

Agile Project Canvas

Das Agile Project Canvas (APC) ist ein Werkzeug für die agile Projektplanung. Das heißt, mit dem Canvas strukturierst Du deine Projekte, bevor Du in die agile Umsetzung des Vorhabens gehst.

In diesem Beitrag erkläre ich die Hintergründe des Canvas und zeige Dir, wie Du mit dem Agile Project Canvas arbeitest.

Woher kommt das Canvas?

Das Agile Project Canvas ist eine Eigenentwicklung von mir. Ich habe oft beobachtet, dass meine Kunden zwar bereit waren [Projekte agil umzusetzen](#) aber auf Ebene der Projektplanung gar nicht die Voraussetzungen dafür geschaffen hatten, dass Teams auch autonom und selbstorganisiert in eine agile Umsetzung eines Vorhabens gehen konnten.

Das Canvas war schließlich meine pragmatische Antwort auf die Fragen, welche Voraussetzung denn gegeben sein müssen, damit die agile Projektarbeit gelingt. Mein Ziel war es den Teams und Führungskräften ein einfaches Hilfsmittel zu geben, um möglichst einfach eine adäquate Projektplanung zu entwickeln.

Projektplanung vs agile Umsetzung

Auf den ersten Blick mag die Forderung nach einer Projektplanung dem Wunsch widersprechen, dass Projekte agil umgesetzt werden. Ich glaube allerdings, dass ohne eine angemessene Projektplanung die agile Umsetzung wie Rennradfahren am Strand ist. Kann man machen, bringt Dich aber nicht weiter. Denn vor der Umsetzung eines Projektes dürfen die Grundlagen gelegt werden, die es überhaupt erlauben agil umzusetzen.

Typische Fehler in der Projektplanung

In meiner Arbeit sind mir vor allem folgende typische Fehler und Versäumnisse im Rahmen der Projektplanung aufgefallen, die eine agile Umsetzung mitunter unmöglich machen.

- Projektziele nicht klar oder zu kleinteilig
- Stakeholder sind Teil des Teams
- Teams sind zu groß
- Werte für den Kunden oder das Unternehmen sind nicht klar benannt bzw. Keine Kenngrößen definiert, auf deren Basis der Projekterfolg gemessen werden kann
- Teams sind abhängig und haben nicht die notwendigen Kompetenzen und Ressourcen

- Rahmenbedingungen sind "moving targets" und verändern sich im Projektverlauf

Das heißt, das Projektteam hat keine klaren Spielregeln und Rahmenbedingungen für eine agile Umsetzung des Vorhabens.

Das Agile Project Canvas im Überblick

Das Canvas adressiert alle Fragen der Projektplanung, die einen erheblichen Einfluß auf die erfolgreiche agile Umsetzung eines Projektes haben. Das heißt, es werden vor allem die Fragen aufgegriffen, die dem Projekt einen Rahmen, ein Ziel und eine Struktur geben. Entsprechend ist das Canvas kein geeignetes Instrument, um Projekte zu planen, die nach der Wasserfallmethode umgesetzt werden sollen.

Beim Aufbau des Canvas habe ich mich vom [Business Model Canvas](#) inspirieren lassen. Insgesamt findest Du acht Blöcke im Agile Project Canvas.

Projekt:	PO:	Datum:
Stakeholder <ul style="list-style-type: none"> • Wer hat das Projekt "in Auftrag" gegeben? • Welche internen Ansprechpartner gestalten die Rahmenbedingungen maßgeblich mit ? • Welche internen Ansprechpartner sind ein wichtiger oder wertvoller Sparringspartner? • Wen wollen wir laufend informieren? • Gibt es externe Partner, die ein maßgebliches Interesse haben und die mit einbezogen werden sollen? 	Hypothesen Problem / Chance <ul style="list-style-type: none"> • Welche Annahmen, Probleme oder Beobachtungen haben zu dem Projekt geführt? • Die Widerlegungen welcher Hypothesen würde zum Abbruch des Projektes führen? 	Kunden / User <ul style="list-style-type: none"> • Wer ist die primäre Zielgruppe für dein Vorhaben? • Wer ist die sekundäre Zielgruppe für dein Vorhaben? • Bei internen Projekten: wer sind die Anwender? Wer ist ein typischer Stellvertreter dieser Zielgruppe? • Bei externen Projekten: wer ist der Kunde? Wer ist ein typischer Stellvertreter dieser Zielgruppe? • Auf Basis welcher Merkmale können wir die Zielgruppen segmentieren?
Rahmenbedingungen <ul style="list-style-type: none"> • Welche wichtigen Rahmenbedingungen z.B. Budgets, Timelines, personelle Constraints müssen berücksichtigt werden? • Gibt es besondere strategische Entscheidungen die gewürdigt werden sollen? 	Mission Projektziele <ul style="list-style-type: none"> • Wenn dieses Projekt ein Erfolg war, was hat sich dann verändert? • Bonus: Deine Mission passt auf ein T-Shirt 	
	Team / Ressourcen <ul style="list-style-type: none"> • Welche internen Ressourcen, brauchst Du für die Umsetzung des Vorhabens? • Welche externen Partner sind hilfreich? • Wer sollte in deinem Projektteam sein? 	
Business Value Qualitative und quantitative Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Welche langfristigen Mehrwerte schaffen für unser Unternehmen? • Wie bzw. auf Basis welcher kurzfristigen Metriken können wir den Mehrwert und den Erfolg des Unternehmens messen? 		User Value Qualitative und quantitative Ergebnisse <ul style="list-style-type: none"> • Welchen langfristigen Mehrwert schaffen wir für den Anwender / Kunden? • Wie bzw. auf Basis welcher kurzfristigen Metriken können wir den Mehrwert und den Erfolg für unsere Anwender / Kunden messen?

© Andreas Diehl, www.dno.de

Das Agile Project Canvas kannst Du [hier downloaden](#)

Ich stelle die einzelnen Blöcke nun genau in der Reihenfolge vor, in denen ich auch eine Bearbeitung empfehle.

Hypothesen

In den Hypothesen formulierst Du die Beobachtungen, Annahmen und Fragen, die Anlass für dein Projekt sind. Im Wesentlichen finden sich hier die Beschreibungen von Chancen oder Problemen.

- Welche Annahmen, Probleme oder Beobachtungen haben zu dem Projekt geführt?
- Die Widerlegung welcher Hypothesen würde zum Abbruch des Projektes führen?

Der Block "Hypothesen" ist also so etwas wie die Erfassung deiner Ausgangssituation.

Kunden

Für die Definition deiner Kunden ist ausschlaggebend, für wen Du Werte schaffst und wessen Problem du löst. D.h. bei Projekten mit internem Bezug sind interne Anspruchsgruppen deine Kunden. In diesem Fall lade ich Dich aber im Zuge eines [kundenzentrierten Vorgehens](#) auch ein zu diskutieren, ob und wenn ja welche Effekte das Vorhaben für deine "echten Kunden" hat. Die folgenden Fragen helfen Dir die Kunden deines Projektes differenziert zu betrachten:

- Bei internen Projekten: wer sind die Anwender? Wer ist ein typischer Stellvertreter dieser Zielgruppe?
- Bei externen Projekten: wer ist der Kunde? Wer ist ein typischer Stellvertreter dieser Zielgruppe?
- Auf Basis welcher Merkmale können wir die Zielgruppen segmentieren?
- Wer ist die primäre Zielgruppe für dein Vorhaben?
- Wer ist die sekundäre Zielgruppe für dein Vorhaben?

Vor allem bei internen Projekten ist die Abgrenzung zwischen primären und sekundären Kunden und Stakeholdern knifflig. Aber schon die differenzierte Auseinandersetzung mit dieser Frage ist die halbe Miete.

Stakeholder vs Kunden

Bei der Ausarbeitung der Kunden passiert es oft, dass Stakeholder und Kunden vermischt und nicht sauber getrennt werden. Zunächst sind Kunden immer auch Stakeholder. Allerdings sind Kunden deine primäre Zielgruppe, also die Menge von Menschen, für die Du Werte schaffst und Probleme löst. Stakeholder sind dagegen Anspruchsgruppen, die von der Umsetzung auch profitieren, aber nicht der primäre Adressat sind. Deswegen rate ich auch dazu in primäre und sekundäre Zielgruppen zu segmentieren. Wenn Du bereits in der Arbeit mit Personas geübt bist, sind sie die ideale Ergänzung für deine Kundensegmentierung im Agile Project Canvas.

User Value

Der User Value erfasst die quantitativen und qualitativen Metriken, die Dir Aufschluss über den Erfolg deines Projekts auf der Kundenseite geben.

- Welchen langfristigen Mehrwert schaffen wir für den Anwender / Kunden?
- Wie bzw. auf Basis welcher kurzfristigen Metriken können wir den Mehrwert und den Erfolg für unsere Anwender / Kunden messen?

Versuche den User Value möglichst konkret zu erfassen und gib Dich nicht mit generischen Aussagen wie "Steigerung der Kundenzufriedenheit" zufrieden. Woran willst Du genau festmachen, dass die Kundenzufriedenheit steigt, wie genau erhebst Du diese Daten? Zudem empfehle ich die Metriken zu priorisieren und euch auf eine primäre Metrik festzulegen, die sozusagen euer "Nordstern" ist.

Business Value

Der Business Value ist das geschäftliche Pendant des User Value und typischerweise auch der Bereich, den Unternehmen zuerst adressieren und ggf. auch übergewichten. Natürlich darfst und sollst Du auf eine ausgewogene Balance von Kundenzentrierung und Verfolgung deiner unternehmerischen Interessen haben. Aber gerade im Zuge deiner digitalen Transformation ist eine ausgewogene Betrachtung Erfolgsfaktor Nummer eins.

- Welche langfristigen Mehrwerte schaffen wir für unser Unternehmen?
- Wie bzw. auf Basis welcher kurzfristigen Metriken können wir den Mehrwert und den Erfolg des Unternehmens messen?

Mission / Projektziele

Möglicherweise kannst Du diesen Block bereits ganz am Anfang ausfüllen. Allerdings habe ich die Erfahrung gemacht, dass sich Projektziele nach intensiver Diskussion der vorangegangenen Punkte oft anders darstellen.

- Wenn dieses Projekt ein Erfolg war, was hat sich dann verändert?

Behalte diesen zentralen Baustein durchgehend im Auge, hier laufen die Fäden deines Projektes und des Agile Project Canvas zusammen. Im Optimalfall passt deine Mission auch auf ein T-Shirt.

Team / Ressourcen

Die agile Projektumsetzung basiert auf der Idee, dass Du alle notwendigen Ressourcen und Mittel im Zugriff hast, um autonom an der Umsetzung deines Vorhabens zu arbeiten. Das heißt in der Diskussion dieses Blocks reflektiert Du gemeinsam mit deinem Team, ob ihr auf alle notwendigen Kompetenzen zugreifen könnt.

- Welche internen Ressourcen brauchst Du für die Umsetzung des Vorhabens?
- Welche externen Partner sind hilfreich?
- Wer sollte in deinem Projektteam sein?

Bei der Besetzung des Projektteams darfst Du möglichst konkret sein. In frühen Phasen kannst Du es bei einer Benennung der Bereiche und Abteilungen belassen.

Rahmenbedingungen

Die Rahmenbedingungen stecken das Spielfeld ab, auf dem Du und dein Team euch bewegt. Hier sollten im Zuge der Projektplanung vor allem mit Auftraggebern und wichtigen Stakeholdern genau definiert werden, welche wichtigen Rahmenbedingungen unbedingt eingehalten werden sollen.

- Welche wichtigen Rahmenbedingungen z.B. Budgets, Timelines, personelle Constraints müssen berücksichtigt werden?
- Gibt es besondere strategische Entscheidungen die gewürdigt werden sollen?

Stakeholder

Schließlich definierst Du mit den Stakeholdern alle Anspruchsgruppen, die nicht unmittelbar Kunde, aber für die die Umsetzung des Projektes wichtig sind, die ggf. Dein Auftraggeber sind oder deren regelmäßiges Feedback Du gerne hättest, um dein Projekt gut weiter zu entwickeln.

- Wer hat das Projekt "in Auftrag" gegeben?
- Welche internen Ansprechpartner gestalten die Rahmenbedingungen maßgeblich mit ?
- Welche internen Ansprechpartner sind ein wichtiger oder wertvoller Sparringspartner?
- Wen wollen wir laufend informieren?
- Gibt es externe Partner, die ein maßgebliches Interesse haben und die mit einbezogen werden sollen?

Mit dem Agile Project Canvas arbeiten

Das Vorgehen bei der Ausarbeitung des Agile Project Canvas ist analog zur Arbeit mit dem Business Model Canvas. Der größte Mehrwert liegt darin, dass Du eine differenzierte und strukturierte Diskussion im Team und mit den beteiligten Stakeholdern führen kannst. Dabei ist die Arbeit mit dem Canvas ganz "analog". Wenn Du noch kein Team hast, kannst Du mit dem Canvas dein Projekt zunächst alleine planen.

Vorbereitungen

Drucke das Canvas in DIN A1 oder A0 aus, bewaffne Dich und dein Team mit Post It's und Stiften. Wenn du das Canvas im Team erarbeitest, nehmt euch 2 Stunden Zeit.

Einführung (10 Minuten)

Stellt das Canvas und den Aufbau vor. Formuliert ein gemeinsames Ziel, z.B. das mit Abschluss der Session alle Projektbeteiligten ein gemeinsames Verständnis haben. Sensibilisiert die Teilnehmer dafür, dass es nicht um eine umfassende Projektplanung geht, sondern um ein Projektdesign, das im Anschluss eine agile Umsetzung erlaubt.

Hypothesen (10 Minuten)

Die Hypothesen sind so etwas wie die gemeinsame Basis. Fangt also mit der Ausarbeitung der Hypothesen an, die gelisteten Fragen bieten Dir eine erste Hilfestellung.

Kunden (20 Minuten)

Wie bereits erwähnt, ist die Abgrenzung Kunde vs. Stakeholder mitunter die kniffligste Stelle. Deswegen ist meine Empfehlung, es auch mal mit einem "educated guess" zu belassen, wenn ihr merkt, dass ihr euch an dieser Frage aufreibt. Greift die Frage einfach erneut zum Abschluss auf. Wichtig ist, dass ihr im Team darüber sprecht und eine Sensibilisierung schafft, dass nicht alle Anspruchsgruppen Kunden sind. Im Zweifel plädiere ich dafür, die Kunden auf eine einzige, echte und primäre Anspruchsgruppe zu reduzieren.

Alle Blöcke durcharbeiten (6 x 10 Minuten)

Schon bei der Formulierung der Hypothesen und Kunden wird auch auffallen, dass ihr Aspekte adressiert, die eigentlich in andere Blöcke gehören. Schreibt den Gedanken auf, mappt ihn im richtigen Block und bleibt aber mit hohem Fokus an dem gerade bearbeiteten Block.

Wrap Up und Next Steps (20 Minuten)

Fasst die Arbeitsergebnisse zusammen, listet die noch offenen Fragen und definiert die nächsten Schritte und zu erledigenden Aufgaben.

Absprache mit Stakeholdern

Diskutiert das ausgefüllte Canvas mit allen Stakeholdern, die nicht Teil eurer gemeinsamen Session waren. Achtet insbesondere auf ein gemeinsames Verständnis des Ziels und der Rahmenbedingungen. Zudem sollten ihr die Stakeholder für die agile Umsetzung des Vorhabens sensibilisieren.

Projekt umsetzen


Für die agile Umsetzung des Projektes solltet ihr euch auf geeignete Methoden festlegen. In der agilen Umsetzung von Projekten sind insbesondere Kanban und Scrum sehr wertvolle Werkzeuge. Bevor ihr in die agile Umsetzung geht, solltet ihr an einem gemeinsamen Verständnis der Methoden und Werkzeuge arbeiten. Während der Projektumsetzung nehmt ihr euch das Canvas immer wieder vor, um zu schauen, ob sich wesentliche Teile verändert oder weiterentwickelt haben.

Fazit - Ohne Projektdesign funktioniert agile Projektarbeit nicht

Ein gutes Projektdesign ist eine wesentliche Voraussetzung für die agile Umsetzung eines Vorhabens. Ohne eine entsprechende agile Projektplanung werden Dir Methoden wie Scrum kein Stück weiterhelfen. Denn die machen Dich nur besser, wenn ein Team auch die Voraussetzungen hat agil zu arbeiten.

Das Agile Project Canvas bietet Dir ein einfaches Werkzeug, um alle relevanten Parameter im Rahmen der Projektplanung zu erfassen. Gleichzeitig schafft und schärft die Diskussion im Team und mit deinen Stakeholdern das gemeinsame Verständnis. Einer erfolgreichen agilen Umsetzung des Projektes steht dann zumindest auf dem Papier nichts mehr im Weg.

Viel Erfolg dabei.



Artikel zum Download:

Weiterführende Artikel:

- [eBook "Digital-Unit"](#)
- [Scrum einführen](#)
- [Download: Agile Project Canvas](#)