

## 8. Entwicklung Leitlinien und Modell

### Einleitung

Architektur sollte nicht Selbstdarstellung sein, sondern Verantwortung für die Stadt und deren Bürger, die Nutzer und die Betrachter tragen. Harmonie zwischen Tradition und neuzeitiger Konzeption, zwischen Idee und Ausführung sollte angestrebt werden.

Die Altstadterhaltung, bei der auf die Erhaltung und originale Restaurierung alter Bausubstanz geachtet wird, und die Stadterneuerung, bei der es sich um Neubauten handelt, ergänzen sich und bilden sowohl einen sinnvollen und wichtigen Aufgabenbereich als auch eine Herausforderung für Architekten und Stadtplaner.

Die Transformation des frei gewordenen Wiener Alten Allgemeinen Krankenhauses zum Universitätscampus ist zumindest dafür ein interessantes Beispiel.

*„Ein waches historisches Bewusstsein in Verbindung mit der schöpferischen Fähigkeit zur Neuformulierung einer Bauaufgabe wird das stattliche Gebäude der Tradition auch in Zukunft bereichern können.“<sup>41</sup>*

Historisches Bewusstsein, schöpferische Fähigkeiten, humanes, ökologisches und ökonomisches Bewusstsein sind als Grundlagen für zukünftige, ähnliche architektonische Aufgaben notwendig. Bewusst renovieren, gezielt ergänzen und zeitgemäss anpassen.

Durch sorgfältiges Planen und Vorbereiten kann Renovieren, Adaptieren und Bauen kürzer und effizienter möglich gemacht werden.

Im folgenden Kapitel werden daher Leitlinien für die Planungsphase und Ausführungsphase und ein Planungsmodell als Coaching Hilfe für bauliche Transformationen entwickelt.

Zu einem sorgfältigen Planen und Vorbereiten gehört ein systematisches Vorgehen mit entsprechenden Planungsinstrumenten. Dazu sind Leitlinien und Modelle geeignete methodische Instrumente, um effizient zu Konzepten und Planungsabläufen zu gelangen. In der Folge werden solche Instrumente entwickelt.

Was ist für Leitlinien nötig:

Die Leitlinien beinhalten Kriterien zur Beurteilung. Aus diesen können dann die nötigen Handlungsempfehlungen für Umbaumaßnahmen und bauliche Transformationen abgeleitet werden.

Das Ziel der Leitlinien ist es, neben einem Modell eine Hilfe zur Berücksichtigung aller wichtigen Faktoren und Handlungen zu geben, die ein nachhaltiges Bauen erfordert.

Was ist für ein Modell nötig:

Das Transformationsmodell soll in kompakter Form alle jene Elemente aufzeigen, die bei einer baulichen Transformation entscheidend sein können. Ähnlich einem Ikon umfasst das Modell das Wesen der Transformation.

---

<sup>41</sup> Friedrich Kurrent, Architektur als Transformation, Band 2, p.53

## 8.1. Entwicklung der Leitlinien

Die Kriterien für die Leitlinien und das Modell entwickeln sich in drei Schritten:

Erster Schritt:

Die Vorstudie über den Umbau vom Spital zum Universitätscampus, eine Befragung von Zielgruppen, die Ergänzung des IBA-Metamodells und eine Stärke-Schwäche-Analyse sowie Betrachtungen von vergleichbaren Beispielen, welche in den Kapiteln 1-7 stattfanden führten zu ersten Feststellungen über wünschenswerte Kriterien.

Zweiter Schritt:

Die Definition der Leitlinien und des Transformationsmodells aus vorhergehenden Studien über allgemeine, humane, ökologische technische<sup>42</sup> und architektonischen Qualitäten ist Gegenstand des Kapitel 8.

Dritter Schritt:

Die Darstellung und Ausformulierung der Leitlinien und des Modells erfolgt schliesslich als Ergebnis im Kapitel 9.

Aus dieser oben stehenden Sammlung wurden die nachfolgenden Kriterien siehe Seite 173 als Basis für die zu formulierenden Leitlinien destilliert.

Die Leitlinien beruhen auf Qualitätskriterien, das heisst, dass bei Berücksichtigung dieser Leitlinien auch eine gewisse Garantie für die Qualität einer baulichen Transformation gegeben sein wird. Sie sind nach allgemeinen humanen, ökologischen und technischen Kriterien, wobei die letzteren in die Kategorien Architektur und Technik gegliedert sind, geordnet und behandeln jeweils die Planungs- und Ausführungsphase der Transformation.

Die folgenden allgemeinen, humanen, ökologischen und technischen und architektonischen Kriterien für die Entwicklung der Leitlinien überschneiden sich manchmal. Einige Kriterien fallen sowohl in die Sparte human als auch ökologisch. Es ist offensichtlich, dass eine gesunde Umwelt Einfluss auf das Wohlergehen der Menschen ausübt. Daher liegt es nahe, die Vernetzung der Kriterien untereinander zu erkennen.

Ebenso wichtig sind die einzelnen Phasen: Planungsphase und Ausführungsphase. Auch hier kommt es zu Überschneidungen, und im praktischen Bauablauf kann es hier zu Überraschungen kommen, bzw. Unvorhergesehenes kann eintreten, so dass man noch eine weitere Umplanungsphase hinzuziehen muss, die dann oftmals zeitlich mit der Ausführungsphase überlappt.

---

<sup>42</sup> Vgl. u.a. Internetquelle: <http://www.afutg.ch> Ökologische Kriterien zum Einsatz von Baustoffen, Amt für Umwelt, Kanton Thurgau, Schweiz

### 8.1.1. Kriterien zur Beurteilung der Qualität in der Planungs- und Ausführungsphase

#### Allgemeine Kriterien für die Konzeptbildung

Bauaufnahme des Altbestande  
Erstellung Raumerfordernisprogramm  
Festlegung Qualitätsansprüche  
Erstellung Leitprogramm zur Umnutzung  
Stärke-Schwäche Analyse  
Erstellung Nutzbarkeitsanalyse  
Diagnose  
Mögliche Bauabschnitte  
Planung Konzeptbildung  
Beschlussfassung über Art und Ausmass der Transformation  
Kooperation der an der Planung und am Bau Beteiligten  
Organisation Teamarbeit  
Feststellung Entwurfsfaktoren  
Zeitplanung  
Massenauszug  
Leistungsbeschreibung  
Konsultenberatungen  
Umweltbelastungsprüfung  
Qualitätsprüfung  
Auftragserteilung (technische Aspekte)  
Architektonisch-Technische Kontrolle  
Abstimmung mit Partizipanten  
Einhaltung der anerkannten Regeln der Bautechnik und Baukunst  
Technische Ausführungsplanung

#### Allgemeine Kriterien für das Management

Feststellung rechtlicher Randbedingungen  
Erstellung Raumerfordernisprogramm  
Festlegung Qualitätsansprüche  
Erstellung Leitprogramm zur Umnutzung  
Stärke-Schwäche Analyse  
Erstellung Nutzbarkeitsanalyse  
Diagnose  
Mögliche Bauabschnitte  
Durchführungs- und Planungskonzept  
Beschlussfassung über Art und Ausmass der Transformation  
Kooperation der an der Planung und am Bau Beteiligten  
Organisation der Teamarbeit  
Finanzplanung und –Kontrolle  
Zeitplanung und –Kontrolle  
Ausschreibung  
Einholung der Kostenvoranschläge  
Vergabeverhandlungen  
Umweltbelastungsprüfung  
Qualitätsprüfung  
Auftragserteilung (finanz., rechtl. Aspekte)  
Kostenkontrolle  
Abstimmung mit Partizipanten  
Einhaltung ethischer Grundsätze für die gesamte Abwicklung  
Betriebswirtschaftliche Ausführungsplanung

**Die allgemeinen Qualitätskriterien, für sowohl die Konzeptbildung als auch für das Management, können in den folgenden Eigenschaften zusammengefasst werden: Effizient, methodisch, rücksichtsvoll, schlagfertig, sorgfältig, systematisch, umsichtig, wirtschaftlich (Preis-Qualitätsverhältnis, zwischen sparsam und preisgünstig). Die Annäherungsweise in beiden Bereichen sollte dem Grundsatz folgen, dass die Wertbestimmungen die Normen zu dominieren haben und nicht umgekehrt.**

### **Humane Kriterien für die Konzeptbildung**

Gesundheit (physisch, psychisch, mental)  
Hygiene  
Physiologie  
Ergonomie  
Umweltpsychologie  
Baupathologie  
Soziale Aspekte Begegnungsmöglichkeiten  
Kommunikation und Partizipation  
Mitspracherecht  
Arbeitsklima  
Sicherheits- und Gesundheitsschutzplan

Harmonische, gesunde, behagliche  
Eigenschaften von  
Bauplatzlage,  
Gebäudefunktion,  
Baustoff,  
Innenraumklima  
Energiehaushalte,  
Installationen  
Tragkonstruktion,  
Ausbaue,  
Raumgestaltung und Innenräume,  
Baumasse,  
Massführung,  
Farbgebung  
Ergonomische Detaillierung,  
Bauprozess,  
Umgebung (Freiflächen)  
Grün-, Garten-, Landschaftsgestaltung  
Forschungsaspekte, d.h.  
Einbeziehung der letzten Ergebnisse  
Bauforschung, namentlich im Hinblick auf  
humane Aspekte

### **Humane Kriterien für das Management**

Gesundheit (physisch, psychisch, mental)  
Hygiene  
Physiologie  
Ergonomie  
Umweltpsychologie  
Baupathologie  
Soziale Aspekte Begegnungsmöglichkeiten  
Kommunikation und Partizipation  
Mitspracherecht  
Arbeitsklima  
Sicherheits- und Gesundheitsschutzplan  
Persönliche Schutzausrüstungen (PSA)  
Kontrolle aller Schutzeinrichtungen  
Planung Baustelleneinrichtung  
Schutzeinrichtungen für Arbeiter und  
Baustellenbesucher  
Einsatz von Nachtschichtarbeit abwägen  
Absicherungen, Sicherheitshinweise  
Einteilung Arbeitsverfahren  
Einhaltung Baustellenordnung  
Soziale Vorkehrungen  
Mitspracherecht  
Qualitätskontrolle (Gesundheit)  
Begutachten des Materials (frei von Gift)

Einbeziehung der letzten Ergebnisse  
Bauforschung, namentlich im Hinblick auf  
humane Aspekte

**Die humanen Qualitätskriterien sowohl für die Konzeptbildung als auch das Management sollten auf die folgenden Eigenschaften gerichtet sein:**

**Ganzheitlich und wohngesund, behaglich ergonomisch, praktisch, harmonisch; frei von natürlichen und technischen Störfeldern, Giften, Vibrationen, Lärm, Blendung, Zug, Unbehagen usw.**

**Grösste Aufmerksamkeit gilt der Vermeidung von entfremdenden, unverständlichen, „kalten“ und gigantischen Eindrücken, die die Transformation verursachen könnte.**

**Vermeidung des Sick-Building-Syndroms, sowie einer Abhängigkeit von risikoempfindlichen Vorkehrungen, wie z.B. grossmassstäblicher Energieversorgung oder nur mit technischen Hilfsmitteln überwindbaren grossen Höhen.**

Alle die Sicherheit betreffenden Kriterien, müssen in der Planungsphase bereits berücksichtigt werden, um dann in der Ausführungsphase effektiv wirksam werden zu können:

Der Sicherheits- und Gesundheitsschutzplan bildet dazu ein wichtiges Instrument.

Solide Baustelleneinrichtungen, Schutzeinrichtungen, Vermeidung von Absturzgefahren, Absturzsicherungen, Begegnung von Gefahren durch Naturereignisse, Schutzabstände bei elektrischen Anlagen, persönliche Schutzeinrichtungen, Erste Hilfe Leistungen, Brandschutzmassnahmen, gesicherte Gerüste, Leitern, Lauftreppen, Laufbrücken, Schalungen, Dach- und Montagearbeiten gehören zu den notwendigen Vorkehrungen um die Ausführung humanen Forderungen gerecht werden zu lassen.

### **Ökologische Kriterien für die Konzeptbildung**

Ökologische Entwurfsgrundsätze  
Weitgehende Integration des Altbestandes  
bei der Transformation

Folgende Faktoren bedürfen grösst  
möglicher Aufmerksamkeit im Hinblick  
auf ihre Umweltverträglichkeit:  
Abbaufähige Baustoffe  
Weitgehende Wiederverwendung des  
vorhandenen (Abbruch-) Materials,  
insofern es den humanen und technischen  
Ansprüchen gerecht ist,  
Einsatz von Recyclingmaterial  
Optimierung des Energieaufwandes  
Einsatz von erneuerbarer (alternativer,  
sanfter) Energie  
z.B. Solar-, Wind-, Bio (Methan)gas  
Energie, Erd-, Wasser- oder Hydroenergie  
Niedrig- bis Nullenergieanwendungen  
(Naturnahe und recyclebare) Materialien  
und Installationen auf  
Umweltverträglichkeit prüfen  
Effiziente, Material sparende Konstruktion  
Effizienter, Material sparender Rohbau  
Effizienter, Material sparender Ausbau  
Umweltbewusste, auf Klima und  
Witterungsumstände einspielende  
Detaillierung  
Biologische Wasserreinigung  
Umweltfreundliche Bauprozesse  
Ökologische Freiflächen, Grün-, Garten-  
und Landschaftsgestaltung  
Geringe bis keine Umweltbelastung bei  
Erstellung sowie Betrieb und Benützung  
eines transformierten Gebäudes, das heisst  
Vermeidung von Antastung, Ausbeutung  
und Verschmutzung der Umwelt  
Ausführung von Umwelt  
Umweltbelastungsprüfungen

### **Ökologische Kriterien für das Management**

Ökologisch (und gesundheitlich)  
verantwortlicher Abbruch  
Bauabfälle recyclinggerecht trennen  
Arbeiten mit gefährlichen Stoffen  
vermeiden oder minimieren  
Ökologisch (und gesundheitlich)  
verantwortliche Deponie  
Entsorgung der Reststoffe  
Materiallieferungen zu verkehrstechnisch  
günstigen Zeiten

Ausführung von  
Umweltbelastungsprüfungen

**Die ökologischen Qualitätskriterien sowohl für die Konzeptbildung als auch für das Management sollten die nachfolgenden Eigenschaften erfüllen:  
Umweltschonend, zur Biodiversität beitragend, keine Antastung, keinen Raubbau, keine Umweltverschmutzung verursachend; weder Klein- noch Grossklima störend und keine endigenden Ressourcen (Rohstoffe und Energien) verwendend.**

### **Technische Kriterien für die Konzeptbildung**

Koordination zwischen den Planenden und  
Ausführenden  
Koordinationsbesprechungen  
Baustellenbesprechungen  
Vorentwurf, eventuell in Varianten  
Entwurf  
Einreichung  
Massenauszug  
Leistungsbeschreibung  
Ausschreibung  
Konsulentenplanung  
(Statiker, Klimatechniker, Spezialist)  
Haustechnik, Installationseinrichtungen,  
Sanitäreanlagen, Heizung, Lüftung usw.  
Ausführungsplanung (Polierpläne)  
Detailplanung  
Technische Oberleitung  
Wenn nötig, neuerliche Planung  
Umweltbelastungs- und Qualitätsprüfung  
Bestandsplan der fertigen Transformation

Umweltbelastungs- und Qualitätsprüfung

Rückkoppelung

### **Technische Kriterien für das Management**

Koordination zwischen den Planenden und  
Ausführenden  
Koordinationsbesprechungen  
Baustellenbesprechungen  
Durchführungsplanung  
Architektenwahl  
Zeitplan  
Kalkulation  
Baustelleneinrichtungen  
Bautechnische Belange der Baustelle  
Baustellenumfeld  
Baustellenkoordination  
Örtliche Bauaufsicht

Umweltbelastungs- und Qualitätsprüfung  
Abrechnung  
Baustellendokumentation  
Nachkalkulation  
Nachsorge und Wartung  
PR-Öffentlichkeitsarbeit  
Rückkoppelung

**Zwischen den allgemeinen und technischen Kriterien gibt es einige Überlappungen. Die endgültige Wahl der Platzierung der einzelnen Aktivitäten in den obigen Tabellen, die hier die Struktur für die erwünschten Qualitätskriterien bilden, folgt in etwa der Chronologie des Planungs- und Bauausführungsablaufes.**

### **Architektonische Kriterien für die Konzeptbildung**

Integrales architektonisches Konzept  
entsprechend der gleichgewichtigen  
Berücksichtigung alle Entwurfsfaktoren,  
wie bereits als Eigenschaften bei den  
humanen Kriterien, und als Faktoren bei  
den ökologischen Kriterien angeführt:

Material und Energie  
Baukonstruktion und Struktur  
Morphologische Faktoren  
(Raum, Form, Mass, Farbe)  
Lage, Funktion und Nutzung  
Innenraumklima  
Einrichtung und Installation  
Detail

Deutliche architektonische Zielvorstellung  
Anerkannte Regeln der Baukunst

Publikationen  
PR-Öffentlichkeitsarbeit

### **Architektonische Kriterien für das Management**

Verständnis für den Wert einer hoch  
qualifizierten architektonischen, kulturellen  
Haltung und Gestaltung

Dienstleistung für die Architektur  
Organisation im Architekturbüro  
Organisation der Zusammenarbeit zwischen  
Architekten, Bauingenieuren, Konsulenten,  
Spezialisten und den anderen Partizipanten

Anerkannte Regeln der Baukunst

*„Architektur ist eine geistige Ordnung, verwirklicht durch Bauen.  
Architektur- eine Idee, hineingebaut in den unendlichen Raum, die geistige Kraft  
und Macht des Menschen manifestiert, materielle Gestalt und Ausdruck seiner  
Bestimmung, seines Lebens.“<sup>43</sup>*

**Für die architektonischen Kriterien gilt die Beachtung der ästhetischen  
Gesetzmässigkeiten, unter anderem definiert in den Regeln der Harmonik und  
Harmonie. Ausdruckskraft einer positiv aufbauenden Erscheinung und eine symbolisch  
bedeutsame Ausstrahlung im Einklang mit der Natur des Menschen und der Umwelt  
wäre dabei erstrebenswert.**

**In den hier präsentierten Tabellen finden sich, die stark vernetzten Bausteine, der  
Konzeptbildung und des Managements einerseits sowie der Planung und Ausführung  
andererseits. Sie bilden die Struktur für die jeweils wünschenswerten, vor allem  
humanen und ökologischen Qualitäten.**

**Die Lebensqualität der Nutzer und ihre Gesundheit,  
die Qualität des Bauwerkes, aber auch  
der Energiehaushalt und die Umweltverträglichkeit gehören zu den wünschenswerten  
Eigenschaften einer Transformation.**

<sup>43</sup> Hans Hollein: Schriften & Manifeste-eine Auswahl, herausgegeben von Francois Burkhardt und Paulus Manker p. 35 Juni 2002



## 8.2. Entwicklung des Modells

Um ein Modell zur baulichen Transformation zu entwickeln, gilt es zunächst festzustellen, welche Elemente oder Faktoren in ein solches Modell aufgenommen werden müssen.

Als Grundlagen zum Modellbau seien nun alle vorangegangenen Untersuchungsergebnisse herangezogen.

Im Prozess haben wir es dann mit der Planung und Ausführung zu tun. Für die Planung braucht es zunächst eine Diagnose und eine Analyse über die Möglichkeiten der neuen Nutzung. Dazu dienen die Qualitätskriterien. Für jede Transformationsaufgabe sollen die humanen-, die ökologischen- und die technisch - architektonischen Kriterien gelten sowie alle anderen oben genannten Aspekte. Sowohl ein Planungskonzept als auch ein Managementkonzept sind wichtig für die Durchführung und Realisierung der gestellten Aufgaben.

Beim Bau eines Modells ist ein Unterschied zu machen zwischen einem statischen und einem dynamischen Modell. Ein statisches Modell kann die Projektvorschläge veranschaulichen, während ein dynamisches Modell die Planungs- und Ausführungsprozesse darlegt. In dem entwickelten Modell sind die beiden miteinander verbunden. Das heisst Konzeptbildung und Management sowie Planung und Ausführung sind in ein Modell zusammengebracht.

Modelle müssen in dem Masse eine Allgemeingültigkeit besitzen, dass sie auf verschiedene spezifische Fälle angewendet werden können. Mit der Zuhilfenahme des Modells kann man bei einer Planung und Konzeptbildung sowie beim Management und bei der Ausführung systematisch vorgehen. Sei es nun für einen grossen oder kleinen Umbau.

### 8.2.1. Bausteine zur Entwicklung des Transformationsmodells

#### **Partizipanten**

Bauherr, Bauträger, Städtebauer, Architekt, Bauingenieur, Konsulent, Spezialist, Baujurist, Baupolizei, Denkmalamt, Gesundheits-, Umweltschutz-, Sicherheitsbehörde, Benutzer, Auftraggeber, Projektentwickler, Geldgeber, Baumanager, Hausverwalter, Haustechniker, General-, Subunternehmer, Genehmigungsbehörde, Örtlicher Bauleiter, Produzent, Lieferant, Professionist, Spezialist, Künstler.

#### **Beschlussfassung**

Die Beschlussfassung beruht auf einer Stärke-Schwäche Analyse des Bestandes im Verhältnis zum Raumerfordernisprogramm, woraus teilweiser Abbruch, Wiederverwendung, Restaurierung, Sanierung, Adaptierung, Renovierung, Zubau Erneuerung oder Neubau abgeleitet werden kann.

#### **Konzeptbildung und Planung**

Arbeiten von den Vorstudien über die gesamten Architekten- und Konsulentenleistungen bis zum Planungsabschluss, einschliesslich einer sorgfältigen Umweltbelastung- und Qualitätsprüfung.

#### **Ausführung und Konzeptbildung**

Technische und künstlerische Oberleitung, eventuell neuerliche Planungen, Sorge für Feedback bis zur Übergabe und eventueller Nachsorge, PR und Öffentlichkeitsarbeit.

### **Management und Planung**

Arbeiten von den Einschätzungen über den Prozess, über die Organisation von Koordination und Teamarbeit, Finanzplanung, Zeitplanung bis zum Ausführungsbeginn, einschliesslich einer sorgfältigen Umweltbelastung- und Qualitätsprüfung.

### **Ausführung und Management**

Durchführungsplan, Organisation Baustellensicherung (Teil)Abbruch, Aushub, Erdarbeit, Infrastruktur, Rohbau, Ausbau, Installation, finishing touch, Einrichtung, Begrünung, Aussenarbeit, Garten und Landschaftsgestaltung, Kunstwerke, Probetrieb, Sicherheitstechnische Prüfung, Abrechnung.

### **Entwurfsfaktoren<sup>44</sup>**

Bauplatz, Gebäudefunktion, Baustoffe, Innenraumklima  
Energiehaushalt, Installationen, Tragkonstruktion, Ausbau,  
Raumgestaltung und Innenräume, Baumasse, Massführung, Farbgebung, Detaillierung, Bauprozess,  
Umgebung (Freiflächen).

### **Kooperationsmethoden**

Systematisches Organisieren einer methodischen Teamarbeit/Kooperation, Informationsaustausch, Grundregeln der Höflichkeit, Verlässlichkeit, Sachlichkeit.

### **Humane Aspekte**

Ganzheitlich und wohngesund, behaglich, ergonomisch, praktisch, harmonisch;  
Frei von natürlichen und technischen Störfeldern, Giften, Vibrationen, Lärm, Blendung, Zug,  
Unbehagen usw. Sicherheits- und Gesundheitsschutzplan

### **Ökologische Aspekte**

Umweltschonend, zur Biodiversität beitragend, keine Antastung, keinen Raubbau, keine  
Umweltverschmutzung verursachend; weder Klein- noch Grossklima störend und keine endigenden  
Ressourcen (Rohstoffe und Energien) verwendend.

### **Möglichkeiten einer Transformation**

Kleine Restaurierung, Sanierung, Adaptierung, Renovierung, grosse Restaurierung. Die Wartung und das Ersetzen eines Altbaues durch einen völlig anders gearteten Neubau gehört nicht zu dieser Studie.

### **Leitlinien**

Allgemeine, humane, ökologische, technische, architektonische Kriterien und Leitlinien zur  
Bauerneuerung. Anleitungen sowohl für die Konzeptbildung und das Management als auch für  
Planung und Ausführung.

---

<sup>44</sup> Zu den Entwurfsfaktoren sei im Hinblick auf recyclebare Rohstoffe und eine verantwortliche Baustoffwahl auf die Dissertation von Hans Löfflad, „Das globalrecyclingfähige Haus“ Technische Universität Eindhoven, 2002, hingewiesen.

### **8.3. Zwischenkonklusion**

Als Grundlagen für zukünftige Transformationen haben wir die Qualitätskriterien als Basis für die zu formulierenden Leitlinien und Bausteine zur Entwicklung des Transformationsmodells gesammelt.

Leitlinien und Modell sind hier indirekt skizziert. Auf dieser Grundlage kann das endgültige Transformationsmodell dargestellt und die Leitlinien formuliert werden.

Dieser Schritt ging der endgültigen Darstellung des Ergebnisses, nämlich der Ausformulierung der Leitlinien und des ausgebauten Transformationsmodells voraus. Diese werden nun im nächsten Kapitel dargestellt.