

Die SOPHISTen

Pilotierungskonzept

Pilotprojekte sind Projekte aus dem täglichen Geschäft, die zusätzlich zum Ziel haben, Anhaltspunkte zu liefern, ob sich neue Methoden und Werkzeuge eignen oder nicht. Sie haben nicht nur eine hohe Aussagekraft, sondern stellen auch einen großen Schritt in Richtung der Beteiligung der Betroffenen dar.

Das richtige Pilotprojekt finden

Suchen Sie sich ein oder mehrere Projekte als Pilotprojekt aus, bei dem möglichst viele der Kriterien von der Positivliste zutreffen. Klingt nach einem unerfüllbaren Traum? Dann suchen Sie nach einem Projekt, das zumindest ein paar dieser Faktoren erfüllt. Manchmal hat man in der Praxis aber keine Wahl, etwa wenn nur ein Projekt überhaupt für die Pilotierung zur Verfügung steht

Lassen Sie die Finger von einer Einführung im Rahmen eines Pilotprojekts, wenn einige oder alle der negativen Faktoren auf das Projekt zutreffen.

Sie können sich die Bewertung unterschiedlicher Projekte im Hinblick auf die Eignung als Pilotprojekt erleichtern, indem Sie eine Bewertungstabelle einsetzen. Abbildung 1 zeigt einen Ausschnitt aus einer solchen Tabelle.

Kriterien (wünschenswert)	Faktor	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Projekt 4
Erfahrener Projektleiter mit Rückendeckung eines Vorgesetzten	25	3	4	5	0
Realistische Rahmenbedingungen, realistischer Kosten und Zeitplan	20	2	4	0	0
Innovationsfreudiges Team, Methodeninteresse, Training, Teamgeist	15	0	0	0	0
Bekannter Gegenstandsbereich, nicht alles neu	15	0	2	0	0
Repräsentativ für viele ähnliche Projekte	15	2	3	2	0
Möglichkeit der stufenweisen Einführung	12	0	0	0	0
hohe Reaktionsfähigkeit	10				
Summe		145	255	155	0

Abbildung 1: Beispielhafter Ausschnitt aus einer Pilotprojekt-Bewertungstabelle

Kriterien, die für eine Eignung als Pilotprojekt sprechen:

- Erfahrener Projektleiter mit Rückendeckung seines Vorgesetzten
- Realistische Rahmenbedingungen, realistischer Kosten- und Zeitplan
- Innovationsfreudiges Team, Methodeninteresse, Training, Teamgeist
- Bekannter Gegenstandsbereich, nicht alles neu
- Repräsentativ für viele ähnliche Projekte
- Möglichkeit der stufenweisen Einführung (z. B. iteratives, inkrementelles Vorgehen)
- Hohe Reaktionsfähigkeit

Kriterien, die gegen eine Eignung als Pilotprojekt sprechen

- Hoher Druck von außen
- Unrealistische Rahmenbedingungen, zu knapper Kosten- und Zeitplan
- Methodenfeindliches Team, Chaoten, die Neuerungen scheuen
- Persönlich ungeeignetes Team, Angst vor Veränderung, Konflikte
- Schwieriges Projekt mit hoher Kritikalität
- Zu hohe Anzahl an Projektmitarbeitern
- Nicht ausreichend Support verfügbar

Wichtig ist hier, dass die unterschiedlichen Faktoren gewichtet werden. Am Ende werden die jeweils erreichten Punktzahlen mit dem Gewichtungsfaktor multipliziert und die Ergebnisse addiert. Das Projekt mit der höchsten Endpunktzahl ist wahrscheinlich am besten für die Pilotierung geeignet. Lassen Sie hier auch Ihre Intuition mit einfließen und glauben Sie nicht blind den Zahlen.

Zudem ist es aber natürlich auch interessant, sich mit der Frage auseinanderzusetzen, was man durch den Piloten überhaupt erreichen möchte. Geht es primär darum, das ausgearbeitete Vorgehen nun durch den Praxistest weiter zu verbessern? Steht im Vordergrund die Beweispflicht, dass das neue Vorgehen funktioniert und besseres/schnelleres/fehlerfreieres Arbeiten möglich macht? Ist es vorrangig wichtig, den Mitarbeitern durch den Piloten zu zeigen, dass das neue Vorgehen gut ist? Sicherlich wollen Sie all das. Aber je nachdem, was Ihnen am wichtigsten ist, ist vielleicht ein relativ kleines, nicht zu schwieriges Projekt die richtige Wahl, damit nicht wirklich etwas schief laufen kann und sich später nicht die Spötter freuen. Oder aber man wählt ein normal oder besonders schwieriges Projekt, um das Vorgehen wirklich auf Herz und Nieren zu prüfen und die aussagekräftigsten Rückschlüsse zu erhalten – und um sich später nicht nachsagen lassen zu müssen, dass das Vorgehen sicherlich für unspektakuläre Projekte geeignet ist, aber doch nicht für „richtige“, riskante Projekte. Möchte man zügig Feedback zur Praxistauglichkeit einzelner Methoden, so bietet es sich an, mehrere Pilotprojekte zu wählen, die jeweils eine oder wenige der Methoden parallel zueinander pilotieren und somit bereits mehrere Projekte „live“ von der Güte der neuen Methoden überzeugen. Liegt hingegen der Schwerpunkt auf dem gesamten Prozess und dem Zusammenspiel der Methoden, sollten sämtliche neu einzuführende Methoden in einem oder mehreren Pilotprojekten in ihrer Gesamtheit eingeführt werden, um auch die Schnittstellen zwischen den Methoden und/oder Werkzeugen prüfen und eventuell verbessern zu können.

Vorbereitung des Pilotprojekts

Der Schritt weg vom Althergebrachten hin zu etwas Neuem bedeutet immer ein gewisses Risiko. Prüfen Sie genau, ob die bereits festgelegten Rahmenbedingungen des ausgewählten Projekts die zusätzliche Einführung neuer Methoden oder Werkzeuge zulassen. Beantworten Sie vor allem folgende Fragen:

- Müssen für die zusätzlichen Aufgaben des Pilotprojekts weitere Mitarbeiter mit eingebunden werden und wenn ja, sind diese im fraglichen Zeitraum verfügbar?
- Können die Mitarbeiter in der Vorbereitung ausreichend eingebunden werden?
- Können sich die Mitarbeiter allein auf dieses eine Projekt konzentrieren?
- Wie ist der Wissensstand der Projektmitarbeiter? Wer von den Beteiligten braucht noch welche Fortbildung und in welchem Umfang?
- Stimmen die organisatorischen Rahmenbedingungen?
- Reicht die für das Projekt vorgesehene Zeit wirklich aus?
- Sind die Werkzeuge ausreichend evaluiert worden?
- Ist das Vorgehen verständlich dokumentiert?
- Lassen sich Fortschritte mit Metriken belegen?

Feedback aus dem Piloten

Es ist wichtig, das Verfahren konstant weiter anzupassen. Auch hierfür leistet ein Pilotprojekt gute Dienste. Das so gut ausgeklügelte Verfahren muss sich nun in der Praxis beweisen. Es ist utopisch zu glauben, dass hierbei nicht eine Menge Anpassungen stattfinden müssen. Allerdings hat hier das Pilotprojekt auch eine abfedernde Wirkung.

Das „Fine-Tuning“ im Rahmen eines Pilotprojektes geschieht, bevor die neue Methode oder das Tool in der Fläche ausgerollt werden. Dadurch können Verwirrung und Vertrauensverlust der Mitarbeiter vermieden werden.

Die Mitarbeiter des Pilotteams müssen dazu angehalten werden, regelmäßiges Feedback zu leisten. Dieses „Basisfeedback“ kann durch den Projektleiter oder Coach kanalisiert und an das Kernteam, das die Einführung ausgearbeitet und vorbereitet hat, weitergeleitet werden. In jedem Fall hat es sich als sinnvoll erwiesen, regelmäßige Kompetenzrunden unter Teilnahme des Kernteams, der Projektleiter der Pilotprojekte sowie der momentan eingesetzten Coaches durchzuführen, während derer Feedback ausgetauscht wird, Probleme diskutiert und gelöst werden und der Prozess angepasst wird. Hiermit ist eine, wenngleich schwer messbare, Erfolgskontrolle möglich. Weitere Erfolgskontrolle kann durch Einsatz von Metriken, regelmäßige Audits durch das Kernteam und Kontrolle der Termintreue erfolgen.

Copyright © 2019 by SOPHIST GmbH

Publikation urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckens und der Vervielfältigung oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil der Publikation darf in irgendeiner Form, egal welches Verfahren, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Dies gilt auch für Zwecke der Unterrichtsgestaltung. Eine schriftliche Genehmigung ist einzuholen. Die Rechte Dritter bleiben unberührt.