

März 2026

Integration & Initiierung (PMBOK® Guide – Eighth Edition)

Study Group Session Event 03.03.2026

Your host for today

Integration & Initiierung

Aaron Haoua ist Project Manager bei adesso. Dabei ist er ganzheitlich und interdisziplinär unterwegs! Dazu gehören IT-gestütztes Projektmanagement sowie das Vermitteln von Wissen im Rahmen von Workshops und Schulungen.

Im Projektmanagement gilt, komplexe Inhalte aufzubereiten und zielgruppengerecht zu moderieren. Dabei greift Aaron auf verschiedene Tools sowie projektorientierte Arbeitsweisen (agil / hybrid / waterfall) zurück.



Tailoring is key –
Do the right things instead of doing things right!

Be brave!!

Event Agenda

Integration & Initiierung

Inhalte

(1) Neues Paradigma

- (1) Focus Areas
- (2) Mindset

(2) Initiation: Den Grundstein legen

- (1) Project Charter
- (2) Stakeholder Register

(3) Integration: Das Projekt orchestrieren

- (1) Project Management Plan
- (2) Tailoring
- (3) Lebenszyklus

Das neue Paradigma

Integration & Initiierung

PMBOK® 8 Shift: Integration und Initiation sind nun Teil der Governance Performance Domain

Focus Areas: Die alten Prozessgruppen kehren als fünf praktische "Focus Areas" zurück, wobei **Initiating** den Startpunkt bildet.

Der PMBOK Guide gruppiert Inputs, Tools & Outputs in **Project Management Focus Areas: Initiating, Planning, Executing, Monitoring & Controlling, Closing processes.**

Parallel dazu gibt es **Project Management Performance Domains** (z.B. Governance, Scope, Schedule, Stakeholders usw.).

Initiating ist eine Focus Area - **Integration** wird primär durch das **Governance Performance Domain** realisiert.

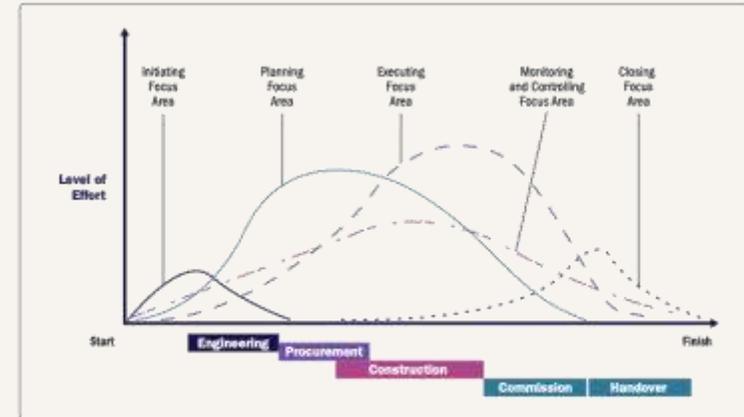
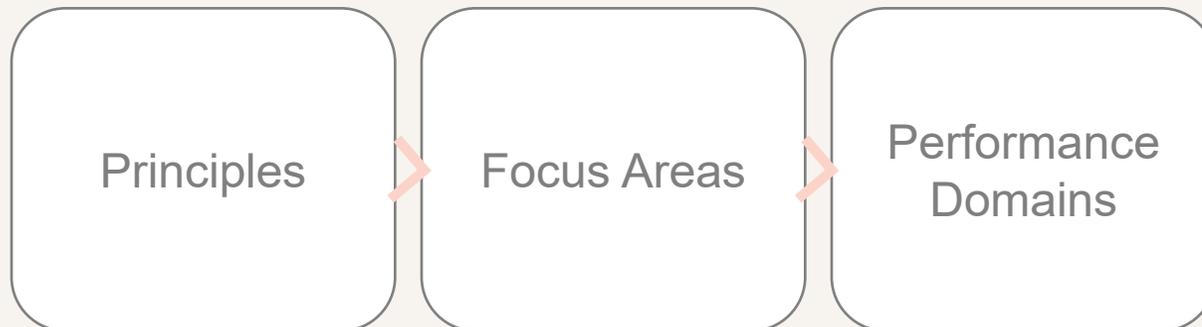


Figure 4-13. Example of Focus Area Interactions Within a Project or Phase Using a Predictive Approach

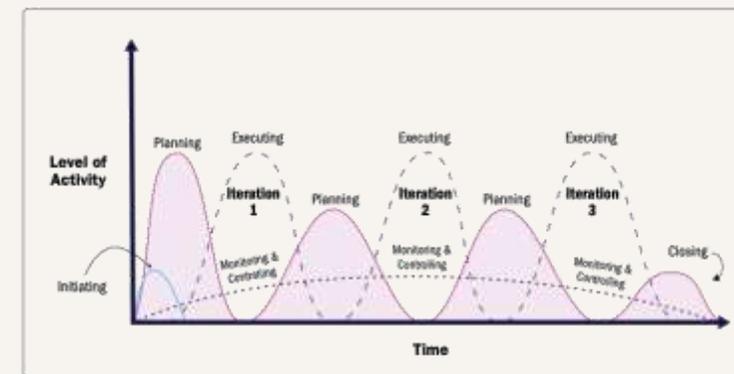


Figure 4-14. Example of Focus Area Interactions Within a Project or Phase Using an Adaptive Approach

Das neue Paradigma: Mindset

Integration & Initiierung

Mindset: Alles Handeln ist **proaktiv**, **eigenverantwortlich** und **wertorientiert**

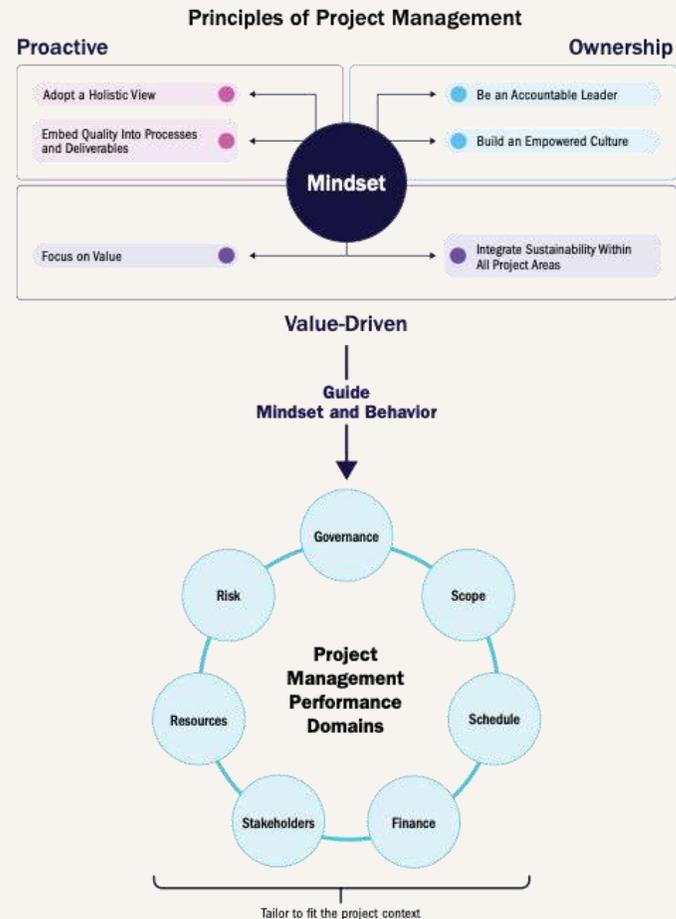


Figure 3-4. Tailoring to Fit the Project Context

PMBOK® 8 Shift: Integration und Initiation sind nun Teil der **Governance Performance Domain**

2.) Initiierung: Den Grundstein legen

Integration & Initiierung

Ziel: Formale Autorisierung und Ausrichtung der Stakeholder-Erwartungen.

Inputs: Business Case (Wirtschaftlichkeitsprüfung), Benefits Management Plan und Agreements.

Initiating Focus Area:

Umfasst Prozesse, Praktiken und Aktionen zur **Definition eines neuen Projekts oder einer neuen Phase**. Enthält oft die **formale Autorisierung**, das Projekt bzw. die Phase zu starten.

Zweck:

- Erwartungen der Stakeholder mit dem **Projektzweck** ausrichten,
- Stakeholder über **Scope und Ziele** informieren,
- **Schlüssel-Stakeholder analysieren** und deren Beitrag zur Zielerreichung klären.

In dieser Phase werden u.a. **initialer Scope, erste finanzielle Ressourcen**, relevante **Stakeholder** und **Projektmanagement-Rollen** definiert; dies fließt in die Project Charter und das Stakeholderregister ein.

Nutzen:

Projekte werden nur autorisiert, wenn sie mit den **strategischen Zielen** der Organisation und dem **Business Case/Benefits** übereinstimmen.

Outputs:

- Project Charter:** Erteilt dem Projektmanager die Autorität, Ressourcen einzusetzen.
- Stakeholder Register:** Identifikation der Personen, die das Projekt beeinflussen.

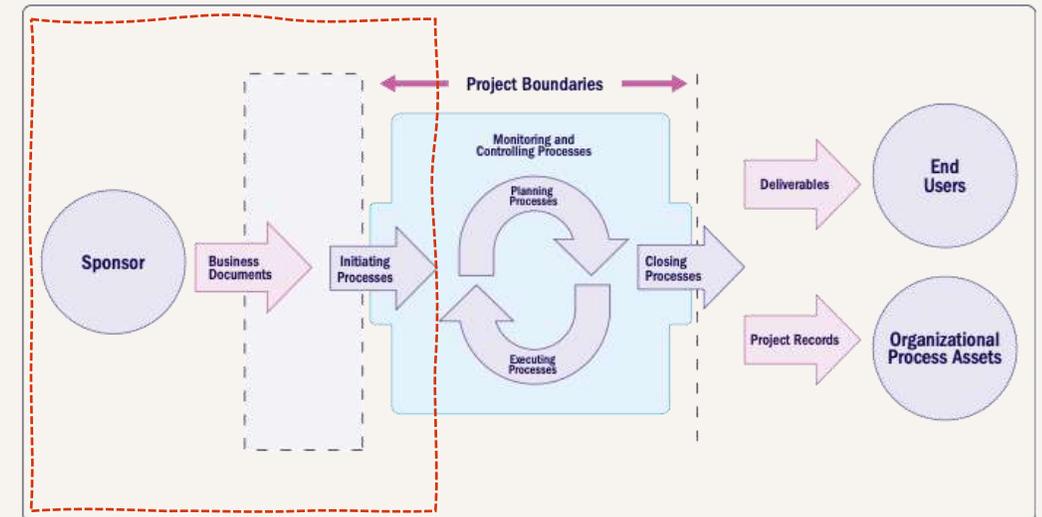


Figure 4-12. Project Boundaries

a) Die Project Charter – das wichtigste Dokument

Integration & Initiierung

Offizielle **Autorisierung des Projekt- oder Phasenstarts**.

Erteilt dem Project Manager die **Befugnis**, organisatorische Ressourcen für Projektaktivitäten zuzuweisen.

Stellt eine direkte Verbindung zwischen

- **Projekt**,
- **Business Case** und
- den **strategischen Zielen** der Organisation her und zeigt die organisatorische Commitment zum Projekt.

Wird i.d.R. **einmal** pro Projekt oder zu definierten Zeitpunkten im Lebenszyklus (z.B. phasenweise) durchgeführt – abhängig vom Development Approach.

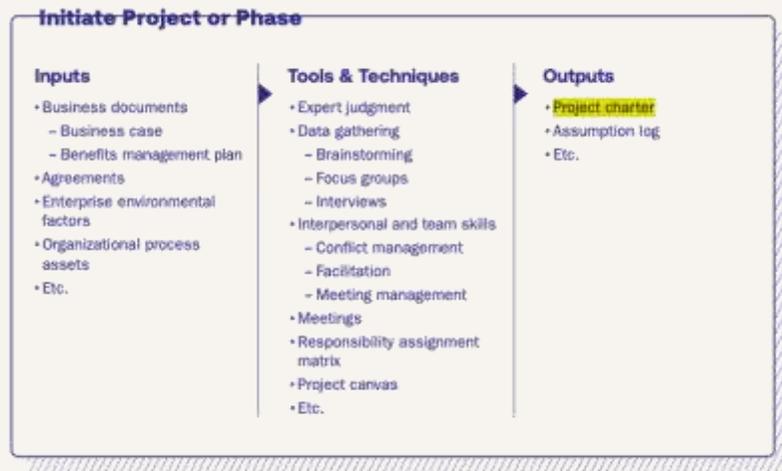


Figure 2-3. Initiate Project or Phase Inputs, Tools and Techniques, and Outputs

Die Project Charter bildet eine **Partnerschaft** zwischen ausführender und anfordernder Organisation.

Der **genehmigte Business Case** begründet den Projektstart und den erwarteten Wert.

In cross-corporate Projekten definieren **Verträge** die Vereinbarungen zwischen Organisationen - die **Project Charter dient intern** als Vereinbarung zur Erfüllung dieser Verpflichtungen.

Die **genehmigte Project Charter**

- initiiert formal das Projekt,
- identifiziert und **weist den Project Manager zu**, idealerweise während der Charter-Entwicklung und immer **vor Beginn der Planung**,
- **verleiht dem PM die Autorität**, das Projekt zu unterstützen und Ressourcen zu steuern.

Typische Inhalte:

- Projektzweck, Ziele, erwarteter Wert/Benefits.
- Grober Scope, Annahmen und Einschränkungen.
- High-Level Risiken, grobe Zeit- und Budgetrahmen (abgeleitet aus Business Case/Benefits-Plan).
- Key Stakeholder und Rollen (inkl. Sponsor, PM).

b) Stakeholder Register

Integration & Initiierung

Stakeholder Register: Identifikation der Personen, die das Projekt beeinflussen.

Identify Stakeholders:

Prozess, bei dem Personen, Gruppen oder Organisationen identifiziert werden, die ein Interesse am Projekt haben oder von ihm betroffen sind.

Umfasst das **regelmäßige Identifizieren** von Stakeholdern sowie das Analysieren und Dokumentieren ihrer Interessen, Beteiligung, Interdependenzen, Einfluss und potenziellen Auswirkungen auf den Projekterfolg.

Nutzen: ermöglicht dem Team, den **richtigen Fokus** für das Engagement jedes Stakeholders/jeder Stakeholdergruppe zu wählen.

Kontinuierliche Stakeholder-Identifikation dient als **Risikomanagementstrategie**, da sich das Umfeld im Projektverlauf ändert; der Prozess wird **bei Bedarf während des gesamten Projekts** durchgeführt und startet im Initiating.

Wichtigster Stakeholder in der Initiation-Phase – der Sponsor!

Typische Sponsor-Aktivitäten: Projekt initiieren, Ziele + Business Case definieren, Project Charter genehmigen (und Änderungen daran), PM zuweisen und befähigen, PM-Plan genehmigen, Benefits-Realisierung sicherstellen, Projektabschluss autorisieren.

Ein **aktiver Project Sponsor** ist ein kritischer Erfolgsfaktor für positive Projektergebnisse.

Der Sponsor stellt in den Business Documents die **Minimalinformationen bereit**, um Projektaktivitäten zu starten; frühe Einbindung von Sponsor, Kunden und anderen Stakeholdern schafft ein **gemeinsames Verständnis** von Erfolgskriterien und erhöht **Alignment und Zufriedenheit**.

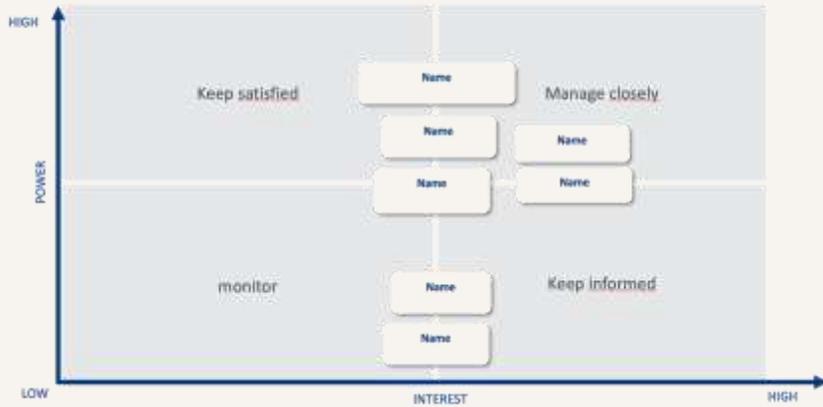


Figure 2-6. Project Management Team Within Various Spheres of Influence

Exkurs: Stakeholder Analysis - my EDC Tools

Integration & Initiierung

Stakeholder Matrix

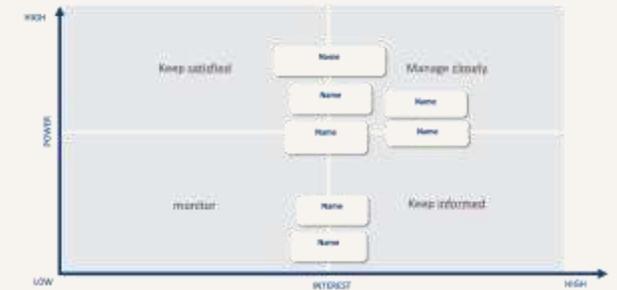


RACI Matrix	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

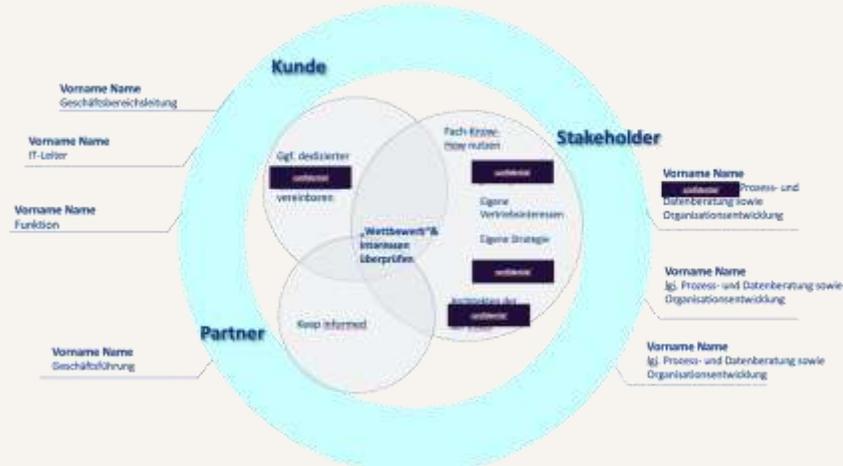
R = Responsible A = Accountable C = Consulted I = Informed

Figure 5-39. Sample RACI Matrix

Stakeholder Matrix

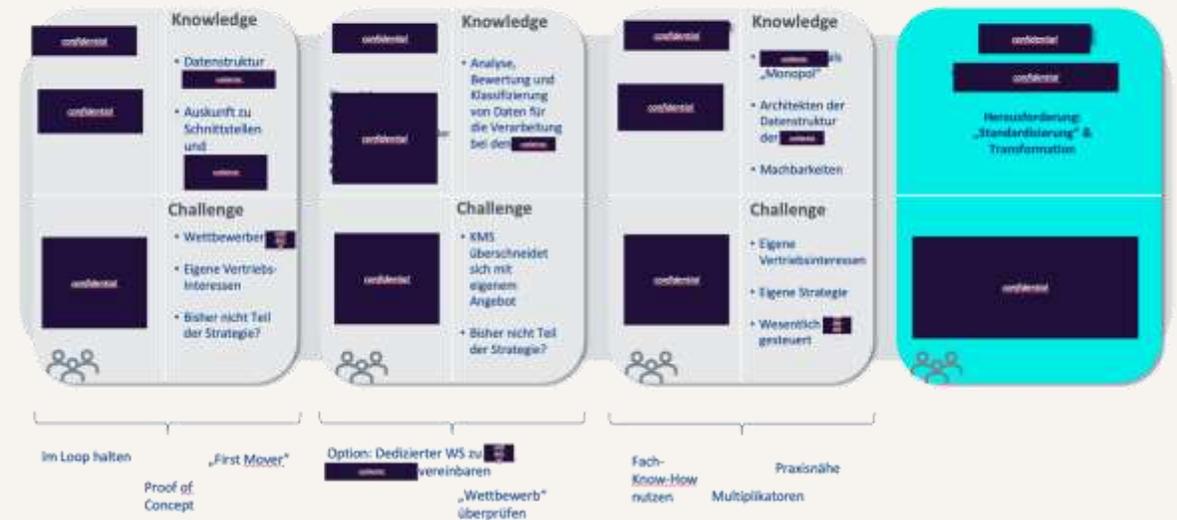


Expertenkreis zur Prozessvalidierung



Expertenreihe zur Prozessvalidierung

PROFILE ZUR BERÜCKSICHTIGUNG IN DEN PROZESSWORKSHOPS



Integration: Das Projekt orchestrieren

Integration & Initiierung

Kernaufgabe: Koordination aller Teildisziplinen (Scope, Schedule, Finance, etc.) zu einem konsistenten Ganzen.

a) Der Project Management Plan: Ein „lebendes Dokument“, das beschreibt, wie das Projekt ausgeführt, überwacht und abgeschlossen wird.

b) Tailoring: Integration bedeutet auch, Prozesse so anzupassen (tailoring), dass sie zum Kontext des Projekts passen.

c) Lebenszyklus: Abfolge von Aktivitäten/Phasen, die ein Projekt vom Start bis zum Abschluss durchläuft

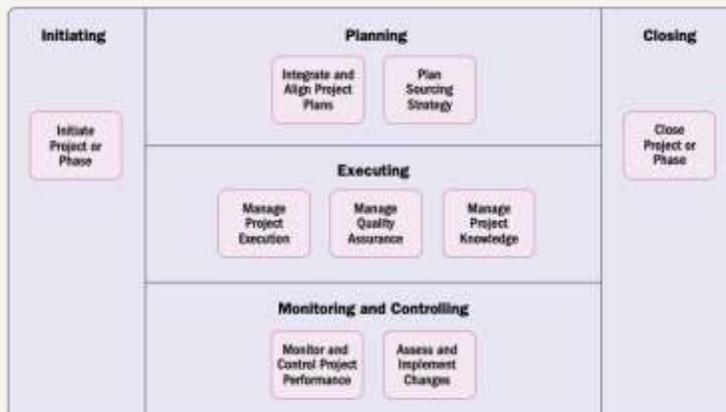


Figure 2-2. Governance Performance Domain Processes Overview

In der **Governance Performance Domain** sind die zentralen **Integrationsprozesse** des Projekts gebündelt:

Initiate Project or Phase – offizieller Start und Autorisierung, wie gesehen.

Integrate and Align Project Plans – Entwicklung und Integration des zentralen Projektmanagement-Rahmens.

Manage Project Execution – Ausführung der geplanten Aktivitäten und Steuerung der Umsetzung.

Monitor and Control Project Performance – Verfolgung und Berichterstattung des Gesamtfortschritts und der Performance-Ziele.

Assess and Implement Changes – Management von Änderungen, die verschiedene Projektaspekte beeinflussen können.

Close Project or Phase – Abschluss aller Aktivitäten und Freigabe von Ressourcen.

Ergänzend: **Plan Sourcing Strategy** und **Manage Project Knowledge** gehören ebenfalls zum Governance-Domain und tragen zur ganzheitlichen Steuerung bei.

Project Management Plan

Integration & Initiierung

Kernaufgabe: Koordination aller Teildisziplinen (Scope, Schedule, Finance, etc.) zu einem konsistenten Ganzen.

Der Project Management Plan: Ein „lebendes Dokument“, das beschreibt, wie das Projekt ausgeführt, überwacht und abgeschlossen wird.

Tailoring: Integration bedeutet auch, Prozesse so anzupassen (tailoring), dass sie zum Kontext des Projekts passen.

Erzeugt eine konsistente Projektdokumentation, z.B. in Form von

- Project Governance Plan,
- Project Management Plan,
- Project Execution/Development/Implementation Plan oder ähnlichen Dokumenten.

Diese Dokumentation definiert für alle Teammitglieder und Stakeholder **den Rahmen, in dem Entscheidungen getroffen werden.**

Zu Beginn des Projekts:

- Festlegen von Tailoring-Überlegungen,
- Bestimmung von Development Approach und Projektlebenszyklus,
- Aufnahme dieser Informationen in den Project Management Plan.

Im weiteren Verlauf:

- Integration aller Management-Pläne und Baselines aus den Performance Domains in den Gesamtplan,
- Überprüfung der Ausrichtung dieser Pläne aufeinander,
- ggf. Einbindung weiterer Pläne wie Change Management Plan oder Configuration Management Plan.

Lebenszyklus & Development Approaches

Integration & Initiierung

Ein **Projektlebenszyklus** ist die Abfolge von Aktivitäten/Phasen, die ein Projekt vom Start bis zum Abschluss durchläuft. Er bildet den **grundlegenden Rahmen** für das Projektmanagement – unabhängig von Branche oder konkreter Art des Projekts.

Projekte werden oft in **Phasen** zerlegt – logisch zusammenhängende Aktivitäten, die jeweils in einem oder mehreren **Deliverables/Outcomes** münden. Phasen können **sequenziell, überlappend oder kombiniert** auftreten und haben typischerweise Eintritts-/Austrittskriterien und ggf. Phase Gates.

Development Approaches im Lebenszyklus

Der **Development Approach** beschreibt, *wie* Produkt/Service/Resultat im Lebenszyklus entwickelt wird (z.B. **predictive, adaptive, hybrid**). Er definiert, wie das Projekt gemanagt und ausgeführt wird und ist **nicht** dasselbe wie eine einzelne Entwicklungsphase.

- **Predictive** (plan-getrieben): Scope, Zeit, Kosten, Ressourcen und Risiken werden früh im Projekt weitgehend festgelegt; eignet sich z.B. bei stabilen Anforderungen und starker Regulierung.
- **Adaptive** (iterativ/incremental): kurze Planungszyklen, Sprints/Iterationen, hohe Flexibilität bei sich ändernden Anforderungen; Scope kann innerhalb von Timeboxes angepasst werden.
- **Hybrid**: Kombination von predictive und adaptive Ansätzen; erlaubt Flexibilität bei unsicheren Teilen und Struktur bei gut planbaren Komponenten – in der Praxis heute in vielen Projekten üblich.

Verbindung zu Initiation & Integration

Der gewählte Lebenszyklus und Development Approach bilden den **Kontext**, in dem Initiating-Prozess („Initiate Project or Phase“) und Integrationsprozesse (z.B. „Integrate and Align Project Plans“) gestaltet und **getailort** werden.

Governance und Integration müssen an **predictive, adaptive oder hybride Lebenszyklen** angepasst werden, um mit „just enough“ Prozessen und Artefakten Wert, Performance und Compliance sicherzustellen.

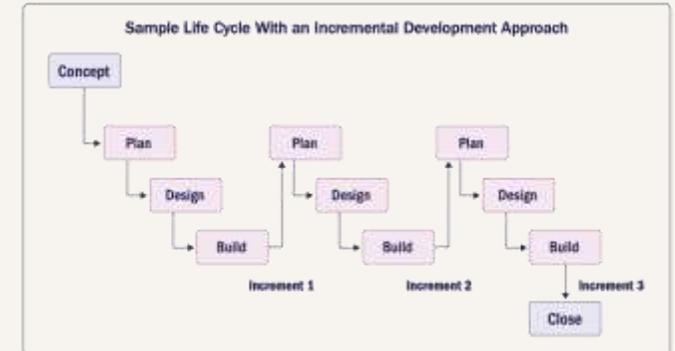


Figure 4-5. Sample Predictive Life Cycle With an Incremental Delivery

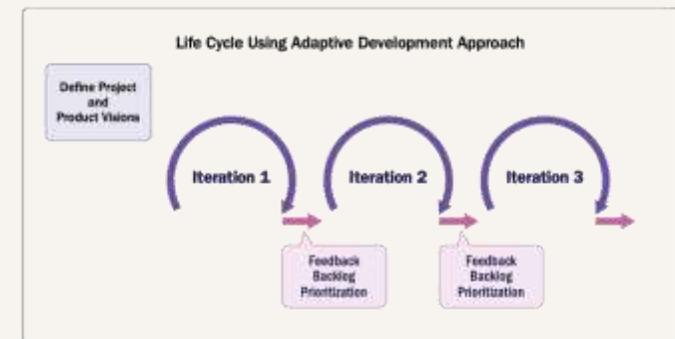


Figure 4-6. Life Cycle With an Adaptive Development Approach

Tailoring

Integration & Initiierung

Tailoring ist die *bewusste Anpassung* von Projektmanagement-Ansatz, Governance und Prozessen an das jeweilige Projektumfeld und die Projektziele. Dabei werden u.a. **Development Approach**, Prozesse, Projektlebenszyklus, Deliverables sowie die Einbindung von Stakeholdern und Team berücksichtigt, um sie mit Zielen und Restriktionen in Einklang zu bringen.

Warum „tailor’n“?

Projekte laufen in sehr unterschiedlichen Kontexten (z.B. Geschwindigkeit vs. Kosten, Wert vs. Qualität, Compliance vs. Flexibilität, unterschiedliche Stakeholdererwartungen). Tailoring hilft, diese zum Projekt passende Balance zu finden.

- **Zu wenige Prozesse** → ineffektives Projektmanagement;
- **zu viele Prozesse** → teuer und verschwenderisch. Ziel ist ein *optimales* Maß an Steuerung („just enough“), mit mehr Commitment im Team, stärkerem Kundenfokus und effizienterer Ressourcennutzung.

Was wird getailort?

- **Lebenszyklus & Development Approach:** Auswahl und Zuschnitt von Projektphasen und der Vorgehensweise (z.B. predictive, adaptive, hybrid) passend zu Kritikalität, Dauer, Komplexität usw.
- **Prozesse:** Welche Prozesse werden genutzt, wie formal, wie häufig, mit welchen Artefakten und Entscheidungspunkten.
- **Engagement:** Art und Intensität der Einbindung von Stakeholdern und Team (Meetings, Reviews, Feedbackzyklen).

Rahmen & Verbindung zu Integration/Initiation

- Tailoring wird durch Projektmanagement-Prinzipien, Organisationswerte und -kultur gesteuert; Policies oder Verträge können den Spielraum begrenzen.
- Governance und Integrationsansatz sollten bewusst an **predictive, adaptive und hybride Lebenszyklen** angepasst werden, um mit „just enough“ Prozessen, Methoden, Templates und Artefakten Wert, Performance und Compliance sicherzustellen.

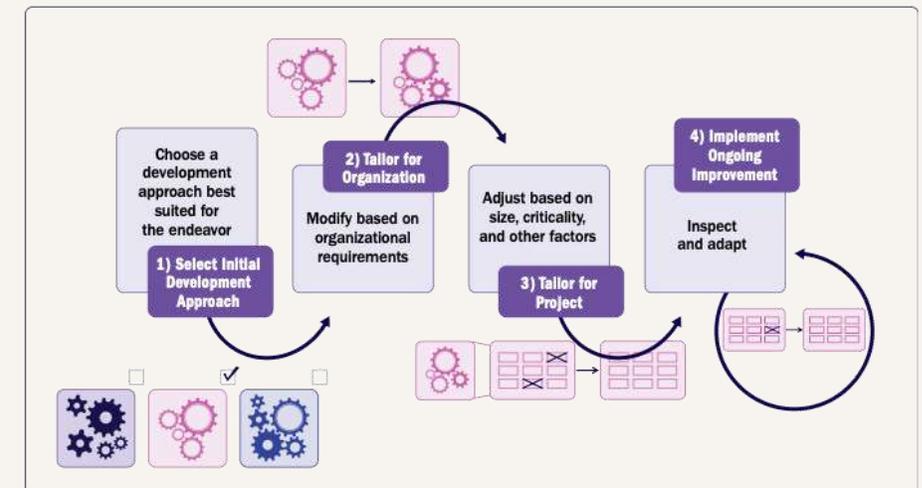


Figure 3-1. Details of the Steps in the Tailoring Process

Exkurs: Project Management: Process Flow

Integration & Initiierung



PMBOK® PERFORMANCE DOMAINS AND THE 40 PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

Copyright: ©2025 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

Explanatory Note: This flow *does not replace* the need for reading the PMBOK® Guide. The PMBOK® Guide contains a deep explanation of all processes including Inputs, Tools & Techniques and Outputs that are listed in this flow.

Adaptation: Ricardo Viana Vargas **Design:** Sergio Alves Lima Jardim

<https://ricardo-vargas.com/pmbok-guide-8th-edition-processes-flow/>
<https://www.youtube.com/watch?v=TZMum9cuoJY>

Download this processes flow at
RICARDO-VARGAS.COM



Become a member of the Project Management Institute (PMI)
and download the PMBOK® Guide and other standards at:
PMI.org

Takeaways

Integration & Initiierung

Initiate Project or Phase = formale Autorisierung + Verknüpfung mit Business Case/Strategie + PM-Befugnisse.

Project Charter ist ein *nicht* detaillierter Plan, sondern high-level Mandat mit Zweck, Zielen, grobem Scope, Annahmen, Risiken, Key Stakeholdern & PM-Rollen.

Initiating Focus Area: Fokus auf Alignment von Stakeholder-Erwartungen und Projektzweck; Projekte werden nur gestartet, wenn Business Case, Benefits & Stakeholder berücksichtigt sind.

Integration in der Governance-Domain bedeutet: Pläne integrieren, Ausführung koordinieren, Performance überwachen, Änderungen bewusst steuern, Projekt sauber schließen.

Initiation = Start mit Sinn & Zustimmung: klare Ziele, Business Case, Stakeholder-Alignment, Sponsor-Engagement.

Integration = roter Faden: stellt sicher, dass alle Domains und Phasen auf Strategie, Business Case und Nutzen ausgerichtet bleiben.

Für Projektmanager:innen sind Initiation & Integration die Hebel, um **Wertorientierung** und **Governance** im Projektalltag zu verankern.



Q&A

März 2026

Integration & initiation (PMBOK® Guide – Eighth Edition)

Study Group Session Event Input

Your host for today

Integration & initiation

Aaron Haoua is a Project Manager at adesso. He takes a holistic and interdisciplinary approach! This includes IT-supported project management as well as knowledge transfer through workshops and training courses.

In project management, the goal is to process complex content and facilitate it in a way that is appropriate for the target group. To achieve this, Aaron utilizes various tools and project-oriented working methods (agile / hybrid / waterfall).



Tailoring is key –
Do the right things instead of doing things right!

Be brave!!

Event Agenda

Integration & initiation

Contents

- (1) New Paradigm
 - (1) Focus Areas
 - (2) Mindset
- (2) Initiation: Laying the foundation
 - (1) Project Charter
 - (2) Stakeholder Register
- (3) Integration: Orchestrating the project
 - (1) Project Management Plan
 - (2) Tailoring
 - (3) Life cycle

The new paradigm: Focus Areas

Integration & initiation

PMBOK® 8 shift: Integration and initiation are now part of the **Governance Performance Domain**.

Focus Areas: The former process groups return as five practical “Focus Areas,” with **Initiating** forming the starting point.

The PMBOK Guide groups inputs, tools, and outputs into **Project Management Focus Areas: Initiating, Planning, Executing, Monitoring & Controlling, and Closing processes.**

In parallel, there are **Project Management Performance Domains** (e.g., Governance, Scope, Schedule, Stakeholders, etc.).

Initiating is a Focus Area – integration is primarily realized through the Governance Performance Domain.

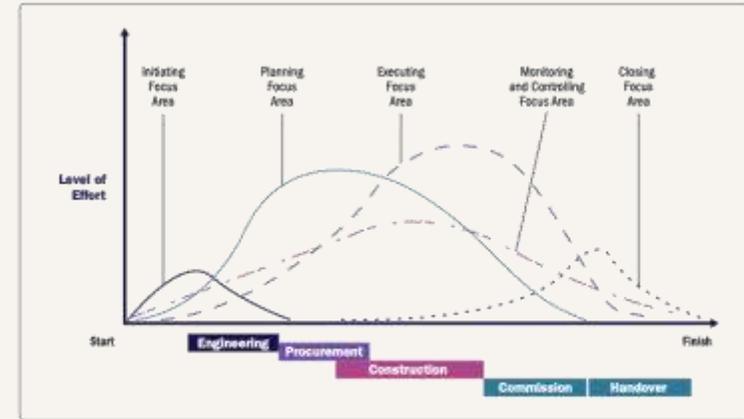


Figure 4-13. Example of Focus Area Interactions Within a Project or Phase Using a Predictive Approach

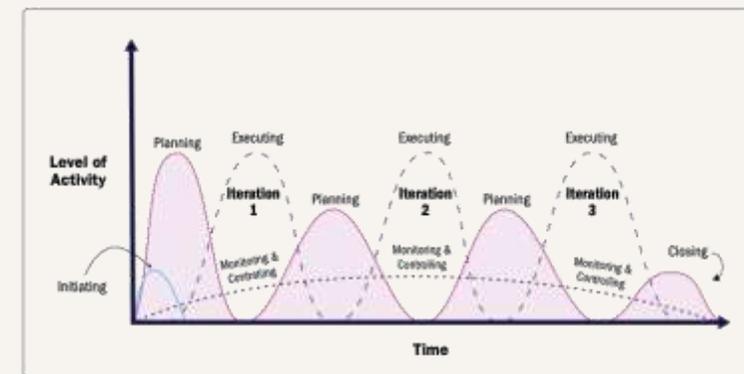
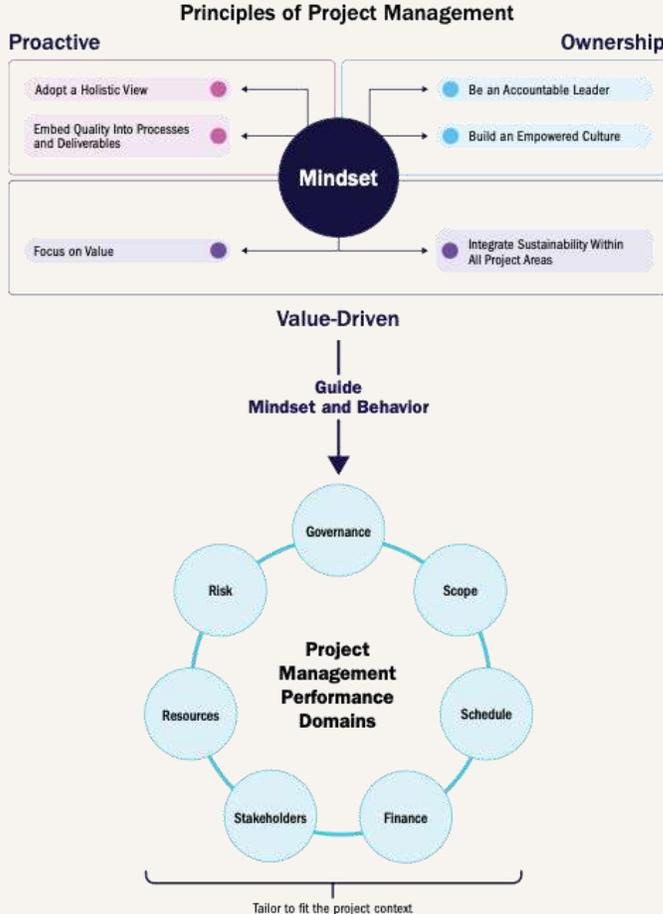


Figure 4-14. Example of Focus Area Interactions Within a Project or Phase Using an Adaptive Approach

Das neue Paradigma: Mindset

Integration & initiation

Mindset: All actions are proactive, accountable, and value-oriented.



PMBOK® 8 shift: Integration and initiation are now part of the **Governance Performance Domain**.

Figure 3-4. Tailoring to Fit the Project Context

2.) Initiierung: Den Grundstein legen

Integration & initiation

Goal: Formal authorization and alignment of stakeholder expectations.

Inputs: Business case (economic feasibility analysis), benefits management plan, and agreements.

Initiating Focus Area:

Encompasses processes, practices, and actions for defining a new project or a new phase. Often includes the formal authorization to start the project or phase.

Purpose:

- Align stakeholder expectations with the project's purpose,
- Inform stakeholders about scope and objectives,
- Analyze key stakeholders and clarify their contribution to achieving the objectives.

In this phase, among other things, the **initial scope, initial financial resources, relevant stakeholders, and project management roles are defined**; this information is incorporated into the project charter and the stakeholder register.

Benefit:

Projects are only authorized if they are aligned with the organization's strategic objectives and with the business case/benefits.

Outputs:

a) Project Charter: Grants the project manager the authority to use resources.

b) Stakeholder Register: Identification of the individuals who influence the project.

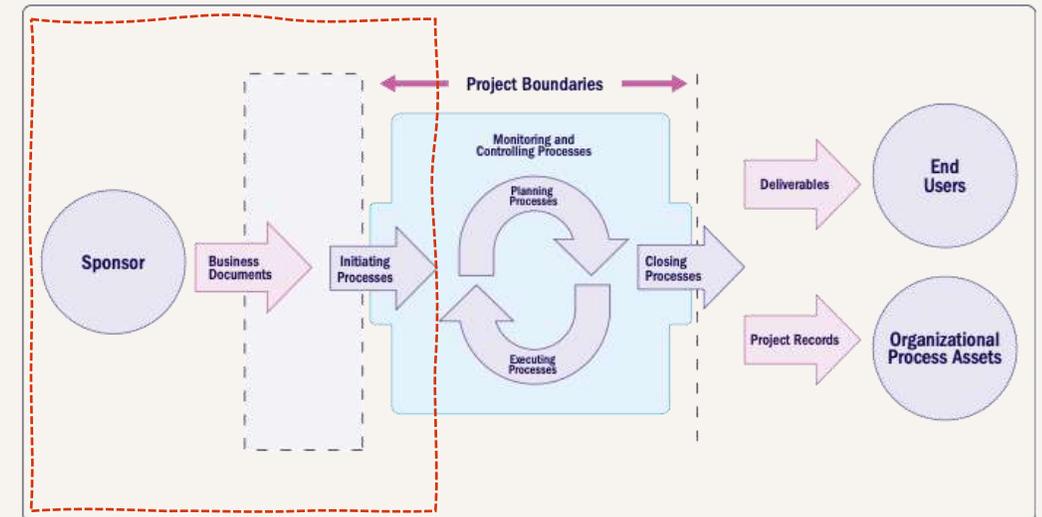


Figure 4-12. Project Boundaries

a) Die Project Charter – das wichtigste Dokument

Integration & initiation

Official **authorization of the start of the project or phase.**

Grants the project manager the **authority** to assign organizational resources to project activities.

Establishes a direct connection between

- the **project**,
- the **business case**, and
- the **organization's strategic objectives**, and demonstrates the organization's commitment to the project.

Is generally performed **once per project** or at defined points in the life cycle (e.g. per phase), depending on the development approach.

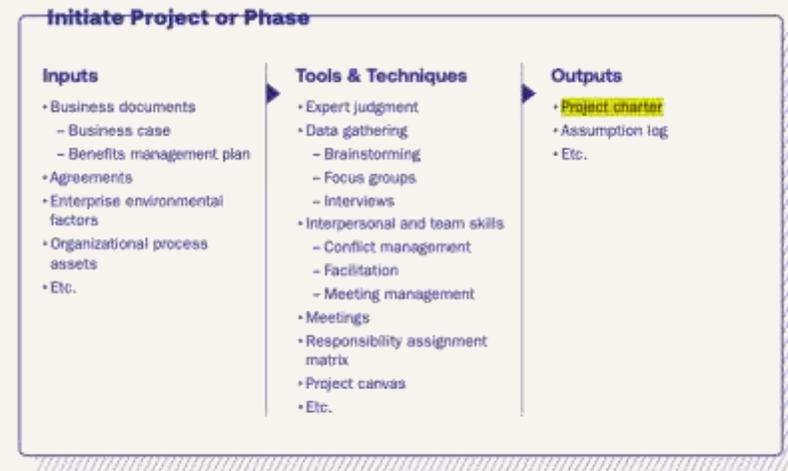


Figure 2-3. Initiate Project or Phase Inputs, Tools and Techniques, and Outputs

The project charter establishes a **partnership** between the performing and the requesting organization.

The **approved business case** justifies the start of the project and the expected value.

In cross-corporate projects, **contracts** define the agreements between organizations – the **project charter serves internally** as an agreement to fulfill these obligations.

The approved project charter

- formally initiates the project,
- identifies and **assigns the project manager**, ideally during charter development and always before the **start of planning**,
- **grants the project manager the authority** to support the project and to direct resources.

Typical contents:

- Project purpose, objectives, expected value/benefits
- High-level scope, assumptions, and constraints
- High-level risks, rough time and budget ranges (derived from the business case/benefits plan)
- Key stakeholders and roles (including sponsor and project manager)

b) Stakeholder Register

Integration & initiation

Stakeholder Register: Identification of the people who influence the project.

Identify Stakeholders:

Process in which individuals, groups, or organizations are identified that have an interest in the project or are affected by it.

Includes the **ongoing identification** of stakeholders as well as the analysis and documentation of their interests, involvement, interdependencies, influence, and potential impact on project success.

Benefit: enables the team to choose the right focus for engaging each stakeholder or stakeholder group. Continuous stakeholder identification serves as a risk management strategy, since the environment changes over the course of the project; the process is performed as needed throughout the entire project and starts in the initiating phase.

Most important stakeholder in the initiating phase – the sponsor!

Typical sponsor activities: initiate the project, define objectives and business case, approve the project charter (and any changes to it), assign and empower the project manager, approve the project management plan, ensure benefits realization, authorize project closure.

An **active project sponsor is a critical success** factor for positive project outcomes.

The sponsor **provides the minimal information** in the business documents needed to start project activities; early involvement of the sponsor, customer, and other stakeholders creates a **shared understanding** of success criteria and increases **alignment and satisfaction**.



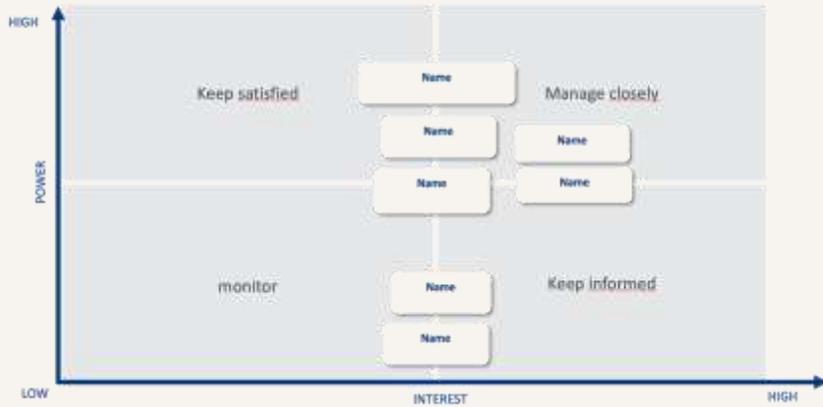
Figure 2-6. Project Management Team Within Various Spheres of Influence

Exkurs: Stakeholder Analysis - my EDC Tools

Integration & initiation

Stakeholder Matrix

SUBHEAD



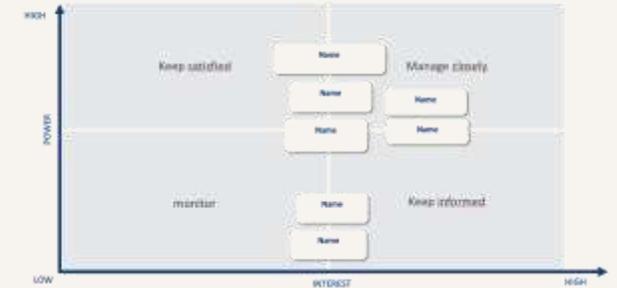
RACI Matrix	Person				
Activity	Ann	Ben	Carlos	Dina	Ed
Create charter	A	R	I	I	I
Collect requirements	I	A	R	C	C
Submit change request	I	A	R	R	C
Develop test plan	A	C	I	I	R

R = Responsible A = Accountable C = Consulted I = Informed

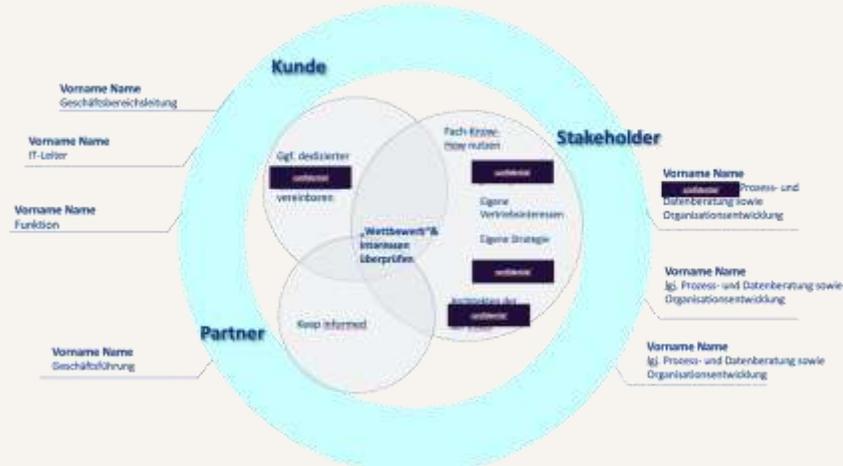
Figure 5-39. Sample RACI Matrix

Stakeholder Matrix

SUBHEAD

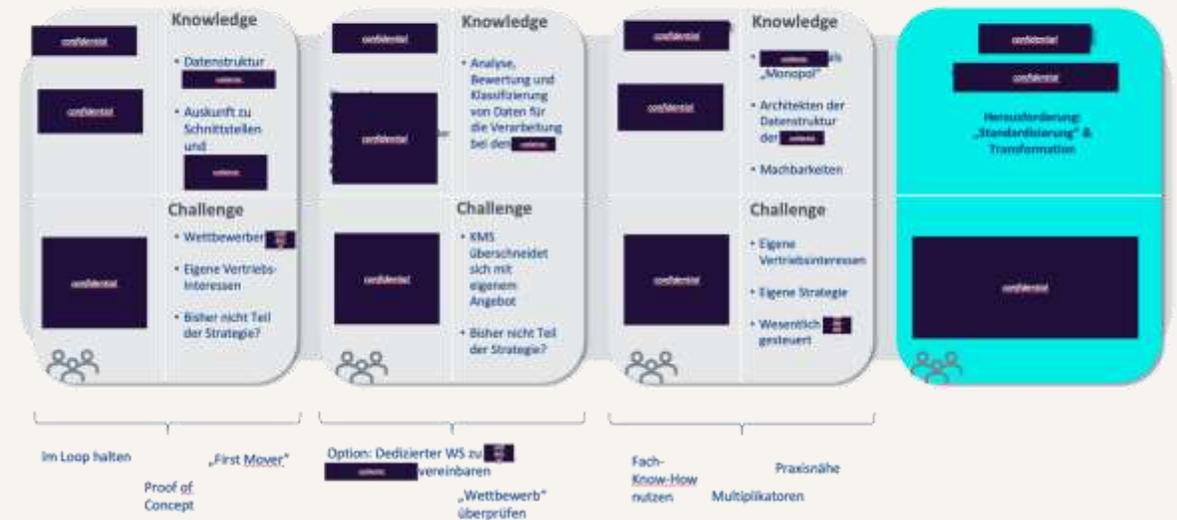


Expertenkreis zur Prozessvalidierung



Expertenreihe zur Prozessvalidierung

PROFILE ZUR BERÜCKSICHTIGUNG IN DEN PROZESSWORKSHOPS



Integration: Das Projekt orchestrieren

Integration & initiation

Core task: Coordination of all sub-disciplines (scope, schedule, finance, etc.) into a consistent whole.

a) The Project Management Plan: A “living document” that describes how the project will be executed, monitored, and closed.

b) Tailoring: Integration also means adapting (tailoring) processes so that they fit the context of the project.

c) Life cycle: Sequence of activities/phases that a project goes through from start to completion.

Within the **Governance Performance Domain**, the central **integration processes** of the project are consolidated:

Initiate Project or Phase – official start and authorization, as discussed.

Integrate and Align Project Plans – development and integration of the central project management framework.

Manage Project Execution – execution of planned activities and control of implementation.

Monitor and Control Project Performance – tracking and reporting of overall progress and performance objectives.

Assess and Implement Changes – management of changes that can affect various aspects of the project.

Close Project or Phase – completion of all activities and release of resources.

Additionally: **Plan Sourcing Strategy** and **Manage Project Knowledge** also belong to the Governance Domain and contribute to holistic control.



Figure 2-2. Governance Performance Domain Processes Overview

Project Management Plan

Integration & initiation

Core task: Coordination of all sub-disciplines (scope, schedule, finance, etc.) into a consistent whole.

The Project Management Plan: A “living document” that describes how the project will be executed, monitored, and closed.

Tailoring: Integration also means adapting (tailoring) processes so that they fit the context of the project.

Produces consistent project documentation, for example in the form of a

- Project Governance Plan,
- Project Management Plan,
- Project Execution/Development/Implementation Plan, or similar documents.

This documentation defines the **framework within which decisions are made** for all team members and stakeholders.

At the start of the project:

- Define tailoring considerations,
- Determine the development approach and project life cycle,
- Incorporate this information into the project management plan.

As the project progresses:

- Integrate all management plans and baselines from the performance domains into the overall plan,
- Review the alignment of these plans with each other,
- If necessary, incorporate additional plans such as a change management plan or configuration management plan.

Lebenszyklus & Development Approaches

Integration & initiation

A project life cycle is the sequence of activities/phases that a project goes through from start to completion. It provides the fundamental framework for project management – regardless of industry or the specific type of project.

Projects are often broken down into phases – logically related activities that result in one or more deliverables/outcomes. Phases can occur sequentially, iteratively, or in an overlapping/combined fashion and typically have entry and exit criteria and, where applicable, phase gates.

Development approaches in the life cycle

The **development approach** describes how the product/service/result is developed within the life cycle (e.g. predictive, adaptive, hybrid). It defines how the project is managed and executed and is not the same as a single development phase.

- **Predictive** (plan-driven): scope, time, cost, resources, and risks are largely defined early in the project; suitable, for example, when requirements are stable and regulation is strong.
- **Adaptive** (iterative/incremental): short planning cycles, sprints/iterations, high flexibility with changing requirements; scope can be adjusted within timeboxes.
- **Hybrid**: combination of predictive and adaptive approaches; allows flexibility for uncertain elements and structure for well-plannable components – in practice common in many projects today.

Connection to initiation & integration

The chosen life cycle and development approach form the **context** in which the initiating process (“Initiate Project or Phase”) and integration processes (e.g. “Integrate and Align Project Plans”) **are designed and tailored**.

Governance and integration must be adapted to **predictive, adaptive, or hybrid life cycles** to ensure value, performance, and compliance with “just enough” processes and artifacts.

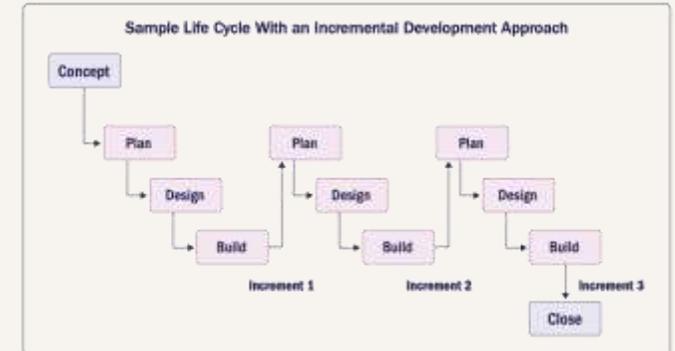


Figure 4-5. Sample Predictive Life Cycle With an Incremental Delivery

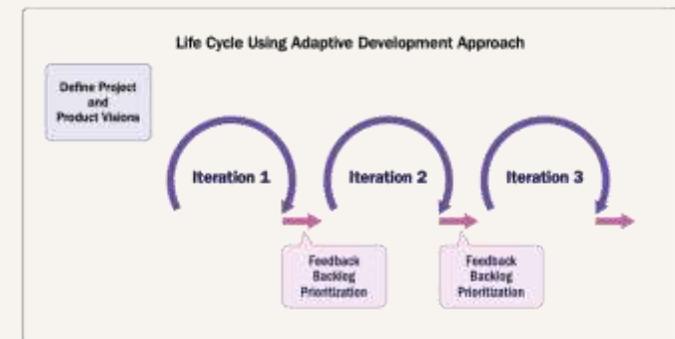


Figure 4-6. Life Cycle With an Adaptive Development Approach

Tailoring

Integration & initiation

Tailoring is the deliberate adaptation of the project management approach, governance, and processes to the specific project environment and project objectives. This includes, among other things, the **development approach**, processes, project life cycle, deliverables, as well as the involvement of stakeholders and the team, in order to align them with objectives and constraints.

Why tailor?

Projects operate in very different contexts (e.g. speed vs. cost, value vs. quality, compliance vs. flexibility, differing stakeholder expectations). Tailoring helps to find the balance that fits the project.

- Too few processes → ineffective project management;
- too many processes → expensive and wasteful. The goal is an optimal level of control (“just enough”), with more commitment in the team, a stronger customer focus, and more efficient use of resources.

What is tailored?

- Life cycle & development approach: selection and shaping of project phases and the way of working (e.g. predictive, adaptive, hybrid) appropriate to criticality, duration, complexity, etc.
- Processes: which processes are used, how formal they are, how often they are applied, and with which artifacts and decision points.
- Engagement: type and intensity of stakeholder and team involvement (meetings, reviews, feedback cycles).

Framework & connection to integration/initiation

- Tailoring is guided by project management principles, organizational values, and culture; policies or contracts may limit the degree of freedom.
- Governance and the integration approach should be deliberately adapted to predictive, adaptive, and hybrid life cycles in order to ensure value, performance, and compliance with “just enough” processes, methods, templates, and artifacts.

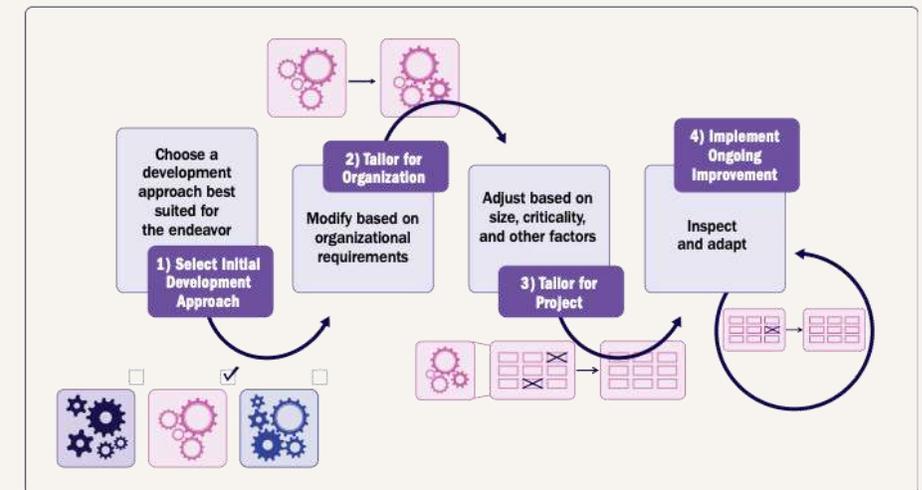


Figure 3-1. Details of the Steps in the Tailoring Process

Exkurs: Project Management: Process Flow

Integration & initiation



PMBOK® PERFORMANCE DOMAINS AND THE 40 PROJECT MANAGEMENT PROCESSES

Copyright: ©2025 Project Management Institute, Inc. All rights reserved.

Explanatory Note: This flow *does not replace* the need for reading the PMBOK® Guide. The PMBOK® Guide contains a deep explanation of all processes including Inputs, Tools & Techniques and Outputs that are listed in this flow.

Adaptation: Ricardo Viana Vargas

Design: Sergio Alves Lima Jardim

Download this processes flow at
RICARDO-VARGAS.COM



Become a member of the Project Management Institute (PMI)
and download the PMBOK® Guide and other standards at:

PMI.org

Takeaways

Integration & initiation

Initiate Project or Phase = formal authorization + linkage to business case/strategy + PM authority.

The project charter is not a detailed plan, but a high-level mandate with purpose, objectives, high-level scope, assumptions, risks, key stakeholders, and PM roles.

Initiating Focus Area: focus on aligning stakeholder expectations with the project purpose; projects are only started if the business case, benefits, and stakeholders are taken into account.

Integration in the Governance Domain means: integrating plans, coordinating execution, monitoring performance, consciously managing changes, and properly closing the project.

Initiation = starting with meaning and consent: clear objectives, business case, stakeholder alignment, sponsor engagement.

Integration = the common thread: ensures that all domains and phases remain aligned with strategy, business case, and benefits.

For project managers, initiation and integration are the levers for anchoring **value orientation and governance** in day-to-day project work.



Q&A
