**Fallstudie:**

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

|  |  |
| --- | --- |
| **Stichwörter (Meta-Tags)** | Veränderungsmanagement, Organisationsentwicklung, persönliche Kommunikation, Bewusstsein, Veränderung, Lerneffekte |
| **Zur Verfügung gestellt von** | Centrum für Innovation und Technologie GmbH |
| **Sprache** | Deutsch |
| **Fallstudie** | |
| Die Josef Mack GmbH & Co. KG ist ein erfolgreiches Familienunternehmen, welches sich auf Lösungen für die Kraftübertragung mit dem Schwerpunkt Kohlebürsten und Kohlehalter spezialisiert hat. Das Unternehmen mit Sitz in Grünberg beschäftigt 65 Mitarbeitende. In der Abteilung Kohlebürstenfertigung, in der 25 Mitarbeitende beschäftigt sind, kam es häufig zu unübersichtlichen Situationen. Aufgrund der zunehmenden Anzahl und Komplexität der Fertigungsaufträge sowie der steigenden Kundenanforderungen an Termintreue, Qualität und Flexibilität wurde es immer schwieriger, alle Aufträge termingerecht zu bearbeiten. Zudem wurden Aufträge oft aufgrund hoher Dringlichkeit vorgezogen, wobei die Vorgesetzten teilweise unterschiedliche Prioritäten für ihre Mitarbeitenden setzten. Infolgedessen wurde in dieser Abteilung eine Änderung der Produktionsplanung und -steuerung eingeleitet, um die Durchlaufzeiten und die Termintreue zu verbessern.  Das Constant Work in Progress (ConWIP) Konzept sieht unter anderem vor, dass immer nur eine bestimmte Anzahl von Aufträgen von der Produktion bearbeitet wird. Wenn ein Auftrag erledigt ist, tritt ein neuer Auftrag an seine Stelle. Damit ist für den Mitarbeitenden klar, welcher Auftrag als nächstes bearbeitet werden muss.  Dieser Ansatz bedeutet für die Beschäftigten gegebenenfalls auch Leerlaufzeiten. Deshalb sollten sie sich im Rahmen einer Verhaltensänderung von der Vorstellung lösen, jeden Tag am gleichen Arbeitsplatz zu arbeiten. In den entstehenden Leerlaufzeiten ist es wünschenswert, dass der/die jeweilige Arbeitnehmer\*in die Initiative ergreift, an anderen Orten zu arbeiten.  Organisatorische Entwicklung als Verhaltensänderung  Das Konzept der Organisationsentwicklung konzentriert sich auf die Mitglieder\*innen der Organisation und ihr Verhalten. Sie sollen sowohl in die Planung als auch in die Umsetzung des Wandels einbezogen werden. Auf diese Weise soll ein Kulturwandel eingeleitet und damit auch der Erfolg der Veränderung sichergestellt werden.  Persönliche Kommunikation im Veränderungsprozess  Bereits bei der ersten Kommunikation der anstehenden Veränderung an die Mitarbeitenden wurde sichergestellt, dass die Mitarbeitenden über die Hintergründe umfassend informiert wurden und Fragen stellen konnten. Auch den Ängsten der betroffenen Mitarbeitenden wurde präventiv begegnet, indem ihnen mitgeteilt wurde, dass keine Kündigungen zu befürchten sind. In diesem Zusammenhang wurden zwei Versammlungen einberufen.  Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen  Die enge Projektgruppe, bestehend aus dem Geschäftsführer, dem Verantwortlichen für das Veränderungsprojekt, dem Vertriebsleiter, dem Produktionsleiter und dem Leiter der Kohlebürstenabteilung, schuf einen "Sense of Urgency". Ziel ist es, bei allen Mitarbeitenden ein Bewusstsein für die Dringlichkeit der Veränderung zu schaffen. Dieses Bewusstsein sollte auf der höchsten hierarchischen Ebene entwickelt und dann an die Mitarbeitenden weitergegeben werden. Der "Sense of Urgency" wurde durch persönliche Kommunikation in den angesprochenen Meetings vermittelt.  Unterschiedliche Bedarfsgruppen als kommunikative Herausforderung  Den größten Anteil macht die Gruppe der "passiv Zufriedenen" aus, die sich größtenteils widerstandslos mit der Veränderung abgefunden hat. Die "aktiv Engagierten" bilden die zweitgrößte Gruppe und integrieren die Veränderung mit großem Engagement in ihre tägliche Arbeit.  Die drittgrößte Gruppe, die "akut Unzufriedenen", lehnt die Veränderung hingegen ab. Die kleinste Gruppe besteht aus den "Desinteressierten", die der Veränderung gleichgültig gegenüberstehen.  Lerneffekte aus der Umsetzung in kleinem Maßstab  Eine deutliche Verkürzung der Durchlaufzeit eines Auftrags sowie eine verbesserte Termintreue können als Erfolge der Veränderung verbucht werden. Auch eine Verringerung der Arbeitsbelastung von Mitarbeitenden und Führungskräften ist zu beobachten. Da sich der Ansatz in der Abteilung Kohlebürstenproduktion bewährt hat, soll er künftig auch in anderen Abteilungen angewendet werden. | |
| **Quelle** | Lavinia Michel, Cornelia Heiß, Christin Johnen (2016): Change-Prozesse in KMU - Erfolgreiche Organisationsentwicklung am Beispiel der Josef Mack GmbH & Co. KG, Zeitschrift für Unternehmenskommunikation Jahrgang 1, Nummer 2, SS 2016. |