Point of View 05|2025

Phase 0 der HCM-Implementierung

Der unterschätzte Schlüssel zur erfolgreichen Implementierung von Personalmanagement-Software

Kienbaum

HCM-Implementierung – Phase 0

Executive Summary

Warum Phase 0 der kritische Erfolgsfaktor jeder HCM-Implementierung ist

Die Einführung eines modernen Human-Capital-Management-Systems (z. B. Workday, SAP SuccessFactors, Oracle Cloud) ist weit mehr als ein IT-Projekt – sie ist eine tiefgreifende Transformation der HR-Organisation. Doch viele Projekte starten operativ, bevor strategische Fragen geklärt sind. Phase 0, die vorgelagerte Analyse- und Vorbereitungsphase, wird dabei häufig unterschätzt oder gar übersprungen – mit fatalen Folgen für Zeit, Budget und Akzeptanz.

Unsere Erfahrung zeigt: Wer Phase 0 richtig aufsetzt, spart später ein Vielfaches an Kosten, Aufwand und Frustration – und erzielt messbar bessere Ergebnisse. Sogar ein komplettes Scheitern kann damit verhindert werden.

„Phase 0 ist kein Projektblocker. Sie ist ein Risikopuffer. Eine Investition in Nachhaltigkeit. Sie sorgt dafür, dass ein HCM-System nicht nur eingeführt, sondern auch genutzt wird – effizient, akzeptiert und wirksam."

Der unterschätzte Schlüssel zur erfolgreichen HCM-Implementierung

Was wäre, wenn Ihre größte Schwachstelle nicht das System ist, sondern der Startpunkt? Phase 0 wird oft übersehen. Dabei entscheidet sie darüber, ob ein HCM-Projekt zum strategischen Erfolg oder zum kostspieligen Reparaturfall wird.

In der Praxis sehen wir es immer wieder: Unternehmen investieren Millionen in moderne HR-Systeme – Workday, SuccessFactors, Oracle Cloud und andere. Aber sie starten falsch, nämlich mit großem Zeitdruck, da die HR-Digitalisierung verspätet angegangen wurde. Dazu ohne saubere Vorbereitung, ohne durchdachte Zielsetzung, ohne Einbindung der Stakeholder. Dann wird aus Technologie kein Fortschritt, sondern schnell Frust.

Gemeinsam haben wir mit unseren Kunden gelernt: Phase 0 ist der unterschätzte Schlüssel zur erfolgreichen HCM-Implementierung. Die Einführung eines HCM-Systems ist kein IT-Projekt. Es ist ein strategischer Umbau der HR-Organisation. Ein strategischer Umbau, welcher im besten Fall auf eine gut sortierte Aufbauorganisation aufsetzt und diese technologisch voranbringt. Wer diese Transformation ernst meint, muss Phase 0 ernst nehmen.

Die Phase, in der das Projekt wirklich beginnt.

Phase 0 ist kein formaler Auftakt. Sie ist die Phase der Klarheit. Hier entscheidet sich, ob das Projekt die richtigen Ziele verfolgt. Ob die Daten tragfähig sind. Ob Prozesse verstanden und vereinheitlicht sind. Ob die Organisation bereit ist, sich zu verändern. Die meisten Probleme bei HCM-Projekten entstehen nicht während der Implementierung – sie sind das Ergebnis fehlender Vorbereitung. Und genau hier kommt Phase 0 ins Spiel. Sie schafft die strukturelle, technologische und kulturelle Grundlage, damit das System überhaupt die Wirkung entfalten kann, für die es angeschafft wurde. Sie verhindert Blindflüge, politische Grabenkämpfe und kostspielige Nachbesserungen. Wer hier oberflächlich bleibt, zahlt später mehrfach – mit Geld, Zeit, verlorener Akzeptanz, Nerven und Reputation.

7 Erfolgsfaktoren für die Phase 0

Was macht den Erfolg einer Phase 0 konkret aus? Welche Erfolgsfaktoren bilden die wirkliche Substanz für weitere Phasen?

1. Ziele haben, die tragen – nicht nur technisch, sondern strategisch.
Ein HCM-System soll nicht nur digitalisieren – es soll wirksam machen, was das Unternehmen erreichen will: Wachstum, Effizienz, Skalierbarkeit. Dafür braucht es klare Zielbilder, die direkt aus der Unternehmensstrategie abgeleitet sind. Und Prioritäten, an denen sich später jede Design-entscheidung messen lässt.

Die Kernfrage ist was genau das HCM-System leisten soll – und warum jetzt? Ohne eine nachvollziehbare Verbindung zur Unternehmens-strategie verpufft jede HR-Digitalisierung in operativem Kleinklein.

2. Die Basis schaffen – eine klare Aufbauorganisation mit definierten Rollen & Verantwortlichkeiten.
Während die Verbindung zur Unternehmens-strategie das strategische Ziel avisiert, muss zwingend eine direkte Verbindung zu der Aufbauorganisation der HR-Organisation hergestellt werden. State-of-the-Art Prozesse, die durch Systeme gestützt werden, können nur ihr volles Potenzial entfalten, wenn Sie den richtigen Rollen zugeordnet sind mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten. Diese müssen wiederrum in den definierten Einheiten/ Teams aufgehangen sein mit zugehörigen Schnittstellen.

Wenn die Organisation nicht definiert hat (und somit nicht weiß), wer aktuell und in Zukunft welche Aufgaben im Alltag zu erfüllen hat, dann kann bestenfalls nur eine Art "Interimsszenario" umgesetzt werden", welches zwar zunächst funktionieren kann, aber später wieder verändert werden muss. Effizienz stellt sich so nur schwerlich ein und Fehler bzw. Unstimmigkeiten sind vorprogrammiert.

3. Prozesse gemeinsam verstehen – und gemeinsam neu denken.
Viele HR-Prozesse sind über Jahre gewachsen – oft unübersichtlich, redundant, lokal geprägt. Phase 0 ist der Moment, sich davon zu lösen. Sie ist die Gelegenheit, Prozesse konsequent zu standardisieren, zu verschlanken und auf das auszurichten, was wirklich Mehrwert schafft.
Ein neues System zwingt zur Ehrlichkeit: Was funktioniert wirklich? Wo arbeiten wir heute noch umständlich, weil es "schon immer so war"? Die HCM-Implementierung legt diese Schwächen offen – Phase 0 bietet die Chance, sie vorher zu lösen. Hierbei kann eine Lösung auch einen guten Kompromiss darstellen auf z.B. internationaler Ebene.
Ein neues System bringt keine Ordnung in alte Unklarheit. Prozesse, Rollen, Verantwortlich-keiten – alles muss vor dem ersten Implemen-tierungsschritt auf den Tisch. Phase 0 ist die Chance, lang ignorierte Ineffizienzen konsequent zu bereinigen und so auch manchmal der "unbequemen Wahrheit" frühzeitig ins Auge zu blicken. Das Motto ist simpel: "Je früher, desto besser und günstiger!"

4. Datenqualität kennen und vorbereiten – der stille Erfolgsfaktor.
Die Migration bestehender HR-Daten ist keine technische Aufgabe – sie ist eine strategische. Schlechte Daten ruinieren Vertrauen ins System und machen spätere Analysen wertlos. Wer erst bei der Migration über Daten nachdenkt, denkt viel zu spät. Phase 0 bedeutet: Daten analysieren. Konsolidieren. Bereinigen. Im Zweifel überhaupt erst Daten erheben. Und ein klares Governance-Modell etablieren, das Qualität dauerhaft sichert. Fehlende Konsistenz, Dubletten, veraltete Jobtitel oder Datenlücken: Schlechte Daten killen jedes HCM-Projekt. Wer die Migration nicht vorbereitet, riskiert Chaos im System und Frust bei den Nutzern.

5. Technische Realität prüfen – bevor Träume geplant werden.
In den meisten Unternehmen existieren gewachsene IT-Landschaften. Altsysteme, Payroll-Lösungen, Schnittstellen zu Finanz-systemen, Learning-Plattformen. Jedes dieser Systeme ist potenziell ein Risikofaktor, aufgrund von systemischen Abhängigkeiten – oder ein Integrationshebel durch z.B. saubere Schnittstellen mit effizienter Datenübertragung.

Eine saubere Vorabanalyse mit einer IT-Architektur und zugehörigen Systemlandkarte sowie einer ausgeklügelten HR-IT-Strategie und fundierten Überlegungen zu späterem Testing sind die wesentlichen Bestandteile, um die technische Realität bestmöglich einzufangen.

6. Stakeholder ernsthaft einbinden – nicht nur informieren.
Eine HCM-Transformation betrifft fast jeden im Unternehmen. Wer Phase 0 nutzt, um alle relevanten Gruppen – HR, IT, Datenschutz, Betriebsrat, Führungskräfte, Boards – frühzeitig an einen Tisch zu bringen, verhindert spätere Blockaden.

Ein Beispiel: In mehreren Projekten wurde der Betriebsrat zu spät einbezogen – Ergebnis: Stillstand, Nachverhandlungen, verlorene Zeit. In Phase 0 klären wir Erwartungen, Verantwort-lichkeiten und rechtliche Fragen – auf Augenhöhe, bevor es eskaliert. Das heißt: Aufräumen, bevor gebaut wird. Erst verstehen, dann verknüpfen. Sicherheits- und Datenschutz-aspekte beispielsweise müssen früh auf den Tisch – nicht, wenn der Betriebsrat bereits die Notbremse zieht.

7. Change frühzeitig beginnen – nicht erst beim Go-Live.
Ein neues HCM-System verändert nicht nur Prozesse, sondern Haltungen. Selbstverständnisse. Rollenbilder. Ohne echtes Change-Management entsteht Widerstand – oft subtil, manchmal massiv. Jedes System erlaubt viel, aber nie alles. Das Erfolgsrezept: Frühzeitig kommunizieren. Führungskräfte und Mitarbeitende ins Boot holen. Schulungskonzepte entwickeln, bevor Unsicherheit entsteht. Nur wer Wandel erklärt und begleitet, wird Akzeptanz schaffen. Wer Change-Management erst nach dem Go-Live startet, hat den Widerstand schon eingebaut.

Phase 0 bringt messbaren Mehrwert

Wer diese Faktoren berücksichtigt hat beste Voraussetzungen eine erfolgreiche Phase 1 und somit Implementierung zu schaffen.

Dennoch ist es sehr wichtig, Phase 0 und Phase 1 dynamisch miteinander zu verknüpfen, um den Drive und die Geschwindigkeit nicht zu verlieren.

Ausschreibungsprozesse für den späteren Implementierungspartner sollten hier bereits zu Phase 0 parallelisiert werden. Darüber hinaus sollte die Erarbeitung identifizierter Inhalte (z.B. Parameter Definitionen zu einzelnen Prozessen, Anfertigung von Checklisten, Festlegung von Eskalationspfaden etc.) nahtlos in Angriff genommen werden. Jede Pause fördert das Risiko von inhaltlichen Wissensverlusten und Zeit- und Kostenanstieg.

- **Schnellere Implementierung** dank klarer Anforderungen und Zuständigkeiten
- **Stärkere HR-Prozesse,** die akzeptiert und wirklich skalierbar sind
- **Saubere Datenmigration** und höhere Systemakzeptanz
- **Transparenteres Kostencontrolling,** durch Reduktion von Change Requests
- **Gemeinsamer Spirit** durch geschaffenes Verständnis & gemeinsame Ergebnisse

Sie planen ein HCM-Projekt?

Dann sollten wir sprechen – bevor der erste Implementierungspartner ins Haus kommt.

- **Wie gut ist Ihre HR aufgestellt für das, was kommt?**
- **Wo stehen Sie wirklich – und was haben Sie vielleicht noch nicht gesehen?**

Wir begleiten Unternehmen durch erfolgreiche Phase-0-Projekte – mit Klarheit, Tiefe und Ergebnisfokus. Ob mit einem schnellen, pragmatischen Einstieg ohne großen Aufwand oder einer umfassenden, detaillierten Analyse: Unser Ansatz hilft Ihnen, die HCM-Implementierung strategisch und glaubwürdig bei einer Vielzahl unterschiedlicher Stakeholder zu positionieren. Wenn Sie Ihr HCM-Projekt auf ein solides Fundament stellen wollen: Jetzt ist der Moment, sich auszutauschen.

Kontakt

Vera Lehmann
Executive Director | HR & Organisation Transformation

Email Vera.Lehmann@kienbaum.de

Jörn Budnik
Manager | HR & Organisation Transformation

Email Joern.Budnik@kienbaum.de

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln, Germany

T:+49 221 801 72-0
contact@kienbaum.de
www.kienbaum.de

Kienbaum