

„FÜR DIE  
**KÖNIGE**  
UNTER DEN  
PROJEKTEN.“

## Exzellente Projekte 2015



DEUTSCHER PROJECT  
EXCELLENCE  
AWARD 2015



## Vorwort

Die Suche nach Project Excellence – so lautete die Mission der Assessorenteams, die Anfang Mai ausgeschwärmt sind. Eine traditionsreiche Aufgabe, die in diesem Jahr zugleich von vielen Neuerungen begleitet war: Das Project Excellence-Modell ist aktualisiert, der Bewerbungs- und Assessmentprozess sind überarbeitet worden. Die GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. hat die Ausbildung der Assessoren entsprechend angepasst und nicht zuletzt auch Design und Kommunikation des Awards völlig neu gestaltet.

Wie im Flug ist dann ein halbes Jahr vergangen, voller erlebnis- und arbeitsreicher Wochen. Mit der Schulung der Assessoren, dem Eingang der ersten Projekt-Selbstbewertungen und der Zusammenstellung der Assessorenteams hat der DPEA 2015 schnell Fahrt aufgenommen. Es folgten zahlreiche Telefonkonferenzen und Abstimmungsrunden, Vor-Ort-Besuche bei den Projekten, intensive Arbeit an den Feedbackberichten und die Jurysitzung. Nahtlos schließen sich die Vorbereitungen für die Award-Verleihung auf dem PM Forum an und damit die mit Spannung erwartete, letzte Etappe: Der glanzvolle Abschluss, um herausragende Projekterfolge gebührend zu feiern!

Mit etwas Abstand wird zugleich ein Ergebnis sichtbar, das selbst optimistische Erwartungen noch übertrifft. Dafür stehen zum einen die Fina-

listen des DPEA 2015 mit einer Reihe atemberaubender Projektmanagementleistungen. Sie tragen eine mächtige Botschaft: Deutschland kann Projekte! Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass große Bau- bzw. Infrastrukturprojekte ebenso unter den diesjährigen Finalisten zu finden sind wie Projekte, die in einem stark regulierten öffentlichen Umfeld agieren mussten. Was ist ihr Geheimnis, wie können ausgerechnet solche, in den Medien gerne gescholtenen Projektarten so erfolgreich sein? Es scheint überraschend simpel: Professioneller Einsatz von Projektmanagement und Führungskräfte, die mit Kraft, Geist und Herz ihre Projekte gestaltet haben.

Zum anderen ist es die Arbeit der Assessoren, die besondere Beachtung verdient. Sie haben als unabhängige Experten im Projektmanagement, in kollegialer Haltung und nach hohen Standards umfangreiche Gutachten erstellt. Wohlgermerkt wurde diese Leistung ehrenamtlich erbracht – und hierin liegt ein kleines Paradox des Deutschen Project Excellence Awards: Es scheint nämlich bei guten Projektmanagern eine innere Motivation zu geben, Excellence zu suchen und danach zu streben. Nur deswegen kann die GPM die Assessments mit derart professionellen Teams durchführen – in einer so hochkarätigen Besetzung, dass sie als Honorarleistung schwer zusammenzustellen wäre.

Mein Dank gilt beiden, den Projektleitern, die Excellence bewiesen haben und ihre Erfolgsgeheimnisse nun teilen und den Assessoren, die mit großem Einsatz die Suche nach und Beschreibung von Project Excellence möglich gemacht haben. Zusammen bilden sie eine Community of Excellence, die einzigartig ist, schwer zu erreichen und jeden Aufwand wert.



Benedict Gross  
GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.  
Programmleiter DPEA



## Im Kreise der Besten: Die Königsklasse im Projektmanagement

Für die Suche nach den besten und stärksten Projekten des Jahres präsentiert sich der Deutsche Project Excellence Award mit neuem Erscheinungsbild. Der Löwe als diesjähriges Symbol ist ein starkes Bild: Der DPEA 2015 ist eine Auszeichnung für die „Könige unter den Projekten“. Denn Projekte machen viele, aber nur wenige erreichen dabei Excellence.

Doch was macht den Unterschied, lautet die spannende Frage. Warum wird von manchen Projekten

sich zur Aufgabe gemacht, Antworten zu finden – und gute von exzellenten Projekten zu unterscheiden. Excellence ist dabei keine Frage der Größe, Branche oder PM-Methoden, sondern spiegelt eine Haltung wider: sich jeden Tag ein Stück weit selbst zu übertreffen und am Ende Begeisterung zu schaffen.

Wer das Erfolgsgeheimnis von Spitzenprojekten ergründen und die Könige unter den Projekten finden will, muss sich auf das Fährtenlesen verstehen. Das Project Excellence-Modell der GPM ist hierfür ein erprobtes Instrument. Gleichwohl war es nach 18 Jahren an der Zeit, das Project Excel-



### Der DPEA in Zahlen und Fakten:

**1.850 Arbeitsstunden** haben allein die Assessoren der GPM zwischen März und Juli ehrenamtlich aufgebracht.

**Zwischen 6 und 30 Personentage** haben die Projekte in die Bewerbung um den Deutschen Project Excellence Award investiert.

Fast **eine halbe Milliarde Euro** Volumen haben die Projekte zusammen, die für den DPEA 2015 assessiert wurden.

noch jahrelang gesprochen? Weshalb markieren sie Startpunkte von Karrieren, revolutionieren Unternehmen und verändern unsere Gesellschaft? Der Deutsche Project Excellence Award hat es

lence-Modell auf einen neuen Stand zu bringen, so dass es in diesem Jahr in einer überarbeiteten und aktualisierten Fassung zum Einsatz kommt.

Doch das beste System ist nichts wert ohne Menschen, die es mit Leben füllen. In einem mehrstufigen Bewertungsprozess begutachten Assessmentteams ein Projekt und unterziehen es einem



Review. Dabei kommen als Assessoren PM-Experten aus unterschiedlichsten Branchen zusammen. Ihre Feedbackberichte bilden die Arbeitsgrundlage für die DPEA Jury, die schließlich über die Auszeichnung der Projekte entscheidet.

Von der Bewerbungsphase bis zur Preisverleihung ist es ein langer und für alle Seiten lehrreicher Weg – mit einem feierlichen

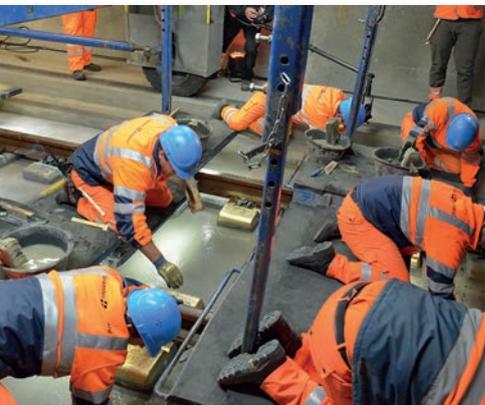
Höhepunkt auf dem PM Forum in Nürnberg. Hier präsentieren sich die Finalisten des DPEA und ihre Erfolge werden in festlichem Rahmen gewürdigt. Auf den folgenden Seiten stellen wir Ihnen die Finalisten des Jahres 2015 vor und laden Sie herzlich ein, die Königsklasse im Projektmanagement näher kennenzulernen.

Mehr Infos zum  
Deutschen Project Excellence Award unter:  
[www.gpm-ipma.de/DPEA](http://www.gpm-ipma.de/DPEA)

## Das Projekt

### Feste Fahrbahn im Gotthard-Basistunnel

ARGE Fahrbahn Transtec Gotthard



Konzentration beim Betonbau:  
380.000 Schwellenblöcke – die  
Goldene Schwelle wurde  
tagesscharf eingebaut.

Ein rekordverdächtiges Bauvorhaben! Nach seiner Fertigstellung wird der Gotthard-Basistunnel mit 57 Kilometern Gesamtlänge und rund 115 Kilometern festem Fahrhangleis in zwei Röhren der längste Eisenbahntunnel der Welt sein. Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Eröffnung im Juni 2016 – ein Jahr früher als geplant und zugleich ein Beispiel für erstklassiges Projektmanagement – war die tagesscharfe Fertigstellung der Festen Fahrbahn am 31. Oktober 2014: 100 % termingerecht im beschleunigten Bauprogramm innerhalb des vereinbarten Kostenrahmens und in hochwertigster Qualität.

#### Wie ein Schweizer Uhrwerk: Technische und organisatorische Qualitätsarbeit

Mit Toleranzmaßen, die mit einem Schweizer Uhrwerk verglichen werden können, war der Anforderungskatalog an die schotterlose Fahrbahn in den beiden 57 Kilometer langen Tunnelröhren des Gotthard-Basistunnels nicht nur lang, sondern auch äußerst streng. Hinzu kamen erschwerende logistische Randbedingungen wie sehr lange Transportwege, die den Handlungsspielraum weiter eingeschränkt haben. Branchenübliche Verfahren, Materialien und Maschinen erwiesen

sich für den Bau bei diesem extremen Bauwerk als ungeeignet. Ein unmögliches Vorhaben also? Keineswegs. Den vermeintlichen Hürden folgte vielmehr ein Innovations Schub, der neuartige Fertigungsprozesse und Bautechnologien hervorbrachte, die sich in der Praxis bewähren konnten: zum Beispiel der sogenannte „Betonzug“ – eine auf Schienen fahrbare Mischanlage, die den benötigten Beton direkt vor Ort im Tunnel produziert.

#### Right people, right places

Das Projekt hat nicht nur hohe Anforderungen an Materialien und Maschinen gestellt, sondern auch den Beteiligten viel abverlangt. Das Projektteam erarbeitete deshalb in einer zweijährigen Vorbereitungsphase neben stringenten Prozessen auch klare Rekrutierungsvorgaben und neue Qualifizierungsmaßnahmen für das Personal. Nach dem Motto „right people, right places“ kam der Personalauswahl höchste Priorität zu. Im Ergebnis: Führungs- und Teamkultur waren bei diesem Projekt vorbildlich – und alle Mitarbeitenden trotz der fordernden Arbeitsbedingungen hochzufrieden.



Ein Team das alle Herausforderungen schafft, hier beim Teamevent im Klettergarten im Juli 2015.

## Das Unternehmen

### ARGE Fahrbahn Transtec Gotthard



In der Arbeitsgemeinschaft Transtec Gotthard haben sich vier, in ihren Bereichen führende, Unternehmen zusammengeschlossen, die im

April 2008 von der Alp Transit Gotthard AG mit dem Einbau der Bahntechnik

im Gotthard-Basistunnel beauftragt wurden. Als Sub-Arbeitsgemeinschaft war die ARGE Fahrbahn Transtec Gotthard, bestehend aus der Balfour Beatty Rail GmbH mit Sitz in München und der Heitkamp Construction Swiss GmbH, für die Erstellung der Fahrbahnanlagen zuständig.



Präzision im Gleisbau: 228 km Schienen – zehnter Millimeter Toleranzen sind entscheidend.

## Das Assessorenteam

*„Das Projekt beeindruckt durch eine exzellente Planung und Umsetzung. Hinsichtlich PM-Reife, Führungsstandards, Prozessmanagement sowie Personal- und Teamqualität ist es ein Vorbild für andere Bauprojekte.“*



v. li.  
Heiko Frank, Volker Pauling, Astrid Beger,  
Thomas Schäfer (Lead-Assessor),  
Michael Ribeiro

## Das Projekt

### Neues BMW Werk in Brasilien

BMW AG

Auf zu neuen Ufern! Für die lokale Produktion von fünf verschiedenen PKW-Modellen hat die BMW AG im brasilianischen Araquari, fernab der großen Städte oder Industriestandorte, ihr erstes Automobilwerk in Südamerika aufgebaut. Konsequente Transparenz und die gemeinsame Verantwortung aller Beteiligten haben das Bauprojekt in kürzester Zeit zum Erfolg geführt. So konnte schließlich dort, wo zehn Monate zuvor noch Rinder gegrast hatten, im Oktober 2014 die erste 3er-Limousine vom Band laufen.



Schlüsselübergabe Flächenbereitstellung zwischen Bauprojektleiter Georg Zeller (links) und Einrichtungsprojektleiter Dr. Markus Berge

#### Flexibilität praktisch umgesetzt

Der Termindruck war hoch; gleichzeitig durfte der enge Zeitplan nicht zu Lasten der Qualität gehen oder sich negativ auf die Kosten auswirken. Schwierige äußere Rahmenbedingungen erforderten daher in Brasilien eine innovative Vorgehensweise – und auch den Mut, sich über bestehende Konventionen hinwegzusetzen. Genau das hat BMW getan: Im Interesse des Projekterfolgs wurden Hierarchien minimiert und Subunternehmen partnerschaftlich integriert, so dass alle Projektbeteiligten eigene Ideen einbringen und gemeinsam neue Lösungen entwi-

ckeln konnten. Praktisch umgesetzt wurde dieser Anspruch einer flexiblen Projektsteuerung mit dem Prinzip der Lean Construction. Eine enorme Effizienzsteigerung konnte zudem durch die synchronisierte Taktung der Vorfertigungs- und Montageprozesse erreicht werden.

#### Erfolgsgeheimnis: Möglich machen

Die herausragende Kommunikationskultur hat dafür gesorgt, dass der Auftraggeber über Änderungen an bestehenden Prozessen informiert wurde und diese mitgetragen hat – was wiederum dem Projektteam die Sicherheit gab, alle Aufgaben effizient und mit dem Rückhalt des Auftraggebers durchführen zu können. Projektbegleitendes Teambuilding und Empowerment durch klare Kommunikation haben zusätzlich dazu beigetragen, dass alle Teammitglieder an einem Strang zogen und das Projektziel stets klar vor Augen hatten. Diese Vorgehensweise hat sich ausgezahlt. Das neue Werk konnte termingerecht fertiggestellt werden – und das Kostenziel wurde sogar signifikant unterschritten. Die in Bauprojekten oft üblichen Streitigkeiten um Claims blieben aus.



Workshop in Massaranduba – Alle Stakeholder wie Technologie, Bau, Einkauf, FM, Projektsteuerer, Baufirma sind integriert



Standorte in 150 Ländern auf allen sechs Kontinenten und mehr als 30 Produktionsstätten in 14 Ländern: Die BMW Group ist der weltweit führende Anbieter von Premium-Produkten

und Premium-Dienstleistungen für individuelle Mobilität. Das Besondere: Zu Projektbeginn hatte die BMW Group in Brasilien zwar eine nationale Vertriebsgesellschaft aber keine Bauprojekterfahrung im Land.

## Das Unternehmen



Luftaufnahme des BMW Werks im brasilianischen Araquari

## Das Assessorenteam

*„Sowohl innerhalb der BMW Group als auch im brasilianischen Kontext wurden mit dem Projekt neue Maßstäbe gesetzt was Kosten-, Termineinhaltung und Projektmanagement-Performance betrifft.“*



v. li.  
Olaf Stepputat, Dietmar Prudix,  
Alexandra Siebert-Herzig,  
Alexander Miskiw (Lead-Assessor),  
Prof. Dr. Steffen Scheurer

## Das Projekt

### Hochwasserrisikomanagement Baden-Württemberg

Regierungspräsidium Stuttgart im Auftrag des  
Ministeriums für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Baden-Württemberg

Das Wasser ging. Die Eindrücke bleiben. Hochwasserereignisse wie in den Jahren 2002 und 2013 haben sich mit ihren milliarden schweren Schäden tief ins kollektive Bewusstsein Deutschlands eingegraben – und der Bevölkerung vor Augen geführt, dass Deiche und Rückhaltebecken

allein keinen wirksamen Schutz bieten können. Baden-Württemberg ließ dieser Einsicht mit der Einführung eines landesweiten Hochwasserrisikomanagements Taten folgen. 13 Jahre lang hat das Land gemeinsam mit Landkreisen, Städten und Gemeinden sowie vielen weiteren Akteuren an der Umsetzung einer Landesstrategie

zur Schadensminderung bei Hochwasser gearbeitet. Diese wurde stetig weiterentwickelt, ab 2007 wurden die Anforderungen aus der EU-Hochwasserrisikomanagementrichtlinie (HWRM-RL) integriert und umgesetzt.

#### Detailarbeit mit Blick für das große Ganze

Mit den detaillierten Hochwassergefahren- und Risikokarten liegen nun flächendeckend konkrete Informationen über die mögliche Ausdehnung und Tiefe einer Überflutung vor. Über 11.000 Kilometer Gewässerlänge wurden im Projektzeitraum vermessen, berechnet und kartographiert. Eine komplexe Detailarbeit, die national wie international Maßstä-

be gesetzt hat. Nicht nur, weil das vorliegende Kartenmaterial effiziente „Werkzeuge“ für die Bauplanung, die Gefahrenvorsorge und -abwehr bereitstellt, sondern auch, weil mit dem Projekt ein Paradigmenwechsel in den Köpfen und im Handeln erreicht wurde: weg von dem Grundsatz „Es soll trocken bleiben“ hin zur Handlungsmaxime „Es soll möglichst wenig passieren“.

#### Umdenken heißt hier: informieren, motivieren, befähigen

„Was sind meine Risiken und was können wir, was kann ich tun?“ Erfolg und Wirksamkeit des Hochwasserrisikomanagements, dies war von Anfang an klar, würden entscheidend davon abhängen, ob es gelingt, praktische Antworten auf diese Fragen zu liefern. Exzellenz zeigt sich daher auch in der Kommunikation mit Projektstakeholdern, die über mehrere Jahre mit regelmäßigen Veranstaltungen umgesetzt wurde und von der Landesregierung bis zum einzelnen Bürger alle Akteure einbezog. Mit stetig weiterentwickelten PM-Methoden wurde so ein Lernprozess im Hochwasserrisikomanagement angestoßen, der inzwischen beispielhaft für eine Qualitätsverbesserung in öffentlichen Projekten geworden ist.



Projektteam und Projektmitarbeiter  
Hochwasserrisikomanagement



Elementare Schäden – Das Donauhochwasser 2013,  
Foto: Marco Kaschuba



Bei der Umsetzung der europäischen Hochwasserrisikomanagement-Richtlinie arbeiten die Regierungspräsidien und das baden-württembergische Ministerium für Umwelt, Klima und Energiewirtschaft Hand in Hand. Während sich das Ministerium für die übergeordnete Koordination sowie die Berichter-

stattung gegenüber dem Bund verantwortlich zeichnet, obliegt den vier Regierungspräsidien als Flussgebietsbehörden die Aufstellung der Hochwasserrisikomanagementpläne. Das Regierungspräsidium Stuttgart hat dabei landesweit eine fachlich und finanziell federführende Rolle übernommen, insbesondere bei der Erstellung der Hochwassergefahrenkarten.

## Die Organisation



Kritische Detailarbeit – Ausschnitt einer Hochwassergefahrenkarte

## Das Assessorenteam

*„Das Hochwasserrisikomanagement besticht durch exzellente Ergebnisse und zeigt, wie der professionelle Einsatz von Projektmanagement-Methoden öffentliche Großprojekte zum Erfolg führt.“*



v. li.  
Stefan Bordin, Anke Makkai, Frank Urban,  
Mathias Nousch (Lead-Assessor),  
Dörte Bräunche



## Das Projekt

### SuedLink – Vorplanungsprojekt

TenneT TSO GmbH



Auf zahlreichen Veranstaltungen stellte TenneT den Korridorvorschlag der lokalen Öffentlichkeit vor.

800 Kilometer, 500 Kilovolt und eine Übertragungskapazität von insgesamt vier Gigawatt. SuedLink ist das größte Infrastrukturprojekt der Energiewende – und der Name Programm: Denn leistungsstarke Nord-Süd-Verbindungen wie das Gemeinschaftsprojekt der Übertragungsnetzbetreiber TenneT und Transnet BW spielen für die zukünftige Versorgungssicherheit eine zentrale Rolle. Das Vorplanungsprojekt sollte dabei die formalen Voraussetzungen für die Eröffnung des Planungs- und Genehmigungsverfahrens der Nord/Süd-Verbindung schaffen.

#### Dialog, Dialog ...

Große Infrastrukturprojekte rufen nicht nur Begeisterung hervor. Im Gegenteil. Auch SuedLink stieß bei vielen Bürgern auf Ablehnung. Bereits bei den ersten Planungsschritten hat das Projektteam daher Bürger, Gemeinden und Verbände aktiv eingebunden und zur Mitarbeit aufgefordert. Mit zahlreichen Infomärkten, mehreren

hundert Gesprächsrunden mit Bürgerinitiativen, Politikern und Verbänden, in unzähligen Einzelgesprächen sowie 3.000 eingereichten und bearbeiteten Stellungnahmen konnte eine intensive und konstruktive Bürgerbeteiligung erzielt werden, die mittlerweile weiteren Projekten als Vorbild dient.

#### Dialog!

Nicht nur der Projektdialog, sondern auch das Ergebnis spricht für sich. Im Dezember 2014 hat TenneT den Antrag auf Bundesfachplanung der Bundesnetzagentur übergeben – und das Vorplanungsprojekt mit einer herausragenden Projektbilanz abgeschlossen: Mit dem Antrag konnte nicht nur ein Vorschlag für eine Trassenführung von der schleswig-holsteinischen Küste bis nach Bayern eingereicht werden, sondern auch 98 alternative Korridorverläufe mit über 2.200 Kilometern Länge mittels Bürgerbeteiligung erarbeitet werden. Besonders wertvoll: Viele der alternativen Streckenverläufe tragen lokalen Besonderheiten Rechnung, deren Nichtbeachtung beim späteren Bau unter Umständen zu Problemen und Verzögerungen führen können.



Das Projektteam



Als deutsches Tochterunternehmen des niederländischen Stromnetzbetreibers TenneT gestaltet TenneT TSO in Deutschland mit 1.003 Mitarbeitern die Zukunft der Ener-

## Das Unternehmen

gieversorgung mit. Das Unternehmen betreibt ein Höchstspannungsnetz mit einer Gesamtlänge von rund 21.000 Kilometern. Damit deckt das Übertragungsnetz der TenneT TSO 40 Prozent Deutschlands ab und versorgt rund 20 Millionen Menschen indirekt mit Strom.



TenneT informierte die Öffentlichkeit und beteiligte sie an der Planung.

## Das Assessorenteam

*„Hier handelt es sich um ein Projekt, das große öffentliche Aufmerksamkeit erfährt. Insbesondere beim Stakeholdermanagement wurden neue Wege beschritten und damit exzellente Ergebnisse erzielt.“*



v. li.  
Andreas Haberer (Lead-Assessor), Alexander Gottschalk, Franziska Kolb, Ralf Gohs, Andreas Frick



## Das Assessment: Erfolgsfaktoren unter der Lupe

Schritt für Schritt zum Erfolg: Für den Deutschen Project Excellence Award durchlaufen die Projekte ein umfangreiches, mehrstufiges Assessment, dessen Struktur durch das Project Excellence-Modell vorgegeben wird. Die Mitglieder des Assessorenteams haben eine besondere

Rolle inne: Sie sind ausgesucht als Profis im Projektmanagement und beschäftigen sich intensiv mit den teilnehmenden Projekten. Dabei treten sie nicht als Prüfer auf, sondern als Kollegen, getrieben von professioneller Neugier und Anerkennung. Ihre Suche nach Excellence ist immer auch eine Suche nach der ansteckenden Begeisterung, die aus den besonderen Leistungen eines Projektes erwächst.

Das Assessment ist als Peer-Review aufgebaut – ein Instrument, bei dem unabhängige Gutachter zum Einsatz kommen, die selber Experten und Praktiker sind.

Sie begegnen dem Projekt mit kollegialer Haltung und bemessen Project Excellence dabei nicht anhand von absolut gesetzten Kennziffern. Der Bewertungsmaßstab ergibt sich vielmehr spezifisch für das vorliegende Projekt aus dessen konkreten Herausforderungen und Voraussetzungen. Deshalb lautet die entscheidende Frage immer: Wie gut war die Leistung gemessen an den individuellen Möglichkeiten?

### **Erfolgsbaustein Selbstreflexion: kritische Überprüfung des eigenen Projekts.**

Wie erfolgreich wurden die unterschiedlichen Herausforderungen gemeistert? Zu Beginn reflektiert der Projektleiter das Projektmanagement und die erzielten Ergebnisse. Seine Einschätzung ergänzt er durch die Selbstbewertung in Zahl und Maß. Genauer: durch die Einordnung in den unterschiedlichen Teilkriterien des PE-Modells, jeweils auf einer Skala von 0-100.

### **Und wie urteilen die Experten?**

Sind die Bewerbungsunterlagen geprüft, wird jedem Projekt ein Assessorenteam zugeordnet. Dass Projekt und Assessoren zueinander passen, steht dabei im Fokus: Denn erst im Zusammenspiel der verschiedenen Erfahrungshintergründe und Persönlichkeiten wird es möglich, ein Projekt umfassend zu analysieren. Im ersten Schritt der Begutachtung lesen und bewerten die Assessoren die Ausführungen des Projekts unabhängig voneinander – das heißt, sie sehen weder die Bewertungen der anderen Assessoren noch die Punktwerte der Selbsteinschätzung des Projektleiters. So wird gewährleistet, dass sich die Assessoren dem Projekt unvoreingenommen nähern.

### **Sind alle einer Meinung?**

Haben alle Assessoren die Blindbewertung abgeschlossen, erfahren sie, wie die anderen Teammitglieder die Teilkriterien bewertet haben. Sie diskutieren Gründe für abweichende Einschätzungen, formulieren Nachfragen und weiteren Informationsbedarf. In dieser Phase findet auch ein eintägiger Vor-Ort-Besuch statt, bei dem das Assessorenteam den Projektleiter, seine Mitarbeiter, Auftraggeber und Kunden interviewen oder auch Unterlagen einsehen kann. Im Anschluss überarbeiten die Assessoren ihre Bewertungen und versuchen, Konsens hinsichtlich der Beurteilung zu finden.

### **Zum Abschluss: Blick zurück. Und nach vorn.**

Mit einem ausführlichen Feedbackbericht beschließt das Expertenteam das Assessment. In dem Bericht dokumentieren die Assessoren nicht nur die erreichten Punktwerte in den Teilkriterien, sondern sie erläutern die Einschätzungen und fassen ihre Erkenntnisse zusammen. Besonderes Augenmerk liegt auf Beispielen für exzellentes Projektmanagement, aber auch Hinweise auf Verbesserungspotenzial sind möglich. Viele ehemalige Teilnehmer berichten, dass ihr Feedbackbericht als zentrales Ergebnis bereits so wertvoll ist, dass sich alleine dafür eine Teilnahme am Deutschen Project Excellence Award lohnt.

## Die Juryentscheidung: Aus vielen Perspektiven wird eine gemeinsame Blickrichtung



**Dr. Dagmar Börsch**  
Erfahrene Assessorin für  
den Deutschen Project  
Excellence Award



**Prof. Dr. Claus Hüselmann**  
Technische Hochschule Mittel-  
hessen, Vorstand der GPM  
für das Ressort Wirtschaft



**Dr. André Moll**  
Geschäftsführer der Initiative  
Ludwig-Erhard-Preis e. V.,  
Mitglied des Core Teams der EFQM

Die Assessments sind abgeschlossen. Die Feedbackberichte erstellt. Nun tritt die Jury zusammen. Die Aufgabe, die auf

das Gremium wartet, ist nicht leicht: In der Gesamtschau gilt es, eine Entscheidung zu treffen, die im Sinne von Project Excellence ist und dem individuellen Profil jedes teilnehmenden Projektes Rechnung trägt.

Jedes Assessorenteam begutachtet pro DPEA-Zyklus nur ein Projekt und erstellt einen individuellen Feedbackbericht. Der gesamte Teilnehmerpool ist dem einzelnen Team dabei nicht bekannt. Dadurch bleiben die Berichte unbefangen und die Assessoren können sich ganz auf dieses konkrete Projekt konzentrieren.

Aber lassen sich die Projekte überhaupt vergleichen, wenn sie in ihrer Art und Dimensionen stark unterschiedlich sind? Diese Frage muss sich die Jury stellen: Sie nimmt das gesamte Projektportfolio eines Award-Zyklus in den Blick und berät



**Prof. Dr. Harald Wehnes**  
Universität Würzburg, Vorstand der  
GPM für das Ressort Bildung.  
Preisträger des DPEA 2008

über die Prämierung der herausragenden Projektmanagement-Leistungen. Dabei geht es nicht nur um den Vergleich erreichter Punktzahlen. Berücksichtigt werden vor allem auch Eigenschaf-

ten und Herausforderungen der Projekte, die sich nicht in dem Punktesystem abbilden lassen. Für ihre Entscheidung stützt sich die Jury sowohl auf die schriftlich vorliegenden Feedbackberichte als auch auf eine mündliche Befragung der Assessoren und ihre Empfehlungen.

Die Rolle der Jury als finale Instanz für die Vergabe des Deutschen Project Excellence Awards

geht einher mit großer Verantwortung bei der Entscheidungsfindung. Eine Geschäftsordnung regelt

daher, welche Rollen und Qualifikationen in der Jury vertreten sein müssen, wer an ihrer Sitzung teilnimmt und wie sie entscheidet. Die klar definierte und ausgesuchte Besetzung des Gremiums stellt sicher, dass an dieser kritischen Stelle alle Leistungen gewürdigt und Auszeichnungen nach reiflicher Überlegung vergeben werden.

Auch für die Assessorenteam hat die Jury eine wichtige Funktion. Mit ihrer Unterstützung können sich die Assessoren bei ihren Gutachten ganz auf das individuelle Projekt konzentrieren und mit dem Kandidaten seine Beispiele für Project Excellence herausarbeiten, ohne durch die spätere Entscheidung über die Award-Vergabe belastet zu sein.

---

**GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V.**

Die GPM ist der führende Fachverband für Projektmanagement in Deutschland. Mit derzeit über 7.000 Mitgliedern, davon rund 350 Firmenmitglieder, aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Institutionen bildet die GPM das größte Netzwerk von Projektmanagement-Experten auf dem europäischen Kontinent. Das primäre Ziel der 1979 gegründeten GPM ist es, die Anwendung von Projektmanagement in Deutschland zu fördern, weiter zu entwickeln, zu systematisieren, zu standardisieren und weiter zu verbreiten.

Mehr dazu unter [www.gpm-ipma.de](http://www.gpm-ipma.de).



GPM Deutsche Gesellschaft  
für Projektmanagement e. V.

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

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

[pe-award@gpm-ipma.de](mailto:pe-award@gpm-ipma.de)  
[www.pe-award.de](http://www.pe-award.de)