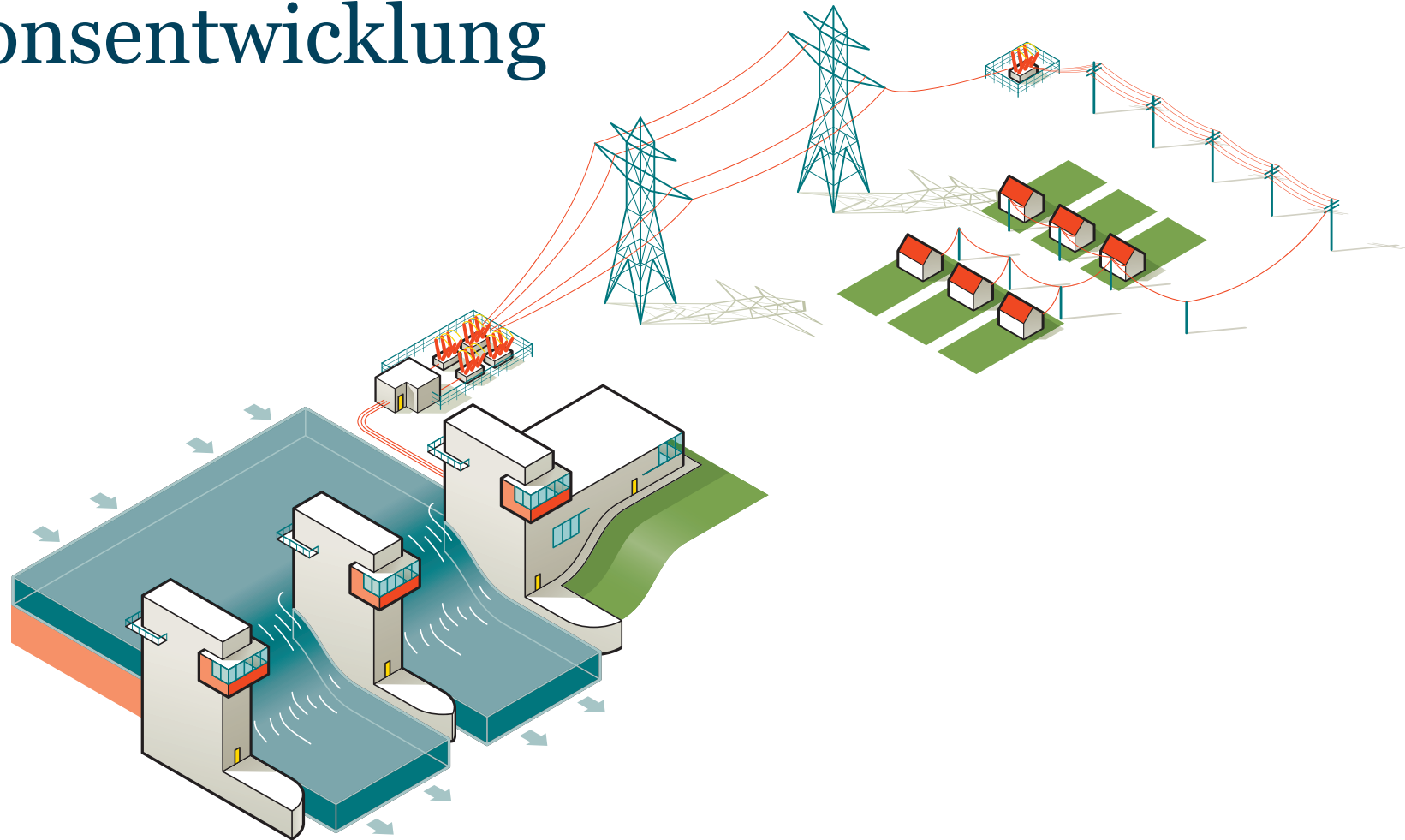


STILLSTAND IN DER BEWEGUNG?

Herausforderung der Erneuerbaren Energien in der Personal- und Organisationsentwicklung

von Dr. Charlotte Heidsiek



STILLSTAND IN DER BEWEGUNG?

Herausforderung der Erneuerbaren Energien in der Personal- und Organisationsentwicklung

von Dr. Charlotte Heidsiek

Kaum eine Branche hat in den letzten Jahren so viel Dynamik an den Tag gelegt wie die Erneuerbaren Energien. Unzählige Unternehmen – von Solartechnik bis Bioenergie – sind förmlich aus dem Boden geschossen und rasant gewachsen. Vor allem auf dem deutschen Markt sind die Rahmenbedingungen günstig: Bis 2020 sollen 18 Prozent des Energieverbrauchs aus regenerativen Ressourcen stammen; nach Einschätzung der Branche kann der Anteil aber auch weit größer sein.

Die Branche steht allerdings vor großen Einschnitten: Hersteller aus dem Ausland liefern immer bessere Qualität und werden zu ernsthaften Konkurrenten; die politische Unterstützung ist zum Teil geringer als erwartet: so sinkt die Förderung der Solarenergie zum Beispiel seit Jahren. Und viele Unternehmen brauchen dringend strukturelle Veränderungen, um die Start-up-Phase hinter sich zu lassen oder um flexibler auf die neuen Anforderungen reagieren zu können.



**Die Branche steht vor großen Einschnitten:
Hersteller aus dem Ausland liefern immer bessere
Qualität und werden zu ernsthaften Konkurrenten.**

STILLSTAND IN DER BEWEGUNG?

1. Wechselnde Rahmenbedingungen in Politik und Markt

Deutschland war schon früh Vorreiter bei der Technologie für Erneuerbare Energien. Basierend auf einer produktiven Mischung aus Idealismus und technischem Know-how wurden bereits in den 1980er Jahren die ersten Unternehmen gegründet. Die Politik förderte diese Entwicklung, denn Gesetze schrieben nicht nur eine Pflichtabnahme von Solar- und Windenergie vor (Einspeisevorrang), sondern auch einen festen Preis für die eingespeiste Strommenge (Einspeisevergütung). Beides führte dazu, dass Deutschland eine Führungsrolle bei den Erneuerbaren Energien einnahm und lange Zeit Weltmarktführer in der Produktion von Komponenten, in der Installation und in der Projektentwicklung war. Viele andere Länder folgten dem deutschen Beispiel: In mehr als vierzig Ländern gelten mittlerweile Gesetze nach der Vorlage des deutschen Erneuerbare-Energien-Gesetzes. Von der Internationalisierung des Marktes profitierten deutsche Unternehmen jahrelang.

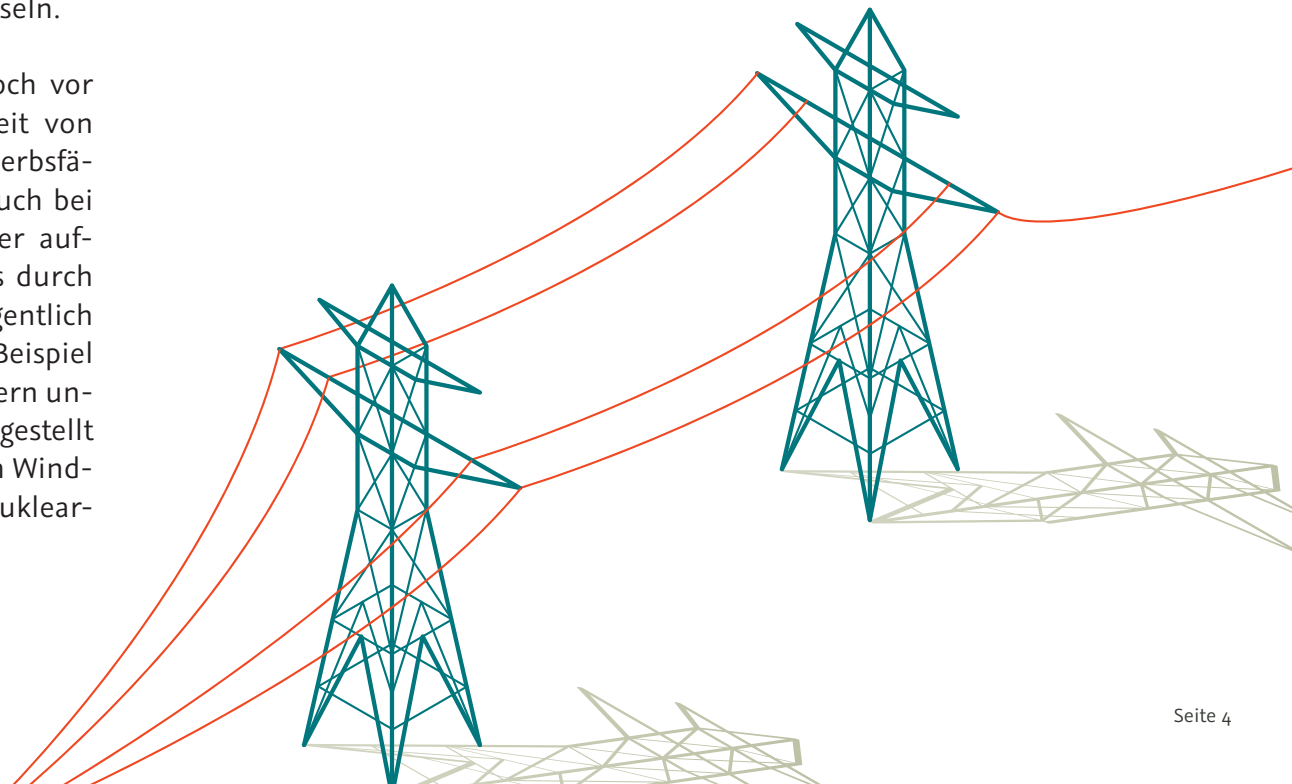
In der derzeitigen Marktstruktur sind die regenerativen Energiequellen gegenüber fossilen Brennstoffen oft noch nicht wettbewerbsfähig und daher von politischen Rich-

tungsentscheidungen abhängig. Zwar ist die Energiewende beschlossen und damit auch der Umbau der Energiewirtschaft zu einer Vollversorgung mit CO₂-freien Energiequellen, aber noch sind viele Fragen ungeklärt: Ist das relativ sonnenarme Deutschland überhaupt geeignet für Photovoltaik? Oder sollte besser ein europaweites Netz Sonnenstrom aus dem Süden in den Norden liefern und Windstrom vom Norden in den Süden? Windparks an Land oder auf dem Meer? Mit dem Umbau der Energiewirtschaft werden Antworten auf solche Fragen immer dringender.

Die politische Stellschraube ist die Einspeisevergütung. So hat die Solarbranche zum Beispiel jahrelang hohe Renditen eingefahren, weil die Vergütung großzügig bemessen war – nun wird massiv gekürzt, und entsprechende Projekte müssen straffer kalkuliert werden. Experten befürchten sogar ein Unternehmenssterben größeren Ausmaßes. Eine Chance liegt daher in der Risikostreuung durch internationale Diversifizierung. Doch erstens dauert es einige Zeit, bis ein Anbieter in einem neuen Markt Fuß gefasst hat. Und zweitens ändern sich auch im Ausland die Rahmenbedingungen.

In Spanien beispielsweise waren viele deutsche Photovoltaik-Unternehmen sehr erfolgreich; der Ausbau schritt allerdings so schnell voran, dass die spanische Regierung 2009 ganz plötzlich entschied, die Solarvergütung zu drosseln.

Gleichzeitig ist der Konkurrenzdruck stärker als noch vor wenigen Jahren: Solarmodule aus China, lange Zeit von minderer Qualität, sind heute qualitativ wettbewerbsfähig und werden zudem viel günstiger hergestellt. Auch bei Windenergieanlagen haben internationale Hersteller aufgeholt. Neuer Wettbewerb entsteht darüber hinaus durch leistungsfähige Unternehmen, deren Wurzeln eigentlich fernab Erneuerbarer Energien liegen. Siemens zum Beispiel hatte früher ernsthafte Imageprobleme, da der Konzern unter anderem Komponenten für Atomkraftwerke hergestellt hat – heute ist er einer der größten Produzenten von Windenergieanlagen und hat angekündigt ganz aus der Nuklearenergie auszusteigen.



2. Unternehmensführung braucht Experten in Technologie und Management

Die Schwierigkeiten, vor denen die Branche heute steht, resultieren aber nicht nur aus den aktuellen äußeren Bedingungen. Vielmehr sind einige definitiv hausgemacht: Die Organisationsstrukturen hinken hinter dem Wachstum her; die Führung der Unternehmen ist nach wie vor geprägt von der Haltung der ersten Stunde, jener Mischung aus Idealismus und technischer Expertise. Um jedoch auf die veränderten Marktbedingungen reagieren zu können und als Unternehmen auf lange Sicht erfolgreich zu sein, bedarf es an etlichen Stellen neuer Führungs- und Organisationsstrukturen.

Die Praxis liefert immer wieder Beispiele für Handlungsbedarf:

■ So gibt es in einem bekannten Solarunternehmen keinerlei Standards für das Projektmanagement; viele Projekte laufen deshalb absolut ineffizient.

■ Der Vorstand eines Windradproduzenten kauft große Mengen an Fertigungskomponenten zu überhöhten Preisen und führt sein Unternehmen in eine finanzielle Krise.

Zum Teil mangelt es in solchen Fällen an Sachverstand, stets aber an einem organisationalen Sicherheitsnetz, das in der »Old Economy« Usus ist. Zudem werden schnell mal eben mittlere Führungsebenen eingeführt. Die neuen Führungskräfte sind zwar hervorragend ausgebildet, haben jedoch keine Management- oder Führungserfahrung. Weitere Stolpersteine: Auslandsgesellschaften werden viel zu wenig kontrolliert. Unternehmen sind in kurzer Zeit auf Konzerngröße gewachsen, werden aber immer noch von dem Unternehmensgründer geführt – er trifft alle Entscheidungen. Oder ein Unternehmen hat mit Hilfe externer Berater Strukturen eingeführt, ohne Rücksicht auf die Unternehmenskulturen zu nehmen; dadurch gingen sowohl eine Menge Idealismus als auch viel Mitarbeitermotivation verloren.

Wer also auf Dauer erfolgreich sein will, der sollte seine Hausaufgaben in Organisationsentwicklung und Führungskultur zu machen: Jedes Unternehmen braucht Mitarbeiterprogramme, eine Strategie zur Führungskräfteentwicklung, klare Kompetenzverteilung und eine transparente Kommunikation.

STILLSTAND IN DER BEWEGUNG?

3. Schritt halten und die Mitarbeiter mitnehmen

Veränderungen erfolgreich umzusetzen, das ist gar nicht so einfach. Abläufe, Strukturen und Geschäftsmodelle zu ändern bedeutet, in den Gesamtorganismus des Unternehmens einzugreifen. Gutes Change Management berücksichtigt daher die vorhandenen Arbeitsmethoden, die Aufbau- und Ablauf-Organisation sowie Verhalten und Einstellungen der Stakeholder. Wesentlicher Motor ist das Management: Es initiiert die strategischen Veränderungsprozesse, bestimmt die Rahmenbedingungen und fungiert als Vorbild bei dem Veränderungsprozess.

Geht es beispielsweise um Internationalisierung, müssen die Auslandsgesellschaften in die Abläufe und Zuständigkeiten eingebunden und kontrolliert werden. Hier ist ein einheitliches Projektmanagement erforderlich, um Reibungsverluste zu minimieren. Auch gilt es, Kunden, Zulieferer, Hersteller und die Konsequenzen der Veränderung für diese im Blick zu behalten. Andernfalls kann es zu Fehlentwicklungen wie unbemerkte Preisschwankungen und Qualitätsverlusten kommen.

Die Veränderungen in Struktur, Prozessen und Abläufen sind von Unternehmen zu Unternehmen anders – und folglich auch die damit verbundenen Herausforderungen. Deshalb sind zu Beginn jedes Change-Projekts die spezifischen Handlungsfelder und erfolgskritischen Projekte zu identifizieren.

Risikofaktor Mitarbeiter: Jeder Veränderungsprozess steht und fällt – unabhängig von seiner inhaltlichen Ausrichtung – mit den Mitarbeitern, ihrem Verhalten und ihrer Einstellung. Schätzungen zufolge kosten nicht sorgfältig durchgeführte Change-Projekte je 1.000 Mitarbeiter bis zu 6,8 Millionen Euro jährlich, und zwar vor allem wegen deren Angst vor der Veränderung. Dieses Risiko lässt sich durch professionelles Change Management reduzieren: Indem die Mitarbeiter mit viel Aufmerksamkeit und Offenheit von Anfang an einbezogen werden, beschleunigt sich der Veränderungsprozess erheblich.

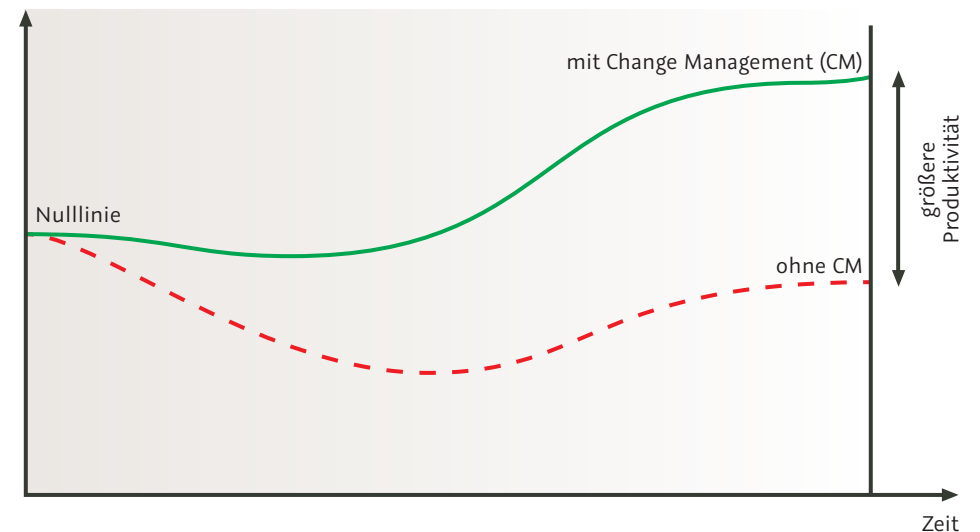


Abb. 1: Auswirkungen eines professionellen Change Managements auf die Produktivität nach einer Studie von Cap Gemini 2010.

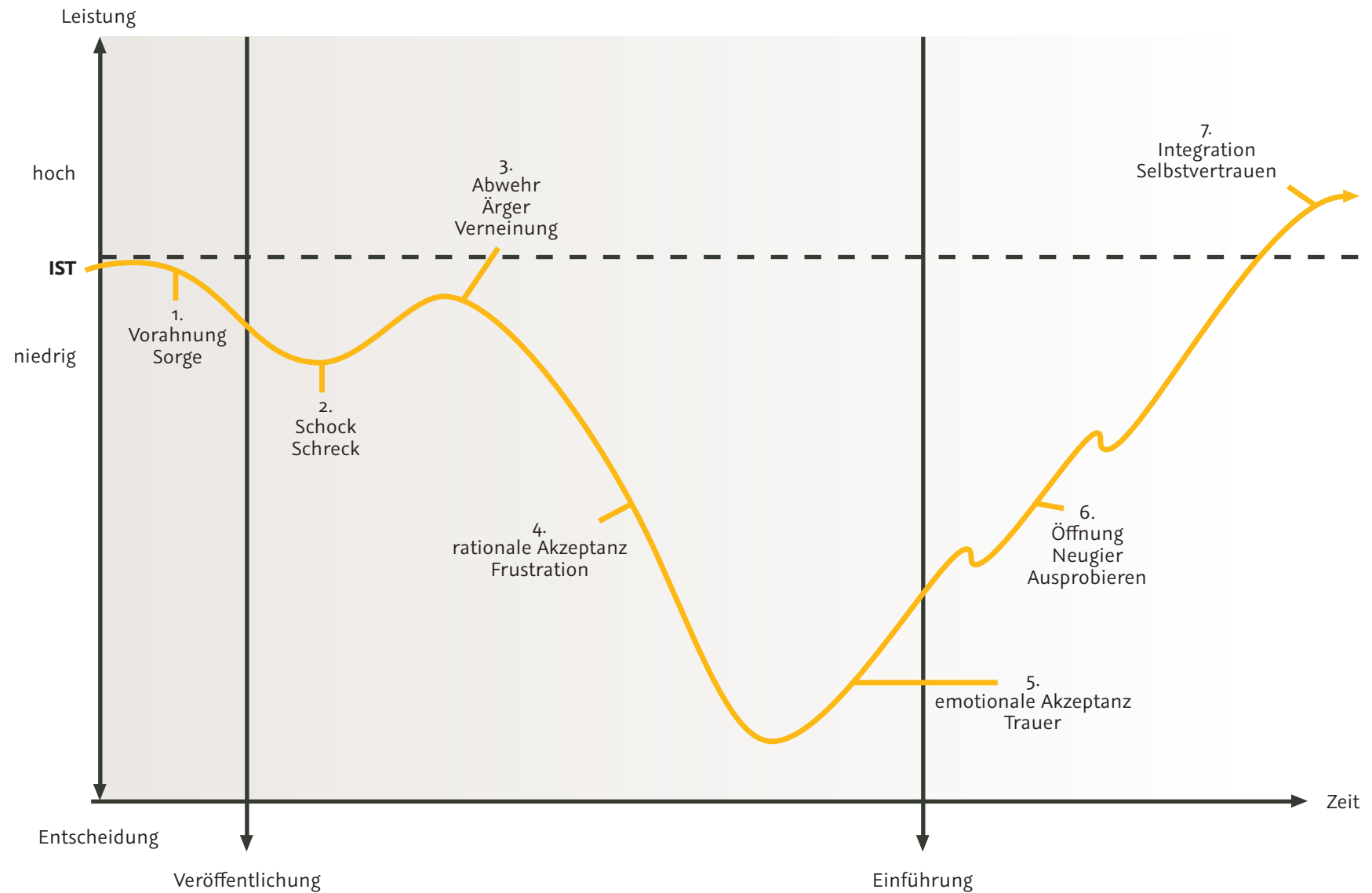
4. Change Management konkret

Mitarbeiter einbeziehen – das ist oft leichter gesagt als getan. Wann ist der richtige Zeitpunkt, Veränderungsvorhaben mitzuteilen? Wie ist das beste Vorgehen? Wie lässt sich überprüfen, ob die Belegschaft verstanden hat, worum es geht? Die Erfahrung zeigt, dass jeder Mitarbeiter bestimmte Phasen durchläuft, wenn es um Veränderungen geht. Wer diese versteht, kann sich darauf einstellen. Die nebenstehende Abbildung zeigt den typischen Verlauf.

Der Verlauf zeigt deutlich, dass die Leistung der Mitarbeiter in jedem Veränderungsprozess vorübergehend abfällt. Nach dem Tiefpunkt folgt jedoch die eigentliche emotionale Akzeptanz – und die Leistungskurve steigt steil an. Die Tiefphase ist also notwendig, damit die Veränderung vorankommt. In der Praxis aber ist dies oft der Moment, in dem das Management frustriert davon ausgeht, der Prozess stecke fest, obwohl Durchbruch kurz bevorsteht.



Abb. 2: Die sieben Mitarbeiter-Phasen im Veränderungsprozess (Quelle: Detego).




Die aufmerksame Führung kann sich die Phasen bewusst-
machen und sie im Change Management gezielt gestalten:

Mitarbeiter-Phase	Konsequenzen für das CM (Auswahl)
<p>1. Vorahnung und Sorge Spannung, Erwartung, Unsicherheit, »Kopierergespräche«, Gerüchte, Dramatisierung, Ablenkung</p>	<p>Transparenz über den aktuellen Sachstand herstellen.</p> <p>Wenn die Entscheidungen noch nicht gefallen, Vorahnungen aber spürbar sind: Überblick über die Bandbreite der Vorahnungen gewinnen und offensiv damit umgehen.</p> <p>Einigkeit des Managements: »Das bedeutet größtmögliche Transparenz: ...«</p> <p>Nicht lügen!</p> <p>Führungskräfte als Filter – auf Ausgewogenheit achten, nicht übertreiben, verängstigen oder bagatellisieren.</p> <p>Das Ohr an der Mannschaft haben.</p>
<p>2. Schock oder Schreck Wut, Angst, Orientierungs- und Fassunglosigkeit, Lähmung, intensiver Austausch, »Opfer-Koalitionen«</p>	<p>Da sein!</p> <p>Kommunizieren, Raum für Emotionen geben.</p> <p>Nicht bagatellisieren.</p> <p>Mit Arbeitsplanung, Tagesgeschäft und Belastung abstimmen.</p> <p>Abgestimmtes Management-Team sicherstellen.</p> <p>»Warum passiert es?« Gründe erläutern und bei Fragen da sein.</p> <p>Konsequenzen aufzeigen: Das würde passieren, wenn nichts passieren würde.</p>


Mitarbeiter-Phase	Konsequenzen für das CM (Auswahl)
<p>3. Abwehr, Ärger und Verneinung Rückzug, Abschottung, in Frage stellen, »Untergrundaktionen«, Distanz zur Führung, Dienst nach Vorschrift, Betriebsrat und Rechtsanwalt werden konsultiert.</p>	<p>Klar kommunizieren: Der Wandel ist beschlossen. Standhaft bleiben, dahinterstehen. Eindeutig Position beziehen, gleichzeitig Empathie zeigen. Abwertung (»Stell dich nicht so an.«) vermeiden. Konfliktmanagement Ängste erkennen, Mut machen. Befürchtungen herausfinden.</p>
<p>4. Rationale Akzeptanz Lippenbekenntnisse, innere Ambivalenz: Der Kopf sagt ja, der Bauch sagt nein. Selbstreflexion, Versachlichung, Jammern</p>	<p>Unterstützen, Mut machen. Fehlertoleranz aufbauen. »Quick Hits« erzeugen und aufzeigen. FAQ-Liste erstellen. Social Event organisieren. Skillentwicklung vorantreiben. Neues, erwünschtes Verhalten positiv hervorheben. Normalität kommunizieren. Meetingstruktur neu etablieren.</p>

Mitarbeiter-Phase	Konsequenzen für das CM (Auswahl)
<p>5. Emotionale Akzeptanz Depressive Verstimmung, Loslassen, Abschied, »Aufbruch«</p>	<p>Alte Rituale beenden. Namenskonventionen. Fehlertoleranz glaubhaft leben. Teams initialisieren. Workshops auf Arbeitsebene. Event organisieren. Teamarbeit einfordern und unterstützen. An einem gemeinsamen Thema arbeiten lassen.</p>
<p>6. Öffnung und Neugier Vertrauen in Führung und Technik steigt, Erfolgserlebnisse werden erkannt, Verbesserungsvorschläge gemacht</p>	<p>Führung zurücknehmen. Ausprobieren lassen. Erfahrungsaustausch organisieren. Neue Rituale einführen.</p>
<p>7. Integration und Selbstvertrauen Stolz, aktive Werbung für neue Situation, Zufriedenheit, Performance</p>	<p>KVP etablieren. Lessons learned organisieren: »Was bedeuten die Erfahrungen für zukünftige Veränderungen?« Nächste Veränderung ggf. gezielt planen – aber: Konsolidierung zulassen, Luft holen lassen.</p>


Der Wille zum Wandel lässt sich bei Mitarbeitern auch systematisch fördern:




Verständnis bringt zum Beispiel leichter auf, wer die Notwendigkeit des Wandels nicht nur erklärt bekommt, sondern selbst erlebt. So sind Mitarbeiter, die ein Problem in der Modulauslieferung aus Sicht des Kunden wahrnehmen, viel schneller motiviert für entsprechende Veränderungen.




Als Führungskraft gilt es, die Vorbildfunktion zu nutzen, um wichtige Impulse zu setzen. Im Rahmen einer Internationalisierung kann die Geschäftsführung zum Beispiel Sprachkurse anbieten und selbst daran teilnehmen.



Emotionale Vermittlung ist nachhaltiger als reine Faktendarstellung – 4 Prozent geringeres Investitionsvolumen sind nicht so spannend wie konkrete Aussagen über Investoren, die zum Wettbewerb abgewandert sind.



Veranschaulichen Sie den Wandel. Fotos von Mitarbeitern an den Auslandsstandorten machen es Widerständlern schwer, die Internationalisierung zu ignorieren.

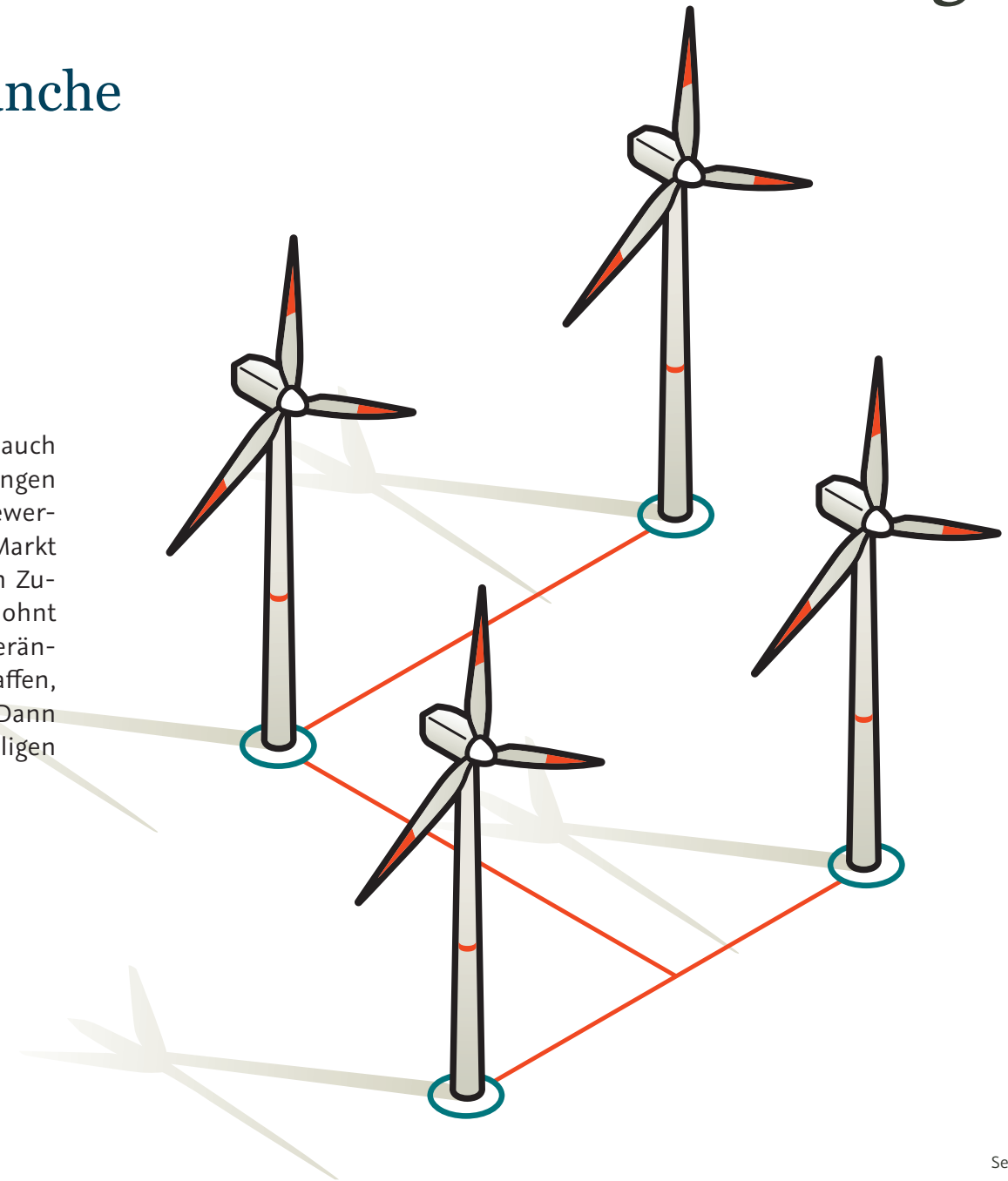


Und: Kundenkontakt wirkt motivierend. Denn so gewinnen Mitarbeiter Einblick in die Perspektive der Kunden und verstehen deren Anforderungen. Das ist auch für Innendienstmitarbeiter wichtig. Zum Beispiel könnten sie zusammen mit dem Außendienst Kundenanlagen besuchen.

STILLSTAND IN DER BEWEGUNG?

Frischer Wind für die Branche

Auch wenn die Rahmenbedingungen härter werden, auch wenn stets mit neuen politischen Richtungsentscheidungen in allen Märkten zu rechnen ist, auch wenn sich Wettbewerber im In- und Ausland ehrgeizig entwickeln ... Der Markt der Erneuerbaren Energien ist doch nach wie vor ein Zukunftsmarkt, gerade für deutsche Unternehmen. Es lohnt sich also, nach vorne zu blicken, in die notwendigen Veränderungen zu investieren und flexible Strukturen zu schaffen, ohne Innovationskraft und Pioniergeist einzubüßen. Dann wird es der Branche gelingen, adäquat auf die jeweiligen Gegebenheiten zu reagieren.



Veränderungen greifbar machen



DETEGO Hamburg

Dr. Charlotte Heidiesk
Elbberg 8
22767 Hamburg

TEL +49 40 600896-19
FAX +49 40 600896-50

E-MAIL cheidsiek@detego.eu
INTERNET www.detego.eu

DETEGO Wiesbaden

Gustav-Stresemann-Ring 1
65189 Wiesbaden

TEL +49 611 97774-245
FAX +49 611 97774-111