

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/277326710>

# Der Project Canvas – Wirksames Werkzeug zur Projektdefinition

Article · May 2015

---

CITATION

1

---

READS

4,852

1 author:



[Frank Habermann](#)

Berlin School of Economics and Law

53 PUBLICATIONS 463 CITATIONS

SEE PROFILE

## Projekte interdisziplinär verabreden

# Der Project Canvas – Werkzeug zur Projektdefinition

---

Womöglich kennen Sie das, Menschen aus verschiedenen Unternehmensbereichen versuchen sich über einen Projektgegenstand zu verständigen: Da fließen professionelle Sichtweisen ebenso ein wie persönliche Interessen, manches bleibt unausgesprochen, vieles wird überhört und noch mehr geht im Missverständnis der Fach- und Expertensprachen unter. Diese Situation ist anstrengend, bisweilen sogar ärgerlich. Besonders kritisch ist sie dann, wenn es sich um die Phase der Projektinitialisierung handelt. Denn in der Startphase eines Projekts werden die – inhaltlichen wie sozialen – Grundlagen für die weitere Arbeit geschaffen, und damit die Basis für den Projekterfolg.

Ein leistungsfähiges Werkzeug zur Projektdefinition ist der „Project Canvas“. Der „Canvas“ wurde als allgemeines Instrument im Kontext der Geschäftsmodellentwicklung populär. Im Folgenden wird erörtert, wie das Instrument für das Projektmanagement adaptiert und genutzt werden kann.

## Inhalt

Project Canvas – Was ist das? .....	2
Zielsetzung und Eigenschaften .....	2
Aufbau des Project Canvas .....	3
Anwendung und Praxisbeispiele .....	5
Wann und wofür setze ich das Instrument ein? .....	5
Wie gestalte ich einen Workshop mit dem Project Canvas? .....	8
Alternative Instrumente .....	10
Fazit und Ausblick .....	11
Literatur .....	11

## Project Canvas – Was ist das?

Ein „Canvas“ ist – ganz allgemein gesprochen – eine besondere grafische Darstellungsform eines komplexen Sachverhalts. Beim „Project Canvas“ ist dieser komplexe Sachverhalt ein Projekt. Der Project Canvas zerlegt ein Projekt in seine grundlegenden Bestandteile („Projektbausteine“) und stellt diese bildhaft dar.

Den in Bild 1 dargestellten Project Canvas können Sie als großformatige Mustervorlage zum Ausdrucken und Bearbeiten herunterladen (<http://overthefence.com.de/tools>). Im Weiteren werden zunächst die Ziele und Eigenschaften sowie der Aufbau des Project Canvas erörtert. Anschließend werden Anwendungshinweise gegeben und Praxisbeispiele vorgestellt. Zum Schluss des Artikels erfolgt ein Verweis auf ähnliche und alternative Instrumente.

The diagram is a Project Canvas template with a header section and a main grid of boxes. The header includes 'Titel des Projekts:' and 'Erstellt von:'. The main grid contains the following sections:

- ZWECK**: Warum soll es das Projekt geben? Warum ist das Projekt bedeutsam und wichtig? Was ist der Anlass bzw. der Hintergrund des Projekts? Was soll durch das Projekt erreicht werden (angestrebte Situation in der Zukunft)?
- BUDGET**: Wie viel Geld wird benötigt, um das Projekt durchzuführen? Was sind die geplanten Ausgaben für: PERSONAL (intern und extern)? WERKZEUGE (auch Software)? MATERIAL?
- TEAM**: Welche Personen gehören zum KERN DES PROJEKTTEAMS? ERWEITERTES TEAM? Wer STEUERT die Zusammenarbeit im Team? Wer BERICHTET an Dritte (an Auftraggeber usw.)?
- UMFELD**: Inwieweit beeinflussen Umgebungsbedingungen wie: REGION, INDUSTRIEBRANCHE, ORGANISATIONSFORM/HUODUR das Projekt (ergeben sich Chancen, Herausforderungen oder Einschränkungen)?
- MEILENSTEINE**: Welche Ergebnisse sollen im Laufe des Projekts erreicht werden, d.h. was sind TERMINE für: ZWISCHENERGEBNISSE? MESSBARE FORTSCHRITTE? MASSGEBICHE ENTSCHEIDUNGEN?
- QUALITÄT**: Was macht das Projekt zu einem ERFOLG? Was macht den Auftraggeber GLÜCKLICH? Was sind die wichtigsten ANFORDERUNGEN hinsichtlich: des Projektergebnisses, des Projektvorgehens?
- ERGEBNIS**: Was soll hauptsächlich erstellt werden, d.h. welcher Art ist das Hauptergebnis: PRODUKT, SERVICE, WISSEN? Was muss sonst noch alles an den bzw. die Kunden GELIEFERT werden?
- KUNDE**: Wer hat das Projekt beauftragt, wer ist der SPONSOR des Projekts? Für wen sind die im Projekt erstellten Ergebnisse: wer ist der EMPFÄNGER? Im Fall von unterschiedlichen Kunden: Gibt es (potenzielle) KONFLIKTE?
- RESSOURCEN**: Wird ein gemeinsamer PROJEKTRAUM benötigt? Was ist mit KONFERENZRÄUMEN und VIRTUELLEN MEETINGRÄUMEN? Welche TOOLS und MATERIALIEN sind erforderlich? Ist eine Zusammenarbeit mit EXTERNEN PARTNERN nötig oder gewünscht?
- RISIKEN**: Gibt es mögliche zukünftige EREIGNISSE, welche im Falle ihres Eintretens das Projekt gefährden würden? Ursachen für solche Ereignisse liegen in den: RESSOURCEN, UMFELDBEDINGUNGEN, TEAMBEDINGUNGEN, ERGEBNISSEN, KUNDEN?
- ZEIT**: Was sind die START-TERMINE des Projekts, d.h. wann ist das Projekt freigegeben? ... voranreitet? ... gestartet? Was sind die END-TERMINE des Projekts, d.h. wann ist das Projekt beendet? ... abgeschlossen? ... vollständig erfüllt?

Bild 1 Project Canvas (Quelle: <http://overthefence.com.de>)

## Zielsetzung und Eigenschaften

„Kommunikationsprobleme“, „mangelnde Zieldefinition“ und „unklares Projektverständnis“ werden von mehreren Studien als Ursachen für gescheiterte Projekte genannt (Project Management Institute 2013). An dieser Stelle setzt der Project Canvas an. Er ist ein Werkzeug zur Projektdefinition. Genauer gesagt ist er ein Kommunikationswerkzeug zur Gewinnung eines gemeinsamen Projektverständnisses – nicht nur aber insbesondere – in interdisziplinären Gruppen. Um diesen Zweck zu erfüllen, verfügt der Project Canvas über die nachfolgenden Merkmale. Die Merkmale wurden in einer mehrjährigen wissenschaftlichen Forschung spezifiziert und abgesichert (Habermann 2014).

- **Neutrale Sprache:** Die im Project Canvas verwendeten Begriffe müssen von allen Menschen im Projekt verstanden werden, unabhängig von deren Position, Projekterfahrung und

fachlicher Prägung. Während der Entwicklung des Project Canvas wurden Feldtests mit hunderten von Menschen gemacht, auch mit solchen, die Projekte außerhalb von Betrieben durchführen, etwa Künstlern und Sportlern. Aussortiert wurden alle „erklärungsbedürftigen“ Begriffe, die unklar blieben oder mehrdeutig erschienen. Dazu zählten auch solche Begriffe, die in der Welt des Projektmanagements durchaus üblich sind, aber eben dieses spezielle Vorwissen erfordern (etwa Begriffe wie „Scope“, „Stakeholder“ u.ä.).

- **Verbindende Metapher:** Um eine integrierende Wirkung zu erreichen, muss die Logik des Canvas auf einem gemeinsamen, disziplinen- und erfahrungsübergreifendem Projektverständnis gründen. Im Zuge der Entwicklung des Project Canvas wurden daher Menschen innerhalb und außerhalb von Betrieben, mit und ohne Projekterfahrung, aus insgesamt über 70 Ländern nach derjenigen Metapher gefragt, die sie am ehesten mit einem „Projekt“ verbinden. Das am häufigsten genannte Bild war die „Reise in unbekannte Gefilde“. Diese Metapher bildet die Basis für die Strukturierung und Visualisierung des Project Canvas.
- **Einfacher Aufbau:** Der „Project Canvas“ ist so simpel wie möglich aufgebaut. Er umfasst nur das Allernötigste, nämlich die wichtigsten Bausteine eines Projekts und deren Hauptverbindungen. Der Canvas dient dazu, Projekte zu skizzieren – nicht mehr und nicht weniger. Der Project Canvas ist kein Werkzeug für eine detaillierte Planung; seine Aufgabe besteht vielmehr darin, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen, auf dem die weitere Planung aufbauen kann.
- **Offener Ansatz:** Der Project Canvas ist sowohl in seiner Terminologie als auch Struktur neutral und mit allen Denkschulen des Projektmanagements kombinierbar. Er lässt sich sowohl in agilen Projektszenarien einsetzen, wie in prototypisch-orientierten und phasenorientierten Vorgehensmodellen.
- **Im Einklang mit Standards:** Trotz seiner Einfachheit und Offenheit ist der Project Canvas so gestaltet, dass er im Einklang mit den bestehenden PM-Standards steht. Der Aufbau des Project Canvas orientiert sich an den Prozessmodellen der wichtigsten Projektmanagement-Richtlinien, etwa PMBOK Guide, Prince2, PM3, DIN 69901 und ISO 21500. Die mit dem Project Canvas erzielten Ergebnisse können deshalb unmittelbar in weiterführende Projektdokumente wie Project Charter o.ä. übernommen werden.

## Aufbau des Project Canvas

Der Project Canvas besteht aus insgesamt 11 Projektbausteinen. Sie gliedern sich in je drei Input-, Transformations- und Outputfaktoren. Dieses prozessorientierte Modell fußt auf einer Zeitleiste. Über allem steht der Sinn und Zweck des Projekts.

Im Folgenden werden die einzelnen Bausteine näher beschrieben. Dies geschieht anhand typischer Fragen, die es zu beantworten gilt, um ein Projekt zu definieren. Da die Fragen selbst Teil des Project Canvas sind, sind sie sprachlich einfach gehalten (Begriffe in Großbuchstaben verweisen auf andere Projektbausteine).

### ZWECK

- Welche Absicht steht hinter dem Projekt (auch: Herausforderung, Ursache)?
- Warum und für wen ist das Projekt wichtig und bedeutsam?
- Inwiefern wird das Projekt die Zukunft verbessern?

## KUNDE

- Wer finanziert das Projekt? (Sponsor)
- Wem obliegt die Entscheidung, das Projekt zu starten und zu stoppen? (Eigentümer)
- Wen betreffen die Projektergebnisse? (Empfänger)
- Sind Sponsor, Eigentümer, Empfänger nicht identisch: Gibt es (vorhersehbare) Konflikte?

## ERGEBNIS

- Was soll das Projekt für den/die KUNDEN liefern?
- Ist das Ergebnis am ehesten:
  - ein neues Produkt?
  - ein neuer Service?
  - neue Erkenntnisse / Wissen?
- Aus welchen Hauptbestandteilen besteht es?

## QUALITÄT

- Wodurch wird das Projekt zum Erfolg?
- Was macht den KUNDEN wirklich glücklich?
- Welche Anforderungen gibt es in Bezug auf:
  - das ERGEBNIS des Projekts?
  - die MEILENSTEINE auf dem Weg dorthin?
- Wie soll der KUNDE involviert und informiert werden?

## BUDGET

- Wie viel Geld wird benötigt?
  - für das TEAM (intern und extern)
  - für die RESSOURCEN

## TEAM

- Welche Kompetenzen werden im Team benötigt?
- Wer sollte dabei sein:
  - im Kernteam?
  - im erweiterten Team?
- Wer sollte das Projekt organisieren und steuern?
- Wie viel Zeit wird von jeder Person im Projekt benötigt?

## RESSOURCEN

- Was wird für die Projektarbeit benötigt an:
  - Arbeitsräumen?
  - Arbeitsmitteln (inkl. Software) und Materialien?
- Ist es notwendig (oder gewünscht) externe Partner zu involvieren?

## UMFELDBEDINGUNGEN

- Was sind bekannte Kräfte, die das Projekt beeinflussen (Situationen, Menschen, Stimmungen):
  - Wer/was unterstützt das Projekt?
  - Wer/was behindert das Projekt?

## RISIKEN

- Welche Ereignisse, die nicht mit Sicherheit eintreten werden, würden den Projekterfolg maßgeblich gefährden? (Beachte: sicher eintreffende Ereignisse sind UMFELDBEDINGUNGEN, z.B. bekannte Behinderungen)

## MEILENSTEINE

- Welche Etappenziele sind maßgeblich?
- Was sind Termine für:
  - Zwischenergebnisse
  - wichtige Entscheidungen
  - sichtbare und messbare Erfolge, die den Projektfortschritt zeigen

## ZEIT

- Wann startet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es:
  - freigegeben?
  - vorbereitet?
  - begonnen?
- Wann endet das Projekt? D.h. zu welchem Termin ist es:
  - fertig gestellt?
  - abgenommen?
  - aufgelöst?
- (für weitere Projektetappen s. MEILENSTEINE)

## Anwendung und Praxisbeispiele

### Wann und wofür setze ich das Instrument ein?

Der Project Canvas ist immer dann ein wirksames Instrument, wenn ein Projekt definiert werden soll. Diese „Projektdefinition“ wird i.d.R. nicht einmalig, sondern mehrmals im Projektverlauf durchgeführt. Zum Einen stufenweise auf dem Weg von der Projektidee bis zum tatsächlichen Projektauftrag. Zum Anderen im laufenden Projekt, etwa bei Projektveränderungen oder auch, wenn festgestellt wird, dass Projektauffassungen im Laufe der Zeit divergieren.

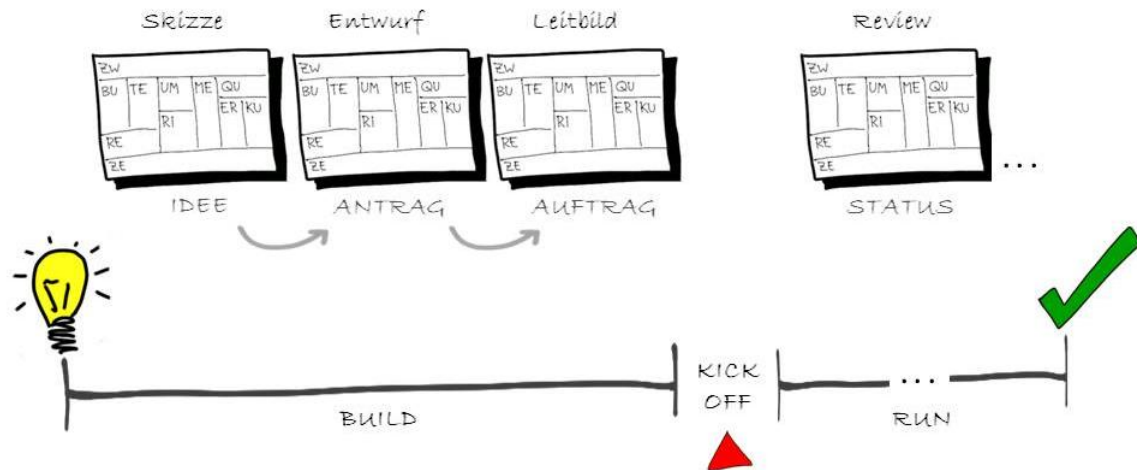


Bild 2 Anwendungssituationen des Project Canvas im Projektverlauf

Bild 2 illustriert typische Anwendungssituationen für den Project Canvas. Er kann einmalig, in einer der genannten Situationen genutzt werden. Er kann aber auch den gesamten Zyklus von der Projektidee bis zum abgeschlossenen Projekt begleiten. Derart bildet er ein „lebendes Dokument“, das adaptiert und fortgeschrieben wird und den Projektverlauf widerspiegelt. Werden die verschiedenen Versionen eines Project Canvas archiviert, entsteht automatisch – gewissermaßen als „Nebenprodukt“ – eine anschauliche Dokumentation, die für das projektübergreifende Wissensmanagement genutzt werden kann.



Bild 3 Beispiel eines ausgefüllten Project Canvas (kleines Reorganisationsprojekt)



## „Projekidee“ Canvas

„Gute Ideen haben viele“, hat einmal das Vorstandsmitglied eines DAX-Unternehmens gesagt. Im gleichen Moment beförderte er den Projektentwurf eines Hauptbereichsleiters in den Papierkorb: zu unvollständig, zu inkonsistent. Auch eine erste Idee muss schlüssig und stimmig dargestellt werden, soll sie jemals Aussicht auf Förderung erfahren. Der Project Canvas unterstützt genau dies. Er erlaubt es, eine Projektkategorie in allen relevanten Aspekten zu beschreiben und so auf Vollständigkeit und Stimmigkeit zu testen. Der „Projektkategorie“ Canvas visualisiert somit das Projektverständnis in der ersten Vorstufe eines Projekts. Derart ist er geeignet, für eine Projektinitiative zu werben, etwa bei potenziellen Promotoren und Auftraggebern.

*Praxisbeispiel: Die Non-For-Profit-Organisation „Citizens for Europe“ ([citizensforeurope.org/](https://citizensforeurope.org/)) fördert Projekte zur Stärkung der Bürgergesellschaft in Europa. In diesem Zusammenhang stellt sie u.a. Budgets für Themen-Kampagnen zur Verfügung. Im Rahmen solcher öffentlicher Ausschreibungen bewerben sich Dutzende von Teams mit diversen Ideen, die zudem sehr unterschiedlich „zu Ende gedacht“ sind. Um die Vergleichbarkeit der eingehenden Ideenskizzen zu verbessern, erprobte „Citizens for Europe“ in ihrer jüngsten Ausschreibung den Project Canvas. Jedes sich bewerbende Team musste seine Projektkategorie anhand eines Project Canvas ausarbeiten und einsenden. Dadurch stieg nicht nur die Vergleichbarkeit der Eingänge, sondern es konnte auch eine deutliche Qualitätszunahme festgestellt werden.*

## „Projektantrag“ Canvas

Größere Projekte werden selten allein auf Grund einer Ideenskizze bewilligt. Stattdessen folgt – falls die Projektkategorie Anklang findet – eine Phase der Projektvorbereitung. PRINCE2 nennt diese Phase „Projektbeschreibung“; verwandte Praxisbegriffe sind u.a. „Machbarkeitsstudie“ oder „Business Case Analyse“. Häufig ist dieser Schritt mit eigenen Ressourcen und einer speziellen Organisationsform ausgestattet, besitzt also selbst Projektcharakter („Vorprojekt“). In solchen Fällen kann bereits ein Project Canvas erstellt werden, um das – nicht selten mehrmonatige – Vorprojekt zu definieren. Das angestrebte Ergebnis des Vorprojekts ist schließlich ein fundierter Projektantrag.

Der hauptsächliche Nutzen des Project Canvas im Antragsstadium besteht darin, allen zukünftigen Projektbeteiligten ein gemeinsames Projektverständnis zu ermöglichen („Durchdenken und Abstimmen“). Interdisziplinäre Experten, Auftraggeber und sonstige Stakeholder (etwa das Linienmanagement) sollen ihre Perspektiven einbringen und das Projekt in allen wesentlichen Aspekten verstehen und mittragen. Hierzu zählt auch die Vereinbarung der Management- und Steuerungsprinzipien des zukünftigen Projekts, etwa das Vorgehensmodell (agil, prototypisch usw.) sowie das begleitende Reporting und Controlling. Der Project Canvas ist in dieser Entwurfsphase nicht zuletzt ein Hilfsmittel, um weitere wichtige Dokumente zu erstellen, etwa die von den PM-Richtlinien im Rahmen einer Projektbeantragung geforderten „Statement of Work“ „Business Case“ oder „Project Charter“. Aufgrund seiner offenen und standardgemäßen Struktur können die Inhalte des Project Canvas, z.B. die Beschreibung von Umfeldbedingungen, Ressourcen, Teamstrukturen usw., unmittelbar in andere Antragsdokumente übernommen werden.



*Praxisbeispiel: Ein weltweit führender Technologiekonzern in der Antriebs- und Fahrwerktechnik nutzte den Project Canvas zur Vorbereitung und Beantragung eines Strategieprojekts. Von vier im Vorfeld identifizierten möglichen strategischen „Aktionsfeldern“ sollte eines ausgewählt und projektiert werden. Der Project Canvas wurde zunächst genutzt, um die vier mit den Aktionsfeldern verbundenen Projektszenarien zu beschreiben und so ein besseres Verständnis der Projektalternativen zu erhalten. Für das ausgewählte Aktionsfeld wurde dann ein konkreter Projektentwurf ausgearbeitet und die Beantragung entsprechend unterstützt.*

### **„Projektauftrag“ Canvas**

Ein durch den Auftraggeber („Projekteigentümer“) angenommener Antrag führt zu einem Projektauftrag. Sofern die Annahme ohne Änderungen geschieht, kann der im Rahmen der Antragsphase erstellte Canvas direkt als Leitbild für das laufende Projekt dienen. Zumindest gilt dies hinsichtlich der verabredeten Inhalte. Bezüglich der Form macht es indessen Sinn, einen grafisch anschaulichen und großformatigen „Projektauftrag“ Canvas zu erstellen. Dieser kann dann beispielsweise an der Wand des Projektbüros prangen und die Bausteine des Projekts für alle deutlich visualisieren. Sofern der Project Canvas mit beweglichen Objekten wie Post-its oder Stattys bestückt wird, kann er als „lebendes Dokument“ den Projektverlauf entsprechend begleiten.

### **„Projektstatus“ Canvas**

Schopenhauer sagte sinngemäß, dass „jeder Mensch seinen eigenen Tag erlebt“. So wie unsere individuellen Wahrnehmungen des Tagesgeschehens variieren, so verändern sich im Laufe eines Projekts auch die Auffassungen darüber, „was das Projekt ist und soll“. Um solch divergierende Auffassungen einzufangen oder von Anfang an gering zu halten, macht es Sinn, regelmäßige Statusgespräche durchzuführen. Diese können durch den Project Canvas unterstützt werden.

Des Weiteren ist ein „Projektstatus“ Canvas immer dann hilfreich, wenn es zu markanten Einschnitten im Projektverlauf kommt. Derartige Einschnitte können von vornherein geplant sein, etwa bekannte Entscheidungspunkte/Meilensteine oder auch ungeplant, etwa unvorhergesehene Änderungen der Umwelt oder im Team.

*Praxisbeispiel: Das EMF Institut für Entrepreneurship, Mittelstand und Familienunternehmen ist ein interdisziplinäres Forschungsinstitut in Berlin. Im Zuge eines Innovationsprojekts wählte es ein prototypisches Vorgehen. In iterativen Phasen wurden (Produkt)Prototypen entwickelt und dem Kunden präsentiert. Die aus dem Feedback des Kunden gewonnenen Erkenntnisse begründeten die Definition der jeweils nächsten Iterationsstufe. Diese „Re-Definition“ des Projekts, d.h. die sich ergebenden Konsequenzen für Qualitätskriterien, Meilensteine usw., wurden mittels des „Projektstatus“ Canvas erarbeitet und visualisiert.*

## **Wie gestalte ich einen Workshop mit dem Project Canvas?**

Project Canvas Workshops sind so vielfältig wie die Kommunikations- und Arbeitsweisen von Menschen und Organisationen. Wie Sie Ihren Project Canvas am besten einsetzen, bestimmen der

konkrete Anwendungszweck (von der Ideenskizze bis hin zum Projektreview), die Art und Größe des Projekts sowie die Rahmenbedingungen und Kultur Ihrer Organisation.

Eckpunkte von Project Canvas Workshops sind:

- Moderation: mit externer Moderation oder selbst organisiert
- Personenzahl: von Kleinst- bis Großgruppen von 20 oder mehr Personen
- Gruppenart: vom Projektkernteam bis zum erweiterten Kreis mit Stakeholdern
- Begegnungsform: von persönlichen Treffen am selben Ort bis zu „virtuellen“ Meetings
- Dauer: von einer Stunde bis zu mehreren Tagen (bei Großprojekten)
- Medieneinsatz: vom reinen „Pen & Paper“ zu Technikunterstützung

Unabhängig von Ihrem konkreten Anwendungsszenario, soll an dieser Stelle ein Workshop-Format skizziert werden, mit dem wir in einer Vielzahl von Fällen sehr gute Erfahrungen gemacht haben. Das Format ist für mehrere Anwendungszwecke geeignet. Es ist ideal für Personengruppen von 4 bis 12 und erfordert weder externe Moderation noch Technikunterstützung. Die Dauer des Workshops beträgt 2 bis 4 Stunden, je nach Projekt- und Gruppengröße.

**Vorbereitung:** Gebraucht wird ein ausreichend großer Raum mit einem „runden Tisch“, an dem alle Platz finden, sowie etwas Freifläche an den Wänden (bzw. eine Pinnwand). Benötigt werden ferner Stifte sowie ein großformatiger Ausdruck des Project Canvas („Canvas Poster“). Darüber hinaus sind „Post-its“, „Fragenkarten“ und eine „Tischversion“ des Project Canvas hilfreich (aber nicht zwingend). Alle Unterlagen stehen auf der Website [overthefence.com.de](http://overthefence.com.de) zum kostenlosen Download zu Verfügung. Wer den Bastelaufwand scheut, kann ein komplettes Workshopset bestellen oder eben „im Kleinen“ starten.

**Rollen der Teilnehmer:** Der wichtigste Teilnehmer ist der „Kunde“ (Auftraggeber/ Projekteigentümer). Im Idealfall ist der Kunde persönlich beim Workshop anwesend. Sollte dies nicht möglich sein, übernimmt eine ausgewählte Person die Kundenrolle. Unerlässlich ist jedenfalls, dass das Wissen und die Perspektive des Kunden im Raum sind. Die übrigen Teilnehmer übernehmen jeweils einen oder mehrere „Bausteine“ des Project Canvas, also z.B. „Umfeldbedingungen“, „Ergebnis“ oder „Budget“. Für diese Bausteine werden sie mit den entsprechenden Fragenkarten ausgestattet. Darüber hinaus erhält jeder Post-its und Stifte.

**Beginn – Projektgeschichte:** Die Arbeit am Canvas beginnt damit, dass der Kunde seine Sicht des Projekts mitteilt. Diese „Project Story“ kann mehrere Minuten andauern. Das Workshopset bietet eine „Story Card“, die es dem Kunden ermöglicht, seine Project Story vorzubereiten. Während der Kunde die Geschichte des Projekts – also Hintergründe, Motivation, Ziele usw. – erzählt, sollte er nicht unterbrochen werden. Die übrigen Projektteilnehmer hören aufmerksam zu und machen sich Notizen über das Verstandene und eventuell Unklare/Offene.

**Mitte – Fragen und Antworten:** Die Teilnehmer interviewen nacheinander den Kunden, um Antworten auf die Fragen zu ihrem jeweiligen Projektbaustein zu erhalten. Die Fragen auf den Fragenkarten beziehen sich auf Aspekte, die mindestens geklärt sein müssen. Die Standardfragen können durch eigene Fragen ergänzt werden. Aufgabe des Kundendialogs ist es, die Projektgeschichte rückzukoppeln, das gegenseitige Verständnis zu präzisieren sowie Beschreibungslücken zu füllen. Die Interviews beginnen mit einem einzelnen ausgewählten Projektbaustein. Auch wenn die Reihenfolge grundsätzlich offen ist, so hat es sich bewährt, dass

zuerst der „Zweck“ geklärt und dann zu „Ergebnis“ und „Qualität“ übergegangen wird. Sobald alle Fragen zu einem Baustein beantwortet sind, werden die entsprechenden Aspekte von dem zuständigen Teilnehmer auf Post-its notiert. Dann wird der nächste Baustein „erfragt“. Am Ende der Fragen-Antwort-Runde sind alle Bausteine des Projekts besprochen und alle Antworten zu den Fragenkarten auf Post-its niedergeschrieben.

**Ende – Zusammenfassung und Reflektion:** Bislang wurde sehr gezielt – man könnte auch sagen „isoliert“ – zugehört und gefragt. Dies diene einem tiefen Verständnis. Nun werden die Ergebnisse miteinander verbunden. Zu diesem Zweck wird das großformatige Canvas Poster an der Wand befestigt. Der erste Teilnehmer bringt dann die Post-its für „seinen“ Baustein am Poster an. Dabei erklärt er/sie laut das eigene Verständnis. In der Folge können die übrigen Teilnehmer dies diskutieren sowie die Post-its ändern und ergänzen. Sobald ein Canvas-Baustein für alle zufriedenstellend geklärt ist, wird an den nächsten Baustein/Teilnehmer übergeben. So wird fortlaufend verfahren. Im Zuge dieses Vorgangs werden auch Querverbindungen zwischen den Projektbausteinen ersichtlich. Diese Querverbindungen führen zu zusätzlichen Aspekten der Projektdefinition. Der Vorgang ist abgeschlossen, wenn das gesamte Projekt in allen Bausteinen zur Zufriedenheit aller Teilnehmer definiert ist.

## Alternative Instrumente

Der „Canvas“, wie er durch Osterwalder/Pigneur bekannt gemacht wurde (Osterwalder/Pigneur 2010), kombiniert zwei Ansätze, deren Geschichte länger zurück reicht: „Graphic Templates“ und „Management Frameworks“. Bereits in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts begannen Architekten und Designer, die Wünsche und Anforderungen ihrer Kunden auf vorbereiteten „Musterkarten“ zu visualisieren. Seit den 1990er Jahren wurde das visuelle Begleiten von Prozessen („Graphic Facilitation“ oder auch „Visual Facilitation“) in Deutschland bekannt und wird mittlerweile in einer Vielzahl von Situationen nutzbringend eingesetzt. Das Zerlegen eines komplexen Zusammenhangs in seine Komponenten („Building Blocks“) und das Erfassen der entsprechenden Inhalte in „Containern“, haben grafische Templates mit Management Frameworks gemein. Eines der berühmtesten dürfte das von McKinsey in den 1970er Jahren entwickelte „7-S-Framework“ sein. Es zerlegt eine Unternehmung in 7 Kernkomponenten. Nichts anderes tut ein „Canvas“: er zerlegt einen komplexen Zusammenhang in seine Kernkomponenten. Doch erst durch die Verbindung des Rahmenwerks mit visueller Prozessbegleitung, entsteht ein neuartiges Werkzeug.

Mittlerweile gibt es neben dem „Business Model Canvas“, einen „Product Canvas“ (zur Definition von Produkten), einen „Communication Canvas“ (zur Definition von Kommunikationsstrategien) und vielerlei Typen mehr. Auch der hier vorgestellte „Project Canvas“ ist nicht der einzige seiner Art. Zwei andere seien besonders erwähnt:

Der Project Canvas, der im Jahre 2012 als erster das Licht der Welt erblickte, wurde von James Kalbach erstellt (Kalbach 2012). Dieser arbeitet damals als „Principal User Experience Strategist“ bei USEEDS. Der Canvas umfasst 10 Projektbausteine und stellt „User“ sowie „User Benefits“ in den Mittelpunkt. Dies ist in der Kernkompetenz von USEEDS begründet, welche die Softwareentwicklung, speziell das User Interface Design fokussiert. Der Kalbach-Canvas ist also speziell für diese Projektwelt geeignet.

Ein weiterer spezieller Canvas ist „Project Square“ von TURN AROUND (Turn Around 2014). Das Instrument zielt auf Anwendungssituationen, in denen Projekte in einer kritischen Phase sind und

„umgedacht“ sowie „umgelenkt“ werden müssen. „Project Square“ kommt folgerichtig mit so besonderen Bausteinen daher wie den „Schäden“, die ein Projekt verursachen kann, oder der „Geistes-Haltung“, die einem Projekt zugrunde liegt.

## Fazit und Ausblick

Die Initiative „Over the Fence – Projects Newly Discovered“ hat sich zum Ziel gesetzt, einfache aber wirkungsvolle Werkzeuge für „Menschen in Projekten“ zu entwickeln. Diese Werkzeuge sind in vielerlei Projektszenarien anwendbar und für alle Projektmanagementansätze – agile wie traditionelle – geeignet. Die Initiative folgt dem Open-Source-Gedanken: die angebotenen Werkzeuge sind (größtenteils) kostenlos beziehbar und für den individuellen Einsatzzweck adaptierbar.

Das erste Werkzeug, das im Jahr 2013 entwickelt wurde, ist der Project Canvas. Seit seiner Veröffentlichung wurde er in hunderten Fällen zur Beschreibung von Projekten benutzt. Die Praxisbeispiele umfassen vielfältige Projektsituationen, von der ersten Ideenskizze bis zum Statusreview eines laufenden Projekts. Und die Praxisfälle betreffen die verschiedensten Arten von Organisationen und Projekten, kleinere Non-For-Profit-Vorhaben ebenso wie Multi-Millionen-Projekte; öffentliche Kampagnen, Marketing- und IT-Projekte ebenso wie Kreativ- und Innovationsvorhaben. Einige dieser Beispiele wurden in diesem Artikel erwähnt.

Viele Menschen, die den Project Canvas in der Vergangenheit genutzt haben, gaben im Rahmen von „Over the Fence“ Rückmeldung über das Gute und das noch zu Verbessende. Dies wurde aufgegriffen und der Project Canvas entsprechend weiter entwickelt. Zeitgleich sind professionelle Moderations-, Workshop- und Trainingsmethoden entstanden, die den Nutzen des Project Canvas weiter steigern und die es helfen, das Leben in Projekten zu erleichtern. Alle Tools und Services finden sich unter <http://overthefence.com.de>.

## Literatur

Habermann, F. (2014) Der Project Canvas – eine gemeinsame Sprachplattform für Business und IT. In: HMD - Praxis der Wirtschaftsinformatik, Band 51, Heft 5, S. 568 – 579.

Kalbach, J. (2012) The Project Canvas – Defining Your Project Visually, <http://uxtogo.useeds.de/2012/05/25/the-project-canvas-defining-your-project-visually>, zuletzt eingesehen am: 5.3.2015.

Osterwalder A, Pigneur Y (2010) Business model generation – a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, Hoboken.

Project Management Institute (Hrsg) (2013) The high cost of low performance: the essential role of communications, pulse of profession – In Depth Report, PMI, Newtown Square.

Turn Around (Hrsg.) (2015) Der Project Square, <http://turnaroundpm.com/project-square>, zuletzt eingesehen am 11.12.2014.