



Deutscher Project Excellence Award

Das Project Excellence Modell

Version 2.0, 2014

Seit 1997 verleiht die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. den Deutschen Project Excellence Award an Projektteams und Unternehmen mit Spitzenleistungen im Projektmanagement. Reichen Sie sich ein in die Riege der Besten.



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:

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

- Die Fachöffentlichkeit kann von exzellenten Projekten lernen, ihre Erkenntnisse bereichern idealerweise auch die gesamte Disziplin Projektmanagement.
- Exzellente Projekte schaffen nachhaltige Werte und berücksichtigt 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, Partnerschaften 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 dient 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 500 Punkte | | | Ergebniskriterien 500 Punkte | |
|-------------------------------|--|-------------------------------------|--|------------------------------|
| Führung 100 Punkte | Ziele und Strategie 100 Punkte | Methoden und Prozesse 100 Punkte | Kundenzufriedenheit 150 Punkte | Zielerreichung 150 Punkte |
| | Partnerschaften und Ressourcen 100 Punkte | Mitarbeiter 100 Punkte | Mitarbeiterzufriedenheit 100 Punkte | |
| | | | Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen 100 Punkte | |

Die 23 Teilkriterien des Project Excellence Modells

1. Führung

- a. Führungskräfte leben Excellence vor
- b. Führungskräfte bemühen sich um Stakeholder
- c. Führungskräfte ermöglichen Flexibilität

2. Ziele und Strategie

- a. Umgang mit Stakeholdern
- b. Umgang mit Zielen
- c. Strategie für das Projektmanagement

3. Mitarbeiter

- a. Verantwortungsbewusster Umgang mit Mitarbeitern
- b. Enablement
- c. Empowerment

4. Partnerschaften und Ressourcen

- a. Partner und Lieferanten
- b. Finanzmittel
- c. Sachmittel, Wissen und andere Ressourcen

5. Methoden und Prozesse

- a. Projektmanagementmethoden
- b. Kommunikation und soziale Prozesse
- c. Projektexterne Schnittstellen und Prozesse

6. Kundenzufriedenheit

- a. Kundenwahrnehmung
- b. Leistungsindikatoren

7. Mitarbeiterzufriedenheit

- a. Mitarbeiterwahrnehmung
- b. Leistungsindikatoren

8. Zufriedenheit sonstiger Interessensgruppen

- a. Wahrnehmung bei sonstigen Interessensgruppen
- b. Leistungsindikatoren

9. Zielerreichung

- a. Projekterfolg – Ergebnis
- b. Projekterfolg – Performanz



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.

- I a. Führungskräfte leben Excellence vor**
Führungskräfte im Projekt sind Vorbilder für eine Kultur der Excellence im Projekt und darüber hinaus.
- I b. Führungskräfte bemühen sich um Stakeholder**
Alle Führungskräfte im Projekt bemühen sich persönlich um interne und externe Stakeholder und berücksichtigen deren Interessen im Projekt.
- I c. 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 Analysen 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.

- I a. 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.
- I b. 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.
- I c. 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 Potentiale 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.

I a. 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.

I b. Enablement

Das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gefördert und weiterentwickelt. Dabei werden persönliche Interessen, Karriere- und Persönlichkeitsentwicklung unterstützt.

I c. 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.

I a. Partner und Lieferanten

Partner und Lieferanten werden zu nachhaltigem Nutzen gesteuert und betreut. Die Zusammenarbeit beruht auf gegenseitigem Vertrauen, Respekt und Offenheit.

I b. Finanzmittel

Finanzmittel werden zu nachhaltigem Erfolg gesteuert und eingesetzt.

I c. 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.

I a. Projektmanagementmethoden

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

I b. Kommunikation und soziale Prozesse

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

I c. Projektexterne Schnittstellen und Prozesse

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



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.

- I a. Kundenwahrnehmung**
Die Kunden nehmen das Projektmanagement und das Projektergebnis als exzellent wahr.
- I b. 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.

- I a. Mitarbeiterwahrnehmung**
Die Mitarbeiter nehmen das Projektmanagement und das Projektergebnis als exzellent wahr.
- I b. 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.

I a. Wahrnehmung sonstiger Interessensgruppen

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

I b. 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.

I a. Projekterfolg – Ergebnis

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

I b. 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.

| Befähigerkriterien | |
|-----------------------------------|-------------------|
| 1. Führung | 100 Punkte |
| 2. Ziele und Strategie | 100 Punkte |
| 3. Mitarbeiter | 100 Punkte |
| 4. Partnerschaften und Ressourcen | 100 Punkte |
| 5. Methoden und Prozesse | 100 Punkte |
| | 500 Punkte |

| Ergebniskriterien | |
|--|-------------------|
| 6. Kundenzufriedenheit | 150 Punkte |
| 7. Mitarbeiterzufriedenheit | 100 Punkte |
| 8. Zufriedenheit sonst. Interessensgruppen | 100 Punkte |
| 9. Zielerreichung | 150 Punkte |
| | 500 Punkte |

| | |
|----------------------------------|---------------------|
| Maximale Gesamtpunktzahl: | 1.000 Punkte |
|----------------------------------|---------------------|

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 überzeugt hat.
2. Ab 50 Prozent müssen die Nachweise (bzw. Vergleiche, Trends) von Belegen gestützt sein.



Bewertungstabelle A für Befähigerkriterium 1

| KRITERIUM 1: Führung | Führungskräfte leben Excellence vor (1a) | Führungskräfte bemühen sich um Stakeholder (1b) | Führungskräfte ermöglichen Flexibilität (1c) | % |
|----------------------|---|---|--|----|
| | 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

| 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 | | |

Bewertungstabelle C für Ergebniskriterien 6-9

| | Grad der Zielerreichung | Zielerreichung ist auf das Vorgehen zurückzuführen | Kontinuität der Resultate | Vergleiche mit anderen Projekten | % |
|------------------------|--|--|---|---|----|
| ERGEBNISKRITERIEN: 6-9 | Gesetzte Ziele wurden übertroffen | Die Vorgehensweise war außergewöhnlicher Erfolgsfaktor | Anhaltend hervorragende Resultate | Ausgezeichnete Benchmarkergebnisse wurden erreicht | 90 |
| | Alle Projektziele wurden erreicht | vollkommen | Insgesamt gute Resultate und positive Trends | Gute Benchmarkergebnisse wurden erreicht | 80 |
| | Alle wesentlichen Projektziele wurden erreicht | wesentlich | Laufendes Monitoring der Resultate wurde durchgeführt | Benchmarks zu anderen Projekten wurden durchgeführt | 70 |
| | Die Projektziele wurden nur teilweise erreicht | teilweise | — | — | 60 |
| | Keine Vergleiche möglich | Keine Verbindung erkennbar | — | — | 50 |
| | | | | | 40 |
| | | | | 30 | |
| | | | | 20 | |



GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland.

Mit derzeit über 6.700 Mitgliedern und 340 Firmenmitgliedern 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.

GPM Deutsche Gesellschaft
für Projektmanagement e.V.
Am Tullnaupark 15
90402 Nürnberg

Tel.: +49 911 433369-0
Fax: +49 911 433369-99

pe-award@gpm-ipma.de
www.pe-award.de