



PROJECT
EXCELLENCE

Das Project Excellence-Modell

Deutsche Version



PROJECT
EXCELLENCE

Was ist Project Excellence?

Der Begriff Excellence kommt von lateinisch **excellere** und steht für etwas Herausragendes, Übertreffliches. Übertragen in die Welt des Projektmanagements versteht man unter „Project Excellence“ solche Projekte, die gegenüber anderen Projekten durch außergewöhnliche Leistungen hervorstechen:

- I Exzellente Projekte wenden die Ansätze und Methoden des Projektmanagements durchdacht, professionell und innovativ an.
- I Sie reflektieren ihr eigenes Vorgehen, Methodik und Ergebnisse und lernen daraus.
- I Sie liefern herausragende Ergebnisse, welche die Erwartungen aller Interessensgruppen (Stakeholder) mindestens erfüllen oder übertreffen.

- I Die Fachöffentlichkeit kann von exzellenten Projekten lernen, ihre Erkenntnisse bereichern idealerweise auch die gesamte Disziplin Projektmanagement.
- I Exzellente Projekte schaffen nachhaltige Werte und berücksichtigen Umweltinteressen. Von ihnen profitiert nicht nur das eigene Unternehmen, sondern auch die Gesellschaft insgesamt.

Projekte können hervorragende Ergebnisse liefern, dennoch sind sie damit nicht zwangsläufig auch exzellent. **Exzellente Projekte müssen sowohl vom Management der Durchführung als auch vom Ergebnis Spitzenleistungen zeigen.** Die Ergebnisse müssen also aus dem Vorgehen resultieren.

Das Project Excellence-Modell

Um die Excellence von Projekten festzustellen, wurde von der GPM 1996 das Project Excellence-Modell entwickelt. Pate stand dabei das **EFQM Excellence-Modell**, das die Qualität von Managementsystemen in Unternehmen bewertet. Basis für die aktuelle Version ist das **EFQM Excellence-Modell 2013**. Die wesentlichen Elemente dieses Modells wurden für Projekte angepasst und spezifiziert. Im Mittelpunkt des Project Excellence-Modells stehen neun Hauptkriterien, die in zwei Bewertungsbereiche unterteilt werden:

Befähigerkriterien für das Projektmanagement:

Führung, Ziele und Strategie, Mitarbeiter, Partner und Ressourcen sowie **Methoden und Prozesse** sind Faktoren, die hervorragende Ergebnisse nicht nur möglich, sondern auch wiederholbar machen. Jedes dieser Befähigerkriterien wird durch drei Teilkriterien weiter detailliert.

Ergebniskriterien für die Projektergebnisse:

Der Erfolg eines Projektes zeigt sich nicht nur am Grad der **Zielerreichung**, sondern auch an der **Zufriedenheit von Kunden, Mitarbeitern sowie sonstiger Interessensgruppen**.

Für das Project Excellence-Modell gibt es inzwischen mehrere Anwendungsfelder: Es ist zum einen als Bewertungsmodell für die Excellence von Projekten im Rahmen des Deutschen Project Excellence Awards der GPM und des Internationalen Project Excellence Awards der IPMA. Zum anderen können Projektleiter das Modell auch als Richtschnur für ihr eigenes Projektmanagement verwenden und eine Selbstbewertung ihrer Projekte damit durchführen. Unternehmen setzen das Modell für interne Projekt-Wettbewerbe ein und nutzen es, um das firmenweite Projektmanagement systematisch weiterzuentwickeln.

Das Project Excellence-Modell im Überblick

Neun Hauptkriterien sind auf zwei Bewertungsbereiche aufgeteilt. Die maximal erreichbare Punktzahl liegt bei 1.000, davon je 500 Punkte in den Befähigerkriterien und in den Ergebniskriterien.

Befähigerkriterien	Punkte	Ergebniskriterien	Punkte
1. Führung a. Führungskräfte leben Excellence vor b. Führungskräfte bemühen sich um Stakeholder c. Führungskräfte ermöglichen Flexibilität	100	6. Kundenzufriedenheit a. Kundenwahrnehmung b. Leistungsindikatoren	150
2. Ziele und Strategie a. Umgang mit Stakeholdern b. Umgang mit Zielen c. Strategie für das Projektmanagement	100	7. Mitarbeiterzufriedenheit a. Mitarbeiterwahrnehmung b. Leistungsindikatoren	100
3. Mitarbeiter a. Verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitern b. Enablement c. Empowerment	100	8. Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen a. Wahrnehmung bei sonstigen Interessensgruppen b. Leistungsindikatoren	100
4. Partnerschaften und Ressourcen a. Partner und Lieferanten b. Finanzmittel c. Sachmittel, Wissen und andere Ressourcen	100	9. Zielerreichung a. Projekterfolg – Ergebnis b. Projekterfolg – Performanz	150
5. Methoden und Prozesse a. Projektmanagement-Methoden b. Kommunikation und soziale Prozesse c. Projektexterne Schnittstellen und Prozesse	100		
	500		500

Befähigerkriterien des Project Excellence-Modells

1. Führung

Exzellente Projekte haben Führungskräfte, die Projekte vorausschauend gestalten und konsequent verwirklichen. Diese stärken eine Kultur der Excellence und leben sie glaubwürdig vor.

Sie sind flexibel und ermöglichen es dem Projekt, vorausschauend zu agieren und rechtzeitig zu reagieren, um anhaltenden Erfolg des Vorhabens zu gewährleisten.

1a. Führungskräfte leben Excellence vor



Führungskräfte im Projekt sind Vorbilder für eine Kultur der Excellence im Projekt und darüber hinaus.

1b. Führungskräfte bemühen sich um Stakeholder



Alle Führungskräfte im Projekt bemühen sich persönlich um interne und externe Stakeholder und berücksichtigen deren Interessen im Projekt.

1c. Führungskräfte ermöglichen Flexibilität



Führungskräfte im Projekt gewährleisten, dass das Projekt flexibel ist und Veränderungen effektiv gemanagt werden.

2. Ziele und Strategie

Exzellente Projekte definieren ihre Ziele auf Basis fundierter Analyse und mit Verständnis für ihre Interessensgruppen und deren Anforderungen.

Sie entwickeln eine Vorgehensweise, die diese Interessen integriert und leiten daraus systematisch ihre Pläne und Prozesse ab.

2a. Umgang mit Stakeholdern



Die Stakeholder werden frühzeitig identifiziert und ihre Erwartungen und Anforderungen in Erfahrung gebracht. Mit allen Stakeholdern wird kontinuierlich wertschätzend kommuniziert und interagiert.

Änderungen von Anforderungen und Erwartungen werden angemessen im Projektverlauf berücksichtigt.

2b. Umgang mit Zielen



Die Projektziele werden auf Basis umfassender und relevanter Informationen entwickelt. Sie werden vermittelt, anerkannt, überprüft und angepasst.

Projektziele, Unternehmensziele und Stakeholderinteressen stehen im Einklang. Mit konkurrierenden Interessen wird angemessen umgegangen.

2c. Strategie für das Projektmanagement



Methoden und Prozesse für das Vorgehen im Projektmanagement werden passend zu den Projektzielen und unter Berücksichtigung der eigenen Fähigkeiten und Restriktionen entwickelt.

3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Exzellente Projekte achten und wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie erkennen deren Potenziale und Fähigkeiten und fördern ihre Entwicklung.

Sie schaffen eine Kultur, in der sie befähigt und motiviert werden, ihr Wissen und Können zum Wohl des Projektes einzusetzen.

3a. Verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitern



Die Fähigkeiten und Kapazitäten, die erforderlich sind, um die Projektziele zu erreichen, werden erkannt.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dementsprechend geplant eingesetzt. Der Dialog mit ihnen erfolgt systematisch und transparent.

Fürsorgepflichten, insbesondere Arbeitsschutz, werden verantwortungsvoll wahrgenommen.

3b. Enablement



Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefördert und weiterentwickelt.

Dabei werden persönliche Interessen, Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung unterstützt.

3c. Empowerment



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten in einem Umfeld, das es ihnen erlaubt und sie motiviert, ihre Fähigkeiten, Talente und Kreativität zum Wohl des Projektes einzusetzen.

Sie handeln abgestimmt, werden eingebunden und zu selbstständigem Handeln ermächtigt.

4. Partnerschaften und Ressourcen

Exzellente Projekte planen und steuern externe Partnerschaften, Lieferanten und eigene Ressourcen, um die effiziente Durchführung zu unterstützen und den Projekterfolg zu sichern.

Sie sind sich ihres Einflusses auf die Umwelt und die Gesellschaft bewusst und steuern ihn verantwortungsvoll.

4a. Partner und Lieferanten



Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gesteuert und betreut.

Die Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit.

4b. Finanzmittel



Finanzmittel werden zu nachhaltigem Erfolg gesteuert und eingesetzt.

4c. Sachmittel, Wissen und andere Ressourcen



Sachmittel, Wissen, Informationen und andere Ressourcen werden zu nachhaltigem Erfolg gesteuert und eingesetzt.

5. Methoden und Prozesse

Exzellente Projekte identifizieren erfolgskritische Methoden und Prozesse. Sie überprüfen sie und passen diese gegebenenfalls an.

5a. Projektmanagement-Methoden



Methoden und Prozesse des Projektmanagements zu Initiierung, Definition, Planung, Steuerung, Abschluss und projektbegleitenden Maßnahmen werden kontinuierlich durchdacht, optimiert sowie professionell und innovativ angewendet.

5b. Kommunikation und soziale Prozesse



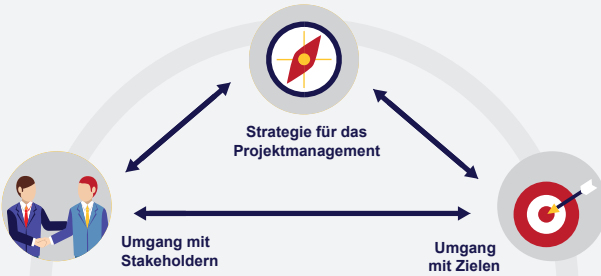
Methoden zur Kommunikation und zum Umgang mit sozialen Prozessen werden kontinuierlich durchdacht, optimiert sowie professionell und innovativ angewendet.

5c. Projektexterne Schnittstellen und Prozesse

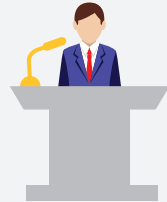


Projektexterne Schnittstellen und Prozesse werden analysiert, durchdacht, überprüft und gegebenenfalls angepasst.

Ziele und Strategie



Führung



Exzellente Projektleitung



...Excellence vorleben

Mitarbeiter



Verantwortungsbewusster
Umgang mit Mitarbeitern

Methoden und Prozesse



Partnerschaften und Ressourcen



...haben Führungskräfte, die:



...sich um Stakeholder
bemühen



...Flexibilität
ermöglichen



Enablement



Empowerment



Partner und
Lieferanten



Finanz-
mittel



Sachmittel,
Wissen und
andere Ressourcen

Ergebnisse



PROJECT
EXCELLENCE

Ergebniskriterien des Project Excellence-Modells

6. Kundenzufriedenheit

Exzellente Projekte erfüllen nicht nur die Anforderungen, sondern schaffen darüber hinaus Begeisterung, Zufriedenheit und Anerkennung bei ihren Kunden.

Basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden entwickeln sie ein Bündel von Leistungsindikatoren. Sie verfolgen den Projektfortschritt mittels dieser Messgrößen und zeigen dabei positive Trends oder anhaltend gute Ergebnisse.

Sie verstehen, wie die Werte, die sie erzielen, im Vergleich zu ähnlichen Projekten liegen und verwenden diese Daten, falls relevant, um das eigene Vorgehen anzupassen.

6a. Kundenwahrnehmung

Die Kunden nehmen das Projektmanagement und das Projektergebnis als exzellent wahr.

6b. Leistungsindikatoren

Anhand von Kennzahlen und Messwerten kann die Zufriedenheit der Kunden nachgewiesen werden, ohne sie direkt zu befragen.

7. Mitarbeiterzufriedenheit

Exzellente Projekte werden nicht einfach nur durchgeführt, sondern schaffen Begeisterung, Zufriedenheit und Anerkennung bei ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entwickeln sie ein Bündel von Leistungsindikatoren. Sie verfolgen den Projektfortschritt mittels dieser Messgrößen und zeigen dabei positive Trends oder anhaltend gute Ergebnisse.

Sie verstehen, wie die Werte, die sie erzielen, im Vergleich zu ähnlichen Projekten liegen und verwenden diese Daten, falls relevant, um das eigene Vorgehen anzupassen.

7a. Mitarbeiterwahrnehmung

Die Mitarbeiter nehmen das Projektmanagement und das Projektergebnis als exzellent wahr.

7b. Leistungsindikatoren

Anhand von Kennzahlen und Messwerten kann die Zufriedenheit der Mitarbeiter nachgewiesen werden, ohne sie direkt zu befragen.



8. Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen

Exzellente Projekte schaffen auch Mehrwerte und Zufriedenheit bei sonstigen Interessensgruppen, z. B. ihren Partnern, Lieferanten, den Betroffenen und der Gesellschaft.

Basierend auf den Bedürfnissen und Erwartungen sonstiger Interessensgruppen entwickeln sie ein Bündel von Leistungsindikatoren. Sie verfolgen den Projektfortschritt mittels dieser Messgrößen und zeigen dabei positive Trends oder anhaltend gute Ergebnisse.

Sie verstehen, wie die Werte, die sie erzielen, im Vergleich zu ähnlichen Projekten liegen und verwenden diese Daten, falls relevant, um das eigene Vorgehen anzupassen.

8a. Wahrnehmung sonstiger Interessensgruppen

Sonstige Interessensgruppen nehmen das Projektmanagement und das Projektergebnis als exzellent wahr.

8b. Leistungsindikatoren

Anhand von Kennzahlen und Messwerten kann die Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen nachgewiesen werden, ohne sie direkt zu befragen.



9. Zielerreichung

Exzellente Projekte erreichen die geplanten Projektziele und können den Projekterfolg sowohl hinsichtlich der Ergebnisse, als auch hinsichtlich des effizienten Vorgehens nachweisen.

9a. Projekterfolg – Ergebnis

Die Projektziele wurden erreicht und können anhand von objektiven Kriterien belegt werden.

9b. Projekterfolg – Performanz

Das Vorgehen des Projekts war effizient und angepasst, die Performanz kann anhand von objektiven Kriterien belegt werden.



Projektbewertung nach dem Project Excellence-Modell

Assessment

Im Assessment eines Projektes werden alle Teilkriterien mit Hilfe von Bewertungstabellen betrachtet, die jeweils grundlegende Prinzipien von Excellence abbilden.

Die Assessoren suchen dabei nach Nachweisen und Belegen für Excellence. Es geht darum, eine angemessene Bewertung der Leistungen des Projektes zu finden, im Verhältnis zu den Voraussetzungen des zu bewertenden Projekts, den Leistungen anderer Projekte sowie dem aktuellen und anerkannten Stand des Projektmanagements als Fachdisziplin.

Anhand der Bewertungstabellen wird ein Prozentwert für jedes Teilkriterium gebildet. Der Durchschnitt der Teilkriterien in Prozent wird dann mit der maximal möglichen Punktzahl ihres übergeordneten Kriteriums multipliziert. Die Summe der Punktzahlen der neun Kriterien ergibt die Gesamtbewertung.

Bewertungstabellen

Das Kriterium 1 Führung wird gesamt mit der Bewertungstabelle A bewertet, die alle drei Teilkriterien enthält. Für alle anderen Befähigerkriterien wird je Teilkriterium mit der Bewertungstabelle B geprüft, ob die Methoden und Maßnahmen fundiert und systematisch angewendet werden, angelehnt an die PDCA Logik (Plan-Do-Check-Act).

Die Ergebniskriterien werden mit Tabelle C bewertet, ebenfalls je Teilkriterium. Dabei wird nicht nur der Grad der Zielerreichung betrachtet, sondern auch ob diese laufend überwacht wurde und ob die Erfolge auch auf das Vorgehen des Projekts zurückzuführen sind.

Definitionen

Nachweis: Ein Nachweis ist erbracht, wenn eine Darstellung in den Bewerbungsunterlagen oder den Schilderungen des Projektleiters den Assessoren glaubhaft erscheint und sie entscheiden, diese als nachgewiesen zu akzeptieren.

Beleg: Ein Beleg ist erbracht, wenn der Bewerber anhand von Dokumenten oder Tatsachen einen Sachverhalt darlegen kann. Generell sind Belege Nachweisen vorzuziehen. Die Assessoren sollten bemüht sein, Darstellungen zu hinterfragen und belegen zu lassen.

50-Prozent-Schwelle in der Bewertungstabelle

Ab einer Wertung von 50 Prozent in einem (Teil-)Kriterium ist für dieses Teilkriterium der Bereich von Excellence erreicht. Zwei Voraussetzungen sind hierfür erforderlich:

1. Vergibt ein Assessor diese Wertung, muss er das konkrete Beispiel für Excellence beschreiben, das ihn zu dieser Wertung bewogen hat.
2. Ab 50 Prozent müssen die Nachweise (bzw. Vergleiche, Trends) von Belegen gestützt sein.

Maximale Punktzahlen der Kriterien

Befähigerkriterien

1. Führung	100
2. Ziele und Strategie	100
3. Mitarbeiter	100
4. Partnerschaften und Ressourcen	100
5. Methoden und Prozesse	100

Ergebniskriterien

6. Kundenzufriedenheit	150
7. Mitarbeiterzufriedenheit	100
8. Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen	100
9. Zielerreichung	150

Maximale Gesamtpunktzahl: **1.000 Punkte**

Bewertungstabelle A für Befähigerkriterium 1: Führung

1a: Führungskräfte leben Excellence vor	1b: Führungskräfte bemühen sich um Stakeholder	1c: Führungskräfte ermöglichen Flexibilität	%
Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	90
			80
Viele Nachweise mit Belegen	Viele Nachweise mit Belegen	Viele Nachweise mit Belegen	70
			60
Einige Nachweise und Belege	Einige Nachweise und Belege	Einige Nachweise und Belege	50
			40
Einige Nachweise	Einige Nachweise	Einige Nachweise	30
			20
Keine Nachweise	Keine Nachweise	Keine Nachweise	

Bewertungstabelle B für Befähigerkriterien 2-5

PLAN: Fundiertes Vorgehen	DO: Systematische Einführung und Anwendung	CHECK: Überprüfung	ACT: Optimierung	%
Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	Nachweise und Belege mit Vorbildcharakter	90
				80
Viele Nachweise mit Belegen	Viele Nachweise mit Belegen	Viele Nachweise mit Belegen	Viele Nachweise mit Belegen	70
				60
Einige Nachweise und Belege	Einige Nachweise und Belege	Einige Nachweise und Belege	Einige Nachweise und Belege	50
				40
Einige Nachweise	Einige Nachweise	Einige Nachweise	Einige Nachweise	30
				20
Keine Nachweise	Keine Nachweise	Keine Nachweise	Keine Nachweise	20

Bewertungstabelle C für Ergebniskriterien 6-9

PLAN: Fundiertes Vorgehen	DO: Systematische Einführung und Anwendung	CHECK: Überprüfung	ACT: Optimierung	%
Gesetzte Ziele wurden übertroffen	Die Vorgehensweise war außergewöhnlicher Erfolgsfaktor	Anhaltend hervorragen- de Resultate	Ausgezeichnete Benchmarkergebnis- se wurden erreicht	90
				80
Alle Projektziele wurden erreicht	vollkommen	Insgesamt gute Re- sultate und positive Trends	Gute Benchmark- ergebnisse wurden erreicht	70
				60
Alle wesentlichen Projektziele wurden erreicht	wesentlich	Laufendes Monito- ring der Resultate wurde durchgeführt	Benchmarks zu anderen Projekten wurden durchgeführt	50
				40
Die Projektziele wurden nur teilweise erreicht	teilweise	-	-	30
				20
Keine Vergleiche möglich	Keine Vergleiche möglich	-	-	20

GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 7.700 Mitgliedern, davon rund 360 Firmenmitglieder, aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent.

Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

Mehr dazu unter www.gpm-ipma.de.



GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

info@gpm-ipma.de
www.gpm-ipma.de

Hauptgeschäftsstelle Nürnberg
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-9

Hauptstadtrepräsentanz Berlin
Hausvogteiplatz 12
10117 Berlin

Tel.: +49 30 36403399-0
Fax: +49 30 36403399-5