



# **Effizientes Projektmanagement**

Ein Leitfaden für Projektsteuerung &  
Qualitätssicherung kommunaler Bauvorhaben

Band 11



## Die Autoren

### **Josef Wallenberger**

ist seit 1991 in der Gemeinde- und Regionalentwicklung tätig, seit 1998 als Geschäftsführer der Wallenberger & Linhard Regionalberatung. Neben seinem umfassenden Wissen über Niederösterreichs Regionen und über das Thema Gemeinde- und Standortentwicklung beschäftigt er sich intensiv mit Zukunftsprojekten für Kommunen und Regionen. Seine Arbeiten beruhen auf Daten und Fakten, welche er auch gerne in Vorträgen einsetzt, um Chancen und Potenziale aufzuzeigen.

### **Mag. Nina Sillipp**

hat schon während des Studiums der Geografie und Regionalforschung bei der Wallenberger & Linhard Regionalberatung in Horn gearbeitet. Nach dem Universitätsabschluss für Raumforschung und Raumordnung folgte prompt der Umzug von Wien ins Waldviertel. Seither beschäftigt sie sich intensiv mit Regionalentwicklung, Standortvermarktung und Kommunikation. Ihre Diplomarbeit „Ortskernbelebung als Teil einer Stadtmarketingstrategie“ ist 2010 als Buch erschienen.

### **Gerhard Linhard**

beschäftigt sich seit über drei Jahrzehnten mit Regionalentwicklung. Von 1987 bis 1997 war er ÖAR-Regionalberater, 1998 gründete er gemeinsam mit Josef Wallenberger die Wallenberger & Linhard Regionalberatung. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen nachhaltige Energieproduktion und -versorgung für Gemeinden, Unternehmenskooperationen sowie Mobilität für Tourismus und Alltag, insbesondere mit den Schwerpunkten Rad und Elektro-Mobilität.

### **DI Johannes Pressl**

ist Bürgermeister der Gemeinde Ardagger (seit 2005), Projektmanager in der NÖ. Regional.GmbH und Gemeindevertreter im NÖ Gemeindebund. Gepaart mit seinem Studium und seinen Weiterbildungen im Bereich Landschaftsplanung (Agrarökonomik) und zum land- und forstwirtschaftlichen sowie zum Unternehmensberater verfügt er über großes Fachwissen in der Gemeinde- und Regionalentwicklung ebenso wie im Projektmanagement.

## **Impressum**

Herausgeber: Kommunalakademie Niederösterreich  
(Community Management Academy)  
3109 St. Pölten, Landhausplatz 1 / Haus 5  
DVR:0481751 ZVR:239860116

Schriftleiter: Dir. Prof. Harald Bachhofer, MPA MBA  
Für den Inhalt verantwortlich: Autoren

Gestaltung: Österreichischer Kommunalverlag  
1010 Wien, Löwelstraße 6/2  
Druck: Gutenberg Druck GmbH, 2700 Wr. Neustadt  
Auflage: 1.500 Stück, Stand Juni 2017

Alle Rechte vorbehalten.

# **Effizientes Projektmanagement**

Ein Leitfaden für Projektsteuerung &  
Qualitätssicherung kommunaler Bauvorhaben

Trotz sorgfältiger Prüfung der Beiträge in dieser Broschüre sind Fehler nicht auszuschließen, und die Richtigkeit des Inhalts ist daher ohne Gewähr. Eine Haftung des Herausgebers oder des Autors ist ausgeschlossen.

Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird im vorliegenden Leitfaden die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                     |           |                                                      |    |
|-----------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------|----|
| <b>Vorwort</b>                                      | <b>5</b>  | Die Projektidee                                      | 19 |
| <b>Einleitung</b>                                   | <b>6</b>  | Kommunikation mit Bürgern                            | 20 |
| Effizientes Projektmanagement macht sich bezahlt    | 6         | Dokumentenablage                                     | 21 |
| Kennen Sie solche Situationen aus Ihrer Praxis?     | 6         | Stakeholder identifizieren                           | 22 |
| Hier kann geholfen werden                           | 6         | Akzeptanz schaffen                                   | 23 |
| Wie Sie mit diesem Leitfaden arbeiten               | 6         | Varianten- und Alternativenprüfung                   | 24 |
| <b>Stimmen aus der Praxis</b>                       | <b>7</b>  | Von anderen lernen                                   | 25 |
| <b>Weiterlesen?</b>                                 | <b>10</b> | Alternativen-Check                                   | 26 |
| Von welchen Projekten hier die Rede ist             | 10        | Externe oder interne Projektabwicklung               | 27 |
| Gemeinde-Baustellen                                 | 10        | Grobe Projektplanung                                 | 28 |
| Eigenleistungs-Baustellen                           | 10        | Informationen nach innen und außen                   | 29 |
| Beispiel-Projekt für diesen Leitfaden               | 10        | Finanz- und Inhaltsrahmen festlegen                  | 30 |
| <b>Zuerst die Theorie</b>                           | <b>11</b> | Grundsatzentscheidung Gemeinderat                    | 31 |
| Was ist überhaupt ein Projekt?                      | 11        | Konkrete Projektleitung festlegen                    | 32 |
| Begriffsdefinition Projektmanagement                | 11        | Projektauftrag                                       | 33 |
| Die Ziele des Projektmanagements                    | 11        | Projektstrukturplan (PSP)                            | 34 |
| Die Projektphasen                                   | 12        | Technische & rechtliche Machbarkeit klären           | 35 |
| Die Projektdefinition                               | 12        | Rechtsgrundlagen                                     | 36 |
| Die Projektdurchführung                             | 14        | Kosten- und Finanzierungsplan erstellen              | 37 |
| Der Projektabschluss                                | 15        | Liquidität sicherstellen                             | 38 |
| Wohin geht die Reise?                               | 16        | Gemeinderatsbeschluss zur Wahl des Vergabeverfahrens | 39 |
| <b>Und nun die Praxis</b>                           | <b>17</b> | Ausschreibungen                                      | 41 |
| Wie Sie mit diesem Leitfaden arbeiten               | 17        | Finaler Finanzplan auf Basis der Angebote            | 42 |
| Eine Orientierung: Übersicht wichtiger Meilensteine | 18        | Finale Projektbeschreibung                           | 43 |

|                                                              |    |                                                                         |           |
|--------------------------------------------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Folgekosten-Check + Wirkung auf mittelfristige Finanzplanung | 44 | <b>Anhang</b>                                                           | <b>64</b> |
| Baubewilligung                                               | 45 | Formular zur Erstbeschreibung des Vorhabens                             | 65        |
| Auftragsvergabe durch den Gemeinderat                        | 46 | Checkliste „Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes beim Start“       | 66        |
| Bauaufsicht klären                                           | 47 | Mindmap Projektumweltanalyse der Stakeholder                            | 67        |
| Bauzeitenplan festlegen                                      | 48 | Einfache Auflistung der Umfeldgruppen und deren Erwartungen             | 68        |
| „Unsere Baustelle mit(er)leben“                              | 49 | Vorbereitungs-Checkliste für Präsentationen                             | 69        |
| Einhaltung prüfen                                            | 50 | Tipps für eine gelungene Power-Point Präsentation                       | 70        |
| Baustellensicherheit                                         | 51 | Variantenprüfung                                                        | 71        |
| Meilensteine abarbeiten                                      | 52 | Formular Projektbeschreibung                                            | 72        |
| Zwischenabrechnungen abwickeln                               | 53 | Beispiel für eine grundlegende Projektbeschreibung                      | 75        |
| Fördermittel anfordern                                       | 53 | Rollenbeschreibung eines Projektleiters                                 | 79        |
| Gemeinderat: Projekt bei Bedarf anpassen                     | 53 | Beispiel eines Projektstrukturplanes, gegliedert nach Objekten          | 80        |
| Auf Unvorhersehbares reagieren                               | 54 | Checkliste: Was bei einer Ausschreibung abzuklären bzw. anzuführen ist. | 81        |
| Offene und rasche Kommunikation                              | 55 | Formular Meilensteinplan                                                | 82        |
| Risikomanagement                                             | 56 | Checkliste Folgeausgaben                                                | 83        |
| Baubehördliche Fertigstellungsmeldung                        | 57 | Muster Bauzeitenplan                                                    | 84        |
| Baustellenabnahme                                            | 58 | „Unsere Baustelle mit(er)leben“                                         | 85        |
| Erst-Begehung durch den Gemeinderat                          | 58 |                                                                         |           |
| Endabrechnung & Fördermöglichkeiten                          | 59 |                                                                         |           |
| Richtige Inbetriebnahme                                      | 60 |                                                                         |           |
| Betriebsfertig machen                                        | 61 |                                                                         |           |
| Passfähige Eröffnung                                         | 62 |                                                                         |           |
| Öffentliche Begehung                                         | 63 | <b>Quellen, Literaturempfehlungen &amp; weiterführende Links</b>        | <b>86</b> |



## Vorwort



Die Gemeinden erbringen für ihre Bürgerinnen und Bürger ein sehr umfassendes Spektrum an Leistungen. Viele davon sind mit baulichen Maßnahmen verbunden - sei es Neubau, Umbau oder Sanierung, von der Volksschule bis zum Gemeindeamt. Die Palette ist vielfältig.

Der vorliegende Leitfaden soll den Verantwortlichen in der Politik wie auch der Verwaltung eine Hilfestellung und Orientierung in der Projektarbeit geben. Dabei geht es nicht darum, alles bis ins kleinste Detail zu beschreiben. Ziel ist es vielmehr, auf die wichtigsten Meilensteine und Abläufe aufmerksam zu machen - als Checkliste und Hilfestellung für die Arbeit in der Praxis.

In den vier Bereichen Politik & Verwaltung, technisch-organisatorische Abwicklung, Kommunikation, Controlling & Dokumentation finden sich Tipps und Wissenswerte zur Umsetzung von Projekten in den Gemeinden. Der Leitfaden geht an mehreren Stellen auch auf die Frage der Folgekosten und der Prüfung von Alternativen ein. In Zeiten knapper Budgets und einem starken demografischen Wandel wird die vorausschauende Planung immer wichtiger. Dazu gehört es, sich vor dem Einstieg in das Projekt mit den gesamten Auswirkungen auf das Gemeindebudget zu befassen. Eine Baumaßnahme ist oft durchaus finanzierbar und rasch umgesetzt. Beachtet man aber nicht auch die Kosten des laufenden Betriebes, können diese den künftigen finanziellen Spielraum der Gemeinde erheblich einschränken.

In Summe ist ein Leitfaden entstanden, der die Verantwortlichen in der Gemeinde dabei unterstützt, Projekte verantwortungsvoll anzugehen, sie effizient umzusetzen und gezielt zu steuern.

Für den Herausgeber

**Mag. Gerald Poyssl**

Vorsitzender

# Einleitung

## Effizientes Projektmanagement macht sich bezahlt

Immer wieder müssen sich auch kleine Gemeinden mit großen Bauprojekten auseinandersetzen. Sei es der Umbau des Turnsaals, der Bau des neuen Feuerwehrhauses oder die Investitionen in ein modernes, bürgerfreundliches Gemeindeamt. Aber auch kleinere Projekte, wie die Erweiterung der Abwasserbeseitigung, die Sanierung des Hauptplatzes, die Errichtung einer Sportanlage oder eines Gemeinschaftshauses kann zu einer Herausforderung werden. Man startet motiviert, doch ohne professionelles Projektmanagement tauchen rasch Schwierigkeiten auf.

## Kennen Sie solche Situationen aus Ihrer Praxis?

- Detailfragen führen zu endlosen Diskussionen im Gemeinderat.
- Handwerker halten Termine nicht ein.
- Der Bauzeitenplan muss nachjustiert werden.
- Unerwartete Kosten entstehen oder Kosten werden überschritten.
- Die fehlende Dokumentation des Baufortschritts erschwert die Übersicht.
- Ein Kollege oder eine Kollegin erkranken – Detailinfos fehlen, das Projekt kommt ins Stocken.
- Zuständigkeiten und Verantwortungen sind unklar.
- Alles bleibt an einer Person hängen, weil nicht delegiert wird.
- Fehlendes Controlling erschwert die Projektsteuerung.
- Mangelnde Kommunikation mit Funktionsträgern und Bürgern führt zu Missverständnissen.
- Unzeitgemäße Projektabwicklung braucht zu viele Ressourcen.
- Die Gemeindeaufsicht kritisiert das Vergabeverfahren.

## Hier kann geholfen werden

Professionelles Projektmanagement spart nicht nur Ressourcen und Nerven, es gibt die Sicherheit, zu jeder Zeit den Überblick zu bewahren, die Kosten unter Kontrolle zu halten und rechtzeitig auf Unvorhersehbares reagieren zu können.

Dieser Leitfaden richtet sich an Bürgermeister, Gemeindevorstände und Stadträte und vor allem an Amtsleiter und verantwortliche Mitarbeiter aus der Gemeindeverwaltung.

Die Kommunalakademie NÖ möchte mit diesem Arbeitsbehelf allen Gemeinden ein praktisches Tool in die Hand geben, damit sie effizient in die Projektarbeit einsteigen können.

## Wie Sie mit diesem Leitfaden arbeiten

Es gibt nichts Praktischeres als gute Theorie, deshalb finden Sie einleitend wichtige fachliche Grundlagen zu Fragen des Projektmanagements. Den Schwerpunkt bilden praxiserprobte Arbeitsbehelfe und konkrete Tipps. Sie beruhen auf der Erfahrung mit kommunalen Projekten in Niederösterreich. Ein Volksschulumbau mit Turnsaal-Zubau dient teilweise als Projektbeispiel, um manche Arbeitsbehelfe besser beschreiben zu können.



Wenn Sie dieses Symbol sehen, handelt es sich um Tipps von unserem „Leitfaden-Bürgermeister“. Er führt Sie mit praktischen Hinweisen durch diesen Arbeitsbehelf. Hilfreiche Checklisten, Formulare und Tabellen finden Sie zusätzlich als Download unter [www.kommak-noe.at](http://www.kommak-noe.at)



## Stimmen aus der Praxis

Bürgermeister DI Johannes Pressl, Marktgemeinde Ardagger



Wer in der Gemeinde Projekte abwickelt, ist laufend mit Entscheidungen konfrontiert. Zumeist handeln wir intuitiv, aber je komplexer die Zusammenhänge, je detaillierter die Inhalte und je mehr Personen und Partner involviert sind, umso mehr brauchen wir auch bei Projekten strukturierte Abläufe und Management bzw. auch rasches, vorausschauendes Handeln für ein finanziell wie technisch optimales Endergebnis.

Ein aktuelles Beispiel aus meiner Praxis: Am Tag als ich diese Zeilen schrieb, gab es beim Bau einer neuen Wasserleitung in der Gemeinde ein Problem. Aufgrund von unvorhergesehenem Fels war zu vermuten, dass die gerade beginnende, über 140 lfm gehende Spülbohrung mindestens 15.000.- Euro Mehraufwand erfordern würde. Die Bohrfirma hatte den Bohrer schon angesetzt, als wir kurzfristig nochmals Alternativen durchrechneten, mit den Anrainern sprachen, die Anpassung des behördlichen Konsenses checkten, die technische Planung revidierten, die Ressourcenplanung der Firma und Subfirma neu ausrichteten und dann nach 3 Stunden und einigen durchaus emotionalen Diskussionen entscheiden konnten, wie wir's jetzt mit einer Perspektive auf „nur“ 6.000.- Euro Mehrkosten machen können. Es ist schon richtig, dass es für diese Situation keine Checkliste gibt, aber grundsätzliche Schritte des Projektmanagements, die man irgendwann aufgrund von Leitfäden und Erfahrung verinnerlicht hat, waren Grundlage für die kurzfristige Bauunterbrechung, für die Lösungsfindung und auch die nötige SICHERHEIT, die man als Entscheider vor allem in solchen UNSICHEREN Situationen braucht. In diesem Sinn kann dieser Leitfaden bei geordneten Abläufen als auch in Notsituationen mehr SICHERHEIT geben!

Vizebürgermeister Ing. Johann Müllner, Marktgemeinde Pölla



Die Aufgaben einer Gemeinde sind zahlreich und vielfältig. Das ist vor allem für kleinere Gemeinden eine Herausforderung, da diesen für die einzelnen Themenbereiche keine Spezialisten zur Verfügung stehen. Professionelle, qualitätsvolle und kostengünstige Abwicklung von größeren Bauvorhaben ist so ein Bereich.

Planung, Kostenberechnung, Finanzierung, Bewilligung, Ausschreibung, Koordination, Bauüberwachung, Materialwahl, Bemusterung, Lösung unerwarteter Probleme, Qualitätskontrolle, Dokumentation, Einhaltung des Kostenrahmens, Förderabwicklung und Abrechnung sind im Zuge der Projektumsetzung abzuarbeitende Punkte.

Dass sich eine Gemeinde für diese umfassende Aufgabenstellung eines professionellen Projektmanagements bedient, ist naheliegend. Meine Erfahrung damit ist eine gute.

Wichtig ist eine intensive Zusammenarbeit der Gemeinde mit dem Projektmanagement, um am Ende ein Ergebnis zu haben, das Freude macht.

Bürgermeister DI Karl Grammanitsch, Marktgemeinde Lassee



Wenn man lange „im Geschäft ist“, weiß man, wie manchmal Projekte in Gemeinden abgewickelt werden und wurden. Nämlich nach dem Motto: „Wenn wir schon einmal bauen, dann bauen wir ordentlich!“ Dazu kommt, dass oft sehr viele Beteiligte mitreden können und dürfen, wodurch man mit Wunschvorstellungen konfrontiert ist, die im ersten Augenblick das finanzielle Ausmaß nicht verdeutlichen. „Alle wollen ja nur das Beste für die Mitbürger“ und geben dabei aber das Geld aller anderen aus, ohne zu wissen woher es kommt! Aus leidlicher Erfahrung wissen wir, dass Budgetüberschreitungen von 30 bis 60% oft die Regel waren und für einige Turbulenzen gesorgt haben. Die früher doch größeren finanziellen Spielräume der Gemeinden haben dies oft zugelassen, die Akteure haben es auch schadlos überstanden. Heute ist es umso wichtiger, ein effizientes Projektmanagement zu betreiben und sich vorab folgende Fragen zu stellen: Kann ich mir das Projekt wirklich leisten? Brauche ich es wirklich oder ist es nur ein Prestigeprojekt? Nach dem Motto: „Wenn man schon 20% gefördert bekommt, schmeißt man 80% sinnlos hinaus!“

In jedem Fall sind sogenannte „Prestigeprojekte“ sehr genau zu hinterfragen! Möglicherweise sind eher regionale Lösungen anzustreben. Außerdem ist es ganz wichtig, sich über die Folgekosten im Klaren zu sein, alle Förderungen auszuschöpfen etc. Erst dann gibt es den Startschuss! Daher: Ein effizientes Projektmanage-

ment ist wichtig. Projektmanagement ist heute ein Überbegriff für alle planenden und steuernden Maßnahmen. Voraussetzung ist - wie gesagt - die Beurteilung der Projektwürdigkeit. Ist das Projekt erfolgreich gestartet, gilt es unter anderem Meilensteine zu definieren und abzuarbeiten und ein effektives Controlling durchzuführen, damit die Sache nicht aus dem Ruder läuft. Ein verantwortungsvolles Projektteam arbeitet nach dem Motto: „Lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende!“ Ein Leitfaden ist ein gutes Handwerkszeug für Gemeinden und man kann dies nur befürworten.

#### Bürgermeisterin Ludmilla Etzenberger, Stadtgemeinde Gföhl



Als Bürgermeisterin findet man sich oft in der Rolle einer Projektmanagerin. Die Verantwortung für das Einhalten von Fristen und Kosten gehört ebenso dazu wie viele organisatorische Aufgaben. Auch die Kommunikation mit den Beteiligten und vor allem mit den Bürgern und Bürgerinnen darf nicht zu kurz kommen. Natürlich lässt sich viel an Mitarbeiter oder externe Partner delegieren, aber letztlich bleibt die Endverantwortung bei der Bürgermeisterin.

Gerade als Frau ist es wichtig, immer gut Bescheid zu wissen, um bei Bauprojekten genauso ernst genommen zu werden wie die männlichen Kollegen. Es gilt auch „krisenfest“ zu sein, um rasch und professionell auf Unvorhergesehenes reagieren zu können. Das passiert in jedem Projekt einmal und da braucht es rasche Entscheidungen. Die rechtlichen Rahmenbedingungen zu kennen und auf deren Basis mit den zuständigen Kollegialorganen die richtigen Entscheidungen zu treffen ist besonders wichtig, wie die zunehmenden Verfahren gegen Gemeindevertreter wegen Haftungsfragen zeigen. Ein Leitfaden kann hier eine gute Übersicht liefern und Hilfe für die konkrete Arbeit bieten.

#### Stadtdirektor Friedrich Winkler, Stadtgemeinde Weitra



Projektmanagement in der Szenerie kommunaler Bauvorhaben aus Sicht eines Mitarbeiters einer Kommune bedeutet vielerlei. Zum einen sind es praktische Hintergründe, welche die Bauvorhaben erzeugen, die abzuwickeln sind. Zum anderen steckt oftmals einiges an Emotion auf Bürgerseite dahinter, welche es „einzufangen“ gilt. Dieses Kunststück zu vollführen ist ein Teil guten Projektmanagements.

Für die aus der Sache stammenden Teile der Projektabwicklung gibt es meist professionelle Unterstützung. Aus unserer Erfahrung ist gute und umfassende Information der beteiligten Bürger zur rechten Zeit eine gute Empfehlung. Diese wirkt den negativen Emotionen auf Bürgerseite entgegen, die oftmals aus einer Unsicherheit stammen. Politische Unstimmigkeiten, die manches Projekt begleiten, sind eine ganz andere Sache. Hier ist guter Rat teuer und für manches Projekt bedeutet dies das Ende vor dem Beginn. Auch dies ist oftmals schlussendlich gar kein Fehler.

## Stimmen aus der Praxis

### Bürgermeisterin Mag. Kerstin Suchan-Mayr, Stadtgemeinde St. Valentin



In Sankt Valentin können wir in den letzten Jahren auf zahlreiche große Bauprojekte, wie den Bau eines neuen Feuerwehrhauses, den Neubau zweier Kindergärten oder die Sanierung unser Schulen, zurückblicken. Das größte Projekt, der Neubau eines Veranstaltungszentrums mit integrierter Musikschule, steht kurz vor dem Baubeginn.

Die Erfahrung aus diesen Projekten hat uns gezeigt, dass ein effizientes Projektmanagement die wichtigste Herangehensweise ist. Eine Investition in eine vernünftige, wenn auch kostenintensive Bauaufsicht hat sich bis jetzt immer gerechnet. Denn schon die kleinsten Fehler beim Bau können ungeplant hohe Kosten als Folge nach sich ziehen. Eine gründliche Planung und dementsprechende Kontrolle ist Voraussetzung für den sparsamen Umgang mit den Gemeindefinanzen!

Es freut mich deshalb besonders, dass die Kommunalakademie sich um dieses wichtige Thema angenommen und als Unterstützung für die Gemeinden diesen Leitfaden zusammengestellt hat.

### Bürgermeister Albert Pitterle, Stadtgemeinde Hainfeld



Die schnellsten Entscheidungen sind nicht immer auch die Besten für das Gemeindebudget!

Daraus resultieren meistens teure Kompromisslösungen, die oft noch nachfolgende Generationen beschäftigen.

Eine solide Planung ist die Grundlage für eine effiziente und wirtschaftlich vernünftige Umsetzung eines Projektes. Generell gilt, lieber länger planen, dafür schnell umsetzen!

## WEITERLESEN?

ES ZAHLT SICH AUS, AN DIESER STELLE WEITERZULESEN ODER WEITERZUBLÄTTERN.

- wenn Sie Ihr Fachwissen auffrischen wollen
- wenn Sie eigene Projekte evaluieren wollen, um zu erkennen, warum etwas mehr oder weniger effizient umgesetzt werden konnte
- wenn Sie idealtypische Projektphasen interessieren
- wenn Sie kommunale Besonderheiten im Projektmanagement kennenlernen möchten
- wenn Sie einen Überblick zu wichtigen Fachbegriffen brauchen
- wenn Sie wissen wollen, wohin sich Projektmanagement künftig entwickelt
- wenn Sie an wichtigen Links und weiterführender Literatur interessiert sind
- wenn Sie Checklisten, Formulare und Ähnliches brauchen, um Ihr Projekt effizient abzuwickeln

### Von welchen Projekten hier die Rede ist

Im kommunalen Bereich kann man grundsätzlich zwischen zwei Arten von Bauprojekten im Hoch- und im Tiefbau unterscheiden:

#### Gemeinde-Baustellen

Bauprojekte, die zu 100% von der Gemeinde getragen werden, wie z.B.

- Kindergarten oder Schule: Neubau, Zubau oder Umbau
- Gemeindewasserleitung
- Kläranlage
- Gemeindestraßenbau

#### Eigenleistungs-Baustellen

Die Gemeinde setzt ein Projekt unter Beteiligung von gemeinnützigen oder gemeindenahen Organisationen (Freiwillige Feuerwehr, Dorferneuerungsverein, ...) um, wie z.B. der Neu- oder Umbau des Feuerwehrhauses.

Diese freiwillige Mitarbeit muss bezüglich Kosten und Leistungserbringung mitbedacht werden. Für das Projektmanagement bedeuten solche Projekte eine große Herausforderung, weil hier viele verschiedene Interessensgruppen beteiligt sind.

#### Beispiel-Projekt für diesen Leitfaden

Im Leitfaden finden Sie immer wieder auch Hinweise auf Praxisbeispiele, vor allem diente der Schulumbau mit Turnsaal-Zubau in einer kleinen NÖ Gemeinde als Anregung, es wird immer wieder Bezug darauf genommen. Jedes Projekt ist anders, deshalb kann das Beispielprojekt nicht 1:1 kopiert werden, aber es soll die praktische Arbeit veranschaulichen.

# Zuerst die Theorie

## Was ist überhaupt ein Projekt?

Die ÖNORM ISO 21500 enthält Vorgaben, um Projekte erfolgreich umzusetzen und ist weltweit gültig. Eine gute Beschreibung liefert die DIN 69901 für Projektmanagementsysteme. Ein Projekt ist „ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist“. Dabei wirken sachliche, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen mit.

## Begriffsdefinition Projektmanagement

Das Gabler Wirtschaftslexikon definiert Projektmanagement als „Managementaufgabe gegliedert in Projektdefinition, Projektdurchführung und Projektabschluss. Ziel ist, dass Projekte richtig geplant und gesteuert werden, dass die Risiken begrenzt, Chancen genutzt und Projektziele qualitativ, termingerecht und im Kostenrahmen erreicht werden.“

Die DIN 69901 definiert Projektmanagement als „Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mittel für die Abwicklung eines Projektes“.

## Die Ziele des Projektmanagements

Strukturiertes Projektmanagement ist absolut wichtig für die effiziente Durchführung eines Projektes. Bei allen Projekten gibt es drei grundlegende Ziele, für die Sie verantwortlich sind:

1. **Qualität:** Planmäßiges Ergebnis (Inhalt und Umfang)
2. **Kosten:** Optimaler Einsatz von Personal- und Kapitalressourcen
3. **Zeit:** Geplante Projektdauer und Termine

Diese drei Größen können in Zielkonkurrenz zueinander stehen:

- Um die Qualität des Projektergebnisses sicherzustellen, wird zusätzliche Zeit investiert, wodurch oft der Termin verschoben werden muss.
- Um die Kosten halten zu können, werden Leistungen gestrichen, was die Qualität des Ergebnisses verringern kann.
- Um den Termin einhalten zu können, werden Überstunden geleistet und/oder zusätzliches Personal beschäftigt, was die Kosten erhöht.

Die Änderung an einer dieser Steuergrößen bedeutet demnach eine automatische Änderung an einer oder an beiden anderen Größen (vgl. Grau, Gessler, Eberhard, S. 105).

Für die Projektpraxis bedeutet das, dass Sie eine Planung brauchen, die den Projektablauf mit Termin- und Ressourcenplanung vernetzt. Außerdem benötigen Sie verzahnte Steuerungs- und Kontrollmechanismen, die es ermöglichen, auf Abweichungen flexibel zu reagieren, ohne dass eines der Hauptziele vernachlässigt wird (vgl. Litke, Kunow, Schulz-Wimmer, S. 29).



Immer im Blick behalten:  
Qualität, Kosten und Zeit.



Projektmanagement ist  
auch Qualitätsmanagement mit dem Ziel, das Projekt innerhalb des festgelegten Kostenrahmens und der vereinbarten Termine unter Beachtung der Qualitätsvorgaben abzuwickeln.

## Die Projektphasen

DEFINITION. DURCHFÜHRUNG. ABSCHLUSS.

Projektmanagement umfasst die Abfolge der Aufgaben ‚Projektdefinition‘ (Ideenfindung und Planungsphase), ‚Projektdurchführung‘ (Bauphase) und ‚Projektabschluss‘, um die Projektergebnisse zu erreichen.



Wenn die Phasen ‚Vorbereitung‘, ‚Planung‘, ‚Umsetzung‘, ‚Controlling‘ und ‚Abschluss‘ nicht systematisch durchlaufen werden, kann auch ein Projekt mit sehr guter Ausgangssituation scheitern.

*Eine idealtypische Abfolge der Projektmanagement-Aufgaben*

*Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung*

## Die Projektdefinition

IDEE FINDEN. AKZEPTANZ SCHAFFEN. PLANEN. INITIIEREN. STARTEN.

### Die Zieldefinition

Die exakte Zieldefinition im Rahmen einer Ausgangsanalyse zählt zu einer der wichtigsten Maßnahmen bei der Projektinitiierung. Durch ein eindeutig definiertes Projektziel wird eine fundierte Planung möglich. Außerdem lassen sich dadurch Schwierigkeiten während der Abwicklung vermeiden.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um zur Zieldefinition zu gelangen, wie z.B. die Entwicklung einer Machbarkeitsstudie, die gemeinsame Gestaltung eines Projektantrags oder ein moderierter Workshop bzw. ein Kick Off-Meeting mit allen Projektbeteiligten.

Es ist maßgeblich, das Projektziel eindeutig und vollständig, messbar, realisierbar und terminisiert zu definieren. Außerdem müssen Anforderungen an das Projektergebnis, Abnahmekriterien und die Abgrenzung des Projektes beschrieben werden (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement).

Nur mit konkreten Zielen können Sie erfolgreich sein.

Setzen Sie klare Ziele und prüfen Sie jedes Projektziel auf die Kriterien: spezifisch, messbar, attraktiv bzw. akzeptiert, realistisch und terminiert (Stichwort SMART Methode).



## Zuerst die Theorie

### Zur Projektplanung gehören

- Planung des Leistungsumfangs, d.h. festlegen, was im Projekt erstellt werden muss
- Kostenplanung bzw. Schätzung des voraussichtlichen Kostengangs des Projektes
- Planung der Finanzierung und Deckung der Projektkosten
- Ressourcenplanung, d.h. Mitarbeiter, Maschinen, Sachmittel und Infrastruktur für das Projekt reservieren
- Terminplanung, d.h. Termine und zeitliche Abfolgen für Phasen, Meilensteine, Arbeitspakete und Vorgänge festlegen

Sämtliche Pläne sind voneinander abhängig und müssen aufeinander abgestimmt werden (vgl. [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)).

### Projektmanagement ist auch Risikomanagement

In den meisten Projekten treten ungeplante Situationen auf, die es gilt, so früh wie möglich zu erkennen, um schnell und mit geringen Reibungsverlusten alles wieder in die richtigen Bahnen zu lenken. In einer Risikoanalyse werden potenzielle Risiken, die das Projektziel gefährden, identifiziert und deren Ausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit eingeschätzt. Außerdem werden Präventivmaßnahmen zur Vermeidung und Gegenmaßnahmen für den Fall des Eintritts erarbeitet (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement).

### Projektstruktur und Projektorganisation

Während der Grobplanung wird ein Projektstrukturplan erstellt. So können Arbeitspakete und Meilensteine definiert und eine erste Aufwands- und Ressourcenschätzung vorgenommen werden. Anschließend wird die Projektorganisation beschrieben, Rollen und Gremien mit Entscheidungskompetenzen und Verantwortlichkeiten festgelegt und das Berichtswesen definiert.

### Team zusammenstellen und Ressourcen prüfen

Bereits in der Planungsphase ist es wichtig, über wesentliche Details des geplanten Vorhabens Bescheid zu wissen. Auf dieser Basis ist es möglich, das Projektteam gemäß den benötigten Fähigkeiten bzw. Qualifikationen zusammenzustellen und eine erste grobe Ressourcenplanung durchzuführen:

- Wer besitzt welche Kompetenzen?
- Wer ist wann und wie ausgelastet?
- Wer hat Kapazitäten?
- Müssen Externe engagiert werden?

### Feinplanung & Finanzierung

In der Feinplanung wird auf dem Projektstrukturplan aufgebaut und die folgenden Aktivitäten beschrieben. Personalaufwand und Kosten werden geschätzt, Ressourcen werden unter Berücksichtigung ihrer Verfügbarkeiten zugeordnet, konkrete Termine werden fixiert.



Um sich für oder gegen ein Projekt zu entscheiden, müssen strategische und wirtschaftliche Aspekte herangezogen werden.



Planen Sie zuerst die Projektstruktur, dann den Ablauf. Für die Strukturplanung zerlegen Sie Ihr Projekt in kleine Arbeitspakete. So sehen Sie auf einen Blick, wann was in Ihrem Projekt passiert, wann einzelne Phasen beginnen und enden.



Zur Projektorganisation gehören jedenfalls Auftraggeber, Projektleiter und Projektteam.



Gehen Sie sicher, ob für das geplante Projekt die Ressourcen zur Verfügung stehen und ob die Mitarbeiter die geplante Arbeit leisten können. Dabei ist die Verfügbarkeit genauso wichtig wie die notwendigen Kompetenzen der einzelnen Personen.

An dieser Stelle wird die Kostenplanung ausführlich und geht über in eine projektbezogene Finanzmittel-Bedarfsplanung, die wiederum die Projektfinanzierung einleitet.

Um entscheiden zu können, ob das Projekt wirklich durchgeführt werden kann, ist es nun wichtig, dem Nutzen die Gesamtkosten (inkl. Personalkosten, Folgekosten etc.) gegenüberzustellen

### Stakeholderanalyse

*Stakeholder* sind externe oder interne Personen- bzw. Personengruppen, die ein wirtschaftliches, finanzielles oder ideelles Interesse am positiven Verlauf eines Projektes haben.

Mit der Stakeholderanalyse wird geklärt, welche Personen bzw. Personengruppen welchen Einfluss auf das Projekt haben und welche Einstellung sie dem Projekt (oder dem Projektleiter) gegenüber haben. Daraus lässt sich ableiten, ob und in welcher Weise sich um diese Personen oder Personengruppen gekümmert werden muss.

Den Einfluss von Beteiligten zu analysieren hilft, die Kommunikation mit den Betroffenen von Anfang an zielgerichtet zu gestalten und notwendige Maßnahmen zu planen.

### Kick Off

Nach Vereinbarungen über Leistungen der Vertragspartner und der Auftragsvergabe erfolgt abschließend eine Startbesprechung mit den Projektbeteiligten, um deren Handlungsfähigkeit für die Projektlaufzeit herzustellen.

Auf der Tagesordnung (und im Projektauftrag) stehen Projektziel(e), Angaben zur groben Ablaufplanung, Meilensteine, Ressourcen, mögliche Risiken, Organisation, Berichtswesen, Dokumentation und Kommunikation nach innen und nach außen.

## Die Projektdurchführung

KOORDINIEREN. KONTROLLIEREN. DOKUMENTIEREN.  
KOMMUNIZIEREN.

### Verfeinern und kontrollieren

Die Umsetzungsphase ist geprägt von Planungs- und Kontrollaufgaben sowie von Information und Kommunikation.

Die Planung wird nun fortlaufend verfeinert. Arbeitsaufträge werden erteilt und abgearbeitet. Kostenpläne und To Do-Listen werden aktuell gehalten. Die Dokumentation der Ergebnisse erfolgt fortlaufend. Soll-Ist-Vergleiche begleiten den Projektfortschritt.

Der Projektleiter muss demnach laufend kontrollieren, ob alles nach Plan läuft und sich die Kosten im Rahmen bewegen. Abweichungen müssen überwacht und deren Auswirkungen prognostiziert werden, um gegebenenfalls rechtzeitig gegensteuern zu können. Verzögerungen, Änderungen oder andere Probleme müssen thematisiert und kommuniziert werden und erfordern fallweise neue Entscheidungen.

Ein gutes Controlling, Risikomanagement und Frühwarnsystem können verhindern, dass Projekte in Schieflage geraten, indem sie rechtzeitig Fehlentwicklungen und Handlungsoptionen aufzeigen.



Planen Sie genügend Puffer ein: Zeitpuffer für das Gesamtprojekt und Ressourcenpuffer für den Fall von Erkrankungen oder Urlaubszeiten von Team und Externen.



Mit der Stakeholderanalyse sparen Sie sehr viel Zeit und Nerven. Vor allem während der Bauphase ist es entlastend, wenn Sie keine Grundsatzdiskussionen mehr führen müssen.



## Zuerst die Theorie

### Information & Kommunikation

Wenn mehrere Personen an einer Sache arbeiten, ist ein laufender und möglichst reibungsloser Informationsaustausch ein absolutes Muss.

Zu einer umfassenden Information und Kommunikation innerhalb des Teams und des Umfeldes gehören eine respektvolle Besprechungskultur, klare Aufgabenstellungen sowie ein ernstgemeintes Berichtswesen (z.B. Statusberichte, Notizen über Absprachen, interne Newsletter o.Ä.). Darüber hinaus braucht es Wertschätzung, Motivation und einen professionellen Umgang mit Konflikten (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement).



Legen Sie schon am Anfang fest, wer worüber und in welchen Abständen informiert werden muss.



Vergessen Sie nicht, auch Stakeholder müssen laufend informiert werden.

## Der Projektabschluss

ABNAHME. INBETRIEBNAHME. ÖFFENTLICHKEITSARBEIT. ABSCHLUSS.

Der Projektleiter ist dafür verantwortlich, dass das Projektergebnis zur Gänze und in vereinbarter Qualität vorliegt. Ist das der Fall, nimmt der Auftraggeber das Resultat formal ab und entlastet den Projektleiter und die Teammitglieder.

In einer Abschlussbesprechung reflektiert das Projektteam den Projektverlauf, diskutiert Erfahrungen, Erkenntnisse und Verbesserungsvorschläge und dokumentiert diese (vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement).



Vergessen Sie nicht, Erfahrungswerte zu sichern. Dokumentieren Sie für die Gemein-dechronik und für das PR-Archiv.

Anhand der Kriterien zur Abnahme, die bereits beim Projektstart vereinbart wurden, kommen in dieser Besprechung noch einmal alle Zahlen und Fakten des Projektes auf den Tisch.

Im Projektabschlussbericht wird die Planung den tatsächlichen Aufwänden, Terminen und Kosten gegenübergestellt (Nachkalkulation). Außerdem wird schriftlich festgehalten, was mit offenen Punkten geschieht, ob oder wann die Abnahme erfolgt und was konkret noch zu tun ist (vgl. Ressel Projektmanagement).

## Wohin geht die Reise?

### Agiles Management

Agiles Vorgehen hat sich in den letzten Jahren etabliert. Diese Art des Projektmanagements forciert Zusammenarbeit und Selbstorganisation, gepaart mit Umsetzung und schnellen Abschlüssen. Menschen sind wichtiger als Projektmanagementwerkzeuge.

Im Zentrum von Projekten, auch kommunaler Bauvorhaben, braucht es motivierte Personen, die von der Gemeinde unterstützt werden und das nötige Vertrauen für ihre Arbeit erhalten. Wichtig ist ein kreatives Umfeld, das Interesse am Projekt hat, sowie das miteinander Reden und gegenseitig Vorschläge zu Verbesserungsmöglichkeiten machen.

### Auf Veränderungen reagieren, statt Plan abzuarbeiten

Zu detaillierte Pläne sind Zeit- und Geldverschwendung. Teams sollten zwar eine Vision und einen Plan entwickeln, dabei aber nur Aufgaben planen, die sich bis zur Umsetzung nicht mehr verändern. Außerdem haben Projektmitarbeiter „Aha-Erlebnisse“, wenn sie neue Erkenntnisse erlangen, die ihren Kurs verändern - auch in späten Entwicklungsphasen. Das sorgt für bessere Ergebnisse.

### Ein Beispiel, das aus der Softwareentwicklung kommt...

...aber auch in anderen Bereichen angewendet wird.

Der Begriff *scrum* kommt aus dem Englischen und bedeutet „Gedränge, Gewimmel“. Auch bei Projekten kann es oft zu einem Gedränge an Terminen, Leuten und Aktivitäten kommen.

*Scrum* ist eine Vorgangsweise, die mit wenig Vorgaben auskommt. Aufgaben, auch wenn diese mit Unklarheiten behaftet sind, werden in kompakte Zwischenergebnisse unterteilt. Ein transparenter Überblick, Projektfortschritte und Projekthindernisse werden kontinuierlich notiert. Anforderungen an das Projekt werden laufend adaptiert.

### Tools

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl an Tools, die Ihnen das Projektmanagement erleichtern. Von der altbekannten Tabellenkalkulation bis hin zur Internet basierten Software. Eine kleine Übersicht zu aktuellen Apps finden Sie unter <http://suitapp.de>



Sie fragen sich, ob das auch bei Bauprojekten in Ihrer Gemeinde funktioniert? In diesem Bereich lässt es sich nicht ganz so locker an Projekte herangehen, aber einige Prinzipien des agilen Managements können Dynamik in die Arbeit bringen. Außerdem sind einige EDV-Tools wirklich brauchbar.

# Und nun die Praxis

## Wie Sie mit diesem Leitfaden arbeiten

Im nun folgenden Teil des Leitfadens erhalten Sie einen Überblick zu wichtigen Meilensteinen der Projektarbeit, von der Entscheidung bis zur Endabnahme sowie vertiefende Inhalte und Arbeitsbehelfe zu den jeweiligen Meilensteinen. Ergänzend finden Sie Behelfe, Checklisten, Formblätter, weiterführende Links, Downloads sowie wichtige Hinweise, Tipps und Praxisbeispiele.

Der Leitfaden beschreibt nicht einen konkreten Ablauf von A bis Z, sondern möchte zu wichtigen Projektschritten und Meilensteinen Anregungen geben und so Hilfe für den Alltag liefern.

Der Leitfaden eignet sich dafür, vor und während des Projektes immer wieder darin zu blättern und sich für die eigene Arbeit Anregungen zu holen.

Die Übersicht auf der nächsten Seite hilft bei der Orientierung und ist gleichzeitig eine gute Checkliste, was es in der Projektarbeit Schritt für Schritt zu beachten gibt.

Die Inhalte folgen den vier Arbeitsfeldern

- Politik & Verwaltung
- Technisch - organisatorische Abwicklung
- Kommunikation
- Controlling & Dokumentation

sowie den wichtigsten zeitlichen Abläufen eines Projektes

- Ideenphase
- Planungsphase
- Bauphase
- Projektabschluss



Verwenden Sie die Übersicht auf der nächsten Seite als Checkliste für den Ablauf Ihres Bauprojektes.

# Eine Orientierung: Übersicht wichtiger Meilensteine

| Phase            | Politik & Verwaltung                              | Technisch-organisatorische Abwicklung                           | Kommunikation                                  | Controlling & Dokumentation                                  |
|------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Ideenphase       | Die Projektidee<br>Erstbeschreibung des Vorhabens |                                                                 | Kommunikation mit den Bürgern                  | Festlegen der Dokumentenablage                               |
|                  | Stakeholder identifizieren                        |                                                                 | Akzeptanz schaffen                             |                                                              |
|                  | Varianten- und Alternativenprüfung                |                                                                 | Von anderen lernen<br>Exkursion, best-practice | Alternativen-Check                                           |
|                  | Externe oder interne Projektabwicklung            | Grobe Projektplanung                                            | Information nach innen und außen               | Finanz- /Inhaltsrahmen festlegen                             |
|                  | <b>Grundsatzentscheidung Gemeinderat</b>          |                                                                 |                                                |                                                              |
| Planungsphase    | Projektleitung festlegen                          | Projektauftrag: Team nominieren, Aufgaben definieren            | Projektstrukturplan                            | Laufendes Projektcontrolling                                 |
|                  |                                                   | Technische und rechtliche Machbarkeit klären                    |                                                | Rechtsgrundlagen, Wertgrenzen                                |
|                  |                                                   | Kosten,- Zahlungs-, Finanzierungsplan erstellen (+ Folgekosten) |                                                | Liquidität sicherstellen inkl. Förderverträge                |
|                  | Gemeinderatsbeschluss Vergabeverfahren            | Ausschreibungen und Einreichplan vorlegen                       |                                                |                                                              |
|                  |                                                   | Finaler Finanzplan auf Basis der Angebote                       | Finale Projektbeschreibung                     | Folgekosten-Check + Wirkung auf mittelfristige Finanzplanung |
|                  | Baubewilligung                                    |                                                                 |                                                |                                                              |
|                  | <b>Auftragsvergabe durch Gemeinderat</b>          |                                                                 |                                                |                                                              |
| Bauphase         | Bauaufsicht klären                                | Bauzeitenplan festlegen                                         | „Unsere Baustelle mit(er) leben“               | Einhaltung prüfen                                            |
|                  |                                                   | Baustellensicherheit, Versicherungen                            |                                                |                                                              |
|                  |                                                   | Meilensteine abarbeiten                                         |                                                |                                                              |
|                  |                                                   | Zwischenabrechnungen abwickeln                                  |                                                | Fördermittel anfordern                                       |
|                  | <b>Gemeinderat: Projekt bei Bedarf anpassen</b>   | <b>Auf unvorhersehbares reagieren</b>                           | Offene & rasche Kommunikation                  | <b>Risikomanagement, Info an Gremien</b>                     |
| Projektabschluss | Baubehördliche Fertigstellungsmeldung             | Baustellenabnahme                                               | Erst-Begehung durch den Gemeinderat            | Endabrechnung, Fördermöglichkeiten                           |
|                  | „Richtige“ Inbetriebnahme                         | Betriebsfertig machen                                           |                                                |                                                              |
|                  |                                                   | Passfähige Eröffnung                                            | Öffentliche Begehung (Tag der offenen Tür)     |                                                              |

K.O.-Kriterium

K.O.-Kriterium

Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung

### Die Projektidee

DIE ERSTBESCHREIBUNG DES VORHABENS GIBT DIE RICHTUNG AN.

Eine möglichst frühe Kurzbeschreibung des Projektvorhabens gibt Orientierung und ermöglicht die Kommunikation nach innen und auch nach außen.

#### Was für eine Projektskizze wichtig ist

Ein aussagekräftiger Arbeitstitel ist dabei besonders wichtig, denn nur mit der richtigen Prägnanz können Sie Ihr Vorhaben so konkret beschreiben, dass Sie bereits im Vorfeld Missverständnisse vermeiden.

Eine verständliche Kurzbeschreibung ist Grundlage der weiteren Arbeitsschritte und sollte vorab maximal 300 Wörter umfassen. Ziel und Ergebnis sollten hier klar herausgearbeitet werden.

Überlegen und notieren Sie sich am besten schon an dieser Stelle, wie Sie das Projekt umsetzen möchten, in welchem Kostenrahmen Sie sich bewegen werden und wie lange es dauern wird.

Eine grobe Liste von dem, was Sie für so ein Projekt brauchen, kann ebenfalls sehr hilfreich sein: „Verbündete“ und Helfer, Dienstleister, Zeit, Finanzierung und vieles mehr.

#### Wie viel Erfolg verspricht Ihr Projekt?

Bevor ein Projekt so richtig angegangen und möglichen Entscheidungsträgern vorgestellt wird, empfiehlt es sich, die Erfolgswahrscheinlichkeit zu überprüfen. Dadurch wird bereits in einem frühen Stadium sichtbar, wo die großen „Herausforderungen“ liegen und wo es noch weitere Klärungen, Vorarbeiten oder Überzeugungsarbeit braucht: beispielsweise bei der Klarheit über die Ziele, bei der Akzeptanz der Bevölkerung oder aber bei der technischen, rechtlichen und finanziellen Machbarkeit.



Wenn Sie ein Projekt starten möchten, sollten Sie sich als erstes notieren, was Sie vorhaben. Dabei helfen die Fragen nach dem Wie, dem Warum und dem Wofür.



Das Richtziel ist eine allgemeine Zielformulierung, die die strategische Ausrichtung des Projektes beschreibt.

#### *Weiterführender Inhalt:*

Formular „Erstbeschreibung des Vorhabens“  
(im Anhang auf S. 65)

Checkliste „Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes beim Start“  
(im Anhang auf S. 66)

## Kommunikation mit Bürgern

### FINDEN SIE DIE RICHTIGE FORM DER EINBINDUNG.

Das Thema Bürgerbeteiligung ist nicht Inhalt dieses Leitfadens. Dennoch darf ein grundsätzlicher Hinweis auf die Bedeutung der Kommunikation bzw. die Einbindung der Bürger nicht fehlen. Es ist sinnvoll, sich Klarheit zu verschaffen, welche Form und Intensität der Kommunikation angestrebt wird. Wer Beteiligung verspricht, sie aber nicht in entsprechender Qualität sicherstellt (Ressourcen, Bereitschaft, Offenheit), kann böse Überraschungen erleben. Deshalb ein Hinweis auf einige unterschiedliche Formen der Einbindung.

#### 1. Informieren

Es muss nicht immer der große Beteiligungsprozess sein. Oft ist es ausreichend, einfach gut und offen Information anzubieten. Das Ziel von Information ist es, das Wissen der Zielgruppe zum gegenständlichen Projekt zu erhöhen. Kommunikation verläuft hier primär nur in eine Richtung, ist aber eine unabdingbare Voraussetzung für jede weitere Form der Partizipation. Nur wer um die Umstände Bescheid weiß, kann fundiert (mit-)entscheiden. Es ist nicht nur wichtig, WAS die Bürger meinen, sondern auch auf welchem WISSEN sich diese Meinung begründet!



Entscheiden Sie frühzeitig, welche Form und Intensität der Beteiligung bzw. Kommunikation Sinn macht und „leistbar“ ist.



Ehrliches Feedback einholen und dieses auch berücksichtigen ist immer sinnvoll. Nicht jeder, der sich kritisch äußert, ist gleich ein Gegner. Genau hinhören ist wichtig!

#### 2. Dialog

Dialog ist der Austausch von Informationen, Argumenten und Meinungen durch Rede und Gegenrede. Er kann mündlich oder schriftlich, gleichzeitig oder zeitversetzt erfolgen. Dialog kann Verständnis und Akzeptanz für die Meinungen und Ansichten des jeweils anderen schaffen. Er ist nicht zwangsläufig ergebnisorientiert, jedenfalls aber erkenntnisorientiert. Die Meinung eines anderen zu verstehen bedeutet nicht, diese auch zu akzeptieren. Damit Dialog gelingt, müssen die Partner ihre Botschaften möglichst klar und verständlich formulieren. Ein Dialog darf nicht hierarchisch geführt werden. Auch wenn Teilnehmer unterschiedlichen Hierarchien angehören, müssen sie auf gleicher Augenhöhe kommunizieren dürfen.



Beteiligung und Mitsprache versprechen, aber eigentlich nur Akzeptanz für das Projekt erreichen wollen, kann sich rasch „rächen“.

#### 3. Konsultation

Konsultation ist das Einholen von Fachwissen, Ratschlägen und Meinungen zu einem bestimmten Thema. Man unterscheidet dabei zwischen Beratung (Expertisen einholen) und Befragung (Meinung einer Grundgesamtheit abfragen).

#### 4. Partizipation

Partizipation ist Teilhabe. Teilhabe als Möglichkeit, an Entscheidungsprozessen teilzunehmen, mitzuentcheiden und Verantwortung für seine Entscheidungen zu tragen. Der Entscheidungsprozess muss nach vorher klar definierten Regeln ablaufen. Diese sollten möglichst fair sein und der Betroffenheit der Beteiligten angemessen Rechnung tragen. Ein hoher Anspruch, der Ressourcen bedingt und die Bereitschaft, Teilhabe ernst zu nehmen!

#### Weiterführender Inhalt:

Tipp: Die NÖ.Regional.GmbH bietet verschiedene Unterstützungen im Beteiligungsprozess, z.B. Dorf und Stadterneuerung, AGENDA 21: [www.noeregional.at](http://www.noeregional.at)

Plattform: Das Bundesministerium LFUW bietet eine Plattform zum Thema Beteiligung mit vielen Methoden und Praxisbeispielen: [www.partizipation.at](http://www.partizipation.at)

### Dokumentenablage

ES ZAHLT SICH AUS, DAS GESAMTPROJEKT ZU DOKUMENTIEREN.

Wie für das gesamte Projektmanagement gilt auch für die Dokumentenablage: Es bedarf nicht immer teurer Systeme. Eine einfache Ablage tut es auch. Checklisten und standardisierte Vorlagen können sehr gut helfen.

Wichtig ist, dass all diese Unterlagen an ein und demselben Ort abgelegt werden, der für die Projektbeteiligten zu jeder Zeit auffindbar und zugänglich ist. Vergessen Sie nicht, dass Sie schon im Vorfeld klare Regeln über die gewählte Dokumentenablage, eingesetzte IT-Systeme und wichtige Kommunikationskanäle festlegen.

Bei manchen Projekten kommt vielleicht eine Groupware- bzw. Gruppen-Software (auch kollaborative Software) zum Einsatz. Manchmal kann aber auch ein einfacher Aktenordner oder ein Projektordner im Intranet ausreichen.

Wer innerhalb der gesamten Projektlaufzeit Ordnung hält, behält während der Arbeit Überblick über den aktuellen Stand der Dinge. Außerdem wird damit die Kommunikation nach innen und außen spürbar erleichtert. Die Abläufe sind damit auch zu einem späteren Zeitpunkt und auch für dritte nachvollziehbar.

In der Hektik vieler Projekte ist das sicher nicht immer einfach, aber absolut notwendig. Verliert man den Überblick, kann es chaotisch werden, was mitunter das ganze Projekt gefährdet.

#### Orientieren Sie sich an folgenden Grundsätzen

- Vermeiden Sie eine unverhältnismäßige Bürokratisierung
- Transparenz und Nachvollziehbarkeit in der Projektdokumentation sind nicht nur Anforderungen, wenn mit öffentlichen Mitteln agiert wird, sie sollten auch im Interesse der aktiv am Projekt Beteiligten liegen
- Die für Controlling, Monitoring und (Zwischen-) Abrechnungen notwendigen Dokumente sollen ohne großen Aufwand in der benötigten Qualität für die jeweils zuständigen Personen verfügbar sein

Komplexe Bauvorhaben müssen Änderungen zulassen (Stichwort: nachvollziehbares Änderungsmanagement). Dazu braucht es eine rasche und lückenlose Dokumentation von Fakten (laufende Berichte, Pläne, Projekt-handbuch, Fotodokumentation udgl.) (vgl. ÖBV, Kooperative Projekt-abwicklung).



Auch bei der Dokumentation gilt der Grundsatz: „KISS“ - Keep It Smart and Simple!



Eine für Projektmitarbeiter zugängliche zentrale Ablage ist wichtig für die Übersicht und Projektdokumentation.



Eine übermäßige Bürokratisierung ist zu vermeiden.

#### Weiterführender Inhalt:

Wenn einmal Excel oder eine andere Tabellenkalkulation nicht ausreicht gibt es eine Menge Projektmanagement-Apps. Eine gute Übersicht bietet: <http://suitapp.de/>



## Stakeholder identifizieren

WER REDET MIT UND WER IST BETROFFEN.

*Stakeholder* sind alle internen und externen Personen bzw. Personengruppen, die von einem kommunalen Projekt gegenwärtig oder in Zukunft direkt oder indirekt betroffen sind.

Das „Wer“ und das „Warum“, die Umfeldanalyse, kann in Form einer Mindmap dargestellt werden. In die Mitte kommt das Projekt, dessen Umfeld untersucht wird. Hauptzweige sind einzelne Personen oder Personengruppen, die vom Projekt betroffen sind oder sich betroffen fühlen könnten.

### Mögliche „Schul“-Stakeholder bei einem Bauprojekt

- Eltern und Kinder (für die baut man schließlich)
- Gemeinderat
- Schulerhalter
- Anrainer
- Schulleitung
- Schulgemeinschaftsausschuss
- Lehrerkollegium
- Schulverwaltung (Sekretariat, Schulinspektor)
- Menschen, welche die Schule unterstützen, um den Betrieb aufrecht zu erhalten (Elternverein, Hauswart, Raumpflege, Handwerker)
- Andere direkt beteiligte bzw. betroffene Menschen
- Menschen, die in das Schulleben eingebunden werden (bspw. Sozialpädagogen, Schulärzte)
- Menschen, die die Schule nutzen, um ihre eigenen Anliegen einem breiteren Publikum näher zu bringen (Sportverein, Rückengymnastikgruppe des Kneipp-Vereins, Kulturverein, Bildungswerk, u.a.)

Identifizieren Sie anschließend, welche Einflussnahmen dieser Gruppen förderlich und welche hinderlich sein können und leiten Sie daraus mögliche Risiken ab. Auf Basis dessen können Sie Strategien formulieren, die zur Risikominimierung beitragen oder den positiven Einfluss einzelner Personen bzw. Personengruppen verstärken.

### Vorgehensweise kurz zusammengefasst

- Auflisten der relevanten Projektumfelder für das Projekt
- Auswahl der wichtigsten Umfelder
- Ermittlung der Erwartungen des Umfeldes für und an das Projekt
- Visualisierung des Umfeldes



Investieren Sie Zeit in eine Projektumfeldanalyse, um herauszufinden, wer welchen Einfluss auf das Projekt ausübt. Das kann auf potenzielle „Fettnäpfchen“ hinweisen und gibt gleichzeitig die Möglichkeit, zustimmende und einflussreiche Personen für die eigene Sache zu gewinnen.



Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung

### Weiterführender Inhalt:

Mindmap Projektumweltanalyse der Stakeholder  
(im Anhang auf S. 67)

Einfache Auflistung der Umfeldgruppen und deren Erwartungen  
(im Anhang auf S. 68)

## Und nun die Praxis

### Akzeptanz schaffen

ZEIGEN SIE DEN BEDARF AUF. FINDEN SIE VERBÜNDETE.

Ist die Projektidee einmal geboren, muss sie überzeugend präsentiert werden. Nun ist es wichtig, dem Gemeinderat, den potenziellen Mitstreitern im Projektteam und auch der Bevölkerung selbst das Vorhaben nahe zu bringen.

Dies gelingt, wenn Sie klar kommunizieren, welches Problem Sie durch das Projekt lösen und welche Ziele Sie erreichen möchten.

#### Präsentieren Sie Ihre Idee

Egal, ob Sie innerhalb des Projektes wichtige Entscheidungen (z.B. über Investitionen, Finanzierungsformen, Vorgangsweisen, etc.) treffen müssen oder ob Sie (skeptische) Interessensgruppen und Personen vom Projekt überzeugen wollen, es braucht immer gut vorbereitete Unterlagen, die in entsprechender Form präsentiert werden.

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die gesamte Präsentation auf den Adressaten abgestimmt ist. Eine gründliche Vorbereitung bestimmt den Erfolg der Präsentation.

Darüber hinaus eignen sich auch präzise formulierte „Einseiter“ (siehe Projektkurzbeschreibung), um Information weiterzugeben, z.B. im Rahmen einer Gemeinderatssitzung, durch einen Artikel in den Gemein-denachrichten oder auch als Posting bzw. Beitrag in sozialen Netzwerken.

#### Hier ein Beispiel aus der Praxis

„Ardagger: Am 21.März startet der Zubau der neuen Kleinstkindbetreuung. Zu Schulbeginn im September soll alles fertig sein!“ → Online unter: <http://bit.ly/2pXO5FI>



Überlegen Sie sich, auf welche Personengruppen die Überzeugungsarbeit konzentriert werden soll.



Akzeptanz braucht Klarheit: Welche Interessen die Gemeinde hat, welche Motive sie verfolgt und was die Hintergründe für das Projekt sind.



Achten Sie immer darauf, sich klar mitzuteilen, den richtigen Ton zu treffen, den Gesprächspartnern zuzuhören und Fragen zu stellen.

#### *Weiterführender Inhalt:*

Vorbereitungs-Checkliste für Präsentationen  
(im Anhang auf S. 69)

Tipps für eine gelungene Power-Point-Präsentation  
(im Anhang auf S. 70)

## Varianten- und Alternativenprüfung

DIE ERSTE VARIANTE IST NICHT IMMER DIE BESTE.

Nachdem Sie die Projektidee und die damit verbundenen Aufgabenstellungen definiert haben, sollten Sie mittels Grobkonzept Varianten entwickeln.

### Haben Sie an alles gedacht?

Die Variantenprüfung beinhaltet z.B. folgende Fragestellungen:

- Neubau inklusive Standortprüfung?
- Zubau?
- Ausbau?
- Umbau?
- Kombinationen dieser Möglichkeiten?
- Gebäudegestaltung?
- Nutzungskonzept technisch - baulich - pädagogisch?
- Raum- und Freiflächengestaltung?
- Finanzierung?
- Bauaufsicht – extern und/oder intern?
- Generalunternehmen versus Einzelvergabe?
- Zeitlicher Ablauf?
- Betrieb parallel zu den Bauarbeiten weiterlaufen lassen oder an einen anderen Ort verlegen, um die Bauvorhaben schneller abzuschließen?



In dieser Phase sollten Sie standardisierte Bewertungsfiler verwenden, um die beste Variante zu finden.

Es ist nicht nur wichtig, Varianten des Projektes zu prüfen, sondern auch grundsätzliche Alternativen zu überlegen. Siehe dazu 3D „Alternativen-Check“.

### Ein Bewertungsfiler hilft bei der Entscheidung

Um von der Vielzahl der möglichen Varianten zu einem Ergebnis zu kommen, grenzen Sie die verschiedenen Lösungsansätze immer weiter ein bzw. konkretisieren Sie diese näher.

Um zum „besten“ Ergebnis zu kommen, sollten Sie einen adäquaten „Bewertungsfiler“ definieren, der die einzelnen Lösungsansätze prüft. Durch die Informationsverdichtung bietet dieses Instrumentarium die Möglichkeit, die Stärken und Schwächen der einzelnen Varianten aufzuzeigen und rasch zu einer Entscheidung zu kommen.

Sollten mehrere Varianten den Marsch durch den Bewertungsfiler schaffen, kann man davon ausgehen, dass diese alternativen Varianten über die gleiche Qualität verfügen.

Um zu einer Entscheidung zu kommen, können Sie die wichtigsten Kriterien verschärfen.

## Und nun die Praxis

Passiert keine der Varianten den Bewertungsfilter, können Sie einzelne Kriterien abschwächen oder Sie erstellen einen neuen. Im Extremfall müssen Sie zu diesem Zeitpunkt das Projekt neu denken oder aber einstellen. Das ist immer noch besser, als später in ein Desaster zu schlittern.

## Von anderen lernen

### BEST PRACTICE-VERGLEICHE GEBEN EINBLICK.

Sie müssen das Rad nicht immer neu erfinden, um die beste Lösung zu entwickeln. Es macht Sinn zu schauen, wie es andere machen oder heute nicht mehr machen würden. Prüfen Sie dazu vorab die Übertragbarkeit.

Ziehen Sie ausschließlich nachweisbar erfolgreiche Projekte und keine theoretischen Konzepte heran.

Best Practice muss nicht unbedingt auf das gleiche Bauvorhaben beschränkt sein. „Es geht ums Kopieren, nicht ums Kopieren“.

Um solche Best-Practice-Beispiele kennenzulernen, eignet sich eine Besichtigung vor Ort in Begleitung einer projektverantwortlichen Person. Organisieren Sie dafür eine Exkursion.

Es kann auch interessant sein, wenn Externe eingeladen werden, die im Rahmen einer Sitzung mittels Foto-Präsentation wichtige Eckdaten und Meilensteine sowie Dos and Don'ts vorstellen.

In jedem Fall sollten Sie in Gesprächen offen sein, Fragen stellen, sich umhören. Man kann sehr viel von anderen lernen.

#### *Weiterführender Inhalt:*

Muster für eine „Variantenprüfung“ bzw. Bewertung am Beispiel Volksschulbau  
(im Anhang auf S. 71)

Download: Die Kriterien sind den örtlichen und projektbezogenen Gegebenheiten anzupassen.

Das Excel-Tool samt Erläuterungen finden Sie unter [www.kommak-noe.at](http://www.kommak-noe.at)



Wie haben es andere gemacht? Und was würden diese Personen heute anders machen? Seien Sie neugierig und hören Sie sich um.

## Alternativen-Check

„JEDEM ANFANG WOHT EIN ZAUBER INNE“.

Und natürlich erwartet man gerade von Gemeinden viel. Trotzdem macht es Sinn relativ bald zu überlegen, ob die Gemeinde wirklich der optimale Träger zur Umsetzung der Projektidee ist. Gerade in Zeiten knapper Budgets und begrenzter Ressourcen bei gleichzeitig steigenden Anforderungen ist die Frage nicht nur erlaubt, sondern absolut wichtig.



Ist die Gemeinde wirklich der optimale Träger zur Umsetzung der Projektidee oder gibt es gute Alternativen?

### Eine Kernfrage

Muss ich das als Gemeinde wirklich selbst machen, ist eine Kooperation sinnvoll oder kann es überhaupt jemand anderer (besser) realisieren? Haben andere ebenfalls Bedarf oder konkurrenzieren wir uns eventuell sogar und verlieren so beide an Auslastung? Gibt es sinnvolle Alternativen wie z.B.:

- eine Kooperation mit Nachbargemeinden
- eine Verbandslösung (bestehender oder neuer Gemeindeverband)
- ein privates Angebot durch Wirtschaft oder Vereine
- ein Public-Private-Partnership – Modell oder kann es jemand anderer flexibler anbieten?

Beachten Sie, dass Sie dabei auch immer die Folgekosten/-lasten als Entscheidungskriterium mitbedenken müssen!

### Externe oder interne Projektabwicklung

PROFESSIONELL PLANEN UND UMSETZEN ZAHLT SICH AUS.

Bei komplexen Bauvorhaben gibt es oft viele Projektbeteiligte und verschiedene Anforderungen, aber auch Herausforderungen, die nicht zur alltäglichen Arbeit in der Gemeinde zählen, dazu kommt immer auch ein erhöhter Zeit-, Ressourcen- und Know-how-Bedarf.

Daher müssen Sie die Entscheidung treffen, ob das Projekt intern abgewickelt werden kann oder ob die Projektabwicklung extern vergeben wird bzw. ob eine Mischvariante gewählt wird.

Entweder übernimmt der Bauherr, also die Kommune, sämtliche Aufgaben der Projektleitung. In diesem Fall obliegt diese Verantwortung in den allermeisten Fällen dem Bürgermeister oder dem Amtsleiter.



Ob interne oder externe Vergabe, beides hat Vorteile. Wägen Sie diese gut ab!

Oder Sie vergeben diese Aufgaben an einen externen Experten, dann können Sie sich auf die Aufgaben als Bauherr konzentrieren und somit die Ziele als Bauherr wirkungsvoller nach außen vertreten. Zusätzlich spricht dafür, dass eine externe Projektleitung meist unabhängiger von „Zurufen und Befindlichkeiten“ handeln kann.

Einen verbindlichen Baukostenrahmen und verbindliche Fertigstellungstermine, deren Verfehlen Konsequenzen nach sich ziehen, sollten in jedem Fall vereinbart werden.

Es kann für Sie auf jeden Fall von Vorteil sein, wenn Sie bei Bauprojekten einen Architekten heranziehen. Er kümmert sich um einen geregelten Bauablauf, koordiniert alle am Bau Beteiligten und sorgt dafür, dass die Umsetzung mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln in der festgelegten Qualität erfolgt. Andernfalls drohen Pönalezahlungen.

## Grobe Projektplanung

EIN GUTES KONZEPT IST AUSGANGSPUNKT FÜR IHR PROJEKT.

Mit einem klaren und schlüssigen Konzept ist es Ihnen und allen verantwortlichen Entscheidungsträgern möglich, Chancen und Risiken abzuwägen und zu beurteilen, ob es überhaupt Sinn macht, das geplante Projekt tatsächlich zu realisieren.

Das Konzept leistet wesentliche Vorarbeit für den tatsächlichen Projektplan. Aus dem Konzept lassen sich alle wichtigen Eckdaten ableiten. Hierzu gehören die Zielgruppen, die Arbeitspakete, die notwendigen Einzelschritte bei der Realisierung und eine solide Kostenschätzung.

Ohne Berücksichtigung aller Kosten, die im Zusammenhang mit dem Projekt entstehen, ist eine erfolgreiche Durchführung nicht möglich. Dabei sollten auch die Planungskosten, mögliche Übersiedelungs- und Eröffnungskosten sowie die Folgekosten kalkuliert werden.

Außerdem ist es wichtig, das vorhandene Personal sowie die verfügbaren Betriebs- und Sachmittel möglichst effektiv einzusetzen. Treten Fehler bei der Planung vom Einsatz der Ressourcen auf, führt dies oft zu Engpässen, Leerläufen, einer Verlängerung der geplanten Zeiten und somit zu höheren Kosten.



Die Planung im Vorfeld ist wirklich wichtig. Die Praxis zeigt, dass überstürzt durchgeführte Vorhaben meist aus wirtschaftlicher Sicht nicht erfolgreich umgesetzt werden können.



Wenn Sie die Projektdefinition in einer Gruppe vornehmen, dann empfiehlt es sich, Ihre Arbeit zu visualisieren. Schreiben Sie Vereinbarungen und Ziele auf einem Flip Chart mit. Das regt den Geist ständig an und erleichtert den Anschluss an das Thema, sollte die Gruppe einmal abschweifen.

### Checkliste: Welche Fragen müssen beantwortet werden

- Was ist der Projektanlass?
- Welches Ziel wird dabei verfolgt und welches Problem soll gelöst werden?
- Was ist der Projekthinhalt und das Projektergebnis?
- Was bremst, was fördert das Projekt (Risiken, Chancen)?
- Projektlaufzeit?
- Mit welchen Projektkosten muss gerechnet werden?
- Wie ist die Finanzierung geplant?
- Welche Fördermittel sind realistisch?
- Wer sind die Stakeholder?
- Warum soll die Gemeinde Projektträger sein?  
Gibt es alternative Projektträger?

#### Weiterführender Inhalt:

Formular „Projektbeschreibung“  
(im Anhang auf S. 72)

Beispiel für eine grundlegende Projektbeschreibung,  
auch geeignet für Grundsatzdiskussionen im Gemeinderat  
(im Anhang auf S. 75)



### Informationen nach innen und außen

#### WIE MAN IN PROJEKTEN KOMMUNIZIERT.

Projekte haben oft großen Erklärungsbedarf. Daher müssen sie zu jedem Zeitpunkt gut kommuniziert werden. Egal, ob es sich um ein Projekt mit voller Akzeptanz handelt oder die Entscheidungsphase Konfliktpotenziale aufweist.

Sobald das Projekt definiert und kommunizierbar dargestellt wurde, sollten die ersten Infos nach innen in den Gemeinderat und nach außen zur Bevölkerung und zu den Medien gegeben werden.

Kommunizieren Sie so klar wie möglich, welches Problem Sie durch das Projekt lösen und welche Ziele Sie erreichen möchten. Stellen Sie sicher, dass alle Projektbeteiligten stets über aktuelle Informationen verfügen und der Kommunikationsfluss in alle Richtungen gewährleistet ist.

Die Kommunikation kann der Schlüssel für den Projekterfolg sein. Die beste Idee, das durchdachteste Konzept, die genaueste Planung und die strukturierteste Organisation tun sich schwer, wenn der Informationsaustausch nicht funktioniert.

Die Projektkommunikation hilft auch dabei, Unstimmigkeiten oder Konflikte mit den verschiedenen „Umwelten“ des Projektes (Projektteam, Gemeinderat, externe Firmen, Anrainer, ...) zu vermeiden.

#### Checkliste Kommunikationskanäle

Als Kommunikationskanäle eignen sich, je nach Art der Information und je nach Zielgruppe, zum Beispiel:

- Handouts für Sitzungen
- Folder für einen Grobüberblick
- Infos via Anschlagtafel
- Gespräche in kleinen oder größeren Runden
- Regelmäßig stattfindende Projektmeetings
- WhatsApp-Nachrichten für rasche Abstimmungen
- Facebook, Blogs, Newsletter für die Innen- und Außenkommunikation
- Standardisierte und kompakte Fortschrittsberichte zum Verteilen
- u.a.m.



Projektmarketing wird oft zu wenig ernst genommen, dabei kann es Risiken minimieren und Chancen vergrößern. Klar und offen kommunizieren ist wichtig. Rückmeldungen immer ernst nehmen!



Holen Sie sich Unterstützung und binden Sie Junge (Gemeinderäte) ein, die mit neuen Medien gut umgehen können.



Immer wichtig: Verwenden Sie eine einfache und verständliche Sprache.

#### Weiterführender Inhalt:

Ein Beispiel für den Einsatz von sozialen Medien:

Ein Baustellen-Tagebuch mit Fotos, klaren Texten und kurzen Video-clips.

Online unter:

<http://bit.ly/2q2NQMe>

und mit diesem QR-Code:



## Finanz- und Inhaltsrahmen festlegen

PLANEN SIE REALISTISCH, DAMIT SIE DIE REALITÄT NICHT EINHOLT.

Zu diesem Zeitpunkt liegt meist nur eine Schätzung der Projektkosten mittels Kenngrößen vor, die auch eine der Grundlagen für den Grundsatzbeschluss der Gemeinde bildet.

Diese Kostenschätzung sowie alle weiteren Vorarbeiten sind nun auch Ihre Basis, auf Grund derer Sie eine weitere Detaillierung vornehmen. Sie legen einen Finanz- und Inhaltsrahmen fest, der die Grundlage für die Liquiditäts- und Meilensteinplanung sein wird.

Da zu diesem Zeitpunkt noch ein erhöhtes Risiko bezüglich Kostenabweichung besteht, bilden die Zahlen noch keine sichere Grundlage für ein effizientes Controlling. Dennoch sind sie in der frühen Projektphase als Richtwert wichtig. Durch Varianten (optimistisch, realistisch, pessimistisch) kann auch eine Bandbreite dargestellt werden, wobei die teuerste Variante immer noch im beschlossenen Budgetrahmen sein muss.

Wollen Sie schlussendlich für die Auftragsvergabe die Lebenszykluskosten heranziehen, so sollten Sie auch zu diesem Zeitpunkt bereits die Folgekosten abschätzen.

### Realistisch bleiben und lieber zweimal prüfen

Wichtig: Unterliegen Sie nicht der Versuchung der „Durchsetzbarkeit wegen“ unscharf oder unvollständig zu kalkulieren, nur um der Grundsatzentscheidung zu entsprechen. Das rächt sich in der Regel und kann zu folgenschweren Auseinandersetzungen mit negativen rechtlichen Konsequenzen führen, wenn sich im weiteren Projektverlauf herausstellt, dass wesentlich falsche Darstellungen das Projekt verhindert, verteuert oder sonst irgendwie negativ beeinflusst haben.

Dieses Modul ist ein K.O.-Kriterium. Gibt es hier Probleme, bedeutet das, die Planung neu zu justieren.



K.O. Kriterium:

Wenn keine realistische Finanzierung des Vorhabens inkl. der Folgekosten darstellbar ist, geht es zurück zum Start und bedarf einer Entscheidung betreffend inhaltlicher Änderung, Einstellung bzw. Vertagung des Projektes.



Treffen Sie keine unpräzisen Finanzierungs- und Förderannahmen und beachten Sie jedenfalls auch mögliche Folgekosten!



Die Kontrolle ist wichtig, um sicherzustellen, dass es sich um ein finanzierbares Vorhaben handelt. Verzichten Sie auf eine „behübschte“ Darstellung!

## Grundsatzentscheidung Gemeinderat

### WILLENSBILDUNG UND LEGITIMATION FÜR DIE WEITERARBEIT.

Die Grundsatzentscheidung im Gemeinderat stellt einen wichtigen Meilenstein dar. Damit geht die Vorphase der Ideenfindung zu Ende und das Vorhaben bekommt einen neuen Status.

Der Beschluss des Gemeinderates als oberstes Organ des eigenen Wirkungsbereiches ist Zeichen der politischen Willensbildung und gibt gleichzeitig einen Auftrag für die Weiterarbeit.

Dabei handelt es sich aber um einen Zwischenschritt, da die konkreten Auftragsvergaben erst nach Vorliegen detaillierter Pläne, Kostenvorschläge und Finanzierungsvereinbarungen erfolgen können.

Basis des Beschlusses bildet eine Projektbeschreibung, die alle wichtigen Eckdaten zum Projekt enthält. Auch hier gilt wieder, dass die wichtigsten Informationen und Entscheidungskriterien gut überprüft und verständlich aufbereitet vorliegen:

- Ist das Projekt machbar und sind Alternativen geprüft?
- Sind Folgekosten /-lasten berücksichtigt?
- Liegt ein in den Grundannahmen realistischer Investitions- und Finanzierungsplan vor?
- Ist für die erforderlichen Finanzierungsmaßnahmen mit der Genehmigung durch die Aufsichtsbehörde zu rechnen?
- Besteht Klarheit (Arbeitsauftrag) zur weiteren Vorgangsweise?

Mit dem Beschluss des Gremialorgans wird die weitere Arbeit legitimiert. Der Arbeitsauftrag durch den Gemeinderat ist klar zu formulieren.



Halten Sie jedenfalls die Bestimmungen des § 35 Z 22 der NÖ Gemeindeordnung ein.



Der Grundsatzbeschluss im Gemeinderat schafft die Grundlage für den Projektablauf. Kommt es zu gravierenden Abweichungen, ist das Gremialorgan umgehend zu befragen bzw. seine Vertreter zu informieren.

#### *Weiterführender Inhalt:*

Gesamte Rechtsvorschrift für die NÖ Gemeindeordnung 1973, online unter:

[www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrNO&Gesetzesnummer=20000105](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrNO&Gesetzesnummer=20000105)

und mit diesem QR-Code:



## Konkrete Projektleitung festlegen

DIE AUFGABEN EINES PROJEKTL EITERS SIND VIELFÄLTIG.

Es stellt sich nun die Frage, ob es innerhalb der Kommune eine Person gibt, die einerseits fachlich qualifiziert ist und andererseits die oft enormen zeitlichen Ressourcen zur Verfügung hat, um die Leitung Ihres Bauprojektes übernehmen zu können.

Um die erste Frage beantworten zu können, müssen Sie folgende Fähigkeiten abklären (vgl. Hettlich, S. 51):

- Klärung der Aufgabenstellung, Erstellung und Koordinierung des Programms für das Gesamtprojekt, Klärung der Voraussetzungen für den Einsatz von Planern und anderen an der Planung fachlich Beteiligten (Projektbeteiligte)
- Aufstellung und Überwachung von Organisations-, Termin- und Zahlungsplänen, bezogen auf Projekt und Projektbeteiligte
- Koordinierung und Kontrolle der Projektbeteiligten, mit Ausnahme der ausführenden Firmen
- Vorbereitung und Betreuung der Beteiligung von Planungsbetroffenen
- Fortschreibung der Planungsziele und Klärung von Zielkonflikten
- Laufende Information des Auftraggebers über die Projektabwicklung und rechtzeitiges Herbeiführen von Entscheidungen des Auftraggebers
- Koordinierung und Kontrolle der Bearbeitung von Finanzierungs-, Förderungs- und Genehmigungsverfahren



Bedenken Sie: Um für die Leitung eines Projektes qualifiziert zu sein, bedarf es sowohl der Kompetenz als auch der zeitlichen Ressourcen.

*Weiterführender Inhalt:*

Rollenbeschreibung eines Projektleiters  
(im Anhang auf S. 79)

### Projektauftrag

#### PROJEKTTEAM NOMINIEREN. AUFGABEN VERTEILEN.

Der Erfolg eines Projektes hängt nicht nur von der Idee und dem Konzept ab, sondern auch vom Team, das hinter dem Projekt steht. Die Auswahl geeigneter Teammitglieder ist wichtig.

Es ist hilfreich, wenn Sie vorab definieren, welche Kompetenzen benötigt werden, um das Projektziel zu erreichen. Außerdem sollten Sie abklären, welche Kapazitäten notwendig sind und ob dies für die ausgewählten Personen zeitlich machbar ist. Danach können Sie die dafür geeigneten Teammitglieder auswählen, die Zuständigkeiten klären und die Aufgaben verteilen.

 Von Anfang an sollte klar geregelt sein, wer was wann zu tun hat.

Besprechen Sie dies mit den einzelnen Personen und informieren Sie gegebenenfalls die betreffende Abteilung, damit die Arbeits- und Freistellungszeiten der Projektteammitglieder geplant werden können.

#### Aufgaben definieren und delegieren

Je nach Größe und Komplexität des Projektes müssen Aufgaben delegiert und geteilt werden.

Besonders große Projekte können Sie auch in Teilprojekte gliedern, für das jeweils ein Teilprojektleiter die Steuerung übernimmt und dem Projektleiter berichtet. Oder Sie teilen die Arbeit nach Aufgabenbereichen ein. Eine Person kann beispielsweise das Termin- und Kostenmanagement übernehmen, eine andere das Risiko- und Qualitätsmanagement.

Fallen innerhalb des Projektes Aufgaben an, die nicht durch das Projektteam abgearbeitet werden können oder bei denen es sinnvoller wäre, eine externe Stelle einzusetzen, sollten die Alternativen bereits in der Planung berücksichtigt werden.

#### Ein Kick-off-Meeting als Startschuss ist empfehlenswert

In einem Start-Meeting werden Meilensteine erarbeitet, Priorisierungen vorgenommen, offene Punkte geklärt, Spielregeln für die Zusammenarbeit festgelegt und mögliche Missverständnisse ausgeräumt.

Alle Anwesenden sind verpflichtet, die dort vereinbarten Aufträge umzusetzen.

 Der enge Kontakt bzw. eine regelmäßige Abstimmung innerhalb des Teams ist wichtig für den Projekterfolg. Dies beginnt schon beim Kick-off.

## Projektstrukturplan (PSP)

UNTERTEILEN SIE IHR PROJEKT IN ÜBERSCHAUBARE EINHEITEN.

Die Strukturplanung stellt die erste Phase der konkreten Projektplanung dar und nimmt die Gliederung des Projektes in überschaubare Einheiten vor, damit die weitere Planung, die Steuerung sowie die Kontrolle möglich werden.



Mit einem PSP erhalten Sie wichtige Orientierung in der Planung, indem Sie die umfassenden Aufgabenstellungen Ihres Projektes in Arbeitspakete zerlegen.

### Der Zweck der Strukturierung

- Übersicht zum Projekt schaffen
- Teilprojekte bilden, welche den dafür verantwortlichen Stellen zur Detailplanung und Realisierung übertragen werden können
- Zusammenhänge aufdecken und Nahtstellen definieren
- Grundlage für Kalkulation und Kostenermittlung haben

### Horizontale und vertikale Gliederung

Ein Projektstrukturplan ist eine hierarchisch strukturierte, vollständige Auflistung aller inhaltlichen Elemente Ihres Projektes. Die Darstellung erfolgt in Form eines Organigramms, einer Mindmap oder einer „eingerückten“ Liste.

Sie können den PSP nach folgenden Kriterien strukturieren:

- nach Tätigkeiten
- nach zeitlichen Phasen
- nach Objekten bzw. Teilobjekten
- nach einer Kombination dieser drei Kriterien

Die Gliederung nach Tätigkeiten eignet sich dafür, plausible Schlüsse zur Art der Projektorganisation zu ziehen. Steht der Terminplan bzw. die Einhaltung von Terminen im Vordergrund, sollten Sie eher phasenorientiert unterteilen. Hat dagegen das Projektbudget und damit die Einhaltung der Kosten Priorität, dann strukturieren Sie am besten objektorientiert.



Die einzelnen Teile im PSP sind je nach Bedarf unterschiedlich weit zu untergliedern. Es gilt jedoch: Die Gliederung nur so detailliert vornehmen, bis sich plan- und kontrollierbare Arbeitspakete ergeben.



Jede Ebene im Strukturplan enthält weitere Definitionen und Details.

Arbeitspakete können Sie im Zuge der Ablauf- und Terminplanung weiter in Vorgänge bzw. Aktivitäten untergliedern.

Arbeitspakete komplexer Natur sollten Sie in einer eigenen Arbeitspaketbeschreibung spezifizieren.

Ein Blick auf die Übersicht der Module dieses Leitfadens auf Seite 18 kann Ihnen ebenfalls wichtige Anregungen liefern.

#### Weiterführender Inhalt:

Beispiel eines Projektstrukturplanes, gegliedert nach Objekten (im Anhang auf S. 80)

## Und nun die Praxis

### Technische & rechtliche Machbarkeit klären

WORAUF SIE UNBEDINGT ACHTEN MÜSSEN.

Um eine grundsätzliche Aussage betreffend Machbarkeit eines Bauvorhabens unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen, technischen, rechtlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen treffen zu können, sollten Sie die Ergebnisse der Grundlagenermittlung in einer Machbarkeitsstudie zusammenfassen.

#### Inhalte einer Machbarkeitsstudie

|                                               |                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Allg. Grundlagen:                             | Ausgangssituation/Bestandsaufnahme, Fotodokumentation, Zielformulierung                                                                                                                     |
| Gebäudedaten:                                 | Flächenermittlung, Kubaturermittlung                                                                                                                                                        |
| Maßnahmen:                                    | Baulich, Brandschutz, Gebäudetechnik                                                                                                                                                        |
| Termine:                                      | Rahmenterminplan                                                                                                                                                                            |
| Kosten:                                       | Baukosten, Honorare, Nebenkosten, Reserven (Ö-Norm B 1801-1)                                                                                                                                |
| Rechtliche Voraussetzungen/<br>Genehmigungen: | Denkmalschutz, Baugenehmigung, Betriebsanlagengenehmigung                                                                                                                                   |
| Pläne:                                        | Grundriss, Schnitte, Ansichten, Statisches Konzept, Gebäudetechnisches Konzept                                                                                                              |
| Bei Neubauten:                                | Standortentscheidung, Standortsicherung (z.B. Optionsvertrag), Bedarfsanalyse, Grundstücksbeschaffenheit, rechtliche Voraussetzungen (z.B. Flächenwidmung, Anrainerrechte), Betriebsplanung |

#### Sinn und Zweck einer Machbarkeitsstudie

- Fehlinvestitionen verhindern
- optimale Lösungswege aufzeigen
- Risiken ansprechen
- Controlling- und Monitoring-Instrumente vorschlagen

#### Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie

- Analysen und Bewertungen der vorgeschlagenen Lösungswege
- Entscheidungsmöglichkeiten mit dokumentierten Chancen und Risiken, insbesondere auch bzgl. Finanzierung und Liquidität
- Empfehlung für eine Entscheidung

## Rechtsgrundlagen

Es ist im Besonderen auf die Notwendigkeit der ordnungsgemäßen Veranschlagung des Vorhabens im Voranschlag der Gemeinde und, bei mehrjährigen Vorhaben, im mittelfristigen Finanzplan der Gemeinde hinzuweisen.

§72 Abs. 9 der NÖ Gemeindeordnung sieht vor, dass Vorhaben, deren Ausgaben ganz oder teilweise aus Mitteln des außerordentlichen Voranschlages zu decken sind, erst dann begonnen werden dürfen, wenn der Eingang der hierfür vorgesehenen Einnahmen gesichert ist sowie alle erforderlichen aufsichtsbehördlichen Genehmigungen nach § 90 vorliegen oder das Vorhaben im mittelfristigen Finanzplan dar-gestellt ist.

Die konkrete Auftragsvergabe obliegt dem nach der NÖ Gemeindeordnung zuständigen Gemeindeorgan, das wird in der Regel der Gemeinderat sein.

Gemäß §35 Z 20 der NÖ Gemeindeordnung ist insbesondere für den Fall unvorhersehbarer Entwicklungen zu beachten, dass die Bewilligung außerplanmäßiger oder überplanmäßiger Ausgaben sowie von Zweckänderungen der veranschlagten Ausgaben und die Bestimmung der Deckungsfähigkeit von Ausgaben jedenfalls im Gemeinderat zu beschließen ist.



Die rechtlichen Belange in den einzelnen Modulen wurden bereits im Leitfaden eingeflochten.

*Weiterführender Inhalt:*

Gesamte Rechtsvorschrift für die NÖ Gemeindeordnung 1973, online unter:

[www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrNO&Gesetzesnummer=20000105](http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrNO&Gesetzesnummer=20000105)

und mit diesem QR-Code:





### Kosten- und Finanzierungsplan erstellen

STUFEN SIE DIE WESENTLICHEN KOSTENFAKTOREN EIN.

Die Machbarkeitsstudie zeigt Ihnen in strukturierter und systematischer Form ein breites Lösungsspektrum auf. Das erlaubt Ihnen, neben baulichen auch finanzielle „Leitplanken“ festzulegen. Dadurch kann der generelle Kostenrahmen z.B. für den Schulumbau/Turnsaalzubau abgegrenzt werden. Des Weiteren kann auch ein kostenrelevanter Vorentscheid hinsichtlich der Ausprägung der Gesamtanlage getroffen werden.

Für eine nachhaltige Planung und Entscheidung ist es notwendig, nicht nur die reinen Investitionskosten zu kalkulieren, sondern auch die Planungskosten, Aufschließungs- und Anschlussgebühren, mögliche Übersiedelungskosten sowie insbesondere auch die Folgekosten einzurechnen.

Auf Grund der vorliegenden Unterlagen werden in Folge ein möglichst genauer Kostenrahmen sowie der Finanzierungsplan erstellt. Fast ausnahmslos werden für große Infrastrukturprojekte wie einen Schulumbau mehrere Finanzierungselemente miteinander kombiniert, da eine Eigenfinanzierung aus budgetären Gründen meist unmöglich ist.

Bei der Erstellung des Finanzierungsplans ist jedenfalls ein Variantenvergleich zwischen Eigenfinanzierung, Bankfinanzierung, Contracting, Crowdfunding etc. zweckmäßig.

#### Exkurs: Öffentlich-Private-Partnerschaften

Die immer wieder in die Diskussion eingebrachten Modelle von Öffentlich-Privaten-Partnerschaften (Public-Private-Partnership – PPP-Modelle) sind keine Form der Finanzierung im engeren Sinne. Bei diesem Modell handelt es sich um ein Betriebskonzept, das auf der Lebenszyklusbeachtung eines Gebäudes basiert. Sie müssen dabei neben den reinen Errichtungskosten insbesondere die Betriebskosten für Strom, Wasser, Heizung, die Instandhaltungskosten sowie die Personalkosten z.B. für Gebäudereinigung, Hausmeisterdienste, etc. über die voraussichtliche Lebensdauer mitberücksichtigen.

**Bedenken Sie:** Private Partner erreichen niemals die günstigen Finanzierungskonditionen einer Kommune. Risiko- und Gewinnaufschläge in der Höhe von mindestens 2 % der Kreditsumme erhöhen die Kosten nochmals. Eventuelle Einsparungen bei den Betriebskosten müssen also diese Nachteile gesichert aufwiegen können, sonst: *Finger weg*.

 Beginnen Sie erst, wenn die Finanzierung komplett geplant und abgesichert ist.

 Beachten Sie § 72 Abs. 9 der NÖ Gemeindeordnung.

 Bei einer notwendigen Übersiedelung kommen schnell Kosten in der Höhe von 15.000.- Euro und mehr zusammen.

 Für viele Investitionen im eigenen Wirkungsbereich der Gemeinden ist ein PPP-Modell keine wirkliche Alternative.

## Liquidität sicherstellen

### FÖRDERUNGEN VEREINBAREN, ZUSAGEN EINHOLEN.

Vor Auftragsvergabe müssen die Finanzierung sowie die zeitliche und quantitative Verfügbarkeit zur Gänze gesichert sein.

Gesichert ist die Finanzierung, wenn

- der Gemeinderat/Stadtrat den Finanzierungsbeschluss in Form eines Kostenrahmens gefasst hat
- die benötigte Bankenfinanzierung „unter Dach und Fach“, d.h. rechtlich verbindlich abgesichert ist
- die schriftlichen Förderzusagen oder die Fördervereinbarungen/die Förderverträge unterschrieben vorliegen.

Ebenfalls ein K.O.-Kriterium: Wenn die Sicherstellung der Liquidität mit der geplanten Finanzierung nicht gegeben ist, müssen Sie den Kosten-/Finanzierungsplan erneut überarbeiten!

Ein realistischer Voranschlag und ein mittelfristiger Finanzplan sind daher unerlässlich!



Beginnen Sie erst mit dem Bauprojekt, wenn die Gesamtfinanzierung abgesichert und vereinbart ist. „Wird schon gehen“ reicht nicht. Denken Sie an die rechtlichen Folgen und Haftungen, für die Sie verantwortlich sind.

## Gemeinderatsbeschluss zur Wahl des Vergabeverfahrens

### VORAUSSETZUNGEN UND ANFORDERUNGEN BEACHTEN.

Für Sie gilt, ebenso wie für Bund, Länder, Gemeindeverbände und bestimmte Einrichtungen öffentlichen Rechts (z.B. die Landeskliniken, die Wirtschaftskammer), dass Sie bei einer Auftragsvergabe zur Einhaltung des Bundesvergaberechtes verpflichtet sind.

Die obersten Grundsätze des Bundesvergaberechtes sind der faire und lautere Wettbewerb, damit alle Bieter gleichbehandelt werden.

Das Bundesvergaberecht unterscheidet zwischen dem Ober- und dem Unterschwellenbereich. Die Schwellenwerte werden alle zwei Jahre an die entsprechenden Werte des „Government Procurement Agreement“ (GPA) angepasst und unterliegen daher gewissen Schwankungen.

Ein Beispiel: Öffentliche Bauaufträge mit einem Auftragswert von mindestens 5.225.000.- Euro unterliegen den Regelungen des Oberschwellenbereichs. Wird nun beispielsweise bei einem Bauauftrag der Gesamtauftragswert aller Gewerke in Höhe von 5.225.000.- Euro überschritten, so muss dieser Auftrag EU-weit ausgeschrieben werden.

Im Bau kann die öffentliche Hand für Auftragsvolumina bis zu einer Million Euro zumindest drei qualifizierte Unternehmen im sogenannten „nicht offenen Verfahren“ direkt zur Angebotslegung einladen.

Bei der Ermittlung des geschätzten Auftragswertes ist von Nettobeträgen (ohne Umsatzsteuer) auszugehen. Die Schätzung des Gesamtauftragswertes ist auf den Zeitpunkt der Einleitung des Vergabeverfahrens abzustimmen (vgl. [www.usp.gv.at](http://www.usp.gv.at)).

### Mehr Chancen für regionale Unternehmen

Für die Vergabe von Bauaufträgen darf nicht allein der Preis ausschlaggebend sein.

Die im Jahr 2015 beschlossene Novelle des Bundesvergabegesetzes schreibt unter anderem das Bestbieterprinzip vor, das etwa bei Bauaufträgen ab einer Million Euro verpflichtend ist. Das bedeutet, dass nicht wie in der Vergangenheit automatisch der billigste Anbieter zum Zug kommt.

Eine zusätzliche Chance für KMU bietet auch die Bestimmung, dass bei Großaufträgen Teilleistungen extra ausgeschrieben werden können. Unter diese Kleinlos-Regelung fallen etwa der Innenausbau oder die Malerarbeiten bei der Sanierung von Gebäuden. Derzeit werden solche Arbeiten meist an Subunternehmer vergeben.



Das Bundesvergaberecht eröffnet aufgrund der Einführung des Bestbieterprinzips neue Möglichkeiten für öffentliche Auftraggeber und Sektorenauftraggeber wie auch für Bieter.

### Bestbieterprinzip versus Billigstbieter

Im Bestbieterprinzip definieren Sie als Auftraggeber Ihre Zuschlagskriterien und wie diese zueinander gewichtet werden.

Im Vergleich zum Billigstbieterprinzip können Sie damit dem besten Produkt gegenüber dem billigsten den Vorzug geben. Die Eckpunkte der Vergabe nach dem Bestbieterprinzip sind neben dem Preis sozialpolitische und ökologische Kriterien. Um sicherzustellen, dass diese Kriterien auch eingehalten werden, können Sie Sanktionen (Vertragsstrafen) definieren.

Kriterienbeispiel für eine Volksschulsanierung:

- Verwendung umweltfreundlicher Materialien
- Beschäftigung von Personen im Ausbildungsverhältnis

#### *Weiterführender Inhalt:*

Praxisnahes Handbuch der WK NÖ zur Regionalvergabe und Unterlagen zu Schwellenwerten unter:

[www.wko.at/site/Vergabe-N-/Handbuch\\_zur\\_Regionalvergabe.html](http://www.wko.at/site/Vergabe-N-/Handbuch_zur_Regionalvergabe.html)



Der Onlineratgeber unter [vergabe.wkoratgeber.at](http://vergabe.wkoratgeber.at) unterstützt **öffentliche Auftraggeber** bei der Wahl des Vergabeverfahrens.

Die Sozialpartner bieten für öffentliche Auftraggeber ausführliche und praxisrelevante Informationen unter [www.faire-vergaben.at](http://www.faire-vergaben.at)

## Ausschreibungen

### EIN TEIL DES ERFOLGS.

Der Ausschreibung kommt in einem Vergabeverfahren eine zentrale Bedeutung zu. Die intensive und insbesondere auch die rechtzeitige Auseinandersetzung mit diesem Thema ist wichtig.

Im Zuge der Ausschreibung werden für alle zur Ausführung gelangenden Gewerke Leistungsbeschreibungen auf Basis der bauvorbereitenden Ausführungsplanung erstellt. Es folgt die Ausschreibung samt dafür erforderlicher Bekanntmachung.

Die Leistungsverzeichnisse enthalten genaue textliche Festlegungen was, wo, wie und in welcher Qualität ausgeführt werden muss und welche Mengen (= Massen: z.B. m<sup>3</sup> Mauerwerk, m<sup>2</sup> Putz, m Handläufe, Stück Türen) dabei benötigt werden (vgl. Hettlich, S. 49).

Die Ausschreibung kann sich an eine bestimmte oder unbestimmte Zahl von Unternehmen richten.

Der Auftraggeber erklärt, welche Leistungen zu welchen Bedingungen erbracht gehören.

Inhalt der Ausschreibung ist im Detail

- die Beschreibung der nachgefragten Leistungen
- der Ausführungszeitraum
- die Schnittstellenkoordination sowie
- Art und Umfang der notwendigen Befähigungsnachweise

Außerdem wird angegeben,

- ob die Vergabe im Ober- oder Unterschwellenbereich erfolgt
- ob das Bestbieter- oder das Billigstbieterprinzip angewandt wird. Beim Bestbieterprinzip sind grundsätzlich alle relevanten Zuschlagskriterien gewichtet anzugeben. Beim Billigstbieterprinzip müssen die Qualitätsstandards in technischer, wirtschaftlicher und rechtlicher Hinsicht klar und eindeutig definiert sein



Achtung: Bei EU-geförderten Projekten müssen Sie die gesonderten Förderrichtlinien beachten.



Auf die Folgekosten sollte bereits in der Machbarkeitsstudie hingewiesen worden sein. Die Ausschreibung soll diese jedenfalls beinhalten.

#### *Weiterführender Inhalt:*

Checkliste: Was bei einer Ausschreibung abzuklären bzw. anzuführen ist  
(im Anhang auf S. 81)

## Finaler Finanzplan auf Basis der Angebote

### KOSTENBERECHNUNG AUF BASIS VON ANGEBOTEN.

Die eingelangten Angebote geben Ihnen schnell Auskunft darüber, ob der beschlossene Finanzrahmen der Realität entspricht oder nicht. Reicht der beschlossene Finanzrahmen zur Umsetzung des Projektes, können Sie die benötigten Mittel sowie die Darstellung der zugesicherten Verfügbarkeit den einzelnen Bauphasen (Meilensteinen) zuordnen → Liquiditätsplanung und Monitoring.

Sollte sich herausstellen, dass die vorab geschätzten Kosten zu gering sind, kann das mehrere Konsequenzen nach sich ziehen:

- Es kann beschlossen werden, qualitative Abstriche zu machen, um mit dem beschlossenen Finanzrahmen „durchzukommen“.
- Es wird versucht, den finanziellen Mehrbedarf zu sichern und vom Gemeinderat beschließen zu lassen. Hierfür wird auch wieder eine Änderung des Voranschlages und des mittelfristigen Finanzplanes erforderlich sein.



Durch die Kostenvorschläge sollten Sie eventuelle Zielabweichungen beim Kostenrahmen prüfen und die gesamte Planungsleistung bewerten.

Zur Sicherung der zusätzlichen finanziellen Mittel muss

- mit den Förderstellen abgeklärt werden, ob auch für den zusätzlichen Finanzbedarf Förderungen möglich sind
- mit den finanzierenden Banken eine Erhöhung des Kreditvolumens vertraglich abgesichert werden.

Sie müssen auf jeden Fall sicherstellen, dass die zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel höher sind als die Summe des/der Bestbieter. Durch ein zu knappes Budget würde der Handlungsspielraum während der Bauphase zu sehr eingeschränkt und könnte notwendige Entscheidungsfindungen erschweren und so einen negativen Einfluss auf das Gesamtprojekt mit sich bringen.

Sollte die Sicherung der zusätzlich benötigten finanziellen Mittel nicht möglich sein, so führt das entweder zur Projektbeendigung oder es erfolgt eine neue Ausschreibung mit veränderten Projektvolumina und/oder -qualitäten.

#### Exkurs: Planung von Folgekosten

Vielfach werden bei Finanzierungsentscheidungen primär nur die Investitionskosten betrachtet, nicht jedoch die Kosten für den Betrieb, die Instandhaltung, die Verwaltung usw.

Das führt oft dazu, dass die Aufträge an Billigstbieter vergeben werden, die Summe der finanziellen Aufwendungen aus Investitions- und Folgekosten über den gesamten Lebenszyklus/die geplante Nutzungsdauer jedoch weit höher ist als bei qualitativ höherwertigen Bauausführungen.

### Finale Projektbeschreibung

#### DEN PROJEKTPLAN FERTIGSTELLEN, MEILENSTEINE SETZEN.

Die detaillierte Projektbeschreibung liefert gemeinsam mit dem Meilensteinplan die Grundlage für die gesamte weitere Arbeit! Sie gibt allen Beteiligten Orientierung. Bei Personalwechsel oder veränderten Zuständigkeiten garantiert sie eine kontinuierliche Weiterarbeit.

Für jeden Meilenstein (Fein- bzw. Zwischenziel) sollten Sie einen konkreten Termin festlegen, damit Sie in der Lage sind, die Projektplanung und die bisherigen Fortschritte zu überprüfen.

Typische Projektmeilensteine sind die Vorlage wichtiger Teilergebnisse, der Abschluss kritischer Abschnitte oder einer gesamten Projektphase, Abnahmetermine durch Auftraggeber etc.

Ganz konkret sind das z.B.:

- Entwurf des Architekten
- Grundstückskauf
- Baugenehmigung
- Rohbau
- Außenanlagen und Innenausbau
- Aktivitäten im Rahmen der Pressearbeit
- Abnahme des Bauprojektes
- u.v.m.

#### Exkurs: Zeitmanagement

Das Zeitmanagement dient dazu, das Projekt zeitlich zu planen und die Termine der einzelnen Teilbereiche festzulegen, aufeinander abzustimmen und zu koordinieren.

Kommt es zu Verzögerungen, müssen Sie die Zeitplanung entsprechend korrigieren und neu ausrichten. Darüber hinaus ist es wichtig zu prüfen, ob die vereinbarten Ergebnisse termingerecht vorliegen und ob die notwendigen Ressourcen zum jeweiligen Zeitpunkt zur Verfügung stehen (vgl. dazu „Erfolgreiches Projektmanagement mit dem 9-Punkte-Schema“ unter [www.projektarbeit-projektplanung.de](http://www.projektarbeit-projektplanung.de)).



Mit den Meilensteinen werden die verschiedenen Teilbereiche des Projektes noch einmal präziser und detaillierter beschrieben. Damit werden die Inhalte nachvollziehbar - auch wenn eventuell Personen wechseln!



Formulieren Sie Ihre Meilensteine nicht als Aufgabe, sondern als Ergebnis (z.B. „Teilprojekt A ist abgeschlossen“, „Entscheidung B liegt vor“).

*Weiterführender Inhalt:*  
Formular „Meilensteinplan“  
(im Anhang auf S. 82)

## Folgekosten-Check + Wirkung auf mittelfristige Finanzplanung

NICHT NUR DIE INVESTITIONSKOSTEN IM AUGE HABEN.

### Folgekosten und Folgeausgaben

Im Zusammenhang mit Investitionstätigkeiten von Kommunen verdienen die Folgekosten besondere Aufmerksamkeit. Sie werden oft nicht ausreichend berücksichtigt. Sie sind auch wichtig, wenn es um die Beurteilung von Projektalternativen geht.

Die korrekte Erfassung von Folgekosten erlaubt eine exakte Feststellung künftiger Handlungsspielräume im Gemeindehaushalt.

Bei Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit geplanter Projekte spielen auch betriebswirtschaftliche Folgeausgaben eine Rolle (im Rahmen von Betriebs- oder Investitionsrechnungen).

Zu den Folgeausgaben gehören vor allem:

- Leistungen für Personal
- Sachliche Betriebsausgaben
- Instandhaltungsausgaben
- Schuldendienstleistungen

Die gute Nachricht: Bei Sanierungen und Umbauten können die Folgeausgaben auch sinken (Energieeffizienz, verbesserte Abläufe = niedrigere Personalkosten u.a.). Aber sie können natürlich auch enorm steigen. Daher ist eine detaillierte Betrachtung immer wichtig.

Auch die Auswirkungen auf Folgeeinnahmen gehören entsprechend überprüft.

### Mittelfristige Finanzplanung

Diese Kosten sind auch wichtig für die mittelfristige Finanzplanung. Dieser Plan ist eine Verknüpfung von ausgabenorientierter und aufgabenorientierter Maßnahmenplanung. Darin lässt sich auch die Langzeitwirkung des Projektes gut darstellen. Dies ist wiederum eine wichtige Entscheidungsgrundlage für den Gemeinderat.

Wenn es manchmal auch nicht angenehm ist, ist es doch extrem wichtig, die Auswirkungen zu kennen, beeinflussen sie ja viele andere Entwicklungen und Vorhaben der Gemeinde.



Auch auf die Kleinigkeiten achten: Alleine die Einbeziehung der Raumpflegerin bei der Wahl des Bodenbelages und des Stauraums bringt nicht zu unterschätzende Zeiteinsparungen bei den Reinigungskosten.



Manchmal gibt es auch eine positive Überraschung fürs Gemeindebudget. Die Folgeausgaben können durch intelligente Planung auch sinken.



Ziel ist die Ausgewogenheit kommunaler Finanz- und Entwicklungspolitik.

*Weiterführender Inhalt:*  
Checkliste „Folgeausgaben“  
(im Anhang auf S. 83).



### Baubewilligung

#### HOHEITSAKT DER GEMEINDE FÜR DIE GEMEINDE.

Im Bauverfahren finden Sie sich als Gemeinde in zwei Rollen. Einerseits in der behördlichen Rolle als Erteiler einer Baubewilligung und andererseits in der Rolle des Projektträgers mit handfesten „Eigeninteressen“ – so wie jeder Private.

Diese „Doppelrolle“ muss sauber getrennt werden und je klarer das erfolgt, umso besser ist das auch für den langfristigen Nutzen des Projektes und auch für die Außenwirkung.

Das Bauverfahren und vor allem die dabei relevanten Vorprüfungen und zugehörigen Schritte sind für Gemeindeprojekte genauso relevant wie für jeden Häuslbauer, Gewerbebetrieb oder privaten Projektträger. Die Regelungen der NÖ Bauordnung und die daraus abgeleiteten Auflagen und Rechte Dritter entscheiden über Detailplanung, Baukosten oder das Abwicklungsprozedere mit. Letztlich können sie sogar zu „Stop or Go – Entscheidungen“ für ein Projekt führen.

#### Bereits im Konzeptstadium baubehördlich vorprüfen lassen

Je früher Sie baubehördliche Problemstellungen für ein Projekt erkennen, umso besser können Sie reagieren oder Änderungen durchführen. Umso eher sind Sie auch gewahr, welche Schwierigkeiten betreffend Nachbarrechte u.a. auf Ihre Gemeinde als Projektträger zukommen.

In kleinen Gemeindeverwaltungen ist die baubehördliche Vorprüfung ein laufender, zwischen zwei, zumeist nur durch einen Schreibtisch getrennten Mitarbeitern (manchmal sogar in Doppelrolle einer Person), zu erledigender Prozess. Bei größeren Verwaltungseinheiten ist der Prozessablauf in eigenen Abteilungen zu berücksichtigen.

#### Rollen klar trennen, wobei es auch Doppelrollen geben kann

Sowohl auf der Sachbearbeiterebene, als auch auf der politisch verantwortlichen Ebene sollten die Rollen zwischen der Vertretung des Projektträgers Gemeinde und der Gemeinde als Baubehörde auch persönlich getrennt werden. Setzen Sie daher keinen Bauamtsmitarbeiter als Projektbetreuer für das Gemeindeprojekt ein.

In kleineren Gemeinden plant oft der eigene Sachverständige Gemeindeprojekte im Bauverfahren. In diesem Fall kann er natürlich nicht selbst gutachterisch tätig sein. Vergeben Sie daher die Planung an einen anderen Planer oder ziehen Sie einen Sachverständigen bei.



Im Bauverfahren bei gemeindeeigenen Projekten wird die Vorbildwirkung der Gemeinde noch mehr beachtet als sonst. Die Gemeinde ist also auch hier öffentlichkeitswirksam. Daher ist mit höchster Sensibilität und juristischer Genauigkeit vorzugehen.

#### Weiterführender Inhalt:

Rechtsinformationssystem des Bundes mit der jeweils geltenden Gesetzesfassung der NÖ Bauordnung: [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)

## Auftragsvergabe durch den Gemeinderat

SIE SIND AM ENDE DER VORBEREITUNGSPHASE ANGEKAMMT.

Die Auftragsvergabe bindet Sie als Gemeinde am Ende des Ideen-/Planungs- und Vorbereitungszeitraumes mit einem oder mehreren „Umsetzern“ des Projektes in allen Details aneinander.

Die Auftragsvergabe ist damit logischerweise auch der Endpunkt einer langen Vorbereitungsphase und der Start der konkreten Umsetzung. Alle Vorbereitungsschritte, behördlichen Prüfungen, Genehmigungen und rechtlichen Voraussetzungen sollten zu diesem Zeitpunkt vollständig abgeschlossen sein und vorliegen, damit dann in der Folge keine weiteren Verzögerungen auftauchen. Die wertmäßig (lt. NÖ Gemeindeordnung) zuständigen Gremialorgane der Gemeinde (Bürgermeister, Vorstand, Gemeinderat) entscheiden.

### Öffentlichkeitswirksame Aussagekraft

Die Auftragsvergabe hat enorm hohe „öffentlichkeitswirksame“ Aussagekraft. Die Gemeindegremien entscheiden hierbei über möglicherweise konkurrierende Unternehmungen mit Mitarbeitern, die wiederum persönlichen Bezug zur Gemeinde oder zu Mandataren haben. „Emotionalfaktoren“ schwingen gerade bei der Vergabe öffentlicher Leistungen in derartigen Situationen noch mehr mit als sonst in der Privatwirtschaft.

Achten Sie bei einer konkreten Beschlussfassung im Kollegialorgan auf mögliche Befangenheitsgründe von Mitgliedern des Gemeinderates im Sinne der NÖ Gemeindeordnung. Diese Mitglieder haben sich der Stimme zu enthalten und dürfen an den Entscheidungen nicht mitwirken.

### Transparenz bei Vergabeverfahren und Auftragsvergabe

Um die beste Lösung bei Auftragsvergaben für die Gemeinde zu erreichen, ist das Vorverfahren entscheidend, aber auch die Vorbereitung in den Gemeindegremien. Eine rationale Vorgangsweise laut geltender Richtlinien und Vorgaben schließt „Emotionalfaktoren“ weitgehend aus.

### Regionale Auftragnehmer

Die Ausschreibungsregelungen lassen für die Gemeindegremien den Spielraum offen, um, unter gewissen Bedingungen (Wertgrenzen, Bestbieterprinzipien usw.), auch regionale oder besonders an die Gemeinde gebundene Unternehmen zu berücksichtigen.



Die Gemeindegremien entscheiden mit der Auftragsvergabe endgültig über alle Details des Projektes und deren Umsetzung.



Beachten Sie § 50 der NÖ Gemeindeordnung: „Befangenheit“.

#### Weiterführender Inhalt:

Leitfäden von Wirtschaft und Gemeindeverbänden zur öffentlichen und Regionalvergabe finden Sie unter:

[http://gemeindebund.at/images/uploads/downloads/2016/Publikationen/RFG/RFG\\_2\\_3-2016-Das\\_neue\\_Bundesvergaberecht.pdf](http://gemeindebund.at/images/uploads/downloads/2016/Publikationen/RFG/RFG_2_3-2016-Das_neue_Bundesvergaberecht.pdf)

<http://gemeindebund.at/site/news-detail/wie-gemeinden-bauauftraege-fair-vergeben-koennen>

### Bauaufsicht klären

#### DAS BINDEGLIED ZWISCHEN GEMEINDE UND AUSFÜHRENDEN.

Die Bauaufsicht ist für die erfolgreiche Detailabwicklung von Bauprojekten entscheidend. Sie kontrolliert nicht nur den Baufortschritt, die Einhaltung aller Regeln und Kosten bzw. die plangemäße Ausführung, sondern entscheidet viele größere und kleinere Detailfragen unmittelbar mit den Professionisten auf der Baustelle.



Bei nicht vorhandenen Kapazitäten sollten Sie die Bauaufsicht extern vergeben.

#### Entscheidungen müssen getroffen werden

Die Relevanz liegt in den vielen kleinen Detailentscheidungen, die bei manchen Baustellen in Summe durchaus in großem Maße ins Gewicht fallen.

Außerdem ist die Bauaufsicht für den raschen und reibungslosen Fortgang von Baustellen verantwortlich. Es geht nicht nur um die beste inhaltliche Entscheidung, sondern auch um eine rasche Entscheidung, um keine Verzögerungen herbeizuführen.

#### Eine Bauaufsicht des größten Vertrauens zu den Verantwortungsträgern in der Gemeinde

Die Bauaufsicht sollte nicht nur als Kontrollorgan verstanden werden, das Stundenlisten und Abrechnungen prüft, Qualitätsnormen checkt und auf der Baustelle Sicherheitsfragen berücksichtigt, sondern auch laufend mit den Verantwortungsträgern am Gemeindeamt kommuniziert und diese in die Baustellenabwicklung miteinbezieht.

#### Eine Bauaufsicht, die „praktisch“ mitdenkt

Zudem muss die Bauaufsicht bei unvorhergesehenen Fragestellungen praktisch und lösungsorientiert agieren und darf dabei die Grundsätze des Projektes, die Kosten und den Bauzeitenplan nicht außer Acht lassen.

Hausverstand und eine genaue Dokumentation von örtlich, oft kurzfristig, entschiedenen Änderungen ist erforderlich!

## Bauzeitenplan festlegen

VERMEIDEN SIE MEHRKOSTEN UND ZEITVERZÖGERUNGEN.

Durch die grafische Darstellung eines Bauzeitenplans bekommen Sie einen guten Überblick über alle zur Fertigstellung des Bauprojektes notwendigen Arbeitsschritte. Die zeitliche Gliederung zeigt Ihnen anschaulich, wenn sich einzelne Arbeitsschritte gegenseitig behindern. Sie können dann rasch umplanen und somit der Gefahr erheblicher Mehrkosten und/oder Zeitverzögerungen entgehen.

Da eine Fertigungsverzögerung enorme finanzielle Belastungen nach sich ziehen kann, müssen Sie Ihr Bauprojekt von Beginn an sehr detailliert planen. Mit dieser Detailplanung haben Sie als Bauleiter ein gutes Tool in der Hand, um alle Arbeiten am Bau so zu koordinieren, dass sie sich nicht gegenseitig behindern.

Auch bei bester Planung können aufgrund von technischen, wetterbedingten oder sonstigen externen Einflüssen Verzögerungen des Bauprojektes eintreten, sodass die Arbeiten bis zur Fertigstellung nicht mehr mit dem ursprünglichen Bauzeitenplan übereinstimmen. Mit dem Bauzeitenplan können Sie etwaige Verschiebungen zeitnah erkennen und notwendige Adaptierungen vornehmen.

Halten Sie bei Ihrem Bauprojekt den Ist-Soll-Zustand Ihres Zeitplans immer aktuell. Nur so können alle Projektbeteiligten (im Besonderen der Projektleiter) sofort erkennen, was auf einer Baustelle bereits gemacht wurde, was derzeit in Arbeit ist und welche baulichen Maßnahmen noch getroffen werden müssen.



Ein Bauzeitenplan umfasst alle Arbeitsschritte, vom Planungsbeginn über baurechtliche Bescheinigungen bis hin zur Fertigstellung.

*Weiterführender Inhalt:*  
Muster „Bauzeitenplan“  
(im Anhang auf S. 84)

### „Unsere Baustelle mit(er)leben“

#### NUTZEN SIE SOCIAL MEDIA FÜR DIE BÜRGER-KOMMUNIKATION.

Sorgen Sie während der Bauphase für transparente Kommunikationswege, leichte Kommunikationsmittel und eine einfache Sprache ohne Fachjargon (vgl. Ressel, Projektmanagement).

Um Bürger laufend über das Projekt informieren zu können, sie in den Prozess miteinzubinden und, um zeitnah Unklarheiten aus dem Weg zu räumen oder auf Ärgernisse eingehen zu können, bieten sich Online-Kanäle an, wie z.B. Facebook. Auch Blogs können sich für eine solche Kommunikation und Information eignen, sind jedoch zeitintensiver zu betreiben.

Viele Bürgermeister verfügen bereits über ein eigenes Facebook-Profil. In diesem Fall braucht es kaum Vorbereitung. Sie können diesen nach wie vor wichtigen, weil gut besuchten, Kanal gut einsetzen, um über die Bauphase des Projektes zu informieren. Auch der allgemeine Facebook-Account der Gemeinde, den bereits viele angemeldet haben, kann dafür genutzt werden.

Sehen Sie es als Baustellen-Logbuch, das Sie mit Bürgern (Anrainern!) teilen. Immer wieder ein Foto oder ein Kurzvideo, gepaart mit 1 bis 3 erklärenden Sätzen posten und die Bürger am Baufortschritt teilhaben lassen.

Auch Unvorhergesehenes, durch das es eventuell zu Verzögerungen, Lärm etc. kommt, sollte offen dargestellt werden. So haben die Bürger nicht nur mehr Einblick, sondern oftmals auch mehr Verständnis. Außerdem können durch diese offene Kommunikation Gerüchte und Missverständnisse vermieden bzw. schnell aus dem Weg geschafft werden.



Ein Foto, ein Video, ein paar kompakte Neuigkeiten und die Bürger können die Baustelle und alles was dazu gehört miterleben.



Nicht vergessen, dies ist immer auch eine wichtige PR für die Gemeindearbeit!!

#### Angst vor Negativ-Kommentaren?

Maßnahmen im Überblick (vgl. AllFacebook.de):

- Schnelle Reaktion
- Situation erklären/begründen
- Ruhe bewahren, ernst nehmen und, wenn angebracht, um Verzeihung bitten
- Lösung anbieten, Kompromisse finden
- Sofortmaßnahmen nennen
- Zukünftige Präventivmaßnahmen aufzeigen
- Weiterführende Serviceinformationen bereitstellen
- Kontakt zu Kritikern aufrecht halten

#### *Weiterführender Inhalt:*

Beispiel für Kommunikation mittels sozialer Medien zum Volksschul-Umbau  
(im Anhang auf S. 85)

## Einhaltung prüfen

### SIND SIE AUF DEM RICHTIGEN WEG?

Prüfen Sie immer wieder und regelmäßig, wie es um den aktuellen Projektstatus steht. Läuft das Projekt planmäßig, hinkt es nach, ist es gar in Schwierigkeiten oder droht eine Projektkrise?

Verschließen Sie niemals die Augen. In der Regel haben die Projektverantwortlichen ein gutes Gespür, wenn etwas nicht so gut läuft.

Es geht nicht nur um die gefühlsmäßige Projekteinschätzung. Nachfolgende, konkrete Fragen helfen Ihnen dabei, einen Check der festgelegten Termine durchzuführen.

- Sind wir im Zeitplan mit den einzelnen Meilensteinen (Basis Bauzeitenplan)?
- Hält der Fertigstellungstermin insgesamt?
- Sind die Zwischenabrechnungen erfolgt und geprüft?
- Sind die bisherigen Kosten im Rahmen?
- Ist ein zusätzlicher Leistungsbedarf aufgetaucht? (Eine aktive Nachfrage bei den Handwerkern hinsichtlich zusätzlicher Leistungen ist besser als ein Streit im Nachhinein.)
- Sind die zusätzlichen Kosten bereits eingepreist - hält die Kalkulation?
- Braucht es zusätzliche Entscheidungen der Gemeindeorgane?
- Sind die Fördermittel laut Vereinbarung angefordert?
- Ergeben sich neue Förder- oder Sponsormöglichkeiten?
- Ist die Liquidität für die nächsten Abrechnungen gesichert?
- Wie ist die Stimmung zum Projekt in der Bevölkerung und im Gemeinderat?
- Liegt die Öffentlichkeitsarbeit im Plan?

## Baustellensicherheit

### SICHERHEIT GEHT VOR.

Der Sicherheits- und Gesundheitsschutz auf Baustellen wird durch das Bauarbeitenkoordinationsgesetz (BauKG) 1999 gewährleistet. (Es setzt die EU-Richtlinie 92/57/EWG in nationales Recht um.) Durch dieses Gesetz sollen entsprechende koordinierende Maßnahmen in der Planungs- und Ausführungsphase sichergestellt werden. Es richtet sich primär an den Bauherren als Veranlasser eines Bauvorhabens.

Das BauKG gilt gleichzeitig mit sämtlichen Arbeitsschutzvorschriften auf allen Baustellen, auf denen Arbeitnehmer beschäftigt werden.

Mit dem BauKG ist der Bauherr in die Verantwortung mit eingebunden und für die einleitenden Maßnahmen wie insbesondere die Bestellung von Koordinatoren verantwortlich. Mehr dazu finden Sie unter: [www.bausicherheit.at/service/gesetze-und-rechtsprechung](http://www.bausicherheit.at/service/gesetze-und-rechtsprechung).

Über das Bauarbeitenkoordinationsgesetz (BauKG) hinaus sind viele weitere Sicherheitsvorschriften bei der Durchführung von Bauarbeiten zu berücksichtigen.

Unter [www.bausicherheit.at](http://www.bausicherheit.at) finden Sie Hilfestellungen, die speziell auf die Bedürfnisse von Bauherrn bzw. Ausschreibenden und Koordinatoren im Zusammenhang mit der Thematik Baukoordination ausgerichtet sind.



Achten Sie auf eine entsprechende und rechtzeitige Baustellenversicherung. Keine abzuschließen könnte teuer werden.



Der Bauherr kann seine Verpflichtungen nach dem BauKG einem Projektleiter übertragen.

#### *Weiterführender Inhalt:*

AUVA Sicherheitscharta, Acht Regeln für mehr Sicherheit auf der Baustelle: [www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.544469&version=1392985951](http://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.544469&version=1392985951)

Wichtige Hinweise unter: [www.bausicherheit.at/service/gesetze-und-rechtsprechung](http://www.bausicherheit.at/service/gesetze-und-rechtsprechung), [www.arbeitsinspektion.gv.at](http://www.arbeitsinspektion.gv.at)

WKO, Sicherheit am Bau: [webshop.wko.at/sicherheit-am-bau-bau-mappe.html](http://webshop.wko.at/sicherheit-am-bau-bau-mappe.html)

Bauarbeiterschutverordnung unter: [www.bausicherheit.at/faq/bauarbeiterschutverordnung-bauv/](http://www.bausicherheit.at/faq/bauarbeiterschutverordnung-bauv/)

## Meilensteine abarbeiten

### MEILENSTEINE SIND ENTSCHEIDUNGSPUNKTE.

Alle Arbeitsschritte, welche Schritt für Schritt zur Fertigstellung des Bauprojektes beitragen und im Bauzeitenplan festgeschrieben sind, können auch als Meilensteine bezeichnet werden.

Sie sind auch Basis für das Monitoring. Es ist für ein effektives und effizientes Monitoring vorteilhaft, einzelne Arbeitsschritte in Projektphasen zusammenzufassen. Diese enden jeweils mit einem Meilenstein, einem geeigneten Zeitpunkt für einen Ist-Soll-Vergleich mit den folgenden Fragen:

→ „Wurden alle bisherigen Aktivitäten planmäßig erledigt?“

Wenn ja, können Sie die Phase abschließen und das Projekt fortsetzen.

→ „Warum weisen Aktivitäten, die bereits abgeschlossen sein sollten, in den Bereichen Kosten, Termine und/oder Ergebnisse maßgebliche Abweichungen auf?“

Finden Sie den Grund heraus und nehmen Sie realistische Anpassungen vor, damit Sie die Phase abschließen können. Definieren Sie den betroffenen Meilenstein neu, adaptieren Sie alle folgenden Meilensteine bei Bedarf entsprechend.

→ „Ist aufgrund unvorhersehbarer Vorkommnisse eine sinnvolle Projektfortsetzung unmöglich geworden?“

Müssen Sie diese Fragen bejahen, dann stoppen Sie das Projekt. Entweder müssen Sie das Projekt ganz einstellen oder Sie müssen es unter neuen Rahmenbedingungen völlig neu aufstellen.

Nicht nur Projektphasen, sondern auch andere wichtige Zwischenergebnisse können Meilensteine sein.

Jedenfalls ist es unerlässlich, dass Sie alle Meilensteine auch mit den Themen Finanzierung und Liquiditätsplanung verbinden, um nicht den weiteren Baufortschritt durch fehlende liquide Mittel zu verzögern.



Meilensteine sind wesentliche Entscheidungspunkte für Ihr Projektteam, durch die es erkennt, ob es sich noch im Plan befindet oder ob eine Planabweichung stattgefunden hat und, wenn ja, warum.



Für die Einhaltung des Zeit- und Budgetplanes ist die Projektleitung endverantwortlich.



Je genauer die Meilensteine definiert sind, desto effektiver sind Monitoring, Controlling und rasche Entscheidungen.



## Und nun die Praxis

### Zwischenabrechnungen abwickeln

#### AUSZAHLEN BITTE!

Zwischenabrechnungen sind insbesondere im Zusammenhang mit der Anforderung und Auszahlung der Fördermittel von Bedeutung (siehe auch „Fördermittel anfordern“).

Die Zwischenabrechnungen laut Zahlungsplan sollten idealerweise bereits im Auftrag, Bauzeitenplan bzw. Meilensteinplan integriert und somit Teil des Projektmonitorings sein.

Die Zwischenabrechnungstermine müssen bereits vor Baubeginn mit den abwickelnden Stellen vereinbart werden, um keine Liquiditätsprobleme zu bekommen. Zwischenabrechnungen nachträglich genehmigt zu bekommen ist äußerst zeitaufwendig bzw. meist aussichtslos.

### Fördermittel anfordern

#### AUCH HIER HILFT VORAUSSCHAUENDE PLANUNG.

Zeitpunkt und Modalitäten von Zwischenabrechnungen müssen im Fördervertrag festgeschrieben sein.

Beachten Sie: Für Zwischenabrechnungen zur Auszahlung von Fördermitteln bedarf es im Regelfall der „Vorfinanzierung“ durch den Bauherrn und/oder durch die mitfinanzierenden Banken. Erst nach Bezahlung der bereits vorliegenden Rechnungen und positiver Prüfung stellen die Förderstellen die angeforderten finanziellen Mittel zur Verfügung. Diese Vorfinanzierung muss also bereits vor Investitionsbeginn mit den mitfinanzierenden Stellen (Banken) fix vereinbart werden, um keine Liquiditätsprobleme und damit verbundene weitere Umsetzungsprobleme zu bekommen.

### Gemeinderat: Projekt bei Bedarf anpassen

#### GEMEINDERAT INFORMIEREN - BESCHLÜSSE ANPASSEN.

Es gibt wenig Projekte, bei denen nicht Unvorhersehbares eintritt, Zeiten überschritten werden, Kosten steigen oder Finanzierungen nachjustiert werden müssen.

Bei außerplanmäßigen und übergebührenden Kosten können rasch „Baustellen“ entstehen, die rechtliche Folgen haben können. Dem Gemeinderat sind zeitgerecht die Probleme bzw. der Handlungsbedarf zu kommunizieren und Entscheidungsgrundlagen für notwendige Beschlüsse vorzulegen.



Beachten Sie jedenfalls die Bestimmungen des § 35 Z 20 der NÖ Gemeindeordnung.

## Auf Unvorhersehbares reagieren

JETZT MUSS RASCH ENTSCIEDEN WERDEN.

Auch wenn Bauprojekte gut geplant, in der Abwicklung eingeteilt und Betroffene und Nutzer gut informiert sind, kann Unvorhergesehenes rasch den Zeit- und Ablaufplan sprengen. Je nach Umfang der erforderlichen Veränderung kommt es dadurch zu erheblichen Umplanungen und Kostenveränderungen. Unvorhergesehenes fordert die Entscheider im Moment, weil oft ohne viel Zeit zum Überlegen wesentliche Weichenstellungen für ein Bauprojekt vorgenommen werden müssen.



Unvorhergesehenes kommt eben unvorhergesehen, erfordert aber sofort einen Plan!

### Auswirkungen auf das Projekt

Außerplanmäßige Entwicklungen wie Kostensteigerungen, Terminverzögerungen, Ausfall von ausführenden Firmen, gravierende Ausführungsmängel im Nachhinein oder Streitigkeiten über Nachtragsforderungen sind meist nicht einfach zu bewerkstelligen. Diese sind im ersten Moment oft noch gar nicht im Gesamtausmaß einschätzbar und können sogar zu Krisen und Konflikten führen.

### Krisen sind zu bewältigen

Unvorhergesehenes lässt Bauherren nicht kalt. Um die Lage aber in krisenhaften Situationen richtig erfassen zu können, ist eine Analyse, befreit von Emotionen, wichtig. Umfang und Schwere der Problemstellung und eine Erstabschätzung der möglichen Folgen müssen rasch vorliegen. Denn oft verursachen schon wenige Stunden oder Tage des Abwartens enorme Folgekosten und Folgeprobleme.



In manchen Situationen ist rasches Krisenmanagement erforderlich.

### Rasch entscheiden und nicht zuwarten

Eine gewisse Entscheidungskonsequenz durch die zuständigen Gemeindeorgane ist gefragt, wobei jedoch die finanziellen Folgen und deren erforderliche Bedeckung nicht außer Acht gelassen werden kann.

### Neutrale Experten können Blick auf's Wesentliche schärfen

Entweder durch die eigene Bauaufsicht, Planungsmannschaft oder auch durch externe Fachleute kann eine zusätzliche Expertise zur Erstentscheidung beigezogen werden.

Aber ACHTUNG: Die Entscheidung bleibt beim Bauherren und für diese sollte man sich den Blick durch zu viele Meinungen nicht verstellen lassen.

### Kommunikation ist das Um und Auf

Krisensituationen reden sich schnell herum. Eine eigenständige offene Kommunikation, bevor ungesteuerte und aufgebauchte Redereien und Gerüchte die Runde machen, ist dringend notwendig und hat vom Bauherren/Auftraggeber auszugehen.

Gerade bei sehr öffentlichkeitswirksamen Projekten ist eine gut erklärende und auch zielorientierte Kommunikation wichtig.



Da ist Vieles plötzlich neu zu denken, es muss rasch entschieden werden und das unter den Augen der Öffentlichkeit!

### Die Checkliste nochmals vom Start weg durchgehen

Vielleicht ist durch die Veränderungen ein neuerlicher Gremialbeschluss erforderlich, sind Genehmigungen nachzuholen, sind Finanzierungen zu verändern oder sind Nachbarn und Rechte Dritter durch Unvorhergesehenes betroffen. Ein Check wird aufzeigen, wo im Detail nachgearbeitet werden muss.

### Offene und rasche Kommunikation

#### WAS TUN, WENN PLÖTZLICH PROBLEME AUFTAUCHEN.

„Unverhofft kommt oft“, Projekte laufen nicht immer nach Plan. Egal ob es sich um ein technisches Problem handelt, das Mehrkosten verursacht, ein wichtiger Lieferant nicht liefert, ein Handwerker insolvent ist, eine Förderung nicht zeitgerecht abgerechnet wurde oder die Kosten explodieren. Für unerwartete Ereignisse gibt es keine Patentrezepte. Es müssen Situationen eingeschätzt und Risiken abgewogen werden.

Grundsätzlich ist es klug, in der Kommunikation offen und transparent mit auftretenden Problemen umzugehen, ohne diese aber unnötig aufzublähen.

#### Wie Kommunikation funktionieren kann

- Seien Sie als Ansprechpartner, der die Informationen gibt und Fragen beantworten kann, gut erreichbar
- Vermeiden Sie Informations-Wirrwarr
- Halten Sie den Informationsfluss zu relevanten Gruppen aufrecht (Gemeinderat, Projektpartner, Projektgruppe, Team, Förderstellen etc.)
- Halten Sie Ankündigungen von Informationen immer ein
- Bleiben Sie stets bei der Wahrheit, berichten Sie sachlich, behalten Sie die Übersicht und bewahren Sie Ruhe
- Kommunizieren Sie klare Botschaften, Fakten und Zahlen alleine sind zu wenig (Lösungsorientierung)
- Bereiten Sie sich darauf vor, es tauchen oft heikle Themen und/oder Gerüchte auf
- Nutzen Sie schnelle Medien (Telefon, SMS, Facebook, Homepage, Mail), um Gerüchten oder Fehlinformationen zuvor zu kommen



Die Früherkennung von Problemen wäre natürlich ideal, funktioniert aber leider nicht immer. Reagieren Sie daher angepasst auf Unerwartetes.



Legen Sie sich rechtzeitig eine Strategie zu, wie Sie mit Unerwartetem umgehen werden.

## Risikomanagement

### INFORMIEREN SIE IHRE GREMIEN.

Bei fast jedem Projekt gibt es gewisse Risiken und Gefahren. Zeit, Geld und Qualität spielen gleichermaßen eine Rolle, wenn es um das Risikomanagement innerhalb von Projekten geht oder anders gesagt: Ohne Risikomanagement kommt es fast immer zu erhöhten Kosten, Zeitverzögerungen, geringerer Qualität oder sogar zum Abbruch des Projektes.

Das Risikomanagement hat die Aufgabe, diese Risiken zu bestimmen, zu analysieren und Maßnahmen zu definieren, durch die die Risiken ausgeschaltet oder abgefedert werden können.

Beachten Sie bereits in der Planungsphase bzw. bei der Kostenschätzung, dass in der Bauphase oft Unvorhersehbares passieren kann, das die Kosten explodieren lässt:

- Kostenerhöhung
- Überplanmäßige Ausgaben (mehr als veranschlagt)
- Außerplanmäßige Ausgaben (überhaupt nicht veranschlagt)
- Liquiditätsengpass
- Kreditüberschreitungen (Nachtragsbewilligungen)

Eine bewährte Methode, um Risiken zu identifizieren sind Workshops bzw. Meetings, in denen mit Hilfe einer Checkliste die Risiken und Ursachen beschrieben werden. Die Teilnehmer müssen ihre Sichtweisen offen darlegen (können). Anschließend lassen sich die Risiken dann nach Eintrittswahrscheinlichkeit, Eintrittszeitpunkt und Schadensausmaß monetär und zeitlich bewerten.

### Risikostrategien

Nach der Identifikation und Bewertung der Risiken stehen einige Risikostrategien zur Verfügung:

- Akzeptieren
- Vermindern
- Übertragen (zum Beispiel an den Auftraggeber, durch den Abschluss einer geeigneten Versicherung oder an einen besser aufgestellten Lieferanten)
- Vermeiden



Aufgrund der unterschiedlichen Unsicherheit, die jedes Projekt mit sich bringt, ist Risikomanagement eine Pflichtdisziplin im Projektmanagement.



Projekte scheitern nicht etwa deshalb, weil sich das Risiko nicht vollständig beseitigen lässt, sondern weil dieses Risiko nicht richtig gemanagt wird.



Stellen Sie laufend die Liquidität sicher!



Ein gutes, laufendes Controlling kann viele Probleme reduzieren.



Sobald eine maßgebliche Änderung eintritt, die Kosten, Zeitplan oder Qualität beeinflusst, muss eine rasche Rückkopplung mit dem Gemeinderat erfolgen.

### Baubehördliche Fertigstellungsmeldung

DAMIT FÜR DIE BAUBEHÖRDE ALLES IN ORDNUNG IST.

Die Vorlage der Fertigstellungsmeldung und die Annahme durch die Baubehörde schließt den Bauakt ab und das Projekt ist - sofern es sich um ein Bauprojekt handelt - auch von dieser Seite „geschlossen“. Die volle - letztlich sogar persönliche - Verantwortung für die Richtigkeit und baugesetzliche Entsprechung trägt der Bauführer.

Auch hier gilt: Der behördliche Abschluss des Bauprojektes ist für Gemeindeprojekte genauso relevant wie für jeden Häuslbauer, Gewerbebetrieb oder privaten Projektträger.

Die baubehördliche Fertigstellung ist ein absolut notwendiger Schlusspunkt, speziell was Haftung, Versicherungsabwicklung im Schadensfall, Förderabwicklung und Inbetriebnahmemöglichkeit betrifft.

#### Baubehördliche Rolle und Projektträgerrolle sind zu trennen

Als Gemeinde nehmen Sie hier eine Doppelrolle als Träger und als Behörde ein. Diese beiden Funktionen innerhalb eines Bauprojektes müssen Sie unbedingt trennen und unabhängig voneinander wahrnehmen.

#### Keine inhaltlichen Kompromisse, das währt am längsten

Gerade im eigenen Bereich ist man möglicherweise versucht, über kleinere behördliche Mängel „drüberzuschauen“. Vor allem langfristig kann das in Haftungs-, Versicherungs- oder anderen Fragen zum Nachteil für Ihre Gemeinde werden und ist mit der Vorbildfunktion der Gemeinde nicht vereinbar.

## Baustellenabnahme

### FINANZIELL UND RECHTLICH.

Nun geht es um die Baustellenabnahme, also um die Begehung und Begutachtung der Baustelle, die meist durch den Bauherren oder dessen Vertreter und den Bauausführenden erfolgt. Die Begehung dient der Feststellung des Baufortschrittes und der Klärung von auftretenden Fragestellungen vor Ort; deswegen spricht man verdeutlichend auch von Ortsbegehung.

 Achten Sie im Vorfeld immer auch auf die Brandschutzbestimmungen.

In der Abnahmevereinbarung sollten das Projektmanagement und die anderen Vertragspartner festlegen, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit das Projektergebnis abgenommen werden kann.

Ihr Projekt benötigt einen:

- inhaltlichen Abschluss (Durchführung der Projektabnahme)
- organisatorischen Abschluss (Teamauflösung, Auflösung der Beziehungen zu den Umwelten, Erfolge feiern)
- administrativen Abschluss (Bericht)
- Sicherstellung von Lerneffekten für die Gemeinde

## Erst-Begehung durch den Gemeinderat

### BESICHTIGUNG & ÜBERPRÜFUNG AM ORT DES GESCHEHENS.

Nicht alle Entscheidungsträger sind gleich informiert oder interessiert an den einzelnen Projekten. Das ist legitim, empfiehlt aber eine zusätzliche Information.

Es hat sich bewährt, für die Gemeindevertreter und Gemeindemitarbeiter vorab eine Erstbegehung zu organisieren. Am Beispiel der Volksschule idealerweise gleich mit den Lehrern und Mitarbeitern der Schule.

Damit kann gute Stimmung erzeugt werden und es wird zum Erfolgserlebnis, wenn sichtbar wird, was gemeinsam mit dem nun fast fertigen Projekt geschaffen und erreicht wurde.

## Endabrechnung & Fördermöglichkeiten

### PROJEKTGERECHTE BUDGETIERUNG.

War die Budgetierung projektgerecht und wurde den Empfehlungen des Leitfadens entsprochen, so sollte einer raschen Endabrechnung nichts im Wege stehen.

Wurden Fördermittel in Anspruch genommen, folgen Sie am besten den im jeweiligen Förderprogramm beschriebenen Abrechnungsregeln, da sonst die Gefahr der Zurückweisung, der Nachforderung von Unterlagen bis hin zur teilweisen bzw. totalen Nichtanerkennung der Kosten droht. Das hat Verzögerungen bei der Auszahlung der Fördermittel zur Folge, wodurch nachträglich Liquiditätsprobleme entstehen.

### Besonderheiten bei Förderungen

In der Regel reicht es nicht aus, wenn Sie ausschließlich die Gesamtsumme ausweisen. Es bedarf vielmehr einer Abrechnung, die eine entsprechende Überprüfbarkeit der dort verrechneten Beträge ermöglicht.

Bei zusätzlichen Bankfinanzierungen reichen diese Unterlagen mit hohem Differenzierungsgrad meist aus.

Es ist zu empfehlen, die Endabrechnung sofort nach Projektende zu erstellen und den Förderstellen zu übermitteln, da diese auch noch eine gewisse Bearbeitungszeit benötigen und durch späte Auszahlung Zahlungsziele nicht eingehalten werden können.

## Richtige Inbetriebnahme

DAS HEISST AUCH „TESTEN“ UND „ERPROBEN“.

Nun muss die neue Technik oder auch die Anlagen bzw. der Projektbetrieb in den laufenden Arbeitsalltag der Gemeinde integriert und speziell an die Mitarbeiter und Nutzer übertragen werden. Da geht es um viel Wissen, das in Anlagen-Beschreibungen festgelegt ist, es geht aber vor allem auch um den praktischen Umgang und letztlich um die Frage „Wen frage ich, wenn etwas in späterer Folge nicht mehr in Ordnung ist und wie schauen die Rechtsgrundlagen (Gewährleistungen, versteckte Mängel usw.) aus?“

### Warum ist das wichtig?

Die richtige Inbetriebnahme ist wesentlich, um direkte und indirekte Folgekosten bzw. Kosten des laufenden Betriebes gering zu halten und um die Nutzbarkeit des Projektes in vollem Umfang zu gewährleisten.

Moderne Gebäudetechnik benötigt besondere Wartungen. Die Nichtdurchführung schränkt zwar die Grundfunktionalität nicht ein, kann aber eine Qualitätsminderung mit sich bringen (Beispiel: Filterwechsel bei Wohnraumlüftung).

Nicht erfolgte Prüfungen und Wartungen können zu erhöhten Kosten im laufenden Betrieb führen, das reicht von Heizungseinstellungen über Steuerungskurven bis hin zur Prüfung der Funktionalität von PV-Anlagen u.a.

### Hier sind die Gemeindemitarbeiter gefragt

Sollten Bauvorhaben - gerade in kleineren Kommunen - ohne maßgebliches Mitwirken der Gemeindemitarbeiter (Schulwart, Bauhof, ...) erfolgt sein, so ist hier spätestens bei Übernahme des Projektes die eigenverantwortliche Abwicklung notwendig. Die Mitarbeiter sind auf die neuen Anlagen einzuschulen bzw. ist deren Meinung für die abschließende Detailausführung wichtig.

### Optimierungen auch nach Projektabschluss vornehmen

Aus der Praxis des Betriebes ergeben sich oftmals noch Verbesserungen, die Sie auf jeden Fall noch umsetzen sollten. Es ist besser auch nach Abschluss einer Baustelle nochmals einen kleinen Umbau zu wagen und für die kommenden 30 Jahre eine „praktische Ersparnis“ zu realisieren als für viele Jahre mit Mühe und Mehraufwand ein Projekt zu begleiten.



Jetzt geht es auch um die Frage, wer sich mit all dem Neuen auskennt, wenn die Handwerker und Professionisten weg sind.



Den laufenden Betrieb durchspielen: Anwendersituationen einige Male durchspielen und schon bei der Einschulung offene Fragen klären.



Vor Abnahme von Bau- und Anlagenprojekten geht es oft noch um kleine Adaptierungen, die den laufenden Betrieb praktischer gestalten.



### Betriebsfertig machen

AUCH DAFÜR DIE RESSOURCEN UNBEDINGT SICHERN.

Kurz vor Projektabschluss, wenn die Termine der Eröffnung und der Inbetriebnahme fixiert sind, kommt es sehr oft zu zeitlichen Engpässen, Stress und Unruhe.

Denn auch, wenn Sie die Baustelle und deren Leitung extern vergeben haben, ist zwar am Ende alles fertig, es bedarf aber noch vieler kleiner und oft nicht geplanter Arbeiten bevor alles endgültig in Betrieb gehen kann.

Für die Reinigung, das Um- und Einräumen und die letzten Schritte, um ein neues Projekt betriebsfertig zu machen, sind kurzfristig viele Ressourcen gefragt. Besser eine Person zu viel einteilen als eine zu wenig.

#### Auch das „Betriebsfertig machen“ managen

Wenn die Feierstimmung vor einer Eröffnung schon Einzug hält, braucht es jemanden aus der Gemeinde, der auch bei den Abschlussarbeiten den Überblick bewahrt und die Entscheidungskompetenz hat – selbst und vor allem dann, wenn plötzlich viel mehr „gute Geister“ dastehen als eine Baustelle je gesehen hat.



Termindruck vor Projektabschluss ist keine Seltenheit. Lassen Sie sich nicht aus der Ruhe bringen.



Wer räumt jetzt die Sessel um, macht die Deko und hängt die Bilder auf?



Denken Sie besonders am Schluss an das Unvorhergesehene, dann wird die Eröffnung und Inbetriebnahme sicher ein schönes Fest.

## Passfähige Eröffnung

STARTEN SIE FEIERLICH UND MIT FREUDE.

„Wie man startet, so liegt man im Rennen“. Es gibt viele Möglichkeiten, ein fertiges Projekt zu eröffnen und damit den Schlusspunkt für die Bauphase zu setzen sowie einen guten Start für die Nutzung zu ermöglichen.

Beachten Sie, dass nicht immer alle Bürger gleichermaßen vom Projekt begeistert und zufrieden sind. Sei es, weil sie wenig profitieren oder nicht betroffen sind, weil sie dagegen waren, weil sie gerne das Geld woanders investiert gesehen hätten u.v.m.

Also stellen Sie sich immer auch die Frage, was Sie mit der Eröffnung bewirken können und bewirken möchten. Danach wählen Sie die Form der Veranstaltung und die mediale Inszenierung.

Ein Beispiel dazu: Zwar ist Kleinkinderbetreuung heute bereits ein wichtiger Standortfaktor, dennoch sind nicht immer alle begeistert, dass in diesem Bereich investiert wird („brauchen wir nicht..“). Daher ist es manchmal sinnvoll, die Eröffnung einer Kleinkindergruppe z.B. als untergeordneten Teil der gleichzeitig stattfindenden kleinen Kindergartenneuerung zu präsentieren und den Besuchern dabei zu zeigen, wie mit den Kleinen umgegangen wird. Die Livevorführung führt meist zu positiven Reaktionen und erreicht Leute, die sonst nicht zur Eröffnung der Gruppe gekommen wären.

Wichtig: Die Eröffnung rechtzeitig planen und Budget und Ressourcen für die Veranstaltung vorsehen. Ausstellung, Broschüre, Fotos, Zitate und Schmankerl aus der Bauphase helfen, die Bedeutung des Projektes und das Erreichte zu würdigen. Dokumentieren Sie alle wichtigen Fakten zum Projekt. Rufen Sie in Erinnerung, was Sie mit dem Projekt erreichen wollten und wollen, zeichnen Sie ein Zukunftsbild und die Bedeutung des Projektes dafür.

Das Wichtigste ist aber: Denken sei dreimal nach, wer eingeladen werden muss, übersehen Sie niemanden!

Die Eröffnung ist mehr als ein einzelner Event, es ist eine Leistungsschau der Gemeindearbeit!



Eröffnung ist mehr als ein großer Event, es ist immer auch Werbung für Ihre Gemeindearbeit, die Sie klug nutzen sollten.



Überlegen Sie genau, welche Botschaft und welches Zukunftsbild Sie bei der Eröffnung vermitteln möchten.



Vergessen Sie nicht auf eine professionelle Pressemappe und die Pressebetreuung.



Machen Sie viele Fotos und vielleicht sogar ein kurzes Video!

## Öffentliche Begehung

INSZENIEREN SIE EINEN „TAG DER OFFENEN TÜR“.

Egal, wie Sie es benennen, in vielen Projekten ist es wichtig, für die Bevölkerung eine öffentliche Begehung mit einer kleinen Feierlichkeit zu organisieren.

Es bietet sich an, dass Personen aus dem Gemeinderat das Projekt vorstellen. So wissen Sie Ihr Team mit an Bord.

Eine Begehung lässt sich natürlich auch gut mit der Eröffnung kombinieren.

Bei manchen Projekten ist eine Begehung vorab (oder zuvor) sinnvoll, da der laufende Betrieb diese Begehung erschweren kann oder aus technischen bzw. hygienischen Gründen nicht möglich ist.

Und auch hier nicht vergessen: DANKE SAGEN, wertschätzend und angemessen, übersehen Sie dabei niemanden.

Für die nachfolgende Öffentlichkeitsarbeit sollten Sie diesen besonderen Meilenstein unbedingt dokumentieren.



In manchen Fällen kann auch eine Baustellenbegehung Sinn machen.

## Anhang

## Formular zur Erstbeschreibung des Vorhabens

**Projektträger:**

Name:

Telefon:

E-Mail:

**Projekttitel:**

**Projektziel (Was soll erreicht werden? Was soll das Ergebnis sein?):**

**Warum soll das Projekt gemacht werden:**

**Entwicklungsstand des Projektes (Ideenphase, Planungsphase, Teil-Realisierungsphase):**

**Kurzbeschreibung des Projektes:**

**Zeitplan (geplanter Projektstart und Projektende):**

**Projektkosten (-schätzung):**

Gesamtkosten:

Investitionskosten:

Bereits getätigte Investitionen:

Mögliche Eigenleistungen/Eigenmittel:

## Checkliste „Erfolgswahrscheinlichkeit eines Projektes beim Start“

**Haben Sie ausreichend:** (ausreichend = 100 %)

Entscheidungskompetenz  
zur Planung und Entwicklung des Projektes:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Verständnis für das Projekt in Ihrer Gemeinde:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Unterstützung von wichtigen Personen:

- intern:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

- extern:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Zeitliche Ressourcen für das Projekt:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Qualifikation für dessen Durchführung:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Klarheit in den Zielstellungen:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Klarheit in den notwendigen praktischen Schritten:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Eigene Motivation zur Realisierung des Projektes:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Motivation bei Betroffenen/Beteiligten:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Grobeinschätzung der technischen & rechtlichen Machbarkeit:

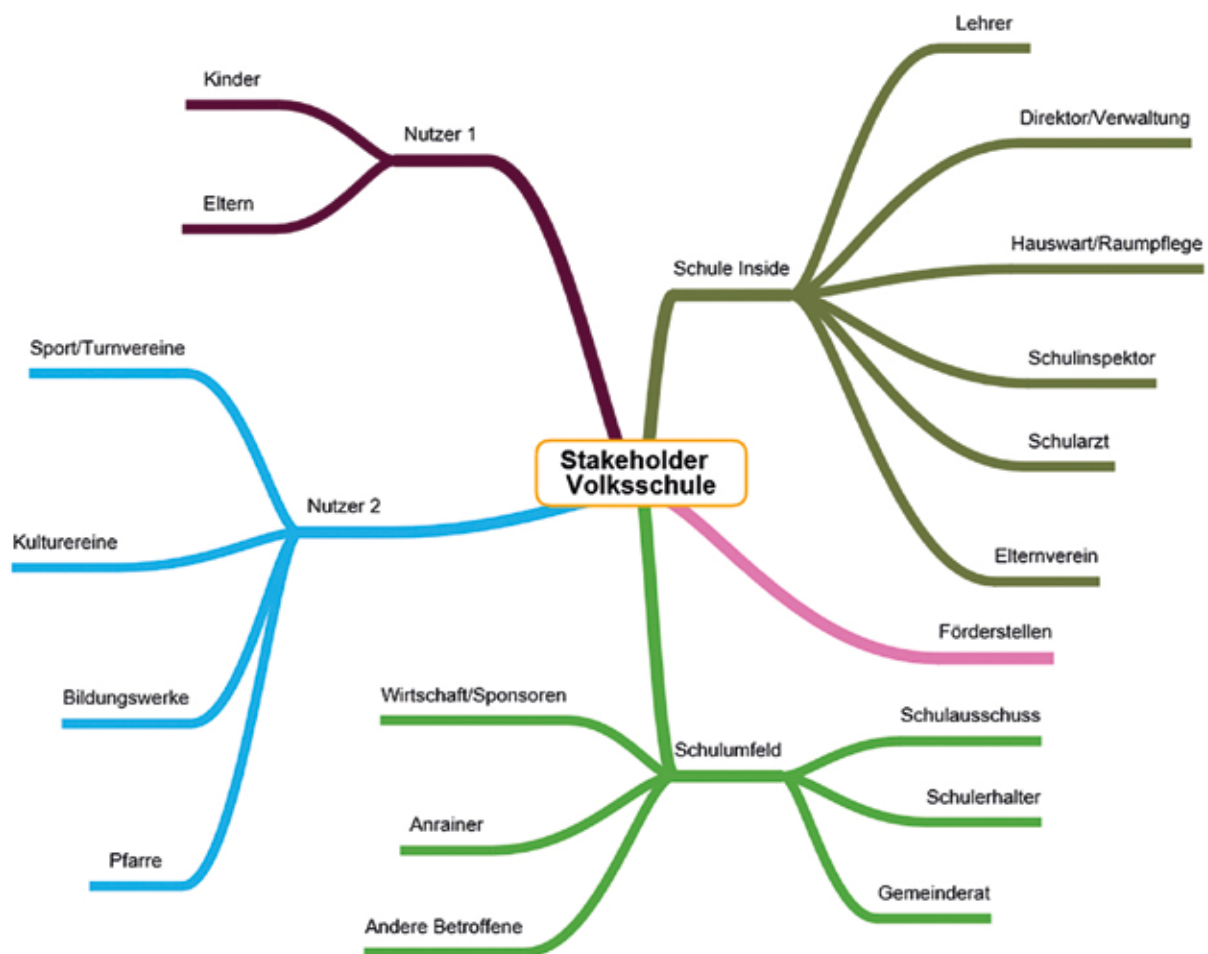
|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

Grobeinschätzung der Finanzierbarkeit:

|     |       |
|-----|-------|
| 0 % | 100 % |
|-----|-------|

*Das Ergebnis weist frühzeitig auf herausfordernde Bereiche hin.*

## Mindmap Projektumweltanalyse der Stakeholder



Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung

### Hinweis:

Dieses Bild einer Stakeholderanalyse ist ein Muster. Jedes Projekt muss sein eigenes Bild nach eigener Wahrnehmung entwickeln.

## Einfache Auflistung der Umfeldgruppen und deren Erwartungen

| Personen, Interessensgruppen | Erwartungen | Befürchtungen | Bewertung |
|------------------------------|-------------|---------------|-----------|
| Nutzer 1                     |             |               |           |
| • Kinder                     |             |               |           |
| • Eltern                     |             |               |           |
| Nutzer 2                     |             |               |           |
| • Sport/Turnvereine          |             |               |           |
| • Kulturvereine              |             |               |           |
| • Bildungswerk               |             |               |           |
| • Pfarre                     |             |               |           |
| Schule Inside                |             |               |           |
| • Lehrer                     |             |               |           |
| • Direktor/Verwaltung        |             |               |           |
| • Hauswart/Raumpflege        |             |               |           |
| • Schularzt                  |             |               |           |
| • Schulinspektor             |             |               |           |
| • Elternverein               |             |               |           |
| • Schulumfeld                |             |               |           |
| • Schulausschuss             |             |               |           |
| • Schulerhalter              |             |               |           |
| • Gemeinderat                |             |               |           |
| • Förderstellen              |             |               |           |
| • Anrainer                   |             |               |           |
| • Andere Betroffene          |             |               |           |
| • Wirtschaft, Sponsoren      |             |               |           |

Bewertung der relevanten Umwelten:

- (-) Kritische Umwelt
- (~) Neutrale Umwelt
- (+) Fördernde Umwelt



## Vorbereitungs-Checkliste für Präsentationen

1. Klärung der Rahmenbedingungen:
  - Was ist der Anlass für die Präsentation? Wie ist es dazu gekommen?
2. Bestimmung des Adressaten, der Zielgruppe:
  - An wen richtet sich die Präsentation?
  - Welche Erwartungen hat der Adressat?
  - Welche Präsentationsform entspricht dem Adressaten?
3. Ziele der Präsentation definieren:
  - Was möchte ich mit der Präsentation erreichen?
  - Was soll auf Grund der Präsentation entschieden werden?
  - Was muss passieren, damit man von einem Erfolg sprechen kann?
4. Erstellung der nötigen Unterlagen:
  - Wie soll die Einladung aussehen?
  - Welche Unterlagen kann man schon vor der Präsentation verteilen?
  - Welche Unterlagen sollen nach der Präsentation verfügbar sein?
  - Wie sollen die Unterlagen aussehen, damit die Botschaften ankommen?
5. Erstellung eines Präsentationsplanes:
  - Wie soll die Präsentation ablaufen?
  - Wie sollen die Rollen verteilt werden (sofern mehrere Präsentatoren in Frage kommen)?
  - An welchem Ort, zu welcher Zeit, wie lange wird die Präsentation durchgeführt?
  - Welche Hilfsmittel sind vorhanden / würde man für die Präsentation benötigen?
6. Moderation, Raum und Technik
  - Wer ist nicht involviert und kann neutral moderieren?
  - Welche Medien wähle ich? Es braucht nicht immer Powerpoint.
  - Ist der Raum geeignet (freundlich, funktional)?
  - Welche ist die beste Sessel- (und Tisch-) Formation, damit sich die Zuhörer wohlfühlen?

## Tipps für eine gelungene Power-Point-Präsentation

Um Ihr Projekt vorzustellen oder Arbeitsschritte, Meilensteine und Ergebnisse zu präsentieren, eignet sich oftmals eine Powerpoint-Präsentation. Dabei kommt es nicht nur darauf an, dass Informationen und Inhalte vermittelt werden, sondern vor allem auch wie dies geschieht.

### WICHTIGSTE GRUNDREGEL: WENIGER IST MEHR

Wenig Text, gute Bilder/Grafiken, wenig Folien. Sie müssen nicht alles auf die Folien schreiben was Sie gleichzeitig sowieso erzählen! Die Leute sollen Ihnen zuhören und nicht ablesen.

### GESTALTEN SIE IHRE FOLIEN EINFACH UND SCHLICHT.

Je bunter und überladener Ihre Folien wirken, desto mehr lenken diese von den eigentlichen Inhalten ab. Daher empfiehlt es sich, die Folien möglichst einfach und schlicht zu gestalten.

Beachten Sie daher, dass

- auf einer Seite nicht mehr als 20 Wörter stehen
- vorzugsweise ein großes Bild statt mehrere kleine auf einer Folie gezeigt werden
- mit Farben und Schriften nur dezent experimentiert wird
- und dass am besten auf alle Details und Elemente, die nicht zum Verständnis beitragen, verzichtet wird.

### VERWENDEN SIE NUR WENIGE UND AUSREICHEND GROSSE SCHRIFTEN.

Verwenden Sie wenn möglich nicht mehr als zwei Schriften. Eine Schrift für die Überschriften und eine Schrift für die Texte. Um wichtige Aussagen zu unterstreichen, kann mit Fettdruck oder Zusatzfarbe gearbeitet werden. Wichtig ist, die Schriftgröße so zu wählen, dass die Folien auch aus größerer Distanz gut lesbar sind. Zudem sollte der Text in nur einer, maximal in zwei Spalten gesetzt werden, um das Auge nicht unnötig zu verwirren. Am besten lesbar sind linksbündig ausgerichtete Texte.

### SETZEN SIE FARBEN NUR SEHR SPARSAM EIN.

Orientieren Sie sich an den Farben Ihres Corporate Design. Grundsätzlich sollten Sie Farben nur sehr sparsam einsetzen. So erreichen Sie, dass sich das Publikum auf die Inhalte konzentriert und nicht von bunten, grellen Farben abgelenkt wird. Am besten geeignet sind dunkle Schriften auf hellem Grund. Helle Schriften auf dunklem Grund strengen das Auge sehr an, Kontraste wie Rot und Grün sind kaum lesbar. Zudem sollten Sie auf Hintergrundbilder weitestgehend verzichten.

### POWERPOINT FASTEN

Schalten Sie zwischendurch auf die „B“ Taste (Bildschirm wird dunkel). Damit konzentrieren sich die Zuhörer ganz auf Ihren Input.

### NUTZEN SIE GEZIELT BILDER UND GRAFIKEN.

Eine Präsentation, die ausschließlich aus Textfolien besteht, wirkt langweilig. Verwenden Sie zusätzlich Bilder, Grafiken, Tabellen und andere Illustrationen, um die Aufmerksamkeit Ihrer Zuhörer konstant zu erhalten. So bleiben Inhalte auch besser in Erinnerung. Auch hier gilt: Weniger ist mehr. Bilder und Illustrationen sollen die Präsentation aufwerten und unterstützen, aber nicht ablenken bzw. dominieren. Achten Sie auch darauf, dass ein Bild immer zu dem Inhalt der Folie passt, sonst sorgen Sie für Verwirrung. Spezialeffekte und Animationen sind nur in wenigen Fällen vorteilhaft. Um Veränderungen oder Abläufe zu verdeutlichen, können bewegte Grafiken sinnvoll sein, im Zweifel sollten Sie aber lieber darauf verzichten.

## Variantenprüfung

Projektbereich:

| Beitrag zur Schul- Standortqualität |                                                                                                                      | Projektbeitrag negativ |    |    |           |    |    |           |    |    |    | Projektbeitrag positiv |   |   |        |   |   |      |   |   |    | Gewicht<br>in %<br>Ø | gew.<br>Bewertung |  |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|----|------------------------|---|---|--------|---|---|------|---|---|----|----------------------|-------------------|--|
|                                     |                                                                                                                      | sehr negativ           |    |    | Ø negativ |    |    | kaum neg. |    |    |    | gering                 |   |   | mittel |   |   | hoch |   |   |    |                      |                   |  |
|                                     |                                                                                                                      | -10                    | -9 | -8 | -7        | -6 | -5 | -4        | -3 | -2 | -1 | 0                      | 1 | 2 | 3      | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9  | 10                   |                   |  |
| 1                                   | Die nachhaltige Sicherstellung von ausreichend Raum für einen zukunftsorientierten Schulbetrieb ist gegeben.         |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 10 | 12,50%               | 125,00            |  |
| 2                                   | Die notwendigen Sanierungs-, Um- und Zubaumaßnahmen sichern die gewünschte Funktionalität.                           |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |    | 12,50%               | 100,00            |  |
| 3                                   | Sind die laufenden Kosten für die nächsten 10 Jahre entsprechend berücksichtigt?                                     |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      | 7 |   |    | 12,50%               | 87,50             |  |
| 4                                   | Das Projekt verbessert die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Eltern                                              |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      | 7 |   |    | 12,50%               | 87,50             |  |
| 5                                   | Das Projekt lässt eine regionale Nutzungsintensität erwarten                                                         |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      | 7 |   |    | 12,50%               | 87,50             |  |
| 6                                   | Das Projekt erhöht die Mitwirkungsmöglichkeiten der BürgerInnen in der Gemeinde und in der Region                    |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      | 7 |   |    | 12,50%               | 87,50             |  |
| 7                                   | Ein abgestimmtes, integriertes Mobilitätsangebot sichert die Erreichbarkeit der Schule für die Kinder / Jugendlichen |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      | 7 |   |    | 12,50%               | 87,50             |  |
| 8                                   | Individuelles Kriterium ergänzen                                                                                     |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      | 7 |   |    | 12,50%               | 87,50             |  |
| Gesamtbewertung                     |                                                                                                                      |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   |    | 100,00%              | 750,00            |  |

## Bewertungsfilter für Öffentliche Gebäude

| Beurteilung der Realisierbarkeit |                                                                                                          | Projektbeitrag negativ |    |    |           |    |    |           |    |    |    | Projektbeitrag positiv |   |   |        |   |   |      |   |   |   | Gewicht<br>in %<br>Ø | gew.<br>Bewertung |        |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|----|------------------------|---|---|--------|---|---|------|---|---|---|----------------------|-------------------|--------|
|                                  |                                                                                                          |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   |   |                      |                   |        |
|                                  |                                                                                                          | sehr negativ           |    |    | Ø negativ |    |    | kaum neg. |    |    |    | gering                 |   |   | mittel |   |   | hoch |   |   |   |                      |                   |        |
|                                  |                                                                                                          | -10                    | -9 | -8 | -7        | -6 | -5 | -4        | -3 | -2 | -1 | 0                      | 1 | 2 | 3      | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 10                   |                   |        |
| 1                                | Die Ziele des Projektes / der Projektvariante sind klar nachvollziehbar                                  |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 2                                | Die Finanzierbarkeit des Projektes / der Projektvariante ist realistisch                                 |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 3                                | Für die Variante liegt eine Grobplanung vor                                                              |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 4                                | Für die Entwicklung/Realisierung ist ausreichendes Know-How vorhanden oder kann rasch organisiert werden |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 5                                | Die Idee/das Projekt hat ausreichende Unterstützung bei Betroffenen / Stakeholdern                       |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 6                                | Die Idee/das Projekt hat ausreichende Unterstützung bei Entscheidungsträgern                             |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 7                                | Sind die Maßnahmen bei laufendem Schulbetrieb realisierbar?                                              |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 8                                | Die technischen und infrastrukturellen Voraussetzungen für die Projektrealisierung sind gegeben.         |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| 9                                | Alle aktuellen Normen und Rechtsvorschriften werden eingehalten.                                         |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 |                      | 11,11%            | 100,00 |
| Gesamtbewertung                  |                                                                                                          |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   |   |                      | 100,00%           | 900,00 |

## Bewertungsfilter für Öffentliche Gebäude

| Beitrag des Projektes für Stakeholder |                                | Projektbeitrag negativ |    |    |           |    |    |           |    |    |    | Projektbeitrag positiv |   |   |        |   |   |      |   |   |   | Gewicht<br>in %<br>Ø | gew.<br>Bewertung |        |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|----|------------------------|---|---|--------|---|---|------|---|---|---|----------------------|-------------------|--------|
|                                       |                                | sehr negativ           |    |    | Ø negativ |    |    | kaum neg. |    |    |    | gering                 |   |   | mittel |   |   | hoch |   |   |   |                      |                   |        |
|                                       |                                | -10                    | -9 | -8 | -7        | -6 | -5 | -4        | -3 | -2 | -1 | 0                      | 1 | 2 | 3      | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 |                      |                   | 10     |
| 1                                     | Schulausschuss                 |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 2                                     | Schulleitung                   |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 3                                     | Lehrerinnenkollegium           |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 4                                     | Schulverwaltung                |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 5                                     | Eltern                         |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 6                                     | Schulärzte, Sozialpädagoginnen |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 7                                     | Betriebe                       |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 8                                     | Vereine                        |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| 9                                     | Sonstige:                      |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   | 8 |   | 11,11%               | 88,89             |        |
| Gesamtbewertung                       |                                |                        |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                        |   |   |        |   |   |      |   |   |   |                      | 100,00%           | 800,00 |

## Bewertungsfilter für Öffentliche Gebäude

| Beurteilung der Projektrahmenbedingungen                               |                                                                                                   | Projektwirkungen negativ |    |    |           |    |    |           |    |    |    | Projektwirkungen positiv |   |   |        |   |   |      |   |   |   | Gewicht<br>in %<br>Ø | gew.<br>Bewertung |  |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|----|----|-----------|----|----|-----------|----|----|----|--------------------------|---|---|--------|---|---|------|---|---|---|----------------------|-------------------|--|
|                                                                        |                                                                                                   | sehr negativ             |    |    | Ø negativ |    |    | kaum neg. |    |    |    | gering                   |   |   | mittel |   |   | hoch |   |   |   |                      |                   |  |
| Bewertungskriterien - Welche Rahmenbedingungen wirken auf das Projekt: |                                                                                                   | -10                      | -9 | -8 | -7        | -6 | -5 | -4        | -3 | -2 | -1 | 0                        | 1 | 2 | 3      | 4 | 5 | 6    | 7 | 8 | 9 | 10                   |                   |  |
| 1                                                                      | Entspricht das Projekt den aktuellen Normen und Gesetzen                                          |                          |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                          |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 | 12,50%               | 112,50            |  |
| 2                                                                      | (Regional)politische, Stakeholder - Akzeptanz                                                     |                          |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                          |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 | 12,50%               | 112,50            |  |
| 3                                                                      | Berücksichtigung der ökologischen Gegebenheiten wie energetische Aspekte, umweltgerechte Bauweise |                          |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                          |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 | 12,50%               | 112,50            |  |
| 4                                                                      | Die zeitliche Dimension des Projektes ist realistisch                                             |                          |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                          |   |   |        |   |   |      |   |   | 9 | 12,50%               | 112,50            |  |
| Gesamtbewertung                                                        |                                                                                                   |                          |    |    |           |    |    |           |    |    |    |                          |   |   |        |   |   |      |   |   |   | 50,00%               | 450,00            |  |

## Formular Projektbeschreibung

Das Formular sollte je nach Bedarf beliebig adaptiert (gekürzt oder erweitert) werden.

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|-------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------|--|---------------|--|--|-----------------|--|--|----------------|--|--|
| Projekttitel                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Projektkurzbeschreibung                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Projektträger                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Projektleiter/in                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Projektdauer                                    | <p>Geplanter Beginn:</p> <p>Geplantes Ende:</p> <p>Phase: _____ Von: _____ Bis: _____</p> <table border="1"> <tr> <td>Ideenphase</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Planungsphase</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Umsetzungsphase</td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Abschlussphase</td><td></td><td></td></tr> </table> | Ideenphase |                       |  | Planungsphase |  |  | Umsetzungsphase |  |  | Abschlussphase |  |  |
| Ideenphase                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Planungsphase                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Umsetzungsphase                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Abschlussphase                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Anlass, Ausgangssituation, Problem-beschreibung | <Probleme, relevanter Hintergrund, Anforderungen..>                                                                                                                                                                                                                                                                               |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Projektgesamtziel                               | <kurze Beschreibung des Gesamtziels>                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Projektteilziele und -ergebnisse                | <p>Teilziele: _____ Ergebnisse: _____</p> <table border="1"> <tr> <td></td><td>&lt;messbare Ergebnisse&gt;</td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> </table>                                                                                                              |            | <messbare Ergebnisse> |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 | <messbare Ergebnisse>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Nicht-Ziele / Nicht-Inhalte                     | <Klare Abgrenzung>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
| Meilensteine                                    | <p>Meilensteine: _____ Datum: _____</p> <table border="1"> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> </table>                                                                                                              |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |
|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |                       |  |               |  |  |                 |  |  |                |  |  |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------|-----------------|--|--------------------|--|--------------------------------------|--|----------------------------------|--|--------------------|--|-------------------|--|
| Projektorganisation                    | <p>Kernteam:</p> <p>&lt;Name, Abteilung/Funktion&gt;</p><br><p>Erweitertes Projektteam:</p> <p>&lt;Name, /Funktion&gt;</p><br><p>Sonstige Projektbeteiligte:</p> <p>&lt;z.B. Partner...&gt;</p>                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Projektressourcen                      | <table border="1"> <tr> <td>Ressourcen:</td><td>Menge:</td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Personal&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Sachmittel&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Material&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> </table>                                                                                   | Ressourcen: | Menge: | <z.B. Personal> |  | <z.B. Sachmittel>  |  | <z.B. Material>                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Ressourcen:                            | Menge:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Personal>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Sachmittel>                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Material>                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Projektbudget                          | <in EUR - Summe aller notwendigen Ressourcen>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Projektfinanzierung                    | <table border="1"> <tr> <td>Ressourcen:</td><td>Menge:</td></tr> <tr> <td></td><td></td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Eigenmittel&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Fördermittel/<br/>Subventionen&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Sponsorgelder/<br/>Spenden&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td>&lt;z.B. Fremdmittel&gt;</td><td></td></tr> <tr> <td>Sonstige Beiträge</td><td></td></tr> </table> | Ressourcen: | Menge: |                 |  | <z.B. Eigenmittel> |  | <z.B. Fördermittel/<br>Subventionen> |  | <z.B. Sponsorgelder/<br>Spenden> |  | <z.B. Fremdmittel> |  | Sonstige Beiträge |  |
| Ressourcen:                            | Menge:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Eigenmittel>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Fördermittel/<br>Subventionen>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Sponsorgelder/<br>Spenden>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| <z.B. Fremdmittel>                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Sonstige Beiträge                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Wirtschaftlicher oder sonstiger Nutzen | <Nutzen beschreiben und wenn möglich quantifizieren>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |
| Projekt Risiken und -unsicherheiten    | <Risiko - Bewertung - Gegenmaßnahme>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |             |        |                 |  |                    |  |                                      |  |                                  |  |                    |  |                   |  |

|                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|--------------------------|---------|--------------------------|---------|------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------------------|---------|
| Projektreife                           | Projektträgerschaft gegeben?<br>ProjektleiterIn vorhanden?<br>Qualifikation der PL ausreichend?<br>Sind Zeitressourcen ausreichend vorhanden?<br>Schlüssiges Projektkonzept erarbeitet?<br>Realistischer Umsetzungsplan vorhanden?<br>Vollständiger Finanzierungsplan vorhanden?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| Projektentscheidung                    | <table border="1"> <tr> <td data-bbox="517 618 1034 667">Freigabe:</td><td data-bbox="1042 618 1382 667">Freigabe am:</td></tr> <tr> <td data-bbox="517 701 1034 745">&lt;Projektauftraggeber/in&gt;</td><td data-bbox="1042 701 1382 745">&lt;Datum&gt;</td></tr> <tr> <td data-bbox="517 745 1034 790">&lt;Projektauftraggeber/in&gt;</td><td data-bbox="1042 745 1382 790">&lt;Datum&gt;</td></tr> <tr> <td data-bbox="517 790 1034 835">&lt;Projektleitung&gt;</td><td data-bbox="1042 790 1382 835">&lt;Datum&gt;</td></tr> <tr> <td data-bbox="517 835 1034 880">&lt;ggf. Projektleitung Stv.&gt;</td><td data-bbox="1042 835 1382 880">&lt;Datum&gt;</td></tr> <tr> <td data-bbox="517 880 1034 925">&lt;ggf. weitere Bereichsverantwortliche&gt;</td><td data-bbox="1042 880 1382 925">&lt;Datum&gt;</td></tr> </table> | Freigabe: | Freigabe am: | <Projektauftraggeber/in> | <Datum> | <Projektauftraggeber/in> | <Datum> | <Projektleitung> | <Datum> | <ggf. Projektleitung Stv.> | <Datum> | <ggf. weitere Bereichsverantwortliche> | <Datum> |
| Freigabe:                              | Freigabe am:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| <Projektauftraggeber/in>               | <Datum>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| <Projektauftraggeber/in>               | <Datum>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| <Projektleitung>                       | <Datum>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| <ggf. Projektleitung Stv.>             | <Datum>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| <ggf. weitere Bereichsverantwortliche> | <Datum>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| Sonstige relevante Informationen       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |
| Anlagen                                | <Spezifikationen, Beschreibungen, Pläne etc.>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |           |              |                          |         |                          |         |                  |         |                            |         |                                        |         |

### Beispiel für eine grundlegende Projektbeschreibung

AUCH FÜR GRUNDSATZDISKUSSION IM GEMEINDERAT GEEIGNET.

#### Turnsaalzubau – Gemeinde-Beispiel

##### Ausgangssituation:

- Im Raumprogramm für die NMS fehlt ein Turnsaal, der der aktuellen Turnsaal-Normgröße entspricht. Bisher hat man sich damit beholfen, dass beim letzten Um-/Zubau 1995 ein zusätzlicher Gymnastikraum errichtet wurde, weil auch die Volksschule den bisherigen NMS Turnsaal nutzte.
- Bei den bisherigen Sanierungsmaßnahmen wurde dies aus finanziellen Gründen nicht angegangen.
- Nun sind einige Rahmenbedingungen anders geworden:
  - Die Zusatzangebote, vor allem Nachmittagsbetreuung und weitere Tagesbetreuungsaktivitäten, benötigen auch Turnsaalkapazität
  - Die Volksschule in der Gemeinde hatte auch schon mehr Klassen zu bewältigen und dies könnte aufgrund steigender Geburtenzahlen auch wieder der Fall sein, sodass die 3. und 4. Klasse dreifach geführt werden müssen
  - Die Mittelschule muss immer mehr projektbezogenen Unterricht bieten und kommt mit dem bisherigen Turnsaal und dem Gymnastiksaal nicht mehr aus
  - Sportangebote werden in der NMS wieder forciert. Einige Junglehrer garantieren dafür und stoßen mit den Möglichkeiten an die Grenzen
  - Weiters steigt auch der Bedarf an Turn- und Gruppenspielmöglichkeiten von außerhalb der Schule. Der bisherige Turnsaal ist in den schulfreien Zeiten restlos ausgebucht und es besteht zudem der Trend, immer mehr Gruppen- und Ballspielangebote in einer größeren Halle zu ermöglichen
- Schließlich gibt es aktuell noch eine Zusatzförderung (lt. Richtlinie zur Förderung von öffentlichen Turnsälen bei Pflichtschulen), die bis zu 25% zusätzliche Barmittel bringt

##### Projekt:

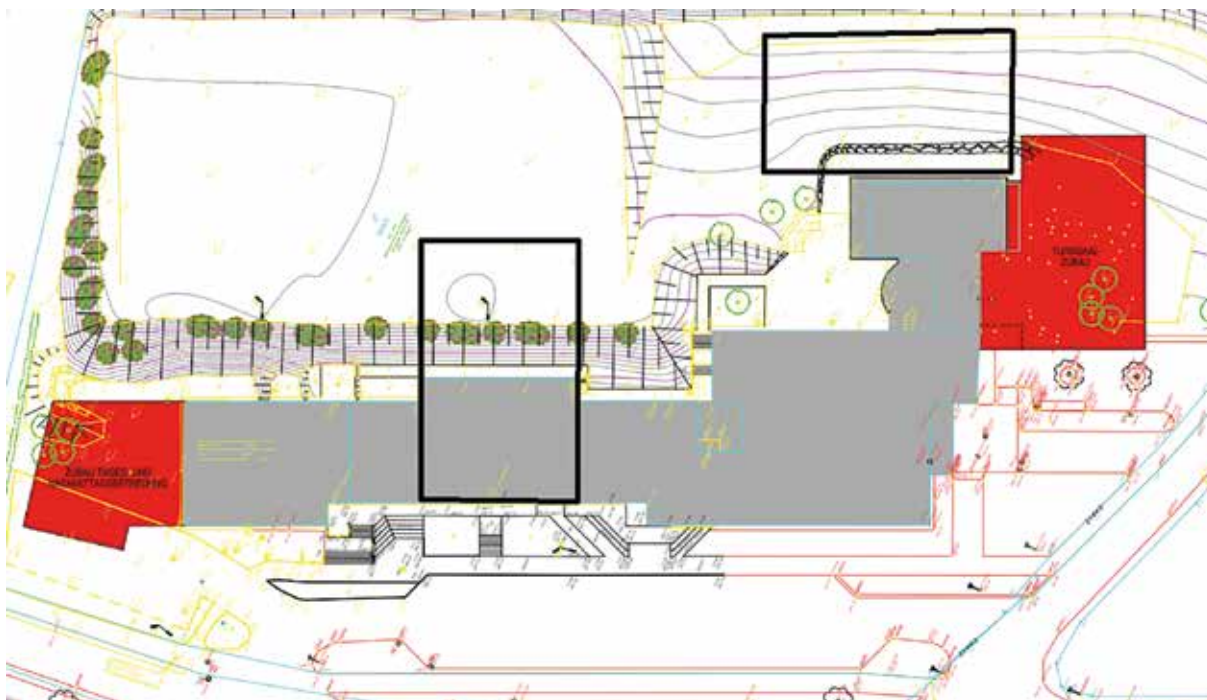
Aufgrund der zuvor genannten Rahmenbedingungen wurde folgendes Projekt erstellt:

- Zubau eines Turnsaales an die bestehende NMS.
- Damit verstärkte Möglichkeit der Nutzung des bestehenden Turnsaales für die VS und die Kinderbetreuungseinrichtungen sowie eine Entlastung für Gruppen von außen, denen dann zwei Säle zur Verfügung stehen.

##### Standort:

Dazu wurden zunächst 3 Varianten überlegt (siehe Skizze):

- Erweiterung bestehender Turnsaal
- Anbau hinten im Bereich Spielplatz
- Anbau im Bereich bestehender Gymnastikraum



Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung

Alle Abwägungen sprechen deutlich für den Anbau im Bereich bestehender Gymnastikraum, da

- der Gymnastikraum als Geräteraum nutzbar ist
- alle bestehenden Umkleideräume mitbenutzt werden können
- und ein eigener Eingang für die von außen kommenden Nutzer möglich ist und die Verbindungen in der Schule problemlos funktionieren

#### Planung/Kosten:

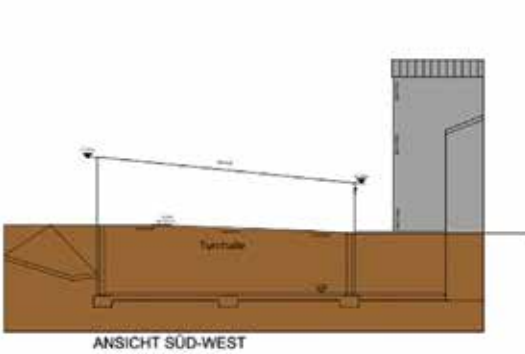
Die Kosten belaufen sich auf insgesamt 1,9 Mio. Euro (inkl. MwSt., inkl. Planung und Nebenkosten). Diese Kosten sind aufgrund zahlreicher Planungsüberlegungen exakt gerechnet und auch hinsichtlich der Ausstattungsnotwendigkeit mit dem Land und den Landesvorgaben abgestimmt.

Inhaltlich umfasst das Projekt den Turnsaal mit einer reinen Spielfläche von 426m<sup>2</sup> (nahezu doppelt so groß wie bisher), entsprechende Umkleidemöglichkeiten, Abstellräume und Geräteraume. Ein Vorraum soll bei Nutzung von außen dazu beitragen, dass ein angenehmes Raumgefühl entsteht.





Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung



Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung

**Finanzierung:**

Diese ist mit 20 % Förderung aus dem Schul- und Kindergartenfonds (Förderbarwert bei Darlehensaufnahme) und 25 % Sonderförderung aus der Richtlinie zur Förderung von Turnsälen an öffentlichen Pflichtschulen vorgesehen. Der Rest sind Eigenmittel der Gemeinde.

In Summe stellt sich die Finanzierung wie folgt dar:

|                                                       |                       |                                             |
|-------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| <b>Gesamtkosten<br/>(inkl. MwSt.)</b>                 | <b>€ 1.900.000,00</b> |                                             |
| Darlehen unterstützt vom Schul- und Kindergartenfonds | € 400.000,00          | Getilgt mit Annuitätenzuschuss auf 15 Jahre |
| Sonderförderung Turnsäle                              | € 400.000,00          |                                             |
| Eigenmittel Gemeinde                                  | € 1.100.000,00        | Zuzüglich Finanzierungskosten               |

**Zeitplan und Budgetaufteilung**

Zeitlich wäre – je nach Beschlussfassung – eine Umsetzung ab Mitte 2017 (Baubeginn in den Ferien) möglich. Entsprechend ist die Finanzmittelbedeckung inkl. Vorfinanzierung in den Budgets 2017 und 2018 vorgesehen. Es wird mit jeweils etwa 600.000.- Euro an Eigenmittel und Vorfinanzierungskosten in den beiden Jahren gerechnet. Aufgrund einer sehr guten Rechnungslage des Jahres 2016 (Kosten- und Mehrwertsteuereinsparung bei VS Sanierung und Kleinstkindbetreuungszubau von 300.000.- Euro und Entfall einiger Siedlungserschließungsprojekte des Jahres 2016) wird aktuell sogar von einer Bedeckung der Eigenmittel aus dem laufenden Betrieb ausgegangen.

**Langfristiger Nutzen**

Der Turnsaalanbau ist sicherlich eine Stärkung des Schul- und Betreuungsstandortes und ist nicht nur vom Raumprogramm her notwendig, sondern auch für neue ganztägige Schulformen eine notwendige Vorleistung!

## Rollenbeschreibung eines Projektleiters

|                             |                                                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ziele                       | Erreichung aller Projektziele                                                               |
|                             | Sicherstellung, dass Auftrag ordnungsgemäß abgewickelt wird                                 |
|                             | Führung des Projektteams                                                                    |
| Aufgaben                    | Projektplanung und -controlling (Leistungen, Termine, Kosten)                               |
|                             | Projektorganisation, besonders Aufgabenverteilung                                           |
|                             | Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen zur Erreichung der Zielvorgaben                    |
|                             | Führung des Projektteams und Leitung der Projektteamsitzungen                               |
|                             | Erfüllung interner Erfordernisse (Herbeiführen von Entscheidungen, Projektinformation etc.) |
|                             | Gestaltung der Beziehung zu den Betroffenen des Projektes                                   |
|                             | Gestaltung der Beziehung zu wichtigen Umfeldgruppen (Information und Kommunikation)         |
|                             | Projektadministration und Dokumentation                                                     |
| Verhaltenserwartungen       | Überblick über das gesamte Projekt wahren                                                   |
|                             | Anwenderorientiert, teamorientiert, kooperativ                                              |
|                             | Abstimmung mit Projektauftraggeber und „vorgesetztem“ Projektmitarbeiter                    |
| Kompetenzen                 | Eigenverantwortlich im Rahmen der mit dem internen Auftraggeber vereinbarten Projektziele   |
|                             | Unterschrift aller Projektdokumente                                                         |
|                             | Beschaffung von Ressourcen in Abstimmung mit dem Auftraggeber                               |
| Organisatorische Einbettung | Am besten direkt dem Bürgermeister unterstellt                                              |
|                             |                                                                                             |

Beispiel eines Projektstrukturplanes, gegliedert nach Objekten



Quelle: Wallenberger & Linhard Regionalberatung

### Checkliste: Was bei einer Ausschreibung abzuklären bzw. anzuführen ist.

- Werden rechnerisch fehlerhafte Angebote ausgeschieden bzw. ist eine Vorreihung infolge der Berichtigung eines Rechenfehlers zulässig?
- Können Angebote auch auf elektronischem Weg abgegeben werden?
- Sind Alternativangebote zulässig (was nur bei Aufträgen, die nach dem Bestangebotsprinzip vergeben werden, zulässig ist)?
- Welche Mindestanforderungen müssen die Angebote erfüllen?
- Wie lauten die Bestimmungen über die Zulässigkeit von Subunternehmerleistungen?
- Unter welche Kategorie und Beschreibung fällt der Auftrag?
- Wer fungiert als Ansprechpartner (mit Angabe von Telefonnummer und E-Mail -Adresse)?
- Hinweis, dass die Erstellung des Angebotes für in Österreich durchzuführende Arbeiten unter Berücksichtigung der in Österreich geltenden arbeits- und sozialrechtlichen Vorschriften zu erfolgen hat.
- Regelung betreffend Arten und Mittel zur Sicherstellung (beispielsweise, ob ein Vadium verlangt wird).
- Gibt es Vorschriften hinsichtlich behindertengerechtes Bauen, wenn es sich um ein Bauvorhaben handelt?
- Für wann ist die Angebotsfrist festgelegt?
- Wann ist das Erstelldatum?
- Wann und wo sind Zeit und Ort der Angebotsöffnung?
- Welche ist die zuständige Vergabekontrollbehörde?
- Zu beachten ist, dass die Vergleichbarkeit der Angebote sichergestellt ist.
- Zu beachten sind zudem die Sonderbestimmungen betreffend Zahlungsverkehr.

## Formular Meilensteinplan

[illegible]

## Checkliste Folgeausgaben

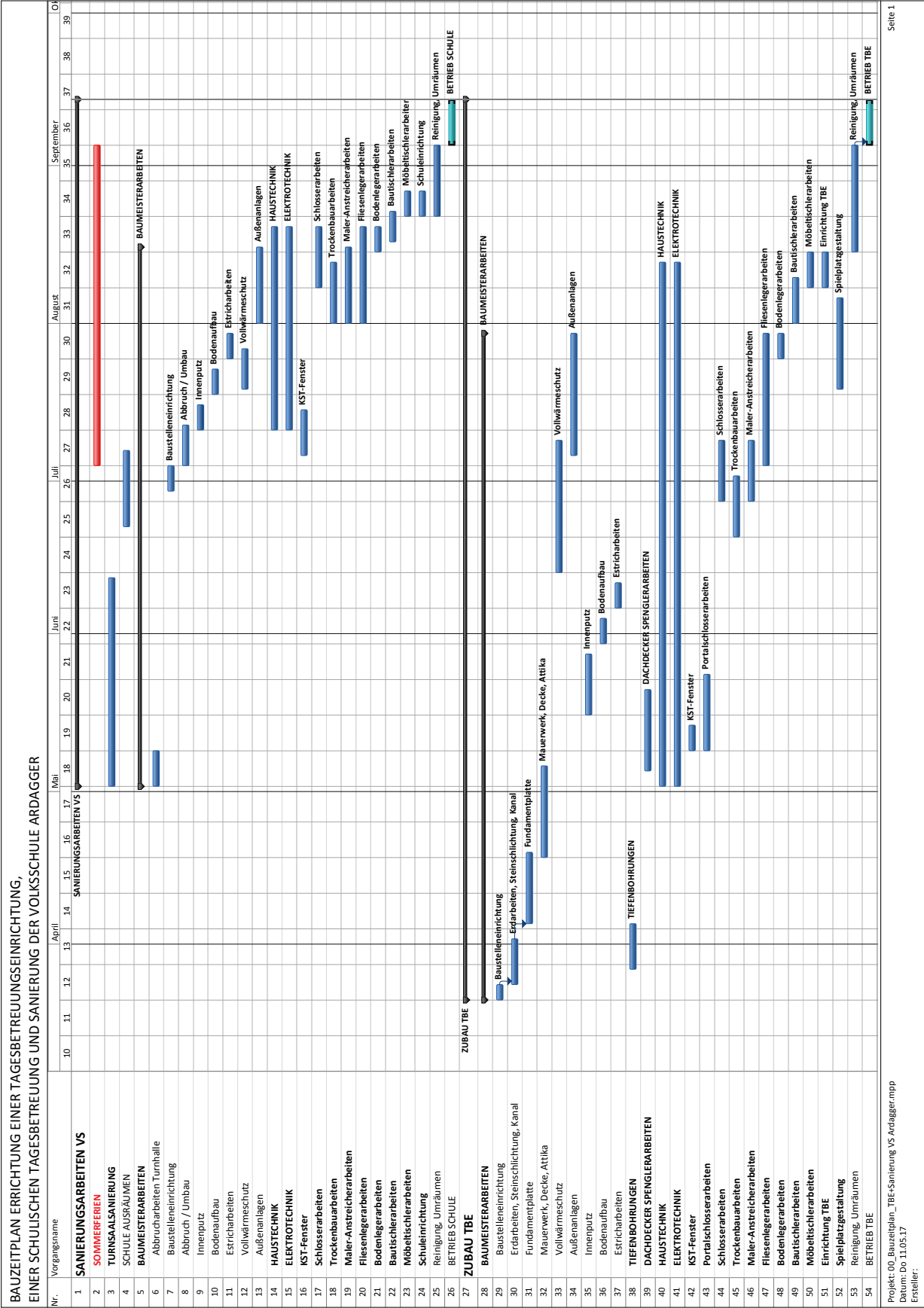
Projekt:

Erhebungsjahr:

Preisbasis:

| Lfd.<br>Nr. | Beispiele für Folgeausgaben                                 | Folgeausgaben in Euro |            |             |
|-------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------|------------|-------------|
|             |                                                             | Aktuell               | In Zukunft | Veränderung |
| 1.1         | Geldbezüge der Bediensteten                                 |                       |            |             |
| 1.2         | Sachbezüge                                                  |                       |            |             |
| 1.3         | Sonstige Kosten für aktives Personal                        |                       |            |             |
| 1.4         | Pensionisten                                                |                       |            |             |
| 1.5         | Bezüge der Organe<br>(soweit zuordenbar)                    |                       |            |             |
| 1           | <b>Summe Personalausgaben</b>                               |                       |            |             |
|             |                                                             |                       |            |             |
| 2.1         | Energiekosten                                               |                       |            |             |
| 2.2         | Gebühren, Abgaben, Versicherungen                           |                       |            |             |
| 2.3         | Lebensmittel (Verpflegung)                                  |                       |            |             |
| 2.4         | Materialien, Werks- und Betriebsstoffe                      |                       |            |             |
| 2.5         | Miet- und Pachtzinsen                                       |                       |            |             |
| 2.6         | Transporte                                                  |                       |            |             |
| 2.7         | Entgelte für sonstige Leistungen<br>(z.B. Reinigungsfirmen) |                       |            |             |
| 2.8         | Repräsentationskosten                                       |                       |            |             |
| 2.9         | EDV-Kosten                                                  |                       |            |             |
| 2           | <b>Summe sachliche Betriebs-<br/>ausgaben</b>               |                       |            |             |
|             |                                                             |                       |            |             |
| 3.1         | Instandhaltung von Gebäuden                                 |                       |            |             |
| 3.2         | Sonstige Instandhaltungen                                   |                       |            |             |
| 3.3         | Geringwertige Wirtschaftsgüter (10)                         |                       |            |             |
| 3.4         | Entgelte für sonstige Leistungen (10)                       |                       |            |             |
| 3           | <b>Summe Instandhaltungsausgaben</b>                        |                       |            |             |
|             |                                                             |                       |            |             |
| 4.1         | Kreditzinsen                                                |                       |            |             |
| 4.2         | Schuldentilgung                                             |                       |            |             |
| 4.3         | Geldverkehrsspesen                                          |                       |            |             |
| 4           | <b>Summe Schuldendienstausgaben</b>                         |                       |            |             |
|             |                                                             |                       |            |             |
| 5           | <b>Sonstige Folgeausgaben</b>                               |                       |            |             |
|             |                                                             |                       |            |             |
| 1-5         | <b>Gesamtsumme Folgeausgaben</b>                            |                       |            |             |

Muster Bauzeitenplan





## „Unsere Baustelle mit(er)leben“

### EIN BEISPIEL AUS DER PRAXIS.

Startseite Gemeinde Ardagger Kontakt NO AAB NO Gemeindebund Persönlich Regionalentwicklung

← Ardagger-Sonntagsberg: Promi-Test für 3. Klasse der O-Radrundfahrt war „wunderschön“: Rund 40 ehemalige Radsportler waren mit dabei

Ardagger: „Klein aber ooooo“: ... wird der neue ZWINGERGARTEN. Ab September gibt's die „Kleinstkindbetreuung“ für Kinder von 1 bis 3 Jahren! →

**Ardagger: Jetzt in den Ferien übernehmen die Baumaschinen die Volksschule. Damit im September in den neuen Räumen noch besser gelernt werden kann.**

Veröffentlicht am 28. April 2017



Zur Baustelle ist die gesamte Volksschule in Ardagger-Stift jetzt – kurz vor den Ferien – geworden. Während die Schüler die letzten Schultage in der Mittelschule verbringen, haben in den Klassen, im Gang und den WC-Anlagen die Baumaschinen Einzug gehalten. Mancher Schüler würde sich vielleicht in diesem Moment wünschen, seine „Energie“ am Schulgebäude derart zulassen zu können, wie das nun die Baumaschinen tun. Das bleibt jedoch ausschließlich dem geordneten Maschineneinsatz überlassen. Saniert werden alle Klassen. Völlig neu wird die Energieversorgung, neu werden alle WC- und Sanitäranlagen und im Zusammenwirken mit dem Zubau zur Kleinstkindbetreuung wird auch die Raumaufteilung neu. So schaut's jetzt aus in den Räumen, wo noch vor wenigen Tagen gepanzt wurde....; Aber garantiert: Ab September kann wieder gelernt werden!!!



<https://www.facebook.com/johannes.pressl/videos/10206581064147248/?l=72226979347938443>



**Ältere Beiträge finden:**

**Blog über E-Mail folgen**  
 Gib deine E-Mail-Adresse ein, um unseren Blog zu folgen und per E-Mail Benachrichtigungen über neue Beiträge zu erhalten.

**Aktuelle Beiträge**

- Ardagger Markt: Herzliche Gratulation zur Diamantenen Hochzeit an Eilfriede und Franz Moser! 8. Mai 2017
- Ardagger: Hier die Wandertennisse der Initiative 55+ im letzten Jahr: Jedes Monat ein neues interessantes Ziel. Da hat bereits Wilkommen! 8. Mai 2017
- Kollanitzberg: 4 Kinder wurden heute zur Erstkommunion begleitet. 7. Mai 2017
- Ardagger: Jetzt Betriebsaufsamt für den 5. Mai: Die ersten Baumaschinen werden am 5. Juni in Ardagger dabei sein! 4. Mai 2017
- Ardagger: Vortrag von Jan-Uno Kogge über die PUBERTÄT am 12. Mai: Kinder lauschen aber auch mit Eltern! 3. Mai 2017
- Ardagger: Bewegung am 20. Mai: Laufen/Wandern der Senioren ist erfolgreich. Wenn am 22. August 2018 das Wetter passt, erwarten wir bis zu 2000 fröhliche Wanderer! 3. Mai 2017
- Ardagger Markt: Theresa Kinner ist 90 Jahre alt. Herzliche Gratulation! 4. Mai 2017
- NOAAB Bericht: Auswertung Wollgang Ischola am 4. Mai bei den Arbeitnehmern und Eltern/Kindern unterwegs. Servicebus, Sorgen aber auch Projekte und Blutspende am Programm. 1. Mai 2017
- Ardagger Markt: Planung mit Bucher DDr. Klaus Käng war ein gelungener Markt! 30. April 2017
- Kollanitzberg: Ingeborg und erfolgreiche Osterfeier im Stützpunkt. Da gab's echt was zu sehen! 29. April 2017
- Kollanitzberg: Kleinstkindbetreuung und „Mollschauer“. Die waren schnell voran! 28. April 2017
- Ardagger: Bucher DDr. Klaus Käng kommt am Wochenende zur Pfarrvisitation und zur Planung! 28. April 2017

**Archive**

- Mai 2017
- April 2017
- März 2017
- Februar 2017
- Januar 2017
- Dezember 2016
- November 2016
- Oktober 2016
- September 2016
- August 2016
- Juli 2016
- Juni 2016
- Mai 2016
- April 2016
- März 2016
- Februar 2016
- Januar 2016
- Dezember 2015
- November 2015
- Oktober 2015
- September 2015
- August 2015
- Juli 2015
- Juni 2015



Quelle: <https://hannespressl.wordpress.com/>

## Quellen, Literaturempfehlungen & weiterführende Links

Berleb Media GmbH (Hrsg.): Projekt Magazin. Das Fachportal für Projektmanagement.  
Online unter: [www.projektmagazin.de/projektmanagement-kompakt](http://www.projektmagazin.de/projektmanagement-kompakt)

Claudia Ressel: Projektmanagement. Der ideale Ablauf eines Projektes am Beispiel  
Online-Marketing. Fachartikel erschienen am 2.12.2015 unter [www.business-wissen.de/  
artikel/projektmanagement-der-ideale-ablauf-eines-Projektes-am-beispiel-online-marketing](http://www.business-wissen.de/artikel/projektmanagement-der-ideale-ablauf-eines-Projektes-am-beispiel-online-marketing)

Harvard Business Manager (Hrsg.): Agiles Management: Der Mensch ist wichtiger als  
Prozesse, Oktober 2016. Online unter: [www.harvardbusinessmanager.de/blogs/agiles-  
management-der-mensch-ist-wichtiger-als-prozesse-a-1116039.html](http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/agiles-management-der-mensch-ist-wichtiger-als-prozesse-a-1116039.html)

Hans-Dieter Litke, Ilonka Kunow, Heinz Schulz-Wimmer: Projektmanagement. 3. Auflage, Freiburg 2015.

Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg (Hrsg.):  
Erfolgreich Sanieren in 10 Schritten. In einem sanierten Haus leben zufriedene Menschen, Stuttgart 2011.

Nini Grau, Michael Gessler, Thomas Eberhard: Projektanforderungen und Projektziele.  
In: Michael Gessler; Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Hrsg.): Kompetenzbasiertes Projekt-  
management. 4. Auflage. Band 1. Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement, Nürnberg 2011.

Österreichische Bautechnik Vereinigung, ÖBV (Hrsg.): Kooperative Projektabwicklung.  
Empfehlungen zur erfolgreichen Umsetzung komplexer Bauvorhaben. Wien 2013.

Peter Hettlich: Kommunales Planen und Bauen, Leipzig 2010.

Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Projektmanagement (PM), online unter:  
[wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54978/projektmanagement-pm-v6.html)

Thomas Mathoi, FH Joanneum, Architektur + Bauwesen: Ablauf einer Planung. Graz, Februar 2008.

Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (Hrsg.): Projektmanagement: So führen Sie Projekte zum Erfolg, Bonn.  
Online unter: [www.wirtschaftswissen.de/gratis-downloads/projektmanagement-so-fuehren-sie-projekte-zum-erfolg/](http://www.wirtschaftswissen.de/gratis-downloads/projektmanagement-so-fuehren-sie-projekte-zum-erfolg/)

[www.projektarbeit-projektplanung.de](http://www.projektarbeit-projektplanung.de)

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

Interessante Arbeitsbehelfe unter: <http://web.regionalberatung.at/werkzeuge/schriftenreihe.html>

## Notizen

Notizen

## Bisher erschienen:

### **Band 1:**

#### **NÖ Kanalgesetz 1977**

Gesammelte Judikatur der Höchstgerichte  
August 2008  
Dr. Walter Leiss

### **Band 2:**

#### **NÖ Bauordnung 1996**

Gesammelte Judikatur der Höchstgerichte  
März 2009  
Dr. Walter Leiss

### **Band 3:**

#### **Bundesabgabenordnung BAO**

Praxiswegweiser für Gemeinden  
Dezember 2009  
Mag. Herbert Hubmayr

### **Band 4:**

#### **Kommunales Wasserleitungsrecht in NÖ**

Leitfaden für die Praxis  
Mai 2011  
Mag. Matthias Röper, Dr. Walter Leiss

### **Band 5:**

#### **Rechtliche Aspekte der Hundehaltung in NÖ**

Leitfaden für die Praxis  
Juli 2012  
Mag. Herbert Hubmayr, Mag. Matthias Röper,  
Dr. Walter Leiss

### **Band 6:**

#### **Schritt für Schritt zum IKS**

Leitfaden für die Einführung eines internen  
Kontrollsystems in Gemeinden  
Juli 2012

### **Band 7:**

#### **Neuerungen für Gemeinden durch die Einführung des Landesverwaltungsgerichts in NÖ**

Leitfaden für das kommunale Rechtsmittelverfahren  
November 2013  
Mag. Matthias Röper, MMag. Matthias Kopf,  
Mag. Herbert Hubmayr

### **Band 8:**

#### **Modernes Finanzmanagement**

Ein Leitfaden für den Einsatz von  
Finanzinstrumenten in NÖ Gemeinden  
September 2014  
Dr. Christian Koch, Mag. Michael Gruber,  
MMag. Hellfried-Florian Aubauer

### **Band 9:**

#### **Versicherungsmanagement für Gemeinden**

Ein Leitfaden für die Praxis  
November 2014  
Mag. Mario Gnesda

### **Band 10:**

#### **Über die Aufgaben des Prüfungsausschusses in den nö. Gemeinden**

Ein Leitfaden für die Prüfung in der Praxis  
März 2016  
Dir. Harald Bachhofer, MPA MBA,  
Mag. Johannes Landsteiner, Mag. Thomas Mayer

### **Band 11:**

#### **Effizientes Projektmanagement**

Juni 2017  
Josef Wallenberger, Mag. Nina Sillipp,  
Gerhard Linhard, DI Johannes Pressl

**Der verlässliche Partner für unsere Gemeinden.**



**Community Management Academy**

**Kommunalakademie Niederösterreich**

Landhausplatz 1, Haus 5, 3109 St. Pölten

Tel. 02742/9005-12580, 12581; Fax 02742/9005-12315

Internet: [www.kommak-noe.at](http://www.kommak-noe.at) E-Mail: [kommak@noel.gv.at](mailto:kommak@noel.gv.at)

*Wir bilden Wissen.*

*aktuell · praxisnah · vor Ort*



Diese Broschüre wurde erstellt unter Mitarbeit der



3580 Horn, Florianigasse 7  
T: 02982 / 4521  
E: [office@regionalberatung.at](mailto:office@regionalberatung.at)

**Wallenberger & Linhard Regionalberatung KG**

Ihr Projektpartner für erfolgreiche  
Regionalentwicklung und Standortvermarktung

[www.regionalberatung.at](http://www.regionalberatung.at)