

# 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

CO<sub>2</sub>-neutrale Energien

Energetische Modernisierung

Wohnungsknappheit

Elektromobilität

Niedrigere Renten

Wohngruppen

Weniger Leerstand

Überalterung

Barrierefreiheit

Singularisierung

Kinder-, Jugend-  
und Altenhilfe

Vielfalt an Lebensstilen

Mobilität

Wolfsburg wächst

Zugang zu Bildung ungleich  
Stagnierende Einkommen

Höheres Sicherheitsbedürfnis

Stagnierende  
Einkommen

Urbanisierung

**SOZIALER WANDEL**

**DEMOGRAFISCHER  
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

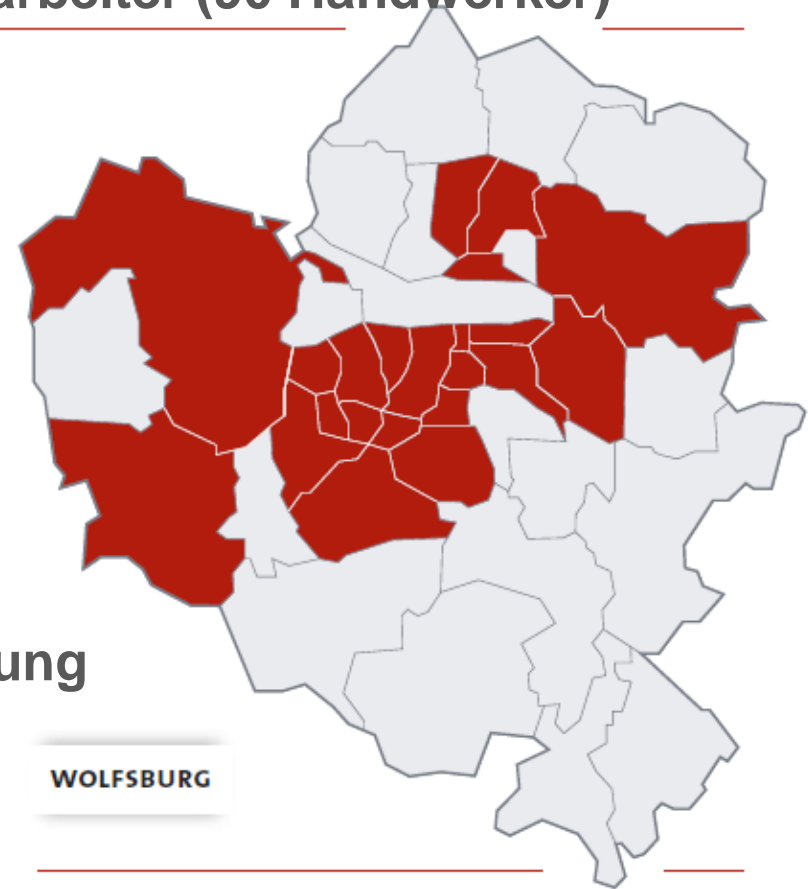


**Rund 260 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (90 Handwerker)**

**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

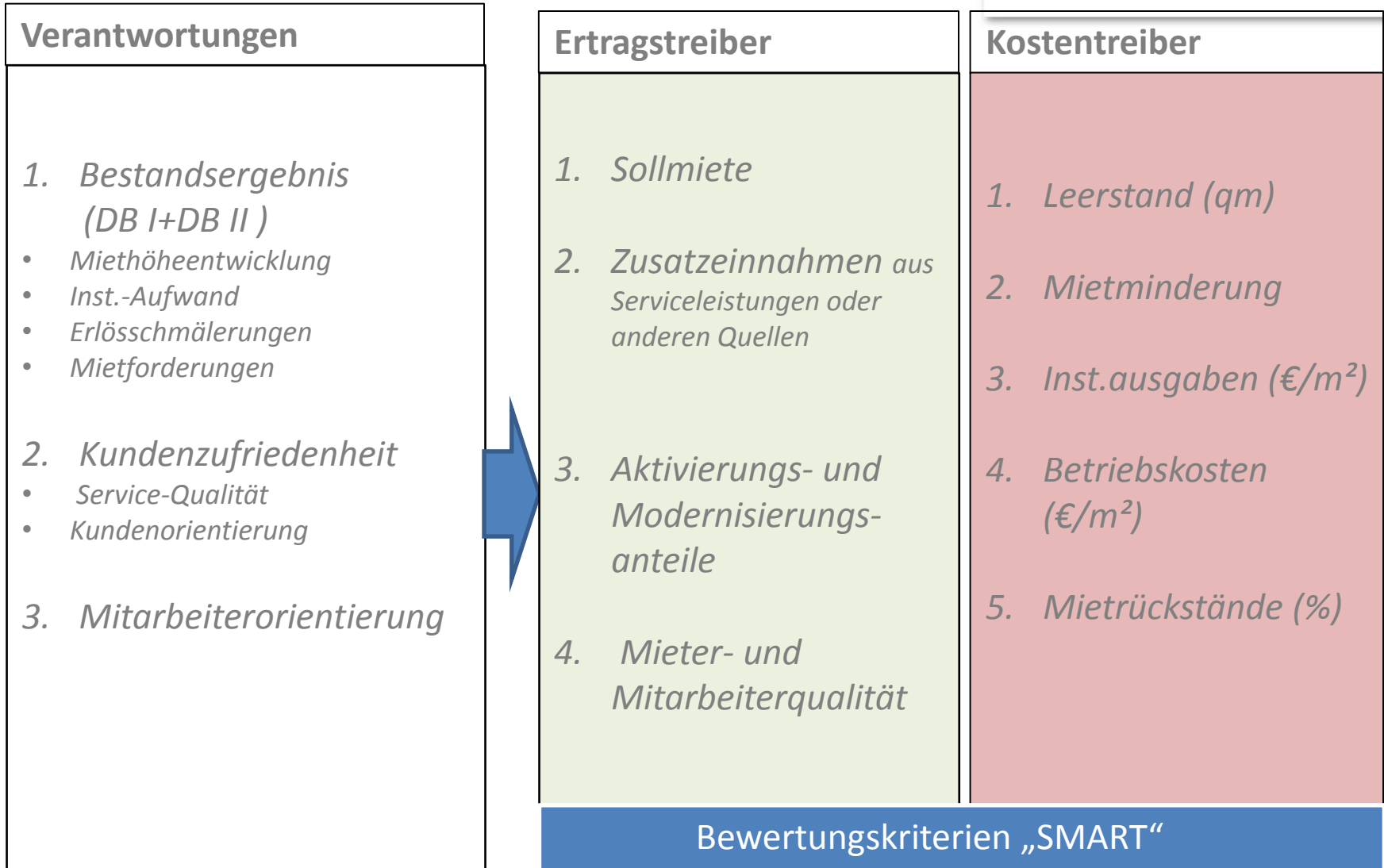
## **Wunsch:**

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...

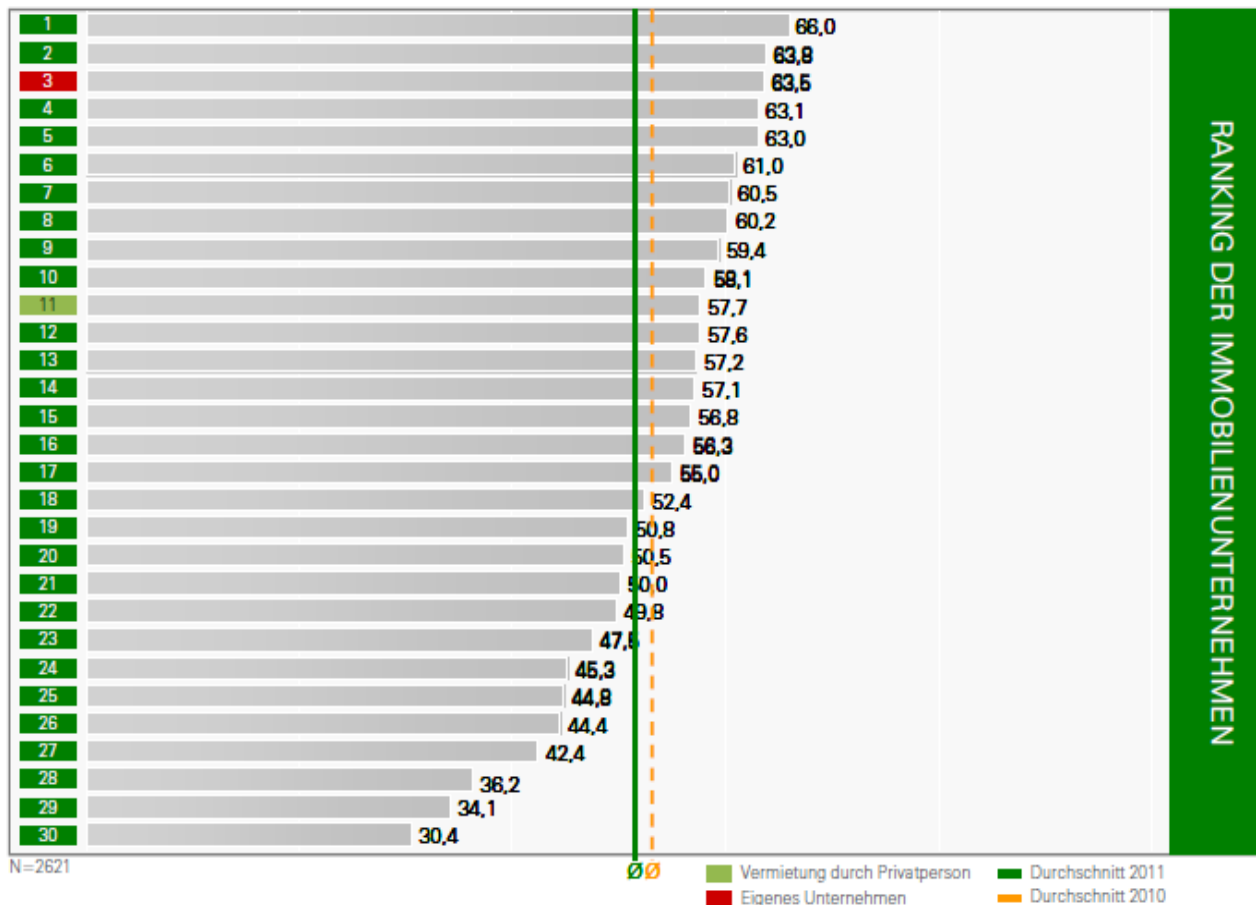
# Abteilungsverantwortung Neuland.Wohnen



# Hohe Kundenorientierung



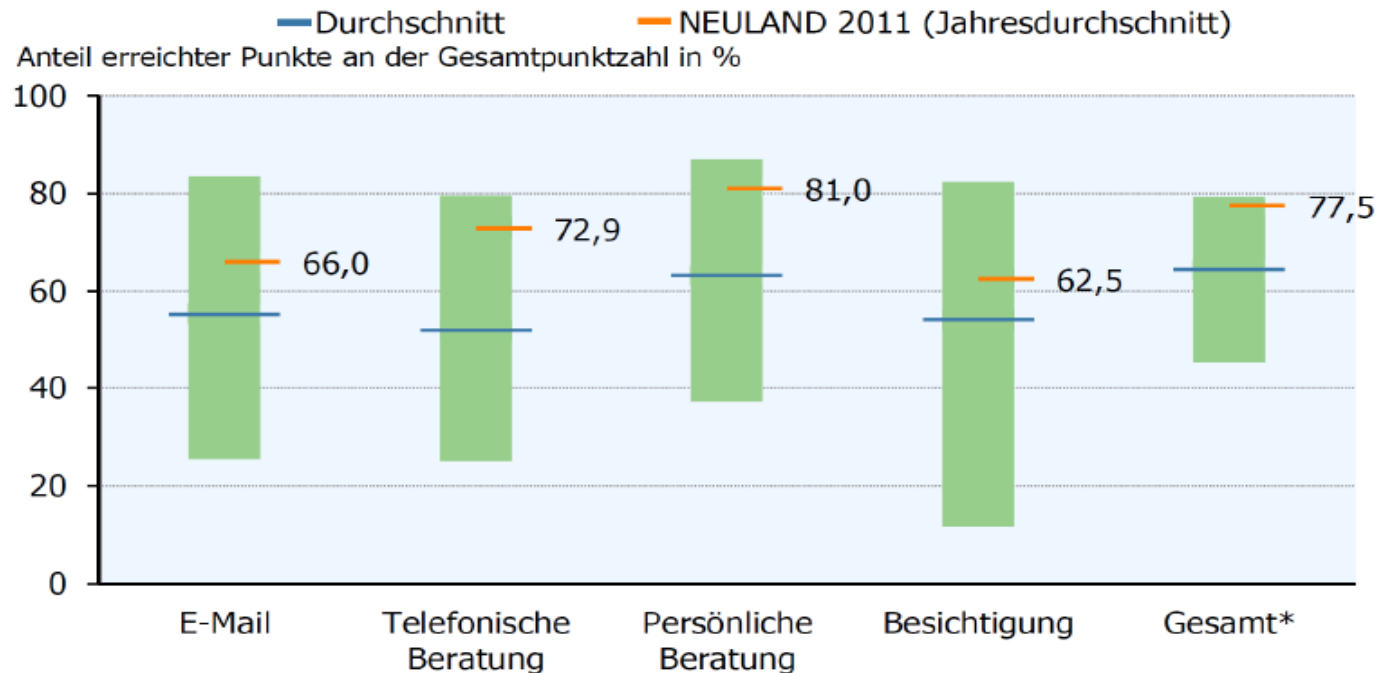
## Hauptergebnisse Gesamtzufriedenheit





## 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

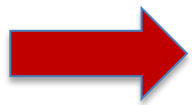
Unser Unternehmen..

...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

The image shows the new logo for NEULAND. It features a red square icon with a white diagonal line and a smaller red square icon with a white diagonal line. Below the icon is the word 'NEULAND' in a bold, sans-serif font.

**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. In the top right corner of the ad, the NEULAND logo is visible. 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

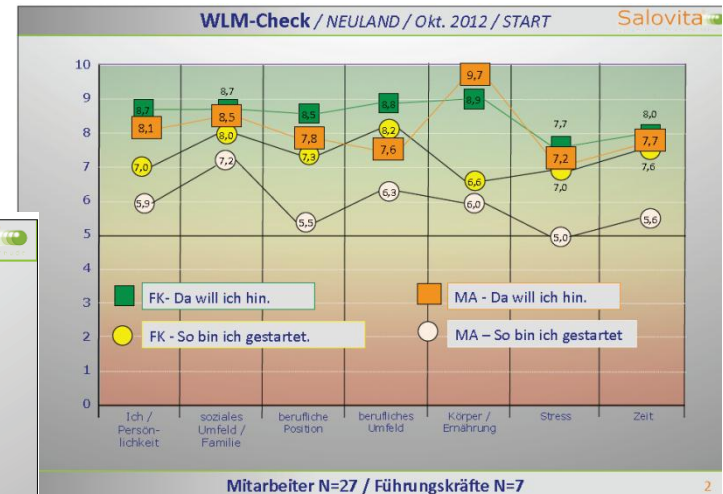
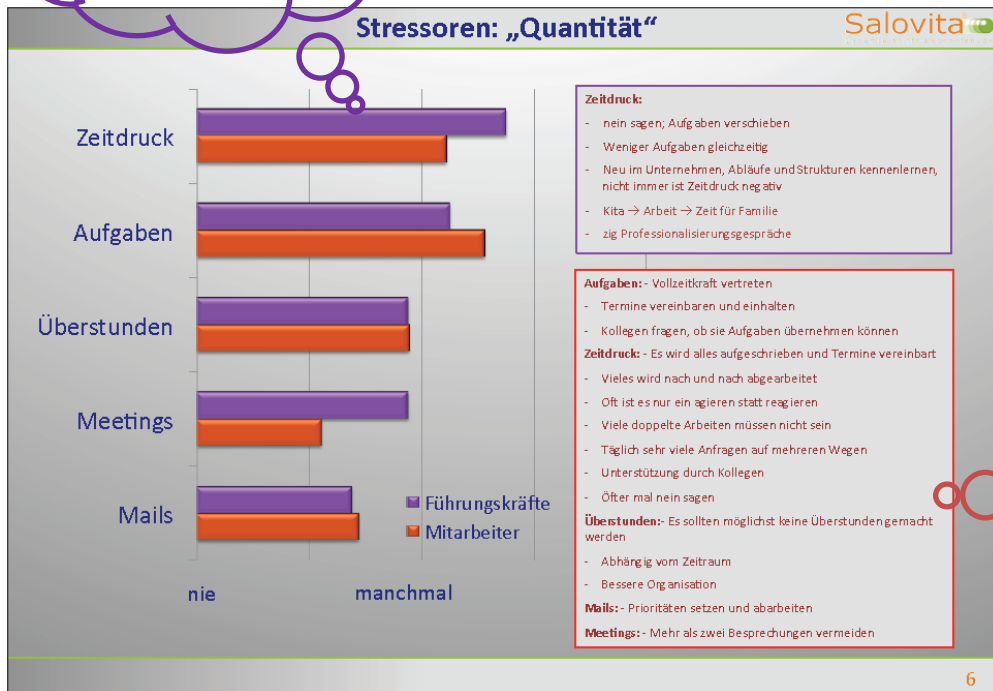
## Erkenntnisse & Maßnahmen

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

# Work-Life-Management“ Check

## Stressoren und Stresssymptome von Aug. 2012 bis Okt. 2013

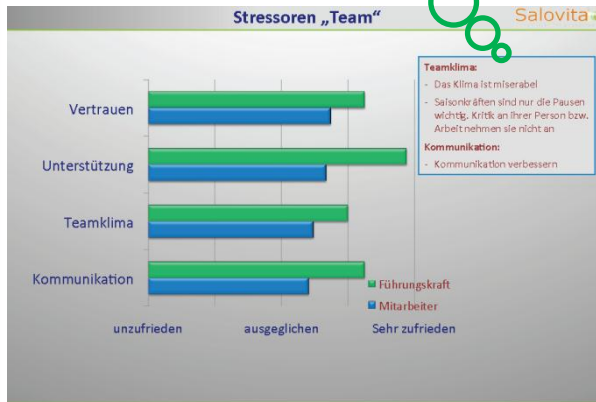
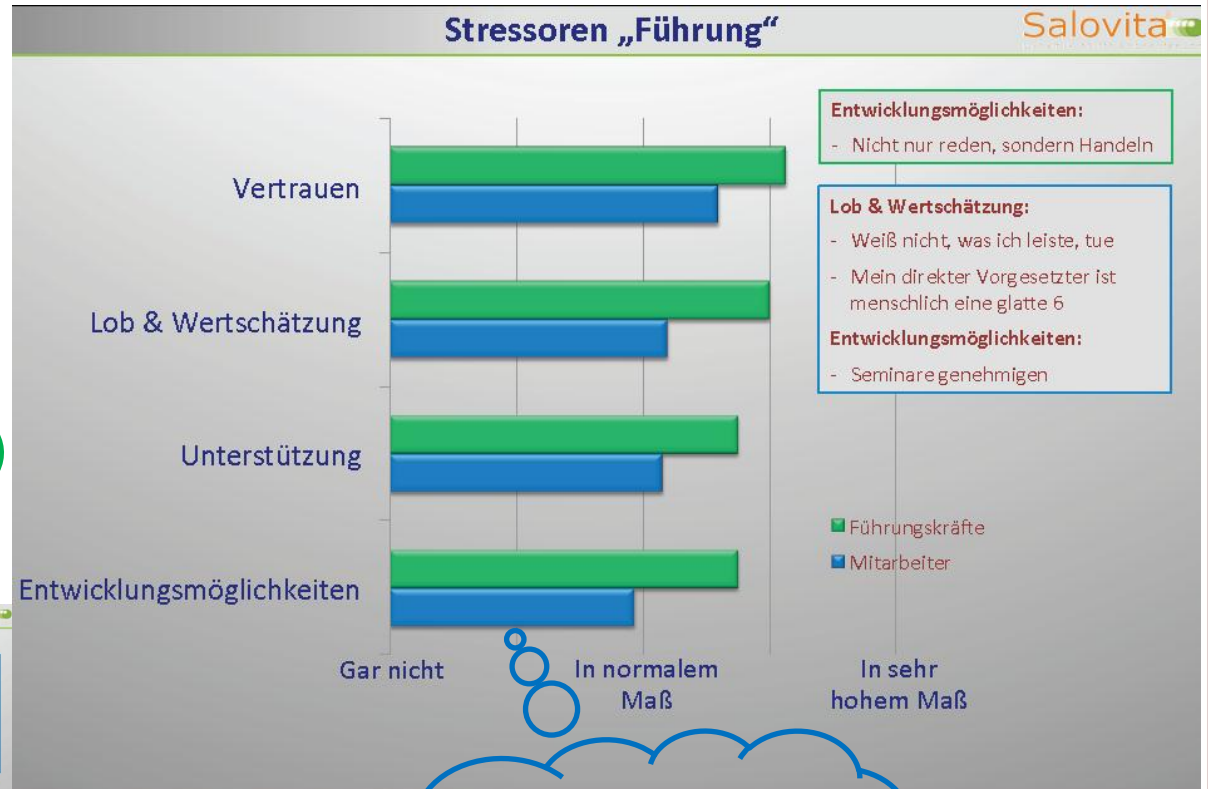
zig.  
Projekte...



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

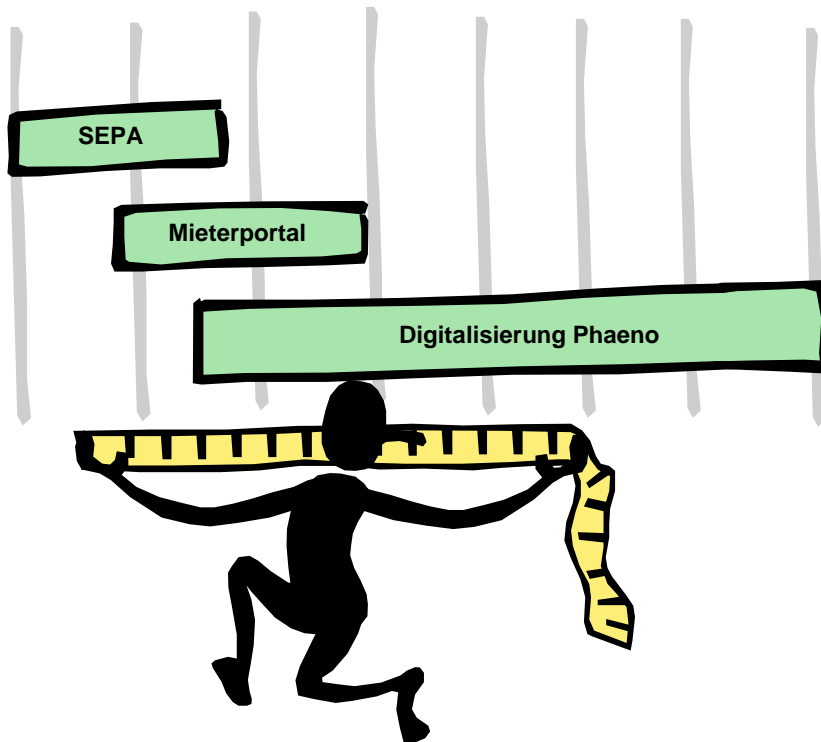
### **Fazit/Ziel:**

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





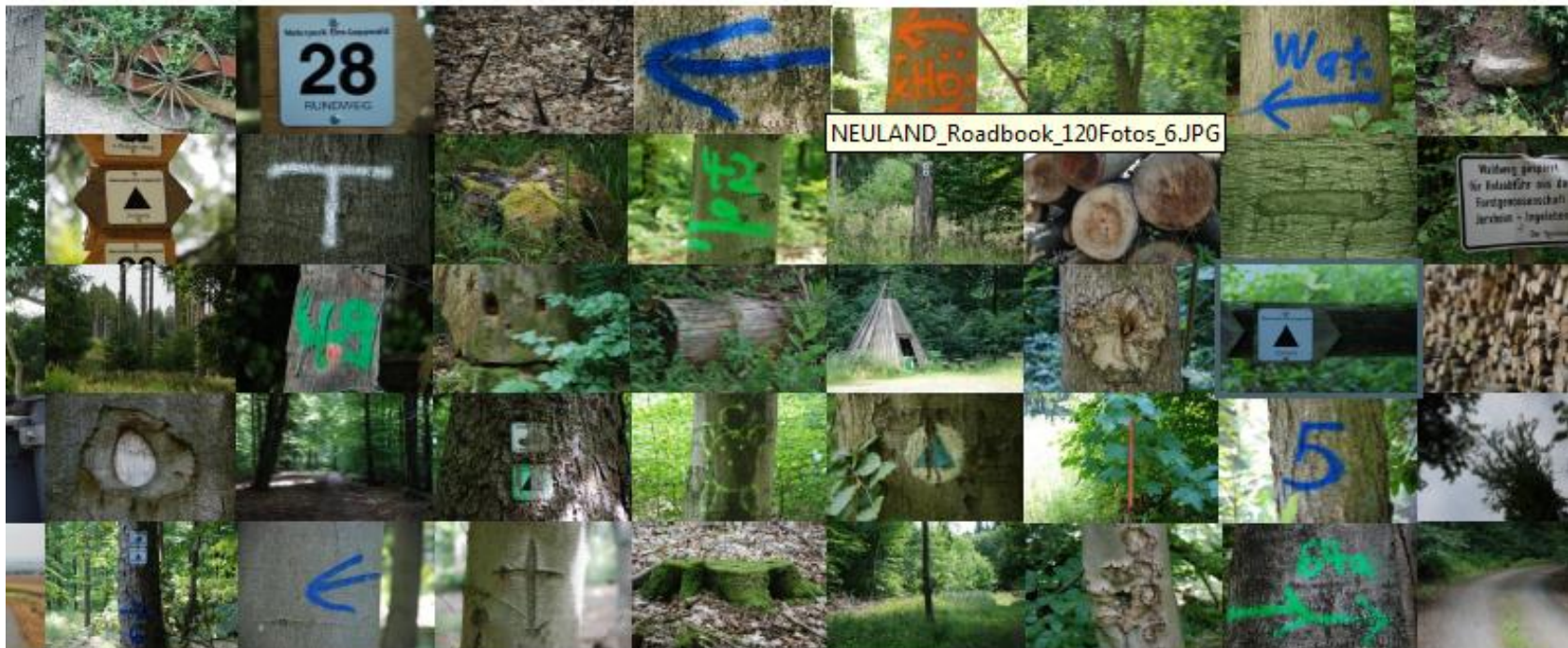
# NEULAND – Führungskräfte

## 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...



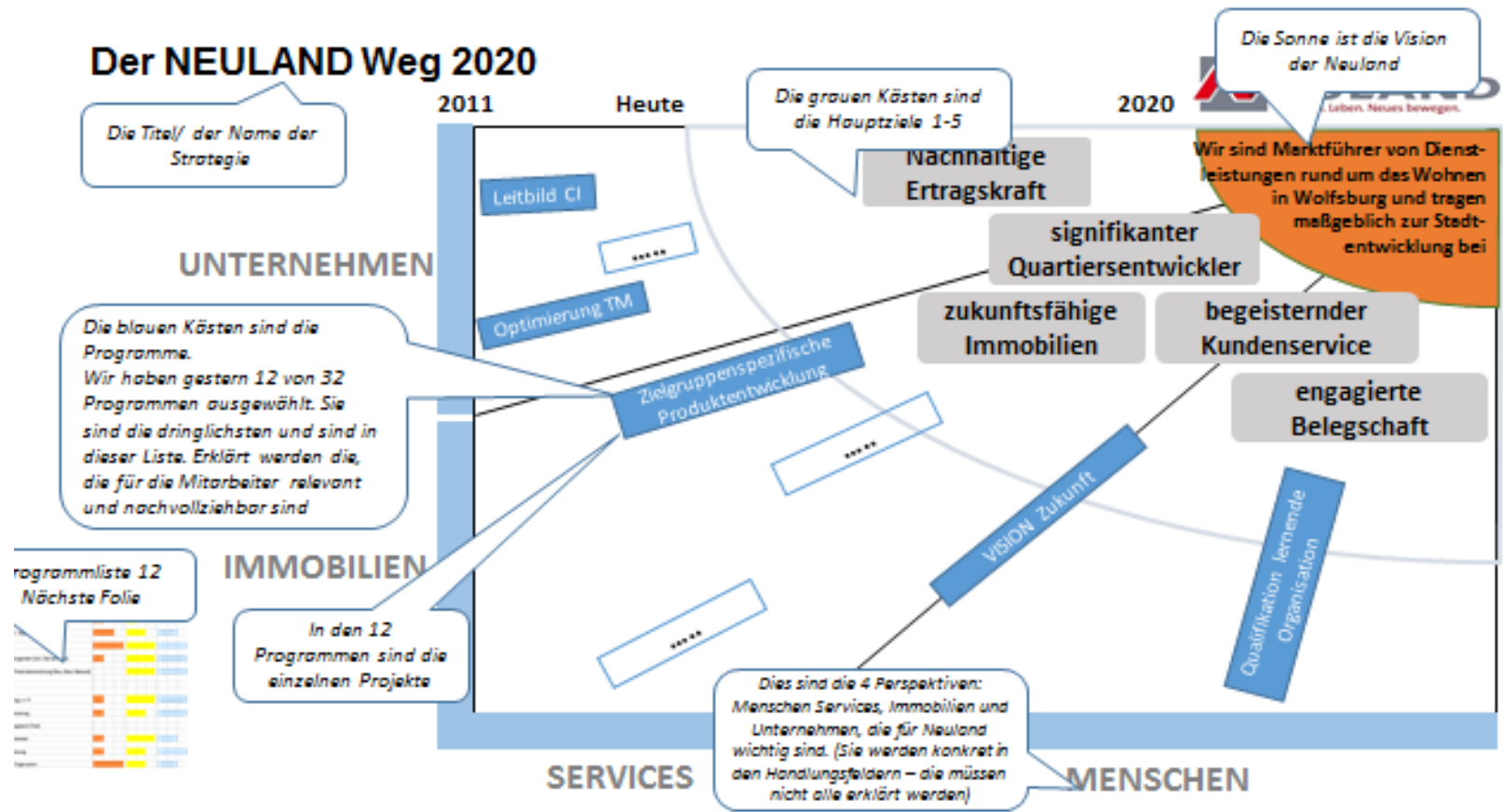




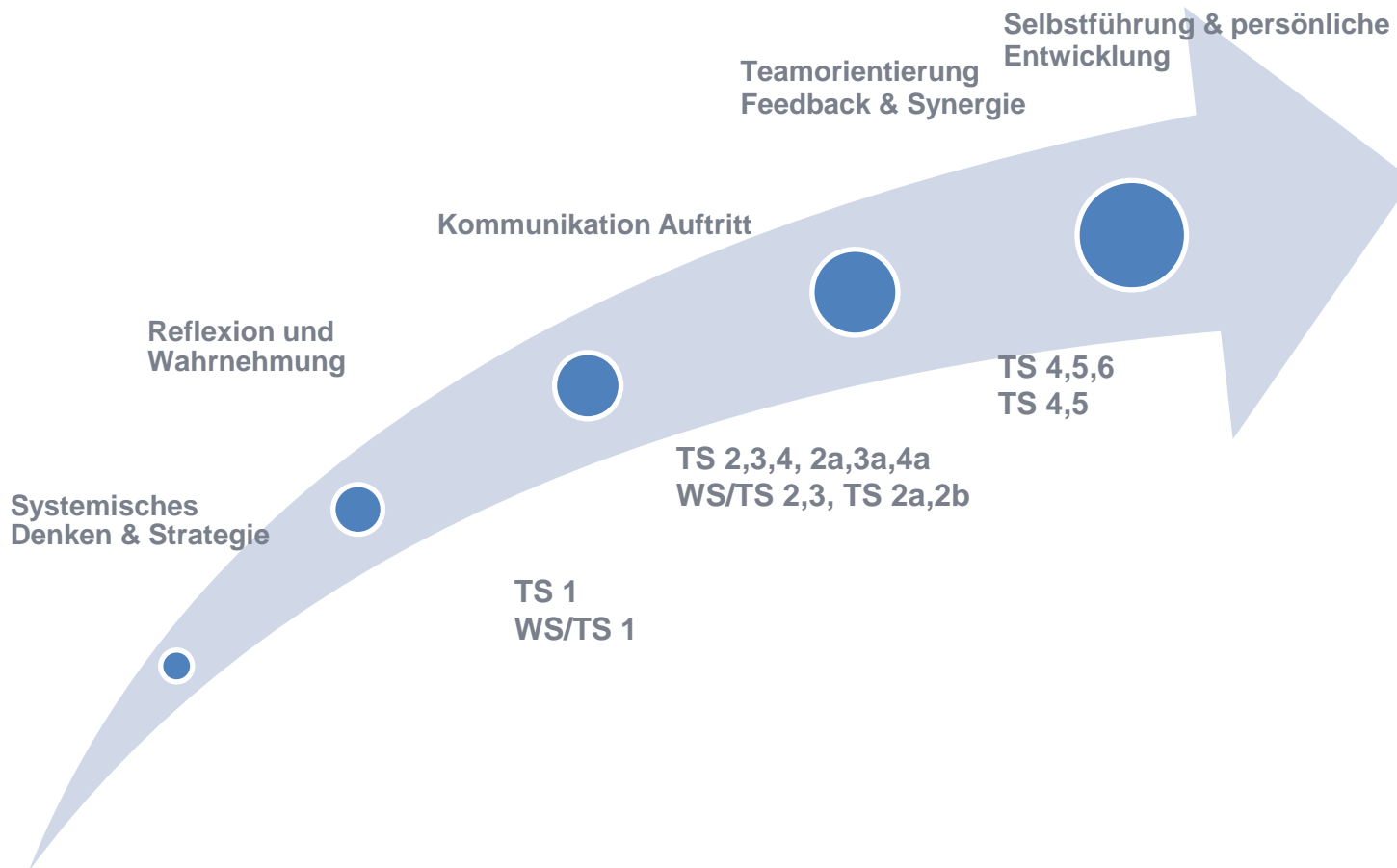
# Entwicklung der Strategie im Führungskreis



# Der NEULAND Weg 2020 entsteht...



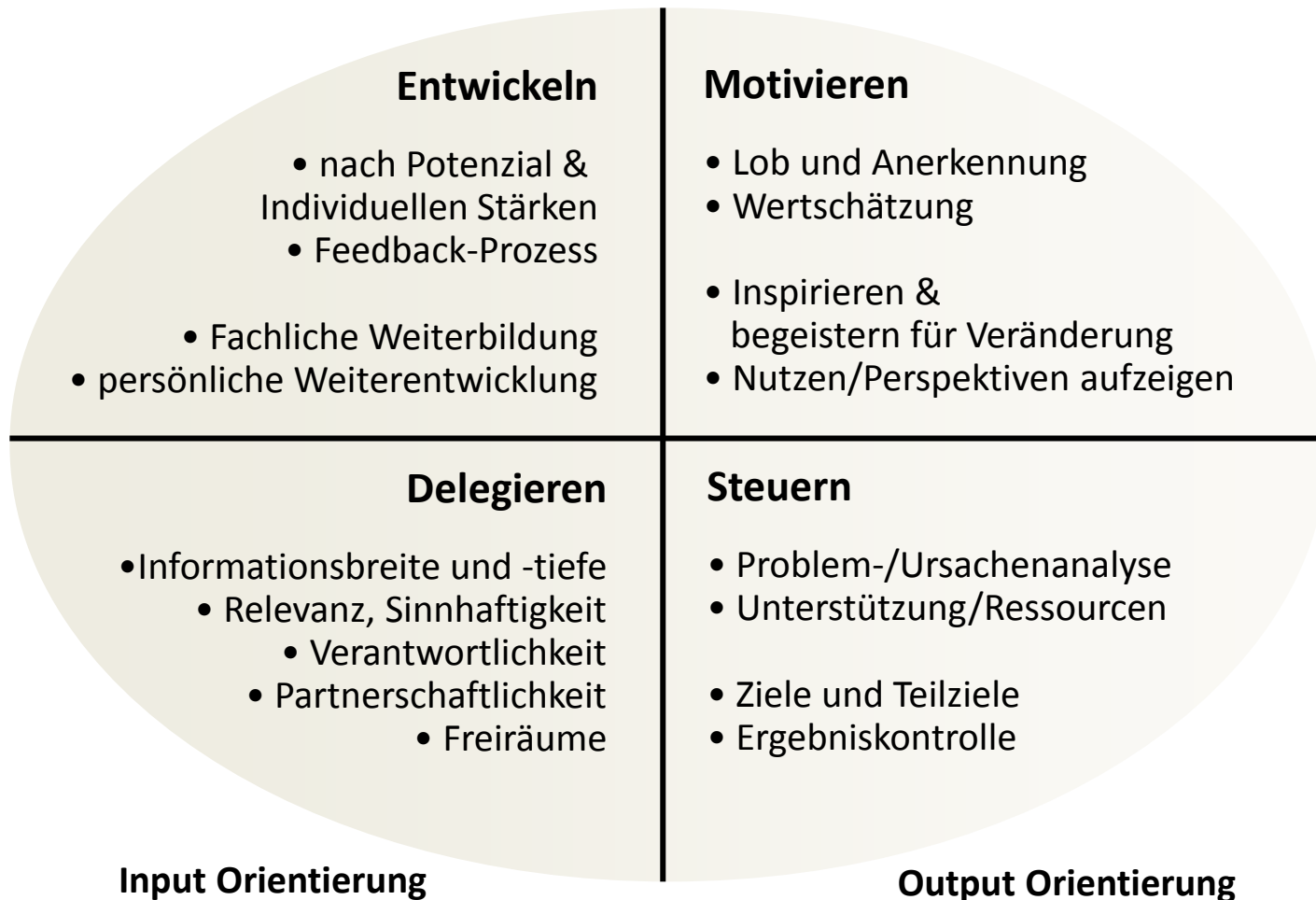
# Unsere gemeinsamen Capability Drive-Steps 2014 - 2016



# 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



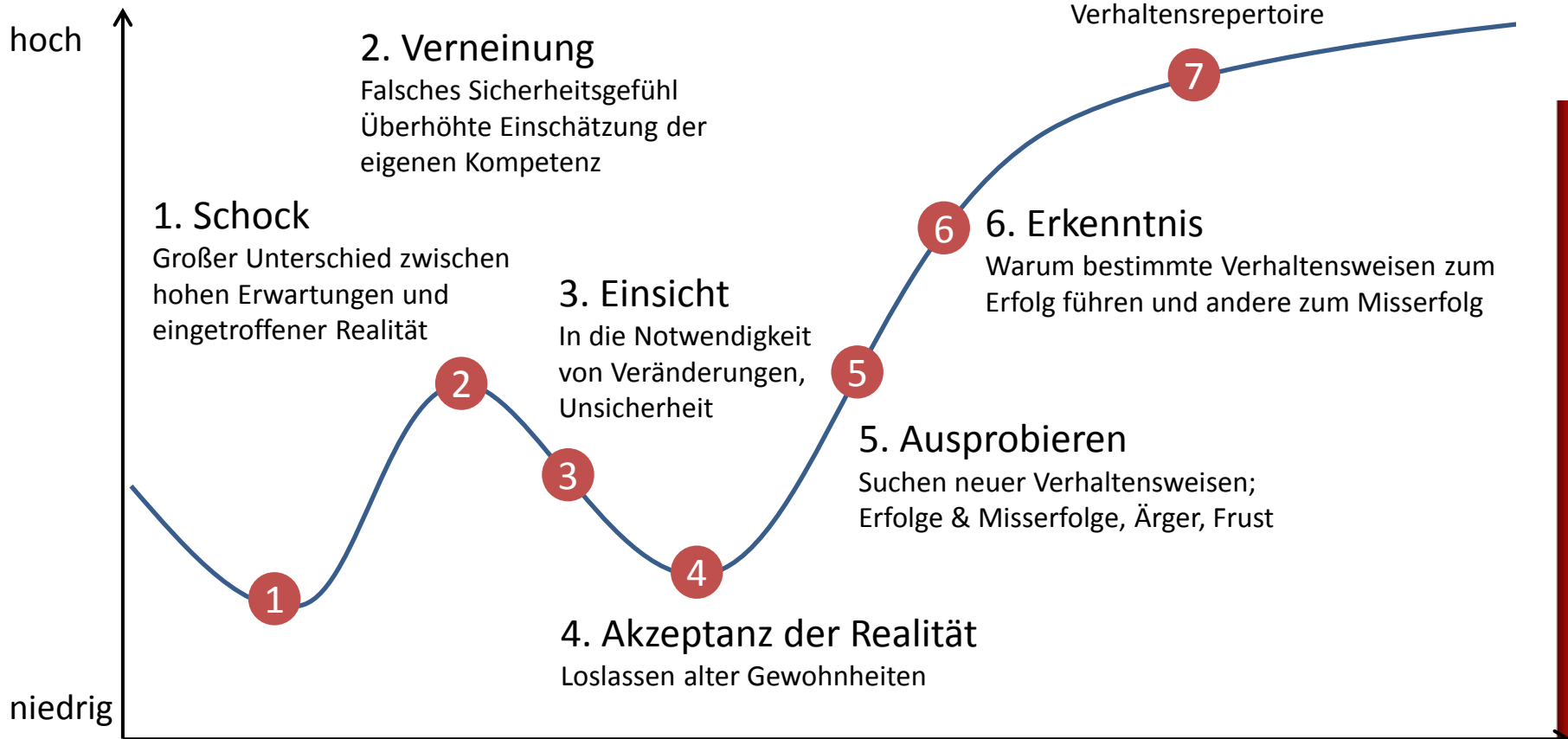
## Erkenntnisse & Maßnahmen

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

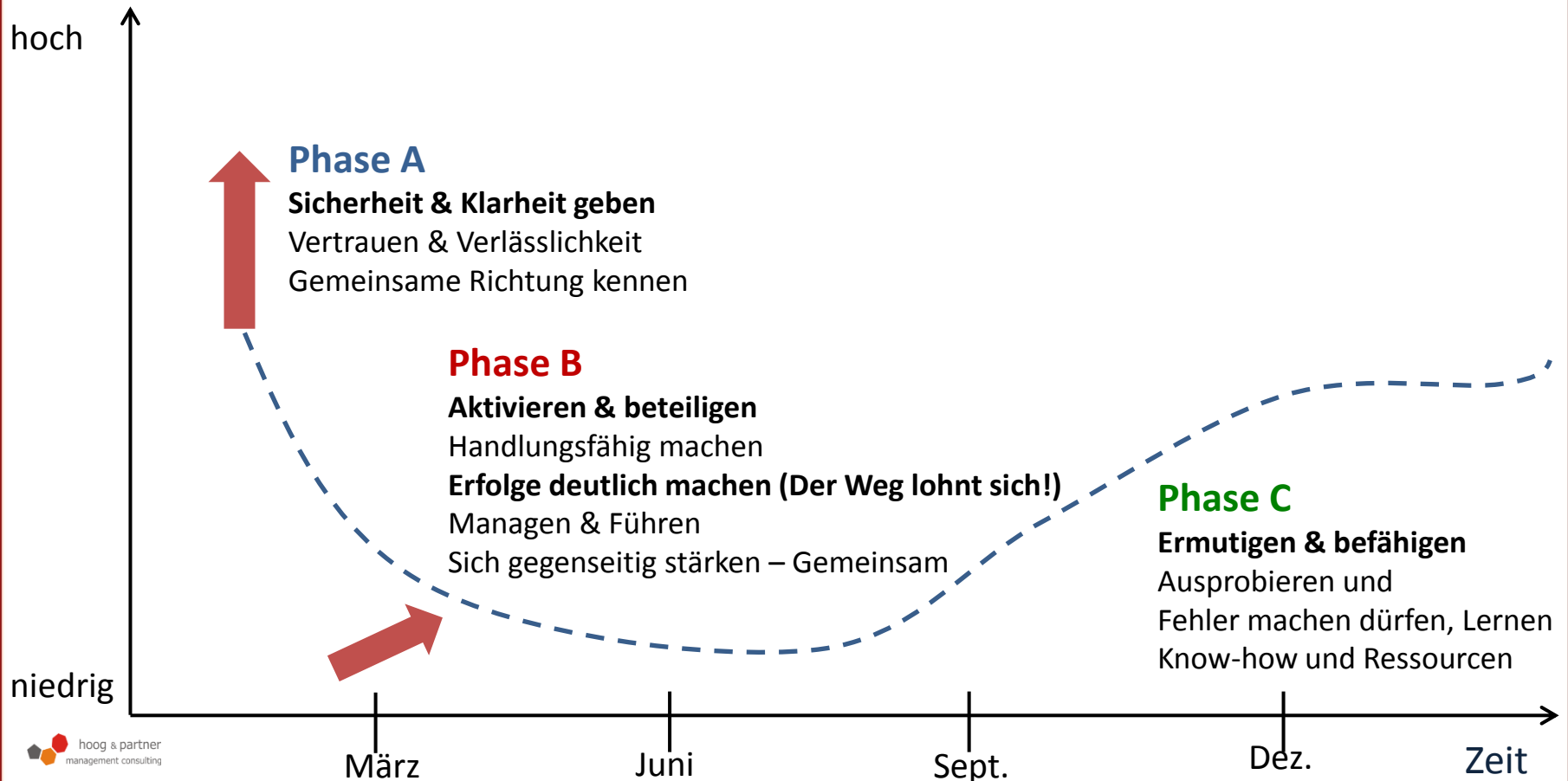


# Erfolge aufdecken

## Mitarbeiter aktivieren & beteiligen

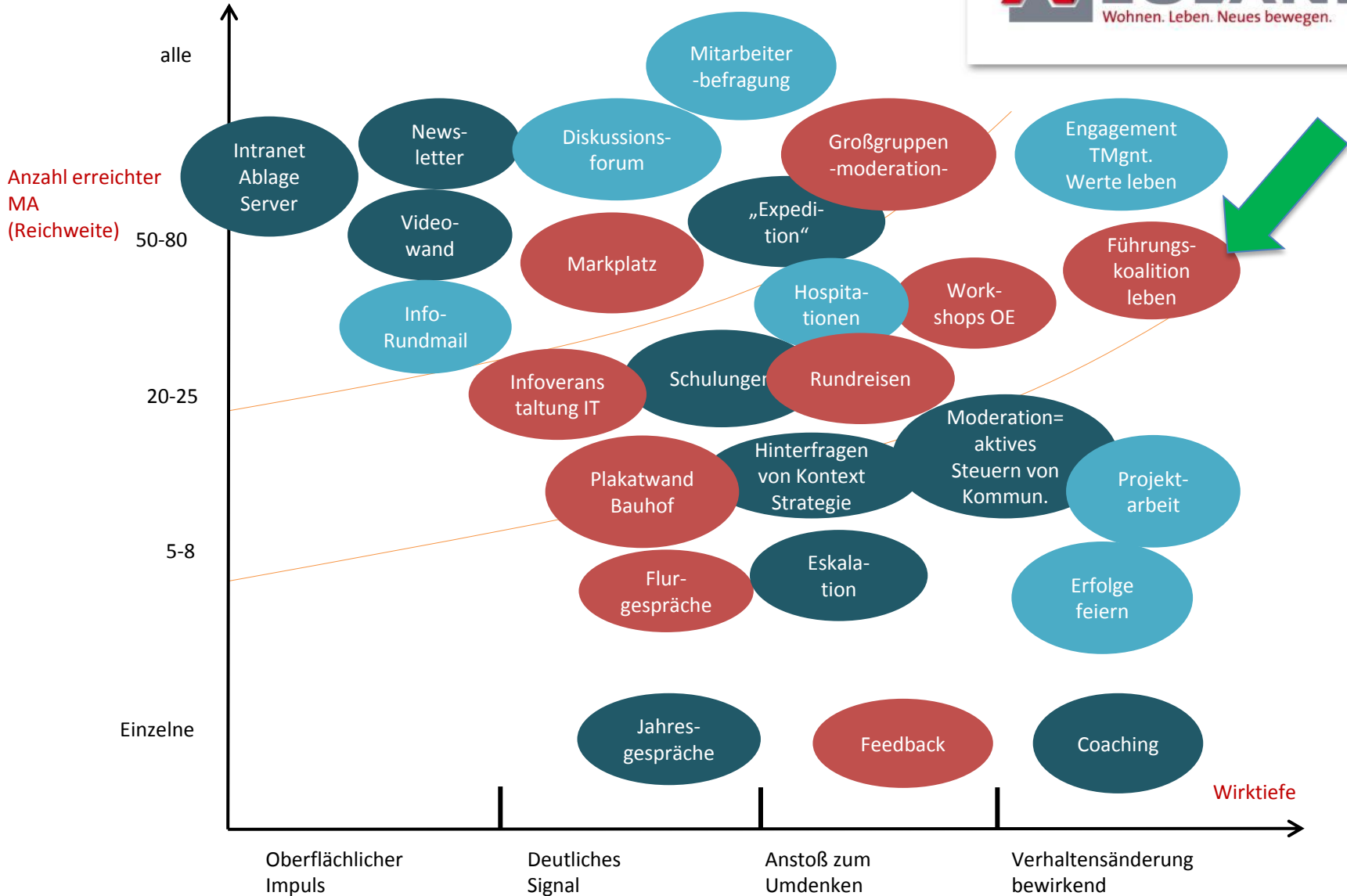
Wahrgenommene  
Kompetenz

stärkende Kräfte



# Instrumente

## – nach Reichweite und Wirktiefe



# Führung als Treiber nachhaltiger Entwicklung

- ökonomisch & menschlich



Ergebnisse der strategischen Projekte



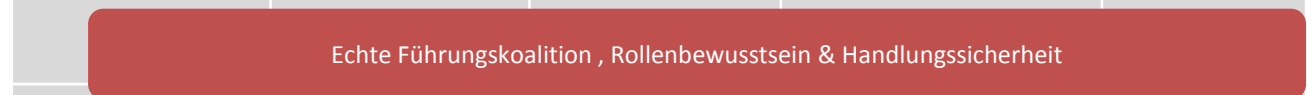
erleben

**Werte - Kommunikation - Führung**

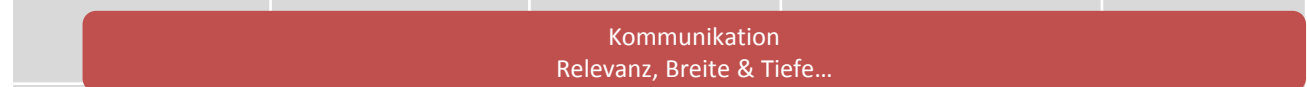
Strategiedurchdringung



Führungsverhalten



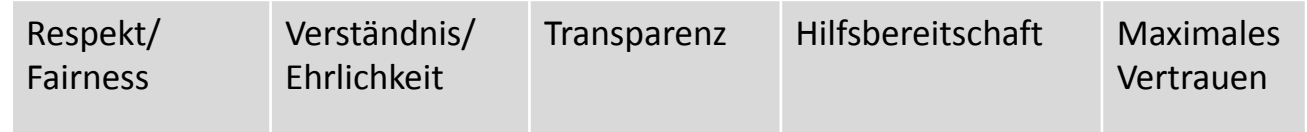
Kommunikationswirkung



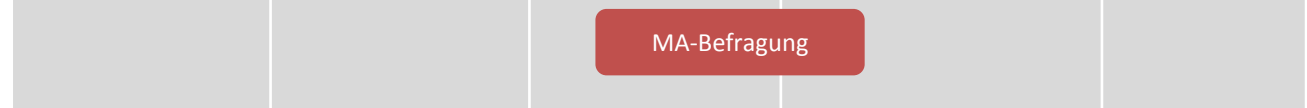
Beteiligungsgrad



Werteverlässlichkeit



evaluieren



## NEULAND Führungskoalition

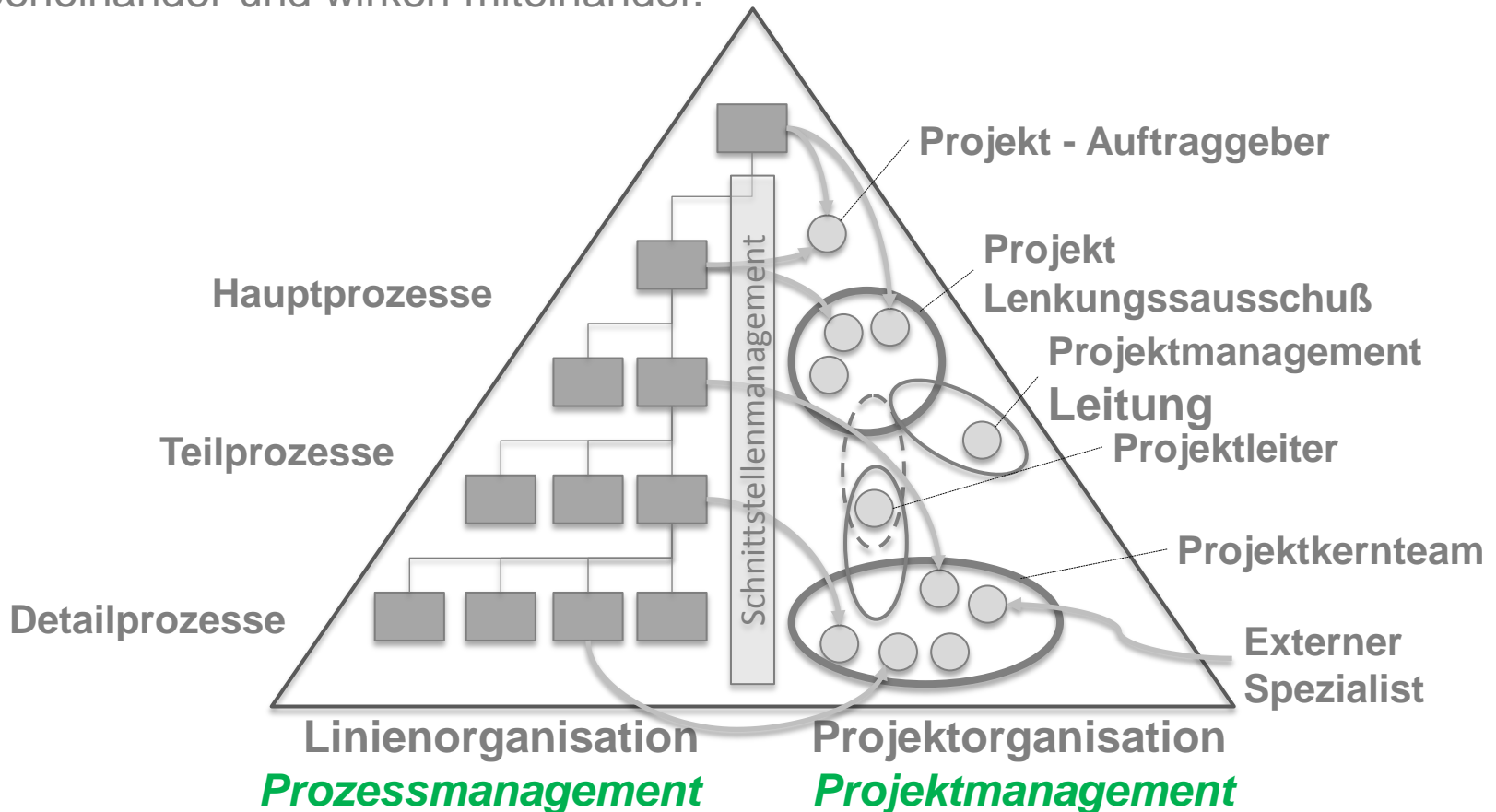
### (Führungsgrundsätze)

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**.

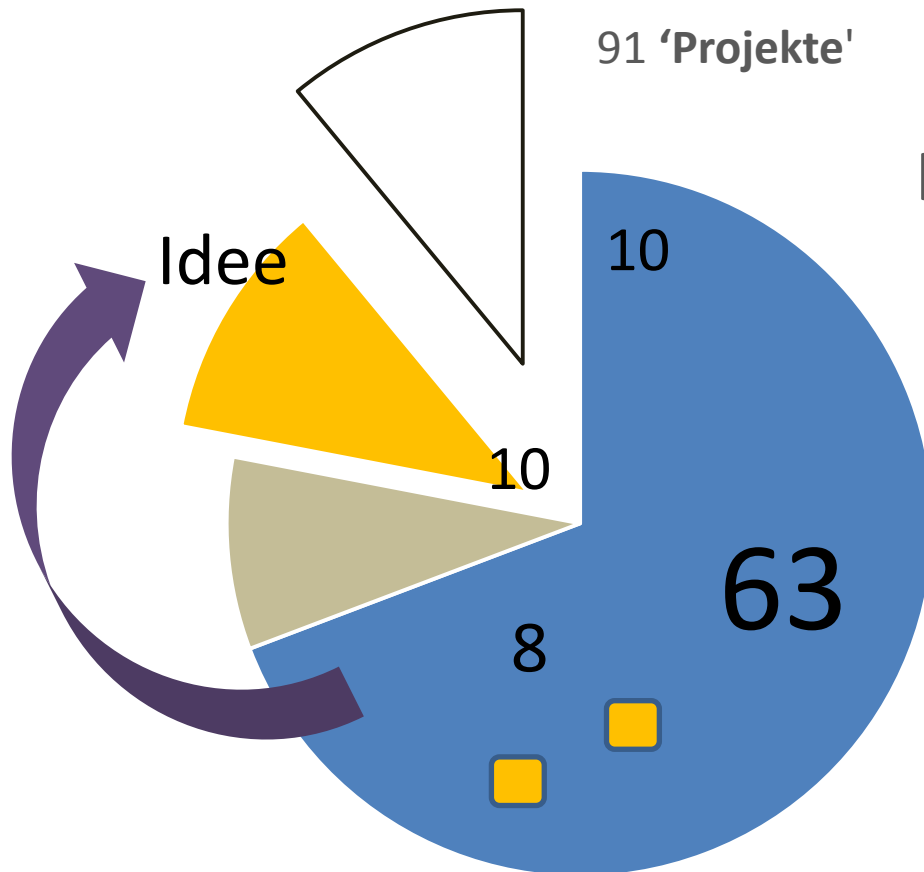


# Linien- vs. Projektorganisation in der Neuland

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



# Aus der endlosen Projektliste...

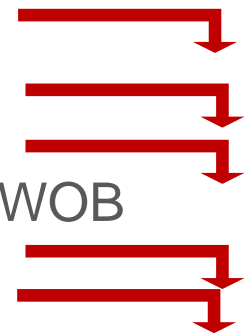


...wird ein  
Ideenspeicher

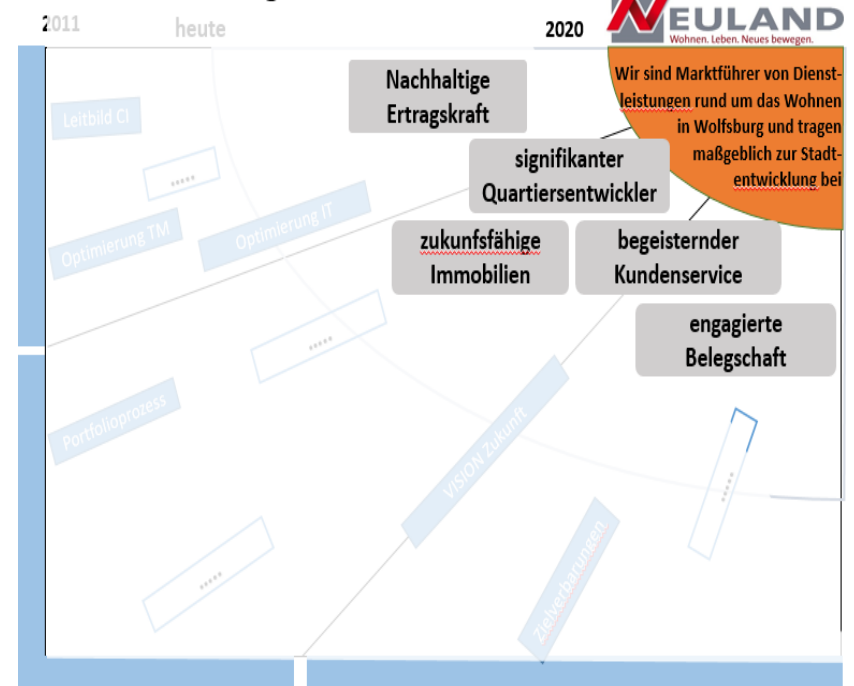
■ Programmen zugeordnet ■ Plichtprojekte ■ Ideen □ erledigt, Tagesgeschäft, etc

# 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

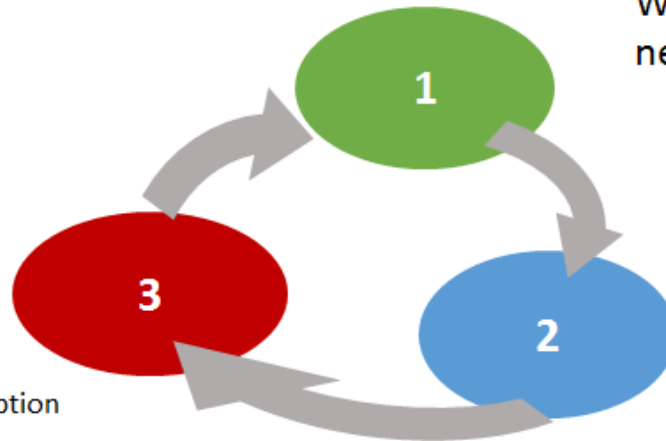
## Aktivität der Führungskoalition

### 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;

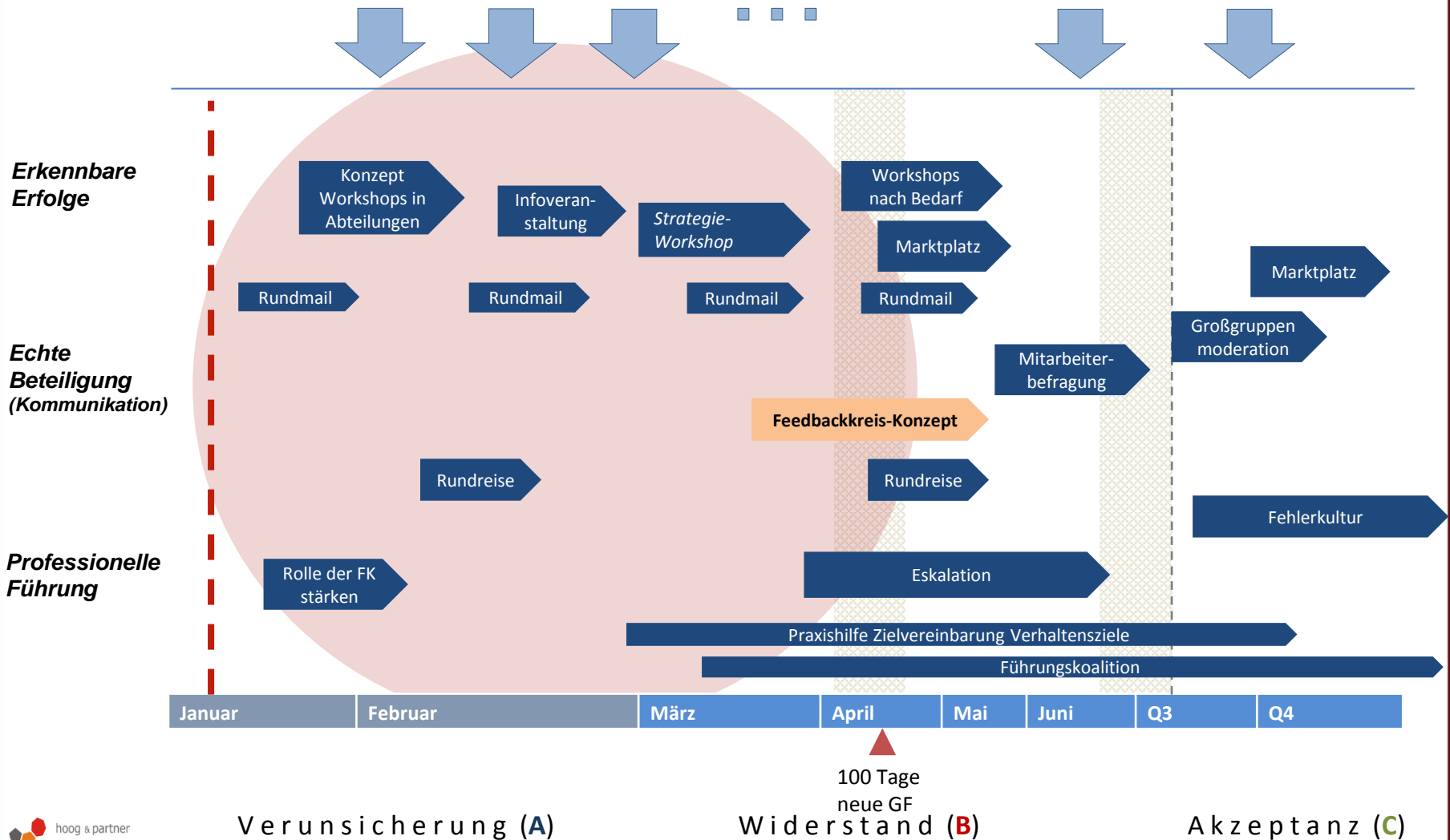
einheitliches Verständnis und Kommunizieren = Führungskoalition leben, Führungskompetenz und Wirkungsgrad erhöhen



# Erfolge motivieren und stärken ...



## Erfolge - Ergebnisse aus den strategischen Projekten



# Aktuelle Informationen

## Rundmail und NEULAND AKTUELL an jeden Mitarbeiter



**– NEULAND AKTUELL –**

 **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 Geschäftsstellenleiter Yvonne Zöfel, Nadja Göttsche, Renate Bekke Team Stadlinie.

Andreas Zwickel wird seine Tätigkeit im Team Neubaumodernisierung als Projektleiter, Christian und die Gruppenleitung Bestandsmanagement abgeben.

Hina Brucks übernimmt die Leitung Bestandsmanagement und gepänte Instandhaltung.

Stefan Bauher Bestandsmanager Technisches Management

**→ SICH UNZELIGES**



Alles gut, für ein kleines Neuland ist das ein großer Erfolg!

**→ UNSERE NEUEN AZUBIS**

Der Abenteuer der Ausbildung kann beginnen. Mein Nachwuchs würde starten in diesem Jahr Ihre Berufsausbildung bei der NEULAND. Das angehende Immobilienkaufleute sowie ein Geometer im Garten- und Landschaftsbau, ein Elektriker, zwei Anlagenmechaniker (2 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 Rugelero Juez, Florian Hoffmann, Nela Sagoré, Bastian-Marcus Heilmeyer, Laura Klammann, Bibe Hech, Marzella Elner (u.l. n.r.) (Luzas 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 Sachverstand, 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](http://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.

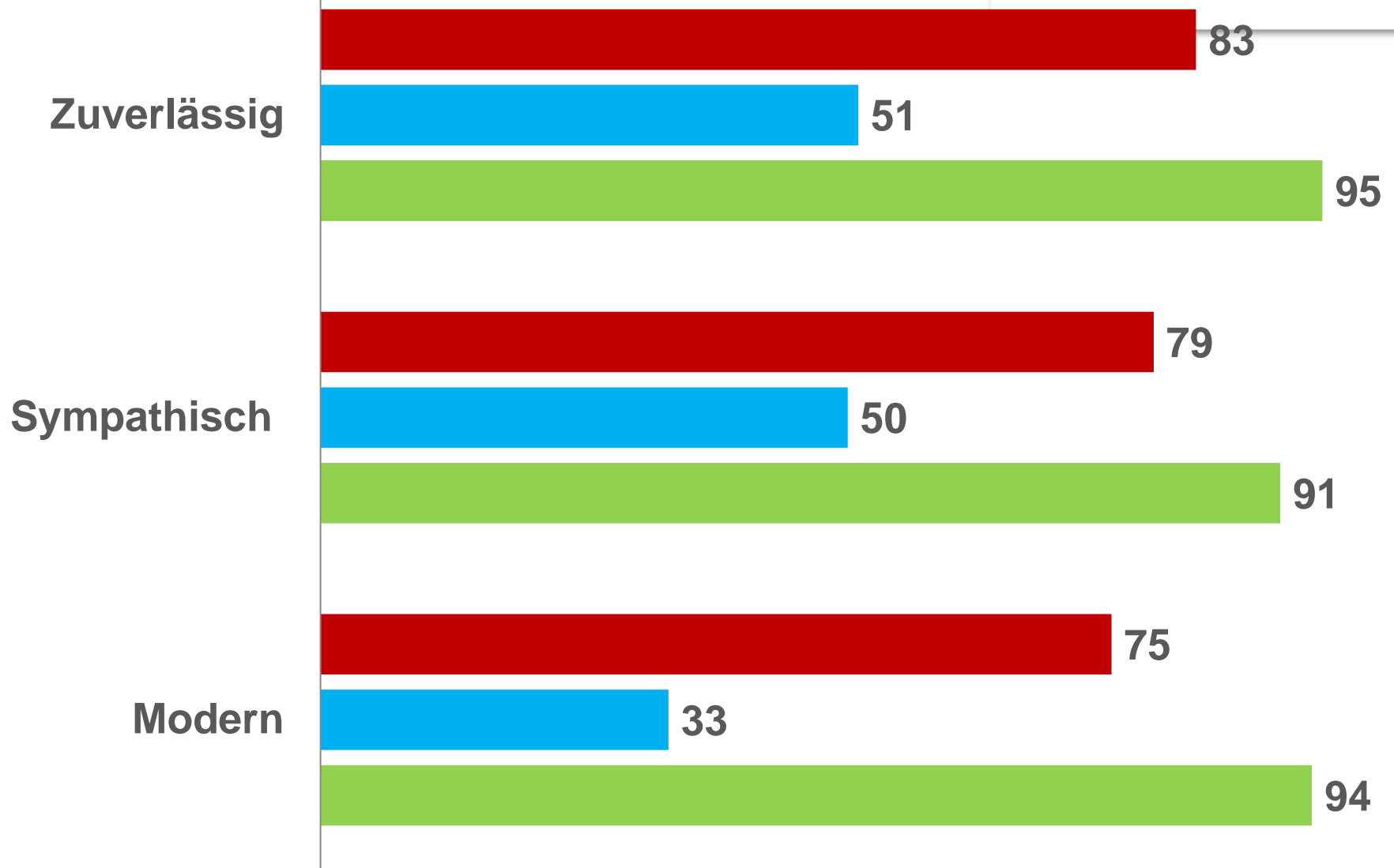
Strategische Berater sind auf diesem Weg unentbehrlich  
(Blick von außen).



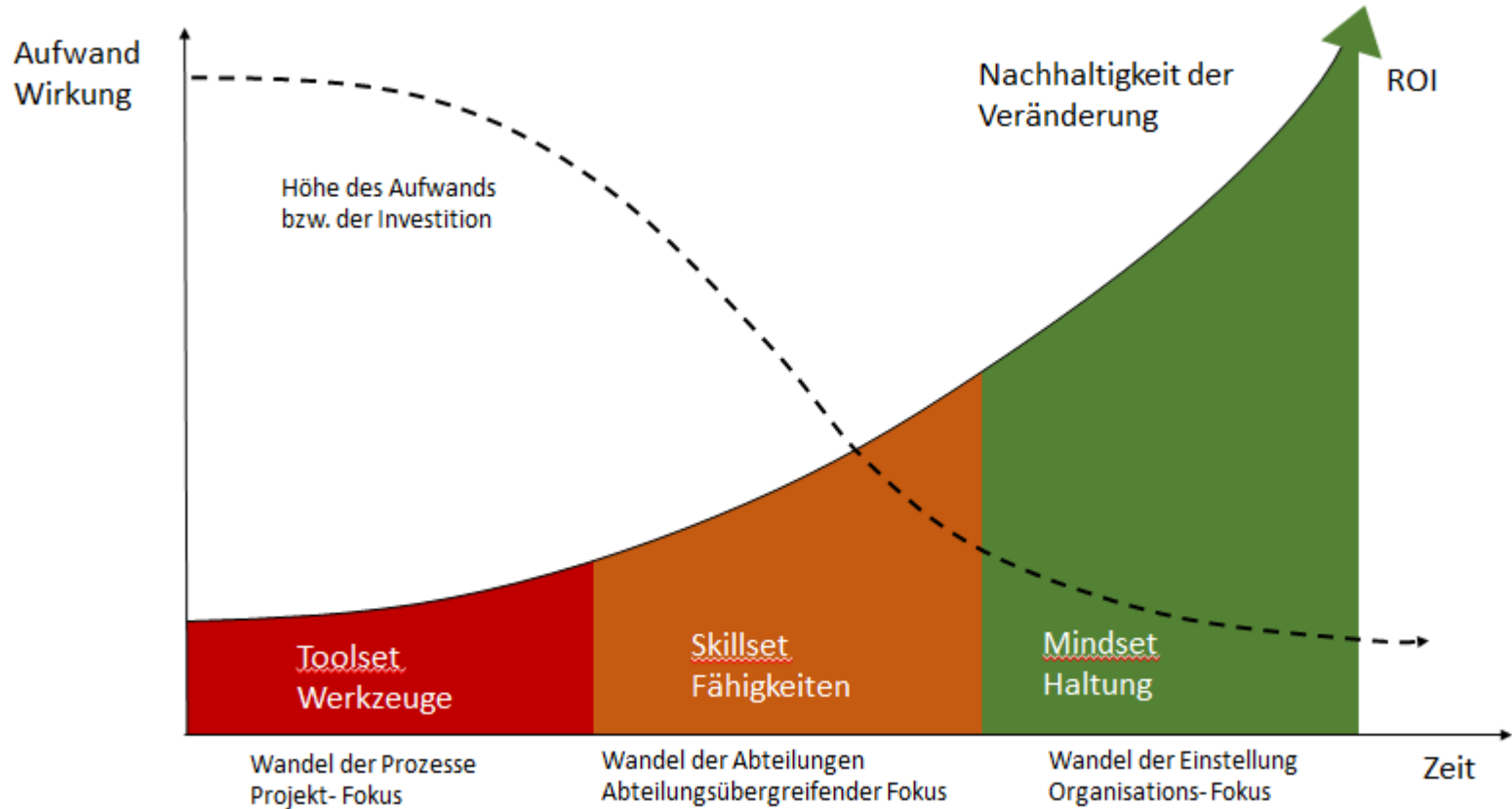
# Erfolgsmessung

■ 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!**

