Softwareauswahl mit Hindernissen

Von Ralph Köppen, Yvonne Dörn, Alwin Vrohlings und Christoph Mussenbrock

Foto: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Dass die Auswahl einer HR-Software mehr als ein nüchterner Abwägungsprozess ist, zeigt der Fall der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern. Die Entscheidung für eines von zwei bestehenden Softwaresystemen entpuppte sich als emotionaler Prozess bei dem die Beteiligten von Beginn an auf einen Dialog setzten.

● Objektiv betrachtet ist die Auswahl einer Software, so auch die eines Personalwirtschaftssystems, ein rationaler Vorgang. Anforderungen werden erhoben und verschiedene Systeme daraufhin geprüft. Daneben spielen vor allem die Kosten eine Rolle. Dass auch weiche Faktoren wie Emotionen oder persönliche Erfahrungen einen Softwareauswahlprozess in hohem Maße beeinflussen können, zeigte sich am Fall der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Bayern (ELKB). Als einer der großen Arbeitgeber im Freistaat verwaltet die ELKB mehr als 36.000 Personalfälle. Neben dem Landeskirchenamt, vergleichbar mit der Zentrale eines klassischen Unternehmens, gibt es über 1.500 Organisationseinheiten in der Fläche, darunter Gemeinden und Verwaltungseinrichtungen vor Ort. Diese beiden Organisationsteile unterscheiden sich deutlich hinsichtlich der betreuten Berufsgruppen, einerseits Kirchenbeamten wie Pfarrerinnen und Pfarrer, andererseits öffentlich-rechtliche und privatwirtschaftlich Angestellte wie Kindergärtnerinnen und Kindergärtner. Daraus ergeben sich Unterschiede in den Geschäftsprozessen und Aufgaben. So liegen beispielsweise die Versorgungsbezüge öffentlich-rechtlich Beschäftigter im Verantwortungsbereich des Landeskirchenamts, während das Berechnen des Betreuungsschlüssels in Kindertagesstätten Aufgabe der Fläche ist. Der Berufsgruppenlogik folgend sind auch die Verantwortlichkeiten der Personalbetreuung über mehrere Abteilungen und Verwaltungseinheiten hinweg verteilt.

Über die Zeit haben sich in der ELKB zwei Personalwirtschaftssysteme parallel entwickelt: SAP HCM in der Zentralorganisation für rund 9.000 Personalfälle und daneben ein System „von und für Kirche, Diakonie und Caritas Personal“ (kurz: KIDICAP), für rund 27.000 Personalfälle. Das sollte sich nun ändern, statt mit bisher zwei wollte die ELKB künftig nur noch mit einem System arbeiten. Dadurch sollten die administrativen Kosten sinken. Eine gemeinschaftliche Weiterentwicklung würde den Personalbereich zudem leistungs- und zukunftsfähiger machen. Doch welches der beiden Systeme war dafür besser geeignet?

Verschiedene Standpunkte in der Belegschaft

Durch den Einsatz der beiden Personalwirtschaftssysteme sind unterschiedliche Positionen innerhalb der ELKB gewachsen. Die Mitarbeitenden sowohl in der Fläche als auch im Landeskirchenamt haben viel Energie und Engagement in die bedarfsgerechte Entwicklung ihrer Systeme gesteckt. Aufgrund der unterschiedlichen Strukturen und Prozesse der beiden Organisationseinheiten, hatten die Mitarbeitenden jedoch nur selten Einblick in das jeweils andere System oder kannten dessen Anforderungen. Das Resultat: Bedenken auf beiden Seiten. Würde die Funktionalität des zukünftigen Systems allen Bedürfnissen gerecht werden?

Bereits nach den ersten internen Abstimmungen zwischen den Key Stakeholdern verdeutlichte sich das hohe Maß an Komplexität und die Spezifika der ELKB, die die Evaluierung beeinflussten:

- Besonderheiten verschiedener Rechtsgrundlagen (zum Beispiel Kirchenrecht)
- Unterschiedliche Prozesse und Verantwortlichkeiten in den beiden Organisationsteilen
- Nach Berufsgruppen organisierte Personalprozesse
- Zahlreiche fachbezogene Einzelsichten und daraus resultierende Anforderungen

- Hohe Anzahl einzubeziehender Experten und Expertinnen sowie Stakeholdern im Führungskreis
- Hohes Engagement und emotionale Verbundenheit mit dem eigenen System
- Kaum Einblicke in das jeweils andere System

Um die Softwareauswahl vor diesem Hintergrund so sachlich wie möglich zu gestalten, die verschiedenen Standpunkte zu moderieren, den Arbeitsaufwand zu verringern und eine Entscheidung im Konsens herbeizuführen, beauftragte der CIO die Binder Consulting Unternehmensberatung.

Gemeinsam mit den Stakeholdern wurde ein erweiterter Projektansatz definiert. Statt auf einen rein sachlichen Auswahlprozess zu setzen, der zu Widerstand in der Belegschaft geführt hätte, setzte die ELKB auf proaktive Change-Management-Maßnahmen. Dadurch sollten die weichen Faktoren aufgearbeitet werden, mit dem Ziel, deren Einfluss auf den Auswahlprozess zu verringern und eine faktenbasierte Entscheidung zu ermöglichen.

Auswahl mit einem partizipativen Vorgehen

Gemeinsam wurde ein partizipatives Vorgehen entwickelt, das Vertreterinnen und Vertreter aller beteiligten Gruppen eine Stimme gab:

- Aufnahme aller Anforderungen an das derzeitige und das zukünftige Personalwirtschaftssystem unter Einbeziehung der Experten und Expertinnen aus allen betroffenen Bereichen
- Einführung eines paritätisch besetzten Bewertungsteams
- Referenzbesuche bei vergleichbaren Organisationen
- Erarbeitung zukunftsorientierter Fallbeispiele für übergreifende Personalprozesse
- Gesonderte Betrachtung detaillierter Kostenprojektionen für die Organisationsteile und verschiedene Entwicklungsszenarien

Aufnahme der Anforderungen an die Software

In Gesprächen mit Stakeholdern aus dem Führungskreis wurden die Hintergründe der verschiedenen Softwarelösungen beleuchtet, Zukunftsvisionen besprochen und schlussendlich zehn Themengebiete definiert, die den Rahmen für die Anforderungen vorgaben. Auf der Basis eines bewährten Bewertungsrahmens wurden Anforderungen zu HR-Funktionen wie Personaladministration, Organisationsmanagement, Lohn- und Gehaltsabrechnung oder Personalentwicklung, aber auch non-funktionale Anforderungen (zum Beispiel Benutzerfreundlichkeit), Anforderungen für den Betrieb/Technologie (zum Beispiel Wartung) oder Anforderungen für die Implementierung/Integration aufgenommen.

In diesen Gesprächen wurden die Historien der beiden Arbeitsbereiche sichtbar. Die verschiedenen Positionen innerhalb der Belegschaft wurden herausgearbeitet und die dahinter liegenden Beweggründe analysiert. Die Führungskräfte auf beiden Seiten bestätigten den Entschluss für einen partizipativen Auswahlprozess und formulierte eine Erwartungshaltung, die alle Mitarbeitenden zu einer aktiven und möglichst unvoreingenommenen Teilnahme an dem Prozess aufforderte.

In darauffolgenden Detailworkshops mit ausgewählten Expertinnen und Experten wurden die Anforderungen an die zukünftige Lösung definiert. Dazu kamen Mitarbeitende sowohl aus der Fläche als auch dem Landeskirchenamt zu einem moderierten offenen Austausch zusammen. Binder Consulting stellte die aktuellen Möglichkeiten zur technologischen Unterstützung der HR-Funktionen vor. Die Mitarbeitenden zeigten auf, zu welchen Zwecken sie ihr derzeitiges System heute nutzen und bei welchen Tätigkeiten sie sich in Zukunft Unterstützung wünschten. So erfuhren die Mitarbeitenden mehr über den jeweils anderen Verantwortungsbereich und konnten ein gemeinsames Bild eines neuen Zielsystems entwickeln. Positiver Nebeneffekt dieses Vorgehens: ein gestärktes Gemeinschaftsgefühl.

Insgesamt wurden mithilfe von etwa 90 Mitarbeitenden der ELKB rund 600 Anforderungen an das System definiert. Dieses Vorgehen mag aufwendig erscheinen, ermöglichte jedoch die Bedenken aller in den Anforderungen zu berücksichtigen.

Learnings aus der Fallstudie

Die Erfahrung zeigt: Nutzer einer Software verbinden Prozesse und damit auch Teile ihres Jobs direkt mit der Lösung selbst. Die Auswahl einer neuen Software wird so zum emotionalen Ereignis, das eine rationale Betrachtung erschwert – insbesondere, wenn die Entscheidung zwischen zwei bereits etablierten Systemen fällt. Die folgenden Learnings der ELKB können Organisationen für ihren Auswahlprozess nutzen:

1. Fragen Sie sich, ob es neben den rationalen Faktoren noch weitere Einflüsse auf Ihren Auswahlprozess gibt.
   a. Ist die Organisation von Gegensätzen geprägt?
   b. Gibt es politische Gegebenheiten, die zu beachten sind?
   c. Wie veränderungsbereit ist Ihr Unternehmen?

2. Nehmen Sie beeinflussende Faktoren bewusst wahr und sprechen Sie diese an. Versachlichen Sie alle Argumente durch das Herunterbrechen auf fachliche Anforderungen.

3. Verstehen Sie bereits das Auswahlprojekt als Change- und Akzeptanzmaßnahme.

4. Betreiben Sie aktives Erwartungsmangement und beziehen Sie Stakeholder aus allen Bereichen frühzeitig ein.

5. Sichern Sie das Vertrauen des Führungskreises in den Prozess, um Widerstände abzufedern.

6. Externe Untersützung ist insbesondere anzuraten für
   a. neutrale Moderation
   b. Bewertung fachlich/technischer Lösungsvorschläge
   c. Transparenz und Bewertung der Folgekosten

Außerdem konnten so alle möglichen „Showstopper“ eines komplexen rechtlichen Umfelds mitbedacht werden. Anschließend schickte die ELKB den Anforderungskatalog an die beiden Softwarehersteller. Diese sollten erläutern, inwieweit sie jede einzelne Anforderung vollständig, teilweise, mithilfe von Drittsystemen oder gar nicht erfüllen können. Im nächsten Schritt ging es darum, alle relevanten Kriterien inklusive der Rückmeldungen der Softwareanbieter zu bewerten. Doch wer sollte das übernehmen?

Die Rolle eines Bewertungsteams

Hier kam die Idee eines paritätisch besetzten Teams ins Spiel, welches alle Kriterien auf der Basis gemeinsamer Diskussionen bewerten sollte: fünf Bewertende deckten die Sichtweisen des Landeskirchenamts, fünf weitere die der Flächenorganisation ab. Die zehn Teilnehmenden wurden von den Fachbereichen selbst nominiert. Ein weiterer Aspekt zur Besetzung eines solchen Teams ist die Gleichverteilung des Knowhows. Tiefgreifendes Wissen und Erfahrungen in Bezug auf den zu vertretenden Arbeitsbereich sind wichtig, um auch hier das Gleichgewicht innerhalb des Bewertungsteam zu wahren. Um die Bewertungen so fokussiert wie möglich zu gestalten, erarbeitete das Team zu Beginn ein gemeinsames Bewusstsein und Verständnis des Zielbilds anhand definierter strategischer Leitlinien der ELKB. Anhand dieses Zielbilds konnten die Mitglieder des Bewertungsteams schlussendlich die Softwarelösungen gemeinsam einschätzen.

Fallbeispiele und Kostenszenarien

Für ein möglichst realistisches Bild der beiden Softwaresysteme entschloss sich die ELKB die Sichtweisen von fünf vergleichbaren Referenzkunden einzuholen. Um eigene Abläufe in den jeweiligen Systemen zu sehen und diese direkt miteinander hinsichtlich Aspekten wie beispielsweise Benutzerfreundlichkeit vergleichen zu können, wurden den Herstellern Fallbeispiele zur Verfügung gestellt, die von den derzeit eingesetzten Systemen noch nicht technisch abgedeckt wurden. Das Bewertungsteam konnte dann die Umsetzung der Fallbeispiele in Live-Demos der Hersteller vergleichen und bewerten.

So blieb zuletzt noch die Frage nach den zu erwartenden Investitionen und laufenden Kosten der betrachteten Optionen. Grundsätzlich ist zu unterscheiden, ob ein Vertragsabschluss mit finaler Preisverhandlung oder eine Technologieauswahl erreicht werden soll. Hier wurden in einem Finanzmodell verschiedene Betriebsmodelle, Nutzungsszenarien und Ausbaustufen transparent aufbereitet und für die Auswahl miteinander verglichen.

Entscheidung

Beide Lösungen konnten ihre Eignung grundsätzlich in guter Weise darstellen. Wichtiger als die Auswahl war mit Blick auf den Prozess jedoch die Tatsache, dass die ausschlaggebende Entscheidungsempfehlung des Bewertungsteams einstimmig ausfiel. Darin lag der eigentliche Erfolg des Projekts. Der Schlüssel hierzu war eine Versachlichung der anfangs emotionalen Diskussionen unter Einbeziehung von rund 70 Sachbearbeitenden, einem intensiven Anforderungsaufnahme-, Diskussions- und Analyseprozess sowie einem paritätisch besetzten Bewertungsteam. Nur auf diese Weise konnte eine einstimmige Entscheidung gefunden werden, die insbesondere von jener Gruppe mitgetragen wurde, deren System sich nicht durchsetzen konnte. ▬

DR. RALPH KÖPPEN ist Geschäftsführer der Binder Consulting Unternehmensberatung GmbH.

YVONNE DÖRN ist Management Consultant bei Binder Consulting Unternehmensberatung GmbH.

ALWIN VROHLINGS war CIO der ELKB bis August 2020.

CHRISTOPH MUSSENBROCK ist CIO der ELKB seit September 2020.

1/4 quer