

Peter Dietrich

Führung und Steuerung von Wohnungsunternehmen

Ein Leitfaden für die verantwortlichen Führungskräfte
aus Management und Politik

Hsrnmonia
Fachverlag für die Wohnungswirtschaft

Inhaltsverzeichnis

A. Einführung in die Problematik der Führung und Steuerung	11
B. Personalführung	20
I. Grundzüge menschlichen Verhaltens	20
1. Eigenschaften, persönliches Können	20
2. Motive, individuelles Wollen	23
2.1. Maslows Bedürfnistheorie	23
2.2. Zwei-Faktoren-Theorie zur Motivation	25
2.3. Gleichgewichtstheorie von Adams	27
2.4. Menschliche Grundmotive innerhalb der Wirtschaftswissenschaften	28
3. Situative Möglichkeiten	32
4. Sozialisation, soziales Sollen und Dürfen	33
4.1. Eigene Erschaffung, Konstruktion von Wirklichkeit	33
4.2. Erschaffung von Regeln zur Vermeidung von Unsicherheit	37
4.3. Verhaltensauswirkungen in Unternehmen	37
II. Selbstbild, eigene Erfahrungen und Wahrnehmungsmuster	39
III. Führungs- und Steuerungstheorien	43
1. Bürokratiemodell	44
2. Modell der Führung im Mitarbeiterverhältnis	47
3. Management by-Modelle	55
IV. Zusammenfassung	57
C. Controlling	60
I. Zielsystem	65
1. Grundlagen	65
2. Analyse strategischer Ziele in der Wohnungswirtschaft	71
2.1. Untersuchung	72
2.2. Auswertung	73
II. Organisation	76
^L Aufbauorganisation	76
1.1. Stellenbildung	76
1.2. Leitungsspanne	76

imung d
rsetzungei
Systeme
y

1.3. Funktionale Aufbauorganisation
1.4. Divisionale Aufbauorganisation
2. Ablauforganisation
2.1. Funktionale Ablauforganisation
2.2. Divisionale Ablauforganisation
III. Personalführungssystem
1. Personalplanung
2. Personalauswahl
3. Personalentwicklung
3.1. Einweisung
3.2. Einarbeitung
4. Personalführung mittels Zielvereinbarungen
4.1. Bereichsbezogene Ziele
4.2. Beispielhaftes Zielvereinbarungsgespräch
4.3. Beispielhaftes Personalcontrolling
5. Personalbeurteilung
5.1. Ziele der Personalbeurteilung
5.2. Mögliche Vorgehensweisen
5.3. Mögliches Personalbeurteilungssystem
5.3.1. Harte Beurteilungsfaktoren
5.3.2. Weiche Beurteilungsfaktoren
5.3.3. Beurteilungspunkte
5.3.4. Leistungsgruppengliederung und Multiplikator
5.3.5. Sollpunktzahlen
5.4. Beurteilungsprobleme
5.4.1. Schemata
5.4.2. Selbstkonzept
5.4.3. Stereotype
5.4.4. Urteilsheuristiken
5.4.5. Weitere Einflussfaktoren
5.5. Implikationen für die Personalbeurteilung
IV. Planungs- und Kontrollsystem
1. Wirtschaftsplan
1.1. Inhalt und Aufbau
1.2. Planungsinstrumente und Teilplanung
1.3. Abweichungsanalyse/Soll-Ist-Vergleich

	1.4. Berücksichtigung der Organisationsstruktur >	136
	1.4.1. Funktionale Organisationsstruktur	136
	1.4.1.1. Struktur	136
*	1.4.1.2. Controlling-Anforderungen an das Rechnungswesen	137
	1.4.2. Divisionale Organisationsstruktur	137
	1.4.2.1. Struktur	137
	1.4.2.2. Controlling-Anforderungen an das Rechnungswesen	138
	2. Budgetplan	139
	2.1. Bereichsorientierte Budgets	139
	2.2. Organisationsorientierte Budgets	142
	2.2.1. Funktionale Organisationsstruktur	142
	2.2.2. Divisionale Organisationsstruktur	142
	3. Finanz- und Liquiditätsplan	144
	3.1. Inhalt und Aufbau	144
	3.2. Planungshorizontdifferenzierung	148
	4. Investitionsplan	149
	4.1. Anwendungsbereiche	149
	4.2. Methoden der Investitionsrechnung	149
	4.2.1. Kapitalwertmethode	151
	4.2.2. Die Methode des internen Zinsfußes	152
	4.3. Investitionsrechnung am Beispiel einer Modernisierungsmaßnahme	153
	4.3.1. Ermittlung des Mieterhöhungspotenzials	154
	4.3.2. Liquiditätsmäßige Betrachtung	155
	5. Portfoliomanagement	156
	5.1. Bestandsanalyse	156
	5.2. Bestandsmatrix >	158
	6. Risikomanagement	159
	6.1. Internes Kontrollsystem	161
	6.2. Risikocontrolling	162
	6.3. Risikofrühwarnsystem	162
	6.4. Risikoreporting	166
123		
124		
124	V. Informationssystem	166
128	1. Externe Daten	167
135	1.1. Markt- und Konjunkturdaten	169
	1.2. Betriebsvergleiche	169

2. Interne Daten	17
2.1. Rechnungswesen	17
2.2. Kosten- und Leistungsrechnung	17
2.3. Berichtswesen/Reporting	17
VI. Kundenzufriedenheit	18
1. Grundlagen der Kundenzufriedenheit	18
2. Beispielhafte Kundenzufriedenheitsstudie	18
D. Exkurs: Balanced Scorecard als verwandtes Führungssystem	19
I. Übergeordnete Strategie	IS
II. Die finanzwirtschaftliche Perspektive	IS
III. Die Kundenperspektive	I ^e .
1. Kunden- und Marktsegmentierung	1<
2. Grundkennzahlen	1<
3. Kennzahlen für Wertangebote	2(
4. Die Gestaltung der Kundenbeziehungen	2<
4.1. Kompetente Mitarbeiter	2<
4.2. Erreichbarkeit	2'
4.3. Schnelle Reaktion	2
IV. Die interne Prozess-Perspektive	2
1. Der Innovationsprozess	2
2. Der Betriebsprozess	2
3. Der Serviceprozess	2
V. Die Lern- und Entwicklungs-Perspektive	2
1. Mitarbeiterpotenziale	2
2. Potenziale von Informationssystemen	2
3. Motivation, Empowerment und Zielausrichtung	2
4. Personalbezogene Kennzahlen	2
VI. Balanced Scorecard: Ein Beispiel	\
VII. Balanced Scorecard: Typische Fehler	:
1. Zeitdruck

2. Mangelnde Kommunikation	210
3. Verwechslung von Maßnahmen und Zielen	211
4. Unrealistische Ziele.	211
5. Zielkonflikte	211
6. Mangelnde Objektivität bei der Zielerreichung	211
7. Weisungen statt Spielregeln.	212
8. Vorschnelle Suche nach Software-Lösungen.	212
 E. Führungsrealität in Wohnungsunternehmen	 212
I. Zielsystemanalyse.	213
II. Analyse der Steuerungsinstrumente.	213
III. Analyse der Verantwortung.	213
 F. Schlussfolgerungen für Führungskräfte und politisch besetzte Gremien.	 215
 G. Kurzfassung/Summary.	 219
 Literaturverzeichnis.	 221