



Das Unternehmen als Einheit – zusammengefügt aus mehreren Teilen, die sich gegenseitig stützen. Zahlreiche Puzzleteile müssen zusammengefügt werden, um die Vision der neuen LEG zu realisieren.

Das Projekt ONE hat das oberste Ziel, den Leistungsgrad der LEG-Gruppe zu erhöhen. Dies wird u. a. durch eine einheitliche Steuerung und vereinheitlichte Unternehmensprozesse erreicht. ‚ONE‘ steht für ‚organisation for new efficiency‘, eine Organisation für neue Effizienz, und zudem für das Unternehmen als Einheit. Dazu setzt die LEG-Gruppe den Konsolidierungs- und Professionalisierungskurs konsequent fort. Dies ist schon im organisatorischen Aufbau des Projekts sichtbar: Im Lenkungsausschuss (Steering Committee) beraten die Holding-Geschäftsleitung, Geschäftsführer verbundener Unternehmen, die LEG-Wohnen-Gesellschaften und eine externe Beraterin über die Entwicklungen im Projekt ONE und fällen Entscheidungen. Mit der Projektsteuerung beauftragte die Holding-Geschäftsführung Jens Radtke, Geschäftsführer des Beratungsunternehmens Radtke & Associates. Sein Team übernimmt das klassische Projektmanagement, steuert die Termine und Ergebnisse der Teilprojekte und bringt umfangreiche Erfahrungen in den Prozess ein. In den Teilprojekten ‚Aufbau- und Ablauforganisation‘, ‚Informationstechnologie (IT) und ‚Personal und Mitbestimmung‘ erarbeiten die jeweils verantwortlichen Führungskräfte die Grundlagen der ‚Leistungsorganisation 2010 der LEG-Gruppe‘, die dann dem Lenkungsausschuss

vorgelegt werden. Der Bereich Unternehmenskommunikation veröffentlicht die Ergebnisse der regelmäßig stattfindenden Lenkungsausschuss- und der Teilprojektsitzungen unter anderem in einem Intranet-Newsletter.

#### Führungskräfte erarbeiteten Präferenzmodell

Im August erarbeiteten die Führungskräfte der LEG-Gruppe in einer zweitägigen Klausurtagung ein Präferenzmodell für die künftige LEG-Struktur, das als solides Fundament die Zukunft der LEG-Gruppe sichert. Es dient als Grundlage für die Entwicklung einer Detailorganisation mit Referenzprozessen sowie funktionalen und personellen Organigrammen. Dem Betriebsrat wurde das Präferenzmodell Ende August vorgestellt. Der Lenkungsausschuss folgte der Argumentation der Geschäftsführungen der Sparte Wohnen und beschloss im September, die Wohnungsbestände künftig in drei Regionen mit jeweils einem Profit-Center aufzuteilen. Die Profit-Center sind in Niederlassungen unterteilt; größere Niederlassungen erhalten zudem Kundencentren. Der Zuschnitt in drei Regionen stellt eine räumlich und inhaltlich optimale Aufteilung des Wohnungsbestands der LEG-Gruppe dar, argumentieren die Führungskräfte.

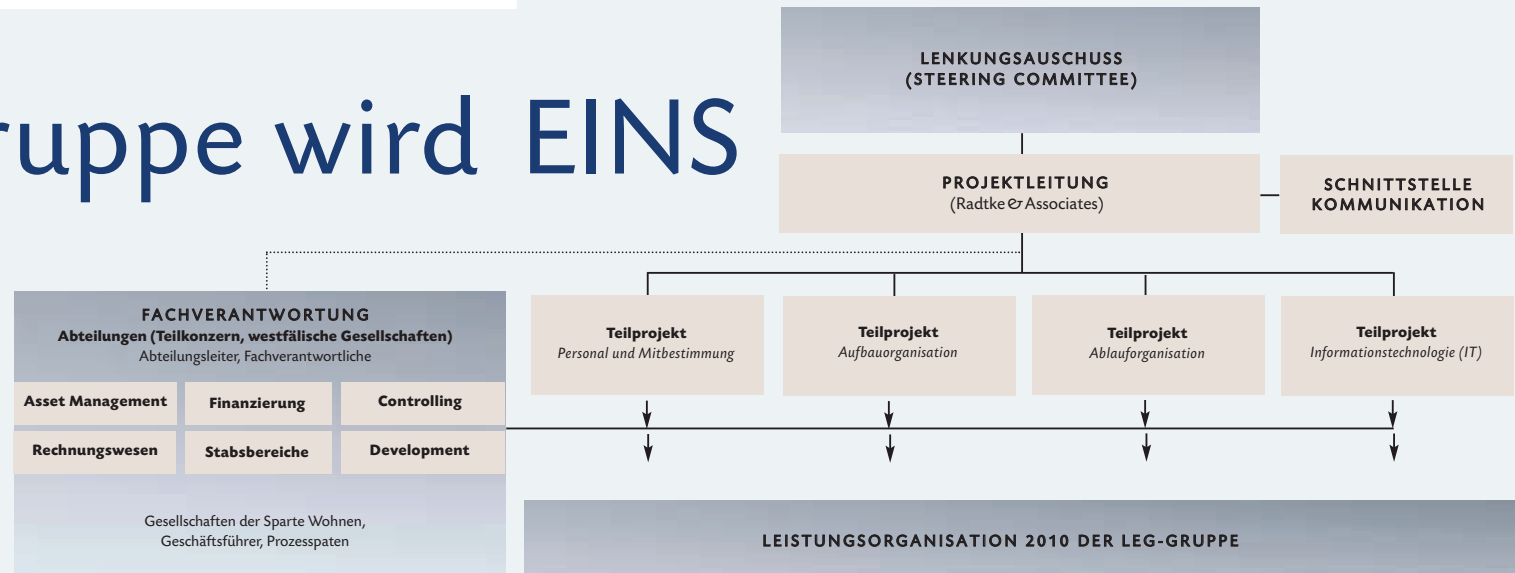
**Veränderungsprozess ist notwendig**  
Insbesondere in diesen Zeiten mit immer neuen Meldungen über Krisen ist es eine große Herausforderung, ein Unternehmen am Markt zu positionieren und neu zu strukturieren. Gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen verändern sich ständig. Der Verlust von Gewohnhem ist immer schwierig. Und Veränderung wird nicht als fertiges Paket präsentiert, sondern ist ein Prozess. Deshalb wird das Projekt ONE auch nach dem Roll-out im kommenden Jahr fortgesetzt: Im zweiten Halbjahr 2010 erfolgt der Feinabgleich. Dann werden alle gesammelten Informationen aus den Abteilungen und den verbundenen Unternehmen noch einmal überprüft und ggf. in die Strategieanpassung eingebunden. Wandel braucht Zeit. Veränderungsprozesse brauchen Geduld. Gerade dann, wenn etwas Neues wachsen soll. Den Apfel pflückt man auch erst dann, wenn er reif ist. Die einheitliche LEG ist eine große und arbeitsintensive Herausforderung – für Mitarbeiter, Führungskräfte und Geschäftsführung. Doch das Engagement für dieses Ziel lohnt sich. Die Einheit der LEG ist essenziell für die Marktfähigkeit des Unternehmens. Das Projekt ONE ist der Weg zu einer LEG, die weiterhin als solider Bestandhalter für die Mieter agiert, Rendite sichert und damit zukunftsfähig ist.

#### DAS PROJEKTMANAGEMENT MIT BREITER FÜHRUNGSKRÄFTEEINBINDUNG

#### PROJEKT ONE

# Die LEG-Gruppe wird EINS

Die LEG-Gruppe wächst zu einem einheitlichen, klar strukturierten, starken Unternehmen mit dem Kerngeschäftsfeld Wohnen zusammen. Ein ambitioniertes Ziel, dessen Realisierung unverzichtbar ist, um die Marktposition des Konzerns auch in Zukunft zu sichern und auszubauen. Das Projekt ONE ist der Weg zum Erfolg.





JENS RADTKE



STEUERUNG PROJEKT ONE:

# „Das Projekt ONE sichert die Zukunft der LEG“

Mit dem Neustart des Projekts ONE Anfang Juli 2009 ernannte die Holding-Geschäftsführung Jens Radtke zum Projektsteuerer. Der Diplom-Kaufmann ist seit 1999 Geschäftsführer des international tätigen Beratungsunternehmens Radtke & Associates (R&A) in Düsseldorf. Im Interview mit LEG-Intern beschreibt der 43-jährige Berater, wie er seine Arbeit gestaltet und welche Perspektiven er für das Unternehmen und die Mitarbeiter sieht.

### Herr Radtke, für welche Ziele und Veränderungen steht das Projekt ONE?

Das Projekt ONE ist richtungsweisend für die Zukunft der LEG und deren Mitarbeiter. Ziel ist es, Voraussetzungen für einen einheitlich starken Konzern zu schaffen und eine von Führung und Mitarbeitern getragene Harmonisierung zu unterstützen. Die Grundlage dafür ist eine Organisation mit dem Fokus auf dem ‚Ein-Sparten-Modell‘, d.h. der Konzentration auf das Kerngeschäft Wohnen bei gleichzeitiger Steigerung des Leistungsgrades der Organisation. Letzteres gelingt durch eine einheitliche Steuerung der LEG-Gruppe. Das Tagesgeschäft wird künftig nach den gleichen Grundsätzen und Regeln in allen Regionen von Münster über Bielefeld, Dortmund, Köln und Düsseldorf durchgeführt. Um die

ses zu erreichen, umfasst das Projekt ONE die Teilprojekte ‚Aufbau- und Ablauforganisation‘, ‚Informationstechnologie (IT)‘ sowie ‚Kommunikation und Mitbestimmung‘. Besonders wichtig ist die Motivation der Mitarbeiter und ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Hierzu gehört, dass alle Mitarbeiter wissen, wofür die LEG steht und wie die Zukunft gemeinsam erfolgreich gemeistert werden kann.

### Welche Aufgaben kommen Ihnen als Projektsteuerer zu?

Als Projektsteuerer erledigen wir alle Aufgaben, die zur Zielerreichung von Projekt ONE notwendig sind. Diese umfassen klassische Projektmanagementtätigkeiten, wie Planung und Steuerung von Terminen und Ergebnissen aller Teilprojekte. Zusätzlich bringen wir unsere umfangreichen Erfah-

rungen aus zahlreichen anderen Organisationsprojekten ein und übernehmen die Erarbeitung von konkreten Projektergebnissen. Somit entlasten wir die Projektbeteiligten. Noch wichtiger ist unsere ‚Mittlerfunktion‘, d.h. die Verbindung und Zusammenführung von unterschiedlichen Standpunkten aller Beteiligten. Akzeptanz ist das A und O: Es ist uns wichtig, dass die Arbeitsergebnisse innerhalb der ganzen LEG-Gruppe ‚getragen‘ werden. In Arbeitssitzungen werden die Fachinhalte von den Teilnehmern erarbeitet, diskutiert und in einer Entscheidungsvorlage zusammengefasst. Diese wird dann im Lenkungsausschuss, d.h. im Steering Committee, vorgetragen und zur Entscheidung gebracht. Somit können wir zum einen die hohe fachliche Qualität und Akzeptanz gewährleisten und zum anderen die Terminalschiene einhalten.

### Sie waren bereits mehrfach für die LEG tätig und kennen das Unternehmen daher gut. Was haben Sie bisher für die LEG-Gruppe gemacht?

R&A begleitet die LEG seit Anfang 2007 mit Beginn des Veräußerungsverfahrens. Wir haben die LEG-Führung in der Verkaufsvorbereitung unterstützt und Handlungsfelder zur Professionalisierung des Unternehmens aufgezeigt. Diese umfassten im Wesentlichen die Konzeption und Einführung von Managementinstrumenten für die Bereiche Liquidität, Portfoliomanagement oder Berichtswesen. Da alle Instrumente konzernweit eingesetzt werden, mussten wir ein konzernweites Datawarehouse mit einer verlässlichen Datenbasis und einheitlichen Datenstrukturen gemeinsam mit der LCS schaffen. Somit wurden wichtige Erfahrungen in der Erarbeitung von einheitlichen Strukturen gesammelt, die uns jetzt alle bei der Projekt ONE-Herausforderung helfen.

### Warum wählen die Holding-Geschäftsführer Sie als Projektleiter für das Projekt ONE? Worin liegen Ihre Stärken als externer Berater?

Durch die Begleitung der LEG im Professionalisierungsverfahren verfügen wir über umfassende Kenntnisse über ihr Unternehmen und die Abläufe. Aufgrund der guten Zusammenarbeit in den vorherigen Projekten sind wir als verlässliche Partner für Qualität und sachorientierte Lösungen bekannt. Gleichzeitig aber auch für das direkte An- und Aussprechen von schwierigen Sachverhalten, auch wenn diese weh tun. Nur so kann Akzeptanz in alle Richtungen erzielt werden. R&A begleitet seit über zehn Jahren Veränderungen in Unternehmen aller Größenklassen. Immer mit Fokus auf Umsetzung. In der Immobilienbranche haben wir nachweisliche Erfolge in allen wesentlichen Organisations-Fragestellun-

gen erzielen können. Schlüssel hierzu sind Fachkompetenz, Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften sowie striktes Projektmanagement.

### Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen, dem Lenkungsausschuss (Steering Committee), den Prozess- und Fachverantwortlichen sowie den Prozesspaten in den Wohnen GmbHs und den verbundenen Unternehmen?

Wir gehen den Weg gemeinsam und pflegen eine konstruktive, offene Zusammenarbeit mit allen Beteiligten. Die Sitzungen des Lenkungsausschusses finden regelmäßig – zu Beginn 14-tägig – statt, um notwendige Entscheidungen herbeizuführen. Im Steering Committee sind die Holding-Geschäftsleitung und die westfälischen Gesellschaften – vertreten durch Josef Rehring – genauso eingebunden wie die ‚operativen Geschäftsbereiche‘ – vertreten durch Oliver Gabrian. Zusätzlich kommt die externe Sicht hinzu – durch Beate Vaupel-Möller von der GSW Berlin. Die Teilprojektleiter treffen sich 14-tägig zu den Projektleitungssitzungen. Dabei werden der Konzernbetriebsrat und die Gesellschafter eingebunden. Auch bei diesen Sitzungen sorgt R&A für Transparenz, bringt Know-how ein, bereitet Entscheidungen vor und klärt offene Fragen.

### Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte?

Die Führungskräfte gestalten die neue Organisation aktiv mit, indem sie ihr Wissen, ihre Erfahrungen und ihre Ideen einbringen und offen ihre Meinungen austauschen. Zuletzt in der erfolgreichen Klausurtagung im August. Sie übernehmen die Verantwortung für die in den Arbeitsgruppen vorbereiteten Ergebnisse und Fachentscheidungen. Der LEG-Erfolg wird maßgeblich von

der Organisationsumsetzung bestimmt. Dabei übernimmt jede Führungskraft die Umsetzungsverantwortung für den jeweiligen Bereich und somit für den jeweiligen Leistungsgrad. Dies wird nur gelingen, wenn die Führungskräfte ihre Mitarbeiter auf diesem Weg mitnehmen – denn dort wird das Tagesgeschäft erledigt.

### Wie können sich die Mitarbeiter einbringen? Welche Herausforderungen und Chancen sehen Sie?

Alle Mitarbeiter der LEG-Gruppe können ihr Fachwissen einbringen und die Führungskräfte so unterstützen. Bereits in der Vergangenheit haben die Mitarbeiter unter Beweis gestellt, dass sie für Veränderungen offen sind. Die Bereitschaft, vielleicht ‚lieb-gewonnene Abläufe‘ zu verändern, ist jetzt erforderlich und unausweichlich. Das Projekt ONE sichert die Zukunft der LEG. Es führt zur Einheit der LEG-Gruppe, bietet und fordert Verantwortung. Die Mitarbeiter tragen die Gestaltung eines neuen Wohnen-Konzerns mit, in dem sich jeder wieder finden kann, der sich mit den Gesellschaftszielen identifiziert.

### Geben Sie uns einen Ausblick in die Zukunft. Wo steht das Unternehmen Ihrer Meinung nach im kommenden Jahr um diese Zeit?

2010 wird die LEG mit einer einheitlichen Organisation den Markt bearbeiten, monatliche Transparenz über den Geschäftserfolg aufweisen und ausreichende Kompetenzen für Mitarbeiter und Führungskräfte zur Verantwortungsübernahme bereitstellen. Insgesamt also wesentliche Grundlagen für eine erfolgreiche Zukunft geschaffen haben.

### Vielen Dank für das Interview.