



SOLARWORLD AG
Colette Rückert-Hennen
Bonner Unternehmertage
30. September 2015

CHANGE

Veränderungsmanagement als Erfolgsfaktor für das Unternehmen

AGENDA

1. Hintergrund und Treiber
2. Wie sieht erfolgreiches Veränderungsmanagement aus?
3. Fallbeispiel SolarWorld

CHANGE - Veränderungsmanagement als Erfolgsfaktor

Hintergrund und Treiber

Veränderte Rahmenbedingungen treiben den „Need for CHANGE“



**Gesellschaftlicher
Wandel**



**Technologischer
Fortschritt**



**Intensivierender
Wettbewerb**



**Neue Märkte/
Geschäftsfelder**



**Globale
Krisen**



**Gesetzliche
Vorgaben**

CHANGE betrifft auch Ihr Unternehmen

Beispiel: Neue Arbeitnehmergeneration



Eine neue Generation erobert den Arbeitsmarkt

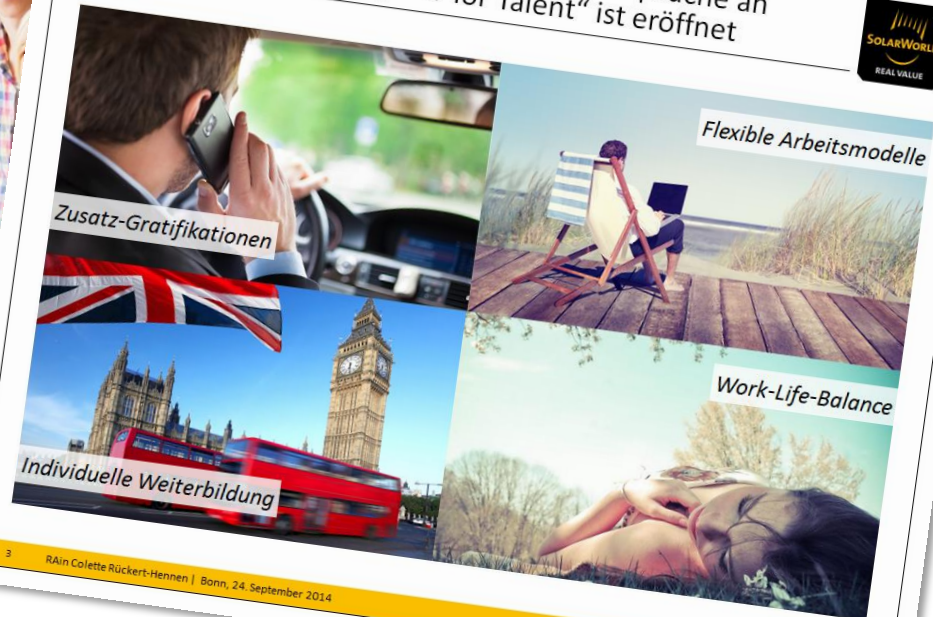


„Sie sind jung, smart und frech.
Sie wollen arbeiten, aber Arbeit
soll nicht ihr Leben bestimmen.
Sie fordern viel. Die, die zur
Generation Y gehören.“

Prof. Dr. S. Böhlich

2 RAin Colette Rückert-Hennen | Bonn, 24. September 2014

Die jungen Arbeitnehmer stellen hohe Ansprüche an
ihre Arbeitgeber – der „War for Talent“ ist eröffnet



Zusatz-Gratifikationen

Flexible Arbeitsmodelle

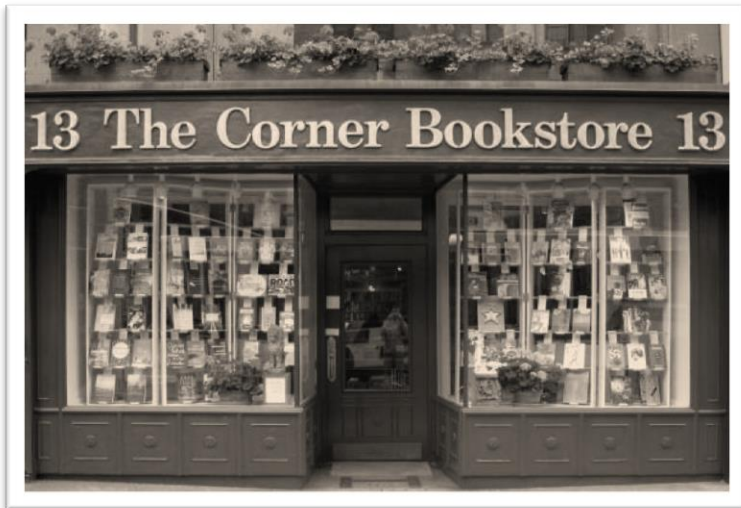
Individuelle Weiterbildung

Work-Life-Balance

3 RAin Colette Rückert-Hennen | Bonn, 24. September 2014

CHANGE betrifft auch Ihr Unternehmen

Beispiel: Technologischer Fortschritt & neue Märkte



VS.



CHANGE betrifft auch Ihr Unternehmen

Beispiel: Gesetzliche Vorgaben (hier: Frauenquote)



Chancengleichheit

Flexible Arbeitswelten

Virtuelle Führung

...

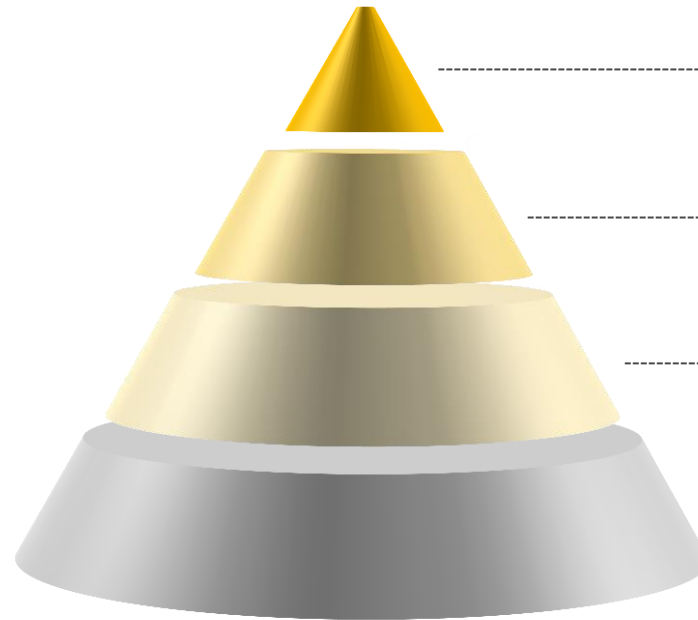


CHANGE - Veränderungsmanagement als Erfolgsfaktor

Wie sieht erfolgreiches Veränderungsmanagement aus?

Wenn Sie
Ergebnisse
ändern
möchten,
müssen Sie
Ihre
Organisations-
kultur im
Gesamten
ändern

Die vier Ebenen der Organisationskultur:



Ergebnisse dieser Handlungen.

Handlungen, die sich aus diesen Überzeugungen ergeben.

Überzeugungen, die von diesen Erfahrungen abgeleitet werden.

Erfahrungen, die Ihre Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit machen.

Wie gehe ich es an?

Dimensionen für einen erfolgreichen CHANGE



Prozess- qualität

- Frühe Einführung von Aktivitäten
- Veränderungsbegleitung in gut geplanten und organisierten Prozessschritten

Dimension 1



Management- qualität

- Management und Leadership
- Unterstützen aktiv und sichtbar
- Ständige Motivation des gesamten Teams
- Entwicklung, um auf neue Aufgaben vorzubereiten

Dimension 2



Umgang mit Hindernissen

- Commitment von Unternehmensführung
- Einbezug und Abholen von Stakeholdern
- Kommunikation: gezielt, konsequent offen und ehrlich

Dimension 3

Dimension 1 - Prozessqualität: Veränderungsmanagement beginnt mit Basisarbeit



Unfreezing

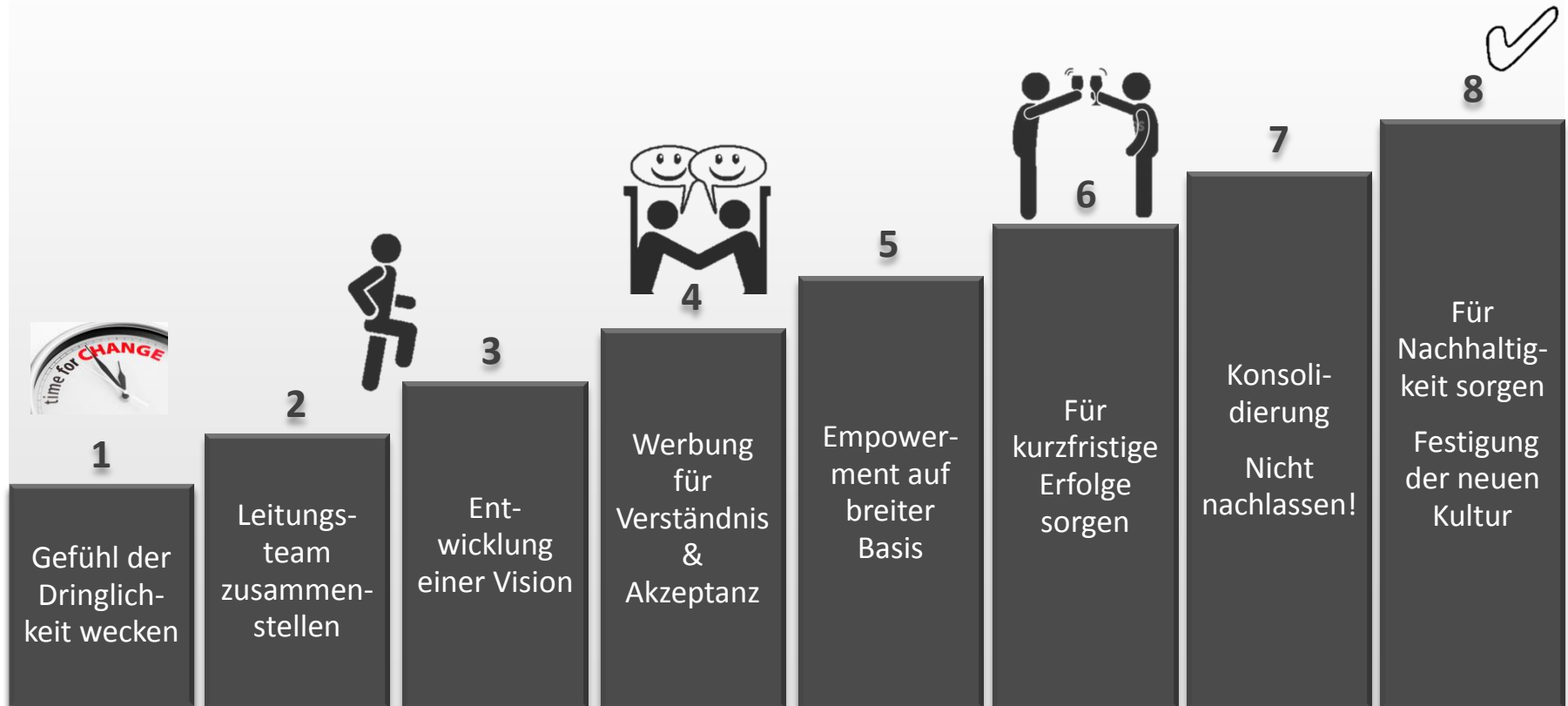
Schaffen Sie die Voraussetzungen für Veränderung

Change

Setzen Sie die Veränderung um

Refreezing

Stellen Sie sicher, dass die Veränderung nachhaltig ist



Dimension 2 - Managementqualität: Eine Führungskraft muss „Manager“ & „Leader“ sein



Arbeit, mit der sicher gestellt wird, dass die **Menschen** Ihre Änderung annehmen:

- Vorgeben der Richtung
- Zusammenbringen von Menschen
- Motivieren und Inspirieren

Prozesse, Instrumente und Techniken, mit denen sicher gestellt werden soll, dass der **CHANGE**

- in der Organisation eingebettet und
- dauerhaft nachhaltig ist,

um so das gewünschte Ergebnis im Unternehmen zu erreichen

Dimension 3 - Umgang mit Hindernissen: Wie Sie Hindernisse erfolgreich begegnen

Widerstand der Arbeitnehmer

- Angst vor dem Unbekannten



- Partizipation von Mitarbeitern
- Training der Mitarbeiter
- Professionelles Teambuilding

Widerstand der mittleren Führungsebenen

- Wegen Machtverlust und / oder begrenzter Projektbeteiligung



- Coaching des Managements zur Stärkung des Willens zur Veränderung
- Recruiting und Personalentwicklung zur Absicherung von Schlüsselfunktionen und Aufbau von Fähigkeiten

Unzureichende Führungsperson

- Keine aktive und sichtbare Unterstützung



Begrenzte Zeit, Ressourcen und Budget

- Überschattet von alltäglicher Arbeit und Verantwortungen



- Gut geplante und organisierte Methode sicher stellen

Und: Achten Sie auf eine Kultur des Wandels



+

Veränderungsfördernde Faktoren

- Klar formulierte Vision leben
- Fortschritt & Zukunftsorientierung
- Eigeninitiative & Ideen
- Persönliche Grenzen akzeptieren
- Achtung vor moralischen Prinzipien
- Soziale Verantwortung
- Gerechtigkeit
- Chancengleichheit



-

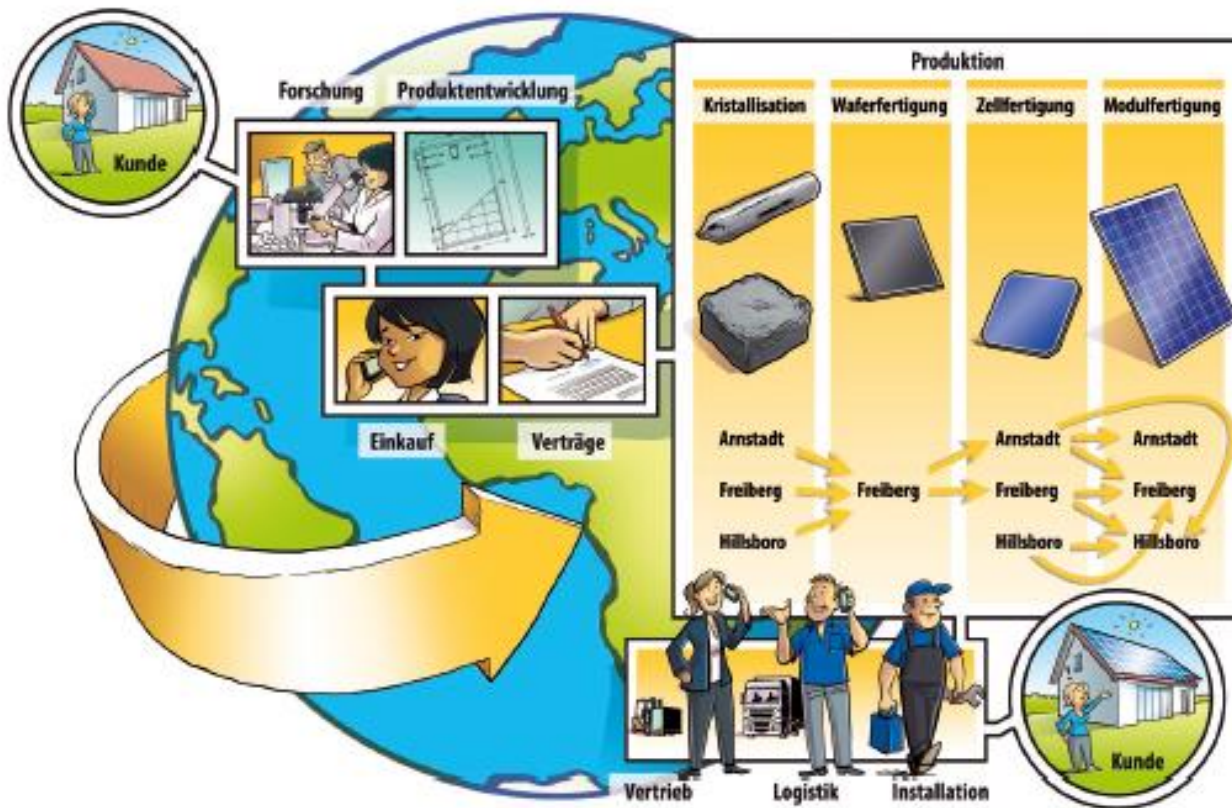
Veränderungshemmende Faktoren

- Ständige Kontrolle & Bewertung
- Starre Arbeitsabläufe
- Starre Hierarchie
- Verkrustete Strukturen
- Zu viel Verantwortung für den Einzelnen

CHANGE - Veränderungsmanagement als Erfolgsfaktor

Fallbeispiel SolarWorld

Die Ausgangssituation bei SolarWorld



20%

Anteil SolarWorld-Mitarbeiter außerhalb Deutschlands in 2014 ¹⁾

90%

Auslandsanteil am Absatz im ersten Quartal 2015 ²⁾

40%

Erwartetes Wachstum des globalen Solarmarkts bis 2017 ³⁾

4%

Erwarteter Anteil Deutschlands am globalen Solarmarkt in 2017 ³⁾

1) Quelle: SolarWorld-Konzernbericht 2014
 2) Quelle: SolarWorld-Pressemitteilung vom 27. April 2015
 3) Quelle: IHS „PV Demand Market Tracker“

Unser Ziel: SolarWorld wird ein globales Unternehmen



SolarWorlds Programm zur Veränderung **CHANGE**



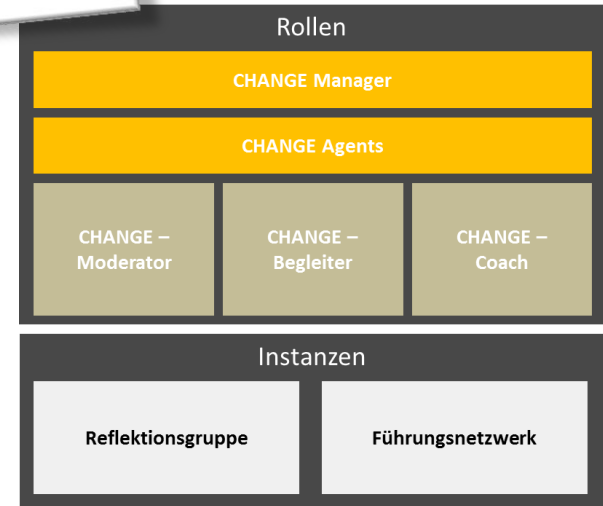
**Prozess-
qualität**



**Management-
qualität**



**Umgang mit
Hindernissen**



SolarWorld wieder auf Erfolgskurs



PV Magazine, 14.8.2015

„SolarWorld: Mit internationalem Wachstumskurs zurück in die Gewinnzone“

Handelsblatt online, 23.09.2015

„Volle Auslastung in den USA“

General-Anzeiger Bonn, online 4.8.2015

„Mehr Export und Umsatz bei SolarWorld: Bonner Konzern setzt positiven Trend fort“

wallstreet-online.de, 18.7.2015

„SolarWorld: Bonner Solarkonzern stellt neuen Wirkungsgrad-Weltrekord auf“



Echte Werte
Echte Menschen
Echte Worte
Echte Taten