

Wolfgang Döring

## **Integratives Projektmanagement (IPM)**

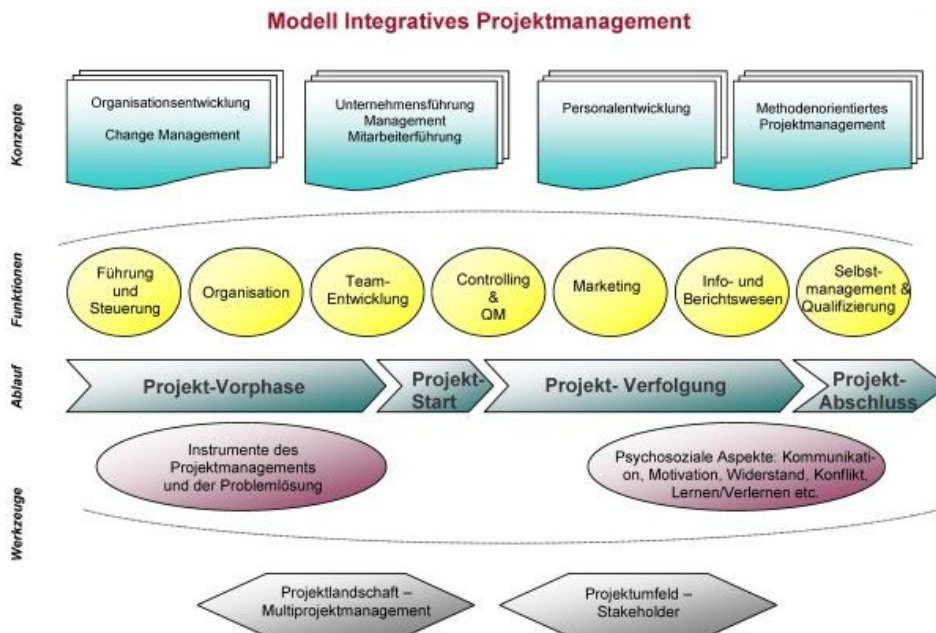
Grundlagen und Erfahrungen

Das seit 1989 von Wolf Döring im Rahmen der Trigon Entwicklungsberatung entwickelte Modell eines ganzheitlichen Projektmanagementansatzes bietet die Integration von Aspekten des „Change Management“, von Ansätzen zu „Management und Führung“, von Grundlagen „klassischer Personalentwicklungsinstrumente“ und dem klassischen „Methodenorientierten Projektmanagement“. Dabei ist die integrative Art und Weise des Umgangs mit der jeweiligen Fragestellung in Projekten von Bedeutung. Die sachinhaltlichen Aspekte werden gemeinsam mit den psychosozialen Aspekten und den Aspekten des Change Management betrachtet und umgesetzt. Ergebnisorientierung steht dabei mit Humanorientierung im Einklang.

Nach dem Modell des IPM wurden in den letzten 20 Jahren mehrere hundert ProjektleiterInnen, primär in unternehmensinternen Lehrgängen im deutschsprachigen Raum ausgebildet. Seit 2009 finden nun auch unternehmensinterne Lehrgänge in Englisch und Französisch statt. Im Projektcoaching wurden in dem Zeitraum eine Vielzahl von Projekten, dabei auch Großprojekte bis mehrere hundert Millionen € Investitionssumme, erfolgreich begleitet.

Das Modell selbst beschreibt 4 Betrachtungsebenen:

- Den Zeitverlauf: Ablauf (Projekt-Phasen)
- Die notwendigen Funktionen zur Realisierung von Projekten
- Die grundlegenden Werkzeuge
- Den konzeptiven Hintergrund



Die Modell-Darstellung von 2002 ist mittlerweile um die Funktion des Qualitätsmanagements (QM) ergänzt worden.

Im IPM wird darauf Wert gelegt, dass alle 4 beschriebenen Betrachtungsebenen als vernetztes System verstanden und gelebt werden. In der Praxis zeigt sich, dass es darauf ankommt, keine der Betrachtungsebenen auf Dauer zu priorisieren. Voraussetzung für eine lebendige Projektkultur im Sinn des IPM ist außerdem die Kompetenz der handelnden Personen (Projektauftraggeber, Projektleitung, Teammitglieder, Projekt-Office), um Überblick, Konzeption und Umsetzung im Sinn eines Gesamtsystems gestalten zu können. Als drittes ist die im Unternehmen bestehende Projektkultur zu beachten, die eine professionelle Abwicklung von Projekten ermöglichen soll.

Grundlegende Informationen zum IPM Modell wurden in den Trigon Themen 3/02 (pdf-Datei/ als Download auf der Trigon Homepage verfügbar) und in diversen Buchbeiträgen sowie mit einem AudioWorkbook bei Eptaphon veröffentlicht. Seither sind weitere Erfahrungen und Weiterentwicklungen zum Modell und zur Anwendung entstanden.

#### Praxiserfahrungen

In den letzten 10 Jahren wurde das IPM System in mehreren Unternehmen eingeführt und hat sich seitdem bestens bewährt. Außerdem wurden mehrere Großprojekte und Machbarkeitsstudien (bis 240 Millionen € Investitionssumme) mithilfe des IPM Modells zum erfolgreichen Abschluss extern begleitet.

Um eine optimale Projekt-Performance zu erreichen, ist die konsequente Arbeit an der Entwicklung und Festigung der Projektkultur des Unternehmens auf Basis des IPM Modells not-

wendig. Eine Studie der GPM - Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (Studie „Erfolg und Scheitern im Projektmanagement“, Dezember 2008) zeigt welchen Kriterien der Erfolg/ Misserfolg von Projekten häufig zugeordnet wird:

Bei besonders erfolgreichen Projekten wurden folgende Kriterien genannt:

- Platz 1      Qualifizierte/ Mitarbeiter
- Platz 2      Gute Kommunikation
- Platz 3      Klare Anforderungen und Ziele

Bei gescheiterten Projekten wurden folgende Kriterien genannt:

- Platz 1      schlechte Kommunikation
- Platz 2      unklare Anforderungen und Ziele
- Platz 3      Politik, Bereichsegoismen oder interne Kompetenzstreitigkeiten

Weitere genannte Kriterien: Projektmanagement-Erfahrung auf Leitungsebene; Ausreichende/unzureichende Ressourcen bei Projektstart; Unterstützung/fehlende Unterstützung durch Top Management, Commitment; Vorhandene/fehlende Ressourcen bei Projektstart.

Die Ergebnisse der Studie bestätigen die Bedeutung von Kriterien, die über Themen wie Projektmanagement-Methodik oder technische Ausstattung hinausgehen und im IPM Modell erfasst sind. Die Erfahrungen der letzten Jahre zeigen, dass die Faktoren Kommunikation, klare Zielsetzung und Position (Kompetenz) der Projektleitung maßgeblich zum Erfolg von Projekten beitragen. Voraussetzung ist dabei aber auch eine ausreichende Qualität der angewendeten Projektwerkzeuge.

### **Was hat sich in den letzten 10 Jahren IPM – Anwendung in Unternehmen gut entwickelt:**

- Eine qualitativ gute Projektkultur
- Die Projektleiter-Fähigkeiten sind durch IPM-Lehrgänge deutlich gestiegen
- Die Klarheit der Projektaufträge hat sich deutlich verbessert
- Der Umgang mit dem Modell des magischen Dreiecks sowohl durch Auftraggeber als auch durch Projektleitung hat sich verbessert (Hier werden die Verbindungen der 3 Eckpfeiler eines Projektes verhandelt und fixiert: Qualität& Ziele; eingesetzte Ressourcen, Termingerüst). Zu beachten ist jedoch, dass zwischen den Interessen der Auftraggeber (Nutzen) und jenen der Projektleitung (Machbarkeit) ein guter Klärungs- und Vereinbarungsprozess stattfindet. Das Ergebnis ist ein guter, schriftlicher Projektauftrag.
- Projekt-Handbücher unterstützen die Projektleitung und festigen die Projektkultur

## Aktuelle Themen in der Projektlandschaft

Um die Projektarbeit auf einem hohen Level zu halten, ist permanent an folgenden Themen zu arbeiten:

- Die Verbesserung der Kompetenzen (Befugnisse) von internen Projektleitungen
- Eine bessere Differenzierung von Tagesgeschäft und Projektgeschäft (das Linienmanagement neigt oft dazu, eigene Prioritäten in Projekte einzubringen, die in der Regel die Verlangsamung oder Verzögerung von Veränderungen zur Folge haben)
- Eine bessere und frühere Einbeziehung von Betroffenen/Usern in die Projektarbeit durch Sounding-boards, User-Gruppen, Resonanzteams,...
- Ein konsequenter Einsatz von Risikoanalyse-Instrumenten wie z.B. Methode der kritischen Erfolgsfaktoren, Kraftfeldanalyse, Soziometrische Methoden, SPOT Analyse,...
- Hier kommt es darauf an die Analysen über den Projektverlauf hin zu betreiben und präventive Maßnahmen zur Risikoreduktion abzuleiten.
- Neben einem klaren Anfang (Kick off und Teamstartklausur) ist auch ein klares Ende (Abschlussmeeting, Projekt-Evaluierung) eines Projektes zu realisieren.
- Organisation von wirkungsvollem Wissensmanagement zur deutlichen Verbesserung des Lernens aus Projekten (oft wird vieles, insbesondere die Vorgehensweisen und die Anwendung von Projekttools, für jedes Projekt neu erfunden!)
- Wirksames Selbstmanagement der Projektbeteiligten um eine ausgewogene Work-Life-Balance und ein wirksames Stress-Management zu erreichen
- Unterstützung von Projektleitungen durch Best-practice-Meetings, Erfahrungsaustausch und Projektcoaching (Extern bzw. Intern)
- Eine klare Abgrenzung von Projekten zu „Projektähnlichen Maßnahmen“ zur Verbesserung der Unternehmensplanung (Ressourcensteuerung und Prioritätensetzung – in Verbindung mit Multiprojektmanagement)
- Auftraggeber (diejenigen, die die Ressourcenmacht haben) berücksichtigen manchmal bei ihrer Aufgabe, Projekte zu steuern, die Kernpunkte der Projektarbeit nicht ausreichend. Interventionen gegenüber der Projektleitung werden teilweise auf der vorhandenen Machtbasis begründet – Grundelemente des IPM werden dabei nicht ausreichend berücksichtigt. Besonders nachteilig für die Projekt-Performance ist, wenn das „Magische Dreieck“ nicht verhandelt wird, sondern Vorgaben gesetzt werden, welche die Machbarkeit aus Sicht der Projektleitung in Frage stellen. Weiters ist von Nachteil wenn der schriftliche Projektauftrag fehlt oder als bürokratisch abgelehnt wird. Ebenso wenn die Regelmäßigkeit der Review-Meetings fehlt (im Abstand von ca. 2-6 Wochen), und/oder der direkte Zugang von Projektleitungen zum Auftraggeber in Bezug auf Entscheidungen und dem Berichtswesen nicht oder nur teilweise ermöglicht wird

## Weiterentwicklung der Projektkultur

Die meisten Unternehmen der Differenzierungs- und Integrationsphase haben Projektmanagement-Systeme, fraglich ist jedoch, ob diese der Anforderung eines ganzheitlich-systemischen Projektansatzes gerecht werden. Das Integrative Projektmanagement bietet sich hier als Projektmanagement-Upgrade an.

Für weiterführende Fragen, Beratungen, Ausbildung und für ein Upgrade Ihres Projektmanagement-Systems stehe ich gerne zur Verfügung:

Mag. Wolfgang Döring

Tel: +43 (2874) 7300

E-Mail: [wolfgang.doering@trigon.at](mailto:wolfgang.doering@trigon.at)

Eptaphon – Homepage und Web-Shop: [www.eptaphon.at](http://www.eptaphon.at)

## Literatur

Studie der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. und PA Consulting Group: Erfolg und Scheitern im Projektmanagement, Dezember 2008

Döring: Integratives Projekt-Management, In: Vogelauer, Risak (HRSG.), Managementhandbuch für Führungskräfte, Manz

Döring: Projekt Coaching, In: Vogelauer (HRSG.) Coaching Praxis - ab der 4. erweiterten Auflage, Luchterhand

Döring: Integratives Projektmanagement – AudioWorkbook (2CDs), Eptaphon, [www.eptaphon.at](http://www.eptaphon.at)

Döring: Veränderungen leben – Leben mit Veränderungen – AudioWorkbook (2CDs), Eptaphon, [www.eptaphon.at](http://www.eptaphon.at)

Döring: Gestaltungs-Freiheit durch Integratives Führen – AudioWorkbook (3CDs), Eptaphon, [www.eptaphon.at](http://www.eptaphon.at) (erhältlich ab Ende Oktober 2010)

Döring: Lebensenergie und Stress – AudioWorkbook (4CDs), Eptaphon, [www.eptaphon.at](http://www.eptaphon.at)

## Angebote von Trigon zum Thema Integratives Projektmanagement

### Seminar

- Integratives Projektmanagement [>> mehr dazu](#)