



GHK Management Consulting AG:

Case Study – Einführung einer digitalen Workforce Management Solution für 470 Betriebe in time and budget!

Die deutsche Landesgesellschaft der Compass Group PLC, die Compass Group Deutschland GmbH, nutzt die zwangsverordnete Pause in der Pandemie, um im Bereich Food Services für ca. 5.000 Mitarbeiter ein neues System zur digitalen Zeiterfassung, für die Planung der Mitarbeiter sowie zur Vorbereitung der Entgeltabrechnung einzuführen.

Die Einführung von Infor CloudSuite Workforce Management (WFM) ist Teil einer Digitalisierungsinitiative der Compass Group Deutschland GmbH (Compass), die nicht nur operative Prozesse verschlanken, sondern das Unternehmen durch Transparenz und Flexibilität auch in die Lage versetzen soll, zukünftiges Wachstum auf ein solides Fundament zu stellen und gleichzeitig besser auf Nachfrageschwankungen im Catering reagieren zu können. Flankiert wird die Einführung von WFM von der Einführung eines Jahresarbeitszeitkontos und einer Harmonisierung der Arbeitsverträge.

Ausgangs verwenden die unter Compass Food Services geführten Betreiber von Kantinen, Restaurants und Cafés verschiedene Systeme oder Excellösungen, um in den Standorten Personalsteuerung, Dienstplanung und Entgeltvorbereitung durchzuführen. Da jeder Standort lokal von der Betriebsleitung geführt wird, galt es, standardisierte Prozesse und Trainingsmaßnahmen auf einem integrierten IT-System für viele hundert Nutzer zu erarbeiten und zu schulen. Zentrale Herausforderung für die Anwender war es, nicht nur die Nutzung eines neuen Systems zu erlernen, sondern auch die eigenen Gewohnheiten und die Personalsteuerung an die neue Flexibilität, die das Jahresarbeitszeitkonto bietet, anzupassen.

Die GHK Management Consulting GmbH (GHK) aus Frankfurt war zunächst damit beauftragt, über ein „Target Operating Model“ (TOM) die Ziele und Leitplanken für die geplante Digitalisierungsinitiative der Compass Group aufzustellen. Mit TOM werden die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Geschäftsmodell, die sich daraus abzuleitenden digitalen Prozesse sowie die KPIs zu deren Steuerung entwickelt. Compass leitetet daraus die drei Ziele Standardisierung, Transparenz und Kosteneffizienz für deren Digitalisierungsinitiative ab.

Auch das Projekt „WFM“ war Teil dieser Digitalisierungsinitiative – und aufgrund fehlender interner Ressourcen wurde GHK nach Abschluss der Entwicklung des Target Operating Models mit dessen Projektleitung beauftragt, weil das Projekt durch einen verzögerten Start bereits unter Zeitdruck stand. Der erste Schritt bestand darin, die Verhandlungen, die mit Gewerkschaften und Betriebsrat bereits fortgeschritten waren, wieder mit dem Projektfortschritt zu synchronisieren. Da einerseits die internen Ressourcen von Compass

sehr stark limitiert waren und andererseits beim Projekt „WFM“ sowohl ein hohes Maß an Zuarbeit notwendig war als auch das Projekt durch die internationale Ausrichtung auf Englisch durchgeführt wurde, konnte GHK mit Ressourcen und Übersetzungsarbeiten unterstützen.

Dabei sah sich GHK mit weitreichenden Erfolgskriterien auf der Systemseite für ein nachweislich und nachhaltig erfolgreiches Projekt konfrontiert: Erstens musste im System für das deutsche Steuersystem und die Besonderheiten des von Compass abgeschlossenen Tarifvertrages die Jahresarbeitszeit konfiguriert und lokalisiert werden. Zweitens galt es mehr als sechshundert Nutzer im System zu schulen. Und Drittens sollte über eine korrekte erste Entgeltabrechnung nach Go-Live der Erfolg des Projekts nachgewiesen werden.

Neben der Einführung des Systems WFM mussten außerdem physische, digitale Stempeluhren an allen Standorten montiert werden – denn die elektronische Zeiterfassung ausnahmslos in allen Betrieben zu ermöglichen, war für den Betriebsrat ein K.O.-Kriterium, um eine Betriebsvereinbarung zum Jahresarbeitszeitkonto und WFM abzuschließen.

Die Systemeinführung folgte der klassischen Reihenfolge aus Design, Konfiguration, Integration, Testen, Pilotierung, Schulung, Rollout, Go-Live, und nachgelagertem Support, schlussendlich abgeschlossen durch die Übergabe an den Bereich „Interner Service“ zur Sicherstellung des langfristigen Supports.

Wegen des verkürzten Implementierungszeitraums von gerade einmal sieben Monaten mussten aber alle Schritte, die nicht zwangsweise konsekutiv erfolgen müssen, parallelisiert werden. Um Compass-interne Ressourcen zu schonen, hat die GHK nicht nur die Projektleitung übernommen, sondern die echte Projektarbeit in allen Phasen unterstützt.

Während der Design Phase leitete GHK aus allen bei Compass vertretenen Arbeitsverträgen (Tarifverträge, individualrechtliche Bestandteile) Regeln für die Konfiguration und die Lokalisierung des Systems für Deutschland und Compass ab - um den bereits knappen Projektplan einzuhalten, stand hierzu nicht einmal eine Woche zur Verfügung. In Vorbereitung der Design-Workshops hat Infor diese Informationen gesichtet; danach wurden in über sechs Workshops à fünf Stunden, an denen alle relevanten Fachbereiche von Compass teilnahmen, die ersten Weichen für die Konfiguration gestellt. Wegen der Sprachbarriere leitete GHK die Workshops, um so einen Wissenstransfer sicherzustellen.

Von Infor wurde darauf basierend eine erste Version des Systems bereitgestellt. GHK arbeitete in der Zwischenzeit mit Compass daran, ein Team aufzustellen, das die Konfiguration testen kann. Die primäre Herausforderung war dabei, dass die Tester auf der einen Seite Geschäftsprozesse vor Ort in den Betrieben und die Tarifverträge sowie sonstige Anforderungen der Entgeltabrechnung kennen mussten, und auf der anderen Seite dies in das System und Testszenarien „übersetzen“ können mussten. Final wurde dies gelöst, indem das Testen von Mitarbeitern von GHK umgesetzt wurde, aber Ergebnisse in regelmäßigen Terminen mit den Fachbereichen und den Betriebsleitungen abgestimmt wurden.



Entscheidungen zur Konfiguration konnten so auch auf kurzen Wegen getroffen werden, was den Projektfortschritt spürbar beschleunigte.

Nach etwa drei Monaten war das System so weit konfiguriert, dass die zukünftigen Trainer sowie Key-User geschult werden konnten („Train the Trainer“). Als Projektpartner übernahm GHK in Abstimmung mit Infor ebenfalls das Training.

Während zuvor Konfiguration und Testen parallel liefen, wurde nun weiter verzweigt: Entlang des Trainingskonzepts bereitete ein externer Trainingsdienstleister die Trainings der Nutzer vor, während Compass in die Phase der Pilotierung des Systems über ging.

Während der Pilotierung wurde WFM an zwölf Standorten parallel zu den Altsystemen verwendet. Die Ergebnisse aus der Pilotierung mündeten in der Erstellung eines Prozesshandbuchs und in die Überarbeitung der Konfiguration.

Gleichzeitig hat der externe Trainingsdienstleister ein Nutzerhandbuch verfasst und die Trainings vorbereitet. Das Trainingskonzept sah vor, dass 600 User über sechs Wochen verteilt von vier Trainern täglich an bis zu zehn Schulungszentren trainiert werden.

Nach etwa fünf Monaten Projektfortschritt begannen die Trainings. Das Roll-Out Konzept sah vor, dass trainierte Standorte unmittelbar nach der Schulung Zugang zum System erhalten, um ihre individuelle Einrichtung vorzunehmen. Dies ermöglichte einen nahtlosen Übergang von der Schulung zur Systemnutzung. Der-Go-Live fand nämlich erst zwei Monate nach den ersten Schulungen statt – ansonsten hätten die Schulungsteilnehmer in der Zwischenzeit viel Erlerntes wieder vergessen.

Ein weiterer Vorteil dieses Vorgehens war, dass erstens viele Nutzer sehr schnell das System näher kennenlernen konnten, ohne dass bereits echte Daten für die Entgeltabrechnung erzeugt wurden. Und zweitens wurde früh viel Feedback zum System und zu Problemen generiert. Hierdurch konnte trotz der kurzen Projektlaufzeit ein stabiles System zum Go- Live bereitgestellt werden.

Auf der Projektseite bedeutete dies, dass abweichend von einem Wasserfall Projekt sehr agil gearbeitet werden muss. Offene Tickets, die aus Testen, Pilotierung und Roll-Out hervorgingen, mussten stetig priorisiert und abgearbeitet, und wieder getestet werden, bevor die Lösungen in das Produktivsystem migriert werden konnten. Hierbei erarbeitete GHK sich notwendigerweise sehr viel Know-how über Prozesse und das System. Dieses Wissen wurde im nächsten Schritt konsequent an Compass übergeben, damit nach Projektende alle Kompetenzen an die Organisation übertragen werden konnten.

Schon während des Roll-Out, aber insbesondere während des ersten Monats nach Go-Live, hat GHK intensiv mit dem Compass-internen Support zusammengearbeitet, um bei der Bearbeitung der zahlreichen Tickets, die in einem so dezentralen Geschäft mit hunderten von Usern üblich sind, zu unterstützen. Parallel fand die Schulung des Supports durch GHK statt.



Eine sehr enge Betreuung aller Standorte während Roll-Out und nach Go-Live durch GHK war schließlich der letzte wesentliche Schritt, um das Projekt erfolgreich zu beenden. Akzeptanz des Systemwechsels und Datenqualität waren dazu kritische Erfolgsfaktoren.

Parallel zur Systemeinführung wurden digitale Stempeluhren an jedem Standort installiert. Die Entscheidung fiel für ein Modell, das Infor anbot – so entfielen Arbeiten für eine weitere Integration. GHK übernahm auch hier das Projektmanagement.

Voraussetzung dafür, Uhren überhaupt bestellen zu können, war es jedoch, zu bemessen, wie viele Uhren benötigt würden, und wie diese konfiguriert sein müssen. Dies war deshalb ein komplexer Sachverhalt, da die Uhren in knapp 470 Standorten installiert sein müssen, ohne sie bei falscher Internetkonfiguration aus der Ferne warten zu können. Zusätzlich herrschten an jedem Standort unterschiedliche Voraussetzungen, sodass der Montageort, die Internetkonfiguration, und der Installateur je Standort individuell ermittelt werden mussten.

In einem „Site Survey“ wurden alle Standorte dahingehend befragt, und in mehreren Iterationen wurden konkrete Rückfragen zu allen Angaben gestellt. Basierend auf diesen Angaben wurden Uhren bestellt und vom Anbieter vorkonfiguriert. Von Compass wurden alle Uhren zentral in Empfang genommen und dort zunächst getestet, bevor diese in den Betrieben montiert wurden. Die Mitarbeiter des IT-Helpdesks erhielten eine Schulung zur Konfiguration der Uhren und konnten somit die Konfigurationsprobleme der jeweiligen Uhren lösen.

Der von allen beteiligten Projektpartnern erreichte umfassende Erfolg lässt sich in fünf Punkte zusammenfassen:

1. Der Projektplan konnte trotz des Zeitverlusts vor dem Einstieg von GHK eingehalten werden – was einige Beteiligte zum Start des Projektes stark in Zweifel gezogen hatten.
2. Das zwischen GHK und Compass vereinbarte Projektbudget wurde durch ein effektives Projektmanagement nicht überschritten.
3. Die in das Projekt eingebundenen Mitarbeiter von Compass wurden durch die operative Unterstützung durch GHK im Projekt nachhaltig entlastet.
4. Die Einbindung der Betriebsleiter in der Pilotphase, das umfangliche Kommunikations- und Schulungskonzept sowie die intensive Betreuung der Betriebsleiter während des Go-Live durch GHK hat zu einer hohen Akzeptanz von Infor WFM geführt.
5. Die Einführung des digitalen WFM-Systems hat zu einer Effizienzsteigerung in den Betrieben geführt und die Betriebsleitung in ihrer Administration entlastet.

Damit hat das WFM-Projekt zu den drei Zielen der Digitalisierungsinitiative von Compass Standardisierung, Transparenz und Kosteneffizienz beigetragen. Deshalb unterstützt GHK Compass auch bei weiteren Digitalisierungsprojekten, um diese Ziele dort zu erreichen.

**Zitate zum Abschluss:**

„Nach einem recht holprigen Start unseres Workforce Management-Projekts kam uns die Idee, GHK zu fragen, ob nicht ein Kollege aus dem GHK-Team die Projektleitung übernehmen könnte. GHK hat uns während des TOM-Projekts überzeugt und dabei viel operatives Know-how über die Compass Group erworben, so dass es dem Projektleiter recht schnell gelang, das Projekt auf die Erfolgsspur zurückzuführen. Insbesondere das kollegiale Zusammenspiel zwischen den verantwortlichen Mitarbeitern auf Seiten von Compass und GHK ist dabei hervorzuheben. Und, dass das GHK-Team neben der fachlichen Kompetenz auch die notwendige Sozialkompetenz mitbringt, um so die Akzeptanz und Mitwirkung der operativen Betriebe für den Systemwechsel auf einem hohen Niveau zu erreichen. Ich möchte mich an dieser Stelle recht herzlich für den tollen Einsatz des GHK-Teams bedanken, das System zum vereinbarten Stichtag live gehen zu lassen, denn ohne die professionelle und engagierte Projektleitung von GHK wäre dies nicht möglich gewesen. Ich freue mich nun auf die zweite Phase des Projektes und bin sehr zuversichtlich, dass wir auch hier wieder unsere ambitionierten Projektziele gemeinsam mit GHK erreichen werden.“

Peter Schmidt, Geschäftsführer, Compass Group Deutschland GmbH

„Als Infor sind wir froh mit GHK einen Partner zu haben, ohne den wir dieses Projekt so in time and budget nie hätten stemmen können. GHK hat uns nicht nur als Partner vor Ort in einem internationalen Projekt unterstützt, sondern konnte uns auch mit lokalen Ressourcen helfen. Auch die interne Ressourcenlage von Compass war nicht ausreichend, um die Vorgaben für den Abschluss des Projektes bis zum Ende des Geschäftsjahres erfüllen zu können. GHK ist das Projekt aus der Geschäftsprozessperspektive angegangen und hat es dadurch geschafft das IT-Projekt im Sinne des Fachbereichs Personal als auch der Betriebsleiter als zufriedene User umzusetzen. Infor wird auf jeden Fall GHK für weitere Projekte bei unseren Kunden empfehlen – denn von einer hohen Akzeptanz der Systeme profitiert auch Infor.“

Armin Reichler, Alliance Director Central Europe. Infor Deutschland GmbH

„Ein aufregendes, herausforderndes, und vor allem ein persönlich erfreuliches Projekt - in intensiver Zusammenarbeit mit allen Mitarbeitern von Compass. Gemeinsam mit allen Abteilungen, von der Betriebsleitung bis hin zur Geschäftsführung, wurden zahlreiche Herausforderungen im Tagestakt überwunden, und ein für alle erfolgreiches Ergebnis erreicht. Für mich ist deutlich geworden, dass der echte Vorteil, den GHK ihren Kunden bietet, darin liegt, dass wir die Ärmel hochkrempeln und als Partner unseres Kunden seine Mitarbeiter in Projekten enorm entlasten, und gleichzeitig mit unserer Erfahrung helfen, schnell gute Entscheidungen zu treffen.“

Karl Arnold, Equity Partner, GHK Management Consulting GmbH