

Das richtige Maß an Führung im Wandel

Irina Helm, Bereichsleitung Immobilienmanagement & Prokuristin
NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH
AGW-Arbeitskreis „Personal und Organisation“ am 28.09.2015



Wohnen. Leben. Neues bewegen.

Was ist Wandel?

Was ist
Veränderung?

Aktuelle & künftige Herausforderungen

Energiewende
KLIMAWANDEL

Steigende
Energiepreise

Neubau im Kontext mit
regenerativen Energien

Energieeinspar-
verordnung

Fernwärme

CO₂-neutrale Energien

Energetische Modernisierung

Wohnungsknappheit

Elektromobilität

Niedrigere Renten

Wohngruppen

Weniger Leerstand

Überalterung

Barrierefreiheit

Singularisierung

Kinder-, Jugend-
und Altenhilfe

Vielfalt an Lebensstilen

Mobilität

Wolfsburg wächst

Höheres Sicherheitsbedürfnis

Stagnierende
Einkommen

Zugang zu Bildung ungleich
Stagnierende Einkommen

**DEMOGRAFISCHER
WANDEL**

Urbanisierung

SOZIALER WANDEL

Weniger Kinder

Kooperationen mit Trägern der freien Wohlfahrtshilfe

Die Abgas-Affäre bei VW hat sofortige Auswirkungen auf die Stadt Wolfsburg!

Wolfsburg

🗨 Kommentieren 🖨 Drucken 📄 Te:

Städtischer Haushalt auf der Kippe!

Die Abgas-Affäre bei VW hat sofortige Auswirkungen auf die Stadt Wolfsburg! Wegen der Gewinnwarnung, die Volkswagen ausgesprochen hat, steht der Wolfsburger Haushalt 2016 auf der Kippe. Hintergrund: Bei der Gewerbesteuer droht ein massiver Einbruch.

VORIGER ARTIKEL

Badeland: Eintritt soll ab 2016 teurer werden

NÄCHSTER ARTIKEL

Nordstadt fordert Verkehrsberuhigung

Artikel veröffentlicht: Mittwoch,
23.09.2015 23:00 Uhr

Artikel aktualisiert: Donnerstag,
24.09.2015 11:37 Uhr



Bleibt der Geldregen aus?
der Gewinnwarnung von VW
ändert die Stadt Wolfsburg
Planungen für den Haushalt

Quelle: Fot

Kurzprofil der Stadt Wolfsburg

Kurzprofil Stadt Wolfsburg

rund 125.000 Einwohner, Tendenz seit sechs Jahren steigend

Ausgeprägte Internationalität: 145 Nationen

Dynamischste Stadt Deutschlands (Institut der deutschen Wirtschaft)

“Familienfreundlichste Stadt Niedersachsens“



Kurzprofil Stadt Wolfsburg

„Beste Chancen für die Zukunft“: Dynamik Platz 4 im Zukunftsatlas 2013 von Prognos / Handelsblatt

Anzahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten: 118.000,
Tendenz steigend (+ 2.200 in einem Jahr)

Berufspendler: über 75.500



NEULAND im Überblick

NEULAND im Überblick

Eigentümerstruktur



NEULAND Wohnungsgesellschaft mbH
gegründet am 2. November 1938

Gesellschafter

70,9 % Stadt Wolfsburg

24 % Wolfsburger Struktur- und
Beteiligungsgesellschaft,
Kommunale Anstalt des öffentlichen
Rechts der Stadt Wolfsburg

5,1 % Stiftung phæno



NEULAND im Überblick

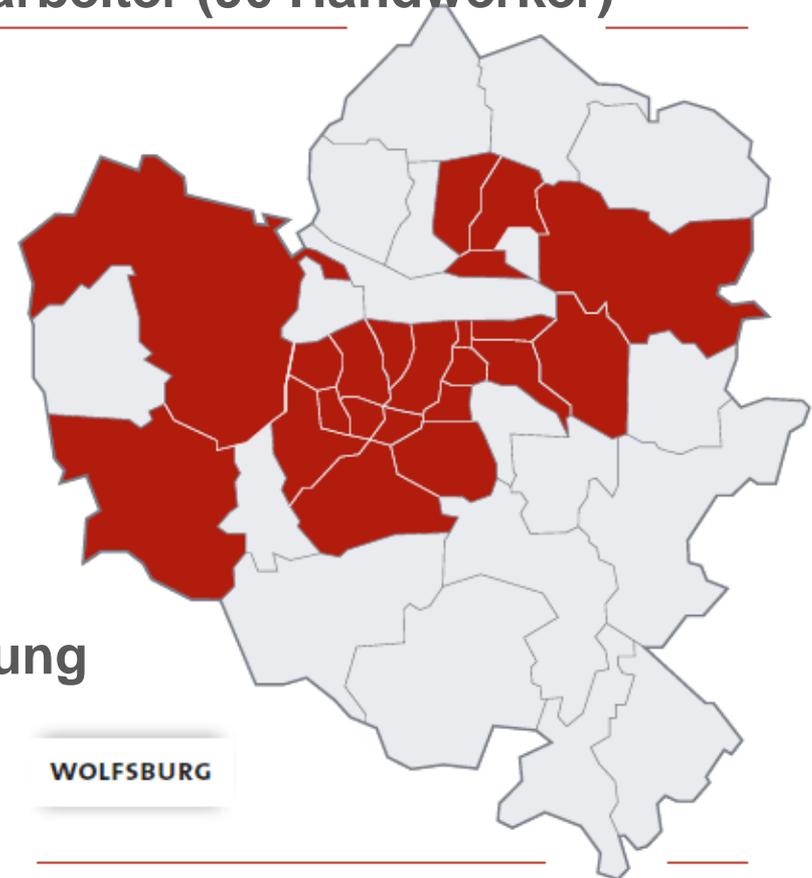


Rund 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (90 Handwerker)

12.000 Wohnungen

Vermietungsquote 99,1 %

**Rund 330 Millionen Euro Invest
bis 2020 für Neubau & Modernisierung**



Entwicklung der NEULAND von 2010 bis heute

Ausgangssituation Stakeholder



Ausgangssituation

Permanenter Veränderungsdruck



WAZ Wolfsburger
Allgemeine

Neuland soll Millionen-Bauprogramm starten

WOLFSBURGER
NACHRICHTEN

OB: „2012 wird geplant, 2013 gebaut“

WOLFSBURGER
NACHRICHTEN

Das Phaeno wird zum Millionen-Grab

WAZ Wolfsburger
Allgemeine

Notstand: 1000 WE fehlen

Entwicklung der Neuland von 2010 - 2015



2010

2010 – Disziplin und Ordnung nach innen gerichtet



Kern- Erkenntnis:

Führung von oben, kein Selbstbewusstsein, keine Fehlerkultur

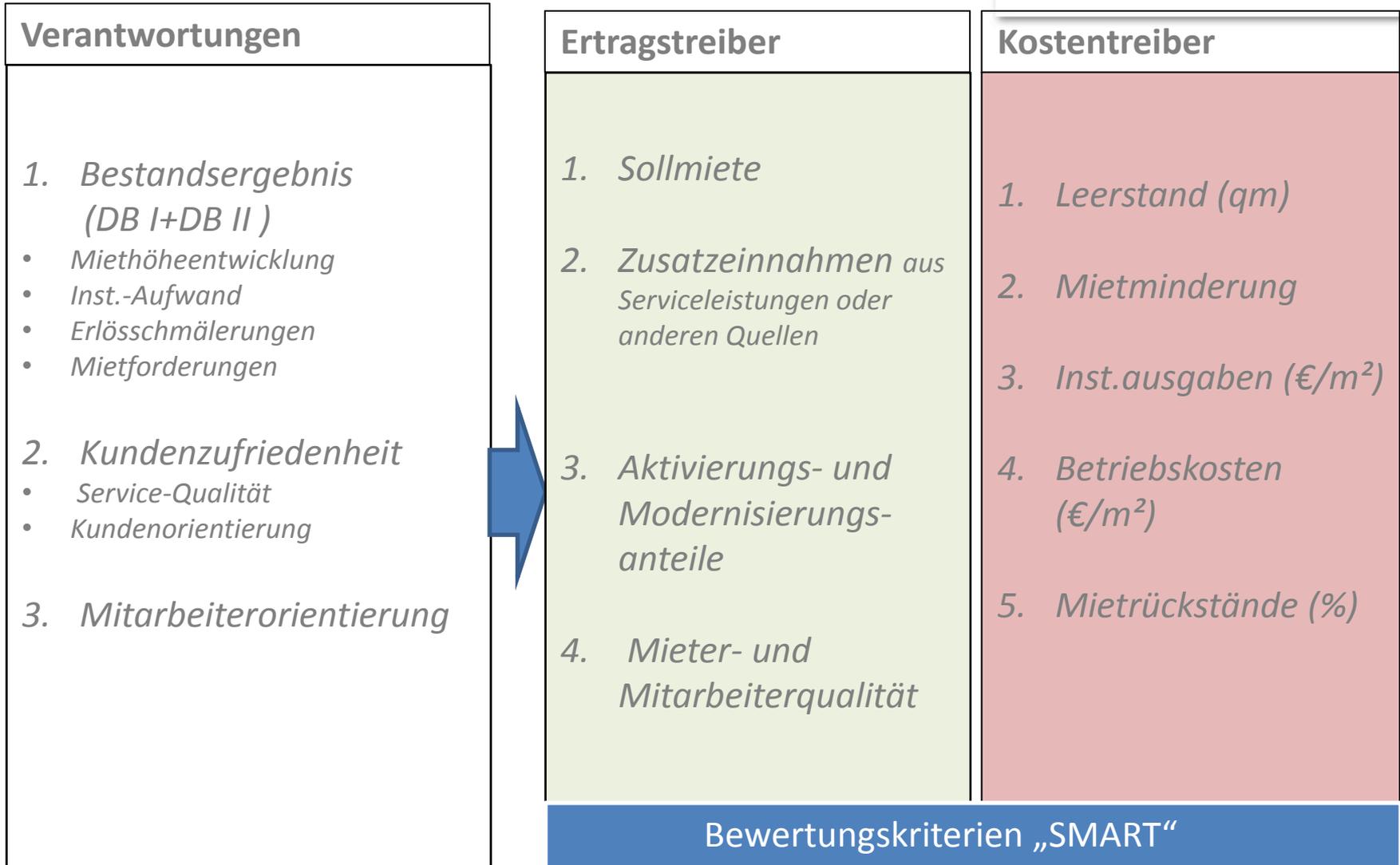
Wunsch:

Kundenfreundliches Unternehmen mit einem guten Ruf in der Wohnungswirtschaft und hoher Serviceorientierung

Fazit/Ziel:

Zusammenhalt innerhalb der Teams weiterhin fördern, auf den GF-Wechsel warten...

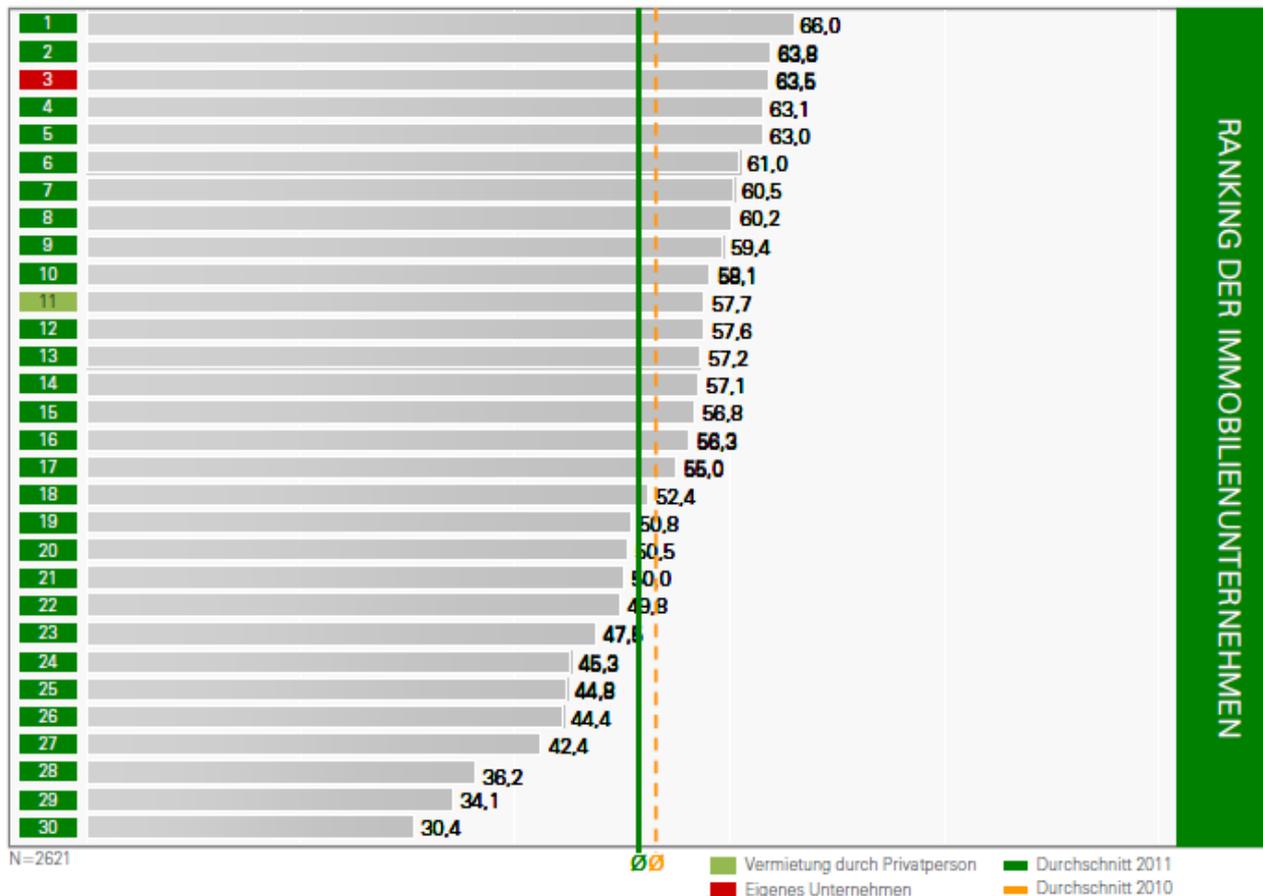
Abteilungsverantwortung Neuland.Wohnen



Hohe Kundenorientierung

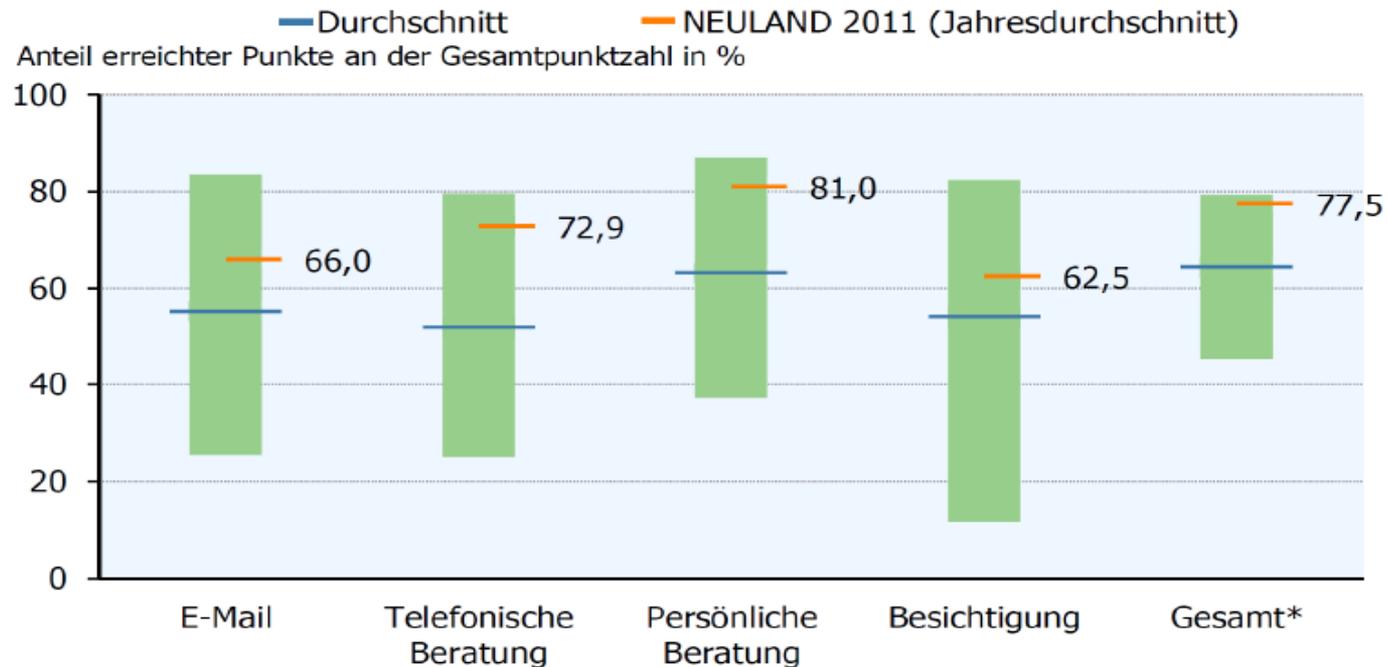


Hauptergebnisse Gesamtzufriedenheit



Benchmarking Vermietungstest NEULAND 2011

Vergleich der Ergebnisse von 42 Wohnungsunternehmen



* Inklusive telefonischer und persönlicher Kontaktaufnahme sowie allgemeiner Voraussetzungen
Quelle: Vermietungstests Analyse & Konzepte

2011

2011 - Leitbild, Werte & Vision

Kern- Erkenntnis:

Nebeneinander der Abteilungen, unklare Unternehmenskultur,

Wunsch:

mehr Selbstbewusstsein nach „außen“

Fazit/Ziel:

Wertekompass entwickeln, eine gemeinsame Vision für das Unternehmen finden

Ausgangssituation

Altes Leitbild von 1995

Unser Unternehmen..

...ist der kompetente und zuverlässige Partner für Fragen des
Wohnens, Bauens und Betreuens.

Wir..

...arbeiten mit eindeutig formulierten Zielen...

...engagieren uns für die Ziele des Unternehmens...



wage Formulierungen, keine Ziele, keine klaren Aussagen!

Ausgangssituation zurück zur Kernkompetenz

2011 - Fokus wurde zurück auf das Kerngeschäft, der nachhaltigen Bestandsbewirtschaftung, gelegt

Zuvor bedeutende strukturelle Aufgaben wie große Gewerbeansiedlungen und den Bau von Spezialimmobilien



Anforderungen an das Leitbild

Grundstein der Unternehmenswerte = wofür steht NEULAND

realistische und klare Ziele schaffen Identifikation

drückt Besinnung auf die Kernkompetenz aus

Orientierung, Motivation & Handlungsleitplanken

Entwicklung des Leitbildes Mitarbeiterbeteiligung // Ziele

Meinungsvielfalt & Authentizität

durch einen breiten Fachbereichsquerschnitt erreichen

eine möglichst hohe Mitarbeiteridentifikation mit dem Leitbild



Entwicklung des Leitbildes Durchführung

drei moderierte Workshops in sechs Monaten

30 Neuländerinnen und Neuländer arbeiteten an Vision, Mission und Werten

Stellung des Unternehmens kritisch betrachtet

eigenes Handeln hinterfragt



Leitbildverkündung Aktionstheater



Leitbildverkündung

Vision, Mission und Werte

im „Quiz der Basiswerte“ dargestellt



RESPEKT
©Jrime Helm

Leitbildverkündung

Vertiefen und Anwenden erwünscht



Leitfaden
für NEULÄNDER





Erkenntnisse & Maßnahmen

- Neue Besetzung des Führungskreises
- Individuelle Hilfestellung in der Führung u. a. durch Coaching, diverse Schulungsangebote
- Betriebsvereinbarung Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgeschäft entsteht und wird eingeführt
- Kritische Auseinandersetzung mit den Organisationsstrukturen im Unternehmen beginnt ...

2012

Unsere Vision:

Wir sind Marktführer von Dienstleistungen
rund um das Wohnen in Wolfsburg und
tragen maßgeblich zur Stadtentwicklung
bei

2012 – Potenziale erkennen & priorisieren



Kern- Erkenntnis:

hohes Engagement und Wille zur Veränderung bei den Leistungsträgern, erkennbare Widerstände und Ängste

Wunsch:

Verstärkter Fokus auf die Führung, Sensibilisierung der Führungskräfte bezüglich der „Leistungsträger“ in ihrem Verantwortungsbereich

Fazit/Ziel:

Optimierung der Außenwirkung – Entwicklung eines neuen CD
einen neuen Aufbruch im Unternehmen initiieren- inhaltlich & emotional

Entwicklung des neuen Corporate Designs



Wohnen. Leben. Neues bewegen.

Entwicklung Das alte Logo



Insgesamt wenig emotional

Mensch. Raum. Kompetenz bedeutet Mischkompetenz in allen Bereichen!

„Wohnen“ war hier nur ein kleiner Teil – Rückbesinnung auf die Kernkompetenz

Wort- und Bildmarke bilden keine harmonische Einheit

NEULAND

MENSCH. RAUM. KOMPETENZ.



Entwicklung Das alte Logo



Keine Vorgaben für die Verwendung

An advertisement for NEULAND. It features a photograph of a smiling family (a man, a woman, and two children) sitting on a bed. The background is a red wall with a white floral pattern. The NEULAND logo is visible in the top right corner of the ad. Below the photo, the text reads: 'Einfach wohnfühlen. Wir haben das optimale Raumangebot für Pendler, Singles, Studenten, Azubis, Berufsanfänger, junge Familien, Rentner, Schüler und alle anderen.'



Neues Corporate Design

Was muss es können?

Inhalte des neuen Leitbildes berücksichtigen

Größe, Stärke, Marktakteur, Stadtentwickler

Kompromiss Dynamik/Innovation & Tradition/Kontinuität

Wiedererkennung für viele Mitarbeiter wichtig

Lösen von altmodischer Anmutung & Geschlossenheit

Entwicklung eines Markenleitbildes



„Die Marke NEULAND wird als

modern, sympathisch und verlässlich
wahrgenommen

und steht für

**attraktive Lebensräume, begeisternde Services und
faire Mieten“**

Mitarbeiter-Gewinnspiel



„Neues bewegen heißt für mich...“



Kampagne zum neuen Logo

Ziele



Das neue CD der Neuland ist stadtweit aufgefallen.

Wolfsburg beschäftigt sich mit dem neuen Logo und dem neuen Claim.

Über Neuland wird gesprochen.

Bekanntmachen des neuen Logos Kampagne „da ist Bewegung drin“



Erkenntnisse & Maßnahmen

- Höhere Verzahnung in Prozessen unumgänglich (Bsp. Neubau)
- Entwicklung einer Projektkultur durch die Projektarbeit (Linien-, Projekt-Organisation) erforderlich
- Unternehmenskommunikation ist nicht nur der Job von UK
- Implementierung eines gezielten Wissenstransfer erforderlich

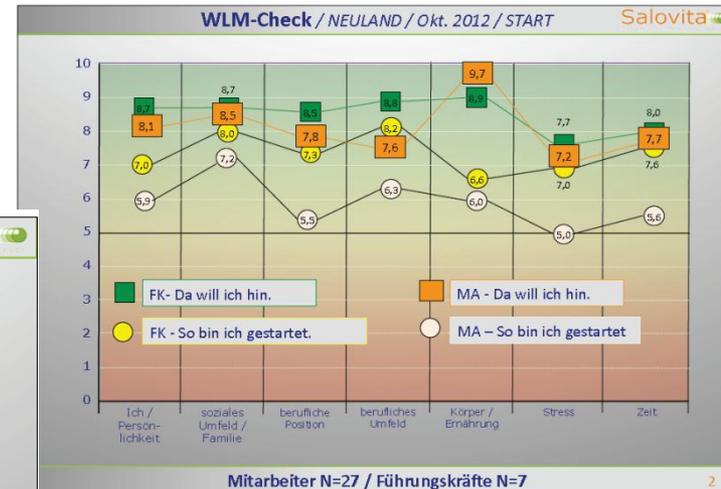
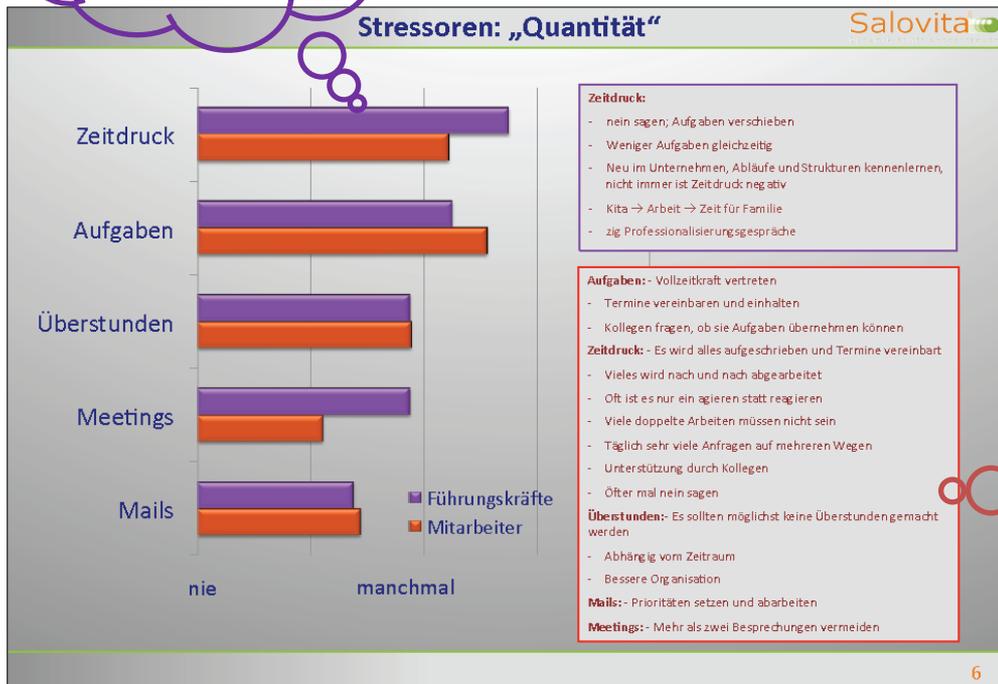
Erkenntnisse & Maßnahmen

- Sensibilisierung der Führungskräfte bezüglich der Leistungsträger“ in ihrem Verantwortungsbereich
- Gesundheits-Seminare

Work-Life-Management“ Check

Stressoren und Stresssymptome von Aug. 2012 bis Okt. 2013

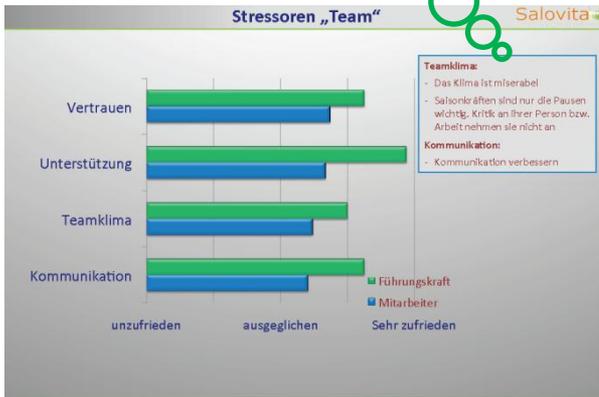
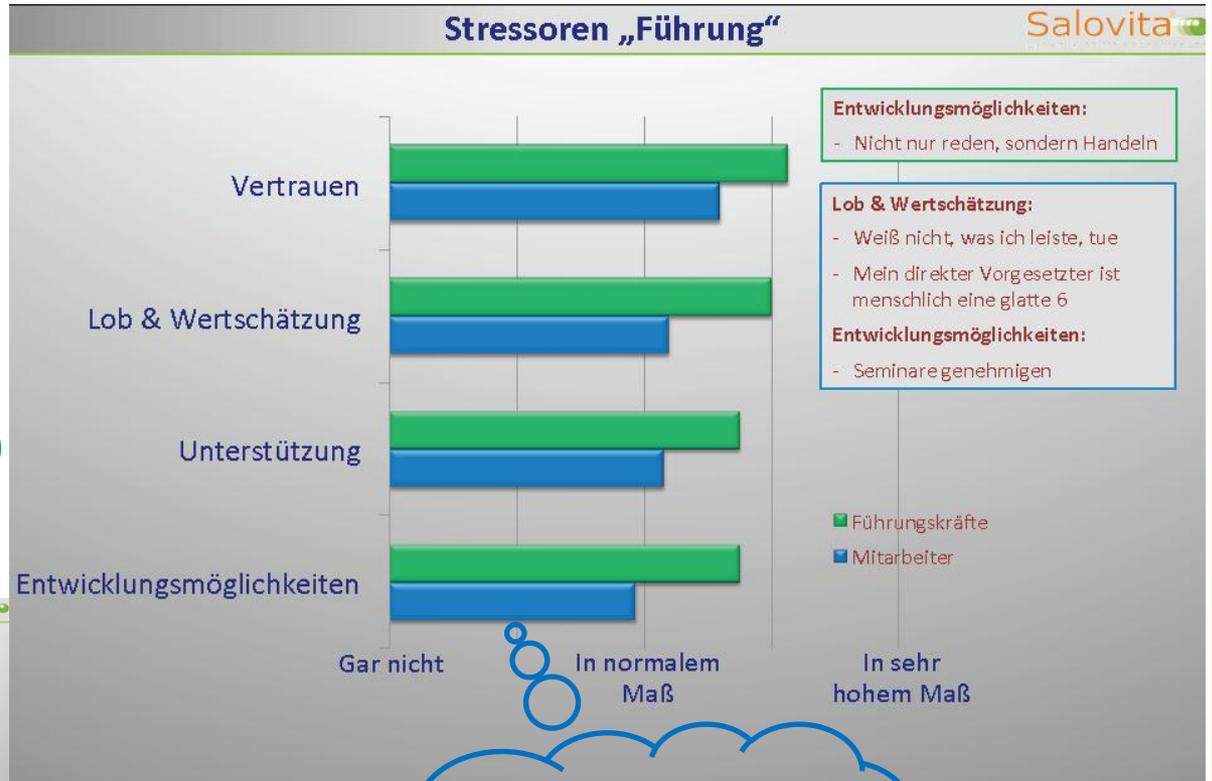
zig.
Projekte...



Doppelte Arbeiten...
Anfragen auf mehreren Wegen..

„...ich weiß nicht, was ich leiste, tue...“
 „mein direkter Vorgesetzter ist menschlich eine
 glatte 6...“

Kommunikation
 verbessern



Entwicklung
 gewünscht

Erkenntnisse & Maßnahmen

- Entwicklung eines zum Unternehmen passenden Führungsprofils, Definition klarer Kriterien, Identifizierung des Führungspotenzials (Potenzialanalysen)
- Führung wird weiblicher
- Führung wird persönlicher
- Personalentwicklung nach Maß
- Werte leben

„Wenn wir schon keine Bodenschätze haben, sollten wir das Gold in den Köpfen unserer Mitarbeiter heben“

2013

2013 - Abgleich Wollen & Tun

Kern- Erkenntnis:

operatives Verzetteln, hinterherlaufen, kaum Vernetzung

Wunsch:

ein besserer Überblick, Ordnung statt verzetteln- ein Ordnungssystem, vorausschauend agieren statt immer reagieren

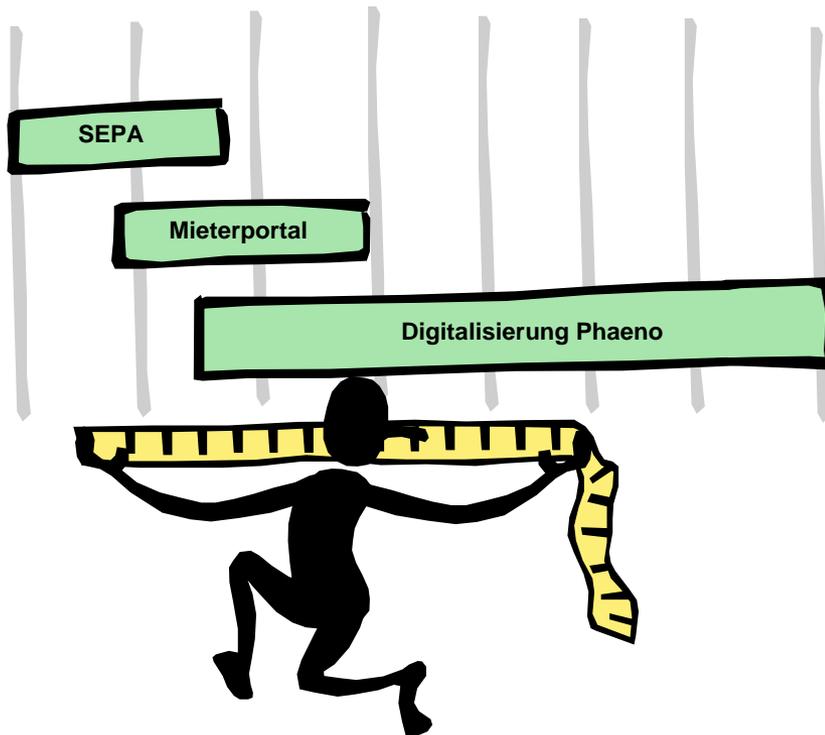
Fazit/Ziel:

Unternehmensstrategie entwickeln mit Blick auf die Vision, Sortieren & Anpassen der Projekte, Aufbruch initiieren – aber wie?

Kennen Sie die Geschichte vom Holzfäller?



Braunlage, Strategie-Workshop am 22. und 23. Februar 2013 Projekt- und Themenliste



➔ 103 Projekte / Themen

z.B.

- Optimierung Prozess Neubau
- Optimierung Datenschutz
- Implementierung E-Bilanz
- Optimierung Prozess Betriebskostenabrechnung
- Implementierung Bestandsdatenmanagement
- Handwerkerportal
- Aktualisierung Gruppenplan
- Konzepterarbeitung für Wohnungswechsel
- Erarbeitung Berechtigung- und Verzeichnisstruktur
- Konzepterarbeitung für Mobile Sicherheit
- Optimierung Schriftverkehrbausteine
- ...

NEULAND Strategy Map



NEULAND – Führungskräfte

Expedition 2013



Seminar | 29.08.2013

Roadbook



Einen gemeinsamen Blick für Kleinigkeiten entwickeln ...



Gemeinsamen Weg finden ...



Ein gemeinsames Haus bauen...



Das Haus mit Leben und Inhalt füllen...



Strategie-Workshop am 29.- 30.08.2013



1. Wie können wir alle an einem Strang ziehen?
2. Bin ich meiner Führungsrolle bewusst und lebe ich sie aktiv?
3. Wie kann ich Informationen besser bewerten und weiterleiten?
4. Wie bekommen wir eine höhere Beteiligung an einer kommenden MA-Befragung?

Kritische Selbstreflexion aller Führungskräfte



Voll motiviertes Team!



JOACHIM FRANZ
PERSONAL DEVELOPMENT



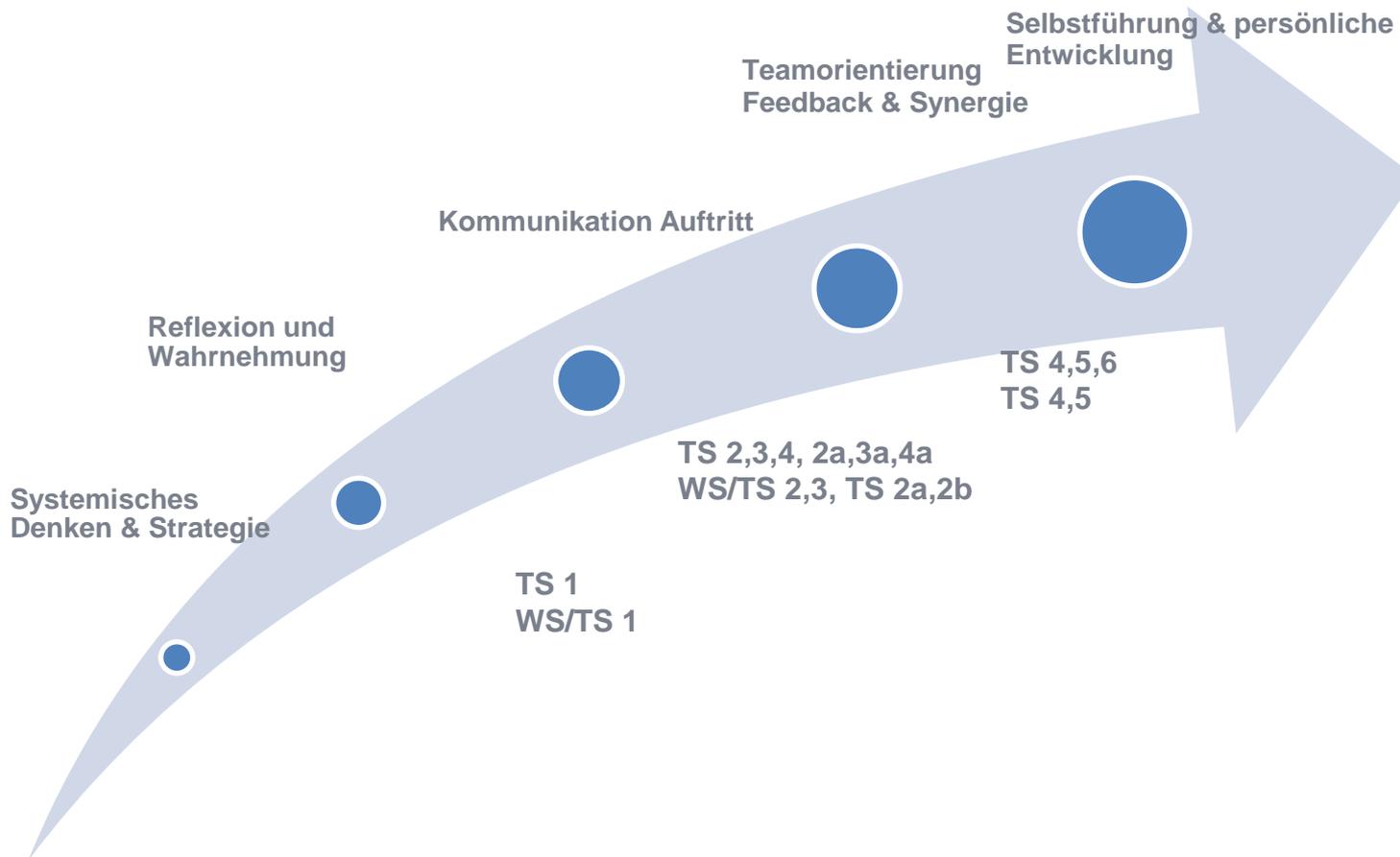
Ein von allen unterschriebenes Commitment – zartes Pflänzchen...



Entwicklung der Strategie im Führungskreis



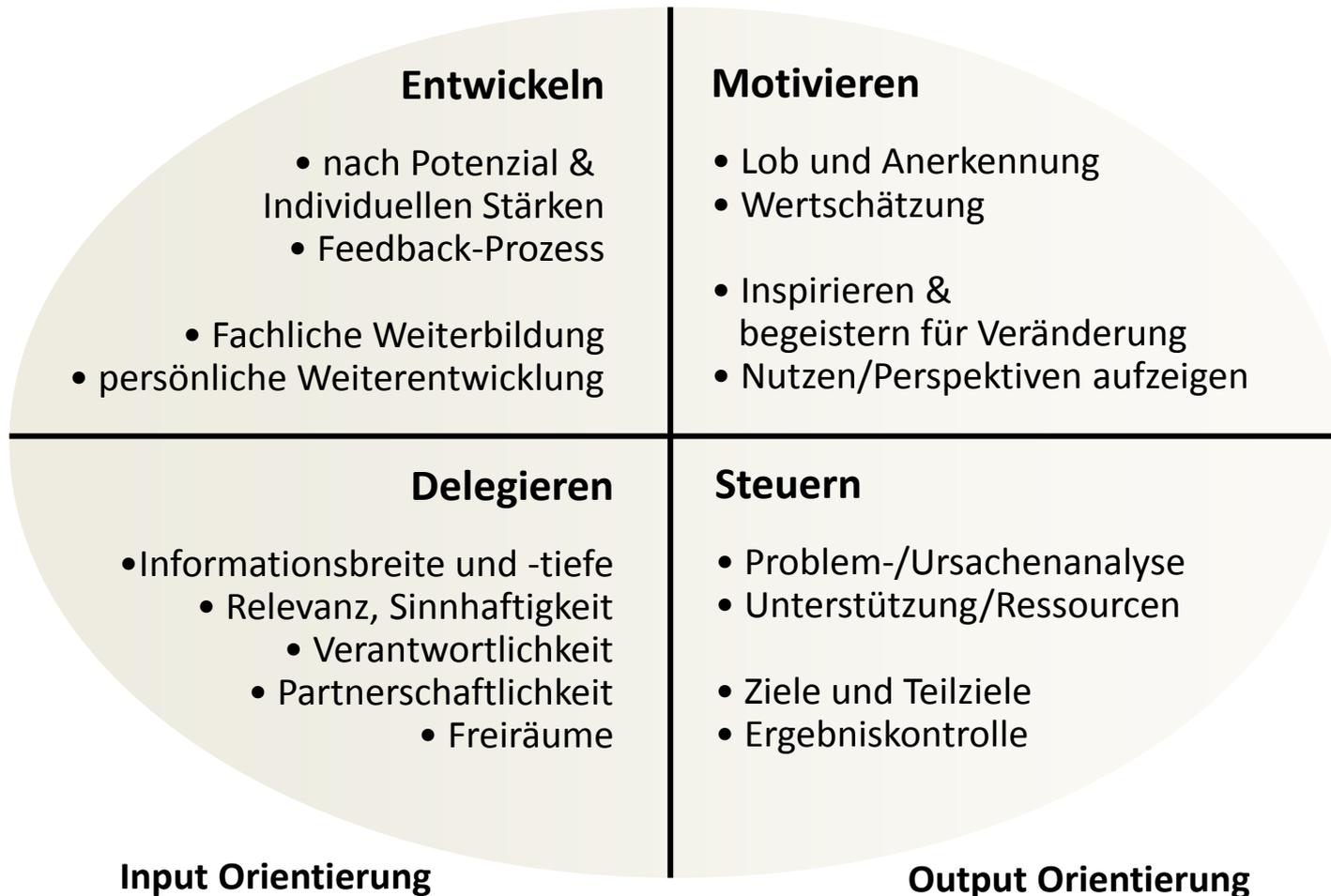
Unsere gemeinsamen Capability Drive-Steps 2014 - 2016



Aspekte der Führungskräfteentwicklung

Mitarbeiterorientierung

Aufgabenorientierung



Erkenntnisse & Maßnahmen

- Die NEULAND-Expedition war zum richtigen Zeitpunkt
- Maßnahmen daraus werden abgeleitet und kommuniziert
- Selbstreflexion der Führungskräfte ist angeregt

„Wer Neues bewegen will, muss die Ziele des Unternehmens sehen und verstehen, Wege zur Umsetzung finden, helfen an dem gemeinsamen „Haus“ zu bauen und Inhalte und Visionen immer wieder neu denken“ (J. Franz)

Erkenntnisse & Maßnahmen

- Der eingeschlagene NEULAND Weg muss konsequent weiter geführt werden
- Eine weitere NEULAND Expedition für alle Mitarbeiter als emotionaler Auftakt der strategischen Projektarbeit wurde geplant
- Der Praxistransfer aus den Schulungen muss organisiert werden
- **Diskrepanz der gelebten Werte & gewünschten Werte**
- Fehler in der Kommunikation der Führungskräfte

2014

2014 - Ordnen & Weg beschreiben

Kern- Erkenntnis:

Ordnen allein reicht nicht, die Umsetzungskompetenz für das Verfolgen des Wegs muss besser werden - **ökonomisch & menschlich**

Wunsch:

Mehr Klarheit und Fokus = das große Bild wirklich vor Augen haben, wirkungsvoller führen, MA mitnehmen können

Fazit/Ziel:

Der Neuland Weg muss für alle verständlich und nachvollziehbar sein, die Erfolgsfaktoren Kommunikation & Führung (**Selbstführung**) müssen mehr beachtet werden. Rahmenbedingungen?

Erster Marktplatz – Der NEULAND Weg

17.09.2014



Ein Dorf ist nur so gut, wie
seine Bewohner...



19.09.2014 NEULAND Expedition 2014



Ein Tag ganz im Zeichen des Miteinanders

NEULAND Expedition 2014

- Gemeinsame Erfahrungen machen
- Gemeinsam wachsen und lernen, sich auf Nähe und Offenheit einzulassen
- Vertrauen spüren. Raum für Neues und Kreativität entdecken
- Miteinander einen Weg gehen und erfolgreich sein!
- Diesen Erfolg als NEULAND Team feiern!
- Diese Erfahrungen ins Tagesgeschäft übertragen, um den NEULAND Weg gemeinsam zu gehen!

Erkenntnisse & Maßnahmen

- Erleben von Zusatzbelastung statt Nutzen/Entlastung
- FK folgen nicht alle wirklich, eher formal (Gruppendruck)
- Kompetenz- Schere geht weiter auseinander (Verstehen und Anwenden)
- Verdeckte Widerstände spürbar
- Hohe Spannbreite in der Führungsfähigkeit, Lernbereitschaft
- Kein Vertrauen der Mitarbeiter in den NEULAND Weg

Erkenntnisse & Maßnahmen

Es braucht **ein Change-Team**, das wirklich zieht (Speerspitze),
ein Soundingboard – einen Regelkreis aufbauen, um angemessenes
Tempo zu steuern,
einen strategischen Kommunikationsplan

Die Sieben Phasen der Veränderungskurve

(Lewin oder Kübler-Ross)

Wahrgenommene
Kompetenz

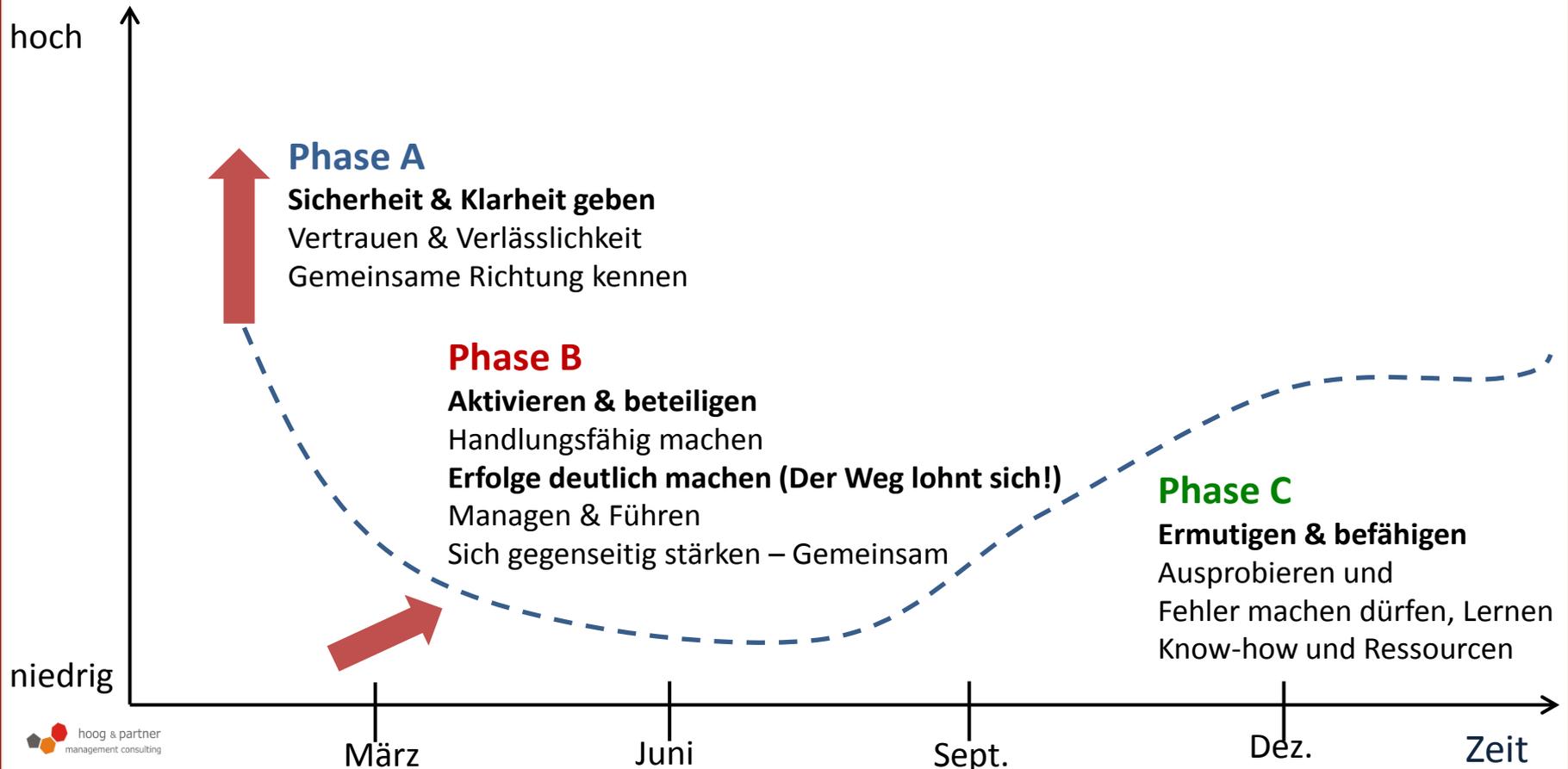


Erfolge aufdecken

Mitarbeiter aktivieren & beteiligen

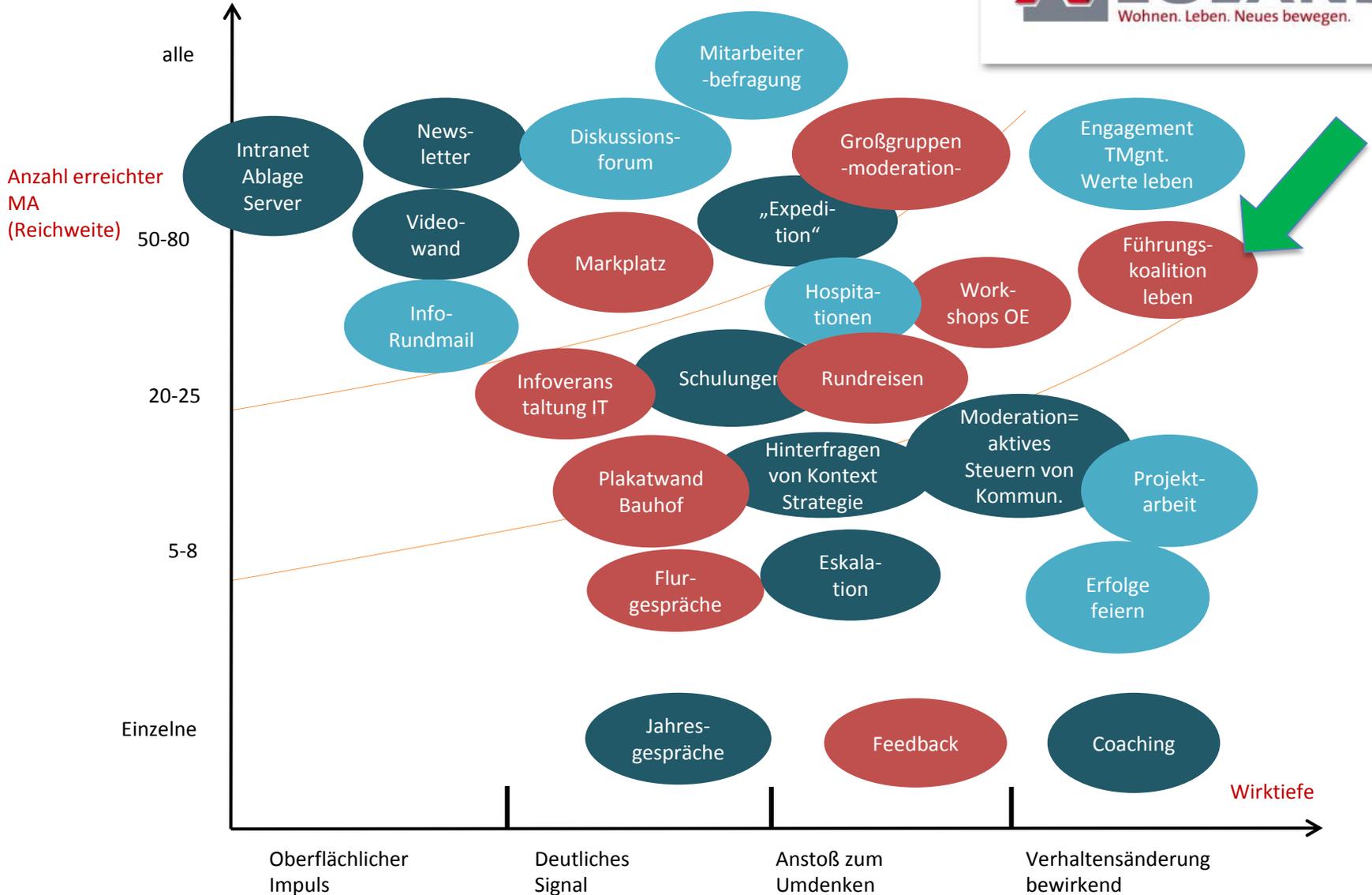
Wahrgenommene
Kompetenz

stärkende Kräfte



Instrumente

– nach Reichweite und Wirktiefe



Führung als Treiber nachhaltiger Entwicklung

- ökonomisch & menschlich



Ergebnisse der strategischen Projekte



erleben

Werte - Kommunikation - Führung

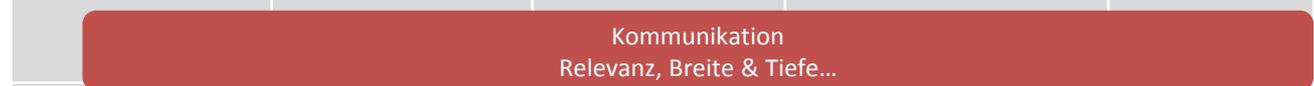
Strategiedurchdringung



Führungsverhalten



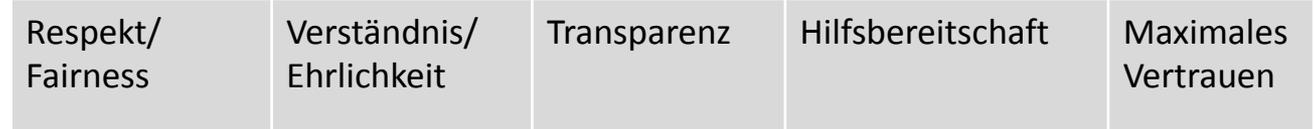
Kommunikationswirkung



Beteiligungsgrad



Werteverlässlichkeit



evaluieren



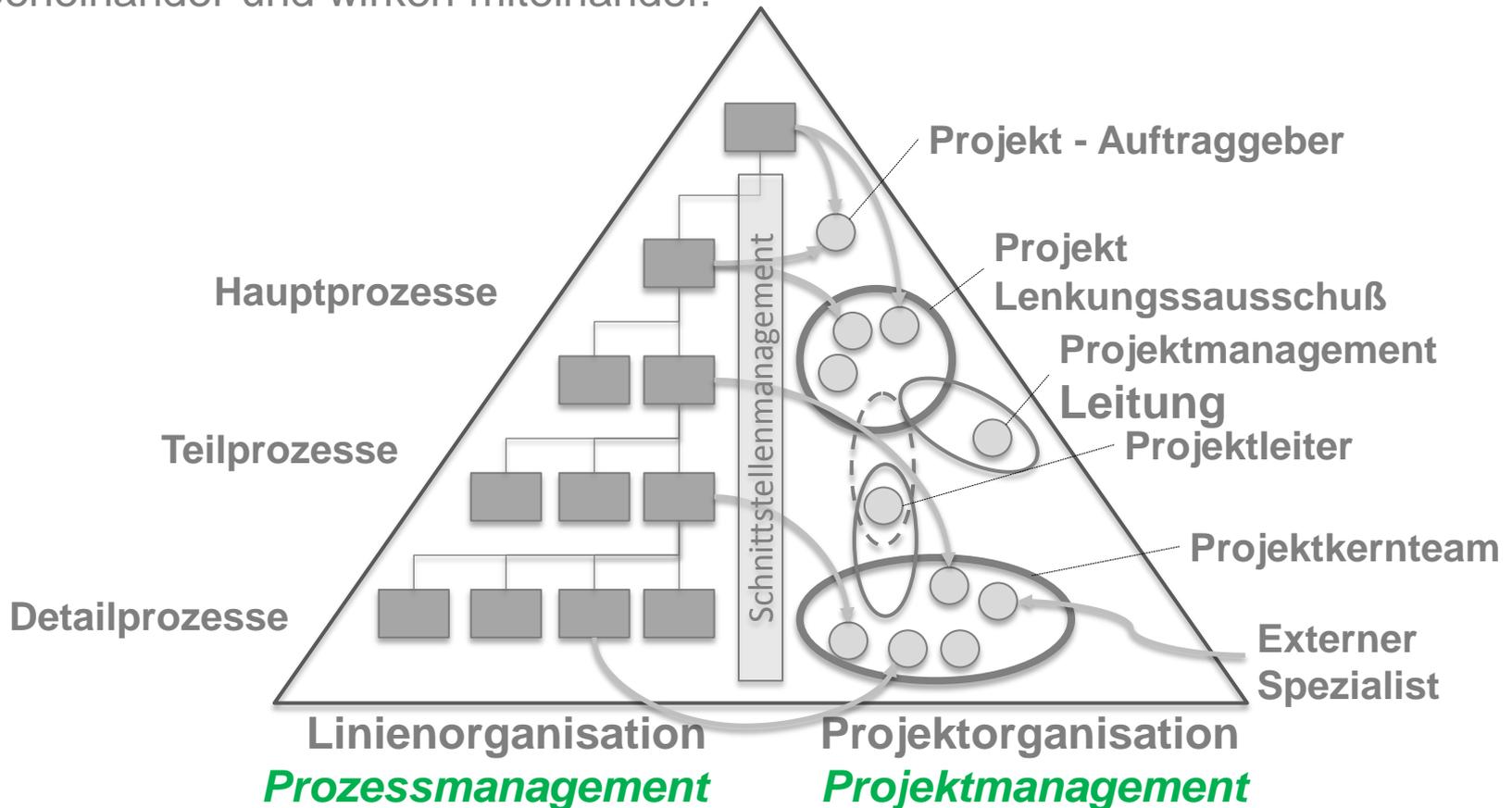
NEULAND Führungskoalition

(Führungsgrundsätze)

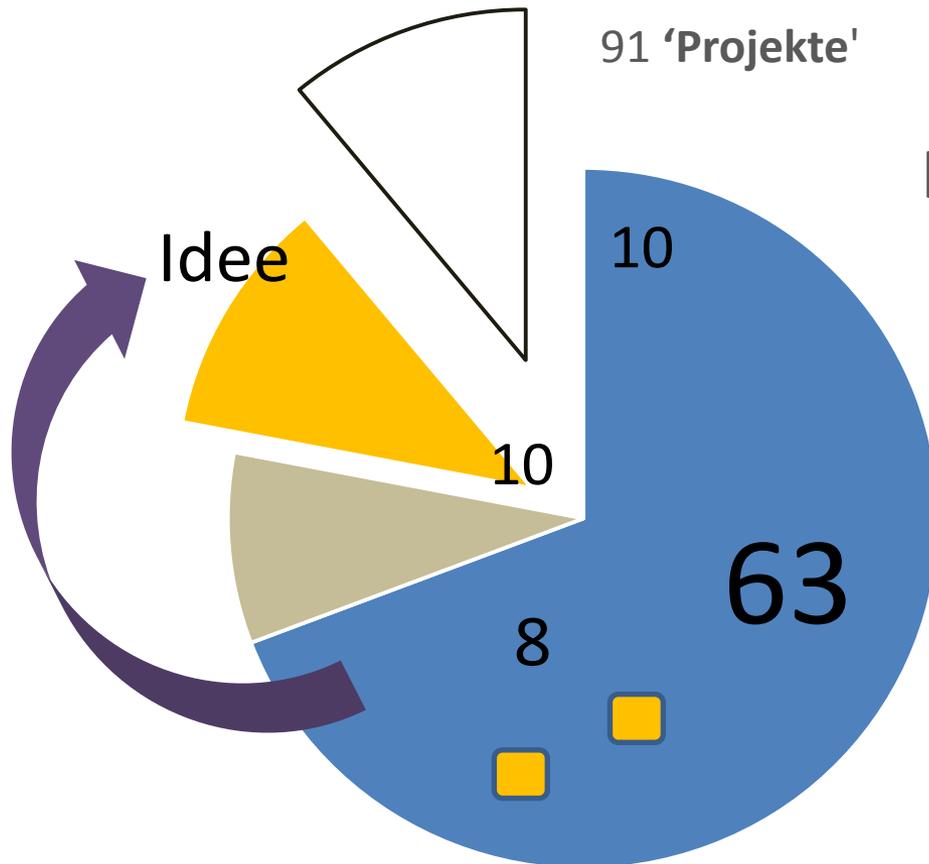
1. Wir ermöglichen **konstruktive Beteiligung** und fordern dazu auf.
2. Wir kommunizieren wichtige **Informationen und Ergebnisse zeitnah und verständlich**.
3. Wir lernen aus Feedback und **Selbstreflexion**.
4. Ich **lebe selbst vor**, was ich von anderen erwarte.
5. Wir sind **mutig** neue Erfahrungen zu machen und **aus Fehlern zu lernen**.
6. Wir **entwickeln uns** und **unsere Mitarbeiter** stetig weiter.
7. Wir sorgen für gute Ergebnisse um die **Unternehmensziele** zu erreichen.
8. Wir leben unser **Leitbild**.

Linien- vs. Projektorganisation in der Neuland

Die strukturelle Linienorganisation und die Projektorganisation bestehen nebeneinander und wirken miteinander.



Aus der endlosen Projektliste...

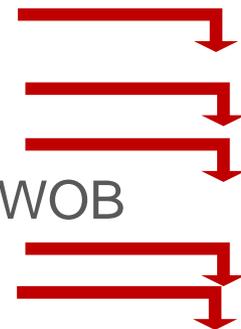


...wird ein
Ideenspeicher

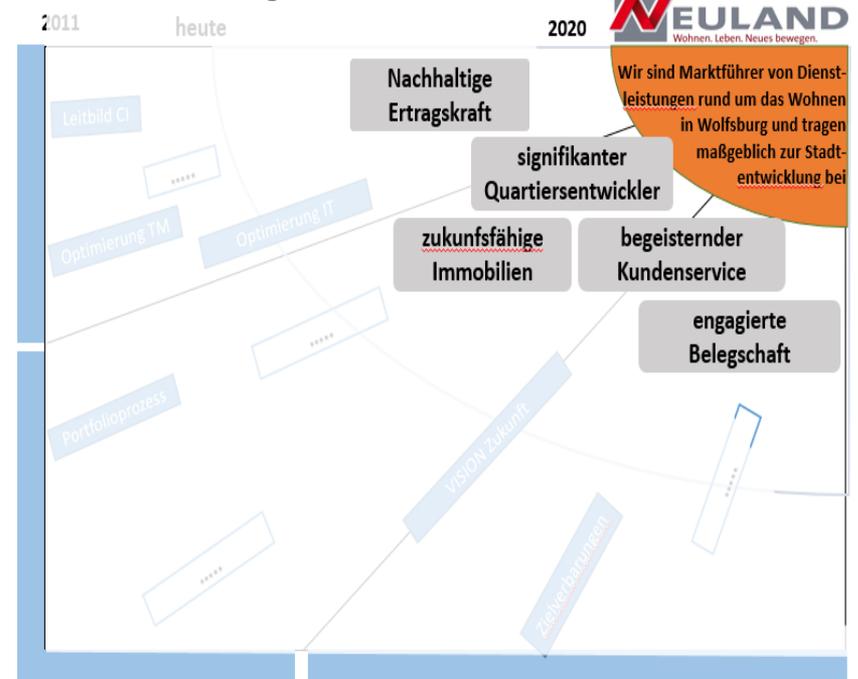
■ Programmen zugeordnet ■ Plichtprojekte ■ Ideen □ erledigt, Tagesgeschäft, etc

Herausforderungen 2015

- Steigendes Investitionsvolumen in Neubau und Modernisierung
- Zukauf BERLINOVO -> alle Unternehmensbereiche
- Bauoffensive, bezahlbare Wohnung in WOB
- Lösungen für Flüchtlinge
- Umsetzung Bauhof Projekt



Der NEULAND Weg 2015



2015: **Wachsen und Gestalten**



Wachsen

Kunden
Bestand

Gemeinsame
Anstrengung

Bauoffensive
Modernisierung

persönlich

Befähigung,
Verantwortung
Kommunikation

Prozesse,
Leitfäden
Projekterfolge

miteinander

Ergebnisse

Gestalten

Fühlen sich ihre Mitarbeiter manchmal auch so...?



Erkenntnisse zum Jahreswechsel 2014 – 2015

Ohne glaubwürdiges Vorweggehen und saubere Kommunikation wird das Gefühl der Unsicherheit größer => Ängste entstehen

„Die da oben wissen auch nicht so richtig, was sie tun“

„Jetzt brauchen sie Strategie-Lotsen, weil sie selbst keinen Plan haben...“

Ohne Konsequenz wird die Sinnhaftigkeit des Gesamtprozesses immer wieder angezweifelt

Erkenntnisse zum Jahreswechsel 2014 – 2015

MA nehmen FK nicht ernst, wenn halbherzig und/oder zögerlich entschieden und gehandelt wird (fehlende Orientierung)

Rückfall in alte Muster (z.B. Innenorientierung Bereiche, Teams), statt aktives neues Vernetzen

GF-Wechsel erschwert den Veränderungsprozess
Absicht der Führungskräfte –
Erwartungen beim Wechsel der GF offen ansprechen

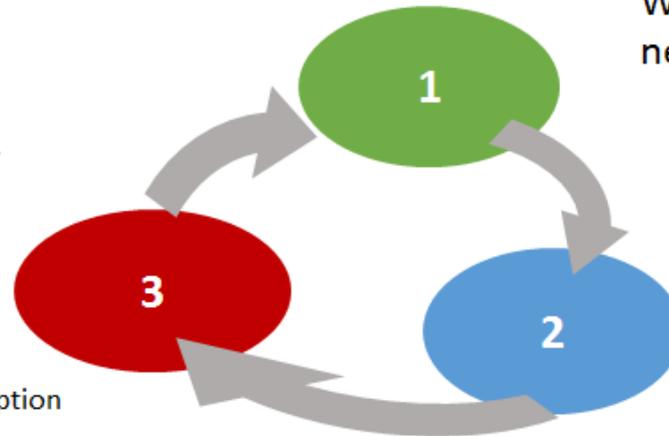
Aktivität der Führungskoalition

Erwartungen beim Wechsel der GF offen ansprechen

Ohne die Besetzung der künftigen Geschäftsführung zu kennen:

Was könnt und wollt ihr tun, dass der Wechsel optimal verläuft?

- Klare Positionierung zum eingeschlagenen Weg
- Festhalten an Neubaukonzeption
- Argumentationshilfen für laufende Projekte
- Bestandsbereisung mit NLD Experten
- Weiterarbeiten wie bisher
- Initiativworkshop zum Kennenlernen



Was erwartet ihr von der neuen Geschäftsführung ?

- Soll sich zunächst ein Bild machen
- Zukunftsorientiert
- Fortführung der Strategie
- Hohe Identifikation mit NLD
- Lange bei NLD bleiben
- Vorbild und Profi sein
- Gutes Standing
- Chef zum Anfassen
- Vertrauensvorschuss in NLD und Fähigkeiten

- Leitbild nicht leben
- Verwerfen der Strategie
- Kein Rückgrat
- Geschäftsführer auf der Durchreise
- Doppelspitze, die sich nicht einig ist

Was wäre für euch das Worst Case Szenario des Wechsels?

2015

2015 - das Richtige tun & das wirkungsvoll (effizient & effektiv)



Kern- Erkenntnis:

Es ist gar nicht so einfach, das große Bild im operativen Geschäft als Kompass präsent zu haben und zu vermitteln; MA führen und gute Kommunikation sind jetzt umso wichtiger, aber wir haben dafür keine Zeit und zu wenig Erfahrung

Wunsch:

Klarheit - Immer wissen, was man tun muss, das Gesamtbild abrufen und mitarbeitergerecht vermitteln können; mehr Zeit und Kompetenz zum Führen haben, um MA echt beteiligen zu können

Fazit/Ziel:

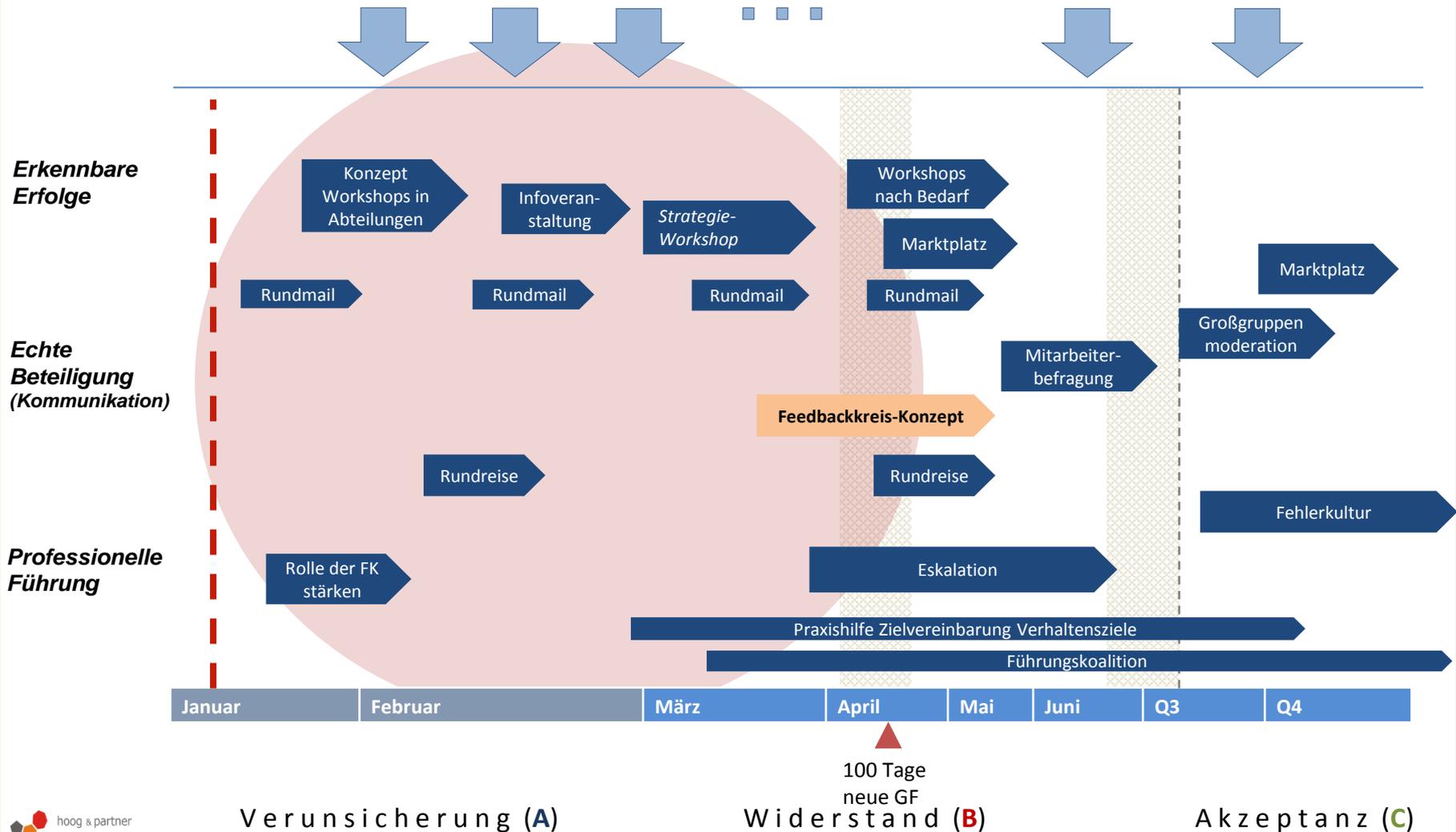
Fortschritte auf dem Neulandweg erzielen und für die MA erlebbar machen;

einheitliches Verständnis und Kommunizieren = Führungskoalition leben, Führungskompetenz und Wirkungsgrad erhöhen

Erfolge motivieren und stärken ...



Erfolge - Ergebnisse aus den strategischen Projekten



Aktuelle Informationen

Rundmail und NEULAND AKTUELL an jeden Mitarbeiter



- NEULAND AKTUELL -

 **NEULAND**
Wohnen. Leben. Neues bewegen.

Der monatliche Newsletter für Mitarbeiter

→ BEGRÜßUNG

Carsten Goldmann ist unser neuer Leiter Organisation und IT. In seiner Freizeit liest er gern oder beschäftigt sich mit optischen (Fotografie-Bildbearbeitung) und akustischen Bildern (Computer-Musik).



Bebastian Barts ist als Filialeleiter eingeteilt. Der Kollege ist 26 Jahre alt und holt in seiner Freizeit gern Musik.



→ VERÄNDERUNGEN

ab August

Jana Lukonikowascher stellt sich als Geschäftsstellenleiterin Yvonne Zöfel, Nadja Grottel, Renate Bekke Team Stadlinie, Andrea Zwickel wird seine Tätigkeit im Team Neubaumodernisierung als Projektleiter, Christian und die Gruppenleitung Bestandsmanagement abgeben.

Hina Brucks übernimmt die Leitung Bestandsmanagement und gepante Hotlinehaltung.

Stefan Böhner Bestandsmanager Technisches Management

→ SICH UNZELIGES



→ UNSERE NEUEN AZUBIS

Der Abenteuer der Ausbildung kann beginnen.

Neun Nachwuchskräfte starten in diesem Jahr ihre Berufsausbildung bei der NEULAND. Drei angehende Immobilienkaufleute sowie ein Geometer im Garten- und Landschaftsbau, ein Elektriker, zwei Anlagenmechaniker (K Sanitär-, Heizungs- und Klimatechnik), eine Tischlerin sowie eine Malerin wurden in diesem Jahr eingestellt.

Seit Schluss waren die Einführungsbegegnungen. In den ersten Tagen geht es zunächst darum, dass sich die Azubis untereinander und vor allem die Strukturen der NEULAND kennenlernen.

Weitere Infos und die einzelne Vorstellung aller neuen Azubis können im Intranet gelesen werden.



Jana Schreck, Daniel Cerecke, Jacqueline Pabstini, Ricardo Lo Blanco, Yesenia Mayraen Rugiero Jara, Florian Hoffmann, Nela Sagoré, Bastian-Marcus Heilmeyer, Laura Klammann, Bibe Hech, Marzella Elmer (u.l. n.r.) (Luzie Spaur steht laut dem Bild)

→ MITARBEITERBEFRAGUNG

Ihre Meinung ist uns wichtig!

Ende des Monats führen wir eine Mitarbeiterbefragung durch. Wir wünschen uns, dass Sie gerne bei der NEULAND arbeiten. Um uns und unsere Organisation weiter zu verbessern, benötigen wir richtiger Sachverhalt, sondern auch Ihre konstruktive Kritik und Ihre Vorschläge.

Bewegen haben wir das unabhängige Beratungsunternehmen IWB mit der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung beauftragt. Die Fragen beziehen sich auf Ihre Erfahrungen, die Sie bei Ihrer Tätigkeit im Unternehmen gewonnen haben und auf Ihre Vorstellungen und Bedürfnisse hinsichtlich der organisatorischen Gestaltung unseres Unternehmens.

Die besten Infos erhalten Sie mit dem persönlichen Anschreiben zur Befragung.

Gelebte Werte zeigen sich in der Qualität der Arbeitsbeziehung



Sich und andere verstehen

Reflektieren & Lernen



Bewusst miteinander umgehen

Ausprobieren & Verinnerlichen



Gute Erfahrungen machen & gemeinsame Erfolge erleben

Zusammen Werte leben

Basis der Entwicklung:

Bedeutsamkeit der Ziele & gemeinsamer Weg

Wirkkette:

1. Verantwortlichkeit kommt aus der Bedeutung gemeinsamer Ziele
2. Die Bedeutsamkeit gemeinsamer Ziele entsteht durch gute Führungskommunikation und echte Beteiligung
3. Echte Beteiligung führt zu sinnvoll erlebter Arbeit und gemeinsamen Erfolgen

Führungsverhalten

+

Beteiligungsverhalten

=> Freude an der Arbeit & Identifikation steigt

Ausblick

Vom Papierleitbild zu einer echten Erfolgsgeschichte

Führen im Wandel heißt:

1. Den Menschen zugewandt sein
⇒ Positive **Erfahrungen ermöglichen**
= das individuelle Lernen fördern, Probleme gemeinsam lösen
2. Überzeugt sein vom Weg des Unternehmens
⇒ Positive **Einschätzungen**
= Vorweggehen auf dem Weg und Menschen mitnehmen, glaubwürdig sein
3. Probleme neutral betrachten
⇒ Situativ die **Entwicklung aktiv** vorantreiben
= das Beste herausholen aus jeder Lage für die Menschen und die Sache

Chancen schaffen

Chancen erkennen

Chancen nutzen

Der Weg ...

*Nachhaltig und fair, verlässlich und modern:
Dafür stehen unsere neuen und energieeffizienten
Wohnungen an attraktiven Standorten in
Wolfsburg. Ob Single oder Familie, ob erste
Wohnung oder Alterssitz, bei uns findet jeder
genau das Richtige.*



www.neuland-erobern.de



Wichtigsten Lektionen

Wichtigste Lektionen, die gelernt wurden:

1. Der Mensch ist der entscheidende Erfolgsfaktor

- Gute Führung & echte Beteiligung sind notwendig.
- Wertschätzen der Erfahrungen der Mitarbeiter in der Neuausrichtung ist ein Vertrauensgarant.
- Behutsames Abholen der Menschen ist unabdingbar. Führung ist persönlich!

Wichtigste Lektionen, die gelernt wurden:

2. Der Reifeprozess entsteht aus Rückschlägen, Erkenntnissen und Erfahrungen

- Der Schwung des Anfangs ist schnell wieder weg.
- Kulturwandel ist eine Daueraufgabe.
- Gewohnheiten sind mächtiger als man denkt.
- Wiedergutmachung der Fehler ist möglich.
- Anpassung der Rahmenbedingungen für das konsequente Verfolgen des Führungsthemas ist entscheidend.

Wichtigste Lektionen, die gelernt wurden:

3. Transparente Unternehmensziele & eine Strategie schaffen Klarheit

Die größte Herausforderung für die FK ist die passende Kommunikation. 80 % der Führungsarbeit ist Kommunikation!

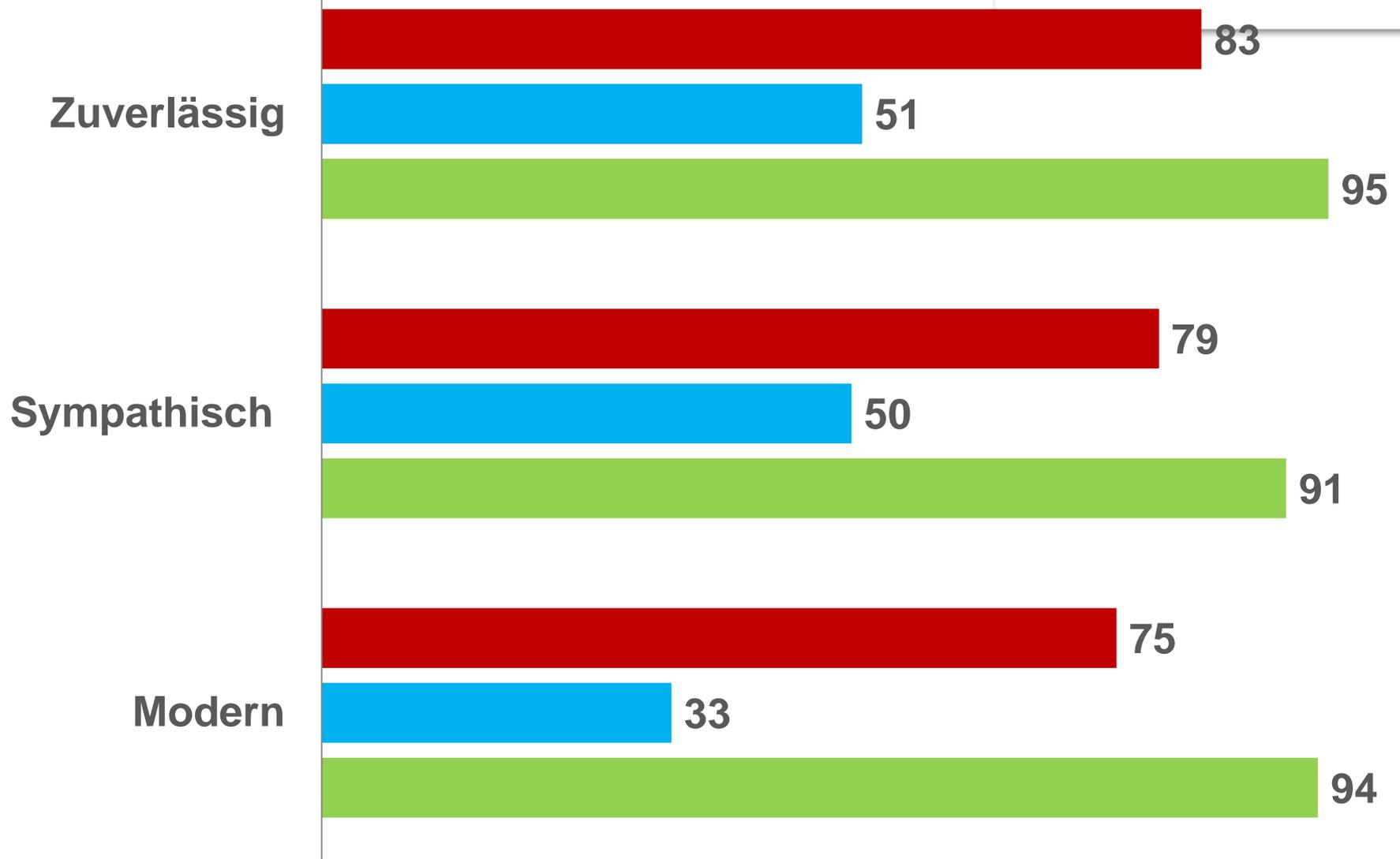
Zu erklären, heißt noch lange nicht verstanden zu werden.
Die Tür zu öffnen, heißt noch lange nicht, dass einer kommt.
Verantwortung abzugeben, heißt noch lange nicht jemanden zu befähigen.

Strategische Berater sind auf diesem Weg unentbehrlich
(Blick von außen).

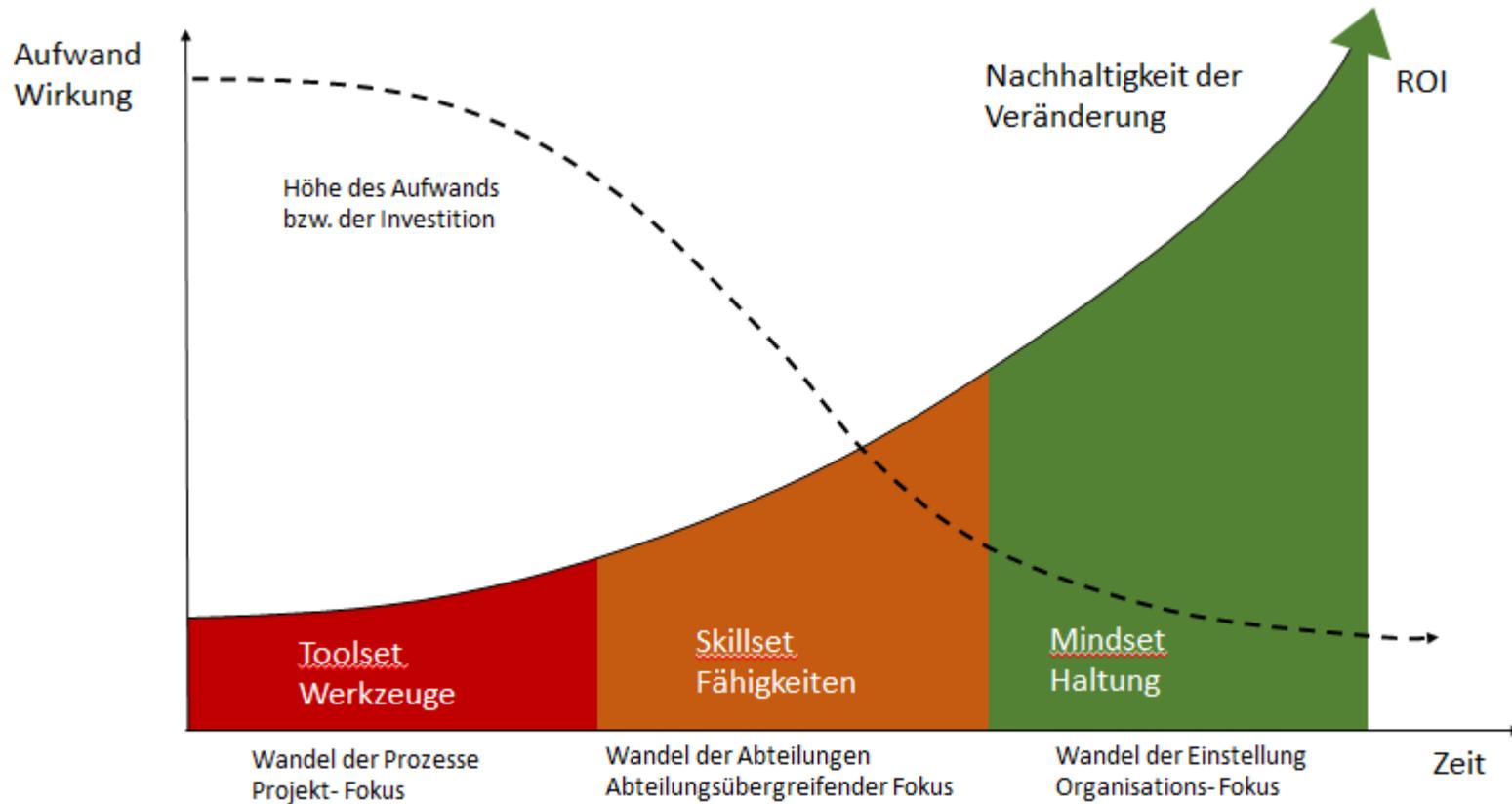
Erfolgsmessung

■ NEULAND Mieter 2015 ■ Bürger 2013

■ Bürger 2015



Der Wandel auf dem NEULAND Weg 2020



Fazit

Vertrauen und Dynamik wachsen.

Probleme werden zu Chancen.

Der Neuland Weg lohnt sich!

