

Eingriff in das Betriebssystem

Worauf es bei der Einführung eines HCM-Systems wirklich ankommt



Executive Summary

Die Einführung eines Human Capital Management (HCM)-Systems – wie etwa Workday, SAP oder Oracle – ist weit mehr als ein Digitalisierungsprojekt. Sie markiert einen tiefgreifenden strategischen Umbau der HR-Funktion mit Auswirkungen auf das gesamte Betriebssystem.

HCM-Systeme schaffen die technologische Infrastruktur, um Daten, Prozesse und Menschen in einem System zu verbinden. Doch ihre eigentliche Wirksamkeit entsteht erst, wenn **Strategie, Technologie und Kultur in einem integrierten Transformationsansatz** zusammengeführt werden.

Dieses Point-of-View-Paper zeigt entlang des **Kienbaum KWAY-Kulturdreiecks**, wie Unternehmen **HCM-Systeme** so implementieren, dass sie nicht nur Prozesse digitalisieren, sondern **organisatorische Exzellenz** schaffen. Grundlage bilden Erkenntnisse aus einer Spotlight Survey im DACH-Raum, die zentrale Herausforderungen, Treiber und Erfolgsfaktoren identifiziert, ergänzt durch empirische Datenpunkte aus bestehenden Studien von Kienbaum und Workday.



HCM-Systeme als strategische Notwendigkeit

Die Frage lautet heute nicht mehr ob, sondern wie Organisationen HCM-Systeme implementieren. Entscheidend ist zu verstehen, welche Herausforderungen dadurch gelöst werden müssen und was die zentralen Treiber der Veränderung sind.

Top-Herausforderungen im DACH-Raum

Die demografische Lage verschärft den Handlungsdruck spürbar. In Deutschland wird das Erwerbspersonenpotenzial – je nach Szenario – bis 2035 um **rund 7,2 Millionen** und bis 2060 um weitere **8,9 Millionen** Menschen sinken. Auch Österreich und die Schweiz erwarten – abhängig von Erwerbsquoten und Migration – stagnierende bis rückläufige Arbeitskräftezahlen bei gleichzeitig alternden Belegschaften. (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2021)

Für Unternehmen heißt das: **Mit weniger Menschen mehr Wert schaffen.** Produktivität muss durch effiziente Prozesse, intelligente Automatisierung und datenbasierte Entscheidungen neu definiert werden.

Die Kienbaum & SAP HR-Strategie- und Organisationsstudie 2024 zeigt deutlich: HR steht im Spannungsfeld zwischen Effizienzdruck, Talentmangel und der wachsenden Bedeutung von KI. Investitionen in HR-IT und HCM-Lösungen zielen darauf ab, Prozesse zu harmonisieren, Datenqualität zu erhöhen und Entscheidungen zu professionalisieren – alles Grundvoraussetzungen, um die Produktivitätslücke zu schließen.

Top-Herausforderungen von DACH-Unternehmen

Die Spotlight Survey zeigt drei dominante Themenfelder:

1. **Führungs- und Kulturwandel**
2. **Bedarf nach besserer Entscheidungsqualität durch Daten und Technologie (inkl. KI)**
3. **Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften**

Diese Dimensionen verdeutlichen den strukturellen Paradigmenwechsel im Human Capital Management: HR wird zum Architekten der Organisation – mit Verantwortung für Datenintegrität, Führungskultur und Skill-basierter Steuerung.

Die größte Herausforderung liegt dabei nicht in der Technologie, sondern im Kulturwandel. Gefordert ist eine **werteorientierte und datenintelligente Führung**, die Entscheidungen transparent, faktenbasiert und verantwortungsvoll trifft. Digitale Systeme schaffen dabei eine **verlässliche Datengrundlage** und automatisieren Routinen – sie eröffnen Führungskräften mehr Raum für strategisches Denken und menschliche Führung (Korherr, Kanbach, Kraus & Mikalef, 2022). Gleichzeitig verändern sich die Anforderungen an Leadership: **Erfolgreiche Führungskräfte kombinieren Datenkompetenz mit Kontextverständnis, Kommunikations- und Veränderungsfähigkeit.** Sie übersetzen analytische Erkenntnisse in geschäftsrelevante Entscheidungen, fördern Datenvertrauen in ihren Teams und entwickeln eine Kultur, in der sich Evidenz und Intuition ergänzen (Schmidt, van Dierendonck & Weber, 2023). So wird aus Technologieorientierung echte **Entscheidungsqualität und Organisationsintelligenz** (Korherr, Kanbach, Kraus & Mikalef, 2022).

Treiber für die Einführung von Human Capital Management Plattformen

Unsere Spotlight-Befragung zeigt, die Entscheidung für die Einführung von HCM-Systemen erfolgt oftmals aus folgenden Motiven:

- **Effizienz und Prozessintegration:**
Reduktion von Systembrüchen und manuellen Schnittstellen.
- **Datenqualität & Analytics:**
Grundlage für strategische Workforce- und Finanzsteuerung.
- **Globale Standardisierung & Governance:**
Einheitliche Prozesse bei lokaler Compliance.
- **Integration von HR und Finance:**
Zusammenführung von People- und Business-Daten zur Wertsteuerung.

Damit werden HCM-Systeme zum **Rückgrat des organisationalen Betriebssystems**. Sie ermöglichen Predictive Insights, Skill-Transparenz und eine einheitliche Sicht auf People-, Performance- und Finanzdaten – eine Voraussetzung für resiliente, datengetriebene Organisationen.

“Mit Workday gelingt das, was früher Wochen oder sogar Monate dauerte und unsere 800 HR-Experten viel Mühe gekostet hat, buchstäblich in 30 Sekunden – manchmal sind es sogar nur fünf Sekunden!”

Global Head of HR, Freudenberg Group

Der Kienbaum HCM Readiness Check als Entscheidungshilfe

Wie im Kienbaum Point of View „Phase 0 – Der unterschätzte Erfolgsfaktor bei HCM-Implementierungen“ beschrieben, bildet die dort betonte Phase 0 – die vorgelagerte Analyse- und Vorbereitungsphase – die strukturelle, technologische und kulturelle Grundlage, damit eine neue Lösung ihre volle Wirkung entfalten kann. Der **Kienbaum HCM Readiness Check** knüpft genau hier an: Als kompakter, zeiteffizienter Kurz-Check bietet er eine fundierte Standortbestimmung und schafft Transparenz darüber, ob Organisation, Prozesse und Führung für eine Implementierung – etwa von Workday – bereit sind.

Der Kienbaum Readiness Check prüft drei zentrale Dimensionen innerhalb von ca. 6 Wochen:

1. **Change & Projektstrategie Readiness** – definiert Zielbild, Nutzen und Governance, weckt Change-Bereitschaft und verankert das „Wozu“ des Projekts.
2. **HR Readiness** – bewertet Aufbauorganisation, Rollen und Verantwortlichkeiten sowie das Zusammenspiel von HR- und IT-Schnittstellen.
3. **Functional Readiness** – schafft Klarheit über Prozesse, Datenqualität und Reporting-Anforderungen als Grundlage der Systemlogik.

Das Ergebnis ist ein **Erkenntnisbericht mit konkreten Handlungsempfehlungen**, der **Supportfaktoren und Risiken** aufzeigt und priorisiert, was bis zur Implementierung zu tun ist. So lassen sich typische Implementierungsrisiken – etwa Zeitverlust, Datenprobleme oder unklare Zuständigkeiten – im Vorfeld klären. Gleichzeitig entsteht ein gemeinsames Zielbild, das zentrale Stakeholder aus HR, IT, Führung und Mitbestimmung frühzeitig einbindet und den **Return on Investment** der späteren HCM-System-Einführung messbar erhöht.

Das KWAY-Kulturdreieck als Navigationshilfe

Klar ist, die Einführung eines HCM-Systems ist kein technisches Projekt, sondern ein **Eingriff in das Betriebssystem der Organisation**. Sie verändert Entscheidungslogiken, Rollenverständnisse und Führungspraktiken – und wirkt damit tief in Strategie, Struktur und Kultur hinein.



Das **Kienbaum KWAY-Kulturdreieck** bietet einen Orientierungsrahmen, um diese Wechselwirkungen gezielt zu gestalten und die digitale Transformation in ihrer ganzen Systemlogik zu begreifen.

Strategie bedeutet, das „Wozu“ klar zu definieren und die IT-Implementierung in die Gesamtstrategie der Organisation einzubetten. Nur wenn der Wertbeitrag eindeutig ist, kann Technologie wirksam werden.

Struktur & Steuerung: Hier entscheidet sich, ob HCM-Komplexität reduziert oder neue Brüche entstehen. Struktur bedeutet, die organisatorischen Veränderungen zu gestalten – von Verantwortlichkeiten über Abläufe bis hin zur Steuerungslogik.

Führung & Personal: Führung bedeutet, Erwartungen an Rollen, Kompetenzen und Entscheidungsverhalten klar zu benennen. Erfolgreiche Führungskräfte übersetzen Daten in Handlungsoptionen und fördern Vertrauen in neue Entscheidungsprozesse.

Kultur ist der entscheidende Faktor, der Technologie zum Wirken bringt: Sie entsteht dort, wo Mitarbeitende verstehen, welchen Nutzen das System stiftet – und wo Führung diesen Nutzen sichtbar macht und vorlebt.

Das Kienbaum KWAY-Kulturdreieck ist grundsätzlich in allen Transformationsprozessen anwendbar, stößt jedoch bei der Einführung von HCM-Systemen auf besonders spezifische Fragestellungen, die ein angepasstes Vorgehen erfordern.

Strategie – Klarheit über Ziel und Wertbeitrag

Jede HCM-System-Einführung beginnt mit der strategischen Frage:

Welchen nachweisbaren betriebswirtschaftlichen Nutzen soll das System erzeugen?

Ob verkürzte Time-to-Hire, verbesserte interne Mobilität oder reduzierte Prozesskosten – nur wenn das Warum klar definiert ist, kann das Wie wirksam werden. Strategie bedeutet in diesem Kontext:

- Zielklarheit schaffen,
- Business Impact messbar machen,
- und den Systemeinsatz konsequent auf Wertschöpfung ausrichten.

Struktur & Steuerung – Integration und Governance

Die zweite Dimension betrifft die strukturelle Verankerung:

Welche Prozesse und Systeme werden harmonisiert, und welche Governance sichert Datenqualität und Entscheidungsfähigkeit?

Hier entscheidet sich, ob die Plattform technische Komplexität reduziert oder neue Brüche schafft.

Ein zukunftsfähiges HCM-Operating-Model zeichnet sich aus durch:

- Konsistente Prozesslandschaften,
- klare Verantwortlichkeiten für Daten & Ownership,
- und eine Governance-Struktur, die Transparenz und Reaktionsfähigkeit sicherstellt.

Führung & Personal – Datenkompetenz und Entscheidungsfähigkeit

Technologie schafft nur dann Wirkung, wenn Führung sie nutzen kann. Deshalb ist die zentrale Frage:

Wie werden Führungskräfte zu datenkompetenten Entscheider:innen befähigt?

Führung wird erst schlagend, sobald:

- Rollen klar definiert sind – wer interpretiert, wer entscheidet, wer verantwortet,
- Vertrauen in Daten geschaffen ist,
- und Führung neu verstanden wird: transparent, adaptiv, evidenzbasiert.

Kultur – Akzeptanz und gelebte Praxis

Am Ende entscheidet Kultur, ob HCM-Systeme wirken. Die Leitfrage lautet:

Wie entsteht Akzeptanz – wie werden Mehrwert, Transparenz und neue Routinen zu gelebter Praxis?

Akzeptanz entsteht dort, wo Mitarbeitende verstehen, welchen Nutzen die Plattform für sie schafft – und wo Führung diesen Nutzen sichtbar macht. Eine wirksame Kulturstrategie verbindet:

- kommunikative Klarheit,
- Beteiligung und
- Vorbildverhalten.



Implementierung: Vom Go-Live zur Wirkung

Die Einführung eines HCM-Systems ist gleichzusetzen mit einem Eingriff in das Betriebssystem der Organisation – das heißt, es ist gleichzeitig ein **Eingriff in Strukturen, Rollen und Verhaltensmuster**. Erfolg entsteht nicht allein durch das „Was“, sondern vor allem durch das „Wie“ – also durch die Qualität der Gestaltung, Kommunikation und Führung im Transformationsprozess.

Brave Leadership – Führung zwischen Strategie und Ethik

In der Umsetzung braucht es **Brave Leadership** – eine Führungshaltung, die das Spannungsfeld zwischen

strategischer Notwendigkeit und menschlicher Verantwortung aktiv gestaltet.

Brave Leadership bedeutet dem unvermeidbaren **Aushandlungsprozess** nicht auszuweichen – sondern bewusst Raum zu geben - in dem „beides statt entweder ... oder“ gilt.

- **Strategische Führung** gibt Orientierung: Sie definiert Zielbild, Prioritäten und Ressourcen.
- **Ethische Führung** gestaltet das Wie: nachvollziehbare Entscheidungen, respektvoller Umgang, Datenschutz und Fairness.

Brave Leadership



Strategisch
Bedürfnisse der Organisation

Ethisch
Bedürfnisse der Mitarbeitenden



Aushandlungsprozess
„Beides anstatt entweder...oder“

Balance von Technik und Mensch

Ein wirksames HCM-System lebt von der Balance zwischen **technischer Exzellenz und menschlicher Befähigung**. Architektur, Datenqualität, Integrationen und Sicherheit sind notwendige Grundlagen – doch erst wenn Menschen die Systeme verstehen, akzeptieren und mitgestalten, entsteht Wirkung.

Unsere **Spotlight Survey** bestätigt: Der Erfolg von HCM-System-Einführungen hängt nicht primär von der Technologie, sondern maßgeblich von **Leadership und Change Management** ab. Vier Erfolgsfaktoren stechen heraus:

- **Frühzeitige Rollenklärung:** Von Beginn an muss klar sein, wer welche Verantwortung trägt – fachlich, datenseitig und organisatorisch. Klare Ownership-Strukturen beschleunigen Entscheidungen und sichern Governance.
- **Sichtbares Leadership-Commitment:** Führungskräfte müssen den Wandel sichtbar vorleben – durch aktive Nutzung, offene Kommunikation und greifbare Demos im Alltag. Dieses „Walk the Talk“ schafft Akzeptanz und Vertrauen.
- **Kontinuierliche Kommunikation:** Gute Kommunikation beantwortet die Kernfrage jedes Veränderungsprozesses: „Was bedeutet das für mich?“ Regelmäßige Updates, Beispiele aus der Praxis und offene Fragerunden machen Fortschritt erlebbar und fördern Beteiligung.
- **Technische Stabilität und Performance:** Vertrauen entsteht, wenn Systeme zuverlässig funktionieren. Klare Service Levels, getestete Schnittstellen und nachvollziehbare Zugriffsrechte schaffen Sicherheit im Arbeitsalltag.

Partizipation als Hebel

Der Partizipationsgrad entscheidet: Werden künftige Nutzer:innen früh informiert und in Design, Test und Rollout einbezogen – oder läuft die Transformation im Stillen? Ein partizipativer Ansatz akzeptiert unterschiedliche Perspektiven und Zweifel, macht Reibung früh sichtbar und übersetzt sie konstruktiv in Fortschritt. Nach der Einführung und dem Go-Live gilt es, die **aktive Nutzung des HCM-Systems** sicherzustellen und konsequent nachzuhalten. Die Ergebnisse unserer Spotlight Survey zeigen, dass Unternehmen dabei vor allem auf drei zentrale Maßnahmen setzen:

- **Schulungen & Trainings:** Am häufigsten genannt werden praxisnahe Schulungen und Trainings, die Mitarbeitende Schritt für Schritt mit den neuen Funktionen vertraut machen. Sie schaffen Sicherheit im Umgang mit dem System und fördern die Akzeptanz unmittelbar im Arbeitsalltag.
- **Superuser- / Champions-Netzwerke:** Ein zweiter Erfolgsfaktor ist der Aufbau von Multiplikatoren-Netzwerken. Diese Superuser übernehmen eine aktive Rolle als erste Anlaufstelle, beantworten Fragen aus der Praxis und tragen ihre Erfahrung in die Teams hinein.
- **Kontinuierliche Kommunikation zu Nutzen & Erfolgen:** Regelmäßige Updates und transparente Informationen über Fortschritte und konkrete Mehrwerte sorgen dafür, dass der Nutzen des Systems sichtbar bleibt und die Motivation zur Nutzung steigt.

Damit wird klar: Nachhaltiger Erfolg entsteht aus der Kombination von strukturiertem Kompetenzaufbau, klaren Ansprechpartner:innen und transparenter Kommunikation. So wird das System nicht nur eingeführt, sondern aktiv genutzt – und damit zum festen Bestandteil des organisatorischen Betriebssystems.

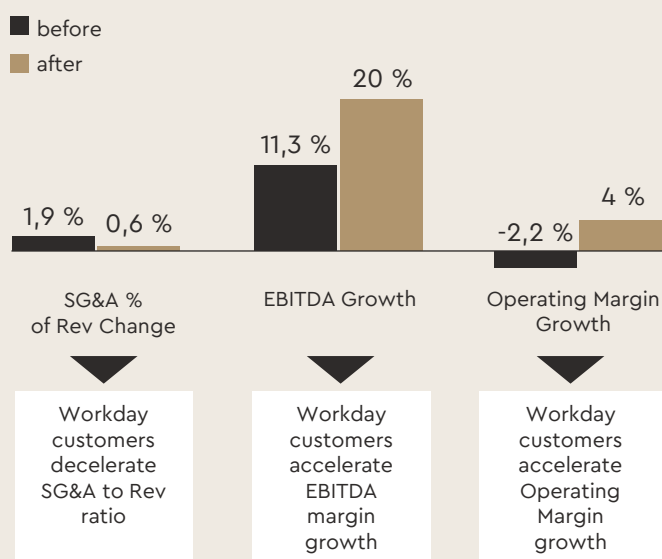
Das Ergebnis: Resilienz und Entscheidungsintelligenz

Der Nutzen eines HCM-Systems zeigt sich vor allem dann, wenn es über den Go-Live hinaus konsequent genutzt und in Entscheidungsprozesse integriert wird. Unsere **Spotlight Survey** bestätigt: Die Mehrheit der Befragten ist mit ihrem System zufrieden und beobachtet eine spürbare **Steigerung der Entscheidungsqualität** seit der Einführung. Auch die **Workday Benchmark Insights (2025)** belegen diesen

Zusammenhang empirisch: Drei Jahre nach dem Go-Live erzielen Workday-Kunden eine **höhere operative Effizienz und Finanzperformance** – darunter eine beschleunigte EBITDA- und Operating-Margin-Entwicklung sowie eine deutlich reduzierte SG&A-Quote (Selling, General & Administrative Expenses = Vertriebs-, Verwaltungs- und Gemeinkosten).

Financial Outperformance

Comparing 3 Years Before and After Workday Go-Live, Workday Customers Improve Margin Relevant KPIs



(Quelle: Benchmark Insights Workday 2025)

- Comparing three years **before** and **after** going live on Workday, customers were able to execute and/or accelerate on operational goals – ultimately driving financial outperformance
- The study includes 559 public Workday customers mostly running Workday's core solutions which is a HCM suite
- Imperative to succeed, however, is not only the Workday technology but also a successful project, change management and transformation agenda

- Analysis performed by Workday Value Management for all Public Companies using Workday's Core Platform Solutions, mostly HCM, 2023 (N=559).
- Data is taken from Sentio – Financials Intelligence Platform.
- 3 year before go-live: Average of two years before deployment + roughly one year of deployment. Outliers eliminated.
- 3 years after go-live: Average of three years from go-live year onwards. Outliers eliminated.
- EBITDA Growth and Operating Margin Growth is in percentage (not percentage points), the average has been taken. Outliers eliminated.

Besonders hervorgehoben wird der Beitrag daten-basierter Transparenz: Schnellere Analysen, harmonisierte Prozesse und der gemeinsame Blick auf People-, Finance- und Performance-Daten erhöhen die Qualität von Entscheidungen messbar. So verzeichneten Workday-Kunden durchschnittlich **eine 65 % höhere**

Prozessautomatisierung, eine **245 % Zunahme an Self-Service-Funktionen** und jährlich rund **563 Tsd. € an HR-Zeiterparnis** (Quelle: Benchmark Insights Workday 2025). Diese Entlastung schafft Raum für Führung und Strategie – und stärkt die Fähigkeit, Entscheidungen faktenbasiert, verantwortungsvoll und schneller zu treffen.

“ Workday ist für uns ein Game Changer – erstmals in unserer über 150-jährigen Geschichte haben wir eine weltweit einheitliche Daten-basis für HR-Stammdaten und Organisationsdaten.”

Head of Global Compensation and Workday, KSB

Ein zentraler Treiber dieser Wirkung ist die gestiegene **Datenqualität und Governance**. Klare Verantwortlichkeiten, Standards und regelmäßige Qualitätsprüfungen führen zu einer höheren Zuverlässigkeit der Datenbasis – ein Effekt, den sowohl die Kienbaum-Spotlight-

Survey als auch Workday-Studien bestätigen. Werden HR-, Finance- und Fachbereichsdaten integriert betrachtet, entsteht ein konsistentes Bild, das Abstimmungen vereinfacht und Entscheidungszyklen verkürzt.

Damit dieser Effekt nachhaltig bleibt, empfehlen sich ein **klarer Betriebs- und Verbesserungsrythmus**, wenige aussagekräftige **Key Metrics** (z. B. aktive Nutzer:innen, Durchlaufzeiten, Abschlussquoten) sowie Führung, die Nutzung sichtbar vorlebt. Erste Ergebnisse zeigen: Organisationen mit hoher Nutzungsquote profitieren von schnellerer Besetzung offener Stellen, präziserer Workforce-Planung und höherer Beteiligung im Performance-Management (+24 %) (Quelle: Benchmark Insights Workday 2025).

Nächster Schritt – von der Erkenntnis zur Umsetzung

Der Weg zu digitaler Exzellenz im Human Capital Management beginnt nicht mit Technologie, sondern mit Klarheit: über Ziele, Verantwortlichkeiten und Kultur. Jetzt gilt es, die gewonnenen Erkenntnisse in eine umsetzbare Transformationsagenda zu übersetzen – mit klarer Priorisierung, belastbarer Governance und Führung, die Mut zur Veränderung zeigt.

Kontakt



Kathrin Frey

Senior Manager
Leadership & Transformation

Kienbaum Consultants International GmbH
Löwengrube 18
80333 München, Deutschland

+49 89 458778-68
+49 172 9983503
kathrin.frey@kienbaum.de



Sarah Lemp

Consultant
Leadership & Transformation

Kienbaum Consultants Austria GmbH
Tuchlauben 8
1010 Wien, Österreich

+ 43 1533 5188-72
sarah.lemp@kienbaum.com

Für die Durchführung des HCM **Readiness Check** sprechen Sie uns an:
[Kathrin Frey](#) | [Vera Lehmann](#)

Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5
51149 Köln
www.kienbaum.com

Workday
Streitfeldstraße 19
81673 München
www.workday.com/de



Kienbaum

