



Integrationsmanagement - Die Klammer für Ihr Projekt

Das Integrationsmanagement ist ein eigenständiges Teilgebiet im Projektmanagement. Seine Bedeutung wird häufig unterschätzt.

Zu den zentralen Aufgaben eines Projektleiters zählt es, die Teilprozesse zu koordinieren. Scope, Inhalte, Zeit, Budget, Personal – alles gehört aufeinander abgestimmt.

Das klingt banal, und es ist ja auch tatsächlich so: Ein erfahrener Projektleiter führt die Teilbereiche ganz selbstverständlich zusammen. Für ihn ist es keine Frage, den Scope klar zu beschreiben, Pläne für die benötigten Ressourcen aufzustellen oder die Risiken zu bewerten – und darauf zu achten, dass die Teilgebiete miteinander im Einklang stehen. Ohne viel darüber nachzudenken betreibt er das, was Projekt-Experten unter dem Begriff „Integrationsmanagement“ verstehen.

Das Problem ist nur: In großen, komplexen Projekten reicht dieser eher intuitive Ansatz nicht aus.

Wenn wir gerufen werden, weil ein Projekt in die Krise geraten ist, stellen wir immer wieder fest: Die Teilprozesse passen nicht zueinander. Da wurde der Gesamtprojektplan nicht mit allen Beteiligten abgestimmt, so dass viele Aktivitäten unkoordiniert nebeneinander herlaufen. Inkonsistenzen bleiben unerkannt oder werden ignoriert. Einzelpläne wie Zeitplan und Budgetplan stehen nicht im Einklang mit dem festgelegten Projektumfang. Oder eine nachträgliche Änderung im Scope hat zu neuen Risiken geführt, die im Risikomanagement unberücksichtigt bleiben.

Wie diese Erfahrungen zeigen, brauchen komplexe Projekte ein bewusst angelegtes Integrationsmanagement. Es ist als eigenes Teilgebiet im Projektmanagement zu begreifen und dient dazu, die verschiedenen Teilprozesse wie eine Klammer zusammenzuhalten und aufeinander abzustimmen. Ein gut ausgestaltetes Integrationsmanagement hilft dem Projektleiter, Konflikte zwischen Einzel-

plänen oder konkurrierenden Anforderungen rechtzeitig zu erkennen und aufzulösen.

Ein professionelles Integrationsmanagement umfasst drei wesentliche Aspekte:

1. Dokumentation

Als Projektleiter achten Sie darauf, mit einer stimmigen, in sich abgeschlossene Projektdokumentation in die Projektarbeit einzusteigen. Die darin enthaltenen Pläne wie Kommunikationsplan, Projektzeitplan, Budgetplan und Ressourcenplan sind sorgfältig ausgearbeitet. Konkret heißt das zum Beispiel: Bei der Rekrutierung der Teammitglieder haben Sie nicht einfach beim „Kollegen Peter“ in der Linie angefragt und eine mündliche Zusage erhalten, sondern verfügen über ein Dokument, in dem steht, woher ein Projektmitarbeiter kommt, wer ihn freigegeben hat und in welchem Umfang er für das Projekt freigestellt ist.

2. Information und Kommunikation

Eine gute Dokumentation alleine schafft noch keine Koordination. Vielmehr müssen alle Beteiligten die darin enthaltenen Informationen kennen und mittragen. Erst so lässt sich sicherstellen, dass die Projektdokumente konsistent sowie Projekt- und Linienorganisation aufeinander abgestimmt sind.

3. Monitoring und Controlling

Im Projektverlauf besteht ständig die Gefahr, dass Teilprozesse sich verselbständigen und nur noch unzulänglich aufeinander abgestimmt sind. Es empfiehlt sich daher, im Rahmen des Projektcontrollings regelmäßig auch die Konsistenz der Dokumente und Abläufe zu überprüfen. Mit anderen Worten: Das Controlling des Projektfortschritts sollte stets aus ganzheitlicher Sicht erfolgen und die Koordination der Aktivitäten im Blick behalten.

Weitere Informationen

Christian Dürk, Vorstand, christian.duerk@corivus.de