

Nach dem Go-Live beginnt die eigentliche Transformation

Warum Adoption und Change-Kommunikation über den Erfolg von Tool-Einführungen entscheiden. Der Go-Live eines neuen Systems wird oft als Abschluss eines Projekts verstanden. In Wirklichkeit markiert er jedoch den Beginn einer entscheidenden Phase: der nachhaltigen Verankerung im Alltag.

Auch bei Georg Fischer zeigt sich, dass der langfristige Erfolg von Workday – einer cloudbasierten Plattform für Human Capital Management (HCM), Finanzmanagement und weitere Unternehmensprozesse – nicht primär von der technischen Implementierung abhängt, sondern davon, wie konsequent die Veränderung kommunikativ begleitet wird und wie gut das System im Arbeitsalltag verankert werden kann.

remund
communications

ein Fachartikel von remund-communications.ch



Adoption passiert nicht automatisch

Mit der Einführung von Self-Services, neuen Prozessen und erhöhter Transparenz verändern sich Routinen und Verantwortlichkeiten. Doch diese Veränderungen führen nicht automatisch zu neuen Arbeitsweisen. Adoption bedeutet, dass Mitarbeitende und Führungskräfte das System nicht nur nutzen, sondern auch verstehen, warum sich ihr Verhalten ändern soll. Genau hier liegt die Herausforderung:

Neue Prozesse wirken zunächst oft komplexer, ungewohnt oder sogar widersprüchlich zu bisherigen Erfahrungen. Ohne klare Einordnung entsteht schnell Unsicherheit oder stille Ablehnung.

Change-Kommunikation endet nicht mit dem Go-Live

Während vor dem Go-Live vor allem Verständnis und Akzeptanz für die bevorstehende Veränderung geschaffen werden, steht danach die Verankerung im Alltag im Mittelpunkt. Denn neue Systeme verändern nicht nur Prozesse, sondern auch Routinen, Verantwortlichkeiten und Zusammenarbeit. Ob diese Veränderungen tatsächlich gelebt werden, entscheidet sich erst in der täglichen Anwendung.

Change-Kommunikation begleitet diesen Übergang. Sie schafft Orientierung, greift Unsicherheiten auf und unterstützt Mitarbeitende und Führungskräfte dabei, neue Arbeitsweisen nachhaltig zu etablieren.

Führung als Schlüssel zur Adoption

Ein zentraler Hebel für erfolgreiche Adoption liegt bei den Führungskräften. Sie sind nicht nur selbst betroffen, sondern fungieren auch als Multiplikatoren.

Wenn Führungskräfte die Veränderungen verstehen, einordnen und aktiv vorleben, steigt die Akzeptanz im Team deutlich. Fehlt diese Sicherheit, überträgt sich die Unsicherheit schnell auf die Organisation. Damit wird klar: Adoption ist kein IT-Thema, sondern ein Führungs- und Kommunikationsthema.

Fazit: Adoption braucht aktive Gestaltung

Der nachhaltige Erfolg von Tool-Einführungen wie Workday entscheidet sich nicht im System, sondern im Verhalten der Organisation. Adoption entsteht dort, wo Kommunikation Orientierung schafft, Führung Sicherheit gibt und neue Arbeitsweisen nachhaltig etabliert werden.

Oder anders gesagt: Nicht die Einführung des Systems ist die grösste Herausforderung, sondern seine Verankerung. Wie diese Dynamiken konkret in der Praxis aussehen und welche Erfahrungen sich daraus ableiten lassen, zeigt der Blick auf Georg Fischer. Seit der Workday-Einführung im Januar 2026 begleitet die Projektleitung die Phase nach dem Go-Live aus einer übergeordneten Perspektive.

Der Go-Live war nicht das Ende des Projekts, sondern der Anfang der Veränderung

Caroline, Remund Communications: Wie wurde die Phase nach dem Go-Live insgesamt erlebt, insbesondere im Hinblick auf die Akzeptanz des Systems?

Chris: Die Akzeptanz war insgesamt sehr hoch. Ein wichtiger Grund dafür war unsere Ausgangssituation. Wir kamen aus einer stark fragmentierten Systemlandschaft mit verschiedenen Anwendungen, Datenmodellen und Prozessen. Mit Workday konnten wir viele dieser Systeme auf einer Plattform zusammenführen. Natürlich gab es vereinzelt Stimmen, die zunächst sagten: „Schon wieder ein neues System.“ Vor allem dort, wo weiterhin mit mehreren Anwendungen gearbeitet werden muss. Insgesamt haben wir aber sehr viel positives Feedback erhalten. Die Mitarbeitenden haben sich auf die neue Lösung gefreut und waren neugierig auf die Möglichkeiten, die sich daraus ergeben.

Welche Rolle spielte die Change-Kommunikation für diesen Erfolg?

Eine entscheidende Rolle. Für mich war von Anfang an klar: Das ist kein HR-Projekt und kein IT-Projekt, es ist vor allem ein Change-Projekt. Wir haben die Organisation sehr früh informiert und kontinuierlich eingebunden. Über Schulungen, Intranet-Beiträge, E-Mails, Informationsveranstaltungen und viele weitere Formate haben wir regelmässig erklärt, was kommt, warum wir die Veränderung vornehmen und was sie für die Mitarbeitenden bedeutet. Wichtig war dabei auch die richtige Balance. Die Kommunikation musste regelmässig erfolgen, durfte die Menschen aber

nicht überfordern. Rückblickend hat genau diese kontinuierliche Kommunikation die Akzeptanz wesentlich erleichtert.

Wo fehlte aus deiner Sicht besonders Orientierung?

Grundsätzlich waren die Mitarbeitenden sehr gut informiert. Wenn wir heute zurückblicken, sehen wir vor allem einen Punkt: Nicht alle Beteiligten haben die angebotenen Trainings und Informationsformate gleich intensiv genutzt.

Gerade innerhalb der HR-Organisation hätten wir Schulungen teilweise verbindlicher gestalten können. Viele Fragen, die nach dem Go-Live aufkamen, wurden bereits in den Trainings beantwortet. Das zeigt, wie wichtig es ist, nicht nur Informationen bereitzustellen, sondern auch sicherzustellen, dass sie tatsächlich wahrgenommen werden.

Welche Rolle spielten Führungskräfte während der Einführung?

Eine sehr wichtige. Führungskräfte waren bei uns zentrale Multiplikatoren und haben die Veränderung aktiv in die Organisation getragen. Workday war regelmässig Thema in Townhalls, Management-Meetings und Führungsrunden. Gleichzeitig hat das Executive Management die Einführung während des gesamten Projekts sichtbar unterstützt und immer wieder verdeutlicht, warum sie für das Unternehmen wichtig ist. Dadurch entstand früh das Verständnis, dass es sich nicht um ein isoliertes HR- oder IT-Projekt handelt, sondern um eine stra-



Im Gespräch gibt **Chris Howard**, Program Manager von Workday und Global Head HR Operations & Digitalization von Georg Fischer, Einblicke in zentrale Beobachtungen, Spannungsfelder und Learnings aus dieser Phase.

tegische Veränderung für das Unternehmen. Diese breite Unterstützung auf allen Führungsebenen hat wesentlich dazu beigetragen, Akzeptanz zu schaffen und die Transformation in der Organisation zu verankern.

Welche Veränderungen haben Führungskräfte besonders positiv wahrgenommen?

Vor allem die neue Transparenz und die deutlich bessere Verfügbarkeit von Informationen. Früher dauerte es teilweise Tage oder sogar Wochen, bestimmte Daten zusammenzutragen. Heute stehen viele Informationen innerhalb weniger Sekunden zur Verfügung. Führungskräfte erhalten deutlich mehr Einblicke und können schneller auf aktuelle Daten zugreifen. Diese Transparenz erleichtert Entscheidungen und schafft eine gemeinsame Datenbasis über Standorte, Divisionen und Länder hinweg.

Gab es nach dem Go-Live Missverständnisse oder Herausforderungen?

Ja, eine der grössten Herausforderungen bestand darin, die Erwartungen richtig zu steuern. Viele Mitarbeitende gingen davon aus, dass mit dem Go-Live sofort sämtliche HR-Prozesse in Workday verfügbar sein würden. Tatsächlich erfolgt eine solche Transformation jedoch schrittweise über mehrere Projektphasen. Rückblickend hätten wir diesen Aspekt vielleicht noch stärker kommunizieren können. Gleichzeitig ist es wichtig, keine Versprechen für Funktionen oder Module abzugeben, deren Einföhrungstermine sich später noch verändern können.

Wie wurde der Nutzen von Self-Services und neuen Prozessen vermittelt?

Vor der Einföhrung gab es bei uns vergleichsweise wenige Self-Services. Mit Workday können Mitarbeitende heute viele Informationen und Änderungen selbst verwalten.

Dabei haben wir bewusst den Nutzen in den Vordergrund gestellt: Prozesse werden schneller, Informationen sind unmittelbar verfügbar und viele Anliegen können direkt erledigt werden, ohne zusätzliche Abstimmungen oder manuelle Prozesse. Die Erwartungen der Mitarbeitenden haben sich verändert. Im privaten Umfeld sind digitale Self-Services längst selbstverständlich. Diese Erwartungshaltung bringen Menschen heute auch an ihren Arbeitsplatz mit.

Woran erkennt man heute, dass Workday wirklich im Alltag angekommen ist?

Nicht an den Logins allein. Der entscheidende Unterschied zeigt sich im Verhalten der Menschen. Führungskräfte bringen heute Workday-Reports in Meetings mit, greifen selbstständig auf Informationen zu und treffen Entscheidungen auf Basis der verfügbaren Daten.

Wir sehen, dass Informationen aktiv genutzt werden und nicht mehr mühsam zusammengesucht werden müssen. Das System wird nicht nur verwendet, sondern als selbstverständlicher Bestandteil der täglichen Arbeit wahrgenommen.

Welche Learnings würdest du anderen Organisationen für die Phase nach dem Go-Live mitgeben?

Mein wichtigstes Learning lautet: Adoption braucht genauso viel Aufmerksamkeit wie die technische Einföhrung. Frühzeitige Kommunikation, konsequentes Change-Management und die aktive Einbindung von Führungskräften sind entscheidend. Ebenso wichtig ist es, den Nutzen immer wieder zu vermitteln und sicherzustellen, dass Schulungen tatsächlich wahrgenommen werden. Technisch kann ein System erfolgreich eingeföhrt sein. Entscheidend ist jedoch, ob Menschen die neuen Möglichkeiten tatsächlich nutzen und neue Arbeitsweisen etablieren. Genau deshalb braucht die Phase nach dem Go-Live mindestens ebenso viel Aufmerksamkeit wie die Einföhrung selbst. Und genau dort beginnt die eigentliche Arbeit nach dem Go-Live. ■