

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
1. Aufbauorganisation	76
1.1. Stellenbildung	76
1.2. Leitungsspanne	76

1.3. Funktionale Aufbauorganisation	81
1.4. Divisionale Aufbauorganisation	83
2. Ablauforganisation	85
2.1. Funktionale Ablauforganisation	86
2.2. Divisionale Ablauforganisation	95
III. Personalführungssystem	96
1. Personalplanung	96
2. Personalauswahl	96
3. Personalentwicklung	100
3.1. Einweisung	100
3.2. Einarbeitung	101
4. Personalführung mittels Zielvereinbarungen	102
4.1. Bereichsbezogene Ziele	104
4.2. Beispielhaftes Zielvereinbarungsgespräch	107
4.3. Beispielhaftes Personalcontrolling	108
5. Personalbeurteilung	109
5.1. Ziele der Personalbeurteilung	109
5.2. Mögliche Vorgehensweisen	110
5.3. Mögliches Personalbeurteilungssystem	110
5.3.1. Harte Beurteilungsfaktoren	111
5.3.2. Weiche Beurteilungsfaktoren	111
5.3.3. Beurteilungspunkte	114
5.3.4. Leistungsgruppengliederung und Multiplikator	114
5.3.5. Sollpunktzahlen	115
5.4. Beurteilungsprobleme	115
5.4.1. Schemata	116
5.4.2. Selbstkonzept	117
5.4.3. Stereotype	118
5.4.4. Urteilsheuristiken	119
5.4.5. Weitere Einflussfaktoren	121
5.5. Implikationen für die Personalbeurteilung	122
IV. Planungs- und Kontrollsystem	123
1. Wirtschaftsplan	124
1.1. Inhalt und Aufbau	124
1.2. Planungsinstrumente und Teilplanung	128
1.3. Abweichungsanalyse/Soll-Ist-Vergleich	135

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
V. Informationssystem	166
1. Externe Daten	167
1.1. Markt- und Konjunkturdaten	169
1.2. Betriebsvergleiche	169

2. Interne Daten.	171
2.1. Rechnungswesen	171
2.2. Kosten- und Leistungsrechnung	171
2.3. Berichtswesen/Reporting	177
VI. Kundenzufriedenheit.	180
1. Grundlagen der Kundenzufriedenheit	180
2. Beispielhafte Kundenzufriedenheitsstudie	180
D. Exkurs: Balanced Scorecard als verwandtes Führungssystem.	192
I. Übergeordnete Strategie.	192
II. Die finanzwirtschaftliche Perspektive.	193
III. Die Kundenperspektive	198
1. Kunden- und Marktsegmentierung	198
2. Grundkennzahlen	199
3. Kennzahlen für Wertangebote	200
4. Die Gestaltung der Kundenbeziehungen	201
4.1. Kompetente Mitarbeiter.	201
4.2. Erreichbarkeit	201
4.3. Schnelle Reaktion	202
IV. Die interne Prozess-Perspektive.	202
1. Der Innovationsprozess.	202
2. Der Betriebsprozess	203
3. Der Serviceprozess	203
V. Die Lern- und Entwicklungs-Perspektive	204
1. Mitarbeiterpotenziale	204
2. Potenziale von Informationssystemen	204
3. Motivation, Empowerment und Zielausrichtung	205
4. Personalbezogene Kennzahlen	205
VI. Balanced Scorecard: Ein Beispiel	207
VII. Balanced Scorecard: Typische Fehler	210
1. Zeitdruck	173

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