

# **Das Cappenberg-Experiment**

**Projektmanagement und Eigenheimbau in  
ungeschöner Theorie & Praxis**

**von**

**Len Mette**

Das Werk beruht auf wahren Begebenheiten.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Cappenberg-Experiment

Len Mette

1. Auflage

Dezember 2016

© 2016 DerFuchs-Verlag

D-69231 Rauenberg (Kraichgau)

[info@DerFuchs-Verlag.de](mailto:info@DerFuchs-Verlag.de)

[DerFuchs-Verlag.de](http://DerFuchs-Verlag.de)

Fachliche Prüfung: Dr. Eckard Hauenherm

Lektorat: Susanne Riese

Coverfoto: Paul Rockstein, ROCKSTEIN fotografie

Portraitfoto: Fotomanufaktur Wessel

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk, einschließlich aller Teile, ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, Verbreitung, Übersetzung und Verfilmung liegen beim Verlag. Eine Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen ohne Genehmigung des Verlags ist strafbar.

PMBOK®, PMI®, CAPM® und PMP® sind eingetragene Warenzeichen des Project Management Institute.

ISBN 978-3-945858-22-6 (Taschenbuch)

ISBN 978-3-945858-23-3 (ePub)

## Über den Autor

Len Mette beschäftigt sich seit dem Jahr 2001 mit verschiedensten Projekten im Konzernumfeld, sowohl bei Banken und Versicherungen, als auch auf dem Energiesektor und im Bereich E-Commerce. Nach einer technischen Ausbildung zum Informatiker erkannte er schnell seine Leidenschaft, Vorhaben im Unternehmensumfeld zu koordinieren. Schlüsselpersonen zueinander zu bringen, um auf diese Weise größtmöglichen Gewinn für das Projekt zu erzeugen, war eine seiner Kernkompetenzen, was ihn u.a. zu einem privaten Studium im Bereich Projektmanagement und der damit einhergehenden Stärkung seiner methodischen Fähigkeiten trieb. In den folgenden Jahren



etablierte er sich mit Schwerpunkt auf seine kommunikativen Fähigkeiten mehr und mehr als Bindeglied zwischen fachlichen und technischen Konzerneinheiten, fungierte hier als Dolmetscher zwischen den Disziplinen und übernahm die Führung erster übergreifender Projekte auch vor internationaler Kulisse. Auch im privaten Bereich ließ ihn das Thema Projektmanagement nicht los, so dass nicht nur der Bau des Eigenheims einem Projektplan folgte. Als vom Project Management Institute® zertifizierter Project Management Professional® (PMP®) ist er inzwischen branchenübergreifend als Projektleiter und Berater für den Aufbau von Projektorganisationen aktiv und damit auf Methodik im Projektmanagement spezialisiert.



## Vorwort

Was bewegt jemanden, noch ein Buch über Projektmanagement zu schreiben? Sind es Ruhm und Reichtum? Eine Vision, die diese Disziplin revolutionieren wird? Nein, das ist es nicht. Zumindest nicht in diesem Fall. Vielmehr ist es die Suche nach dem Sinn der Anstrengungen, die ich während der letzten Jahre sowohl in der Theorie, als auch in der Praxis durchlebt habe. So war es im Eifer des Gefechts nicht immer möglich, beide Seiten in Einklang zu bringen. Viel zu oft haben Theorie und Praxis so gar nicht zueinander passen wollen und ich fragte mich, wozu ich die Theorie in all ihren Facetten von Führungs- und Kommunikationstechniken, über das Krisenmanagement bis hin zu den betriebswirtschaftlichen Themen überhaupt mit so viel Zeitinvestition erlernt habe.

Eigentlich weiß ich, dass das alles seinen Sinn hat, dass Theorie und Methodik kein Selbstzweck sind und sich in der Praxis oft in banalen Situationen geradezu verstecken. Die Frage nach dem Zusammenhang von Realität und reiner Lehre wird mir jedoch in der Rolle als Berater, aber auch in jener Rolle des Projektleiters immer wieder gestellt. Ich bin also kein Einzelfall, was dieses verwirrende Thema angeht. Der fehlende praktische Bezug macht das Verstehen der Projektmanagementtheorie nur noch schwerer.

Während ich mich also mit diesem Dilemma beschäftigte, kam der Bau unseres Eigenheims grade recht: Ein Bautagebuch sollte fortan nicht nur dazu dienen, unser Bauprojekt zu dokumentieren, andere Bauherren mit unseren Erfahrungen zu versorgen und damit vor meinen Fehlern zu schützen, vielmehr wollte ich dem Bauherrn und im gleichen Atemzug dem Einsteiger in die Projektmanagementtheorie aufzeigen, wie jene Theorie und ein strukturiertes Vorgehen bei solch einem Vorhaben in der Praxis nutzbar sind und wo beide Seiten miteinander verschmelzen. Die Idee für dieses Buch war geboren!

Ich danke meiner Frau Nadja sowie meinen Töchtern Marie und Annelie dafür, dass sie Papas »Planungswahn« inzwischen als nützlich erachten.

Ich danke der Firma FingerHaus für ein tolles Zuhause sowie allen Mitarbeitern für ihr Verständnis und ihre Geduld, mit einem recht detailverliebten und misstrauischen Kunden!

Ein großer Dank gilt auch meinem Vater und meinen Schwiegereltern, ohne die der Bau unseres Zuhauses kaum so gut von der Hand gegangen wäre, sowie allen Kollegen und Freunden, die mich in der Idee zu diesem Buch bestärkt haben!

# Inhaltsverzeichnis

Über den Autor	5
Vorwort	7
1. Ausgangslage	11
2. Von Prozessen und Experimenten	14
3. Initiierung	27
4. Planung	61
5. Umsetzung & Controlling	97
6. Abschluss	229
7. Auswertung des Experiments	231
8. Stichwortverzeichnis	244





## 1. Ausgangslage

Nennt mich »Spießer« oder »langweilig« oder beides! Ich stehe dazu. Ich will's. Jetzt! Ich will ein Haus, die eigenen vier Wände, ein Nest für die Familie. Ich will das, seit ich mich irgendwann, mitten in der Pubertät, in der Vorbereitung eines Fundaments für eben ein solches Eigenheim wiederfand. Bis zu diesem Zeitpunkt waren mir Beruf und Karriere herzlichst egal gewesen. Holzfäller würde ich werden, jawohl! Nach Kanada sollte es gehen, um die Welt zu sehen und Abenteuer in tiefen Wäldern zu erleben, um ein Eigenheim an einem Bergsee mit kristallklarem Wasser, mitten im Wald zu finden. Jedenfalls hatte ich keinerlei Antrieb, mein Leben als schlipstragende Arbeiterameise zu fristen. Leistungsgesellschaft? Zwang? Einer von vielen? Nichts für mich! Zugegeben, es war noch ein weiter Weg bis nach Kanada, aber da würde ich schon hinkommen. Irgendwie. Irgendwann. Und wenn es mit Kanada nicht klappen würde, dann würde ich eben Rockstar werden. Mit quietschender Gitarre würde ich auf den großen Bühnen dieser Welt stehen und vermutlich auf die Dauer die weltweit größte Kollektion geschenkter weiblicher Unterwäsche ansammeln. Hier fand sich im Übrigen auch der Grund, warum ich mich nun inmitten von Armierungen wiederfand, mit einem Beton mischenden Lkw direkt vor meiner Nase. Also ... der eigentliche Grund lag nun nicht in der Unterwäschesammlung, sondern eher in der Vorbereitung meiner Rockstar-Karriere: Ich hatte einen Ferienjob im Garten-Landschaftsbau angenommen, um meine nächste Gitarre zu finanzieren. Zwischen »ihr« und mir lagen lediglich noch zweieinhalb Wochen Arbeit in der Gärtnerei in Form von Primel-Pflege. Das dachte ich zumindest, denn zunächst war ich damit beauftragt, meinen Chef Jochen beim Gießen des Fundaments für sein Eigenheim zu unterstützen. Das hatte wenig mit der Primelsaison und noch weniger mit weiblicher Unterwäsche zu tun, war aber endlich mal »Männerarbeit«, quasi kanadisch holzfällerisch also.

Mit Gummistiefeln und Schippe bewaffnet stand ich im strömenden Regen. Vor mir besagter Betonmisch-Lkw. Neben mir Jochen. Mein Auftrag: Beton verteilen. Ganz einfach. Für einen künftigen Kanadier (oder Rockstar) kein

Problem. Die Schleusen des brüllenden Lkw öffneten sich, Beton floss mir entgegen. Etwas überrascht von Gewicht und Kraft der zähflüssigen Masse versuchte ich flink mein Bestes, um das Zeug irgendwie zu verteilen. Leider nur mit dem Erfolg eines Hobbybauarbeiters, denn davon abgesehen, dass meine Handflächen schon nach kürzester Zeit drohten, am Griff der Schaufel zu zergehen wie ein Formel-1-Reifen auf der letzten Kurve des Rennens, kam hier mehr Material an als ich überhaupt »wegpaddeln« konnte. Wild paddelnd, wie ein kanadischer Indianer in seinem Kajak auf der Flucht vor einem Seeungeheuer, verzweifelte ich zusehends. Aber hey, Motivation ist alles. Das wusste auch Jochen. Das äußerte sich bei diesem künftigen Eigenheimbewohner neben mir allerdings in Anfeuerungen, wie: »Zieeeeeehhhhh!!!! Zieh, Du Arrrrsch!!!! Beeil Diiiiich, dat wird haaaaart sonst!!!!« Ich paddelte, der Regen wurde stärker. Ich paddelte schneller, jedoch ließ der Effekt weiter auf sich warten. Regenwasser machte sich auf den Weg von meinen Haaren, über den Nacken, hinein in die Regenjacke, entlang der Wirbelsäule, bis zum Allerwertesten, um dort eine Einheit mit Schweiß und Unterhose zu bilden, die sich vermutlich nie wieder von meinem Gesäß entfernen lassen würde. Ob weiblicher Unterwäsche Ähnliches widerfährt, bevor sie auf der Bühne landet? Keine guten Aussichten! Ich hatte mich schon olympischer gefühlt in meinem kurzen Dasein im Universum, so viel stand fest.

Noch etwas überrascht vom Umgangston auf der Baustelle und vom erforderlichen Kraftaufwand zur Flucht vor dem Seeungeheuer, schlich sich bei mir auf wundersame Art und Weise die Erkenntnis ein, vielleicht doch noch einmal die Option »Abitur und Schlips« in Augenschein zu nehmen. Schließlich könne man das erforderliche Kapital für Gitarren ja auch weniger abenteuerlich, dafür aber deutlich leichter beschaffen, um dann eben später, wie ein trojanisches Pferd inmitten der Leistungsgesellschaft, plötzlich das wahre Gesicht zu zeigen und den verwegenen Rockstar zum Vorschein treten zu lassen. »Zieeeeeehhhhhh Du Arrrrsch!!!!«, klingelte es da wieder in meinen Ohren und ich verwarf den süßen Gedanken der Revolution zunächst, um mich auf meinen Job und die nasse Unterwäsche zu konzentrieren. An dieser Stelle brachte es dem Indianer nun mal nichts, an eine Strahlenkanone zu denken, mit der er das Seeungeheuer hätte umlegen können, das ihn da jagte. Hier half einfach nur Paddeln, um den eigenen Hintern zu retten.

Paddeln hin, Indianer her: Ich kann mit Stolz behaupten, dass in diesem Fundament bis heute einer meiner Gummistiefel steckt. Das ist mein Vermächtnis für Jochen, der mich gemeinsam mit dem Lkw-Fahrer irgendwann an einem Arm aus der anziehenden Betonmasse gezogen hatte.

Möge der ewige Gestank meines Stiefels irgendwann durch den Beton dringen!

Der Lohn für den Sonderauftrag »Beton statt Primel«: Ein Schokoriegel und eine Dose Cola. Ja, Jochen war bekannt für seinen kooperativen Führungsstil, seine Wertschätzung und seine Großzügigkeit. Er wurde von allen Mitarbeitern geliebt, wie das Staatsoberhaupt Nordkoreas von seinem Volk. Tiefempfundene, ehrliche Liebe eben.

Ich möchte an dieser Stelle noch einmal explizit meinen Dank für die nachhaltige Formung meines Charakters an »Jochen« schicken: Lieber Jochen, danke. DU ARSCHLOCH! So, das musste mal raus. Tschuldigung.

In den kommenden Tagen manifestierte sich jedoch der Gedanke, weiter in Richtung Abitur zu laufen und irgendwann richtig Geld mit überschaubarem körperlichen Einsatz zu erwirtschaften. Im übertragenen Sinne sollte in Bezug auf Seeungeheuer und kanadische Indianer also künftig Waffengewalt mit Strahlenkanonen statt schnöder Flucht möglich sein. Zwar machte mir körperliche Arbeit an der frischen Luft schon Spaß, jedoch erkannte ich, dass es mit dem Eigenheim in Kanada nicht viel werden würde, sollte ich meine Karriere in einem Angestelltenverhältnis im Garten- und Landschaftsbau fortführen. Fluchtartig paddeln mag also mal ganz lustig sein, das dauerhaft zu tun haut den Indianer aber irgendwann um und er wird gefressen. Game over, simpler Zusammenhang.

## 2. Von Prozessen und Experimenten

### Under construction

Gute 16 Jahre später finde ich mich also nun an einem Schreibtisch wieder. Ich trage Schlips, bin ausgebildeter Informatiker, habe mich weitergebildet und auf das Thema Projektmanagement spezialisiert. Ich bin verheiratet, die erste Tochter ist »under construction«, wie ich es nenne. Zumindest werde ich in Kürze nicht mehr den größten Bauch im Haushalt vor mir her tragen. Wenn auch nur vorübergehend. Im Innern noch immer irgendwie indianisch-kanadischer Rockstar a. D., habe ich an meinem Traum vom Haus festgehalten und teile ihn inzwischen mit meiner Frau Nadja. Kanada ist allerdings nicht mehr ganz vorn im Rennen, sondern Cappenberg, einem Dorf irgendwo an der Grenze zwischen Ruhrgebiet und Münsterland, dem Geburtsort Nadjas, gewichen. Raus aus der Großstadt, ab aufs Land! Hier ist die Welt in Ordnung, hier gehen Kinder noch in die Baumschule, wachsen im Einklang von Körper und Geist, eingehüllt vom Duft des Landes auf. Gummistiefel sind hier nicht nur funktional, sie sind ein Statussymbol! Jedenfalls sieht man das so, wenn man frisch aus der Stadt kommt. Cappenberg!

Auch als angehende Familie sind wir nun in einem Lebensabschnitt angekommen, in dem man sich durchaus mit dem Nestbau befassen kann: verheiratet, geregeltere Einkommen, Kind »under construction«. Das gegenwärtige Zinsniveau für Neubankkredite, das durch die wirtschaftliche Krise, die politische Krise, die soziale Krise und auch durch die Mutter aller Krisen in historisch kleine Dimensionen gepresst wurde, scheint dem Ganzen zusätzlichen Rückenwind zu geben, so dass wir gemeinsam die Entscheidung getroffen haben: Wir werden prüfen, ob der Traum vom Haus für uns machbar ist und im Falle der positiven Prüfung schnellstmöglich mit der Umsetzung beginnen. Sogar ein Grundstück hätten wir schon in Aussicht: Würden wir bauen wollen, so könnten wir ein Grundstück in einem Neubaugebiet bekommen, das Nadjas Familie gehört. Zu günstigen

Konditionen, versteht sich. Hinsichtlich der Krisen frage ich mich zwar mittlerweile, ob diese nicht einzig und allein erfunden sind und den Sinn haben, die Wirtschaft weiter anzukurbeln, aber das führt hier wohl zu weit. Man stelle sich nur mal vor, man erzählte den Indianern von immer weiteren Seeungeheuern und empfehle ihnen im gleichen Atemzug, lieber ein wenig schneller zu paddeln, bevor das nächste Ungeheuer in Erscheinung trete ... Ich bin überzeugt, auf diese Weise gäbe es ratzfatz die erste Goldmedaille für einen kanadischen Indianer im Kanadier! Danach würde der kanadische Indianer vermutlich tot umfallen und nix mehr gewinnen, was man dann »Burnout« nennen würde, aber der kurzweilige Erfolg wäre garantiert! Lassen wir das. Zurück zum Thema ...

## Wir haben ein Projekt!

Spontan würde man sicherlich sagen: Hausbau = Projekt. In der Welt des Projektmanagements gibt es jedoch verschiedene Definitionen für ein Projekt. Einige wesentliche Vertreter finden sich hier:

*»Ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, wie z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen; Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben; projektspezifische Organisation.«*

(Projektdefinition gemäß DIN 69901 des Deutschen Instituts für Normung e. V.)

*»Ein zeit- und kostenbeschränktes Vorhaben zur Realisierung einer Menge definierter Ergebnisse entsprechend vereinbarter Qualitätsstandards und Anforderungen (Erfüllung der Projektziele) ...«*

(Projektdefinition gemäß International Project Management Association (IPMA))

*»Ein Projekt ist ein zeitlich begrenztes Unternehmen, das unternommen wird, um ein einmaliges Produkt, eine Dienstleistung oder ein Ergebnis zu erzeugen.«*

(Projektdefinition gemäß Project Management Institute® (PMI®))

Gemeinsam ist allen Definitionen, dass es sich bei einem Projekt um ein einmaliges Vorhaben handelt, das mit Hilfe beschränkter Zeit- und Finanzressourcen zu realisieren ist. Das scheint erst einmal ein guter Startpunkt zu sein.

Denken wir also nach: Gemeinsam mit meiner Familie ist da zunächst ein Vorhaben. Ich weiß sogar schon, an welchem Ort ich es durchführen möchte. Nicht zuletzt im Hinblick auf das Geld, das ich voraussichtlich in meinem Leben erwirtschaften werde, sondern auch hinsichtlich der Rahmenbedingungen wird dieses Vorhaben wohl einmalig für uns sein. Selbst für den unwahrscheinlichen Fall, dass wir ein zweites, baugleiches Haus errichten wollten, hätten wir dann wohl andere Rahmenbedingungen. Das verfügbare Budget ist noch nicht bestimmt. Aber: Es ist begrenzt, so viel lässt sich sagen. Jedenfalls ist mir noch kein Scheich begegnet, der meinen Genius erkannt und mich mit unermesslichen Finanzmitteln ausgestattet hätte. Auch den Faktor Zeit werden wir sicherlich noch einschränken, denn wir wollen ja auch irgendwann einmal in unser Heim einziehen. Kurz: Wir haben ein Projekt. Ja Schatz, ich weiß: Ich habe auch aus unserer Hochzeit ein Projekt gemacht. Und? War sie nicht einmalig? Hatten wir unendlich viel Geld? Und wolltest Du nicht unbedingt auch einen Termin? Naaa ...?!

Ich betone also abermals: Wir haben ein Projekt. Aufgrund der Wichtigkeit dieses Projektes für unsere weitere Lebensplanung, möchte ich hier möglichst effizient und sauber vorgehen. Alles Wichtige soll dokumentiert werden. Etwaige Schäden oder rechtliche Auseinandersetzungen sollen sich möglichst gut nachvollziehen lassen, sofern wir uns denn tatsächlich zur Durchführung entscheiden. Was liegt also näher, als nach bewährten Standards vorzugehen, wie ich sie im Beruf erlernt habe und täglich anwende? Einerseits würde mir ein solches Vorgehen die Kontrolle über

mein Projekt erleichtern, andererseits hätte das Ganze noch zusätzlichen Charme:

Ich könnte endlich einmal prüfen, ob diese theoretischen Gebilde zum Projektmanagement auch dann etwas taugen, wenn man damit Projektbeteiligte steuert, deren Hauptaufgabe es eben nicht ist, sich mit Projektmanagement Methoden auseinanderzusetzen. Ich könnte in meinem eigenen »Labor« ein Experiment durchführen, das es mir erlaubt Sinn und Unsinn des Projektmanagements für mich ganz persönlich zu ergründen. Das wäre ja, als würde man während der Matheklausur gleich wissen, ob man diesen Unsinn überhaupt noch einmal braucht im Leben. Sicher, im Beruf sehe ich täglich, dass Prozesse funktionieren. Hier haben wir es im übertragenen Sinne jedoch auch mit einer ganz eigenen kleinen ökologischen Nische zu tun. Kommunikation und Rahmenbedingungen sind hier generell sehr standardisiert. Mich treibt aber eben diese Frage um: Sind Projektmanagement Techniken beliebig auf andere Bereiche übertragbar und auch dort sinnvoll? In gewisser Weise ist dies natürlich auch die Suche nach der eigenen Profession: Sind all die Dinge im Beruf Selbstzweck wie eine Matheklausur, oder kann ich damit auch etwas in meinem privaten Dasein anfangen? Die einschlägige Literatur gibt hier wie im Chor stets die gleiche Antwort: Im Grunde könne man Projektmanagement-Methoden immer auch im Privatbereich anwenden. Viele Projektleiter gestalten ihre privaten Vorhaben wie Projekte. Gut, das glaube ich jetzt erst einmal. Trotzdem möchte ich den Beweis antreten und damit zeigen, wo sich beispielsweise »Stakeholder« im wahren Leben wiederfinden, wie ein Projektauftrag entstehen kann oder wie Risikomanagement aussieht, wenn es um die eigene Existenz geht. Sind diese Dinge dann noch immer »Pflichtübungen« aus einer Sammlung von Projektmanagement Methoden und Prozessen?

Nun habe ich also nicht nur ein Projekt, sondern auch noch ein Experiment, das ich selbst gestalten und durchführen kann. Diesen Gedanken finde ich nun doch ein wenig sexy! Ich stelle den kanadischen Indianer mitsamt seinem Paddelequipment auf eine münsterländische Jauchegrube! Mal sehen was passiert!

## Religion und Glaubenskriege

Aus methodischer Sicht existieren verschiedene Projektmanagement Ansätze und damit in aller Regel auch entsprechende Prozessmodelle, die versuchen, mit Hilfe von Standardisierung Projekte möglichst strukturiert und effizient durchführbar zu gestalten. Als wichtige Protagonisten des sogenannten »klassischen Ansatzes« sind hier sicherlich das britische Office of Government Commerce (OGC) mit der Methode »Prince2«, die International Project Management Association (IPMA) und ihrem deutschen Ableger Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) sowie das ebenfalls international aufgestellte Project Management Institute® (PMI®) zu nennen. Bleibt noch das Lager der sogenannten »agilen Methoden«, die sich vor allem in der Softwareentwicklung finden und die versuchen, den starren Verwaltungsaufwand während der Projektdurchführung zugunsten höherer Flexibilität zu minimieren. Hier finden sich Methoden wie Scrum, Kanban, Crystal und viele mehr, die ich hier aber nicht eingehender betrachten möchte. In ihren Schwerpunkten unterscheiden sich die Modelle teils deutlich. Ohne in eine Analyse und Bewertung zu verfallen, legt man im »klassischen« Lager hier mehr Wert auf Prozesse und Formularwesen, dort fallen soziale Kompetenzen des Projektleiters mehr ins Gewicht. Welches der Modelle nun ideal zu sein vermag, liegt im Auge des Betrachters. Störend ist lediglich die teils an religiöse Auseinandersetzungen erinnernde Debatte, welches Modell denn nun das einzig wahre sein mag.

Ganz ähnlich gestaltet es sich zwischen »agilem« und »klassischem« Ansatz: Polemiker sagen hin und wieder, dass sich agile Projektmanagement Methoden dadurch auszeichnen, dass man sich hier gegenseitig Notizzettel zuwerfe und damit versuche, die strukturierte Planung zu ersetzen. Die Realität ist natürlich deutlich anders: In der agilen Welt versucht man in der Tat mit möglichst wenig Verwaltungsaufwand, möglichst strukturiert aber dennoch flexibel zu arbeiten. Planungsaktivitäten werden hier zwar deutlich reduziert, aber nicht abgeschafft. Dies ist aber alles andere als verantwortungslos und unkoordiniert. Vielmehr finden sich auch hier strukturierte Prozesse, die aber wesentlich schlanker sind,



als jene der klassischen Projektorganisation. Die Priorität liegt hier im fertigen Produkt, weniger in der Dokumentation dessen. Das Missverständnis findet sich allerdings im Wörtchen »weniger«, das oftmals als ein »gar nicht« interpretiert wird und agile Methoden zu Unrecht als unstrukturiert erscheinen lässt. Daher empfindet man im klassischen Lager agile Methoden als unstrukturiert und im agilen Lager bezeichnet man klassische Methoden oft als Horror in Form eines Verwaltungsakts. Meines Erachtens schließen sich beide Lager keinesfalls gegenseitig aus, sondern ergänzen sich sogar. Es spricht, von den polemischen Stimmen mal abgesehen, nichts gegen eine harmonische Koexistenz. Die Debatte um »entweder klassisch oder agil« ist hinfällig, wenn man sich einmal die Option vor Augen führt, ein Großprojekt klassisch zu managen und in Teilaufgaben und Teilteams agil vorzugehen. Insbesondere trifft dies dann zu, wenn man zu Beginn der Planung noch gar nicht genau weiß, wie das Endergebnis aussehen soll. Ich bin der festen Überzeugung, dass agile Methoden unbewusst viel häufiger innerhalb von klassischen Projekten genutzt werden, als so mancher Kritiker dies wahrhaben möchte. Maßgeblich ist doch fernab jedes Glaubenskrieges lediglich das probate Mittel zur richtigen Zeit: Der »klassische« Ansatz mag aufwändig in seiner Planung sein, verhindert jedoch durch eben diesen Aufwand am Anfang des Projekts kostspieligen Korrekturbedarf zu späteren Zeitpunkten. Agil vorzugehen lohnt sich immer dann, wenn der Aufwand zur klassischen Planung in keinerlei ökonomisch sinnvollem Verhältnis zum zu erledigenden Arbeitspaket steht, oder wenn das eigentliche Ziel zu Beginn eines Projekts noch nicht definiert werden kann. Forschungs- oder Entwicklungsprojekte sind hier gute Beispiele. Was spricht also dagegen, den großen Rahmen klassisch, die Teilaufgabe innerhalb eines definierten Rahmens von Zeit und Budget agil auszulegen und deren Ergebnisse in Form von Informationen an die übergreifende klassische Organisation zu übermitteln? Der Schlüssel liegt darin, ein Effizienz-Werkzeug (agile Methode) von einem langfristig effektiven Werkzeug (klassischer Ansatz) zu unterscheiden und das richtige Werkzeug zur richtigen Zeit zu nutzen. Diese Debatte ist sicherlich wesentlich vielschichtiger und füllt bereits Bibliotheken. An dieser Stelle soll es jedoch bei der Nachricht bleiben, dass es zwischen Schwarz und Weiß auch noch Graustufen gibt.