

Abstract: Unternehmen müssen verstärkt Business Transformationen umsetzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Insbesondere die Automobilbranche steht aktuell vor wesentlichen Business Transformationen. Studien zeigen jedoch, dass die Misserfolgsquote von Transformationen bei etwa 70 Prozent liegt. Daher bedarf es aus praktischer sowie aus wissenschaftlicher Perspektive weiterer Forschung zu Herausforderungen und Erfolgsfaktoren von Business Transformationen. Der Kommunikation wird eine bedeutende Rolle für den Erfolg von Transformationen zugesprochen. Deshalb ist es von Interesse, wie die Kommunikation in Business Transformationen erfolgreich gestaltet werden kann. Diese Studie untersucht die folgenden Forschungsfragen:

FF 1: Welche typischen Phasen lassen sich für die Umsetzung von Business Transformationen identifizieren?

FF 2: Was sind allgemeine und was sind die kommunikativen Herausforderungen bei der Umsetzung von Business Transformationen in der Automobilbranche?

FF 3: Was sind allgemeine und was sind die kommunikativen Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Business Transformationen in der Automobilbranche?

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden leitfadengestützte Experteninterviews mit elf Beratern aus sieben Unternehmensberatungen durchgeführt. Die Interviews wurden mit der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022) ausgewertet.

Business Transformationen können in vier aufeinander folgende, jedoch auch iterativ zu durchlaufende Phasen strukturiert werden. Aus den allgemeinen und kommunikativen Herausforderungen ergeben sich allgemeine und kommunikative Erfolgsfaktoren, die sich je nach Phase unterscheiden. Die phasenspezifischen allgemeinen Erfolgsfaktoren sollten von den jeweiligen kommunikativen Erfolgsfaktoren begleitet werden, um die Transformation erfolgreich zu gestalten. In der Vorstellungs- und Entscheidungsphase sind besonders die Definition der Ziele, die Unterstützung des Top-Managements sowie die Kommunikation der Dringlichkeit und der Einsatz informationsorientierter Kommunikationsinstrumente (wie Town-Halls) erfolgsentscheidend. In der Planungs- und Engagement-Phase sind eine konkrete und gleichzeitig iterative Planung, die Beteiligung der Mitarbeiter in einem definierten Rahmen sowie die Vermittlung detaillierterer Informationen und der Einsatz von zusätzlichen partizipativen Kommunikationsinstrumenten (wie Workshops und Q&A-Runden) relevant. Bei der Umsetzung einer Business Transformation ist es besonders empfehlenswert, gezielt erforderliche Fähigkeiten on the job zu entwickeln, Leuchtturmprojekte zu realisieren, über den Fortschritt zu berichten sowie partizipative Kommunikationsinstrumente (wie Puls Checks) einzusetzen. Wichtig in der Optimierungs- und Verstärkungsphase sind die Erfolgsmessung anhand festgelegter Ziele, die Verankerung der Transformation, die fortlaufende transparente Berichterstattung sowie der Einsatz partizipativer Kommunikationsinstrumente.

Art der Arbeit: Master-Arbeit

Verfasserin: Joana Schöning

E-Mail: joanaschoening@hotmail.de