

A stylized illustration of two wind turbines in shades of grey, positioned on the left side of the page. The larger turbine is in the foreground, and a smaller one is behind it.

## **Erneuerbare Energien – eine Branche im Wandel**

Expertenbefragung und Lösungsansätze  
zu Kultur, Führung und Change

**Veränderungen greifbar machen!**



## Inhalt

Vorwort der DETEGO-Geschäftsführer .....	5
Zusammenfassung der Ergebnisse der Expertenbefragung .....	6
Zum Hintergrund der Befragung .....	7
<b>1. Herausforderung Mitarbeiterbindung</b>	
Fachkräfte – eine knappe Ressource .....	9
How-To: Talent Management .....	11
Talent Management praktisch .....	13
<b>2. Herausforderung Führungskräfteentwicklung</b>	
Führungskräfteentwicklung – das Zukunftsthema .....	17
How-to: Was ist erfolgreiches Führen?	
Und wie sieht gute Führungskräfteentwicklung aus? .....	18
Führungskräfteentwicklung praktisch umgesetzt .....	22
<b>3. Herausforderung Change Management</b>	
Bereitschaft zu Veränderungen .....	25
Veränderungen richtig angehen:	
Change Management in den Erneuerbaren Energien .....	27
Change Management in der Praxis .....	32
<b>4. Herausforderung Schnittstellenmanagement</b>	
Wachsen ist Silber, Kommunikation ist Gold .....	37
How-to: Schnittstellenmanagement .....	39
So kann es gehen: ein Erfolgsbeispiel .....	40
<b>5. Herausforderung Unternehmenskultur</b>	
Der Wert von Kultur .....	43
Unternehmenskultur in den Erneuerbaren Energien .....	44
How-to: „Unternehmenstatorte“ .....	47
<b>6. „Internationalisierung in den Erneuerbaren Energien“</b>	
Interview mit Alaitz Anasagasti, Kolibri Kommunikation .....	51
<b>7. Hintergrundinformationen zur Expertenbefragung</b>	
Teilnehmende Unternehmen .....	57
Methode .....	57
Quellenangaben .....	57
Abbildungsverzeichnis .....	58
Zu den Autoren .....	60
Das sind wir: Detego .....	61
Kolibri Kommunikation .....	63



## Vorwort der Detego-Geschäftsführer

Wirtschaftliche Innovation in Deutschland war in den letzten Jahren im Wesentlichen in einer Branche zu beobachten: der der Erneuerbaren Energien. Hunderte Unternehmen entstanden – alle mit dem Ideal, Energie umweltfreundlich und effizient zu erzeugen. Spätestens mit dem Mammutprojekt Energiewende wurde Deutschland zum weltweiten Vorbild für eine umweltfreundliche, ressourcenschonende Energiepolitik.

Trotz dieser Erfolgsgeschichte verschärfte sich das Marktumfeld deutlich: Die politischen Rahmenbedingungen wechseln in hoher Taktfrequenz, Konkurrenz aus nichteuropäischen Ländern kann Produkte günstiger anbieten, in vielen Feldern vollzieht sich ein Umschwung vom Verkäufer- zum Käufermarkt, und Fachkräfte kommen nicht mehr von selbst.

Inmitten dieser Wogen stehen nun Unternehmen, die immer wie Start-Ups funktioniert haben: direkt geführt, mit Konzentration auf eigene Ideale und die Sache, mit begeisterten Mitarbeitern, ausreichend Nachwuchs und einer oft enorm komfortablen Nachfrage.

Angesichts neuer Bedingungen sind die Unternehmen zu Veränderungen gezwungen: Mitarbeiter sind kritischer und wollen mehr Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen. Vertriebe müssen umdenken und anders verkaufen. Führung funktioniert nicht mehr unmittelbar, sondern über Strukturen – die es noch nicht gibt. Führungskräfte brauchen Handwerkszeug, um souveräne Vorbilder zu sein.

Genau dieser Wechsel von Start-up-Kultur zu mehr Struktur reizt uns: Idealismus beibehalten, die Seele des Unternehmens mitnehmen, Mitarbeiter binden – und gleichzeitig alle Weichen für den künftigen Verdrängungswettbewerb stellen. Aus diesem Grund haben wir uns entschieden anhand einer deutschlandweiten Expertenbefragung zu untersuchen, wo Beratungsunternehmen wie DETEGO die Branche in ihrem Transformationsprozess unterstützen können.

Das vorliegende Dokument fasst die wesentlichen Ergebnisse der Befragung zusammen und liefert, ergänzt um Ideen und innovative Ansätze unserer Berater, einige Ideen und Impulse dafür, wie die Unternehmen fit für die Zukunft gemacht werden können.

Über Ihr Feedback freuen wir uns – gerne auch formlos an [energie@detego.eu](mailto:energie@detego.eu)

Herzlich



Christian Brauner, Ralf Seidel, Jörg Wacha  
- Geschäftsführende Gesellschafter -



## Zusammenfassung der Ergebnisse der Expertenbefragung

Innovative Branche mit klassischen Strategien: Im Bereich Mitarbeiterbindung setzen die Entscheider in der EE-Branche weitgehend auf klassische Bindungsmaßnahmen. 61 Prozent der Befragten unterstützen Weiterbildungsangebote; 43 Prozent binden Talent durch Gehälter und Bonuszahlungen. Mit dem Ideenmangel bei der Mitarbeiterbindung korrespondieren die Antworten zur Führungskräfteentwicklung. Hier fehlt es den befragten Branchenexperten vor allem an einer zentralen erfolgskritischen Kompetenz: der Führungskompetenz. Auf den Plätzen zwei und drei folgen persönlich-soziale Fähigkeiten sowie Methodenkompetenz. Überraschend in diesem Themenbereich: Führungskräfte kommen bei 61 Prozent der Befragten von außen – der interne Aufstieg, der gleichzeitig für die Mitarbeiterbindung wichtig ist, ist hingegen wesentlich seltener vorgesehen.

Ebenfalls überraschend sind die Antworten im Bereich Change Management: Trotz eines extrem volatilen Marktumfeldes gibt knapp die Hälfte (43 Prozent) der Befragten an, in den nächsten zwei Jahren keine Veränderungen geplant zu haben. Demgegenüber stehen 35 Prozent der Unternehmen, die während der kommenden zwei Jahre eine kontinuierliche Optimierung der Strukturen und Prozesse vornehmen wollen. Weitgehend einig ist man sich in der Branche, dass eine 100prozentige Akzeptanz für Veränderungsprozesse unmöglich ist (52 Prozent). Dabei sind, wie auch die Ergebnisse der Expertenbefragung zum Thema Schnittstellenmanagement ergeben, Veränderungen durchaus notwendig. Schnittstellen müssen klarer definiert, Kommunikation und Abstimmungsprozesse verbessert werden.

Große Übereinstimmung zeigten die Experten auch beim letzten Themenbereich, der Unternehmenskultur. Man ist sich weitgehend einig, dass Unternehmenskultur und Werte trotz aller notwendigen Veränderungen erhalten bleiben sollten (57 Prozent) – und dass bei allem Anpassungsdruck einer ganz klar im Vordergrund stehen sollte: der Mitarbeiter (52 Prozent).



## Zum Hintergrund der Expertenbefragung

In einer deutschlandweiten Untersuchung befragte Detego führende Experten der Erneuerbaren Energien: CEOs und Personalverantwortliche von Unternehmen ab 50 Mitarbeitern aus den Bereichen Solar, Wind, Geothermie und Biogas.

Ziel der Expertenbefragung war es, ein umfassendes Profil der Branche zu erhalten, und zwar im Hinblick auf folgende Aspekte:

1. Mitarbeiterbindung
2. Führungskräfteentwicklung
3. Change Management
4. Schnittstellenmanagement
5. Unternehmenskultur

Die Auswertungen und Beiträge zeigen, mit welchen Schwierigkeiten die Branche bei der Mitarbeitersuche zu tun hat, welche Herausforderungen ein deutliches Unternehmenswachstum mit sich bringt und mit welchen Methoden Veränderungen in Unternehmen gelingen.

Sämtliche Inhalte sind auf die besonderen Herausforderungen von Unternehmen der Erneuerbaren Energien ausgerichtet und setzen sich aus eigenen Befragungen, externen Untersuchungsergebnissen und der Expertensicht Detegos zusammen.

1.

## **Herausforderung Mitarbeiterbindung**

**Mitarbeiter gewinnen – Mitarbeiter binden**



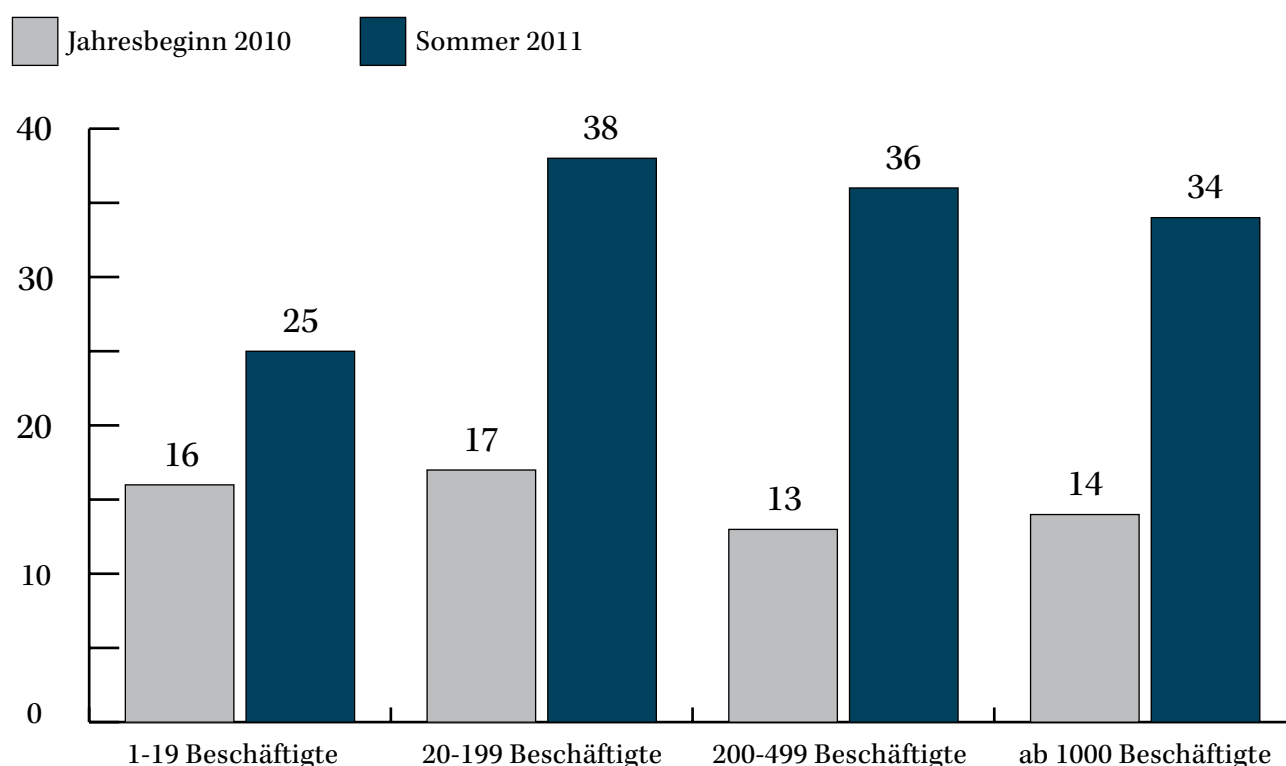
## Fachkräfte – eine knappe Ressource

Die demographische Entwicklung ist bei den Unternehmen angekommen. Insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen, zu denen die Vielzahl der Unternehmen im Bereich der Erneuerbaren Energien gehört, haben Schwierigkeiten, geeignete Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Vielfach ist in diesem Zusammenhang vom „War for Talents“ die Rede, womit letztlich die wachsenden Recruiting- und Bindungsbemühungen ambitionierter Unternehmen gemeint sind. Gleichzeitig macht dieser drastische Begriff deutlich: Hervorragende Fach- und Führungskräfte sind die wichtigste, aber auch knappste Ressource eines jeden Unternehmens. Das gilt besonders für eine so hoch spezialisierte Branche wie die Erneuerbaren Energien.

Diese Erkenntnis bestätigten nicht nur die Führungskräfte und Personaler aus Wind, Solar-, Geothermie- und Biogasunternehmen immer wieder, auch aus dem Mittelstandsreport der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK) von 2011 geht klar hervor, dass der Fachkräftemangel zugenommen hat.

### Grafik 1

#### Risiko Fachkräftemangel nach Größenklassen



Auszug Mittelstandsreport 2011 der DIHK

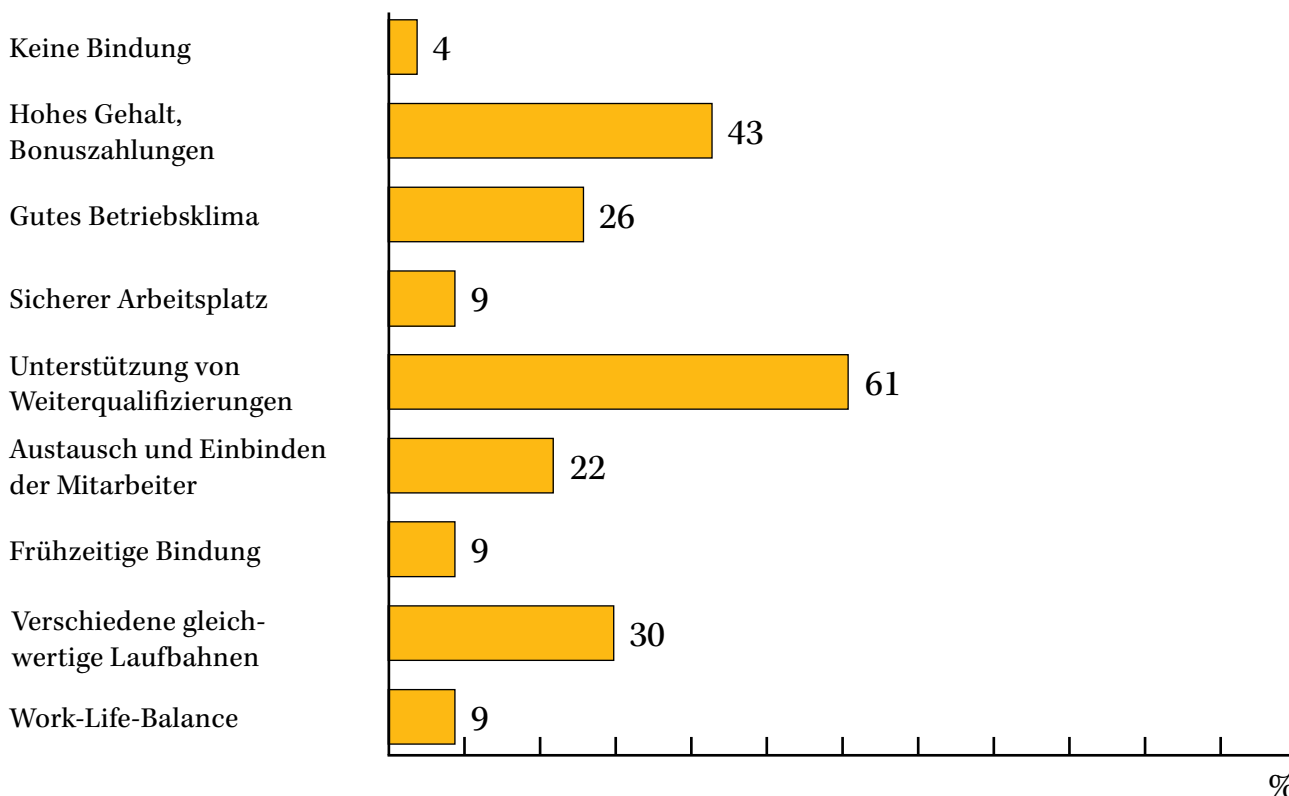
Unternehmen aller Branchen sind gezwungen, sich mit der Frage zu beschäftigen, wie sie versierte Fach- und Führungskräfte gewinnen und vor allem langfristig binden können.

Doch während Unternehmen sich bereits intensiv um die Mitarbeitergewinnung kümmern (Employer Branding, Karriere-Messen, Recruiting-Tage usw.), wird für die Bindung an das Unternehmen noch relativ wenig getan.

## Grafik 2

### Auf welche Weise verschaffen Sie wichtigen Mitarbeitern Ihres Unternehmens Perspektiven?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



Bislang greifen die Unternehmen weitestgehend auf klassische Bindungsstrategien zurück; Weiterbildungsangebote und hohe Gehälter bzw. Bonuszahlungen sind die Spitzenreiter. Aus Sicht Detegos ist es unerlässlich, diese durch weitere Talent Management-Maßnahmen zu erweitern.



„Wer Führungskräfte binden will, muss ihnen Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen bieten können.“

Jörg Wacha, Detego

## How-To: Talent Management

Erfolgreiches Talent Management umfasst vier Schritte:

### 1. Erfolgskritische Positionen identifizieren

Zunächst gilt es, Unternehmensziele und -strategie zu definieren. Sind diese klar, können die erfolgskritischen Positionen ermittelt werden, die sie unterstützen. Für die ausgewählten Positionen werden Kompetenzprofile hinterlegt, klassischerweise nach Fach-, Methoden- und persönlich-sozialer Kompetenz differenziert. Von besonderer Bedeutung ist dabei das strategische Kompetenzmanagement, ein Personalentwicklungsinstrumentarium zur Ermittlung notwendiger Kompetenzen für bestimmte erfolgskritische Positionen. Im Bereich der Erneuerbaren Energien sind dies vor allem die fachlich-technischen Jobs.

### 2. Mitarbeiter gewinnen

Nun sind Mitarbeiter mit den entsprechenden Kompetenzen für die erfolgskritischen Positionen zu finden. Unternehmen tendieren dazu, solche Kandidaten extern zu suchen. Doch oft sind die potenziellen Experten bereits im eigenen Haus vorhanden.

Zuvor müssen allerdings die Anforderungen an die Positionen eindeutig festgelegt werden. Durch gezielte Instrumente wie Mitarbeitergespräche, Potenzialanalysen und Assessment Center lassen sich dann geeignete Kandidaten im Unternehmen identifizieren.

### 3. Mitarbeiter entwickeln

Das gezielte Beraten und Fördern von Mitarbeitern gilt als eines der wesentlichen Bindungsinstrumente im Unternehmen, ob über passgenaue Qualifizierungsmaßnahmen, Training-on-the-Job, Coaching, Mentoringkonzepte oder Job-Rotation. Der besondere Mehrwert des Talent Managements besteht in der gezielten Entwicklung von erfolgskritischen Kompetenzen. Wie auch die Expertenbefragung von Detego zeigt, führen Unternehmen zwar zahlreiche Qualifizierungsmaßnahmen durch, allerdings sind diese nicht immer konsequent an den Anforderungen des Unternehmens und der Karriereentwicklung des Mitarbeiters ausgerichtet.

### 4. Bindungsinstrumente regelmäßig nutzen

Mitarbeitergespräche und individuelles Feedback, gruppenspezifische Qualifizierungsmaßnahmen, zeitgemäße Karrieremodelle, Nachfolgeplanung sowie Mitarbeiterbefragungen sind nur einige Instrumente, die regelmäßig genutzt werden können, um eine langfristige, stabile Bindung zu schaffen. Diese motivieren die Mitarbeiter und tragen so zu einer attraktiven Unternehmenskultur bei.

In dem dynamisch gewachsenen Bereich der Erneuerbaren Energien hat Detego festgestellt, dass einzelne Instrumente ansatzweise existieren; großes Entwicklungspotenzial liegt aber in der Verknüpfung der Instrumente.

## Auf den Punkt gebracht: Was leistet Talent Management?

- Es schafft mehr Klarheit im Hinblick auf die Rollenanforderungen Ihres Unternehmens.
- Es identifiziert Ihre unternehmenseigenen Talente und macht sie sichtbar für das Top-Management.
- Es ermöglicht einen besseren Blick für die individuellen Stärken und Schwächen Ihrer Mitarbeiter.
- Es ermöglicht eine langfristige Nachfolgeplanung.
- Es macht den Personalentwicklungsbedarf frühzeitig transparent.
- Es erhöht die Motivation Ihrer Mitarbeiter.
- Es stärkt die Loyalität zum Unternehmen.
- Es senkt die Fluktuationsrate.
- Es erleichtert die Personalgewinnung.

„Talent Management trägt entscheidend zum Unternehmenserfolg bei, denn so können Mitarbeiter systematisch gebunden und motiviert werden – und das nachhaltig!“

Oliver Rothfuß, Detego



## Talent Management praktisch

Ein Hersteller von Solarmodulen wuchs zwar dynamisch und wurde immer erfolgreicher am Markt, hatte jedoch zunehmend Schwierigkeiten damit, seine Fachkräfte zu binden. Die Mitarbeiter beklagten sich über mangelnde Entwicklungsperspektiven, denn die Personalentwicklung (PE) war im Grunde nichts anderes als ein „Kataloganbieter“ von Weiterbildungsmaßnahmen. Die Fluktuationsrate war entsprechend hoch – und die Kosten je ausgeschiedener Mitarbeiter lagen bei etwa einem Jahresgehalt (Austrittskosten, Kosten für Personalsuche und -auswahl, Einarbeitungskosten). Die Zukunft des Unternehmens hing davon ab, ob es gelänge, dieses Problem zu lösen.

Darum beschloss der Vorstand, die Personalentwicklung mit Hilfe erster Talent Management-Maßnahmen zu sanieren, und beauftragte einen neuen PE-Leiter, diese einzuführen.

Zunächst wurde ein Kompetenzmanagement konzipiert: Zusammen mit den Fachabteilungen definierte man jene Rollen, die für den dauerhaften Erfolg des Solarmodulherstellers erforderlich waren, und wies ihnen jeweils ein eigenes Kompetenzprofil zu. Anschließend wurden die entsprechenden Rollen miteinander in Verbindung gesetzt, um mögliche Entwicklungspfade für die Mitarbeiter zu schaffen.

Nun wurde das Kompetenzmanagement in die bestehenden PE-Prozesse integriert: Das bislang vernachlässigte Mitarbeitergespräch wurde angepasst, alle Führungskräfte geschult, die Mitarbeiter informiert, ein stringenter Prozess definiert und ein Controlling aufgesetzt, das die Qualität der Gesprächsführung sicherstellte. Somit wurden – von der höchsten Führungsebene bis zu den Mitarbeitern – alle eingebunden. Die professionellen regelmäßigen Mitarbeitergespräche stärkten auch die Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern, was sich positiv auf das Betriebsklima auswirkte.

Als nächstes führte das Unternehmen ein Karrieremanagement ein, das neben der Führungslaufbahn auch eine Fach- und Projektlaufbahn vorsah. Dadurch sollten insbesondere Leistungsträger gefördert werden, die ihre Zukunft nicht in der klassischen Führungsrolle sehen, aber auf ihrem Gebiet „Karriere“ machen wollen.

So wurde Talent Management für Unternehmen wie Mitarbeiter greifbar. Es gab Perspektiven, und sowohl Motivation als auch emotionale Bindung nahmen deutlich zu.

Heute feiert der Solarmodulhersteller echte Siege beim „War for Talents“ – und eine viel geringere Fluktuation.



# 2.

## **Herausforderung Führungskräfteentwicklung**

**Zwischen Fachwissen und Führungskompetenzen**



## Führungskräfteentwicklung – das Zukunftsthema

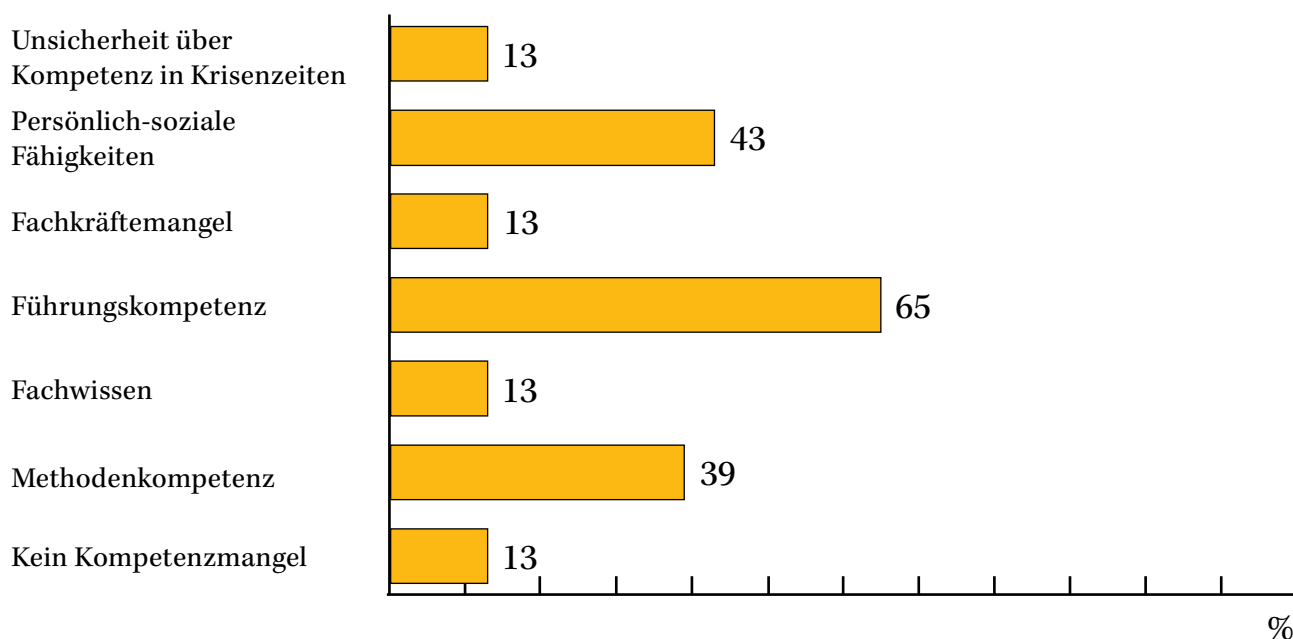
Vor allem in der Branche der Erneuerbaren Energien ist Führungskräfteentwicklung das Zukunftsthema – zumal hier auch externe Faktoren wie die politische Abhängigkeit (Förderungs- und Subventionshöhen, Gesetzesänderungen etc.) und Verdrängungswettbewerb gemanagt werden müssen. Zudem haben viele Unternehmen seit ihrer Start-up-Phase versäumt, ihre Organisationsstrukturen anzupassen. Diese internen Herausforderungen erhöhen zusätzlich die Unsicherheiten der Führungskräfte.

Umso erfreulicher, dass die teilnehmenden Unternehmen laut Detego-Expertenbefragung grundsätzlich großes Vertrauen in ihre Führungsmannschaft haben. Woran es jedoch mangelt, sind konkrete Führungs- und Methodenkompetenzen und persönlich-soziale Fähigkeiten.

### Grafik 3

#### Welche erfolgskritischen Kompetenzen fehlen/benötigen Sie ganz besonders?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



## How-to: Was ist erfolgreiches Führen?

### Und wie sieht gute Führungskräfteentwicklung aus?

Detego beantwortet diese Fragen mit fünf konkreten Kompetenzen:

#### 1. Kompetentes Veränderungsmanagement

... bedeutet, Veränderungsbedarf zu erkennen, damit pro-aktiv umzugehen und entsprechend zu initiieren, aber auch als Vorbild in Veränderungsprozessen zu agieren und die Mitarbeiter mitzunehmen.

#### 2. Zukünftige Talente identifizieren und entwickeln

... bedeutet, regelmäßig darauf zu achten, wo erfolgskritische Positionen im Unternehmen sind, und den Blick dafür zu bekommen, wo es geeignete Kandidaten gibt.

#### 3. Kreativität und Innovation fördern und vorantreiben

... bedeutet, innovative und kreative Lösungen zu entwickeln und dies auch bei den Mitarbeitern zu fördern und zu fordern, um die Leistungen zu verbessern und die Produktivität zu erhöhen. Dabei darf durchaus auch Ungewohntes ohne Garantie auf Erfolg ausprobiert werden.

#### 4. Mitarbeiter-Coaching und -Entwicklung

... bedeutet, andere zu beraten, zu unterstützen, ihnen Feedback und nützliches Input zu geben und ihnen als Mentor zur Seite zu stehen, um die Entwicklung beruflicher Kompetenzen und langfristiges Karrierewachstum zu fördern.

#### 5. Führungs- und Organisationsstrategien entwickeln

... bedeutet, ein Grundverständnis für Geschäftsstrategien und finanzielle Konzepte zu haben, die Geschäftsvorgänge des Unternehmens zu verstehen und sowohl dieses Grundverständnis als auch Spezialwissen zu nutzen, um effektiv zum Wohl des Unternehmens beizutragen, zum Beispiel durch modifizierte oder neue Geschäftsmodelle.

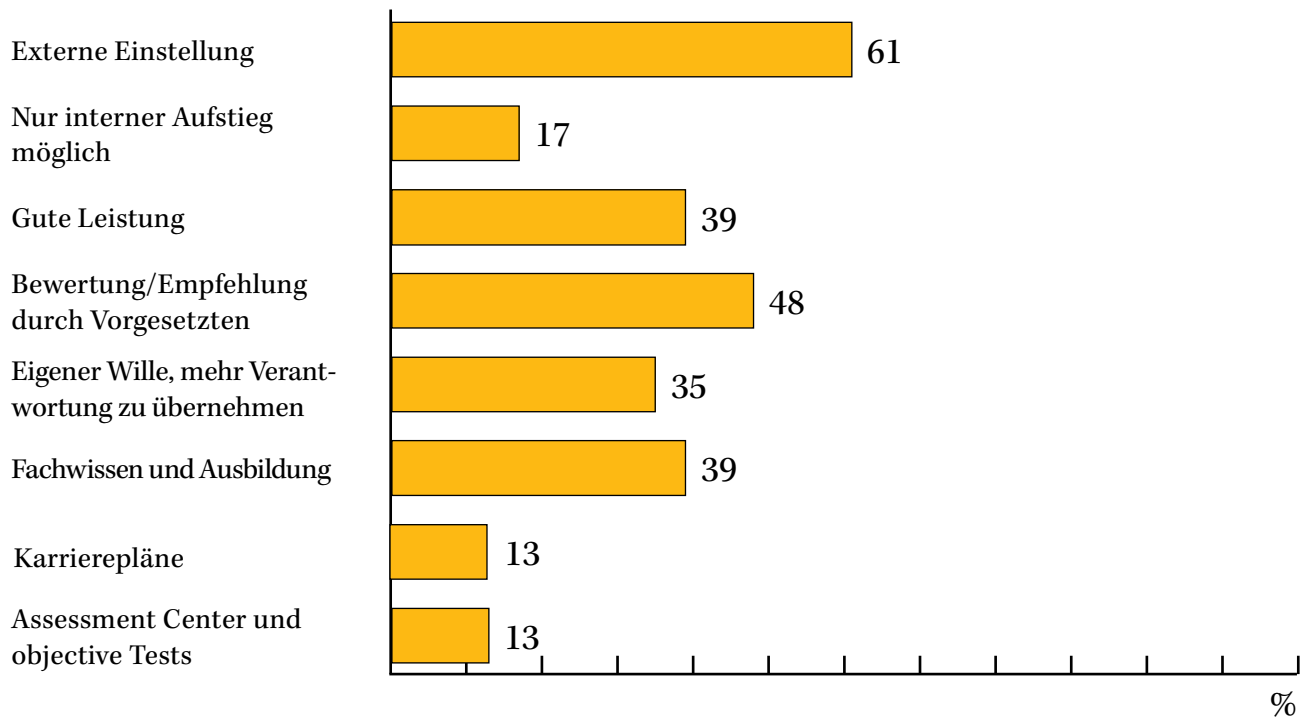
Erfolgreich zu führen heißt außerdem, dass die Trainings und Weiterbildungen für Führungskräfte weniger die rein fachliche Ausbildung als vielmehr die Soft-Skills im Blick haben sollten: Wie managt man Innovationen und Wandel? Woran erkennt eine Führungskraft Konflikte? Wie werden konkrete Ziele vereinbart und eingehalten? Und vor allem: Wie motiviert man seine Mitarbeiter?

Viele Unternehmen stehen jedoch erst einmal vor der Frage: Wie und wo finden wir Führungskräfte? In den Erneuerbaren Energien kommen die meisten Führungskräfte bislang von außen, der interne Aufstieg ist kaum vorgesehen. Dieser klassische Ansatz ist für die Führungskräfteentwicklung kontraproduktiv und alarmierend.

## Grafik 4

### Wie wird man in Ihrem Unternehmen Führungskraft?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



Die externe Rekrutierungsstrategie von Führungskräften hat zwar kurzfristig Vorteile (weniger Aufwand für Weiterbildung und individuelle Professionalisierung), langfristig aber sollten folgende Überlegungen nicht außer Acht gelassen werden:

- Für bestehende Mitarbeiter ist es nicht besonders motivierend, wenn immer wieder attraktive Positionen mit Externen besetzt werden. Hingegen ist es ein erfolgreicher Motivationshebel, Mitarbeiter in ihrer Karriereentwicklung zu fördern.
- Neueinstellungen sind kostenintensiv und rechnen sich im Vergleich zu Weiterbildungen spätestens mittelfristig nicht mehr.
- Bei interner Förderung entfällt die Zeit für das Einleben in die Unternehmenskultur und das Entwickeln einer reibungslosen Zusammenarbeit.

Die Unternehmen der Branche sind grundsätzlich sehr sensibel für Führungsthemen. Das äußert sich in der zunehmenden Nachfrage, unternehmenseigene Programme zur Führungskräfteentwicklung zu gestalten und zu begleiten. Dabei hat sich ein Methodenmix bewährt, der sowohl Trainings, Coaching als auch kollegiale Fallberatung umfasst.

Die ideale Basis für erfolgreiche Führungskräfteentwicklung ist eine individuelle Potenzialanalyse. Wurden die zentralen Voraussetzungen und Kompetenzen für die jeweilige Führungsposition im Unternehmen definiert, werden diese mit dem vorhandenen Potenzial des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin verglichen. Das Ergebnis macht den individuellen Entwicklungsbedarf deutlich und ist somit die Grundlage des folgenden Programms.

„Die eigene Mannschaft gezielt fordern und fördern – das ist die hohe Schule der Führung. Wer es beherrscht, gezielt Topleister und Talente einzubeziehen und sich regelmäßig der Unterstützung des Top-Managements versichert, ist gut aufgestellt – auch im turbulenten Verdrängungswettbewerb der Zukunft.“

Ralf Seidel, Detego



## Methoden zur Führungskräfteentwicklung

- Potenzialanalyse macht die Stärken und Schwächen der Mitarbeiter deutlich; das Ergebnis kann mit den erforderlichen Kompetenzen in der aktuellen oder angestrebten Position abgeglichen werden – mit dem Ziel, einen individuellen Entwicklungsplan zu erstellen.
- Training ermöglicht den Teilnehmern, sich intensiv mit einem Thema (z. B. Führungsstil, Konfliktlösung oder Verhandlungsführung) auseinanderzusetzen sowie den individuellen Transfer in den Arbeitsalltag zu prüfen und zu optimieren.
- Projektarbeit umfasst das selbständige Bearbeiten einer Aufgabe oder eines Problems von der Planung über die Durchführung bis hin zur Präsentation der Ergebnisse.
- Coaching ist die professionelle Einzelberatung bei der Entwicklung und Umsetzung individueller Ziele und Perspektiven.
- Kollegiale Fallberatung heißt, dass Mitarbeiter eines Unternehmens sich gegenseitig bei der Lösung für ein konkretes Problem beraten.
- Mentoring fördert den Wissensaustausch zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern im Unternehmen.
- Virtueller Klassenraum nutzt die Vorteile des E-Learnings und ermöglicht – unabhängig von Ort und Zeit – den Austausch über Fach- und Projektthemen.

## Führungskräfteentwicklung praktisch umgesetzt

Gemeinsam mit einem Unternehmen aus der Windenergie-Branche entwarf Detego ein Führungskräfteprogramm, das auf die Entwicklung von Führungspersonen und ihrer Unternehmenskultur abzielte. Dem Kunden war es wichtig, auch mittel- und langfristig die richtigen Führungskräfte im Unternehmen zu wissen. Daher entschied man sich für folgendes Vorgehen:

Um einen Anreiz zum Bleiben zu schaffen, sollte Führungskräften ein bedarfsgerechter Workshop angeboten werden, in welchem sie herausfinden konnten, ob der nächste Karriereschritt möglich und gewollt ist. Zunächst wurde mit jedem Teilnehmer eine individuelle Persönlichkeitsanalyse durchgeführt, um die dominierenden Charaktereigenschaften und deren Auswirkungen auf das Führungshandeln zu reflektieren.

In dem darauf folgenden Workshop mit anderen Managern der gleichen Führungsebene wurden folgende Themen bearbeitet:

- Mit Blick auf das gesamte Unternehmen analysierten die Führungskräfte die dominierenden Werte der Unternehmenskultur und leiteten daraus die Konsequenzen für erfolgreiches Führungshandeln ab.
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede der eigenen dominierenden Wertvorstellungen wurden mit der wahrgenommenen Unternehmenskultur verglichen, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten herausgearbeitet.
- Anhand konkreter Projekte und individueller Praxisfälle wurden Führungskompetenzen erlebbar gemacht, zum Beispiel: Wie werden innovative Ideen erfolgreich bei den Schlüsselpersonen kommuniziert und umgesetzt?

Anschließend wurde jeder Führungskraft ein individuelles Coaching angeboten, um das Erlernte noch einmal kritisch zu betrachten und die eigenen nächsten Karriereschritte einzuleiten.

Ausgangspunkt für die Analyse der eigenen Werte und die Unternehmenskultur war ein Modell, das sich auf die fünf Werte (oder Handlungslogiken) bezieht, die eine Kultur und das Handeln der Führungskräfte in einem Unternehmen maßgeblich charakterisieren: Macht, Ordnung, Leistung, Gemeinschaft und Integration.

- In einer machtgeprägten Kultur agiert die Führungskraft als Anführer („Big Boss“); den Managementstil prägen direkte Anweisungen.
- In einer Ordnungskultur wird die Führung als rechtmäßige Autorität anerkannt, die klare Aufgaben zuteilt und entsprechende Regeln aufstellt, an denen sich alle Mitarbeiter orientieren.
- In einer Leistungskultur agiert die Führungskraft als ergebnisorientierter Stratege oder Unternehmer mit dem vorrangigen Motiv, den Profit zu optimieren. Um das zu erreichen, entwirft die Führung konkrete Pläne und Ziele (z. B. Management by Objectives).

- In einer gemeinschaftsorientierten Kultur erleben die Mitarbeiter die Führungskraft als empathischen „Facilitator“, der Sicherheit ausstrahlt und als Moderator verschiedene Sichtweisen und Bedürfnisse zusammenbringen kann, ohne dabei das Unternehmensziel aus den Augen zu verlieren.
- In der Integrationskultur versteht sich die Führung als kompetenter Partner der Mitarbeiter, der sie fordert, fördert und coacht. Auf Basis eines systemisch geprägten Denkens werden ausreichend Ressourcen zur Verfügung gestellt, um vor allem nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

So ist es den Führungskräften möglich, die eigenen Werte und daraus resultierende Handlungsstrategien auf die Unternehmenskultur zu beziehen und miteinander in einen wechselseitigen Bezug zu setzen. Ein echter Gewinn für erfolgreiches Führungshandeln, das sich nicht nur auf die jetzige Kultur bezieht, sondern auch die zukünftigen Entwicklungen des Unternehmens im Blick hat.

„Das Unternehmen ist enorm gewachsen, die Strukturen jedoch nicht.“

Expertenstimme aus der Befragung

# 3.

## **Herausforderung** **Change Management**

**Notwendigkeiten erkennen – Veränderungen umsetzen**



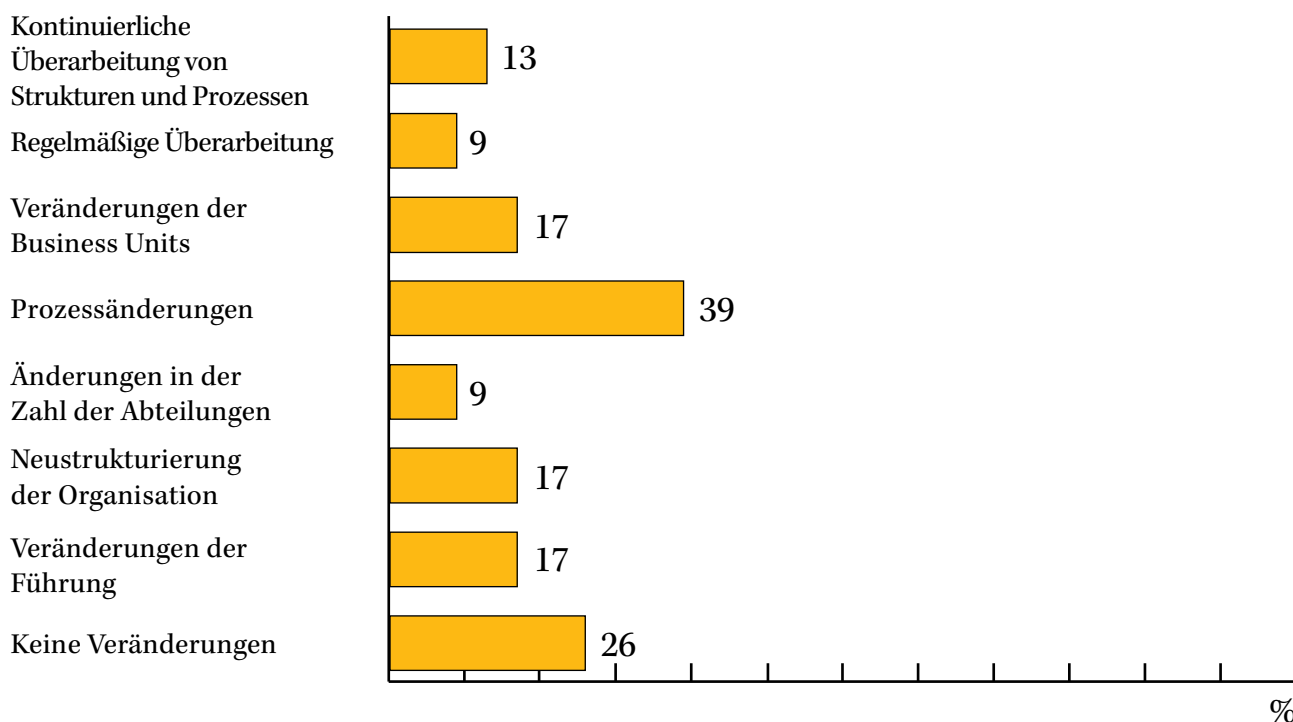
## Bereitschaft zu Veränderungen

Detego fragte die beteiligten Unternehmen: „Wie häufig haben sich in den letzten drei Jahren bestehende Organisationsstrukturen und/oder Kernprozesse verändert?“ Das Ergebnis: Nur bei einem Viertel hatten keine großen Veränderungen stattgefunden; bei allen anderen waren insbesondere Veränderungen in Prozessen (39 Prozent), Führung und Struktur (je 17 Prozent) durchgeführt worden. Dieses Ergebnis ist wenig überraschend, denn Veränderungen sind in der Regel ein Dauerzustand in Unternehmen, vor allem in einem so dynamisch wachsenden Feld wie den Erneuerbaren Energien.

### Grafik 5

#### Wie häufig haben sich in den letzten drei Jahren bestehende Organisationsstrukturen und/oder Kernprozesse in Ihrem Unternehmen verändert?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



„SAP wurde eingeführt, womit eine große Umstrukturierung einherging und die Prozesse verändert wurden.“

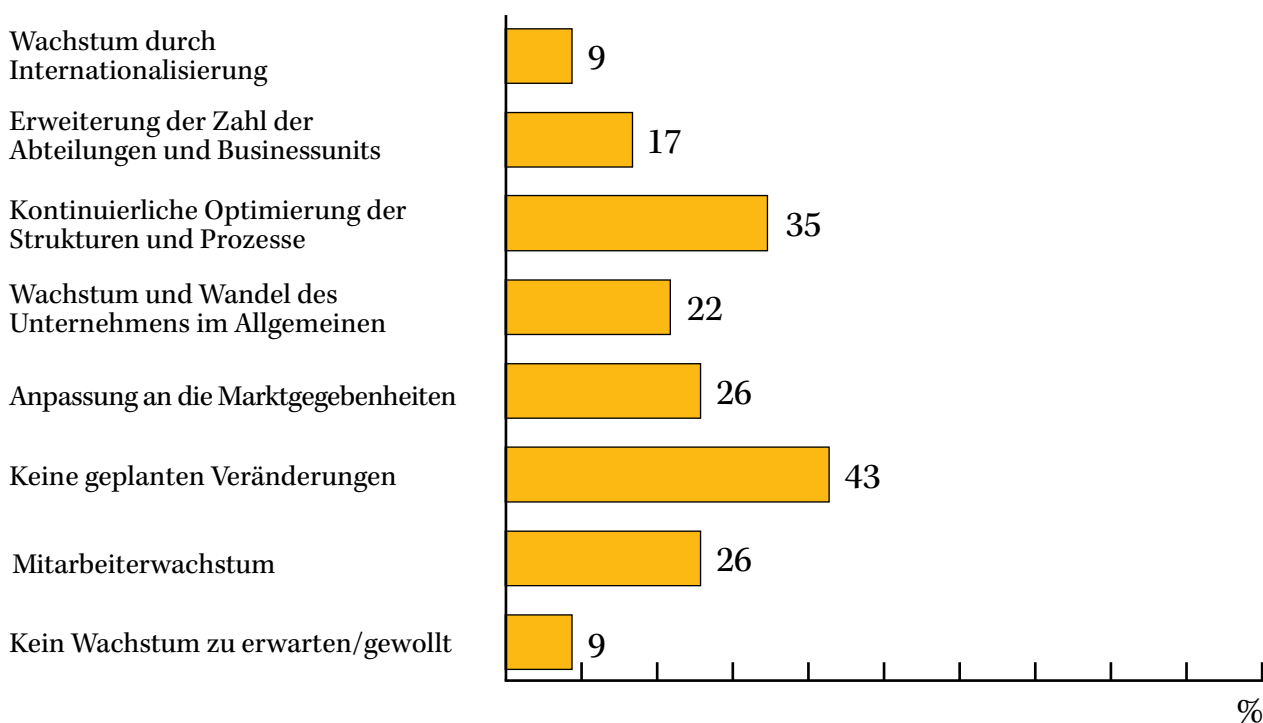
Expertenstimme aus der Befragung

Darüber hinaus wollte Detego wissen, welche signifikanten Veränderungen in den nächsten zwei Jahren auf die befragten Unternehmen zukommen. Das Ergebnis: Fast die Hälfte aller Unternehmen planen keine Veränderung (43 Prozent), alle anderen erwarten deutliche Entwicklungen. Zu den Top 3 gehören die kontinuierliche Optimierung der Strukturen und Prozesse (35 Prozent), das Mitarbeiterwachstum sowie die Anpassung an Marktgegebenheiten (je 26 Prozent).

## Grafik 6

### Welche signifikanten Veränderungen für Ihr Unternehmen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



„Die Abteilungen sind stark gewachsen, jetzt gibt es neue Führungsstrukturen und eine Teamerweiterung insgesamt.“

Expertenstimme aus der Befragung

## Veränderungen richtig angehen:

### Change Management in den Erneuerbaren Energien

Entscheider erleben immer wieder, dass Veränderungen Widerstände und Akzeptanzprobleme hervorrufen. Doch Change Management kann nur gelingen, wenn die Unterstützung der Führungskräfte und Mitarbeiter weitestgehend gewährleistet ist. Das gilt insbesondere für eine Branche wie die Erneuerbaren Energien, da sich Mitarbeiter und Führungskräfte ausgesprochen stark mit den Unternehmenszielen identifizieren.

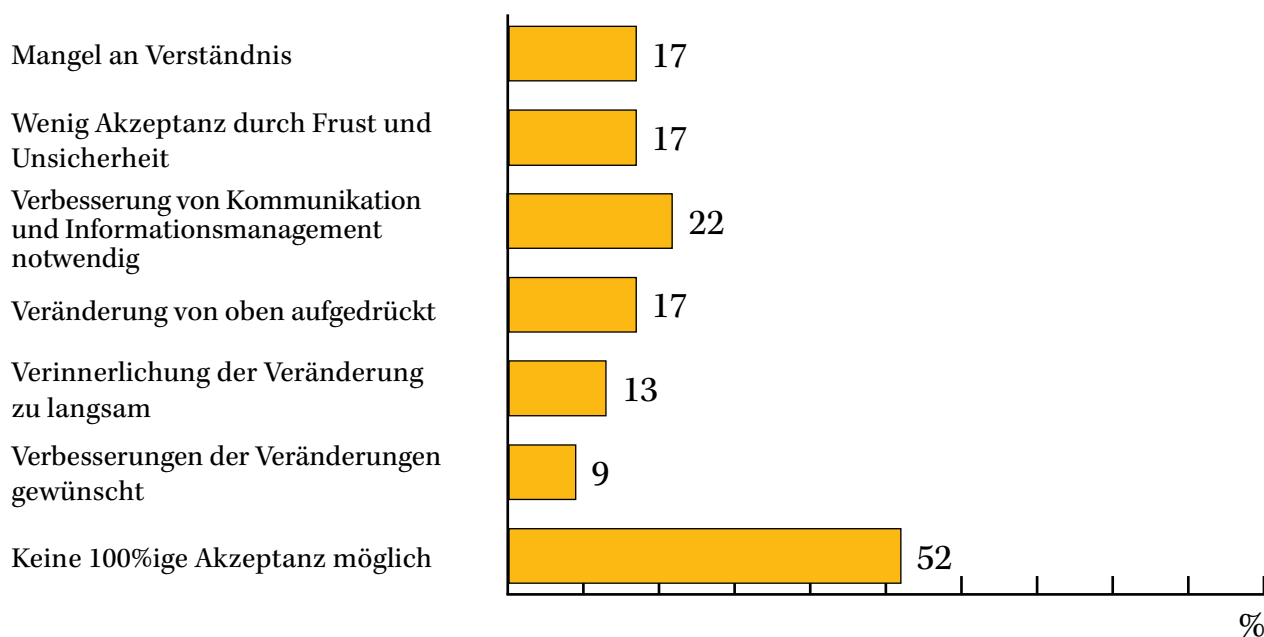
Detego erfragte die Hauptgründe für den Widerstand gegen Veränderungen in den Unternehmen:

- Mangelnde Kommunikation und Information
- Veränderungen, die „von oben aufgedrückt“ werden
- Wenig Akzeptanz durch Frust und Unsicherheit
- Mangelndes Verständnis für Ursachen und Hintergründe von Veränderungen

#### Grafik 7

#### Was sind die Hauptgründe für die fehlende Akzeptanz?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



Da Veränderungen in der Regel als unbequem empfunden werden, sollten sich Unternehmen aus den Bereichen Wind- und Solarenergie, Geothermie und Biogas folgenden Fragen widmen: Wie werden geplante Veränderungen erfolgreich umgesetzt? Was macht einen erfolgreichen Veränderungsprozess aus? Und wie werden Mitarbeiter aller Unternehmensebenen dabei mitgenommen?

Die Antwort: mit einem gut geplanten und aktiv betriebenen Change Management.

## Change Management

Zu den Zielen von Change Management gehört es, die Veränderungsbereitschaft systematisch zu erhöhen und Widerstände kontinuierlich zu reduzieren.

Um das zu erreichen, werden Veränderungen nach und nach eingeführt und umgesetzt, während gleichzeitig die erforderlichen Methoden und Organisationsstrukturen sowie das Verhalten und die Einstellung von Führungskräften und Mitarbeitern umfassend beachtet werden.

Arbeitsmethoden und Aufbauorganisation lassen sich zwar recht schnell ändern, haben aber wesentlich weniger Einfluss auf eine nachhaltige Veränderung als der mentale Aspekt. Dennoch wird die mentale Veränderung im Unternehmen oft außen vor gelassen – obwohl hier die größte Wirkung erzielt werden könnte.

### Grafik 8

#### Change Management fokussiert Verhalten und Einstellungen



„Jeder Change-Prozess braucht vor allem eines: Umsetzer! Nicht Konzepte, sondern Menschen schaffen Veränderung ...“

Christian Brauner, Detego

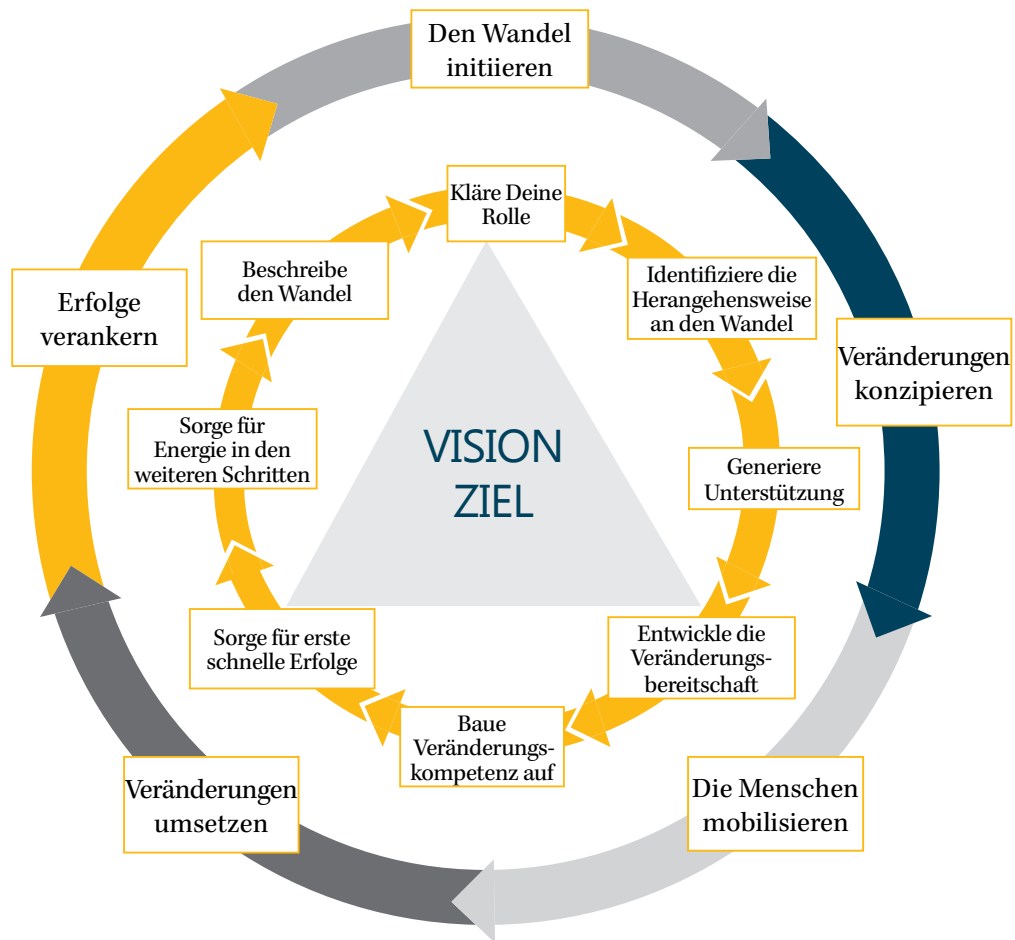


„Die Mitarbeiter müssen mitgenommen werden.“

Expertenstimme aus der Befragung

## Grafik 9

### Schritte im Veränderungsprozess



„Veränderungen werden von oben aufgedrückt. Auch darin könnte ein Grund für geringere Akzeptanz liegen.“

Expertenstimme aus der Befragung

## Konkret verläuft ein idealtypischer Veränderungsprozess in fünf Schritten:

### 1. Den Wandel initiieren:

Zunächst sind die Ziele des Veränderungsprojekts zu formulieren. Anhand der Ergebnisse einer Ausgangsanalyse werden diese in einem Workshop herausgearbeitet und mit den Unternehmenszielen wie der Unternehmensstrategie in Einklang gebracht. Anschließend werden die betroffenen Bereiche und Personen sowie deren Haltung zur Veränderung analysiert (Stakeholderanalyse) und mögliche auftretende Risiken identifiziert. Das Ergebnis ist eine erste Change-Struktur. Bereits in dieser Phase sollte die Unterstützung des Top-Managements sicher sein.

### 2. Veränderungen konzipieren:

Nun gilt es, auf der Basis von Veränderungszielen und Change-Struktur einen Projektplan mit Zeiten und Aufwänden zu erstellen – erst als Grob-, dann als Feinplanung. Für die einzelnen Arbeitspakete und Maßnahmen werden Verantwortliche benannt und deren Rollen definiert.

### 3. Die Menschen mobilisieren:

Um das Veränderungsziel zu erreichen, müssen zunächst die Führungskräfte auf ihre Rolle als Veränderungstreiber vorbereitet werden. Zudem wird ein Kommunikationskonzept erstellt. Dieses legt fest, mit welchen Inhalten auf welche Zielgruppe über welche Kommunikationskanäle und zu welchem Zeitpunkt zugegangen wird. Danach startet, wenn nötig, eine Qualifizierungsoffensive.

### 4. Veränderungen umsetzen:

Als nächstes ist die geplante Veränderung zu realisieren. In dieser Phase werden typischerweise neue Anreizsysteme in Kraft gesetzt, Kick-off- und Team-Workshops durchgeführt, Führungskräfte gecoacht sowie mögliche Konflikte – wiederum in Workshops und Coachings – aktiv gemanagt.

### 5. Erfolge verankern:

Um eine nachhaltige Veränderung zu gewährleisten, werden Feedbackprozesse eingerichtet, Follow-up-Workshops durchgeführt, Erfolge dokumentiert und kommuniziert sowie ein Veränderungscontrolling betrieben.

„Der Schlüssel zum Erfolg liegt darin, Betroffene zu Beteiligten zu machen.“

Dr. Charlotte Heidsiek, Detego



## Change Management in der Praxis

Ein größeres Unternehmen aus dem Windenergie-Bereich stand angesichts umfangreicher Veränderungen vor großen Herausforderungen: Abteilungen aus anderen Unternehmen einzugliedern, in ein neues Gebäude umzuziehen, die Kooperation mit Partnerunternehmen zu optimieren und dezentrale Systeme zusammenzuführen.

Detego stellte eingangs vier kritische Punkte fest:

- Sowohl die Belegschaft als auch die Führungsmannschaft wusste zu wenig über das Ausmaß der Veränderungen und wie existenziell diese für die Zukunft des Unternehmens waren.
- Der Widerstand gegen bisherige Veränderungen hatte sich auch deshalb verstärkt, weil diese nicht konsequent und nachhaltig durchgeführt wurden.



- Die bestehende Organisationsstruktur samt Führungspositionen war instabil.
- Es gab zu wenige verantwortliche Ansprechpartner im Unternehmen; für die relevanten Themen waren immer wieder die gleichen Personen zuständig.

Detegos Strategie zielte darauf ab, die Mitarbeiter in der Fläche zu erreichen, um die Zusammenarbeit zu stärken und Synergieeffekte zu ermöglichen. Es ging darum, nicht nur Inhalte, Prozesse und Strukturen, sondern auch Verhalten und Einstellung erheblich zu verändern. Ziel war es, den Veränderungsprozess vor allem mit jenen zu schaffen, die dafür notwendig sind: mit den betroffenen Führungskräften und Mitarbeitern.

In einem ersten Workshop wurde das Zielbild für das „neue“ Unternehmen erstellt. Außerdem wurde zusammen mit dem obersten Führungsteam daran gearbeitet, ein Bewusstsein für die Tragweite der Veränderung zu schaffen. In dem darauf basierenden Kickoff-Workshop sollten schließlich die Indikatoren bestimmt werden, an denen der Erfolg der Veränderung messbar wird.

Ein zentrales Element für den Change-Prozess waren Kickoff-Kaskaden, in denen alle Mitarbeiter des Unternehmens über die Ziele und Chancen des Veränderungsprozesses sowie den Handlungsbedarf informiert wurden. Die Mitarbeiter wurden dabei aktiv einbezogen, um mögliche Befürchtungen, Widerstände und Anregungen aufzunehmen.

Die neu eingeführten „Strategie-“ und „Führungsdialoge“ unterstützten die Führungskräfte, für die Mitarbeiter gab es regelmäßige „Managementdialoge“. Alle drei Dialogtypen dienten dazu, offene Fragen zu beantworten, Befürchtungen zu begegnen, Widerstände abzubauen und den Entwicklungsprozess zu fördern.

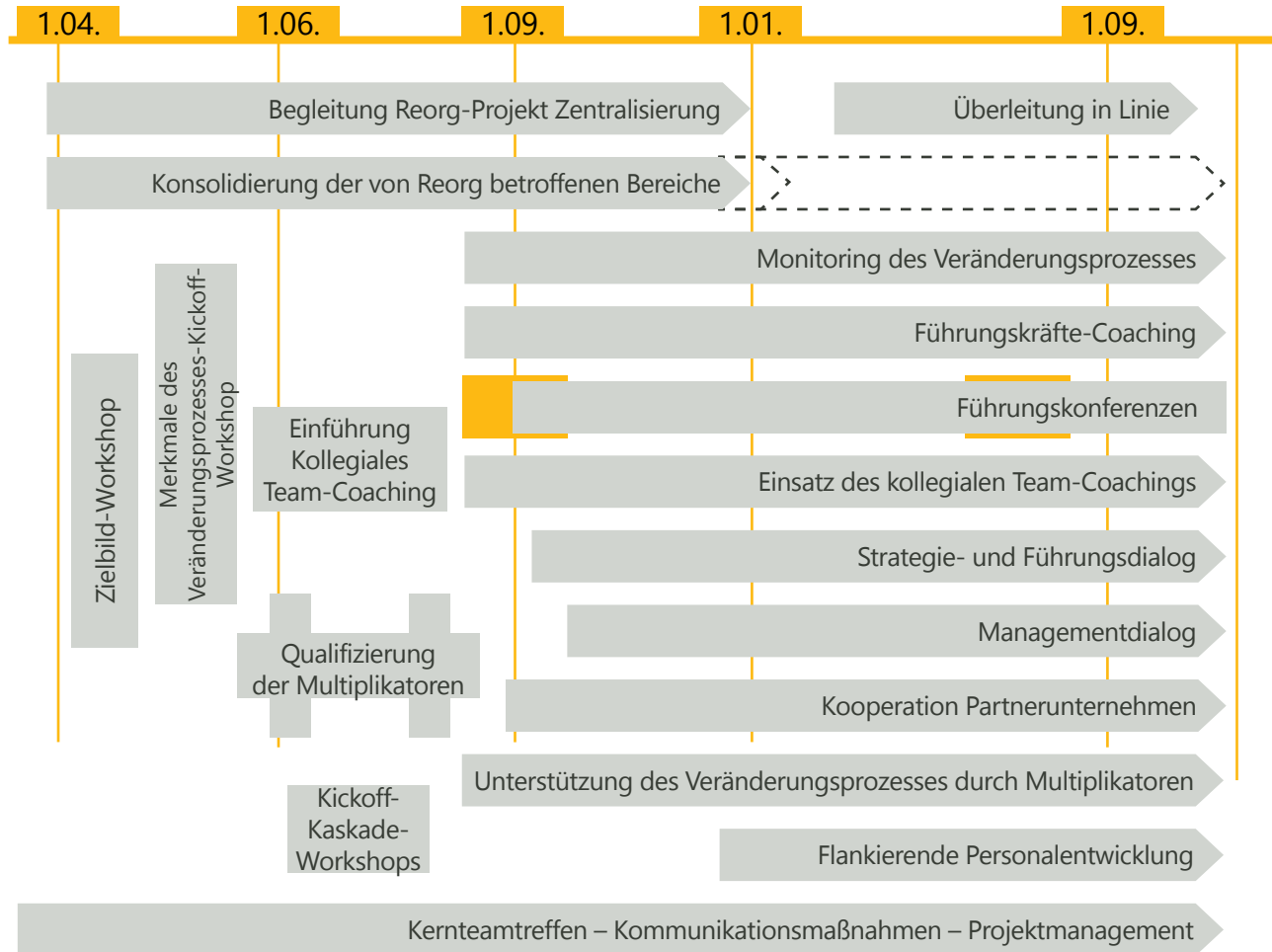
Detego ist überzeugt: Gutes Change Management reduziert den für Veränderungsprozesse typischen Produktivitätseinbruch in Dauer wie Ausmaß – und unterstützt die Unternehmen dabei, ihr volles Potenzial zu entfalten.

„Ich habe noch nie erlebt, dass in einem Veränderungsprozess zu viel kommuniziert wurde.“

Jörg Wacha, Detego

# Grafik 10

## Übersicht über Maßnahmen und Veranstaltungen eines Changeprozesses





# 4.

## **Herausforderung** **Schnittstellenmanagement**

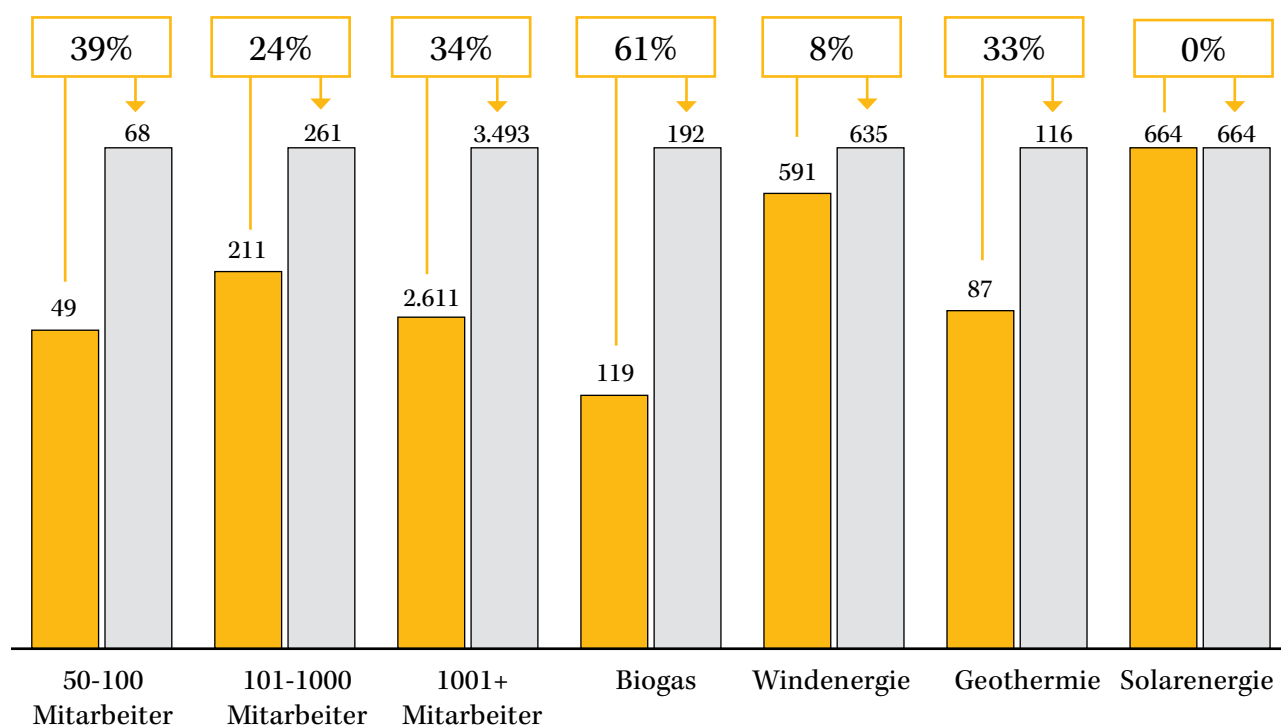
**Kommunikation verbessern – Reibungsverluste minimieren**

## Wachsen ist Silber, Kommunikation ist Gold

Die Branche der Erneuerbaren Energien ist in den letzten Jahren stetig und besonders schnell gewachsen – und das wird auch in den nächsten Jahren so weitergehen. Detego wollte von den Experteninterviews wissen, wie sich die Mitarbeiterzahlen zwischen 2008 und 2011 entwickelt haben. Das Ergebnis: Je nach Unternehmensgröße betrug ein beachtliches Wachstum zwischen 24 und 39 Prozent.

Grafik 11

### Mitarbeiterentwicklung im Bereich regenerativer Energien



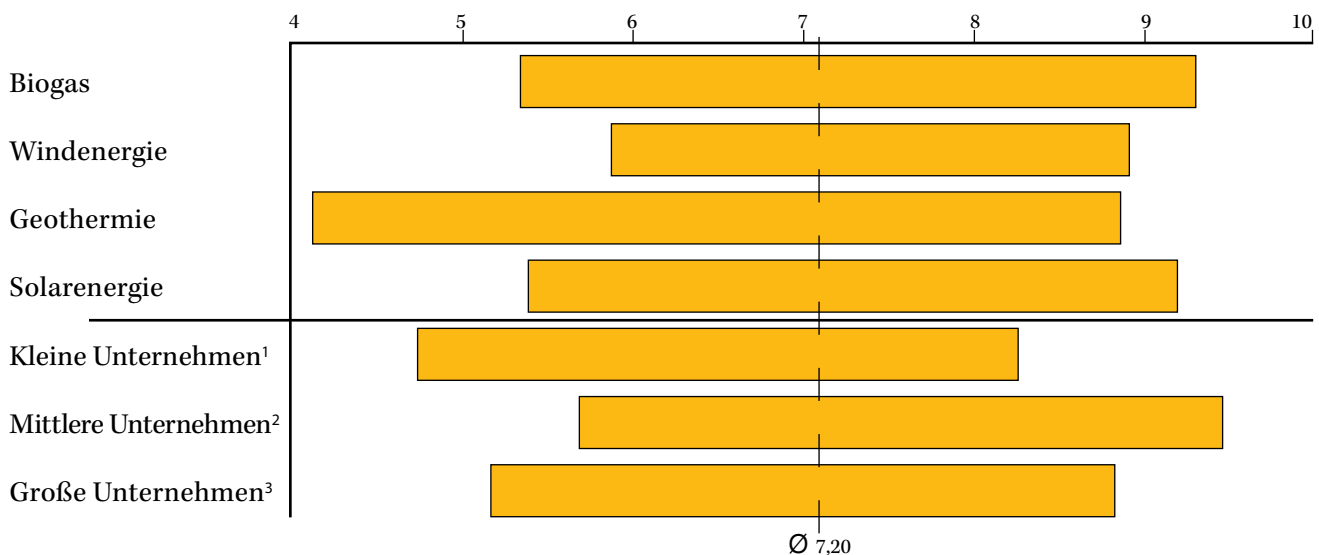
„Es gibt teilweise keine Transparenz in dem, was die Bereiche machen.“

Expertenstimme aus der Befragung

Trotz der gestiegenen Mitarbeiterzahlen bewegt sich die Qualität der Zusammenarbeit laut Experteninterviews nach wie vor auf einem relativ hohen Niveau (Durchschnittsbewertung: 7,20).

## Grafik 12

### Wie schätzen Sie die Qualität der internen Zusammenarbeit ein?



<sup>1</sup> 50-100 Mitarbeiter    <sup>2</sup> 101-1000 Mitarbeiter    <sup>3</sup> 1001+ Mitarbeiter

Fragt man jedoch nach dem größten Handlungsbedarf bei der internen Zusammenarbeit in Unternehmen der Erneuerbaren Energien, werden vor allem vier Felder deutlich:

1. Schnittstellen sind nicht klar definiert und miteinander abgestimmt.
2. Die Kommunikation innerhalb und zwischen den Einheiten ist problematisch.
3. Es mangelt an Abstimmung (Informationsfluss und Transparenz) zwischen den Projekten und Linien.
4. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Kooperationen laufen nicht rund.

An diesen Top 4 ist zu erkennen, dass in der Branche der Erneuerbaren Energien derzeit ähnliche Phänomene auftreten wie in anderen Branchen während ihres Etablierungsprozesses. Kein Wunder, denn mit dem dynamischen Wachstum entstanden neue Strukturen und Prozesse, die neue Schnittstellen mit sich brachten.

„Die Abstimmung zwischen den Abteilungen muss verbessert werden.“

Expertenstimme aus der Befragung

## How-to: Schnittstellenmanagement

Wie geht man nun solche Themen an? Grundsätzlich geht es darum, die betroffenen Akteure zusammenzubringen, um für die jeweiligen Themen eine konstruktive Lösung zu finden. Insofern geht Schnittstellenmanagement meist einher mit Kommunikationsmanagement.

In der Praxis sind zunächst einmal die Schnittstellen ausfindig zu machen, an denen immer wieder Probleme auftauchen. Anschließend sind die entsprechenden Organisationseinheiten oder Projekte bzw. die betroffenen Mitarbeiter in den Dialog zu bringen. Je nach Breite und Tiefe des Problems genügt manchmal ein Workshop, um zu einer Lösung zu kommen, in anderen Fällen ist eine aufbauende Workshop-Kette notwendig.

Voraussetzung für den Erfolg der Workshops sind eine klare Zielsetzung und Struktur:

- Finden Sie gemeinsam Lösungen für die Schnittstellenprobleme, die für alle akzeptabel und umsetzbar sind.  
**Wie sieht das konkrete Problem aus? Was sollte bei der Lösungsfindung unbedingt beachtet werden? Wie kann eine Lösung dazu aussehen? Welches sind die nächsten Schritte?**
- Bitten Sie Führungskräfte und Mitarbeiter um gegenseitiges Feedback zur Zusammenarbeit; das fördert den Kommunikationsfluss in den Abteilungen und trägt dazu bei, Kommunikationsprobleme zu beheben.  
**Was läuft im Rahmen unserer Zusammenarbeit gut? Was läuft (hin und wieder) schlecht? Was sollten wir infolgedessen zukünftig beachten bzw. tun?**
- Vereinbaren Sie klare Regeln für Informationsflüsse und Meetings, um Reibungsverluste zu reduzieren.  
**Was wird wem wie und wann mitgeteilt? Wie gestalten wir unsere Meetings?**
- Stellen Sie erfolgskritische Projekte vor, um Transparenz für alle Beteiligten schaffen.  
**Worum geht es? Wer ist „betroffen“? In welcher Weise?**
- Besprechen Sie Aufgaben und Projekte von Teileinheiten auch auf der nächsthöheren Ebene, um den Überblick für alle zu gewährleisten.  
**Was sind zum Beispiel die Hauptaufgaben? Wer sind interne und externe Kunden? Wo liegen Schnittstellen?**

Kommunikations- und Schnittstellenprobleme sind vielfältig, denn sie sind sowohl themen- als auch mitarbeiterbezogen. Die Lösung klingt so simpel und ist doch so komplex: Kommunikation!

„Abteilungsübergreifend ist die Kooperation, Informationsteilung und zeitnahe Information schwierig.“

Expertenstimme aus der Befragung

## So kann es gehen: ein Erfolgsbeispiel

Der Bereichsleiter eines Herstellers von Windenergieanlagen bemängelte die Zusammenarbeit und den Informationsfluss zwischen „seinen“ Abteilungen.

In einem gemeinsamen Kurzworkshop mit dem Bereichsleiter, Abteilungsleitern und einzelnen Schlüsselpersonen wurden vier Hypothesen zu den Ursachen aufgestellt:

1. Der Bereich ist in den letzten Monaten durch Umstrukturierungen und neue Mitarbeiter stark gewachsen.
2. Die Mitarbeiter, teilweise auch die Führungskräfte, wissen zu wenig darüber, welche Aufgaben die Nachbarabteilung eigentlich hat und wie diese mit den eigenen Aufgaben verknüpft sind.
3. Die Mitarbeiter kennen sich untereinander zu wenig und treten deshalb nicht ausreichend in Kontakt, um offene Fragen zu klären.
4. Schnittstellen sind unklar und Prozesse entweder nicht definiert – oder sie werden einfach nicht gelebt.

Auf Grundlage dieser Hypothesen wurde zunächst ein zweitägiger „Bereichsworkshop“ mit allen Mitarbeitern des Bereichs konzipiert und durchgeführt. Dabei galt es, folgende Ziele zu erreichen:

- sich innerhalb des Bereichs (besser) kennenlernen
- Transparenz herstellen im Hinblick auf die Aufgabenfelder der Abteilungen sowie gegenseitige Abhängigkeiten und Schnittstellen zu anderen Abteilungen
- erste Ansätze zur Verbesserung der abteilungsübergreifenden Kommunikation entwickeln

„Bei dynamischem Wachstum sind Schnittstellen- und Kommunikationsprobleme normal. Sie müssen nur zeitnah angegangen werden.“

Dr. Charlotte Heidsiek, Detego



Nach einer interaktiven Kennenlernrunde präsentierten sich die Abteilungen im Rahmen eines „Marktplatzes“: An den „Marktständen“ wurden die Kernaufgaben, die internen Kunden der eigenen Abteilung sowie die Abhängigkeiten und Schnittstellen zu den anderen Abteilungen vorgestellt. Bei den gegenseitigen Besuchen an den Ständen kam es zu Diskussionen; der Klärungsbedarf zwischen den Einheiten wurde deutlich. Anschließend entwickelten abteilungsübergreifende Kleingruppen erste Ideen, wie man die Kommunikation untereinander verbessern und unklare Schnittstellen oder Prozesse identifizieren könnte.

Nach dem allgemeinen Bereichsworkshop wurde für die Führungskräfte und sogenannten Schlüsselpersonen des Bereichs ein Kurzworkshop angeboten, um die Ergebnisse zu verdichten und konkrete Maßnahmen abzuleiten:

1. Delegierte aus den einzelnen Abteilungen wurden entsandt, um in einem gemeinsamen Workshop die relevanten Schnittstellen und Prozesse zu beschreiben und diese anschließend in ihren Abteilungen zu kommunizieren.
2. Zwischen den Führungskräften wurden Regeln zum besseren Informationsfluss und Kommunikationsverlauf vereinbart.
3. Für jede Abteilung wurde ein Teamworkshop durchgeführt, in dem der neue Umgang mit den Schnittstellen und Prozessen vorgestellt wurde sowie Regeln für die interne Zusammenarbeit erarbeitet wurden.
4. In Zukunft wird es zweimal jährlich einen Bereichsworkshop geben, in dem sowohl wichtige strategische Themen als auch neue Projekte und Aufgabengebiete abteilungsübergreifend vorgestellt und diskutiert werden.

Insgesamt haben sich Zusammenarbeit und Informationsfluss innerhalb des Bereichs deutlich verbessert.

„Nur wenn ein Workshop zielorientiert moderiert wird, bringt er eine Lösung für komplexe Probleme.“

Oliver Rothfuß, Detego

# 5.

## **Herausforderung Unternehmenskultur**

**Wachstum schaffen – Werte mitnehmen**

## Der Wert von Kultur

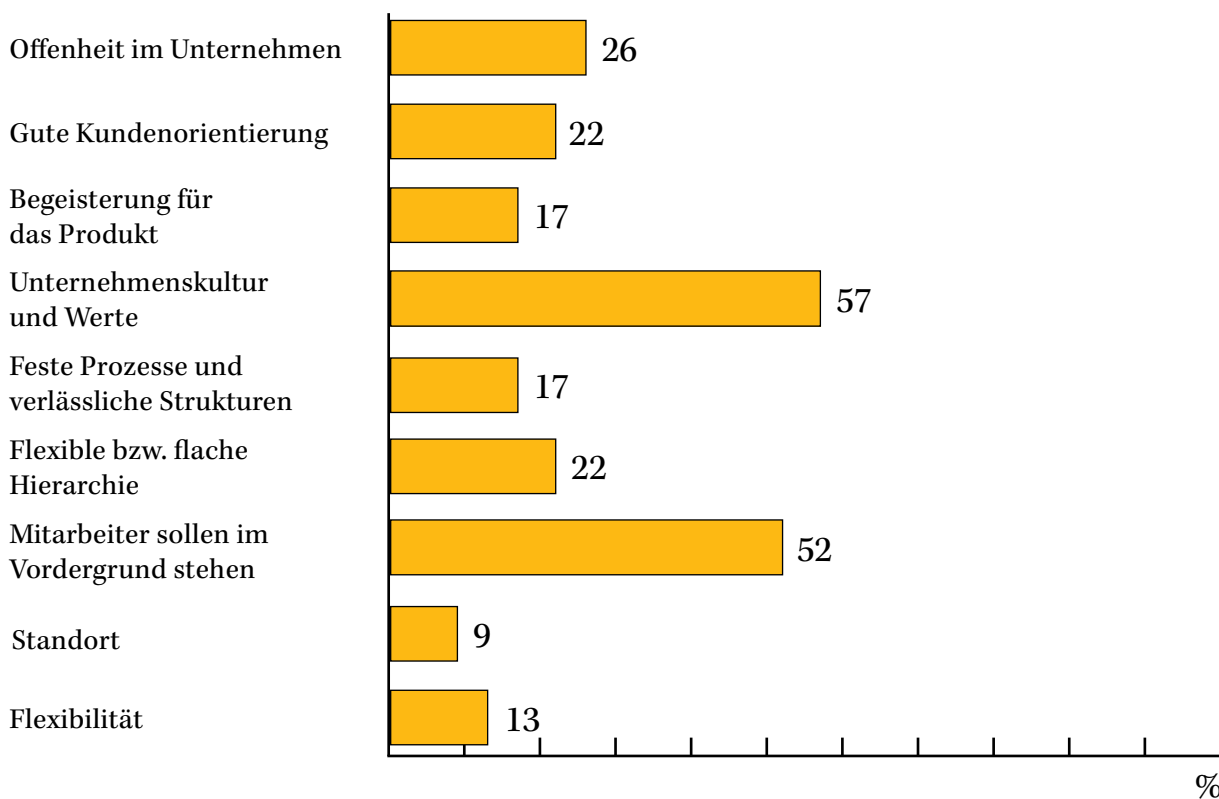
Kultur macht den Unterschied. Sie ist einzigartig. Sie drückt aus, welche Wertvorstellungen dem Unternehmen wichtig sind und wie die Kommunikation unter den Mitarbeitern abläuft. Außerdem nimmt sie entscheidend Einfluss auf den Unternehmenserfolg oder -misserfolg!

Dieser Einzigartigkeit sind sich gerade Unternehmen der Erneuerbaren Energien bewusst – und sie sind sich auch darin einig, dass diese so erhalten bleiben soll. Denn eines hat die Detego-Expertenbefragung klar gezeigt: Die Seele des Unternehmens soll bestehen bleiben!

### Grafik 13

#### Was sollte trotz aller notwendigen Veränderungen – mit Blick in die Zukunft – erhalten bleiben?

Prozentualer Anteil der befragten Unternehmen (Mehrfachnennung möglich)



Die bisherige Kultur zu erhalten ist allerdings eine Herausforderung – insbesondere für Unternehmen einer Branche, die mit stetem Wachstum und immer komplexeren Anforderungen einhergeht. Denn mit Wachstum und Strategiewandel verändert sich, oft schleichend, die Kultur. Und im komplexen Businessalltag kann auch Idealismus verlorengehen – eine Entwicklung, die vor allem für die Mitarbeiter der ersten Stunde schwer zu akzeptieren ist.

## Unternehmenskultur in den Erneuerbaren Energien

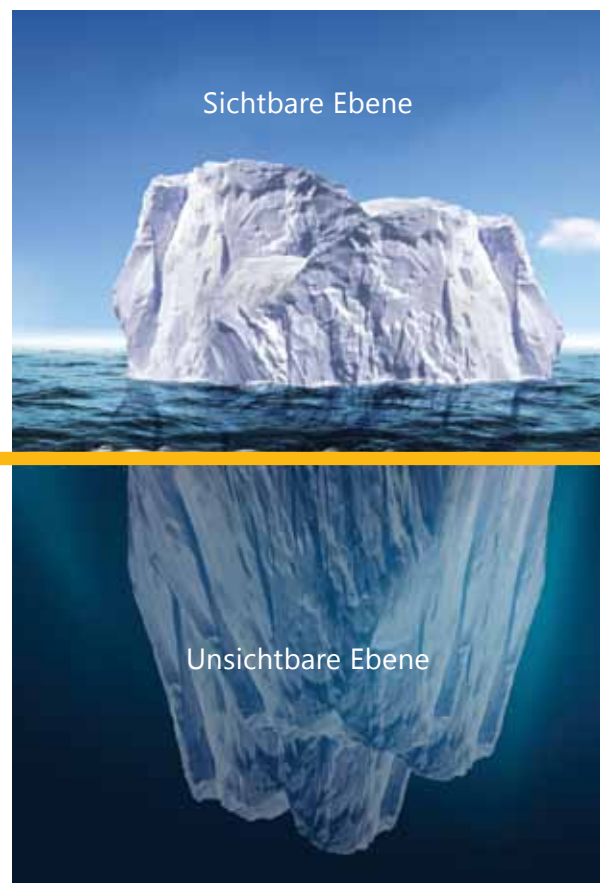
Was genau macht die Einzigartigkeit der Unternehmenskultur aus? Gibt es Besonderheiten in der Branche der Erneuerbaren Energien? Und ist es möglich, dem Wandel zu folgen und dabei die geschätzten Werte und Ideologien mitzunehmen?

Unternehmenskultur meint letztlich die unternehmensspezifischen Regeln, die zu „ungeschriebenen Gesetzen“ werden und so die „richtige Art“ des Handelns und Denkens transportieren. Ein Blick auf das Eisberg-Modell zeigt, dass die Unternehmenskultur vor allem in den teils unbewussten Grundannahmen des Unternehmens versteckt ist. Denn diese Grundannahmen bilden die Basis für die vorherrschenden Werte und Normen – und zeigen sich in Aspekten wie Statussymbolen, Hierarchie und Umgangsformen.

### Grafik 14

#### Unternehmenskultur – die sichtbare und die unsichtbare Ebene

- Organigramme
  - Prozesse
  - Architektur, Raumgestaltung, CI, Produkte sind die Ikonen
- 
- Mythen, Legenden Geschichten einer Organisation
  - Informelle Beziehungen, verdeckte Regeln, Dogmen und Tabus sind die Erscheinungsformen
  - Grundannahmen zum Welt- und Menschenbild



Unternehmenskultur ist allerdings kein statisches Gebilde: Verändern sich interne oder externe Bedingungen, wandelt sich unter Umständen auch die Kultur – oftmals so, dass die Mitarbeiter den Wandel kaum bewusst spüren.

Irgendwann gelangen Unternehmen dann an einen Punkt, an dem es gilt, „Farbe zu bekennen“ und sich zu fragen:

- Wie positionieren wir uns am Markt?
- Wie wollen wir mit unseren Mitarbeitern umgehen?
- Wie bewältigen wir unser Wachstum?
- Wie schaffen wir es, alle Mitarbeiter für den neuen Weg und die neue Strategie zu motivieren?

Denn klar ist: Die Unternehmenskultur entwickelt sich weiter. Und die Unternehmen haben es selbst in der Hand, ob sie vor dem Hintergrund der neuen Rahmenbedingungen zum Hindernis oder zum Erfolgsfaktor wird.

Eine gemeinsam getragene Unternehmenskultur ...

- ... stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber.
- ... stärkt die Identifikation der Mitarbeiter mit den kurz-, mittel- und langfristigen Unternehmenszielen.
- ... macht Grundsatzdiskussionen überflüssig.
- ... fördert den innerorganisatorischen Zusammenhalt.
- ... steigert die Effizienz und Leistungsfähigkeit von Unternehmen.
- ... ist ein Beitrag zum Alleinstellungsmerkmal einer Organisation.
- ... trägt dazu bei, Talente anzuziehen und an das Unternehmen zu binden.

Insbesondere Unternehmen aus der Branche der Erneuerbaren Energien spüren den aktuellen Anpassungsdruck zwischen der entwickelten Unternehmenskultur und den wachsenden Heraus- oder gar Überforderungen – und sie wissen um den zentralen Stellenwert von Unternehmenskultur. Auch das Eisberg-Modell macht deutlich, dass Produkte und deren (technologischen) Entwicklungen sowie Qualität, Preise etc. eng mit der Unternehmenskultur verknüpft sind. Das heißt letztlich nichts anderes, als dass der Unternehmenserfolg in direktem Zusammenhang mit der Unternehmenskultur steht.

Fragt sich also, was „richtige“ und was „falsche“ Werte einer Unternehmenskultur sein könnten. Nun gibt es zwar keine allgemeingültigen Standards für eine erfolgreiche Unternehmenskultur, doch lassen sich bestimmte gesellschaftliche Werte und Normen aufzeigen, die auf Unternehmen und ihre Kultur in der Regel positiv wirken, und andere, die einen negativen Einfluss haben. Der internationalen Studie Global Leadership Forecast 2011 von Development Dimension International (DDI) zufolge behindern folgende „Kulturkiller“ erfolgreiches Handeln am Markt:

- Entscheidungen, die ausschließlich durch Machtinhaber getroffen werden
- Hierarchische, rigide Unternehmensführung
- Bürokratische Managementprozesse
- Innovationsentwicklung durch zu wenige „Mächtige“
- Macht für jene, die den Status quo erhalten wollen
- Einfluss überwiegend durch die Position
- Keine aussagekräftigen und bedeutsamen Werte

Diesen stehen die „kulturellen Erfolgsfaktoren“ gegenüber:

- Managementprozesse als Wettbewerbsvorteil
- Sinnvolle, geteilte Werte
- Leistungsbezogener Einfluss
- Innovationsgestaltung aller Mitarbeiter
- Offene Diskussion über strategische Entscheidungen
- Flexible Strukturen
- Macht auf Seiten derer, die Wert auf Innovationen legen
- Ziele von nachhaltiger und gesellschaftlicher Bedeutung

Diese „Killer“ und „Erfolgsfaktoren“ der Unternehmenskultur geben einen ersten Eindruck davon, welche Werte grundsätzlich relevant sein können. Die eigentliche Arbeit besteht jedoch darin, sich der eigenen Unternehmenskultur, also der Seele des Unternehmens erst einmal bewusst zu werden, um dann zu prüfen, inwiefern diese zu der strategisch notwendigen Soll-Kultur passt – und wie man dorthin kommt. An dem Beispiel eines mittelständischen Unternehmens aus der Windenergiebranche lässt sich das Vorgehen verdeutlichen.

## How-to: „Unternehmenstatorte“

Detego bekam den Auftrag, die Kulturentwicklung des Unternehmens zu begleiten. Auslöser war ein massiver Veränderungsdruck; denn erstens mussten dringend Kosten eingespart werden, und zweitens wurde die Konkurrenz immer stärker.

Zunächst sollten Mitarbeiter und Führungskräfte sich gemeinsam vergegenwärtigen, wie sie die aktuelle Unternehmenskultur eigentlich wahrnahmen. Diese „Kulturmessung“ beruhte auf fünf Frage-dimensionen, resultierend aus den erwähnten Werten bzw. Handlungslogiken (vgl. Seite 13):

- Welche Rolle spielen Macht, Machterhalt und Machtstatus im Unternehmen? (Macht)
- Welche Standards hat das Unternehmen? Wie wichtig ist es, sich auf bestimmte Normen und Regeln zu beziehen und diese einzuhalten? (Ordnung)
- Welche Rolle spielt Leistungsorientierung im Sinne von effektivem, zielgerichtetem und pragmatischem Handeln? (Leistung)
- Wie wichtig sind die Aspekte Gemeinschaftsorientierung und harmonisches Miteinander im Unternehmen? (Gemeinschaft)
- Wie gut gelingt es dem Unternehmen, die Vorzüge der Dimensionen Macht, Ordnung, Leistung und Gemeinschaft situativ zu integrieren und dabei auf Nachhaltigkeit zu achten? (Integration)

Das Ergebnis der Expertenbefragung: Die aktuelle Unternehmenskultur war in erster Linie von Gemeinschaftssinn geprägt. Harmonisches, kollegiales Miteinander, Transparenz und Partizipation in Entscheidungsprozessen spielten eine besondere Rolle. Als entsprechend positiv und motivierend bewerteten die Mitarbeiter die Projektarbeit und die Atmosphäre im Unternehmen.

Der Führungskreis beschrieb anschließend die zukünftige Ziel-Kultur, die auf der Unternehmensstrategie basierte: Der Anteil an Leistungskultur sollte deutlich steigen, indem Produktivität, Effektivität und Zielorientierung einen höheren Stellenwert bekommen.

Unweigerlich traten dabei die Schwachstellen der aktuellen Situation deutlich hervor. Durch den hohen Gemeinschaftsanteil in der Unternehmenskultur entstanden diverse Herausforderungen, nämlich unbeliebte Entscheidungen zu fällen und gegebenenfalls gegen Widerstände umzusetzen und Qualitäts- oder Prozessoptimierungen anzusprechen trotz eines Konfliktrisikos. Zudem waren die Entscheidungsprozesse oft langwierig, da immer wieder und unter vielen Beteiligten ein optimaler Konsens gefunden sein wollte.

Die Ziel-Kultur sollte nun also einen eindeutig höheren Leistungsanteil entwickeln – allerdings ohne auf die „Seele“ zu verzichten. Im Mittelpunkt stand daher die Frage: „Wie schaffen wir es, produktiver und effizienter zu werden und gleichzeitig im Miteinander zu bleiben wie bisher?“

Die Antwort der Führungskräfte stimmte optimistisch: Effizientes Arbeiten und teilnehmendes, kollegiales Miteinander, das passt zusammen. Zudem wurde deutlich, dass man sich mehr inhaltliche und produktive Auseinandersetzung in Projekten und in der Zusammenarbeit wünschte.

Um die gewünschten Änderungen nun auch aus der Perspektive der Mitarbeiter wahrnehmen und verstehen zu können, entschied sich die Geschäftsführung für eine zweite Befragung. Zusammen mit dem Führungskreis entwickelte Detego ein entsprechendes Design, indem die fünf Handlungslogiken auf konkrete „Unternehmenstatorte“ (= erfolgskritische Felder, Situationen oder Schnittstellen) bezogen wurden:

- Führung
- Zusammenarbeit
- Kommunikation
- Umgang mit Fehlern
- Umgang mit Kunden
- Treffen und Zusammenkünfte
- Quelle der eigenen Motivation
- Work-Life-Balance
- Umgang mit Veränderung

Jeder „Unternehmenstatort“ wurde mit Aussagen umschrieben, die sich an den fünf Dimensionen orientierten: Leistung (L), Gemeinschaft (G), Macht (M), Integration (I), Ordnung (O). Hier ein exemplarischer Auszug aus einem Fragebogen, der die verschiedenen Wertedimensionen im Bereich „Treffen und Zusammenkünfte im Unternehmen“ verdeutlicht:



## Grafik 15

### Auszug zu einem Fragebogen zu "Unternehmenstatorten"

**IST: Wie erlebst Du aktuell Treffen und Zusammenkünfte?**

**SOLL: Wie sollten Treffen und Zusammenkünfte gestaltet sein?**

- M** Unregelmäßig einberufene Ansprachen und Appelle mit einem Anteil von Selbstdarstellung.
- O** Regelmäßige Zusammenkünfte mit geordnetem immer gleichem Ablauf.
- L** Bedarfsorientiert mit klarer Agenda, klaren Zielvorgaben, sach- und ergebnisorientiert.
- G** Intensive Runden in denen Beziehungsorientierung im Vordergrund steht. Bei Entscheidung ist das Konsensprinzip wichtig.
- I** Strukturiert, Denken über Grenzen hinaus wird unterstützt. Persönliches und Sachliches in situativer Balance, gezielter Wissenstransfer.

Dank dieser Befragung und Visualisierung wurden die Veränderungen sowie die Unterschiede im Handeln greifbar und konnten an konkreten Abläufen im Arbeitsalltag aufgezeigt werden.

Entlang dieser Erkenntnisse wurden nun konsequente Lösungsschritte mit den Führungskräften erarbeitet – immer mit dem Ziel, die „Seele“ zu erhalten.

Für das Unternehmen erwies sich dieses Vorgehen als unerlässlich, um der Transformation von der anfänglichen Goldgräberstimmung zur etablierten Branche zu folgen. Für alle Beteiligten war es eine ebenso überraschende wie wichtige Erfahrung, dass für ein Unternehmen nicht nur die Gesundheit des „Körpers“ (Geschäftszahlen, Prozesse, Qualität) – der sichtbare Teil des Eisbergs –, sondern auch die Gesundheit des „Seele“ (Kultur) erfolgsentscheidend ist.

„Das Unternehmen selbst entscheidet, ob die Kultur zum Erfolgsfaktor oder zum Hemmnis für den Unternehmenserfolg wird.“

Dr. Charlotte Heidsiek, Detego

# 6.

## „Internationalisierung in Den Erneuerbaren Energien“

**DETEGO Interview mit Alaitz Anasagasti,  
Kolibri Kommunikation**

## Möglichkeiten, Vorteile und Herausforderungen der Internationalisierung

Der Bereich Erneuerbare Energien wächst und entwickelt sich rasant. Wie wirkt sich dieses schnelle Wachstum auf Unternehmen aus?

Was sich auf die Unternehmen auswirkt, sind das Verbraucherverhalten und die daraus resultierenden politischen Entscheidungen: Sie müssen ihre Abläufe, ihre Beschaffungs- und Vertriebswege optimieren, um konkurrenzfähig zu bleiben. Viele mittelständische Unternehmen sind sehr schnell gewachsen, so dass die Führungsebenen kaum Zeit hatten, in die Unternehmensgröße „hineinzuwachsen“ und langfristig oder strategisch zu planen. Dazu kommt, dass sich der Markt aufgrund der steigenden Nachfrage enorm schnell entwickelt und der technologische Druck die Forschung vorantreibt. Ein Unternehmen muss also sehen, dass es sowohl wirtschaftlich als auch zukunftsorientiert arbeitet. Das kann unter anderem eine Internationalisierung leisten. Grundsätzlich sei allerdings gesagt: Man sollte seine Internationalisierungsstrategie nicht allein von hohen Förderungen abhängig machen, da diese immer eine temporäre Erscheinung sind. Das Investment in die Erschließung eines neuen Landes hingegen ist langfristig zu sehen.

Welche Möglichkeiten bietet eine Internationalisierung im Bereich Erneuerbare Energien? Und was sind die Herausforderungen?

Die Internationalisierung bietet zum einen den Zugang zu neuen Märkten, zum anderen die Ausnutzung von Skaleneffekten bei der Entwicklung und Produktion. Das gilt für in Deutschland ansässige und bislang nur hier tätige Firmen ebenso wie für jene, die bereits im Ausland aktiv sind und nun nach weiteren Optionen suchen. Eine Firma kann neue Absatzmärkte erschließen, Forschung und Entwicklung forcieren und von Innovationen im Ausland profitieren. Unverzichtbar ist eine langfristige strategische Planung. So kann sich ein Unternehmen im neuen Markt auf seine Stärken konzentrieren und sie zielgerecht einsetzen. Gleichzeitig bietet ein gut gewählter Expansionsmarkt die Möglichkeit, eigene Schwächen auszugleichen. Um seine Ziele zu erreichen, muss ein Unternehmen aber regelmäßig seine Strategie überprüfen, sie gegebenenfalls anpassen und flexibel umsetzen.

Die Herausforderungen, die ein international ausgerichtetes Geschäft mit sich bringt, hängen von der Branche und Betriebsgröße ab sowie von den verfügbaren Ressourcen, vom Wettbewerb und vom Potenzial des Zielmarkts. Zur Internationalisierung gehört es daher, erst einmal die internen und externen Faktoren zu bestimmen, um sich entsprechend gut zu positionieren.

Teil der Planung sollten grundsätzlich eine strategische Analyse des eigenen Unternehmens sein sowie eine Analyse des Zielmarktes. Sie liefern die Daten für eine individuelle Strategie im Hinblick auf den Markteintritt. Umfang und Dauer dieser Analysen hängen auch davon ab, wie konkret die Pläne eines Unternehmens sind und ob es in dem Zielmarkt bereits aktiv ist.

Der Markt der Erneuerbaren Energien besteht aus zwei großen Bereichen. Neben Konstruktion, Fertigung und Montage von Bauteilen und Anlagen gibt es auch den Dienstleistungssektor: Planung, Projektierung und Finanzierung von Anlagen, Betriebsführung, Aus- und Weiterbildung von Fachkräften ... Gibt es bei der Internationalisierung Unterschiede zwischen diesen Bereichen?

Prinzipiell gibt es Unterschiede bei allen Arten der Internationalisierung, weil der Prozess in allen Schritten auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten ist.

Laut einer Studie des IÖW [Anm.: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung] ist ein Drittel der Beschäftigten im Bereich Erneuerbare Energien in der Dienstleistung tätig. Das Dienstleistungsgeschäft im Ausland ist stark geprägt von kulturellen Besonderheiten und vor allem von den landesspezifischen Lohnniveaus. Wettbewerbsvorteile im Know-how stehen dort meist klaren Nachteilen in den Arbeitskosten gegenüber.

Wenn diese Betriebe im Ausland aktiv sind, dann meist eigenständig. Für den produzierenden Sektor kann das ein Vorteil sein, weil deutsche Dienstleister deutsche Produktionen in den Markt „nachziehen“, wie die IÖW-Studie gezeigt hat. Es gibt also weniger Unterschiede als Wechselwirkungen zwischen den beiden Bereichen.

## Strategische Planung & Vorbereitung

Die Erneuerbaren Energien sind ein vielschichtiger Markt, der von sehr unterschiedlichen Unternehmen bedient wird. Gibt es so etwas wie ein Muster, nach dem eine Internationalisierung in diesem Bereich abläuft?

Grob zusammengefasst, sieht der Prozess so aus: Analyse der eigenen Ziele und Ressourcen, Entwicklung einer Internationalisierungsstrategie, Umsetzung und Erschließung des Marktes. Im Einzelnen hängt es davon ab, wie konkret und wie umfangreich das Vorhaben eines Unternehmens ist. Ein Betrieb, der zum ersten Mal eine Expansion ins Ausland wagt, hat andere Schwerpunkte als ein international operierendes Unternehmen, das einen weiteren Markt erschließen will. Daher ist es wichtig, dass ein Unternehmen von der Planung bis zum endgültigen Markteintritt aktiv an dem Prozess mitarbeitet – und dass das Top-Management die führende Rolle übernimmt, um ein Scheitern der Umsetzung zu vermeiden.

Der theoretische Teil der Internationalisierung, also Positionsbestimmung und Strategieentwicklung, ist arbeitsintensiv. Die praktische Umsetzung, sprich Kontaktaufnahme, Verhandlungen, Kommunikation und Arbeit vor Ort, sind von Projekt zu Projekt sehr verschieden. Zum einen, weil jeder Markt diverse Optionen bietet. Zum anderen, weil es von jedem Unternehmen selbst abhängt, wie die Internationalisierung in der Praxis vorankommt.



### Wie läuft der Prozess im Detail ab? Worauf sollte ein Unternehmen achten, was vermeiden?

Sich seitens des Managements nicht genug in den Prozess einzubringen ist ein schwerwiegender Fehler, den ein Unternehmen bei der Internationalisierung machen kann. Das fängt bei der Planung an: Ein Unternehmen muss bereit sein, seine Perspektiven, seine Stärken und Schwächen klar zu formulieren. Daraus ergibt sich der weitere Verlauf der Internationalisierung. Von der ersten Idee bis zum Markteintritt muss ein Unternehmen an allen notwendigen Prozessen aktiv arbeiten. Zeitrahmen und Budgetierung für das Projekt müssen verlässlich definiert sein und die nötigen Ressourcen – Personal und Material – eingeplant werden, ohne dass es den laufenden Betrieb stört.

Im Prozess müssen Informationen ausgewertet und Entscheidungen getroffen, umdisponiert und verhandelt werden.

Wenn die Entscheidung für einen Markt gefallen ist, wird eine strategische Analyse des Zielmarktes entwickelt. Je nach Bedarf des Kunden gehören dazu Marktsondierung, und Wettbewerber- oder Branchenanalyse. Entscheidend ist es, aktuelle Daten zu erheben, die das Potenzial des Zielmarktes und das des eigenen Unternehmens in diesem Markt aufzeigen. Eine gewisse Unschärfe an diesem Punkt ist akzeptabel und der Fülle der noch unbekanntenen Gegebenheiten im Zielmarkt geschuldet. Während des laufenden Prozesses wird immer weiter korrigiert und geschärft ...

Die strategische Analyse ist die Grundlage für die Markteintrittsstrategie, die wir zusammen mit dem Kunden entwickeln. Der nächste Schritt ist dann meist die Suche nach passenden Geschäftspartnern oder die Definition der Anforderungen an eine eigene Niederlassung.

## Welche Faktoren gilt es bei der Wahl des Zielmarktes im Bereich Erneuerbare Energien zu bedenken?

Der Energiemarkt unterliegt mitunter starken internationalen Preisschwankungen, die größtenteils von diversen Förderprogrammen der jeweiligen Regierungen beeinflusst werden. Das finanziell gebeutelte Griechenland zum Beispiel bietet sehr hohe Förderungen für Solarstrom, um die Marktentwicklung voranzutreiben. Und China will seine eigene Photovoltaik-Industrie massiv auf- und ausbauen. Solche Förderungen haben starke Investitionen zur Folge, und das wiederum forciert Entwicklung und Innovation.

Die einzelnen Felder der Erneuerbaren Energien nehmen wechselseitig Einfluss aufeinander: Zum Beispiel wird die deutsche Windkraft-Technologie von den Kürzungen der Photovoltaik profitieren und ihren Ausbau beschleunigen. Andererseits wirkt sich die massive finanzielle Unterstützung der chinesischen Photovoltaik-Industrie direkt auf den Photovoltaik-Modulpreis aus. Das zwingt hiesige Unternehmen, in einen Technologievorsprung zu investieren. Die Folge könnten Überkapazitäten und somit sinkende Stückpreise sein.

Für die Wahl des Expansionsmarktes ist nicht nur die aktuelle Gesetzeslage relevant, sondern auch mögliche oder bereits geplante Gesetzesänderungen. Dazu gehören Steueranhebungen sowie neu eingeführte Abgaben, Umweltrichtlinien für die Produktion, die Lohn-Stückkosten-Entwicklung und Förderungen. Man sollte zudem bedenken, dass auch die gesellschaftliche Akzeptanz für Erneuerbare Energien zum Teil von solchen Gesetzen abhängt.

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die politische Situation im Land. Märkte mit einer unsicheren politischen Lage haben in der Regel mit einem massiven wirtschaftlichen Auf und Ab zu kämpfen. Risiken, die sich im Finanzsektor der Projekte in höherer Rendite niederschlagen – auf der anderen Seite steigen aber die Geldbeschaffungskosten für solche Projekte.

## Realisierung & Abläufe vor Ort

Die richtigen Kontakte im Ausland sind entscheidend für den Erfolg einer Internationalisierung. Wie und wo findet man den passenden Partner? Nach welchen Kriterien sollte man eine Kooperationsoption beurteilen?

Eine Marktanalyse und eine Positionierungsstrategie liefern natürlich wichtige Anhaltspunkte auf der Suche nach dem passenden Kooperationspartner: welche Art der Zusammenarbeit sinnvoll ist, welche Kriterien Geschäftspartner zwingend erfüllen müssen, welche Optionen die aktuelle Marktsituation bietet etc.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl leicht zugänglicher Quellen, die bei der Auswahl eines Marktes und gegebenenfalls eines Partners hilfreich sind. So können Mitarbeiter in Bezug auf die Internationalisierung zu Rate gezogen werden; auch einschlägige Messen sind eine gute Gelegenheit zur Informationsbeschaffung und Kontaktpflege; und Unternehmen, die bereits im Zielland operieren, können Geschäftspartner vor Ort befragen und von deren Marktkenntnissen profitieren. Da Internationalisierung ein allgegenwärtiges Thema der Branche ist, berichtet auch die Fachpresse viel darüber. Hier kann man gezielt Informationen sammeln und Anregungen bekommen. Zudem bieten die Handelsorganisationen Germany Trade and Invest (GTAI) und Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK) konkrete Informationen und Unterstützung.



## Die Zukunft der Erneuerbaren Energien

Schwellen- und Entwicklungsländern wird im Hinblick auf die Zukunft der Industrie besondere Bedeutung beigemessen. Gilt das auch für Erneuerbare Energien?

Sicher sind die Schwellenländer wegen ihrer Dynamik und ihres Wachstumspotenzials aussichtsreiche Märkte. Viele dieser Länder haben auch die Erneuerbaren Energien im Fokus. In Peru sind bis 2017 Investitionen von über einer Milliarde US-Dollar geplant, die vor allem für Erneuerbare Energien eingesetzt werden sollen, um die Landbevölkerung mit Elektrizität zu versorgen. Man kann jedoch unmöglich eine allgemeine Empfehlung für Schwellen- oder Entwicklungsländer aussprechen. Dazu sind der Bereich Erneuerbare Ener-

gien und die Zielmärkte einfach zu vielschichtig. Doch auch in Europa gibt es Wachstumspotenzial. Dänemark beispielsweise ist zwar in den Bereichen Biomasse und Windenergie hoch entwickelt, hat aber Aufholbedarf in der Solarenergie.

Ein zukunftssträchtiger Markt ist für ein Unternehmen also immer einer, der seinen Zielen und Bedürfnissen entspricht. Bei der Wahl des Zielmarktes bietet es sich an, auch nach deutschen Förderprogrammen zu schauen. So bietet die Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (GIZ) zusammen mit der DEGinvest (KfW-Gruppe) Förderprogramme und Public-Privat-Partnership-Modelle an, die vor allem in Entwicklungsländern in Afrika oder Asien wertvolle Einstiegshilfen sein können

Wird die Internationalisierung von politischer Seite unterstützt? Gibt es, gerade für kleinere Unternehmen, die sich internationalisieren wollen, internationale Netzwerke, Organisationen oder Förderprojekte in dieser Industrie?

Jedes Bundesland hat bestimmte Förderprogramme, welche die Internationalisierung von Unternehmen unterstützen, einzelne haben den Fokus auf die Nutzung oder Entwicklung Erneuerbarer Energien gerichtet. Darüber hinaus gibt es EU-weite Programme wie „Intelligente Energie Europa“ (IEE), das bis 2013 die nachhaltige Entwicklung im Energiebereich fördert.

Prinzipiell profitieren alle Unternehmen davon, unabhängig von ihrer Größe, insbesondere aber jene mit einer herausragenden Strategie und einem stimmigen Konzept.

Es ist mitunter nicht ganz einfach, sich in den Fördermöglichkeiten zurechtzufinden. Gerade die Länderprogramme sind selten explizit auf Erneuerbare Energien ausgelegt. Grundsätzlich aber stehen die Chancen für eine Förderung gut, weil der gesamte Markt der Erneuerbaren Energien als Zukunftsmarkt gilt und die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern und deren Förderländern strategisch verringert. Unterstützung bietet der jeweilige EU-Förderberater vor Ort.

Dazu eine abschließende Bemerkung: Jedes Konzept sollte auch ohne staatliche Förderung auskommen; denn wirklich erfolgversprechend sind im Grunde nur die Konzepte, die aus eigener Kraft funktionieren. Eine mögliche Förderung ist dann ein willkommener Bonus.

# 7.

## Hintergrundinformationen zur Expertenbefragung



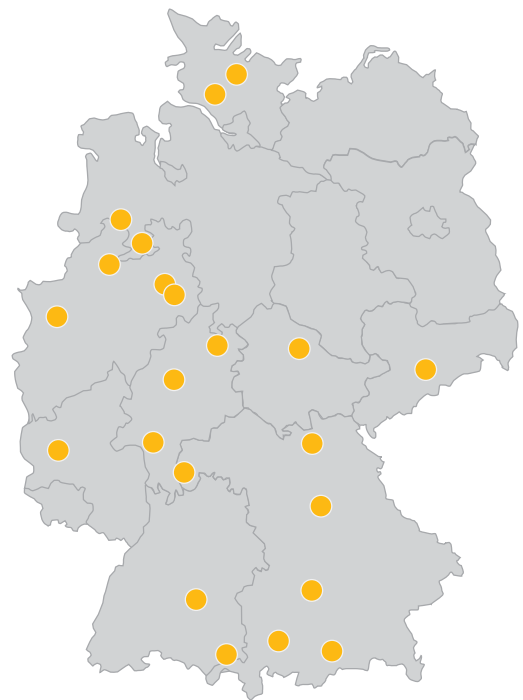
## Teilnehmende Unternehmen

Deutschlandweit wurden 23 Experten (CEOs und Personalverantwortliche) von Unternehmen aus den Bereichen Solar (26 %), Wind (22 %), Geothermie (30 %) und Biogas (22 %) befragt. Dabei handelte es sich um Unternehmen mit 50 bis 100 Mitarbeitern (26 %), 101 bis 1000 Mitarbeitern (57 %) und 1001+ Mitarbeitern (17 %).

Darüber hinaus wurden 146 Unternehmen aus der Branche Erneuerbare Energie (Hersteller, Erzeuger, Zulieferer, Projektierer und Betreiber) mit über 50 Mitarbeitern zu der Teilnahme an der Studie eingeladen.

Die Befragung fand von April bis Mai 2011 statt. Ein Interview dauerte etwa eine Stunde.

### Grafik 16 Standorte der befragten Unternehmen



## Methode

Es wurden Leitfadeninterviews zu den Themen Organisationsstrukturen und -entwicklung, Mitarbeiterintegration, -bindung und -führung sowie Personalentwicklung geführt. Die Auswertung erfolgte mittels einer Clusteranalyse.

## Quellenangaben

- Global Leadership Forecast 2011 von The Talent Management Expert Development Dimension International
- Ernst & Young, 2011, Agenda Mittelstand
- Deutsche Industrie und Handelskammer, DIHK-Mittelstandsreport 2011
- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, 2011,
- Bruttobeschäftigung durch Erneuerbare Energie in Deutschland im Jahr 2010

## Abbildungsverzeichnis

### Grafik 1:

Auszug Mittelstandsreport 2011 der DIHK – Risiko Fachkräftemangel nach Unternehmensgröße

### Grafik 2:

Auf welche Weise verschaffen Sie wichtigen Mitarbeitern Ihres Unternehmens Perspektiven?

### Grafik 3:

Welche erfolgskritischen Kompetenzen fehlen/benötigen Sie ganz besonders?

### Grafik 4:

Wie wird man in Ihrem Unternehmen Führungskraft?

### Grafik 5:

Wie häufig haben sich in den letzten drei Jahren bestehende Organisationsstrukturen und/oder Kernprozesse in Ihrem Unternehmen verändert?

### Grafik 6:

Welche signifikanten Veränderungen für Ihr Unternehmen erwarten Sie in den nächsten zwei Jahren?

### Grafik 7:

Was sind die Hauptgründe für die fehlende Akzeptanz?

### Grafik 8:

Change Management – Auswirkungen auf Verhalten und Einstellungen

### Grafik 9:

Schritte im Veränderungsprozess

### Grafik 10:

Übersicht Maßnahmen und Veranstaltungen eines Changeprozesses

### Grafik 11:

Mitarbeiterentwicklung im Bereich regenerativer Energien

### Grafik 12:

Wie schätzen Sie die Qualität der internen Zusammenarbeit ein?

### Grafik 13:

Was sollte trotz aller notwendigen Veränderungen – mit Blick auf die Zukunft – erhalten bleiben?

### Grafik 14:

Eisbergmodell zur Unternehmenskultur

### Grafik 15:

Auszug aus einem Fragebogen zu „Unternehmenstatorten“

### Grafik 16:

Standorte der befragten Unternehmen



## Zu den Autoren

## Das sind wir: Detego

Wir sind ein mittelständisches Beratungshaus mit den Standorten Hamburg und Wiesbaden. Detego wurde 2004 gegründet und hat folgende Schwerpunkte:

### Talent Management

Die besten Nachwuchskräfte finden, halten und gezielt fördern.

### Change-Management

Change-Prozesse konzipieren, Unsicherheiten reduzieren, Management und Mitarbeiter für die Veränderung begeistern.

### Kultur

Unternehmenskultur analysieren und zielgerichtet verändern, Werte kommunizieren und abstrakte Themen greif- und umsetzbar machen.

Mit Detego werden Führungskräfte zu Schirmherren des Wandels. Detego nimmt Mitarbeiter mit, statt sie abzuhängen. Unser Motto: „Veränderungen greifbar machen“.

Besonderer strategischer Schwerpunkt: Change Management, Talentprogramme und Kulturwandel in Unternehmen der Erneuerbaren Energien.

Weitere Informationen finden Sie hier: [www.DETEGO.eu](http://www.DETEGO.eu)

### Christian Brauner

Geschäftsführender Gesellschafter

### Ralf Seidel

Geschäftsführender Gesellschafter

### Jörg Wacha

Geschäftsführender Gesellschafter

### Dr. Charlotte Heidsiek

Senior Consultant, Projektleiterin der vorliegenden Studie

### Oliver Rothfuß

Management Consultant



**KOLIBRI**  
Kommunikation

Kolibri Kommunikation mit Sitz in Hamburg berät und begleitet Unternehmen im internationalen Umfeld – von langfristiger strategischer Planung bis zu Ad-Hoc-Problemlösungen vor Ort. Im Rahmen unserer Kernkompetenzen sind wir für Unternehmen weltweit im Einsatz:

### **Global Business Consultancy:**

Mit der gezielten Beschaffung und Auswertung von Informationen über Märkte und Branchen schaffen wir die Basis für eine Internationalisierungsstrategie. Insbesondere die anschließende Definition der Strategie und ihre Umsetzung am neuen Standort geschehen in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmen.

### **International Language Services:**

Unsere internationale DIN-zertifizierte Übersetzungsabteilung bietet die Aufbereitung und Übersetzung von Dokumenten in mehr als 50 Sprachkombinationen. Im Rahmen einer optimalen Markteintrittsstrategie bearbeiten wir unter anderem Rechtsunterlagen, technische Dokumente und Marketingtexte.

Mit einem weltweit operierenden Team und spezialisierten Dienstleistungen bietet Kolibri Kommunikation Projektbetreuung aus einer Hand und mit höchsten Qualitätsstandards.

## **Kolibri Kommunikation**

Holstenwall 13  
20355 Hamburg

Telefon: +49 40 43282448-0

Telefax: +49 40 43282448-1

[info@kolibri-kommunikation.com](mailto:info@kolibri-kommunikation.com)

[www.kolibri-kommunikation.com](http://www.kolibri-kommunikation.com)



ELBBERG 8,  
22767 HAMBURG  
TEL. +49 40 600 896-10  
FAX +49 40 600 896-50

GUSTAV-STRESEMANN-RING 1  
65189 WIESBADEN  
TEL. +49 611 97774-245  
FAX +49 611 97774-111

INFO@DETEGO.EU  
WWW.DETEGO.EU

Veränderungen greifbar machen!