



BAUGENOSSENSCHAFT «HEIMET» ZÜRICH

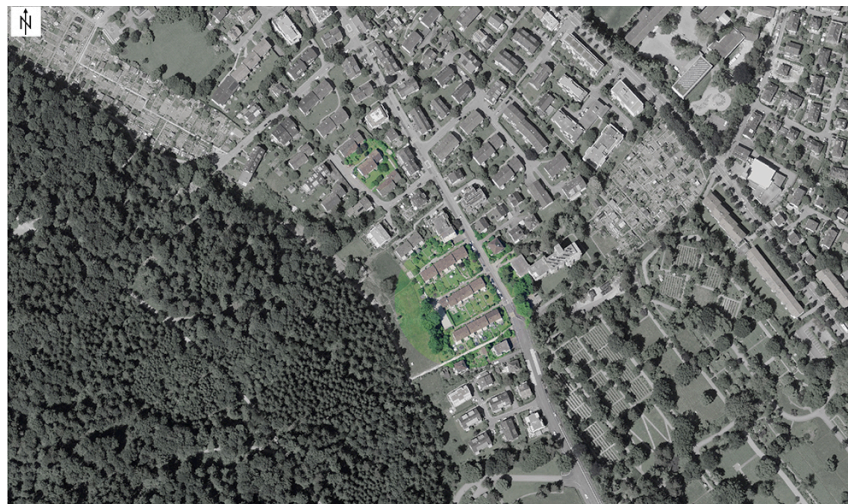
DAS VORGEHEN VON DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG BIS ZUM PROJEKTENTSCHEID

Eine Schritt für Schritt Anleitung für den Vorstand

Siedlung Neeserweg
8048 Zürich



Siedlung Käferholz und Schützenmatt,
8046 Zürich



INHALTSVERZEICHNIS

1. ZIEL UND GRUNDLAGE	3
1.1 Ausgangslage	3
1.2 Problembeschrieb	4
2. PROJEKTORGANISATION	5
2.1 Festlegung Projektorganisation	5
2.2 Rollenverständnis	6
2.3 Aufgaben und Kompetenzen	7
2.4 Sitzungs- und Aufwandsgelder	7
3 STRATEGISCHE PLANUNG	8
3.1 Bedürfnisformulierung	8
3.2 Lösungsstrategien	10
4 VORSTUDIEN	11
4.1 Definition des Vorhabens	11
4.2 Auswahlverfahren	12
5 PROJEKTIERUNG	12
5.1 Vorprojekt	12
5.2 Finanzierungsgesuch	13
6 FAZIT	14
7 ANHANG	15
7.1 Schematische Darstellung der Phasen nach Ordnung SIA 112 mit Zeitrahmen	15

DAS VORGEHEN VON DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG BIS ZUM PROJEKTENTSCHEID

Eine Schritt für Schritt Anleitung für den Vorstand

1 ZIEL UND GRUNDLAGE

1.1 AUSGANGSLAGE

Ausgangslage

Ich wohne mit meiner Familie seit fünf Jahren in der Siedlung Käferholz, welcher der Baugenossenschaft Heimet angehört. Vor zwei Jahren wurde ich angefragt, ob ich in der Wohnbaugenossenschaft Heimet gerne im Vorstand Einsitz nehmen würde. Ich hatte keine grosse Vorstellung, welche Pflichten und Aufgaben auf mich zukommen werden. Trotzdem nahm ich diese Herausforderung gerne an, da mich als Architektin vor allem den Strategieprozess im Bereich der Bauten interessierte.

Ziel der Praxisarbeit

Die Siedlungen der Genossenschaft Heimet stehen vor umfassenden Sanierungen oder Erneuerungen. Eine grosse Verantwortung übernimmt in dieser Entscheidungsfindung der Vorstand. Es braucht eine gute Planung und überzeugende Begründung, damit die Generalversammlung dem Antrag des Vorstandes bei grösseren baulichen Veränderungen zustimmen kann. Die Praxisarbeit möchte ich nutzen, um dem Vorstand einen Prozessablauf auf zu zeigen, welcher die Phasen von der Entscheidungsfindung bis zum Projektentscheid beschreibt. Diese Phasen sind dem Leistungsmodell SIA 112 der ersten, zweiten und einem Teilbereich der dritten Phase gleichzusetzen. In diesen Bereichen ist die Wichtigkeit der Entscheide des Vorstandes sehr prägnant, deshalb setze ich auch den Schwerpunkt dieser Arbeit auf diese Phasen.

Projektphasen nach SIA
Gemäss Honorarordnung SIA 102

Phasen	Teilphasen
1 Strategisch Planung	11 Bedürfnisformulierung, Lösungsstrategien
2 Vorstudien	21 Definition des Vorhabens, Machbarkeitsstudie 22 Auswahlverfahren
3 Projektierung	31 Vorprojekt 32 Bauprojekt 33 Bewilligungsverfahren
4 Ausschreibung	41 Ausschreibung, Offertvergleich, Vergabeantrag
5 Realisierung	51 Ausführungsplanung 52 Ausführung 53 Inbetriebnahme, Abschluss
6 Bewirtschaftung	21 Betrieb 22 Erhaltung

1.2 PROBLEMBESCHRIEB

Problembeschrieb

Die drei Kolonien wurden Mitte des 20. Jahrhundert gebaut und sind nun schon älter als 60 Jahre alt. Einerseits plagen die BG bauphysikalische Probleme, welche hohe Unterhaltskosten zur Folge haben und andererseits haben sich die Ansprüche und die Bedürfnisse an die allgemeinen Bau- und Wohnqualität verändert. Die Probleme und Bedürfnisveränderungen möchten wir eruieren um weiterhin ein zukunftsfähiges Wohnungsangebot anbieten zu können. An den Vorstandssitzungen kann aus zeitlichen Gründen die Entwicklung und Begleitung der Liegenschaftenstrategie nicht mehr bewältigt werden. Die BG Heimet ist eine typisch kleine Genossenschaft, welche selbst verwaltet wird. Der Vorstand und die Geschäftsführung sind nicht getrennt. Der Vorstand ist vor allem mit operativen Geschäften vereinnahmt. Strategische Aufgaben haben oft keinen Platz in der Vorstandsarbeit. Trotzdem ist es dem Vorstand der BG Heimet wichtig, dass die beiden Ebenen „strategische Aufgaben“ und „operative Geschäfte“ nicht vermischt werden. Für den Vorstand ist es eine sehr grosse Herausforderung, um sich Zeit für die strategische Arbeit nehmen zu können.

2 PROJEKTORGANISATION

2.1 FESTLEGUNG PROJEKTORGANISATION

Festlegung einer Projektorganisation

Zuständig:
Vorstand

Um die operativen Geschäfte von der strategischen Arbeit zu trennen ist es wichtig eine Projektorganisation schon in der Anfangsphase aufzugleisen, welche nur für die strategische Entwicklung der Siedlungen zuständig ist. Das heisst Unterhaltsfragen werden noch immer im Vorstand besprochen. Die Projektorganisation wird in dieser Phase aus dem Vorstand heraus gebildet unter Beizug von Architekten und Fachleute. Das Herzstück der Projektorganisation bildet die Baukommission. Wichtig ist in dieser Phase, dass die Rollen, Kompetenzen und Aufgaben klar geregelt sind.

Zielsetzung der Projektorganisation

Die Projektorganisation soll eine straffe Führung von der Entwicklung bis zur Realisierung des Bauvorhabens bezwecken. Sie setzt sich aus allen an der Projektabwicklung beteiligten Stellen zusammen.

Phasenbegleitung der Projektorganisation

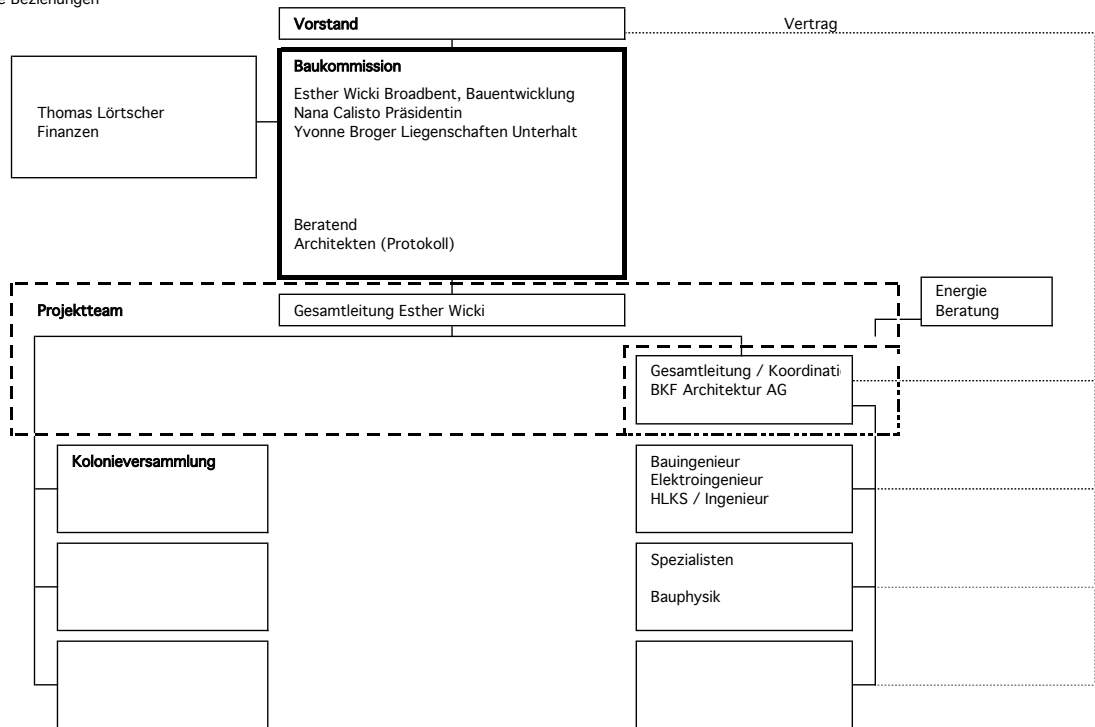
Die gegründete Projektorganisation wird die strategische Planung, die Vorstudien und das Vorprojekt begleiten. Sobald das Bauprojekt bearbeitet wird, wird eventuell auch eine neue Projektorganisation aufgestellt.

Organigramm

Das Organigramm zeigt allen Beteiligten deutlich auf, welche Kompetenzen und Aufgabenbereiche den verschiedenen Rollen zugeordnet sind.

Strategische Planung, Vorstudie, Vorprojekt

Projektorganisation
Vertragliche Beziehungen



Esther Wicki Broadbent, Bauentwicklung BG Heimet
17.10.14

2.2 ROLLENVERSTÄNDNIS

**Rollenverständnis
Vorstand**

Der Vorstand ist der Auftraggeber des Projektauftrags.

**Rollenverständnis
Baukommission**

Die Baukommission übt die Oberaufsicht über das Projekt aus und ist verantwortlich für die Projektführung / -lenkung und Einhaltung der Projektziele. Die Baukommission setzt sich nebst einer Fachfrau auch aus zwei Nutzerinnen zusammen. Während der Projekt- und Ausführungsphase ist es je nach Umfang zu empfehlen eine externe Bauherrenvertretung beizuziehen.

**Rollenverständnis
Finanzen**

Das Projekt muss schon in der Strategiephase auf die Finanzierung überprüft werden. Der Finanzier ist für den Finanzplan der Genossenschaft zuständig und wird bei Bedarf zur Baukommission hinzugezogen.

**Rollenverständnis
Projektteam**

Das Projektteam ist das operative Organ der Projektorganisation und entscheidet Anliegen, die nicht durch die Baukommission behandelt werden müssen. Während der strategischen Phase und den Vorstudien wird das Projektteam von einer Person besetzt. Sobald es zur Projektierungs- und Ausführungsphase kommt wird das Projektteam ergänzt. Für einzelne Themen können weitere Vertreter aus den Nutzergruppen oder bauherrenseitige Fachspezialisten beigezogen werden.

2.3 AUFGABEN UND KOMPETENZEN

**Aufgaben und Kompetenzen
Auftraggeberin**

Der Vorstand ist die Auftraggeberin des Projektauftrags. Der Vorstand wird im Rahmen des Bauvorhabens durch die Baukommission (BK) vertreten.

**Aufgaben und Kompetenzen
Vorstand**

Der Vorstand erteilt den Projektauftrag und genehmigt die generellen Anforderungen an das Projekt.

Folgende Entscheide unterstehen dem Vorstand:

- Genehmigung Projektorganisation
- Meilensteine des Projektes
- Vergabe an das Architekturbüro (Eignungs- Zuschlagskriterien in der Ausführungsphase)
- Freigabe der nächsten Phase
- Kostenänderungen gegenüber Kostenziel, Projektrahmen

**Aufgaben und Kompetenzen
Baukommission**

Die Baukommission legt die Strategie fest und beauftragt das Projektteam mit deren operativer Umsetzung. Im Rahmen der ihr zugewiesenen Kompetenzen ist sie verantwortlich für eine ordnungsgemässe Realisierung des Projektes und entscheidet über grösseren Projektänderungen innerhalb des Projektauftrages.

2.4 SITZUNGS- UND AUFWANDGELDER

Vergütung Sitzungsgelder BK

Die Höhe der Sitzungs- und Aufwandsgelder für die Baukommission müssen festgelegt und vom Vorstand bewilligt werden.

Zuständig:
Vorstand

Auszug aus Reglement über das Rechnungswesen der von der Stadt Zürich unterstützten Wohnbauträger (Rechnungsreglement 841.170) Stadtratsbeschluss vom 19. 11. 2003 mit Änderung vom 21. 12. 2005

b) Baukommission

Art. 20 Die Mitglieder der Baukommission erhalten für ihre Tätigkeit eine dem Aufwand angemessene, massvolle Entschädigung. Diese ist in der Regel dem Baukonto zu belasten und muss in der Bauabrechnung separat ausgewiesen werden. Zusätzlich ist sie im Geschäftsbericht separat auszuweisen.

3. STRATEGISCHE PLANUNG

3.1 BEDÜRFNISFORMULIERUNG

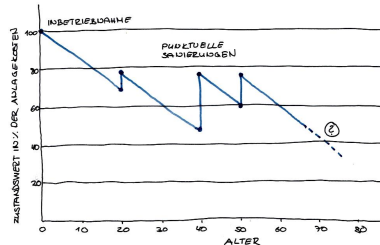
- A Zielsetzung definieren**
- Zuständig:
Vorstand
- Es braucht eine gute Planung und überzeugende Begründungen, damit die Generalversammlung dem Antrag des Vorstandes zustimmen kann. Das Ziel ist einen Entscheid über eine Erneuerungsstrategie für die nächsten 20 bis 40 Jahren festzulegen.
- B Auswahl ArchitektIn**
- Zuständig:
Baukommission, Vorstand
- Für die Zustandsanalyse wird ein Architekturbüro beauftragt, welches sich nur auf den Zustand der Gebäude und Umgebung konzentriert und gute Referenzen in diesem Fachbereich hat. Um das Angebot der ArchitektInnen zu überprüfen werden mindestens zwei Honorarofferten eingeholt. Bewusst wird in der Phase der Entscheidungsfindung ein anderes Planerteam gewählt, welches auf Strategien, Ideen und Konzepte spezialisiert ist.
- C Zustandsanalyse**
- Zuständig:
Baukommission
ArchitektIn
Fachplaner Bauphysik
Fachplaner Bauingenieur
Fachplaner Schadstoff
- Die Organisation und Aufbereitung der Daten des Liegenschaftensbestandes dient als Grundlage, um mit dem Vorstand ein Bauleitbild und eine langfristige Erneuerungsstrategie entwickeln zu können. Die Zustandsanalyse soll einen Überblick über die aufgrund der Gebäudezyklen zu erwarteten baulichen Veränderungen über die nächsten 20-30 Jahren geben. Der BG Heimat wurde schon ein Massnahmenkatalog erstellt, welcher den Zustand der einzelnen Siedlungen (inkl. Umgebung) beschreibt. Ziel des Kataloges ist es, einen möglichst guten Überblick über den baulichen Zustand aller drei Siedlungen zu erhalten, damit eine zuverlässige Einschätzung von Umfang, Kosten und Dringlichkeit notwendiger Sanierungsmassnahmen möglich ist. Der Massnahmenkatalog ist pro Siedlung in drei Kategorien gegliedert werden:
1. Sofortmassnahmen in den kommenden 2 Jahren. Beschrieb und Kosten.
 2. Anfallende Unterhaltsarbeiten in 2 bis 5 Jahren. Beschrieb, wenn möglich Kosten.
 3. Zu Erwartende Unterhaltsarbeiten in 5 bis 10 Jahren. Beschrieb, wenn möglich Kosten.
- Die Zustandsanalyse zeigt auf, wo schneller Handlungsbedarf notwendig ist oder ob genügend Zeit vorhanden ist um vertiefte Abklärungen in der Phase der Entwicklung von Erneuerungsszenarien zu tätigen.

Auszug aus der Zustandsanalyse:
 Gesamtportfolio BG Heimet Zustands-
 bericht, Arc Consulting 22.05.14

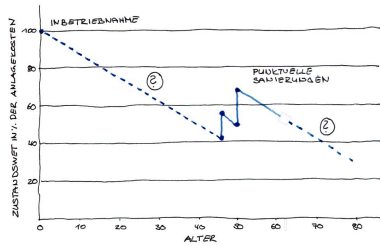
5 Zustandswert

Der Wert einer Liegenschaft beginnt am Tag der Inbetriebnahme abzunehmen. Und zwar je nach Bauteil und Beanspruchung mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. Als vereinfachende Annahme kann ein linearer Wertverlust angenommen werden. Sanierungen steigern den Wert der instand gesetzten Bauteile jeweils wieder (vgl. Grafik). Alle Bauteile zusammen ergeben den Zustandswert des Gebäudes zu einem bestimmten Zeitpunkt.

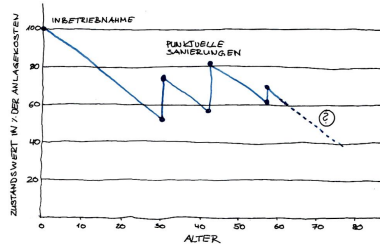
Grafik:
 Die blaue Kurve zeigt Wert -Abnahme (durch Altersentwertung) und -Zunahme (durch Sanierungen) einer Liegenschaft während ihrer Lebensdauer.



Zustandswert Kolonie Käferholz



Zustandswert Haus Schützenmatt



Zustandswert Kolonie Neeserweg

7

D Problemanalyse

Zuständig:
 Vorstand, Baukommission

Einen Überblick über die Probleme werden erstellt, welche im Moment festgestellt werden oder in naher Zukunft erwartet werden. Folgende Fragen sollen geklärt werden:

- Vermietungsprobleme
- Leerstände
- Unterhaltskosten
- Bauschäden
- Soziale Konflikte, Sicherheit etc.
- Mieterschaftszusammensetzung

E Entwicklungs- und Bedarfsanalyse

Zuständig:
 Vorstand, Baukommission,
 ArchitektIn

Die Wohnlage und Standorte der verschiedenen Siedlungen werden beurteilt und die künftigen sozialpolitischen, siedlungstypischen Entwicklungstrends abgeschätzt.

3.2 LÖSUNGSSTRATEGIEN

F Auswahl ArchitektIn

Zuständig:
Vorstand, Baukommission

Mit einem Direktauftrag wird ein Architekturbüro beauftragt, welche sich im gemeinnützigen Wohnungswesen auskennt. Wichtig sind uns folgende Anforderungen an die ArchitektIn:

- Grundhaltung (Städtebau etc.)
- Einhaltung Termine, Qualität der Arbeit
- Referenzen
- Falls möglich eine Zweitmeinung einholen
- Bauchgefühl
- Honorar und Offerte

G Entwicklung von Erneuerungsszenarien

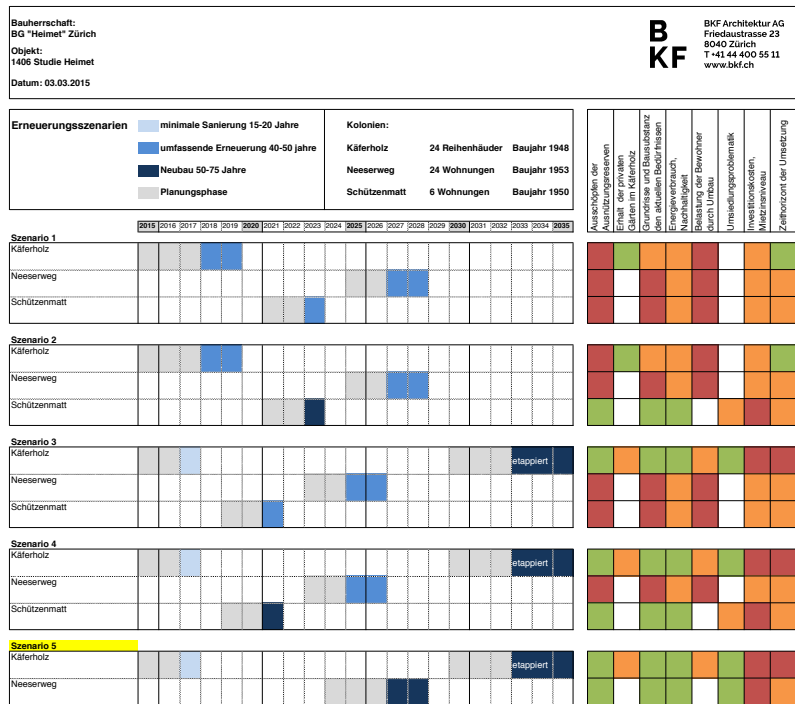
Zuständig:
Baukommission, ArchitektIn

Für alle drei Kolonien werden grob verschiedene Erneuerungsszenarien erarbeitet. Die Erneuerungsszenarien werden aufgrund der Vor- und Nachteile diskutiert und hinsichtlich des Bauleitbildes überprüft und gewertet, bzw. das Bauleitbild nimmt den Entwicklungsplan des Erneuerungsszenarium auf. Die Kennwerte der Grundstücke und gesetzliche Rahmenbedingung müssen bekannt sein.

Die Siedlungen werden grob auf folgende Möglichkeiten untersucht und aufeinander abgestimmt:

- **minimale Sanierung** (Werterhaltend) 15-20 Jahre zusätzliche Lebensdauer
- **umfassende Erneuerung** (Wertvermehrend) 40-50 Jahre zusätzliche Lebensdauer
- **Rück- und Ersatzbau** 50-75 Jahre Lebensdauer

Auszug aus ersten Ideen für Erneuerungsszenarien :
Erneuerungsszenarien BKF Architekten
03.03.15



**H Bauleitbild
(Bedürfnis- und Zielformulierung)**

Zuständig:
Vorstand, Baukommission,
ArchitektIn

Das Bauleitbild und der Entwicklungsplan sind die Richtschnur, nach der die bauliche Tätigkeit ausgerichtet wird. Im Bauleitbild sind keine konkreten Bauideen enthalten. Das Bauleitbild legt die Ziele und Werte der BG fest. Diese langfristige Erneuerungsstrategie zeigt auf, welche Häuser oder Siedlungen in welchem Zeitraum saniert, durch Umbau modernisiert oder durch einen Neubau ersetzt werden soll. Die Mitglieder der Baugenossenschaft erhalten die erstellte Broschüre des Bauleitbildes. Wenn möglich gibt es vor der GV eine Versammlung, wo das Bauleitbild vorgestellt wird. Die frühzeitige Information und Kommunikation führt zu Vertrauen und gibt den Betroffenen Zeit, sich auf die in drei, fünf oder vielleicht erst in zehn Jahren geplante Veränderungen ihrer Wohnsituation einzurichten. Um das Bauleitbild zu definieren, sollen folgende Werte und Entwicklungen definiert werden:

- Definition der Grundwerte und Zielmieterschaft
- Definition der Materialisierung
- Definition Ökologie und Umgang mit Energie
- Mietzinspolitik
- Umgang mit Unterhalt und Erneuerung
- Entwicklungsplan (siehe Schritt G)

I Kommunikation GV

Zuständig:
Vorstand, Baukommission

Die BewohnerInnen der Genossenschaft werden an der GV umfassend über die Entwicklung des Bauleitbildes informiert.

4. VORSTUDIEN

4.1 DEFINITION DES VORHABENS

**J Machbarkeitsstudie
Studium von Lösungsmöglichkeiten**

Zuständig:
Baukommission, ArchitektIn

Quelle Ordnung SIA 102, 2001, Honorarverordnung

Der Entwicklungsplan zeigt auf, welche Siedlung fokussiert bearbeitet wird. Die priorisierende Siedlung wird nun detaillierter untersucht. Die Erneuerungsszenarien müssen zum Teil noch einmal abgewogen und genauer betrachtet werden:

- Instandhaltung (Erhalt von sehr günstigen Wohnungen)
- Sanierung (Werterhaltung der Liegenschaften)
- Aufwertung (Wohnwertsteigerung/ Verdichtung durch Aus- oder Anbauten)
- Rückbau und Ersatzneubau (Neuanlage/ Verdichtung/ Entwicklung)

Eine Lösung wird mit Hilfe der Machbarkeitsstudie gesucht, dabei wird wie folgt vorgegangen:

- Sammeln notwendiger Daten und Arbeitsunterlagen. Analysieren der Absichten und Bedürfnisse der BG.
- Mehrere Lösungen werden erarbeitet und nach dem Bauleitbild

beurteilt. Realisierungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Grundlagen, Umweltfaktoren, Gesetze und Reglemente abschätzen

- Raumprogramm wird festgehalten mit einem Projektpflichtenheft
- Grobkosten
- Vorverhandlungen mit Ämtern

4.2 AUSWAHLVERFAHREN

K Auswahlverfahren

Zuständig:

Baukommission, evtl. beauftragtes Architekturbüro zur Planauswahlverfahren

Quelle Ordnung SIA 112, 2001, Leistungsmodell

Je nach Umfang der ausgewählten Lösung wird das Auswahlverfahren des Planerteams festgelegt:

- Direktauftrag
- Studienaufträge
- Planerauswahlverfahren
- Projektwettbewerb

Eine AnbieterIn wird ausgewählt, welche den Anforderungen am Besten entspricht.

5. PROJEKTIERUNG

5.1 VORPROJEKT

L Vorprojekt

Zuständig:

Baukommission, ArchitektIn

Quelle Ordnung SIA 102, 2001, Honorarverordnung

Das gewählte Projekt wird unter Berücksichtigung der Anforderungen im Projektpflichtenheft umgesetzt. Die Machbarkeitsstudie bildet eine gesunde Basis für ein Vorprojekt. Erste konkrete Fragen stellen sich und viele Weichen werden schon jetzt gestellt. Die Genehmigung der jeweiligen Variante bildet die verbindliche Vorgabe für die nachfolgende definitive Projektierung. Folgende Arbeitsschritte zeichnen das Vorprojekt aus:

- Erarbeiten eines architektonischen Konzeptes für die gewählte Lösung
- Erstellung eines vollständigen Vorprojektes in geeignetem Massstab
- Erläuterungsbericht
- Behördliche Vorentscheide einholen, falls nötig
- Erstellen eines Konstruktions- und Materialkonzeptes
- Kubische- oder Flächenberechnung nach SIA-Normen
- Schätzen der Baukosten $\pm 25 \%$

5.2 FINANZIERUNGSGESUCH

M **Finanzierungsgesuch**

Zuständig:

Finanzen, Baukommission,
ArchitektIn

Aufgrund des Vorprojektes und eines Finanzierungsplanes wird der Kostenvoranschlag ermittelt. Danach muss ein Finanzierungsgesuch gestellt werden. Dabei werden folgende Unterlagen benötigt:

- Grundbuchauszug
- Situationsplan
- Grundrisspläne
- Kaufvertrag
- Projektbeschreibung
- Kostenvoranschlag
- Gebäudeversicherungsnachweis mit Kubaturangaben
- Ist- Mieterspiegel mit Nettomieten und Angaben der Nettowohnfläche und Mieterspiegel nach der Sanierung
- Angaben über die durchgeführten Renovierungen der letzten 10 Jahre
- Fotos der Liegenschaft (innen und aussen)
- Falls im Baurecht: Baurechtszins und Baurechtsvertrag
- Handelsregisterauszug
- Bilanz- und Erfolgsrechnung inkl. Kontrollstellenbericht der letzten 3 Jahre

N **Weiteres Vorgehen**

Je nach Grösse des Projektes entscheidet die Generalversammlung über die Annahme des Projektes. Falls die Kosten und das Projekt gut gesprochen wird, kann das Bauprojekt in Auftrag gegeben werden. Die Organisation für die Projektrealisierung wird festgelegt. In dieser Phase empfehle ich der Genossenschaft je nach Umfang des Projektes den Beizug einer externen Bauherrenberatung.

6. FAZIT

Als ersten Schritt im Prozess der Entscheidungsfindung der Sanierungsstrategie wurde im Vorfeld eine gute und straffe Projektorganisation definiert. Die Aufgaben und Pflichten sind klar verteilt. Zudem ist eine sorgfältige Kommunikation und frühzeitige Information an die MitgliederInnen der Genossenschaft wichtig, damit die Erneuerungen auch von den BewohnerInnen verstanden und akzeptiert wird. Eine Transparenz verschafft grosses Vertrauen.

Mit den ersten Planungsschritten werden die kostenrelevanten Entscheide getroffen. Es ist wichtig, dass der Phase von der strategischen Entscheidungsfindung bis zum Projekt genug Zeit zugesprochen wird. Um Gewissheit über den Zeithorizont für die Bearbeitung von Lösungsstrategien zu erhalten, wird die Zustandsanalyse als einer der ersten Schritte mit Fachleuten erarbeitet. Die Zustandsanalyse verschafft Klarheit über die Dringlichkeiten der Sanierungsmassnahme.

Bewusst wurde mir durch die Arbeit, dass eine Entwicklung nicht nur im baulichen Sinne statt findet. Es werden vor allem auch Grundsatzfragen des Genossenschaftsleitbildes diskutiert und angepasst. Dieser Prozess fordert von der ganzen Projektorganisation eine grosse Verantwortung, da die Zukunft der Genossenschaft klar definiert wird.

Quellen

- Checkliste nachhaltige Gebäudeerneuerung für gemeinnützige Wohnbaugenossenschaften
- Ordnung SIA 112, 2001, Leistungsmodell
- Ordnung SIA 102, 2001, Honorarordnung
- Kursunterlagen Lehrgang Management von gemeinnützigen Wohnbauträgern
- Gesamtportfolio BG Heimet Zustandsbericht, Arc Consulting 22.05.14
- Erneuerungsszenarien BKF Architekten 03.03.15

7. ANHANG

7.1 SCHEMATISCHE DARSTELLUNG DER PHASEN NACH ORDNUNG SIA 112 MIT ZEITRAHMEN

1 Strategische Planung		Projekorganisation festlegen	
	A	Zielsetzung definieren	2014
	B	Auswahl Architekt für die Zustandsanalyse	2014
	C	Zustandsanalyse	2014
	D	Problemanalyse	2015
	E	Entwicklungs- und Bedarfsanalyse	2015
	F	Auswahl ArchitektIn für die Entwicklungsszenarien	2015
	G	Entwicklung von Erneuerungsszenarien	2015
	H	Bauleitbild	2015
	I	Kommunikation GV	2015
2 Vorstudie	J	Machbarkeitsstudie, Studium von Lösungsmöglichkeiten	2015
	K	Auswahlverfahren Planerbüro	2016
3 Projektierung	L	Vorprojekt	2016
	M	Finanzierungsgesuch	2016
	N	Weiteres Vorgehen	2017
4 Ausschreibung			
5 Realisierung			
6 Bewirtschaftung			