

swiss.PEB1

Swiss Project Excellence Baseline

Version 1.0



IPMA®

international
project
management
association

spm.

Der unabhängige, führende Fachverband im Projektmanagement

www.spm.ch



9 783952 3891 64

Editorial

<i>Titel</i>	Swiss Project Excellence Baseline (Swiss PEB) Version 1.0
<i>Herausgeber</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM) Flughofstrasse 50, 8152 Glattbrugg, Schweiz
<i>Redaktionsteam</i>	Hans Knöpfel Mary Koutintcheva Martin Sedlmayer Jean-Pierre Widmann
<i>Verleger</i>	Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM)
<i>ISBN</i>	978-3-9523891-6-4
<i>Ausgabe</i>	Swiss.PEB1, 15. August 2018

Dieses Dokument ist die deutschsprachige Fassung der IPMA® PEB 1.0. (Project Excellence Baseline) für die Schweiz und wurde mit Erlaubnis der IPMA (International Project Management Association) übersetzt. Wir bedanken uns für die Zusammenarbeit.

Das Originaldokument in englischer Fassung steht auf der Website www.ipma.world zum Download. Urheber ist die IPMA (International Project Management Association) mit juristischem Sitz in Zürich.

© 2018, Schweizerische Gesellschaft für Projektmanagement (spm) und Verein zur Zertifizierung von Personen im Management (VZPM), Glattbrugg
Layout in Switzerland by Verein Horizonte, Thalwil

Dieses Werk, einschliesslich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ausserhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der Verleger unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

IPMA, IPMA ICB, IPMA OCB, IPMA PMC, IPMA PPMC, IPMA Delta, IPMA Project Excellence Baseline und IPMA Project Excellence Award sind eingetragene Marken, die in den meisten Ländern gesetzlich geschützt sind.

Editorial der internationalen Ausgabe

Title IPMA Project Excellence Baseline (IPMA PEB) Version 1.0

Legal address International Project Management Association (IPMA®)
c/ o Maurer & Stäger AG, Fraumünsterstrasse 17,
Postfach 318, CH-8024 Zurich, Switzerland

Operational address International Project Management Association (IPMA®)
Central Secretariat P.O. Box 7905
1008 AC Amsterdam, The Netherlands

Editorial team Michael Boxheimer (Germany)
Dr. Sonja Ellmann (Germany)
Mary Koutintcheva (Switzerland)
Erik Mansson (Germany) - project manager
Alexey Polkovnikov (Russia)
Pau Lian Staal-Ong (The Netherlands)
Grzegorz Szalajko (Poland) - the leading editor
Sub-editor:
Ros James (The United Kingdom)

ISBN (pdf) 978-94-92338-05-1

ISBN (print) 978-94-92338-04-4

Edition Version 1.0, Amsterdam, 2016.

© 2015 International Project Management Association (IPMA®)

All rights reserved (including those of translation into other languages).

No part of this document may be reproduced in any form- by photo print, microfilm, or any other means - nor transmitted or translated in to a machine language without written permission.

Vorwort

Der Erfolg der Projekte ist seit Jahrzehnten ein Hauptthema im Projektmanagement. Die Kriterien für den Erfolg werden immer wieder diskutiert und sind in der Fachliteratur prominent vertreten. Gemäss der ersten offiziellen Fassung der IPMA Competence Baseline aus dem Jahr 1999 soll ein Projekt z.B. die geforderte Funktionalität liefern, die Anforderungen des Kunden erfüllen, für die Auftragnehmer gewinnbringend sein, alle Stakeholder-Interessen zufriedenstellen, die vorgegebenen Projektziele erreichen. Die Ziele wurden bewusst als individuell und dynamisch definiert: Die Erfolgskriterien müssen für jedes Projekt kundenbezogen ermittelt, bewertet und analysiert werden.

Was wird vom Projektmanagement erwartet? Gemäss der aktuellen Vision der IPMA: Promoting competence throughout society to enable a world in which all projects succeed! Beim Konzept für die Organisational Competence Baseline definierte die IPMA dafür Kompetenzbeiträge von drei Seiten:

- Am Projektmanagement beteiligte Personen
- Projektleitungsteam
- Am Projekt beteiligte Organisationen

Dazu kommen die Bedingungen aus dem Projektkontext. Die für das Projektmanagement eingesetzten Methoden und Werkzeuge müssen für jedes Projekt situationsbezogen festgelegt werden.

Als Fachverband definiert der spm die Inhalte des Projektmanagements und stellt Beispiele für erfolgreiche Theorien und Praktiken vor. Weiter bietet der spm mit dem Verein für die Zertifizierung von Personen im Management (VZPM) Systeme an, um die Erfüllung der Kompetenzkriterien unabhängig zu bewerten. Schliesslich kann er die Möglichkeit schaffen, hervorragende Beispiele von Projektmanagement anzuerkennen.

Als Grundlage dafür dienen die drei Normen:

- Swiss Individual Competence Baseline (Swiss ICB, Version 4.0, 2016)
- Swiss Project Excellence Baseline (Swiss PEB, Version 1.0, 2018)
- Swiss Organisational Competence Baseline (Swiss OCB, Version 1.0, 2013)

Seit etwa 20 Jahren ist die Schweiz am System für die IPMA Awards beteiligt. Projektteams aus der Schweiz haben Preise der IPMA gewonnen. Assessoren und Jurymitglieder haben Kandidaten aus internationaler Sicht bewertet. Das IPMA Award Management Board hat ein Regelwerk geschaffen. Nun hat die IPMA die Kriterien, die seit Beginn verwendet und immer wieder weiterentwickelt wurden, zu einer internationalen Norm erweitert und als IPMA Project Excellence Baseline® (Version 1.0, 2016) veröffentlicht. Die vorliegende Swiss PEB ist die für die Schweiz editierte Fassung.

Wozu dient die Swiss PEB vor allem?

- Projektergebnisse kontinuierlich verbessern
- Nachhaltige Ergebnisse erzielen
- Projektmanagementmethoden erfolgsbezogen bewerten und optimieren
- Hervorragende Beispiele von Projektmanagement anerkennen

Exzellenz ist eine Qualität, welche die üblichen Standards deutlich übertrifft.

Das Project Excellence Model der IPMA besteht aus den drei Bereichen:

- Menschen & Zweck (mit 3 Hauptkriterien)
- Prozesse & Ressourcen (mit 2 Hauptkriterien)
- Projektergebnisse (mit 4 Hauptkriterien)

Im Anhang ist diese Bewertung detailliert dargestellt.

Der spm dankt dem Projektteam der IPMA (Michael Boxheimer, Sonja Ellmann, Mary Koutintcheva, Erik Mansson, Alexey Polkovnikov, Pau Lian Staal-Ong und Grzegorz Szalajko sowie Ros James) und dem Schweizer Redaktionsteam (Hans Knöpfel, Mary Koutintcheva, Martin Sedlmayer, Jean-Pierre Widmann) für ihre Arbeit bei der Entwicklung der IPMA PEB und der Swiss PEB.

Dr. Ingrid Giel

Präsidentin der Swiss Project Management Association (spm)

Vorwort der internationalen Ausgabe

Our society is rapidly moving away from routine tasks and permanent organisations towards more fluid structures where the project form is the most natural way of organising most activities. At the same time, society has to cope with unprecedented complexity due to factors such as climate change, rapidly changing markets, poverty and financial crisis. Alongside these, there are additional factors such as the trend among stakeholders to promote their interests actively and the way that objectives increasingly tend to change during the lifecycle of projects. For all these reasons, it is important to understand the building blocks of project excellence.

This standard, the IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB), is designed to promote excellence in managing projects and programmes, and complements our previous standards for individual competences IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) and organisational competences in managing projects IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®).

The main target audiences for the IPMA PEB are senior managers, project, programme and portfolio managers (including Project Management Office (PMO) and project staff) as well as project excellence assessors, consultants, trainers and coaches.

The IPMA PEB is based on many years of practical experience in assessing project excellence for the annual IPMA Project Excellence Award®. Such assessments have been carried out using the IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM), which has enabled the assessment of projects from all kinds of industries and geographical locations.

As part of the project to publish a new IPMA standard on project excellence, we have reviewed and enhanced the IPMA PEM to ensure it takes account of recent developments in project management. In this regard, I am particularly pleased to announce that we now expect every excellent project to consider sustainability and the environment with a long-term perspective, not as an option but rather as the default. In other words, we have moved away from the past practice of allowing each project to decide what is in scope and what is not, to one that makes it clear that consideration of sustainability and impact on the environment are prerequisites for project excellence.

We would like to thank the project team (Ewa Bednarczyk, Michael Boxheimer, Dr. Sonja Ellmann, Mary Koutintcheva, Erik Mansson, Alexey Polkovnikov, Pau Lian Staal-Ong and Grzegorz Szalajko), our energy project experts (Nassereddin Eftekhari, Professor Paul Gardner, Ivano Ianelli and Gholamreza Safakish) as well as our sounding board (Philippe Brun, Marco Buijnsters, Peter Coesmans, Brian Cracknell, Professor Ronggui Ding, Cedrik Lanz, Mary McKinlay, Frank Menter, Dr. Steve Milner and Peter Milsom) for all their efforts and contributions.

We would also like to thank all the national and international IPMA Project Excellence Award assessors and jury members for their valuable input in improving the awards process and the IPMA Project Excellence Model.

IPMA PEB is another milestone that will help us move the project management profession forward!



Reinhard Wagner
IPMA President

Zusammenfassung

Die IPMA® bietet eine breite Palette nützlicher Dienstleistungen für Einzelpersonen, Projekte und Organisationen, beginnend mit der Vier-Ebenen-Zertifizierung (4-L-C) im Projektmanagement für Einzelpersonen und der Zwei-Ebenen-Zertifizierung für Programmmanager und Portfoliomanager sowie PM-Berater. Darüber hinaus bietet die IPMA das IPMA Delta® Assessment als Dienstleistung für Organisationen an, die ihre Kompetenz im Projektmanagement verbessern möchten. Es wird von unabhängigen Zertifizierungsstellen (CB) der IPMA-Mitgliedsverbände (MA) angeboten. Bei der IPMA Delta-Bewertung werden drei Standards verwendet: die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) zur Bewertung ausgewählter Personen, die IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB) und das IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) zur Bewertung ausgewählter Projekte und Programme und die IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) zur Bewertung der Organisation als Ganzes. Mit der Veröffentlichung der IPMA PEB 1.0 hat die IPMA nun die dritte und letzte Baseline in diesem Konzept geschaffen.

Der Hauptzweck der IPMA PEB besteht darin, das Konzept der Exzellenz beim Management von Projekten und Programmen zu beschreiben. Es dient auch als Leitfaden für Organisationen bei der Beurteilung der Fähigkeit ihrer Projekte und Programme, Projekt-Exzellenz zu erreichen. Da sich die Baseline aus dem Total Quality Management (TQM) und verwandten Modellen (z.B. EFQM) ableitet ist, können Organisationen, die sich bereits mit diesen Konzepten betätigt haben, die IPMA PEB einfacher einführen und verwenden. Die Baseline ist so konzipiert, dass sie in jedem Kontext und unabhängig von der jeweiligen Projektart-, Branchen-, oder Projektmanagementansatz von Nutzen ist.

Die IPMA PEB konzentriert sich auf ein Projekt oder Programm und ergänzt zwei weitere IPMA-Standards:

- IPMA ICB – entwickelt, um die individuellen Kompetenzen von Projekt-/Programm-/Portfolioleitern zu bewerten;
- IPMA OCB – entwickelt, um die Kompetenzen von Organisationen, die Projekte durchführen, zu bewerten.

Die sechs typischsten Nutzergruppen der IPMA PEB sind:

- Senior Management;
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, Manager von PMOs und PfMOs;
- Wissens-, Qualitäts- und Prozessmanager;
- Forscher und Ausbildner (Dozenten, Trainer);
- Project Excellence Award Trainer und Assessoren;
- Berater.

Das IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) ist der zentrale Teil der IPMA PEB und dient als Leitfaden für die Bewertung eines Projekts oder Programms. Es handelt sich um eine anpassungsfähige und offene Bewertungsmethode, die für verschiedene Zwecke entwickelt wurde:

1. Kontinuierliche Verbesserung der Projekte vorantreiben;
2. Regelmässige Überprüfung der Fähigkeit eines Projekts, nachhaltige Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen (Ziele, Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder, Umwelt) zu liefern;
3. Bewertung und kontinuierliche Verbesserung der Projektmanagementmethoden;
4. Anerkennung von Projekten, die sich aufgrund der IPMA PEM-Bewertung als exzellent erweisen;
5. Anerkennung von Projekten, die nach Exzellenz streben;
6. Anerkennung exzellenter Führungs- und Managementleistungen;
7. Ergänzung der Projekt-Audit-Tools;
8. Ergänzung zu den Instrumenten für die Reifegradbewertung im Projektmanagement.

Die drei Kernbereiche des Modells sind:



Abbildung 0-1: Kernbereiche des Modells

- **People & Purpose** – Dieser Bereich gilt als Grundlage für die Exzellenz von Projekten. Die richtigen Leute, geführt und unterstützt von exzellenten Führungskräften, die alle eine gemeinsame Vision für den Erfolg teilen, sind entscheidend, um Verbesserungen in einem Projekt voranzutreiben und dem Projekt zu helfen, mehr als die etablierten Standards zu erreichen.
- **Prozesse & Ressourcen** – Dieser Bereich stellt die Praktiken dar, die erforderlich sind, um Exzellenz durch solide Prozesse und angemessene Ressourcen, die effizient und nachhaltig eingesetzt werden, zu stärken. Die Praktiken dienen auch als Grundlage für die Sicherung des Innovationsergebnisses und machen es zu einem soliden Ausgangspunkt für weitere Verbesserungswellen.
- **Projektergebnisse** – Der Projektmanagement-Ansatz kann nur dann exzellent sein, wenn er für alle wichtigen Stakeholder zu herausragenden, nachhaltigen Ergebnissen führt. Dieser Bereich ergänzt die ersten beiden Bereiche mit dem notwendigen Nachweis exzellenter Ergebnisse, wie sie von den Projektbeteiligten definiert wurden.



Abbildung 0-2: Verbindung zur Nachhaltigkeit

Diese Bereiche orientieren sich an den EFQM-Kriterien, die häufig für die Beurteilung der organisatorischen Exzellenz herangezogen werden. Diese bewusste Verknüpfung hilft Organisationen, die EFQM nutzen, ihre Exzellenzbemühungen in Projekte zu überführen und dabei die Konsistenz mit ihren organisationsweiten Initiativen zu wahren.

Die folgenden Projektwerte können durch eine enge Interaktionen zwischen der Hauptbereichen des Modells gesichert werden:

- Erfüllen der Ziele und Bedingungen;
- Effektivität und Effizienz;
- Zuverlässigkeit;
- Flexibilität;
- Kontinuierliche Verbesserung;
- Skalierbarkeit;
- Nachhaltigkeit.

Inhalt

Vorwort	5
Vorwort der internationalen Ausgabe	7
Zusammenfassung	9
Inhalt	13
Englischsprachige Abkürzungen	17
Begriffe und ihre Definition	18
Abbildungsverzeichnis	20
Tabellenverzeichnis	21
Kapitel 1 Einleitung	23
1.1 IPMA PEB ist mit IPMA OCB und IPMA ICB verbunden	25
Kapitel 2 Verwendungszweck und Zielgruppe	27
2.1 Zweck der IPMA Project Excellence Baseline	27
2.2 Typische Nutzergruppen der IPMA PEB	27
Kapitel 3 Das Projekt in seinem Kontext	31
3.1 Was ist ein Projekt?	31
3.1.1 Das Projekt in einer Organisation	31
3.1.2 Das Projekt als temporäres Geschäft	32
3.1.3 Prozesse in einem Projekt	33
3.2 Ein Projekt in seinem externen Kontext	34
3.3 Ein Projekt in seinem organisatorischen Kontext	35
3.3.1 Organisatorischer Kontext	35
3.3.2 Projekt Governance	36
3.3.3 Das Projekt im Rahmen eines Programms und eines Portfolios	36
Kapitel 4 Einführung von Projekt-Exzellenz	39
4.1 Das Konzept der Exzellenz	39
4.2 Das Konzept der Projekt-Exzellenz	39
4.3 Kontinuierliche Verbesserung als Grundlage für Exzellenz	40
4.4 Die Rolle der Nachhaltigkeit	42
4.5 Die Bedeutung von Führung	44
Kapitel 5 Einführung in das Projekt-Exzellenz-Modell	45
5.1 Grundlagen des Modelldesigns	45
5.2 Aufbau des Modells	46
5.3 Bereiche des Modells und Interpretation der Gesamtergebnisse	46
Leadership-getriebene Projekte mit geringer Prozessreife	48
Prozessgesteuerte Projekte mit geringer Führungs- und/oder Zielstrebigkeit	48
Ausgewogenes Projekt	49

5.4	Wechselwirkungen zwischen den Bereichen des Modells	49
5.5	Geschäftswertlieferung mit dem IPMA PEM	50
5.6	Die Modellkriterien	51
	A. Menschen & Zweck	51
	B. Prozesse & Ressourcen	52
	C. Projektergebnisse	53
Kapitel 6 Bewertung der Projekt-Exzellenz		55
6.1	Ziele und Vorgehensweisen der Projekt-Exzellenz-Bewertung	55
	Kontinuierliche Verbesserung in Projekten vorantreiben	55
	Regelmässige Überprüfung der Aussicht eines Projekts, nachhaltige Ergebnisse zu liefern	56
	Bewertung und kontinuierliche Verbesserung der Projektmanagementmethoden	56
	Anerkennung von Projekten, die sich aufgrund der IPMA PEM-Bewertung als hervorragend erwiesen haben	56
	Unterstützung im Streben nach Exzellenz	57
	Unterstützung der Anerkennung von Projektmanagementkompetenz	57
	Ergänzung der Projekt-Audit-Tools	58
	Ergänzung der Instrumente zu den Reifegradmodellen für das Projektmanagement	58
6.2	Bewertung der Projekt-Exzellenz in einem Projektlebenszyklus	58
	Wie kann man das IPMA PEM in den frühen Projektphasen bzw. in der Mitte des Projekts einsetzen?	59
	Wie das IPMA PEM in späten Projektphasen bzw. gegen den Projektabschluss eingesetzt werden kann	60
6.3	Umfang der Begutachtung in Projekten, Programmen und Portfolios	60
	Beurteilung eines einzelnen Projekts	60
	Bewertung eines Programms	62
	Bewertung des Programmmanagements	62
	Bewertung eines einzelnen Projektes innerhalb eines Programms	63
	Bewertung des Programms, der Teilprogramme und der Einzelprojekte	63
	Bewertung einer Stichprobe von Projekten in einem Portfolio	64
6.4	Rolle und Kompetenzen von Projekt-Exzellenz-Assessoren	64
6.5	Der Bewertungsprozess	65
6.6	Bewertungsansatz	67
	Bewertung der Kriterien Personen & Zweck und Prozesse & Ressourcen	67
	Bewertung der Projektergebnisse	69
	Ermittlung des Projektprofils	70
Anhang 1 Beschreibung des Projekt-Exzellenz-Modells		71
A.	Menschen & Zweck	71
	A.1. Führung & Werte	71
	A.2. Ziele & Strategie	73
	A.3. Projektteam, Partner & Lieferanten	76

B.	Prozesse & Ressourcen	79
	B.1. Prozesse und Ressourcen für das Projektmanagement	79
	B.2. Andere Prozesse und Ressourcen für Projekte	81
C.	Projektergebnisse	82
	C.1. Kundenzufriedenheit	83
	C.2. Zufriedenheit des Projektteams	84
	C.3. Sonstige Zufriedenheit der Stakeholder	86
	C.4. Leistungsfähigkeit	87
<hr/> Anhang 2 Bewertungstabellen		
	Bewertungstabelle für das IPMA Project Excellence Model, Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen	89
	Bewertungstabelle für die Zufriedenheit der Kunden, des Projektteams und der anderen Stakeholder	91
	Bewertungstabelle für die Kriterien der Projektergebnisse	92

Englischsprachige Abkürzungen

Abbreviation or acronym	Explanation
4-L-C	IPMA Universal Four-Level-Certification
CB	Certification Body
EFQM	European Foundation for Quality Management
HR	Human resources
IPMA ICB	IPMA Individual Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
KPI	Key performance indicator
MA	Member Association of IPMA
IPMA OCB	IPMA Organisational Competence Baseline
PDCA	Plan-Do-Check-Act (Deming Cycle)
IPMA PEB	IPMA Project Excellence Baseline
IPMA PEM	IPMA Project Excellence Model
PMO	Project management office
PfMO	Portfolio management office
ROI	Return on investment
TLA	Team Lead Assessor
TQM	Total Quality Management

Tabelle 1: Abkürzungen und Erklärung

Begriffe und ihre Definition

Begriff	Definition
Assessment	Mechanismus, der die organisationalen Kompetenzen mit einem oder mehreren Hilfsmitteln wie Selbst-Assessments oder Assessments durch Dritte bewertet
Effektivität	Ausmass, in dem geplante Aktivitäten realisiert und geplante Ergebnisse erzielt werden [ISO 9000]
Effizienz	Verhältnis zwischen erreichtem Ergebnis und verwendeten Ressourcen [ISO 9000]
Exzellenz	Gezeigte Zielerreichung, die aussergewöhnlich gut ist und das übliche Niveau deutlich übertrifft
Governance	System, durch welches Organisationen geleitet und kontrolliert werden [ISO 38500]
Kontinuierliche Verbesserung	Wiederkehrende Aktivität, um die Eignung zur Erfüllung von Anforderungen zu erhöhen [ISO 9000]
Kultur	Eine Reihe gemeinsamer Ansichten, Werte bzw. Überzeugungen, welche die Menschen bewusst oder unbewusst bei ihren Handlungen leiten
Management	Aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation [ISO 9000]
Managementsystem	System zum Festlegen von Politik und Zielen sowie zum Erreichen dieser Ziele [ISO 9000]

Begriff	Definition
Nachhaltige Entwicklung	Entwicklung, die den Anforderungen der Gegenwart gerecht wird ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen [ISO 26000]
Organisation	Gruppe von Personen und Einrichtungen mit einem Gefüge von Verantwortungen, Befugnissen und Beziehungen [ISO 9000]
Prozess	Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt [ISO 9000]
Stakeholder	Eine Person, Gruppe oder Organisation, die eine Entscheidung oder Aktivität beeinflusst, von diesen beeinflusst oder sich selbst als von diesen beeinflusst wahrnehmen kann [ISO 38500]
Strategie	Gesamtplan einer Organisation zur Entwicklung, der den effektiven Einsatz von Ressourcen bei der Unterstützung der Organisation bei ihren zukünftigen Aktivitäten beschreibt [ISO 38500]
Topmanagement	Person oder Personengruppe, die eine Organisation auf höchster Ebene leitet und lenkt [ISO 9000]

Tabelle 2: Begriffe und ihre Definition (siehe Swiss OCB)

Abbildungsverzeichnis

Nummer	Legende	Seite
Abbildung 0-1	Kernbereiche des Modells	10
Abbildung 0-2	Verbindung zur Nachhaltigkeit	11
Abbildung 1-1	IPMA PEB als Treiber für den Projektmanagementansatz, Steuerungsrahmen und Steuerungsmodell	23
Abbildung 3-1	Externer und interner Projektkontext	34
Abbildung 4-1	Nutzung des PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung	40
Abbildung 5-1	Interpretation der Modellbereiche	47
Abbildung 5-2	Vergleich zwischen den IPMA PEM-Gebieten und den EFQM-Kriterien	47
Abbildung 5-3	Führungsorientiertes Projekt	48
Abbildung 5-4	Prozessorientiertes Projekt	48
Abbildung 5-5	Ausgewogenes Projekt	49
Abbildung 5-6	Wechselwirkung zwischen den Modellbereichen	50
Abbildung 5-7	Wertschöpfung durch Interaktion zwischen Modellbereichen	50
Abbildung 5-8	Die IPMA PEM Kriterien	51
Abbildung 6-1	Einsatz des IPMA PEM in verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus	59
Abbildung 6-2	Umfang der Bewertung des Programmmanagements	62
Abbildung 6-3	Umfang der Bewertung eines einzelnen Projekts innerhalb eines Programms	63
Abbildung 6-4	Untersuchungsrahmen für ein gesamtes Programm	63
Abbildung 6-5	Kriterien für die Bewertung der Bereiche A und B	67
Abbildung 6-6	Kriterien für die Bewertung der Zufriedenheit der Stakeholder	68
Abbildung 6-7	Kriterien für die Bewertung der Projektergebnisse	69

Tabellenverzeichnis

Nummer	Legende	Seite
Tabelle 1	Abkürzungen und Erklärung	17
Tabelle 2	Begriffe und ihre Definition (siehe Swiss OCB)	18/19
Tabelle 3	Bewertungstabelle für die zwei Kernbereiche Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen	89/90
Tabelle 4	Bewertungstabelle für die Zufriedenheit der Kunden, des Projektteams und der weiteren Stakeholder	91
Tabelle 5	Bewertungstabelle für die Projektergebniskriterien	92

Kapitel 1

Einleitung

Die IPMA verwendet das IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) für die Bewertung von Projekten im Rahmen des jährlich stattfindenden IPMA International Project Excellence Award. Darin werden Projekte aus unterschiedlichen Branchen und Regionen nach einer standardisierten Methodik und einem standardisierten Verfahren bewertet. Das IPMA PEM wurde ursprünglich in den 90er Jahren von der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement herausgegeben und basierte auf dem Total Quality Management (TQM) Ansatz und dem EFQM-Modell, bei dem der Nachweis eines guten Managements gleichbedeutend mit dem Nachweis von Ergebnissen ist und bei dem nur Ergebnisse bewertet werden können, die durch bewusste Managementanstrengungen erzielt werden.

Das IPMA PEM ist ein bewährtes Modell zur Bewertung und zum Benchmarking von Projektmanagement, Projektergebnissen und deren Abhängigkeiten, auch wenn es nicht den Anspruch erhebt, auf einer wissenschaftlich fundierten Basis für Projektexzellenz zu stehen. Die Erfahrung aus dem Prozess der IPMA International Project Excellence Awards (108 Finalisten aus 18 Ländern weltweit zwischen 2002 und 2014) zeigen eine klare Verbindung zwischen erfolgreichen Projekten und der Verwendung von bewährten Projektmanagementmethoden.

Nach mehr als 20 Jahren war es an der Zeit, das IPMA PEM an die neuen Trends im Projektmanagement anzupassen, wo Faktoren wie Nachhaltigkeit und Umwelt heute viel relevanter sind. Aus diesen Gründen entschied sich die IPMA nicht nur für die Aktualisierung des IPMA PEM, sondern auch für die Schaffung der IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB), deren wesentlicher Bestandteil das IPMA PEM ist.

Der Zweck der IPMA PEB besteht darin, das Modell, seine Anwendung, seinen Kontext und die zugrunde liegende Managementphilosophie zu definieren und zu erklären (siehe Abbildung 1-1).



Abbildung 1-1:

IPMA PEB als Treiber für den Projektmanagementansatz, Steuerungsrahmen und Steuerungsmodell

Die IPMA PEB fügt einen kontextbezogenen Rahmen um das IPMA PEM hinzu, während das Exzellenzmodell selbst weiterhin eine Struktur und einen Rahmen von Bereichen bereitstellt, die bei der Bewertung und Steuerung des wahrgenommenen Niveaus der Projektexzellenz berücksichtigt werden müssen. Durch die Ausarbeitung detaillierter Unterkriterien sowie einer Methodik, Prozessen und Werkzeugen zur Bewertung eines Projekts kann das IPMA PEM als Benchmarking-Modell verwendet werden, um das Niveau der Projektexzellenz auf einer Skala von 0% bis 100% zu messen.

Der Hauptteil der IPMA PEB (Kapitel 2–6) beschreibt den breiteren Kontext der Projektexzellenz und bietet einen Leitfaden für den gesamten Bewertungsprozess vor. Er wird ergänzt durch Anhang I, der das IPMA PEM selbst beschreibt. Anhang II enthält die Tabellen für die Bewertung der Projektexzellenz.

Kapitel 2 beschreibt den Zweck des IPMA PEB und seiner vorgesehenen Benutzer sowie die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten. Jeder Benutzer entscheidet, wie das IPMA PEB bei ihm zu verwenden ist. Die IPMA PEB kann auch als Standard für die Selbsteinschätzung während oder nach einem Projekt verwendet werden, um festzustellen, inwieweit der gewählte Projektmanagementansatz zu ausgezeichneten Projektergebnissen führte. Darüber hinaus bildet die IPMA PEB den Rahmen für externe Bewertungen und Benchmarks (z.B. die IPMA International Project Excellence Awards), um zusätzliche unabhängige Perspektiven und Benchmarking-Informationen zu erhalten, die einen Vergleich auf globaler Ebene über verschiedene Branchen oder innerhalb der Organisation selbst ermöglichen.

Kapitel 3 definiert ein Projekt in seinem grösseren Kontext, der von einer engen Perspektive (z.B. als Teil eines Programms oder Portfolios innerhalb eines organisatorischen Rahmens) bis zu einer breiteren Perspektive, z.B. in Bezug auf seinen externen Kontext, reicht. In diesen Perspektiven wird das Thema Nachhaltigkeit als relevanter Bestandteil der Projekt-Exzellenz eingeführt. Die Nachhaltigkeit wird in Kapitel 4.4 speziell angesprochen.

Kapitel 4 definiert und erklärt die IPMA-Philosophie hinter Projektexzellenz. In Abkehr von der organisatorischen Exzellenzdefinition von der EFQM, basiert der IPMA PEM direkt auf dem Konzept und den Werten der IPMA.

Kapitel 5 stellt das IPMA PEM vor, indem es die drei Grundbausteine erläutert, aus denen sie besteht:

- Menschen & Zweck;
- Prozesse & Ressourcen;
- Projektergebnisse.

Für einen Leser, der mit dem von 1996 bis 2015 verwendeten IPMA PEM vertraut ist, besteht der Hauptunterschied darin, dass die Enabler-Kriterien (früher die fünf Projektmanagement-Kriterien) nun in zwei Blöcke unterteilt sind, die People & Purpose und Processes & Resources (bestehend aus 3 bzw. 2 Unterkriterien). Dies führt zu einer klareren Unterscheidung zwischen den menschlichen und nicht-menschlichen Faktoren innerhalb des Projektmanagements. Eine ebenso grundlegende Veränderung besteht darin, die Kriterien

als interaktive Einheiten darzustellen und anzugehen, die voneinander abhängig sind und auf interaktive und fließende Weise kombiniert werden können.

Schliesslich werden im Kapitel 6 die Grundsätze für die Bewertung der Projektexzellenz, das IPMA PEM (Anhang 1) und die Bewertungstabellen (Anhang 2) kurz vorgestellt.

1.1 IPMA PEB ist mit IPMA OCB und IPMA ICB verbunden

Die drei IPMA-Standards – IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®), IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB) und IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) – ergänzen sich und bilden die Basis für Exzellenz aus individueller, projektbezogener und/oder organisatorischer Sicht. Zusätzlich zur IPMA PEB bietet die IPMA ICB eine Definition und einen Überblick über die Kompetenzen, die von Einzelpersonen erwartet werden. Die IPMA OCB befasst sich mit den Kompetenzen von Organisationen Personen, Ressourcen, Prozesse, Strukturen und Kulturen in Projekten, Programmen und Portfolios die innerhalb eines unterstützenden Governance- und Managementsystems zu integrieren und aufeinander abzustimmen sind.

Projekte verlassen sich auf Menschen mit ihren individuellen Kompetenzen, aber die Anwesenheit kompetenter Mitarbeiter im Projektteam allein ist keine Garantie für den Erfolg. Projekte sind auf organisatorische Unterstützung angewiesen, aber auch in Organisationen mit hochkompetenten Projektmanagern kann es zum Scheitern von Projekten kommen.

Nur Projektleiter und Teams, die in der Lage sind, die Projektziele klar zu definieren, die Bedürfnisse der Stakeholder in Einklang zu bringen, effektive Teams mit den notwendigen Kompetenzen zu entwickeln, Prozesse in ihrem Projekt anzupassen und zu integrieren und Ergebnisse zu erzielen, die zur Zufriedenheit aller Projektbeteiligten und der wichtigsten Stakeholder führen, werden als exzellent eingestuft. Die IPMA PEB basiert auf den Konzepten individueller und organisatorischer Kompetenzen im Projektmanagement (IPMA ICB und IPMA OCB), konzentriert sich jedoch nur darauf, wie alle Faktoren in einem konkreten Projekt zusammenkommen, so dass das Niveau der Projekt-Exzellenz gemessen werden kann.

Das IPMA Delta® Assessment, das die organisatorische Kompetenz zur Unterstützung von Projekten, Programmen und Portfolios misst, bezieht sich gleichzeitig auf die IPMA PEB, die IPMA ICB und die IPMA OCB. Eine Organisation, die sich auf eine IPMA-Delta-Bewertung vorbereitet, wird eine Selbsteinschätzung unter Anwendung der IPMA PEB für Projekte und die IPMA ICB für die beteiligten Personen vornehmen, gefolgt von einer externen Bewertung gegen die IPMA OCB.

Kapitel 2

Verwendungszweck und Zielgruppe

2.1 Zweck der IPMA Project Excellence Baseline

Die IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB) wurde von einer internationalen Gemeinschaft von Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement-Experten und Forschern entwickelt, die über ein breites Spektrum an Erfahrungen aus verschiedenen Organisationen, Branchen und Ländern verfügen. Der Hauptzweck dieses Dokuments ist es, das Konzept der Exzellenz im Projektmanagement zu beschreiben und zu zeigen, wie dies dazu beitragen kann, ein exzellentes Projekt in Bezug auf Mission, Vision und Strategie zu liefern.

Der Ansatz in dieser Baseline ist generisch und gilt für alle Arten von Projekten, unabhängig vom Kontext des spezifischen Branchen-, Sektor- oder Projektmanagementansatzes. Sie kann direkt auf die Programm- und Projektebene angewendet werden. Der Benutzer entscheidet selber, wie diese Baseline angewendet werden kann und wie sie auf die Bedürfnisse eines bestimmten Projekts oder Programms zugeschnitten werden kann. Die IPMA PEB ist eine Richtlinie, die ein allgemeines Verständnis für Personen vermittelt, die im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement tätig sind und nach Projekt-Exzellenz streben. Sie kann als Messinstrument sowie als ein Verbesserungsinstrument zur Analyse, Überwachung, Entwicklung, Verbesserung, Bewertung und zum Benchmarking des Projektmanagements eingesetzt werden. Sie kann auch genutzt werden, um Projektteamleiter auszubilden, zu schulen und zu coachen, die an der Entwicklung von Projekt-Exzellenz-Fähigkeiten interessiert sind.

2.2 Typische Nutzergruppen der IPMA PEB

Aufgrund der Natur dieser Baseline ist anzumerken, dass eine Vielzahl unterschiedlicher Nutzergruppen an der Anwendung der IPMA PEB interessiert sind, unabhängig davon, ob sie hier erwähnt werden oder nicht. Die sechs häufigsten identifizierten Nutzergruppen sind:

- Geschäftsleitung;
- Projekt-, Programm- und Portfoliomanager, Manager von Project Management Offices (PMOs) und Portfolio Management Offices (PfMOs);
- Wissens-, Qualitäts- und Prozessmanager;
- Forscher und Ausbildner (Dozenten, Trainer);
- IPMA International Project Excellence Award Trainer und Assessoren;
- Berater.

Die Geschäftsleitung einer Organisation kann diese Baseline verwenden, um das Konzept der Projekt-Exzellenz für das Management der Projektziele und -strategie zu verstehen. Sie kann ihnen helfen, ihre eigene Rolle und Verantwortung im Hinblick auf die Leitung eines exzellenten Projekts zu verstehen, den eigenen Status und die Projektmanagementkompetenzen bei

der Leitung exzellenter Projekte zu analysieren und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Darüber hinaus kann sie ihnen helfen, ein besseres Verständnis des Kontextes und der Projektumgebung (mit Stakeholdern, Ressourcen und Aktivitäten) zu erlangen, die für die Entwicklung eines exzellenten Projekts notwendig sind. Die Geschäftsleiter können die IPMA PEB auch als Grundlage für interne Projektbewertungen und Benchmarking-Aktivitäten nutzen oder externe Partner für Bewertungs- und Benchmarkingzwecke engagieren.

Projekt-, Programm- und Portfoliomanager sowie Manager von PMOs und PfMOs, die für das Projektmanagement zuständig sind, können die Baseline ähnlich wie die Geschäftsleitung nutzen. Da sie direkt an einem Projekt beteiligt oder dafür verantwortlich sind, werden sie die Umsetzung der IPMA PEB Prinzipien und die Berücksichtigung von Veränderungserfordernissen (z.B. aufgrund von Selbstbewertungen oder externen Bewertungen/Benchmarking-Aktivitäten) wahrscheinlich besser verstehen. Sie müssen sicherstellen, dass das Projektmanagement die Projektziele und -strategie kontinuierlich unterstützt; dass die notwendigen Projektprozesse und Projektressourcen zur Erreichung der Exzellenz vorhanden sind und dass die angestrebten Projektergebnisse erreicht werden, um die Exzellenz des Projekts zu erreichen. Die Baseline kann Projektmanagern dabei helfen, effizienter mit internen Stakeholdern (wie z.B. der Geschäftsleitung) sowie mit externen Stakeholdern zu interagieren, um ihre Projektergebnisse zu realisieren.

Die Baseline stellt auch den Kontext dar, in dem die Projektmanager tätig sind und den sie beim Management ihres Projekts, Programms oder Portfolios berücksichtigen müssen, indem sie ihr Verständnis von Projekt-Exzellenz und ihrer Rolle und Verantwortung bei der Erreichung dieser Exzellenz entwickeln. Die Baseline wird den Projektmanagern auch helfen zu verstehen, wie sie Verbesserungsvorschläge umsetzen können, indem sie eine Referenz zur Verbesserung ihres Projekts, Programms oder Portfolios anbieten.

Wissens-, Qualitäts- und Prozessmanager können diese Baseline nutzen, um eine 360°-Sicht auf die Projekte innerhalb der Organisation zu erhalten, unter Berücksichtigung von: Prozessanpassung und damit verbundener Effizienz, Zufriedenheit der Stakeholder und der erzielten Ergebnisse. Informationen, die durch IPMA PEB Assessments gesammelt werden, können für Prozessverbesserungen, die Nutzung von Innovationen und neue Erkenntnisse aus von der Organisation geführten Projekten genutzt werden.

Forscher und Auszubildner (Dozenten, Trainer) können die IPMA PEB als Grundlage für die Unterstützung von Forschungsanträgen, die Entwicklung von Projekt-Exzellenz-Kompetenzen und die Definition der Elemente eines exzellenten Projekts nutzen. Zu diesem Zweck sollen sich die Ausbildungsprogramme auf das Konzept der Projekt-Exzellenz, die Prinzipien der Projekt-Exzellenz und deren Anwendung in Projekten konzentrieren. Die Schulungen sollen sich auch auf die Beiträge konzentrieren, die von den Projektteammitgliedern zur Erreichung von Projekt-Exzellenz benötigt werden.

Die Trainer und Assessoren des IPMA International Project Excellence Award können das IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) verwenden, um das Projektmanagement eines Projekts oder von Projekten zu bewerten, die danach streben, sich an den jährlichen IPMA International Project Excellence Awards auf globaler, regionaler oder nationaler Ebene zu

beteiligen. Im Mittelpunkt der Preisverleihungen steht die Auszeichnung exzellenter Projekte in verschiedenen Kategorien (siehe www.ipma.ch/awards). Die Ausbildner schulen Assessoren in der Anwendung des IPMA PEM und der Durchführung des Project Excellence Award Prozesses und identifizieren Stärken und Verbesserungspotentiale in den neun Kriterien, die im IPMA PEM definiert sind.

Berater, sowohl interne als auch externe, können die Baseline nutzen, um die Geschäftsleiter, Projektmanager und Mitarbeiter einer Organisation zu beraten, um die Projektmanagementkompetenzen aufzubauen, die für das Management exzellenter Projekte notwendig sind. Berater können Nutzen erzeugen, wie z.B. spezifisches Fachwissen in einem bestimmten relevanten Projektmanagement- oder Ergebnisbereich, eine unabhängige Sichtweise und zusätzliche Kapazitäten. Sie können auch Dienstleistungen wie die Durchführung von Assessments, Schulungen, Mentoring und Coaching anbieten. Darüber hinaus kann die Baseline als Referenz für die Durchführung einer Bewertung verwendet werden, um Verbesserungsmöglichkeiten zu finden und zur nachhaltigen Entwicklung eines Projekts, Programms oder Portfolios beizutragen.

Kapitel 3

Das Projekt in seinem Kontext

Dieses Kapitel beschreibt das Projekt als temporäre Organisation. Es werden spezifische Aufgaben und Herausforderungen diskutiert, mit denen Projektleiter und Teams beim Management ihrer Projekte in ihrem internen und externen Kontext konfrontiert sind.

3.1 Was ist ein Projekt?

3.1.1 Das Projekt in einer Organisation

Sowohl in privaten als auch in öffentlichen Organisationen werden Aktivitäten zunehmend als Projekte geplant und gesteuert. Organisationen befassen sich mit Projekten in Bereichen wie Informations- und Kommunikationstechnologie, Organisationsentwicklung, Produktentwicklung, Marketingveränderungen, Forschung, Veranstaltungen, politischen Projekten, Bildungsprojekten und sozialen Projekten. Die Liste ist endlos.

Zahlreiche Projektmanagement-Methoden und -Werkzeuge wurden entwickelt und in Organisationen implementiert, um diese für die Leitung unterschiedlicher Projektarten zu verwenden. Allerdings ist die Zahl der gescheiterten Projekte immer noch hoch. Projekte sind über dem Budget, laufen aus dem Terminplan und/oder liefern nicht die vereinbarten bzw. erwarteten Lieferobjekte. Die Analyse der Fehlerursachen zeigt eine Reihe von Problemen, darunter auch sehr grundlegende, wie z.B. mangelndes Verständnis der Projektziele oder fehlende strategische Ausrichtung. Andere häufige Probleme sind unzureichendes Engagement der Stakeholder, fehlende Führung, schlechte Teamorganisation oder ungeeignete Prozesse.

Aus diesem Grund ist es wichtig, eine regelmässige Analyse des Projektmanagementenerfolgs durchzuführen, um kritische Erfolgsfaktoren zu definieren und Good Practices zu fördern. Die IPMA PEB stellt ein Konzept und die Werkzeuge zur Verfügung, um dies zu erreichen und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Projekt zu ermöglichen.

Ein Projekt ist definiert als ein «einmaliges, zeitlich befristetes, multidisziplinäres und organisiertes Unterfangen, um festgelegte Arbeitsergebnisse im Rahmen vorab definierter Anforderungen und Randbedingungen zu erzielen» (Swiss ICB). Der Projekterfolg wurde von der IPMA als «Wertschätzung der Projektergebnisse durch die verschiedenen interessierten Parteien» definiert. Diese Definition ist anspruchsvoller als einfach nur «die Projektergebnisse innerhalb des Zeit- und Budgetrahmens zu erzeugen».

Die IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) definiert Projekte als Mittel zur Umsetzung von Organisationsstrategien und schlägt die Balanced Scorecard als Instrument zur Umsetzung der strategischen Ziele von der Strategie in die Projektperspektive vor. Am Ende eines Projekts ist es wichtig zu analysieren, ob die Projektergebnisse die von den

Stakeholdern wahrgenommenen Ziele erreicht haben. Andere Kontrollen können überprüfen, ob das Projekt effizient Ergebnisse mit knappen Ressourcen erzielt hat.

3.1.2 Das Projekt als temporäres Geschäft

Die ISO 21500 unterscheidet Projekte vom laufenden operativen Geschäft, indem sie feststellt, dass Projekte von temporären Teams durchgeführt werden, nicht wiederkehrende Projekte sind und einzigartige Ergebnisse liefern. Projektmanagement unterscheidet sich von anderen Managementdisziplinen aufgrund des temporären und einzigartigen Charakters von Projekten. Temporär bedeutet, dass das Projekt einen definierten Anfang und ein definiertes Ende in der Zeit hat und somit einen definierten Umfang und begrenzte Ressourcen hat.

Nachfolgend sind die wichtigsten Unterschiede zwischen Projekten und «Business-as-usual» aufgeführt:

- Projekte sind einzigartig und spezifisch. Grundsätzlich werden alle Elemente, die in einem Geschäftsprozess festgelegt, wurden spezifisch für ein Projekt definiert, einschliesslich Aufgaben, Bedingungen, Regeln und Logik des Prozessablaufs;
- Eine eigene Projektorganisation muss eingerichtet werden, entweder als Teil oder zusätzlich zur bestehenden permanenten Organisation oder sogar als neue, eigenständige juristische Person;
- Mitarbeitende der Linienorganisation können in einem Projekt voll- oder zeitweilig eingesetzt werden, z.B. nach dem Matrix-Organisationsansatz, bei dem die Mitarbeiter sowohl im Projekt (technisch, projektbezogen) als auch in der Abteilung (technisch und hierarchisch) der Stammorganisation arbeiten und berichten;
- Die Mitglieder des Projektteams kennen sich zu Beginn des Projekts oft nicht, besonders in externen Projekten oder grossen Organisationen;
- Das Projektteam muss eine eigene Kultur und einen eigenen Managementansatz entwickeln – Arbeitsbeziehungen und projektspezifische interne Verfahren und Richtlinien, die sich von denen der permanenten Organisation unterscheiden.

Die temporäre Projektorganisation verfügt über eigene Regeln, Verfahren, Rollen, Kommunikations- und Berichtsstrukturen, die schnell aufgebaut und nach Erreichen der Projektergebnisse schnell wieder abgebaut werden können.

In einer sich schnell verändernden Gesellschaft wird es immer schwieriger werden, eine ständige Organisation zu definieren, da Organisationen sich ständig verändern müssen und genügend flexibel sind, um sich an sich ändernde Ressourcen und Probleme anzupassen. In dieser Logik und mit einer internetbasierten Gesellschaft wird ein Projekt zu einem temporären «sozialen Netzwerk» von Stakeholdern, das auf bestimmte Vorteile abzielt.

In diesem sozialen Netzwerk nimmt jeder Stakeholder (als Knotenpunkt des Netzwerks) aktiv am Projekt teil. Dies unterscheidet sich von der Art und Weise, wie Organisationen traditionell Stakeholder betrachten, wo sie im Grunde genommen als eine Ressource mit einer passiven Rolle angesehen werden.

Aus diesem Grund wurde im Rahmen des IPMA PEM-Updates beschlossen, sich auf die Lieferanten und Auftragnehmer aus der Perspektive der Menschen zu konzentrieren. Früher galten sie als Ressource, doch dies erwies sich als überholt, da alle Preisträger des IPMA International Project Excellence Award der letzten Jahre konsequent den Ansatz des «Ein-Team» angewendet haben, bei dem der Projekterfolg durch die Integration des Projektteams über Organisationsgrenzen hinweg erzielt wird.

Die IPMA OCB wendet das Konzept der Kompetenzen auf Personengruppen (z.B. Projektteams und Organisationen) an. Darin heisst es, dass die Kompetenz des Teams viel mehr ist als die kollektiven Kompetenzen der Einzelnen. Die Kohärenz dieser Gruppe mit all den dynamischen Interaktionen zwischen den Mitgliedern und den relevanten Stakeholdern bildet ein soziales System. Für einen Projektleiter ist es eine wichtige Aufgabe, das Team mit den notwendigen Kompetenzen aufzubauen. Insofern ist ein Projekt ein soziales System mit eigener Teamkompetenz.

3.1.3 Prozesse in einem Projekt

ISO 21500 definiert ein Projekt als eine einzigartige Menge von Prozessen, die aus koordinierten und kontrollierten Aktivitäten mit einem Start- und Enddatum bestehen, die durchgeführt werden, um die Projektziele zu erreichen. Die folgenden drei Haupttypen von Projektprozessen sind im internationalen Standard definiert:

- Projektmanagementprozesse, die spezifisch für das Projektmanagement sind und festlegen, wie die für das Projekt ausgewählten Aktivitäten gesteuert werden;
- Lieferprozesse, die zur Spezifikation und Bereitstellung eines bestimmten Produkts, einer bestimmten Dienstleistung oder eines bestimmten Ergebnisses führen und die je nach Branche und Art der Lieferobjekte variieren (z.B. Entwurf, Bau, Inbetriebnahme usw.);
- Supportprozesse, die Produkt- und Projektmanagementprozesse (z.B. Logistik, Rechnungswesen, Sicherheit, Personalwesen, usw.) sinnvoll und wertvoll unterstützen.

Der Projektleiter und das Projektteam sollen die Prozesse identifizieren, die für die Durchführung des Projekts erforderlich sind, die Verfügbarkeit der Ressourcen prüfen, erfassen und ausrichten.

3.2 Ein Projekt in seinem externen Kontext

Das Projektumfeld kann sich auf die Projektleistung und den Projekterfolg auswirken. ISO 21500 definiert Faktoren des Projektkontexts, die das Projektteam berücksichtigen soll (siehe Abbildung 3-1) für den externen und internen Projektkontext):

- Faktoren ausserhalb der organisatorischen Grenzen, wie sozioökonomische, geographische, politische, regulatorische, technologische und ökologische Faktoren;
- Faktoren innerhalb der Organisationsgrenze, wie Strategie, Technologie, Projektmanagement-Reife, Ressourcenverfügbarkeit, Organisationskultur und -struktur.

Die Funktionen Organisationale Führung und Projekt-Governance können unter dem Begriff Topmanagement zusammengefasst werden.

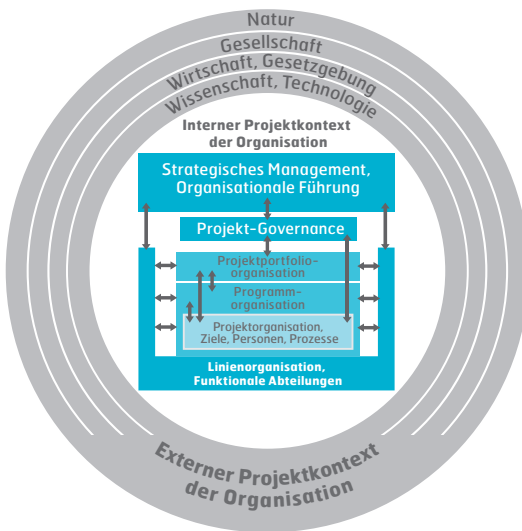


Abbildung 3-1:
Externer und interner Projektkontext

Gemäss ISO 21500 können Faktoren ausserhalb der organisatorischen Grenzen Auswirkungen auf das Projekt haben, indem sie Beschränkungen auferlegen oder Risiken für das Projekt einführen. Obwohl diese Faktoren oft ausserhalb des Einflussbereichs des Projektleiters liegen, sollen sie dennoch berücksichtigt werden.

Projekte verwenden oft Ressourcen und produzieren Ergebnisse, die die Umwelt beeinflussen können. Projektleiter und Projektteams sollen Verantwortung für die Nachhaltigkeit übernehmen, d.h. die Verbesserung der Lebensqualität der Menschen bei gleichzeitiger Einhaltung der Tragfähigkeit der unterstützenden Ökosysteme. Im IPMA PEM wird die Integration von Konzepten der nachhaltigen Entwicklung in alle Aspekte des Projektmanagements als wesentlich erachtet, um sicherzustellen, dass ein Gleichgewicht zwischen wirtschaftlichen Zielen, sozialer Nachhaltigkeit und ökologischer Nachhaltigkeit erreicht wird.

Gemäss den Prinzipien der Nachhaltigkeit trägt das IPMA PEM der Tatsache Rechnung, dass dies in einigen Fällen die Anzahl der vom Projekt berücksichtigten Stakeholder erhöhen

kann. Zum Beispiel sollen die Interessen der lokalen Gemeinschaften, der Umweltschutz und die Ansichten anderer Nichtregierungsorganisationen berücksichtigt werden. Projekte werden von einer Reihe politischer, sozialer und technologischer Faktoren beeinflusst. Diese können zusätzliche Einschränkungen mit sich bringen und sollen vom Projektleiter und dem Projektteam berücksichtigt werden. Beispielsweise werden die Projektmanagementaktivitäten gemäss den Gesetzen und Vorschriften angepasst, die in einem bestimmten Land oder einer bestimmten Branche gelten.

Je mehr interne und externe Faktoren ein Projekt beeinflussen, desto höher ist die Komplexität des Projekts und desto höher ist die Anforderung an ein komplexes Projektmanagementsystem.

3.3 Ein Projekt in seinem organisatorischen Kontext

3.3.1 Organisatorischer Kontext

Ein Projekt wird in der Regel im Auftrag von einer permanenten (Stamm-) Organisation durchgeführt. Es gibt Beziehungen zwischen dem Projekt und seinem organisatorischen Kontext. Die Projektaktivitäten können mit Vor- und Nachprojektaktivitäten verbunden werden, wie z.B. der Entwicklung von Geschäftsfällen oder dem Übergang zu Betrieb oder Wartung.

Projekte (und Programme) sind temporäre Organisationen. In vielen Organisationen existieren standardisierte Projektmanagementprozesse und Wertschöpfungsprozesse, die für die Realisierung des Projekts notwendig sind. Auch wenn diese Prozesse die Planung des Projekts oft erheblich beschleunigen, müssen sie vor der Ausführung an die spezifischen Eigenschaften eines Projekts angepasst werden.

Die Projektorganisation ist teambasiert und vereint Menschen aus verschiedenen Bereichen einer Organisation (z.B. Vertrieb, Entwicklung, Produktion, Marketing, Marketing, IT) zur Bereitstellung neuer, interdisziplinärer und oft komplexer Aufgaben. Es nutzt speziell für das Projekt eingerichtete Berichts- und Entscheidungsprozesse. Projektmitarbeiter werden in der Regel für die Dauer des Projekts zu einem vereinbarten Anteil der Arbeitszeit und nach festgelegten organisatorischen Regeln zugewiesen. Eine klare Definition der Rollen und Verantwortlichkeiten, sowohl im Projekt als auch in der Linienorganisation, ist eine wichtige Voraussetzung für einen effizienten Betrieb, damit die Projektmitarbeiter ihre Aufgaben effektiv erfüllen können. Organisationen, die Projekte einführen, sollen die notwendigen organisatorischen Anpassungen vornehmen, um das Projekt und die Linienorganisation aufeinander abzustimmen. Wenn dies nicht richtig durchgeführt wird, kann es zu Konflikten zwischen dem Projekt und der Linienorganisation führen, während sie in ihren verschiedenen Rollen ausführen.

Die Organisationsstruktur, Kultur, Systeme und Prozesse wirken sich auf die Projektprozesse, die Organisation des Projektteams und die Kultur aus. Der Projektmanagementansatz, der sich in einer Organisation bewährt hat, funktioniert möglicherweise nicht in jeder anderen Organisation und ist nicht für jedes Projekt effizient.

3.3.2 Projekt Governance

Die IPMA OCB definiert Governance als eine weitere Schlüsselfunktion, die im Projekt-, Programm- und Portfoliomanagement zu berücksichtigen ist. Organisatorische Governance besteht aus dem Rahmen und den Grundsätzen, nach denen eine Organisation gesteuert und reguliert wird. Die Projekt-Governance, wie sie in ISO 21500 definiert, «umfasst, ist aber nicht beschränkt auf, die Bereiche der organisatorischen Governance, die spezifisch mit den Projektaktivitäten zusammenhängen». Die Projekt-Governance kann organisatorische Richtlinien, Prozesse und Methoden zur Verwendung in Projekten, die Managementstruktur, Entscheidungsgrenzen usw. festlegen. Eine der PEM-Grundsätze der IPMA ist, dass die Projektleiter und das Projektteam ihre Aktivitäten an den Prinzipien und Richtlinien ausrichten, die von der Projekt-Governance festgelegt wurden.

3.3.3 Das Projekt im Rahmen eines Programms und eines Portfolios

Projekte werden oft innerhalb des Programms oder Portfolios einer Organisation initiiert, geplant und durchgeführt.

In der IPMA ICB und IPMA OCB wird ein Programm definiert als eine «vorübergehende Organisation von miteinander verbundenen Programmkomponenten (konstituierende Initiativen), die koordiniert geführt werden, um die Umsetzung von Veränderungen und die Realisierung von Vorteilen zu ermöglichen». Daher kann ein Programm aus einer Reihe von Projekten bestehen, die darauf ausgerichtet sind, auf strategischer Ebene Nutzen und Ergebnisse zu erzielen, und somit mehr als die Summe aller Projekte und ihrer Ergebnisse darstellen. Die Programme werden auch als temporäre Organisation geleitet und verwenden Projekt- und Programmmanagementmethoden.

Ein (Projekt-) Portfolio ist definiert als «eine Reihe von Projekten und/oder Programmen, die nicht unbedingt miteinander verknüpft sind, um die Ressourcen der Organisation optimal zu nutzen und die strategischen Ziele der Organisation erreichen und gleichzeitig das Portfolio-Risiko minimieren». Das Portfoliomanagement ist ein Dauerbetrieb mit einem zentralisierten Management von Prozessen, Methoden und Technologien, die in einer Organisation eingesetzt werden, um laufende oder geplante Projekte auf der Grundlage von Schlüsselmerkmalen zu analysieren und zu führen. Damit werden aus allen vorgeschlagenen Initiativen die am besten geeigneten Programme und Projekte ausgewählt und der optimale Ressourcenmix für die Umsetzung bestimmt. Weiter werden die Aktivitäten geplant, um die strategischen, operativen und finanziellen Ziele der Organisation zu erreichen. Dafür werden die Interessen und Einschränkungen der Stakeholder und andere interne oder externe Faktoren beachtet.

Die Projektziele sollen mit den Organisationsstrategien, Programmzielen und KPIs der beteiligten Organisationen in Einklang gebracht werden. Die Projektmanagementprozesse sollen auf die Programm- und Projektportfoliostrukturen und -prozesse abgestimmt sein.

Die IPMA PEB kann für Projekte und Programme als temporäre Organisationen angewendet werden, ist aber nicht für das Portfoliomanagement gedacht. Dies liegt daran, dass es erhebliche Unterschiede zwischen Art und Zweck von Portfoliomanagementprozessen und den Projektmanagement- und Programmmanagementprozessen gibt.

Kapitel 4

Einführung von Projekt-Exzellenz

4.1 Das Konzept der Exzellenz

Altgriechische Autoren hatten ein Konzept der Exzellenz (arete) als herausragende Fitness. Exzellenz wird allgemein als Talent oder Qualität, die ungewöhnlich gut ist, verstanden. Das Konzept wird auch als Erfüllungsmassstab verwendet, z.B. wird die Erfüllung wirtschaftlicher Ziele und Bedingungen mittels Wirtschaftlichkeitsindikatoren gemessen. Studien haben gezeigt, dass der wichtigste Weg zu exzellenten Ergebnissen darin besteht, zu üben.

Grundprinzipien der Exzellenz sind:

- Excellence ist eine Qualität, die die üblichen Standards übertrifft;
- Excellence ist ein sich ständig bewegendes Ziel, das nie ganz erreicht werden kann, und es wird immer Raum für Verbesserungen und Weiterentwicklungen geben;
- Der wichtigste Weg zu ausgezeichneten Ergebnissen ist, in allen relevanten Bereichen zu üben und kontinuierlich zu lernen und zu verbessern;
- Exzellenz zu erreichen ist kein kurzfristiges Konzept. Das Konzept erfordert Engagement und langfristige Anstrengungen. Es führt zu Fähigkeiten einer Organisation, die nicht einfach kopiert werden können und einen Wettbewerbsvorteil bieten.

4.2 Das Konzept der Projekt-Exzellenz

Die IPMA hat es sich zur Aufgabe gemacht, die Anerkennung des Projektmanagements zu fördern und Stakeholder auf der ganzen Welt für die Weiterentwicklung der Projektmanagementdisziplin einzubinden. Dies spiegelt sich im IPMA Project Excellence Model (IPMA PEM) als Beurteilungsinstrument und in den IPMA Project Excellence Awards als Plattform zur Förderung von Vorbildern für Projekt-Exzellenz und belohnt hervorragende Leistungen im Projektmanagement. Neue und brillante Ansätze des Projektmanagements, die nachweislich mit dem Projekterfolg verknüpft sind, werden erfasst und bekannt gemacht.

Projektexzellenz ist eine Reihe von Merkmalen, die in konkreten Projekten nachgewiesen werden. Aufgrund der Art der Entwicklungen und Innovationen im Bereich Projektmanagement können die Ansätze, Methoden, Werkzeuge und Praktiken, aber nie abschliessend und definitiv, beschrieben werden.

Für exzellente Projekte müssen in allen Aspekten des Projektmanagements, einschliesslich des Managements von Personen, Zielen, Prozessen, Ressourcen und Ergebnissen, ausgezeichnete Leistungen erbracht werden. Ergebnisse werden nur insoweit angerechnet, als sie eine Folge von Führungs- und Managementprozessen sind. In exzellenten Projekten werden die Ansätze und Methoden des Projektmanagements professionell und innovativ angewendet und die eigenen Ansätze, Methoden und Ergebnisse werden reflektiert, um daraus zu lernen und gegebenenfalls Verbesserungsmassnahmen durchzuführen.

In exzellenten Projekten erscheint häufig die Notwendigkeit, neue Standards zu entwickeln, die über bestehende Standards, Methoden, Werkzeuge oder Techniken hinausgehen oder sogar im Widerspruch dazu stehen können, um den Bedürfnissen des Projekts gerecht zu werden. Solche Entscheidungen basieren jedoch immer auf einer sorgfältigen Analyse der Situation und werden nach Abwägung alternativer Lösungen getroffen.

Projektexzellenz fördert den Einsatz von Forschung, Experimenten und anderen Mitteln, um Innovationen in die Art und Weise zu bringen, wie ein Projekt geleitet wird. Im Vordergrund steht jedoch das erfolgreiche Management des aktuellen Projektes und das Erreichen bzw. Übertreffen der vereinbarten Ziele.

Die Fachwelt kann von exzellenten Projekten lernen, ihr Wissen erweitern und idealerweise vom Projektmanagement als Disziplin profitieren.

Exzellente Projekte führen zu einem Mehrwert über die individuellen Projektziele hinaus und bereichern so Unternehmen, Gesellschaften, Umwelt, etc.

4.3 Kontinuierliche Verbesserung als Grundlage für Exzellenz

Bei der Erarbeitung der Projekt-Exzellenz soll der Schwerpunkt auf der kontinuierlichen Verbesserung und ständigem Lernen liegen. Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung entspricht dem Deming-Zyklus (PDCA) (siehe Abbildung 4-1).

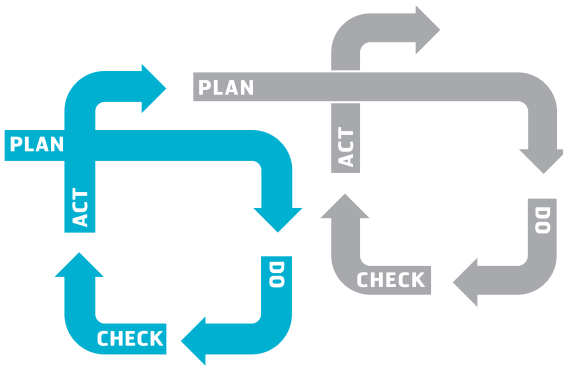


Abbildung 4-1: Nutzung des PDCA-Zyklus der kontinuierlichen Verbesserung

Projektmanager, die Exzellenz in ihre Projekte einbringen wollen, werden ihre Projektmanagementansätze nach dem Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung und des Lernens weiterentwickeln und systematisch anpassen.

Die kontinuierliche Verbesserungs- und Lernzyklus folgt einer iterativen, vierstufigen Managementmethode:

- **Plan:** In der Anlaufphase des Projektes wählt das Projektteam Verfahren, Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeuge aus, die geeignet sind, zu planen, durchzuführen, zu überwachen und zu steuern, und die Komplexität des Projektes widerzuspiegeln. Das Projektteam kann Branchen- oder Unternehmensstandards und Prozesse oder Prozesselemente, die für das Projektmanagement und die Projekte der betreffenden Art erstellt wurden, einsetzen. In Fällen, in denen die Standards nicht den Anforderungen des Projekts entsprechen, passt das Team sie an oder entwickelt projektspezifische Verfahren, Methoden, Ansätze und Werkzeuge.
- **Do:** Das Projektteam setzt die ausgewählten Verfahren, Methoden, Ansätze und Werkzeuge im konkreten Projekt um und nutzt sie.
- **Check:** Das Projektteam evaluiert regelmässig die im Projekt eingesetzten Verfahren, Methoden, Ansätze und Werkzeuge, um festzustellen, ob sie (noch) geeignet und optimal für das Projektmanagement sind und ob sie zu den erwarteten Ergebnissen führen oder verbessert werden müssen.
- **Act:** Auf der Grundlage dieser Bewertungen analysiert und priorisiert das Projektteam die Erkenntnisse und vereinbart die zu planenden und durchzuführenden Aktivitäten zur Verbesserung der Projektmanagementansätze.

Anschliessend startet der PDCA-Zyklus erneut:

- **Plan:** Basierend auf dem Input aus dem vorangegangenen Zyklus verbessert das Projektteam diejenigen Verfahren, Methoden, Ansätze und Werkzeuge, bei denen Verbesserungspotenziale identifiziert wurden, oder entwickelt geeignete neue Ansätze (z.B. einen neuen Beschaffungsprozess für Investitionsgüter mit langen Vorlaufzeiten);
- **Do:** Das Projektteam setzt die geänderten oder neuen Verfahren, Methoden, Ansätze und Werkzeuge im konkreten Projekt um und nutzt sie;
- **Check:** Das Projektteam evaluiert regelmässig die nun im Projekt eingesetzten Verfahren, Methoden, Ansätze und Werkzeuge, um wiederum festzustellen, ob sie für das Projektmanagement geeignet und optimal sind und ob sie zu den erwarteten Ergebnissen führen oder verbessert werden müssen;
- **Act:** Auf der Grundlage dieser Bewertungen analysiert und priorisiert das Projektteam die Erkenntnisse und vereinbart die zu planenden und durchzuführenden Aktivitäten zur Verbesserung des Projektmanagementansatzes.

Anschliessend wird wieder ein neuer PDCA-Zyklus durchgeführt.

Die PDCA-Methode führt zu einer kontinuierlichen Verbesserung des Projektmanagements und ermöglicht es dem Projektteam, Nutzen zu erzielen (wie in Kapitel 5.5 beschrieben) und nach Exzellenz zu streben.

4.4 Die Rolle der Nachhaltigkeit

Der Einbezug der Nachhaltigkeitsprinzipien und -ziele in Projekte beginnt bereits lange vor Projektbeginn, so dass die langfristigen Nutzwerte rechtzeitig identifiziert, adressiert und in das Projektmanagement integriert werden. Ein wichtiger Bestandteil der Integration nachhaltiger Prinzipien und Ziele in Projekte ist die Ausrichtung des Projekts und seiner Teams auf die Organisationsziele und die Berichterstattung.

Die zehn Nachhaltigkeitsprinzipien des UN Global Compact beziehen sich auf die Bereiche Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung. Diese Prinzipien leiten sich ab von der Universalen Erklärung der Menschenrechte:

- Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit;
- Erklärung von Rio über Umwelt und Entwicklung;
- Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption.

Der UN Global Compact fordert Unternehmen auf, in ihrem Einflussbereich eine Reihe von Grundwerten in den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umwelt und Korruptionsbekämpfung zu berücksichtigen, zu unterstützen und umzusetzen. In der IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB) werden die Projekte aufgefordert, entsprechende Beiträge im Rahmen und im Einflussbereich der Projekte zu leisten.

Nachhaltigkeit wird heute als globaler Treiber anerkannt und ist der Beginn eines kollaborativen, systematischen Ansatzes für Nachhaltigkeit, der proaktiv einen Mehrwert für Organisationen schafft. Als Ausdruck der Strategie einer Organisation sind Projekte jeder Art perfekt positioniert, um auf vielen Ebenen Werte und langfristige Nutzen zu schaffen.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit, die auf dem Weltgipfel für Soziale Entwicklung 2005 festgelegt wurden, sind die wirtschaftliche Entwicklung, die gesellschaftliche Entwicklung und der Umweltschutz. Diese drei Säulen schliessen sich nicht gegenseitig aus und können sich gegenseitig verstärken, da sie als gemeinsame Grundlage für zahlreiche Nachhaltigkeitsstandards und Zertifizierungssysteme wie ISO 26000 (Corporate Social Responsibility), Rainforest Alliance und Fairtrade dienen. Unterstützende Normen sind ISO 14063:2006 (Umwelt und die damit verbundenen Normen ISO 14001, 14004, 14006, 14064) und ISO 50001 (Energiemanagementsysteme).

Während das Konzept der Nachhaltigkeit ursprünglich den Industrien zugeschrieben wurde, die den grössten Einfluss auf die natürliche Umwelt haben, baut die Projekt-Exzellenz auf der Idee auf, dass Nachhaltigkeit auf jedes Projekt angewendet werden kann.

Leiter exzellenter Projekte tragen die Verantwortung dafür, dass die Auswirkungen des Projekts unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit erkannt und aktiv gesteuert werden, um nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Manager von exzellenten Projekten in der Praxis:

- Verhalten sich sozial verantwortlich und kümmern Sie sich mit begrenzter Macht um Stakeholder, die von dem Projekt betroffen sind;

- Verstehen die Schlüsselemente des Projektkontexts, einschliesslich, aber nicht beschränkt auf, die Systeme der Umwelt (Ökologie), der Gesellschaft und der Wirtschaft;
- Wenn möglich, erkennen Sie Umweltorganisationen und ihre Teile als Projektbeteiligte an und arbeiten mit ihnen zusammen.

Daher wird von einem exzellenten Projekt erwartet, dass es bei der Zielsetzung sicherstellt, dass es die Nachhaltigkeit, wie sie in den zehn oben beschriebenen Prinzipien und drei Säulen beschrieben wird, deutlich anspricht. Darüber hinaus wird erwartet, dass das Projekt gegebenenfalls zusätzliche Prozesse, Werkzeuge, Methoden, Strukturen und Ressourcen für das Management von Bereichen wie:

- Sicherheit;
- Gesellschaftliche Verantwortung;
- Umweltschutz;
- Angemessene Planung, Überwachung und Steuerung der Nachhaltigkeit;
- Erfüllung der Projektziele und Bedingungen, Berichterstattung.

Jede exzellente Organisation muss verstehen, dass optimale Entscheidungen nicht losgelöst vom Projektkontext getroffen werden können. Ethik und soziale Verantwortung spielen bei allen Entscheidungen eine wichtige Rolle. Die Herausforderung besteht darin, einen genügend weiten Kontext und die langfristige Perspektive zu verstehen und den Handlungsspielraum auf das Praktische und Machbare zu verfeinern sowie alle diese Kriterien während der Projektdurchführung zu überwachen und zu steuern.

Die Global Reporting Initiative (GRI) treibt die Nachhaltigkeitsberichterstattung voran und stellt einen umfassenden, weltweit verbreiteten Rahmen für die Nachhaltigkeitsberichterstattung zur Verfügung, um eine genügende Transparenz in den beteiligten Organisationen zu ermöglichen. Dieser Rahmen, einschliesslich der Richtlinien für die Nachhaltigkeitsberichterstattung, legt die Grundsätze und Standardangaben fest, nach denen Unternehmen ihre ökologischen, sozialen und ökonomischen Wirkungen berichten können; dies gilt insbesondere für die nachhaltige Projektperspektive.

Zu den Vorteilen des Nachhaltigkeitsmanagements in Projekten gehört neben der Wertschöpfung auch der Nutzen des Nachhaltigkeitsmanagements in Projekten:

- Kontinuierliche Verbesserung und Wettbewerbsvorteile;
- Entwicklung eines kollaborativen, systematischen Ansatzes für nachhaltige Projekte;
- Verbesserte Projektsteuerung;
- Benchmarking und Bewertung der Nachhaltigkeitserfüllung in Bezug auf internationale Gesetze, Normen, Codes und Standards sowie freiwillige Initiativen;
- Aufzeigen, wie die Organisation die Erwartungen an eine nachhaltige Entwicklung erfüllt und beeinflusst;
- Vergleich der Erfüllung der Nachhaltigkeitsziele von Projekten innerhalb einer Organisation und zwischen verschiedenen Organisationen im Zeitverlauf.
- Schliesslich sollen die Auswirkungen dieses Schwerpunkts auf die Nachhaltigkeit die Wahrnehmung der Projektergebnisse bei den anderen Stakeholdern beeinflussen (Anhang I Kriterium C.3.a), auch wenn dies nicht direkt vom Kunden gefordert wird.

4.5 Die Bedeutung von Führung

Echte Führungskräfte bilden die Kultur der Organisation und steuern Ressourcen und Anstrengungen zu exzellenten Leistungen bei.. Deshalb ist Führungsqualität unerlässlich und authentische Führung kann nicht nur auf den beruflichen Bereich beschränkt werden. Sie muss auf persönlicher Reife und einem lebenslangen Interesse an persönlicher Entwicklung beruhen. Die beste Art der Führung besteht jedoch nicht in einem «one size fits all»-Ansatz. Es geht vielmehr darum, sich an den Kontext, die Werte und Erwartungen im jeweiligen Kontext anzupassen.

4.6 Die Verbindung zwischen Kompetenz und Exzellenz

Zwei der wichtigsten IPMA-Standards, die IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB[®]) und die IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB[®]), basieren auf dem Konzept der Kompetenzen für den Einzelnen bzw. Organisationen. Die Idee der Projektexzellenz unterstützt diese beiden Standards, indem sie Mechanismen bereitstellt, die zu einer kontinuierlichen Kompetenzentwicklung während der gesamten Projektlaufzeit führen.

Es wird erwartet, dass die nach diesem Standard als exzellent bewerteten Projekte zu einer ausgezeichneten, wesentlichen Verbesserung der individuellen und organisatorischen Kompetenzen führen, wie sie in IPMA ICB und IPMA OCB beschrieben sind.

Das IPMA PEM erfordert, dass das volle Potenzial der individuellen und organisatorischen Kompetenzen genutzt wird, um hervorragende Projekterfolge zu erzielen. Dies wird durch ein gutes Verständnis der Bedürfnisse des Projekts und des Potenzials aller wichtigen Projektbeteiligten sowie durch die Abstimmung von Führungsstilen, Projektstrategie und -prozessen erreicht.

Der IPMA PEB-Standard fördert nicht nur die kontinuierliche Anpassung auf der Grundlage der beobachteten Ergebnisse, sondern erfordert auch den Nachweis, dass Kompetenzen kontinuierlich weiterentwickelt und genutzt werden, um den Projekterfolg zu erreichen und zu verbessern.

Kapitel 5

Einführung in das Projekt-Exzellenz-Modell

5.1 Grundlagen des Modelldesigns

Der Hauptzweck des IPMA Projekt-Exzellenz-Modells (IPMA PEM) besteht darin, Organisationen bei der Beurteilung der Fähigkeit ihrer Projekte und Programme zur Erreichung von Projekt-Exzellenz, wie im vorigen Kapitel definiert, zu unterstützen. Da das IPMA PEM auf dem Total Quality Management (TQM) und verwandten Modellen (z.B. EFQM) basiert, können Organisationen, die sich bereits mit diesen Konzepten beschäftigt haben, das IPMA PEM einfacher einführen und verwenden.

Das IPMA PEM konzentriert sich auf ein Projekt oder ein Programm und ergänzt zwei weitere IPMA-Standards:

- IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) – entwickelt, um die individuellen Kompetenzen von Projekt-, Programm- und Portfolioleitern zu bewerten;
- IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB®) – entwickelt um die Kompetenzen von Organisationen, die Projekte durchführen, zu bewerten.

Zusammengenommen bieten die drei Standards eine umfassende Möglichkeit, ein Projekt in seinem organisatorischen Kontext zu bewerten.

Das IPMA PEM kann unabhängig vom Projektmanagementansatz des Projekts eingesetzt werden. Der Hauptgrund dafür ist, dass das IPMA PEM keinen besonderen Ansatz zur Strukturierung, Organisation und Planung von Projekten durch das Projektmanagement durchsetzt. Es werden auch keine speziellen Werkzeuge oder Techniken für das Projektmanagement vorgeschlagen. Im Vordergrund steht der bewusste Einsatz der effektivsten Managementansätze und Managementmethoden, die zu den erwarteten Ergebnissen führen und eine kontinuierliche Verbesserung ermöglichen.

Das bedeutet, dass das IPMA PEM als Grundlage für die Beurteilung des Projektmanagements in bestimmten Projekten eingesetzt werden kann. Es macht das IPMA PEM zu einem guten Begleiter für etablierte Projektmanagementmethoden, hilft bei der Beurteilung ihrer Eignung für den Einsatz in bestimmten Projektsituationen und verbindet die Anwendung einer bestimmten Methodik mit den erzielten Ergebnissen.

Aufgrund des Charakters der Projekt-Exzellenz, wie im vorigen Kapitel definiert, wird davon ausgegangen, dass es eventuell nicht möglich oder sinnvoll ist, alle Kriterien vollständig zu erfüllen. Das IPMA PEM wurde entwickelt, um kontinuierliche Verbesserungsbemühungen voranzutreiben, unabhängig von den Ausgangsbedingungen des einzelnen Projekts und den erzielten spezifischen Ergebnissen.

5.2 Aufbau des Modells

Die grundlegende Struktur des Modells ist einfach. Das Modell dient als Standard und bietet Richtlinien für ein exzellentes Projektmanagement, unabhängig von der Grösse des Projekts, seiner Reife und seinem Kontext.

Die Struktur des IPMA PEM ermöglicht eine einfache Berichterstattung der Ergebnisse auf allen Managementebenen durch die Einführung von drei Ebenen des Modells:

- **Bereiche** - Auf dieser Ebene werden die Hauptkomponenten der Projekt-Exzellenz (Mitarbeiter und Zweck, Prozesse und Ressourcen und Ergebnisse) dargestellt. Die ersten beiden Bereiche gelten als Befähiger für ausgezeichnetes Projektmanagement und der dritte Bereich ist das Ergebnis erfolgreichen Projektmanagements. Die Bereiche ermöglichen Rückmeldungen auf der Führungsebene, die den Gesamtzustand der wichtigsten Befähiger und der tatsächlichen Ergebnisse des Projektmanagements aufzeigen.
- **Kriterien** - Diese Ebene soll in erster Linie detailliertes Feedback über die Exzellenzniveaus eines bestimmten Projekts liefern, die strukturiert durchgeführt werden. Es umfasst die Schlüsselfaktoren, aus denen sich die Exzellenzbereiche des Projekts bestehen, und ermöglicht das Messen für Entwicklungs- und Benchmarking-Zwecke.
- **Beispiele** - Die dritte Ebene des IPMA PEM bezieht sich auf die tatsächliche Praktiken, die typischerweise in exzellenten Projekten zu finden sind. Die Befunde auf dieser Ebene können von Projektmitarbeitern genutzt werden, um ihr Projektmanagement zu verbessern und die erforderliche Nachhaltigkeit für Spitzenleistungen zu schaffen. Es ermöglicht den Autoren organisatorischer Methoden auch, bestimmte Praktiken zu identifizieren, bei denen Methoden verbessert und/oder für die Bedürfnisse des einzelnen Projekts modifiziert werden können, um eine bessere Anpassung an die Projektanforderungen zu erreichen.

5.3 Bereiche des Modells und Interpretation der Gesamtergebnisse

Das Modell gliedert sich in die folgenden drei Bereiche (siehe Abbildung 5-1):

- **Menschen & Zweck** - Dieser Bereich gilt als Grundlage der Projekt-Exzellenz. Die richtigen Leute, geführt und unterstützt von exzellenten Führungskräften, die alle eine gemeinsame Vision für den Erfolg teilen, sind entscheidend, um Projektverbesserungen voranzutreiben und dem Projekt zu helfen, über die etablierten Standards hinauszugehen.
- **Prozesse & Ressourcen** - Dieser Bereich stellt die Praktiken dar, die notwendig sind, um Exzellenz durch solide Prozesse und angemessene Ressourcen, die auf effiziente und nachhaltige Weise genutzt werden, zu stärken. Diese Praktiken dienen auch als Grundlage für die Sicherung des Innovationsergebnisses und machen es zu einem soliden Ausgangspunkt für eine weitere Welle von Verbesserungen.
- **Projektergebnisse** - Die Projektmanagementansätze können nur dann exzellent sein, wenn er zu herausragenden, nachhaltigen Ergebnissen für alle wichtigen Stakeholder führt. Dieser Bereich ergänzt die ersten beiden Bereiche mit dem notwendigen Nachweis exzellenter Ergebnisse, wie von den Projektbeteiligten vereinbart.



Abbildung 5-1:
Interpretation der Modellbereiche

Diese Bereiche orientieren sich an den Kriterien der EFQM, die häufig für die Beurteilung der organisatorischen Exzellenz herangezogen werden (siehe Abbildung 5-2).

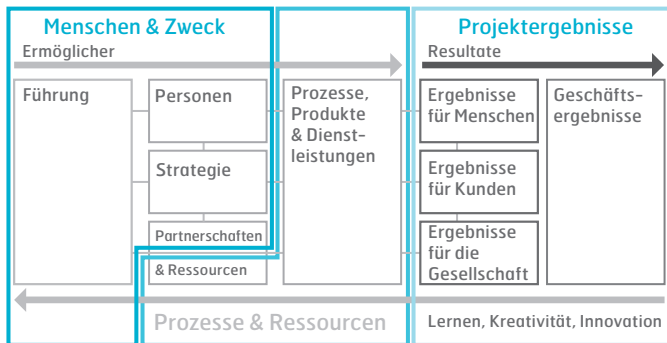


Abbildung 5-2: Mapping zwischen den IPMA PEM-Gebieten und den EFQM-Kriterien

Diese bewusste Verbindung hilft Organisationen, das EFQM einzusetzen, um ihre Exzellenzbemühungen auf Projekte auszudehnen und gleichzeitig die Konsistenz mit ihren organisationsweiten Initiativen zu wahren.

Die Ergebnisse auf der Ebene der Modellbereiche können genutzt werden, um die gesamte Managementphilosophie des Projekts zu verstehen und allgemeine Schlussfolgerungen darüber zu ziehen, wie das Projekt unter verschiedenen Bedingungen ablaufen würde. Beispiele für Schlussfolgerungen nach der Bewertung des Exzellenzniveaus in einem Projekt können sein:

Leadership-getriebene Projekte mit geringer Prozessreife

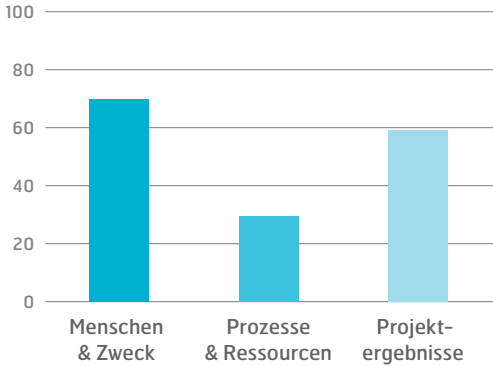


Abbildung 5-3: Führungsorientiertes Projekt

Diese Projekte zeichnen sich durch eine sehr starke Zielstrebigkeit und eine grosse Führungsstärke aus. Mit hochmotivierten und voll engagierten Teams zeigen solche Projekte oft ein hohes Mass an Flexibilität und liefern hervorragende Ergebnisse. Ihr Nachteil ist jedoch der Mangel an etablierten Managementprozessen. Typischerweise führt dies zu einem hohen Mass an unnötiger und oft wiederholter Arbeit. Darüber hinaus können diese Projekte Schwierigkeiten haben, ihre Erfahrungen und etablierten Routinen effektiv zum Nutzen künftiger Vorhaben zu übertragen.

Prozessgesteuerte Projekte mit geringer Führungs- und/oder Zielstrebigkeit

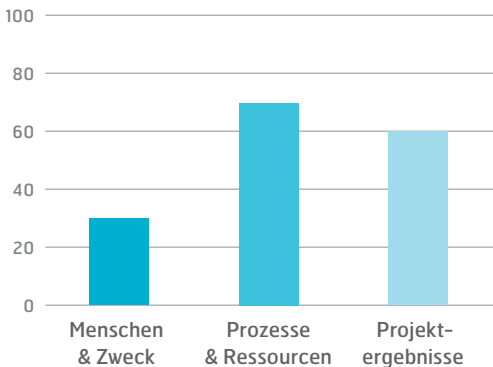


Abbildung 5-4: Prozessorientiertes Projekt

Prozessgesteuerte Projekte liefern oft grossartige, sich wiederholende Ergebnisse. Diese werden in der Regel durch Prozesse sichergestellt, die im Laufe der Jahre kontinuierlich verbessert wurden. Der Nachteil solcher Projekte ist der Mangel an starker Führung und/oder Sinn für Zweck. Daher sind solche Projekte oft nicht in der Lage, grundlegende Umweltveränderungen und/oder erhebliche Risiken zu bewältigen und Chancen zu realisieren.

Ausgewogenes Projekt

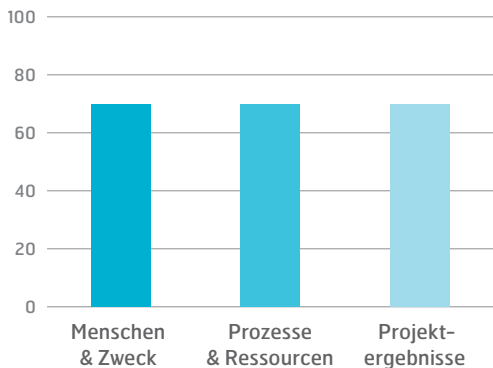


Abbildung 5-5: Ausgewogenes Projekt

Ausgewogene Projekte verbinden grosse Führungsstärke und Zielstrebigkeit mit einer starken Prozesskultur. Diese Kombination gewährleistet ein hohes Mass an Teambotivation, Flexibilität und die Fähigkeit, innerhalb und ausserhalb eines Projekts grossartige, wiederholbare Ergebnisse zu liefern. Solche Projekte beweisen, dass sie in der Lage sind, grosse Herausforderungen zu bewältigen, die sich aus der Komplexität der politischen, sozialen und technischen Aspekte ergeben.

5.4 Wechselwirkungen zwischen den Bereichen des Modells

Alle drei Bereiche des Modells interagieren stark miteinander, wie in der folgenden Abbildung gezeigt (siehe Abbildung 5-6). Keiner der Bereiche soll isoliert entwickelt werden, und jeder der Bereiche soll aktiv genutzt werden, um in den andern zwei Bereichen Spitzenleistungen zu entwickeln.

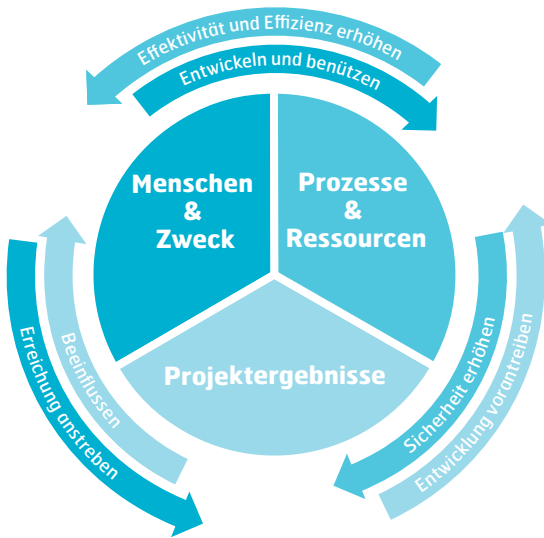


Abbildung 5-6:
Wechselwirkung zwischen den
Modellbereichen

Wann immer das IPMA PEM zur Bewertung von Projekten oder Programmen eingesetzt wird, soll die Analyse der Wechselwirkungen zwischen den Bereichen des Modells eine der wichtigsten Bewertungsbemühungen sein. Die Erkenntnisse aus solchen Analysen können genutzt werden, um signifikante Verbesserungen auf der systemischen Ebene zu definieren. Damit wird die Fähigkeit, Exzellenz zu erreichen, grundlegend verbessert.

5.5 Geschäftswertlieferung mit dem IPMA PEM

Die folgenden Geschäftswerte können sichergestellt werden, indem eine enge Interaktion zwischen den Hauptbereichen des Modells sichergestellt wird (siehe Abbildung 5-7):



Abbildung 5-7:
Wertschöpfung durch Interaktion zwischen
Modellbereichen

- Ergebnisse: Menschen, die durch Zielstrebigkeit getrieben werden, sind motiviert und streben danach, Ergebnisse zu erzielen;
- Effektivität und Effizienz: Die richtigen Prozesse und Ressourcen, die von zweckgerichteten Menschen eingesetzt werden, erhöhen die Effektivität und Effizienz;
- Zuverlässigkeit: Bewährte Prozesse und adäquat eingesetzte Ressourcen tragen dazu bei, kurz- und langfristige Ergebnisse zu sichern;
- Flexibilität: Regelmässige Beobachtung der Ergebnisse beeinflusst die Wahrnehmung der Menschen und führt zu einem besseren Verständnis der Projektziele und einer kontinuierlichen Weiterentwicklung der Strategie;
- Kontinuierliche Verbesserung: Schlussfolgerungen aus der Analyse der Ergebnisse treiben die Entwicklung von Prozessen und Ressourcen voran;
- Skalierbarkeit: Zielorientierte Menschen suchen nach Möglichkeiten, ihre Fähigkeiten durch die Entwicklung und Nutzung der richtigen Prozesse und Ressourcen zu steigern.

Nachhaltigkeit, wie sie in den vorangegangenen Kapiteln definiert wurde, kann sowohl in Bezug auf die Auswirkungen auf den Projektkontext als auch die Langlebigkeit der Projektergebnisse beobachtet werden. Erreicht wird dies durch kontinuierliche Bereitstellung, Überwachung und Nutzung der Projektergebnisse. Dafür werden die Ziele gesteuert, das Engagement der Mitarbeiter gefördert, angemessene Prozesse sichergestellt und ein verantwortungsvoller Umgang mit den Ressourcen gewährleistet.

5.6 Die Modellkriterien

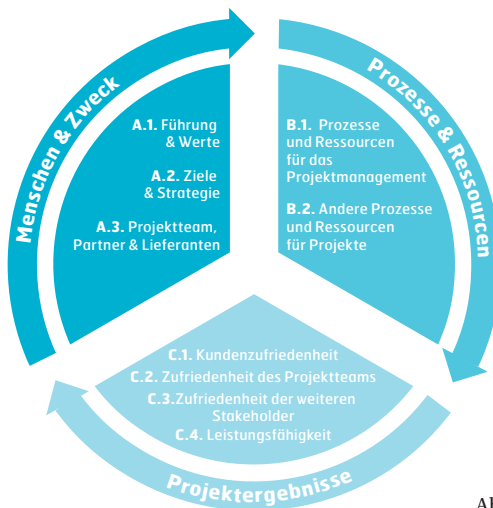


Abbildung 5-8: Die IPMA PEM-Kriterien

A. Menschen & Zweck

Der Bereich Menschen & Zweck folgt der Logik, dass Projekt-Exzellenz mit Führungskräften beginnt, einschließlich der Auftraggeber, die die wichtigen Werte definieren und befolgen

und bewusst einen effektiven Führungsstil anwenden. Diese Führungskräfte stellen sicher, dass die wichtigsten Stakeholder, einschliesslich der Investoren, in der Formulierung der Strategie und der Definition der Projektziele beteiligt sind und binden sie ein. Sie bilden effektive Teams und engagieren die geeigneten Partner und Lieferanten, um den Projekterfolg zu erzielen.

Der Bereich Menschen & Zweck gliedert sich in drei Kriterien:

- (A1) Führung & Werte;
- (A2) Ziele & Strategie;
- (A3) Projektteam, Partner & Lieferanten.

(A1) Führung & Werte

Exzellente Projekte werden so geführt, dass sie die Zukunft voraussehen und beharrlich realisieren. Die Führungskräfte, d.h. alle Personen, die in einer Management-Rolle innerhalb des Projekts oder aus der Kunden- bzw. Linienorganisation involviert sind, fungieren als Vorbilder für das Projektteam in Bezug auf Werte, Moral, Zielfokussierung, Arbeitsstandards, Selbstmanagement und Kooperation und schaffen ein verlässliches, inspirierendes Umfeld. Führungskräfte befähigen und autorisieren das Projektteam, rechtzeitig zu planen und zu agieren, um den Projekterfolg zu erzielen. Sie unterstützen eine flexible Projektorganisation, die sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann.

(A2) Ziele & Strategie

Die Ziele & Strategien exzellenter Projekte werden von den Projektleitern in Abstimmung mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Stakeholder definiert, konkretisiert und weiterentwickelt. Sie berücksichtigen auch den Projektkontext.

Einmal vereinbarte Ziele und Strategien werden regelmässig überprüft und gegebenenfalls an veränderte Rahmenbedingungen oder Stakeholder-Anforderungen angepasst.

In ausgezeichneten Projekten werden Projektziele und übergreifende Projektstrategien benutzt, um die Pläne und Vorgehensweisen zu entwickeln und kontinuierlich anzupassen.

(A3) Projektteam, Partner & Lieferanten

In ausgezeichneten Projekten wird eine Kultur geschaffen, die es den Mitgliedern des Projektteams wie auch den Partnern, Beauftragten und Lieferanten ermöglicht, organisatorische, projektbezogene und persönliche Ziele zum gegenseitigen Nutzen zu erreichen. Fairness und Gleichbehandlung werden innerhalb des Projekts gefördert, mit Blick auf die Integration und Entwicklung aller Beteiligten.

In ausgezeichneten Projekten werden Leistungen so kommuniziert, belohnt und anerkannt, so dass Projektmitarbeitende, Partner, Beauftragte und Lieferanten motiviert werden. Das schafft Engagement und ermöglicht es, die Kompetenzen und Kapazitäten zu nutzen und weiterzuentwickeln, um Projekterfolge zu erzielen.

B. Prozesse & Ressourcen

Der Bereich Prozesse & Ressourcen konzentriert sich auf das Management der Schlüsselprozesse, die zum Projekterfolg beitragen, und die Ressourcen, die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind. Das Projektteam soll sie sorgfältig auswählen, anpassen und weiterentwickeln, damit das Projekt seine Ziele effektiv und effizient erreichen kann. Ihre

Angemessenheit für die Bedürfnisse des Projekts und seine Komplexität soll auch während des gesamten Projektlebenszyklus aktiv gemanagt werden. Effektive und effiziente interne Projektmanagementprozesse allein sind jedoch keine ausreichenden Voraussetzungen für den Projekterfolg. Dies ist der Hauptgrund dafür, dass das IPMA PEM auch berücksichtigt, wie das Projektteam andere Prozesse und Ressourcen identifiziert, die für den Projekterfolg erforderlich sind, und wie das Projekt in seinen Kontext passt (z.B. Unternehmen, Recht, Natur).

Der Bereich Prozesse & Ressourcen gliedert sich in zwei Kriterien:

- (B1) Prozesse und Ressourcen für das Projektmanagement;
- (B2) Andere Prozesse und Ressourcen für Projekte.

(B1) Prozesse und Ressourcen für das Projektmanagement

Teams in hervorragend geleiteten Projekten identifizieren in Zusammenarbeit mit Stakeholdern die wichtigsten Projektmanagementprozesse und damit verbundenen Ressourcen, die für den Projekterfolg notwendig sind. Schlüsselmethoden, Werkzeuge und Prozesse für das Projektmanagement werden ausgewählt, entwickelt und optimiert, um die Projektziele auf die effektivste und effizienteste Weise zu erreichen. Dies geschieht auf der Grundlage eines guten Verständnisses der Projektbedürfnisse und organisatorischen Kompetenzen und Kapazitäten.

(B2) Andere Prozesse und Ressourcen für Projekte

Teams in hervorragend geleiteten Projekten identifizieren in Zusammenarbeit mit Stakeholdern weitere wichtige Prozesse zur Durchführung und Unterstützung der Projekte und zugehörige Ressourcen, die für den Projekterfolg notwendig sind (z.B. Produktdesign, Engineering, Wartung, Logistik, Sicherheit). Diese Methoden, Werkzeuge und Prozesse werden ausgewählt, entwickelt und optimiert, um die Projektziele auf möglichst effektive und effiziente Weise zu erreichen. Dies geschieht auf der Grundlage eines guten Verständnisses der organisatorischen Kompetenzen und Kapazitäten.

C. Projektergebnisse

Der Bereich Projektergebnisse besteht aus Kriterien, die einen Einblick in die Wahrnehmung des Projektmanagements durch den Kunden, die Mitglieder des Projektteams und andere Stakeholder geben, ausgedrückt in Bezug auf ihre Zufriedenheit, sowie Indikatoren, die diese Zufriedenheitsniveau belegen. Darüber hinaus werden auch andere Ergebnisse behandelt, die einen Einblick in das erreichte Exzellenzniveau des Projekts geben können. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Erwartungen und Anforderungen aller Beteiligten soll zusammen mit den wichtigen Managementprozessen zu nachhaltigen Ergebnissen für alle wichtigen Stakeholder führen. Grundsätzlich können die Ergebnisse per definitionem nur dann ausgezeichnet sein, wenn sie auch nachhaltig sind. Um die Exzellenz eines Projekts umfassend bewerten zu können, müssen die Ergebnisse am Ende eines Projekts extrapoliert werden, um die zukünftige Zufriedenheit und den zukünftigen Projekterfolg abschätzen zu können.

(C1) Kundenzufriedenheit

Hervorragend geleitete Projekte erzielen eine hohe Kundenzufriedenheit. Die wahrgenommene Zufriedenheit steht im Einklang mit der Erfüllung der Projektziele, den Key Performance Indicators (quantitativ und qualitativ), dem Engagement von Kundenvertreter sowie der Identifikation der Kundenvertreter mit dem Projekt.

In gut geführten Organisationen und Projekten ist die Wahrnehmung der Kunden über Qualität der Projekte ein entscheidender Faktor. Das Kundenzufriedenheitskriterium spiegelt wider, wie gut das Projektteam die Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen verstanden und erfüllt hat.

(C2) Zufriedenheit des Projektteams

Hervorragend geleitete Projekte erzielen eine hohe Zufriedenheit der Teammitglieder. Die wahrgenommene Zufriedenheit steht im Einklang mit der Erfüllung der Projektziele, dem Engagement der Teammitglieder im Projekt sowie der Identifikation der Teammitglieder mit dem Team und dem Projekt.

(C3) Sonstige Zufriedenheit der Stakeholder

Hervorragend geleitete Projekte erzielen eine hohe Zufriedenheit der Stakeholder. Die wahrgenommene Zufriedenheit steht im Einklang mit der Erfüllung der Projektziele, den Key Performance Indicators (quantitativ und qualitativ), dem Engagement der Stakeholder-Vertreter und ihrer Identifikation mit dem Projekt. Insbesondere sind auch die positiven Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft und damit die Zufriedenheit der betreffenden Stakeholder-Vertreter deutlich sichtbar.

(C4) Leistungsfähigkeit

Hervorragend geleitete Projekte erzielen ausgezeichnete Ergebnisse bei hoher Leistungsfähigkeit der Projektorganisation. Solche Ergebnisse werden durch exzellentes Management und exzellente Führung erzielt.

Kapitel 6

Bewertung der Projekt-Exzellenz

6.1 Ziele und Vorgehensweisen der Projekt-Exzellenz-Bewertung

Exzellenz im Projektmanagement fördert die Erfüllung der Ziele und Bedingungen von Projekten in jedem Unternehmen. Exzellenz verbessert die Fähigkeit einer Organisation, die Organisationsstrategie umzusetzen und die Projektziele durch die erfolgreiche und konsistente Projektplanung und Projektrealisierung zu erreichen. Unternehmen, die sich an exzellente Projektmanagementmethoden halten, einschliesslich einer detaillierten Bewertung von Lieferumfang und Budget, dem laufenden Management der Termine, Kosten, Risiken und Chancen und der Messung der Projektergebnisse, sind durchweg erfolgreicher als solche, die dies nicht tun. Ein systematisches Projektmanagement verschafft Projekten und Organisationen einen starken Wettbewerbsvorteil und ist die Voraussetzung für den langfristigen Erfolg.

Die Bewertung von Projekt-Exzellenz ist ein gründlicher Prozess, der es dem Projektteam ermöglicht, zu verstehen, wie es gelingt, Erfolge zu erzielen und seine Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu nutzen.

- Die IPMA Project Excellence Baseline® (IPMA PEB) ist ein anpassungsfähiges und offenes Konzept, das für verschiedene Zwecke konzipiert wurde:
- Kontinuierliche Verbesserung in Projekten vorantreiben;
- Regelmässige Überprüfung der Aussicht des Projekts, nachhaltige Ergebnisse auf verschiedenen Ebenen (Ziele, Kunden, Mitarbeiter, Stakeholder, Kontext) zu liefern;
- Bewertung und kontinuierliche Verbesserung der Projektmanagementmethoden;
- Anerkennung von Projekten, die sich aufgrund der Bewertung des IPMA Project Excellence Models (IPMA PEM) als hervorragend erwiesen haben;
- Anerkennung von Projekten, die nach Exzellenz streben;
- Unterstützung der Anerkennung von Führungs- und Managementleistungen;
- Ergänzung der Projekt-Audit-Tools;
- Ergänzung der Instrumente zur Bewertung der organisationalen Kompetenzen im Projektmanagement.

Das IPMA PEM kann als Bewertungsmethode für Programme verwendet und unter Berücksichtigung ihrer Komplexität für die Zwecke des jeweiligen Programms angepasst werden.

Kontinuierliche Verbesserung in Projekten vorantreiben

Jedes Projekt erfordert eine kontinuierliche Verbesserung, um die Reaktion auf Veränderungen zu nutzen und Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Kontinuierliche Verbesserung soll nicht als eigenständige Initiative oder eigenständiges Ziel betrachtet werden.

Das IPMA PEM treibt die kontinuierliche Verbesserung voran, da sie den Projektteams hilft, Verbesserungspotenziale zu identifizieren, die Projektziele entsprechend auszurichten, Fähigkeiten und Ressourcen zu schaffen, um Verbesserungen in eine Kultur der strategischen

Umsetzung einzuführen und bekannte Praktiken zu integrieren sowie das Plan-Do-Check-Act (PDCA)-Prinzip kontinuierlich umzusetzen.

Das IPMA PEM kann als Bewertungsmethode für die nachfolgend definierten **Programme** verwendet und unter Berücksichtigung ihrer Komplexität für die Zwecke des jeweiligen Programms angepasst werden.

Regelmässige Überprüfung der Aussicht eines Projekts, nachhaltige Ergebnisse zu liefern.

Eine regelmässige Überwachung der Projektentwicklung ist für den Projekterfolg und die Nachhaltigkeit von wesentlicher Bedeutung.

Der Projektfortschritt und die voraussichtlichen Ergebnisse werden anhand der Planung überwacht. Dabei wird die Einhaltung etablierter Standards überprüft, Trends und Muster erkannt, Strategien angepasst und die Umsetzung von Entscheidungen unterstützt. Es ist unerlässlich, einen gut geplanten Mechanismus einzurichten, um den Projektstatus zu bewerten, Steuerungsmassnahmen zu ergreifen und das Erreichen der Projektziele inkl. Nachhaltigkeit zu gewährleisten. Jedes Projekt verwendet dafür regelmässig eine Vielzahl von Informationen entsprechend seiner spezifischen Bedürfnisse (z.B. Ergebniskontrolle, Prozesse, Compliance, Kontext, Stakeholder-Beteiligung, Finanzen, Organisation, usw.).

Das IPMA PEM prüft, ob die Zustandsprüfung systematisch angewendet wird, basierend auf vordefinierten Indikatoren und Annahmen. Die Steuerung muss rechtzeitig erfolgen und alle wichtigen Interessen einbeziehen, um Verständnis, Eigenverantwortung und Verlässlichkeit aufzubauen.

Bewertung und kontinuierliche Verbesserung der Projektmanagementmethoden

Erfolgreiche Projekte verfügen über etablierte Projektmanagementmethoden. Ihr aktiver Einsatz, die richtige Bewertung und ständige Verbesserung sind wesentliche Bestandteile des Projekterfolgs.

Das IPMA PEM hilft dabei, die eingesetzten Projektmanagementmethoden zu überprüfen und zu bewerten, inwieweit sie im Projekt eingesetzt werden. Die Ergebnisse der IPMA PEM-Bewertung können für Qualitäts-, Wissens- und Prozessmanager nützlich sein, um Verbesserungspotentiale zu identifizieren, Innovationen zu erfassen und Erfahrungen strukturiert zu sammeln. Das IPMA PEM ermöglicht es Organisationen auch, die Kapitalisierung ihrer Projekterfahrung zu strukturieren.

Anerkennung von Projekten, die sich aufgrund der IPMA PEM-Bewertung als hervorragend erwiesen haben.

Die IPMA zeichnet herausragende Projekte mit dem IPMA Project Excellence Award aus. Der Award unterstützt professionelles Projektmanagement durch die Anerkennung von hervorragendem Management in Projekten. Er motiviert Projektteams, ihre Stärken zu erkennen und den Einsatz des Projektmanagements zu optimieren.

Ziel des IPMA Project Excellence Awards ist es, die Anerkennung von Projekten aus verschiedenen Ländern, Branchen und Organisationen zu erhöhen und Projektteams zu motivieren, Projektmanagement zu entwickeln und zu verbessern und sich mit internationalen Benchmarks zu vergleichen oder neue zu setzen. Er motiviert professionelles Projektmanagement, hervorragende Leistungen zu erbringen und identifiziert Projekte, die beispielhaft für exzellentes Projektmanagement stehen. Mit der Auszeichnung von Teams, die ihre Erfolge im Projektmanagement unter Beweis stellen, würdigt und anerkennt die IPMA exzellente und innovative Projekte.

Das IPMA PEM hilft einem Projektteam, die eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale zu reflektieren. Es hilft dem Team auch, den Bewertungsprozess für den IPMA Project Excellence Award zu verstehen.

Unterstützung im Streben nach Exzellenz

Projektteams und Organisationen können sich anhand des IPMA PEMs selbst beurteilen. Sie erfahren, in welchen Bereichen ihre Projektarbeit verbessert werden kann und erhalten Einblicke in ein vielversprechendes Projektmanagement. Projektteams können jedoch nur aus soliden Fakten und Erkenntnissen lernen. Subjektive Meinungen liefern in der Regel wenig fundiertes Wissen zur Bestimmung der Projektqualität. Für die Bewertung eines jeden Projekts ist eine fundierte und solide Struktur erforderlich, die vom IPMA PEM bereitgestellt wird. Daher bietet eine externe Bewertung durch ein Assessorenteam des IPMA Project Excellence Award eine einzigartige Form des Benchmarking für die Projektarbeit. Der Feedback-Bericht gibt der Organisation des Antragstellers ein wichtiges Feedback, das zu besseren Projektergebnissen in der Zukunft führen kann, vorausgesetzt, dass sie als «lernende Organisation» in der Lage ist, die notwendigen Korrekturmaßnahmen zur kontinuierlichen Verbesserung durchzuführen.

In manchen Fällen zeigen die Ergebnisse der Bewertung für den IPMA Project Excellence Award, dass ein Projekt noch einen weiten Weg vor sich hat, um Exzellenz zu erreichen. Der Hauptgrund dafür ist, dass das bewertete Verbesserungspotenzial bei solchen Projekten höher ist als bei anderen Projekten, die als exzellent bewertet wurden. Das Feedback für ein solches Projekt, das als «Streben nach Exzellenz» kategorisiert wird, hat für die Organisation des Antragstellers eine hohe Relevanz, da sie mit Hilfe des IPMA PEM die Bereiche identifizieren können, in denen eine Lücke zu internationalen Benchmarks besteht.

Unterstützung der Anerkennung von Projektmanagementkompetenz

IPMA ICB ist ein umfassender und weit verbreiteter Standard zur Bewertung der Kompetenzen von Einzelpersonen in drei Bereichen: Menschen, Praktiken und Perspektive. Er kann für die Zertifizierung von Einzelpersonen, Kompetenzbewertung und Planung der beruflichen Entwicklung eingesetzt werden. Die Ergebnisse der IPMA PEM-Bewertung von Projekten und Programmen können als Hinweise genutzt werden, um detaillierte, sachliche Informationen über die tatsächlichen Kompetenzen von Führungskräften in allen drei Kompetenzbereichen der IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB®) zu liefern.

Ergänzung der Projekt-Audit-Tools

Das IPMA PEM bietet einen Rahmen, der die ordnungsgemässe Planung der Projektaudit-Aktivitäten vervollständigt und dabei alle Schlüsselbereiche berücksichtigt, welche die Erfolgchancen eines Projekts beeinflussen. Die wichtigsten Vorteile der Verwendung des IPMA PEM in diesem Zusammenhang sind:

- Einfache Berichterstattung auf verschiedenen Ebenen;
- Einbeziehung der Führung als eine der wichtigsten Dimensionen des Managements;
- Inhärente Verbindung zwischen beobachtbaren Prozessen und Ergebnissen.

Wenn das IPMA PEM zur Unterstützung von Auditaktivitäten eingesetzt wird, empfiehlt es sich, den Bereich B (Prozesse & Ressourcen) durch zusätzliche, detaillierte Prozessanforderungen zu ergänzen, die für die Art des Projekts relevant sind (Bau, Organisationsänderungen, Softwareentwicklung usw.). Ebenso soll Bereich A (Personen & Zweck) durch relevante Dokumente unterstützt werden, welche die Organisationswerte, Kultur und Gesamtstrategie beschreiben, vorzugsweise unterstützt durch Richtlinien, die für das Programm und/oder Portfolio relevant sind, das das geprüfte Projekt enthält.

Wenn Ergebnisse eines Audits auf der Grundlage des IPMA PEM-Frameworks vorgelegt werden, wird empfohlen, den Zusammenhang zwischen den Ergebnissen in den Bereichen A und B mit den Projektergebnissen und der Zieleerfüllung, die als Ergebnis der Bewertung des Bereiches C beobachtet wurde, hervorzuheben. Dies gibt eine wichtige Perspektive auf die tatsächliche Effektivität der Prozesse und deren Auswirkungen auf die Zufriedenheit der Stakeholder.

Ergänzung der Instrumente zu den Reifegradmodellen für das Projektmanagement.

Das IPMA PEM ist nicht als Reifegrad-Bewertungsinstrument konzipiert, da es einer anderen Philosophie folgt. Die meisten Reifegradmodelle konzentrieren sich auf die Existenz, Standardisierung, Optimierung und den organisationsweiten Einsatz bestimmter Managementtechniken und Managementpraktiken, die von den Autoren erwartet werden. Das IPMA PEM setzt auf bewusste Anpassungsfähigkeit und die kontinuierliche Verbesserung in Bereichen des Prozessmanagements, die über Prozesse hinausgehen. Es verknüpft auch die Bewertung der Methoden eng mit den erzielten Ergebnissen, was in den meisten traditionellen Reifegradmodellen nicht typisch.

6.2 Bewertung der Projekt-Exzellenz in einem Projektlebenszyklus

Jedes Projekt hat bestimmte Entwicklungsphasen. Ein klares Verständnis dieser Phasen ermöglicht es den Führungskräften, das Projekt effizienter zu steuern. Der Projektlebenszyklus kann sich sowohl in der Anzahl der Phasen als auch im Detail innerhalb jeder dieser Phasen unterscheiden. Die Sammlung früherer Erfahrungen, die korrekte Definition des Projekts in seiner Gesamtheit (ausgehend von den geschäftlichen Anforderungen, Vorteilen und Zielen, Lieferobjekten, Terminen, Ressourcen, Kosten, Finanzierung, Prozessdefinitionen und kontinuierlicher Verbesserung) ermöglichen die erfolgreiche Durchführung des Projekts.



Abbildung 6-1: Einsatz des IPMA PEM in verschiedenen Phasen des Projektlebenszyklus

Die Bewertung eines Projekts in seinen verschiedenen Phasen führt zu einem besseren Verständnis des Projektkontexts und der Art und Weise, wie es seine Ziele verwirklicht. Die Bewertung kann dazu dienen, den am besten geeigneten Führungsstil, Managementprozesse und Ressourcen für die Erreichung des Projekterfolgs zu identifizieren. In späteren Phasen, wenn die ersten Ergebnisse sichtbar sind, können diese auch berücksichtigt werden, um zu sehen, wie die gewählten Ansätze zur Erfüllung der Ziele führen. Die Bewertung eines Projekts hilft dabei, Gebiete zu identifizieren, die gut laufen, sowie Gebiete für Verbesserungen, die von den Projektleitern angegangen werden müssen. Die IPMA PEB ist ein mächtiges Werkzeug, das Führungskräften hilft, ihre Ziele zu erreichen.

Die Projekt-Exzellenz-Bewertung kann anhand der definierten Bewertungskriterien für das Projektmanagement so durchgeführt werden, dass Stärken und Verbesserungspotenziale schnell identifiziert werden können. Eine umfassende Bewertung der Projektqualität erfordert jedoch auch, dass die Ergebnisse bewertet werden. Dies ist in der Regel nur gegen Ende oder nach der Übergabe des Projektes möglich.

Wie kann man das IPMA PEM in den frühen Projektphasen bzw. in der Mitte des Projekts einsetzen?

Die Projekt-Exzellenz-Bewertung kann in den frühen Projektphasen oder in der Mitte des Projekts durchgeführt werden. In diesem Fall liegt der Fokus auf den Kriterien Personen & Zweck sowie Prozess & Ressourcen. Die Ergebnisse können zum diesem Zeitpunkt noch nicht vollständig bewertet werden. Nur bestimmte Ergebnisse werden zur Beurteilung bereit sein, und es können einige Trends abgeleitet werden. Dennoch ist eine Begutachtung vor Ende des Projekts sehr empfehlenswert. Dies wird dem Projektteam Feedback über das Projekt geben, solange Korrekturmaßnahmen noch möglich sind. Es hilft den Projektmitgliedern, ihre Ansätze auf die kommenden Phasen auszurichten und den IPMA PEM-Bericht «Streben nach Verbesserung» und die Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse bestmöglich zu nutzen. Zwei typische Formen einer Bewertung in frühen Projektphasen sind:

- Eine in der Planungsphase durchgeführte Bewertung, die sich vor allem darauf konzentriert, ob das Projekt so eingerichtet wurde, dass die wesentlichen Erfolgsfaktoren des IPMA PEM in dem Projektaufbau berücksichtigt und umgesetzt wurden;

- Eine Bewertung während der Umsetzung. Dies kann zu verschiedenen Zeitpunkten durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass das Projekt auf dem richtigen Weg ist und dem Projektplan folgt.

Wie das IPMA PEM in späten Projektphasen bzw. gegen den Projektabschluss eingesetzt werden kann

In dieser Phase kann die Bewertung vollständig durchgeführt werden, mit einem starken Fokus auf die Ergebniskriterien des Modells.

Die Assessment-Ergebnisse helfen dem Projektteam, die eigenen Stärken und Verbesserungspotenziale selbst zu reflektieren. Sie können auch dazu beitragen, dass die permanente Organisation sicherstellt, dass das Feedback der Bewertung in Projekten berücksichtigt wird, die sich noch in einer früheren Phase ihres Lebenszyklus befinden.

Projekte, die sich für den IPMA Project Excellence Award bewerben, müssen so weit im Projektlebenszyklus sein, dass eine vollständige Bewertung durchgeführt werden kann.

Im Allgemeinen ist das IPMA PEM eine Bewertung, die während des gesamten Projektlebenszyklus angewendet werden kann. Es dient als starkes Rückgrat für die Implementierung bewährter Projekterfolgskriterien und die Identifizierung von Gebieten für weitere Verbesserungen. Darüber hinaus hilft es dem Projektteam, sich selbst zu reflektieren und stellt schliesslich eine vollständige Projektbewertung (einschliesslich der Bewertung der Ergebnisse nach Abschluss) sicher. Darin werden auch die gewonnenen Erkenntnisse für zukünftige Projekte festgehalten.

6.3 Umfang der Begutachtung in Projekten, Programmen und Portfolios

Eine der wichtigsten Entscheidungen, die beim Start einer Projekt-Exzellenzbewertung zu treffen sind, betrifft den Umfang der Bewertung. Diese Entscheidung wird immer nach Berücksichtigung der Ziele für die jeweilige Beurteilung getroffen. Darüber hinaus soll der betriebswirtschaftliche Kontext und die Bedeutung des bewerteten Projekts (z.B. Organisationsaufbau, Kooperationsmodell, Verknüpfungen zu anderen Projekten oder Programmen, Position im Gesamtportfolio) sorgfältig analysiert und definiert werden.

Es gibt drei typische Szenarien, in denen eine Bewertung durchgeführt werden kann:

- Bewertung eines einzelnen Projekts;
- Bewertung eines Programms;
- Bewertung einer Stichprobe von Projekten in einem Portfolio.

Beurteilung eines einzelnen Projekts

Bei der Bewertung eines einzelnen Projekts erstreckt sich der Untersuchungsumfang typischerweise über den gesamten Projektumfang. Es wird auch empfohlen, den gesamten Lebenszyklus des Projekts bis zum Tag der Durchführung des Assessments abzudecken, was in der Regel einige Zeit nach der endgültigen Übergabe des Projekts der Fall ist. Dies stellt sicher, dass die Ergebnisse die Verbesserungstrends aufzeigen und die Effektivität des

Managements durch die Analyse aller verfügbaren Ergebnisse (teilweise oder endgültig) demonstrieren. Dies ist besonders wichtig bei der Bewertung von Projekten, die anfangs schlecht geführt wurden und/oder sich nach grösseren Krisen erholen mussten.

Bei der Bewertung eines einzelnen Projekts müssen die Assessoren im Allgemein fragen:

- Inwieweit ist der Einfluss der gesamten Managementprozesse und der Führung innerhalb der permanenten Organisation zu berücksichtigen?
- Wie behandeln wir Projekte mit ausgereiften, betriebsinternen Managementmethoden, die durch effektive Instrumente der permanenten Organisation unterstützt werden, da die Projektleiter diese in Bezug auf ihre Projektdurchführung nicht beeinflussen können?
- Wie behandeln wir den kulturellen Einfluss der ständigen Organisation und/oder der dominierenden Kultur in einer bestimmten Region, in der das Projekt durchgeführt wird?

Es wird empfohlen, diese Fragen unter Berücksichtigung der folgenden Grundsätze zu beantworten:

- Das IPMA PEM ist so konzipiert, dass es ein einzelnes Projekt und dessen Leitung bewertet, nicht die permanente Organisation (siehe dazu die IPMA Organisational Competence Baseline (IPMA OCB[®]) und IPMA Delta[®]).
- Wenn die Kompetenz der permanenten Organisation und die Qualität der Führung einen positiven oder negativen Einfluss auf eines der Modellkriterien haben, soll dies in den Bewertungsergebnissen wiedergegeben werden, z.B.:
 - Wenn die permanente Organisation ein standardisiertes und ausgereiftes Managementmodell zur Verfügung stellt, das im Projekt erfolgreich umgesetzt wird und zum Erfolg führt, soll die Bewertung des Projekts in den relevanten Kriterien (z.B. B1, B2) wie jedes andere Projekt nach einem ebenso ausgereiften Ansatz eine positive Bewertung erhalten.
 - Wenn ein unzureichender Führungsstil innerhalb der permanenten Organisation die Projektarbeit gefährdet (z.B. durch mangelnde Förderung), soll die Bewertung des Projekts in den relevanten Kriterien (z.B. A1, A2) eine niedrigere Punktzahl erhalten.
- Bei einer IPMA PEM-Bewertung kommt es vor allem auf die bewusste Anwendung eines geeigneten Managementansatzes und Führungsstils an. Daher sollen die Assessoren immer überprüfen, inwieweit die von der permanenten Organisation angebotenen Ansätze von den Projektleitern evaluiert und bewusst so gewählt wurden, dass sie zu den Situationen und Bedürfnissen des Projekts passt oder an die Situationen und Bedürfnisse des Projekts angepasst ist.
- Wenn kulturelle Normen in einem bestimmten Projektkontext im Widerspruch zu den vom IPMA PEM erwarteten Werten (z.B. Anti-Korruption) stehen, kann der Kontext nicht als Entschuldigung dafür genommen werden, dass sie nicht befolgt werden. Alle Bemühungen, den im Rahmen des IPMA PEM erwarteten Werten gerecht zu werden, sollen jedoch im bewerteten Projekt positiv bewertet werden.
- Das Brechen starker kultureller Normen in einem lokalen Kontext kann als Innovation angesehen werden, insbesondere bei der Bewertung des Bereichs Menschen & Zweck.

Bewertung eines Programms

Das Programm ist definiert als «eine zeitlich begrenzte Organisation von miteinander verbundenen Programmkomponenten (konstituierende Initiativen), die auf koordinierte Weise geplant und gesteuert werden, um die Einführung von Veränderungen und die Realisierung von Nutzwerten zu ermöglichen». In der Praxis handelt es sich um eine Gruppe verwandter Projekte, die koordiniert geführt werden, um Nutzen und Kontrolle zu erlangen, die über das hinausgehen, was durch ein individuelles Management möglich ist. Viele Megaprojekte, die das IPMA PEM nutzen werden, sind in der Tat Programme. Ein angemessenes Verständnis des tatsächlichen Umfangs der Bewertung ist von entscheidender Bedeutung. Es dient dazu, die Schwerpunkte der Bewertungsbemühungen zu finden und die Gültigkeit der Bewertungsergebnisse zu beurteilen.

Es gibt drei allgemeine Ansätze für die Bewertung eines Programms mit Hilfe des IPMA PEMs (siehe Abbildungen):

- Bewertung der Managements des Programms;
- Bewertung einzelner Projekte innerhalb eines Programms;
- Bewertung des Programms, der Teilprogramme und der Einzelprojekte.

Bewertung des Programmmanagements

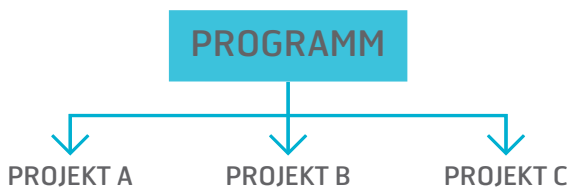


Abbildung 6-2: Umfang der Bewertung des Programmmanagements

Das Hauptziel einer Programmmanagementbewertung besteht darin, Rückmeldungen über die Exzellenz des Programmmanagements zu geben. Das ist eine sehr effiziente Möglichkeit, um den Zustand des Programms zu beurteilen, ohne dass eine Reihe von Bewertungen einzelner Projekte durchgeführt werden muss.

In diesem Fall schliesst der Umfang der Bewertung der Bereiche A und B des Modells typischerweise ein:

- Management der Strategie, der Ziele und des Umfangs des Programms;
- Key Stakeholder Management aus der Sicht des Programmmanagement-Teams;
- Führung auf der Ebene des Programmmanagement-Teams;
- Prozesse für das Management des Programms inklusive Koordinierung der Aktivitäten zwischen den Projekten.

Die Ergebnisse werden aus der Perspektive des Geschäftsfalls (Business Case) des Programms bewertet.

Wann immer das Projektteam in den Bewertungskriterien erwähnt wird (z.B. in A3), soll der Schwerpunkt der Assessoren bei Programmen auf der Bewertung für folgende Ebenen liegen:

- Programmmanagement-Team;
- Programmmanagement im Zusammenhang mit den unterstützenden Rollen;
- Teilprogrammleitungen.

Bewertung eines einzelnen Projektes innerhalb eines Programms

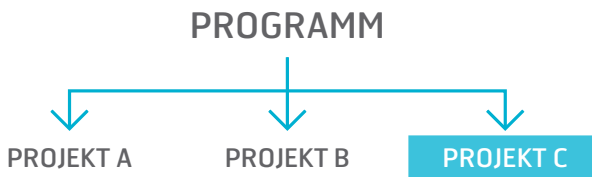


Abbildung 6-3: Umfang der Bewertung eines einzelnen Projekts innerhalb eines Programms

Die Grundsätze für die Bewertung eines einzelnen Projekts innerhalb eines Programms unterscheiden sich nicht von der Bewertung eines eigenständigen Projekts, das nicht Teil eines Programms ist (siehe Bewertung eines einzelnen Projekts).

In diesem Fall können die Assessoren jedoch auf Schwierigkeiten stossen, die mit den Interaktionen innerhalb des Programms zusammenhängen. Daher ist es unerlässlich, diese Art der Bewertung mit einer detaillierten Analyse der Gesamtstruktur des Programms und der Wechselwirkungen zwischen seinen Komponenten zu beginnen. Danach soll der Umfang der Bewertung genau definiert werden. Bei der Bewertung eines einzelnen Projekts sollen im Programm vorgegebene Prozesse nur dann berücksichtigt werden, wenn sie sich unmittelbar auf das Management des bewerteten Einzelprojekts auswirken.

Bewertung des Programms, der Teilprogramme und der Einzelprojekte



Abbildung 6-4: Untersuchungsrahmen für ein gesamtes Programm

Wann immer es notwendig ist, ein vollständiges und detailliertes Bild von der Managementqualität eines Programms zu erhalten, wird empfohlen, sowohl das Programmmanagement und das Management der Teilprogramme als auch das Management einzelner Projekte in die Bewertung einzubeziehen.

Dies ist die komplexeste Bewertungsaufgabe und soll immer unter besonderer Berücksichtigung von Planung und Ressourcen gestaltet werden.

Es gibt drei mögliche Ansätze für eine solche komplexe Bewertung:

- Bewertung des Programms. Dabei wird das Programm als komplexes Projekt bewertet, ohne es in Teilkomponenten zu unterteilen. Jedes der Projekte oder Teilprojekte wird als Arbeitspaket behandelt.
- Bewertung der Programmmanagementebene, kombiniert mit der Bewertung aller Einzelprojekte. Dieser Ansatz kombiniert die beiden in den vorherigen Abschnitten beschriebenen Ansätze (Bewertung des einzelnen Projekts innerhalb eines Programms und Bewertung des Programmmanagements). Die Ergebnisse dieser Bewertungen werden dann kombiniert, um ein vollständiges Bild des Exzellenzniveaus des Programms zu erhalten.
- Bewertung der Programmmanagementebene, kombiniert mit der Bewertung einer Stichprobe von Einzelprojekten. Dieser Ansatz ist ähnlich wie der oben beschriebene. Es erfordert weniger Aufwand und liefert dennoch hochwertige Ergebnisse auf allen Programmebenen. Die Stichprobe der Projekte soll sorgfältig ausgewählt werden, um repräsentative Ergebnisse zu erhalten. Dieser Ansatz wird im Rahmen eines IPMA-Delta-Assessments angewendet, bei dem die Selbsteinschätzung einer Reihe von Beispielprojekten (Modul P) mit einer externen Bewertung auf organisatorischer Ebene (Modul O) inkl. Programmmanagement und Portfoliomanagements kombiniert wird.

Bewertung einer Stichprobe von Projekten in einem Portfolio

Da sich das Management von Portfolios deutlich von dem von Projekten und Programmen unterscheidet, kann die IPMA PEB nicht direkt zur Bewertung der Exzellenz des Portfoliomanagements eingesetzt werden.

Das Modell kann jedoch zur Bewertung einer Stichprobe von Projekten innerhalb eines Portfolios oder mehreren Portfolios verwendet werden (siehe Verweisung auf die oben genannte IPMA-Delta-Bewertung). Auf diese Weise können Portfoliomanager wertvolle Rückmeldungen über die Exzellenz von Führung und Prozessen in diesen Projekten erhalten und deren Auswirkungen auf die Projektergebnisse beobachten. Dies kann zu Verbesserungsvorschlägen für das Management von Portfolios, Programmen und Projekten führen.

6.4 Rolle und Kompetenzen von Projekt-Exzellenz-Assessoren

Die Assessoren sind das Herzstück des Bewertungsprozesses. Ihre Hauptaufgaben bestehen darin, den Prozess einzurichten und eine objektive Bewertung auf der Grundlage der IPMA PEM-Kriterien durchzuführen.

Merkmale eines Project Excellence Assessors:

- Starke Kompetenzen und Erfahrung in der Praxis:
 - ist ein professioneller Akteur im Bereich Projekt- bzw. Programmmanagement, vorzugsweise mit einer IPMA-Zertifizierung oder ähnlichem;
 - Hat Erfahrung in der Arbeit als Projektmanager und/oder als Projektmanagement-Berater und/oder als Qualitätsexperte.
- Starke Kompetenzen in den Bereichen Menschen und Perspektiven:
 - Ist ein Teamplayer, wenn er in einem Assessorenteam arbeitet;
 - Ist flexibel und offen für neue Ansätze, Methoden, Verfahren und Werkzeuge;
 - Ist in der Lage, den Kontext des Projekts bzw. Programms und seine Komplexität zu verstehen;
 - Schätzt und versteht kulturelle Vielfalt;
 - Ist zuverlässig und gewissenhaft bei der Durchführung aller Aufgaben im Bewertungsprozess von Anfang bis Ende;
 - Hält sich an die Grundsätze der Vertraulichkeit und den IPMA Code of Ethics and Professional Conduct.
- Aktives Entwickeln der IPMA PEM-Kompetenz:
 - Hat eine regelmässige IPMA PEM-Schulung absolviert und ist ein aktiver Teilnehmer in der Gemeinschaft der Projektexzellenz-Assessoren;
 - Hat Erfahrung in der Verwendung des IPMA PEMs für die Projektbewertung;
 - Ist in der Lage, einen Feedback-Bericht mit den Bewertungsergebnissen zu verfassen, in dem Stärken und Verbesserungspotenziale auf der Grundlage der IPMA PEM-Kriterien beschrieben werden;

Wirkt als guter Botschafter der Projekt-Exzellenz, indem er das IPMA PEM auf der Grundlage der IPMA PEB vertritt und fördert.

Die Assessoren für die Bewertung von Projekten innerhalb von Organisationen können aus erfahrenen Projektmanagern, Projektmanagement-Qualitätsexperten und Projektmanagement-Büro-Mitarbeitern oder Portfoliomanagement-Büro-Mitarbeitern ausgewählt werden. Die Teilnahme an der IPMA PEM-Bewertung wird dazu beitragen, ihre Erfahrungen zu nutzen und ihre Kompetenzen durch Beobachtung und Analyse verschiedener Projektsituationen in bewerteten Projekten und Programmen weiterzuentwickeln. Die Teilnahme kann auch den konstruktiven Dialog zwischen diesen Berufsgruppen stärken und zu einer gemeinsamen Verbesserung der Managementmethoden führen.

6.5 Der Bewertungsprozess

Dieser Abschnitt beschreibt einen standardisierten Bewertungsprozess, der von jeder Organisation durchgeführt werden kann, entweder intern (Selbstbewertung) oder als externe Dienstleistung. Einzelheiten zum Bewertungsverfahren mit dem IPMA Projekt-Exzellenz Award finden Sie im Anhang.

Der Bewertungsprozess kann von einem Team von Assessoren oder evtl. von einem einzelnen Assessor durchgeführt werden. Diese Assessoren können nicht dem bewerteten Projekt bzw. Programm angehören. Diese Massnahmen sollen gewährleisten, dass die Ergebnisse objektiv sind. Sie ermöglichen auch, die Bewertung als Wissensaustausch zu nutzen.

Wenn es mehr als einen Gutachter gibt, wird ein Team Lead Assessor (TLA) ernannt. Seine Aufgabe besteht darin, einen angemessenen Bewertungsprozess sicherzustellen die Bewertungsergebnisse in einem Feedbackbericht zu koordinieren. Wird die Beurteilung von einem einzelnen Assessor durchgeführt, muss er oder sie die nachfolgend beschriebenen TLA-Aufgaben ebenfalls zu erfüllen.

Vor der Bewertung einigen sich der TLA (oft zusammen mit dem Assessorenteam) und der Projektmanager (oder andere relevante Ansprechpartner im Namen des Projekts bzw. Programms) über die folgenden Aspekte der Bewertung:

- Ziele und Vorgehensweisen (siehe Abschnitt 6.1);
- Bewertung der Projekt-Exzellenz (Abschnitt 6.2);
- Umfang der Begutachtung (Abschnitt 6.3);
- Bewertungsprozess (z.B. Beteiligte, Terminpläne, Form des Berichts).

Sie sollen auch alle Dokumente, die sie zur Vorbereitung auf das Prüfungsverfahren vor Ort benötigen, vorab klären (sie können eine Liste der Dokumente, die sie vor Beginn des Prüfungsverfahrens benötigen, bereitstellen). Alle Dokumente sollen während der Begutachtung vor Ort zur Verfügung stehen.

Der TLA soll die Planung und Koordinierung aller Aktivitäten der Assessoren vor und während der Bewertung sicherstellen. Dazu gehört die Zuteilung der Kriterien zu den Assessoren und die Erstellung von Interviewplänen.

Aus der Sicht eines einzelnen Assessors (entweder als Teil eines Teams oder eine unabhängige eigene Bewertung durchführend) sind die folgenden Schritte zu befolgen:

1. Kennenlernen des ersten Satzes von Projektdokumenten, wie z.B. Projektcharta, Projektmanagementpläne, Baselines, Standberichte, Zufriedenheitsumfragen, Abschlussbericht (falls vorhanden);
2. Erste IPMA PEM-Bewertung auf Basis der Dokumentation;
3. Zusammen mit den anderen Assessoren zu einem gemeinsamen Verständnis der Ausgangsbeurteilung gelangen;
4. Erstellen einer Liste von Fragen, die während der Interviews gestellt werden sollen, und einer Liste von Dokumenten, die überprüft werden;
5. Durchführung von Interviews mit den wichtigsten Projektbeteiligten, Überprüfung der Projektdokumente zur Klärung der noch offenen Fragen auf der Grundlage des IPMA PEM und Bestätigung früherer Ergebnisse auf der Grundlage der Dokumentation;
6. Zusammen mit den anderen Assessoren einen Konsens über die abschliessende Bewertung erzielen.

Die Bewertungsergebnisse werden in einem Feedback-Bericht dokumentiert und dem Projektleiter und den Stakeholdern präsentiert. Der Bericht soll sich auf die bewerteten IPMA-PEM-Kriterien beziehen und Informationen über Stärken und Verbesserungspotenziale enthalten.

Während der Bewertung kommen verschiedene Techniken zum Einsatz:

- Interviews;
- Dokumentenanalyse;
- Demonstration (z.B. der Werkzeuge);
- Besuch vor Ort;
- Beobachtung.

Das IPMA PEM bezieht sich auf qualitative und quantitative Key Performance Indicators, die während des Bewertungsprozesses verwendet werden können:

- Qualitative Daten behandeln Beschreibungen und können z.B. durch Interviews erzeugt werden. Qualitative Daten können beobachtet, aber nicht gemessen werden. Beschreibungen von Erfahrungen oder Situationen oder Verhaltensbeobachtungen sind Beispiele für qualitative Daten.
- Quantitative Daten beschäftigen sich mit Zahlen und andern Daten, die objektiv messbar sind (Länge, Höhe, Fläche, Volumen, Gewicht, Geschwindigkeit, Zeit, Temperatur, Luftfeuchtigkeit, Schallpegel, Kosten, Mitglieder, Alter, KPIs usw. sind Beispiele für quantitative Daten).

6.6 Bewertungsansatz

Immer wenn das IPMA PEM zur kontinuierlichen Verbesserung und/oder zum Benchmarking eingesetzt wird, wird ein Bewertungssystem empfohlen, um die IPMA PEM Kriterien zu bewerten. Der Gesamtansatz für die Bewertung wird im Folgenden beschrieben, während detaillierte Scoring-Tabellen in Anhang 2 zu finden sind.

Bewertung der Kriterien Personen & Zweck und Prozesse & Ressourcen

Für die Bewertung der Kriterien Personen & Zweck und Prozesse & Ressourcen wird ein auf dem PDCA-Zyklus basierender Ansatz verwendet. Die Ergebnisse in jedem dieser Kriterien werden einzeln auf der Ebene der Unterkriterien (z.B. A.1.a) anhand einer vierspaltigen Tabelle bewertet (siehe Abbildung 6-5).

PLAN	DO	CHECK	ACT
Definition eines vernünftigen Ansatzes	Systematisches Anwenden eines Ansatzes	Überwachung und Analyse der Ergebnisse des gewählten Ansatzes	Verbesserung und Integration des Ansatzes

Abbildung 6-5: Kriterien für die Bewertung der Bereiche A und B

- Plan (Definition eines vernünftigen Ansatzes). Wie wählt das Projektteam die gesamte Projektstrategie, die Verfahren, Methoden, Methoden, Ansätze und Werkzeuge aus, die geeignet sind, das Projekt zu planen, durchzuführen, zu überwachen und zu steuern und die Komplexität des Projekts widerzuspiegeln? Quellen, die vom Team in Betracht gezogen werden, können Standards in der Branche und in der Organisation sein. Diese Standards betreffen Methoden, Prozesse und Prozesselemente, usw., die für das Projekt verwendet werden.
- Do (systematisches Anwenden eines Ansatzes). Wie das Projektteam die gewählten Ansätze im konkreten Projekt umgesetzt hat. In dieser Spalte wird auch überprüft, ob genügend Ressourcen (personell, technisch, materiell) für die erfolgreiche Durchführung der geplanten Ansätze zur Verfügung stehen.
- Check (Überwachung und Analyse der Ergebnisse des gewählten Ansatzes). Diese Spalte bewertet zwei Dimensionen:
 - Projektmanagement: Wie das Projektteam regelmässig überprüft, ob die im Projekt eingesetzten Prozesse und Werkzeuge (noch) angemessen und optimal für das Projekt sind und zu den erwarteten Ergebnissen führen werden;
 - Projektergebnisse: Wie das Projektteam regelmässig überprüft, ob der Projektfortschritt und die erzielten Teil- und Endergebnisse mit den Plänen übereinstimmen.
- Act (Verbesserung und Integration des Ansatzes). In dieser Spalte wird bewertet, wie das Projektteam auf die Ergebnisse der regelmässigen Überwachung und Ergebnisanalyse reagiert. In dieser Spalte werden wiederum zwei Dimensionen angesprochen;
 - Projektmanagement: Wie das Projektteam Veränderungen an Verfahren, Methoden, Vorgehensweisen und Werkzeugen vorantreibt, um sicherzustellen, dass diese für die Planung, Durchführung, Überwachung und Steuerung des Projekts optimal geeignet sind.
 - Projektergebnisse: Wie das Projektteam Massnahmen entwickelt und umsetzt, um das Projekt wo nötig wieder auf Kurs zu bringen.

Bewertung der Zufriedenheit der verschiedenen Stakeholder

Die Bewertung der Zufriedenheit der verschiedenen Stakeholder konzentriert sich auf zwei Dimensionen:

- Die eigene Wahrnehmung der Stakeholder;
- Unabhängige Indikatoren.

Beide Dimensionen sind mit dem Managementansatz verknüpft und werden mit einem Branchen-Benchmark anhand einer vierspaltigen Bewertungstabelle auf Kriterienebene (z.B. C.1) verglichen:

Wahrgenommener Zufriedenheitsgrad (C.1.a/C.2.a/3.a)	Erwarteter Zufriedenheitsgrad nach Indikatoren (C.1.b/C.2.b/C3.b)	Verbindung zwischen dem Ansatz und dem Zufriedenheitsgrad (PEM-Bereiche A & B)	Vergleich des Zufriedenheitsgrads mit dem Branchen-Benchmark
---	---	--	--

Abbildung 6-6: Kriterien für die Bewertung der Zufriedenheit der Stakeholder

- **Wahrgenommener Zufriedenheitsgrad:** Wie eine bestimmte Gruppe von Stakeholdern (z.B. Kundenvertreter im Kriterium C.1) ihre Zufriedenheit selbst beurteilt. Diese Spalte berücksichtigt nur die direkten Aussagen von Stakeholdern, die z.B. durch Interviews, Projektzufriedenheitsbefragungen, Empfehlungsschreiben, Pressemitteilungen usw. gewonnen wurden.
- **Erwarteter Zufriedenheitsgrad nach Indikatoren:** Der Grad der Zufriedenheit, der aufgrund der Beobachtung unabhängiger Indikatoren zu erwarten ist, z.B. Erfüllung der Annahmekriterien, Höhe und Art der Forderungen, Wachstum des Geschäfts der Stakeholder durch das Projekt usw.
- **Verbindung zwischen Ansatz und Zufriedenheitsgrad:** Inwieweit hat der Ansatz zur Planung und Steuerung des Projekts zum beobachteten Zufriedenheitsgrad beigetragen? Diese Spalte stellt eine wichtige Verbindung zu den Kriterien Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen dar und soll als solche einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtnote für ein bestimmtes Kriterium haben.
- **Vergleich des Zufriedenheitsgrades mit dem Branchen-Benchmark:** Wie sich die tatsächliche Zufriedenheit der Stakeholder, auch unter Berücksichtigung unabhängiger Indikatoren, im Vergleich zum Branchen- oder Branchen-Benchmark darstellt. Diese Spalte dient dazu, die beobachtete Zufriedenheit mit dem zu kalibrieren, was normalerweise in einem Projekt dieser Art in einer bestimmten Branche erwartet wird. Auch wenn die Zufriedenheit nicht immer hoch ist (z.B. wenn Entlassungen Teil des Projekts sind), kann sie im Vergleich zu ähnlichen Projekten dennoch aussergewöhnlich gut sein.

Bewertung der Projektergebnisse

Die Bewertung der Projektergebnisse konzentriert sich auf zwei Dimensionen:

- Ergebnisse des Projekts, wie sie in den Projektzielen und darüber hinaus definiert sind (Unterkriterien C.4.a und C.4.b);
- Projektdurchführung (Unterkriterium C.4.c).

Die Unterkriterien C.4.a und C.4.b sollen gemeinsam bewertet werden, da sich beide auf verschiedene Projektergebnisse beziehen, einschliesslich der Interaktion mit dem Projektkontext. Für das Unterkriterium C.4.c, das sich auf die Erfüllung der Projektziele und Bedingungen konzentriert, soll eine separate Bewertung durchgeführt werden.

Die Projektergebnisse und Zielerfüllung werden anhand einer vierspaltigen Bewertungstabelle bewertet (siehe Abbildung 6-7):

Erreichung der Projektziele	Verbindung zwischen dem Ansatz und der Erreichung der Ziele (PEM-Bereiche A & B)	Trends	Vergleich der Ergebnisse mit dem Branchen-Benchmark
-----------------------------	--	--------	---

Abbildung 6-7: Kriterien für die Bewertung der Projektergebnisse

- **Erreichung der Projektziele:** Diese Spalte wird verwendet, um Projektergebnisse und -leistungen mit den im Projekt festgelegten Zielen zu vergleichen. Wann immer diese Spalte zur Bewertung der Ergebnisse verwendet wird (Kriterien C.4.a und C.4.b), ist es unerlässlich, die Ergebnisse beider Kriterien zu berücksichtigen. Es wird erwartet, dass exzellente Projekte überwiegend positive Auswirkungen auf die Interaktion mit dem Projektkontext haben und Ergebnisse liefern, die deutlich über den Erwartungen liegen.
- **Verbindung zwischen dem Ansatz und der Erreichung der Ziele:** In dieser Spalte geht es darum, inwieweit der Ansatz des Projektmanagements zu den erzielten Ergebnissen und Leistungen beigetragen hat. Es bietet eine Verknüpfung zu den beiden Kriterien Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen und soll als solche einen signifikanten Einfluss auf die Gesamtnote für ein bestimmtes Kriterium haben.
- **Trends:** Der Zweck dieser Spalte ist es, zu beurteilen, ob das Projekt seine Ergebnisse über alle Phasen hinweg konsistent erreicht hat. Zu den guten Beispielen gehören unter anderem die konsequente Einhaltung von Lieferterminen, die Erfüllung von Qualitätsanforderungen für alle wichtigen Lieferobjekte oder eine konstant niedrige Anzahl von Vorfällen.
- **Vergleich der Ergebnisse mit dem Branchen-Benchmark:** Diese Spalte dient dazu, die beobachteten Projektergebnisse mit denen zu kalibrieren, die normalerweise in einem Projekt dieser Art in einer bestimmten Branche erwartet werden. Es wird erwartet, dass die Führungskräfte in einem exzellenten Projekt die Benchmark-Projekte der Branche und die relative Position des eigenen Projekts mit ihnen vergleichen.

Ermittlung des Projektprofils

Das Endergebnis des Bewertungsprozesses ist ein Projektprofil, das aus drei allgemeinen Bewertungen besteht, jeweils für die Bereiche Menschen & Zweck, Prozesse & Ressourcen und Projektergebnisse. Beispiele für solche Profile finden Sie im Kapitel 5.3 dieser Baseline.

Um das Projektprofil zu bestimmen, beginnen die Assessoren mit sechzehn Einzelnoten für jedes der IPMA PEM-Kriterien. Jede dieser Einzelnoten wird anhand einer entsprechenden Bewertungstabelle ermittelt, wie weiter oben in diesem Kapitel beschrieben.

Die Endnote für jeden der IPMA PEM-Bereiche wird dann anhand der folgenden Formeln berechnet:

- Menschen & Zweck: $(A.1a + A.1b + A.1c) / 3 + (A.2a + A.2b + A.2c) / 3 + (A.3a + A.3b + A.3c) / 3$
- Prozesse & Ressourcen: $(B.1 + B.2) / 2$
- Projektergebnisse: $(C.1 + C.2 + C.3) / 3 + (C.4ab + C.4c) / 2$

Anhang 1

Beschreibung des Projekt-Exzellenz-Modells

A. Menschen & Zweck

Der Bereich People & Purpose folgt der Logik, dass Projekt-Exzellenz mit Führungskräften beginnt, die die wichtigen Werte definieren und befolgen und bewusst einen effektiven Führungsstil anwenden. Diese Führungskräfte stellen sicher, dass die wichtigsten Stakeholder, einschliesslich der Investoren, in der Formulierung der Strategie und der Definition der Projektziele beteiligt sind und binden sie ein. Sie bilden effektive Teams und engagieren die richtigen Partner und Lieferanten, um den Projekterfolg zu erzielen.

A.1. Führung & Werte

Exzellente Projekte werden so geführt, dass sie die Zukunft voraussehen und beharrlich umsetzen. Die Führungskräfte, d.h. alle Personen, die in einer Management-Rolle innerhalb des Projekts oder aus der Kunden- bzw. Linienorganisation involviert sind, fungieren als Vorbilder für das Projektteam in Bezug auf Werte, Moral, Zielfokussierung, Arbeitsstandards, Selbstmanagement und Kooperation und schaffen ein verlässliches, inspirierendes Umfeld. Führungskräfte befähigen und autorisieren das Projektteam, rechtzeitig zu planen und zu agieren, um den Projekterfolg zu erzielen. Sie unterstützen eine Projektorganisation, die sich an veränderte Rahmenbedingungen anpassen kann.

A.1.a. Vorbilder für Exzellenz

Führungskräfte kommunizieren und leben ihre Werte (d.h. sie tun was sie sagen), halten ethische Standards ein und sind Vorbilder. Sie stellen sicher, dass Strukturen und Normen vorhanden sind, die es den Projektmitarbeitern ermöglichen, effektiv und effizient zu arbeiten. Führungskräfte bauen und stärken eine Kultur der Exzellenz und der kontinuierlichen Verbesserung innerhalb und ausserhalb des Projekts. Sie kennen die Projekt-Exzellenz-Konzepte, realisieren sie glaubwürdig und regen andere dazu an, das Gleiche zu tun.

Manager von exzellenten Projekten erfüllen in ihrer Praxis folgendes:

- Sind Vorbilder für Integrität, soziale Verantwortung, ethisches Verhalten (z.B. wie in den Zehn Prinzipien des UN Global Compact in den Bereichen Menschenrechte, Arbeit, Umwelt und Korruptionsbekämpfung definiert) und für die Projekt-Exzellenz-Philosophie, sowohl im Projekt als auch in seinem Kontext (z.B. gegenüber der Linienorganisation, Kunden, Partnern, Lieferanten usw.) und stellen sicher, dass die Mitglieder des Projektteams diese Werte übernehmen und einhalten;
- Vertreten die Werte der Organisation im Projekt aktiv;
- Verstehen das Konzept der kontinuierlichen Verbesserung und setzen sich für seine Anwendung im Projekt und darüber hinaus ein;
- Holen aktiv Feedback von verschiedenen Stakeholdern ein, um ihren Führungsansatz zu verbessern;

- Nehmen sich regelmässig Zeit, um über ihre eigene Rolle, ihr Verhalten und ihre Wirkung nachzudenken;
- Überprüfen und verbessern die Effektivität des Führungsverhaltens, einschliesslich ihrer eigenen Effektivität;
- Streben nach persönlicher Exzellenz durch Überprüfung und Verbesserung der eigenen Kompetenzen;
- Inspirieren die Mitglieder des Projektteams, in ihrem Verhalten und ihren Arbeitsmethoden nach Exzellenz zu streben und dabei die Ziele des Projekts im Auge zu behalten;
- Binden die Projektmitarbeiter systematisch in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess ein;
- Fördern die Innovation im Projekt und ermutigen der Mitglieder des Projektteams, dasselbe zu tun.

A.1b. Betreuung der Projektbeteiligten

Führungskräfte im Projekt kümmern sich um interne und externe Stakeholder. Sie setzen sich aktiv dafür ein, die Bedürfnisse und Interessen der verschiedenen Parteien in Einklang zu bringen, ihre Entwicklung zu unterstützen und gute Arbeitsbedingungen zu schaffen. Sie stellen sicher, dass die Auswirkungen des Projekts auf den Projektkontext erkannt und aktiv gesteuert werden, um die Nachhaltigkeit zu gewährleisten.

Manager von exzellenten Projekten erfüllen in ihrer Praxis folgendes:

- Verhalten sich in einer sozial verantwortlichen Art und Weise, wobei ein ausgewogener Ansatz für die Interessen aller Beteiligten (einschliesslich der Interessen von Akteuren mit begrenzter Macht) gewählt wird;
- Treten persönlich in einen Dialog mit den Stakeholdern;
- Stellen sicher, dass Managementstrukturen den Raum und die Kapazität für die Pflege der Beziehungen zu den wichtigsten Stakeholdern schaffen;
- Verstehen die Schlüsselemente des Projektkontexts, einschliesslich der Umwelt, der Sozialsysteme und der Wirtschaft;
- Erkennen Umweltorganisationen und ihre Teile als Projektbeteiligte an, gehen auf ihre Bedürfnisse im Einklang mit den Projektzielen ein und arbeiten bei Bedarf mit ihnen zusammen;
- Schaffen einen sicherheitsbewussten Projektkontext für Teammitglieder und andere relevante Stakeholder, auch für Kunden, Beauftragte, Partner und Lieferanten;
- Schaffen und fördern den Dialog zwischen den Stakeholdern, der zu gegenseitiger Fürsorge und einem guten Betriebsklima führt;
- Berücksichtigen die Auswirkungen ihrer Entscheidungen auf das Projektteam, die Partner und Lieferanten, z.B. Gesundheit, Work-Life-Balance usw.;
- Erfüllen die gesetzlichen Anforderungen, Richtlinien und Standards, die auf die Berücksichtigung der relevanten Interessen und des Projektkontexts ausgerichtet sind;
- Fördern Aktivitäten, die zur Entwicklung und zum Wachstum von Stakeholdern führen.

A.1c. Orientierung an den Projektzielen und Anpassungsfähigkeit an Veränderungen

Projektleiter übernehmen die Verantwortung für kurz- und langfristige Projektergebnisse (d.h. Nutzen) und stellen so eine erfolgreiche Projektdurchführung sicher. Sie sichern die

Nachhaltigkeit der Projektergebnisse und gegebenenfalls die Folgen für künftige Generationen. Sie hören den Stakeholdern zu, beobachten das Projektumfeld und schaffen Raum für den Dialog über unterschiedliche Ansätze und Innovationen.

Leiter von exzellenten Projekten in der Praxis:

- Stellen eine konstante Ausrichtung auf kurz- und langfristige Ziele sicher;
- Legen eine klare, langfristige Vision fest, die über den Zeitpunkt des Projektabschlusses (d.h. die Erreichung der Ziele) hinausgeht und kommunizieren sie;
- Überprüfen die Projektstrategie und passen sie, wenn nötig, an und richten sie neu aus, um jederzeit Vertrauen zu schaffen;
- Vereinigen Teammitglieder und alle anderen relevanten Stakeholder, um die Vision, die Ziele und die Werte des Projekts zu teilen und zu erreichen;
- Schaffen einen Kontext, in dem Teammitglieder und alle anderen relevanten Stakeholder (z.B. Partner und Lieferanten) die Verantwortung für die Projektziele und -ergebnisse als Ganzes übernehmen;
- Bemühen sich aktiv um die Beseitigung von Hindernissen, die Teammitgliedern, Partnern und Lieferanten die erfolgreiche Erfüllung ihrer Aufgaben erschweren;
- Schaffen eine flexible Projektorganisation, die in der Lage ist, auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren (z.B. Anpassung der Arbeitsweisen);
- Beziehen von Stakeholder, die für die Realisierung und Nachhaltigkeit der langfristigen Projektergebnisse relevant sind, aktiv ein;
- Etablieren Ansätze, die es Partnern, Kunden und anderen relevanten Stakeholdern ermöglichen, Ideen und Innovationen zu generieren und sich in diese einzubinden;
- Fördern einer Kultur, die die Generierung und Entwicklung neuer Ideen und Denkweisen unterstützt, um Innovation und Organisationsentwicklung zu fördern.

A.2. Ziele & Strategie

Die Ziele und Strategien exzellenter Projekte werden von den Projektleitern in Abstimmung mit den Bedürfnissen und Anforderungen der Stakeholder definiert, konkretisiert und weiterentwickelt. Sie berücksichtigen auch den Projektkontext.

Nach der Verabschiedung werden die Ziele und Strategien regelmässig überprüft und gegebenenfalls an veränderte Rahmenbedingungen oder Stakeholder-Anforderungen angepasst.

In ausgezeichneten Projekten werden Projektziele und übergreifende Projektstrategien benutzt, um die Pläne und Vorgehensweisen zu entwickeln und kontinuierlich anzupassen.

A.2a. Management der Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen von Stakeholdern

Stakeholder, ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen werden klar identifiziert und aktiv gemanagt.

Exzellente Projekte in der Praxis:

- Identifizieren systematisch alle relevanten und potenziellen Stakeholder, einschliesslich der Beziehungen zwischen ihnen;
- Verstehen die potenziellen positiven und negativen Auswirkungen von Stakeholdern auf die Fähigkeit des Projekts, seine Ziele zu erreichen;

- Überprüfen regelmässig, ob zusätzliche Stakeholder berücksichtigt werden müssen;
- Beobachten die Veränderungen in der Stakeholder-Landschaft und reagieren darauf;
- Die Interaktion mit den Stakeholdern verfolgen und sicherstellen, dass diese bei Bedarf einbezogen werden;
- Definieren und Implementieren effektiver Prozesse für das Management von Stakeholdern unter der Berücksichtigung der organisatorischen und sozialen Komplexität;
- Entwickeln regelmässig Ansätze zum Verstehen, Vorwegnehmen und Reagieren auf unterschiedliche Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen und wenden sie an;
- Identifizieren und erfassen die Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen verschiedener Stakeholder;
- Identifizieren Werte und/oder Ziele, die für die Stakeholder wichtig sind (z.B. Sicherheit, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Qualität, Time-to-Market), um sie in die Entwicklung der Projektziele und -strategie einzubeziehen;
- Suchen aktiv nach gemeinsamen Zielen und Werten und nutzen sie um aus Stakeholdern Projektverbündete zu machen, wann immer dies möglich ist;
- Erkennen Veränderungen der Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen von Stakeholdern;
- Proaktiv und transparent kommunizieren von Entscheidungen, die sich auf die Anforderungen der Stakeholder und deren Erfüllung beziehen;
- Gleichen die Projektergebnisse systematisch mit den Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder an, um die Wirksamkeit des Ansatzes oder der gewählten Lösung zu überwachen;
- Binden Stakeholder in den Prozess des kontinuierlichen Lernens während des gesamten Projektlebenszyklus aktiv ein.

A.2b. Entwicklung und Realisierung von Projektzielen

Aus einer umfassenden Analyse relevanter Informationen werden die Projektziele entwickelt. Konkurrierende Interessen werden behandelt. Die Stakeholder sind mit den relevanten Zielen vertraut und verstehen ihre Rolle bei der Erreichung dieser Ziele. Die Ziele werden regelmässig überprüft und bei Bedarf an veränderte Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder angepasst.

Exzellente Projekte in der Praxis:

- Suchen nach relevanten Informationsquellen für die Entwicklung von Projektzielen (z.B. vertragliche Anforderungen, Unternehmensstrategien und Geschäftsmodelle, Stakeholder, Standards, Marktbedingungen, Recht usw.) und Sicherstellung einer angemessenen Priorisierung dieser Quellen;
- Beteiligen die relevanten Stakeholder wenn immer möglich, aktiv in der Formulierung der Projektziele;
- Nutzen Informationen aus Stakeholderanalysen bei der Entwicklung von Projektzielen, auch unter Berücksichtigung des Projektkontexts;
- Suchen nach Möglichkeiten, wie die Ziele der Stakeholder (z.B. Lieferanten, Teammitglieder, Partner, Beauftragte) mit den Zielen des Projekts in Einklang gebracht werden können, um ihren Buy-In sicherzustellen und ihren Beitrag zu maximieren;
- Erkennen konkurrierende und/oder widerstreitende Interessen und finden geeignete Lösungen (z.B. Integration, Ablehnung, Suche nach Alternativen);

- Verwenden einen Konsensansatz, um mit widersprüchlichen Interessen umzugehen;
- Vergleichen mit ähnlichen Projekten und verwenden Folgerungen, soweit diese für die Entwicklung der Projektziele relevant sind;
- Sicherstellen, dass die Ziele klar auf Nachhaltigkeits-, Gesundheits- und Sicherheitsanforderungen ausgerichtet sind, abgestimmt auf die Art des Projekts;
- Stellen sicher, dass die Ziele die gesetzlichen und regulatorischen Anforderungen erfüllen;
- Erkennen wie sich das Erreichen von Projektzielen (z.B. eine Reduzierung des Personalbestands) auf die Beteiligten und den Projektkontext auswirken wird, und nutzen dieses Wissen für die Weiterentwicklung der Projektziele und/oder -strategie;
- Überprüfen, ob die Ziele spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und zeitgebunden sind;
- Stellen das Engagement der Projektmitarbeiter für die Projektziele sicher;
- Informieren der Stakeholder über relevante Projektziele;
- Stellen sicher, dass die Stakeholder die relevanten Projektziele verstehen;
- Stellen sicher, dass die Stakeholders, die die Projektziele genehmigen müssen, sich verpflichten, diese zu erreichen;
- Passen die Projektziele systematisch an die sich ändernden Bedürfnisse, Erwartungen und Anforderungen der relevanten Stakeholder an;
- Erkennen und identifizieren die Schlüsselfaktoren und Erfolgsbedingungen;
- Verwenden ein ausgewogenes Set von Ergebnissen und Key Performance Indicators, um die erfolgreiche Ausführung zu definieren;
- Überprüfen regelmässig während des Projektlebenszyklus, ob die Ziele erreicht werden können und ergreifen gegebenenfalls Steuerungsmassnahmen ergreifen (z.B. Ansatz ändern, Ziele modifizieren, Ressourcen hinzufügen oder ändern).

A.2c. Entwicklung und Umsetzung der Projektstrategie

Bei exzellenten Projekten entwickeln und implementieren Projektteams eine Gesamtprojektstrategie, die auf einer Bewertung der Projektziele, des Projektkontextes (einschliesslich seiner Stellung im Programm und/oder Projektportfolio) basiert. Die Projektstrategie, zusammen mit den Projektzielen, ermöglicht es dem Projektteam, sich auf das zu konzentrieren, was für den Projekterfolg am wichtigsten ist.

Exzellente Projekte in der Praxis:

- Berücksichtigen bei der Entwicklung der Projektstrategie eine Reihe externer und interner Faktoren (z.B. vertragliche Anforderungen, Unternehmensstrategie und Geschäftsmodelle, Stakeholder, Standards, Marktbedingungen, rechtliche Rahmenbedingungen usw.);
- Identifizieren die wichtigsten Projektwerte (z.B. Sicherheit, Umweltschutz, Nachhaltigkeit, Qualität, Time-to-Market) und stellen sicher, dass die Projektstrategie mit diesen abgestimmt ist;
- Entscheiden sich auf der Basis einer bewussten Bewertung für die am besten geeignete Gesamtprojektmanagementstrategie (z.B. Hub and Speiche oder zentralisiert, traditionell oder agil, zentralisiert oder verteilt, Make or Buy, Labor oder Industrie) und das Geschäftsmodell für das Projekt (z.B. Finanzierungs- und Steuermodelle, Gesamtverteilung von Nutzen und Risiken, Partnerschaften und Vertragsmodelle);

- Stellen sicher, dass die eigene Strategie des Projekts mit der Strategie und dem Geschäftsmodell der permanenten Organisation abgestimmt ist;
- Stellen sicher, dass die Projektstrategie den Bedürfnissen, Erwartungen und Anforderungen der Stakeholder entspricht;
- Stellen sicher, dass die Projektstrategie für die organisatorische, soziale, politische, rechtliche und technische Komplexität des Projekts und seines Kontexts relevant ist;
- Sucht Innovationen und Lernmöglichkeiten aktiv, bewertet sie und passt die Projektstrategie entsprechend an;
- Stellen sicher, dass die Projektstrategie den Projekt-Governance-Ansatz beinhaltet (z.B. kontinuierliche Ausrichtung an der Strategie der Organisation, Überwachung des Geschäftsfalls, Gesamtüberwachungsmodell);
- Entwickelt Strategien für die Geschäftskontinuität während des gesamten Projektlebenszyklus (z.B. Gesamtrisikomanagement, Notfall-/Katastrophen Recovery-Pläne, Delegations-/Substitutionsmatrizen usw.);
- Stellen sicher, dass die Projektstrategie dafür sorgt, dass die Projektergebnisse an die entsprechenden Stakeholder weitergegeben werden, damit sie nachhaltig erhalten bleiben;
- Sind sich der Schlüsselkompetenzen, -kapazitäten und -fähigkeiten ihrer eigenen Organisation bewusst wenn sie Strategien zur Bildung von Partnerschaften zu erarbeiten, die einen Mehrwert für das Projekt schaffen;
- Richten die Projektstrategie auf die Strategien potenzieller Partner aus, um Win-Win-Situationen zu schaffen und das Engagement potenzieller Partner zu maximieren;
- Stellen sicher, dass das Projektteam an der Entwicklung der Projektstrategie beteiligt ist und sich dafür engagiert;
- Überwachen und Analysieren die Key Performance Indicators und passen die Projektstrategie entsprechend an.

A.3. Projektteam, Partner & Lieferanten

In ausgezeichneten Projekten wird eine Kultur geschaffen, die es den Mitgliedern des Projektteams wie auch den Partnern, Beauftragten und Lieferanten ermöglicht, organisatorische, projektbezogene und persönliche Ziele zum gegenseitigen Nutzen zu erreichen. Fairness und Gleichbehandlung werden innerhalb des Projekts gefördert, mit Blick auf die Integration und Entwicklung aller Beteiligten.

In ausgezeichneten Projekten werden erreichte Ergebnisse kommuniziert, belohnt und gewürdigt, so dass Projektmitarbeitende, Partner, Beauftragte und Lieferanten motiviert werden. Das schafft Engagement und ermöglicht es, die Kompetenzen und Kapazitäten zu nutzen und weiterzuentwickeln, um Projekterfolge zu erzielen.

A.3a. Identifikation und Entwicklung von Kompetenzen

Führungskräfte erkennen die für den Projekterfolg erforderlichen individuellen Kompetenzen in allen drei Bereichen: Kontext, Menschen und Praktiken (IPMA ICB). Sie sind sich der Fähigkeiten, Grenzen und Potenziale ihrer eigenen Organisation und derjenigen ihrer Partner, Beauftragten und Lieferanten bewusst. Eigene Mitarbeiter und Dritte werden bei der Entwicklung des Projekt-Setups berücksichtigt. Ihre Kompetenzen werden bedarfs- und zeitgerecht entwickelt.

Exzellente Projekte in der Praxis:

- Identifizieren die für den Projekterfolg erforderlichen individuellen Kompetenzen in allen drei Bereichen: Kontext, Menschen und Praktiken;
- Anerkennen die Kompetenzen, Fähigkeiten und Potentiale von Projektteammitgliedern aus ihrer eigenen Organisation, Beauftragten, Partner(n) und Lieferantenorganisation(en);
- Entwickeln adäquate Personalstrategien und -prozesse;
- Berücksichtigen die relevanten Richtlinien (z.B. Human Resources (HR), Verhaltenskodex) und die Elemente der Kompetenzentwicklungskultur von Organisationen und passen sie gegebenenfalls an;
- Stellen die Transparenz und Fairness in den Prozessen der Rollenbesetzung sicher;
- Fördern Chancengleichheit und Vielfalt;
- Beschaffen das nötige Personal aus der eigenen Organisation, sowie Beauftragten, Partnern und Lieferanten, entwickeln die Projektteammitglieder und geben sie wieder frei, zusammen mit den relevanten Mitarbeitern (z.B. Linienvorgesetzte, HR, Project Management Office (PMO), Einkauf);
- Verfügen über ein System für die kontrollierte Freisetzung von Personen, die nicht mehr zur Erreichung der Projektziele beitragen können;
- Suchen Möglichkeiten für Teammitglieder, ihre persönlichen Kompetenzen zu entwickeln und dabei persönliche, Projekt- und Organisationsziele in Einklang zu bringen. (z.B. Beschäftigungsfähigkeit, Karriereweg, Eignung für organisatorische Veränderungen);
- Suchen Möglichkeiten, zur Entwicklung ihrer eigenen Organisation, und derjenigen ihrer Beauftragten, Partner und Lieferanten beizutragen;
- Führen angemessene Kompetenzentwicklungsaktivitäten durch, ggf. auch unter Einbeziehung von Beauftragten, Partnern und Lieferanten;
- Überprüfen die Wirksamkeit der Kompetenzentwicklungsaktivitäten und passen die vorhandenen Prozesse bei Bedarf an;
- Berücksichtigen Lernangebote, auch über die Schulung hinaus (z.B. durch Evaluationen, Fehleranalysen, Mentoring usw.).

A.3b. Anerkennung von Zielerreichung und Ermächtigung

Menschen werden von Führungskräften belohnt, anerkannt und betreut. Projektteammitglieder, Partner und Lieferanten werden befähigt, ihr volles Potenzial bei der Realisierung der Projektziele auszuschöpfen. Sie werden in die laufenden Prozesse eingebunden und sind befähigt, entsprechende Massnahmen zu ergreifen.

Exzellente Projekte in der Praxis:

- Definieren Verantwortungsbereiche für Projektteammitglieder, Beauftragte, Partner und Lieferanten und geben ihnen einen klaren Auftrag, eigenverantwortlich zu handeln, um Ergebnisse zu erzielen;
- Stellen sicher, dass Teammitglieder, Beauftragte, Partner und Lieferanten über die erforderlichen Zuständigkeiten, den Zugang zur Projektinfrastruktur, Ressourcen und Informationen verfügen, um ihren Beitrag zu maximieren;
- Beteiligen Projektteammitglieder, Beauftragte, Partner und Lieferanten bei der Definition der Projektmanagementstrategie und der Auswahl geeigneter Projektmanagement-Methoden, -Werkzeuge und -Prozesse;

- Anerkennen die erreichten Ergebnisse von Einzelpersonen, Teammitgliedern, Beauftragten, Partnern und Lieferanten rechtzeitig und angemessen;
- Stellen sicher, dass sich die ständigen Organisation bei der Anerkennung von erreichten Ergebnissen beteiligen;
- Entwickeln eine offene Kultur, die Teammitglieder, Beauftragte, Partner und Lieferanten ermutigt, Fehler zu diskutieren und um Unterstützung bei der Lösung von Problemen zu bitten;
- Ermutigen Teammitglieder, Beauftragte, Partner und Lieferanten zu einer offenen Einstellung und nutzen ihre Kreativität und Innovation, um auf die Herausforderungen zu reagieren, mit denen sie konfrontiert sind;
- Beteiligen die Teammitglieder, Beauftragten, Partner und Lieferanten bei der kontinuierlichen Überprüfung, Verbesserung und Optimierung der Effektivität ihrer Prozesse;
- Ermutigen die Teammitglieder, Beauftragten, Partner und Lieferanten, die Projektwerte zu fördern und entsprechend zu handeln (z.B. in den Bereichen Sicherheit, Qualität, Betreuung von Stakeholdern) und eigenverantwortlich zu handeln, wenn diese Werte gefährdet sind;
- Ermutigen die Teammitglieder, ihre (persönlichen) Meinungen zu äussern und stellen sicher, dass diese weiterverfolgt werden;
- Bauen eine echte (d.h. intrinsische) Motivation auf, die über finanzielle Anreize hinausgeht;
- Ermutigen die Menschen, an Aktivitäten teilzunehmen, die zu Organisationen und zur Gesellschaft beitragen.

A.3c. Zusammenarbeit und Kommunikation

Die Projektorganisation und -prozesse sind so gestaltet, dass Projektmitarbeiter, Beauftragte, Partner und Lieferanten innerhalb und ausserhalb des Projekts effizient kommunizieren und zusammenarbeiten können.

Exzellente Projekte in der Praxis:

- Schaffen eine Kultur des gegenseitigen Engagements, der offenen Kommunikation, des Vertrauens, der Zusammenarbeit, der Eigenverantwortung, der Handlungsfähigkeit, der Verbesserung und der Rechenschaftspflicht auf allen Ebenen, auch unter Einbeziehung von Beauftragten, Partnern und Lieferanten;
- Bauen leistungsfähige, integrierte Teams zusammen mit Beauftragten, Partnern und Lieferanten auf, als Schlüsselfaktor für den Erfolg;
- Gewährleisten die Gleichbehandlung aller Teammitglieder, Beauftragten, Partner und Lieferanten, insbesondere bei der Umsetzung von Projektwerten (z.B. Sicherheit, Fairness, Work-Life-Balance);
- Stellen ein gutes Verständnis der Kommunikationsbedürfnisse und -erwartungen von Teammitgliedern, Beauftragten, Kunden, Partnern und Lieferanten sicher;
- Entwickeln Pläne für eine effiziente und effektive Kommunikation auf allen Ebenen und setzen sie um;
- Ermutigen alle Teammitglieder, Probleme proaktiv zu kommunizieren, sobald sie auftreten, und tragen zur ihrer Lösung bei;
- Stellen sicher, dass die Informationen, die Teammitglieder, Beauftragte, Partner und Lieferanten für eine effektive Zusammenarbeit benötigen, rechtzeitig verfügbar und leicht zugänglich sind;

- Ermöglichen und fördern den Austausch von Informationen, Wissen und bewährten Praktiken;
- Errichten eine konstruktive Form des Dialogs innerhalb des Projektteams und mit anderen Stakeholdern;
- Managen Konflikte proaktiv (z.B. durch Coaching, Mediation);
- Gewährleisten, dass wirksame Eskalationsregeln und/oder -verfahren vorhanden sind;
- Sammeln regelmäßig Feedback von Projektmitarbeitern, Beauftragten, Partnern und Lieferanten;
- Stellen wenn immer möglich einen kontinuierlichen Dialog mit den ständigen Organisationen sicher, um den gegenseitigen Nutzen zu maximieren (sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Projekts).

B. Prozesse & Ressourcen

Der Bereich Prozesse & Ressourcen konzentriert sich auf das Management der Schlüsselprozesse, die zum Projekterfolg beitragen, und der Methoden und Werkzeuge, die für eine erfolgreiche Umsetzung erforderlich sind. Angesichts der Bedeutung der Projektmanagementprozesse und der damit verbundenen Ressourcen erhalten sie im IPMA PEM besondere Aufmerksamkeit. Das Projektteam soll diese sorgfältig auswählen, anpassen und weiterentwickeln, damit das Projekt seine Ziele auf effektive und effiziente Weise erreichen kann. Ihre Angemessenheit für die Bedürfnisse des Projekts und seine Komplexität sollen auch während des gesamten Projektlebenszyklus aktiv gemanagt werden. Effektive und effiziente interne Projektmanagementprozesse sind jedoch allein keine ausreichende Voraussetzung für den Projekterfolg. Dies ist der Hauptgrund dafür, dass das IPMA PEM berücksichtigt, wie das Projektteam auch andere Prozesse und Ressourcen identifiziert, die für den Projekterfolg erforderlich sind, und wie das Projekt in seinen Kontext passt (z.B. Corporate, Legal, Natural).

B.1. Prozesse und Ressourcen für das Projektmanagement

Teams in hervorragend geleiteten Projekten identifizieren in Zusammenarbeit mit Stakeholdern die wichtigsten Projektmanagementprozesse und die damit verbundenen Ressourcen, die für den Projekterfolg notwendig sind. Schlüsselmethoden, Werkzeuge und Prozesse für das Projektmanagement werden ausgewählt, entwickelt und optimiert, so dass die Projektziele möglichst effektiv und effizient erreicht werden. Dies geschieht auf der Grundlage eines guten Verständnisses der Projektbedürfnisse und organisatorischen Kompetenzen und Kapazitäten.

Teams in exzellenten Projekten in der Praxis:

- Beteiligen ihre Stakeholder bei der Identifizierung, Ausrichtung, Implementierung, Bewertung und Verbesserung der wichtigsten Projektmanagementprozesse;
- Definieren die Projektmanagementprozesse auf der Grundlage von Good Practices und Erfahrungen aus anderen Projekten, von Stakeholdern und aus anerkannten Branchenstandards;
- Identifizieren und Implementieren geeignete Projektmanagementprozesse, -werkzeuge, -methoden, -strukturen und -ressourcen für das Management von:
 - Integration

- Stakeholdern
- Projektumfang und Lieferobjekten
- Ressourcen
- Abläufen und Terminen
- Kosten und Finanzen
- Risiken und Chancen
- Qualität
- Beschaffung
- Kommunikation
- Wenn dies im Projekt- und Branchenkontext geeignet ist, identifizieren und implementieren die Teams zusätzliche Projektmanagementprozesse, -werkzeuge, -methoden, -strukturen und -ressourcen für das Management von Bereichen wie:
 - Sicherheit
 - Soziale Verantwortung
 - Umweltschutz
 - Nachhaltigkeit
 - Wissen und geistiges Eigentum
- Stellen sicher, dass die Projektmanagementprozesse der organisatorischen, sozialen, politischen, rechtlichen und technischen Komplexität des Projekts und seines Kontexts angemessen sind;
- Führen, bewerten und verbessern Projektmanagementprozesse und -ressourcen während des gesamten Projektlebenszyklus regelmässig;
- Nutzen die Ergebnisse der Reviews im Projekt, in ihren Stammorganisationen und bei anderen relevanten Stakeholdern. Wann immer möglich, trägt das Projekt zur Weiterentwicklung der Kompetenzen der am Projekt beteiligten Organisationen sowie der Partner und Kunden bei;
- Bringen die Projektmanagementprozesse mit der Unternehmens- und Projekt-Governance in Einklang;
- Beachten die geltenden Regeln und Vorschriften (z.B. nationale und internationale Normen und Gesetze);
- Realisieren innovative Projektmanagement-Ansätze und wertschöpfende Verbesserungen, wenn dies angebracht ist;
- Führen die notwendigen Projektprozesse und -verfahren auch bei den relevanten Stakeholdern ein und schulen sie bei Bedarf;
- Formulieren Key Performance Indicators, die eindeutig mit den Projektzielen und -ergebnissen verknüpft sind, und benützen sie für die Projektsteuerung;
- Streben nach Verbesserung der Branchenstandards, wann immer dies möglich ist;
- Überwachen und steuern die Effektivität und Effizienz ihrer Projektmanagementprozesse und -ressourcen, z.B. durch:
 - Änderungen von Projektumfang und Lieferobjekten
 - Forderungen und Entscheidungen
 - Ist-Soll-Vergleiche (z.B. betreffend Finanzmittel, Kosten, Risiken, Reserven für Unvorhergesehenes)
 - Aufwand für die Behebung von Mängeln, Planungsfehlern und Unzufriedenheit
 - Vergleich zwischen geplantem gegen tatsächlichem Projektfortschritt (z.B. Meilensteine und Ergebnisse)

- Produktqualität: Interne und externe Produktprüfungen und Audits, Empfehlungen, Reparaturen, Nacharbeit, Ausschussquoten
- Prozessqualität: Empfehlungen für interne und externe Prozessaudits und entsprechende Nachbereitung
- sicherheitsrelevante Indikatoren (z.B. Ausfallzeiten, tödliche Unfälle und beinahe Unfälle)
- interne und externe Probleme und Konflikte (z.B. Ressourcenkonflikte, zwischenmenschliche Probleme)

B.2. Andere Prozesse und Ressourcen für Projekte

Teams in hervorragend geleiteten Projekten identifizieren in Zusammenarbeit mit Stakeholdern weitere wichtige Prozesse zur Durchführung und Unterstützung der Projekte und die damit verbundenen anderen Methoden und Werkzeuge, die für den Projekterfolg notwendig sind (z.B. Produktdesign, Engineering, Wartung, Logistik, Nutzungs- und Betriebssicherheit). Diese Methoden, Werkzeuge und Prozesse werden ausgewählt, entwickelt und optimiert, um die Projektziele möglichst effektiv und effizient zu erreichen. Dies geschieht auf der Grundlage eines guten Verständnisses der organisatorischen Kompetenzen und Kapazitäten.

Teams an exzellenten Projekten in der Praxis:

- Beteiligen ihre Stakeholder bei der Identifizierung und Durchführung von Schlüsselprozessen für die Lieferung und Unterstützung sowie bei den Projektmanagementprozessen, die für den Projekterfolg notwendig sind;
- Definieren ihre Liefer- und Unterstützungsprozesse auf der Grundlage bewährter Praktiken und Erfahrungen aus anderen Projekten sowie anerkannter Branchenstandards;
- Priorisieren die Anstrengungen (Zeit und Geld) für die Liefer- und Supportprozesse auf der Grundlage der Auswirkungen, die sie auf den Projekterfolg haben;
- Identifizieren und Implementieren geeignete Projektabwicklungs-, Abnahme- und Unterstützungsprozesse, Werkzeuge, Methoden, Strukturen und Ressourcen (bestehende oder angepasste) für das Management von Bereichen wie:
 - Produktentwicklung und Design
 - Neue Technologien/F&E
 - Technik
 - Einhaltung von Regeln (Compliance)
 - Inbetriebnahme und Prüfung
 - (gesetzliche) Zulassungen und/oder Genehmigungen
 - Lieferkette und Logistik
 - Vermögenswerte (z.B. Gebäude, Betriebs- und Geschäftsausstattung)
 - die Umwelt (z.B. Abfall, CO₂-Ausstoss, Wiederverwendung von Materialien, Recycling)
 - Sicherheit (z.B. Arbeiter, Baustelle, Produktion, Produkt)
 - Produktlebenszyklus
 - Soziale Auswirkungen (z.B. Menschenrechte, Vielfalt und Integration, Auswirkungen des Projekts auf die Gemeinschaft)
 - Übergabe/Übergang, einschliesslich Schulung und (stufenweiser) Abnahme
 - Unterstützungsprozesse wie: Finanz-, Buchhaltungs- und HR-Support

- Überwachen die Effektivität und Effizienz der Projektdurchführung und unterstützen Prozesse und Ressourcen, z.B. durch Beachtung von:
 - Systemleistung und Abnahme
 - Abfallvermeidung (z.B. Materialien, Ressourcen)
 - Schadstoffwerte
 - Verwendung von Rohstoffen vs. Recyclingmaterialien
 - Verwendung nicht erneuerbarer Materialien
 - Einsatz von gefährlichen Stoffen
 - Sicherheitsniveaus (z.B. Arbeitsunfälle mit Ausfalltagen, (fast) tödliche Unfälle, Gesundheit und Sicherheit der Arbeitnehmer und der Bevölkerung)
 - Behebung von Sicherheitsverletzungen
 - Rechtzeitige Genehmigungen/Erlaubnisse
 - Anzahl der Revisionen, einschliesslich Genehmigungen und Ablehnungen (z.B. Zeichnungen)
 - Termingerechte Lieferung von Waren und Materialien
 - Kreislaufwirtschaft
 - Projekt-Image (z.B. gewonnene Preise, Anerkennung in den Medien, Publikationen und Artikel)
- Nutzen die Ergebnisse der Reviews im Projekt, in den Stammorganisationen und bei anderen relevanten Stakeholdern;
- Wann immer möglich, trägt das Projekt zur Weiterentwicklung der Kompetenzen der am Projekt beteiligten Organisationen sowie der Partner und Kunden bei;
- Beachten die geltenden Regeln und Vorschriften (z.B. nationale und internationale Normen);
- Erkennen die Notwendigkeit, die Informationsbestände verschiedener Stakeholders zu schützen, und legen geeignete Zuständigkeiten für den Zugang zu Informationen fest, auf der Grundlage von «need to know»;
- Realisieren innovative Projektmanagement-Ansätze und wertschöpfende Verbesserungen, wenn dies angebracht ist;
- Führen die notwendigen Projektprozesse und -verfahren auch bei den relevanten Stakeholdern ein und schulen sie bei Bedarf;
- Formulieren Key Performance Indicators, die eindeutig mit den Projektzielen und -ergebnissen verknüpft sind, und benützen sie für die Projektsteuerung;
- Streben nach Verbesserung der Branchenstandards, wann immer dies möglich ist.

C. Projektergebnisse

Der Bereich Projektergebnisse besteht aus Kriterien, die einen Einblick in die Wahrnehmung des Projektmanagements durch den Kunden, die Mitglieder des Projektteams und andere Stakeholder geben, ausgedrückt in Form ihrer Zufriedenheit sowie Indikatoren, die diese Zufriedenheit belegen. Darüber hinaus werden auch andere Ergebnisse behandelt, die einen Einblick in das erreichte Exzellenzniveau des Projekts geben können.

Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen den Erwartungen und Anforderungen aller Beteiligten soll zusammen mit den wichtigen Managementprozessen zu nachhaltigen Ergebnissen für alle wichtigen Stakeholder führen. Die vollständige Bewertung der Exzellenz eines Pro-

jekts erfordert daher eine Extrapolation der am Ende eines Projekts erzielten Ergebnisse, um die zukünftige Zufriedenheit und den zukünftigen Projekterfolg abschätzen zu können.

C.1. Kundenzufriedenheit

Hervorragend geleitete Projekte erzielen eine hohe Kundenzufriedenheit. Die wahrgenommene Zufriedenheit steht im Einklang mit der Erfüllung der Projektziele, den Key Performance Indicators, dem Engagement der Kundenvertreter sowie der Identifikation der Kundenvertreter mit dem Projekt.

In gut geführten Organisationen und Projekten ist die Wahrnehmung der Kunden über Qualität der Projekte ein entscheidender Faktor. Das Kriterium der Kundenzufriedenheit spiegelt wider, wie gut das Projektteam die Kundenbedürfnisse und Kundenanforderungen verstanden und erfüllt hat.

C.1a. Kundenwahrnehmung

Die Kundenvertreter bringen ihre Zufriedenheit über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg immer wieder zum Ausdruck.

Nützliche Beispiele können sein:

- Schriftliche und/oder mündliche Würdigung oder Empfehlungen verschiedener Kundenvertreter;
- Zufriedenheitsbefragungsergebnisse und Feedback von Fokusgruppen;
- Positiver Beitrag zur langfristigen Beziehung mit dem Kunden;
- Formale Wertschätzung und Auszeichnungen für Projektleistungen werden vom Kunden vergeben;
- Kundenfeedback, das klare Aussagen über die Gesamtqualität macht:
 - Erfüllung von Bedürfnissen und Erwartungen
 - Führung und ihre Zugänglichkeit
 - Projektmanagement (z.B. Planung, Steuerung, Qualitätsmanagement, Änderungsmanagement, Anforderungen, Lieferobjekte, Risikomanagement, Kommunikation, Lebenszyklusmanagement, Personalmanagement, Reporting)
 - Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und dem Kunden
 - Projektethik, Werte und Prinzipien
 - Projektergebnisse
 - sonstige Vorteile, die sich aus dem Projekt ergeben
 - Erreichte Ausrichtung auf die strategischen Unternehmens-/Kundenziele
 - Kunde ist in der Lage, seinen Geschäftsfall (Business Case) zu realisieren
 - Langfristige, nachhaltige Ergebnisse des Projekts
 - Bereitschaft, an weiteren Projekten oder Aufgaben innerhalb oder ausserhalb des Unternehmens mitzuarbeiten
 - vertragliche Rahmenbedingungen
 - Empfehlungen an andere Geschäftseinheiten oder Organisationen
 - positive Erfahrungen und Verbesserungen für das Geschäft des Kunden.

C.1b. Indikatoren für die Kundenzufriedenheit

In exzellenten Projekten führen die von Kundenvertretern geäußerte Wahrnehmung (C1a) und relevante beobachtbare Indikatoren zu den gleichen Schlussfolgerungen über den Grad der Kundenzufriedenheit.

Nützliche Indikatoren können sein:

- Die Vorteile realisiert, die im Geschäftsfall beschrieben sind;
- Systemleistung und -abnahme;
- Tatsächliche Werte entsprechen den Key Performance Indicators im im Vertrag (z.B. Lieferobjekte, Budget, Terminplan oder Meilensteine, Ressourceneinsatz);
- Der Ton der Korrespondenz, d.h. positiv (konstruktiv) vs. negativ (negativ);
- Der Grad der Akzeptanz (z.B. unbedingt gegen bedingt, Anzahl und Art der Bedingungen im Abzeichnungsprotokoll);
- Rechtzeitige Reaktion auf Änderungswünsche, Forderungen und Reklamationen;
- Anzahl, Art und Ergebnis von Änderungsanträgen;
- Anzahl, Art und Ausgang von Forderungen und Beschlüssen;
- Anzahl, Art und Ergebnis von Beschwerden und Beschlüssen;
- Anzahl, Art und Höhe der verhängten Strafen und/oder Entschädigungen;
- Anzahl der ungelösten Fehler (z.B. Länge und Akzeptanz der Priorisierung der Liste der entdeckten und der bei Vertragsende noch zu behebenden Mängel);
- Anzahl und Art der Revisionen von projektbezogenen Spezifikationen (z.B. technische Zeichnungen);
- Anzahl und Art der technischen Anfragen;
- Höhe der Fehlerkosten;
- Sicherheitserfüllung, z.B. tödliche und schwere Unfälle und beinahe Unfälle, Ausfallzeiten, rechtzeitige Genehmigungen von Behörden;
- Anfragen des Kunden für neue Projekte;
- Auszeichnungen und formelle Anerkennungen, die der Kunde erhält (z.B. Produkt des Jahres, sicherste Baustelle des Jahres, Anerkennung in den Medien, Publikationen und Artikeln usw.);
- Änderungen in der Bewertung der Beauftragten im Lieferantenbewertungssystem des Kunden;
- Termin- und plangerechte Lieferung von Waren und Materialien

C.2. Zufriedenheit des Projektteams

Hervorragend geleitete Projekte erzielen eine hohe Zufriedenheit der Teammitglieder. Die wahrgenommene Zufriedenheit steht im Einklang mit der Erfüllung der Projektziele, dem Engagement der Teammitglieder im Projekt sowie der Identifikation der Teammitglieder mit dem Team und dem Projekt.

C2a. Wahrnehmung des Projektteams

Die Mitglieder des Projektteams bringen ihre Zufriedenheit über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg immer wieder zum Ausdruck.

Nützliche Beispiele können sein:

- Schriftliche oder mündliche Wertschätzung und/oder Empfehlungen von verschiedenen Teammitgliedern, Lieferanten, Partnern, Kunden und/oder anderen Stakeholdern;
- Feedback-Ergebnisse von Zufriedenheitserklärungen/Befragungen des Projektteams;
- Der Grad der Zufriedenheit des Projektteams kann sich auf Folgendes beziehen:
 - Strategie und Ausrichtung
 - Vertrauen in die Art und Weise, wie das Projekt gemanagt wird
 - Verhalten der Führungspersonen, z.B. Wertschätzung ihrer Führung
 - Kommunikation und Zusammenarbeit im Team, mit Beauftragten, Partnern, Lieferanten und anderen Stakeholdern
 - Partnerschaft und Kultur
 - Respekt und Anerkennung
 - Karriereentwicklung
 - Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und dem Kunden
 - Projektethik, Werte und Prinzipien
 - Erfüllung von (impliziten und expliziten) Bedürfnissen und Erwartungen
 - Erfüllung der Anforderungen und Ziele
 - Verlässlichkeit und Vertrauen
 - Handlungsfähigkeit
 - Work-Life-Balance
 - Unternehmerische Verantwortung
 - Persönliche und berufliche Entwicklung.

C2b. Indikatoren für die Zufriedenheit des Projektteams

In exzellenten Projekten führen die von den Teammitgliedern geäußerte Wahrnehmung (C2a) und relevante beobachtbare Indikatoren zu den gleichen Schlussfolgerungen über die Zufriedenheit der Projektmitarbeiter.

Nützliche Indikatoren können sein:

- Ergebnisse von Umfragen zur Zufriedenheit des Projektteams im Vergleich zu den geplanten Ergebnissen;
- Anzahl der Trainingstage im Vergleich zur geplanten Anzahl der Tage;
- Anzahl bzw. Prozentsatz der angenommenen und abgelehnten Schulungsanfragen;
- Krankheitsniveau (Anzahl der Krankentage), insbesondere im Hinblick auf «Burnouts»;
- Sicherheitserfüllung (z.B. Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten, tödliche Unfälle, schwere Unfälle, beinahe Unfälle);
- Fluktuationsrate;
- Anerkennungen und Auszeichnungen;
- Anzahl der von den Teammitgliedern vorgeschlagenen Innovationen und Verbesserungsvorschläge;
- Anzahl der Beschwerden und deren Weiterverfolgung;
- Anerkennung durch die Geschäftsleitung;
- Finanzielle und/oder nichtfinanzielle Belohnungen.

C.3. Sonstige Zufriedenheit der Stakeholder

Hervorragend geleitete Projekte erzielen eine hohe Zufriedenheit der Stakeholder. Die wahrgenommene Zufriedenheit steht im Einklang mit der Erfüllung der Projektziele, den Key Performance Indicators, dem Engagement der Stakeholder-Vertreter und ihrer Identifikation mit dem Projekt. Insbesondere sind auch die positiven Auswirkungen des Projekts auf die Gesellschaft, die Umwelt und die Wirtschaft und damit die Zufriedenheit der betreffenden Stakeholder-Vertreter deutlich sichtbar.

C3a. Wahrnehmung der anderen Stakeholder

Stakeholder bringen ihre Zufriedenheit über den gesamten Projektlebenszyklus hinweg konsequent zum Ausdruck. Positive Auswirkungen auf die Umwelt sind messbar. Wenn das Projekt erhebliche Auswirkungen auf die natürliche Umwelt hat, wird die Zufriedenheit der jeweiligen Stakeholder (z.B. NGOs, lokale Gemeinschaften und/oder Behörden) berücksichtigt.

Nützliche Beispiele können sein:

- Schriftliche oder mündliche Wertschätzungen durch einen oder mehrere Stakeholder;
- Preise für Projektergebnisse, die von Stakeholdern vergeben werden;
- Positive Ergebnisse aus Umfragen zur Zufriedenheit von Stakeholdern und Feedback von wichtigen Gruppen;
- Positive Ergebnisse in Bezug auf die Zufriedenheit von Umweltschützern;
- Die Wahrnehmungen der Stakeholder, die klare Hinweise geben, z.B. in Bezug auf
 - Projektmanagement (z.B. Planung, Steuerung, Qualitätsmanagement, Änderungsmanagement, Anforderungen, Lieferobjekte, Risikomanagement, Kommunikation, Lebenszyklusmanagement, Personalmanagement, Reporting)
 - Angemessene Beteiligung der Stakeholder im das Projekt
 - Langfristige Beziehung
 - Zusammenarbeit zwischen dem Projektteam und den Stakeholdern
 - positiver Beitrag zum Umweltschutz
 - Projektethik, Werte und Prinzipien
 - Direkte und indirekte Projektergebnisse
 - Auswirkungen auf die Natur (Flora und Fauna)
 - Umweltauswirkungen und Folgen für die Wirtschaft und Gesellschaft, wie z.B. Umweltverschmutzung (z.B. Luft, Boden, Wasser, Lärm, Licht), demographischer Wandel.

C3b. Indikatoren für die Zufriedenheit anderer Stakeholder

In exzellenten Projekten führen die Wahrnehmung der Stakeholder (C3a) und relevante beobachtbare Indikatoren zu den gleichen Schlussfolgerungen über die Zufriedenheit der Stakeholder.

Nützliche Indikatoren können sein:

- Die Vorteile realisiert, die im Geschäftsfall beschrieben sind;
- Art der Stakeholder-Korrespondenz (positiv vs. negativ);
- Anzahl, Art und Ergebnis von Beschwerden und Beschlüssen;

- Sicherheitserfüllung (z.B. Arbeitsunfälle mit Ausfallzeiten, tödliche Unfälle, schwere Unfälle, beinahe Unfälle; rechtzeitige Genehmigungen von Behörden);
- Auszeichnungen und formelle Anerkennungen von Stakeholdern (z.B. Anerkennung in den Medien, Veröffentlichungen und Artikeln, Auszeichnungen von relevanten Organisationen);
- Anzahl, Art und Ergebnisse der Initiativen von Bürgern und anderen Stakeholdern;
- Anzahl, Art und Ergebnisse von Rechtsstreitigkeiten und anderen Rechts- und Vertragsverfahren.

C.4. Leistungsfähigkeit

Hervorragend geleitete Projekte erzielen ausgezeichnete Ergebnisse bei hoher Leistungsfähigkeit der Projektorganisation. Solche Ergebnisse werden durch exzellentes Management und exzellente Führung erzielt. Ihre positiven Auswirkungen auf die Umwelt sind ebenfalls deutlich sichtbar.

Beispiele für die Leistungsfähigkeit können sein:

- Produkte;
- Dienstleistungen
- Veränderungen (z.B. soziale, organisatorische, kulturelle);
- Bewältigen von Risiken und Unvorhergesehenem;
- Finanzielle Vorteile;
- Soziale Auswirkungen;
- Marktpositionierung;
- Immaterielles (z.B. Wissen);
- Geistiges Eigentum (z.B. Technologien, Systeme, Erfindungen).

C4a. Realisierung der in den Projektzielen definierten Ergebnisse

Exzellente Projekte realisieren die in den Projektzielen definierten Ergebnisse (A2b).

Die Definitionen von Zielen, die sich auf die Projektergebnisse beziehen, finden Sie z.B. in:

- Projekt-Charta;
- Leistungsumfang und Lieferobjekte;
- Änderungen von Projektzielen;
- Strategische Pläne der Organisation;
- Technische Daten;
- Einhalten von Terminen und Kosten
- Begrenzen von Risiken
- Qualitätsmetriken;
- Akzeptanzkriterien;
- Geschäftsfall (z.B. für den Wert für den Investor, Marktanteil, Rentabilität/Rendite auf Investitionsebene).

C4b. Realisierung von Ergebnissen, die über die Projektziele hinausgehen, einschliesslich der Auswirkungen auf die Umwelt

Exzellentes Projektmanagement und -führung führen oft zu zusätzlichen Ergebnissen, die über die geplanten Projektziele hinausgehen. Dazu gehören positive Auswirkungen auf die Umwelt (z.B. natürliche, organisatorische, geschäftliche, usw.).

Beispiele für Ergebnisse, die über das Ziel hinausgehen, können sein:

- Öffentliche Anerkennung (z.B. Medienaufmerksamkeit oder eine Struktur, die zum Wahrzeichen wird);
- Anerkennung im Fachgebiet oder Wirtschaftssektor (z.B. als Benchmark);
- Auszeichnungen;
- Weitere Aufträge;
- Neue oder verbesserte Methoden, Technologien und/oder Produkte bzw. Innovationen;
- Rechte an geistigem Eigentum;
- Wissens- und Erfahrungstransfer;
- Umsetzung der Erfahrungen aus anderen Aktivitäten;
- Langfristige Vorteile (z.B. sozioökonomische Vorteile);
- Langfristige Kosteneinsparungen;
- Beitrag zur Entwicklung der Industrie.

Beispiele für positive Auswirkungen auf die Umwelt können sein:

- Ergebnis der Abfallvermeidung (z.B. Materialien, Ressourcen);
- Ergebnis der Verschmutzungsgrade (Ist vs. Plan);
- Ergebnis der Verwendung von Rohmaterial vs. Recyclingmaterial;
- Umfang des Einsatzes von nachwachsenden Rohstoffen im Vergleich zu nicht-erneuerbaren Rohstoffen;
- Ergebnis der Kreislaufwirtschaft;
- Erfüllung ökologischer Anforderungen/Verordnungen;
- Zertifizierung nach Gesundheits-, Sicherheits- und Umweltstandards (z.B. ISO 14000, OHSAS);
- Relation der geplanten zu den aktuellen ökologischen Indikatoren.

C4c. Projektdurchführung

Exzellente Projekte erreichen ihre Ergebnisse effektiv und effizient und minimieren die negativen Auswirkungen auf den Projektkontext.

Die folgenden Indikatoren für die Wirksamkeit und Effizienz der Ergebnisse sollen berücksichtigt werden

- Kostenniveau;
- Pünktliche Lieferung;
- Verwendung von Ressourcen;
- Einsatz von (nachwachsenden) Materialien und Reduzierung von Abfällen;
- Vermeidung negativer Umweltauswirkungen;
- Milderung negativer sozialer Auswirkungen;
- Vorbeugung gegen Sicherheitsvorfälle;
- Kosten für Qualitätsmängel.

Anhang 2

Bewertungstabelle für das IPMA Project Excellence Model, Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen

Die folgende Tabelle soll für die Bewertung jedes Teilkriteriums innerhalb der Bereiche Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen verwendet werden.

PLANEN	AUSFÜHREN	PRÜFEN	HANDELN	Wert
Definition eines soliden Ansatzes	Den Ansatz systematisch umsetzen	Beobachten und analysieren der Ergebnisse	Verbessern, umsetzen der Korrektur	
Ein innovativer Ansatz wird entwickelt, um den Anforderungen des Projekts gerecht zu werden.	Alle relevanten Stakeholder fühlen sich dem innovativen bzw. deutlich verbesserten Ansatz verpflichtet und wenden ihn systematisch an.	Alle relevanten Stakeholder sind voll in die proaktive Vorhersage von Verbesserungspotenzialen eingebunden.	Alle relevanten Stakeholder sind voll in die proaktive Verbesserung des Ansatzes und der Integration über das Projekt hinaus eingebunden.	bis 100
Ein bewährter Ansatz wird deutlich verbessert, um den Anforderungen des Projekts gerecht zu werden.		Proaktive Vorhersage von Verbesserungspotenzialen durch die Projektmanager.	Die proaktive Verbesserung des Ansatzes und der Integration innerhalb des Projekts wird von den Projektmanagern vorangetrieben.	bis 80
Ein adäquater Ansatz wird von allen relevanten Stakeholdern klar vereinbart und ist vollständig auf die Bedürfnisse des Projekts abgestimmt.	Der Ansatz wird von allen relevanten Stakeholdern systematisch verfolgt.	Die Ergebnisse des Ansatzes werden regelmäßig überwacht und analysiert.	Wirksame Massnahmen werden immer dann ergriffen, wenn die Analyse Verbesserungspotentiale aufzeigt.	bis 60

PLANEN	AUSFÜHREN	PRÜFEN	HANDELN	Wert
Ein Ansatz wird mit einigen relevanten Stakeholdern vereinbart und teilweise auf die Bedürfnisse des Projekts abgestimmt.	Schlüsselemente des Ansatzes werden von den relevanten Akteuren verfolgt	Signifikante Abweichungen von den geplanten Ergebnissen werden von den Projektmanagern innerhalb eines angemessenen Zeitrahmens festgestellt.	Alle wesentlichen Abweichungen in Schlüsselbereichen des Projekts führen zu Verbesserungsmaßnahmen.	bis 40
Ein gewisser Ansatz wird mit einigen relevanten Stakeholdern vereinbart.	Einige Elemente des Ansatzes werden von einigen der relevanten Stakeholder befolgt	Wesentliche Abweichungen in Schlüsselbereichen werden den Projektmanagern zur Kenntnis gebracht.	Es gibt Versuche, den Ansatz zu verbessern, wenn grosse Abweichungen auftreten.	bis 20
Kein Nachweis	Kein Nachweis	Kein Nachweis	Kein Nachweis	0

Tabelle 3: Bewertungstabelle für die zwei Kernbereiche Menschen & Zweck und Prozesse & Ressourcen

Bewertungstabelle für die Zufriedenheit der Kunden, des Projektteams und der anderen Stakeholder

Die folgende Tabelle soll für die Bewertung der Zufriedenheit der Kunden, des Projektteams und der anderen Stakeholder (C.1, C.2, C.3) verwendet werden.

Für jedes dieser Kriterien soll eine eigene Bewertung durchgeführt werden. Die Unterkriterien (z.B. C.1.a, C.1.b) sind in die Bewertungstabelle integriert (siehe erste und zweite Spalte unten) und sollen daher nicht separat bewertet werden.

Wahrgenommene Zufriedenheit (C.1.a/C.2.a/C.3.a)	Erwartete Zufriedenheit nach Indikatoren (C.1.b/C.2.b/C.3.b)	Zusammenhang zwischen Ansatz und Zufriedenheitsgrad (IPMA PEM-Bereiche A & B)	Vergleich des Zufriedenheitsgrades mit dem Branchen-Benchmark	Wert
Hervorragend und proaktiv geäußert	Volle und aussergewöhnliche Zufriedenheit erwartet	Der Ansatz ermöglichte die Etablierung eines neuen Benchmarks.	Neuer Massstab gesetzt	bis 100
aussergewöhnlich		Der Ansatz führte direkt zu einer aussergewöhnlichen Zufriedenheit	Hervorragend in einigen Gebieten	bis 80
Positiv in allen wichtigen Gebieten	Positiv in allen wichtigen Gebieten	Klarer Zusammenhang in allen wichtigen Gebieten	Gut in allen wichtigen Gebieten	bis 60
Positiv in einigen Gebieten	Positiv in einigen Gebieten	Klarer Zusammenhang in einigen Gebieten	Genügend in den meisten Gebieten	bis 40
Neutral	Neutral	Undeutlicher Zusammenhang	Genügend in einigen Gebieten	bis 20
Negativ	Negativ	Kein Nachweis oder der Ansatz führte klar zur Unzufriedenheit	Kein Nachweis	0

Tabelle 4: Bewertungstabelle für die Zufriedenheit der Kunden, des Projektteams und der anderen Stakeholder

Bewertungstabelle für die Kriterien der Projektergebnisse

Die folgende Tabelle soll für die Bewertung der Projektergebnisse verwendet werden (C.4).

Die Unterkriterien C.4.a und C.4.b (Erfüllung der in den Projektzielen definierten Ergebnisse und Realisierung der Ergebnisse über die Projektziele hinaus) sollen gemeinsam bewertet werden, da beide sich auf verschiedene Projektergebnisse beziehen. Für das Unterkriterium C.4.c (Projektdurchführung) soll eine separate Bewertung durchgeführt werden.

Erreichung der Projektziele	Verbindung zwischen dem Ansatz und der Erreichung der Ziele (IPMA PEM-Bereiche A & B)	Trends	Vergleich der Ergebnisse mit dem Branchen-Benchmark	Wert
Substanziell übertrifft	Der Ansatz hat einen neuen Kennwert geschaffen	Dauernd über dem Kennwert	Neuen Benchmark geschaffen	bis 100
Übertrifft	Mit dem Ansatz wurden die Projektziele übertrifft	Dauernd über den Erwartungen	Hervorragend in einigen Gebieten	bis 80
Alle erfüllt	Klare Verbindung für alle wichtigen Gebiete	Dauernd positiv in allen wichtigen Gebieten	Gut in allen wichtigen Gebieten	bis 60
Mehrheitlich erfüllt	Klare Verbindung für einige Gebiete	Dauernd positiv in einigen Gebieten	Genügend in den meisten Gebieten	bis 40
Nur teilweise erfüllt	Schwache Verbindung	Manchmal positiv	Genügend in einigen Gebieten	bis 20
Kein Nachweis	Kein Nachweis	Kein Nachweis	Kein Nachweis	0

Tabelle 5: Bewertungstabelle für die Projektergebniskriterien

