

Das PE-Modell geht in die nächste Generation

# Quo vadis, *Project Excellence?*

Autoren: Claus Hüsselmann, Benedict Gross

**Es muss da etwas geben, das normale Projekte von außergewöhnlichen unterscheidet. Einen Unterschied zwischen Befriedigung und Begeisterung bei der Zielerreichung. Der Grund, warum von manchen Projekten noch jahrelang erzählt wird, warum sie Startpunkte von Karrieren markieren, Beginn von Freundschaften waren, Unternehmen verändert und markante Spuren in der Gesellschaft hinterlassen haben – und andere Projekte dagegen einfach nur abgewickelt werden.**



Die Projekt Excellence Award-Trophäe; Foto: GPM

Die GPM nennt dieses Phänomen „Project Excellence“. Um zu beschreiben und nachzuweisen, was das Erfolgsgeheimnis dieser besonderen Projekte ist, wurde schon im Jahr 1996 das Project Excellence-Modell entwickelt. Grundlage war dabei das EFQM-Modell, das einen ganzheitlichen Blick auf Organisationen und die Qualität ihrer Business-Management-Systeme hat. Für die GPM wurde es auf den Anwendungsfall der Projekte adaptiert.

Seitdem werden jährlich auf Basis dieses Modells die besten Projekte der Nation gesucht und mit dem Deutschen Project Excellence Award ausgezeichnet. Bewerber für den Award müssen dabei in einem Assessment beweisen, dass nicht nur ihre Ergebnisse hervorragend waren, sondern auch ihr Projektmanagement als Weg zum Ziel außergewöhnlich gut war.

Nicht nur die Trophäe an sich zählt dabei, denn schon der Bewerbungsprozess und das Assessment bergen einigen Mehrwert: Für die Bewerbung müssen die Kandidaten zuerst ihr Vorgehen und die Resultate selbst reflektieren und beschreiben. Alleine das ist in vielen Fällen schon eine lehrreiche Erfahrung. Nicht wenige Kandidaten erkennen, schon während sie die Bewerbungsunterlagen ausfüllen, dass ein beachtliches Ergebnis vielleicht gar nicht auf plan- und sinnvolles Management zurückzuführen ist, sondern allein dem heroischen Einsatz einzelner Mitarbeiter oder gar dem Zufall zu verdanken war.

Während des Assessments wird das Projekt dann von einem Team erfahrener Projektmanagementexperten im Auftrag der GPM untersucht. Die Assessoren analysieren die Bewerbungsunterlagen, treffen die Projektleitung des Bewerbers und kommen schließlich zu einem Vor-Ort-Besuch in die Räume des Projektes bzw. Unternehmens. Sie sind besonders geschult in der Anwendung des Excellence-Modells und suchen nach Nachweisen für ein exzellentes Projektmanagement. In mehreren Konsensrunden tragen sie ihre Erkenntnisse

## >> Für eilige Leser

Das Project Excellence-Modell der GPM wurde nach langjähriger Anwendung überarbeitet. Die neue Version ist schlanker und benutzerfreundlicher, sie ist offen für die Anwendung über den Deutschen Project Excellence Award hinaus. Project Excellence wird damit als ein weiterer Baustein im Profil der GPM in die Zukunft geführt.

zusammen und formulieren schließlich einen Abschlussbericht an die Jury des Awards. Auch die Bewerber erhalten einen Feedback-Bericht mit den Ergebnissen ihres Assessments. Aus diesem Gutachten externer Experten können sie wertvolle Erkenntnisse über Stärken und Schwächen ihres Projektmanagements ziehen.

Die besten Projekte der letzten Jahre hatten tatsächlich von Beginn an das Project Excellence-Modell als Richtschnur angelegt und ihr Projektmanagement danach konzipiert. So angewendet bringt das Project Excellence-Modell einen wichtigen Nutzen, denn in seinen Kriterien und dem gesamten Aufbau steckt viel Best Practice-Wissen und eine Art Guideline, um die Erfolgsfaktoren für Projektmanagement zusammenhängend im Griff zu halten. Am Ende haben diese Projekte damit nicht nur hervorragende Ergebnisse erzielt, sondern auch den Deutschen Project Excellence Award gewonnen.

Das Project Excellence-Modell betrachtet Projekte aus einer Metaperspektive. Es geht dabei nicht um einzelne Methoden oder technische Perfektion. Das Handwerkszeug des Projektmanagements

kann für exzellente Projekte vorausgesetzt werden. Wichtig ist aber, dass ein Projekt seine Ziele und Stakeholder identifiziert hat und die Stärken und Restriktionen der eigenen Organisation kennt. Die Vorgehensweise für das Projekt muss aus diesem Wissen mit viel Verständnis entwickelt sein und die Methoden passend zueinander ausgewählt werden.

Wirklich exzellente Projekte sind also nicht die, die alle Methoden einfach richtig anwenden, sondern solche, die verstanden haben, worum es eigentlich geht, und die passenden Methoden daraus ableiten und virtuos einsetzen. Dieser spielerische Umgang mit Projektmanagement setzt eben voraus, dass Standardmethoden beherrscht werden und die Projektmanager sich selbst und ihre Organisation verstehen und reflektieren können. Es geht mehr um Gestaltung von Neuem, als um Anwendung von alten Templates. Im Idealfall entstehen so Erkenntnisse aus dem Projekt, sie werden dokumentiert, bereichern die Fachöffentlichkeit und bringen Projektmanagement als Fachdisziplin voran. Das wiederum ist ein weiterer Nutzen des Project Excellence Awards. Die Erkenntnisse und Erfahrungen von hervorragenden Projekten können identifiziert und geteilt werden. Zumindest die Begeisterung kann so weitergetragen und das Streben nach Excellence unter Projektmanagern angeregt werden.

## Aktuelle Entwicklungen

Nach 18 Jahren war es an der Zeit, das Project Excellence-Modell der GPM zu überarbeiten und auf einen neuen Stand zu bringen. Das Modell wurde grundlegend auf den Prüfstand gestellt und auch gänzlich andere Bewertungsansätze und Konzepte wurden überlegt. Schließlich hat der bestehende Ansatz doch unverändert überzeugt. So wird auch weiterhin das Project Excellence-Modell auf dem EFQM-Modell beruhen und wurde in der Weiterentwicklung evolutionär aus der aktuellen EFQM-Version von 2013 abgeleitet. Bei der Überarbeitung war wichtig, den Geist des bewährten Project Excellence-Modells zu erhalten, die Anwendbarkeit für alle Arten von Projekten und Branchen sicherzustellen und Eintrittsbarrieren für Anwender und Bewerber zu verringern. Herausgekommen ist ein schlankes Project Excellence-Modell, das den Charakter und den Kern des bisherigen Modells in sich trägt und in einer frischen Form einfach zu verstehen und anzuwenden ist. Der erfahrene Profi findet Bewährtes wieder und dem neuen Anwender fällt es leicht, zum Profi zu

werden. Zusammengefasst wird die Kernaussage gleich zu Beginn des Modells in der Definition von Project Excellence.

Für Kenner des alten Modells sind die vielleicht auffälligsten Veränderungen der definitorische Sprachduktus und die Kürze der neuen Version. Die Formulierungen der Kriterien sind jetzt positiv gefasst, anstatt wie bisher mit jeweils „es ist nachzuweisen, dass...“ heißt es nun beispielsweise zu Mitarbeitern im Kriterium 3:

*„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.“*

In den folgenden Teilkriterien wird dies dann weiter spezifiziert. Das Project Excellence-Modell wird dadurch auch in seiner Sprache mehr zu einem Handbuch für Excellence und legt den Charakter eines reinen Bewertungsschemas formal ab.

## Was ist Project Excellence?

„Project Excellence“ zeigen solche Projekte, die gegenüber anderen Projekten durch außergewöhnliche Leistungen hervorstechen. Erkennbar ist das daran, dass

- sie Ansätze und Methoden des Projektmanagements durchdacht, professionell und innovativ anwenden,
- sie eigenes Vorgehen, Methodik und Ergebnisse reflektieren und daraus lernen,
- sie herausragende Ergebnisse abliefern und die Erwartungen aller Stakeholder mindestens erfüllen oder übertreffen,
- die Fachöffentlichkeit von ihnen lernen kann,
- nachhaltige Werte geschaffen und Umweltinteressen berücksichtigt werden.

Exzellente Projekte müssen sowohl beim Projektmanagement als auch im Ergebnis Spitzenleistungen zeigen, dabei müssen die Ergebnisse aus dem Vorgehen resultieren.

### Das Project Excellence-Modell

- besteht aus 9 Hauptkriterien
- und wird in 23 Teilkriterien näher spezifiziert
- basiert auf dem EFQM-Modell
- erlaubt Selbst- und Fremd-Assessments von Projekten
- ist seit 1996 bei der GPM im Einsatz und wurde jetzt überarbeitet

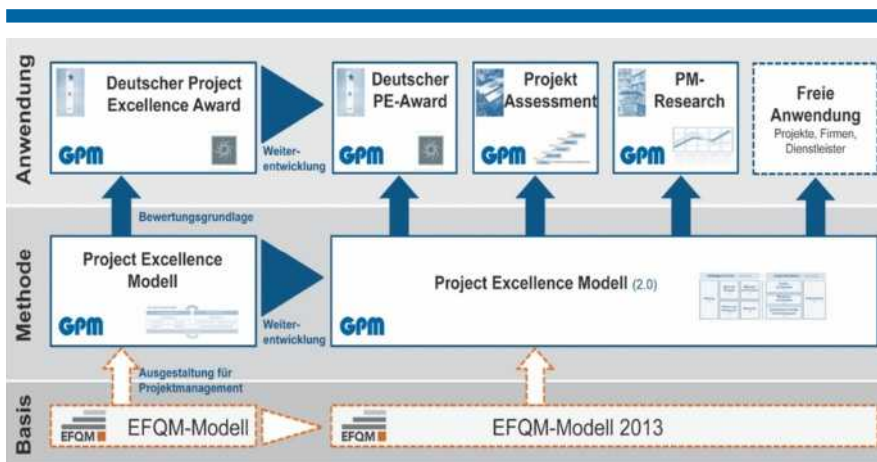
Besonderes Augenmerk wurde bei der Überarbeitung auf die Architektur und die Symmetrie des Aufbaus gelegt. Rein strukturell haben alle Kriterien der Befähigerseite jetzt genau drei Teilkriterien, auf der Ergebnisseite sind es je zwei. Damit sind die Anzahl und die Punktgewichtung ausgeglichen. Auch inhaltlich sind die Kriterien jetzt klarer in ihrer Logik und in den Beziehungen zueinander ausgewogen. Diese äußeren und inneren Designfaktoren sind wichtig für die Schlüssigkeit und die Verständlichkeit des Modells und werden seine Anwendbarkeit auch in Zukunft sicherstellen.

Insgesamt wird das Project Excellence-Modell nun auch in einem weiteren Rahmen betrachtet. Das eigentliche Modell ist in seiner neuen Version sehr schlank gehalten. Das ist notwendig, um es einerseits für alle Projekte anwendbar zu machen, andererseits aber auch für verschiedene Arten der zukünftigen Anwendung. Es soll natürlich weiterhin von Konzernen und Großprojekten eingesetzt werden und Auswahlmethode für den Award sein. Zusätzlich soll es aber auch von anderen Organisationen und für kleine bis mittlere Projekte nutzbar sein. Die Kommentierung von Beispielen oder Ansatzpunkten für Excellence kann deshalb nicht mehr im Modelltext selber enthalten sein – zu groß ist die Spanne der Anwendungsfälle. Was im Großkonzern der einen Branche Standard bei der Durchführung von Projekten ist, mag in einer anderen Branche undenkbar sein und in einer kleinen Behörde unmöglich.

Zukünftig soll darum eine Reihe von Sekundärliteratur zum Thema Project Excellence wachsen, die konkrete Anwendungsfälle beschreibt, Anleitungen und Ratschläge gibt. Daraus können Organisationen sich die Referenzwerke wählen, die auch wirklich zu ihnen passen, und dann als Maßstab für ihr Projektmanagement anlegen. Durch diese Vielfalt können sich auch Projekte aus bisher nicht berücksichtigten Gebieten am Project Excellence-Modell orientieren. Das Modell selber ist offen genug formuliert, und in einem separaten Dokument oder einer Publikation kann jeweils beschrieben werden, wie Excellence sich in einem besonderen Gebiet ausprägt.

## Ausblick

Project Excellence war schon immer ein wertvoller Baustein im Portfolio der GPM. Mit einem aktualisierten Modell wird es zukünftig stärker in das Profil der GPM rücken. Bei der Überarbeitung wurde Wert darauf gelegt, dass es klar aufgebaut



### Entwicklung und Anwendung des neuen Project Excellence-Modells

und einfach verständlich ist. So ist ein „kleines Handbuch“ entstanden, das jedem Projekt als Referenz dienen kann. Dieses schlanke Project Excellence-Modell enthält viel Best Practice-Wissen und eine simple Systematik, um integrierte und runde Managementkonzepte für Projekte zu fördern.

Das neue Project Excellence-Modell steht im Zeichen der Zeit. Managementmethoden sind mittlerweile hinlänglich bekannt und eingeführt. Kaum ein Unternehmen, das noch kein Projektmanagement verwendet, seine Projektleiter nicht schulen lässt und die internationalen Standards und Normen im Projektmanagement nicht kennt. Ebenso ist aber auch kaum ein Unternehmen voll zufrieden, denn offensichtlich macht die Summe der Einzelmethoden doch noch kein gutes Projektmanagement und schafft auch keine Erfolge. Das rückt die Frage der Excellence in den Vordergrund: Was ist es denn dann, was Projekte erfolgreich macht? Das neue Project Excellence-Modell gibt Hilfestellung hierzu und hilft, das Managementsystem eines Projektes integriert und zueinander abhängig zu begreifen. Um das in der Praxis einfacher zu gestalten, ist parallel zur Überarbeitung des Project Excellence-Modells ein Softwaretool in der Entwicklung, das zukünftig das Assessment unterstützen soll. Mit überschaubarem Aufwand und guter Benutzerführung sollen Projekte so in die Lage versetzt werden, ihre eigene Leistung in einem Portal der GPM selbst bewerten zu können. Nach der Selbstbewertung können sie entscheiden, die Daten auch zum Assessment an das GPM Award Office zu übergeben. Die Bewerbung und Teilnahme am Deutschen Project Excellence Award wird so erleichtert und auf ein zeitgemäßes System gehoben und die Assessments werden erleichtert.

Die GPM hat eine einzigartige Kompetenz, Projekte nach einem anerkannten und branchenneutralen Modell zu analysieren und in ihrer Managementleistung zu bewerten. Das Project Excellence Assessment kann zukünftig nicht nur im Rahmen des Awards, sondern weit darüber hinaus eingesetzt werden.

Organisationen können davon profitieren, ihre eigene Kompetenz überprüfen zu lassen und in einem Gutachten Stärken und Verbesserungspotenziale aufgezeigt zu bekommen. Die GPM hat dabei eine besonders glaubwürdige Rolle als neutraler Fachverband, der seine Empfehlungen nicht an einem kommerziellen Eigeninteresse ausrichten muss, sondern auf die Einschätzung erfahrener und unabhängiger Assessoren bauen kann. Das PE-Modell ist transparent und frei verfügbar, kann also auch von Anwendern und Dienstleistern einfach eingesetzt werden.

Perspektivisch bietet sich ein mehrstufiger Prozess an, um Organisationen nach dem Vorbild des EFQM-Modells auf dem Weg zu Project Excellence zu unterstützen. Von einfachen Selbstbewertungen über ein kleines Assessment durch lediglich einen Gutachter bis hin zum Voll-Assessment mit einem ganzen Team von Assessoren kann das Project Excellence-Modell als externer Referenzrahmen immer passend angewendet werden. Eine Organisation kann sich Ziele dann passend zu ihren Fähigkeiten setzen. Beginnend mit den Anfängen, wo noch wenige Punkte in den bewerteten Projekten erreicht werden, aber die stetige Verbesserung und Arbeit an sich selbst wichtig ist, bis hin zum Unternehmen mit großer Reife im Projektmanagement, das regelmäßig exzellente Projekte auf hohem Niveau assessieren lässt und seine Leistungsfähigkeit dadurch nachweisen kann.

Dieses Angebot der GPM könnte auch für neue Firmenmitglieder ein Anreiz sein, der GPM beizutreten. Hat eine Organisation sich selbst das Ziel gesetzt, ihr Projektmanagement auf höchstem Niveau zu betreiben, ist die GPM als Fachverband der richtige Partner auf dem Weg dorthin. Das Project Excellence-Modell ist ein wertvolles Paket voller Wissen und Erfahrung. Eingebettet in die Assessmentkompetenz der GPM können Organisationen so von hochwertigen und vor allem unabhängigen Leistungen profitieren, die auf dem Markt so nicht erhältlich sind. ■

### Schlagwörter

Assessment, Deutscher Project Excellence Award, GPM, Project Excellence

### Autoren



Dr. Claus Hüsselmann ist als Vorstand der GPM für das Ressort Wirtschaft und den Deutschen Project Excellence Award zuständig. Der zertifizierte Projektmanager ist als Partner bei der Scheer

Management GmbH zuständig für das Beratungsfeld Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement. In seiner Laufbahn verantwortete er mehrere Beratungseinheiten, (Groß-)Projekte sowie den Bereich Project Operations & Risk Control eines TecDAX-Unternehmens.

**Anschrift:** E-Mail: [c.huesselmann@gpm-ipma.de](mailto:c.huesselmann@gpm-ipma.de)



Benedict Gross ist seit seiner ersten Assessoren-schulung im Jahr 2008 von der Idee des Project Excellence-Modells begeistert und hat seit 2011 an dessen Weiterentwicklung mitge-

arbeitet. Als Projektleiter und Berater sammelte er Erfahrung in verschiedenen Branchen, hat einen fachlichen Schwerpunkt im Krisen- und Risikomanagement und ist nach IPMA und PMI zertifiziert.

**Anschrift:** E-Mail: [mail@b-gross.com](mailto:mail@b-gross.com)