt folglich hohe Priorität.

Die Aufrechterhaltung der Mietverhältnisse während und nach einer Modernisierung stellt nicht nur für die Wohnungsunternehmen ein maßgebliches Ziel dar, sondern teilweise auch für die Mieter. Diese sind oftmals nicht gewillt umzuziehen und dadurch ihre gewohnte Umgebung, zu der oftmals eine besondere emotionale Bindung besteht,

²² Ausführlich hierzu siehe Racky/Federowski (2011), S. 9-11.

zu verlassen. Das kann sowohl für die Wohnung und das Gebäude als auch für das Wohnquartier gelten. Insbesondere ältere Mieter, die mit ihrer Wohnung „gemeinsam alt geworden“ sind, haben dann den dringenden Wunsch, ihre gewohnte soziale und räumliche Umgebung beizubehalten. Dies ist lediglich durch die Modernisierung im bewohnten Zustand realisierbar.

2.3.2 Der Mieter als relevanter Projektbeteiligter

Das Mietverhältnis zwischen Mieter und Vermieter (AG) beeinflusst die Erbringung der Leistung gemäß dem Bauvertrag zwischen AN und AG (Vermieter). Der Mieter ist für die Bauprojektentwicklung sowohl für den AG als Eigentümer und Vermieter als auch den AN ein relevanter Projektbeteiligter, der als Stakeholder²³ der Modernisierungsmaßnahme bezeichnet werden kann. Somit wird der Mieter auch für den AN und die Abwicklung seines eigenen Vertragsverhältnisses äußerst relevant.

Aus baubetrieblicher Sicht stellen die Mieter mitsamt ihren Einrichtungsgegenständen eine permanente Einschränkung der Baufreiheit in den betreffenden Wohnungen für den AN dar.

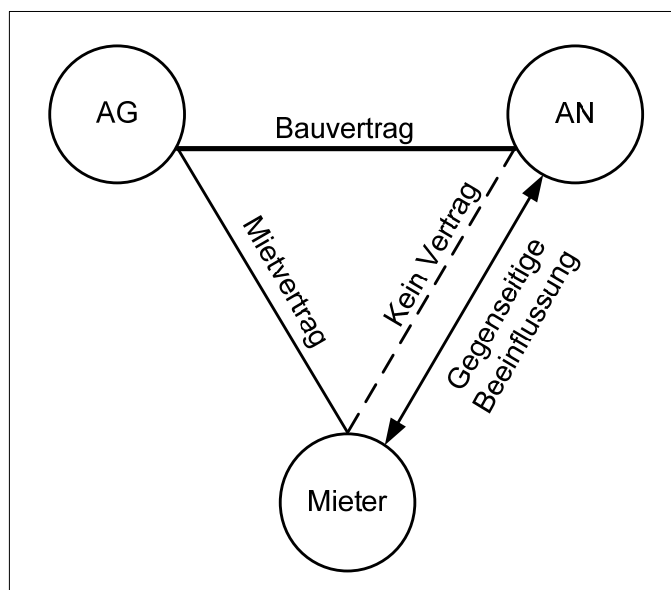


Abbildung 12: Wirkungsdreieck wesentlicher Projektbeteiligter

Abbildung 12 verdeutlicht die Beziehungen dieser drei relevanten Projektbeteiligten während des Bauens im bewohnten Zustand. Auch ohne gemeinsames Vertragsverhältnis beeinflussen sich AN und Mieter gegenseitig. Durch die Präsenz der Mieter im Baufeld des AN ist dieser in der Erbringung seiner Bauleistung für den AG eingeschränkt. Der AN schränkt durch seine Präsenz in der Wohnung wiederum die Nutzung des Mietgegenstands durch den Mieter ein.

²³ Vgl. Gessler (2011), S. 71: Als Stakeholder bezeichnet man eine Person oder Gruppe, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf eines Prozesses oder Projektes hat.

Es lassen sich bezüglich des Mieters für das Bauen im bewohnten Bestand zwei zusätzliche Projektziele definieren:

Ziel 1: Aufrechterhaltung des Mietverhältnisses über den Projektzeitraum hinaus

Ziel 2: Reduzierung der Störungen durch den Mieter während der Bauausführung

Zur Zielerreichung ist der Prozess der Mieterbetreuung ein wichtiger Bestandteil des Projektmanagements.

Das durch den AG auszubalancierende Verhältnis zwischen Mietvertrag und Bauvertrag, das sowohl für die Mieter als auch den AN zumutbar und akzeptabel sein sollte, ist in Abbildung 13 als „Mieterbetreuungswaage“ symbolisch dargestellt. Die unterschiedlichen Hebellängen symbolisieren dabei die Relevanz des Vertragsverhältnisses. Störungen des Bauvertrages ziehen aufgrund des größeren Kostenvolumens i. d. R. größere finanzielle Risiken mit sich als Störungen eines Mietverhältnisses. Durch die Anzahl der Mieter vervielfacht sich aber die Relevanz der Mietverträge, wodurch sich der Einfluss der Mieter auf den AG insgesamt erhöht.

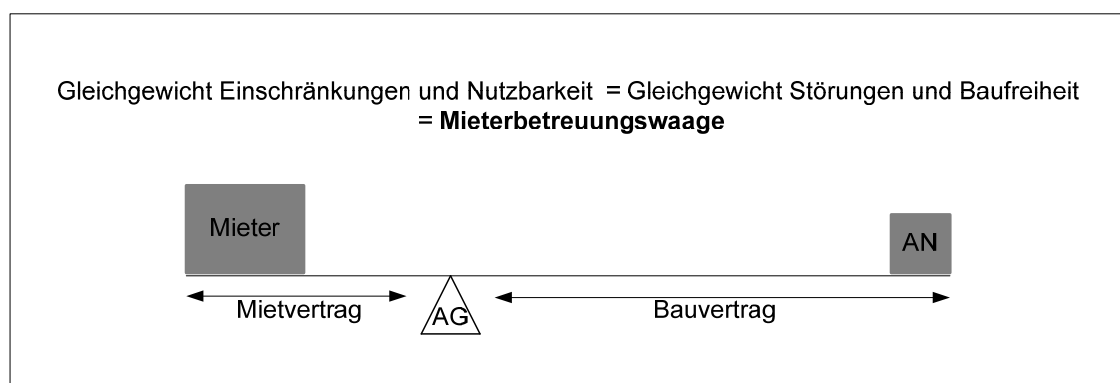


Abbildung 13: Die Mieterbetreuungswaage

2.4 Mieterbetreuung als Teil des Projektmanagements

Um die in dieser Arbeit in Bezug auf die Mieterbetreuung gewonnenen Erkenntnisse als praktisches Instrument in das Bauprojektmanagement integrieren zu können, ist ein gemeinsamer Ordnungsrahmen für die Mieterbetreuung und das Projektmanagement erforderlich. Diesen Rahmen bildet die Gliederung des Bauprojektes gemäß der Projektstufen nach AHO (Ausschuss der Verbände und Kammern der Ingenieure und Architekten für die Honorarordnung) unter Zuhilfenahme der Leistungsphasen der HOAI (Honorarordnung für Architekten und Ingenieure). Die Modellierung eines Standard-Prozesses der Mieterbetreuung erfolgt dadurch in Analogie zur Gliederung der Projektabwicklung in fünf Projektstufen. Dadurch soll eine effiziente Beauftragung und Abwicklung der Mieterbetreuung sowie deren Etablierung als Teilprozess des Bauprojektmanagements bei Baumaßnahmen im bewohnten Bestand erleichtert werden.

2.4.1 Handlungsbereiche und Projektstufen des Projektmanagements

Durch den DVP (Deutscher Verband der Projektsteuerer e. V.) und den AHO wurde das Leistungsbild der Projektsteuerung, das erstmals 1977 in der HOAI verwendet wurde, kontinuierlich weiterentwickelt und eine klare Abgrenzung der Projektsteuerungsleistungen zu den klassischen HOAI-Leistungen ermöglicht. In diesem Zusammenhang wurde das Leistungsbild der Projektsteuerung in Projektstufen und Handlungsbereiche untergliedert.²⁴

Die Untergliederung erfolgt nach den folgenden fünf Projektstufen:

- Projektstufe 1: Projektvorbereitung,
- Projektstufe 2: Planung,
- Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung,
- Projektstufe 4: Ausführung,
- Projektstufe 5: Projektabschluss.

Innerhalb der fünf Projektstufen werden die Einzelleistungen in den folgenden fünf Handlungsbereichen zusammengefasst:

- A – Organisation, Information, Koordination und Dokumentation,
- B – Qualitäten und Quantitäten,
- C – Kosten und Finanzierung,
- D – Termine, Kapazitäten und Logistik,
- E – Verträge und Versicherungen.

Diese Unterteilung in fünf Handlungsbereiche ist den Projektstufen untergeordnet. Die jeweiligen Einzeltätigkeiten der Handlungsbereiche können sich wiederholen und in jeder der Projektstufen auftreten.

Bei der Betrachtung des Prozessablaufs der Mieterbetreuung innerhalb der Projektstufen 1 bis 5 werden die einzelnen Handlungsbereiche A bis E jeweils integriert betrachtet und sind somit in der späteren Prozessbeschreibung enthalten. Auf eine Differenzierung einzelner Prozessbestandteile gemäß den Handlungsbereichen A bis E wird jedoch verzichtet, da sich diese im Prozessablauf ständig gegenseitig überlagern.

²⁴ Vgl. AHO (2009).

2.4.2 Prozessanalyse im Ordnungsrahmen der fünf Projektstufen nach AHO

Den Ordnungsrahmen bei der Betrachtung der Projektabwicklung bildet das Bauprojekt unterteilt in die oben genannten fünf Projektstufen.

An dieser Stelle wird angenommen, dass im Hauptprozess der Projektabwicklung der Prozess der Mieterbetreuung als Teilprozess eingebettet werden kann. Für diese Einbettung wird der Prozess der Mieterbetreuung wiederum in Teilprozesse zerlegt, die anschließend in die entsprechenden Projektstufen eingegliedert werden. Die Bezugnahme zu den Leistungsphasen der HOAI erleichtert dabei die ablaforientierte inhaltliche Zuordnung der einzelnen Teilprozesse.

Die neun Leistungsphasen (LP) der HOAI werden den fünf Projektstufen wie folgt zugeordnet:^{25, 26}

Projektstufe 1: Projektvorbereitung

LP 1 HOAI – Grundlagenermittlung

Projektstufe 2: Planung

LP 2 HOAI – Vorplanung

LP 3 HOAI – Entwurfsplanung

LP 4 HOAI – Genehmigungsplanung

Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung

LP 5 HOAI – Ausführungsplanung

LP 6 HOAI – Vorbereitung der Vergabe

LP 7 HOAI – Mitwirkung bei der Vergabe

Projektstufe 4: Ausführung

LP 8 HOAI – Objektüberwachung

Projektstufe 5: Projektabschluss

LP 9 HOAI – Objektbetreuung und Dokumentation

2.4.3 Einführung des Mieterbetreuers-Bau

Die differenzierte Betrachtung der Mieterbetreuung innerhalb der verschiedenen Projektstufen erfordert eine ebenso differenzierte Zuordnung der Aufgaben der Mieterbetreuung zu den mitwirkenden Projektbeteiligten.

Im Folgenden wird zwischen dem Kundenbetreuer, dem Mieterbetreuer und dem Mieterbetreuer-Bau unterschieden. Die Bezeichnungen Kundenbetreuer und Mieterbetreuer-

²⁵ Vgl. Diederichs (1994), S. 166.

²⁶ Vgl. Ahrens et al. (2010), S. 103 u. 104.

er werden in den Wohnungsunternehmen zumeist synonym verwendet. Die Aufgabenbereiche sind bis auf wenige unternehmensspezifische Unterschiede identisch. Im weiteren Verlauf wird daher lediglich die Bezeichnung des Mieterbetreuers verwendet. Auf die Verwendung des Begriffs Kundenbetreuer wird ganz verzichtet, um eine deutliche Abgrenzung zum nachfolgend eingeführten Mieterbetreuer-Bau zu erhalten.

Der Mieterbetreuer ist bei einem bestehenden Mietverhältnis prinzipiell für die Zufriedenheit der Mieter als Kunden verantwortlich. Er ist der permanente Ansprechpartner der Mieter während der gesamten Mietzeit. Die typischen Aufgaben des Mieterbetreuers sind beispielsweise die Entgegennahme der unterschiedlichsten Anliegen der Mieter, die Teilnahme an Mieterversammlungen oder die Beratung der Mieter, wenn diese im Rückstand mit ihrer Mietzahlung sind.

Als **Mieterbetreuer-Bau**, abgekürzt **MB-B**, wird hier der während der Bauausführung handelnde Mieterbetreuer bezeichnet, der für die Mieterbedürfnisse, die aus der Bauausführung heraus entstehen, ansprechbar und verantwortlich ist.

Diese Abgrenzung ist erforderlich, weil sich zum einen die Aufgabenbereiche des Mieterbetreuers-Bau mit denen des Mieterbetreuers inhaltlich und ablaufbezogen überschneiden.

Zum anderen werden in der Praxis die Leistungen der Mieterbetreuung während der Baumaßnahme von unterschiedlichen oder mehreren Projektbeteiligten ausgeführt. So erbringen nicht nur Mieterbetreuer des AG diese Leistungen, sondern beispielsweise auch Projektleiter des AG oder von diesem extern beauftragte Architekten. Hinzu kommt, dass auch AN, im Falle des Einsatzes als Generalunternehmer, Leistungen der Mieterbetreuung im Zuge der Bauabwicklung erbringen. Diese vielfältig mögliche Wahrnehmung der Aufgaben und Funktionen der Mieterbetreuung durch unterschiedliche Stellen und Projektbeteiligte erfordert eine allgemeingültige Definition der Mieterbetreuung, die sich ausschließlich aus ihren Aufgaben und Funktionen ableitet.

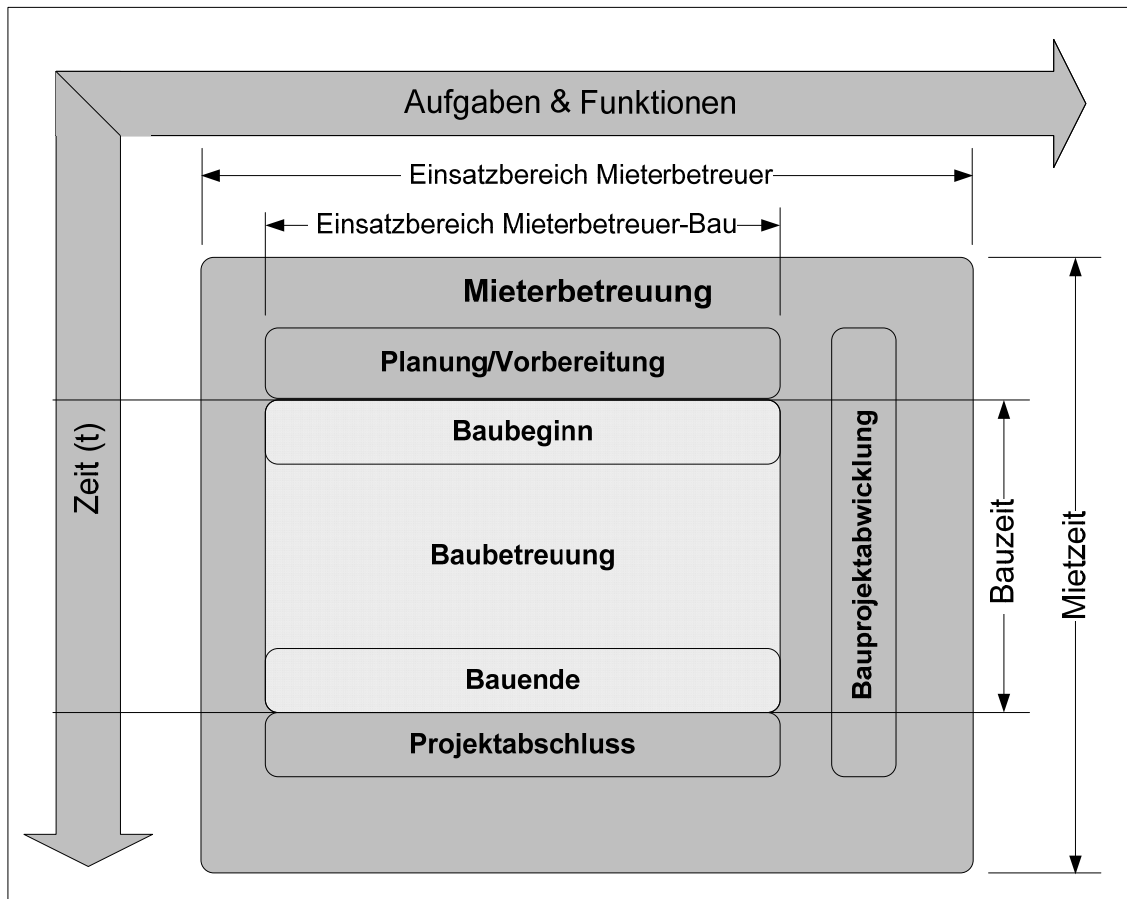


Abbildung 14: Abgrenzung Mieterbetreuer-Bau zu Mieterbetreuer

Abbildung 14 zeigt die inhaltliche und bauablaufbezogene Abgrenzung der Mieterbetreuung-Bau von der allgemeinen Mieterbetreuung. Dabei grenzen der „Einsatzbereich Mieterbetreuer-Bau“ und die „Bauzeit“ die Mieterbetreuung-Bau ein.

2.5 Stand der Forschung

Für die Erschließung des relevanten Stands der Forschung wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit eine Literaturrecherche zum Thema „Bauprojektmanagement und Mieterbetreuung bei der Modernisierung/Sanierung von Wohngebäuden im bewohnten Zustand“ durchgeführt. Diese Themenstellung entspricht der Schnittmenge von drei Themenfeldern, die vom Verfasser in der wissenschaftlichen Baufachliteratur analysiert wurden:

- Bauprojektmanagement,
- Modernisierung/Sanierung von Wohngebäuden (Bauen im Bestand),
- Mieterbetreuung beim Bauen im bewohnten Bestand.

Die Literaturrecherche ergab, dass exakt zur Schnittmenge dieser Themenfelder bisher keine Publikationen vorliegen.

In der umfassend vorhandenen und vielfältig ausgerichteten Literatur zum Themenbereich Projektmanagement von Bauprojekten bleibt die Mieterbetreuung bisher unberücksichtigt. Die überwiegend auf den Neubau ausgerichtete Literatur befasst sich viel-

fach mit dem späteren Nutzer der speziellen Bauwerke und der Wahrung seiner Interessen, was im vorliegenden Zusammenhang jedoch als Anknüpfungspunkt für die Mieterbetreuung als Teil des Projektmanagements angesehen werden kann.

Im Themenbereich Sanierung und Modernisierung von Wohngebäuden ist die Literatur bis auf wenige Ausnahmen auf bautechnische Betrachtungen begrenzt. Der bewohnte Zustand eines Wohngebäudes und die daraus entstehenden Besonderheiten für die Bauprojektentwicklung bleiben dabei unberücksichtigt. Sofern eine mieterorientierte Betrachtung stattfindet, beschränkt sich diese ausschließlich auf begrenzte Abschnitte der Bauprojektentwicklung und umfasst nicht den ganzen Projektentwicklungszeitraum einer Modernisierungsmaßnahme.

Die Literatur, die sich mit der Mieterbetreuung befasst, stammt fast ausschließlich aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich. Die Mieterbetreuung entspricht in diesem Zusammenhang zudem der Kundenbetreuung eines Wohnungsunternehmens. Der reguläre Schwerpunkt liegt dabei in der Begleitung des Mieters als Kunden über den Zeitraum des Mietverhältnisses im Allgemeinen und in der sozialen Betreuung des Mieters im Besonderen. Ein Bezug zu baulichen Maßnahmen, die über Instandsetzungsarbeiten hinausgehen, existiert nur in wenigen Fällen. Die Mieterbetreuung wird in der Literatur mit wohnungswirtschaftlichem Blickwinkel eher als Werkzeug zur Kundenbindung durch Behandlung der typischen Bedürfnisse aus dem Mietverhältnis heraus betrachtet.

Die nachfolgend näher beschriebenen Publikationen sind thematisch in der Schnittmenge von zumindest zwei der o. g. Themenfelder angesiedelt. Ihre inhaltliche Relevanz für die vorliegende Arbeit nimmt mit der Fortschreibung der Auflistung ab.

Racky/Federowski²⁷ befassen sich zumindest teilweise mit allen drei Themenbereichen. Dabei werden Best-Practice-Modelle für die kooperationsorientierte Projektentwicklung von Modernisierungs-/Sanierungsmaßnahmen ermittelt, die mit konkreten Verfahrensempfehlungen zur Optimierung der Projektentwicklung beitragen sollen. Die Verfahrensempfehlungen zielen auf zehn relevante Projektmanagementprozesse bei Modernisierungsmaßnahmen ab, von denen einer die Mieterbetreuung zum Gegenstand hat.

Heyda²⁸ zeigt die relevanten Bereiche eines Wohnungsunternehmens auf, in denen zukünftig ein Sozialmanagement erforderlich ist. Es werden der Aufbau und die Organisation des Sozialmanagements eines Wohnungsunternehmens dargestellt, wobei die Mieterbetreuung hier ein vielseitig gefasster Bestandteil des Sozialmanagements ist.

Kessler/Rainer²⁹ beschäftigen sich mit der Mieterbetreuung bei der Modernisierung einer Großwohnanlage am Beispiel des George-Washington-Hofes in Wien. Im Mittelpunkt steht die speziell für die Baumaßnahme organisierte Mieterbetreuung und ihre

²⁷ Racky/Federowski (2011).

²⁸ Heyda (2008).

²⁹ Kessler (1992).

praktische Durchführung sowie die Vielzahl der beteiligten Personen. Anhand dieses praktischen Beispiels werden grundsätzliche Strukturen, Probleme und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt, auf die bei zukünftigen Sanierungen von Großwohnanlagen zurückgegriffen werden kann.

Hegger³⁰ befasst sich mit der Analyse von Instandsetzungsmaßnahmen im Wohnungsbau während der Nutzungsphase sowie mit einer praktischen Umsetzung von Handwerkerkooperationen auf der Auftragnehmerebene. Das Ergebnis ist eine Optimierung der Instandhaltung über den Lebenszyklus von Wohngebäuden zur verbesserten Bestandserhaltung.

Janorschke/Rebel/Palzer³¹ setzen in ihrer Arbeit über den teilweisen Rückbau von Wohnungsbauten den Schwerpunkt auf Gebäude, die in Plattenbauweise erstellt wurden. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht dabei ausschließlich die bauverfahrenstechnische Abwicklung (Rückbauleitfaden). Eine Betrachtung der Projektmanagementprozesse findet nicht statt.

Willwerth³² befasst sich mit der Entwicklung eines Entscheidungsmodells, das dem Auftraggeber ermöglichen soll, die passende Projektorganisations- und Finanzierungsform für seine Erneuerungsmaßnahme zu finden. Dabei wird die Mieterbetreuung lediglich als Markt- und Kundenkriterium im Zuge der Ermittlung der Unternehmereinsatzform berücksichtigt.

Menzel³³ befasst sich mit der Anpassung von Wohnungsunternehmen und deren Wohnungsbestand an den ständig fortschreitenden Wandlungsprozess in der Wohnungswirtschaft. Der Schwerpunkt seiner Betrachtung liegt auf den Auswirkungen des demografischen Wandels und den bauphysikalischen Anforderungen an Bestandsimmobilien. Menzel erarbeitete eine Bestandsentwicklungsanalyse zur Bewertung und Kategorisierung von Immobilienbeständen, die eine bedarfsgerechte und wirtschaftliche bauliche Anpassung der Wohnungsbestände ermöglichen soll. Es handelt sich dabei um strategisch ausgerichtete Lösungsansätze für Wohnungs- und Immobilienunternehmen.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Mieterbetreuung während der Durchführung von Modernisierungs- oder Sanierungsmaßnahmen im bewohnten Bestand in bisherigen baubetriebswissenschaftlichen Veröffentlichungen nicht im Zusammenhang mit dem Bauprojektmanagement behandelt wird und somit eine entsprechende Forschungslücke besteht.

³⁰ Hegger (2008).

³¹ Janorschke/Rebel/Palzer (2010).

³² Willwerth (2008).

³³ Menzel (2012).

2.6 Forschungsansatz/-methodik der vorliegenden Arbeit

2.6.1 Forschungsansatz

Wie der oben beschriebene Stand der Forschung zeigt, besteht bisher kein baubetriebswissenschaftlicher Ansatz, der von der Integration der Mieterbetreuung in das Projektmanagement ausgeht. Ein Prozess, der den Projekterfolg so wesentlich beeinflusst wie die Mieterbetreuung, muss allerdings nach Ansicht des Verfassers bei der Projektabwicklung zwingend vom Projektmanagement gesteuert werden können. Daraus ergibt sich folgende Hypothese:

Die Mieterbetreuung kann als ein Teilprozess in das Projektmanagement beim Bauen im bewohnten Bestand integriert und ein einheitlicher Standardablauf für die Mieterbetreuung entwickelt werden.

In der vorliegenden Arbeit wird ein zunächst vorläufiger und dann optimierter Standard-Prozess für die Mieterbetreuung modelliert, der in das konventionelle Projektmanagement implementiert werden kann. Die notwendigen Handlungsabläufe der Mieterbetreuung werden auf die Bereiche des Bauprojektmanagements abgestimmt, sodass sie an diese anknüpfen können. Bereits bestehende Abläufe werden derart modifiziert, dass eine reibungslose Integration in das konventionelle Projektmanagement möglich ist.

2.6.2 Forschungsmethodik

Der vorläufige Standard-Prozess wird auf der Grundlage der bisherigen Erkenntnisse des Verfassers entwickelt und in einem Prozessmodell dargestellt. Im Rahmen von Expertengesprächen wird dieses vorläufige Standard-Prozessmodell durch typische AG von Modernisierungsmaßnahmen im bewohnten Bestand überprüft. Einzelne Teil- oder Subprozesse sollen dabei verifiziert und etwaige Instrumente validiert werden. Aufgrund der Detailtiefe der im Modell beschriebenen Teil- und Subprozesse wird eine Vielzahl an auswertbaren Einzelaussagen generiert, sodass eine Ableitung auf allgemeingültige Zusammenhänge möglich ist. Auf dieser Grundlage wird im nächsten Schritt ein optimierter Standard-Prozess entwickelt, der zudem alle erforderlichen Kriterien aufweist, die für die Integration der Mieterbetreuung-Bau in das Projektmanagement erforderlich sind.

Die Bearbeitung des Forschungsthemas erfolgt in fünf aufeinander aufbauenden Arbeitsschritten:

Schritt 1: Literaturrecherche zur Ermittlung des Stands der Forschung

Die entsprechende Analyse der recherchierten Literatur führt zu den für die Auswertung der Praxisprojekte erforderlichen Regelerkenntnissen.

Schritt 2: Modellbildung des vorläufigen Standard-Prozesses der Mieterbetreuung-Bau

Schritt 2 basiert auf den Ergebnissen der Literaturrecherche sowie insbesondere auf den bisherigen im Rahmen des der vorliegenden Arbeit vorangegangenen Forschungsvorhabens „Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen bei Baumaßnahmen im Bestand“ gewonnenen Erkenntnissen des Verfassers.³⁴

Er umfasst im Wesentlichen folgende Punkte:

- Darstellung der Mieterbetreuung mit ihren Aufgaben und Maßnahmen als vorläufiges Prozessmodell in Form einer erweiterten Ereignisgesteuerten Prozesskette (eEPK);
- Unterteilung des Prozesses in die fünf Stufen der Projektabwicklung gemäß AHO;
- Beschreibung der Teil- und Subprozesse und der bekannten Arbeitsmittel der Mieterbetreuung.

Schritt 3: Empirische Praxisprüfung des Standard-Prozesses der Mieterbetreuung-Bau (Validierung und Verifizierung)

Für die Prüfung des Modells erfolgt

- die Erarbeitung eines Interview-Leitfadens zur Überprüfung der Relevanz und der ablauforganisatorischen Anordnung der Teilprozesse innerhalb des Standard-Prozesses bzw. in Anlehnung daran;
- die Durchführung und Auswertung entsprechender Experteninterviews.

Es handelt sich dabei um halbstrukturierte, narrative Interviews. Diese sollen bewirken, dass neben den direkten Antworten auf die einzelnen Fragen auch vertiefende Informationen von den Befragten zu den einzelnen Themenblöcken gewonnen werden können. Das Hauptaugenmerk der Interviews liegt auf dem Beschreiben des projekt- und unternehmensspezifischen Prozessablaufs der Mieterbetreuung im Vergleich zum Standard-Prozess. Die jeweilige Bezugnahme zum Standard-Prozess trägt maßgeblich zur Vergleichbarkeit der verschiedenen Interviewergebnisse bei.

Schritt 4: Entwicklung eines optimierten Standard-Prozessmodells

Schritt 4 umfasst folgende Punkte:

- Optimierung des Standard-Prozessmodells mithilfe der neu gewonnenen Erkenntnisse aus der Auswertung der Experteninterviews;
- Integration einer projektorientierten Mieterbetreuung als Teilprozess in das Projektmanagement, unterteilt in die fünf Projektstufen der Projektabwicklung gemäß AHO;
- Darstellung des optimierten Standard-Prozesses als eEPK.

³⁴ Vgl. Racky/Federowski (2011).

Schritt 5: Entwicklung praktischer Handlungsempfehlungen zur Implementierung der Mieterbetreuung-Bau in das Bauprojektmanagement

Schritt 5 beinhaltet die Formulierung von Handlungsempfehlungen zur Standardisierung der Mieterbetreuung als Bestandteil des Projektmanagements. Hierdurch soll eine Umsetzung in die Praxis erleichtert werden.

Abbildung 15 zeigt schematisch die Methodik zur Entwicklung des optimierten Standard-Prozessmodells und zur Integration der Mieterbetreuung in das Projektmanagement.

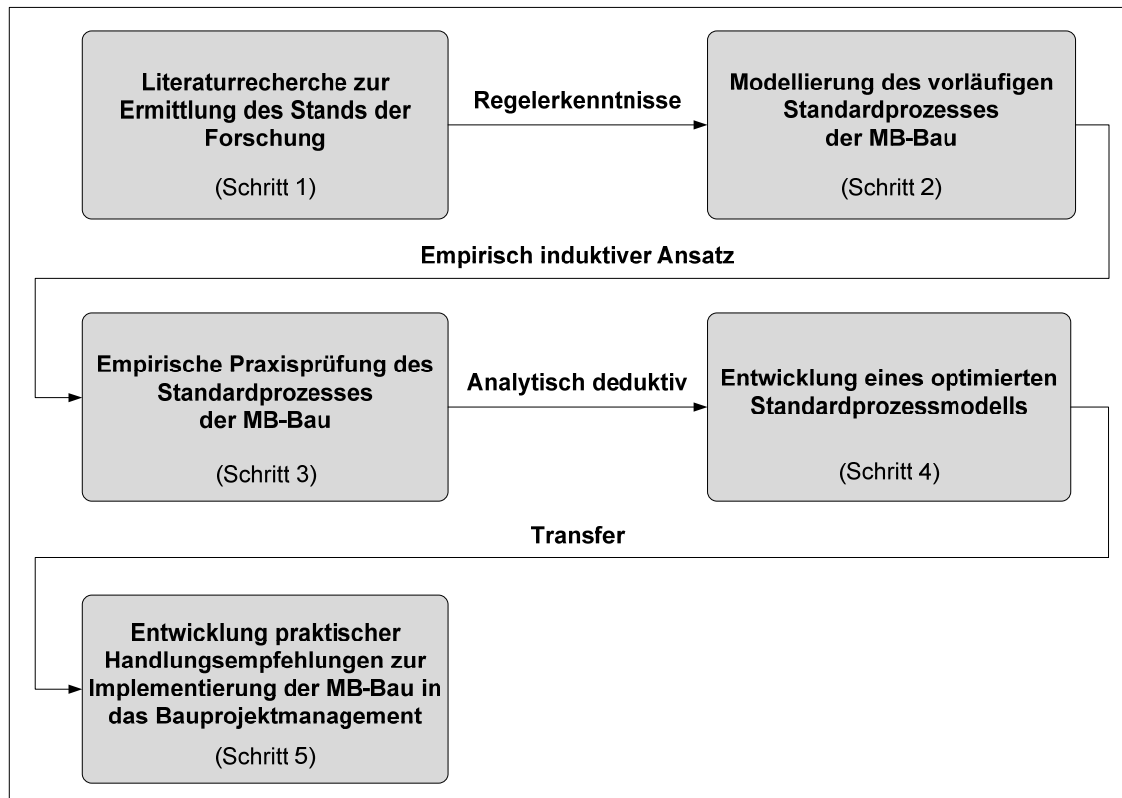


Abbildung 15: Darstellung der Methodik zur Entwicklung des Standard-Prozessmodells

3 Prozessanalyse der Mieterbetreuung-Bau

Im vorliegenden Kapitel erfolgt die detaillierte Prozessanalyse der Mieterbetreuung-Bau. Als Instrument hierfür dient die Prozessmodellierung mittels erweiterter Ereignis-gesteuerter Prozessketten (eEPK), deren Grundlagen nachfolgend erläutert werden, um im Anschluss daran auf die konkrete Analyse des Prozesses der Mieterbetreuung-Bau einzugehen. Dazu wird der Stand der Praxis analysiert und in ein vorläufiges Standard-Prozessmodell überführt.

3.1 Die Prozessmodellierung

Aufgrund der bereits weiten Verbreitung der Modellierungsmethode eEPK und der ebenfalls umfassend vorhandenen Fachliteratur zum Thema Prozessmodellierung bzw. Prozessmanagement wird an dieser Stelle auf eine ausführliche allgemeine Grundlagentdarstellung verzichtet. Im Folgenden werden ausschließlich die für die vorliegende Arbeit relevanten Grundlagen und Prozesssichtweisen beschrieben.

3.1.1 Grundsätzliches zum Prozess

3.1.1.1 Prozessdefinition

Die vielfältige Interpretation des Begriffs „Prozess“ erfordert an dieser Stelle aus baubetriebswirtschaftlicher Sicht eine für die vorliegende Arbeit explizite Definition des Prozessbegriffs und die Erläuterung verwendeter Sichtweisen auf den Prozess. Prozess wird hier wie folgt definiert:

Ein Prozess ist allgemein ein Vorgang, ein Ablauf, ein Verfahren oder eine Entwicklung³⁵. Synonym hierfür sind beispielsweise Abfolge, Ablauf, Chronologie, nacheinander, Reihenfolge oder Workflow.³⁶ Die DIN EN ISO 9000:2005, Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe, definiert in Abschnitt 3.4.1 einen Prozess wie folgt: „Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“.

3.1.1.2 Prozessunterscheidung

Geschäfts-/Kernprozesse

Geschäftsprozesse sind zentrale Prozesse, mit denen die Hauptleistung des Unternehmens erbracht wird. Da Geschäftsprozesse die meisten Ressourcen binden und zur eigentlichen Wertschöpfung führen, werden sie auch als Kernprozesse bezeichnet.³⁷ Ein Kernprozess trägt demzufolge direkt zur Wertschöpfung des Unternehmens bei.

³⁵ Vgl. Duden (2011), Fremdwörterbuch, Begriff: Prozess.

³⁶ Vgl. Duden (2011), Synonymwörterbuch, Begriff: Prozess.

³⁷ Vgl. Staud (2006), S. 11.

Unterstützungs- und Managementprozesse

Im Gegensatz zu Kernprozessen sind unterstützende Prozesse nicht wertschöpfend, aber notwendig, um die Kernprozesse ausführen zu können.³⁸ Unterstützungsprozesse sind nach Gadatsch Geschäftsprozesse mit keinem oder nur geringem Wertschöpfungsanteil sowie i. d. R. nicht wettbewerbskritisch und beeinflussen damit nicht den direkten Wettbewerb.³⁹ Weiterhin haben Unterstützungsprozesse nach Porter keinen direkt erkennbaren Nutzen für den externen Kunden und sind nicht direkt an der Wertschöpfung beteiligt. Sie dienen der Unterstützung der Managementprozesse.^{40, 41}

Managementprozesse beziehen sich in erster Linie auf die Tätigkeiten des Managements und beinhalten dann im Wesentlichen die Strategie, Organisations- und Budgetplanung sowie die Stakeholderbeziehungs-Prozesse. Im Gegensatz zu den Unterstützungsprozessen laufen sie seltener ab als diese (oft nur einmal pro Jahr). Auch die Managementprozesse tragen nicht direkt zur Wertschöpfung bei. Daher werden sie in einigen Veröffentlichungen den Unterstützungsprozessen zugeordnet.^{42, 43}

3.1.1.3 Prozesshierarchie

Die Unterscheidung in Hauptprozesse, Teilprozesse und Tätigkeiten bildet eine hierarchische Ordnung der Geschäftsprozesse in mindestens drei Ebenen (vgl. Abbildung 16). Die erste Ebene bilden die Hauptprozesse. Die zweite Ebene besteht aus Teilprozessen und/oder Subprozessen, die durch das Zerlegen des Hauptprozesses entstehen. Die Tätigkeiten oder Aktivitäten sind die kleinsten Einheiten der Prozesse, sie bilden die Ebene n und beschreiben einfache Handlungen.⁴⁴

³⁸ Vgl. Becker et al. (2010), S. 1-13.

³⁹ Vgl. Gadatsch (2012), Kapitel 1, S. 50.

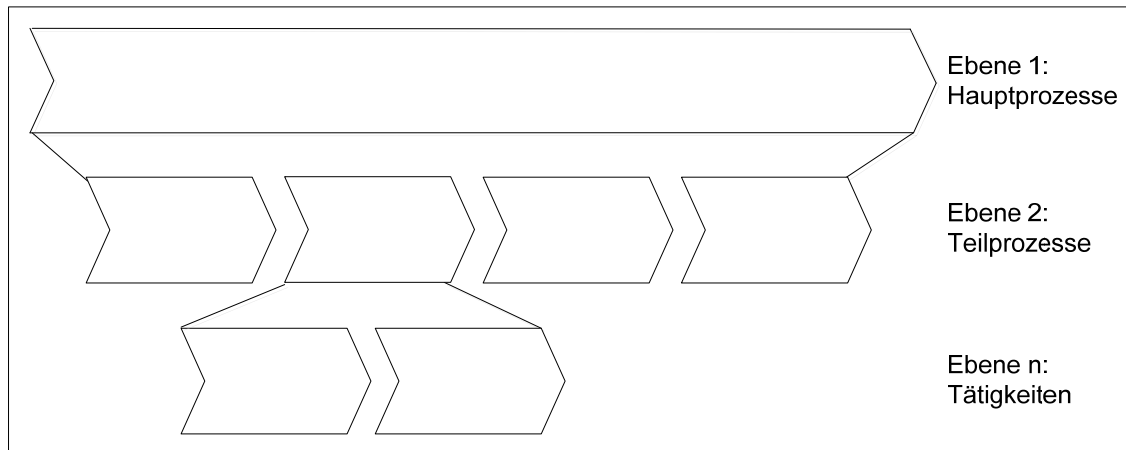
⁴⁰ Vgl. Gerboht (2002), S. 21.

⁴¹ Vgl. Porter (2010), S. 64.

⁴² Vgl. Gerboht (2002), S. 21.

⁴³ Vgl. Osterloh/Frost (2006), S. 35.

⁴⁴ Vgl. Gerboht (2002), S. 22-23.

Abbildung 16: Prozesshierarchie⁴⁵

3.1.2 Anforderungen an die Prozessmodellierung

Rosenkranz zeigt umfangreich die möglichen Ziele der Prozessmodellierung. In Anlehnung daran lassen sich für die vorliegende Arbeit die folgenden allgemeinen Ziele formulieren:⁴⁶

- Ausrichtung der Geschäftsprozessmodellierung auf die Kundenbedürfnisse und den Kundennutzen,
- Dokumentation, Speicherung und Archivierung von Organisationswissen,
- Erhöhung der Prozesstransparenz,
- Controlling der Aufbau- und Ablauforganisation,
- Effizienzsteigerung der Prozesse durch innovative Prozessgestaltung und Optimierung der Prozessgestaltung,
- verursachungsgemäße Ermittlung von Werten, Nutzen und Kosten.

Der praktische Einsatz des Instruments der Prozessmodellierung liegt zudem in der Darstellung des erfassten Status quo des Prozessablaufs und der einfachen Integrationsmöglichkeit von Optimierungsansätzen.

3.1.3 Methoden der Prozessmodellierung

Die verschiedenen Ziele der Prozessmodellierung stellen unterschiedliche Anforderungen an das Prozessmodell. Weil diese unterschiedlichen Anforderungen nicht von einer Methode abgedeckt werden können, existiert eine Vielzahl an Modellierungsmethoden. Es gibt daher keine allgemeingültige Modellierungsmethode, die für eine Anwendung in allen Bereichen geeignet ist. Somit existieren nur Modellierungsmethoden, die jeweils mehr oder weniger zweckmäßig sind.⁴⁷

⁴⁵ Vgl. DGQ (1999), S. 34.

⁴⁶ Vgl. Rosenkranz (2006), S. 17.

⁴⁷ Vgl. Becker et al. (2010), S. 35.

Die hinsichtlich ihrer Verbreitung und in ihrer möglichen Verwendung in der vorliegenden Arbeit als wesentlich betrachteten Prozessmodelle sind je nach Sichtweise

- eEPK – erweiterte Ereignisgesteuerte Prozesskette (Prozesssicht/Steuerungssicht),
- Organigramm (Organisationssicht),
- Funktionsbaum (Funktionssicht),
- ERM – Entity-Relationship-Modell (Datensicht).

Weitere wesentliche Prozessmodellierungsmethoden sind⁴⁸

- Petri-Netze,⁴⁹
- WKDs – Wertschöpfungskettendiagramme,
- UML – Unified Modeling Language (14 Diagrammtypen),
- BPMN – Business Process Modeling Notation.

Bei der Betrachtung des Geschäftsprozesses werden Zustandsänderungen von Funktionen dargestellt. Damit wird das dynamische Verhalten eines Systems abgebildet. Zur adäquaten Beschreibung von Geschäftsprozessen hat sich die EPK als eine an den Bedürfnissen des Geschäftsprozessmanagements ausgerichtete Adaption eines Petri-Netzes etabliert.⁵⁰

Die eEPK wird daher in der vorliegenden Arbeit als Modellierungsmethode für die Prozesse der Mieterbetreuung-Bau bevorzugt und in Kapitel 3.1.5 erläutert.

3.1.4 Sichtweise der Prozessmodellierung

Der Betrachtungsschwerpunkt eines Prozesses kann je nach Betrachter verschieden ausgerichtet sein. Dadurch entstehen unterschiedliche Sichtweisen auf den Prozess. Das ARIS-Konzept⁵¹ betrachtet einen Prozess aus fünf verschiedenen Sichten und verbessert dadurch die Verständlichkeit sowie Transparenz des Prozesses und reduziert zudem die Komplexität eines solchen Prozesses. Das von Scheer entwickelte Konzept umfasst eine Organisationssicht, eine Datensicht, eine Funktionssicht und eine Leistungssicht. Die fünfte und zentrale Sicht ist die Steuerungssicht, sie fasst die dynamischen Aspekte zusammen.⁵²

Einzig die Betrachtungsweise von Scheer umfasst eine Steuerungssicht, die alle Sichtweisen zusammenfasst und so einen entscheidenden Vorteil bei der Darstellung und Gestaltung des Prozesses darstellt. In Anlehnung an Gadatsch lassen sich die fünf für diese Arbeit wesentlichen Sichten wie folgt beschreiben.⁵³

⁴⁸ Bezüglich der übrigen Modellierungsmethoden wird an dieser Stelle auf die zahlreich vorhandene Literatur verwiesen.

⁴⁹ Vgl. Petri (1962).

⁵⁰ Vgl. Heimig (2002), S. 67.

⁵¹ Vgl. Scheer (2001): ARIS = Architektur integrierter Informationssysteme.

⁵² Vgl. Scheer (2001), Kapitel A.III, S. 102 ff. u. 170 ff.

⁵³ Vgl. Gadatsch (2012), S. 118.

Organisationssicht

Die Organisationssicht kann die Aufbauorganisation eines Unternehmens bzw. Projekts beschreiben. Das erfolgt durch Organigramme, die hierarchische Beziehungen abbilden.

Datensicht

In der Datensicht werden relevante Informationsobjekte und deren Beziehungen zueinander beschrieben. Sie zeigt die Funktionen ausführender Mitarbeiter, die Organisationseinheiten und ihre Struktur untereinander auf.

Funktionssicht

Die Funktionssicht ist eine strukturierte Beschreibung der betrieblichen Aktivitäten. Sie ordnet dabei die durch Ereignisse ausgelösten Funktionen einer Struktur zu. Die relevanten betriebswirtschaftlichen Funktionen und deren Beziehungen zueinander werden in Form von Funktionsbäumen auf unterschiedlichen Aggregationsstufen abgebildet.

Leistungssicht

Die Leistungssicht beschreibt die Produkte eines Unternehmens, d. h. die materiellen und immateriellen Leistungen.⁵⁴

Steuerungssicht (Prozesssicht)

Die Steuerungssicht bildet die Geschäftsprozesse eines Unternehmens ab. Sie integriert die vier Teilsichten und bildet dadurch verlorene Zusammenhänge der Sichtenbildung in einer eigenen Darstellung ab. Bei der Steuerungssicht verwendet Scheer zur Beschreibung der Geschäftsprozesse die eEPK.

Die Prozessmodellierung ist nur dann hilfreich, wenn die vorher modellierten Organisationseinheiten, Datenelemente und Funktionen in einem Modell zusammengeführt werden und die eEPK somit u. a. die Aufgabe der Sichtenintegration erfüllt.⁵⁵

3.1.5 Erweiterte ereignisgesteuerte Prozesskette – eEPK

Die ursprüngliche EPK ist das weit verbreitetste Prozessmodellierungskonzept und basiert auf der Modellierungsmethode des Petri-Netzes. Im Laufe der Anwendung wurde die EPK um zusätzliche Symbole und Bedeutungen erweitert, sodass heute die eEPK verwendet wird. Die EPK oder eEPK ist eine Modellierungssprache bzw. Modellierungsmethode, die durch das Aneinanderreihen von Funktionen und Ereignissen komplexe Abläufe abbilden kann. Für jede Funktion wird dabei ein Start- und Ereignis vorausgesetzt.⁵⁶

⁵⁴ Vgl. Scheer (2001), S. 93 f.

⁵⁵ Vgl. Becker et al. (2010), S. 44 u. 45.

⁵⁶ Vgl. Becker et al. (2010), S. 43.

3.1.5.1 Elemente und Symbole der EPK- und eEPK-Prozessmodellierung

Bei den Elementen der eEPK-Prozessmodellierung unterscheidet man zwischen zwei Gruppen: den ursprünglichen Elementen der EPK und den Ergänzungen. Ursprünglich hat eine EPK zwei Elemente: Funktionen und Ereignisse. Zur Darstellung von Prozessverzweigungen und parallelen Vorgängen werden die drei Konnektoren „Und“, „Inklusives Oder“ und „Exklusives Oder“ verwendet.⁵⁷ Abbildung 17 zeigt die Übersicht der Basis-Elemente.

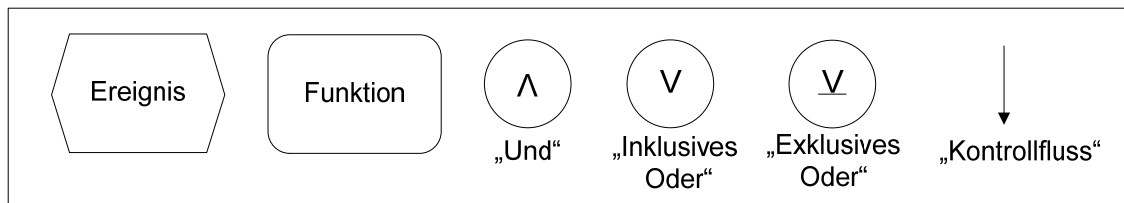


Abbildung 17: Basis-Elemente der EPK⁵⁸

Ereignisse und Funktionen werden durch den Kontrollfluss verbunden. Dieser gibt den zeitlich-sachlogischen Ablauf wieder, d. h., er dokumentiert die Reihenfolge der Elemente. Der Kontrollfluss kann durch Konnektoren getrennt oder zusammengeführt werden. Die EPK ermöglicht die Integration der Sichten durch das Anhängen von Informationsobjekten, Organisationseinheiten und Ressourcen an die entsprechenden Funktionen. Das Anhängen dieser Elemente erfolgt über gerichtete oder nicht gerichtete Zuordnungskanten.⁵⁹

Die oben beschriebenen Elemente zur Erweiterung der EPK sind in der folgenden Abbildung aufgeführt. Darüber hinaus gibt es weitere Symbole, die hier nicht zur Anwendung kommen und deshalb nicht weiter erläutert werden.

⁵⁷ Vgl. Becker et al. (2010), S. 46 u. 47.

⁵⁸ Vgl. Becker et al. (2010), S. 47.

⁵⁹ Vgl. Becker et al. (2010), S. 47 u. 48.

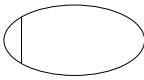
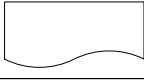


Element	Bedeutung
	Organisationseinheit <i>Welche Person (Personenkreis) führt eine Funktion aus?</i>
	Text oder Dokument <i>Welche schriftlichen Unterlagen sind eingebunden?</i>
	Nicht gerichtete Zuordnungskante
	Gerichtete Zuordnungskante

Abbildung 18: Ausgewählte Elemente der eEPK in Anlehnung an Becker⁶⁰

3.1.5.2 Anwendungsregeln der eEPK-Prozessmodellierung

An dieser Stelle sollen nur die hier zur Anwendung gekommenen Regeln zur Prozessmodellierung der eEPK erläutert werden.

Die für die Darstellung des Standardablaufs verwendeten Regeln beziehen sich auf die folgenden fünf Elemente. Diese werden in Anlehnung an Scheer⁶¹ wie folgt beschrieben und verstanden:

- Ereignisse,
- Funktionen,
- Organisationseinheiten,
- Informationsobjekte,
- Konnektoren.

Ereignisse

Ereignisse sind auf einen bestimmten Zeitpunkt bezogen und lösen Funktionen aus. Einem Ereignis geht immer eine Handlung voraus. Dargestellte Ereignisse sind baubetriebswirtschaftlich relevante Ereignisse und steuern oder beeinflussen die Abläufe im Projekt direkt oder indirekt.⁶²

Funktionen

Funktionen beinhalten Prozessaufgaben und Tätigkeiten. Sie bilden die aktive Komponente einer EPK. Eine Funktion wird durch ein Startereignis ausgelöst und durch ein Endereignis abgeschlossen. Der Kontrollfluss stellt die Verbindung zwischen Ereignis und Funktion dar und spiegelt durch die Reihenfolge der Elemente den zeitlich-sachlogischen Ablauf wider. Funktionen können zusammengelegt oder zerlegt werden.⁶³

⁶⁰ Vgl. Becker et al. (2010), S. 53.

⁶¹ Vgl. Scheer (2001).

⁶² Vgl. Staud (2006), Kapitel 4.2, S. 48-65.

⁶³ Vgl. Becker et al. (2010), S. 47 u. 48.

Organisationseinheiten

Eine Organisationseinheit führt die erfasste Aufgabe einer Funktion aus. Die Organisationseinheit wird somit der Funktion zugeordnet. Die Organisationseinheiten können sowohl Abteilungen als auch einzelne Stellen sein. Die Verbindung zwischen Funktion und Organisationseinheit ist richtungslos, sie zeigt, dass die Funktion durch Mitarbeiter der angegebenen Organisationseinheit ausgeführt wird. Einer Funktion können mehrere Organisationseinheiten zugeordnet werden.⁶⁴

Informationsobjekte

Informationsobjekte sind Datenbestände, die für die Abwicklung des Prozesses von Bedeutung sind. Datenbestände beinhalten die Informationen, die für eine Funktion benötigt werden. Diese Informationen/Daten werden als Informationsobjekte bezeichnet und in Verbindung mit der Funktion gesetzt, für die sie benötigt werden. Informationsobjekt können auch konkrete Dokumente sein, die aus einer Funktion resultieren.

Die Beziehung zwischen Informationsobjekt und Funktion hat eine dem Informationsfluss entsprechende Richtung, je nachdem, ob die Funktion Informationen erzeugt oder benötigt.⁶⁵

Konnektoren

Mit den drei Basis-Konnektoren

- „Und“,
- „Inklusives Oder“, entweder a oder b oder a und b,
- „Exklusives Oder“, entweder a oder b, aber nicht beide,

ist es möglich, komplexe Bedingungen darzustellen. Die folgende Übersicht zeigt die zulässigen Verknüpfungen.

⁶⁴ Vgl. Staud (2006), S. 63 u. 64.

⁶⁵ Vgl. Staud (2006), S. 64 u. 65.

Verknüpfungsoperatoren		Disjunktion	Konjunktion	Adjunktion
Verknüpfungsart				
Ereignis-verknüpfung	Auslösende Ereignisse			
	Erzeugte Ereignisse			
Funktions-verknüpfung	Auslösende Ereignisse			
	Erzeugte Ereignisse			
		Nicht erlaubt		

Abbildung 19: Zulässige Verknüpfungsoperatoren⁶⁶

3.1.6 Anwendung der Prozessmodellierung bei der Mieterbetreuung-Bau

Mithilfe der Prozessmodellierung kann für jedes Projekt der Ablauf der jeweiligen Mieterbetreuung-Bau allgemein beschrieben und qualifiziert analysiert werden. Das Prozessmodell, im Besonderen die eEPK, hilft dabei, den Status quo der Mieterbetreuung-Bau des einzelnen Projekts zu erfassen und ihn allgemeingültig in Form eines vorläufigen Standard-Prozessmodells abzubilden.

Eine Visualisierung der Mieterbetreuung-Bau als Standard-Prozessmodell erleichtert die Validierung und Verifizierung des entwickelten allgemeingültigen Entwurfs durch Expertengespräche und sichert dabei die Vergleichbarkeit der Inhalte trotz der möglichen unterschiedlichen Perspektiven der befragten Experten. Den Ordnungsrahmen

⁶⁶ Vgl. Becker et al. (2010), S. 48.

zur besseren Visualisierung des untersuchten Bereichs der Mieterbetreuung-Bau und zur Einordnung der Teil- und Subprozesse bilden die fünf Projektstufen nach Heft 9 des AHO (vgl. Kapitel 0).

Die Prozessmodellierung ermöglicht somit die detailgetreue Dokumentation der Mieterbetreuung und der einzelnen Prozessabläufe im Kontext des Bauprozesses. So werden der Umfang und die Regelabläufe der Mieterbetreuung-Bau abgebildet und einzelne Teilabläufe als Teilprozesse anschaulich sowie eindeutig dokumentiert.

3.1.6.1 Die Mieterbetreuung-Bau als Kern- und Managementprozess

Die Mieterbetreuung-Bau wird als Prozess der Projektabwicklung sowohl von Seiten des AG als auch des AN betrachtet. Das führt zu einer Dualität bei der Unterscheidung zwischen Kern- und Unterstützungsprozess der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Kapitel 3.1.1.2).

Einerseits ist der Prozess der Mieterbetreuung-Bau aus Sicht des AG i. d. R. innerhalb des Vertragsverhältnisses zwischen AG und Mieter ein Geschäftsprozess. Im Sinne der Betreuung von Kunden ist die Mieterbetreuung-Bau sogar ein Kernprozess. Andererseits ist die Mieterbetreuung-Bau aus Sicht des AN kein Kern-, sondern ein Unterstützungsprozess. Obwohl der Mieter teilweise den Kundenstatus erhält, bildet der Bauprozess den Kernprozess beim AN.

Betrachtet man die Mieterbetreuung-Bau aus Sicht des Projekts, ist sie eindeutig ein Managementprozess und wird hier auch als solcher behandelt. Die Mieterbetreuung-Bau weist Parameter eines Kern- und Geschäftsprozesses auf, wie z. B. die Beeinflussung des Projekterfolgs sowie des Wettbewerbs (Mieterbetreuung als Wettbewerbsvorteil) und den direkten Nutzen für den Kunden (AG/Mieter). Der Charakter der Mieterbetreuung-Bau ist allerdings der eines technologisch abhängigen Managementprozesses, der somit hier als echter Unterstützungsprozess bezeichnet wird.

Da bei dieser Arbeit der Fokus auf der Projektabwicklung liegt, wird die Mieterbetreuung-Bau aus Projektsicht als Managementprozess behandelt. Bei der Darstellung des Prozessmodells ist jedoch die Dualität der Mieterbetreuung zu berücksichtigen, weil sowohl der AG als auch der AN in den Prozess der Projektabwicklung involviert sind und das Prozessmodell beiden gerecht werden muss.

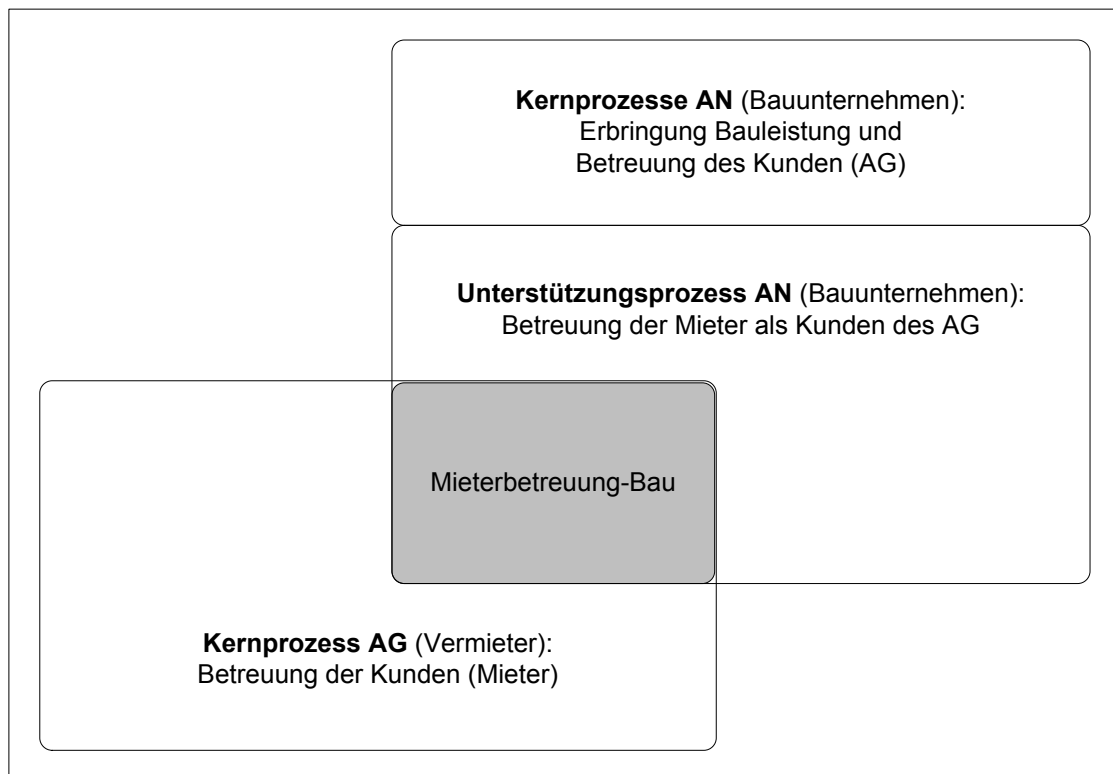


Abbildung 20: Schnittmenge von Kern- und Unterstützungsprozess der Mieterbetreuung-Bau

3.1.6.2 Die Mieterbetreuung-Bau als Hauptprozess

Hinsichtlich der verwendeten Prozesshierarchie (vgl. Kapitel 3.1.1.3) ist die Mieterbetreuung-Bau ein Teilprozess des Hauptprozesses Projektabwicklung. Da im Rahmen der Ausrichtung der vorliegenden Arbeit ausschließlich die Mieterbetreuung-Bau den Betrachtungsgegenstand darstellt, bildet sie für die weitere Bearbeitung den Hauptprozess (vgl. Abbildung 21). Die Darstellung als Teilprozess des Projektmanagements ist aufgrund der zu diesem Zeitpunkt noch unbekannten Schnittstellen zwischen Mieterbetreuung-Bau und Projektmanagement nicht möglich. Dieser Umstand ermöglicht und erfordert zunächst die isolierte Betrachtung der Mieterbetreuung-Bau. Im Zuge der Analyse dieses Prozesses werden die Schnittstellen dann identifiziert. Voraussetzung dafür ist die ganzheitliche Betrachtung der Mieterbetreuung-Bau, sowohl zeitlich als auch inhaltlich.

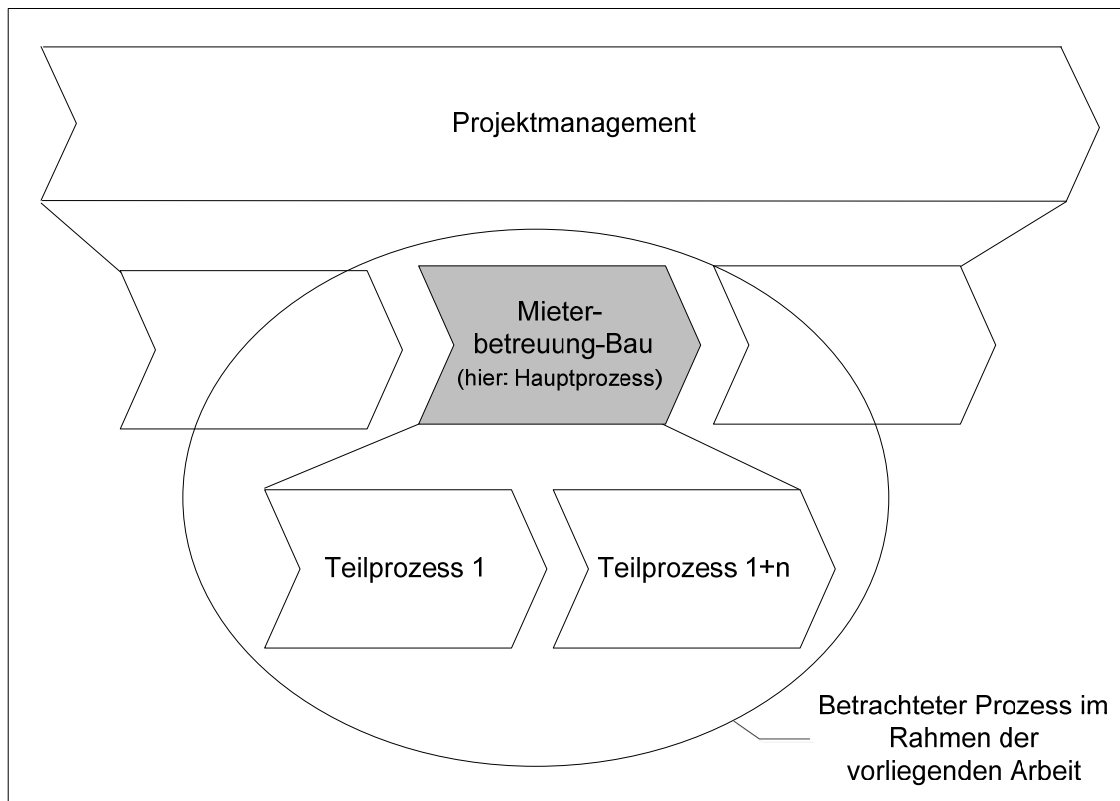


Abbildung 21: Die Mieterbetreuung-Bau als Hauptprozess im Rahmen der vorliegenden Arbeit

Der Prozess der Mieterbetreuung-Bau erstreckt sich über alle fünf Projektstufen der Projektabwicklung. Da die Mieterbetreuung-Bau hier als ein neuer Teilprozess der Projektabwicklung behandelt wird, kann erst nach erfolgreicher Integration und Implementierung des Prozesses Mieterbetreuung-Bau eindeutig erkennbar werden, welche Hierarchie die Teil- oder Subprozesse des neuen Prozesses innerhalb der Projektabwicklung einnehmen.

Die Mieterbetreuung-Bau wird für die Analyse in die fünf Projektstufen⁶⁷ auf gleicher Ebene unterteilt, sodass innerhalb jeder Projektstufe ein Ausschnitt des Prozesses betrachtet werden kann. Dieser Ausschnitt wird wiederum in Teil- und Subprozesse eingeteilt und analysiert. Ein Subprozess bildet in dieser Arbeit die kleinste betrachtete Einheit innerhalb der modellierten eEPK. Er besteht aus Startereignis, Funktion und Endereignis. Hierarchisch befinden sich Teil- und Subprozess auf einer Ebene, um bei der Integration in die Projektabwicklung bedarfsorientiert in den Prozessablauf eingebunden werden zu können. So wird sichergestellt, dass die Mieterbetreuung-Bau in Entsprechung zum realen Projektgeschehen den Prozess der Projektabwicklung steuernd beeinflussen kann und nicht als zusätzliches Anhängsel innerhalb des Prozesses der Projektabwicklung betrachtet wird.

Die folgende Abbildung zeigt einen exemplarischen Teilprozess und somit einen Teilausschnitt des Hauptprozesses in der Darstellung des Standard-Prozessmodells als eEPK. Der Ausschnitt stellt einen Teilprozess der Mieterbetreuung-Bau dar, der in zwei

⁶⁷ Vgl. Kapitel 2.4.2.

Subprozesse unterteilt ist, ergänzt um die zugehörigen Organisationseinheiten und Informationsobjekte.

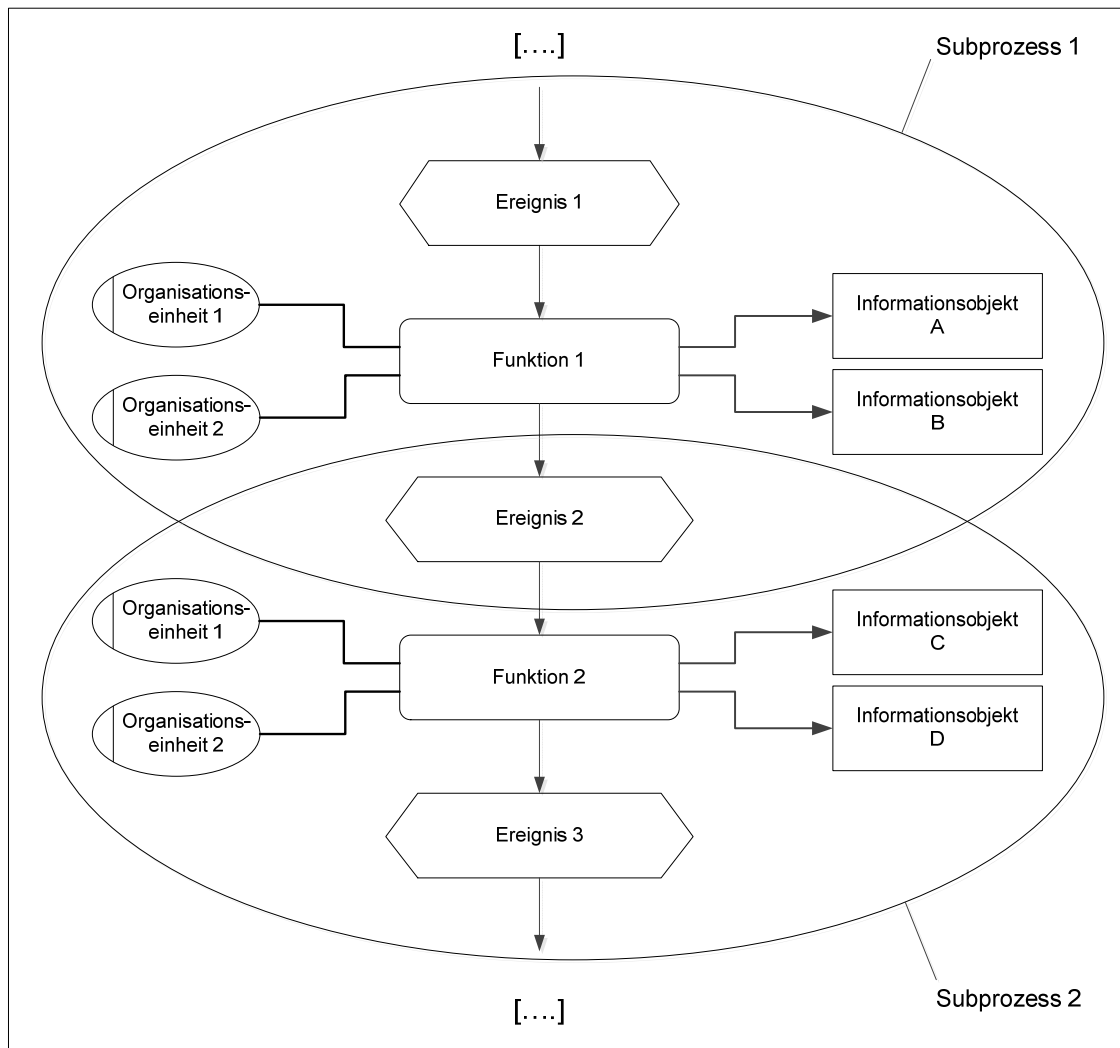


Abbildung 22: Exemplarischer Teilprozess des Hauptprozesses der Mieterbetreuung-Bau

3.1.6.3 Die eEPK als Prozessmodell der Mieterbetreuung-Bau

Die beschriebene Dualität der Mieterbetreuung-Bau erfordert aufgrund der möglichen unterschiedlichen Prozessverantwortlichen (AG und/oder AN) die Verwendung einer Organisationssicht sowie der Funktionssicht. Da im Ergebnis der vorliegenden Arbeit Instrumente zur Prozessoptimierung abgebildet werden sollen, wird zudem die Datensicht benötigt. Die Auswahl des geeigneten Prozessmodells erfolgt daher nach den vier folgenden wesentlichen Kriterien, wobei die allgemeinen Anforderungen an die Prozessmodellierung als bereits erfüllt vorausgesetzt werden.

Das Prozessmodell sollte

- möglichst viele Sichtweisen auf den Prozess zulassen, da mehrere Beteiligte aus unterschiedlichen Organisationseinheiten in den Prozess eingebunden sind oder im Abhängigkeitsverhältnis mit ihm stehen;
- eine möglichst zusammenhängende Übersicht zulassen, da der Prozess über die fünf Projektstufen reicht;

- sich in den zeitlichen Ablauf des Ordnungsrahmens der fünf Projektstufen einfügen lassen, da der Prozess in jeder der fünf Projektstufen vorzufinden ist;
- möglichst frei modellierbar sein, um auch unkonventionelle oder bislang prozessfremde Optimierungsmöglichkeiten integrieren zu können.

Neben der hohen Akzeptanz des weit verbreiteten eEPK-Modells von Scheer⁶⁸ ist die Vereinigung der Organisations-, Daten-, Funktions- und Leistungssicht in der Steuerungs- oder Prozesssicht ein wesentlicher Vorteil der eEPK-Darstellung. Sie ermöglicht daher die Darstellung der angestrebten Ergebnisse dieser Arbeit, die unterschiedlichen Arten der Optimierungen, sowohl hinsichtlich der Instrumente, Aufgaben und Verantwortungszuordnungen als auch prinzipieller Ablaufänderungen in Richtung und Reihenfolge. Die frei wählbare Untergliederung von Teilprozessen in unterschiedlichen Darstellungstiefen ermöglicht zudem die sinnvolle Betrachtung eines ausgewählten Ausschnitts aus dem Gesamtmodell.

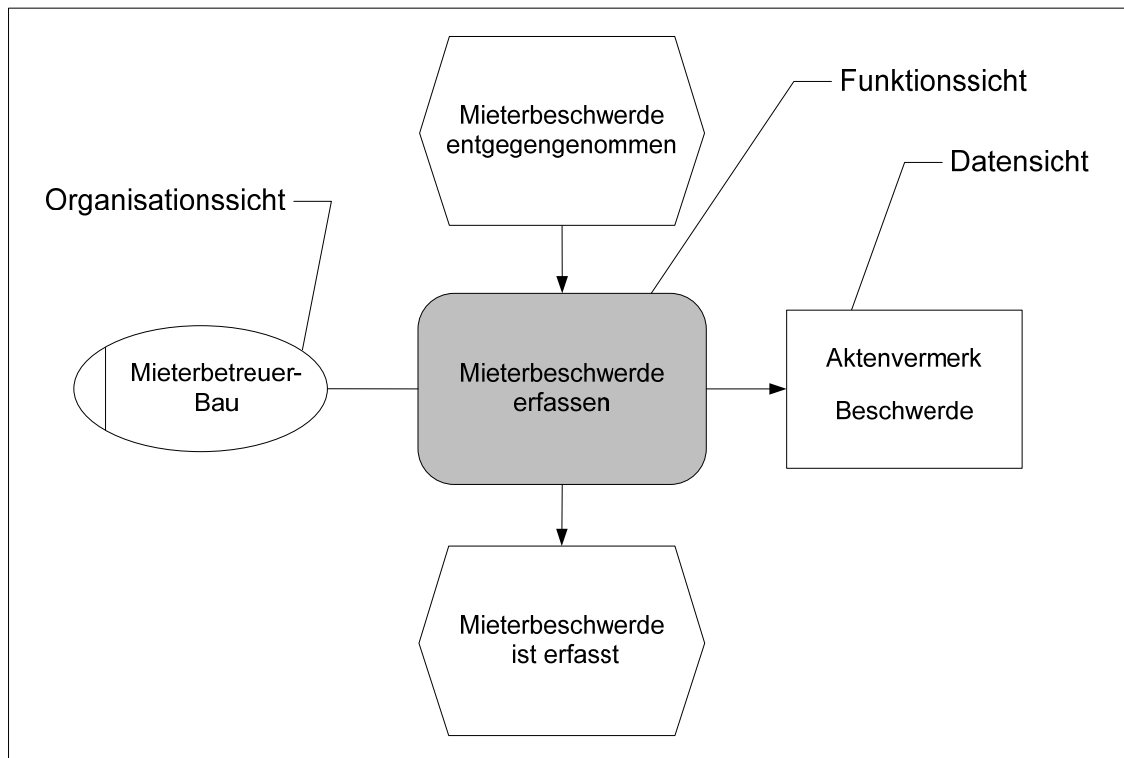


Abbildung 23: Beispiel der Sichtenintegration der eEPK in Bezug zur Mieterbetreuung-Bau⁶⁹

Abbildung 23 zeigt anhand eines Subprozesses die Sichtenintegration am Beispiel einer eEPK, wie sie dem Standard-Prozessmodell der vorliegenden Arbeit zugrunde liegt.

⁶⁸ Vgl. Scheer (2001).

⁶⁹ In Anlehnung an Becker et al. (2010), S. 52.

3.2 Der Prozess der Mieterbetreuung (Stand der Praxis)

Als wesentliche Grundlage für die Aufbereitung des Stands der Praxis dient die Projektanalyse, die vom Verfasser der vorliegenden Arbeit im Zuge der Erstellung des Forschungsvorhabens „Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen bei Baumaßnahmen im bewohnten Bestand“⁷⁰ durchgeführt wurde. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse aus der Analyse realer Bauvorhaben, die im bewohnten Zustand modernisiert wurden, fließen direkt in die Entwicklung eines vorläufigen Standard-Prozessmodells der Mieterbetreuung-Bau ein.

3.2.1 Analyisierte Projekte

Die Auswahl der insgesamt zehn analysierten Projekte erfolgte anhand der im Rahmen des o. g. Forschungsberichts definierten Kriterien. Für die Auswahl relevant waren hier Projekte, die typisch für den Bestand der kommunalen Gesellschaften der Wohnungswirtschaft sind.

Die ausgewählten Projekte unterlagen folgenden Kriterien:⁷¹

- Gebäudeerrichtung in den Jahren 1920-1970 (schwerpunktmäßig ab 1949);
- Berücksichtigung relevanter Gebäudetypen (Häuserzeile, Punkthochhaus, Wohnsiedlung);⁷²
- mehrgeschossige Gebäude (mindestens drei Vollgeschosse);
- umfangreiche Modernisierungen bzw. Sanierungen (gleichzeitig mehrere Gewerke in mehreren Bereichen im Gebäude);
- Wohnnutzung der Gebäude (Ausnahme: teilweise gewerbliche Nutzung);
- Projekte mit positivem wirtschaftlichen und vertraglichen Abschluss für AG und AN;
- gleichmäßige geografische Verteilung der Projekte in Deutschland
 - Berücksichtigung strukturstarker und -schwacher Regionen.

⁷⁰ Vgl. Racky/Federowski (2011).

⁷¹ Vgl. Racky/Federowski (2011), S. 22.

⁷² Vgl. Racky/Federowski (2011), S. 23.

Tabelle 1: Projektübersicht (WE = Wohneinheiten)⁷³

Lfd. Nr.	Ort	Bundesland	Typologie	Baujahr	Modern.-jahr	BibB	WE	Kaltmiete [€/m ²]
1	Hannover	Niedersachsen	Häuserzeile	1962	2008	ja	30	6,00-7,00
2	Hannover	Niedersachsen	Häuserzeile	1960er	2008	ja	30	6,00-7,00
3	Mainz	Rheinland-Pfalz	Häuserzeile	1921	2009	nein	3	12,00
4	Gera	Thüringen	Häuserzeile	1950er	2009	ja	48	4,70
5	Gera	Thüringen	Häuserzeile	1950er	2007	ja	12	4,70
6	München	Bayern	Häuserzeile	1940er	2009	ja	49	7,00 u. 12,00
7	München	Bayern	Häuserzeile	1954-1956	2001-2003	nein	105	10,50-13,50
8	Wiesbaden	Hessen	Häuserzeile	1956	2009	ja	36	7,50-9,00
9	Karlsruhe	Baden-Württemb.	Punkthochhaus	1958	2007-2009	ja	55	8,00-9,00
10	Köln	Nordrhein-Westf.	Wohnsiedlung	1926-1927	2006-2009	ja	392	7,50

Bei acht der zehn analysierten Projekte handelt es sich um Modernisierungen im bewohnten Zustand. Bei all diesen acht Projekten war eine Mieterbetreuung-Bau vorzufinden, die den Projekterfolg maßgeblich bewirkt bzw. beeinflusst und somit eine wesentliche Rolle bei der Projektabwicklung gespielt hat. Die aus diesen Projekten gewonnenen Informationen und Erkenntnisse bezüglich der Struktur der durchgeführten Mieterbetreuung-Bau liegen dem vorläufigen Standard-Prozess zugrunde.

3.2.2 Strukturen der Mieterbetreuung-Bau in der Praxis

Der Prozess der Mieterbetreuung-Bau wies im Vergleich der analysierten acht Projekte keine einheitliche Struktur auf, sondern war in jedem Projekt individuell gestaltet. Es bestanden allerdings Parallelen zwischen den jeweiligen projektspezifischen Prozessen, die es erlaubten, einen allgemeinen Prozessablauf zu beschreiben. Dazu wurden die vorhandenen Strukturen erfasst und kombiniert, d. h., die jeweiligen Prozesse der Mieterbetreuung-Bau wurden „übereinandergelegt“. Dadurch entstand ein Prozess, der sich über alle Abschnitte der Projektabwicklung bzw. über alle fünf Projektstufen erstreckte. In einigen Bereichen bzw. Teilprozessen herrschte Kongruenz, in Bereichen mit Abweichungen entstanden Teilprozesse mit entsprechend mehreren Optionen, die auf eine mögliche Best Practice⁷⁴ überprüft wurden.

⁷³ Racky/Federowski (2011), S. 30, Abbildung 13.

⁷⁴ Best Practice – der Begriff entspricht der hervorragenden Praxis; einer vorbildlichen Verfahrensweise, die zu Spitzenleistungen führt, vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/122484/best-prac-tice-v3.html>.

3.2.3 Identifizierte Mieterbetreuungsmaßnahmen in der Praxis

Die Mieterbetreuung-Bau ist in der Praxis nicht auf die reine bedarfsgesteuerte Betreuung der Mieter während der Bauausführung beschränkt. Sie findet i. d. R. bereits bei der Gestaltung des Bauvertrags Berücksichtigung, wenn auch in unterschiedlicher Form und Tiefe. Die Mieterbedürfnisse werden überwiegend im Zuge der Ausführungsplanung erfasst und teilweise in der Ausschreibung berücksichtigt. Bekannte Bedürfnisse und Betreuungsleistungen sowie zu erwartende Einschränkungen werden dabei in Leistungsverzeichnisse, Leistungsbeschreibungen und Vertragsbedingungen integriert. Folgende Instrumente bzw. Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau wurden mehrfach bei den analysierten Projekten eingesetzt bzw. ausgeführt und sind Bestandteil des vorläufigen Standard-Prozesses.

Vorhaltung der Mieterbetreuer-Bau⁷⁵

Vor Ort auf der Baustelle wurden seitens des AG immer eine baustellenbezogene Mieterbetreuung vorgehalten. Teilweise hatte der AG einen Teil der Aufgaben und einen Teil der Verantwortung an den AN delegiert und die Befugnisse des AN hinsichtlich der Mieterbetreuung-Bau erweitert. Der vom AG eingesetzte Mieterbetreuer-Bau war entweder der Mieterbetreuer oder der verantwortliche Projektleiter des AG. Auf der Seite des AN nahmen Bauleiter und/oder Poliere die Mieterbetreuung-Bau wahr, sofern eine Erweiterung der Befugnisse stattfand. In Einzelfällen wurden externe Mieterbetreuer-Bau explizit projektbezogen vom AG bzw. AN beauftragt.

Vorhaltung einer zentralen Anlaufstelle für die Mieter

Bei allen analysierten Projekten wurde eine zentrale Anlaufstelle eingerichtet, um den Mietern die Möglichkeit zu geben, mit dem Mieterbetreuer-Bau in Kontakt zu treten. Als Räumlichkeiten wurden hierfür entweder Leerwohnungen oder Wohncontainer vor Ort genutzt. Diese Anlaufstellen waren unterschiedlich eingerichtet, von bloßen Sitzgelegenheiten bis hin zu Aufenthaltsräumen mit Fernseher und Teeküche. Sie dienten vor allem dem persönlichen Gespräch zwischen dem Mieter und dem Mieterbetreuer-Bau im Rahmen von Mietersprechstunden. Zudem boten die Räumlichkeiten bei baulichen Eingriffen in den Wohn- und Lebensbereich durch den AN eine Rückzugsmöglichkeit und einen Aufenthaltsort für die Mieter.

Mietersprechstunden

Während der Auftragsabwicklung aller Projekte wurden Mietersprechstunden abgehalten. Diese erfolgten regelmäßig, d. h. mindestens einmal wöchentlich bis täglich, und dauerten bei Bedarf mehrere Stunden. Im Extremfall war der Mieterbetreuer-Bau dauerhaft vor Ort und somit während der gesamten Bauzeit ansprechbar. Die Mietersprechstunden dienten vorrangig den Individualgesprächen mit den Mietern. Hier konnten baubezogene Probleme oder Einschränkungen der Mieter in Einzelgesprächen diskutiert und beseitigt werden. Sie bildeten die Kernfunktion der Mieterbetreuung. Zu-

⁷⁵ Vgl. Kap 2.4.3.

dem löste das Individualgespräch vielfach die klassische Vollversammlung⁷⁶ ab, die meist nur noch für allgemein gehaltene Bekanntgaben vom AG genutzt wurde, um dem Risiko von Störungen durch einzelne negativ motivierte Mieter zu entgehen.

Provisorische Sanitäranlagen

Im Zuge der Bauarbeiten im Bereich der Bäder und Toiletten hatte bei den analysierten Projekten nach Möglichkeit täglich die provisorische Aufrechterhaltung der Sanitäranlagen in den betroffenen Wohnungen zu erfolgen. War dies nicht gewährleistet, wurden zusätzliche Provisorien in den Wohnungen errichtet oder Sanitärcontainer im Hof aufgestellt. Diese Maßnahmen waren vor allem bei Strangsanierungen⁷⁷ erforderlich.

Provisorische Aufrechterhaltung der Küchen

Während der Bauarbeiten blieben die Kochstellen und Spülbecken in den einzelnen Wohnungen zumindest provisorisch angeschlossen. Im Notfall wurden von der Mieterbetreuung-Bau Kochplatten in den Wohnungen vorgehalten.

Alternative Unterbringung

Bei erheblichen Eingriffen in die Gebäudestruktur, wie z. B. bei Grundrissanpassungen, wurden die Mieter während des Umbauzeitraums in Hotels oder Pensionen untergebracht. Das galt auch für besonders umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen oder bei pflegebedürftigen Mietern, für die ein Verbleiben in den Wohnungen nicht mehr zumutbar war. Die Umzüge und die damit verbundene Einlagerung des Mobiliars der Mieter organisierte i. d. R. der AG.

Alternativ zu Hotel bzw. Pension wurden auch so genannte Springerwohnungen vorgehalten. Hierbei handelt es sich um eine Leerwohnung, die als provisorische Unterkunft für Mieter diente, während in deren eigener Wohnung Bauarbeiten stattfanden. Dies hatte den Vorteil, dass sowohl die Mieter als auch deren Mobiliar in unmittelbarer Nähe untergebracht werden konnten.

Staubschutzmaßnahmen

Für den Zeitraum der Bauarbeiten in den Wohnungen wurden bei allen analysierten Projekten Staubschutzwände oder staubundurchlässige Abdichtungen zur Abtrennung der Wohnbereiche hergestellt. Bei einigen Projekten wurden für Arbeitsstätten Einhausungen hergestellt, sodass stark staubende Arbeiten zentral außerhalb der Wohnung ausgeführt werden konnten. Vorzugsweise wurden Arbeitsstätten, beispielsweise für Schneidarbeiten, in den Gebäudekeller oder auf die Baustelleneinrichtungsfläche verlegt.

⁷⁶ Zusammenkunft der Projektleitung mit möglichst allen Mietern des Modernisierungsobjektes.

⁷⁷ Erneuerung der vertikalen Ver- und/oder Entsorgungsleitungen des Gebäudes im Bündel (Strang).

Lärmschutzmaßnahmen

Gegen lärmende Arbeitsschritte, wie beispielsweise das Abstemmen der Badfliesen, besteht aufgrund des i. d. R. bestehenden Verbunds der Werkstücke mit dem Bauwerk wenig Spielraum für Lärm reduzierende Maßnahmen. Sofern möglich, wurden Werkstücke bereits nach Maß angeliefert oder Anpassungen (z. B. Schneidarbeiten) in besonderen Bereichen vorgenommen. Diese Bereiche waren unter anderem schallgedämmte Arbeitsstätten, so genannte Lärmschutzkammern, die innerhalb der Baustelleneinrichtungsfläche oder im Gebäude selbst eingerichtet wurden.

Baustelleneinrichtungsfläche in ausreichender Entfernung zu Wohngebäuden

Bei der Planung der Baustelleneinrichtungsfläche wurde neben der möglichst geringen Belegung von Mieterparkplätzen auch auf die Entfernung zum Wohngebäude Rücksicht genommen. Die Baustelle musste teilweise in einer Mindestentfernung zum Gebäude eingerichtet werden, um eine Reduzierung von Lärm-, Staub- und Geruchsbelastigungen zu erreichen.

Informationswesen

Bei allen analysierten Projekten war ein aufwendiges Informationswesen vorhanden. Dies reichte von regelmäßigen Aushängen (z. B. an der Haustür oder am Schwarzen Brett im Treppenhaus) über Wurfsendungen und Aufklärungs- und Informationsgespräche bis hin zu individuellen Mietergesprächen. Der hauptsächliche Aufwand entstand hierbei nicht durch Ausführung einzelner Maßnahmen, sondern durch die kontinuierliche Aufrechterhaltung des gegenseitigen Informationsflusses zwischen den Mietern und dem Mieterbetreuer-Bau.

3.3 Das vorläufige Standard-Prozessmodell der Mieterbetreuung-Bau

Im Folgenden wird das vorläufige Standard-Prozessmodell der Mieterbetreuung als Bestandteil der Projektabwicklung dargestellt und im Detail erläutert. Das Prozessmodell basiert bereits auf verifizierten Einzelaussagen aus Expertengesprächen, die im Zuge des Forschungsprojekts „Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen beim Bauen im Bestand“⁷⁸ vom Verfasser der vorliegenden Arbeit geführt wurden.

Im Folgenden wird die Mieterbetreuung-Bau erstmals als Bestandteil des Projektmanagements betrachtet. Abbildung 24 zeigt schematisch die Integration der Mieterbetreuung-Bau in den Prozess der Projektabwicklung. Wie die Abbildung zeigt, wird das Spektrum an Maßnahmen und Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau mithilfe der Struktur der Leistungsphasen 1-9 der HOAI in die fünf Stufen der Projektabwicklung inhaltlich und zeitlich integriert. Die Leistungsphasen der HOAI übernehmen dabei die Funktion

⁷⁸ Vgl. Racky/Federowski, 2011.

der inhaltlichen Sortierhilfe. Die Sortierkriterien sind die Charakteristika der HOAI-Leistungen, die bei Leistungen der Mieterbetreuung-Bau ebenfalls identifiziert werden können.

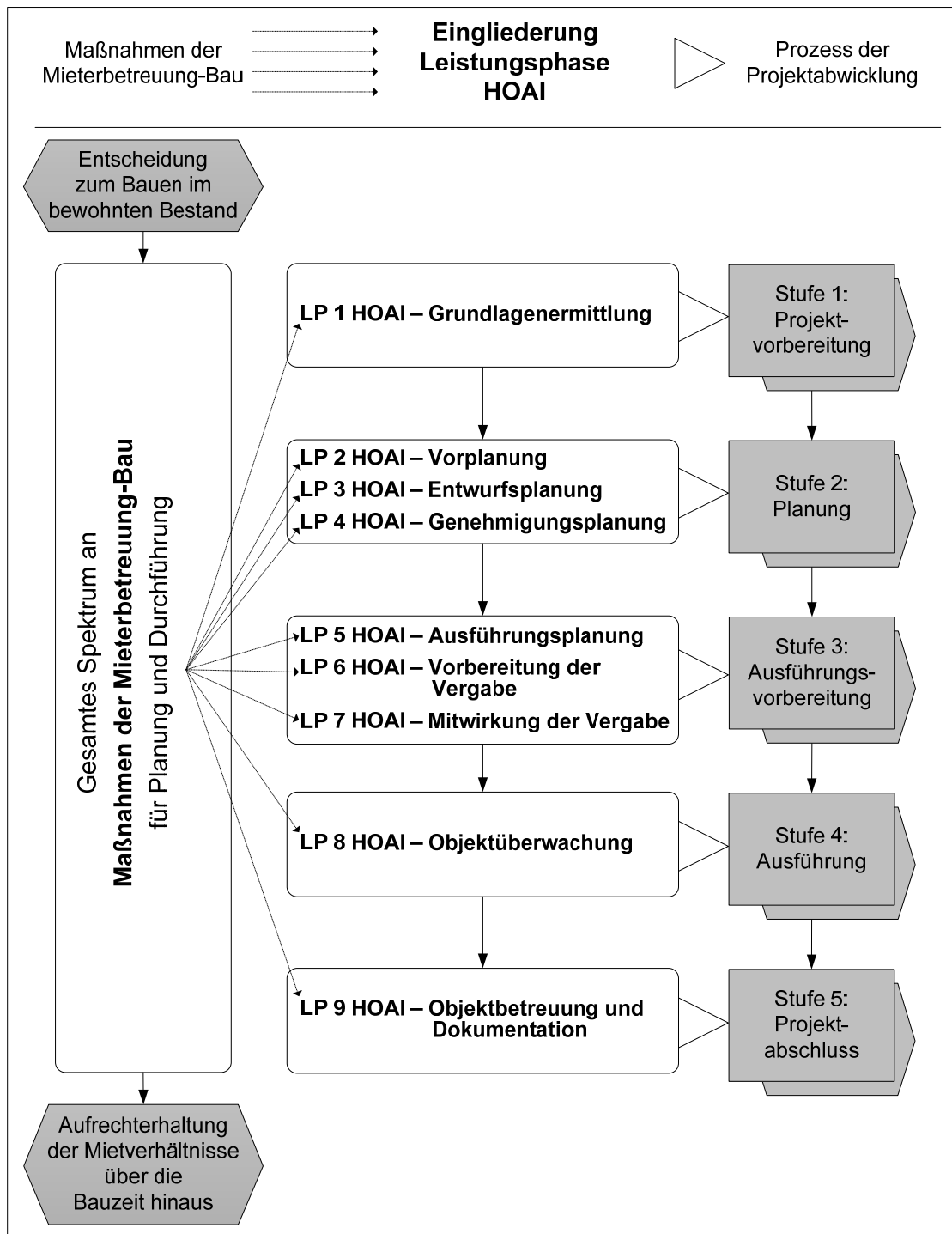


Abbildung 24: Integration der Mieterbetreuung-Bau in den Prozess der Projektabwicklung

In der Darstellung als Prozessmodell entspricht jede Projektstufe einem Ausschnitt, d. h. einem Teilprozess (TP) der Projektabwicklung, dem die entsprechenden Leistungen der Mieterbetreuung-Bau zugeordnet werden.

In Abbildung 25 sind zum Überblick die relevanten inhaltsprägenden Teilprozesse der Mieterbetreuung-Bau innerhalb der fünf Projektstufen dargestellt.

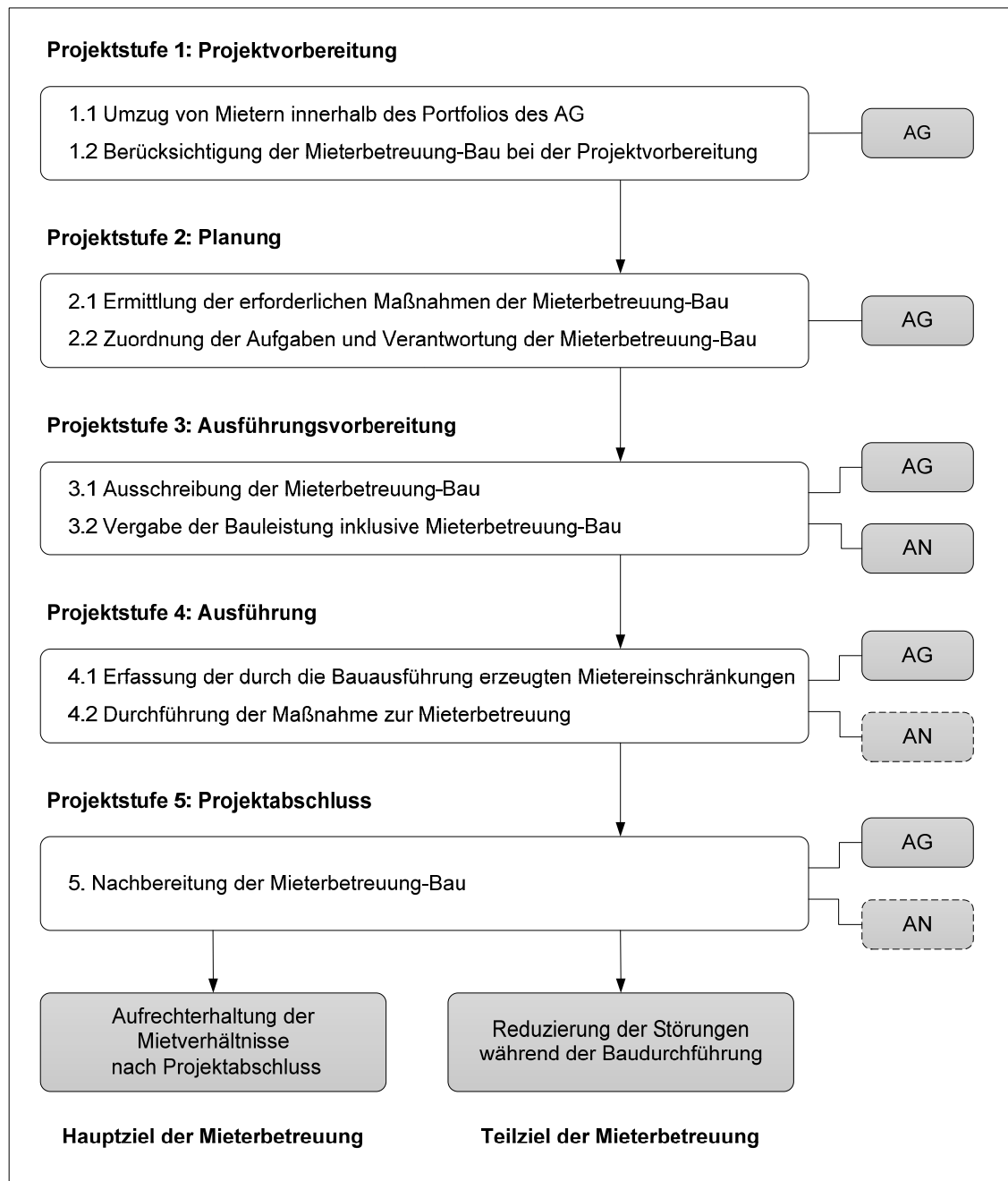


Abbildung 25: Übersicht des vorläufigen Standard-Prozessablaufs der Mieterbetreuung-Bau

Die Teilprozesse der Mieterbetreuung-Bau werden ihrer ablauforganisatorischen Reihenfolge nach im Folgenden einzeln dargestellt und erläutert. Danach werden die wesentlichen Parameter eines jeden Teilprozesses zusammengefasst und aufgelistet. Im Anschluss daran erfolgt die Modellierung der einzelnen Teilprozesse als eEPK.

Die Nummerierung der Teilprozesse setzt sich dabei aus der Ziffer der Projektstufe und der laufenden Nummer des Teilprozesses zusammen. Die Nummerierung der während des jeweiligen Teilprozesses zur Anwendung kommenden Instrumente und Werkzeuge, in der eEPK als Informationsobjekte dargestellt, erfolgt in Analogie zur Nummerierung der Teilprozesse. Die Ziffer steht für die entsprechende Projektstufe, während der Buchstabe die laufende Aufzählung abbildet. Das Informationsobjekt 1.A entspricht demzufolge dem ersten Werkzeug/Instrument des ersten Teilprozesses. Ausgewählte

exemplarische Werkzeuge/Instrumente finden sich als praktische Beispiele im Anhang der vorliegenden Arbeit.

3.3.1 Projektstufe 1: Projektvorbereitung

3.3.1.1 Teilprozess 1.1: Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG

Nach der Benachrichtigung der Mieter über die anstehende Baumaßnahme entschließt sich erfahrungsgemäß ein Teil der Mieter zum Auszug aus den Wohnungen, um den Beeinträchtigungen durch die Baustelle zu entgehen. Der Mieterbetreuer-Bau des AG versucht dann im Vorfeld der Baumaßnahme den dauerhaften Umzug von umzugswilligen Mietern innerhalb des Wohnungsportfolios des AG zu organisieren. Die Mieter werden in diesem Fall i. d. R. in bereits modernisierten Wohnungen des AG untergebracht.

Der Mieterbetreuer-Bau erfüllt hier auch die Funktion eines Maklers und unterbreitet den Mietern das Alternativangebot einer anderen Wohnung z. B. in Form eines Makler-Exposés, in dem die wichtigsten Wohnungsmerkmale aufgeführt sind (vgl. Abbildung 26, Instrument 1.A). Entscheidet sich der Mieter nach einer Besichtigung für die freie Wohnung, schließt er mit dem AG einen neuen Mietvertrag ab (vgl. Abbildung 26, Instrument 1.B) und sein Aus- bzw. Umzug kann vor Baubeginn erfolgen. Der AG verhindert somit den möglichen Verlust eines Mieters aus seinem Wohnungsportfolio und entgeht möglichen Streitfällen oder Auseinandersetzungen mit dem Mieter selbst. Zudem erhält der AN uneingeschränkte Baufreiheit für die zu modernisierende Wohnung.

Des Weiteren kann die durch den Umzug eines Mieters entstandene Leerwohnung entweder als so genannte Springerwohnung (vgl. Kapitel 3.2.3) für die alternative Unterbringung der Mieter während der Ausführung dienen oder als Projektbüro der Bauleitung bzw. als Anlaufstelle der Mieterbetreuung-Bau genutzt werden.

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- AG

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Mieter
- Mieterbetreuer-Bau (hier noch Mieter-/Kundenbetreuer)
- AG (als Vermieter)
- Projektleiter (AG)

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Angebot von Leerwohnung(en)
 - Erstellung Exposé der Leerwohnung(en)
 - Besichtigung der Wohnung(en) durch Mieter

- Umzug der Mieter und Abschluss neuer Mietverträge
 - Organisation und Durchführung Umzüge der Mieter
- Feststellung des maximalen Wohnungsleerstands im Objekt

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Exposés der Leerwohnungen
- Mietverträge (neu)

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- maximal möglicher Wohnungsleerstand während der Modernisierungsmaßnahme

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 1.1 in der Projektstufe 1 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells. Der rechte Teilpfad des Endereignisses (100 % Leerstand) ist nicht Betrachtungsgegenstand der vorliegenden Arbeit.

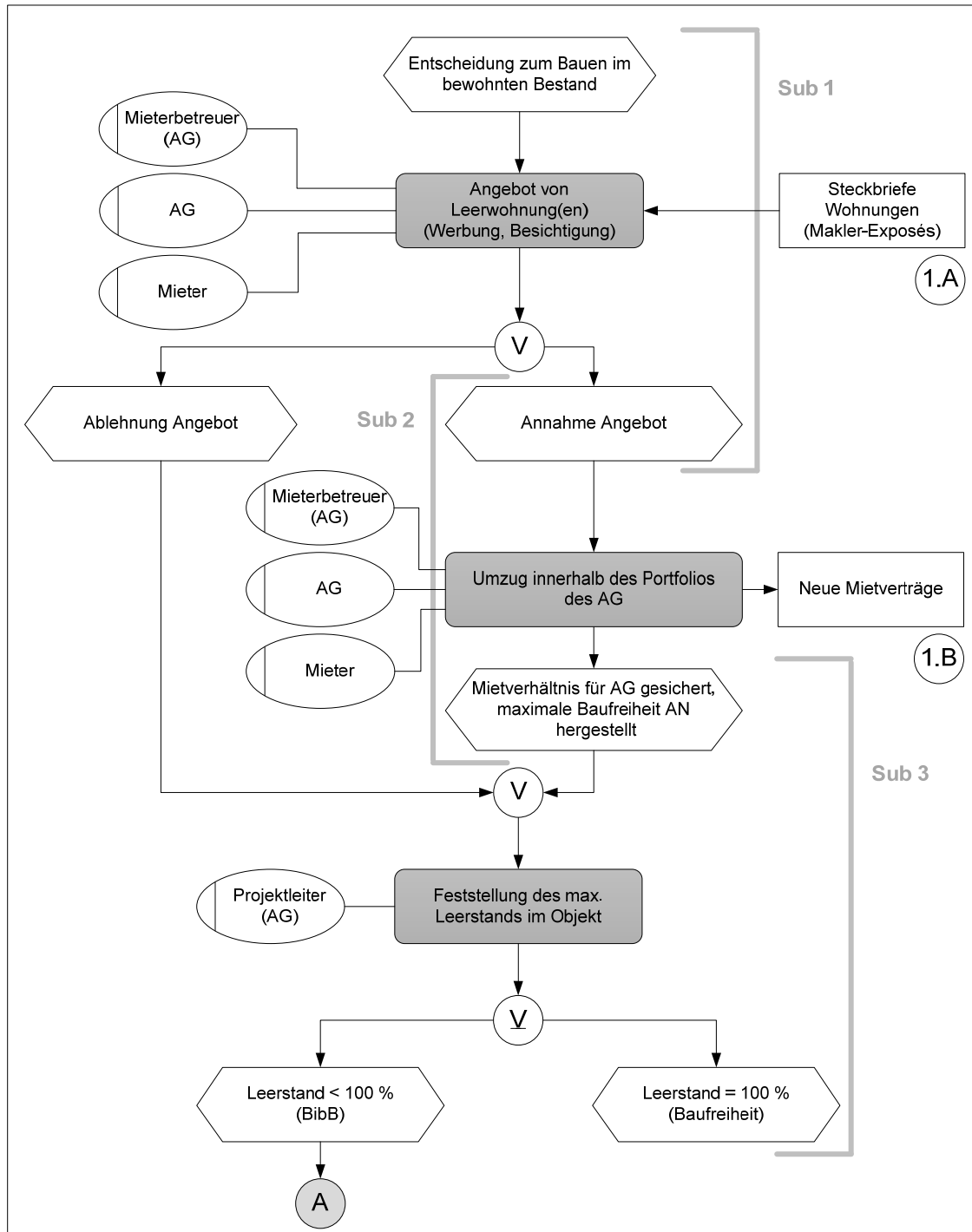


Abbildung 26: TP 1.1 – Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG

3.3.1.2 Teilprozess 1.2: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektvorbereitung

Unter der Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau während der Projektvorbereitung wird hier lediglich die Erkenntnis der Notwendigkeit einer Mieterbetreuung-Bau während der späteren Ausführung verstanden. Dies bedeutet zum einen die weitere konsequente Beachtung der Mieterbetreuung-Bau bei der Abwicklung der folgenden Projektstufen (vgl. Abbildung 27, Informationsobjekt 1.D), zum anderen die Verankerung der Stelle der Mieterbetreuung-Bau im Projektorganigramm (vgl. Abbildung 27, Infor-

mationsobjekt 1.C). Somit wird hier die Projektverantwortung für die Mieterbetreuung-Bau festgelegt. Des Weiteren erfolgt die Festlegung des Kostenrahmens und des Kostenplans der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Abbildung 27, Informationsobjekt 1.E) sowie die Definition der projektbezogenen Ziele der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Abbildung 27, Informationsobjekt 1.F). Die Vorgaben der Ziele und der entsprechenden Kosten ermöglichen die Kostenkontrolle während der Projektabwicklung. Darüber hinaus werden der Informationsfluss und die Berichterstattung an die Mieter bzw. Mietervertreter geplant (vgl. Abbildung 27, Informationsobjekt 1.G). Die generelle Planung des Informationsflusses zu den Mietern erfolgt breit gefächert, d. h. sowohl individuell als auch kollektiv, und dies jeweils persönlich, fernmündlich bzw. schriftlich. Aufgrund der Unterschiede zwischen den einzelnen Modernisierungsobjekten bezüglich Zustand, Modernisierungsumfang, Bautechnik, Zeitplanung etc. sowie aufgrund der Unterschiede bezüglich der vorhandenen sozialen Mieterstrukturen wird eine projektspezifische Planung hinsichtlich der Mieterinformation notwendig. Art und Umfang des Informationswesens werden deshalb nach projektspezifischen Anforderungen durch den Projektleiter festgelegt. Das Ergebnis dieses Teilprozesses ist die Verankerung der Mieterbetreuung-Bau in der weiteren Projektabwicklung.

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- AG

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Projektleiter (AG)
- Planer (AG)

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Festlegung der Zuständigkeit der Mieterbetreuung-Bau
- Festlegung des Kostenrahmens der Mieterbetreuung-Bau
- Festlegung der Ziele der Mieterbetreuung-Bau
- Planung der Berichterstattung an Mieter(-vertreter/-ausschuss) und zwischen den Beteiligten (Festlegung des Informationsflusses zum Mieter)

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Organigramm
- Programmagenda (Roadmap)
- Kostenrahmen (Kostenkonzept) der Mieterbetreuung-Bau (MB-Bau)
 - Kostenplan der Mieterbetreuung-Bau (MB-Bau)
- Zieldefinition der Mieterbetreuung-Bau (MB-Bau)
- Verfahrensanweisung für Informationsfluss

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- Die Mieterbetreuung-Bau während der Bauausführung ist „beschlossener“ Bestandteil der Projektplanung und Abwicklung.

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 1.2 in der Projektstufe 1 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

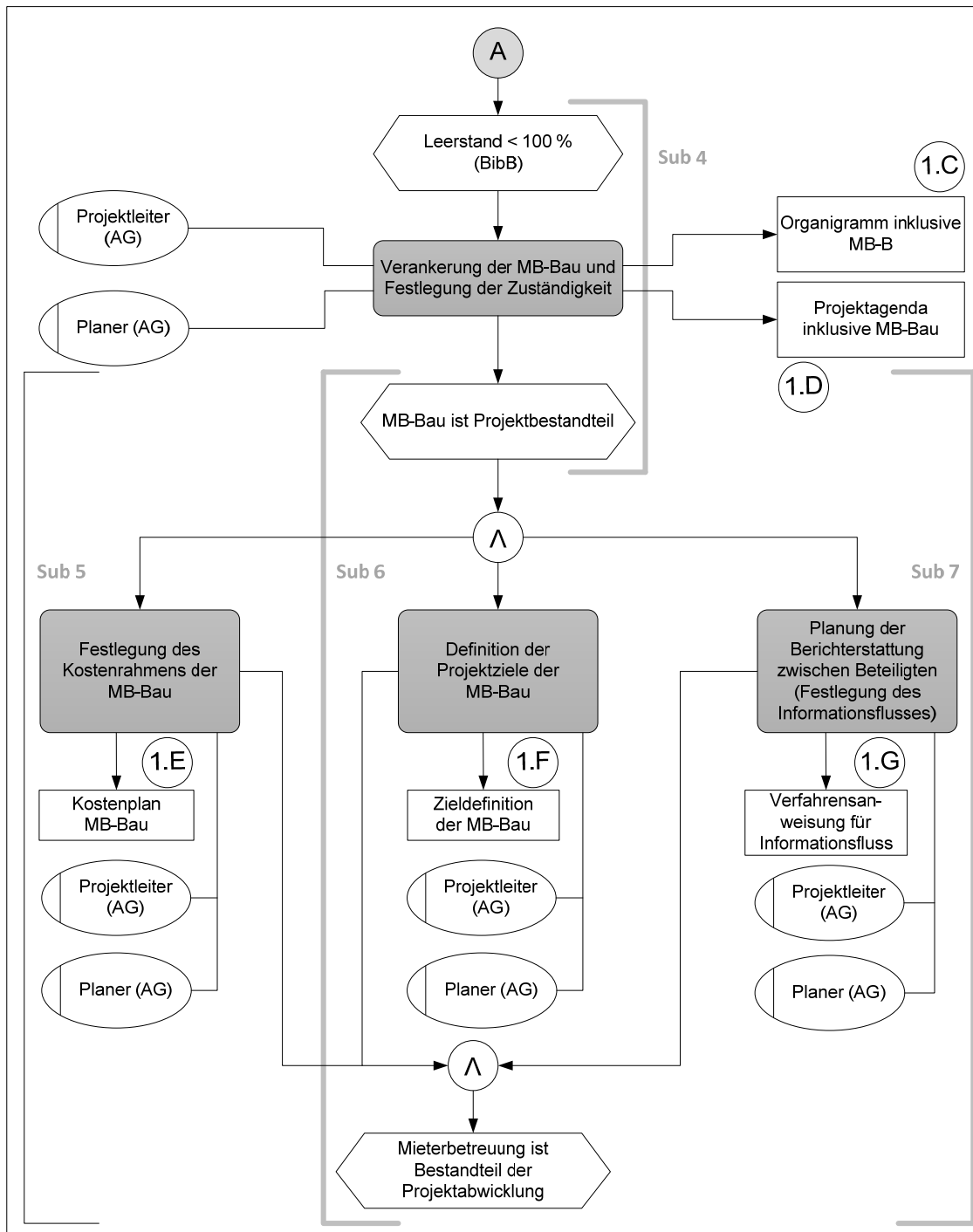


Abbildung 27: TP 1.2 – Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung

3.3.2 Projektstufe 2: Planung

3.3.2.1 Teilprozess 2.1: Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau

Das Ziel des Teilprozesses ist das Ermitteln und Planen des Umfangs der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau. Die möglichen Einschränkungen der Mieter während der

Durchführung der Baumaßnahmen werden anhand gewonnener Erkenntnisse aus vorangegangenen Projekten abgeschätzt. Im nächsten Schritt sind entsprechende Ausweichmöglichkeiten, Schutzmaßnahmen und Provisorien zu ermitteln.

Die drei wesentlichen Einschränkungen, die Mieter erfahren müssen, sind Beeinträchtigungen durch Staub/Schmutz und Lärm sowie die beschränkte Nutzbarkeit der Wohn- und Funktionsräume (Bad, Küche). Nicht alle der entstehenden Einschränkungen erzeugen das konkrete Bedürfnis nach Abhilfe. Auf diese drei Einschränkungen sind jedoch die überwiegenden Bedürfnisse der Mieter zurückzuführen.

Die zu erwartenden Einschränkungen und die möglichen Gegenmaßnahmen werden hinsichtlich ihrer Wirkung und Wirtschaftlichkeit abgewogen und ausgewählt. Nur erforderliche und geeignete Maßnahmen werden von der Projektleitung und der planenden Stelle zusammengestellt und geplant (vgl. Abbildung 28, Informationsobjekt 2.B).

Die Projektleitung ermittelt die projektspezifischen Mieterbetreuungsmaßnahmen auf Grundlage der Dokumentation über die Umsetzung der Mieterbetreuung-Bau bei vorangegangenen, vergleichbaren Modernisierungs- bzw. Sanierungsmaßnahmen (vgl. Abbildung 28, Informationsobjekt 2.A).

Die folgenden Auflistungen dienen zur Verdeutlichung der erforderlichen Aufgaben und Maßnahmen. Die Listen erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit, spiegeln aber die wesentlichen in der Praxis zur Anwendung kommenden Maßnahmen und deren Vielfältigkeit wider.

Übersicht der wesentlichen Aufgaben des Mieterbetreuers-Bau⁷⁹

1. Abhalten von regelmäßigen Mietersprechstunden
2. Individuelle Mieterinformationen, Terminankündigungen, Terminabstimmungen erfolgen durch
 - Individualgespräche
 - Aushänge
 - Wurfsendungen
3. Beschwerdemanagement
4. Abhalten von turnusmäßigen Mieterinformationsveranstaltungen/Mieterversammlungen
5. Organisation des Umzugs der Mieter für die Dauer der Bauzeit in den jeweiligen Wohnungen
 - in Leerwohnungen innerhalb des Bestands
 - in Pensionen/Hotels
6. Organisation der Zwischenlagerung und des Schutzes von Einrichtungsgegenständen

⁷⁹ Quelle: Racky/Federowski (2011), S. 90, Checkliste.

7. Organisation von Provisorien in den Wohnungen während der Bauzeit

- Abschottung der Wohnbereiche gegen Staub
- Aufrechterhaltung der Sanitäranlagen
- Kochgelegenheiten, Wasserzapfstellen und zusätzliche Sanitäranlagen

8. Organisation einer zentralen Anlaufstelle mit Betreuung für die Mieter

- in Baucontainer oder in Leerwohnung
- Ausstattung: z. B. WC, Dusche, Teeküche, wohnliche Sitzgelegenheiten

Übersicht der wesentlichen Maßnahmen/Leistungen der Mieterbetreuung-Bau⁸⁰

1. Herstellen von Schutzeinrichtungen gegen Staub und Beschädigungen

- Staubwände (stabile Folie auf Unterkonstruktion, raumhoch)
- Staubabdichtung in Zimmer- und Wohnungstüren (stabile Folie in Türrahmen verklebt, Durchschlupfmöglichkeit)
- Fußbodenabdeckung (Malervlies o. Ä.)
- Abdeckung von Einrichtungsgegenständen und Sanitärobjekten (Folien, falls erforderlich stoßfeste Holzplatten)
- Ausbau, Zwischenlagerung und Wiedereinbau von Einrichtungsgegenständen und Möbeln (Küchen, E-Geräte, Schränke etc.)

2. Umsetzung von Lärmschutzmaßnahmen

- Ausführung von lärmenden Tätigkeiten in abgeschotteten Bereichen
- generelle Begrenzung der Arbeitszeiten auf feste Wochentage (Mo.-Fr.) und Uhrzeiten
- Begrenzung der lärmintensiven Arbeiten auf feste Uhrzeiten (frühester Beginn, Mittagsruhe, spätestes Ende)
- Begrenzung des Betriebs von Radios etc. durch Mitarbeiter des AN

3. Aufrechterhaltung der Sauberkeit

- turnusmäßige Feuchtreinigung der Treppenhäuser
- turnusmäßige Reinigung der Fußböden in den Wohnungen

4. Herstellung provisorischer Kochgelegenheiten in Küchen

5. Herstellung provisorischer Sanitäranlagen

- Anschluss provisorisches WC in den Bädern zwischen Arbeitsende und Arbeitsbeginn des folgenden Arbeitstages
- Bereitstellen provisorischer Wasserzapfstelle
- Bereitstellung Sanitärcontainer (WC, Dusche) vor dem Gebäude

6. Vorhaltung Wachdienst

- Zugangskontrolle am Hauseingang
- Präsenz im Gebäude/in den Wohnungen

⁸⁰ Quelle: Racky/Federowski (2011), S. 95, Checkliste.

7. Einhaltung der Verhaltensregeln für Mitarbeiter des AN in den Gebäuden und Wohnungen

- Rauchverbot
- Verbot der Benutzung von Steckdosen der Mieter
- Verbot der Benutzung von Sanitäranlagen der Mieter (auch der provisorischen Sanitäranlagen)
- Verbot der Benutzung von Einrichtungsgegenständen und Möbeln der Mieter als Ablagefläche für Material und Werkzeug
- Befolgen der Aufforderung durch Mieter, in den Wohnbereichen Überschuhe anzuziehen
- Verbot von lautem Rufen und Schreien in den Treppenhäusern

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- AG

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Projektleiter (AG)
- Planer (AG)

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Ermittlung möglicher Gegenmaßnahmen gegen
 - Staub (z. B. Staubschutzwände)
 - Lärm (z. B. Schneidkammer(n))
 - Einschränkungen der Funktion und Nutzung der Wohnung (Ersatzmaßnahmen und Ausweichmöglichkeiten)

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Aufzeichnungen (Unterlagen) der Mieterbetreuung-Bau von bereits abgewickelten Modernisierungsobjekten
- Zusammenstellung der möglichen erforderlichen Maßnahmen

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- erforderliche zu planende Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau stehen fest

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 2.1 in der Projektstufe 2 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

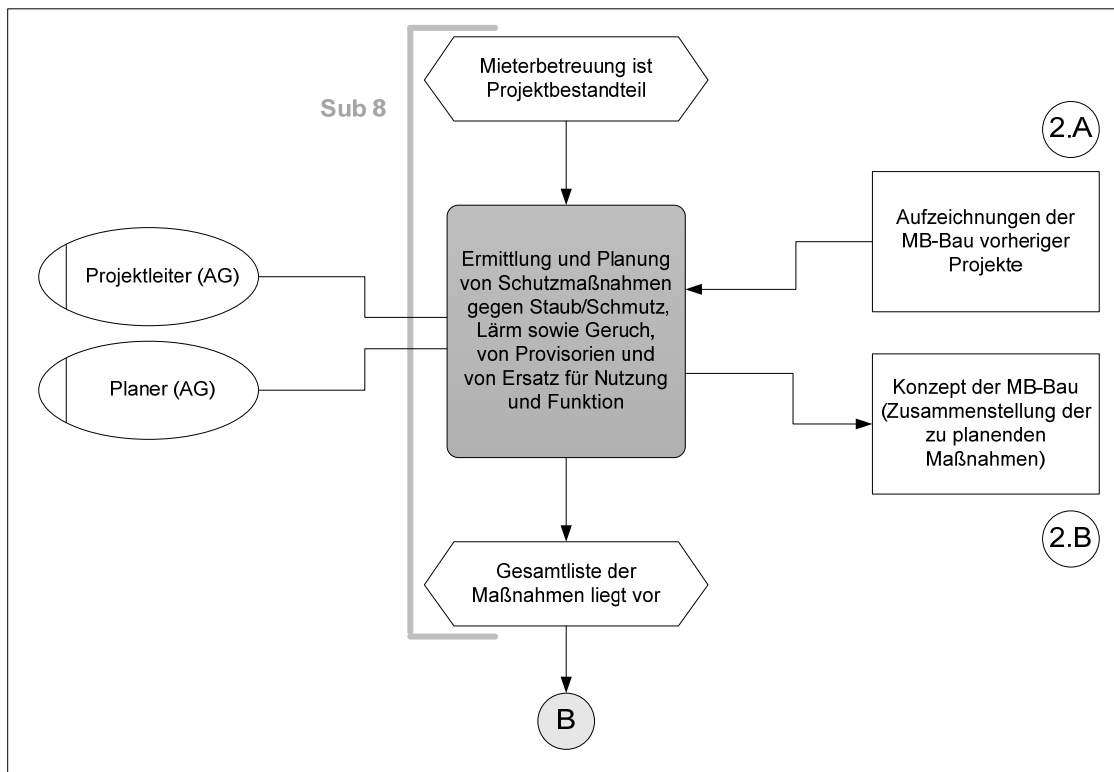


Abbildung 28: TP 2.1 – Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau

3.3.2.2 Teilprozess 2.2: Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau

Sind die Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau in Art und Umfang festgelegt, wird die projektspezifisch günstigste Variante der Mieterbetreuung-Bau gewählt.

In Teilprozess 2.2 werden die Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau aus den ermittelten Maßnahmen den konkret verantwortlichen Projektbeteiligten zugeordnet. Nach der internen Auswahl des für die Mieterbetreuung-Bau qualifizierten und verfügbaren Personals trifft der AG die wesentliche, von der Vergabeform abhängige Entscheidung bzgl. der Übertragung der Aufgaben und Verantwortung (vgl. Abbildung 30, Informationsobjekt 2.C).

In der Praxis bilden die Einzelvergabe (fachlosweise Vergabe) und die Generalunternehmervergabe (GU-Vergabe) die Standardvergabeformen. Für diesen Standard ergeben sich vier Varianten zur Verteilung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau zwischen AG und AN. Diese sind von den Personalkapazitäten und der Personalstruktur des Wohnungsunternehmens bzw. des AN abhängig.

Abbildung 29 zeigt eine Übersicht der vier identifizierten Varianten und ihre Abhängigkeit von der Vergabeform.

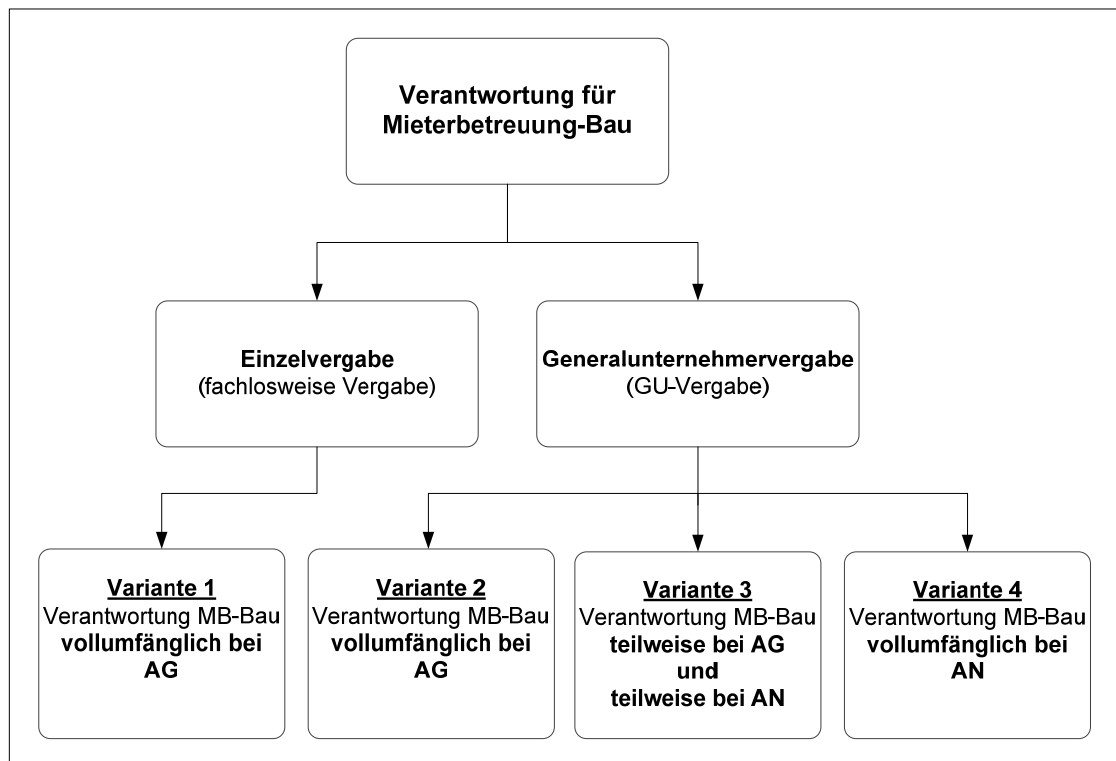


Abbildung 29: Übersicht über die vier vergabeabhängigen Varianten der Mieterbetreuung-Bau

Variante 1: Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau ausschließlich und vollumfänglich bei AG (Grundlage: Einzelvergabe)

Aufgrund der Koordinationspflicht des AG und der Vielzahl an Auftragnehmern ist eine Erweiterung oder Übertragung der Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau auf den AN nicht zweckdienlich bzw. nicht empfehlenswert.

Variante 2: Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau ausschließlich und vollumfänglich bei AG (Grundlage: GU-Vergabe)

Der AG verfügt über geeignetes eigenes/beauftragtes Personal zur Betreuung der Mieter während der Bauausführung und ist bestrebt, selbst für die Mieterbetreuung-Bau verantwortlich zu sein.

Variante 3: Teilweise Erweiterung der Verantwortung auf AN (Grundlage: GU-Vergabe)

Der AG verfügt über geeignetes eigenes/beauftragtes Personal zur Betreuung der Mieter während der Bauausführung, überträgt aber ausgewählte Aufgaben und Funktionen der Mieterbetreuung-Bau auf den AN (GU), um zeitnah aufseiten des Verursachers die Mieterschränkungen entweder vermeiden oder beheben zu können.

Variante 4: Übertragung der Verantwortung auf AN (Grundlage: GU-Vergabe)

Der AG verfügt über kein geeignetes eigenes Personal für die Betreuung der Mieter während der Bauausführung und erweitert bzw. überträgt die Mieterbetreuung-Bau vollumfänglich auf den AN (GU).

Nach der Auswahl einer der oben aufgeführten Varianten werden die Maßnahmen entsprechend abgestimmt, sodass etwaige zu vergebene Betreuungsleistungen in Projektstufe 3 (Ausführungsvorbereitung) im Zuge der Vergabevorbereitung bereits im Bauvertrag berücksichtigt werden können. Dafür ist es sinnvoll, eine Verfahrensanweisung für die Abwicklung der ausgewählten Variante zu erstellen und die Aufgaben dem Mieterbetreuer-Bau zuzuordnen (vgl. Abbildung 30, Informationsobjekt 2.D).

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- AG

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Projektleiter (AG)
- Mieterbetreuer-Bau (hier noch Mieter-/Kundenbetreuer des AG)

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Personalanalyse und Zuordnung der Verantwortung zu Mieterbetreuung-Bau des AG oder AN (je nach Variante)
- Zuordnung der ermittelten Maßnahmen zu Mieterbetreuung-Bau des AG oder AN (je nach Variante)

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Personalliste (Personalanalyse AG – Qualifikationen und Kapazitäten)
- Variantenplan (1-4) für Verantwortungszuordnung
- Konzept der Mieterbetreuung-Bau, Zusammenstellung der zu planenden Maßnahmen aus Teilprozess 2.1 (Informationsobjekt 2.B)

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- Aufgaben- und Verantwortungszuordnung der Mieterbetreuung-Bau und zu planende erforderliche Maßnahmen stehen fest

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 2.2 in der Projektstufe 2 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

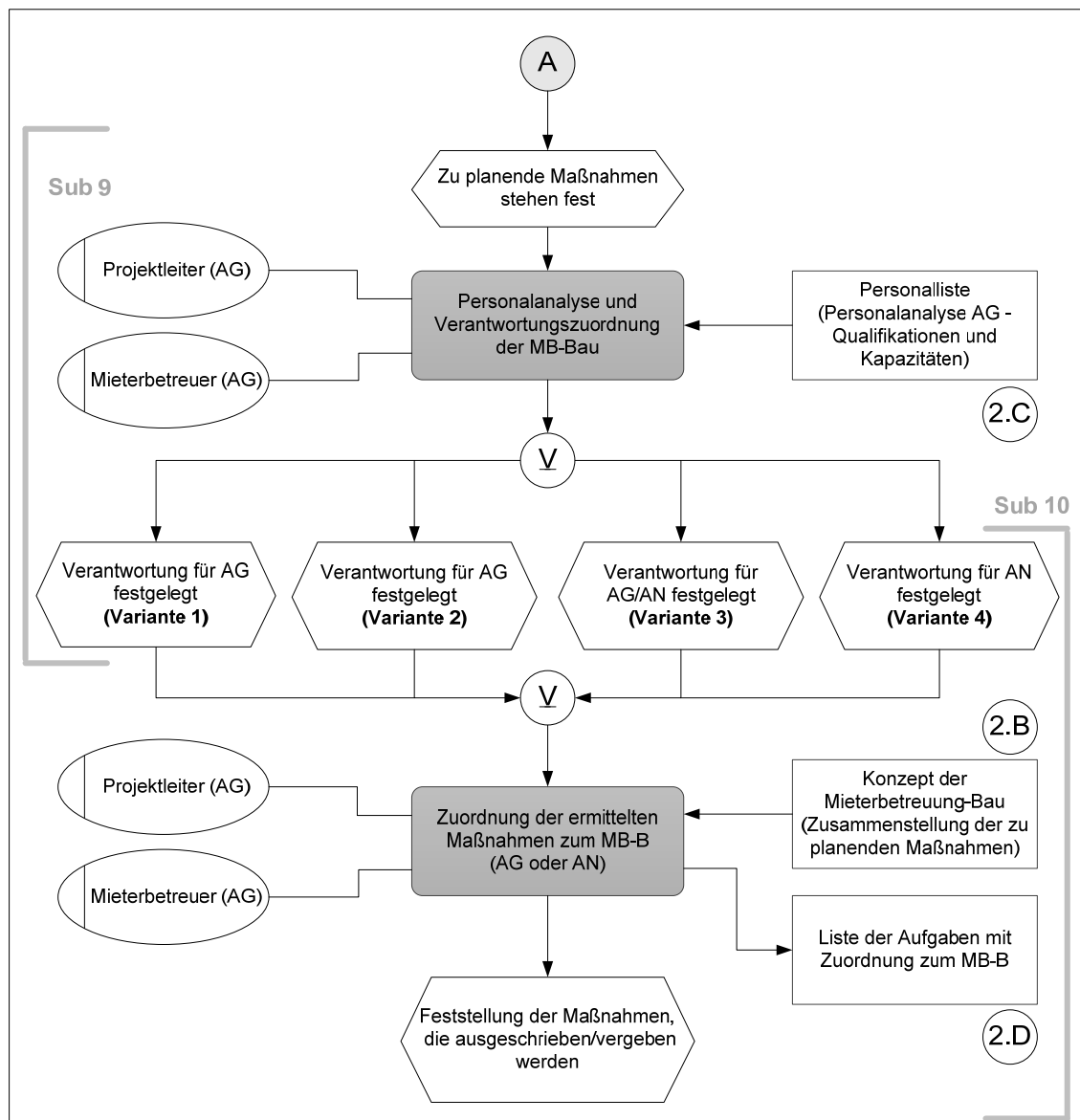


Abbildung 30: TP 2.2 – Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung-Bau

3.3.3 Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung

Die in Projektstufe 2 ermittelten Maßnahmen fließen direkt in die Ausschreibung der Bauleistungen in Projektstufe 3 ein. Aufgrund der in der Praxis überwiegend verwendeten öffentlichen Mittel bei den Bauvorhaben der kommunalen Wohnungswirtschaft ist die Abwicklung der Ausschreibung und Vergabe im Standard-Prozess i. d. R. der VOB/A unterworfen und verläuft deshalb formal nach deren Erfordernissen. Die Ausschreibung der Leistungen für die Mieterbetreuung-Bau ist VOB/A-konform in die Teilprozesse 3.1. und 3.2 eingebettet.

3.3.3.1 Teilprozess 3.1: Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau

Die Ausschreibung der Mieterbetreuung erfolgt in drei Schritten:

- Erstellung der Ausschreibungsunterlagen,
- Beschränkte Ausschreibung,
- Angebotserstellung.

Zuerst werden zu den erforderlichen Mieterbetreuungsmaßnahmen die Leistungsbeschreibungen, Leistungsverzeichnisse und Vertragsbedingungen formuliert. Dazu existiert i. d. R. bereits ein umfassender Fundus an Leistungsbeschreibungen aus vorangegangenen Modernisierungsmaßnahmen, auf den die ausschreibende Stelle zurückgreifen kann (vgl. Abbildung 31, Informationsobjekt 3.A). Er umfasst sowohl für Einheitspreisverträge als auch für Pauschalverträge konkrete Leistungsbeschreibungen, LV-Positionen und Besondere Vertragsbedingungen. Die projektspezifisch erstellte Leistungsbeschreibung (vgl. Abbildung 31, Informationsobjekt 3.B) wird den Ausschreibungsunterlagen beigelegt und ist später Bestandteil der Vergabeunterlagen (vgl. Abbildung 31, Informationsobjekt 3.C) bzw. Bestandteil des Bauvertrags.

Im vorläufigen Standard-Prozess stellt die beschränkte Ausschreibung gemäß den Ergebnissen der Projektanalyse⁸¹ den Standard dar. Da es sich bei den analysierten Projekten überwiegend um Bauvorhaben öffentlicher AG handelt, die bei der Vergabe von Bauleistungen an die VOB/A gebunden sind, wendeten diese als Vergabeart im Regelfall die beschränkte Ausschreibung im Sinne von § 3 Absatz 4 VOB/A an. Dies begründet sich damit, dass die Durchführung einer umfassenden Modernisierung eines Gebäudes im bewohnten Bestand aufgrund des bewohnten Zustands erfahrungsgemäß nur von einem beschränkten Kreis von Unternehmen in geeigneter Weise durchgeführt werden kann und des Weiteren neben dem entsprechenden Know-how in der Mieterbetreuung-Bau auch eine außergewöhnlich hohe Zuverlässigkeit erfordert. Insbesondere der Umgang mit den Mietern erfordert speziell logistische und soziale Kompetenzen.

Bei der Angebotserstellung berücksichtigt der Bieter (GU) den bewohnten Zustand des Gebäudes und kalkuliert die erforderlichen Leistungen für die Mieterbetreuung-Bau bzw., falls gefordert, die Bereitstellung der Mieterbetreuung-Bau. In der Kalkulationsphase des Bieters findet vor Ort eine Besichtigung des Objekts und der kalkulatorisch zu berücksichtigenden Bauumstände statt. Der Teilprozess der Ausschreibung endet mit der Abgabe des Angebots über Leistungen der Mieterbetreuung-Bau durch die Bieter bzw. mit dem Eingang des Angebots beim AG (vgl. Abbildung 31, eEPK des Teilprozesses 3.1, Informationsobjekt 3.D).

Da im vorläufigen Standard-Prozess die Abgabe von Nebenangeboten bei GU-Vergaben zulässig ist, weist der AG unter Beachtung von § 8 Absatz 2 Nummer 3 VOB/A ausdrücklich darauf hin, dass Nebenangebote zugelassen bzw. erwünscht sind. Dadurch besteht für die Bieter die Möglichkeit, Leistungen oder sogar ein eigenes Kon-

⁸¹ Siehe Kapitel 3.2 und 3.2.1.

zept der Mieterbetreuung-Bau in Abweichung zur Ausschreibung anzubieten und seine Kompetenz darzulegen.

Im Anhang geben einige Beispiele einen konkreten Einblick in den Umfang und die Detailtiefe der in der Praxis bereits zur Anwendung kommenden vertraglichen Vereinbarungen.⁸²

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- AG

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Projektleiter (AG)
- Planer (AG)
- Bieter

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Erstellung von Leistungsbeschreibungen, Leistungsverzeichnissen und Vertragsbedingungen der Mieterbetreuung-Bau
- Beschränkte Ausschreibung inklusive Mieterbetreuung-Bau
- Angebotserstellung und Angebotsabgabe (AN) inklusive Mieterbetreuung-Bau

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Sammlung von Leistungsbeschreibungen/LV-Positionen und Vertragsvereinbarungen über Mieterbetreuungsleistungen aus vorgegangenen Projekten des AG
- projektspezifische Leistungsbeschreibungen der Mieterbetreuung-Bau
- Ausschreibungsunterlagen inklusive der Mieterbetreuung-Bau als konkret definierter Vertragsbestandteil
- Angebot über Bau- und Mieterbetreuungsleistungen

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- die Abgabe (Bieter) bzw. der Eingang (AG) des Angebots inklusive projektspezifischer Leistungen und Vereinbarungen über die Mieterbetreuung-Bau

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 3.1 in der Projektstufe 3 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

⁸² Siehe Anhang A 4 und A 5, S. 177 ff.

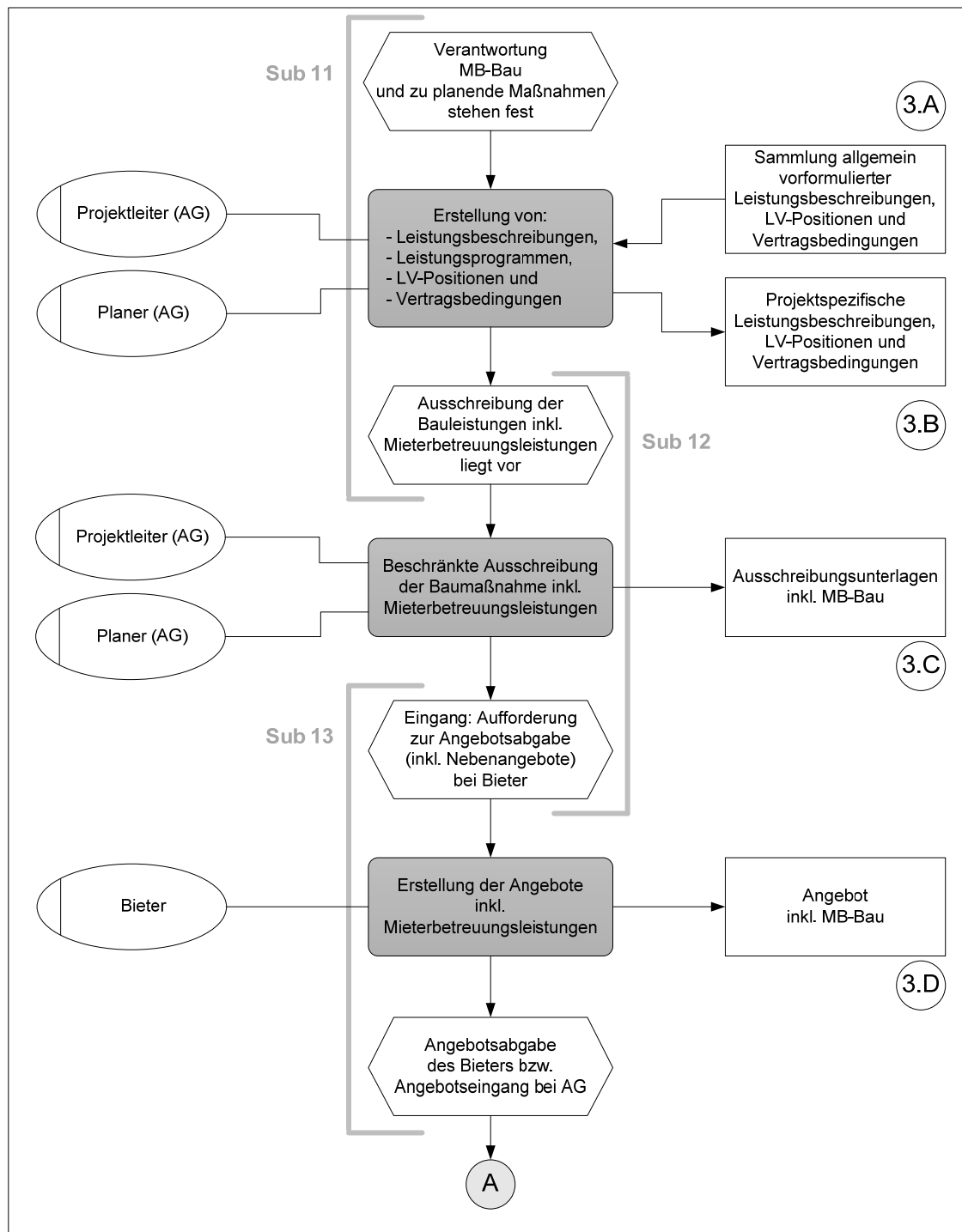


Abbildung 31: TP 3.1 – Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau

3.3.3.2 Teilprozess 3.2: Vergabe der Bauleistung inklusive Mieterbetreuung-Bau

Nach Eingang des Angebots über die Bauleistungen inklusive Mieterbetreuungsleistungen erfolgt die Auswertung des Angebots und ggf. der Nebenangebote durch den AG. Der Projektleiter (AG) und der Planer (AG) bewerten auf Grundlage der wirtschaftlichen Kriterien die Angebote und erstellen den Preisspiegel (vgl. Abbildung 32, Informationsobjekt 3.E), der die Rangfolge der Bieter in Bezug auf den Angebotspreis abbildet.

Die drei bis vier aussichtsreichsten Bieter werden vom AG zur Aufklärung des Angebotsinhalts eingeladen, bei dem er mit dem jeweiligen Bieter neben der reinen Bauleistung auch die Umsetzung von Mieterbetreuungsmaßnahmen und ggf. dessen Konzept zur Mieterbetreuung-Bau erörtert. Zum einen erläutert der Bieter im Detail die Umsetzung der vom AG geplanten und ausgeschriebenen Mieterbetreuungsleistung, zum anderen verdeutlicht der AG die aus dem bewohnten Zustand des Gebäudes resultierenden besonderen Umstände der Baumaßnahme. Im Falle einer GU-Vergabe, bei der die vollständige ganze oder teilweise Planung und Koordination der Mieterbetreuung-Bau ausgeschrieben wurde, klärt der Bieter über sein Gesamtkonzept der Mieterbetreuung-Bau auf. Sämtliche vertragsrelevanten Aussagen der Beteiligten des Aufklärungs- bzw. Bietergesprächs werden in einem Besprechungsprotokoll festgehalten (vgl. Abbildung 32, Informationsobjekt 3.F).

Der als am wirtschaftlichsten ermittelte Bieter wird vom AG schriftlich beauftragt (vgl. Abbildung 32, Informationsobjekt 3.G). Der Teilprozess 3.2 sowie die Projektstufe 3 enden mit dem Bauvertragsabschluss zwischen AG und Bieter. Die vorvertragliche Phase zwischen den Vertragspartnern ist damit abgeschlossen.

Bei einem an die VOB/A gebundenen AG erfolgt die Angebotsauswertung, Aufklärung des Angebotsinhalts und die Beauftragung des Bieters innerhalb des vorläufigen Standard-Prozesses entsprechend den formalen Erfordernissen der VOB/A, die durch die Integration der Mieterbetreuung-Bau unberührt bleiben.

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- AG

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Projektleiter (AG)
- Planer (AG)
- Bieter

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Auswertung der Angebote
- Aufklärungsgespräche
- Beauftragung des wirtschaftlichsten Bieters

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Preisspiegel der Angebote der Bieter
- Protokolle der Aufklärungsgespräche bzw. Bietergespräche
- Bauvertrag

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- Bauvertragsabschluss zwischen AG und dem wirtschaftlichsten Bieter, der für die Mieterbetreuung qualifiziert ist (Bauvertrag mit Leistungen der Mieterbetreuung-Bau)

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 3.2 in der Projektstufe 3 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

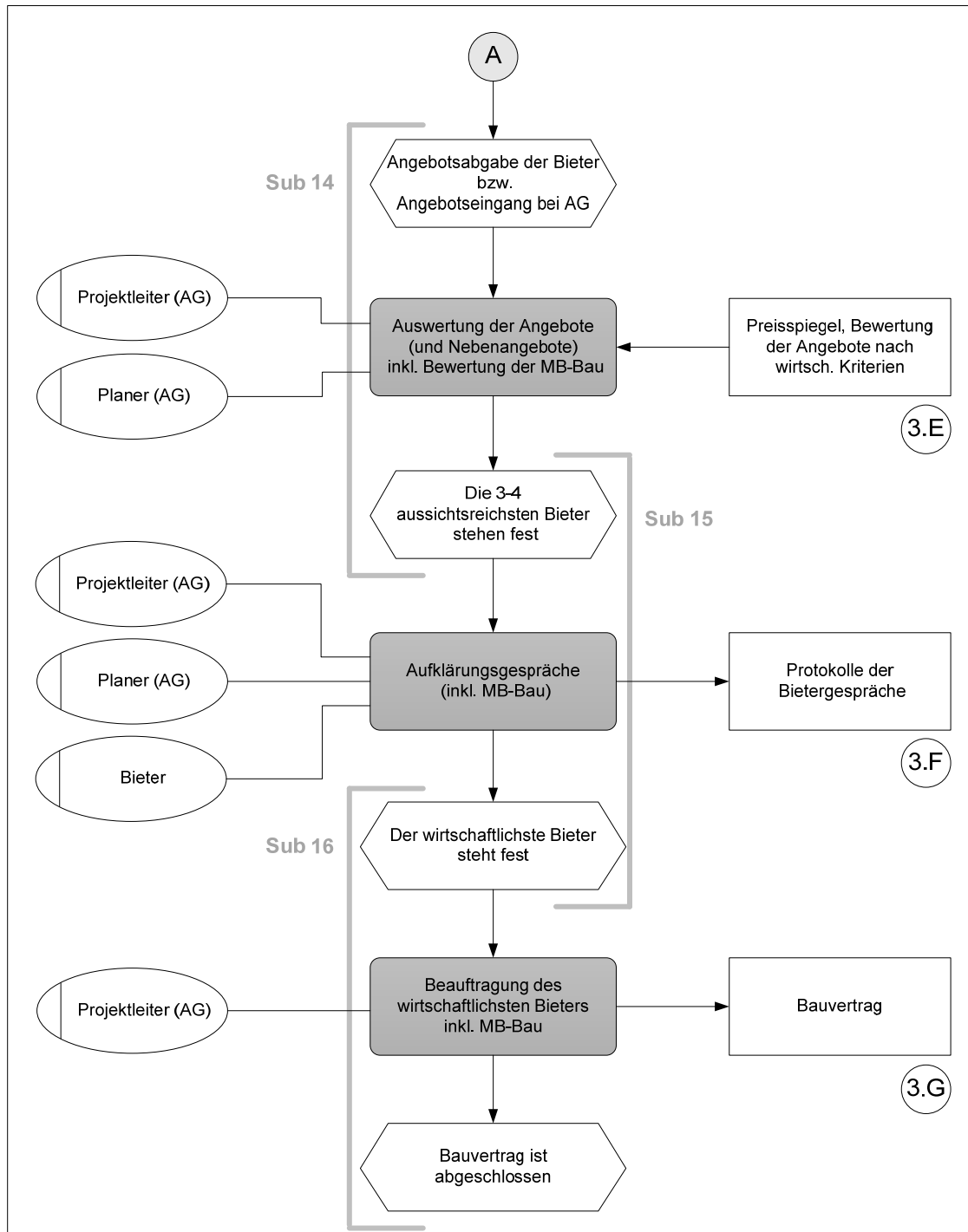


Abbildung 32: TP 3.2 – Vergabe der Bauleistung inklusive Mieterbetreuung-Bau

3.3.4 Projektstufe 4: Ausführung

3.3.4.1 Teilprozess 4.1: Erfassung der durch die Bauausführung erzeugten Mietereinschränkungen

Nach Abschluss des Bauvertrags stimmt der Projektleiter (AG) mit dem AN die Detailterminplanung der Bauausführung und der Mieterbetreuung-Bau sowie den Baustel-

leneinrichtungsplan (BE-Plan) ab. Die Grundlage hierfür bilden der vertraglich vereinbarte Termin- und BE-Plan (vgl. Abbildung 33, Informationsobjekt 4.A). Mit dem Beginn der Bauausführung, d. h. mit der Einrichtung der Baustelle, beginnt die eventuelle Einschränkung der Mieter durch die Baumaßnahme (vgl. Abbildung 33, Trennpunkt A).

Die Kenntnis darüber, ob ein unmittelbares Mieterbedürfnis vorliegt, erlangt der Mieterbetreuer-Bau durch den direkten Kontakt zum Mieter. Der Kontakt erfolgt überwiegend durch eine Mietersprechstunde oder durch eine in mündlicher oder schriftlicher Form vorgetragene Beschwerde des Mieters (vgl. Abbildung 33, Informationsobjekt 4.B). Der Mieterbetreuer-Bau nimmt die Beschwerden der Mieter und die daraus resultierenden Bedürfnisse auf und protokolliert diese (vgl. Abbildung 33, Informationsobjekt 4.C).

Wird der Mieterbetreuer-Bau vonseiten des AN gestellt und ist eine erforderliche Betreuungsleistung nicht durch die Vereinbarungen im Bauvertrag abgedeckt, stellt der AN in Analogie zur klassischen Bauleistung einen Nachtrag beim AG.

Prozessparameter

Prozessverantwortliche

- AG
- AN
- Mieter

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Projektleiter (AG)
- AN
- Mieterbetreuer-Bau (AG/AN)
- Mieter

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Vorbereitung der Ausführung
 - Erstellung des Baustelleneinrichtungsplans (BE-Plan)
 - Abstimmung des Detailterminplans für die Mieterbetreuung
- Bauausführung
 - Baustelleneinrichtung und Baubeginn
- Kontaktaufnahmen des Mieters mit der Mieterbetreuung-Bau
 - Dialog zwischen Mieterbetreuer-Bau und Mieter (z. B. in der Mietersprechstunde)

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- BE-Plan und Detailterminplan inklusive Mieterbetreuung-Bau
- Mieter-Beschwerde (mündlich/schriftlich)
- Besprechungsprotokoll (Gespräch Mieter/Mieterbetreuer)

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- Bedürfnisse der Mieter aus Einschränkung durch Bauausführung sind von der Mieterbetreuung-Bau erfasst (Abbildung 33, Trennpunkt B)

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 4.1 in der Projektstufe 4 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

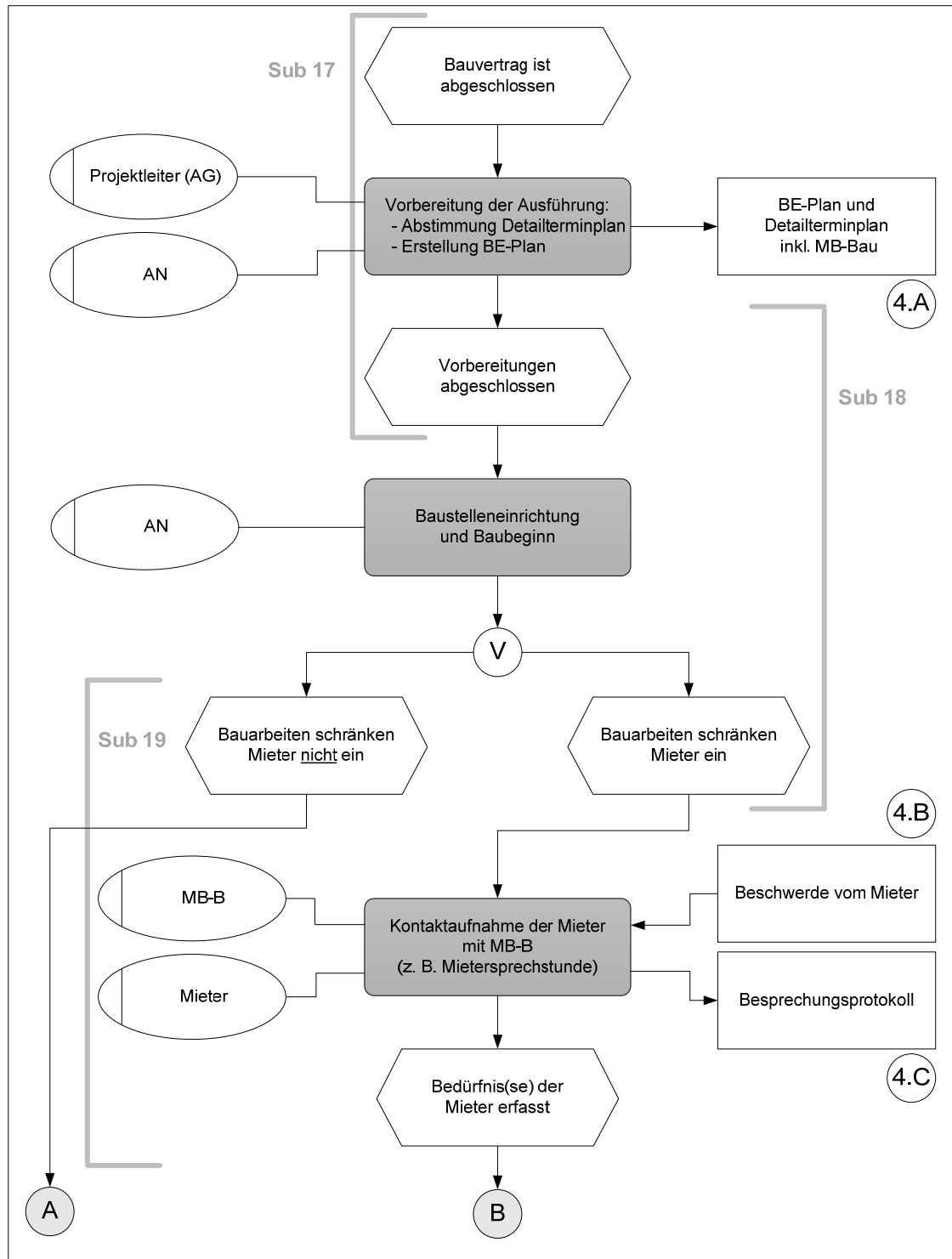


Abbildung 33: TP 4.1 – Erfassung der erzeugten Mietereinschränkungen

3.3.4.2 Teilprozess 4.2: Durchführung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung

Auf Grundlage der erfassten Mieterbedürfnisse (Informationsobjekt 4.C) ermittelt der Mieterbetreuer-Bau die jeweils möglichen Betreuungsmaßnahmen und gleicht diese mit den bereits im Vertrag des AN enthaltenen Maßnahmen ab. Sind die ermittelten Maßnahmen im Vertrag enthalten, werden diese umgehend abgerufen und umgesetzt. Handelt es sich um außervertragliche Leistungen, beauftragt der Mieterbetreuer-Bau den AN bzw. veranlasst selbst die Umsetzung der notwendigen Betreuungsmaßnahmen. Für die spätere Auswertung der Mieterbetreuung-Bau legt der Mieterbetreuer-Bau einen entsprechenden Aktenvermerk an (vgl. Abbildung 34, Informationsobjekt 4.D).

Die Umsetzung der Betreuungsmaßnahmen protokolliert der Mieterbetreuer-Bau mit Beginn ihrer jeweiligen Anordnung (vgl. Abbildung 34, Informationsobjekt 4.E). Zum einen geschieht dies im Hinblick auf die Abrechnung der Leistungen, zum anderen für die spätere Auswertung der Mieterbetreuung in der Nachbereitung der Projektstufe 5.

Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass die Mieterbedürfnisse erfüllt und die Einschränkungen der Mieter beseitigt werden, sodass die Ausführung der Baumaßnahme ungestört weitergeführt werden kann. Ist dies nicht der Fall, kommt es zur erneuten Kontaktaufnahme des Mieters mit dem Mieterbetreuer-Bau (vgl. Abbildung 34, Subprozess 22) und die Prozedur läuft erneut ab. Dieser Regelkreis dient der Sicherstellung der Erfüllung des Mieterbedürfnisses. Ob und wann die Ausführung weitergeführt werden kann, wird zum Zweck der späteren Auswertung durch einen Aktenvermerk dokumentiert (vgl. Abbildung 34, Informationsobjekt 4.F).

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- Mieterbetreuer-Bau

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Mieterbetreuer-Bau (AG/AN)
- Mieter
- AN

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Ermittlung der erforderlichen Maßnahme der Mieterbetreuung-Bau
- Durchführung der Betreuungsmaßnahme
- Weiterführung der Bauarbeiten
- erneute Kontaktaufnahme

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Besprechungsprotokoll aus Teilprozess 4.1 (Gespräch Mieter/Mieterbetreuer)
- Aktenvermerk zur Auswahl der Betreuungsmaßnahme
- Aktenvermerk über Umsetzung der Betreuungsmaßnahme
- Aktenvermerk zur Erfüllung des Mieterbedürfnisses

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- erfolgreiche Beendigung der Abwicklung der Baumaßnahme

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 4.2 in der Projektstufe 4 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

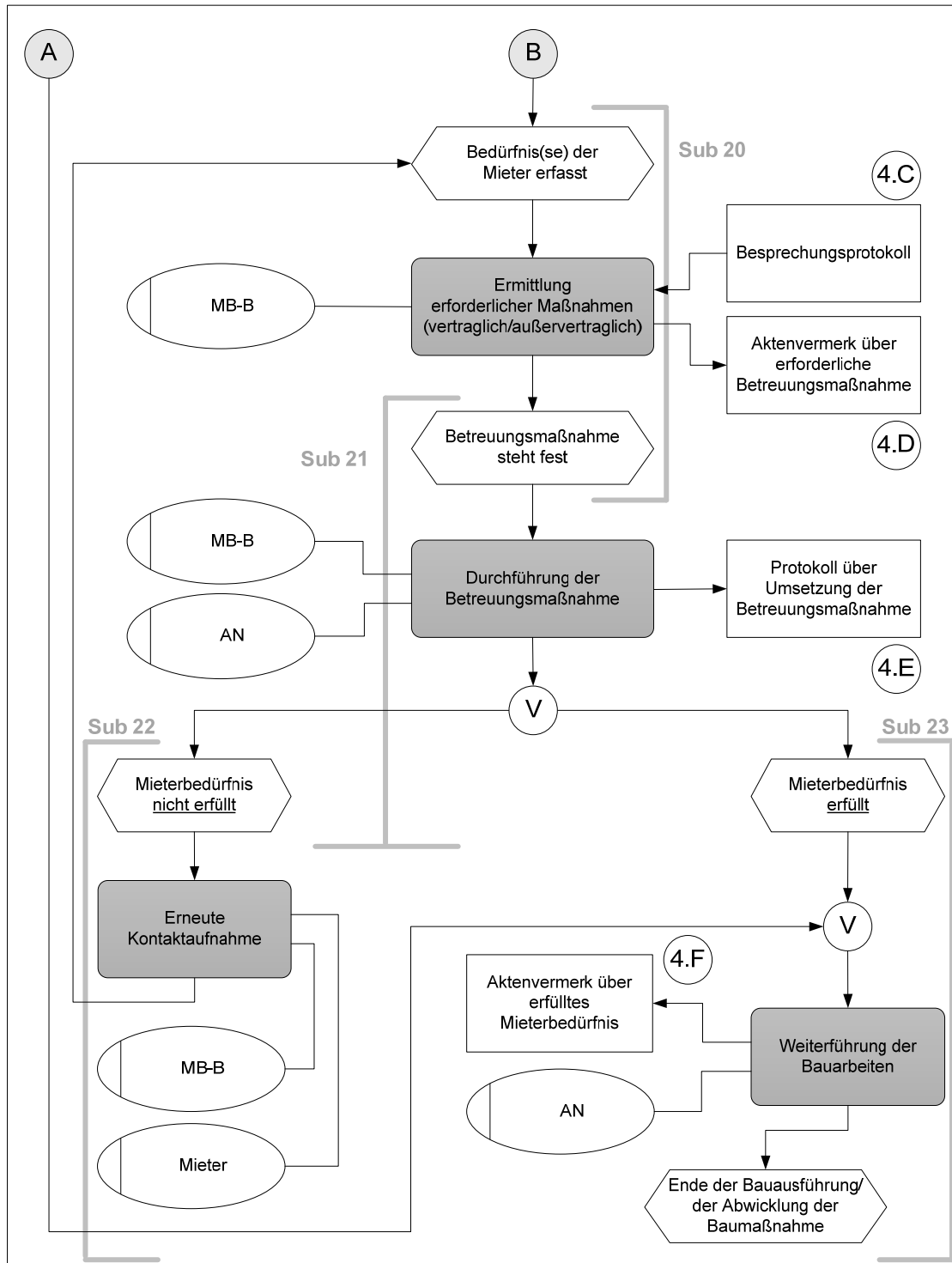


Abbildung 34: TP 4.2 – Durchführung der Maßnahmen zur Mieterbetreuung

3.3.5 Projektstufe 5: Projektabschluss

3.3.5.1 Teilprozess 5: Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau

Nach Abschluss der Bauausführung, die mit der Räumung der Baustelleneinrichtung endet, beginnt für den Mieterbetreuer-Bau die Nachbereitung der durchgeführten Mieterbetreuung. Dazu werden die erstellten Dokumentationen der jeweiligen Projektstufen ausgewertet und zu einer Gesamtdokumentation der Mieterbetreuung-Bau zusammengefasst (vgl. Abbildung 35, Informationsobjekt 5.A). Des Weiteren werden ein Soll-Ist-Vergleich der veranschlagten und entstandenen Kosten sowie eine Kosten-Nutzen-Analyse der umgesetzten Maßnahmen durchgeführt.

Der Bedarf an Kostensicherheit bei der Mieterbetreuung, insbesondere für kommende Modernisierungsprojekte, ist aufgrund der individuellen Strukturen und Prioritäten der jeweiligen Projektverantwortlichen unterschiedlich. Dies gilt sowohl für private und öffentliche Wohnungsunternehmen auf AG-Seite als auch für Generalunternehmer auf AN-Seite. Je nach Art und Umfang der Mieterbetreuung-Bau besteht ein individueller Nachbereitungsbedarf bei den Beteiligten (vgl. unterschiedliche Varianten der Gestaltung der Mieterbetreuung-Bau, Abbildung 30, Varianten 1-4).

Mit Vorliegen der Ergebnisse der Nachbereitung, d. h. der Auswertung und Gesamtdokumentation, endet die Baumaßnahme und damit die Tätigkeit der Mieterbetreuung-Bau. Das Ende der Erforderlichkeit einer Mieterbetreuung-Bau stellt ein Teilziel des hier erläuterten Prozesses dar. Zudem ist mit der Gesamtdokumentation die Grundlage für die Fortschreibung und die Verbesserung der Mieterbetreuung-Bau bei zukünftigen Projekten geschaffen.

Mit der abgeschlossenen Mieterbetreuung-Bau ist auch das eigentliche Hauptziel, die Weiterführung des Mietverhältnisses zwischen AG und Mieter (vgl. Abbildung 35, Informationsobjekt 5.B) über den Modernisierungszeitraum hinaus, erreicht. Das Erreichen dieses Ziels stellt den theoretisch maximalen wirtschaftlichen Erfolg der Mieterbetreuung-Bau dar. Bei einer ausreichenden Mieterbetreuung-Bau ist davon auszugehen, dass keiner der Mieter den Mietvertrag aufgrund der Baumaßnahme kündigt.

Prozessparameter

Prozessverantwortlicher

- Mieterbetreuer-Bau (AG/AN)

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- Mieterbetreuer-Bau
- AG (als Vermieter)
- Mieter

Handlungen/Aktionen (Darstellung als Funktionen)

- Auswertung der Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau
- Weiterführung der Mietverhältnisse

Instrumente/Werkzeuge (Darstellung als Informationsobjekte)

- Gesamtdokumentation Mieterbetreuung-Bau
 - Dokumentation angewandte Maßnahmen, Erfolge, Probleme
 - Kosten-Nutzen-Analyse
 - Soll-Ist-Vergleich
- Mietvertrag (bestehend)

Ergebnis (Darstellung als Ereignis)

- Abschluss der Baumaßnahme und der Mieterbetreuung-Bau, Aufrechterhaltung des Mietverhältnisses nach Projektabschluss

Die folgende Abbildung zeigt den Teilprozess 5 in der Projektstufe 5 als Ausschnitt des vorläufigen Standard-Prozessmodells.

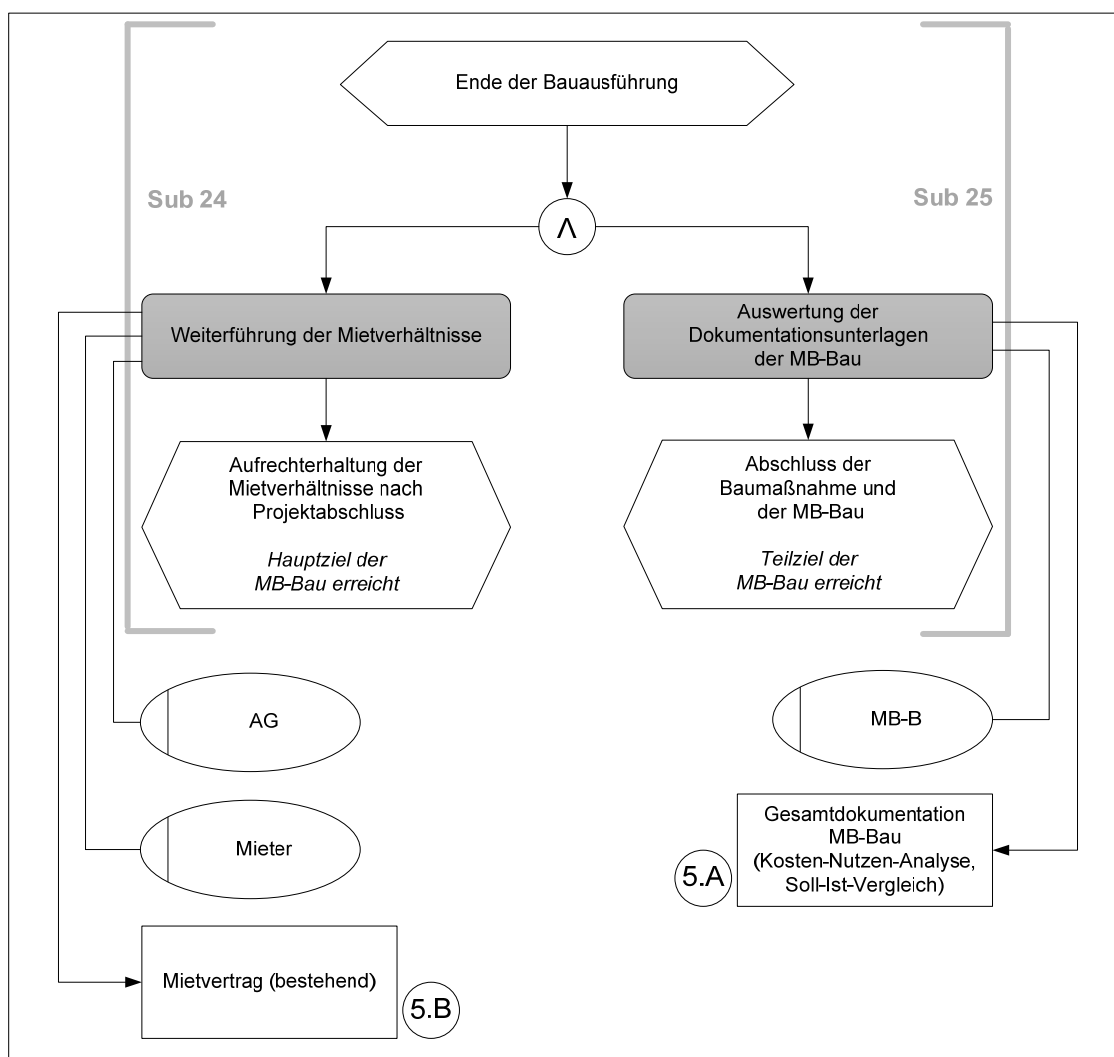


Abbildung 35: TP 5 – Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau

Das zuvor in fünf Teilprozessen beschriebene vorläufige Standard-Prozessmodell der Mieterbetreuung-Bau wird im folgenden Kapitel durch einzelne Optimierungsansätze zu einem optimierten Standard-Prozessmodell weiterentwickelt.

4 Optimierter Standard-Prozess der Mieterbetreuung-Bau

4.1 Durchführung einer empirischen Untersuchung

4.1.1 Befragte Wohnungsunternehmen

Das vorläufige Standard-Prozessmodell der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Kapitel 3.3) wird im Folgenden durch die Befragung verschiedener Wohnungsunternehmen validiert. Im Mittelpunkt steht hierbei der Vergleich des vorläufigen Modells mit dem in den befragten Unternehmen konkret anzutreffenden Ablauf der Mieterbetreuung-Bau während der Modernisierungsmaßnahmen mit dem Ziel, vorhandenes Optimierungspotenzial zu identifizieren. Die Analyse findet auf der Detaillierungsebene der Teil- bzw. Subprozesse statt.

Kriterien zur Auswahl der Wohnungsunternehmen

Die folgenden Kriterien sollen sicherstellen, dass sich alle im bewohnten Zustand modernisierenden Wohnungsunternehmen grundsätzlich im Standard-Prozessmodell wiederfinden können und der Standard-Prozess eine möglichst hohe Allgemeingültigkeit erlangt.

- Die ausgewählten Wohnungsunternehmen weisen unterschiedliche Unternehmensformen auf (vgl. Kapitel 2.1.3).
- Bei der Auswahl der Unternehmensstandorte werden strukturstarke und -schwache Regionen berücksichtigt.
- Die Wohnungsunternehmen führen überwiegend Modernisierungen im bewohnten Zustand der Gebäude durch.
- Die Wohnungsunternehmen organisieren eine projektbezogene Mieterbetreuung während der Modernisierungsmaßnahme (intern/extern).
- Die Wohnungsunternehmen vereinbaren mit dem AN bereits Maßnahmen zur Berücksichtigung der Mieterbedürfnisse im Bauvertrag.
- Die Wohnungsunternehmen weisen eine Mindestgröße auf, um ein Mindestmaß an organisatorischen Strukturen voraussetzen zu können:
 - > 30 Mitarbeiter,
 - > 3.000 eigene verwaltete Wohnungen.
- Bei den Bauprojekten der ausgesuchten Wohnungsunternehmen kommt sowohl die GU-Vergabe als auch die Einzelvergabe zum Einsatz (der Schwerpunkt liegt dabei auf der GU-Vergabe).
- Bei den Bauprojekten der ausgesuchten Wohnungsunternehmen werden als Vergabearten sowohl die öffentliche und die beschränkte Ausschreibung gemäß VOB/A als auch die Ausschreibung ohne Bindung an die VOB/A angewendet (der Schwerpunkt liegt dabei auf der beschränkten Ausschreibung gemäß § 3 Absatz 4 Nummer 1 VOB/A).

- Unter den ausgewählten Wohnungsunternehmen befinden sich sowohl Wohnungsunternehmen, die die Mieterbetreuung-Bau selbst (AG-Seite) erbringen, als auch durch beauftragte GU erbringen lassen (AN-Seite).

Die folgende Tabelle enthält die wesentlichsten Parameter der befragten Wohnungsunternehmen. Die in diesen Unternehmen für den Ablauf und die Gestaltung des Prozesses der Mieterbetreuung-Bau verantwortlichen Projektbeteiligten werden im Rahmen von Experteninterviews befragt. Hierauf wird im folgenden Kapitel detailliert eingegangen.

Befragte Wohnungsunternehmen

Tabelle 2: Befragte Wohnungsunternehmen

Wohnungsunternehmen	WU 1	WU 2	WU 3	WU 4
Lage	Niedersachsen, Hannover	Thüringen, Gera	Nordrhein-Westfalen, Köln	Niedersachsen, Hildesheim
Einwohner (Stadt)	522.686 EW	99.262 EW	1.007.119 EW	102.794 EW
Fläche (Stadt)	204,14 km ²	151,92 km ²	405,16 km ²	92,17 km ²
Wohnungsbestand	~ 13.200 WE	~ 7.100 WE	~ 43.000 WE	~ 4.200 WE
Bewirtschaftete Fläche	~ 830.000 m ²	~ 400.000 m ²	~ 2.900.000 m ²	~ 260.000 m ²
Mitarbeiter	~ 150 MA	~ 50 MA	~ 450 MA	~ 60 MA
Standard für Vergabe	- Beschränkte Ausschreibung	- Öffentliche Ausschreibung	- Ausschreibung i. d. R. ohne Bindung an die VOB/A - Auswahl der AN nach Kompetenzkriterien und Referenzen	- Öffentliche Ausschreibung
Standard für Unternehmenssatzform	- GU-Vergabe, GU mit Ausführungsplanung	- GU-Vergabe, GU ohne Ausführungsplanung	- Einzelvergabe	- GU-Vergabe, GU ohne Ausführungsplanung
Bauvertragstyp (gem. § 4 VOB/A)	- Pauschalvertrag (§ 4 Abs. 1 Nr. 2) - Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm (funktionale Ausschreibung mit Leitdetails) - Vergütungspauschalisierung für einzelne Titel der Leistungsbeschreibung	- Pauschalvertrag (§ 4 Abs. 1 Nr. 2) - Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnis	- Einheitspreisvertrag (§ 4 Abs. 1 Nr. 1) - Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnis	- Pauschalvertrag (§ 4 Abs. 1 Nr. 2) - Leistungsbeschreibung mit Leistungsverzeichnis
Standard für Mieterbetreuung-Bau	- Erweiterung der Umsetzung der Mieterbetreuung-Bau auf den AN - Kunden-/Mieterbetreuer des AG und Bauleiter des AN sichern die Abdeckung von sozialen Kompetenzen und technischem Verständnis der Mieterbetreuung-Bau - Bauleiter des AN (GU) ist Mieterbetreuer-Bau - Verantwortung für die Mieterbetreuung-Bau verbleibt bei AG (Kunden-/Mieterbetreuer und Projektleitung)	- Erweiterung der Umsetzung der Mieterbetreuung-Bau auf den AN - Kunden-/Mieterbetreuer des AG und Bauleiter des AN sichern die Abdeckung von sozialen Kompetenzen und technischem Verständnis der Mieterbetreuung-Bau - Kundenbetreuer des AG ist Mieterbetreuer-Bau, unterstützt vom Bauleiter des AN - Verantwortung für die Mieterbetreuung-Bau verbleibt bei AG (Kunden-/Mieterbetreuer)	- Umsetzung der Mieterbetreuung-Bau ausschließlich durch den AG - Verantwortung für die Mieterbetreuung-Bau verbleibt komplett beim AG - Projektleiter ist Mieterbetreuer-Bau - Projektleiter sichert als Mieterbetreuer-Bau in einer Person die Abdeckung sozialer Kompetenzen und des technischen Verständnisses - Koordination der AN und Mieterbetreuung-Bau werden zentral aufeinander abgestimmt	- Erweiterung der Umsetzung der Mieterbetreuung-Bau auf den AN - Projektleiter und Kunden-/Mieterbetreuer des AG sowie Bauleiter des AN sichern die Abdeckung von sozialen Kompetenzen und des technischen Verständnisses der Mieterbetreuung-Bau - Bauleiter des AN (GU) ist Mieterbetreuer-Bau - Verantwortung für die Mieterbetreuung-Bau verbleibt bei AG (Kunden-/Mieterbetreuer und Projektleitung)

4.1.2 Durchführung der Experteninterviews

Die Experteninterviews dienen der Erfassung der Abläufe und Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau. Im Expertengespräch werden Informationen über die erfolgreich durchgeführte Mieterbetreuung-Bau bei Modernisierungs-/Sanierungsmaßnahmen im bewohnten Bestand generiert und die Erkenntnisse und Erfahrungen der Experten sowie Anhaltspunkte und Hinweise auf Verbesserungen bei der Abwicklung der Mieterbetreuung-Bau während der Bauzeit aufgezeigt. Das Ziel des Interviewers ist es, Informationen zu gewinnen, die auch jenseits des bekannten Standardablaufs Aufschluss über Erfolgsfaktoren geben, die den Prozess der Mieterbetreuung positiv beeinflussen. Diese Erfolgsfaktoren können z. B.

- vertraglicher,
- technischer,
- organisatorischer oder
- psychologischer

Natur sein und unterliegen keinen Einschränkungen.

Sofern Handlungsweisen im Zuge der bereits durchgeführten Forschung (vgl. Racky/Federowski (2011)) als Erfolgsfaktoren identifiziert wurden, werden diese im Interview konkret angesprochen und auf ihre Wirkung überprüft.

Bei den interviewten Experten handelt es sich um diejenigen Projektbeteiligten, die mit der Mieterbetreuung während der Bauphase betraut bzw. beauftragt sind. Dies sind i. d. R. Mieterbetreuer des AG oder Projektverantwortliche des AG, wie Projektleiter oder extern beauftragte Architekten. Weitere mögliche Experten auf Seiten des AN (Bauleiter, Polier) bleiben bei der Expertenauswahl unberücksichtigt. Da der Ursprung der übergeordneten Ziele der Mieterbetreuung durch den AG nicht im Bauvertrag, sondern im Mietvertrag zwischen AG und Mieter liegt, organisiert der AG generell eine Mieterbetreuung, die im Falle der hier behandelten Baumaßnahmen lediglich erweitert wird. Erst im Zuge dieser Erweiterung kann es zur Einbindung des AN durch die Übertragung von Aufgaben und Maßnahmen der Mieterbetreuung auf einen GU kommen.

Den Experteninterviews liegt der in Teil- und Subprozesse zerlegte vorläufige Standard-Prozessablauf zugrunde, der unternehmensspezifisch abgefragt wird. Hierbei wird im Einzelnen auf die Prozessparameter eingegangen. Beginnend mit der Funktion des betrachteten Prozessabschnitts werden danach die beteiligten Organisationseinheiten (Akteure/Stellen) und die verwendeten Informationsobjekte (Dokumente) des Subprozesses auf Vorhandensein bzw. auf Art und Umfang der Umsetzung untersucht. Im Ergebnis bestätigt das Experteninterview die im Unternehmen vorhandenen Prozessabschnitte und liefert die Begründung für festgestellte Abweichungen. Aus diesen Begründungen resultieren i. d. R. Ansatzpunkte für Korrekturen und Optimierungen des Standard-Prozessmodells. Darüber hinaus werden bereits identifizierte Optimierungsansätze durch die Experten positiv oder negativ bewertet. Diese Ergebnisse fließen ebenfalls in die Optimierung des Standard-Prozessmodells ein.

4.1.3 Auswertung der Interviews

Die Auswertung der Interviews erfolgt im ersten Schritt tabellarisch und gibt einen Überblick über die gewonnenen Interviewergebnisse. Im zweiten Schritt werden die einzelnen Subprozesse unternehmensübergreifend betrachtet. Durch die tabellarische Auswertung lassen sich Übereinstimmungen erkennen und bereits allgemeingültige Aussagen treffen, mit denen identifizierte Trends belegt werden können. Somit lässt sich bei der Auswertung bereits feststellen, ob einzelne im Prozessmodell abgebildete Subprozesse der Praxis entsprechen und durch das Interview validiert werden können oder nicht. Können Teil- oder Subprozesse durch das Interview nicht bestätigt werden, wird mithilfe der jeweiligen Begründung und der Auswertungsergebnisse der anderen Interviews der betroffene Subprozess optimiert bzw. neu gestaltet.

Damit die durch die Experten vorgeschlagenen Optimierungsansätze im Standard-Prozessmodell als Optimierung im Rahmen dieser Arbeit berücksichtigt werden, muss eines der folgenden drei Kriterien erfüllt sein:

1. Der Optimierungsansatz wird bei den Wohnungsunternehmen bereits überwiegend umgesetzt.
Nicht jeder Subprozess muss in jedem Unternehmen umgesetzt werden, aber jeder Subprozess wird bei mehreren Wohnungsunternehmen umgesetzt.
2. Der Optimierungsansatz wird bereits bei einem der Wohnungsunternehmen umgesetzt (Best Practice).
Der Optimierungsansatz wird von der Mehrheit der Interviewpartner positiv bewertet und wird mindestens bei einem Wohnungsunternehmen umgesetzt und kann dort analysiert werden.
3. Der Optimierungsansatz wird noch bei keinem der Wohnungsunternehmen umgesetzt, ist aber als erforderlich zu betrachten.
Der Optimierungsansatz wird von der Mehrheit der Interviewpartner positiv bewertet oder ein Festhalten an dem Optimierungsansatz ist angebracht, weil sachlogische Zwänge oder baubetriebswirtschaftliche Anforderungen an einen Teilprozess des Projektmanagements dies aus Sicht des Verfassers erfordern.

Jeder der in der folgenden Abbildung dargestellten Optimierungsansätze erfüllt eines dieser drei Kriterien.

Stufe 1: Projektvorbereitung

- a) Bestandserhebung unter Einbeziehung der Mieter (TP 1.1)
- b) Einführung und Fortschreibung eines/des Mieterbetreuungskonzepts (TP 1.2)

Stufe 2: Planung

- a) Einbindung des MB(-B) in die Ermittlung der Konzeption und Maßnahmen der MB-Bau (TP 2.1)
- b) Abstimmung des Mieterkonzepts/Maßnahmenkatalogs der MB-Bau mit Mietervertretern (TP 2.1)
- c) Erweiterung der MB-Bau auf den AN (GU) (TP 2.2)
- d) Konkretisierung der definierten Ziele der MB-Bau (TP 2.2)
- e) Konkretisierung der Kosten der MB-Bau durch Kostenschätzung bzw. -berechnung (TP 2.2)
- f) Einführung von Betreuungsklassen (TP 2.2)
- g) Unterscheidung der Mieterbedürfnisse nach möglicher vertraglicher Integration (TP 2.2)
- h) Unterscheidung nach bauleistungs- und ausführungsbefugten Mieterbedürfnissen (TP 2.2)
- i) Integration der MB-Bau in den geplanten Bauablauf (TP 2.2)

Stufe 3: Ausführungsvorbereitung

- a) Einführung eines detaillierten Belegungsplans für Treppenhäuser/Aufzüge (TP 3.1)
- b) Vorhalten eines Vermittlers, Sicherheitsdienstes, Aufenthaltsraums für Mieter (TP 3.1)
- c) Vorgaben der Mieter-/Kundenbetreuung des AG im Bauvertrag (TP 3.1)
- d) Erarbeitung von Individuallösungen für individuelle Bedürfnisse der Mieter (TP 3.1)
- e) Einbindung des MB-B des AG in Projektabwicklung (TP 3.2)
- f) Erstellung einer Checkliste für die Planung der MB-Bau (TP 3.1)
- g) Erstellung und Fortschreibung eines detaillierten Leistungskatalogs (TP 3.1)
- h) Erstellung der Ausschreibungsunterlagen gemäß den vier Varianten der MB-Bau (TP 3.1)
- i) Planung der erforderlichen Betreuungsmaßnahmen nach/mit Raumbuch (TP 3.1)
- j) Berücksichtigung der Mieterbedürfnisse bei der BE-Planung (TP 3.1)
- k) Berücksichtigung der Komplexität typischer Modernisierungsleistungen (TP 3.1)
- l) Einführung einer Prüfung der zu erfassenden Mieterbedürfnisse (TP 3.1)
- m) Abgleich/Prüfung Angebot und Kostenplanung der Mieterbetreuung (TP 3.2)
- n) Einführung der Präqualifikation für Baumaßnahmen im bewohnten Bestand (TP 3.2)

Stufe 4: Ausführung

- a) Verbesserung der Mieterinformation (TP 4.2)
- b) Erweiterte Protokollierung Mietergespräche und Maßnahmen (TP 4.2)
- c) Einführung des Subprozesses „Durchführung der Betreuungsmaßnahme“ (TP 4.2)
- d) Einführung des Subprozesses „GU-Vergabe mit Mieterbetreuung-Bau“ (AN-Variante 3) (TP 4.1)

Stufe 5: Projektabschluss

- a) Bewertung der Wirtschaftlichkeit der MB-Bau (TP 5)
- b) Soll/Ist-Vergleich Kosten der MB-Bau (TP 5)
- c) Kosten/Nutzen-Analyse MB-Bau (TP 5)
- d) Formulierung/Vorbereitung neuer Betreuungsleistungen (TP 5)

Abbildung 36: Liste der geprüften Optimierungsansätze

Die wesentlichen Ergebnisse der Auswertung sind in den folgenden drei Tabellen dargestellt.

Tabelle 3 gibt einen Überblick, inwieweit die Teil- und Subprozesse des vorläufigen Standard-Prozessmodells durch die Experteninterviews bestätigt werden konnten. Dargestellt sind die in den Unternehmen bereits vorhandenen Subprozesse. Tabelle 4

zeigt die in den Experteninterviews bestätigten Informationsobjekte der jeweiligen Teilprozesse. Tabelle 5 zeigt, inwiefern die Optimierungsansätze von den Wohnungsunternehmen befürwortet wurden bzw. bereits Anwendung finden.

In den Zellen der ersten zwei Spalten der Matrizen der folgenden drei Tabellen sind jeweils die einzelnen Teil- und Subprozesse des vorläufigen Standard-Prozessmodells enthalten, sodass jede Zeile für einen Teilprozess steht. Die Zellen der Spalten WU 1 bis WU 4 zeigen das jeweilige Ergebnis der Analyse (Validierung der Subprozesse, Verifizierung der Informationsobjekte, Bestätigung der Optimierungsansätze).

Tabelle 3: Validierung der Subprozesse

Teilprozesse (TP)		Validierung der Subprozesse im Wohnungsunternehmen (WU)			
		WU 1	WU 2	WU 3	WU 4
TP 1.1	Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	● ● ●	○ ○ ●	○ ○ ●	● ● ●
TP 1.2	Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ○ ○ ○	● ○ ● ○
TP 2.1	Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau	●	●	●	●
TP 2.2	Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung	● ●	● ○	● ●	● ●
TP 3.1	Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
TP 3.2	Vergabe der Mieterbetreuung-Bau	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
TP 4.1	Einschränkung der Mieter durch die Bauausführung	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
TP 4.2	Ermittlung und Durchführung der Maßnahme zur Mieterbetreuung	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
TP 5	Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau	● ○	● ○	● ○	● ○

Jeder Punkt innerhalb einer Zelle der Matrix „Validierung der Subprozesse“ steht für einen Subprozess des vorläufigen Standard-Prozessmodells. Ein voller Punkt steht für die Umsetzung des Subprozesses im befragten Wohnungsunternehmen bzw. innerhalb eines abgewickelten Projekts dieses Unternehmens. Bei einem leeren Punkt (Kreis) wurde der Subprozess in den bisherigen Projekten des betreffenden Wohnungsunternehmens nicht umgesetzt.

Beispiel: Teilprozess 1.1 umfasst drei Subprozesse (Sub 1 bis Sub 3),⁸³ sodass die Zellen jeweils drei Punkte enthalten.

⁸³ Vgl. Abbildung 26, S. 54.

Tabelle 4: Verifizierung der Informationsobjekte

Informationsobjekte der Teilprozesse (TP)		Verifizierung der Informationsobjekte im Wohnungsunternehmen (WU)			
		WU 1	WU 2	WU 3	WU 4
TP 1.1	Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	○●	○○	●●	●●
1.A	Steckbrief Wohnungen (Makler-Exposés)	○	○	●	●
1.B	Neue Mietverträge	●	○	●	●
TP 1.2	Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung	●●○○○	●●○○○	●●○○○	●●○○○
1.C	Organigramm inklusive Mieterbetreuung-Bau	●	●	●	●
1.D	Projektagenda inklusive Mieterbetreuung-Bau	●	●	●	●
1.E	Kostenplan Mieterbetreuung-Bau	○	○	○	○
1.F	Zieldefinition der Mieterbetreuung-Bau	○	○	○	○
1.G	Verfahrensanweisung für Informationsfluss	○	○	○	○
TP 2.1	Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau	●●	●●	●●	●●
2.A	Aufzeichnungen der Mieterbetreuung-Bau vorheriger Projekte	●	●	●	●
2.B	Konzept der Mieterbetreuung-Bau (Zusammenstellung der zu planenden Maßnahmen)	●	●	●	●
TP 2.2	Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung	●●	●○	●●	●●
2.C	Personalliste (Personalanalyse AG - Qualifikationen und Kapazitäten)	●	●	●	●
2.D	Liste der Aufgaben mit Zuordnung zum Mieterbetreuer-Bau	●	○	●	●
TP 3.1	Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau	●●●●	●●●●	●●●●	●●●●
3.A	Sammlung allgemein vorformulierter Leistungsbeschreibungen, LV-Positionen und Vertragsbedingungen	●	●	●	●
3.B	Projektspezifische Leistungsbeschreibungen, LV-Positionen und Vertragsbedingungen	●	●	●	●
3.C	Ausschreibungsunterlagen inklusive Mieterbetreuung-Bau	●	●	●	●
3.D	Angebot inklusive Mieterbetreuung-Bau	●	●	●	●
TP 3.2	Vergabe der Mieterbetreuung-Bau	●●●	●●●	●●●	●●●
3.E	Preisspiegel, Bewertung der Angebote nach wirtschaftlichen Kriterien	●	●	●	●
3.F	Protokolle der Bietergespräche	●	●	●	●
3.G	Bauvertrag	●	●	●	●

Fortsetzung Tabelle 4: Verifizierung der Informationsobjekte

Informationsobjekte der Teilprozesse (TP)		Verifizierung der Informationsobjekte im Wohnungsunternehmen (WU)			
		WU 1	WU 2	WU 3	WU 4
TP 4.1	Einschränkung der Mieter durch die Bauausführung	○ ● ○	● ● ●	● ● ●	● ● ●
4.A	(BE-Plan und) Detailterminplan inklusive Mieterbetreuung-Bau	●	●	●	●
4.B	entfällt	○	○	○	○
4.C	Besprechungsprotokoll (Aktenvermerke)	●	●	●	●
TP 4.2	Ermittlung und Durchführung der Maßnahme zur Mieterbetreuung	○ ○ ○	● ● ○	● ○ ○	● ● ○
4.D	Aktenvermerk über erforderlichen Betreuungsbedarf	●	●	●	●
4.E	Protokoll über Umsetzung Betreuungsmaßnahme	○	●	●	●
TP 5	Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau	○ ●	○ ●	○ ●	○ ●
5.A	Gesamtdokumentation Mieterbetreuung-Bau (Kosten-Nutzen-Analyse, Soll-Ist-Vergleich)	○	○	○	○
5.B	Mietvertrag (bestehend)	●	●	●	●

Die Punkte der Zellen in der Matrix „Verifizierung der Informationsobjekte“ stehen für jeweils ein Instrument, das im Teilprozess des vorläufigen Standard-Prozessmodells installiert wurde. Ein voller Punkt steht für die Anwendung eines Instruments im analysierten Wohnungsunternehmen bzw. innerhalb eines abgewickelten Projekts dieses Unternehmens. Bei einem leeren Punkt (Kreis) wurde das Instrument in bisherigen Projekten des betreffenden Wohnungsunternehmens noch nicht angewendet.

Beispiel: Teilprozess 1.1 hat zwei Instrumente, sodass die Zellen jeweils zwei Punkte enthalten.

Tabelle 5: Unterstützung der Optimierungsansätze

Optimierungsansätze der Teilprozesse (TP)		Unterstützte Optimierungsansätze im Wohnungsunternehmen (WU)			
		WU 1	WU 2	WU 3	WU 4
TP 1.1	Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	●	●	●	●
TP 1.2	Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung	●	●	●	●
TP 2.1	Ermittlung der erforderlichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau	○ ○	● ○	● ○	● ●
TP 2.2	Zuordnung der Aufgaben und Verantwortung der Mieterbetreuung	● ○ ○ ● ● ● ○	○ ○ ○ ● ● ● ●	● ● - ● ● ● ●	● ● ● ● ○ ○ ○
TP 3.1	Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ○	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	○ ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●	○ ○ ● ● ● ● ○ ○ ● ○ ○
TP 3.2	Vergabe der Mieterbetreuung-Bau	● ○ ●	● ● ●	● - ●	● ● ●
TP 4.1	Einschränkung der Mieter durch die Bauausführung	○	○	○	○
TP 4.2	Ermittlung und Durchführung der Maßnahme zur Mieterbetreuung	● ○ ○	● ○ ○	● ● ●	● ● ○
TP 5	Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau	- - - ○	○ ○ ○ ●	● - - ●	● - ● ●

Die Punkte der Zellen in der Matrix „Unterstützung der Optimierungsansätze“ stehen für jeweils einen Optimierungsansatz, der für den Teilprozess des vorläufigen Standard-Prozessmodells vorgeschlagen wurde. Ein voller Punkt steht für die Unterstützung des Vorschlags durch den Experten im analysierten Wohnungsunternehmen. Bei einem leeren Punkt (Kreis) wird der Optimierungsansatz vom Experten des Wohnungsunternehmens abgelehnt.

Beispiel: Für den Teilprozess 1.1 existiert ein Optimierungsansatz, sodass die Zellen jeweils einen Punkt enthalten.

Da sich der Ablauf der Mieterbetreuung-Bau über alle fünf Projektstufen erstreckt und die befragten Experten nicht in alle Projektstufen eingebunden sind, können einige Optimierungsansätze nicht bewertet werden. Diese sind durch einen Strich gekennzeichnet.

4.2 Modellierung des optimierten Standard-Prozessmodells der Mieterbetreuung-Bau in Teilprozessen

Der optimierte Standard-Prozessablauf entspricht dem nachfolgend dargestellten Prozessmodell. Für jeden Teil- und Subprozess wird die Summe der Erkenntnisse aus den Experteninterviews in das vorläufige Standard-Prozessmodell integriert. Die Darstellung erfolgt als eEPK. Das dadurch entstehende optimierte Prozessmodell stellt den Kern der vorliegenden Arbeit dar und bildet den empfohlenen Standard-Prozess ab.

Die folgende Abbildung zeigt das optimierte Standard-Prozessmodell im Überblick.

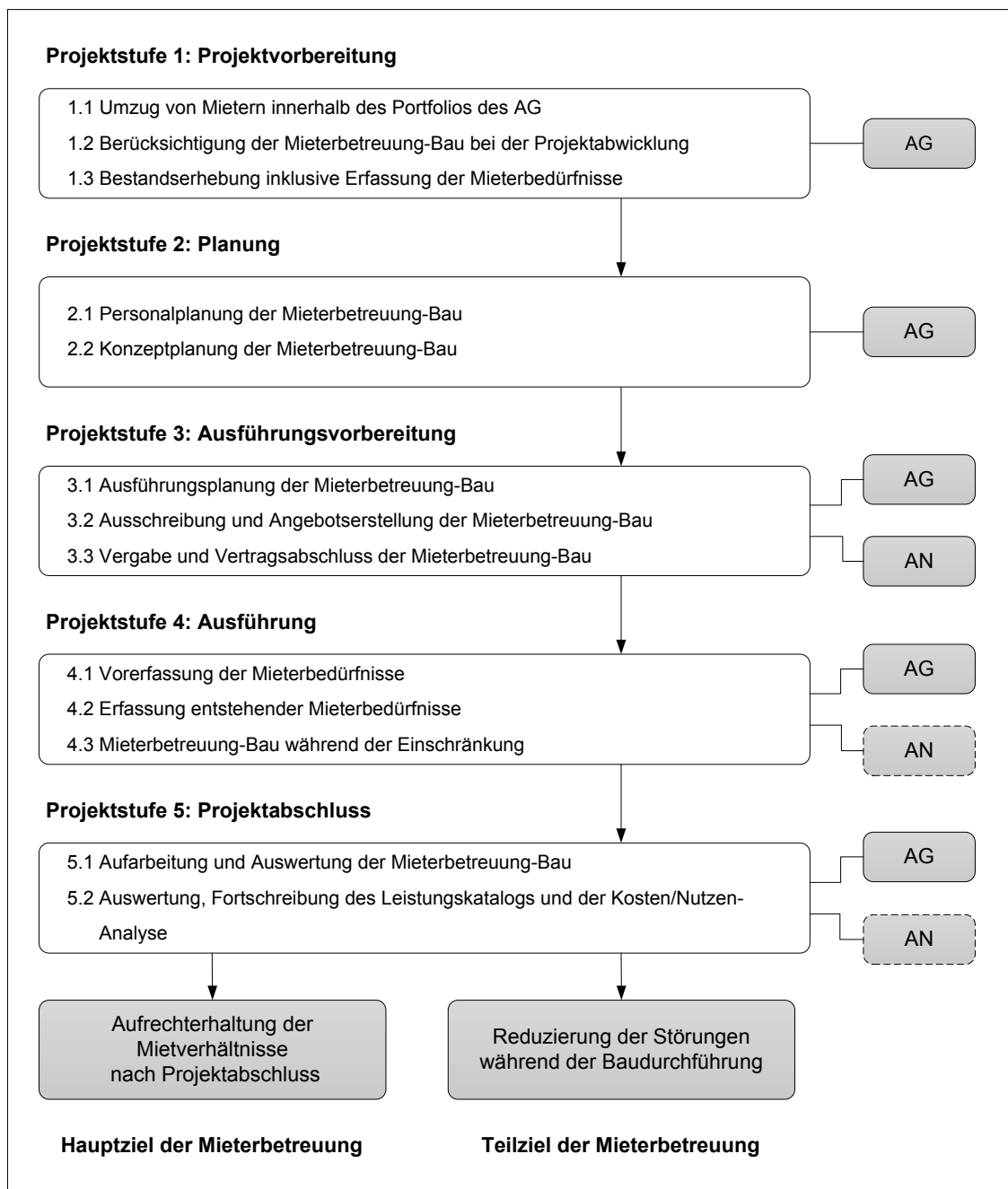


Abbildung 37: Übersicht des optimierten Standard-Prozessablaufs der Mieterbetreuung-Bau

Die Gestaltung des optimierten Standard-Prozesses der Mieterbetreuung-Bau als eEPK erfolgt in Analogie zum vorläufigen Standard-Prozessmodell in Kapitel 3. Er ist ebenfalls in die fünf Projektstufen sowie in Teil- und Subprozesse gegliedert. Sofern Optimierungen zur Modifikation des vorläufigen Standard-Prozessablaufs führen, werden diese Abweichungen begründend erläutert.

Der Prozess der Mieterbetreuung-Bau erfordert für die erfolgreiche Projektabwicklung das Mitwirken von mehreren Projektbeteiligten. Diese beteiligten Akteure werden in der eEPK als Organisationseinheiten dargestellt. Da die verschiedenen Wohnungsunternehmen wesentliche Unterschiede in ihrer Struktur und internen Organisation aufweisen können, muss dies bei der Prozessdarstellung berücksichtigt werden.

Zum Erhalt der Allgemeingültigkeit und der Übersichtlichkeit ist es erforderlich, die Organisationseinheiten allgemeingültig zu benennen, was aufgrund der Vielfalt der Organisationsstrukturen nicht eindeutig möglich ist. Daher stehen einzelne Organisationseinheiten auch synonym für ganze Abteilungen innerhalb eines Wohnungsunternehmens. Im Folgenden werden die einzelnen im Prozess aktiven Organisationseinheiten mit den jeweils zugeordneten Projektbeteiligten aufgelistet und ihre für den Prozess charakteristischen Eigenschaften erläutert.

Akteur(e) (Darstellung als Organisationseinheiten)

- **Abteilungsleiter Technik (AG)**
Verantwortliche Stelle für die Einteilung des Personals der Projektleitung und des Projektteams sowie für unternehmensspezifische Gestaltung der Projektabwicklung des Modernisierungsprojekts
 - bei kleineren Wohnungsunternehmen z. B. der technische Geschäftsführer
 - bei größeren Wohnungsunternehmen z. B. der technische Abteilungsleiter, Abteilungsleiter der Bauabteilung etc.
 - bei konzernartigen Wohnungsunternehmen z. B. der Geschäftsführer einer Projektgesellschaft für die Modernisierungsmaßnahmen
- **Projektleiter (AG)**
Projektverantwortlicher der Modernisierungsmaßnahme
- **Planer (AG)**
 - angestellter Bauingenieur oder Architekt, der mit der Erbringung der HOAI-Leistungsphasen 1 bis 9 des Projekts betraut ist (teilweise oder vollumfänglich)
 - externer Bauingenieur oder Architekt, der vom AG mit der Erbringung der HOAI-Leistungsphasen 1 bis 9 des Projekts beauftragt ist (teilweise oder vollumfänglich)
- **Mieterbetreuer (AG)**
Objektbezogener Mieterbetreuer, z. B. der Abteilung Sozialmanagement/Mieterservice oder Mieterbetreuung im Zuge der allgemeinen Hausbewirtschaftung. Dieser befasst sich mit spezifischen aus dem Mietverhältnis entstehenden Bedürfnissen der Mieter.
- **Mieterbetreuer-Bau (AG)**
Ansprechpartner des AG für die Mieter bei Mieterbedürfnissen, die aus der Baumaßnahme resultieren (vgl. Kapitel 2.4.3)
- **Mieterbetreuer-Bau (AN)**
Ansprechpartner des AN für die Mieter bei Mieterbedürfnissen, die aus der Baumaßnahme resultieren
- **Mieter**

4.2.1 Projektstufe 1: Projektvorbereitung

Teilprozess 1.1: Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG

Der Teilprozess 1.1 (vgl. Abbildung 38) beschreibt den Umzug von Mietern innerhalb des Wohnungsbestands des AG und somit die Möglichkeit, die Mieter im Wohnungsbestand des AG zu halten, obwohl diese bestrebt sind, ihre gemieteten Wohnungen aufgrund der anstehenden Modernisierungsmaßnahme zu kündigen.

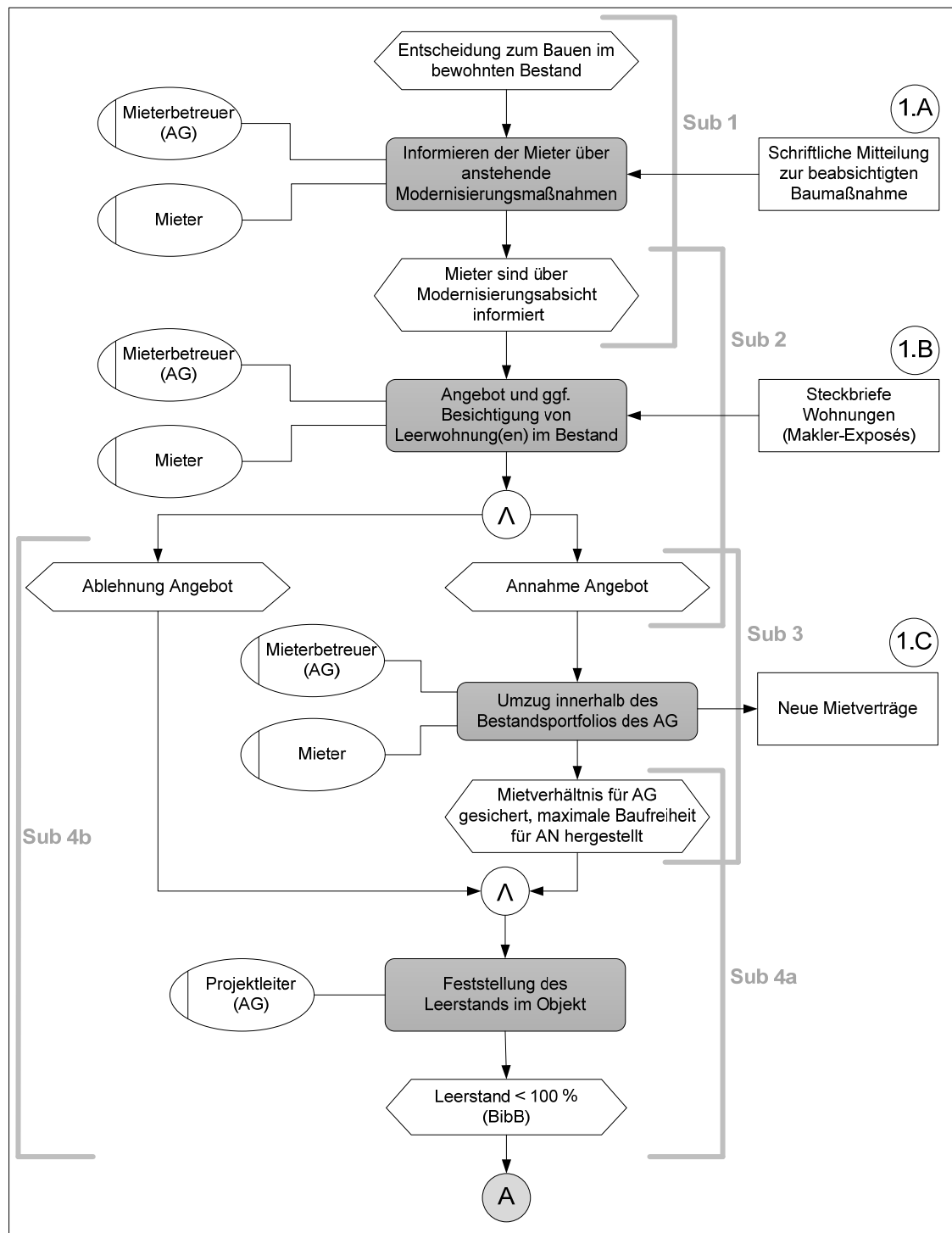


Abbildung 38: TP 1.1 – Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG

Der Teilprozess 1.1 umfasst die Subprozesse 1 bis 4 des optimierten Standard-Prozesses, die im Folgenden erläutert werden.

Subprozess 1: Information der Mieter über anstehende Modernisierungsmaßnahmen

Die Information der Mieter über die anstehende Baumaßnahme erfolgt in jedem Fall gemäß § 555d BGB⁸⁴ mindestens drei Monate vor Baubeginn und hat neben der Information hier den Zweck der inneren Auseinandersetzung der Mieter mit der anstehenden Baumaßnahme. Der Mieterbetreuer des AG informiert den Mieter schriftlich über die geplante Modernisierungsmaßnahme (Informationsobjekt 1.A).

Subprozess 2: Angebot und ggf. Besichtigung von Leerwohnungen im Bestand

Der Mieterbetreuer lässt den Mietern Exposés (Informationsobjekt 1.B) der leer stehenden und verfügbaren Wohnungen im Wohnungsportfolio des AG zukommen und führt bei Interesse bzw. Bedarf der Mieter Besichtigungen der Wohnungen durch.

Mieter, die keine Bindung zu ihrer Wohnung und dem Gebäude haben und im Modernisierungsfall einen Auszug anstreben, sollen dennoch im Wohnungsbestand des AG gehalten werden, wenn sich das bestehende Mietverhältnis nicht aufrechterhalten lässt.

Subprozess 3: Umzug innerhalb des Bestandsportfolios des AG

Entscheiden sich die Mieter für den Umzug in eine andere Wohnung des AG, organisiert der Mieterbetreuer den Umzug und den Abschluss des neuen Mietvertrags (Informationsobjekt 1.C).

Subprozess 4a und 4b: Feststellung des Leerstands im Objekt

Zum Zeitpunkt der hier vorgenommenen Feststellung des Leerstands ist bereits absehbar, welche Mieter dauerhaft ausziehen werden, welche im Bestand des AG umziehen werden und welche während der Modernisierung in ihren Wohnungen verbleiben. Der sich ergebende Leerstand beträgt erfahrungsgemäß in der Praxis im Mittel ca. 25 %. Für eine weiterführende Planung der Mieterbetreuung-Bau und die folgende Ausschreibung der Bauleistungen sind die Überprüfung des durchschnittlichen Leerstands und die Feststellung der Anzahl der zu betreuenden Mietparteien äußerst relevant.

⁸⁴ BGB (2013): Nach § 555a und § 555d BGB hat der Mieter Maßnahmen zu dulden, die zur Erhaltung der Mietsache erforderlich sind. Das gilt auch für Maßnahmen zur Verbesserung der Mietsache, zur Einsparung von Energie oder Wasser oder zur Schaffung neuen Wohnraums. In diesem Fall hat der Vermieter gemäß § 555c dem Mieter spätestens drei Monate vor Beginn der Maßnahme deren Art sowie voraussichtlichen Umfang und Beginn, voraussichtliche Dauer und die zu erwartende Mieterhöhung in Textform mitzuteilen.

Teilprozess 1.2: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung

Im Teilprozess 1.2 werden die projektrelevanten Rahmenbedingungen der Mieterbetreuung-Bau für die Bereiche Verantwortung, Kosten, Ziele und Kommunikation definiert.

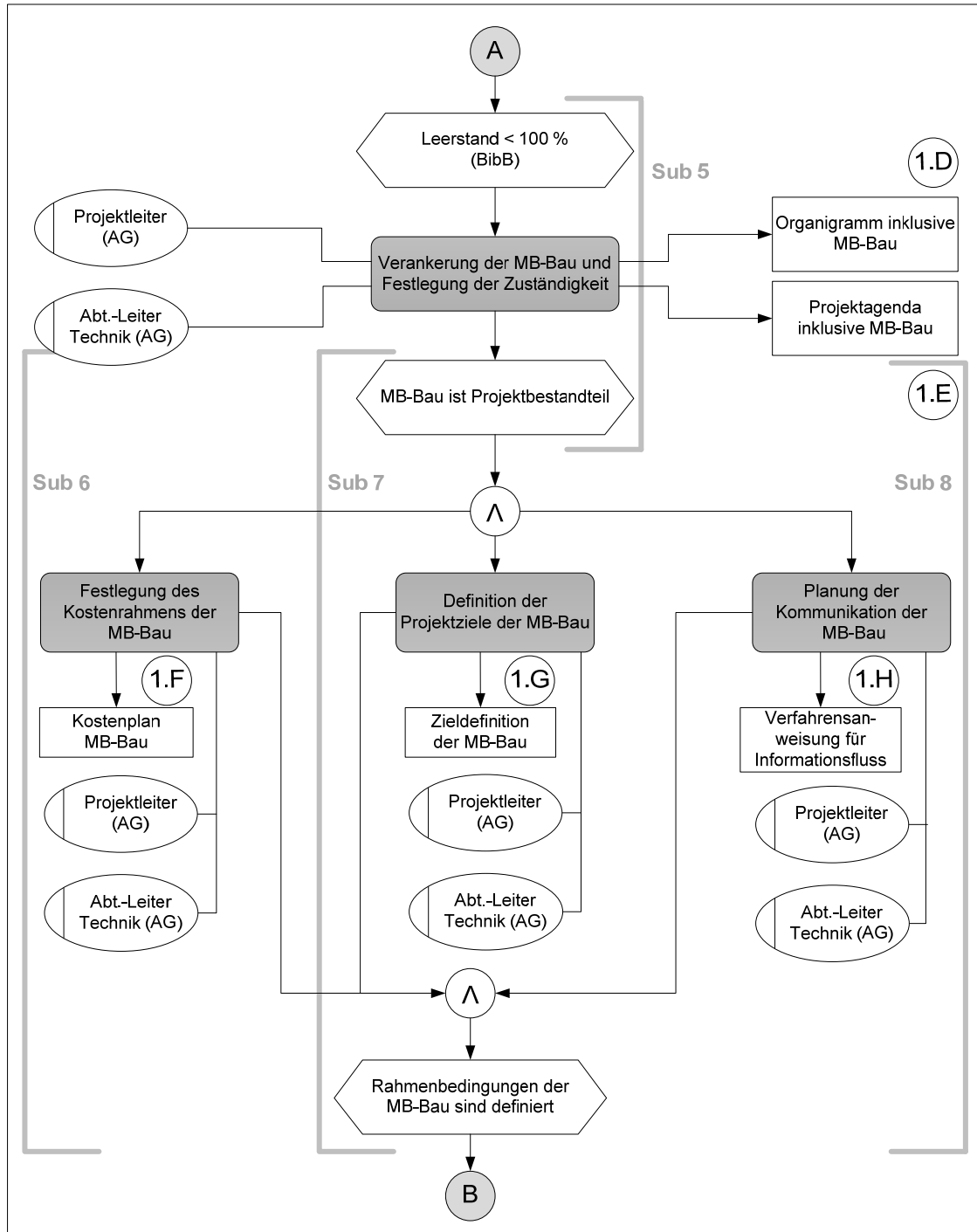


Abbildung 39: TP 1.2 – Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau bei der Projektabwicklung

Subprozess 5: Verankerung der Mieterbetreuung-Bau im Modernisierungsprojekt

Mit der Information über den Anteil der im Objekt verbleibenden Mietparteien liegt die Größenordnung des Umfangs der durchzuführenden Mieterbetreuung-Bau vor. Der Abteilungsleiter Technik kann nun gemeinsam mit dem Projektleiter die Zuständigkeit für die Mieterbetreuung-Bau innerhalb des Wohnungsunternehmens zuordnen, beispielsweise der Projektleitung oder der konventionellen Mieterbetreuung. Durch die Ergänzung der Mieterbetreuung-Bau im entsprechenden Organigramm (Informationsobjekt 1.D) des Wohnungsunternehmens wird die Zuordnung fixiert. Damit ist die Stelle der Mieterbetreuung-Bau ein Bestandteil des Projektmanagements und fester Bestandteil der Projektagenda (Informationsobjekt 1.E).

Subprozess 6: Festlegung des Kostenrahmens der Mieterbetreuung-Bau

Die oftmals umfangreichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau verursachen für das Projekt einen zusätzlichen Kostenaufwand, der in einem wirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Verhältnis stehen sollte. Der Kostenplanung geht im ersten Schritt eine erforderliche Kostenerfassung der Mieterbetreuung-Bau voraus, was an dieser Stelle als Voraussetzung angenommen und nachfolgend in Projektstufe 5 eingehend behandelt wird. Im zweiten Schritt plant die Abteilung Technik gemeinsam mit der Projektleitung auf Grundlage der Kostenerfassung vorangegangener Modernisierungsprojekte die Kosten der Mieterbetreuung-Bau bei der anstehenden Modernisierungsmaßnahme. Die Abteilung Technik und die Projektleitung legen den Kostenrahmen (Informationsobjekt 1.F) wohnungsunternehmensspezifisch fest, z. B. in der Darstellung der Kosten pro Mietpartei bzw. Wohnung.

Zu den wesentlichen Kosten der Mieterbetreuung-Bau zählen:

- Personalkosten für den Mieterbetreuer-Bau;
- Kosten für die Leistungen der Mieterbetreuung-Bau des AN im Bauvertrag (z. B. das Herstellen von Staubschutzwänden in Wohnungen oder Vorhaltung eines zusätzlichen Mieterbetreuers-Bau);
- Kosten für sonstige Leistungen der Mieterbetreuung-Bau des AG (z. B. Vorhaltung einer zentralen Anlaufstelle für die Mieter oder die alternative Unterbringung der Mieter während der Bauphase).

Subprozess 7: Definition der Projektziele der Mieterbetreuung-Bau

Die Projektziele der Mieterbetreuung-Bau sind in den Wohnungsunternehmen für jedes Projekt beim Bauen im bewohnten Bestand identisch, daher werden sie i. d. R. nur einmalig innerhalb eines Wohnungsunternehmens definiert.

Hauptziele der Mieterbetreuung-Bau sind:

1. Aufrechterhaltung der Mietverhältnisse über den Modernisierungszeitraum hinaus;
2. zufriedene Mieter während und nach der Modernisierung (keine Streitigkeiten);
3. reibungslose Projektabwicklung und störungsfreie Bauausführung des AN (Vermeidung von Streitigkeiten mit dem AN und die Vermeidung von Konfliktkosten).

Zum bewussten Verfolgen dieser Ziele definieren der Abteilungsleiter Technik und der Projektleiter die Ziele schriftlich (Informationsobjekt 1.G) und kommunizieren diese mit allen Projektbeteiligten.

Subprozess 8: Planung der Kommunikation der Mieterbetreuung-Bau

Die Kommunikation mit den Mietern erfolgt in verschiedenen, an die Mieterschaft angepassten Varianten. Der Informationsfluss erfolgt dabei vom AG als Vermieter über den Mieterbetreuer-Bau zu den Mietern und umfasst die hier aufgeführten wesentlichen Maßnahmen, die in Art und Umfang unterschiedlich organisiert sind. Welche Form der Kommunikation im Projekt angewendet wird, legt der Abteilungsleiter Technik und/oder der Projektleiter fest. Bei jedem Kommunikationsbedarf hat das persönliche Gespräch oberste Priorität. Alle weiteren Maßnahmen dienen hierfür nur als Ersatz. Die Gespräche zwischen dem Mieterbetreuer-Bau und dem Mieter werden vom Mieterbetreuer-Bau mindestens in Form eines Aktenvermerks oder maximal in einem Besprechungsprotokoll dokumentiert. Auch die Dokumentation in Form eines gebundenen Notizbuchs mit chronologisch fortlaufenden Einträgen zur Mieterbetreuung-Bau, die sich über den gesamten Projektabwicklungszeitraum erstrecken, ist zweckdienlich.

Folgende Formen der Kommunikation finden in der Mieterbetreuung-Bau Anwendung:

A) Kommunikation zwischen Mieterbetreuer-Bau und Mieter

1. Persönliche Gespräche
2. Telefonische Gespräche
3. Schriftliche Mittelungen per E-Mail, Fax, Post

B) Einseitige Informationen durch Mieterbetreuer-Bau

1. Persönliche Mitteilungen in Briefkästen in Verbindung mit
2. Aushängen an Wohnungstüren oder
3. Aushängen im Hauseingang (Schwarzes Brett)
4. Zusätzliche Bekanntgaben in wohnungsunternehmenseigener Zeitung, Quartierszeitung oder Lokalpresse

Einer besonderen Beachtung bedürfen die Individualgespräche und/oder Vollversammlungen. Vollversammlungen sollten auf die allgemeine Mieterschaft betreffende Themen beschränkt sein und ausschließlich als Informationsveranstaltung gestaltet werden. Diskussionen bezüglich individueller Belange sind in diesem Rahmen zu vermeiden oder nur im vorher festgelegten Rahmen zuzulassen. Den Raum für Diskussionen und Individuallösungen bietet das Individualgespräch mit dem Mieter bzw. der Mietpartei.

Vorteile einer Vollversammlung:

- viele Informationsempfänger (Mieter) und geringer Aufwand;
- gleiche Aussagen gegenüber allen Mietern bei Bekanntgaben, die z. B. den Bauablauf, Tätigkeiten und Termine oder den Umfang von Zugeständnissen des AG betreffen.

Vorteile von Individualgesprächen:

- Individualgespräche vermeiden mögliche Eskalationen. Diese könnten beispielsweise beim Umschlagen der Stimmung bezüglich der Baumaßnahme in einer Vollversammlung stattfinden. Der Problematik der gegenseitigen Beeinflussung der Mieter in einer Versammlung wird dadurch die Grundlage entzogen.
- Mieter haben individuelle Bedürfnisse und benötigen individuelle Lösungen (Individualvereinbarungen und ggf. Einzelzugeständnisse).

Die folgende Auflistung beschreibt ein Beispiel für die grundlegenden Inhalte einer Kommunikationsplanung:

1. Benachrichtigung der Mieter über das Modernisierungsvorhaben ca. sechs bis spätestens drei Monate vor Beginn gemäß den Anforderungen aus § 554 BGB
2. (Mieter-)Vollversammlung mit der Vorstellung des AN/GU, des Terminplans und der Maßnahmen
 - Schwerpunkt liegt auf Informationsveranstaltung
 - Festlegung des Diskussionsspielraums
 - Terminierung der Individualgespräche mit Mietern
3. Regelmäßige Aushänge je Hauseingang am Schwarzen Brett oder an der Haustür bzw. Wohnungstür mit
 - anstehenden Maßnahmen
 - aktuellem Bauablaufplan (Terminplan mit Baufortschritt)
4. Unmittelbar vor dem Betreten der Wohnung durch den AN (ca. drei Tage vorher) finden Individualgespräche statt
 - Vorstellung der Einzelgewerke und des Poliers/BL vor Ort
 - Mieterbedürfnisse
5. Bei Bedarf seitens des AN oder des Mieters finden Individualgespräche statt
6. Präsenz des Mieterbetreuers-Bau vor Ort gewährleistet dauerhaft einen Ansprechpartner für die Mieter vor Ort
 - Abhalten von Mietersprechstunden
 - Mitteilung der Mieterbedürfnisse

Der Informationsfluss wird von der Projektleitung in Form einer Verfahrensanweisung (Informationsobjekt 1.H) festgelegt und ist über den Projektzeitraum einheitlich und gleichbleibend.

Teilprozess 1.3: Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse

Im Zuge der Grundlagenermittlung gemäß HOAI-Leistungsphase 1 führt der mit der Grundlagenermittlung beauftragte Planer die Bestandserhebung durch. Bei der Bestandserhebung werden Informationen über den Zustand der Wohnung, des Gebäudes und der Außenanlagen aus Sicht des Mieters gewonnen. Neben der rein bautechnischen Bestandsaufnahme von Gebäude und Wohnung erfasst der Planer gemeinsam mit dem Mieterbetreuer die subjektiven Bedürfnisse und Bedenken der Mieter im Hinblick auf die anstehende Baumaßnahme. Der Mieterbetreuer vermittelt erforderlichenfalls zwischen Mieter und Planer. Das bestehende Vertrauensverhältnis des Mieterbetreuers zum Mieter erleichtert somit die technische Bestandserhebung und die Erfassung der Mieterbedürfnisse.

Als Ergebnis des Teilprozesses liegen die Bestandsunterlagen (Informationsobjekt 1.J) vor, die um die Listen

- der Bedenken und Bedürfnisse der einzelnen Mieter (Informationsobjekt 1.K) sowie
- der gewählten Optionen der Mieter (Informationsobjekt 1.L)

ergänzt werden.

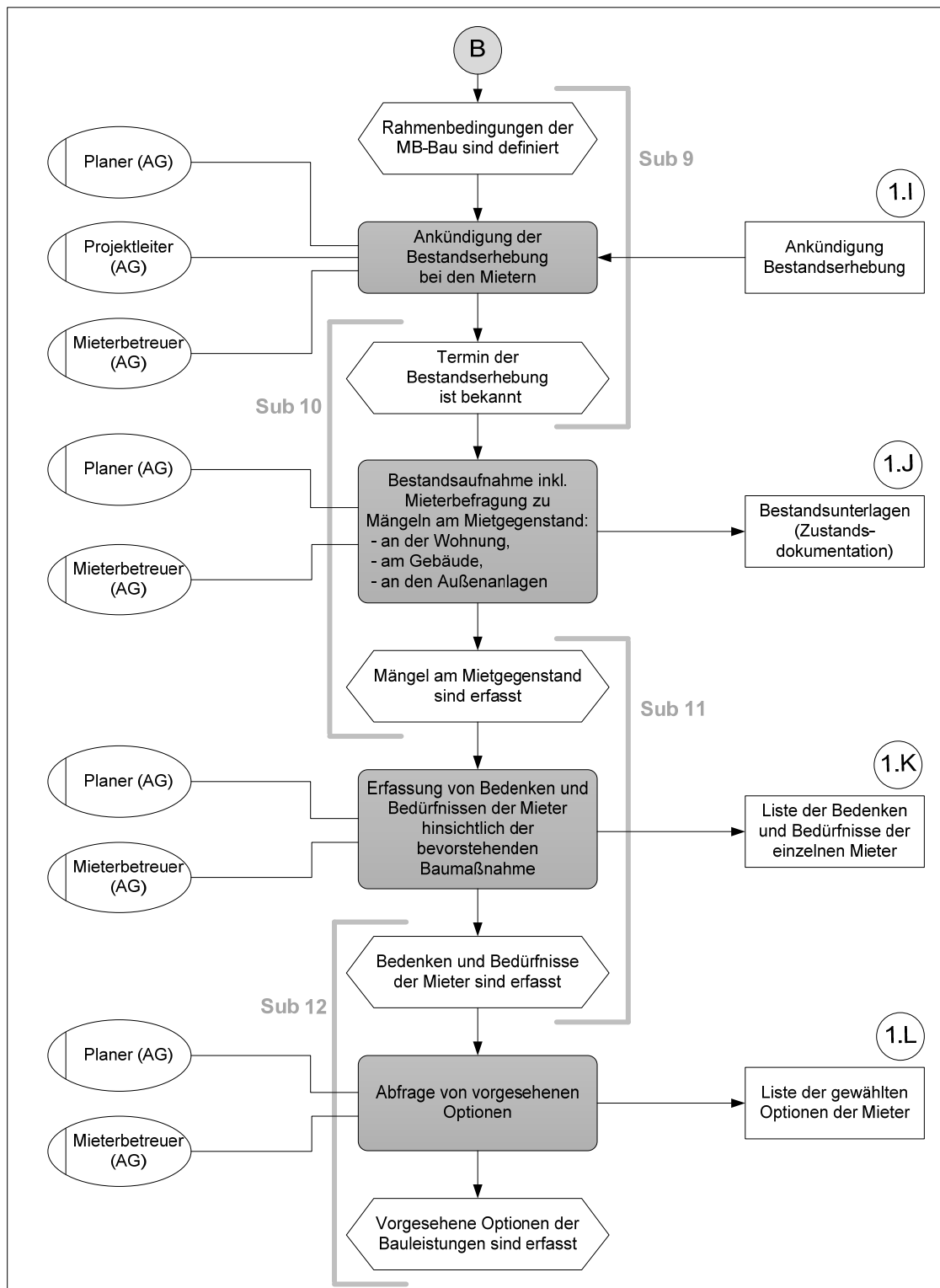


Abbildung 40: TP 1.3 – Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse

Subprozess 9: Ankündigung der Bestandserhebung bei den Mietern

Da der Planer und der Mieterbetreuer zur Bestandserhebung die einzelnen Wohnungen der Mieter betreten müssen, bedarf es einer rechtzeitigen Ankündigung der Bestandserhebung. Zur Formulierung des Ankündigungsschreibens (Informationsobjekt 1.I) stimmt die Projektleitung mit dem Mieterbetreuer und dem Planer die Termine und das Vorgehen für die Bestandserhebung ab.

Subprozess 10: Bestandsaufnahme inklusive Mieterbefragung

Der Planer und der Mieterbetreuer nehmen den bautechnischen Bestand in den Wohnungen der Mieter bzw. im Gebäude auf. Neben der Dokumentation des Ist-Zustands wird der Mieter nach ihm bekannten Mängeln in oder an der Wohnung, am Gebäude und an den Außenanlagen befragt. Wiederholen sich Nennungen einzelner Mängel bei den Befragungen, kann dies ein Hinweis auf einen wirklichen, nicht offensichtlichen Mangel sein, wie beispielsweise

- Schimmel an den Außenwänden
 - mögliche Ursachen: Kältebrücken, Feuchtigkeitseintritt an der Fassade
 - mögliche Berücksichtigung bei der Planung: Wärmedämmung/Fassadenabdichtung
- Trittschallbelästigung aus dem Treppenhaus
 - mögliche Ursache: Trittschallbrücke zwischen Treppenhaus und Wohnung
 - mögliche Berücksichtigung bei der Planung: schalltechnische Entkopplung der Auftrittsflächen (z. B. Ergänzung von Auftrittsflächen mit Schallentkopplung)

Der Planer pflegt die identifizierten Mängel in die Bestandsunterlagen (Informationsobjekt 1.J) ein.

Subprozess 11: Erfassung von Bedenken und Bedürfnissen der Mieter hinsichtlich der bevorstehenden Baumaßnahme

Zusätzlich zur bautechnischen Bestandserhebung erfassen Planer und Mieterbetreuer Bedenken und Bedürfnisse, die bei den Mietern durch die Modernisierungsmaßnahme hervorgerufen werden. Nach der Bewertung dieser Bedenken und Bedürfnisse wird entschieden, ob und in welchem Umfang eine Berücksichtigung erfolgt. Der Planer oder Mieterbetreuer hält die Bedenken und Bedürfnisse auf einer Liste (Informationsobjekt 1.K) fest und ordnet sie als Besonderheit der einzelnen Wohnung zu.

Im Folgenden sind beispielhafte Fragen der Mieter aufgeführt, aus denen sich Bedenken und Bedürfnisse der Mieter ableiten lassen.

- Wie erfolgt die Handhabung meines Aquariums während der Baumaßnahme?
- Wie erfolgt die Unterbringung meines Mobiliars während der Baumaßnahme?
- Wie kann meine Urlaubsplanung während der Bauzeit im Bauablauf berücksichtigt werden?
- Wie wird ein wirkungsvoller Staubschutz für meine Wohnbereiche sichergestellt?

Subprozess 12: Abfrage von vorgesehenen Optionen

Abhängig von den vorgesehenen Einflussmöglichkeiten der Mieter auf die Art der Ausführung erhalten die Mieter diesbezüglich Auswahlmöglichkeiten aus verschiedenen Optionen (z. B. Gestaltung des neuen Bades entweder mit Badewanne oder mit Dusche).

Der Planer oder Mieterbetreuer fragt beim Mieter wohnungsbezogen die gewünschte Option ab und hält diese auf einer Liste (Informationsobjekt 1.L) fest. Bei der Fortschreibung der Ausführungsplanung wird die vom Mieter gewählte Option berücksichtigt und wird Bestandteil der Ausschreibung und somit Teil der bauvertraglichen Leistungen.

Die gewählten Optionen können auch als Alternativpositionen Bestandteil in der Leistungsbeschreibung des Bauvertrags werden. Dann findet erst nach einer Bemusterung im Zuge der Ausführung die verbindliche Auswahl statt (z. B. Fußbodenbeläge aus Laminat mit Dekor in Buche, Eiche oder Ahorn).

4.2.2 Projektstufe 2: Planung

Teilprozess 2.1: Personalplanung der Mieterbetreuung-Bau

Der Teilprozess 2.1 beschreibt den Ablauf der personellen Organisation der Mieterbetreuung-Bau. Neben der geeigneten Qualifikation und der Verfügbarkeit des Personals spielt bei der Planung des Einsatzes der Mieterbetreuung-Bau die gewählte Vergabeform eine besondere Rolle, da sich hieraus Unterschiede in Bezug auf die Aufgabenteilung zwischen AG und AN ergeben.

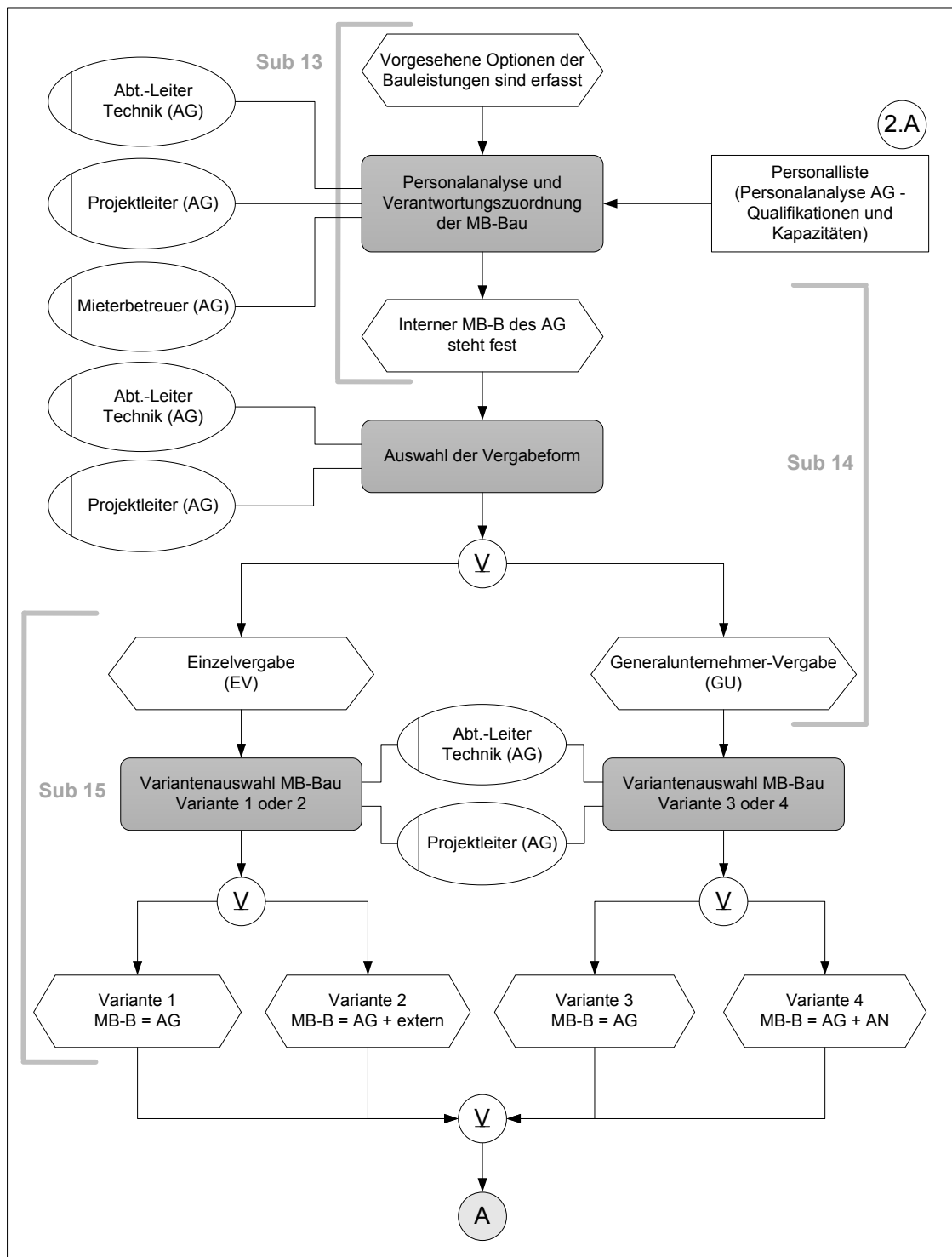


Abbildung 41: TP 2.1 – Personalplanung der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 13: Personalanalyse und Verantwortungszuordnung der Mieterbetreuung-Bau

Für die Auswahl eines qualifizierten Mieterbetreuers-Bau wird innerhalb des Wohnungsunternehmens eine interne Personalanalyse durchgeführt. Der Mieterbetreuer-Bau aufseiten des AG hat folgende Kriterien zu erfüllen:

Der Mieterbetreuer-Bau sollte

- angestellt bzw. vertraglich an das Wohnungsunternehmen gebunden,

- bautechnisch versiert und erfahren,
- sozial kompetent und im Umgang mit Mietern erfahren

sein.

Da der Mieterbetreuer-Bau wesentliche Interessen der Mieter als Vertragspartner des Wohnungsunternehmens wahrnehmen muss, die oftmals gegenläufig mit den Interessen anderer externer Projektbeteiligter (z. B. AN, Architekt) sind, empfiehlt es sich, den Mieterbetreuer-Bau aus der Personalliste (Informationsobjekt 2.A) des eigenen Unternehmens zu ermitteln. Diese Aufgabe übernimmt die technische Geschäftsleitung bzw. die Leitung der technischen Abteilung, sofern es sich dabei nicht gleichzeitig um den Projektleiter handelt, wie dies bei kleineren Wohnungsunternehmen möglich ist.

Je nach Größe und interner Organisation des jeweiligen Wohnungsunternehmens erfüllen in der Praxis i. d. R. die Kunden-/Mieterbetreuer oder die verantwortlichen Projektleiter diese Kriterien. Zum einen weisen die Mieterbetreuer die erforderliche Sozialkompetenz auf und genießen oftmals einen hilfreichen Vertrauensvorsprung bei den Mietern, zum anderen waren sie im Vorfeld fast immer mit der Betreuung der Mieter während vielzähliger Instandsetzungsmaßnahmen betraut und verfügen deshalb überwiegend über ein gewisses bautechnisches Verständnis. Besonders positiv wirkt sich bei der Mieterbetreuung-Bau eine vorangegangene technische Ausbildung des Mieterbetreuers aus. Im Falle der Übertragung der Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau auf den Mieterbetreuer wird die konventionelle Mieterbetreuung um die bauprojektspezifischen Aufgaben erweitert.

Der einzelne Projektleiter der Modernisierungsmaßnahmen dagegen verfügt aufgrund seiner vielfältigen Erfahrungen bei der Instandsetzung von Wohnungen i. d. R. über beachtliche Erfahrungen im Umgang mit Mietern. Im Falle der Übertragung der Mieterbetreuung-Bau auf den verantwortlichen Projektleiter werden die Aufgaben der konventionellen Projektleitung um Leistungen der projektabhängigen Mieterbetreuung erweitert.

Sollten bei den beiden potenziellen Mieterbetreuern-Bau Defizite in der Sozialkompetenz oder dem bautechnischen Wissen vorhanden sein, empfiehlt es sich, eine so genannte Doppelspitze⁸⁵ zu bilden, bei der die Mieterbetreuung-Bau im Team arbeitet. So ist über den gesamten Zeitraum der Projektabwicklung (Projektstufe 2-5) die erforderliche Kompetenz der Mieterbetreuung-Bau sichergestellt.

Subprozess 14: Auswahl der Vergabeform

Bei Wohnungsmodernisierungen ist bei der Auswahl der Vergabeform zwischen der GU- und der Einzelvergabe abzuwägen. Die Auswahlkriterien und ihre jeweilige Gewichtung sind oftmals unternehmensspezifisch. Gemeinsam ist den Wohnungsunternehmen in diesem Zusammenhang allerdings im Regelfall die Bindung an die VOB/A.

⁸⁵ Doppelspitze = Begriff für gemeinsames Innehaben eines Amtes durch zwei Personen mit Zweierbesetzung; römisch: Duumviri, deutsch Duumvirat oder Zwei-Männer(-Amt).

Die Vergabeform hat keinen Einfluss auf die Gesamtheit des Inhalts der Mieterbetreuung-Bau, sie ist aber sehr bedeutend für deren Abwicklung und Organisation. Die Einzelvergabe erfordert die Vorhaltung der Ressourcen für die Mieterbetreuung-Bau aufseiten des AG. Die GU-Vergabe ermöglicht die teilweise Übertragung von Aufgaben und Leistungen der Mieterbetreuung-Bau an den AN (GU) und somit auch die Verlagerung des Ressourcenbedarfs. Wichtig ist, dass diese Entscheidung relativ früh in der Projektstufe 2 getroffen wird, damit die weitere Planung der Mieterbetreuung-Bau konsequent auf die dann feststehende Vergabeform abgestimmt werden kann; dies gilt insbesondere für die Ausschreibung von Leistungen zur Mieterbetreuung-Bau (vgl. Kapitel 3.3.2.1, TP 2.1, vorl. Standard-Prozessmodell).

Die Auswahl der Vergabeform trifft, sofern sie unternehmenspolitisch nicht vorgegeben ist, der Abteilungsleiter Technik, unterstützt vom verantwortlichen Projektleiter auf Grundlage der bisherigen Modernisierungserfahrungen.

Subprozess 15: Variantenauswahl der Mieterbetreuung-Bau

Sowohl für die Einzel- als auch für die GU-Vergabe bestehen jeweils zwei als besonders sinnvoll zu betrachtende Organisationsvarianten.

Einzelvergabe

Variante 1: Mieterbetreuer-Bau = Mieterbetreuer (AG) oder Projektleiter (AG)

- Die Verantwortung und die Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau verbleiben vollumfänglich beim AG.
- Der AG hat ausreichend qualifiziertes Personal, um die Mieterbetreuung-Bau selbst zu organisieren und durchzuführen.
- Aufgrund der Pflicht zur Koordination der Einzelunternehmen ist eine Übertragung von Aufgaben an die Einzelunternehmen nicht zweckdienlich.
- Die Vielzahl an unterschiedlichen Interessen der Einzelunternehmen steht hinsichtlich der Mieterbetreuung-Bau im Gegensatz zu den Interessen des AG. Die wirtschaftlichen Interessen von AG und AN sind kurz- bis mittelfristig nicht deckungsgleich.

Variante 2: Mieterbetreuer-Bau = Mieterbetreuer (AG) oder Projektleiter (AG) und externe Unterstützung

- Die Gesamtverantwortung der Mieterbetreuung-Bau verbleibt vollumfänglich beim Mieterbetreuer-Bau des AG.
- Der AG hat kein ausreichend qualifiziertes Personal, um die Mieterbetreuung-Bau selbst durchzuführen und organisiert die Mieterbetreuung-Bau mithilfe externer Unterstützung (Ingenieurbüros).
- Die Kontrolle und erforderlichenfalls die Steuerung der Mieterbetreuung-Bau verbleiben dabei beim AG.

GU-Vergabe

Variante 3: Mieterbetreuer-Bau = Mieterbetreuer (AG) oder Projektleiter (AG)

- Die Verantwortung und Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau verbleiben vollumfänglich beim Mieterbetreuer-Bau des AG.
- Der AG hat ausreichend qualifiziertes Personal, um die Mieterbetreuung-Bau selbst zu organisieren und durchzuführen.

Variante 4: Mieterbetreuer-Bau = Mieterbetreuer (AG) oder Projektleiter (AG) und Unterstützung durch Bauleiter/Polier des GU (AN)

- Die Gesamtverantwortung der Mieterbetreuung-Bau verbleibt vollumfänglich beim Mieterbetreuer-Bau des AG.
- Der AG hat kein ausreichend qualifiziertes Personal, um die Mieterbetreuung-Bau selbst durchzuführen.
- Die Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau werden deshalb teilweise an den GU vergeben. Die Kontrolle und erforderlichenfalls die Steuerung der Mieterbetreuung-Bau verbleiben dabei beim AG.
- Aufgrund der Pflicht des GU zur Koordination seiner Nachunternehmer ist eine Übertragung von Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau an ihn zweckdienlich, da er direkten bauvertraglichen Zugriff auf die Nachunternehmer und somit auf die Einzelgewerke hat.
- Das Interesse des GU an der Gewährleistung eines störungsfreien Bauablaufs für seine Nachunternehmer lässt sich mit den Interessen des AG an zufriedenen bzw. gut betreuten Mietern in Einklang bringen.

Teilprozess 2.2: Konzeptplanung der Mieterbetreuung-Bau

Im Teilprozess 2.2 werden die Betreuungsklassen der Mieterbetreuung-Bau ermittelt, aus denen sich die wesentlichen erforderlichen Maßnahmen ableiten lassen und somit die Erstellung eines Konzepts für die Mieterbetreuung-Bau unterstützen.

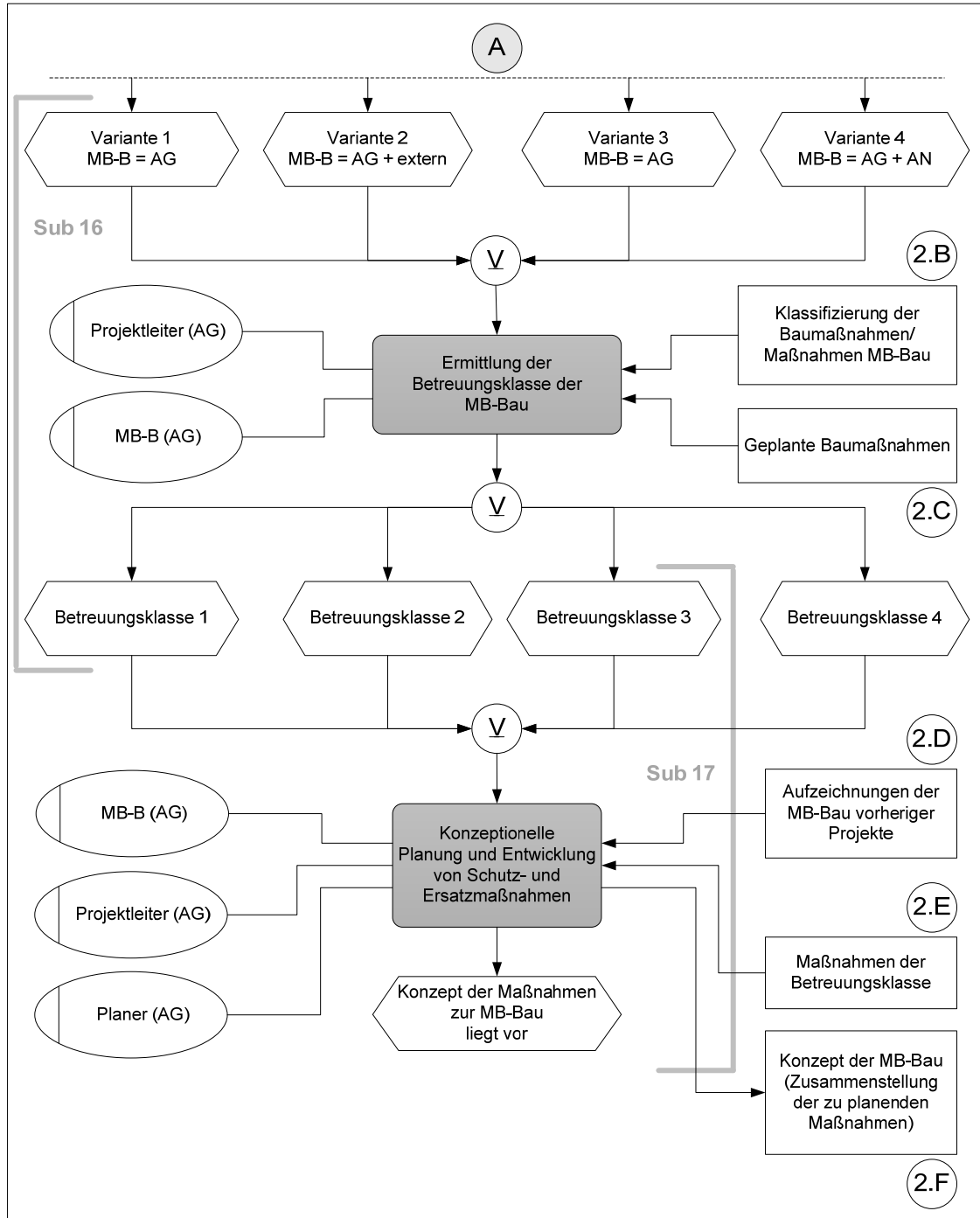


Abbildung 42: TP 2.2 – Konzeptplanung der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 16: Ermittlung der Betreuungsklassen der Mieterbetreuung-Bau

Nach der Zuordnung der Verantwortung und der Festlegung der Variante der Mieterbetreuung-Bau wird die Betreuungsklasse der Mieterbetreuung-Bau festgelegt. Dazu vergleicht der Projektleiter, unterstützt vom Mieterbetreuer-Bau, die anstehenden Leistun-

gen der Modernisierungsmaßnahme (Informationsobjekt 2.C) mit den charakteristischen Leistungen der Betreuungsklassen (Informationsobjekt 2.B). Diese charakteristischen Leistungen dienen als Indikator für die entsprechende Betreuungsklasse.

Die Einführung von Betreuungsklassen verfolgt mehrere Ziele:

- Kategorisierung der Intensität der Mieterbetreuung-Bau;
- Kategorisierung der Modernisierungsmaßnahmen;
- Standardisierung der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau zur Erleichterung der Planung und Ausschreibung der zugehörigen Leistungen.

Zur Standardisierung der Mieterbetreuung-Bau ist die Einführung von Klassen für die zu erwartenden Einschränkungen durch die geplanten Baumaßnahmen und für die wahrscheinlich erforderlichen Betreuungsmaßnahmen sinnvoll. Die Klassen bilden den Zusammenhang zwischen Baumaßnahme, erzeugter Einschränkung und erforderlicher Betreuungsmaßnahme ab. Die anhand der geplanten Baumaßnahmen ableitbaren Einschränkungen werden bewertet und ergeben die Betreuungsklasse (vgl. Tabelle 6). Der jeweiligen Betreuungsklasse sind unternehmensspezifisch erforderliche bzw. empfohlene Betreuungsmaßnahmen zugeordnet.

Definition: Betreuungsklassen

Eine Betreuungsklasse beschreibt die Beeinträchtigung der Mieter durch die einzelnen Bauarbeiten oder Baumaßnahmen im Zuge der Modernisierungsmaßnahme. Mit steigender Beeinträchtigung erhöht sich die Intensität der Mieterbetreuung-Bau während der Bauausführung und damit die Betreuungsklasse.

Betreuungsklasse 1:

- Bauausführung außerhalb der Wohnungen
 - Bauausführung mit schwacher Beeinträchtigung der Wohnqualität
- niedriger Aufwand der Mieterbetreuung-Bau

Betreuungsklasse 2:

- Bauausführungen mit Eingriffen innerhalb der Wohnungen
 - Modernisierung mit starker Beeinträchtigung der Wohnqualität
- hoher Aufwand der Mieterbetreuung-Bau

Betreuungsklasse 3:

- Bauausführungen mit schweren Eingriffen innerhalb der Wohnungen
 - Modernisierung mit sehr starker Beeinträchtigung der Wohnqualität
- sehr hoher Aufwand der Mieterbetreuung-Bau

Betreuungsklasse 4:

- Bauausführungen führen durch zu starke bauliche Eingriffe zur Unbewohnbarkeit der Wohnungen
- Modernisierung im unbewohnten Zustand wird erforderlich

Tabelle 6: Übersicht der Betreuungsklassen und typischer Modernisierungsmaßnahmen

Baumaßnahmen		Nutzungseinschränkung der Wohnungen
BK 1	Dacherneuerung, Fallrohre, Dachrinnen, Fassadensanierung, Erneuerung der Balkone, Haustechnikanlage (zentrale Anlage ohne Strang), Aufzugsergänzung	Keine bis niedrige Einschränkung der Nutzbarkeit → Nutzbarkeit der Wohnungen ist gewährleistet
BK 2	Modernisierung/Erneuerung von Küchen, Modernisierung/Erneuerung von Bädern, Erneuerung von Fenstern und Türen, Wohnraummodernisierung, zusätzliche Balkonvorbauten	Wesentliche Einschränkung der Nutzbarkeit → nur eingeschränkte Nutzbarkeit der Wohnungen
BK 3	Komplexes Zusammenwirken mehrerer Maßnahmen der Klasse 2, Leitungserneuerung (z. B. Strom), Strangsanierungen	Starke Einschränkung der Nutzbarkeit → nur partielle Nutzbarkeit der Wohnungen
BK 4	Grundrissanpassungen (z. B. Vergrößerung von Bädern, Zimmerreduzierungen), komplexes Zusammenwirken mehrerer Maßnahmen der Klasse 3, Strangsanierung und Maßnahmen der Klasse 2 (z. B. gekoppelt mit der Erneuerung von Bädern und Küchen)	Keine Nutzung der Wohnungen mehr möglich → Auszug der Mieter ist erforderlich

Tabelle 6 (vgl. Anhang A1) zeigt die typischen Baumaßnahmen eines Modernisierungsprojekts innerhalb der entsprechenden Betreuungsklassen (Informationsobjekt 2.B). Diese Übersicht beinhaltet zudem die zu erwartende Nutzungseinschränkung der Wohnung.

Subprozess 17: Konzeptionelle Entwicklung und Planung von Schutz- und Ersatzmaßnahmen

Der Projektleiter erarbeitet mit dem Planer und Mieterbetreuer-Bau das Konzept für die Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau (Informationsobjekt 2.F).

Neben schriftlichen Bekanntmachungen und Informationsveranstaltungen, die bereits durch die Planung der Kommunikation im Projektablauf verankert sind (vgl. Kapitel 4.2.1, Subprozess 8), werden in der nachfolgenden Abbildung die grundlegenden Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau je Betreuungsklasse aufgeführt.

<p>Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorhalten eines Kunden-/Mieterbetreuers (regelmäßig vor Ort) • Erläuterung der Baumaßnahme im Individualgespräch mit den Mietern
<p>Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Betreuungsklasse 1 zzgl. • Einrichten und Betreiben einer zentralen Anlaufstelle • Abhalten regelmäßiger bis täglicher Mietersprechstunden • Vorhalten eines technisch versierten und sozial kompetenten Mieterbetreuers-Bau • Herstellen und Vorhalten von Provisorien für Funktionsräume (Küche und sanitäre Anlagen) • Schutzmaßnahmen gegen Staub/Schmutz, Lärm und Geruch • Herrichten und Vorhalten einer Musterwohnung oder Auslage von Mustern • Vertrauensbildung und Aufklärung in Individualgesprächen • Optimierung des Bauablaufs / der Ablauforganisation im Hinblick auf minimale Beeinträchtigungen (in Abstimmung mit AN) • Unterbringung von kranken und pflegebedürftigen Mietern in Pflegeeinrichtungen
<p>Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Betreuungsklasse 2 zzgl. • Einrichten und Betreiben von Springerwohnung(en) • Unterbringung der Mieter in Hotels/Pensionen • Einrichten und Vorhalten von Begegnungsstätten/Aufenthaltsräumen/Ausweichmöglichkeiten
<p>Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 4:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veranlassung/Begleitung des Auszugs des Mieters • Unterbringung der Mieter in Hotels/Pensionen

Abbildung 43: Übersicht der grundlegenden Maßnahmen je Betreuungsklasse

Bei der Konzepterstellung werden die einzelnen Maßnahmen hinsichtlich ihrer Effektivität und Wirtschaftlichkeit bewertet. Bei der Festlegung der einzelnen Maßnahmen wird dem Grundsatz nach folgende Prioritätenreihenfolge berücksichtigt:

1. Einschränkungen der Mieter vermeiden

Eine Maßnahme zur Vermeidung von Auswirkungen ist beispielsweise der Umzug der Mieter in leere, bereits modernisierte Wohnungen.

2. Einschränkungen der Mieter reduzieren

Eine Maßnahme zur Reduzierung von Auswirkungen ist beispielsweise die Bündelung von lärmenden Tätigkeiten zur Reduzierung der Dauer der Lärmbelästigung oder das Herstellen und Betreiben von provisorischen Sanitäranlagen.

3. Ersatz bei unvermeidbaren Einschränkungen der Mieter

Eine Maßnahme zum Ersatz ist beispielsweise die alternative Unterbringung der Mieter in Hotels oder eine Mietminderung für die Dauer der Einschränkungen.

Die Konzeptgrundlage bilden die unternehmensspezifischen Aufzeichnungen der Mieterbetreuung-Bau über bereits erfolgreich abgeschlossene Modernisierungsprojekte (Informationsobjekt 2.A/2.D). Anhand dieser Erkenntnisse ist in Verbindung mit der vorliegenden Betreuungsklasse eine Abschätzung der möglichen Einschränkungen für die Mieter und der erforderlichen Maßnahmen möglich.

Mit dem vorliegenden Konzept, aus dem die zu planenden Betreuungsmaßnahmen ersichtlich sind, ist die Grundlage für die Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau in der Projektstufe 3 gegeben.

4.2.3 Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung

Teilprozess 3.1: Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau

Die Ausführungsvorbereitung der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Abbildung 44) beginnt mit der Ausführungsplanung der im o. g. Konzept festgelegten Maßnahmen. Sie umfasst auch die integrierten Erkenntnisse aus der Bestandserhebung sowie die mit den Mietern erarbeiteten Individuallösungen. Die Beteiligten dieses Teilprozesses sind in erster Linie der Planer, der die Ausführungsplanung erstellt, und ggf. der Mieterbetreuer-Bau (AG), der den Planer bei der Detailplanung der erforderlichen Maßnahmen unterstützt. Alle Mieterbedürfnisse, die Berücksichtigung bei der Projektabwicklung finden sollen, werden innerhalb dieses Teilprozesses planerisch erfasst, um nachfolgend in die Ausschreibung aufgenommen zu werden. Dabei gilt: Je fortgeschriebener und exakter die Ausführungsplanung, desto konkreter lassen sich die Mieterbedürfnisse bereits aus der Planung ableiten.

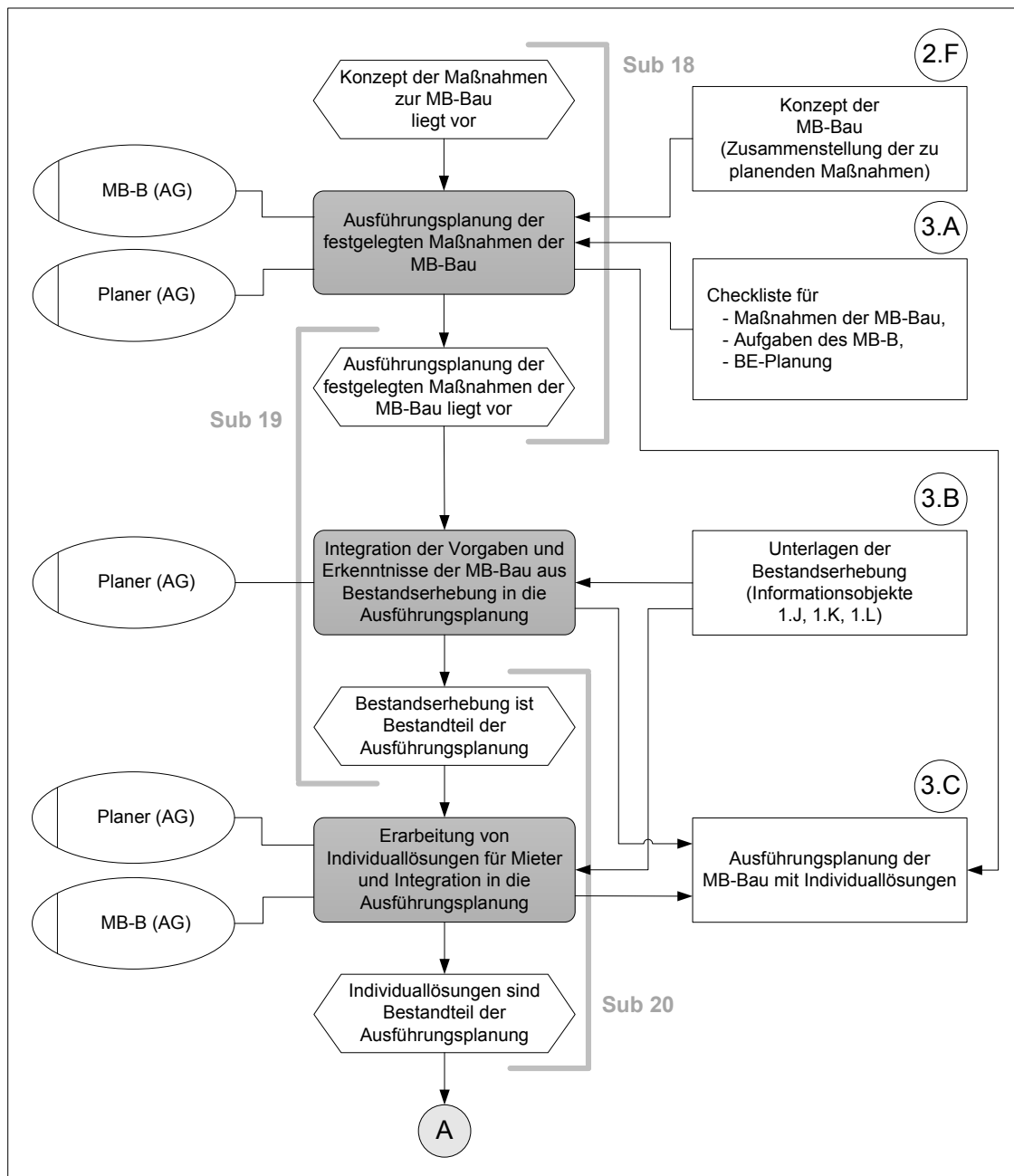


Abbildung 44: TP 3.1 – Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 18: Ausführungsplanung der festgelegten Maßnahmen

Die fortgeschrittene Ausführungsplanung ermöglicht weiterführend die Detailplanung der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau. In Analogie zur Ausführungsplanung der Bauleistung erreicht hier auch die Maßnahmenplanung der Mieterbetreuung-Bau die erforderliche Konkretetheit für die im Anschluss folgende Ausschreibung. Das bereits bestehende Konzept aus Projektstufe 2 (vgl. Informationsobjekt 2.F) bildet gemeinsam mit dem Stand der Ausführungsplanung die Basis für die weiterführende Detailplanung, die schließlich ebenfalls Bestandteil der Ausführungsplanung wird (Informationsobjekt 3.C).

Beispielsweise werden in diesem Subprozess die im Konzept vorgesehenen Staubschutzwände innerhalb der Wohnungen konkret geplant, da es dem Planer erst zum

Zeitpunkt der Ausführungsplanung möglich ist, die exakte Lage der Staubwand, ihre Abmessungen und ihre Art der Ausführung im Detail zu ermitteln.

Zur Sicherung der Planungsqualität führt der Planer eine Prüfung auf Vollständigkeit der geplanten Maßnahmen durch. Als Hilfsmittel dienen ihm hier die Checklisten (Informationsobjekt 3.A, vgl. Anhang A2), die unternehmensintern vom Planer gepflegt werden. Im Folgenden sind die entsprechenden Checklisten beispielhaft aufgeführt:

- Checkliste „Aufgaben Mieterbetreuer-Bau“,
- Checkliste „Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau“,
- Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“.

Tabelle 7: Checkliste „Aufgaben Mieterbetreuer-Bau“⁸⁶

Lfd. Nr.	Checkliste „Aufgaben Mieterbetreuer-Bau“	Nicht erforderlich	Erforderlich	Bemerkungen
1.	Abhalten von regelmäßigen Mietersprechstunden (Anzahl pro Woche:, Uhrzeit:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<u>Individuelle Mieterinformationen, Terminankündigungen, Terminabstimmungen mit Mietern</u> a) Individualgespräche b) Aushänge c) Wurfsendungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Beschwerdemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Abhalten von Mieterinformationsveranstaltungen/ Mietersammlungen (Anzahl:, Turnus:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<u>Organisation des Umzugs der Mieter für die Dauer der Bauzeit in den jeweiligen Wohnungen</u> a) in Leerwohnungen innerhalb des Bestands b) in Pensionen/Hotels c) Zwischenlagerung und Schutz von Einrichtungsgegenständen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	<u>Organisation von Provisorien während der Bauzeit in den Wohnungen</u> a) Abschottung der Wohnbereiche gegen Staub b) provisorische Aufrechterhaltung der Sanitäranlagen c) Bereitstellung provisorischer Kochgelegenheiten d) Bereitstellung provisorischer Wasserzapfstellen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

⁸⁶ Racky/Federowski (2011), S. 90.

Fortsetzung Tabelle 8: Checkliste „Maßnahmen Mieterbetreuung-Bau“⁸⁹

Lfd. Nr.	Checkliste „Maßnahmen Mieterbetreuung-Bau“	Nicht erforderlich	Erforderlich	Bemerkungen
	e) Befolgen der Aufforderung durch den Mieter, in den Wohnbereichen Überschuhe anzuziehen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	f) Verbot von lautem Rufen und Schreien in den Treppenhäusern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	<u>Provisorischer Wachdienst</u>			
	a) Zugangskontrolle am Hauseingang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	b) Präsenz im Gebäude/in den Wohnungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

⁸⁹ Racky/Federowski (2011), S. 95-96.

Tabelle 9: Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“⁹⁰

Lfd Nr	Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“	Nicht erforderlich	Erforderlich	Vertragl. Vorgabe
1.	Planung der BE-Elemente			
1.1	<u>Angabe/Auflistung der notwendigen BE-Elemente</u> a) Container Mieterbetreuung b) Unterkunfts-, Büro-, Sanitärcontainer c) Bauzäune d) Kran/Lastenaufzug/Schuttrutsche e) Kreissäge/Nassschneider/Schneidkammer f) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.2	<u>Angabe/Ermittlung der BE-Fläche anhand des Platzbedarfs der Elemente</u> a) für Arbeitsstätte(n) b) für Lagerfläche(n) c) für Gerätestellfläche(n) d) für sonstige Flächen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.3	<u>Minimierung des Flächenbedarfs erforderlich</u> a) durch „Just-in-Time“-Lieferung (Reduzierung der Lagerfläche) b) durch Nutzung von Gebäudeflächen (z. B. Keller) zur Zwischenlagerung c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Maßnahmen gegen Emissionen aus der BE			
2.1	<u>Maßnahmen gegen Staub und Schmutz</u> a) Abschottung der Arbeitsstätten zum Gebäude mit Folienwand b) Herstellung eines Bohlenwegs von der BE-Fläche zum Gebäude c) Einhaltung einer Mindestentfernung von ____ m zwischen BE-Fläche und Gebäude d) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.2	<u>Maßnahmen gegen Lärm</u> a) schalldichte Einhausung für Kreissäge/Nassschneider/Trennschneider b) Nutzung des Kellers als Arbeitsstätte alternativ zu den Wohnungen c) Einhaltung einer Mindestentfernung von ____ m zwischen Arbeitsstätten und Gebäude	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

⁹⁰ Racky/Federowski (2011), S. 102-103.

Fortsetzung Tabelle 9: Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“⁹¹

Lfd Nr	Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“	Nicht erforderlich	Erforderlich	Vertragl. Vorgabe
2.3	<u>Maßnahmen gegen Geruch</u> a) Einhaltung einer Mindestentfernung von ___ m zwischen Chemie-Toilette und Gebäude b) Einhaltung einer Mindestentfernung von ___ m zwischen WC-Container und Gebäude c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.4	<u>Maßnahmen gegen Sichtbeeinträchtigung</u> a) keine Verwendung blickdichter Gerüstverkleidungen b) Einhaltung einer Mindestentfernung von ___ m zwischen sichteinschränkenden BE-Elementen (z. B. Container, Silo-Anlage) und Gebäude	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Erstellung eines Baustelleneinrichtungsplans			
3.1	<u>Belegte Flächen</u> a) Kennzeichnung der Arbeitsstätten, Lagerflächen, Geräte-standorte im BE-Plan b) Darstellung der Medienleitungen, Laufwege zwischen BE und Gebäude im BE-Plan c) Terminierung der Belegungs-/Nutzungsdauer der Flächen bzw. Leitungen und Wege	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.2	<u>Möglichst freizuhaltende Flächen</u> a) Mieter-Parkplätze vor dem Gebäude b) Fußwege c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.3	<u>Möglichst zu belegende Flächen</u> a) Trockenplatz Wäsche b) Grünfläche c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

⁹¹ Racky/Federowski (2011), S. 102-103.

Subprozess 19: Integration der Vorgaben und Erkenntnisse der Mieterbetreuung-Bau aus der Bestandserhebung in die Ausführungsplanung

Die Erkenntnisse aus der Bestandserhebung (Subprozesse 9-12, Projektstufe 1) werden bei der Erstellung der Ausführungsplanung berücksichtigt und beeinflussen diese erforderlichenfalls. Dazu greift der Planer auf die Bestandsunterlagen der Projektstufe 1 zurück (Informationsobjekt 3.B). Im Besonderen werden die Angaben zur optionalen Auswahl der Art der Ausführung aus der „Liste der Optionen der Mieter“ (Informationsobjekt 1.L) an dieser Stelle in die Ausführungsplanung integriert. Dies kann z. B. die Auswahlmöglichkeit für „Dusche“ oder „Badewanne“ sein oder die Auswahl aus Programmen mit möglichen Kombinationen von Dekoren (z. B. für Fußbodenbeläge und Wände). Zur systematischen Erfassung dienen eine Liste für besondere Leistungen und ein Grundrissplan des Gebäudes, in dem der Planer die Besonderheiten der Räume vermerkt (z. B. Lage einer zusätzlichen Steckdose).

Die planungsrelevanten konventionellen Informationen aus der Bestandserhebung sind zu diesem Zeitpunkt bereits im Planungsstand enthalten. Das gilt auch für die im Subprozess 10 aufgeführten baulichen Mängel am Gebäude.

Es handelt sich bei den im Zuge der Bestandserhebung ermittelten Mieterbedürfnissen somit im Wesentlichen um Planungsdetails, die einen bereits fortgeschriebenen Planungsstand erfordern, damit sie integriert werden können. Zum Zeitpunkt der Ausführungsplanung ist dies gewährleistet.

Subprozess 20: Erarbeitung von Individuallösungen für Mieter und Integration in die Ausführungsplanung

Im Zuge der Integration der Bestandserhebung entstehen oftmals individuelle Problemstellungen aus den Mieterbedürfnissen, die ebenfalls zu berücksichtigen sind. Hierbei handelt es sich überwiegend um Konstruktionsdetails, die einen fortgeschriebenen Planungsstand erfordern, aber auch um organisatorische Belange, die der Ausführungsplanung zugrunde liegen, wie z. B.

- Unterbringung bettlägeriger Mieter in Pflegeeinrichtungen;
- Montage einer zweiten Türklingel in der Wohnung eines Schwerhörigen;
- Berücksichtigung der Urlaubsabwesenheit eines Mieters bei der Bauablaufplanung (Sondereinbarung Schlüsselübergabe).

Diese Individuallösungen werden als Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau Bestandteil der konventionellen Ausführungsplanung (Informationsobjekt 3.C).

Teilprozess 3.2: Ausschreibung und Angebotserstellung der Mieterbetreuung-Bau

Im Teilprozess 3.2 erfolgt die Ausschreibung und die Vorbereitung der Vergabe der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau analog zum Ausschreibungs- und Vergabeprozess der konventionellen Bauleistung. Unabhängig von der Vergabeart unterliegt dieser Teilprozess im Rahmen des Standard-Prozesses grundsätzlich der VOB/A. Die Mieterbetreuung-Bau wird dabei vom Projektleiter, Planer und auch vom Bieter als

eigenständiges Fachlos behandelt, das die Bauleistungen ergänzt. Anstelle der Zuordnung von einzelnen Leistungen der Mieterbetreuung-Bau zu einem Fachlos oder einer konkreten Bauleistung (z. B. Herstellung Staubschutzwand beim Fachlos Abbrucharbeiten oder Abbruch Mauerwerk) werden die Leistungen der Mieterbetreuung-Bau zusammengefasst und als eigenständiger Titel ausgeschrieben. Das erhöht die Transparenz und reduziert die Schnittstellen zwischen Mieterbetreuung-Bau und den konventionellen Fachlosen. Somit werden doppelte bzw. unvollständige Ausschreibungen verhindert, die aufgrund des leistungs- und fachlosübergreifenden Erfordernisses der Mieterbetreuung-Bau entstehen könnten.

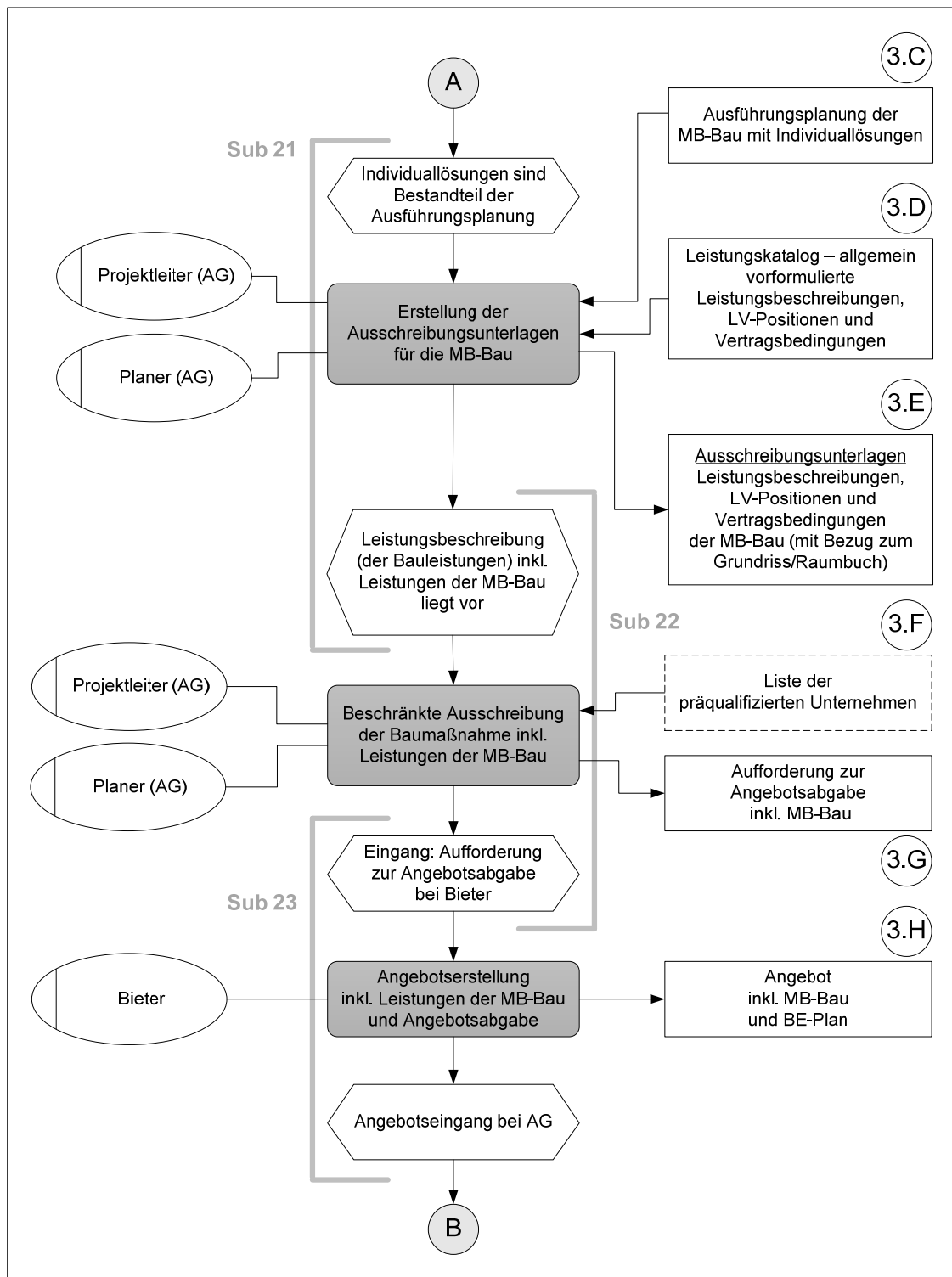


Abbildung 45: TP 3.2 – Ausschreibung und Angebotserstellung der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 21: Erstellung der Ausschreibungsunterlagen für die Mieterbetreuung-Bau

Auf Grundlage der Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau (Informationsobjekt 3.C) erfolgt die Erstellung der entsprechenden Ausschreibungsunterlagen in Form von

- Leistungsbeschreibungen,
- Leistungsverzeichnissen/Leistungsprogrammen,
- Besonderen Vertragsbedingungen.

Hierbei findet ein Leistungskatalog (Informationsobjekt 3.D, vgl. Anhang A3) mit allgemein vorformulierten Leistungsbeschreibungen (vgl. Anhang A4), LV-Positionen (vgl. Anhang A5) und Vertragsbedingungen, der projektübergreifend vom Planer bzw. Projektleiter des AG gepflegt und fortgeschrieben wird, ähnliche Verwendung wie ein Standardleistungsbuch bei der Ausschreibung von Bauleistungen.

Den wesentlichen Inhalt des Leistungskatalogs bilden Leistungsbeschreibungen in Form eines Leistungsverzeichnisses. Die folgende Abbildung zeigt die beispielhafte Gliederung eines Leistungsverzeichnisses, das auf den Standardfall der GU-Vergabe abzielt. Dieses Leistungsverzeichnis ist unternehmensspezifisch auszuformulieren und zu pflegen.

Leistungsverzeichnis „Mieterbetreuung-Bau“		
99 Mieterbetreuung-Bau		
99.01 Vorhaltung des Mieterbetreuers-Bau		
99.01.010	Vorhalten des Mieterbetreuers-Bau über den gesamten Bauzeitraum, sozial kompetenter, technisch ausgebildeter Mitarbeiter des AN (Bauleiter oder Polier) für Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau (vgl. BVB, Aufgaben des Mieterbetreuers-Bau)	1 psch.
99.01.020	Erstellung und Umsetzung eines Konzepts zur Mieterbetreuung-Bau, Planung und Umsetzung über den gesamten Projektzeitraum, Information der Mieter, persönliche Kontaktaufnahme, Bedürfniserfassung und Dokumentation, Abstimmung der Bedürfnisse/Maßnahmen mit Projektleiter des AG, Durchführung oder Veranlassung der festgelegten Maßnahmen	1 psch.
99.02 Betreiben zentraler Anlaufstelle für Mieter		
99.02.010	Einrichtung Anlaufstelle (Leerwohnung AG) für Mietersprechstunden, Vorhalten Sitzgruppe für 4 Personen, 1 x Schreibtisch für Mieterbetreuer-Bau, Betreiben der Küche mit Wasserkocher und Kaffeemaschine, Betreiben der sanitären Anlagen (WC und WB)	1 psch.
A99.02.020	Vorhalten Anlaufstelle (Container AN), Wohncontainer antransportieren, aufstellen, betreiben, abtransportieren; Ausstattung: Sitzgruppe für vier Personen, 1 x Schreibtisch für Mieterbetreuer-Bau, Sanitärbereich (1 x WC, 1 x WB), Anschluss Medienleitungen nach Vorgabe AG	1 psch.
E99.02.030	Erweiterung der Anlaufstelle als Rückzugsort für Mieter, Räumlichkeit mit Sitzgruppe für 4 Personen, TV, Jahreszeit entsprechende Klimatisierung auf 21 °C, Hilfestellung bei Transfer der Mieter zum Rückzugsort durch die Mieterbetreuung-Bau	1 psch.

Abbildung 46: Beispielhaftes Leistungsverzeichnis zur Mieterbetreuung-Bau

99.03 Provisorien für Sanitäranlagen während der Bauausführung

99.03.010 Sanitäranlagen täglich provisorisch herstellen und vorhalten, provisorische Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Waschbecken, Dusche, WC

12,0 Stück

99.04 Provisorien für die Küche während der Bauausführung

99.04.010 Kochgelegenheiten täglich provisorisch herstellen und vorhalten, provisorische Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Spülbecken, Doppelkochplatten, Kühlschrank

12,0 Stück

99.05 Schutzmaßnahmen

99.05.010 Staubschutzwand herstellen und vorhalten, Umsetzen nach Erfordernis, inklusive Anpassungen; Holzrahmenkonstruktion mit PE-Folie oder gleichwertig, staubdicht verklebte Anschlussbereiche

120,00 m²

99.06 Bauleistungsbezogene Leistungen der Mieterbetreuung-Bau

99.06.010 Herstellung von Musterflächen in Leerwohnung AG für Bodenbeläge, Wandfarben, Fliesenspiegel und Badobjekte gemäß Auswahloptionen der vorgegebenen Gestaltungsprogramme

1 psch.

99.06.020 Abfrage der Auswahloptionen beim Mieter durch Mieterbetreuer-Bau gemäß Bauablaufplanung

12,0 Stück

99.07 Besondere Maßnahmen

...

Fortsetzung Abbildung 46: Beispielhaftes Leistungsverzeichnis zur Mieterbetreuung-Bau

Das Leistungsverzeichnis der Ausschreibung wird um den Titel „Mieterbetreuung-Bau“ ergänzt, unerheblich davon, welche Vergabeform (Einzel- oder GU-Vergabe) gewählt wird. Die Vergabeform hat hierbei nur Einfluss auf den Umfang der auszuschreibenden Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau.

Die Maßnahmen, die prognostizierbar und planbar sind, werden auch finanziell für den Bieter kalkulierbar. Kann der Leistungsaufwand bestimmt werden und ist er mengenmäßig erfassbar, wird die entsprechende Leistung in den Leistungskatalog aufgenommen. Leistungen, die schwer prognostizierbar sind, aber deren Aufwand trotzdem kalkulierbar ist, werden ebenfalls in den Leistungskatalog aufgenommen. Bei ihnen ist ggf. die Ausschreibung als Eventual- bzw. Alternativposition zu wählen.

Leistungen, die zwar prognostizierbar sind, deren Aufwand aber nicht oder nur schwer erfassbar ist, sollten dennoch Bestandteil des Bauvertrags werden. Diese Leistungen sind ersatzweise als Vereinbarungen in die Besonderen Vertragsbedingungen aufzunehmen. Die folgende Liste zeigt beispielhaft, über welche Bereiche der Mieterbetreuung-Bau Vereinbarungen im Bauvertrag getroffen werden sollten.

Liste der Inhaltsbestandteile für vertragliche Vereinbarungen zur Mieterbetreuung- Bau als Besondere Vertragsbedingungen

1. Terminliche Vereinbarungen

- Festlegung der maximalen Dauer für die Bauausführung je Wohnung
- Vertragsstrafen für Versäumnisse von Fixterminen im vereinbarten Terminplan
- Erarbeitung, Abstimmung und Fixierung von Individualterminen mit den Mietern
- Festlegung der maximalen Dauer der Vorhaltung von einzelnen BE-Elementen (z. B. Einrüstung des Gebäudes)

2. Technische Vereinbarungen

- Festlegung der maximalen Schallemissionen der Baugeräte
- Vorgaben für Herstellungs- bzw. Abbruchverfahren (z. B geräuscharm, lärm-reduziert, gebündelt)

3. Organisatorische Vereinbarungen

- Parallele Wohnungsmodernisierung zur Reduzierung der Gesamtdauer der Beeinträchtigungen
- Bündelung der lärm- und staubintensiven Arbeiten im Bauablauf
- Stranganierungen innerhalb eines Hauseingangs etappenweise je Strang, (nicht parallel)

Abbildung 47: Liste der Inhaltsbestandteile für vertragliche Vereinbarungen

4. Verhaltensregeln für Mitarbeiter AN

- Regelungen für das Verhalten innerhalb der Wohnungen (z. B. Rauchverbot, keine Radios betreiben, Betreten der Wohnbereiche nur mit Überschuhen, keine Stromentnahme für Baugeräte in der Wohnung)
- Regelungen zur Belegungen von Flächen und Außenanlagen (z. B. Mieterparkplätze nicht durch Fahrzeuge der Mitarbeiter des AN belegen)
- Regelungen zum Verhalten der Mitarbeiter gegenüber den Mietern (z. B. Vorstellung der Mitarbeiter des AN vor Beginn der Arbeiten in der Wohnung, Kenntlichmachung von Name und Firma an Mitarbeiterkleidung)

Fortsetzung Abbildung 47: Liste der Inhaltsbestandteile für vertragliche Vereinbarungen

Neben der Verwendung von Besonderen Vertragsbedingungen ist es für die GU-Vergabe sinnvoll, bereits in die Ausschreibung Vorgaben zur BE-Planung und Terminierung des Bauablaufs aufzunehmen. Somit sollten dem Angebot des Bieters der BE-Plan und der Bauablaufplan bereits beiliegen und Vertragsbestandteil werden. Bei der späteren Auswertung der Angebote geben sowohl die BE-Planung als auch die Bauablaufplanung Einblick in die Kompetenz und die Erfahrung des Bieters beim Bauen im bewohnten Bestand.

Subprozess 22: Beschränkte Ausschreibung der Baumaßnahme inklusive Leistungen der Mieterbetreuung-Bau

Der überwiegende Teil der befragten Wohnungsunternehmen ist an das in der VOB/A verankerte Vergaberecht gebunden. Daher wird für den optimierten Standard-Prozess der Mieterbetreuung-Bau für die Ausschreibung und Vergabe der Ablauf einer beschränkten Ausschreibung gemäß § 3 Absatz 3 und 4 VOB/A zugrunde gelegt. Aufgrund der Modernisierung im bewohnten Zustand ist erfahrungsgemäß nur ein beschränkter Kreis von Bietern geeignet, um mit der sensiblen Situation der Mieter innerhalb der Wohnungen bzw. der Baustelle umzugehen. Dies erfordert besondere Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter, über die das Personal eines unspezialisierten Bauunternehmens oder Handwerksbetriebs üblicherweise nicht verfügt.

Der Vorgang der Ausschreibung durch den Planer wird vom Projektleiter unterstützt. Da es sich bei den Leistungen der Mieterbetreuung-Bau nicht um konventionelle Bauleistungen handelt, benötigen auch erfahrene Planer aus dem Bereich Bauen im Bestand Erläuterungen der Besonderheiten des Projekts und ggf. des Wohnungsunternehmens für das spezifische Vorgehen im Rahmen der Mieterbetreuung-Bau. Als Ergebnis des beschriebenen Subprozesses liegt dem AN die vom AG verfasste Aufforderung zur Angebotsabgabe über die beschriebenen Leistungen der Mieterbetreuung-Bau vor (Informationsobjekt 3.G).

Subprozess 23: Angebotserstellung inklusive Leistungen der Mieterbetreuung-Bau und Angebotsabgabe

Nach Eingang der Angebotsaufforderung bzw. der Ausschreibungsunterlagen beim Bieter erstellt dieser das Angebot für die Bauleistungen inklusive der Leistungen der

Mieterbetreuung-Bau (Informationsobjekt 3.H). Zur Berücksichtigung der Mieterbedürfnisse fordert der AG die Baustelleneinrichtungsplanung (BE-Planung) des Bieters bereits als Angebotsbestandteil.

Der Bieter nimmt daher die Auswahl, Dimensionierung und Planung der räumlichen und zeitlichen Anordnung aller Produktions-, Lager-, Transport- und Arbeitsstätten sowie der zugehörigen Ausrüstungen für seine Baustelleneinrichtung nach den Vorgaben des AG vor. Er erstellt dafür einen BE-Plan, der dem Angebot beigelegt wird.

Die Elemente der Baustelleneinrichtung umfassen insbesondere

- Großgeräte (z. B. Kräne),
- Lagerflächen und -räume für Baumaterialien und Werkzeuge,
- Sozial- und Büroräume (z. B. Pausen- und Umkleideräume, Sanitär- und Sanitätseinrichtungen, Bauleitungsbüros),
- Verkehrs- und Arbeitsflächen sowie Transportwege,
- Medienver- bzw. -entsorgung (Strom, Wasser, Abwasser, EDV),
- Sicherheits- und Schutz Einrichtungen (z. B. Bauzäune, Verkehrswegesicherung, Baumschutz).

Abbildung 48 zeigt einen Musterablauf für die Baustelleneinrichtungsplanung.

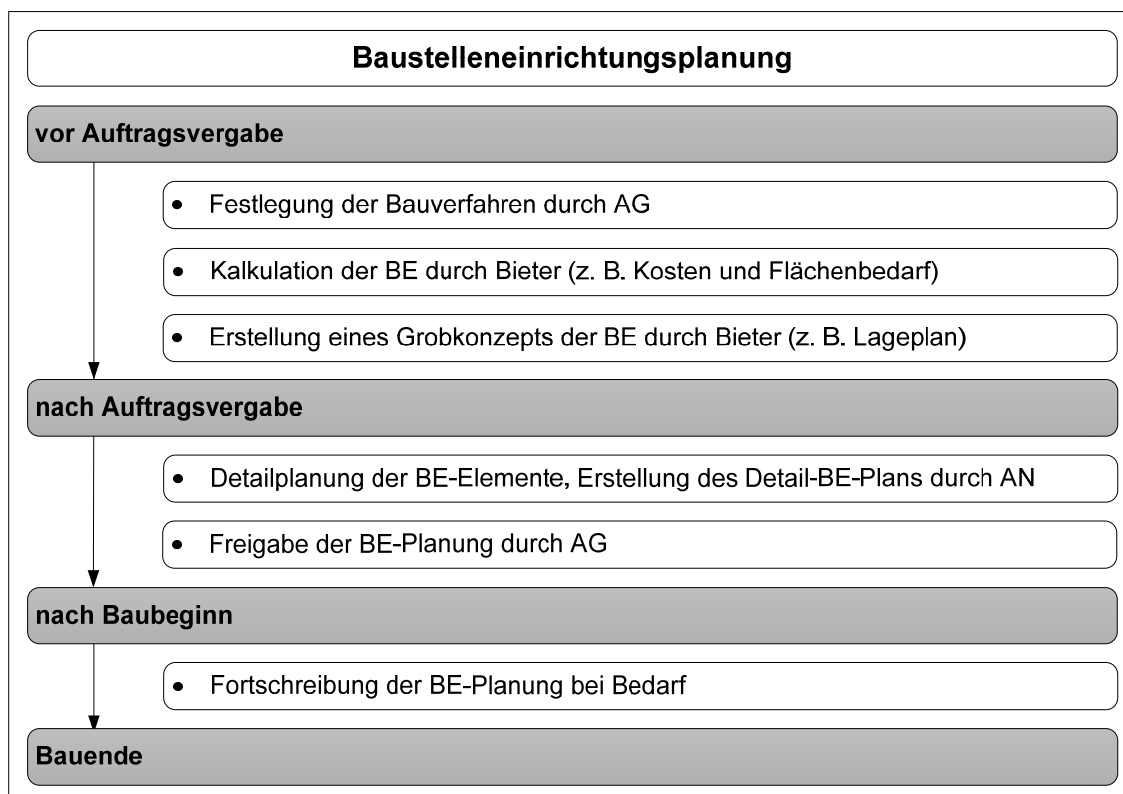


Abbildung 48: Musterprozess Baustelleneinrichtung⁹²

⁹² Vgl. Racky/Federowski (2011), S. 99.

Teilprozess 3.3: Vergabe und Vertragsabschluss der Mieterbetreuung-Bau

Im Teilprozess 3.3 erfolgt die weitere Auswertung der Angebote und die Vergabe der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau als Teil der Bauleistung an den wirtschaftlichsten Bieter. Hierbei wird in Abhängigkeit von den Varianten 1 bis 4 der Mieterbetreuung-Bau zwischen der Einzel- und der GU-Vergabe unterschieden.

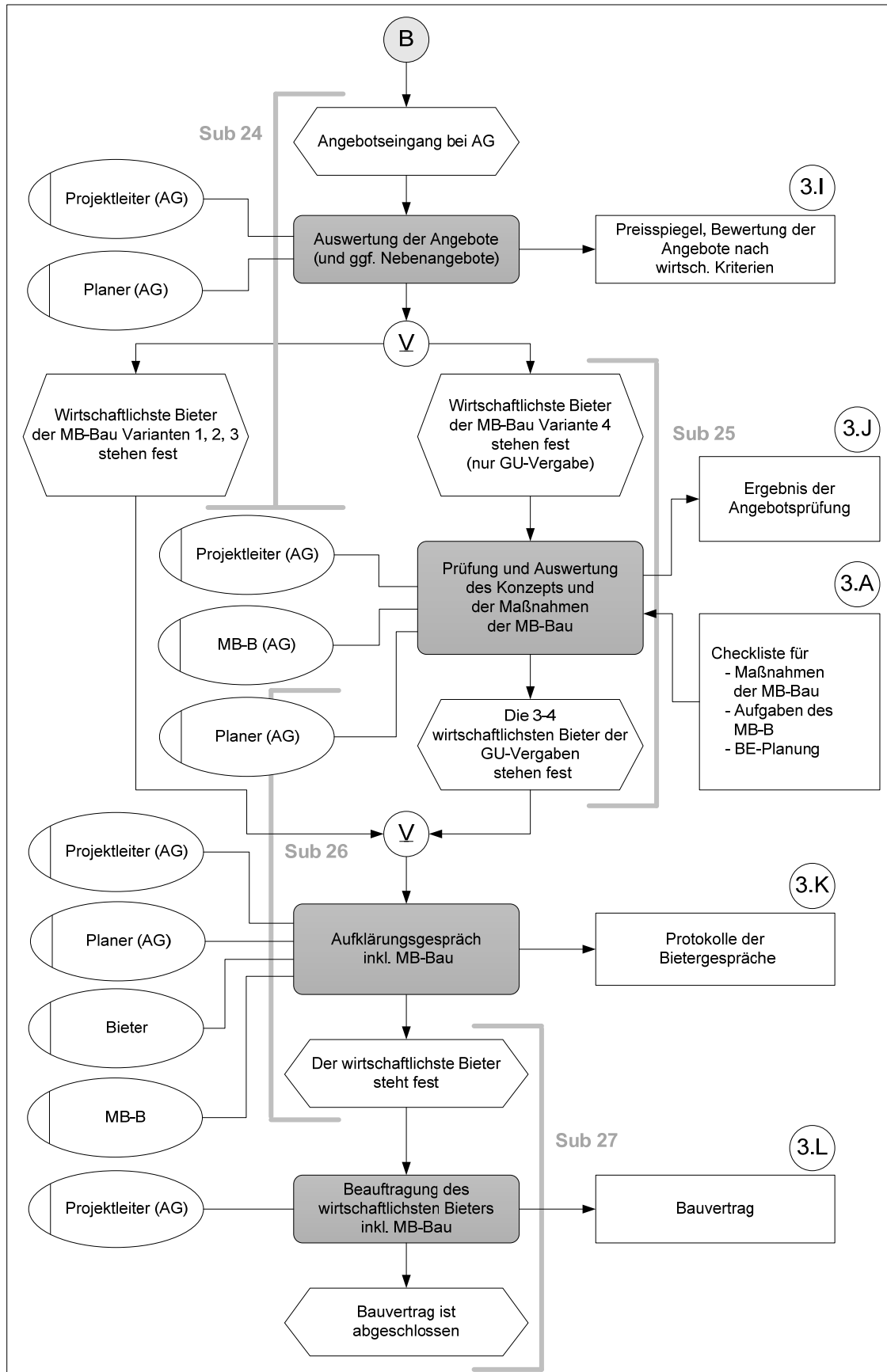


Abbildung 49: TP 3.3 – Vergabe und Vertragsabschluss der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 24: Auswertung der Angebote

Die Angebote der Bieter werden nach der Abgabe beim AG vom Planer und vom Projektleiter gemäß § 16 VOB/A ausgewertet, wobei der Schwerpunkt der Auswertung auf der Bauleistung liegt, da im Falle einer Einzelvergabe die Leistung der Mieterbetreuung-Bau im Wesentlichen vom AG erbracht wird und der spätere AN dann nur wenige Leistungen zur Mieterbetreuung-Bau zu erbringen hat. Im Falle einer GU-Vergabe, bei der der AN i. d. R. umfangreiche Leistungen der Mieterbetreuung-Bau zu erbringen hat, wird eine zusätzliche Auswertung der Mieterbetreuung-Bau vorgenommen.

Für die Bewertung der Angebote wird ein Preisspiegel (Informationsobjekt 3.I) angelegt. Nach Auswertung der Angebote für die Bauleistung stehen, je nach Variante der Mieterbetreuung-Bau, die wirtschaftlichsten drei bis vier Bieter fest.

Subprozess 25: Prüfung und Auswertung des Konzepts und der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau

Sofern die Variante 4 (GU-Vergabe mit teilweiser Erweiterung der Mieterbetreuung-Bau auf den AN) gewählt wurde, wird das Konzept und/oder die Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau vom AG auf Vollständigkeit, Richtigkeit, Effektivität und Effizienz geprüft. Dafür werden der Projektleiter und der Planer vom Mieterbetreuer-Bau unterstützt, der im Besonderen bei bieter eigenen Konzepten, ggf. auch in Nebenangeboten, diese zusätzlich auf ihre Wirksamkeit und Umsetzungsfähigkeit prüft. An dieser Stelle werden die Checklisten (Informationsobjekt 3.A) für die Prüfung herangezogen und bilden ein weiteres Kriterium für die wirtschaftliche Bewertung des Angebotes.

Am Ende des Subprozesses 25 stehen die drei bis vier wirtschaftlichsten Bieter unter Berücksichtigung des Prüfergebnisses (Informationsobjekt 3.J) der Mieterbetreuung-Bau fest.

Subprozess 26: Aufklärungsgespräch inklusive Mieterbetreuung-Bau

Die wirtschaftlichsten Bieter werden zum Aufklärungsgespräch eingeladen, in dem sie neben den Bauleistungen das Konzept (nur Variante 4) und die Maßnahmen zur Mieterbetreuung-Bau erläutern. Der Verlauf und das Ergebnis der jeweiligen Bietergespräche werden vom Planer oder Projektleiter protokolliert. Dieses Protokoll (Informationsobjekt 3.K) umfasst sowohl die Aufklärungen über Bauleistung als auch die Mieterbetreuung-Bau und gibt letztendlich Aufschluss über den wirtschaftlichsten und geeignetsten Bieter.

An den Aufklärungsgesprächen über die Mieterbetreuung-Bau nimmt der Mieterbetreuer-Bau teil. Wird dieser vom AG gestellt (Projektleiter oder Mieterbetreuer), führt er die Befragung der Bieter zu den Maßnahmen und der Umsetzung der Mieterbetreuung-Bau durch.

Wird der Mieterbetreuer-Bau vonseiten des GU gestellt (Bauleiter oder Polier), erläutert er das Konzept und die Maßnahmen. In dem Fall prüft bzw. erfragt der Projektleiter das Betreuungskonzept des Bieters, wobei er Ungereimtheiten und Besonderheiten der projektspezifischen Mieterbetreuung-Bau abklärt und das Konzept auf Schwachstellen

prüft. Im Folgenden sind beispielhaft einige Umstände der Mieterbetreuung-Bau aufgeführt, die hierbei näher zu betrachten sind:

- Qualifizierung des Mieterbetreuers-Bau (soziale und fachliche Kompetenz),
- Angemessenheit der Ausstattung zentraler Anlaufstellen,
- geplanter Stundenaufwand des Mieterbetreuers-Bau pro Woche (ggf. anteilig zur Haupttätigkeit),
- geplante Präsenz des Mieterbetreuers-Bau vor Ort,
- Informationsfluss zwischen Mieterbetreuer-Bau, Projektleiter und Mieter,
- etc.

Subprozess 27: Beauftragung des wirtschaftlichsten Bieters inklusive Mieterbetreuung-Bau

Mit dem Feststehen des geeigneten wirtschaftlichsten Bieters erfolgt dessen Beauftragung mit der Durchführung der Baumaßnahme im bewohnten Bestand durch den Projektleiter. Damit erfolgt der Bauvertragsabschluss zwischen AG und Bieter bzw. AN.

Mit dem Bauvertragsabschluss (Informationsobjekt 3.L) endet der Teilprozess 3.2 und die Projektstufe 3. Sämtliche den Projektverantwortlichen bekannten Mieterbedürfnisse und Betreuungsmaßnahmen sollten zu diesem Zeitpunkt im Bauvertrag berücksichtigt worden sein, da nachträglich formulierte Vertragsergänzungen nach Bauvertragsabschluss zu erheblichen Störungen des Bauablaufs und zu Mehrkosten führen können.

4.2.4 Projektstufe 4: Ausführung

Teilprozess 4.1: Vorerfassung der Mieterbedürfnisse

Der Beginn der Projektstufe 4 setzt den Bauvertragsabschluss voraus und beginnt mit dem Teilprozess der Vorerfassung, der das Risiko aus nachträglich formulierten Vertragsergänzungen minimieren soll. Dazu nutzt der Teilprozess das Zeitfenster zwischen Bauvertragsabschluss und Ausführungsbeginn.

Der Teilprozess 4.1 gewährleistet die frühestmögliche Einbindung des AN als neuen Projektbeteiligten in die Mieterbetreuung-Bau. Für den AN und im Besonderen den GU stellt der Zeitraum nach Vertragsabschluss und vor Baubeginn die letzte Möglichkeit dar, konkrete Mieterbedürfnisse vor der Ausführung zu erfragen und im Bauablauf zu berücksichtigen. An erster Stelle steht hier die Information der Mieter über den konkreten Bauablauf und die Vorgehensweise bei der Modernisierung. In diesem Zusammenhang werden nach Möglichkeit weitere Mieterbedürfnisse identifiziert und noch vor Beginn der Bauausführung erfasst, damit der AN, im Besonderen der GU, die ersten Abstimmungen mit den Mietern vornehmen kann.

Der konventionelle Bauprozess in der Projektstufe 4 ist aufseiten des AG durch die Tätigkeiten der verantwortlichen Objektüberwachung geprägt, sie erfolgt in Projektstufe 4 parallel zur Mieterbetreuung-Bau. Die Integration der Mieterbetreuung-Bau wird im Standard-Prozess ohne Schnittstelle zur Objektüberwachung dargestellt. Wie die Analysen der Experteninterviews bzgl. der Projekte und Wohnungsunternehmen belegen,

ist i. d. R. der Planer der Baumaßnahme auch mit der Objektüberwachung beauftragt bzw. betraut, sodass sich an dieser Stelle keine neuen, zusätzlich darzustellenden Schnittstellen zwischen Mieterbetreuung-Bau und Planer/Objektüberwacher ergeben.

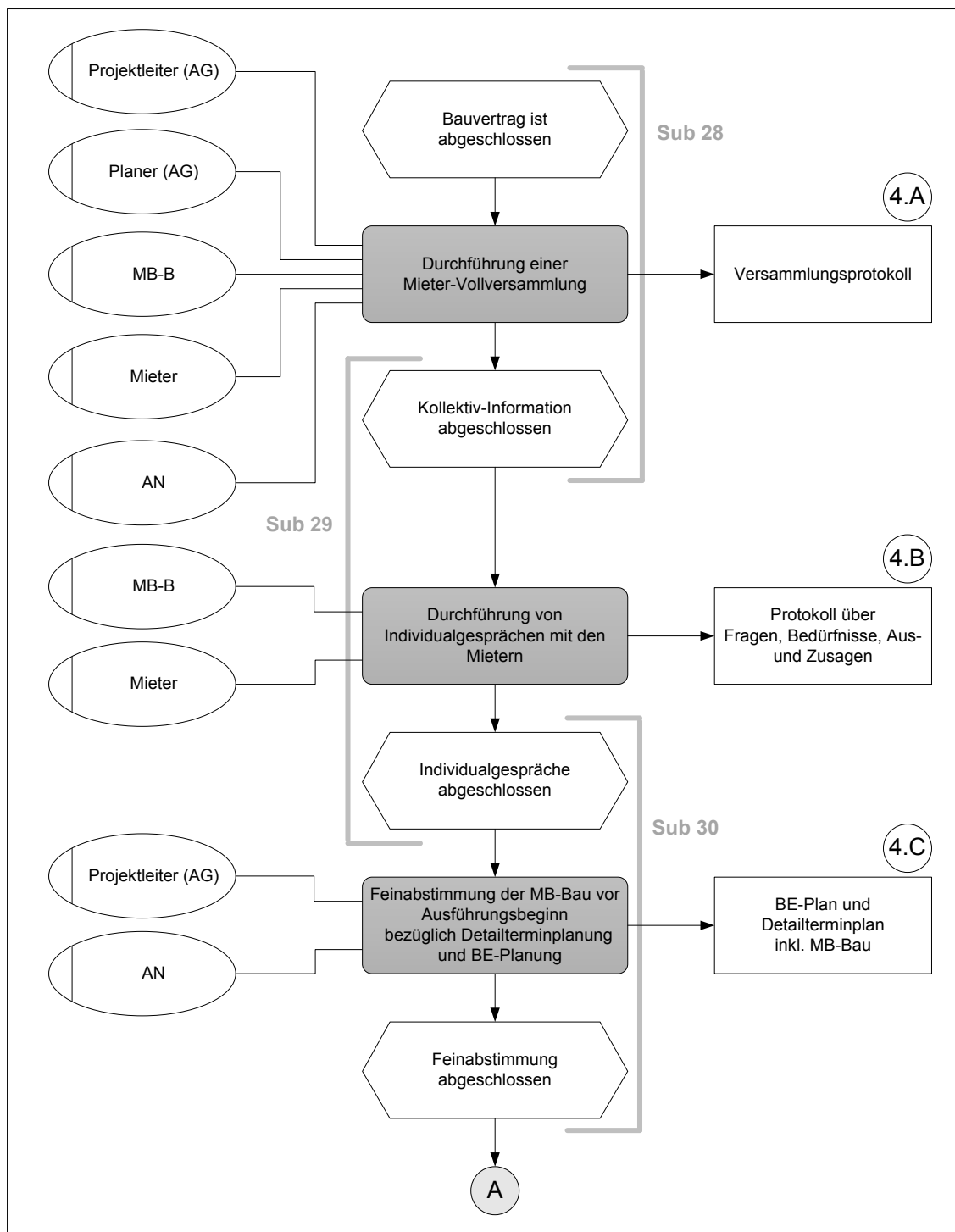


Abbildung 50: TP 4.1 – Vorerfassung Mieterbedürfnisse

Subprozess 28: Durchführung einer Mieter-Vollversammlung

Im Anschluss an den Bauvertragsabschluss findet zeitnah, aber mit einer ausreichenden Vorbereitungszeit für die Mieter und den AN von ca. vier Wochen vor Baubeginn, eine Mieter-Vollversammlung statt. Dies ist i. d. R. eine Informationsveranstaltung für die Mieter vonseiten des AG und des AN. Nach dem ersten Schritt, d. h. der Vorstellung des beauftragten AN durch den AG, erläutern der Projektleiter (AG), der Planer (AG), der Bauleiter (AN) und der Mieterbetreuer-Bau den geplanten Bauablaufplan und die einzelnen Arbeitsschritte. Dabei werden die zu erwartenden Beeinträchtigungen für die Mieter offen angesprochen und die geplanten Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau vorgestellt.

Für Fragen und Diskussionen ist diese Veranstaltung nicht ausgelegt, sodass die Projektverantwortlichen nur in einem vorher gemeinsam abgestimmten Rahmen auf Fragen der Mieter eingehen und auf die noch bevorstehenden Individualgespräche mit den einzelnen Mietern verweisen. Das Führen einer Diskussion mit der Mieterschaft über deren Vielzahl von individuellen Meinungen und Befindlichkeiten könnte durch mögliche destruktive Redebeiträge in dieser Situation den Erfolg der Informationsveranstaltung gefährden. Der Mieter soll der Baumaßnahme grundsätzlich wohlwollend gegenüberstehen, obwohl er diese temporär erhebliche Einschränkung hinnehmen muss. Daher liegt das Hauptaugenmerk neben der Bekanntgabe der Informationen über die Baumaßnahme auf dem Hervorheben der zu erwartenden Verbesserung der Wohnqualität für die Mieter.

Die mitgeteilten Informationen werden vom Mieterbetreuer-Bau dokumentiert, ebenso wie die von den Mietern gestellten Fragen und ggf. erwiderten Antworten. Sie dienen dem AG, dem AN und dem Mieter zur Dokumentation (Informationsobjekt 4.A).

Subprozess 29: Durchführung von Individualgesprächen mit den Mietern

Nach der Kollektiv-Information der Mieter im Rahmen der Mieter-Vollversammlung erfolgen Individualgespräche mit den Mietern. Hier werden im Einzelgespräch die Fragen der Mieter hinsichtlich der Baumaßnahme vom Mieterbetreuer-Bau beantwortet. Mithilfe seiner sozialen Kompetenzen erläutert der Mieterbetreuer-Bau dem Mieter an einem konkreten Beispiel vor Ort die durchzuführenden Baumaßnahmen. Sollten innerhalb dieses Gesprächs Mieterbedürfnisse erfasst werden, deren Erfüllung die Mieterzufriedenheit aufrechterhält, sollte deren Erfüllung individuell und vom Einzelfall abhängig vereinbart werden (z. B. Schutz einer vom Mieter montierten abgehängten Decke und Verzicht auf geplante Erneuerung der Deckenoberfläche oder die Montage einer zusätzlichen Türglocke in der Wohnung eines schwerhörigen Mieters).

Sofern es sich um eine GU-Vergabe handelt und der AN den Mieterbetreuer-Bau stellt, ist in solchen Fällen die Rücksprache mit dem Projektleiter (AG) zu führen, da es sich i. d. R. um Mehrkosten erzeugende Maßnahmen im Sinne von § 2 Abs. 5-6 VOB/B handelt, die vom kostenverantwortlichen Projektleiter zu genehmigen sind.

Die im Individualgespräch getroffenen Vereinbarungen werden vom Mieterbetreuer-Bau dokumentiert, ebenso wie die vom Mieter gestellten Fragen und erwiderten Antworten des Mieterbetreuers-Bau (Informationsobjekt 4.B).

Subprozess 30: Feinabstimmung der MB-Bau vor Ausführungsbeginn

Nach Durchführung der Individualgespräche nehmen der Projektleiter (AG) und der Bauleiter (AN) die Feinabstimmung für die Baumaßnahme vor. In diesem Zuge wird ein Detailterminplan erarbeitet, der auf den Vorgaben des AG aus der Ausschreibung basiert und neben bautechnischen Informationen auch Belange der Mieterbetreuung-Bau umfasst. Hierbei handelt es sich z. B. um

- die Dauer der Abwesenheit eines Mieters (mind. mehrere Wochen);
- die Dauer der vereinbarten Vorhaltung von BE-Elementen, die die Wohnqualität der Mieter einschränken (z. B. Einrüstung);
- die Bündelung von Abbrucharbeiten innerhalb der betroffenen Wohnungen zur Reduzierung der Gesamtdauer der Lärmbeeinträchtigung (z. B. Abbruch der Fliesenspiegel in der Küche für alle Wohnungen zusammenhängend nacheinander);
- die wohnungsbezogene Darstellung der maximalen Bauzeit innerhalb einer Wohnung;
- die Darstellung der Reihenfolge der einzelnen Wohnungsmodernisierungen (unter Berücksichtigung von eventuellen Umzügen der Mieter innerhalb des Gebäudes).

Das Ergebnis des Subprozesses ist ein zwischen den Vertragsparteien (AG und AN) abgestimmter Detailterminplan des Bauablaufs. Dabei ist darauf zu achten, dass dem AN ausreichend Handlungsspielraum für individuelle Abstimmungen mit den Mietern erhalten bleibt. Es sind daher ausreichende Pufferzeiten einzuplanen.

Zur Feinabstimmung gehört neben der Detailterminplanung auch die BE-Planung (Informationsobjekt 4.C) nach Vorgaben des AG, sofern sie nicht bereits dem Angebot beiliegt (vgl. Teilprozess 3.2, Subprozess 23).

Teilprozess 4.2: Erfassung entstehender Mieterbedürfnisse

Nach der letzten Vorerfassung der Mieterbedürfnisse vor Baubeginn und nach Vertragsabschluss beginnt der Teilprozess 4.2 mit dem Beginn der Bauausführung. Die dadurch entstehende Mieterbeeinträchtigung bildet den Kern der gesamten Mieterbetreuung-Bau, ebenso wie die Bauausführung in der Projektstufe 4 den Kern der Projektabwicklung darstellt.

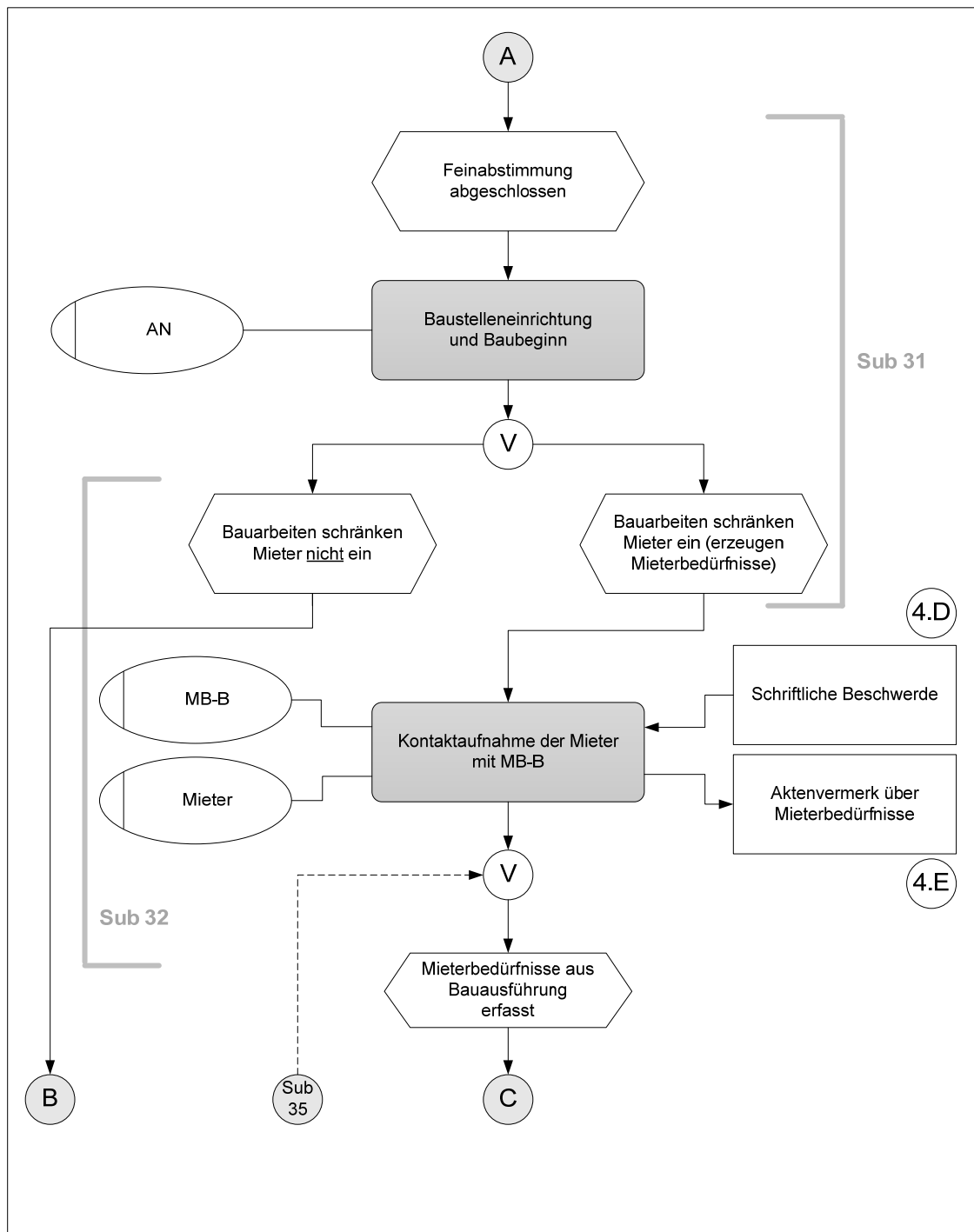


Abbildung 51: TP 4.2 – Erfassung entstehender Mieterbedürfnisse

Subprozess 31: Baustelleneinrichtung und Baubeginn

Während mit dem Abschluss der Individualgespräche die Vorerfassung der Mieterbedürfnisse endet, beginnt mit der Einrichtung der Baustelle die Ausführung der Bauleistungen. Der AN erzeugt mit der Bauausführung die eigentlichen Einschränkungen der Wohnqualität und der Nutzbarkeit der Wohnungen. Da durch die Bauarbeiten nicht zwangsweise alle Mieter gleichzeitig eingeschränkt werden, erzeugen die Arbeiten auch nicht bei allen Mietern Bedürfnisse, mit denen sich diese an den Mieterbetreuer-Bau wenden, sodass sich der Standard-Prozess hier zweiteilt.

Zum einen ist es möglich, dass sich die Mieter nicht eingeschränkt fühlen und die Bauarbeiten als erträgliche Belastung empfinden, da sie bereits im Vorfeld über die Bauarbeiten informiert wurden. In diesem Fall erfolgt die planmäßige Leistungserbringung des AN unter Berücksichtigung des bewohnten Zustands bis zur Fertigstellung der Bauleistung (vgl. Teilprozess 4.3, Subprozess 36) ohne Einwirkung des Mieters.

Zum anderen schränkt der AN durch die Bauarbeiten andere Mieter insofern ein, dass bei ihnen das Bedürfnis nach Abhilfe hervorgerufen wird.

Subprozess 32: Kontaktaufnahme der Mieter mit Mieterbetreuer-Bau

Das Bedürfnis nach Abhilfe tragen die Mieter dem Mieterbetreuer-Bau i. d. R. in der regelmäßigen Mietersprechstunde vor. Der Mieterbetreuer-Bau nimmt die Ausführungen der Mieter entgegen. Neben dieser persönlichen Kontaktaufnahme besteht die Möglichkeit, telefonisch oder auch schriftlich (z. B. per Brief, Fax oder E-Mail) mit dem Mieterbetreuer-Bau in Kontakt zu treten. Diese Schriftstücke (Informationsobjekt 4.D) archiviert der Mieterbetreuer-Bau als Nachweis und zur späteren Dokumentation. Über die an ihn herangetragenen Mieterbedürfnisse legt der Mieterbetreuer-Bau zudem einen Aktenvermerk mit Erläuterung des Sachverhalts (Informationsobjekt 4.E) an, der in der Nachbereitung der Modernisierungsmaßnahme (Projektstufe 5) in die Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau aufgenommen werden kann.

Die Informationsobjekte 4.D und 4.E umfassen im Wesentlichen:

- die Angaben zum Mieter (Name, Wohnung etc.);
- die Angaben zum Bedürfnis:
 - Beschreibung der Einschränkung(en),
 - Beschreibung der Auswirkung(en),
 - Verursacher (Gewerk, Firma etc.),
 - betroffene Bauleistung,
 - Eingangsdatum, wenn erforderlich auch die Uhrzeit.

Teilprozess 4.3: Mieterbetreuung-Bau während der Einschränkung

Im Teilprozess 4.3 erfolgt die Ermittlung und Durchführung der erforderlichen Betreuungsmaßnahmen. Das gesamte Vorgehen wird dabei im Anschluss für die Auswertung der Mieterbetreuung-Bau dokumentiert.

Zusammen mit Teilprozess 4.2 bildet dieser Teilprozess den Kern der baubezogenen Mieterbetreuung, die sich ursprünglich nur auf den Zeitraum der Bauausführung beschränkte.

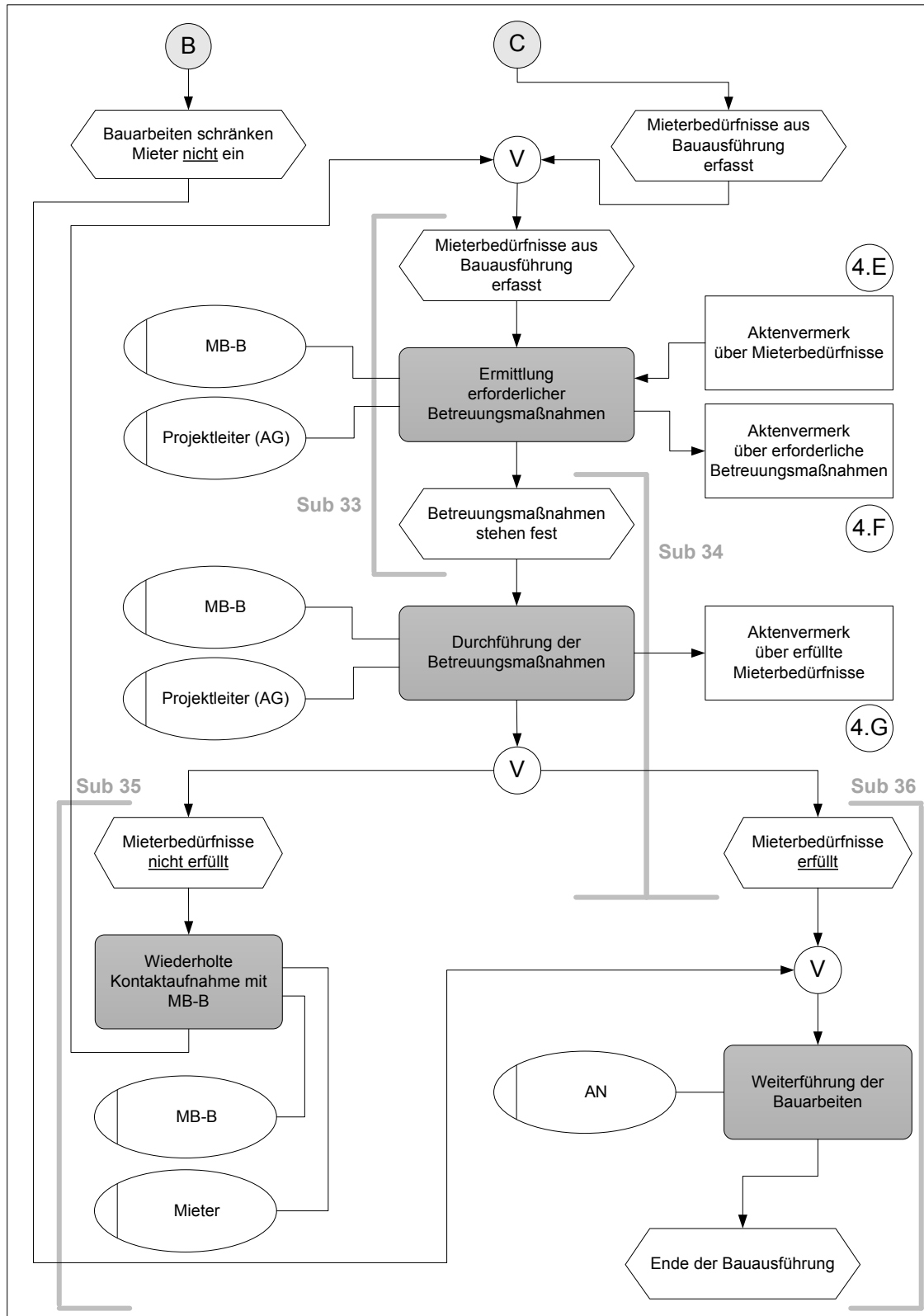


Abbildung 52: TP 4.3 – Mieterbetreuung-Bau während der Einschränkung

Subprozess 33: Ermittlung erforderlicher Maßnahmen

Auf Grundlage der erfassten Bedürfnisse (Informationsobjekt 4.E) ermittelt der Mieterbetreuer-Bau gemeinsam oder in Abstimmung mit dem Projektleiter (AG) die erforderlichen Betreuungsmaßnahmen. Für jede gewählte Betreuungsmaßnahme legt der Mieterbetreuer-Bau bzw. der Projektleiter (AG) einen Aktenvermerk (Informationsobjekt

4.F) an. Dieser beinhaltet die Begründung der Auswahl sowie Informationen darüber, ob es sich bei der Betreuungsmaßnahme um eine vertragliche oder eine zusätzliche Leistung handelt. Zudem wird vermerkt, welcher Projektbeteiligte - der AG, der AN oder Dritte - die Betreuungsmaßnahmen durchführen wird. Die angelegten Aktenvermerke, auch die der vorangegangenen Subprozesse, bilden im weiteren Prozessablauf in der Projektstufe 5 die Grundlage für die Erstellung einer nachvollziehbaren Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau.

Subprozess 34: Durchführung der Betreuungsmaßnahme

Stehen die Betreuungsmaßnahmen fest, werden diese vom Mieterbetreuer-Bau bzw. Projektleiter (AG) angeordnet und begleitet. Auch dieser Vorgang wird mit einem Aktenvermerk dokumentiert.

Wesentliche Inhalte des Aktenvermerks (Informationsobjekt 4.G) sind:

- Name und Funktion des Anordnenden,
- Zeitpunkt der Anordnung und Ausführung mit Datum und erforderlichenfalls der Uhrzeit,
- Name und Funktion des Ausführenden.

Subprozess 35: Wiederholte Kontaktaufnahme mit Mieterbetreuer-Bau

Führt eine durchgeführte Betreuungsmaßnahme nicht zum gewünschten Erfolg, zeigt sich dies durch die wiederholte Kontaktaufnahme des Mieters mit dem Mieterbetreuer-Bau, die zum erneuten Ablauf der Subprozesse 33, 34, und 35 führt.

Subprozess 36: Weiterführung der Bauarbeiten

War eine Betreuungsmaßnahme erfolgreich, ist die ungestörte Leistungserbringung des AN unter Berücksichtigung des bewohnten Zustands möglich und der Teilprozess 4.3 endet zeitgleich mit dem Ende der Bauausführung.

4.2.5 Projektstufe 5: Projektabschluss

Teilprozess 5.1: Aufarbeitung und Auswertung der Mieterbetreuung-Bau

Im Teilprozess 5.1 wird die Auswertung der Mieterbetreuung-Bau nach Abschluss der Baumaßnahme beschrieben. Dafür übergibt der Mieterbetreuer-Bau dem Projektleiter (AG) die über den Ausführungszeitraum angelegte Dokumentation. Der Projektleiter führt in diesem Prozessabschnitt die Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau durch.

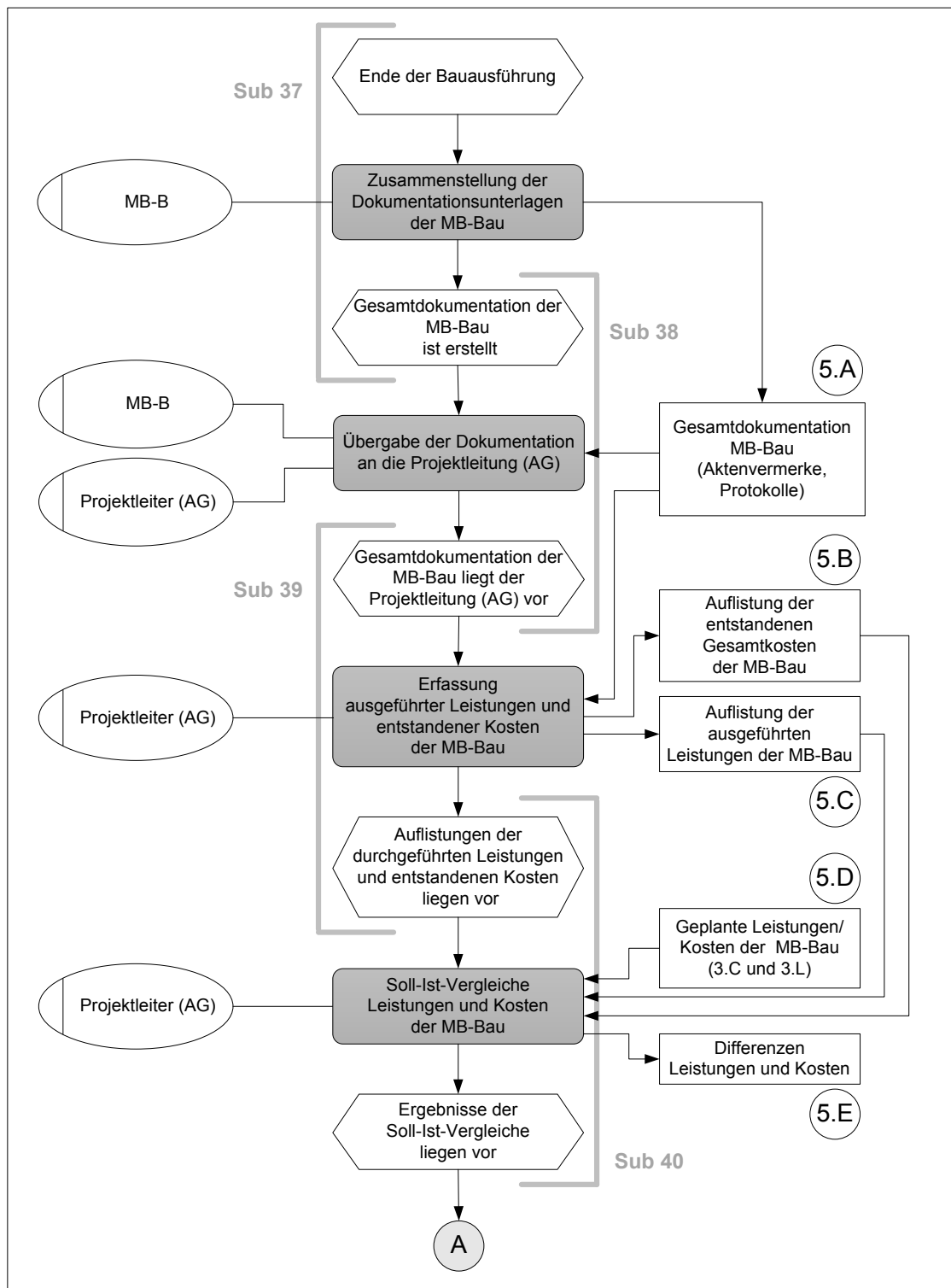


Abbildung 53: TP 5.1 – Aufarbeitung und Auswertung der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 37: Zusammenstellung der Dokumentationsunterlagen der Mieterbetreuung-Bau

Nach Abschluss der Bauausführung stellt der Mieterbetreuer-Bau die Dokumentationsunterlagen zur Mieterbetreuung-Bau zusammen. Dafür werden alle Aktenvermerke, Protokolle und ggf. Produktblätter, Fotos oder andere als Beleg erforderliche Unterlagen sachlogisch aufbereitet und zu einer Gesamtdokumentation zusammengefasst

(Informationsobjekt 5.A, vgl. Anhang A6). Der Schwerpunkt liegt hierbei auf der Vollständigkeit und Nachvollziehbarkeit der Unterlagen.

Subprozess 38: Übergabe der Dokumentation an die Projektleitung (AG)

Der verantwortliche Mieterbetreuer-Bau übergibt die von ihm zusammengestellte Gesamtdokumentation zur weiteren Auswertung an den Projektleiter (AG). Dies gilt sowohl für den Fall der Einzel- als auch für den Fall der GU-Vergabe.

Subprozess 39: Erfassung ausgeführter Leistungen und entstandener Kosten der Mieterbetreuung-Bau

Der Projektleiter (AG) ermittelt anhand der Gesamtdokumentation (Informationsobjekt 5.A) die ausgeführten Leistungen und stellt die entsprechenden Kosten zusammen. Die entstandenen Gesamtkosten und die durchgeführten Leistungen der Mieterbetreuung-Bau werden separat aufgelistet (Informationsobjekte 5.B und 5.C). Diese beiden Listen spiegeln das „Ist“ der Mieterbetreuung-Bau für die folgenden Soll-Ist-Vergleiche wider.

Subprozess 40: Soll-Ist-Vergleich der Leistungen und Kosten der Mieterbetreuung-Bau

Die Auflistung der Ist-Leistungen der Mieterbetreuung-Bau wird vom Projektleiter (AG) mit den ausgeschriebenen Soll-Leistungen im Bauvertrag verglichen (Informationsobjekt 5.D). Im Idealfall entsprechen die Soll-Leistungen den Ist-Leistungen und Differenzen treten nur im Rahmen von Alternativ- bzw. Eventualpositionen auf. Andere Soll-Abweichungen werden für eine Auswertung im jeweiligen Kontext separat erfasst (Informationsobjekt 5.E).

Die folgende Tabelle stellt beispielhaft mögliche Differenzen dar.

Tabelle 10: Beispiel eines Soll-Ist-Vergleichs der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau

Beispiel	Soll (vertragliche Leistung)	Ist (ausgeführte Leistungen)	Differenz Leistungen	Differenz Kosten
Geänderte Menge	Staubschutzwand herstellen 120,00 qm x 14,50 €/qm = 1.740,00 €	Staubschutzwand herstellen 170,00 qm x 14,50 €/qm = 2.465,00 €	Zusätzliche Menge 50,00 qm	Zusätzliche Kosten 725,00 €
Zusätzliche Leistung	---	Reinigung Treppenhaus 12,0 St x 32,00 €/St = 384,00 €	Zusätzliche Menge 12,0 St	Zusätzliche Kosten 384,00 €

Teilprozess 5.2: Auswertung, Fortschreibung des Leistungskatalogs und Kosten-Nutzen-Analyse

Im Teilprozess 5.2 ermittelt der Projektleiter (AG) die Ursachen der Soll-Ist-Abweichungen. Auf dieser Grundlage nimmt er gemeinsam mit dem Planer die Fortschreibung des Leistungskatalogs der Mieterbetreuung-Bau vor. Im letzten Schritt der Nachbereitung der Mieterbetreuung-Bau wird eine Kosten-Nutzen-Analyse durchge-

führt. Hierbei werden zusätzlich Kennzahlen ermittelt, die einen Vergleich der Projekte hinsichtlich ihres Kostenaufwands im Verhältnis zum Nutzen ermöglichen.

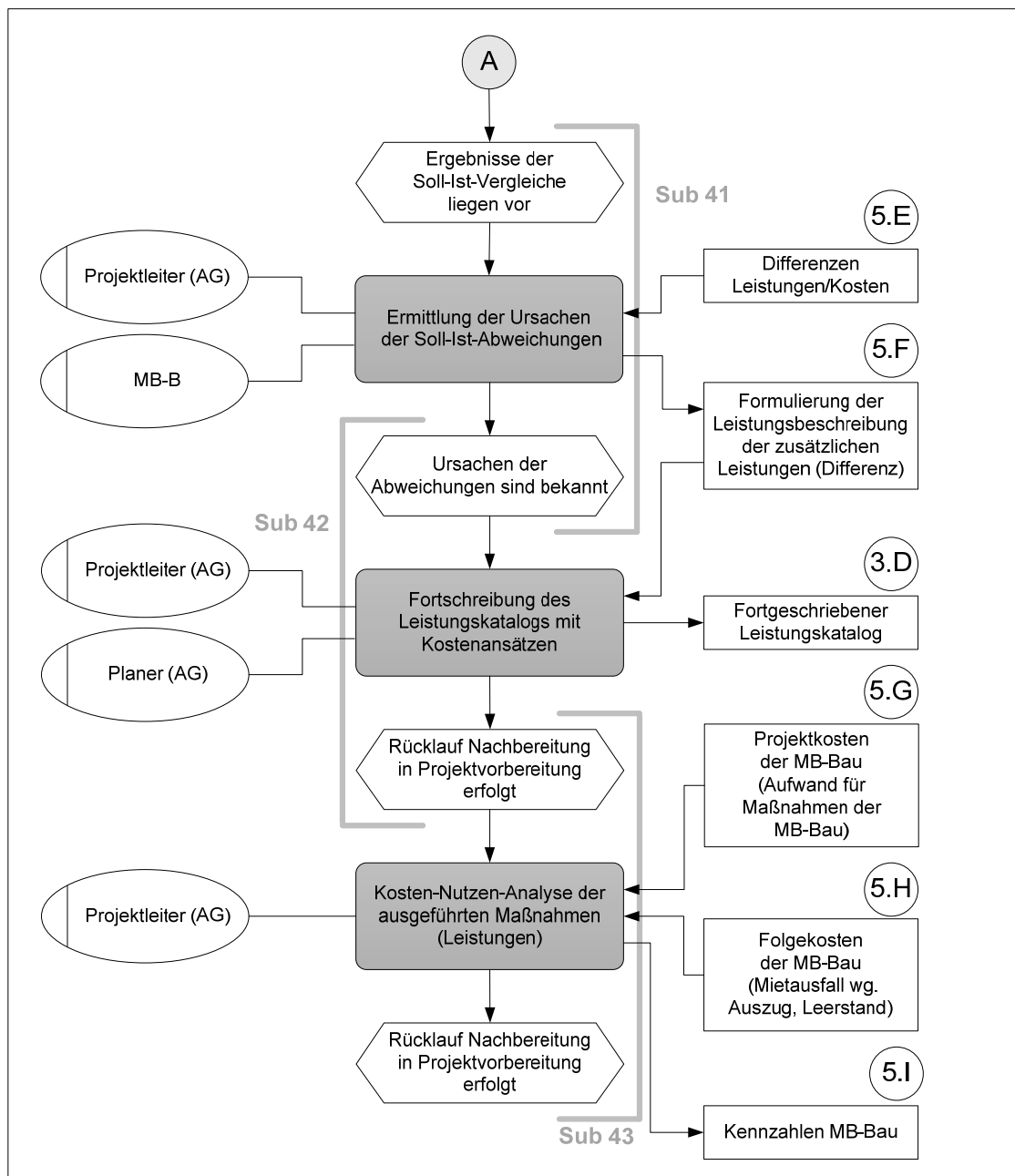


Abbildung 54: TP 5.2 – Auswertung, Fortschreibung des Leistungskatalogs und Kosten-Nutzen-Analyse

Subprozess 41: Ermittlung der Ursachen der Soll-Ist-Abweichungen

Der Projektleiter ermittelt die Ursache der festgestellten Differenzen des Soll-Ist-Vergleichs. Dabei wird er vom Mieterbetreuer-Bau unterstützt, der ihm ggf. die ursächlichen Randbedingungen erörtert. Ist die Ursache bekannt, wird sie kontextbezogen beschrieben und zu einer entsprechenden Leistungsbeschreibung ausformuliert (Informationsobjekt 5.F).

Tabelle 11 zeigt beispielhaft den Zusammenhang zwischen der Differenz des Soll-Ist-Vergleichs und dem ursächlichen Mieterbedürfnis, wobei zwischen der vertraglichen Ursache und dem zugehörigen Mieterbedürfnis unterschieden wird.

Tabelle 11: Ursachen der Differenzen des Soll-Ist-Vergleichs der Mieterbetreuung-Bau

Beispiel	Differenz Soll-Ist-Vergleich	Vertragliche Ursache	Mieterbedürfnis
● Geänderte Menge	Zusätzliche Staubschutzwand herstellen	➔ Vergessene Wanddurchbrüche in der Ausschreibung erforderten zusätzliche Staubschutzwände	Sauberkeit, staubfreie Wohnbereiche
● Zusätzliche Leistung	Reinigung Treppenhaus	➔ AN verursacht mehr Verschmutzungen im Treppenhaus als angenommen	Sauberkeit, staubfreie Wohnbereiche

Subprozess 42: Fortschreibung des Leistungskatalogs mit Kostenansätzen

Die vom Projektleiter (AG) formulierten Leistungsbeschreibungen werden vom Planer (AG) mit den zugehörigen Kostenansätzen entsprechend ihrer Prognostizierbarkeit in den Leistungskatalog (Informationsobjekt 3.D) aufgenommen. Der Leistungskatalog, der den Charakter eines Standardleistungsbuchs erlangen soll, wird von Projekt zu Projekt fortgeschrieben.

Neben der Aktualisierung, Korrektur oder Ergänzung bestehender Leistungsbeschreibungen umfasst die Fortschreibung folgende Tätigkeiten:

- Erfassung ausgeführter, aber nicht geplanter oder vereinbarter Leistungen;
- Leistungsbeschreibung neuer Leistungen;
- Integration der Leistungen in den Leistungskatalog für zukünftige Ausschreibungen.

Für eine wirtschaftliche Durchführung der Mieterbetreuung-Bau ist im Gegensatz zu Bauleistungen zwischen „prognostizierbaren“ und „nicht prognostizierbaren“ Leistungen zu unterscheiden. Prognostizierbare Leistungen, deren Aufwand und Menge erfassbar sind, eignen sich für die Fortschreibung oder Ergänzung der Leistungspositionen des Leistungskatalogs, z. B.

- die zukünftige Berücksichtigung von Wanddurchbrüchen in Umfang und Anzahl bei der Planung der Staubschutzwände;
- die Aufnahme der Treppenhausreinigung in den Leistungskatalog (turnusmäßig oder an den Bauablauf gekoppelt).

Nicht prognostizierbare Leistungen, wie z. B. die Installation einer zweiten Klingel, werden im Interesse der Vollständigkeit in den Leistungskatalog unter „Besondere Leistungen“ aufgenommen. Obwohl sie nicht prognostizierbar sind, vervollständigen sie die Liste der möglichen Leistungen, die aus Individualgesprächen resultieren können. Das erleichtert die Vorbereitungen der Individualgespräche und bietet ggf. die Basis für Vorschläge zur Erfüllung unterschiedlichster Mieterbedürfnisse.

So kann einem der Modernisierung gegenüber argwöhnisch eingestellten Mieter, der beispielsweise aufgrund einer Hörbehinderung dem Mieterbetreuer-Bau erst nach mehrfachem Klingeln die Wohnungstür zu einem Individualgespräch öffnet, bereits im Vorfeld der Baumaßnahme die Installation einer zweiten Klingel angeboten werden. Dieses Vorgehen kann seine persönliche Haltung zur Modernisierungsmaßnahme positiv beeinflussen. Der Mieterbetreuer-Bau kann somit aufgrund seiner Erfahrung oder auf Grundlage des Leistungskatalogs angemessene Leistungen zur Erfüllung der Mieterbedürfnisse anbieten, deren Umfang und Kosten ihm aus dem Leistungskatalog bereits bekannt sind.

Die Fortschreibung des Leistungskatalogs (Informationsobjekt 3.D) schließt einen Regelkreislauf, der zur Qualitätsverbesserung der Leistungsbeschreibung der Mieterbetreuung-Bau beitragen soll. Der Informationsfluss aus den in der Nachbereitung gewonnen Erkenntnissen in die Planung der nächsten Modernisierungsmaßnahme ermöglicht eine nachhaltige Verbesserung der Ausschreibung.

Abbildung 55 zeigt den Regelkreislauf von der Planung der Betreuungsmaßnahmen (Soll-Leistungen) über die Erfassung der während der Modernisierung ausgeführten (Ist-Leistungen) bis hin zur Verbesserung der Planung auf Grundlage der in der Nachbereitung ausgewerteten Betreuungsmaßnahmen.

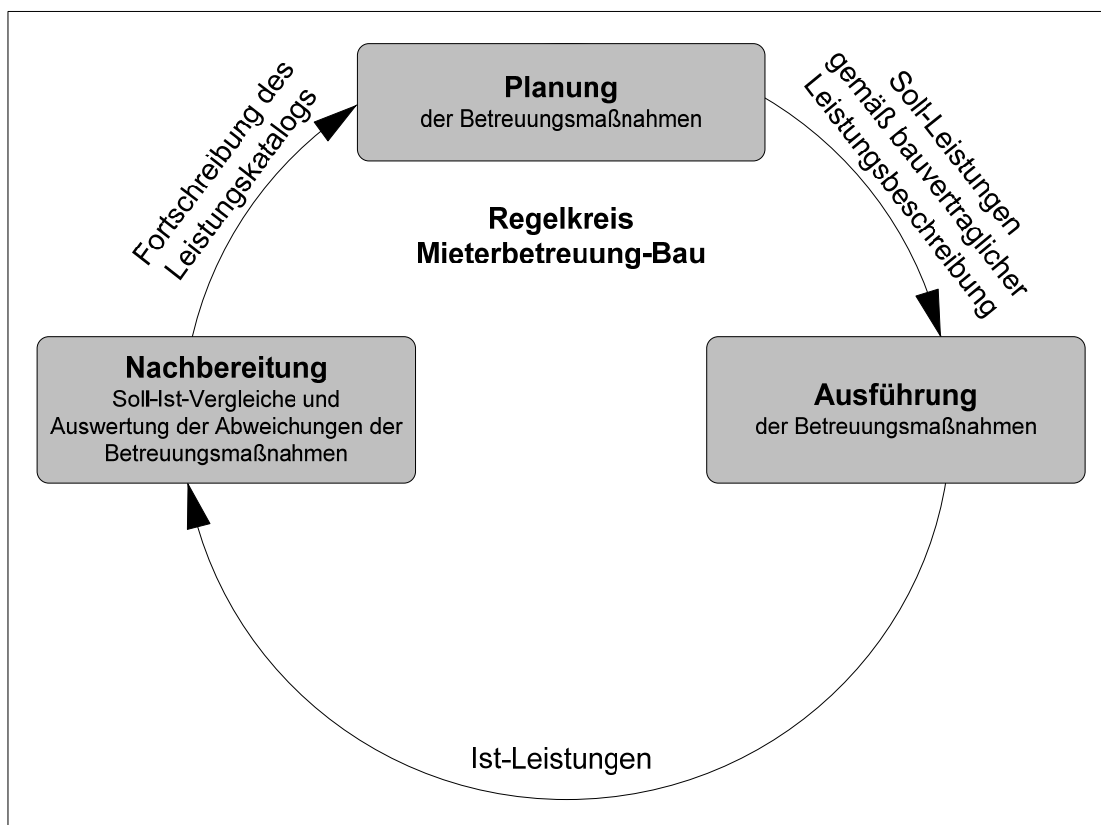


Abbildung 55: Regelkreislauf zur projektübergreifenden Verbesserung der Mieterbetreuung-Bau

Subprozess 43: Kosten-Nutzen-Analyse der ausgeführten Maßnahmen

Die Kosten-Nutzen-Analyse dient zur Bewertung der Wirksamkeit und Wirtschaftlichkeit der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau. Die Mieterbetreuung-Bau erfordert als ein

den Projekterfolg beeinflussender Prozess die Ermittlung des Kosten-Nutzen-Verhältnisses. Ein ökonomisches Kosten-Nutzen-Verhältnis ist die Voraussetzung für den Einsatz der Mieterbetreuung-Bau als Instrument des Projektmanagements.

Die Ermittlung der Gesamtkosten für die Mieterbetreuung-Bau (Informationsobjekte 5.H und 5.G) nach Abschluss der Bauausführung ist aufgrund der allgemeinen unternehmerischen Kostenerfassung und der separaten Projektkostenerfassung innerhalb der Wohnungsunternehmen relativ einfach möglich. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf den Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau, die sich aus zwei Kostenarten zusammensetzen:

- Projektkosten der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Informationsobjekt 5.H):
 - Personalkosten des Mieterbetreuers-Bau;
 - Mietminderungen;
 - Konfliktkosten aufgrund der Baumaßnahme zwischen dem AG und den Mietern;
 - Kosten der Konflikte zwischen dem AG und dem GU bzw. AN aufgrund der durch Mieter behinderten Bauausführung im Sinne von § 6 VOB/B;
 - Kosten des Titels Mieterbetreuung-Bau im Bauvertrag;
 - Nachtragskosten des AN für zusätzliche Betreuungsleistungen;
- Folgekosten der Mieterbetreuung-Bau (vgl. Informationsobjekt 5.G):
 - Mieterverluste aufgrund von Kündigungen und Mietausfälle während der Modernisierung.

Die Projektkosten der Mieterbetreuung-Bau sind als Investitionen in den Fortbestand der Mietverträge zu betrachten.

Die Folgekosten dagegen entstehen durch eine ineffektive Mieterbetreuung-Bau und sind daher den Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau zuzuordnen.

Somit führt in diesem Zusammenhang die Erhöhung der Projektkosten auch zur Reduzierung der Folgekosten der Mieterbetreuung-Bau.

Die Erfassung und Bewertung des Nutzens der Mieterbetreuung-Bau ist dagegen schwieriger durchzuführen. Die Betrachtung des Nutzens erfolgt unternehmensspezifisch und ist daher im Gegensatz zur Kostenerfassung ein sehr subjektiver Vorgang.

Die Ergebnisse der Auswertung der Mieterbetreuung-Bau werden hinsichtlich ihres spezifischen Nutzens bewertet. Zur Erhöhung der Objektivität werden die definierten Ziele der Mieterbetreuung-Bau für die Kosten-Nutzen-Analyse herangezogen. Aus den Zielen lässt sich der angestrebte Nutzen wie folgt ableiten:

Ziele = Maximaler Nutzen:

- es kam zu keinen Mieterverlusten während der Modernisierungsmaßnahme;
- es sind keine Konfliktkosten zwischen dem AG und dem Mieter entstanden;
- nach der Modernisierungsmaßnahme sind alle Mieter mit ihrem Mietverhältnis zufrieden;

- zwischen AG und AN sind keine Nachtrags- oder Konfliktkosten aus der Mieterbetreuung-Bau entstanden.

Der unternehmensspezifische Nutzen lässt sich nur über eine Vielzahl vergleichbarer Modernisierungen unter vergleichbaren Rahmenbedingungen ermitteln. Dies setzt mehrere abgeschlossene Modernisierungsmaßnahmen innerhalb eines Unternehmens voraus. Um die Vergleichbarkeit der Mieterbetreuung-Bau mittel- bis langfristig zu ermöglichen, werden die folgenden fünf Kennzahlen als Hilfsmittel für die Kosten-Nutzen-Analyse eingeführt (Informationsobjekt 5.I). Die Kennzahlen wurden so entwickelt, dass sie gleichermaßen vom AG wie vom AN zum Vergleich verwendet werden können. Sie ermöglichen dem Wohnungsunternehmen ebenso wie dem Generalunternehmer den Vergleich abgewickelter Mieterbetreuungen-Bau.

- a) Effektivitätsquotient der Mieterbetreuung-Bau (Q_{Effektiv})
- b) Projektkosten der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei ($K_{\text{Pro Mietp.}}$)
- c) Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei ($K_{\text{Ges. pro Mietp.}}$)
Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau ($K_{\text{Ges.}}$)
- d) Fiktiv-Kosten durch Mietausfall und Leerstandsrisiko (K_{Fiktiv})
- e) Effizienzquotient der Mieterbetreuung-Bau ($Q_{\text{Effizient}}$)

a) Effektivitätsquotient (Q_{Effektiv})

$$Q_{\text{Effektiv}} = \frac{\text{Anzahl Mietparteien}_{\text{Neu}}}{\text{Anzahl Mietparteien}_{\text{Alt}}}$$

$$Q_{\text{Effektiv}} = 1 \rightarrow 100 \% \text{ Effektivität}$$

$$Q_{\text{Effektiv}} < 1 \rightarrow \text{relativ geringere Effektivität bzw. Ineffektivität}$$

Der Effektivitätsquotient dient der Prüfung der Effektivität der durchgeführten Maßnahmen und spiegelt das Verhältnis des Mieterbestands vor und nach der Modernisierungsmaßnahme wider.

b) Projektkosten-MB-Bau pro Mietpartei ($K_{\text{Pro Mietp.}}$)

$$K_{\text{Pro Mietp.}} = \frac{\text{Ist-Projektkosten MB-Bau}}{\text{Anzahl Mietparteien}_{\text{Neu}}} = \text{Projektkosten MB-Bau pro Mietpartei}$$

Die Projektkosten-MB-Bau dienen dem Vergleich des Aufwands der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei zwischen unterschiedlichen Projekten. Die Projektkosten pro Mietpartei geben Aufschluss über den vorgenommenen Aufwand der Mieterbetreuung-Bau.

c) Gesamtkosten Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei ($K_{\text{Ges. pro Mietp.}}$)

$$K_{\text{Ges.}} = \text{Gesamtkosten} = \text{Ist-Projektkosten MB-Bau} + \text{Ist-Folgekosten MB-Bau}$$

$$K_{\text{Ges. pro Mietp.}} = \frac{K_{\text{Ges.}}}{\text{Anzahl Mietparteien}_{\text{Neu}}} = \text{Gesamtkosten MB-Bau pro Mietpartei}$$

Die Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei dienen als Grundlage für die Ermittlung des Effizienzquotienten der Mieterbetreuung-Bau im nächsten Schritt (vgl. e)). Sie beinhalten auch die Folgekosten der Mieterbetreuung-Bau, die mitzuberücksichtigen sind.

d) Fiktiv-Kosten (K_{Fiktiv})

$$K_{\text{Fiktiv}} = \text{Mietausfall-Kosten} + \text{Kosten durch Leerstandsrisiko} = \text{Fiktiv-Kosten}$$

Die Fiktiv-Kosten sind die Kosten, die bei einer Modernisierung im unbewohnten Zustand entstanden wären. Diese Kosten sind durch die Modernisierung im bewohnten Zustand durch die Mieterbetreuung-Bau vermieden worden.

Ein Vergleich der Kosten pro Mietpartei ($K_{\text{Ges. pro Mietp.}}$) zwischen verschiedenen Projekten vermittelt zwar eine Vorstellung vom Kostenrahmen der Mieterbetreuung-Bau, gibt aber keinen Hinweis auf die Effizienz des vorhandenen Mieterbetriebsaufwands. Aus diesem Grund müssen die durch die Mieterbetreuung-Bau nicht angefallenen Kosten mit denen der Mieterbetreuung-Bau in Bezug gesetzt werden. Dies geschieht durch die Ermittlung der Fiktiv-Kosten.

Fiktiver Mietausfall = konkrete Einnahmen der Netto-Kaltmieten des Objekts während der Bauausführung

$$\rightarrow \text{Fiktiver Mietausfall} = \text{monatliche Kaltmiete (€)} \times \text{geplante Bauzeit (M.)}$$

Leerstandsrisiko = möglicher Mietausfall durch Mieterauszug und Leerstand der Wohnung nach Modernisierung

$$\rightarrow \text{Leerstandsrisiko} = \text{monatliche Kaltmiete (€)} \times \text{durchschnittlicher Leerstand (M.)}$$

e) Effizienzquotient ($Q_{\text{Effizient}}$)

$$Q_{\text{Effizient}} = \frac{K_{\text{Ges. pro Mieter}}}{K_{\text{Fiktiv}}} < 1 = \text{Effizienz} \quad Q_{\text{Effizient}} \geq 1 = \text{Ineffizienz}$$

Der Effizienzquotient dient der Prüfung und dem Vergleich der Wirtschaftlichkeit der Mieterbetreuung-Bau. Er setzt die entstandenen Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau ins Verhältnis zu den Kosteneinsparungen. Die Einsparungen sind die Kosten, die durch die Mieterbetreuung-Bau vermieden wurden.

Die Ermittlung der Kennzahlen soll in den folgenden beiden Beispielen verdeutlicht werden.

Beispiel 1: hohe Effektivität und hohe Effizienz der Mieterbetreuung-Bau

Kosten Mieterbetreuung-Bau	= 8.040,00 €.	Kaltmiete pro Wohnung	= 420,00 €
Mietparteien (alt)	= 16 Mietp.	Bauzeit/Zeitraum MB-Bau	= 4 Monate
Mietparteien (neu)	= 15 Mietp.	Risiko Leerstand	= 2 Monate

$$Q_{\text{Effektiv}} = \frac{15 \text{ Mietp.}}{16 \text{ Mietp.}} = 0,94 = 94 \% \rightarrow \text{hohe Effektivität}$$

$$K_{\text{Ges. pro Mietp.}} = \frac{8.040,00 \text{ €}}{15 \text{ Mietp.}} = 536,00 \frac{\text{€}}{\text{Mietp.}} = \text{Kosten pro Mietpartei}$$

$$K_{\text{Fiktiv}} = \frac{420,00 \frac{\text{€}}{\text{M.}}}{\text{Mietp.}} \times 4 \text{ M.} + \frac{420,00 \frac{\text{€}}{\text{M.}}}{\text{Mietp.}} \times 2 \text{ M.} = 2.520,00 \frac{\text{€}}{\text{Mietp.}} = \text{Fiktiv-Kosten}$$

$$Q_{\text{Effizient}} = \frac{536,00 \text{ €/Mietp.}}{2.520,00 \text{ €/Mietp.}} = 0,21 = Q_{\text{Effizient}} \ll 1 \rightarrow \text{hohe Effizienz}$$

Beispiel 2: niedrige Effektivität und Ineffizienz der Mieterbetreuung-Bau

Kosten Mieterbetreuung-Bau = 24.120,00 € Kaltmiete pro Wohnung = 420,00 €
 Mietparteien (alt) = 16 Mietp. Bauzeit/Zeitraum MB-Bau = 4 Monate
 Mietparteien (neu) = 9 Mietp. Risiko Leerstand = 2 Monate

$$Q_{\text{Effektiv}} = \frac{9 \text{ Mietp.}}{16 \text{ Mietp.}} = 0,56 = 56 \% \rightarrow \text{niedrige Effektivität}$$

$$K_{\text{Ges. pro Mietp.}} = \frac{24.120,00 \text{ €}}{9 \text{ Mietp.}} = 2.680,00 \frac{\text{€}}{\text{Mietp.}} = \text{Kosten pro Mietpartei}$$

$$K_{\text{Fiktiv}} = \frac{420,00 \frac{\text{€}}{\text{M.}}}{\text{Mietp.}} \times 4 \text{ M.} + \frac{420,00 \frac{\text{€}}{\text{M.}}}{\text{Mietp.}} \times 2 \text{ M.} = 2.520,00 \frac{\text{€}}{\text{Mietp.}} = \text{Fiktiv-Kosten}$$

$$Q_{\text{Effizient}} = \frac{2.680,00 \text{ €/Mietp.}}{2.520,00 \text{ €/Mietp.}} = 1,06 = Q_{\text{Effizient}} > 1 \rightarrow \text{Ineffizienz}$$

Die Ermittlung dieser Kennwerte für ein einzelnes Projekt gibt noch keinen endgültigen Aufschluss über die Effizienz einer durchgeführten Mieterbetreuung-Bau. Erst die Auswertung mehrerer bereits abgeschlossener Projekte und deren Vergleich miteinander kann Aufschluss über das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Mieterbetreuung-Bau geben.

Die Ermittlung der Kennzahlen ermöglicht neben dem Vergleich abgeschlossener Bauprojekte auch die Vorgabe von Richtwerten für die Planung zukünftiger Maßnahmen. Zudem kann eine Zwischenbewertung der Mieterbetreuung-Bau das rechtzeitige steuernde Eingreifen in die Projektabwicklung ermöglichen. Da den Kennzahlen konkrete Kosten hinterlegt sind ($K_{\text{Ges.}}$, $K_{\text{Ges. pro Mietp.}}$, $K_{\text{Pro Mietp.}}$), ist somit durch einen Vergleich der Kostenkennwerte eine kostenmäßige Bewertung des laufenden Projektes möglich.

Im folgenden Beispiel wird die Effizienz der Mieterbetreuung-Bau für eine laufende oder bereits abgeschlossene Baumaßnahme bewertet.

Beispiel 3: Der ermittelte durchschnittliche Effizienzquotient ($Q_{\text{Effizient}}$), der bereits im Unternehmen abgewickelten Baumaßnahmen, beträgt 0,23.

Der Effizienzquotient der zu bewertenden Maßnahme beträgt 0,45.

Daraus folgt:

$$\emptyset Q_{\text{Effizient}} = 0,23 < 0,45 < 1,0$$

Im Ergebnis liegt die Effizienz der Mieterbetreuung-Bau der konkreten Baumaßnahme (Beispiel 3) oberhalb des Durchschnitts und ist damit weniger effizient, als bisher durchschnittlich im Unternehmen ermittelt. Allerdings liegt der ermittelte Wert unterhalb des Schwellenwertes von 1, der die Grenze zum Übergang in eine ineffiziente Mieterbetreuung-Bau darstellt.

Zur Ermittlung der Ursache der Abweichung werden nun die konkreten Kennzahlen $K_{\text{Ges. pro Mietp.}}$ und K_{Fiktiv} mit denen im Unternehmen durchschnittlich vorliegenden bzw. angenommenen Kennwerten verglichen.

Liegen die durchschnittlichen Gesamtkosten der Mieterbetreuung-Bau pro Mietpartei ($\emptyset K_{\text{Ges. pro Mietp.}}$) unter denen der konkreten Mieterbetreuung-Bau, so führt entweder der Auszug von Mietern während der Bauabwicklungsphase oder der Anstieg der Gesamtkosten für die Leistungen der Mieterbetreuung-Bau oder eine falsche Annahme der Fiktiv-Kosten zur Ineffizienz der Mieterbetreuung-Bau.

Bei ausschließlich zu hohen Gesamtkosten könnte durch eine Reduzierung von Betreuungsleistungen, wie z. B. Kulanzleistungen, eine Reduzierung der Gesamtkosten erreicht werden.

Im Falle des Auszugs eines Mieters führt im Umkehrschluss die Erhöhung der anzusetzenden Kosten für Betreuungsleistungen allerdings nicht mehr zu einer Erhöhung der Effizienz, sondern nur noch zur Erhöhung der Effektivität der Mieterbetreuung und ist daher projektspezifisch abzuwägen.

Eine festgestellte Abweichung in den Fiktiv-Kosten (K_{Fiktiv}) kann nur durch eine falsche Einschätzung des Zeitfaktors Bauzeit hervorgerufen werden. Alle weiteren Eingangswerte der Fiktiv-Kosten, die Netto-Kaltmiete und das Leerstandsrisiko in Monaten basieren auf im Unternehmen tatsächlich statistisch erfassten Daten.

Die Ermittlung und Auswertung der Kennzahlen können bei differenzierter Berücksichtigung der objekt- und/oder lagespezifischen Gegebenheiten der einzelnen Objekte zur mittel- bis langfristigen Erreichung folgender wesentlicher Ziele beitragen:

- Sicherstellung der Erreichung der definierten Ziele der Mieterbetreuung-Bau;
- Erhöhung der Kostensicherheit bei der Planung der Mieterbetreuung-Bau;
- Einhaltung der geplanten Kosten der Mieterbetreuung-Bau.

Ob die Kennzahlen Verwendung im unternehmenseigenen Controlling oder in der eigenen Leistungskontrolle finden, oder nur im Rahmen der Maßnahmenplanung der Mieterbetreuung-Bau, ist von dem jeweiligen ihnen zugesprochenen unternehmensspezifischen Nutzen abhängig.

5 Handlungsempfehlungen für die Praxis der Mieterbetreuung-Bau

5.1 Orientierung der Handlungsempfehlungen

Basierend auf dem in Kapitel 4 optimierten Standard-Prozessmodell werden im Folgenden Handlungsempfehlungen (HE) beschrieben, die zur Integration der Mieterbetreuung-Bau in die Projektabwicklung dienen. Sie erleichtern den Umgang mit den Mietern als Projektbeteiligte und verringern die Störanfälligkeit der Baumaßnahmen im bewohnten Bestand.

Das optimierte Standard-Prozessmodell umfasst neben den Standardsubprozessen, die bereits in den Projekten mehrerer Wohnungsunternehmen zur Anwendung kommen, im Wesentlichen Best-Practice-Subprozesse und Subprozesse mit neuen Optimierungsansätzen. Aus diesen Best-Practice- und Optimierungsansätzen wurden die hier dargelegten Handlungsempfehlungen entwickelt. Auf Handlungsempfehlungen zu Standard-Subprozessen wird an dieser Stelle verzichtet, weil diese in der detaillierten Beschreibung der Teil- und Subprozesse in Kapitel 4 bereits hinreichend erläutert wurden.

5.2 Herleitung der Handlungsempfehlungen

Die folgenden fünf Tabellen zeigen eine Synopse der Subprozesse des vorläufigen Standard-Prozessmodells (vgl. Kapitel 3) und des optimierten Standard-Prozessmodells (vgl. Kapitel 4) in den Projektstufen 1 bis 5. Es ist erkennbar, in welche Handlungsempfehlung die einzelnen Optimierungsansätze einfließen. Subprozesse, die einen Optimierungsansatz darstellen, sind grau hinterlegt. Bei den nicht hinterlegten Subprozessen handelt es sich um Standard-Subprozesse, die keiner weiteren Handlungsempfehlung bedürfen.

Tabelle 12: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 1

Projektstufe 1: Projektvorbereitung			Handlungsempfehlung
Änderungsübersicht der Subprozesse			
Vorläufiges Standardprozessmodell	Optimiertes Standardprozessmodell		
	Sub 1: Informieren der Mieter über anstehende Modernisierungsmaßnahmen		
Sub 1: Angebot von Leerwohnung(en) (Werbung, Besichtigung)	Sub 2: Angebot und ggf. Besichtigung von Leerwohnung(en) im Bestand ↑	HE 2: Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG (Best Practice)	
Sub 2: Umzug innerhalb des Portfolios des AG	Sub 3: - unverändert - ↑	HE 2: Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG (Best Practice)	
Sub 3: Feststellung des maximalen Leerstands im Objekt ↑	Sub 4: Feststellung des Leerstands im Objekt ↑		
Sub 4: Verankerung der Mieterbetreuung-Bau und Festlegung der Zuständigkeit ↑	Sub 5: Verankerung der Mieterbetreuung-Bau im Modernisierungsprojekt ↑	HE 3: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau ab Projektbeginn (Best Practice)	
Sub 5: Festlegung des Kostenrahmens der Mieterbetreuung-Bau ↑	Sub 6: - unverändert, aber mit geänderter Organisationseinheit - ↑	HE 3: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau ab Projektbeginn (identifizierter Optimierungsbedarf)	
Sub 6: Definition der Projektziele der Mieterbetreuung-Bau ↑	Sub 7: - unverändert, aber mit geänderter Organisationseinheit - ↑		
Sub 7: Planung der Berichterstattung zwischen Beteiligten (Festlegung Informationsfluss) ↑	Sub 8: Planung der Kommunikation der Mieterbetreuung-Bau ↑	HE 3: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau ab Projektbeginn (identifizierter Optimierungsbedarf)	
	Sub 9: Ankündigung der Bestandserhebung bei den Mietern		
	Sub 10: Bestandsaufnahme inklusive Mieterbefragung	HE 4: Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse (Best Practice)	
	Sub 11: Erfassung von Bedenken und Bedürfnissen der Mieter hinsichtlich der bevorstehenden Baumaßnahme	HE 4: Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse (identifizierter Optimierungsbedarf)	
	Sub 12: Abfrage von vorgesehenen Optionen	HE 5: Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse (identifizierter Optimierungsbedarf)	

Tabelle 13: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 2

Projektstufe 2: Planung			
Änderungsübersicht der Subprozesse			Handlungsempfehlung
Vorläufiges Standardprozessmodell	Optimiertes Standardprozessmodell		
Sub 9: Personalanalyse und Verantwortungszuordnung der Mieterbetreuung-Bau	Sub 13: Personalanalyse und Verantwortungszuordnung der Mieterbetreuung-Bau	↑	HE 1: Einführung der Sichtweise der Mieterbetreuung-Bau und Umsetzung des optimierten Standard-Prozessmodells (identifizierter Optimierungsbedarf)
	Sub 14: Auswahl der Vergabeform		
Sub 10: Zuordnung der ermittelten Maßnahmen zum Mieterbetreuer-Bau	Sub 15: Variantenauswahl Mieterbetreuung-Bau (Variante 1, 2, 3 oder 4)	↑	
	Sub 16: Ermittlung der Betreuungsklasse der Mieterbetreuung-Bau		HE 5: Klassifizierung der Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)
Sub 8: Ermittlung und Planung von Schutzmaßnahmen gegen Staub/Schmutz, Lärm und Geruch, von Provisorien und Ersatz für Nutzung und Funktion	Sub 17: Konzeptionelle Planung und Entwicklung von Schutz- und Ersatzmaßnahmen	↑	HE 6: Konzeptionelle Planung der Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)



Tabelle 14: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 3

Projektstufe 3: Ausführungsvorbereitung			Handlungsempfehlung	
Änderungsübersicht der Subprozesse				
Vorläufiges Standardprozessmodell	Optimiertes Standardprozessmodell			
	Sub 18: Ausführungsplanung der festgelegten Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau		HE 7:	Handhabung der Mieterbetreuung-Bau wie ein Fachlos (identifizierter Optimierungsbedarf)
	Sub 19: Integration der Vorgaben und Erkenntnisse der Mieterbetreuung-Bau aus Bestandserhebung in die Ausführungsplanung		HE 8:	Integration der vor Vertragsschluss erkennbaren Mieterbedürfnisse (identifizierter Optimierungsbedarf)
	Sub 20: Erarbeitung von Individuallösungen für Mieter und Integration in Ausführungsplanung		HE 13:	Kombination der Durchführung von Mieter-Vollversammlung und Individualgesprächen (Best Practice)
	Sub 21: Erstellung der Ausschreibungsunterlagen für die Mieterbetreuung-Bau		HE 4:	Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse (identifizierter Optimierungsbedarf)
Sub 11: Erstellung von Leistungsbeschreibungen, Leistungsprogrammen, LV-Positionen und Vertragsbedingungen	Sub 22: Beschränkte Ausschreibung der Baumaßnahme inklusive Leistungen der Mieterbetreuung-Bau	↑		
Sub 12: Beschränkte Ausschreibung der Baumaßnahme inklusive Mieterbetreuungsleistungen	Sub 23: Angebotserstellung inklusive Leistungen der Mieterbetreuung-Bau und Angebotsabgabe	↑		
Sub 13: Erstellung der Angebote inklusive Mieterbetreuungsleistungen	Sub 24: Auswertung der Angebote (und ggf. Nebenangebote)	↑		
Sub 14: Auswertung der Angebote (und Nebenangebote) inklusive Bewertung der Mieterbetreuung-Bau	Sub 25: Prüfung und Auswertung des Konzepts und Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau	↑	HE 10:	Anwendung von Checklisten zur Planung/Bewertung der Mieterbetreuung-Bau bei Einzel-/GU-Vergaben
	Sub 26: - unverändert, aber mit zusätzlicher Organisationseinheit -	↑	HE 11:	Angebotsauswertung und Aufklärungsgespräch unter Einbeziehung des Mieterbetreuers-Bau (GU-Vergabe) (identifizierter Optimierungsbedarf)
Sub 15: Aufklärungsgespräch (inklusive Mieterbetreuung-Bau)	Sub 27: - unverändert -	↑		
Sub 16: Beauftragung des wirtschaftlichsten Bieters inklusive Mieterbetreuung-Bau		↑		

Tabelle 15: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 4

Projektstufe 4: Ausführung			
Änderungsübersicht der Subprozesse			Handlungsempfehlung
Vorläufiges Standardprozessmodell	Optimiertes Standardprozessmodell		
	Sub 28: Durchführung einer Mieter-Vollversammlung		HE 12: Erfassung der Mieterbedürfnisse vor Baubeginn und HE 13: Kombination der Durchführung von Mieter-Vollversammlungen und Individualgesprächen (Best Practice)
	Sub 29: Durchführung von Individualgesprächen mit den Mietern		
	Sub 30: Feinabstimmung MB-Bau vor Ausführungsbeginn bezüglich Detailterminplanung und BE-Planung		
	Sub 31: - unverändert -		
	Sub 32: - unverändert -		
Sub 17: Vorbereitung der Ausführung: - Abstimmung, - Detailterminplanung, - Erstellung BE-Planung			
Sub 18: Baustelleneinrichtung und Baubeginn			
Sub 19: Kontaktaufnahme der Mieter mit Mieterbetreuer-Bau			
Sub 20: Ermittlung der erforderlicher Maßnahmen (vertraglich/außervertraglich)			
Sub 21: Durchführung der Betreuungsmaßnahme			
Sub 22: Erneute Kontaktaufnahme			
Sub 23: Weiterführung der Bauarbeiten			

Tabelle 16: Übersicht der Handlungsempfehlungen zu Projektstufe 5

Projektstufe 5: Projektabschluss			Handlungsempfehlung	
Änderungsübersicht der Subprozesse				
Vorläufiges Standardprozessmodell	Optimiertes Standardprozessmodell			
Sub 25: Auswertung der Dokumentationsunterlagen der Mieterbetreuung-Bau		Sub 37: Zusammenstellung der Dokumentationsunterlagen der Mieterbetreuung-Bau	HE 14: Einführung der projektstufenübergreifenden Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	
		Sub 38: Übergabe der Dokumentation an die Projektleitung (AG)	HE 14: Einführung der projektstufenübergreifenden Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	
		Sub 39: Erfassung ausgeführter Leistungen und entstandener Kosten der Mieterbetreuung-Bau	HE 15: Installation eines Regelkreises zur Verbesserung der Qualität der Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	
		Sub 40: Soll-Ist-Vergleiche von Leistungen und Kosten der Mieterbetreuung-Bau	HE 15: Installation eines Regelkreises zur Verbesserung der Qualität der Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	
Sub 24: Weiterführung der Mietverhältnisse		entfallen		
		Sub 41: Ermittlung der Ursachen der Soll-Ist-Abweichungen	HE 9: Anlegen und Fortschreiben eines Leistungskatalogs für die Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	
		Sub 42: Fortschreibung des Leistungskatalogs mit Kostenansätzen	HE 9: Anlegen und Fortschreiben eines Leistungskatalogs für die Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	
		Sub 43: Kosten-Nutzen-Analyse der ausgeführten Maßnahmen (Leistungen)	HE 16: Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse der abgewickelten Mieterbetreuung-Bau (identifizierter Optimierungsbedarf)	

5.3 Die Handlungsempfehlungen im Detail

Im Folgenden werden die in Kapitel 5.2 aufgeführten 16 Handlungsempfehlungen beschrieben und ihre Umsetzung im Gesamtkontext der Mieterbetreuung-Bau erläutert. Eine Handlungsempfehlung kann auf mehrere Subprozesse in unterschiedlichen Teilprozessen Bezug nehmen und wird daher projektstufenübergreifend beschrieben. Da die Handlungsempfehlungen im Kern immer auf einem oder mehreren Subprozessen aus Kapitel 4 basieren, werden im Weiteren nur die prägnanten Vorteile der Handlungsempfehlung abgebildet.

HE 1: Einführung der Sichtweise der Mieterbetreuung-Bau und Umsetzung des optimierten Standard-Prozessmodells

Die Mieterbetreuung-Bau wird als eigenständiger Projektbestandteil des Projektmanagements betrachtet, dessen Umfang durch die Baumaßnahme bestimmt wird.

Die Aufgaben des Mieterbetreuers-Bau werden von den Aufgaben weiterer Projektbeteiligter abgegrenzt, um sie in direkten Bezug zur Baumaßnahme zu stellen. Bei dieser Sichtweise ist es unerheblich, wer die Leistungen der Mieterbetreuung-Bau erbringt bzw. wer diese Aufgaben erfüllt.

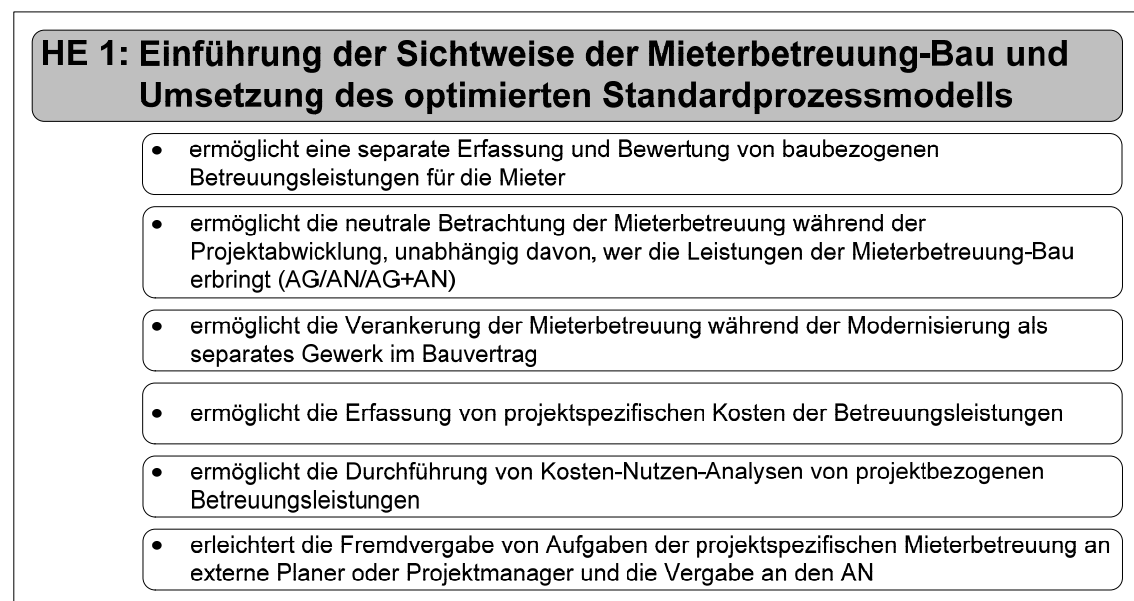


Abbildung 56: Vorteile der Handlungsempfehlung 1

Die Durchführung der Mieterbetreuung bei einer Modernisierungsmaßnahme folgt grundsätzlich dem Ablauf des optimierten Standard-Prozessmodells.

Aufgrund der Unterschiede zwischen den einzelnen Wohnungsunternehmen kann der Standard-Prozess nicht für alle Wohnungsunternehmen gleichermaßen gelten. Die wesentlichen Unterschiede zwischen den Wohnungsunternehmen sind:

- Unternehmenspolitik und Unternehmensphilosophie;
- kommunalpolitische Einflüsse;
- wirtschaftliche Stärke des regionalen Umfelds des Wohnungsunternehmens;

- Personalkapazitäten für die Mieterbetreuung-Bau und die Projektleitung.

Aus diesem Grund prüft der im Wohnungsunternehmen Verantwortliche das Standard-Prozessmodell auf Umsetzbarkeit und wichtet die einzelnen Subprozesse entsprechend den spezifischen Bedürfnissen im Wohnungsunternehmen.

HE 2: Umzug von Mietern innerhalb des Portfolios des AG

Mieter, die aufgrund der Modernisierungsmaßnahme und ihren Auswirkungen den Auszug planen, ziehen dauerhaft in eine andere ggf. modernisierte Wohnung im weiteren Bestand des Wohnungsunternehmens bzw. des AG.

Dazu wird den Mietern eine vorhandene Leerwohnung vom Mieterbetreuer (AG) angeboten (vgl. Teilprozess 1.1, Subprozess 2) und zur weiteren Information ein Wohnungssteckbrief übergeben (vgl. Subprozess 2, Informationsobjekt 1.B). Der Mieter zieht vor Beginn der Baumaßnahme in die andere Wohnung und schließt einen neuen Mietvertrag ab (vgl. Subprozess 3, Informationsobjekt 1.C).

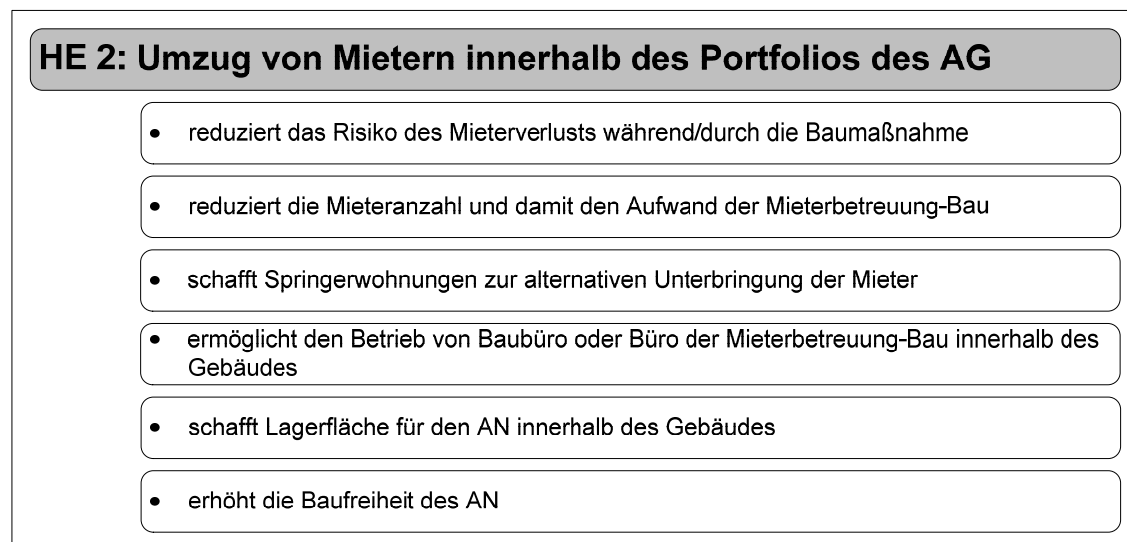


Abbildung 57: Vorteile der Handlungsempfehlung 2

HE 3: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau ab Projektbeginn

Die Rahmenbedingungen der Mieterbetreuung-Bau für das abzuwickelnde Modernisierungsprojekt werden in der Projektvorbereitung bereits frühzeitig fest im Projektablauf verankert und definiert (Teilprozess 1.1, Subprozess 5 und 6). Die beteiligten Stellen, die möglichen Kosten, die einzuhaltenden Ziele und der geplante Informationsfluss finden von Planungsbeginn an Berücksichtigung bei der Projektabwicklung.

HE 3: Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau ab Projektbeginn

- erhöht die Kostensicherheit der Mieterbetreuung-Bau
- erhöht die Planungssicherheit der Mieterbetreuung-Bau
- gewährleistet den effektiven Informationsfluss und erhöht die Informationseffizienz
- schafft die Voraussetzungen für Kostenverfolgung und Kostenkontrolle
- schafft die Voraussetzung für Kosten-Nutzen-Analyse und Soll-Ist-Vergleiche

Abbildung 58: Vorteile der Handlungsempfehlung 3

HE 4: Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse

Im Zuge der Bestandserhebung innerhalb der Projektstufe 1 (vgl. Leistungsphase 1, HOAI) wird zum einen die Bestandserhebung mithilfe der Hinweise von Mietern ergänzt, zum anderen werden neben der technischen Bestandsaufnahme auch Bedürfnisse der Mieter hinsichtlich der Baumaßnahme erfasst.

Die Mieter geben dem Planer Hinweise auf eventuelle Mängel an bzw. in der Wohnung, die nicht offensichtlich als solche erkennbar sind (vgl. Subprozess 10). Zudem werden mit Unterstützung des Mieterbetreuers-Bau (AG) Bedürfnisse und Bedenken der Mieter hinsichtlich der Baumaßnahme beim Mieter abgefragt (Subprozess 11), so dass diese ggf. in die Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau einfließen können (Subprozess 19). Eventuelle Auswahloptionen, die den Mietern gewährt werden, fragen der Planer und der Mieterbetreuer-Bau ebenfalls ab (Subprozess 12), um diese in der Ausführungsplanung und somit später im Bauvertrag verankern zu können.

HE 4: Bestandserhebung inkl. Erfassung der Mieterbedürfnisse

- generiert zusätzliche Informationen zum Wohnungsbestand/-zustand
- bringt nicht offensichtliche Mängel an der Wohnung, am Gebäude oder an den Außenanlagen zum Vorschein
- erfasst Bedürfnisse und Bedenken der Mieter und ermöglicht vor Bauvertragsschluss ihre Integration in die Ausführungsplanung bzw. Projektabwicklung
- erfasst Auswahloptionen der Mieter und ermöglicht vor Bauvertragsschluss ihre Integration in die Ausführungsplanung bzw. Projektabwicklung
- erhöht den dokumentierten Informationsstand der Mieterbedürfnisse vor Beginn der Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau

Abbildung 59: Vorteile der Handlungsempfehlung 4

HE 5: Klassifizierung der Mieterbetreuung-Bau

Der Aufwand für die Mieterbetreuung-Bau wird in vier Klassen eingeteilt, die abhängig von den durchzuführenden Baumaßnahmen und ihren Auswirkungen auf die Mieter sind. Je nach Art und Umfang der geplanten Baumaßnahmen ergeben sich unterschiedliche Einschränkungen der Mieter, die einen jeweils entsprechenden Aufwand an Betreuungsleistungen erfordern und sich in den Betreuungsklassen widerspiegeln (siehe Abbildung 43 und Tabelle 6).

Auf Grundlage der geplanten Baumaßnahmen legt der Projektleiter (AG) ggf. gemeinsam mit dem Mieterbetreuer-Bau (AG) die entsprechenden Betreuungsklassen fest (Subprozess 16). Die der Betreuungsklasse hinterlegten Betreuungsmaßnahmen fließen als Grundlage in das Konzept der Planung der Mieterbetreuung-Bau (Subprozess 17) ein.

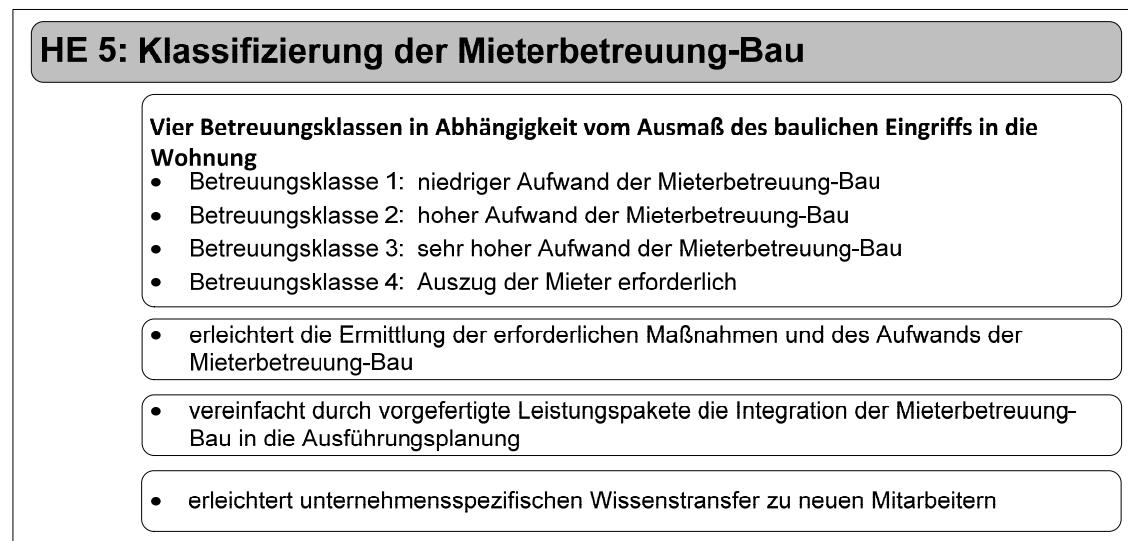


Abbildung 60: Vorteile der Handlungsempfehlung 5

HE 6: Konzeptionelle Planung der Mieterbetreuung-Bau

In Abhängigkeit von der gewählten Variante der Mieterbetreuung-Bau und der identifizierten Betreuungsklasse erfolgt die konzeptionelle Planung der Mieterbetreuung-Bau (Subprozess 17).

Auf Grundlage der entsprechenden Betreuungsmaßnahmen der Betreuungsklasse (Informationsobjekt 2.E, siehe Anhang A1) werden die erforderlichen Maßnahmen vom Projektleiter (AG) / Planer ggf. mit Unterstützung des Mieterbetreuers-Bau (AG) entwickelt und zu einem Konzept (Informationsobjekt 2.F) für die Ausführungsplanung (Subprozess 18) zusammengestellt.

HE 6: Konzeptionelle Planung der Mieterbetreuung-Bau

- ermöglicht die systematische Planung der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau (abhängig von geplanten Baumaßnahmen)
- erhöht die Planungssicherheit und damit die Kostensicherheit (Betrachtung bekannter möglicher Leistungen im Vorfeld der Ausführungsplanung)
- bildet die Voraussetzung für Soll-Ist-Vergleiche und Kosten-Nutzen-Analysen zur Bestimmung der Effektivität und Effizienz der Mieterbetreuung-Bau
- ermöglicht die systematische Verbesserung der Qualität der Mieterbetreuung-Bau

Abbildung 61: Vorteile der Handlungsempfehlung 6

HE 7: Handhabung der Mieterbetreuung-Bau wie ein Fachlos

Bei der Ausführungsplanung (Subprozess 18) werden die Betreuungsleistungen wie Bauleistungen als separates Fachlos geplant. Die spätere Leistungsbeschreibung der Baumaßnahme wird dabei um den Titel der Mieterbetreuung-Bau ergänzt. Innerhalb dieses Titels sind alle Betreuungsmaßnahmen in Form von Leistungspositionen oder als Leistungsprogramm formuliert.

HE 7: Handhabung der Mieterbetreuung-Bau wie ein Fachlos

- erhöht die Transparenz bei der Angebotsauswertung der Mieterbetreuung-Bau
- stellt die Relevanz und den Umfang der Mieterbetreuung-Bau im Zusammenhang dar, (zusammenhängender Titel im Bauvertrag)
- ermöglicht die systematische Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau in Analogie zur Bauleistung
- vereinfacht die Vorgabe von Verhaltensregeln für Mitarbeiter des AN in Besonderen Vertragsbedingungen oder den Vorbemerkungen zur Leistungsbeschreibung
- ermöglicht die separate Kostenbetrachtung (Kostenplanung/-kontrolle) der Mieterbetreuung-Bau im Bauvertrag
- ermöglicht eine einfache Handhabung von Änderungen und Ergänzungen der Mieterbetreuung-Bau im bauvertraglichen Kontext (keine anteilige Berücksichtigung bei mehreren Bauleistungen in Mischpositionen)
- ermöglicht der ggf. externen Bauüberwachung auf Grundlage des Bauvertrags die explizite Überwachung der Erbringung von Leistungen der Mieterbetreuung-Bau

Abbildung 62: Vorteile der Handlungsempfehlung 7

HE 8: Integration der vor Vertragsabschluss erkennbaren Mieterbedürfnisse

Die aus der Bestandserhebung (Teilprozess 1.3) gewonnenen Informationen und Mieterhinweise lässt der Planer inklusive der erfassten Mieterbedürfnisse und -bedenken in die Ausführungsplanung und Ausschreibung einfließen.

HE 8: Integration der vor Vertragsschluss erkennbaren Mieterbedürfnisse

- ermöglicht die Integration von mieterabhängigen Leistungsoptionen bereits während der Ausführungsplanung vor Bauvertragsschluss (Alternativpositionen als Auswahloptionen für die Mieter)
- konkretisiert das Bau-Soll und reduziert dadurch das Konfliktpotenzial zwischen AG und AN aus geänderten bzw. zusätzlichen Leistungen
- erhöht die Planungs- und Kostensicherheit

Abbildung 63: Vorteile der Handlungsempfehlung 8

HE 9: Anlegen und Fortschreiben eines Leistungskatalogs für die Mieterbetreuung-Bau

Die Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau werden in einem Leistungskatalog systematisch erfasst und in Form von Leistungspositionen von Projekt zu Projekt fortgeschrieben.

Mithilfe der Systematik des in Kapitel 4.2.3 beschriebenen Gliederungsvorschlags eines Leistungsverzeichnisses (Teilprozess 3.2) werden alle bereits angewendeten Betreuungsmaßnahmen bzw. Leistungen aus vorangegangenen Projekten in den Leistungskatalog aufgenommen. Alle im Wohnungsunternehmen bekannten Leistungen der Mieterbetreuung-Bau werden erfasst und detailliert beschrieben. Die Art dieser Leistungsbeschreibung orientiert sich dabei an der Beschreibung von Bauleistungen.

Werden bei der Auswertung der Mieterbetreuung-Bau in Projektstufe 5 Abweichungen vom Leistungs-Soll identifiziert, führen diese nach Möglichkeit zur projektübergreifenden Modifizierung und Fortschreibung des Leistungskatalogs.

HE 9: Anlegen und Fortschreiben eines Leistungskatalogs für die Mieterbetreuung-Bau

- erleichtert die Ausschreibung durch standardisierte Leistungspositionen
- ermöglicht die systematische Fortschreibung (Verbesserungen und Ergänzungen) der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau (Informationsrückfluss aus Nachbereitung)
- erleichtert unternehmensspezifischen Wissenstransfer zu neuen Mitarbeitern
- erleichtert die Einbindung von (neuen) externen Planern in die Planung der unternehmensspezifischen Mieterbetreuung-Bau

Abbildung 64: Vorteile der Handlungsempfehlung 9

HE 10: Anwendung von Checklisten zur Planung bzw. Bewertung der Mieterbetreuung-Bau bei Einzel- bzw. GU-Vergaben

Die in Kapitel 4.2.3 vorgeschlagenen Checklisten (vgl. Teilprozess 3.1) werden zur Planung der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau verwendet und zur Zuordnung der Aufgaben zum Mieterbetreuer-Bau sowie zur Planung der Baustelleneinrichtung. Sofern der AG die Planung und Ausschreibung der Mieterbetreuung-Bau vornimmt (siehe Subprozess 15, Variante 1, 2, 3), verwendet der Planer des AG die Checklisten (Informationsobjekt 3.A) zur eigenen Leistungskontrolle und zur Prüfung seiner Ausführungsplanung der Mieterbetreuung-Bau auf Vollständigkeit (Subprozess 18).

Bei der GU-Vergabe plant der AN das Konzept und die Betreuungsmaßnahmen selbst. Dabei verwendet er ebenfalls die Checklisten als Planungshilfe. Der AG prüft in diesem Fall das vom GU erstellte Konzept und die zugehörigen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau mithilfe der Checklisten im Zuge der Angebotsauswertung (Subprozess 25) und/oder in der Feinabstimmung nach Vertragsabschluss (Subprozess 30).

Die vorgeschlagenen Checklisten sind nach Erfordernissen des Anwenders anzupassen und zu ergänzen.

HE 10: Anwendung von Checklisten zur Planung/Bewertung der Mieterbetreuung-Bau bei Einzel-/GU-Vergaben

- erleichtert die Prüfung der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau, der Aufgaben des Mieterbetreuers-Bau und der BE-Planung auf Vollständigkeit
- ermöglicht die Eigenkontrolle in der Planung
- ermöglicht die Prüfung des Konzepts der Mieterbetreuung-Bau des GU

Abbildung 65: Vorteile der Handlungsempfehlung 10

HE 11: Angebotsauswertung und Aufklärungsgespräch unter Einbeziehung des Mieterbetreuers-Bau (GU-Vergabe)

Der Mieterbetreuer-Bau (AG) unterstützt den Projektleiter (AG) bei der Auswertung der Angebote (Subprozess 25) und bei der Durchführung der Aufklärungsgespräche (Subprozess 26). Der AG verwendet hierfür auch die Checklisten (Informationsobjekt 3.A) der Handlungsempfehlung 10.

Aufseiten des GU erläutert der Mieterbetreuer-Bau (AN) im Aufklärungsgespräch das vom GU geplante Konzept und die entsprechenden Betreuungsmaßnahmen.

HE 11: Angebotsauswertung und Aufklärungsgespräch unter Einbeziehung des Mieterbetreuers-Bau (GU-Vergabe)

- erhöht die Bewertungsqualität der Mieterbetreuung-Bau als Hauptkriterium neben der Wirtschaftlichkeit des Angebots
- erleichtert die Prüfung von Nebenangeboten zu Leistungen der Mieterbetreuung-Bau
- erleichtert die Bewertung der Qualifikationen und Kompetenzen des vom GU gestellten Mieterbetreuers-Bau
- erleichtert die Bewertung der geplanten Aufwendungen des GU (Stundenaufwand des Mieterbetreuers-Bau, Betrieb/Vorhaltung der zentralen Anlaufstelle)
- erleichtert die Abschätzung des zum Ansatz gebrachten Aufwands der Mieterbetreuung-Bau (z. B. Auskömmlichkeit der Preise)

Abbildung 66: Vorteile der Handlungsempfehlung 11

HE 12: Kombination von Mieter-Vollversammlung und Individualgesprächen

Im Zeitraum zwischen Bauvertragsabschluss und Baubeginn werden nochmals Mieterbedürfnisse abgefragt. Nach der Mieter-Vollversammlung (Subprozess 28), in der die Mieter konkret über den Bauablauf und die Mieterbetreuung-Bau informiert werden, entstehen bei den Mietern eventuell neue Bedürfnisse, Bedenken und Fragen, die vom Mieterbetreuer-Bau in Individualgesprächen (Subprozess 29) erfasst werden (Informationsobjekt 4.B). Da die Bauausführung zu diesem Zeitpunkt noch nicht begonnen hat, können diese zusätzlich erfassten Informationen erforderlichenfalls noch Berücksichtigung bei der Vorbereitung der Bauausführung finden.

In der Ausführungsvorbereitung (Teilprozess 4.1) finden nach Bauvertragsabschluss sowohl eine Mieter-Vollversammlung als auch Individualgespräche mit den einzelnen Mietern bzw. Mietparteien statt.

Zuerst findet die Mieter-Vollversammlung statt, die in erster Linie der einseitigen Information der Mieter durch den AG und den AN dient. Hierbei wird eine Informationsbasis geschaffen, die einen einheitlichen Informationsstand bei den Mietern gewährleisten soll. Nach dieser Informationsveranstaltung werden die aufgekommenen individuellen Fragen und Bedürfnisse im Einzelgespräch mit dem Mieterbetreuer-Bau erörtert. Dabei steht es dem Mieterbetreuer-Bau frei, ob er Bezug zur Mieter-Vollversammlung nimmt oder Individualvereinbarungen trifft.

HE 12: Kombination von Mieter-Vollversammlung und Individualgesprächen

Mieter-Vollversammlung vor Baubeginn

- dient dem AG und AN zur Information der Mieter (Erläuterung des Bauablaufs, einzelner Baumaßnahmen, angesetzter Maßnahmen zur Mieterbetreuung-Bau)
- stellt nachweislich den gleichen Informationsstand bei den Mietern her
- ermöglicht die Vermeidung von Diskussionen zwischen AG/AN und Mieter und reduziert die Störungen der Informationsveranstaltung (Diskussionen im Individualgespräch)

Individualgespräche mit den Mietern vor Baubeginn

- ermöglicht die individuelle Abstimmung und den Informationsaustausch zwischen AG/AN und Mieter
- erleichtert die Ermittlung von Individuallösungen für Mieterbedürfnisse im Einzelfall
- erzeugt subjektiv die Situation der besonderen Behandlung beim Mieter
- verhindert Anspruchshaltung (Neid, Gleichbehandlung) der Mieter untereinander
- baut vor Baubeginn persönliche Verhältnisse zwischen Mieterbetreuer-Bau (AN) und den Mietern auf (Variante 4)
- bietet für den GU die erste bzw. letzte Gelegenheit der Berücksichtigung von Mieterbedürfnissen im Bauablauf nach Vertragsschluss bzw. vor Baubeginn (Variante 4)

Abbildung 67: Vorteile der Handlungsempfehlung 12

HE 13: Einführung der projektstufenübergreifenden Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau

Der Mieterbetreuer-Bau dokumentiert über den gesamten Projektzeitraum die für die Mieterbetreuung-Bau relevanten Sachverhalte.

Neben der Dokumentation des eigenen Handelns dokumentiert er für die spätere Auswertung die Umsetzung der Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau und deren Wirksamkeit.

HE 13: Einführung der projektstufenübergreifenden Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau

- belegt die Mieterbedürfnisse (Mieter => MB-B)
(Informationsobjekte 1.K, 1.L, 4.b, 4.C, 4.D, 4.E)
- belegt die vereinbarten Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau (Mieter <=> MB-B)
(Informationsobjekte 4.C, 4.F)
- belegt durchgeführte Maßnahmen (MB-B => Mieter)
(Informationsobjekt 4.G)
- belegt den Ablauf und die Inhalte der Mieterbetreuung-Bau für die Auswertung und Fortschreibung des Konzepts der Mieterbetreuung-Bau und des Leistungskatalogs
(Handlungsempfehlungen 9 und 15)
- bildet die Grundlage für die Kosten-Nutzen-Analyse

Abbildung 68: Vorteile der Handlungsempfehlung 13

HE 14: Installation eines Regelkreises zur Verbesserung der Qualität der Mieterbetreuung-Bau

Durch die Umsetzung dieser Handlungsempfehlung findet ein Informationsrückfluss aus der Projektnachbereitung der Projektstufe 5 in die Planung der Projektstufe 2 statt, sodass die Mieterbetreuung-Bau zukünftiger Projekte jeweils durch die Erfahrungen vergangener Modernisierungsprojekte verbessert wird.

Anhand der geplanten Leistungen der Mieterbetreuung-Bau wählt der Planer entsprechende Leistungen aus dem Leistungskatalog aus (Subprozess 21) und nimmt diese in die Ausschreibung auf. Über den Ausführungszeitraum hinweg dokumentiert der Mieterbetreuer-Bau die durchgeführten Maßnahmen (Teilprozess 4.1 bis 4.3) und stellt im Zuge der Nachbereitung eine Gesamtdokumentation auf, die er dem Projektleiter (AG) übergibt. Der Projektleiter wertet die Gesamtdokumentation aus und führt Soll-Ist-Vergleiche durch (Subprozesse 39, 40, 41). Die daraus gewonnenen Erkenntnisse bilden die Grundlage für die Fortschreibung des Leistungskatalogs, der dadurch die erforderlichen Ergänzungen, Korrekturen und Aktualisierungen erfährt (Subprozess 42).

Abbildung 69 zeigt den Regelkreis im Rahmen des optimierten Standard-Prozessmodells. Der in sich geschlossene Informationskreislauf veranschaulicht die Möglichkeit der kontinuierlichen Effizienzsteigerung der Mieterbetreuung-Bau.

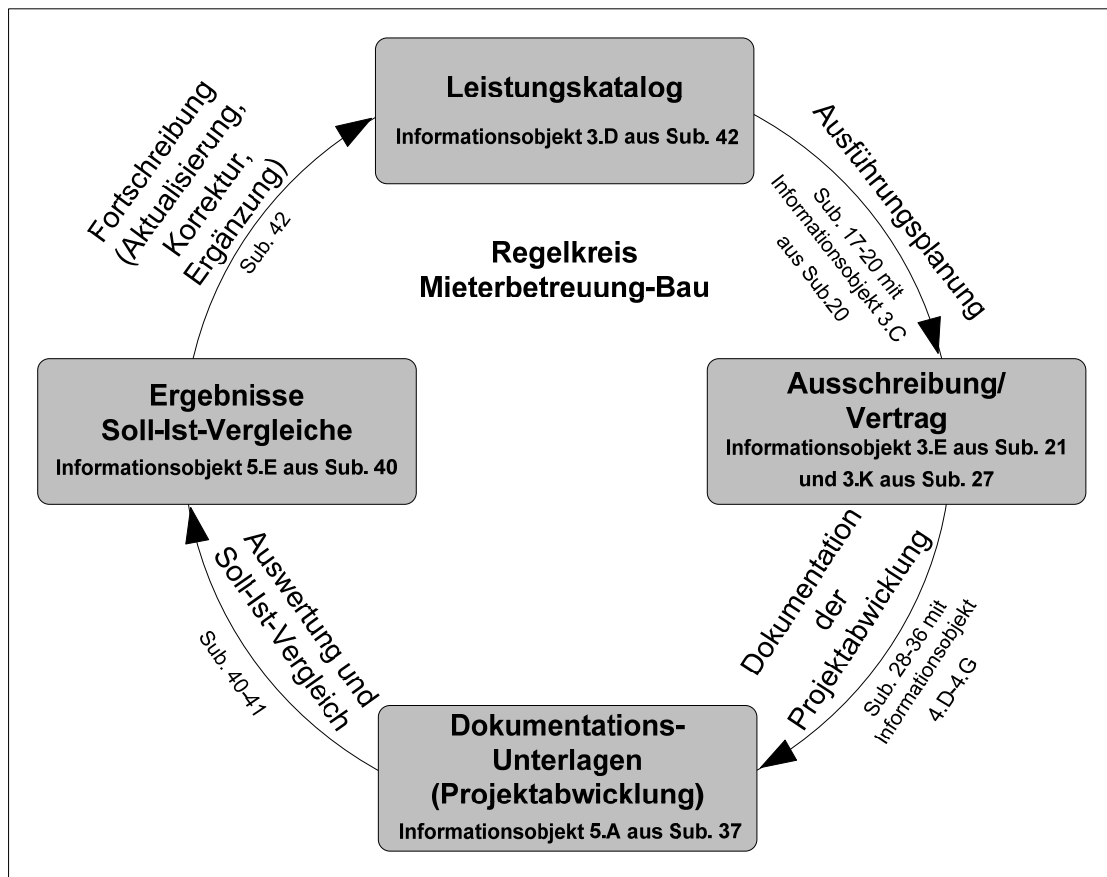


Abbildung 69: Regelkreis der Mieterbetreuung-Bau

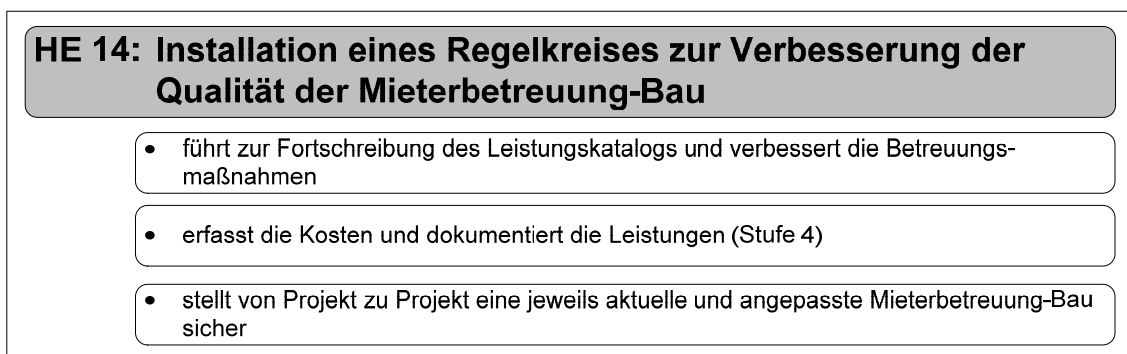


Abbildung 70: Vorteile der Handlungsempfehlung 14

HE 15: Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse der abgewickelten Mieterbetreuung-Bau

Die tatsächlich entstandenen Kosten der Mieterbetreuung-Bau werden in Beziehung zu dem erreichten Nutzen der Mieterbetreuung-Bau gesetzt und mit dem geplanten Nutzen verglichen.

Nach Abschluss der Baumaßnahme werden die ausgeführten Betreuungsleistungen und ihre Kosten erfasst (Subprozess 29). Die Gesamtkosten, die sich aus Projekt- und Folgekosten der Mieterbetreuung-Bau zusammensetzen, werden in Relation zu den durch die Mieterbetreuung-Bau eingesparten Kosten (Fiktiv-Kosten) gesetzt (Subprozess 43). Dieses Verhältnis drückt in Form einer Kennzahl das Kosten-Nutzen-

Verhältnis der abgewickelten Mieterbetreuung-Bau aus. Diese und weitere aussagekräftige Kennzahlen sind das Ergebnis der Kosten-Nutzen-Analyse.

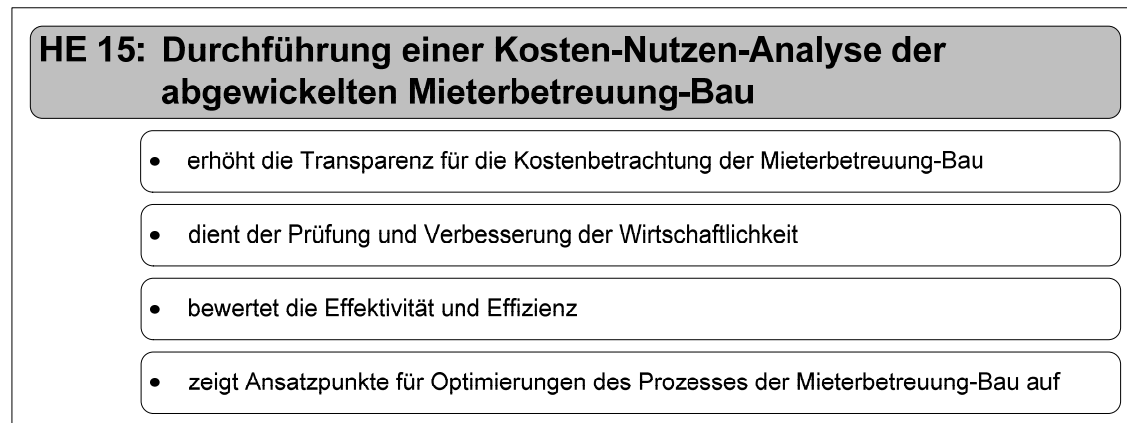


Abbildung 71: Vorteile der Handlungsempfehlung 15

5.4 Die Handlungsempfehlungen im Überblick

Die in Tabelle 17 dargestellte Übersicht zeigt die 16 entwickelten Handlungsempfehlungen zur Integration der Mieterbetreuung-Bau in das Projektmanagement.

In der Praxis der Mieterbetreuung-Bau verursacht die Umsetzung der Handlungsempfehlungen jeweils einen unterschiedlichen Organisationsaufwand und bedarf zudem eines unterschiedlichen Zeitaufwands. Einige Handlungsempfehlungen lassen sich ohne Weiteres bei der Planung des nächsten anstehenden Modernisierungsprojekts berücksichtigen, andere benötigen für die Umsetzung eine längere Vorbereitungsphase.

Die Übersicht der Handlungsempfehlungen weist deshalb entsprechende Unterscheidungen in der relativen Umsetzungsgeschwindigkeit auf. Dabei steht „kurzfristig“ für die relativ schnelle Verbesserung der Mieterbetreuung-Bau durch die Umsetzung der Handlungsempfehlung. In diesem Fall sind keine umfangreichen Vorbereitungen für die Integration in das Projektmanagement notwendig.

Für die „mittelfristige“ Integration ist eine aufwendigere Vorbereitung erforderlich. Die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen erfordert i. d. R. die Mitwirkung mehrerer Projektbeteiligten oder die Anpassung der Strukturen im jeweiligen Wohnungsunternehmen. So umfassen die Handlungsempfehlungen 3 und 15 beispielsweise eine Kostenbetrachtung der Mieterbetreuung-Bau, die in der Vielzahl der Wohnungsunternehmen nicht kurzfristig umgesetzt werden kann, weil die Kosten organisatorisch nicht erfasst werden (können). Hier bedarf es zuvor der Implementierung einer Kostenerfassung der Mieterbetreuung-Bau. Zudem benötigt die Umsetzung der mittelfristigen Handlungsempfehlungen zuvor mehrere Bauprojektentwicklungen, die eine Analyse der unternehmensspezifischen Mieterbetreuung-Bau ermöglichen. Die dann erstellte Dokumentation dient als Grundlage z. B. für die Fortschreibung des Leistungskatalogs der Handlungsempfehlung 9. Um diesen zu optimieren, ist zuvor die Erfassung und Auswertung der Leistungen der Mieterbetreuung-Bau notwendig. So ist für die Umsetzung

der Handlungsempfehlungen 6, 7 und 9 zuvor die Abwicklung mehrerer Projekte anhand des optimierten Standard-Prozessablauf erforderlich. Da sich die Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen über einen Zeitraum von mehreren Projektabwicklungsdauern erstreckt, werden sie als „mittelfristig“ umsetzbar bezeichnet.

Tabelle 17: Handlungsempfehlungen im Überblick

Handlungsempfehlung		Umsetzbarkeit
HE 1	Einführung der Sichtweise der Mieterbetreuung-Bau und Umsetzung des optimierten Standardprozessmodells	kurzfristig
HE 2	Umgang von Mietern innerhalb des Portfolios des AG	kurzfristig
HE 3	Berücksichtigung der Mieterbetreuung-Bau ab Projektbeginn	mittelfristig
HE 4	Bestandserhebung inklusive Erfassung der Mieterbedürfnisse	kurzfristig
HE 5	Klassifizierung der Mieterbetreuung-Bau	kurzfristig
HE 6	Konzeptionelle Planung der Mieterbetreuung-Bau	mittelfristig
HE 7	Handhabung der Mieterbetreuung-Bau wie ein Fachlos	mittelfristig
HE 8	Integration der vor Vertragsschluss erkennbaren Mieterbedürfnisse	kurz- bis mittelfristig
HE 9	Anlegen und Fortschreiben eines Leistungskatalogs für die Mieterbetreuung-Bau	mittelfristig
HE 10	Anwendung von Checklisten zur Planung/Bewertung der Mieterbetreuung-Bau bei Einzel-/GU-Vergaben	kurz- bis mittelfristig
HE 11	Angebotsauswertung und Aufklärungsgespräch unter Einbeziehung des Mieterbetreuers-Bau (GU-Vergabe)	kurzfristig
HE 12	Kombination von Mieter-Vollversammlung und Individualgesprächen	kurzfristig
HE 13	Einführung der projektstufenübergreifenden Dokumentation der Mieterbetreuung-Bau	kurzfristig
HE 14	Installation eines Regelkreises zur Verbesserung der Qualität der Mieterbetreuung-Bau	kurzfristig
HE 15	Durchführung einer Kosten-Nutzen-Analyse der abgewickelten Mieterbetreuung-Bau	mittelfristig

6 Schlussfolgerungen und Ausblick

6.1 Schlussfolgerungen

Die vorliegende Arbeit beschreibt die Bedeutung der Mieterbetreuung-Bau im Vertragsverhältnis zwischen AG und AN bei Sanierungs- bzw. Modernisierungsmaßnahmen im Wohnungsbau. Dabei werden die Rolle der Mieter bei der Bauprojektentwicklung und die daraus resultierenden Anforderungen an das Projektmanagement integriert betrachtet. Die Arbeit eröffnet einen neuen Blickwinkel auf das Bauen im bewohnten Bestand und gibt dabei einen Überblick über die erforderlichen und möglichen Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau. Der entwickelte Ansatz zur Kostenbetrachtung der projektbezogenen Mieterbetreuung-Bau bildet zudem die Grundlage für eine höhere Kostensicherheit durch Kostenplanung und Kostenkontrolle.

Der als eEPK modellierte allgemeingültige Standardablauf für die Mieterbetreuung-Bau lässt sich sowohl aufseiten der Wohnungsunternehmen als AG als auch aufseiten der Bauunternehmen als AN anwenden.

Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen ermöglichen den direkten Transfer auf reale Projekte. Dafür kann der Standard-Prozess wahlweise vollständig oder vorerst nur teilweise umgesetzt werden. Die Qualität und die Effizienz der Mieterbetreuung-Bau sollen sich durch die Umsetzung des Standard-Prozesses erhöhen und das Projekt im Verlauf und im Ergebnis positiv beeinflussen. Für die erfolgreiche praktische Umsetzung des optimierten Standard-Prozessmodells enthält die Arbeit sowohl neue als auch teilweise bestehende optimierte Arbeitsmittel in Form von Checklisten und Formvorlagen. Diese erlauben individuelle Anpassungen und unternehmensbezogene weiterführende Ergänzungen.

Der dargestellte Prozessablauf soll der Wohnungs- und der Bauwirtschaft als Grundlage für die Abwicklung der Mieterbetreuung-Bau beim Bauen im bewohnten Bestand dienen. Störungen der Bauausführung durch Mieter und Einschränkungen der Wohnqualität für Mieter sollen reduziert werden. Das entlastet und verbessert das Verhältnis zwischen AG und AN.

6.2 Ausblick

Im nächsten Schritt ist der optimierte Standard-Prozess mit Hilfe der Handlungsempfehlungen in die Praxis der Projektentwicklung von Modernisierungsmaßnahmen im bewohnten Bestand zu implementieren. Dazu bedarf es im Wesentlichen nur einer unternehmensspezifischen Abstimmung der einzelnen Instrumente und Informationsobjekte, da die Teil- und Subprozesse trotz ihrer Konkretheit bewusst allgemeingültig formuliert wurden. Trotz einiger rasch umsetzbarer Handlungsempfehlungen wird der wahre Nutzen der Implementierung erst nach den gesammelten Erkenntnissen und Erfahrungen einiger abgewickelter Baumaßnahmen im bewohnten Bestand erkennbar

werden. Erst dann wird auf Grundlage der gesammelten Daten und Erkenntnisse eine projektübergreifende, kontinuierliche Optimierung der Projektabwicklung messbar sein.

Die allgemeine Prozessbeschreibung und die universelle Darstellung als Prozessmodell (eEPK) ermöglicht eine individuelle Anpassung und Erweiterung des Prozessablaufs an sich verändernde Baumstände und Rahmenbedingungen der Projektabwicklung. Das ermöglicht die zukünftige Weiterentwicklung des Prozessmodells in Forschung und Praxis.

Auf Grundlage der vorliegenden Arbeit könnten sich die folgenden drei möglichen Veränderungen in der Zukunft abzeichnen, sie betreffen den Teilprozess der Ausschreibung und Vergabe:

- veränderte Bewertung der durch Mieter verursachten besonderen Erschwernisse während der Ausführung in Bezug auf Abschnitt 0.2.2 ATV DIN 18299;⁹³
- Weiterverbreitung der Erkenntnis, dass Bauen im bewohnten Bestand in seiner Eigenart einer Leistung entspricht, die nur von einem beschränkten Kreis von Unternehmen in geeigneter Weise ausgeführt werden kann;⁹⁴
- Einführung eines Präqualifikationsverfahrens für Bauunternehmen bzgl. der Leistungen des Bauens im bewohnten Bestand.⁹⁵

Bereits eine dieser Veränderungen würde den Vorgang der Ausschreibung und Vergabe der Mieterbetreuung-Bau beeinflussen und ihn verändern. Würde die Durchführung der Mieterbetreuung-Bau zukünftig mit mehr Relevanz bewertet werden und eine beschränkte Ausschreibung gemäß VOB/A rechtfertigen, so stünde der Aufnahme des Bauens im bewohnten Bestand in die Liste der Leistungsbereiche gemäß Anlage 2 zur Leitlinie des BMVBS für die Durchführung eines Präqualifikationsverfahrens nichts im Wege.⁹⁶

Jede dieser drei Änderungen würde die Nachfrage und das Angebot des Know-hows in der Mieterbetreuung-Bau etwas näher zueinander führen und die Abwicklung entsprechender Baumaßnahmen vereinfachen. Der Nachweis dieser Zusammenhänge erzeugt allerdings einen zusätzlichen Forschungsbedarf, der über eine baubetriebswirtschaftliche Betrachtung hinaus eine baujuristische Betrachtung erfordert und eine interdisziplinäre Zusammenarbeit notwendig macht.

Grundsätzlich besteht bereits die Erkenntnis der Projektbeteiligten, sowohl aufseiten des AG als auch aufseiten des AN, dass die Mieterbetreuung-Bau ein den Projekterfolg positiv beeinflussender Prozess ist, der die Baumaßnahme im bewohnten Zustand erheblich erleichtert.

.

⁹³ Vgl. VOB (2012): VOB/C, Allgemeine Technische Vertragsbedingungen für Bauleistungen, Allgemeine Regelungen für Bauarbeiten jeder Art – DIN 18299.

⁹⁴ Vgl. VOB (2012): § 3 Absatz 4 VOB/A.

⁹⁵ Vgl. Racky/Federowski (2011), S. 78.

⁹⁶ Vgl. BMVBS (2011).

Literaturverzeichnis

AHO (2009)

AHO Fachkommission „Projektsteuerung/Projektmanagement“: „Heft 9 – Untersuchungen zum Leistungsbild, zur Honorierung und zur Beauftragung von Projektmanagementleistungen in der Bau- und Immobilienwirtschaft“, Köln: Bundesanzeiger Verlag, 2009.

Ahrens et al. (2010)

Ahrens, H.; Bastian, K.; Muchowski, L.: „Handbuch Projektsteuerung – Baumanagement“, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2010.

BMVBS (2011)

BMVBS: „Leitlinie des Bundesministeriums für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung für die Durchführung eines Präqualifizierungsverfahrens vom 25. April 2005 in der Fassung vom 07.04.2011“, Berlin: Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS), 2011.

BBSR (2012)

BBSR: „BBSR-Analysen KOMPAKT - Bericht zur Lage und Perspektive der Bauwirtschaft 2012“, Ausgabe 13/2012, Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), 2012.

Becker et al. (2012)

Becker, J.; Kugeler, M.; Rosemann, M.: „Prozessmanagement - Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung“, Berlin: Springer Verlag, 2012.

BGB (2013)

„Mietrecht: BGB – Mietrecht“, München: dtv – Deutscher Taschenbuchverlag, Verlag C. H. Beck, 2013.

DGQ (1999)

DGQ Deutsche Gesellschaft für Qualität e. V.: „Kennzahlen für erfolgreiches Management von Organisationen, DGQ Band 14-24“, Berlin: Beuth Verlag, 1999.

Diederichs (1994)

Diederichs, C. J.: „DVP-Informationen 1994 - Vorstand, Satzung, Berufsordnung, Projektmanagementbegriffe, Leistungs- und Honorarordnung Projektsteuerung, Projektsteuerungsvertrag, Organisationshandbuch, Mitglieder, Literaturliste ...“, Wuppertal: DVP-Verlag, 1994.

DIN 32736 (2008)

DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: „DIN 32736 Gebäudemanagement“, Berlin: Beuth Verlag, 2008.

DIN EN ISO 9000:2005 (2005)

DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: „DIN ISO 9000:2005 Qualitätsmanagementsysteme - Grundlagen und Begriffe“, Beuth Verlag, 2005.

DIN VOB (2012)

DIN Deutsches Institut für Normung e. V.: „Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen“, Teil A (DIN 1960), Teil B (DIN 1961), Teil C (ATV), Gesamtausgabe 2012, Berlin: Beuth Verlag, 2012.

Duden (2011)

Bibliographisches Institut GmbH: „Duden Bibliothek“, Mannheim: Dudenverlag, 2011.

Gadatsch (2012)

Gadatsch, A.: „Grundkurs Geschäftsprozessmanagement“, Wiesbaden: Vieweg & Teubner Verlag – Springer Fachmedien, 2012.

Gerboht (2002)

Gerboht, T.: „Statistische Prozessregelung bei administrativen Prozessen im Rahmen eines ganzheitlichen Prozesscontrollings“, Dissertation Technische Universität Berlin, Berlin: 2002.

Gessler 2011

Gessler, M.: „Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3)“, Nürnberg: GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, 2011.

GdW (2007)

GdW: „GdW Jahresstatistik 2005 kompakt“, Berlin: GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., 2007.

GdW (2008)

GdW: „GdW Jahresstatistik 2007 kompakt“, Berlin: GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., 2008.

GdW (2010)

Research Statistik und GdW: „GdW Jahresstatistik 2009 kompakt“, Berlin: GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., 2010.

GdW (2011)

GdW: „Wohnungswirtschaftliche Daten und Trends 2011/2012 - Zahlen und Analysen der Jahresstatistik des GdW“, Berlin: GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., 2011.

GdW (2012)

GdW: „GdW Jahresstatistik 2011 kompakt“, Berlin: GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e. V., 2012.

Hegger (2008)

Hegger M.: „Lebenszyklusbetrachtung und Optimierung von Instandsetzungsprozessen im Wohnungsbau“, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2008.

Heimig (2002)

Heimig I.: „Grammatikbasierte Beschreibung von Geschäftsprozessen, Methodik für das strukturierte Verarbeiten von Modellen“, Dissertation Universität Saarbrücken, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2002.

Heyda (2008)

Heyda R.: „Einführung und zukünftige Bedeutung des Sozialmanagements in einem Wohnungsunternehmen“, Norderstedt: Grin-Verlag, 2008.

Janorschke et al. (2010)

Janorschke B.; Rebel, B.; Palzer, U.: „Rückbau von Wohngebäuden unter bewohnten Bedingungen – Erschließung von Einsparpotenzialen“, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, 2010.

Kessler et al. (1992)

Kessler I.; Rainer, M.: „Praxis der Mieterbetreuung am Beispiel George-Washington-Hof“, Wien: Fraunhofer IRB Verlag, 1992.

Klingenberger (2007)

Klingenberger J.: „Ein Beitrag zur systematischen Instandhaltung von Gebäuden“, Dissertation Technische Universität Darmstadt, Technische Universität: 2007.

Menzel (2012)

Menzel, C.: „Bestandsentwicklung von Wohnimmobilien“, Dissertation Technische Universität Dresden, Renningen: Expert Verlag, 2012.

Osterloh/Frost (2006)

Osterloh, M.; Frost, J.: „Prozessmanagement als Kernkompetenz: Wie Sie Business Reengineering strategisch nutzen können“, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.

Petri (1962)

Petri, C. A.: „Kommunikation mit Automaten“, Dissertation Technische Hochschule Darmstadt, Bonn: Institut für Instrumentelle Mathematik, Schriften des IIM Nr. 2, 1962.

Porter (2010)

Porter, M. E.: „Spitzenleistungen erreichen und behaupten“, Frankfurt am Main: Campus, 2010.

Racky/Federowski (2011)

Racky, P., Federowski, M.: „Projektbezogene Kooperationsmodelle für Bau- und Wohnungsunternehmen bei Baumaßnahmen im Bestand“, Bonn: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR), Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR), 2011.

Rosenkranz (2006)

Rosenkranz, F.: „Geschäftsprozesse Modell- und computergestützte Planung“, Berlin: Springer Verlag, 2006.

Scheer (2001)

Scheer A.-W.: „ARIS - Modellierungsmethoden, Metamodelle, Anwendungen“, Berlin: Springer Verlag, 2001.

Statistisches Bundesamt (2012)

Statistisches Bundesamt: „Fachserie 5 Heft 1, Bauen und Wohnen. Mikrozensus - Zusatzerhebung 2010, Bestand und Struktur der Wohneinheiten, Wohnsituation der Haushalte“, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt, 2012.

Statistisches Bundesamt 2 (2012)

Statistisches Bundesamt: „Gebäude und Wohnungen, Bestand an Wohnungen und Wohngebäuden, Bauabgang von Wohnungen und Wohngebäuden, Lange Reihen ab 1969 - 2011“, Wiesbaden: DESTATIS – Statistisches Bundesamt, 2012.

Staud (2006)

Staud, J.: „Geschäftsprozessanalyse - Ereignisgesteuerte Prozessketten und objektorientierte Geschäftsprozessmodellierung für Betriebswirtschaftliche Standardsoftware“, Berlin: Springer Verlag, 2006.

Willwerth (2008)

Willwerth M.: „Projektorganisation und Finanzierung von Erneuerungsmaßnahmen im Wohnungsbau - Entwicklung eines Entscheidungsmodells für Auftraggeber“, Dissertation Bergische Universität Wuppertal, Wuppertal: Gabler GWV Fachverlage, 2008.

Anhang

A1 Maßnahmen der Betreuungsklassen

Baumaßnahmen		Nutzungseinschränkung der Wohnungen
BK 1	Dacherneuerung, Fallrohre, Dachrinnen, Fassadensanierung, Erneuerung der Balkone, Haustechnikanlage (zentrale Anlage ohne Strang), Aufzugsergänzung	Keine bis niedrige Einschränkung der Nutzbarkeit → Nutzbarkeit der Wohnungen ist gewährleistet
BK 2	Modernisierung/Erneuerung von Küchen, Modernisierung/Erneuerung von Bädern, Erneuerung von Fenstern und Türen, Wohnraummodernisierung, zusätzliche Balkonvorbauten	Wesentliche Einschränkung der Nutzbarkeit → nur eingeschränkte Nutzbarkeit der Wohnungen
BK 3	Komplexes Zusammenwirken mehrerer Maßnahmen der Klasse 2, Leitungserneuerung (z. B. Strom), Strangsanierungen	Starke Einschränkung der Nutzbarkeit → nur partielle Nutzbarkeit der Wohnungen
BK 4	Grundrissanpassungen (z. B. Vergrößerung von Bädern, Zimmerreduzierungen), komplexes Zusammenwirken mehrerer Maßnahmen der Klasse 3, Strangsanierung und Maßnahmen der Klasse 2 (z. B. gekoppelt mit der Erneuerung von Bädern und Küchen)	Keine Nutzung der Wohnungen mehr möglich → Auszug der Mieter ist erforderlich

Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 1:	
<ul style="list-style-type: none"> • Vorhalten eines Kunden-/Mieterbetreuers (regelmäßig vor Ort) • Erläuterung der Baumaßnahme im Individualgespräch mit den Mietern 	
Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 2:	
<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Betreuungsklasse 1 zzgl. • Einrichten und Betreiben einer zentralen Anlaufstelle • Abhalten regelmäßiger bis täglicher Mietersprechstunden • Vorhalten eines technisch versierten und sozial kompetenten Mieterbetreuers-Bau • Herstellen und Vorhalten von Provisorien für Funktionsräume (Küche und sanitäre Anlagen) • Schutzmaßnahmen gegen Staub/Schmutz, Lärm und Geruch • Herrichten und Vorhalten einer Musterwohnung oder Auslage von Mustern • Vertrauensbildung und Aufklärung in Individualgesprächen • Optimierung des Bauablaufs / der Ablauforganisation im Hinblick auf minimale Beeinträchtigungen (in Abstimmung mit AN) • Unterbringung von kranken und pflegebedürftigen Mietern in Pflegeeinrichtungen 	
Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 3:	
<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen der Betreuungsklasse 2 zzgl. • Einrichten und Betreiben von Springerwohnung(en) • Unterbringung der Mieter in Hotels/Pensionen • Einrichten und Vorhalten von Begegnungsstätten/Aufenthaltsräumen/Ausweichmöglichkeiten 	
Maßnahmen der Mieterbetreuung-Bau der Betreuungsklasse 4:	
<ul style="list-style-type: none"> • Veranlassung/Begleitung des Auszugs des Mieters • Unterbringung der Mieter in Hotels/Pensionen 	

A2 Checklisten

Lfd. Nr.	Checkliste „Aufgaben Mieterbetreuer-Bau“	Nicht erforderlich	Erforder- lich	Bemer- kungen
1.	Abhalten von regelmäßigen Mietersprechstunden (Anzahl pro Woche:, Uhrzeit:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	<u>Individuelle Mieterinformationen, Terminankündigungen, Terminabstimmungen mit Mietern</u> a) Individualgespräche b) Aushänge c) Wurfsendungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Beschwerdemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Abhalten von Mieterinformationsveranstaltungen/ Mierversammlungen (Anzahl:, Turnus:)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	<u>Organisation des Umzugs der Mieter für die Dauer der Bauzeit in den jeweiligen Wohnungen</u> a) in Leerwohnungen innerhalb des Bestands b) in Pensionen/Hotels c) Zwischenlagerung und Schutz von Einrichtungsgegenständen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.	<u>Organisation von Provisorien während der Bauzeit in den Wohnungen</u> a) Abschottung der Wohnbereiche gegen Staub b) provisorische Aufrechterhaltung der Sanitäranlagen c) Bereitstellung provisorischer Kochgelegenheiten d) Bereitstellung provisorischer Wasserzapfstellen e) Bereitstellung provisorischer Sanitäranlagen f)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.	<u>Bereitstellung und Betreuung einer zentralen Anlaufstelle für die Mieter</u> (Öffnungszeiten:) a) im Baucontainer b) in Leerwohnung c) Ausstattung: WC, Dusche Teeküche wohnliche Sitzgelegenheiten für Personen 	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Lfd. Nr.	Checkliste „Maßnahmen Mieterbetreuung-Bau“	Nicht erforderlich	Erforder- lich	Bemer- kungen
	e) Befolgen der Aufforderung durch den Mieter, in den Wohn- bereichen Überschuhe anzuziehen f) Verbot von lautem Rufen und Schreien in den Treppenhäusern	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
7.	<u>Provisorischer Wachdienst</u> a) Zugangskontrolle am Hauseingang b) Präsenz im Gebäude/in den Wohnungen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Lfd Nr	Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“	Nicht erforderlich	Erforder- lich	Vertragl. Vorgabe
1.	Planung der BE-Elemente			
1.1	<u>Angabe/Auflistung der notwendigen BE-Elemente</u> a) Container Mieterbetreuung b) Unterkunfts-, Büro-, Sanitärcontainer c) Bauzäune d) Kran/Lastenaufzug/Schuttrutsche e) Kreissäge/Nassschneider/Schneidkammer f) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.2	<u>Angabe/Ermittlung der BE-Fläche anhand des Platzbedarfs der Elemente</u> a) für Arbeitsstätte(n) b) für Lagerfläche(n) c) für Gerätestellfläche(n) d) für sonstige Flächen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1.3	<u>Minimierung des Flächenbedarfs erforderlich</u> a) durch „Just-in-Time“-Lieferung (Reduzierung der Lagerfläche) b) durch Nutzung von Gebäudeflächen (z. B. Keller) zur Zwischenlagerung c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	Maßnahmen gegen Emissionen aus der BE			
2.1	<u>Maßnahmen gegen Staub und Schmutz</u> a) Abschottung der Arbeitsstätten zum Gebäude mit Folienwand b) Herstellung eines Bohlenwegs von der BE-Fläche zum Gebäude c) Einhaltung einer Mindestentfernung von ____ m zwischen BE-Fläche und Gebäude d) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.2	<u>Maßnahmen gegen Lärm</u> a) schalldichte Einhausung für Kreissäge/Nassschneider/Trennschneider b) Nutzung des Kellers als Arbeitsstätte alternativ zu den Wohnungen c) Einhaltung einer Mindestentfernung von ____ m zwischen Arbeitsstätten und Gebäude	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Lfd Nr	Checkliste „Baustelleneinrichtungsplanung“	Nicht erforderlich	Erforder- lich	Vertragl. Vorgabe
2.3	<u>Maßnahmen gegen Geruch</u> a) Einhaltung einer Mindestentfernung von ___ m zwischen Chemie-Toilette und Gebäude b) Einhaltung einer Mindestentfernung von ___ m zwischen WC-Container und Gebäude c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.4	<u>Maßnahmen gegen Sichtbeeinträchtigung</u> a) keine Verwendung blickdichter Gerüstverkleidungen b) Einhaltung einer Mindestentfernung von ___ m zwischen sichteinschränkenden BE-Elementen (z. B. Container, Silo-Anlage) und Gebäude	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	Erstellung eines Baustelleneinrichtungsplans			
3.1	<u>Belegte Flächen</u> a) Kennzeichnung der Arbeitsstätten, Lagerflächen, Geräte-standorte im BE-Plan b) Darstellung der Medienleitungen, Laufwege zwischen BE und Gebäude im BE-Plan c) Terminierung der Belegungs-/Nutzungsdauer der Flächen bzw. Leitungen und Wege	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.2	<u>Möglichst freizuhaltende Flächen</u> a) Mieter-Parkplätze vor dem Gebäude b) Fußwege c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.3	<u>Möglichst zu belegende Flächen</u> a) Trockenplatz Wäsche b) Grünfläche c) ...	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

A3 Leistungskatalog, allgemein vorformulierte Leistungsbeschreibungen und LV-Positionen

Leistungsverzeichnis „Mieterbetreuung-Bau“

99 Mieterbetreuung-Bau

99.01 Vorhaltung des Mieterbetreuers-Bau

- 99.01.010 Vorhalten des Mieterbetreuers-Bau über den gesamten Bauzeitraum, sozial kompetenter, technisch ausgebildeter Mitarbeiter des AN (Bauleiter oder Polier) für Aufgaben der Mieterbetreuung-Bau (vgl. BVB, Aufgaben des Mieterbetreuers-Bau)

1 psch.

- 99.01.020 Erstellung und Umsetzung eines Konzepts zur Mieterbetreuung-Bau, Planung und Umsetzung über den gesamten Projektzeitraum, Information der Mieter, persönliche Kontaktaufnahme, Bedürfniserfassung und Dokumentation, Abstimmung der Bedürfnisse/Maßnahmen mit Projektleiter des AG, Durchführung oder Veranlassung der festgelegten Maßnahmen

1 psch.

99.02 Betreiben zentraler Anlaufstelle für Mieter

- 99.02.010 Einrichtung Anlaufstelle (Leerwohnung AG) für Mietersprechstunden, Vorhalten Sitzgruppe für 4 Personen, 1 x Schreibtisch für Mieterbetreuer-Bau, Betreiben der Küche mit Wasserkocher und Kaffeemaschine, Betreiben der sanitären Anlagen (WC und WB)

1 psch.

- A99.02.020 Vorhalten Anlaufstelle (Container AN), Wohncontainer antransportieren, aufstellen, betreiben, abtransportieren; Ausstattung: Sitzgruppe für vier Personen, 1 x Schreibtisch für Mieterbetreuer-Bau, Sanitärbereich (1 x WC, 1 x WB), Anschluss Medienleitungen nach Vorgabe AG

1 psch.

- E99.02.030 Erweiterung der Anlaufstelle als Rückzugsort für Mieter, Räumlichkeit mit Sitzgruppe für 4 Personen, TV, Jahreszeit entsprechende Klimatisierung auf 21 °C, Hilfestellung bei Transfer der Mieter zum Rückzugsort durch die Mieterbetreuung-Bau

1 psch.

99.03 Provisorien für Sanitäranlagen während der Bauausführung

- 99.03.010 Sanitäranlagen täglich provisorisch herstellen und vorhalten, provisorische Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Waschbecken, Dusche, WC

12,0 Stück

99.04 Provisorien für die Küche während der Bauausführung

- 99.04.010 Kochgelegenheiten täglich provisorisch herstellen und vorhalten, provisorische Wasserversorgung, Abwasserentsorgung, Spülbecken, Doppelkochplatten, Kühlschrank

12,0 Stück

99.05 Schutzmaßnahmen

99.05.010	Staubschutzwand herstellen und vorhalten, Umsetzen nach Erfordernis, inklusive Anpassungen; Holzrahmenkonstruktion mit PE-Folie oder gleichwertig, staubdicht verklebte Anschlussbereiche	120,00 m²
-----------	---	-----------	-------

99.06 Bauleistungsbezogene Leistungen der Mieterbetreuung-Bau

99.06.010	Herstellung von Musterflächen in Leerwohnung AG für Bodenbeläge, Wandfarben, Fliesenspiegel und Badobjekte gemäß Auswahloptionen der vorgegebenen Gestaltungsprogramme	1 psch.
99.06.020	Abfrage der Auswahloptionen beim Mieter durch Mieterbetreuer-Bau gemäß Bauablaufplanung	12,0 Stück

99.07 Besondere Maßnahmen

...

A4 Beispiele für Vertragsbedingungen und Leistungsbeschreibungen in Bauverträgen⁹⁷

Beispiel 1: Organisation der Mieterbetreuung-Bau

Mieterbetreuung

Die Modernisierung der Gebäudekomplexe wird im vermieteten Zustand durchgeführt. Für beide Lose ist mit insgesamt 15 Leerwohnungen zu kalkulieren. Der GU hat für die gesamte Dauer der Bauzeit eine sozial kompetente Mieterbetreuung (Ansprechperson) vor Ort für die betroffenen Mieter zur Verfügung zu stellen. Eine wöchentliche Mietersprechstunde pro Objekt unter Teilnahme und in Absprache mit dem Auftraggeber ist einzurichten. Aufgabe des GU ist es, in diesem Rahmen auch Teilumzüge für einzelne Mietparteien (bis zu 10 Mietparteien) für die Dauer der Bauzeit in der jeweiligen Wohnung in Leerwohnungen innerhalb des Objektes zu koordinieren und durchzuführen.

Beispiel 2: Organisation der Mieterbetreuung-Bau

Mieterbetreuung

Der AN hat u. a. folgende Aufgaben der Mieterbetreuung im Rahmen seiner Bauleistung zu übernehmen:

- Mieterinformationen, Terminankündigungen, Terminabstimmungen mit Mietern;
- Mietersprechstunden zu festgelegten Terminen mind. 2x wöchentlich in Abstimmung mit dem AG;

im vor Ort aufgestellten Baubüro:

- Beschwerdemanagement, zeitnahe Bearbeitung von Mietereingaben, Ausarbeitung von Stellungnahmen.

Der vor Ort anwesende Bauleiter muss Erfahrungen in der Betreuung von Mietern nachweisen.

Der AN hat die ständige Anwesenheit und Erreichbarkeit des verantwortlichen Bauleiters auf der Baustelle während der Arbeitszeiten zu gewährleisten sowie Notfallregelungen außerhalb der Arbeitszeiten sicherzustellen.

Beispiel 3: Provisorische Sanitäranlagen

Während der Sanierung sind für die Mieter, deren Bäder umgebaut werden, Sanitärcontainer mit WC und Duschanlage getrennt nach Geschlecht zur Verfügung zu stellen. Jeder betroffene Mieter erhält einen Schlüssel. Die Sanitärcontainer sind in unmittelbarer Nähe der Wohnungen aufzustellen und ein befestigter Zugang für die Mieter ist herzustellen. Die Reinigung hat täglich zu erfolgen. Auf der Baustelle beschäftigte Firmen dürfen die Container nicht benutzen.

⁹⁷ Quelle: 10 analysierte Bauverträge (vertraulich).

Beispiel 4: Provisorien der Mieterbetreuung-Bau

Provisorien während der Bauzeit in den Wohnungen

Den Mietern ist während des Umbaus in ihren Wohnungen nach Erfordernis ein Elt.-Kochplattengerät mit 2 Kochplatten für die vorübergehende Versorgung zur Verfügung zu stellen. Nach Arbeitsschluss ist in den Bädern jeder Wohnung über Nacht ein WC an die Zu- und Abwasserleitungen anzuschließen, außerdem muss in jeder Wohnung innerhalb dieses Zeitraums eine Wasserzapfstelle zur Verfügung stehen. Teils müssen zur provisorischen Benutzung, und solange noch keine Wandfliesen montiert sind, Armaturen und Objekte montiert und wieder demontiert werden.

Für nachfolgende Gewerke sind die Objekte in den Bädern, WC- und WT-Anlagen abzubauen und wieder zu montieren. Entsprechendes Material ist einzubauen und vorzuhalten.

Vorhandene Waschmaschinen, Geschirrspüler, Kühlschränke u. Ä. sind abzuklemmen und nach Mieterwunsch vorübergehend in anderen Räumen der Wohnung, im Keller oder im Lagercontainer unterzubringen. Nach Beendigung der Modernisierung sind diese wieder zurückzutransportieren und fachgerecht anzuschließen.

Ausstattungsgegenstände der Mieter, wie z. B. Handtuchhaken, Handtuchhalter, Toilettenpapierhalter etc., müssen im Zuge der Fertiginstallation wieder montiert oder ersetzt werden. Eventuelle Löcher in den Decken sind absturzsicher abzudecken.

Beispiel 5: Möbel- und Küchendemontage

Möbel- und Küchendemontage

In allen Küchen werden alle Einrichtungsgegenstände vom GU ausgebaut. Hier ist seitens des GU zu kalkulieren, diese Leistung auszuführen und die Küchen der Mieter anschließend wieder vollständig einzurichten. Es sind freistehende Geräte (Waschmaschinen, Trockner, Herde, Kühlschränke, Spülen etc.) und Einbauküchen auszubauen und für die Dauer der Bauzeit in der jeweiligen Wohnung oder im abschließbaren Container schadensfrei zwischenzulagern. Flure und Bäder sind von Einrichtungsgegenständen freizuräumen. Der GU haftet für das zwischengelagerte Mobiliar und die Geräte. Diese Leistung ist zudem jeweils in einem Protokoll festzuhalten und zu dokumentieren.

Der GU stellt den Mietern Umzugskartons in ausreichender Menge für die Dauer der Modernisierungsmaßnahmen zur Verfügung. Hierin können die Mieter die Inhalte von Schränken, Regalen usw. aus Küche, Bad und Flur für die Dauer der Modernisierungsarbeiten aufbewahren. Die Kartons sind je nach Mieterwunsch ebenfalls sicher einzulagern. Mietern, die aufgrund von Alter oder anderen Einschränkungen hierzu nur bedingt in der Lage sind, sind Hilfeleistungen dazu anzubieten. Dies ist einzukalkulieren.

Beispiel 6: Provisorische Sanitäranlagen

Je Los sind zwei WC-Container (getrennt nach Geschlechtern) mit Dusche für die Dauer der Modernisierungsmaßnahmen aufzustellen.

Ausstattung des Containers:

- Abmessungen: Länge ca. 3,0 m, Breite ca. 2,5 m, Höhe ca. 2,8 m, lichte Innenhöhe 2,5 m
- 1 ZK-Außentür (0,75 m x 2,0 m)
- 3 Kippfenster (0,6 m x 0,4 m)
- Elektroinstallation nach VDE 0100, 380/220 V
- 2 Anschlüsse CEE 32 A in Wandmulde
- 1 Ein-/Ausschalter
- 1 Schalter-Steckdosenkombination
- 2 Nurglasleuchten 60 W
- 1 Steckdose
- 2 E-Wandkonvektoren 2 kW

Sanitäre Ausstattung:

- 2 Handwaschbecken mit Kalt- und Warmwasseranschluss, mit Spiegel und Ablage
- 1 WC
- 1 Urinal
- 1 Dusche
- 1 Wandboiler 80 l
- 1 Waschmaschine mit einem Fassungsvermögen von 6 kg

Anschlüsse:

- Frischwasserzulauf ¾"
- Abwasser DN 100

Der Container wird an das Ver- und Entsorgungsnetz angeschlossen. Der AN hat zu jedem Zeitpunkt die Versorgung der Wohnungen mit Strom, Heizwärme und Wasser zu gewährleisten. Die Arbeiten in den Sanitärbereichen sind so zu koordinieren, dass die nächtliche WC-Benutzung in den Wohnungen gewährleistet bleibt. Im Einzelfall ist auch die Herstellung einer provisorischen WC-Einrichtung innerhalb der Wohnung einzukalkulieren.

Beispiel 7: Schutz der bewohnten Wohnungen

Schutz der bewohnten Wohnungen

Im Zuge der Modernisierungsarbeiten in den bewohnten Wohnungen sind die zu bearbeitenden Bereiche sowie angrenzende Bauteile in Fluren, Küchen, Wohnräumen etc. z. B. mit Renoviervlies o. Ä. auszulegen und zu schützen. Schutzmaterial ist im Bereich der vorhandenen Fußleisten zu fixieren. Ggf. sind stabile Folien zum Abdecken von Einrichtungsgegenständen vorzuhalten. Im Zuge der staubintensiven Arbeiten sind Schlüpftüren für Zimmertüren vorzusehen. Diese bestehen aus doppellagiger PE-Folie und einer Lattenkonstruktion (z. T. L-förmig in die Folie eingebettet), die ein Durchschlüpfen ermöglicht, dabei aber einen weitgehenden Schutz der nicht von Bauarbeiten betroffenen Räumen sicherstellt. Es ist darauf zu achten, dass die Zimmertüren durch das Klebeband nicht beschädigt werden. Sämtliche Provisorien sind nach Beendigung auszubauen und zu entsorgen, entstandene Schäden zu beheben bzw. auszugleichen.

Alle Maßnahmen des Bauvorhabens werden unter Nutzungsbedingungen durchgeführt. Das Gebäude ist bewohnt. Deshalb sind sämtliche Arbeiten in diesem Gebäude unter minimaler Staub- und Lärmbelästigung für die im Haus wohnenden Mieter auszuführen.

Erforderliche Sicherheitsmaßnahmen, Abschottungen und Absperrungen (z. B. im Bereich nicht vorhandener Innentüren) sind eigenverantwortlich zu veranlassen und bei der Kalkulation zu berücksichtigen. Türen sind geschlossen zu halten und Arbeitsbereiche gegenüber den restlichen Wohnbereichen abzuschotten. Die angrenzenden Wohnbereiche sind durch Folienwände zu schützen.

Möblierungen, die im unmittelbaren Arbeitsbereich verbleiben, sind staubdicht mit Folie abzukleben. Während den Sanierungsarbeiten in den Bädern sind die Wannen zum Schutz vor Beschädigungen und Verschmutzungen durch Holzplatten abzudecken.

Eine Reinigung der betroffenen Wohnbereiche hat tagsüber zu erfolgen.

Die notwendige Demontage, Umlagerung und der Wiedereinbau von Möbelstücken in den von Bauarbeiten betroffenen Wohnbereichen sind ebenfalls einzukalkulieren.

Die Dachgeschosswohnungen sind weitestgehend zu räumen, die Möbel in Container zu lagern und nach der Sanierung wieder einzubauen. Die Haftung für diese Möbel liegt in diesem Zeitraum bei dem AN.

Die tägliche Arbeitszeit ist Montag bis Freitag auf 7.00 bis 19.00 Uhr begrenzt und einzuhalten. Es ist auf die Einhaltung der Schallschutzbestimmungen zu achten. Mit lärmintensiven Arbeiten (Bohr-, Schleifarbeiten u. Ä.) ist nicht vor 8.00 Uhr zu beginnen. In der Zeit von 13.00 bis 15.00 Uhr sind die lärmintensiven Arbeiten weitgehend zu minimieren.

Der AN verpflichtet sich, seine erbrachte Leistung vor Beschädigung und Verschmutzung zu schützen.

Beispiel 8: Schutz der bewohnten Wohnungen

Grundsätzlich untersagt ist

- das Abspielen von Musikgeräten, Radios etc.,
- das Rauchen innerhalb der Gebäude, Wohnungen,
- das Benutzen von Steckdosen, deren Abrechnung zu Lasten der Mieter geht,
(Es darf nur der Strom aus der vorhandenen Baustromverteilung verwendet werden)
- das Benutzen der sanitären Anlagen in der Wohnung,
- das Benutzen des Sanitärcontainers für die Mieter,
- das Ablegen von Werkzeugen und Materialien auf Wohnungseinrichtungen (Möbeln),
- Fußböden sind grundsätzlich abzudecken.

Beispiel 9: Schutz- und ReinigungsarbeitenSchutz- und Reinigungsarbeiten

In diesen Wohnungen müssen raumhohe, stabile Staubschutzwände mit Türen für die Bauzeit gestellt werden. Für die Leerwohnungen gilt dies nicht. Bei einigen vermieteten Wohnungen wird die Wohnung jedoch vom Mieter in der gesamten Bauphase nicht genutzt, auch hier ist ein wirksamer Staubschutz der Wohnung mittels Folie auszuführen. In allen anderen Wohnungen müssen die vorhandenen Türen der Flure staubdicht abgedichtet werden und sind bei Beschädigungen durch Benutzung oder Mangelhaftigkeit sofort und ohne Verzug wieder zu ertüchtigen.

Während der gesamten Bauphase sind die Treppenhäuser 2x wöchentlich feucht zu reinigen, einschließlich aller Treppenstufen, Podeste, Kellergänge, aller Fensterbänke und Geländer.

A5 Beispiele für LV-Positionen in Bauverträgen⁹⁸

Beispiel 1: LV-Position Mieterinformationsveranstaltung

Zuarbeit und Ausrichtung einer Mieterinformationsveranstaltung unter Erbringung folgender Leistungen:

- Beibringen von Informationsmaterial für alle 39 Wohnungen (Ablaufpläne gesamt, Unterlagen der späteren Gestaltung der Wohnung)
- Teilnahme aller Bauleiter und Poliere

Vor Präsentationen des Ablaufplanes vor dem Mieter sind Abstimmungsgespräche mit dem Bauherrn zu führen.

1 psch.

Beispiel 2: LV-Position Mietersperrmüllplatz

Einrichtung, Unterhaltung und Abbau eines Mietersperrmüllplatzes, errichtet aus einem Bauzaun, mindestens 2,0 m hoch, Grundfläche: 4,0 m x 4,0 m, mit Kette und Schloss gesichert, gekennzeichnet mit dauerhafter Beschriftung auf Kunststoffplatte „Mietersperrmüllplatz“. Die Kosten der Entsorgung übernimmt der AG. Stellzeit bis 1 Monat.

1 psch.

Beispiel 3: LV-Position Sanitärcontainer Mieter

Lieferung, Einrichtung, Unterhaltung und Abbau eines Sanitärcontainers für die Mieter
Sanitärcontainer bestehend aus einem Container für Damen und einem für Herren, inklusive 38 Schlüssel (pro Mietpartei 2 Stück), beschriftet mit Schild „Damen“ und „Herren“, mit Außenbeleuchtung und trockenem Zugang

Ausstattung: je 1 x Heizung, Kalt-/Warmwasser, Dusche, WC, WT ect. (Jahreszeiten sind zu beachten)

Gebrauchsfertiges Anschließen von Wasser, Abwasser und Strom, tägliche Reinigung und Ausstattung mit Hygieneartikeln

Vorhaltezeit für die gesamte Bauzeit gemäß Bauzeitenplan

2,0 Stück

Beispiel 4: LV-Position Schiffscontainer Mieterküchen

Liefern, Aufstellen und Abbauen von Schiffscontainern, verschließbar, Länge: 6,0 m, Breite: 2,40 m, Höhe: ca. 2,80 m, zur Zwischenlagerung von Mieterküchen

Vorhaltezeit für die gesamte Bauzeit gemäß Bauzeitenplan

2,0 Stück

⁹⁸ Quelle: 10 analysierte Bauverträge (vertraulich).

A6 Beispielgliederung der Dokumentationsunterlagen

Dokumentation Mieterbetreuung-Bau			
Projekt:			Ausführungszeitraum: von _____ bis _____
1. Liste geplanter Maßnahmen (inklusive Leistungsbeschreibung Bauvertrag)			
Bauvertrag/ LV-Pos.	Maßnahme	Abhängigkeiten Baufortschritt	
2. Liste durchgeführter Maßnahmen (geplante und zusätzliche)			
Datum	Maßnahme	Tatsächliche Abhängigkeiten Baufortschritt	
3. Während der Bauausführung erfasste Mieterbedürfnisse (Auflistung aus Aktenvermerken)			
Datum	Darstellung Mieterbedürfnis/ Beschwerdegrund		
4. Übersicht Zusammenhang erfasster Mieterbedürfnisse und durchgeführte Maßnahmen			
Darstellung Mieterbedürfnis/ Beschwerdegrund	Ursache	(Ermittelte und) Angeordnete Maßnahme	Erfolg/Misserfolg der Maßnahme

Kontakt:

Institut für Bauwirtschaft
Universität Kassel
Mönchebergstr. 7
34125 Kassel

Fachgebiete:

Bauorganisation und Bauverfahren
Baubetriebswirtschaft
Bauinformatik
Bauwirtschaft/Projektentwicklung

Prof. Franz
Prof. Racky
Dipl.-Ing. Kugler
Prof. Busch

Sekretariate:

0561 / 804 2615
0561 / 804 2619
0561 / 804 2619
0561 / 804 3105

www.ibw-kassel.de

I - Forschung

Band 1: Schopbach, Holger (2001)

Ansätze zur Kostensenkung in Konstruktion und Baubetrieb
durch Einsatz mathematischer Optimierungsmethoden

Band 2: Grau, Heidrun (2002)

Zielorientiertes Geschäftsprozessmanagement zur Förderung der Wirtschaftlichkeit von Abbundzentren

Band 3: Arnold, Daniel (2005)

Entwicklung einer Methodik für Innovationsprozesse im Wohnungsbau

Band 4: Schmitt, Roland (2005)

Die Beschaffung von Schalungsgeräten und den zugehörigen
Ingenieurleistungen nach deren Outsourcing

Band 5: Heinrich, Nils (2006)

Entwicklung von Parametern zur Risikobewertung für Projektentwicklungen auf brachgefallenen Flächen - am Beispiel freizeitlich orientierter Projekte

Band 6: Mittelstädt, Norbert (2006)

Leitlinie zur projektbezogenen Spezifikation und erfolgsabhängigen Honorarbemessung von extern beauftragten Projektmanagement-Leistungen

Band 7: Chahrour, Racha (2007)

Integration von CAD und Simulation auf Basis von Produktmodellen im Erdbau

Band 8: Mieth, Petra (2007)

Weiterbildung des Personals als Erfolgsfaktor der strategischen Unternehmensplanung in Bauunternehmen. Ein praxisnahes Konzept zur Qualifizierung von Unternehmensbauleitern

Band 9: Mergl, Oliver (2007)

Flexibilisierung von Baustrukturen durch Modularisierung zur Verbesserung des Nutzungspotenziales am Beispiel industrieller Produktionsstätten des Automobilbaus

Band 10: Eitelhuber, Andreas (2007)

Partnerschaftliche Zusammenarbeit in der Bauwirtschaft – Ansätze zu kooperativem Projektmanagement im Industriebau

Band 11: Hermelink, Andreas (2008)

Ein systemtheoretisch orientierter Beitrag zur Entwicklung einer nachhaltigkeitsgerechten Technikbewertung angewandt auf den mehrgeschossigen Wohnungsbau im Niedrigstenergie-Standard

Band 12: Utsch, Jens H. (2008)

Entscheidungskomplexorientiertes Controlling – ein Beitrag zur Unterstützung der Planung und Entscheidungsfindung im Baubetrieb

Band 13: Pauli, Christian (2009)

Entwicklung einer Entscheidungshilfe zur Beurteilung der PPP-Eignung kommunaler Bauvorhaben

Band 14: Fistera, Detlev (2009)

Revitalisierung brachgefallener Wohnbauflächen. Indikatorenbildung zur multikriteriellen Untersuchung und prophylaktischen Abschätzung von entstehenden Wohnbaubrachen

Band 15: Dobler, Thomas (2009)

Entwicklung der Archintra-Methodik als Beitrag zur Verbesserung von Bauprozessen

Band 16: Strack, Stefan (2010)

Entwicklung eines Bewertungssystems für Redevlopment-Maßnahmen von leer stehenden Gebäuden für Wohnzwecke

Band 17: Körtgen, Manfred (2010)

Optimierungsansätze zur prozessorientierten Abwicklung komplexer Baumaßnahmen unter Einsatz neuer Informations- und Kommunikationssysteme

Band 18: Stichnoth, Philipp (2010)

Entwicklung von Handlungsempfehlungen und Arbeitsmitteln für die Kalkulation betriebsphasenspezifischer Leistungen im Rahmen von PPP-Projekten im Schulbau

Band 19: Deppenmeier, Jens (2011)

Lebenszyklusorientierte Planung von Erschließungskonzepten in Hochhäusern am Beispiel von Aufzugsanlagen. Entwicklung einer Methode zur Bewertung von Lebenszykluskosten mit Hilfe von Verkehrsberechnungs-Simulationen unter Berücksichtigung der Transportstrategie

Band 20: Schleicher, Melanie (2012)

Komplexitätsmanagement bei der Baupreisermittlung im Schlüsselfertigbau

Band 21: Altmüller, Patrick (2012)

Entwicklung einer differenzierten Preisgleitklausel für Funktionsbauverträge im Straßenbau

Band 22: Kugler, Martin (2012)

CAD-integrierte Modellierung von agentenbasierten Simulationsmodellen für die Bauablaufsimulation im Hochbau

Band 23: Groenmeyer, Thomas (2012)

Logistikimmobilien vom Band. Standardisierung im gewerblichen Hochbau am Beispiel von Warehouse-Logistikimmobilien

Band 24: Schölzel, Stefan (2013)

Optimierungsanalysen und -ansätze des Planungs- und Schnittstellenmanagements vor Baubeginn im Vergleich zur baubegleitenden Planung

Band 25: Schlabach, Carina (2013)

Untersuchungen zum Transfer der australischen Projektabwicklungsform Project Alliancing auf den deutschen Hochbaumarkt

Band 26: Kordi, Basel (2013)

Ansätze zur automatischen Terminplanung für Roh- und Ausbauarbeiten auf Basis der Integration von CAD- und Bauprozessmodellen

Band 27: Federowski, Martin (2014)

Mieterbetreuung als Projektmanagementprozess beim Bauen im bewohnten Bestand

II - Lehre

Band 1: Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.)

Seminar Sommersemester 2003, Hochhäuser

III - Tagungen und Berichte

Band 1: Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.)

Tagungsband zum Symposium 2002

Projektentwicklung brachgefallener Flächen am 13. September 2002

Band 2: Racky, Prof. Dr.-Ing. Peter (Hrsg.)

3. IBW-Symposium, 17. September 2004 an der Universität Kassel.

Partnerschaftliche Vertragsmodelle für Bauprojekte

Band 3: Racky, Prof. Dr.-Ing. Peter (Hrsg.)

4. IBW-Symposium, 15. September 2006 an der Universität Kassel.

Innovative Abwicklungsformen für Bauprojekte: Partnering und PPP

Band 4: Franz, Prof. Dr.-Ing. Volkhard (Hrsg.)

1. IBW-Workshop, 13. September 2007 an der Universität Kassel.

Simulation in der Bauwirtschaft

Band 5: Busch, Prof. Dr.-Ing. Antonius (Hrsg.)

5. IBW-Symposium, 26. September 2008 an der Universität Kassel.

Projektentwicklung brachgefallener Flächen und Immobilien

Band 6: Institut für Bauwirtschaft (Hrsg.)

Tagungsband des 20. Assistententreffens der Bereiche Bauwirtschaft,

Baubetrieb und Bauverfahrenstechnik, 01. – 03. April 2009 an der

Universität Kassel

Band 7: Racky, Prof. Dr.-Ing. Peter (Hrsg.)

Forum Baubetrieb, 4. November 2009 an der Universität Kassel.

Kooperationsorientierte Projektabwicklung im Hochbau

Band 8: Franz, Prof. Dr.-Ing. Volkhard (Hrsg.)

2. IBW-Workshop, 24. März 2011 an der Universität Kassel.

Simulation von Unikatprozessen – Neue Anwendungen aus

Forschung und Praxis

Weitere Informationen zur Schriftenreihe unter www.uni-kassel.de/upress

