

# Change-Prozesse in KMU - Erfolgreiche Organisationsentwicklung am Beispiel der Josef Mack GmbH & Co. KG

Lavinia Michel, Cornelia Heiß, Christin Johnen

## Abstract

Im Rahmen dieser Fallstudie wird geprüft, inwieweit sich wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema Change Management in der Praxis eines mittelständischen Unternehmens wiederfinden lassen. Probleme wie lange Durchlaufzeiten, steigende Kundenanforderungen und Einhaltung der Termintreue stellten die Produktionsabteilung von Kohlebürsten der Josef Mack GmbH & Co. KG zunehmend vor eine Herausforderung. Das Change-Team des Unternehmens adressierte diese Herausforderung, indem es sich auf technischer Ebene des ConWIP-Konzepts bediente. Zur Durchsetzung des Konzeptes bei den Mitarbeitern ist Change Management erforderlich. Die Literatur unterscheidet zwischen einem radikalen Ansatz – der Organisationsgestaltung – sowie der Organisationsentwicklung, die primär an einer Verhaltensänderung der Mitarbeiter ansetzt. Man betrieb unter anderem persönliche und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern. Darüber hinaus wurde ein iteratives Vorgehen angewandt, das impliziert, dass in der Kohlebürstenabteilung begonnen und mit den gewonnenen Erkenntnissen unternehmensweit gearbeitet wurde. Diese im Unternehmen beobachteten Prinzipien lassen sich der Organisationsentwicklung zuordnen. Ein Telefoninterview mit zwei Mitarbeitern der Josef Mack GmbH & Co. KG sowie eine Literaturrecherche bildeten die methodische Grundlage für diesen Artikel und wurden im Rahmen der vorliegenden Fallstudie aufbereitet. Bereits nach kurzer Zeit konnte das Unternehmen Erfolge aufgrund dieses Vorgehens verbuchen. Da der iterative Ansatz angewandt wurde,

kann das mittelständische Unternehmen in Zukunft von den gewonnen Einsichten profitieren und diese auch außerhalb der Kohlebürstenabteilung nutzen. Aufgrund dessen liefert diese Fallstudie sowohl für Theoretiker als auch für Praktiker einen Erkenntnisgewinn.

## Einleitung

Im Rahmen des Themenschwerpunktes Change Management wird im folgenden Beitrag die theoretisch-wissenschaftliche Sicht mit der Praxis in einem KMU (kleines/mittleres Unternehmen) in Relation gesetzt. KMUs stellen in Deutschland die Mehrheit der Unternehmen dar und aus diesem Grund wurde die Josef Mack GmbH & Co. KG stellvertretend für ein solches Unternehmen exemplarisch ausgewählt. Hierfür wurde ein telefonisches Interview mit dem Geschäftsführer sowie dem Verantwortlichen für das Change-Projekt geführt und als Fallstudie aufbereitet.

Die Josef Mack GmbH & Co. KG ist als erfolgreiches Familienunternehmen ein Spezialanbieter für Stromübertragungslösungen mit Fokus auf Kohlebürsten und Kohlehaltern. In diesem Unternehmen aus Grünberg sind 65 Mitarbeiter tätig.

## Constant Work in Progress (ConWIP) in der Josef Mack GmbH & Co. KG

In der Abteilung der Produktion von Kohlebürsten, in der 25 Mitarbeiter beschäftigt sind, entstanden häufig unübersichtliche Situationen. Aufgrund zunehmender Anzahl und Komplexität von Produktionsaufträgen sowie steigender Kundenanforderungen an Termintreue, Qualität und Flexibilität wurde es immer schwieriger, alle Aufträge termingerecht abzuwickeln. Zudem wurden häufig

Aufträge wegen hoher Dringlichkeit vorgezogen, wobei Vorgesetzte ihren Mitarbeitern mitunter unterschiedliche Prioritäten setzten. Zur Verbesserung der Durchlaufzeit und der Termintreue wurde aufgrund dessen eine Änderung der Produktionsplanung und -Steuerung in dieser Abteilung eingeleitet. Das Konzept Constant Work in Progress (ConWIP) sieht u. a. vor, dass immer nur eine bestimmte Anzahl an Aufträgen von der Produktion bearbeitet wird. Ist ein Auftrag beendet, so nimmt ein neuer Auftrag seinen Platz ein. Somit ist es für den Mitarbeiter deutlich ersichtlich, welcher Auftrag als Nächstes bearbeitet werden muss.

Dieser Ansatz bringt mit sich, dass gegebenenfalls Leerlaufzeiten für die Mitarbeiter entstehen. Aufgrund dessen sollten sie sich im Rahmen einer Verhaltensänderung von dem Gedanken lösen, jeden Tag am selben Arbeitsplatz zu arbeiten. So ist es in den entstehenden Leerlaufzeiten wünschenswert, dass der jeweilige Mitarbeiter eigenverantwortlich die Initiative ergreift, an anderen Arbeitsplätzen tätig zu werden.

### **Organisationsentwicklung als Verhaltensänderung**

In der Literatur existieren laut Vahs zwei Basiskonzepte des Change Managements. Bei der Organisationsgestaltung liegt der Fokus auf der Effizienz der Strukturen und Prozesse, die bei Bedarf immer wieder aufs Neue angepasst werden können (vgl. Vahs 2007, S. 343). Im Gegensatz hierzu konzentriert sich das Konzept der Organisationsentwicklung auf die Organisationsmitglieder und setzt an deren Verhalten an. Sie sollen sowohl in die Planung als auch in die Durchführung des Wandels einbezogen werden. Auf

diese Weise soll ein Kulturwandel initiiert und somit auch der Erfolg der Veränderung sichergestellt werden (vgl. Vahs 2007, S. 351f.). Es ist hierbei möglich, diesem Prozess eine längere Dauer beizumessen. Das Konzept umfasst neben dieser Verhaltensänderung ebenfalls die Änderung von Organisationsstrukturen (vgl. Schreyögg 2003, 514).

### **Persönliche Kommunikation im Change-Prozess**

Am beleuchteten Praxisbeispiel lassen sich zahlreiche Merkmale des Konzeptes der Organisationsentwicklung aufzeigen. Bereits bei der initialen Kommunikation des anstehenden Wandels an die Mitarbeiter wurde sichergestellt, dass die Mitarbeiter umfassend über dessen Hintergründe informiert waren und Rückfragen stellen konnten. Ebenfalls wurde den Ängsten der betroffenen Mitarbeiter präventiv begegnet, indem mitgeteilt wurde, dass keine Entlassungen zu befürchten seien. In diesem Zusammenhang wurden zwei Meetings einberufen. Im ersten Meeting informierte man alle Mitarbeiter über die Veränderung.

*„Da hat es eben zu dem Zeitpunkt, als uns klar war, was wir machen wollen [...], eine Informationsrunde – ein kurzes Meeting mit den Mitarbeitern – gegeben. Zunächst mit allen, um einfach kurz zu sagen „Hier gibt es ein Veränderung in der Firma“. So etwas soll man auch gar nicht versuchen, geheim zu halten [...], also haben wir das transparent kommuniziert.“*  
– M. Mühler, Geschäftsführer

Im zweiten Meeting konzentrierte man sich aufbauend darauf nochmals auf die betroffenen Mitarbeiter der Kohlebürstenproduktion. Durch diese

Meetings konnten die Vorteile der Kommunikationsform „persönliche Kommunikation“ ausgeschöpft werden. Diese wird auch als medienreichste Kommunikationsform bezeichnet, da Mimik und Gestik in der Kommunikation inbegriffen und direkte Feedbackmöglichkeiten gegeben sind (vgl. Buchholz & Knorre 2013, S. 90f.). Für KMUs ist die Nutzung dieser Kommunikationsform mit weniger Aufwand verbunden als für Großunternehmen. Darüber hinaus war die Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter verhältnismäßig gering. Aufgrund dessen eignete sich persönliche Kommunikation für diese Situationen für die Josef Mack GmbH & Co. KG in besonderem Maße.

### **Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen**

In Anlehnung an die Literatur schuf der engere Projektkreis, bestehend aus dem Geschäftsführer, dem Verantwortlichen für das Change Projekt, dem Vertriebsleiter, dem Fertigungsleiter sowie dem Abteilungsleiter der Kohlebürstenabteilung, einen „Sense of Urgency“ nach Kotter. Hierbei ist es das Ziel, ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung bei allen Mitarbeitern sicherzustellen. Dieses Bewusstsein sollte auf der obersten Hierarchieebene entwickelt und anschließend an die Mitarbeiter weitergegeben werden (vgl. Kotter 2012, 51). Der „Sense of Urgency“ wurde im Rahmen von persönlicher Kommunikation in den angesprochenen Meetings vermittelt.

*„Es muss der Sinn erkannt werden. Sie müssen den Mitarbeitern den Sinn an der Sache vermitteln. Jeder Mitarbeiter soll*

*für sich eine plausible Erklärung haben, warum das hier stattfindet. Das war eines meiner Ziele. Es bringt eben nichts, wenn Sie das par ordre du mufti durchsetzen, kraft der hierarchischen Ordnung [...] und die Leute gehen aus dem Meetingraum und schütteln alle den Kopf.“*

– M. Mühler, Geschäftsführer

### **Unterschiedliche Anspruchsgruppen als kommunikative Herausforderung**

Eine Studie des Bundesarbeitsministeriums zum Thema Unternehmenskultur aus dem Jahr 2007 zeigt vier Mitarbeitertypen auf. Dieses Konzept lässt sich auf das Thema Change Management übertragen. Den größten Anteil bildet die Gruppe der „Passiv-Zufriedenen“, die sich zum Großteil widerstandslos mit der Veränderung arrangiert. Die „Aktiv-Engagierten“ bilden die zweitgrößte Gruppe und integrieren die Veränderung mit großem Engagement in ihren Arbeitsalltag.

*„Es war ganz interessant, dass da manche scheinbar wirklich froh waren, endlich mal etwas anderes machen zu können und da auch richtig aufgegangen sind.“*

– M. Pigors, Projektverantwortlicher

Hingegen stößt die Veränderung bei der drittgrößten Gruppe der „Akut-Unzufriedenen“ auf Ablehnung. Die kleinste Gruppe bilden die „Desinteressierten“, die dem Wandel gleichgültig gegenüberstehen (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2007, S. 113-117). Auch dem Change Team der Josef Mack GmbH & Co. KG sind die verschiedenen Mitarbeitertypen bewusst, da die Mitarbeiter unterschiedliche lange brauchen, um die Veränderung zu akzeptieren und in den Arbeitsalltag

zu integrieren. Somit handelt es sich um einen Wandel, der Zeit benötigt, um erfolgreich umgesetzt werden zu können. Zum Zeitpunkt des Interviews strebte das Change Team an, in näherer Zukunft ein weiteres Meeting mit den Mitarbeitern einzuberufen. In diesem soll die Wirksamkeit und der Erfolg der neuen Planungs- und Steuerungsmethoden anhand von Kennzahlen und Vorher-Nachher-Betrachtungen deutlich gemacht werden und eine positive, bestätigende Rückmeldung an die Mitarbeiter erfolgen. Weiterhin soll sich den Bedenken der „Desinteressierten“ und „Aktiv-Unzufriedenen“ gewidmet werden, die der Veränderung weiterhin skeptisch gegenüberstehen.

*„Die Fakten sind geschaffen. Der eine oder andere muss noch den gedanklichen Schritt machen, sich darauf einzulassen. Das war uns auch klar, dass das nicht von heute auf morgen geht [...]. Und dann geht das in einem Zeitraum von einem halben, dreiviertel Jahr, bis wir die Personen auf dem Stand haben, den wir vorgesehen haben.“*  
– M. Mühler, Geschäftsführer

### **Lerneffekte aus einer Umsetzung im kleinen Rahmen**

Trotzdem lässt sich bereits zum aktuellen Zeitpunkt eine deutliche Reduzierung der Durchlaufzeit eines Auftrages sowie eine verbesserte Termintreue als Erfolg festhalten, den die Veränderung mit sich bringt. Ebenfalls lässt sich eine Entlastung der Mitarbeiter sowie der Führungskräfte feststellen. Da sich der Ansatz in der Abteilung der Produktion von Kohlebürsten bewährt hat, soll er in Zukunft auch in

anderen Abteilungen Anwendung finden.

*„Das war jetzt unser Test-Dummy, um einfach mal zu gucken, wie verhält sich das hier bei uns mit unseren Leuten. Das war auch eher die einfache Abteilung. Das heißt, es war vertretbarer Aufwand, und wäre das jetzt gescheitert, wäre das kein Weltuntergang gewesen. Die anderen Abteilungen sind eben wesentlich komplexer. [...] Erst dadurch konnten wir sichergehen, dass es funktioniert. Das lässt sich übertragen, vielleicht nicht alles, aber der Grundgedanke lässt sich übertragen.“*

– M. Mühler, Geschäftsführer

Dieser Ansatz lässt sich ebenfalls theoretisch fundieren. Richter und Ibold merken in ihrem Aufsatz „Organisationssoziologie und Change Management: Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz“ an, dass es sinnvoll sein kann, eine Veränderung zunächst im Kleinen auszuprobieren, bevor sie global umgesetzt wird. So stößt zum Beispiel eine kleine Änderung auf weniger Widerstände und das Unternehmen kann im Rahmen seiner Konzeptplanung Lerneffekte aus der Erprobung ziehen. (Vgl. Richter & Ibold 2007, 239ff.)

### **Fazit**

Resümierend lässt sich festhalten, dass sich bei dem thematisierten Veränderungsprojekt der Josef Mack GmbH & Co. KG Merkmale des Konzepts der Organisationsentwicklung aufzeigen lassen. Diese beinhalten unter anderem frühzeitige und persönliche Information der Mitarbeiter durch das Change Team sowie die Vermittlung eines „Sense of Urgency“ durch dieses Team. Des Weiteren

wurden verschiedene Mitarbeitertypen und deren unterschiedliche Motivation und Verarbeitungszeit von Veränderungen berücksichtigt und eine entsprechende Maßnahmenplanung für die Zukunft eingeleitet. Denn die Veränderung des Prozesses in zunächst lediglich einer Abteilung des Unternehmens stellt eine Erprobung im Sinne Richters und Ibolds dar und stimmt demnach auch mit zentralen Denkweisen der Organisationsentwicklung überein. Die Anwendung eines iterativen Vorgehens in einem KMU stellt den besonders hervorzuhebenden Aspekt dieser Fallstudie dar.

## Quellenverzeichnis

**Buchholz, Ulrike & Knorre, Susanne** (2013): Grundlagen der internen Unternehmenskommunikation. 2. überarb. und erw. Aufl. Berlin: Helios Media.

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales** (2007): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland. Abschlussbericht Forschungsprojekt Nr. 18/05, Köln.

**Kotter, John P.** (2012): „Accelerate!“ In: Harvard Business Review 90(11), 45-58.

**Richter, Katrin-Susanne & Ibold, Frank** (2007): „Organisationssoziologie und Change Management – Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenzen“. In: Keuper, Frank/Groten, Heinz (Hg.): Nachhaltiges Change Management. Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag, 231-249.

**Schreyögg, Georg** (2003): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. 4., vollst. überarb. und erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

**Vahs, Dietmar** (2015): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 9., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.