

# Projektmanagement im Marketing

Gebrauchsanweisung für kreative Projekte



ZIELE  
ERREICHEN

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

# Projektmanagement im Marketing





---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-648-08646-9 Bestell-Nr. 10420-0001

**ePUB:** ISBN 978-3-648-08647-6 Bestell-Nr. 10420-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-648-08648-3 Bestell-Nr. 10420-0150

Benedict Gross

### **Projektmanagement im Marketing**

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Nadine Öfele

Lektorat: Nicole Jähnichen, München

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.  
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

---

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	9
<b>1 Das Florentiner-Dom-Projekt, oder: Was sich aus der Geschichte lernen lässt .....</b>	<b>11</b>
1.1 Filippo Brunelleschi: alter Baumeister mit sehr modernen Ansätzen ...	11
1.2 Viel mehr als nur ein Bauprojekt .....	14
1.3 Von der Vergangenheit in die Gegenwart .....	16
<b>2 Was macht Projekte aus? .....</b>	<b>19</b>
2.1 Einmalige und neuartige Vorhaben .....	20
2.2 Zeit, Kosten und Leistung .....	22
2.3 Leistungsumfang vs. Liefergegenstand .....	24
2.4 Die Projektarten .....	25
2.5 Das Projektmanagement .....	28
2.6 Der Projekterfolg .....	29
2.7 Der Auftrag und die Ziele .....	31
2.8 Die Rollen im Projekt .....	32
2.8.1 Formelle Rollen .....	32
2.8.2 Die Rollenklärung .....	35
<b>3 Der Projektauftrag .....</b>	<b>37</b>
3.1 Die Basis: Wer will was von wem woraus? .....	37
3.2 Der Vertragsschluss .....	37
3.3 Die Vertragsarten .....	38
3.4 Die Vertragsgestaltung .....	39
3.5 Rahmenverträge .....	40
3.6 Vollmachten .....	40
3.7 Abrechnungsvereinbarungen .....	41
3.7.1 Festpreis .....	41
3.7.2 Nach Zeit und Aufwand .....	41
3.7.3 Prämien und erfolgsabhängige Vergütung .....	41
3.7.4 Vorschüsse und Ratenzahlung .....	42
3.8 Die notwendigen Inhalte eines Vertrages .....	42
<b>4 Die Ziele eines Projektes .....</b>	<b>45</b>
4.1 Zieldimensionen .....	46
4.2 Formulierung von Zielen .....	47
4.3 Weiterentwicklung von Zielen .....	48
4.4 Operationalisierung von Zielen .....	48

<b>5</b>	<b>Die Stakeholder</b> .....	<b>51</b>
5.1	Wer sind die Stakeholder? .....	52
5.2	Stakeholderanalyse .....	53
	5.2.1 Tabellarische Stakeholderanalyse .....	53
	5.2.2 Systemische Stakeholderanalyse .....	55
5.3	Bedürfnisse von Stakeholdern .....	57
5.4	Konflikte mit Stakeholdern .....	60
	5.4.1 Das Harvard Konzept: hart, aber fair verhandeln .....	61
	5.4.2 Die Eskalationsstufen .....	62
5.5	Strategien im Umgang mit Stakeholdern .....	65
<b>6</b>	<b>Das Projektteam</b> .....	<b>69</b>
6.1	Wie ein Team funktioniert .....	70
6.2	Phasen der Teamentwicklung .....	72
6.3	Informelle und persönliche Rollen in Teams .....	74
6.4	Selbstorganisierende Teams .....	75
6.5	Organigramme .....	77
6.6	Techniken und Methoden für effiziente Teams .....	80
	6.6.1 Sit Together .....	80
	6.6.2 Design Thinking .....	81
	6.6.3 On-Site-Customer .....	82
	6.6.4 Pair Programming .....	83
	6.6.5 Informative Workspace .....	84
	6.6.6 Root-Cause-Analysen und Retrospektiven .....	84
	6.6.7 Six Thinking Hats .....	85
	6.6.8 Groupthink verhindern .....	86
<b>7</b>	<b>Kommunikation</b> .....	<b>89</b>
7.1	Kommunikationsplan .....	89
7.2	Meetings .....	91
	7.2.1 Grundsätze für effiziente Meetings .....	91
	7.2.2 Stand-up-Meetings .....	92
7.3	Kommunikationsmittel .....	92
<b>8</b>	<b>Leistungsumfang und Ergebnis</b> .....	<b>95</b>
8.1	Der Projektstrukturplan .....	96
8.2	Iteratives und inkrementelles Vorgehen .....	100
8.3	Arbeitspakete .....	103
8.4	User Stories .....	105
8.5	Die Kanban-Methode .....	106

<b>9</b>	<b>Ressourcen und Finanzmittel</b> .....	<b>109</b>
9.1	Personentage: die projektbezogene Währung .....	109
9.2	Die Kostenplanung .....	111
9.3	Aufwand- und Ressourcenplanung .....	112
	9.3.1 Experten- und Gruppenschätzungen .....	113
10	← 9.3.2 Planning Poker ..... →	116
	9.3.3 Die VMI-Matrix .....	117
9.4	Liquiditätsplanung .....	119
<b>10</b>	<b>Zeit und Ablauf</b> .....	<b>121</b>
10.1	Die Phasen eines Projekts .....	122
10.2	Vernetzte Balkendiagramme .....	122
10.3	Critical Chain .....	126
10.4	Timeboxing .....	128
<b>11</b>	<b>Überwachung und Steuerung</b> .....	<b>131</b>
11.1	Projekt Cockpit .....	132
11.2	Soll-Ist-Analysen .....	133
	11.2.1 Earned Value Analyse .....	133
	11.2.2 Projektcontrolling mit Bordmitteln .....	135
	11.2.3 Burn Down Charts .....	137
11.3	Puffer .....	138
	11.3.1 Zeit- und Kostenpuffer .....	138
	11.3.2 Puffer im Leistungsumfang .....	139
11.4	Change Requests .....	140
	11.4.1 Das Change-Request-Verfahren .....	140
	11.4.2 Änderungswünsche und Timeboxing .....	142
11.5	Der Projektreport .....	142
<b>12</b>	<b>Risiken</b> .....	<b>145</b>
12.1	Verwundbarkeit .....	146
12.2	Risikoanalyse .....	147
12.3	Strategien im Umgang mit Risiken .....	147
<b>13</b>	<b>Projektabschluss</b> .....	<b>149</b>
13.1	De-Staffing .....	149
13.2	Übergabe .....	150
13.3	Lessons Learned .....	151
13.4	Projektabschlussfeier .....	151
13.5	Entlastung .....	152

<b>14</b>	<b>Ein Ausblick</b> .....	<b>153</b>
14.1	Agiles Projektmanagement .....	153
14.2	Checkliste: Die Basics in zehn Punkten .....	154
14.3	Project Excellence .....	156
14.4	Checkliste für Fortgeschrittene: Project Excellence im Schnelltest .....	157
	Credits und Quellen .....	159
	Stichwortverzeichnis .....	165

---

# Vorwort

Zugegeben, Projektmanagement steht nicht im Ruf, besonders kreativ zu sein. Viele Menschen sehen pedantische Zahlenmenschen vor sich, die über Excel-Tabellen brüten und streng und unerbittlich auf der Einhaltung von Plänen bestehen, wenn sie sich Projektmanager vorstellen.

Die Realität sieht heutzutage anders aus. Projektmanagement kann durchaus kreativ sein; das muss es immer häufiger sogar auch sein. Es ist zudem immer noch eine relativ junge Disziplin und unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung. Längst hat man erkannt, dass kommunikative und soziale Kompetenzen für einen Projektmanager mindestens ebenso wichtig sind wie Planungs- und Steuerungsmethoden. Gleichzeitig wird das, was über Jahrzehnte als State of the Art der Planung galt, immer mehr abgelöst durch leichtgewichtige und agile Ansätze, die aus der Softwareentwicklung stammen. Sie bereichern inzwischen viele Projekte in anderen Branchen und Berufsfeldern.

Auch die Arbeitswelt um uns herum wandelt sich. Im Marketing und anderen Bereichen, die auf Kreativität fußen, reicht eine gute Idee alleine nicht mehr aus – am Ende zählt deren professionelle Realisation. Der Auftraggeber will Erfolge nachgewiesen haben und erwartet Planbarkeit und Professionalität bei der Umsetzung. Er verlangt, dass aus einer guten Idee innerhalb der geplanten Zeit, des angesetzten Budgets und mit den vereinbarten Leistungen Realität wird. Die Tools und Methoden des Projektmanagements sind dabei eine wertvolle Hilfe. Projektmanagement wird so zur notwendigen Kompetenz des Kreativen, egal, ob er als Freelancer, in einer Agentur oder angestellt in einem Unternehmen tätig ist.

Dieses Buch unterstützt Sie dabei, diese Kompetenz zu entwickeln. Maßgeschneidert auf die Besonderheiten von Marketing- und anderen kreativen Projekten versetzt es Sie in die Lage, hilfreiche Strukturen in Ihr Projekt zu bringen.

Wenn das Ergebnis des Projektes zu Beginn noch nicht klar ist – wie sollte es auch, denn es ist ja die Aufgabe des Kreativen, es zu erfinden, zu kreieren –, dann funktionieren nicht alle traditionellen Methoden des Projektmanagements zufriedenstellend. Deswegen werden hier vor allem solche Ansätze des Projektmanagements vorgestellt, die besonders gut zu kreativen Projekten passen.

Sir Ken Robinson, ein britischer Autor und kritischer Denker im Bereich Bildung und Kreativität, sagte einmal: »If you are not prepared to be wrong, you'll never come up with anything original«. Genauso verhält es sich, wenn es um kreative Projekte geht. Kreativität braucht Freiheiten und Spielraum. Alle Beteiligten sollten darauf vorbereitet sein, dass sich die Realisierung einige Male im Kreis dreht und dass man vielleicht mehrfach komplett neu ansetzen muss. Ständige Veränderung und sprunghafte Kundenerwartungen gehören zur Normalität. Schließlich ist Kreativität eine Form des ständigen Problemlösens und ein permanentes Suchen nach neuen Ansätzen und Alternativen. An diesen speziellen Erfordernissen müssen sich die Methoden des Projektmanagements orientieren. Sie müssen sie willkommen heißen, unterstützen, ermöglichen – aber keinesfalls abwehren und zunichtemachen.

Alle Instrumente des Projektmanagements in Vollständigkeit abzubilden, würde den Rahmen dieses Buches sprengen und ist auch nicht seine Intention. Es ist jedoch prall gefüllt mit nützlichem, bewährtem Handwerkszeug und leicht umsetzbaren Methoden, um Ihre Kreativität mithilfe des Projektmanagements in erfolgreiche Ergebnisse zu wandeln.

Viel Spaß beim Lesen und Erfolg in Ihren Projekten wünscht  
Benedict Gross

---

# 1 Das Florentiner-Dom-Projekt, oder: Was sich aus der Geschichte lernen lässt

Im 14. Jahrhundert war die Stadt Florenz eine florierende Finanzmetropole; die Bevölkerung wuchs rapide. Die Stadtväter waren eng verwoben mit der mächtigen Medici Familie und wussten, wie wichtig Baudenkmäler für die Reputation und Attraktivität einer Metropole waren. Genau deswegen planten sie, eine Kathedrale zu errichten, die Pilger aus ganz Europa anziehen würde. Nicht weniger als 30.000 Besucher sollte die neue Kirche fassen. Schon 1296 hatte man damit begonnen, die Kirche zu bauen.

Der Auftrag zum Kuppelbau wurde erst über 100 Jahre später vergeben, im Jahr 1418, nachdem die Arbeiten über 50 Jahre lang stillgestanden hatten. Daran war nicht etwa mangelnde Projektplanung schuld. Die aus heutiger Sicht absurd erscheinende Verzögerung war Absicht. Das Gesamtprojekt wurde in mehreren Bauabschnitten geplant und bei Grundsteinlegung hatte noch niemand eine Idee, wie man eine Kuppel mit einem Durchmesser von 45 Metern aufgesetzt auf Mauern bauen könnte, die selber schon 55 Meter in die Höhe ragen. Zwar gab es bereits damals ein Referenzprojekt, das Pantheon in Rom. Allerdings war dieses über 1.300 Jahre früher errichtet worden und das Wissen über den Kuppelbau längst verloren gegangen.

## 1.1 Filippo Brunelleschi: alter Baumeister mit sehr modernen Ansätzen

In Architekturwettbewerben und Expertenkonferenzen setzte sich schließlich ein Mann für das ehrgeizige Projekt durch, der eigentlich gar kein Baumeister war. Filippo Brunelleschi, gelernter Goldschmied, studierte die römische Architektur sehr genau und versuchte herauszufinden, was das Geheimnis der frühen Bauherren war. Er schlug vor, die Kuppel frei- und selbsttragend zu errichten und auf eine Stützkonstruktion zu verzichten. Seinen Auftraggebern war das nur recht, denn ausreichend Holz für ein Baugerüst dieser Größe hätte es in der ganzen Toskana nicht gegeben und die Vorschläge anderer Architekten waren zum Teil abstrus. So schlug einer von Brunelleschis Konkurrenten wohl vor, man könnte den Innenraum der Kuppel mit Erde füllen und wenn die Kuppel schließlich fertig wäre, würde man den geldgierigen Florentinern sagen, dass in die Erde Geldstücke eingemischt seien, um sie dazu zu bewegen, den Hohlraum freizulegen.

Natürlich liefen weder Beauftragung noch Durchführung der Bauarbeiten ohne italienisches Drama und opernreife Intrigen ab, dennoch scheint Brunelleschi ein beeindruckendes Projektmanagement geleistet zu haben. Das anfängliche Wissensdefizit hinsichtlich der Baumethoden glich er durch seine Studien der römischen Architektur Vorbilder aus. Heute würde man das Reverse Engineering nennen. Zudem musste er die mangelhafte Vorleistung aus den ersten Bauphasen irgendwie kompensieren, denn der tragende Unterbau war im vorhergehenden Bauabschnitt nicht symmetrisch errichtet worden. Das waren allerdings eher kleinere Herausforderungen, verglichen mit der Stützkonstruktion für den Kuppelbau. Aufgrund der schieren Dimension des Vorhabens und des Holz Mangels in der Toskana schieden die traditionellen Baumethoden aus. Brunelleschi probierte eine radikal neue Vorgehensweise: Die Kuppel wurde mit einer Innen- und einer Außenhaut errichtet, die sich gegenseitig stabilisierten und gleichzeitig Gewicht sparten. Dadurch war ein Stützgerüst aus Holz nicht mehr erforderlich und auch die Mängel der Stützkonstruktion konnten damit leichter ausgeglichen werden.

Auch was das Management angeht, beeindruckt seine Leistung. Durch Parallelisieren der Arbeit mit acht Bauplattformen, von denen aus die Kuppel synchron in die Höhe gebaut wurde, konnte Brunelleschi die Bauzeit deutlich beschleunigen, während er sein Konzept gegen immer neue Wünsche seiner Auftraggeber verteidigte. Einige technische Lösungen musste er erst entwickeln, etwa die mobilen Bauplattformen mit Wandankern und die Dreh- und Hebekräne, die Material in die enormen Höhen liften konnten.

Besonders bemerkenswert sind einige Ansätze im Zusammenhang mit Brunelleschis Personalführung, die im Inhalt moderner nicht sein könnten. In vielen Details scheint er vor mehr als 600 Jahren bereits Führungsansätze angewendet zu haben, die heute für teuer Geld in Scharen von Mittelmanagern eintrainiert werden müssen.

Als Baumeister füllte er seine Rolle, indem er die Gesamtabläufe im Großen organisierte, aber sich höchstpersönlich auch für die fachliche Anleitung und das Mentoring der Arbeiter verantwortlich fühlte. Dazu visualisierte er viel, zeichnete in Sand, auf Pergament oder schnitzte Modelle, bis die Arbeiter genau verstanden hatten, was ihre Aufgaben und der Sinn dahinter waren. Er delegierte die Aufsicht der acht parallelen Teams jeweils an Teamleiter. Er selber kannte und überwachte den kritischen Pfad des Projektes, wusste also, wo sich Verzögerungen anbahnten. Die Löhne wurden leistungsorientiert gezahlt, abhängig von der Qualität der Arbeit, vom Risiko des Arbeitsplatzes und der geleisteten Arbeitszeit, was für die damaligen Verhältnisse höchst ungewöhnlich war. Die Qualität der Arbeit war hoch durch den Einsatz qualifizierter Arbeiter, die in Gilden or-

ganisiert waren. Auf Billiglöhner und Offshore-Entwicklung wurde verzichtet. Die Qualitätskontrolle lief in mehreren Stufen: Zuerst kontrollierte der Arbeiter, dann der Vorarbeiter und zuletzt begutachtete der Meister selber jeden Stein. Es ist überliefert, dass Brunelleschis Präsenz vor Ort und sein direkter Kontakt zu den Arbeitern ein hohes Maß an Vertrauen im Team hervorgebracht haben.

Auch auf Arbeitssicherheit wurde geachtet: Die Schutzgeländer an den Bauplattformen in großer Höhe waren keine Selbstverständlichkeit damals, sichere Hebevorrichtungen und gut ausgebildetes Personal ebenso wenig. Später richtete man sogar eine Mittagsverpflegung auf halber Höhe ein, damit die Arbeiter nicht den langen und gefährlichen Weg nach ganz unten zum Mittagessen auf sich nehmen mussten. Drei tödliche Arbeitsunfälle über die gesamte Kuppelbauzeit von 16 Jahren sind eine bemerkenswert niedrige Unfallrate – sogar verglichen mit heutigen Großbaustellen. Schließlich wurden Erfolge auch mit den Arbeitern gefeiert und jede wichtige Projektphase mit einem Festessen oder Freiwein begangen.

So ist Brunelleschi als genialer Dombaumeister in die Geschichte eingegangen, obwohl er eigentlich kein Architekt war. Der gelernte Goldschmied interessierte sich für Mechanik und Optik und übertrug sein Verständnis für Wirkzusammenhänge im Kleinen auf das Große. Es ist überliefert, dass er die Bauarbeiten persönlich überwachte und immer bestrebt war, den Mitarbeitern seine Anforderungen im Detail zu erklären und auch die Zusammenhänge verständlich zu machen. In Ermangelung von Flipcharts baute er dazu kleine Modelle aus Wachs, schnitzte kurzerhand kleine Beispiele in eine Karotte oder malte große Skizzen in den Sand.

Obwohl es einige historische Quellen gibt, können wir über diesen Mann wenig mit Gewissheit sagen, denn wie bei vielen berühmten Figuren der Geschichte vermischen sich in seinem Ruhm viele Legenden und einige Wahrheiten. Brunelleschi scheint als Führungspersönlichkeit zwar stur und eigenwillig gewesen zu sein. Für seinen Projekterfolg waren aber durchaus moderne Führungsqualitäten und -modelle verantwortlich: Coaching seiner Fachkräfte, leistungsorientierte Belohnung, Sorge für Arbeitssicherheit, Delegation, Anerkennung und laufende Visualisierung seiner Ideen.

Im März 1436 eröffnete der Papst im Rahmen großer Feierlichkeiten den Dom. Zu diesem Zeitpunkt fehlte nur noch ein Detail am Bauwerk: der kleine Spitzbau (die sog. Laterne), der die Kuppel krönt. Die Arbeiten an diesem Bauabschnitt begannen zehn Jahre nach der Eröffnung wieder nach einem Modell Brunelleschis und dauerten noch einmal 25 Jahre. Die Fertigstellung der Laterne erlebte der Baumeister nicht mehr. Er starb 1446.

## 1.2 Viel mehr als nur ein Bauprojekt

Die Ziele dieses ehrgeizigen Projekts waren es, einen Dom mit 30.000 Besuchern Fassungsvermögen zu errichten, um die Reputation und Attraktivität der Stadt zu steigern und den Tourismus mit Einzugsgebiet aus Europa anzuregen. Man könnte es daher auch als gigantisches Marketingprojekt sehen, sicherlich das größte seiner Zeit. Die Nachhaltigkeit und Langlebigkeit dieses Projekterfolgs sind ohne Zweifel.

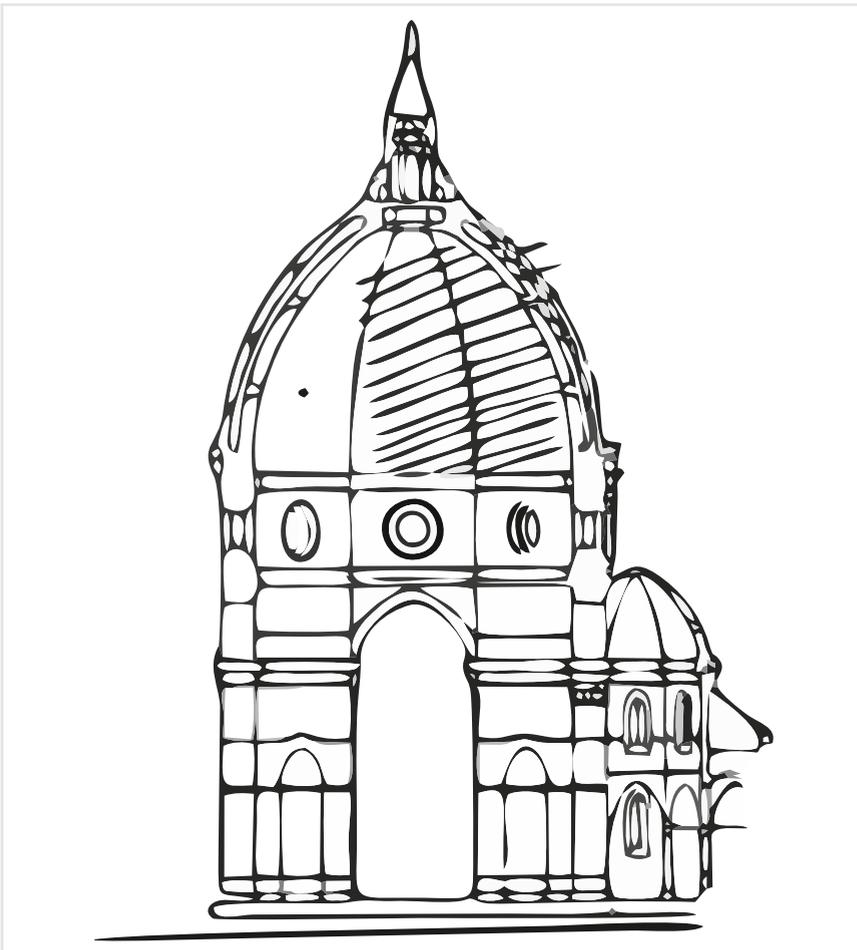
Der Anteil an Kreativleistung und Mut waren bei diesem Projekt enorm, ebenso wie die Organisationsleistung und die ausdauernde Disziplin.

Der Fall Brunelleschi führt es uns vor Augen: **Kreativität und Fleiß, Kunst und Management lassen sich nicht trennen.** Das lässt sich auf alle erfolgreichen Meister ihres Fachs übertragen. Auch Michelangelo war nicht nur einfach begabt, sondern hatte auch die Ausdauer, um mehrere Jahre lang in höchst unbequemer Körperhaltung auf einem wackligen Gerüst zu kauern, bis die Decke der Sixtinischen Kapelle endlich ausgemalt war. Inspiration braucht Umsetzungscompetenz, um Realität zu werden. Diese Umsetzungscompetenz ist wie ein Filter: Ist er zu klein, bleibt alles in den Anfängen stecken. Von einer großen Idee bleibt dann nicht mehr als ein gescheiterter Versuch.

Als Brunelleschi, Michelangelo, Da Vinci und Co. am Werk waren, hat man diese Umsetzungscompetenz noch nicht Projektmanagement genannt. Erst viele hunderte Jahre später brachte die Industrialisierung nicht nur die Fließbandarbeit, sondern auch den Manager als Beruf mit sich. Inzwischen ist Projektmanagement eine eigene Disziplin des Managements geworden, in der sich sogar schon eigene Schulen herausgebildet haben. Agile und Traditionalisten sind zwei davon, die noch nicht wissen, ob sie sich ergänzen oder miteinander konkurrieren. Dazu später noch mehr.

Heute ist sie vorbei die Zeit der großen Baumeister, als ein Künstler noch Architekt, Statiker, Bauleiter, Innenarchitekt und Polier in einem sein konnte. Stattdessen tummeln sich unzählige Gewerke auf Großbaustellen; Heerscharen von Spezialisten und Sub-Spezialisten müssen engagiert werden. Kein einzelnes Mastermind kann mehr jeden davon beaufsichtigen und in der jeweiligen Fachspezialisierung bis ins letzte Detail vordringen. Es mangelt heutzutage nicht an Fachwissen und technischen Möglichkeiten wie noch zu Brunelleschis Zeiten. Die größte Herausforderung unserer Zeit ist es, alles und jeden miteinander zu koordinieren. Und genau in diesem Punkt können wir wieder von den alten Baumeistern lernen. Es scheint, dass in den letzten 100 Jahren Managementgeschichte vieles verloren ging, was einst aus gesundem Men-

schenverstand und bewährter Praxis gewachsen ist. Die Geschichte wiederholt sich. Und genauso wie Brunelleschi die Technik des Kuppelbaus wiederentdeckte, entdeckt sich auch das Management laufend wieder neu – viel zu häufig leider ohne den Blick auf die Vergangenheit. Nicht ohne Grund könnte man böswillig annehmen, denn so lassen sich Innovationen besser feiern. Heute würde man z.B. sagen, dass der Dom von Florenz inkrementell gebaut wurde, weil die Bauabschnitte immer in einem in sich selbst funktionierenden Ergebnis resultierten und gerade so komplex waren, wie es noch durchdacht und gehandhabt werden konnte. Der gesamte Dom wurde so in Iterationen aus Grundstruktur, Kuppel und Laterne von verschiedenen Teams nacheinander hergestellt. Die acht Kuppelbauteams waren teils selbstorganisierend und arbeiteten parallel in gleichen Tageseinheiten. Heute würde man sie wegen dieses iterativ-inkrementellen Vorgehens wahrscheinlich »agil« nennen.



Skizze des Doms von Florenz mit seiner gewaltigen Kuppel