

LIMINAR · PROJEKTMANAGEMENT

Liminar

Verwaltung und Politik handlungsfähig machen

Projektmanagementmethodik im öffentlichen Sektor — vertiefte Ausgabe

*Vergabe & Förderung im Detail · Steuerungsgremien · Beispielprojekt KI-Finanzverwaltung · prüfsichere
Übergabe · Tipps & Übungen*

Zertifizierungsniveau · Stand Juli 2026 · Quellen nach APA 7

Inhalt

1 · Einführung & Nutzung

Diese vertiefte Ausgabe erweitert das Nachschlagewerk um Detailkapitel zu Vergabe- und Förderrecht, die Steuerung über Gremien und Stakeholder, eine Schritt-für-Schritt-Anleitung, ein durchgespieltes Beispielprojekt (KI-Software in der Finanzverwaltung), die prüfsichere Übergabe sowie Tipps und Übungen mit Musterlösungen.

MERKSATZ

Roter Faden: Erst Umfang, dann Zeit, dann Kosten. Steuern heißt vergleichen (Plan gegen Ist). Dokumentiere prüfsicher. Befähigung statt Abhängigkeit.

2 · Grundlagen: PM im öffentlichen Sektor

Öffentliche Projekte folgen denselben PM-Prinzipien wie private, aber unter zusätzlichen Randbedingungen: Vergaberecht, Haushalts- und Förderrecht, Gremien-/Beschlusslogik, Transparenzpflichten, Gemeinwohlorientierung und knappe Ressourcen (Teilzeit, Linie hat Vorrang).

Methodik-Wahl: Phase-/Gate ist der Default; bei unsicheren Anforderungen (IT, Prozess, KI) wird die Umsetzung hybrid — iterative Verfahren sind bei Unsicherheit erfolgreicher (Standish Group, 2020).

TIPP

Kläre bei jedem Vorhaben zuerst: Wer entscheidet (Gremium/Sitzung)? Woher kommt das Geld (Haushalt/Förderung)? Welcher Vergabeweg gilt? Diese drei Antworten bestimmen dein Tempo.

3 · Rahmen Vergabe (Österreich, im Detail)

Das BVergG regelt, wie öffentliche Auftraggeber beschaffen. Relevant doppelt: als Bieter für den Angebotsschnitt, als Steuerer für Fristen, Verfahren und Dokumentation — auch bei Zulieferungen im Projekt.

Vier Grundsätze

- **Gleichbehandlung & Nichtdiskriminierung:** alle Bieter zu gleichen Bedingungen.
- **Transparenz:** nachvollziehbares, dokumentiertes Verfahren.
- **Freier & lauterer Wettbewerb:** keine wettbewerbswidrigen Absprachen.
- **Verhältnismäßigkeit & Wirtschaftlichkeit:** Verfahrensaufwand angemessen; sparsamer Mitteleinsatz.

Ober- vs. Unterschwellenbereich & EU-Schwellen

Unter der EU-Schwelle (Unterschwellenbereich) gilt vor allem nationales Recht mit mehr Flexibilität; darüber (Oberschwellenbereich) greifen EU-weite Bekanntmachung und strengere Fristen. EU-Schwellen (Stand 2026, prüfen): Liefer-/Dienstleistungen zentraler Auftraggeber rund € 140.000, Bau rund € 5,5 Mio.; Werte werden alle zwei Jahre angepasst.

Verfahrensarten im Unterschwellenbereich

Verfahren	Grenze (Stand 2026)	Merkmal
Direktvergabe (formfrei)	Liefer-/DL ≤ € 143.000; Bau ≤ € 200.000	ohne Bekanntmachung; Doku & Preisangemessenheit; ab € 50.000 drei Angebote
Direktvergabe mit Bekanntmachung	Liefer-/DL bis € 143.000	öffentliche Bekanntmachung, sonst formfrei
Nicht offenes Verf. ohne Bekanntmachung	mind. 3 Bieter; Bau bis € 1 Mio.	Einladung ausgewählter Unternehmen
Offenes / nicht offenes Verf. mit Bekanntmachung	höhere Werte	österreichweite Bekanntmachung
Verhandlungsverfahren	komplexe/verhandelbare Leistungen	mit/ohne vorherige Bekanntmachung
Rahmenvereinbarung	wiederkehrende Leistungen	Abrufe innerhalb der Vereinbarung

NEU AB 2026

Drei-Angebote-Grundsatz: Ab € 50.000 geschätztem Auftragswert sind bei Direktvergaben mindestens drei Angebote oder Preisauskünfte einzuholen. Die Schwellenwerteverordnung wird ins BVergG übernommen (Dauerrecht).

Zuschlagsprinzip & Eignung

- **Billigstbieter:** nur Preis — nur bei klar beschriebener Standardleistung.
- **Bestbieter:** bestes Preis-Leistungs-Verhältnis; Qualität/Konzept/Referenzen als vorab gewichtete Zuschlagskriterien (Standard bei komplexen/Beratungs-/IT-Leistungen).
- **Eignung (4 Säulen):** Befugnis · berufliche Zuverlässigkeit · technische · finanzielle Leistungsfähigkeit; Nachweis oft per Eigenerklärung/ANKÖ.

Fristen, Rechtsschutz & Splitting-Verbot

Nach der Zuschlagsentscheidung läuft eine Stillhaltefrist vor dem Zuschlag; übergangene Bieter können gesondert anfechtbare Entscheidungen im Nachprüfungsverfahren (Verwaltungsgerichte) bekämpfen. Der

geschätzte Auftragswert ist sachlich zu ermitteln (inkl. Optionen/Verlängerungen); künstliches Splitting ist verboten.

Tipps & Tricks zur Vergabe

TIPP

Als Bieter im Bestbieterverfahren: Schreibe das Angebot entlang der gewichteten Zuschlagskriterien — Punkte holst du über Konzeptqualität, nicht über den Preis allein.

- Auftragswert früh und sauber schätzen — er entscheidet über das ganze Verfahren; niemals splitten.
- Ab € 50.000: rechtzeitig drei Angebote/Preisankünfte einholen und den Vergleich dokumentieren (Vergabevermerk).
- Leistungsbeschreibung produkt-/herstellernerneutral formulieren — sonst Anfechtungsrisiko.
- Fristen im Kalender führen (Angebots-, Stillhalte-, Anfechtungsfristen) — sie sind kurz und nicht verhandelbar.
- Je Beschaffung einen Vergabevermerk anlegen: Wertschätzung, gewähltes Verfahren, Angebote, Begründung, Entscheidung.

MERKSATZ

Werte zum Stichtag: BVergG-Novelle 2026. Wertgrenzen und EU-Schwellen ändern sich — vor jeder Beschaffung aktuelle Fassung prüfen. Ersetzt keine Rechtsberatung.

4 · Rahmen Förderung: Berichte, Nachweise & Dokumentation

Fördermittel sind zweckgebunden. Der Fördervertrag ist die Messlatte — er legt Ziele, Indikatoren, förderfähige Kosten, Laufzeit, Publizitätspflichten und Berichtszeitpunkte fest. Wer sauber dokumentiert, sichert die Auszahlung und vermeidet Rückforderungen.

Fördervorgaben (was der Vertrag regelt)

- **Ziele & Indikatoren:** messbare Wirkungs-/Output-Indikatoren, die im Bericht nachzuweisen sind.
- **Förderfähige Kosten & Eigenmittel:** nur anerkannte Kostenarten; Kofinanzierungs-/Eigenmittelanteil.
- **Laufzeit & Meilensteine:** Kosten nur im Förderzeitraum; Auszahlung meist meilenstein-/kostenbasiert gegen Nachweis.
- **Publizität:** Hinweis auf den Fördergeber/EU-Logo, wo vorgeschrieben.

Berichtspflichten

Bericht	Inhalt	Zeitpunkt
Zwischenbericht (Sach + Finanz)	Fortschritt vs. Plan, Indikatoren, bisherige Kosten	laufend / je Meilenstein
Mittelabruf / Zahlungsantrag	abgerechnete förderfähige Kosten mit Belegen	bei Auszahlungsschritten
Endbericht	Zielerreichung, Wirkung, Gesamtabrechnung	nach Projektende, fristgebunden
Verwendungsnachweis	Sachbericht + zahlenmäßiger Nachweis + Belege	mit dem Endbericht

Nachweise (welche Belege)

- Rechnungen und Zahlungsnachweise (Kontoauszug/Überweisungsbeleg) — Belegprinzip: keine Abrechnung ohne Beleg.
- Stundenaufzeichnungen / Timesheets für Personalkosten (zeitnah, projektbezogen).
- Vergabenachweise je Beschaffung (Vergabevermerk, Angebote, Zuschlag).
- Reise-, Material-, Lizenzbelege; Verträge mit Subunternehmern.
- Nachweis der Indikatoren/Zielerreichung (z. B. Teilnahmelisten, Messwerte).

Wie dokumentiert man die Inhalte sauber?

- **Trennschärfe:** Projektkosten von Linientätigkeit trennen — eigene Kostenstelle/Projektnummer.
- **Zeitnähe:** Belege und Stunden laufend erfassen, nicht rückwirkend rekonstruieren.
- **Vollständigkeit & Prüfpfad:** jeder Betrag ist von der Planung über den Beleg bis zur Zahlung nachvollziehbar (audit trail).
- **Revisionssichere Ablage:** unveränderbare, versionierte Ablage; klare Namenskonvention und Ordnerstruktur.
- **Aufbewahrung:** Fristen aus Förder-/Steuerrecht beachten (oft 7–10 Jahre nach Projektende — im Fördervertrag geregelt).

TIPP

Praxistipps Dokumentation: (1) Belegsammlung ab Tag 1 mit fixer Ordnerstruktur je Kostenart. (2) Meilenstein ↔ Zahlung ↔ Beleg fix verknüpfen. (3) Timesheets wöchentlich, nicht am Projektende. (4) Vier-Augen-Prinzip vor jedem Mittelabruf. (5) Ein „Förder-Cockpit“ (Plan/Ist/Abgerechnet je Kostenart) laufend pflegen. (6) Publizitätsnachweise (Fotos, Screenshots) sammeln.

MERKSATZ

Rückforderungsrisiko: Fehlende oder verspätete Nachweise, nicht förderfähige Kosten oder Vergaberechtsverstöße können zu Kürzung oder Rückforderung führen. Dokumentation ist kein

Beiwerk, sondern sichert das Geld.

5 · Weitere Besonderheiten des öffentlichen Sektors

Haushaltsrecht & Budgetzyklus

Budgets sind an Haushaltsjahre gebunden (Mittelbindung, Verfall zum Jahresende, überjährige Ermächtigungen). Koppele den Zahlungsplan an Haushaltsjahre und Mittelverfügbarkeit — plane Meilenstein-Zahlungen nicht blind über den Jahreswechsel.

Politik, Transparenz & Recht

- **Politik & Wahlzyklen:** Vorhaben stehen im Licht politischer Prioritäten und Sitzungszyklen.
- **Aktenmäßigkeit & Informationsfreiheit:** Verwaltungshandeln ist nachvollziehbar zu dokumentieren; das Informationsfreiheitsgesetz löst in Österreich das Amtsgeheimnis ab — Transparenz wird Regel.
- **Personalvertretung:** bei Veränderungen für Mitarbeitende früh einbinden (Mitbestimmung).
- **Barrierefreiheit:** digitale Angebote barrierefrei (WCAG / Barrierefreiheitsgesetz).
- **DSGVO & EU AI Act:** Rechtsgrundlage/DSFA bei personenbezogenen Daten; KI-Einsatz nach Risikoklasse; AI-Kompetenz (Art. 4).

6 · Steuerung: Gremien, Stakeholder & Rollen

Steuerung heißt, Entscheidungen an der richtigen Stelle vorzubereiten und einzuholen. Im öffentlichen Sektor sind Entscheidungswege formalisiert — kläre früh, welche Gremien es gibt, was sie entscheiden und wie oft sie tagen.

Übersicht mögliche Steuerungsgremien

Gremium	Zweck	Befugnis / Frequenz	Typische Besetzung
Auftraggeber / Sponsor	trägt Ziel & Budget	große Entscheidungen; anlassbezogen	Amts-/Behördenleitung, Mandatsträger
Lenkungsausschuss (Steering Committee)	strategische Steuerung, Gates, Eskalation	Gate-/Budget-/Scope-Entscheidungen; monatlich/je Meilenstein	Sponsor, PL, Schlüsselbereiche, ggf. Politik
Projektsteuerungsgruppe / Kernteam	operative Steuerung	Tagesentscheidungen; wöchentlich	PL, Teilprojektleitungen, Fachexperten
Fachbeirat / Expertengremium	fachliche Beratung	beratend, kein Beschluss; anlassbezogen	Fach-/ Domänenexpertinnen
Arbeits-/ Teilprojektgruppen	Umsetzung von Paketen	operativ; laufend	Fachbereich, Umsetzungspartner
Gemeinderat / Ausschuss	politische Beschlüsse, Budget	verbindliche Beschlüsse; Sitzungszyklus	Mandatsträger
Vergabe- / Bewertungskommission	Angebotsbewertung & Zuschlag	Zuschlagsempfehlung; je Verfahren	Fach-, Vergabe-, ggf. Rechtsexpertise
Kontroll-/ Konsultationsrollen	DSB, IT-Sicherheit, Personalvertretung, interne Revision	Freigaben/Vetos in ihrem Bereich	je Funktion
KI-Governance- / Ethikboard	KI-Risiken, DSFA, AI-Act-Konformität	Freigabe KI-Einsatz; anlassbezogen	DSB, Fachbereich, IT, ggf. Ethik

Wie man Gremien steuert

- **Beschlussvorlage:** je Sitzung eine kurze Vorlage mit Kontext, Optionen und einem konkreten Entscheidungsantrag samt Frist.
- **Eskalationspfad:** definiere, was das Kernteam entscheidet und was in den Lenkungsausschuss geht.
- **Rhythmus:** feste Kadenz; nichts „zwischen durch“ entscheiden lassen, was ins Gremium gehört.

Stakeholder-Steuerung (Interesse × Einfluss)

Konstellation	Strategie
hoher Einfluss · hohes Interesse	Eng managen — aktiv einbinden, mitgestalten lassen
hoher Einfluss · niedriges Interesse	Zufrieden halten — gezielt & knapp informieren
niedriger Einfluss · hohes Interesse	Informiert halten — regelmäßig einbinden
niedriger Einfluss · niedriges Interesse	Beobachten — minimaler Aufwand

Rollen: RACI

R = Responsible (führt aus) · A = Accountable (verantwortet, **genau 1**) · C = Consulted (vorher gefragt) · I = Informed (nachher informiert).

TIPP

Baue in jeden Statusbericht einen konkreten „Entscheidungsbedarf“ mit Frist ein — so wird das Gremium vom Zuhörer zum Entscheider, und das Projekt bleibt in Bewegung.

7 · Schritt-für-Schritt: ein Projekt ganzheitlich steuern

Runbook von der ersten Anfrage bis zum Abschluss — der Reihe nach abarbeiten, Tiefe an die Projektgröße anpassen.

A · Vor dem Auftrag (Akquise & Angebot)

1. Erstgespräch: Problem, Ziel, Budget, Entscheider/Gremium, Fristen erfassen.
2. Go/No-Go bewerten.
3. Scope inkl. Out-of-Scope & Annahmen definieren.
4. Aufwand schätzen (PERT), Risikopuffer & Deckungsbeitrag.
5. Vergabeweg bestimmen (ab € 50.000 drei Angebote; nicht splitten).
6. Angebot einreichen; Zuschlag = Start.

B · Projekt aufsetzen (Initiierung)

7. Projektauftrag (SMART-Ziele, Nicht-Ziele, Erfolgskriterien) freigeben lassen.
8. Stakeholder analysieren; Kommunikationsbedarf ableiten.
9. Rollen mit RACI klären (genau ein A).
10. Projektumfeld prüfen (rechtlich, politisch, technisch, sozial).
11. Governance aufsetzen (Lenkungsausschuss, ggf. Fach-/KI-Board).
12. Kick-off durchführen.

C · Planen (Planung)

13. PSP erstellen.
14. Terminplan: Abhängigkeiten, kritischer Pfad, Puffer.
15. Ressourcen (~80 %).
16. Budget mit Risikopuffer; Zahlungsplan an Haushalt/Förderung.
17. Risikoregister (Score, Maßnahme, Owner).
18. Kommunikationsplan & Abnahmekriterien.
19. Baseline freigeben lassen (Gate).

D · Umsetzen & steuern

20. Im Takt liefern & abnehmen.
21. Controlling (Plan/Ist/Forecast, Trend).
22. Statusbericht im Rhythmus; Ampeln mit Schwellen.
23. Änderungen nur per Change Request.
24. RAID abbauen; Entscheidungen protokollieren.
25. Gremien mit Beschlussvorlage bedienen.
26. Change Management (ADKAR).

E · Abschließen & übergeben

27. Formale Abnahme gegen Kriterien.
28. Nachkalkulation (Soll-Ist).
29. Lessons Learned.
30. Prüfsichere Übergabe an Betrieb (Betriebshandbuch + Session).
31. Verwendungsnachweis; Projekt formal schließen; Referenz einholen.

Täglich Team-Sync · **Wöchentlich/Sprint** Fortschritt, Board, Risiken · **Je Meilenstein** Abnahme + Statusbericht · **Je Sitzung** Beschlussvorlage mit Entscheidungsantrag.

8 · Beispielprojekt: KI-Software in der öffentlichen Finanzverwaltung

Szenario: Eine Finanzverwaltung führt eine KI-Software ein, die eingehende Rechnungen und Belege plausibilisiert und priorisiert (Anomalie-Erkennung, Vorkontierung). Leitprinzip: **Die KI bereitet vor, die Sachbearbeitung entscheidet.** So würde ich das Vorhaben über die fünf Phasen steuern.

Phase 1 — Akquise & Angebot

- **Problem & Ziel:** Belegrückstände abbauen; Durchlaufzeit –30 %, Sachbearbeitung entlasten.
- **Scope / Nicht-Ziel:** Pilot in einem Referat; KI unterstützt — keine vollautomatische Zahlungsfreigabe.
- **Kalkulation:** PM-/Beratungsleistung (PT × Tagsatz + Puffer); Softwarekosten separat.
- **Vergabeweg:** Softwarewert vermutlich Oberschwelle → offenes Verfahren, Bestbieterprinzip mit Zuschlagskriterien Qualität, Datenschutz, Nachvollziehbarkeit; Pilot ggf. Direktvergabe unter Grenze.
- **EU AI Act:** Risikoklasse früh einschätzen; Transparenz- und Aufsichtspflichten vormerken.

Phase 2 — Initiierung

- **Charter:** SMART-Ziele (Durchlaufzeit, Fehlerquote); Erfolgskriterien inkl. Nachvollziehbarkeit, menschlicher Aufsicht, DSGVO-/AI-Act-Konformität.
- **Stakeholder:** Sachbearbeitung (Akzeptanz!), Amtsleitung (Sponsor), DSB, Personalvertretung, IT-Sicherheit, interne Revision, Anbieter.
- **Governance:** Lenkungsausschuss; zusätzlich KI-/Datenschutz-Board für DSFA und AI-Act-Fragen.
- **Kick-off:** Zielbild, Rollen (RACI), Rhythmus, Board.

Phase 3 — Planung

- **PSP:** Datenaufnahme & -qualität · Datenschutz-Folgenabschätzung (DSFA) · Anbieter-/Modellauswahl (Vergabe) · Integration ins Fachverfahren · Test · Schulung · Change.
- **Kritischer Pfad:** Datenzugang → DSFA-Freigabe → Integration → Test → Go-Live.
- **Budget & Förderung:** Digitalisierungsförderung nutzen; förderfähige Kosten trennen; Belegstruktur ab Tag 1.
- **Risiken:** Datenqualität · Bias/Diskriminierung · Akzeptanz · AI-Act-Compliance · Anbieter-Lock-in.
- **Abnahmekriterien:** Trefferquote, Nachvollziehbarkeit der Vorschläge, menschliche Aufsicht, Datenschutz.

Phase 4 — Umsetzung, Steuerung & Controlling

- **Vorgehen:** hybrid: Pilot iterativ (Sprints) im Referat, frühes reales Ergebnis zeigen.
- **Steuerung:** Cockpit, Statusbericht (Ampeln), Change Requests; RAID mit „DSFA-Freigabe“ als Dependency; Lenkungsausschuss je Meilenstein.
- **Change Management:** Botschaft „KI entlastet, ersetzt nicht“; Sachbearbeitung schulen und einbinden (ADKAR).

Phase 5 — Abschluss & Übergabe

- **Abnahme:** gegen Kriterien inkl. AI-Act-Transparenz und menschlicher Aufsicht.
- **Lernen:** Nachkalkulation (Optimism-Bias-Faktor), Lessons Learned.
- **Prüfsichere Übergabe:** Betriebshandbuch, Modell-/Prompt-Dokumentation, Monitoring-Konzept, DSB-Verantwortung, Restrisiken; Förder-Verwendungsnachweis.

TIPP

Bei KI im öffentlichen Sektor ist die Übergabe besonders kritisch: Modelle/Prompts müssen gepflegt, überwacht und datenschutzkonform betrieben werden. Kläre Betrieb, Monitoring und Verantwortung, bevor du das Projekt schließt.

9 · Die 5 Phasen kompakt — mit Tipps

Phase 1 — Akquise & Angebot

Gate: Zuschlag.

Kern: Bedarf, Scope + Out-of-Scope, Kalkulation (PERT, Puffer), Vergabeweg.

Häufige Fehler: Unterkalkulation, unklarer Scope, Vergaberecht/Splitting.

TIPP

Angebots-/Nachkalkulationshistorie führen → persönlicher Optimism-Bias-Faktor.

Phase 2 — Initiierung

Gate: Freigegebener Projektauftrag.

Kern: Charter (SMART, Nicht-Ziele), Stakeholder, RACI, Kick-off.

Häufige Fehler: Unklares Ziel, kein Commitment, Stakeholder übersehen.

TIPP

Charter im Workshop mit dem Auftraggeber erarbeiten — Freigabe wird Formsache.

Phase 3 — Planung

Gate: Freigegebene Baseline.

Kern: PSP → Termine → Kosten; Risiko; Kommunikation; Abnahmekriterien.

Häufige Fehler: Optimism Bias, Vollausslastung, Risiken ohne Owner.

TIPP

In rollierenden Wellen planen: 4–8 Wochen fein, Rest grob.

Phase 4 — Umsetzung & Steuerung

Gate: Abgenommene (Teil-)Ergebnisse.

Kern: Controlling, Reporting, Change-Kontrolle, RAID.

Häufige Fehler: Wassermelonen-Reporting, Scope Creep, reaktives Controlling.

TIPP

Meilenstein-Trendanalyse als Frühwarnsystem nutzen.

Phase 5 — Abschluss & Übergabe

Gate: Formale Abnahme & Abschluss.

Kern: Abnahme, Nachkalkulation, Lessons Learned, prüfsichere Übergabe.

Häufige Fehler: Kein Abschluss, Lessons fehlen, Übergabe unklar.

TIPP

Abschluss am Anfang planen: Abnahmekriterien in Phase 3, Belege laufend in Phase 4.

10 · Querschnitt: durchlaufende Disziplinen

Steuerung & Controlling (Plan/Ist/Forecast, Trend, Ampeln mit Schwellen); Risiko- & Änderungsmanagement (RAID, Change Requests); Kommunikation & Change Management — Kommunikation ist der größte vermeidbare Erfolgsfaktor (Project Management Institute, 2013); Veränderung verankern über ADKAR (Hiatt, 2006) und geführten Wandel (Kotter, 1995).

11 · Methoden-Toolbox

Ansatz	Passt bei	Stärke	Vorsicht
Klassisch / Phase-Gate	klaren Anforderungen, Bau, Beschaffung, Förderung	Rechenschaft, Planbarkeit	starr bei Unsicherheit
Hybrid	IT, Prozess, KI im öff. Rahmen	Formalia außen, Flexibilität innen	Rollen/Takte trennen
Agil (Scrum/Kanban)	unklaren Anforderungen, Prototypen	schnelles Lernen, frühe Wirkung	Governance/ Abrechnung mitdenken

12 · Prüfsichere Übergabe & Dokumentation

„Prüfsicher“ heißt: Ein Dritter (interne Revision, Rechnungshof, Fördergeber, Datenschutzbehörde) kann das Projektergebnis und die Mittelverwendung ohne dich vollständig nachvollziehen — belegt, lückenlos und unveränderbar.

Wodurch wird eine prüfsichere Übergabe hergestellt?

- **Vollständige Projektakte:** Auftrag, Plan/Baseline, Entscheidungen, Änderungen, Berichte, Abnahmen — chronologisch und nachvollziehbar.
- **Formale Abnahme:** Abnahmeprotokoll mit Kriterien, Restpunkten und Unterschrift.
- **Betriebs-/Übergabehandbuch:** Betriebsmodell, Rollen, Wartung/Monitoring, Ansprechpartner, Doku-Verweise.
- **Übergabeprotokoll:** was wird an wen übergeben, Stichtag, offene Punkte, Restrisiken.
- **Nachweis der Zielerreichung:** Kennzahlen/Indikatoren gegen die Erfolgskriterien.
- **Lückenloser Beleg- & Entscheidungsnachweis:** audit trail von Planung über Beleg bis Zahlung; Entscheidungen mit Datum, Basis, Verantwortlichem.
- **Revisionssichere, versionierte Ablage:** unveränderbar, mit Aufbewahrung gemäß Frist.

Rechtliche Anforderungen (Überblick)

- **Aktenmäßigkeit / Dokumentationspflicht:** Verwaltungshandeln ist nachvollziehbar zu dokumentieren.
- **Vergaberecht:** Vergabedokumentation je Beschaffung (Vergabevermerk).
- **Förderrecht:** Verwendungsnachweis, Belege, Aufbewahrungsfristen (oft 7–10 Jahre, im Fördervertrag geregelt).
- **Steuerrecht:** Aufbewahrung von Büchern/Belegen (in AT regelmäßig 7 Jahre).
- **DSGVO:** Rechenschaftspflicht (Art. 5), Verarbeitungsverzeichnis, ggf. DSFA — bei Übergabe der Verantwortung an den Betrieb dokumentieren.
- **EU AI Act:** bei (hoch-)riskanter KI: technische Dokumentation, Logging/Protokollierung, menschliche Aufsicht — dem Betrieb übergeben.

Praxistipps für saubere Berichts- & Nachweisdokumentation

- Ordner-/Namenskonvention ab Tag 1 (z. B. Phase_Artefakt_Datum_Version) — konsistent für alle.
- Ein „Prüfordner“ je Meilenstein: Bericht, Belege, Abnahme, Entscheidungen an einem Ort.
- Belege zeitnah erfassen und Meilenstein ↔ Zahlung ↔ Beleg fix verknüpfen.
- Entscheidungslog führen (wer, wann, auf welcher Basis) — die häufigste Prüf-Lücke.
- Vier-Augen-Prinzip vor Mittelabrufen und vor der finalen Übergabe.
- Versionierung statt Überschreiben; finale Stände als schreibgeschützte Kopie sichern.
- Übergabe als Session (nicht PDF-Abwurf) und mit Übergabeprotokoll bestätigen.

MERKSATZ

Prüfsicher = vollständig + nachvollziehbar + unveränderbar + belegt + aufbewahrt. Wer laufend (Phase 4) dokumentiert, hat am Ende (Phase 5) nichts zu rekonstruieren.

13 · Tipps & Tricks (gesammelt)

- Angebots-/Nachkalkulationshistorie führen → persönlicher Optimism-Bias-Faktor.
- Nicht-Ziele im Charter explizit benennen.
- Genau ein „A“ pro RACI-Zeile.
- Kapazität nur zu ~80 % verplanen.
- Mit Vergleichsdaten schätzen (Reference Class Forecasting).
- Kritischen Pfad zuerst schützen.
- Schlechte Nachrichten zuerst; Ampeln mit objektiven Schwellen.
- Meilenstein-Trendanalyse als Frühwarnsystem.
- Jede Änderung per Change Request — auch die „ganz kurze“.
- Entscheidungen protokollieren (wer, wann, Basis).
- Belege & Lessons laufend in Phase 4 sammeln.
- Beschlussvorlagen mit konkretem Entscheidungsantrag und Frist.
- Ab € 50.000 drei Angebote/Preisankünfte einholen (Direktvergabe 2026).
- Auftragswert korrekt schätzen — nie splitten.
- Abnahmekriterien früh (Phase 3) definieren.
- Risikopuffer sichtbar ausweisen, nicht „wegoptimieren“.
- Stille Vetospieler (Datenschutz, Personalvertretung) früh einbinden.
- Ordnerstruktur & Namenskonvention ab Tag 1 für prüfsichere Ablage.

14 · Übungen & Musterlösungen

Übung 1

PERT: O = 4, M = 6, P = 14 PT. Erwartungswert E und Streuung σ ?

MUSTERLÖSUNG

$E = (4 + 24 + 14)/6 = 7,0$ PT; $\sigma = (14 - 4)/6 \approx 1,67$ PT. Kalkuliert wird mit 7,0; großes $\sigma \rightarrow$ mehr Puffer.

Übung 2

Vergabeweg: Dienstleistungsauftrag € 120.000 (Stand 2026). Direktvergabe zulässig? Was ist zu beachten?

MUSTERLÖSUNG

Ja ($< € 143.000$) $\rightarrow$ Direktvergabe zulässig. Aber ab € 50.000 gilt der **Drei-Angebote-Grundsatz** $\rightarrow$ mind. 3 Angebote/Preisankünfte, dokumentieren (Vergabevermerk), nicht splitten.

Übung 3

RACI: Zwei „A“ in einer Zeile — Problem und Fix?

MUSTERLÖSUNG

Zwei Accountable = niemand entscheidet eindeutig. Fix: auf **genau ein A** reduzieren; die zweite Rolle wird R oder C.

Übung 4

Risiko: Eintritt 4, Auswirkung 4 (1–5). Score, Bewertung, To-do?

MUSTERLÖSUNG

Score = 16 $\rightarrow$ **hoch** (≥ 15). Sofort Maßnahme + Owner + Fälligkeit festlegen und Status verfolgen.

Übung 5

Nachkalkulation: Plan € 30.000, Ist € 34.500. Optimism-Bias-Faktor & Konsequenz?

MUSTERLÖSUNG

$34.500 / 30.000 = 1,15 \rightarrow 15\%$ Unterschätzung; künftige Angebote um $\sim 15\%$ anheben bzw. Reference Class Forecasting.

Übung 6

Kalkulation: Einzelkosten € 20.000, Risikopuffer 15 %, Deckungsbeitrag 12 % (auf Selbstkosten). Nettopreis?

MUSTERLÖSUNG

Risiko 3.000 $\rightarrow$ Selbstkosten 23.000; DB 2.760 $\rightarrow$ **Netto $\approx € 25.760$** .

Übung 7

Stakeholder: Interesse 2, Einfluss 5. Strategie?

MUSTERLÖSUNG

Hoher Einfluss, niedriges Interesse $\rightarrow$ „**Zufrieden halten**“: gezielt und knapp informieren, bei relevanten Themen aktiv einbinden.

Übung 8

Change Request: Fachbereich will mitten in Phase 4 „ganz kurz“ eine Zusatzfunktion. Vorgehen?

MUSTERLÖSUNG

Als **Change Request** erfassen; Auswirkung Zeit/Budget/Scope bewerten; Auftraggeber/Gremium entscheidet; erst nach Freigabe umsetzen; dokumentieren.

Übung 9

Förderung: Welche vier Nachweise brauchst du typischerweise für einen Mittelabruf?

MUSTERLÖSUNG

Rechnung + Zahlungsnachweis, projektbezogene Stundenaufzeichnungen (Personal), Vergabenachweis der Beschaffung und Nachweis der Zielerreichung/Indikatoren — jeweils zeitnah, trennscharf, belegt.

Übung 10

Prüfsichere Übergabe: Nenne drei Elemente, die eine Übergabe prüfsicher machen.

MUSTERLÖSUNG

Z. B.: (1) unterschriebenes Abnahmeprotokoll, (2) Betriebs-/Übergabehandbuch mit Verantwortlichkeiten, (3) lückenloser Beleg- und Entscheidungsnachweis in revisionssicherer, aufbewahrungskonformer Ablage.

15 · Template-Bibliothek (Übersicht)

Phase	Vorlagen & Sheets
1 · Akquise & Angebot	Erstgespräch-Leitfaden · Go/No-Go · Angebot/Leistungsbeschreibung · Kalkulationstemplate · Vergabe-Check
2 · Initiierung	Projektauftrag/Charter · Stakeholder-Analyse · RACI-Matrix · Projektumfeld-Analyse · Kick-off
3 · Planung	Planungs-Toolkit: PSP · Terminplan · Ressourcen · Budget · Risikoregister · Kommunikationsplan · Abnahmekriterien
4 · Umsetzung & Steuerung	Steuerungs-Toolkit: Cockpit · Controlling · Change-Register · RAID-Log; Statusbericht; Sitzungsprotokoll
5 · Abschluss & Übergabe	Abschluss-Toolkit: Nachkalkulation · Lessons-Learned; Abnahmeprotokoll; Abschlussbericht; Übergabe-/Betriebshandbuch

Literatur (APA 7)

- Beck, K., et al. (2001). *Manifesto for agile software development*. <https://agilemanifesto.org>
- Bundesvergabegesetz (BVerG) & Novelle 2026. *Bundesgesetz über die Vergabe von Aufträgen*. Österreich. (Stand 2026 — aktuelle Fassung prüfen.)
- European Parliament & Council. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 (Artificial Intelligence Act)*. Official Journal of the European Union.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.
- HM Treasury. (2022). *The Green Book: Central government guidance on appraisal and evaluation*. HM Treasury.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313–327.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Project Management Institute. (2013). *The high cost of low performance (Pulse of the Profession)*. PMI.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). PMI.
- Standish Group. (2020). *CHAOS report 2020: Beyond infinity*. The Standish Group International.