

input



**Ärgernis Grunderwerbsteuer –
Warum sie abgeschafft werden sollte!**

25 Jahre Alumni Immo Freiburg e.V.

Karriereplanung: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Moderation – Überholt oder notwendig
wie eh und je?

Smart Citys: Intelligente Kommunen
in Baden Württemberg



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH

alumni immo
freiburg

Wie wäre es mit einem akademischen Studium im Bereich der Immobilienbranche?



Bachelorstudiengänge, berufsbegleitend

- » Immobilienwirtschaft/Real Estate
- » Immobilienbewertung

Bachelorstudiengänge, dual

- » Immobilienwirtschaft
- » Immobilienbewertung

Masterstudiengang, berufsbegleitend

- » Immobilienwirtschaft/Real Estate



Center for Real Estate Studies

Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
CRES Deutsche Immobilien-Akademie (DIA)

CRES Freiburg
www.steinbeis-cres.de
Tel.: 0761 20755-28

Weitere Bildungsangebote in den Bereichen Immobilienwirtschaft & Sachverständigenwesen



- » Immobilienwirt/in (DIA)
- » Immobilienfachwirt/in (IHK)
- » Diplom-Immobilienwirt/in (DIA)
- » Diplom-Sachverständige/r (DIA)
- » Certified Real Estate Asset Manager/in (DIA)
- » Bauschadensbewerter/in (DIA)
- » International Appraiser (DIA)
- » Beleihungswertermittlung
- » Immobilienmediator/in (DIA)
- » Immobilienwirtschaftliche Seminare
- » **NEU!** Digitalisierungsmanager/in (DIA)

NEU!



Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) Freiburg
www.dia.de
Tel.: 0761 207550

Inhalt

Ärgernis Grunderwerbsteuer: Warum sie abgeschafft werden sollte!	4
25 Jahre Alumni Immo Freiburg e.V.	9
Face-to-face Interaktion und Kooperation im Zeitalter digitaler Kommunikation	12
Karriereplanung: Haben Sie das Zeug zum Chef?	14
Populäre Rechtsirrtümer im Arbeitsrecht	17
Social Media und Arbeitsrecht	18
Moderation – Überholt oder notwendig wie eh und je?	20
Smart Citys: Intelligente Kommunen in Baden Württemberg	22
25. Freiburger Immobilientage	24
Absolventenportrait: Tobias Gutschell	26



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

Aufbruchsstimmung und gute Vorsätze sind häufige Wegbegleiter, wenn wir uns über das Neue Jahr Gedanken machen. Wir wollen Sie dabei unterstützen und bewusst gute Gründe dafür liefern, wo und wie Sie beim Thema „Lebenslanges Lernen“ eine permanente und qualifizierte Unterstützung erhalten. Das Schlüsselwort ist „Motivation“, denn wer Neues lernt und sich gezielt weiterbildet, geht mit größerer Begeisterung und gestärktem Selbstvertrauen an Aufgaben heran. Vielleicht planen Sie Ihre eigene Karriere und wollen sich persönlich auf neue Herausforderungen vorbereiten? Wir sind dabei, denn auf uns können Sie sich verlassen.

Diese Ausgabe von **input** bietet zahlreiche Informationsmöglichkeiten. Mit fokussierten und spannenden Beiträgen rund um die sich rasant verändernde Arbeitswelt bleiben Sie aktuell. Ob fachliches oder persönliches Know how, halten Sie sich auf dem Laufenden.

Im vor uns liegenden Jahr 2019 bieten die Akademien erneut ein spannendes Bildungsangebot. Ob Seminare, Studiengänge, Inhouse-Akademie oder Coachings, ob Teammaßnahme oder individuelles Training, ob Fachwissen oder Sozialkompetenz – mit dem breiten, qualitativ hochwertigen Programm für Verwaltung, Wirtschaft und Immobilienwirtschaft, kompetenten Referenten, aktuellen Themen und einem erstklassigen Preis-Leistungsverhältnis sind wir ihr Bildungspartner vor Ort.



Ärgernis Grunderwerbsteuer

Warum sie abgeschafft werden sollte!

Zur Rechtfertigung von Steuern

Zu den Wesensmerkmalen demokratisch verfasster Staaten gehört es, dass Steuern vom Staat nicht willkürlich festgesetzt werden sollten, sondern im Sinne von Besteuerungsprinzipien gerechtfertigt werden können. Dem Staat werden dadurch Handlungsbeschränkungen auferlegt, um die Bürger vor dem Eigennutz der Politiker zu schützen. Im Mittelpunkt stehen dabei das Leistungsfähigkeitsprinzip- und das Äquivalenzprinzip. Das Leistungsfähigkeitsprinzip zielt auf eine „gerechte“ Verteilung der Steuerlast, weil es fordert, dem Steuerpflichtigen ein gleiches „Opfer“ aufzubürden, indem der leistungsfähigere (im Sinne seiner finanziellen Ausstattung) mehr zum Steueraufkommen beiträgt als der finanziell schwächere Bürger. Diese sogenannte „Opfertheorie“ richtet sich also auf die „ability to pay“ und wurde schon von dem englischen Ökonomen J. S. Mill (1848) vertreten.

Während das Leistungsfähigkeitsprinzip nur eine gerechte Verteilung der Steuerlast will, bezieht das Äquivalenzprinzip die Ausgabenseite des Staates mit ein. Es rechtfertigt die Besteuerung so, dass die Steuerlast des Bürgers mit einer Gegenleistung des Staates übereinstimmen soll. Im Unterschied zum Leistungsfähigkeitsprinzip impliziert es keine Umverteilung von reichen zu ärmeren Bürgern.

Neben diesen beiden Grundprinzipien haben sich in neuerer Zeit immer stärker Steuerrechtfertigungen durchgesetzt, die Verhaltensweisen der Steuerzahler lenken sollen. Die Besteuerung von Tabak und Alkohol soll z.B. der Gesundheit nützen, Energiesteuern sollen die Umwelt schützen, usw.. Allerdings sind derartige Lenkungssteuern teilweise heftig umstritten.

Die Grunderwerbsteuer kann nicht gerechtfertigt werden

Die Grunderwerbsteuer kann mit keinem dieser Prinzipien gerechtfertigt werden. Sie verstößt gegen das Leistungsfähigkeitsprinzip, weil Käufer und Verkäufer die Steuer unabhängig von ihrer finanziellen Situation entrichten müssen; d.h. die „arme“ Familie zahlt für den Erwerb eines bestimmten (auch bebauten) Grundstücks genauso viel wie eine „reiche“. Ebenso wird das Äquivalenzprinzip verletzt, weil mit der Belastung durch die Grunderwerbsteuer keine entsprechende Gegenleistung des Staates verknüpft ist. Eventuell als Gegenleistung zu

interpretierende Staatstätigkeiten, wie z.B. Ausgaben für innere und äußere Sicherheit oder Infrastruktur, werden bereits durch die allgemeine Grundsteuer und besondere Abgaben finanziert.

Vor diesem Hintergrund findet sich schon in der dritten Auflage des Handbuchs der Finanzwissenschaft von 1979 die Beurteilung des Finanzwissenschaftlers C.-A. Andrae: „Die Grunderwerbsteuer hat in einem modernen nach einheitlichen Prinzipien gestalteten Steuersystem keinen Platz... Bestrebungen zielen darauf ab, die Grunderwerbsteuer abzuschaffen...“

Seitdem haben drei Entwicklungen die Grunderwerbsteuer zu einem echten Ärgernis werden lassen: Erstens haben die Föderalismus-Reform und die Neuordnung des horizontalen Länderfinanzausgleichs 2006 zu einem Erhöhungswettlauf der Bundesländer geführt. Zweitens hat die Niedrigzinspolitik der EZB seit 2010 einen deutlichen Anstieg der Miet- und Kaufpreise auf den Immobilienmärkten hervorgerufen, so dass die Bemessungsgrundlage der Grunderwerbsteuer erheblich zugenommen hat. Schließlich verkündete die aktuelle Politik eine Bereitstellung „bezahlbaren Wohnraums“ als dringliche sozialpolitische Aufgabe. Die Belastung mit immer höheren Grunderwerbsteuern ist jedoch diesbezüglich eine schwerwiegende Fehllenkung. Wenn die Politik ihre Glaubwürdigkeit nicht vollständig verlieren will, bedarf es also einer Korrektur der Grunderwerbsteuerbelastung.

Erhöhungswettlauf durch die Fehlkonstruktion des horizontalen Länderfinanzausgleichs

Im Rahmen der sogenannten Föderalismus-Reform 2006 wurde die Grunderwerbsteuer zu einer reinen Ländersteuer, d. h. die Bundesländer bekamen das Aufkommen der Steuer und das Recht zugesprochen, die Steuersätze jeweils einseitig festzulegen. In der Folgezeit kam es bis 2017 zu insgesamt 27 Steuersatzerhöhungen, so dass diese von ursprünglich 3,5 v.H. auf teilweise 6,5 v.H. angestiegen sind.

Die Tabelle zeigt, dass alle Länder, bis auf Bayern und Sachsen, die Steuersätze erhöht haben. „Spitzenreiter“ sind dabei die relativ „armen“ Länder Brandenburg, Nordrhein-Westfalen, Saarland und Schleswig-Holstein.

Eine wesentliche Ursache

Belastungsanstieg beim Erwerb von Wohneigentum (2010-2016) *Quelle: DSI, S.24*

	2010	2016	2016
Steuersatz	3,5 %	6,5 %	6,5 %
Kaufpreis	300.000 €	300.000 €	435.000 €
Annahme	–	Kaufpreis konstant	Kaufpreis gestiegen*
Grunderwerbsteuer	10.500 €	19.500 €	28.275 €
Belastungsanstieg ggü. 2010	–	85,7 %	169,3 %

Bei einer Erhöhung des länderspezifischen Satzes über den im Bundesdurchschnitt geltenden steigt letzterer zwar ebenfalls, doch – wegen der geringeren Gewichtung des Landesaufkommens an Grunderwerbsteuern im Verhältnis zum Bundesaufkommen – nur in geringerem Maße. Dadurch wird Ländern mit überdurchschnittlichem Steuersatz eine zu geringe Steuerkraft unterstellt, während Ländern mit unterdurchschnittlichem Satz eine zu hohe Steuerkraft zugerechnet wird. So kommt es, dass die Länder mit den höheren Steuersätzen sich Ausgleichszahlungen von denjenigen mit den niedrigen Steuersätzen sichern.

Zunahme der Belastungen durch Immobilienpreissteigerungen und Kumulationseffekte

Unabhängig von den Steuersatzerhöhungen der einzelnen Bundesländer sind die Belastungen der Immobilienwirtschaft durch die Grunderwerbsteuer in der jüngeren Vergangenheit auch deshalb so stark angestiegen, weil die Preise für Bauland und Baukosten, insbesondere seit 2010, erheblich zugenommen haben. Dadurch hat sich die Bemessungsgrundlage der Steuer, z.B. in den sieben größten Städten Deutschlands, um mehr als 50 v. H. erhöht.

Für diesen Belastungssprung sind vor allem drei Entwicklungen ursächlich. Erstens hat die extrem expansive Geldpolitik der EZB die Zinsen für Immobilienkredite zwar drastisch gesenkt, aber dadurch gleichzeitig die Kauf- und Mietpreise auf den Immobilienmärkten ansteigen lassen. Zweitens hat eine Vielzahl ambitionierter neuer Bauvorschriften zwar die qualitativen Normen der Baugestaltung und Ausführung, vor allem bei den energetischen Ausstattungen, verschärft, aber dadurch auch zu erheblichen Kostenerhöhungen beigetragen. Schließlich sind auch in Deutschland – ähnlich wie weltweit – umfängliche, interne und externe Zuwanderungen in die urbanen Zentren erfolgt. Dieses „Schwarmverhalten“, insbesondere junger Menschen, hat, verknüpft

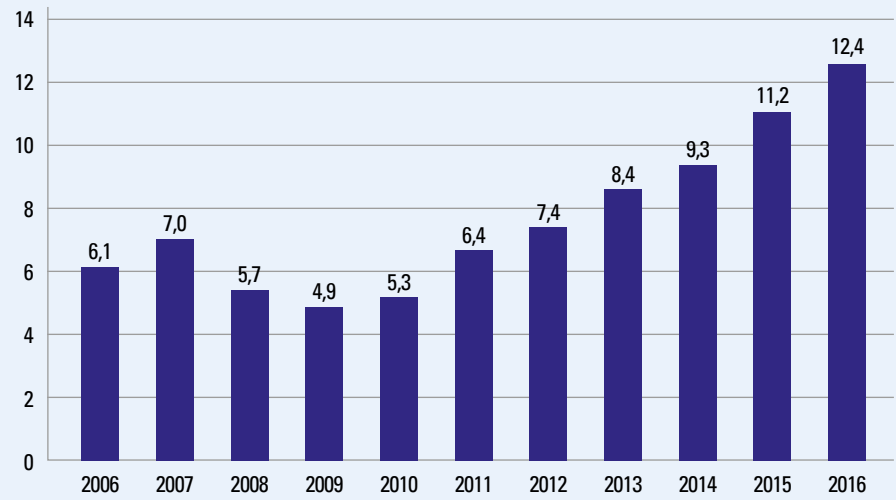
mit sozioökonomischen Veränderungen einer sogenannten „Versingelung“ zu Nachfragesteigerungen nach Wohnimmobilien in den größeren Städten geführt, welche die Miet- und Kaufpreise zusätzlich getrieben haben.

Für die Entwicklung des Grunderwerbsteueraufkommens resultierte dadurch folgende Entwicklung:

In einem Zeitraum von nur sieben Jahren (2009-2016) steigen die Steuerträge um ca. 150 v. H. Aktuell beträgt das Aufkommen mehr als 14 Mrd. Euro.

Dabei sind von den Erwerbern der Immobilien oft dann besonders große Lasten zu tragen, wenn Grundstücke mehrfach übereignet werden. Wird z.B. ein Grundstück dreimal veräußert, kommt es schnell zu Belastungen mit Grunderwerbsteuer, die mehr als 20 v. H. des Ausgangswertes des Erstverkaufs betragen. Dabei kommt es häufig vor, dass die Grunderwerbsteuer auch auf zuvor gezahlte Mehrwertsteuern anfallen, z.B. wenn ein Bauherr von einem Bauträger ein Grundstück erwirbt und diesen anschließend mit der Herstellung eines Gebäudes darauf beauftragt.

Entwicklung der Grunderwerbsteuereinnahmen (in Mrd. Euro) *Quelle: DSI, S.10*



Baukindergeld um eine indirekte Erhöhung der Steuerlast zur Finanzierung zusätzlicher Subventionen. Als Belastungskompensation für die Grunderwerbsteuer ist das Baukindergeld unzureichend.

Ein erster Schritt zur Reform könnte darin bestehen, dem Vorschlag des Deutschen Steuerzahlerinstituts (DSI) zu folgen und im Rahmen des Länderfinanzausgleichs den Ländern ihre tatsächlichen Einnahmen aus der Grunderwerbsteuer anzurechnen. Damit würde der Erhöhungswettbewerb bei den länderspezifischen Steuersätzen unterbunden werden. Eine ebenfalls vom DSI vorgeschlagene Freistellung des Ersterwerbs bis zu 200m² Wohnfläche ist zwar wünschenswert, aber zu gering, weil damit nur eine Entlastung von gegenwärtig ca. 6 Mrd. Euro im Bundesgebiet erreicht würde.

Will man eine wirksame grundsätzliche Reform, dann erscheint die Abschaffung der Grunderwerbsteuer als überlegene Handlungsalternative. Der Steuerausfall von ca. 14 Mrd. Euro zu Lasten der Länder könnte durch Zuweisungen des Bundes aus dessen Steuereinnahmen kompensiert werden. Hier böten sich Zuweisungen aus dem Mehrwertsteueraufkommen an. Unerwünschte

Allokationseffekte würden nicht mehr auftreten. Zugleich würde die Binnennachfrage der Konsumenten gestärkt und ein Abbau der Leistungsbilanzüberschüsse Deutschlands gefördert, was international und in der EU immer wieder gefordert wird.

Ein Wegfall der Grunderwerbsteuer wäre in mehrfacher Hinsicht zum gegenwärtigen Zeitpunkt eine wegweisende Entscheidung. Zum einen würde die Finanzierung relativ leicht fallen, weil Bund und Länder zur Zeit dank stark gewachsener Steuereinnahmen über hohe Budgetüberschüsse verfügen. So könnte den Forderungen nach Steuerentlastungen wenigstens im Ansatz entsprochen werden. Zum anderen würden die Grunderwerbsnebenkosten, an denen die Grunderwerbsteuer einen Anteil von 80 v.H. hat, deutlich gesenkt werden. Der Einstieg in die nachhaltige Eigentumsbildung wäre für viele, auch einkommensschwächere, Haushalte fühlbar erleichtert, weil sie das für die Finanzierung notwendige Eigenkapital leichter aufbringen könnten. Zugleich würden „lock-in“-Effekte vermieden, d.h. die Mobilität würde durch Kumulationseffekte der Grunderwerbsteuer bei mehrfachem Umzug nicht behindert. Damit würde auch endlich ein ordnungspolitisches Sig-

nal gegeben, dass die Altersvorsorge nicht nur Sache des Staates ist, sondern in eigener Verantwortung als dritte Säule für Viele möglich wäre.

In diesem Zusammenhang liegt es nahe, neben der Abschaffung der Grunderwerbsteuer auch den Verzicht auf die Erhebung der Grundsteuer (A und B) zu fordern. Damit wären nicht nur die Schwierigkeiten einer Neukonzeption derselben überwunden, welche das Verfassungsgericht fordert, sondern zugleich ein großer Schritt getan, um Deutschland vom Vorwurf zu entlasten, dass seine Bürger eine der höchsten Steuerlasten in der EU tragen. Aber leider wird es der Politik wohl zu schwer fallen, auf eine weitere Pfründe zu verzichten und die Bürger aus der „Steuerknechtschaft“ zu entlassen.

Ausgewählte Literaturhinweise:

- 1.) N. Andel, H. Haller, F. Neumark (Hrsg.), *Handbuch der Finanzwissenschaft*, 3. Auflage, Bd. II, Tübingen 1980; darin: C.-A. Andreae, *Die Grunderwerbsteuer*, S. 595 ff.
- 2.) *Deutsches Steuerzahlerinstitut des Bundes der Steuerzahler (DSI), Schrift 5: Grunderwerbsteuer begrenzen*, Berlin 2017.
- 3.) T. Buettner, M. Krause, *Föderalismus im Wunderland: Zur Steuerautonomie bei der Grunderwerbsteuer*, in: *Perspektiven der Wirtschaftspolitik (PWP)*, 2018, Jg. 19, Heft 1, S. 32 ff.



Autor: Prof. em. Dr. Dr. h.c. Hans-Hermann-Francke

wurde 1943 in Posen geboren; Studium der Volkswirtschaftslehre; 1974: Promotion; 1980: Habilitation; 1985: Berufung auf eine Professur (C3) für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft, an der Universität der Bundeswehr Hamburg; 1988: Berufung auf eine Professur (C4) für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Finanzwissenschaft und Monetäre Ökonomie, an der Universität Freiburg i. Br.; 2000: Ehrendoktorwürde der Universität Basel; Studienleiter der Deutschen Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg und der VWA für den Regierungsbezirk Freiburg, Aufsichtsratsvorsitzender der DIA Consulting AG.

Von der Idee zum Verein

Erweiterung durch ein Kuratorium

Bereits in den ersten Jahren wurde der Vorstand um ein Kuratorium erweitert. Dies insbesondere um den engen Bezug zur Basis und den im Markt Handelnden sowie deren Bedürfnisse in Sachen Bildung in den Verein hineinzutragen und damit die Weiterentwicklung des Ausbildungsprogramms zu unterstützen. Auch bestand der deutlich artikulierten Wunsch den Kreis der Entscheider um weibliche Mitglieder zu erweitern. Dies waren Andrea Fuchs und Dr. Renate Hermann. In der Folge wurde das Kuratorium um Wissenschaftler wie den langjährigen Dozenten und Wegbegleiter Prof. Dr. Henner Schierenbeck, die Mitglieder der Studienleitung Prof. Dr. Hans-Hermann Francke und Prof. Dr. Heinz Rehkugler sowie weitere Personen aus dem Mitgliederkreis ergänzt.

Erweiterung des Mitgliederkreises

Bereits **2001** wurde der Kreis der Beitrittsberechtigten auf die Absolventen der neuen Kontaktstudiengänge, die im Rahmen der Anbindung der Deutschen Immobilien Akademie an die Universität Freiburg entwickelt wurden, erweitert. Ab diesem Zeitpunkt firmierte der Verein als „Freunde der Freiburger Immobilienwirte, Sachverständige und Vermögensmanager e.V.“. Zu diesem Zeitpunkt hatte der Verein bereits über 400 Mitglieder.

Fusion mit den Wirtschaftsförderern

Auch Absolventen des VWA-Studiengangs zum Wirtschaftsförderer (VWA) gründeten einige Zeit später einen eigenen Verein in der Form des Verbands der Wirtschaftsförderer Deutschland (VWD). Vorsitzender war seit der Gründung der Freiburger Wirtschaftsförderer und Kursleiter Dr. Bernd Dallmann. Der Verein entsprach in seinen Zielsetzungen im Wesentlichen denen des ffi. Entgegen der Entwicklung des Freundeskreises der Immobilienwirtschaft (ffi) entwickelte sich dieser Verein jedoch nicht so exorbitant. Nach Gesprächen mit den Verantwortlichen Vorstandsmitgliedern konnten sehr viele Gemeinsamkeiten sowohl der Studierenden und Absolventen, vor allem aber im Hinblick auf die Tätigkeitsfelder im „erweiterten immobilienwirtschaftlichen Markt“ festgestellt werden. Deshalb erfolgte **2011** ein Zusammenschluss der Vereine zum „Alumni Immo Freiburg (AIF)“. Der Vereinszweck und damit der angesprochene Mitgliederkreis wurde verändert bzw. ergänzt und hatte jetzt folgenden Inhalt:

§ 2 Vereinszweck

„Die jährliche Durchführung von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, insbesondere für die Sparten Immobilienwirtschaft, Bewertung von Gebäuden und Standortentwicklung.“

Jetzt waren alle Absolventen der Freiburger Schule vereint. Die jährlichen Veranstaltungsprogramme trugen dieser Gemeinschaft inhaltlich Rechnung. Derzeit sind es über 700 Mitglieder aus allen Bereichen der Immobilienwirtschaft (Makler, Bauträger, Developer, Verwalter, Sachverständige, Mitarbeiter in öffentlichen Verwaltungen, Wirtschaftsförderungen, Dozenten aus Wissenschaft und Praxis etc.).

Programmentwicklung

Bereits im zweiten Vereinsjahr wurde ein erstes Vereinsmagazin gestaltet. Der Versuch, eine Mischung von wissenschaftlichen Abhandlungen und praxisorientierten Beiträgen, veröffentlicht in Magazinform, war ein voller Erfolg. Das Magazin erfuhr im Laufe der Zeit mehrere Facelifts und wurde erstmals ab **1996** in die Zeitschrift „input“, die VWA, DIA und AIF gemeinsam herausgegeben, eingebunden.

Eine große Vielfalt an Themen „Rund um die Immobilie“ wurde in den 24 Immobilien-gipfeln in Freiburg, den Freiburger Immobilien-tagen, abgebildet. Die jeweils zweitägigen Veranstaltungen im Herbst eines jeden Jahres ziehen bis heute jeweils knapp 200 Interessierte an. Dies ist kaum verwunderlich, wenn man sich die Themenpalette und die Qualität der Dozenten einmal ansieht. Neben renommierten Hochschullehrern sind es immer auch Experten der Branche, Praktiker oder Verbandsvertreter, die auf Spezialthemen, Veränderungen am Markt oder innerhalb der Gesetzgebung eingehen. Das Programm gliedert sich meist in fokussierte Einzelvorträge mit anschließender Diskussion. Frühzeitig werden auch Veränderungsprozesse deutlich gemacht. Bereits **1996** war das Thema „Digitalisierung in der Immobilienwirtschaft“ ein Tagungsthema. Auch die Einführung des Euro wurde heftig diskutiert und Auswirkungen auf Deutschland und die Branche wurden prognostiziert. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie befasste sich der Verein mit dem Thema energetische Sanierung von Wohngebäuden mit dem eher provozierenden Ansatz: „Wirtschaftlichkeit versus Klimaschutz“. Das Gutachten fand Würdigung und Eingang in politischen Entscheidungsinstitutionen.

Förderung der Wissenschaft

Mit der Auslobung von Preisen für junge Wissenschaftler, die seit zwischenzeitlich zwanzig Jahren unter der Federführung der DIA durchgeführt wird, unterstützt der Verein die inhaltliche Entwicklung und wissenschaftliche Forschung insbesondere in den Bereichen ökonomischer Handlungsfelder

Face-to-face Interaktion und Kooperation im Zeitalter digitaler Kommunikation

Spricht man heute über soziale Netzwerke, so denken die meisten unmittelbar an digitale Plattformen wie Facebook oder LinkedIn. Daher möchten wir bereits an dieser Stelle betonen, dass es in diesem Beitrag nur indirekt um Konstrukte geht, die man heute gemeinhin als „soziale Netzwerke“ bezeichnet. Im Mittelpunkt steht vielmehr die Frage, welche Rolle der persönliche Austausch – von Angesicht zu Angesicht – in Zeiten fortschreitender Digitalisierung heute noch spielt, insbesondere in Bezug auf die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen zwischen Managern und deren Unternehmen.

Die Digitalisierung hat die Art und Weise, wie wir uns mit anderen Menschen vernetzen und untereinander kommunizieren, grundlegend verändert, beruflich wie privat. Smartphones ermöglichen die ununterbrochene Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Menschen ungeachtet geografischer Distanzen. Freunde vernetzen sich auf Facebook, oder Instagram, Arbeitskollegen auf

LinkedIn oder Xing. Menschen stehen via WhatsApp und anderen Messaging-Apps im ständigen Austausch. Mitarbeiter geografisch verteilter Unternehmen und Projektteams treffen sich zu Online-Meetings und Videokonferenzen. Kurzum: Digitale Technologien erleichtern die Vernetzung und Kommunikation in vielerlei Hinsicht und ermöglichen Interaktionen auch über große Distanzen hinweg.

Aus Unternehmenssicht ergeben sich hieraus weitreichende Möglichkeiten, die Zusammenarbeit der eigenen Mitarbeiter effektiver und effizienter zu gestalten. Bei all den unbestrittenen Vorteilen ist es jedoch wichtig, sich auch die Schattenseiten und Grenzen digitaler Kommunikation bewusst zu machen. Weitgehend gesichert ist heute, dass die ständige, nicht regulierbare Erreichbarkeit von Mitarbeitern zu Überforderung und Leistungsminderung, im schlimmsten Fall sogar zu psychischen Erkrankungen führen kann. Darüber hinaus deuten viele Studien daraufhin, dass der direkte persönliche Kontakt für den Aufbau und Erhalt vertraulicher Beziehungen

nach wie vor unerlässlich ist. Dies gilt insbesondere für berufliche Beziehungen über Unternehmensgrenzen hinweg. Einerseits erfordert das Risiko, dass wichtige Informationen von fremden Unternehmen zum Nachteil des eigenen Unternehmens genutzt werden könnten, ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen. Andererseits existieren zwischen verschiedenen Unternehmen häufig große kulturelle und institutionelle Unterschiede, welche den Austausch von Informationen erschweren.

Zahlreiche Untersuchungen belegen die Wichtigkeit regelmäßiger face-to-face Kontakte für den Aufbau unternehmensübergreifender Beziehungen zwischen Führungskräften, Forschern und anderen Mitarbeitern. Dabei herrscht weitgehend Einigkeit, dass die digitale Kommunikation eine wichtige Ergänzung zum direkten, persönlichen Kontakt darstellt, jedoch keineswegs ein Substitut. Deutlich weniger erforscht hingegen ist der Zusammenhang zwischen face-to-face Interaktionen auf persönlicher Ebene und der Neigung von Unternehmen, formale, also vertraglich

welche sich auf gleiche oder ähnliche Industrien und Technologien fokussieren. Cluster verfügen meist über ein mehrköpfiges Management-Team, zu dessen wichtigsten Aufgaben die regelmäßige Organisation von Networking-Events für die Cluster-Mitglieder zählt. Ziel unserer Untersuchung war die Beantwortung der folgenden Forschungsfragen: (1) Wie wirkt sich die Häufigkeit gemeinsamer Teilnahmen an diesen Veranstaltungen auf die Neigung der Manager aus, sich informell miteinander zu vernetzen? (2) Neigen Unternehmen, deren Manager mehrfach gemeinsam an Cluster-Veranstaltungen teilnahmen, eher als andere dazu, strategische Allianzen einzugehen? (3) Welche Rolle spielen die Größe und die zeitliche Anordnung der Veranstaltungen in Bezug auf deren Effekt auf die Vernetzung? Hierzu befragten wir die Geschäftsführer von Cluster-Unternehmen, mit welchen anderen Geschäftsführern sie im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit Informationen und Wissen austauschen und an welchen Cluster-Veranstaltungen sie in den letzten drei Jahren teilgenommen hatten. Des Weiteren erhoben wir Daten hinsichtlich der zwischen Cluster-Unternehmen bestehenden strategischen Allianzen. Aus den erhobenen Daten konstruierten wir zwei miteinander verbundene Netzwerke: Ein formales Kooperationsnetzwerk bestehend aus strategischen Allianzen zwischen Unternehmen und ein informelles Informations- und Wissensnetzwerk zwischen den Geschäftsführern.

vereinbarte Kooperationsbeziehungen miteinander einzugehen. Entsprechend der Theorie der „Social Embeddedness“ sind Unternehmen und deren Aktivitäten eingebettet in soziale Strukturen zwischen ihren Mitarbeitern. Dementsprechend konnten mehrere Studien zeigen, dass eine enge persönliche Beziehung zwischen Führungskräften zweier Unternehmen die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass diese Unternehmen eine strategische Allianz eingehen. Basierend auf dieser Erkenntnis erscheint es wahrscheinlich, dass face-to-face Interaktionen nicht nur einen direkten Einfluss auf die Beziehungsbildung zwischen Personen haben, sondern indirekt auch die organisationsübergreifende Kooperation ihrer Unternehmen begünstigen.

Im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierten Forschungsprojekts untersuchten wir diesen Zusammenhang in deutschen Hightech-Clustern empirisch. Cluster werden allgemein als regionale Ansammlung von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und unterstützenden Organisationen charakterisiert,

solcher Beziehungen ein Maß an Vertrauen, welches ohne regelmäßige, physische Treffen zwischen den verantwort



Karriereplanung

Haben Sie das Zeug zum Chef?

Erwerbstätige tun sehr viel um beruflich „am Ball“ zu bleiben. Sei es durch Weiterbildungen, berufsbegleitendes Studium, Bildungsurlaube usw. Viele erweitern ihren Horizont nicht nur um im Beruf nicht zurückzufallen, sondern verfolgen konkrete Karriereziele. Auch die Unternehmen geben sich bei der Auswahl passender Mitarbeiter alle Mühe. Trotz allseitigen Bemühens scheinen vielfach die „Falschen“ Chef zu werden. Warum ist dies so? Was sind die Merkmale erfolgreicher Chefs? Und passt eine leitende Position zu mir? Der Beitrag versucht Antworten zu geben.

Die Auswahlverfahren zur Stellenbesetzung für Berufseinsteiger sind vielschichtig: Von Online-Fragebögen und strukturierten Interviews bis hin zu Assessment Centers mit Gruppenübung, Rollenspiel etc. Erstaunlicherweise ebbt diese Flut von Auswahlverfahren bei der Einstellung von Arbeitnehmern mit zunehmender Berufserfahrung oft deutlich ab. Die Stellenbesetzung folgt nun mitunter ganz eigenen Regeln. Hier einige verbreitete Selektionskriterien:

Beförderung nach Bauchgefühl. Auch wenn es banal klingt: Viele leitende Positionen werden letztendlich nach „Bauchgefühl“ der Vorgesetzten vergeben. Intuition kommt meist dann zum Einsatz, wenn die Zusammenhänge komplex sind. Hinter dem Einsatz von Intuition mag auch die Erkenntnis stecken, dass Führungspersönlichkeiten oft daran scheitern, dass ihre Herangehensweise nicht zur Unternehmenskultur passt. Einen solchen Fehlgriff versucht man regelmäßig dadurch zu vermeiden, dass man in einem persönlichen Gespräch überprüft, ob die „Chemie“ zwischen den Beteiligten stimmt. Neben den üblichen Standardfragen nach Motivation, Stationen im Lebenslauf, Referenzen und einem Stärken-Schwächen-Profil des Bewerbers wird insbesondere die Übereinstimmung mit der herrschenden (oder gewünschten) Unternehmenskultur über-

prüft. Geschickte Selbstdarsteller haben bei einer solchen Vorgehensweise durchaus eine gute Chance den Job zu ergattern. Weil führungsrelevante Fähigkeiten oft nicht ausreichend überprüft werden, stellt sich die „ideale“ Neubesetzung – on the job – oft schnell als ungeeignet heraus.

Beförderung von Schmeichlern. Unsichere Chefs setzen Beförderungen oft als Mittel der Belohnung für treue und ergebene Mitarbeiter ein. Damit verfolgen Sie eine Doppelstrategie: Einerseits setzt dieses Vorgehen ein Zeichen für die übrigen Mitarbeiter, dass sich Treue und Ergebenheit lohnt. Andererseits versuchen sich die Vorgesetzten durch die Beförderung Dankbarkeit zu erkaufen und damit die eigene Position zu festigen. Für das Unternehmen ist diese Beförderungsstrategie fatal. Denn die Mitarbeiter ziehen einen Teil ihrer Arbeitskraft von der eigentlichen betrieblichen Aufgabenstellung ab, hin zu nicht produktiven Tätigkeiten.

Beförderung nach Senioritätsprinzip. Bei betriebsinternen Bewerbern könnte maßgebliches Beförderungskriterium auch die Länge der Betriebszugehörigkeit sein. Dafür spricht, dass sich diese Mitarbeiter gut im Betrieb auskennen und wissen wie der „Laden“ läuft. Genau dies ist aber auch die Gefahr. Flexible Antworten auf veränderte Herausforderungen werden in einem solchen Umfeld oft „Fehlansage“ sein. Stattdessen wird in einer sich schnell ändernden und zunehmend digitalisierten Welt der „das-haben-wir-schon-immer-so-gemacht-Ansatz“ gefahren. Erforderliche technische und organisatorische Erneuerung sowie innovative Ideen für betriebliche Veränderungsprozesse fallen dem Tunnelblick der täglichen Routine zum Opfer.

Langjährige Erfahrung, die bislang als Schlüssel zur Problembewältigung galt, wird in einem dynamischen Umfeld leicht zur Kreativitätsbremse, die neue Problemlösungen verhindert. Der „das-ken- nen-wir-schon-alles-Ansatz“ kann auch

deswegen zum Problem werden, weil die Unsicherheit über künftige Entwicklungen und das damit verbundene Risiko systematisch unterschätzt wird. Im Wettbewerb um die besten Köpfe ist das Senioritätsprinzip eher hinderlich, weil es demotivierend auf Mitarbeiter wirkt, die schnell etwas bewegen wollen.

Beförderung nach bisheriger Leistung. Dieses Auswahlkriterium scheint plausibel: Wer in seinem Job überzeugt hat, soll aufsteigen. Die meisten Unternehmen befördern diejenigen, die ihre aktuelle Tätigkeit am besten machen. Dieser Ansatz ist allerdings nur bedingt auf externe Bewerber anwendbar, denn über deren Leistungsfähigkeit liegen keine betrieblichen Erfahrungen vor. Darüber hinaus muss berücksichtigt werden, dass ein Aufstieg für den Mitarbeiter in der Regel bedeutet, künftig andere Herausforderungen bewältigen zu müssen. Neue Aufgaben, die andere Fähigkeiten erfordern. Diese Fähigkeiten wurden aber bis dato noch nicht unter Beweis gestellt. Nach Tätigkeits-schwerpunkten lassen sich die Beteiligten in einem Unternehmen folgendermaßen kategorisieren: Experten, Manager und Entrepreneure. Mit „Experten“ sind Spezialisten ihres Fachs gemeint, wie etwa Juristen, Mediziner, Steuerfachleute, Betriebswirte usw. Im Mittelpunkt ihrer Tätigkeit steht die Anwendung ihrer

scheidungsverzögerung kann engagierte Mitarbeiter frustrieren, insbesondere wenn das Marktumfeld sehr dynamisch ist und der „Speedfaktor“ zählt.

(2) Schwöre andere auf Ergebnisse ein. Erfolgreichen Führungskräften gelingt es, andere für die Unternehmensziele zu gewinnen. Sie gehen dabei in zwei Schritten vor: erstens sie versuchen die Bedürfnisse und Motive derjenigen zu verstehen, die von ihren Aktivitäten direkt oder indirekt betroffen sind (Stakeholder), zweitens werden die Interessen der Stakeholder und das Ziel der Wertsteigerung miteinander verknüpft. Das bedeutet für die Führungsperson die „Gegner“ eines Projekts zu kennen, deren Bedürfnisse zu verstehen und durch Kommunikations- und Beeinflussungsstrategien deren kontraproduktive Energie in etwas Positives umzulenken, so dass das geplante Projekt bestmöglich vorankommt. Eine klassische Vorgehensweise dabei ist, den Opponenten klar zu machen, wie wichtig ihr Beitrag für den Erfolg der gemeinsamen Sache ist. Andere auf Ergebnisse einzuschwören ist aber kein „Schmusekurs“. Denn erfolgreiche Führungskräfte setzen ihre Energie nicht dafür ein, gemocht zu werden. Sie scheuen keinen sachbezogenen Konflikt und schrecken auch nicht vor unpopulären Maßnahmen zurück. Entscheidungen werden nicht dadurch „entschärft“, dass langwierige Kompromissformeln mühsam ausgehandelt werden. Dies würde nicht nur zu lange dauern, sondern minderte auch den Zielerreichungsgrad. Wichtig ist bei alledem, dass die Mitarbeiter zwar in die Thematik eingebunden werden und ein Mitspracherecht haben, wodurch aber nicht der (falsche) Eindruck einer demokratischen Entscheidungsfindung erweckt werden soll. Die Entscheidung trifft die Führungskraft, die diese auch verantwortet.

(3) Sei bereit dich anzupassen. Auch wenn erfolgreiche Führungskräfte ihre Ziele beharrlich, konsequent und unnachgiebig verfolgen; sie gehen bei Ihrer Zielerreichung nicht mit dem Kopf durch die Wand. Schocks wie plötzliche Konjunkturschwankungen, unerwartete politische Ereignisse, abrupte Veränderungen der geopolitischen Lage oder Gesetzesänderungen etc. – können ein Unternehmen unverhofft treffen. Das Auftreten negativer Ereignisse kann die Führungskraft nicht steuern, die eigene Reaktion darauf hingegen schon. Hervorragende Führungspersönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich schnell auf Veränderungen einstellen können, für deren Bewältigung es keine vorgefertigte

Lösungsschablone oder einen Schubladenplan gibt. Führungskräfte beobachten kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungen. Die Führungskräftestudie ergab, dass die besonders anpassungsfähigen Unternehmenslenker bis zur Hälfte ihrer Arbeitszeit auf die Langfristperspektive verwendeten. Sie werteten hierfür unterschiedlichste Informationskanäle und Datenquellen aus. Auch solche, die bei oberflächlicher Betrachtung nicht viel mit ihrem Business zutun hatten. Dadurch entwickelten Sie sensible „Antennen“ für sich anbahnende Veränderungen. Es gelang ihnen „querzudenken“ und vorausschauend zu handeln.

Bemerkenswert ist auch der Umgang mit Fehlschlägen. Anpassungsfähige Führungskräfte begreifen Rückschläge als Teil des Kurswechsels. Aus Fehlern kann man lernen, an ihnen wachsen und sich weiterentwickeln. Diese Einstellung machte exzellente Führungskräfte in der CEO-Genome-Studie doppelt so erfolgreich wie andere. Interessant ist auch, dass folgenschwere Fehlentscheidungen in der Vergangenheit nicht automatisch das Karriere-Aus bedeuten müssen. Im Gegenteil: Fünfundvierzig Prozent der Anwärter auf den Chefposten im Unternehmen hatten früher schon einmal wegen eines bedeutenden Fehlers ihren Job verloren oder ihrer Firma einen nicht unerheblichen finanziellen Schaden zugefügt. Trotzdem bekamen 78 Prozent aus dieser Kandidatengruppe tatsächlich den Chefposten. Salopp formuliert könnten man sagen: „Wo gehobelt wird, da fallen Späne“. Eingegangene Risiken fordern bisweilen ihren Tribut. Auch größere Fehlschläge müssen keinen nicht wieder-gutzumachenden Karriereknick bedeuten. Einschränkend ist allerdings zu bemerken, dass sich die zitierte Studie schwerpunktmäßig auf Daten aus den USA bezieht. Es mag durchaus sein, dass in Deutschland an einer Kultur der „second chance“ noch gearbeitet werden muss.

(4) Liefere zuverlässig Ergebnisse ab. „Tue was du sagst und sage was du tust“ ist nicht nur Buchtitel und Binsenweisheit, sondern auch eine wichtige Leitlinie für erfolgreiche Führungspersonen. Spitzenkräfte liefern nicht nur gute Leistung, sondern sie liefern diese kontinuierlich und halten Ankündigungen und Versprechen ein. In der CEO-Genome-Studie hatten Anwärter auf die Führungsposition im Unternehmen eine doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit, diese auch zu bekommen, wenn sie vorher hohe Zuverlässigkeitswerte hatten. Interessant ist, dass hohe Zuverlässigkeit vielfach besser honoriert wird als aktuelle Spitzenergebnisse. Dies hat damit zu tun, dass die Mehrheit der Menschen risikoscheu ist. Das trifft grundsätzlich auch auf Investoren und Mitarbeiter zu. Aus Zuverlässigkeit erwächst Vertrauen und Vertrauen erleichtert die Vorhersagbarkeit von Handlungen. Eine ruhige Hand reduziert insofern die Unsicherheit künftiger Entwicklungen. Wer zuverlässig liefern möchte, sollte darauf achten, zu Projektbeginn mit möglichst realistischen Erwartungen ins Rennen zu gehen, hierbei hilft eine solide Faktenanalyse. Wie Dan Lovallo (Sydney) und der emeritierte Princeton

Social Media und Arbeitsrecht

Viel Aufsehen erregte das Arbeitsgericht Mainz, das am 15.11.2017 den Kündigungsschutzbegehren von Mitarbeitern der Stadt Worms stattgab und Folgendes festhielt: Einem Arbeitnehmer darf nicht wegen einer Äußerung in einer privaten WhatsApp-Gruppe gekündigt werden. Städtische Mitarbeiter hatten Nachrichten und Bilder mit fremdenfeindlichen Inhalten in einer kleinen privaten WhatsApp-Gruppe ausgetauscht. Als die Stadt Worms hiervon erfuhr, kündigte sie den betreffenden Mitarbeitern fristlos. Diese erhoben Kündigungsschutzklage gegen die Stadt. Das Arbeitsgericht Mainz gab den gekündigten Mitarbeitern Recht und urteilte, dass es sich um vertrauliche Äußerungen in der Privatsphäre der Arbeitnehmer handelte, von denen diese annehmen durften, dass sie nicht nach außen getragen würden (Arbeitsgericht Mainz, 4 Ca 1240/17 u.a.). Die Arbeitnehmer hätten außerdem ausschließlich private Smartphones genutzt. Nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts dürfe es nicht zu Lasten des Arbeitnehmers gehen, wenn ein Gesprächspartner die Vertraulichkeit aufhebe und den Arbeitgeber informiere. Die fristlose Kündigung sei zu Unrecht ausgesprochen worden.

Auch wenn diese Rechtsprechung keinesfalls als Freibrief für derartige Äußerungen im Betrieb verstanden werden darf, liegt sie im Einklang mit dem Grundsatz, dass Fehlverhalten von Arbeitnehmern in deren Privatleben nicht für eine arbeitsrechtliche Kündigung herangezogen werden kann. Doch kann oftmals der Gebrauch eines Social Media Accounts einen Bezug zum Arbeitsverhältnis aufweisen und so auch arbeitsrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen. So entschied etwa das Sächsische Landesarbeitsgericht in einem Fall, in dem ein Straßenbahnfahrer auf seiner Facebook-Seite unter seinem Namen nebst einem Bild in Straßenbahndienstkleidung ein rassistisches und menschenverachtendes Bild veröffentlichte, dass eine fristlose Kündigung gerechtfertigt sei (Urteil vom 27.02.2018, 1 Sa 515/17).

In sozialen Medien wie Twitter, Facebook, Xing oder WhatsApp sind zumeist Arbeitnehmer aktiv. Soziale Medien werden aber auch von Arbeitgebern genutzt, um etwa neue Mitarbeiter zu werben oder eigene Produkte zu vermarkten. Beim Gebrauch der Medien sind in vielerlei Hinsicht arbeitsrechtliche und auch arbeitnehmerdatenschutzrechtliche Aspekte zu berücksichtigen. Einige Wesentliche sollen nachfolgend überblicksartig dargestellt werden.

1. Arbeitnehmer und Social Media

a) Beleidigende Äußerungen des Arbeitnehmers

Arbeitnehmer haben zu beachten, dass sich spätestens dann ein Bezug zum Arbeitsverhältnis aufdrängt, wenn der Arbeitgeber in sozialen Medien kritisiert oder gar beleidigt wird. Ehrverletzende Äußerungen, die der Arbeitnehmer beispielsweise auf seinem Facebook-Profil veröffentlicht, können eine Abmahnung oder gar eine Kündigung rechtfertigen. So hat das Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg entschieden, dass ein Arbeitnehmer, der in einer Facebook-Chronik seinen Vorgesetzten unter anderem als "fettes Schwein" bezeichnete – wobei das Schwein durch ein Emoticon symbolisiert wurde – mit einer Abmahnung oder unter Umständen sogar einer Kündigung rechnen muss (Landesarbeitsgericht Baden-Württemberg, Urteil vom 22.06.2016, 4 Sa 5/16).

b) Verrat von Geschäftsgeheimnissen

Ein zu unsensibler Umgang mit sozialen Medien durch den Arbeitnehmer kann dazu führen, dass Geschäfts- oder Betriebsgeheimnisse veröffentlicht werden. Dies kann neben arbeitsrechtlichen auch schnell strafrechtliche Folgen haben,

wenn die Informationen noch nicht offenkundig waren. Ergänzende vertragliche Verschwiegenheitsklauseln zum Arbeitsvertrag sind hier daher zur Absicherung des Arbeitgebers oft sinnvoll.

c) Haftung des Arbeitgebers für „positive“ Äußerungen des Arbeitnehmers

Auf der anderen Seite können sogar „positive“ Einträge von Arbeitnehmern in privaten Profilen ein erhebliches Haftungsrisiko für den Arbeitgeber begründen. So hatte ein Mitarbeiter eines Autohauses ohne Wissen des Arbeitgebers auf seiner privaten Facebook-Seite das Angebot seines Arbeitgebers beworben und seine dienstliche Telefonnummer angegeben. Dies führte zu einer Abmahnung nebst gerichtlicher einstweiliger Verfügung gegen den Arbeitgeber wegen Verstoßes gegen das Wettbewerbsrecht, da Pflichtangaben – etwa zum offiziellen Kraftstoffverbrauch des beworbenen Kfz – fehlten (Landgericht Freiburg, Urteil vom 4.11.2013, 12 O 83/13). Das Verhalten des Mitarbeiters wurde dem Arbeitgeber zugerechnet, obwohl er keine Kenntnis von dessen Handlung hatte. Nicht nur hier können Regelungen in sog. Social Media Guidelines helfen (mehr dazu unten), um ein Haftungsrisiko zu minimieren.

2. Arbeitgeber und Social Media

a) Recruiting und Datenschutz

Um sich über einen Bewerber zu informieren, nutzen Personaler häufig soziale Netzwerke. Informationen,

Moderation – Überholt oder notwendig wie eh und je?



Im beruflichen wie auch im privaten Alltag hören wir oft den Begriff Moderation in vielerlei Kontexten. Im Radioprogramm, im Fernsehen bei Talkshows unterschiedlicher Qualität, bei Feierlichkeiten, bei Workshops oder gar bei Vereinssitzungen. Häufig ist dabei die Aufgabe der Moderation lediglich das Überleiten von einem Programmpunkt zum nächsten, um dem Ablauf eine Struktur zu geben.

Ziel einer Moderation

Im beruflichen und öffentlichen Kontext bedeutet hingegen Moderation die zielgerichtete Leitung von Gruppen. Die Ziele, weswegen eine Gruppe moderiert wird, sind eine effiziente Arbeitsweise zu sichern, innovative Lösungen für relevante Themen zu finden, Konflikte im weitesten Sinne zu nutzen und zu bearbeiten sowie allem voran, die Ergebnisse gemeinsam zu tragen.

Voraussetzungen für Moderation im beruflichen und öffentlichen Kontext

Um diese Ziele zu ermöglichen bzw. zu erreichen, ist die Voraussetzung, dass die zu moderierende Gruppe ein für sie wichtiges, komplexes und nicht eindeutig geklärtes Anliegen oder Thema hat, weshalb

diese Gruppe einen Moderationsbedarf hat und die Moderation auch akzeptiert. Ferner ist es notwendig, dass die Gruppe über ihre Entscheidungskompetenz informiert ist und im besten Fall auch selbst entscheiden kann. Dies ist gerade im Kontext von Öffentlichkeitsbeteiligung oder auch in starken Hierarchien von Unternehmen wichtig, da die Gruppe oft nicht die Entscheidungskompetenz zur Umsetzung von Lösungen hat, sondern eben der Gemeinderat oder die Führungsebene. Neben dem Wissen über die Reichweite der Entscheidungskompetenz braucht die Gruppe vor allem die notwendige Fachkompetenz, damit niemand sich fragt, was er oder sie in dem Meeting oder der Veranstaltung soll. Zudem ist es notwendig die Ziele des moderierten Prozesses zu Beginn transparent allen Teilnehmenden vorzustellen sowie während der Arbeit in der Gruppe eine Hierarchiefreiheit herzustellen.

Beispiel: Moderation in einer Fernsehtalkshow

Hierbei zeigt sich schnell, dass z.B. eine Fernsehtalkshow zwar ein Thema hat, die Personen auch Fachkompetenz haben, aber sie nichts entscheiden und die Konflikte auch nur bedingt für den Zuschauer nutzbar gemacht werden für den Informationsgewinn. Gemeinsam Ergebnisse hinterher zu tragen ist nicht das Ziel einer Fernsehtalkshow.

Rolle der Moderation

Im Zusammenspiel der Ziele und Voraussetzungen für moderierte Gruppenprozesse ergeben sich daher verschiedene Aufgaben und Rollen, die einer professionellen Moderation im beruflichen und öffentlichen Kontext zukommen.

Als Prozessverantwortliche Person wählt die Moderation passende Moderationsmethoden, um der Gruppe zu helfen, ihre Ziele zu erreichen. Damit ist die Moderation quasi Geburtshelfer*in für die Lösungen, welche aus der Gruppe heraus entwickelt werden. Hierzu ist die Moderation allen Positionen gleichermaßen neutral gegenüber bzw. bei Konflikten allparteilich empathisch.

Im Gegensatz zu z.B. Vereinssitzungen oder Veranstaltungen, bei denen eine Person protokolliert, achtet die Moderation darauf, dass möglichst viel des Gesagten für alle sichtbar im Raum visualisiert wird. Die nicht immer beliebten, aber sehr effektiven Moderationskarten spielen hierbei eine besondere Rolle. Damit die Gruppe auf neue Ideen kommt, ist die Moderation auch für die passenden, zielgerichteten oder kreativen Fragen verantwortlich sowie für das Zusammenfassen einzelner wie auch mehrerer Antworten. Im Sinne einer guten Gesprächsatmosphäre ist es zudem förderlich für die Gruppe, wenn die

Moderation eine gastgebende Rolle für gute und zielgerichtete Kommunikation einnimmt. Dass die Gesprächsleitung, das Achten auf die Zeit sowie die Einhaltung einer gewissen Struktur grundlegende Aufgaben sind, sei hier der Vollständigkeit halber erwähnt.

Ablauf und Methoden

Moderierte Prozesse zeichnen sich in der Regel dadurch aus, dass diese klar strukturiert sind und die Teilnehmenden über diese Struktur informiert werden und dieser auch zustimmen. So definiert z.B. Seifert 6 Phasen, welche sich zyklisch zu den jeweiligen Unterthemen wiederholen und die Teilnehmenden gemeinsam die Reihenfolge der zu behandelnden Unterthemen mit entscheiden, wobei z.B. bei Großgruppenprozessen die Teilnehmenden ggfs. auch in parallelen Gruppen arbeiten und sich dann nach Interessen entscheiden können.

Unabhängig davon, ob es sich um ein Meeting im geschäftlichen Kontext, einen betriebsweiten Workshop oder eine Groß

Smart Citys

Intelligente Kommunen in Baden Württemberg

Die Digitalisierung von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft schreitet mit großer Geschwindigkeit voran. Digital geht nicht mehr weg – die Digitalisierung hat Städte und Gemeinden längst erreicht und wird immer schneller. Die Zukunft der Kommunen ist digital – noch digitaler als bisher. Es gibt nur noch wenige Modernisierungs- und Veränderungsprojekte in der Kommunalverwaltung, die keinen IT-Bezug und damit eine digitale Grundlage haben. Sowohl die technische als auch die organisatorische Unterstützung derartiger Projekte steht im Mittelpunkt vieler Vorhaben mit der Fragestellung, wie können Verwaltungen ihre Leistungen und die damit verbundenen Prozesse effektiver und effizienter gestalten, sowie nachhaltiger handeln.

Die Möglichkeiten der Digitalisierung werden deshalb zukünftig zum Querschnittsthema in jeder kommunalen Gebietskörperschaft. Dabei geht es aber nicht nur um die Digitalisierung der Verwaltungsarbeit und der Verwaltungskommunikation (E-Government), sondern immer stärker auch um die Digitalisierung unterschiedlicher Lebensbereiche einer Stadtgesellschaft (Smart City). Smart ist in diesem Sinne nicht nur als clever zu verstehen, sondern als umweltbewusst, partizipativ und lösungsorientiert. Grundlage dafür sind weltweit

neue Technologien, Sensor-Systeme und IT Infrastrukturen. Der Deutsche Städte- und Gemeindebund hat gemeinsam mit der Bitkom die folgenden Themenfelder einer Smart City definiert:

- Bildung in der digitalen Stadt
- Städtische Datenplattform in der digitalen Stadt
- Energie & Umwelt in der digitalen Stadt
- Gesellschaft in der digitalen Stadt
- Gesundheit in der digitalen Stadt
- Handel in der Digitalen Stadt
- Telekommunikation in der digitalen Stadt
- Sicherheit in der digitalen Stadt
- Verkehr in der digitalen Stadt
- Verwaltung in der digitalen Stadt

Dieser Themenkanon der Digitalisierung entscheidet über die Zukunftsfähigkeit von kommunalen Gebietskörperschaften sowie über die Perspektiven der dort lebenden Menschen und Wirtschaftsbetriebe. Die zentrale Herausforderung ist, wie Kommunen die Potenziale der Digitalisierung nutzen und Probleme mittels Digitalisierung lösen können.

Für die KGSt ist die Digitalisierung nur zum Teil der Einsatz von Technologien, um Ergebnisse und Wirkungen kommunaler Leistungen zu verbessern. Dafür müssen Prozesse und/oder Organisationsmodelle neu entwickelt bzw. optimiert werden. Zu den nutzbaren Technologien gehören u.a. Breitband,

Soziale Netzwerke, Cloud Computing, Mobilität, Small-, Big und Open Data, Internet der Dienste (Services) und Internet der Dinge (IoT), Künstliche Intelligenz (KI), virtuelle und erweiterte Realitäten sowie die Nutzung der Distributed Ledger Technologie einschließlich der klassischen Komponenten des E-Government wie Dokumentenmanagementsysteme (DMS), ersetzendes Scannen, E-Payment, Identitätsmanagement durch Servicekonten und Tracking-Funktionen. Dies ist aber nur die technische Seite der Digitalisierung, ausgerichtet auf die Unterstützung der Verwaltungsarbeit.

Zum anderen schafft die Digitalisierung neue Formen der Gemeinschaft, der Kommunikation, des Zusammenarbeitens und des Wirtschaftens durch Plattformen zur Vernetzung der nachbarschaftlichen Aktivitäten, Sharing-Diensten zum Teilen und gemeinsamen Bearbeiten von Dokumenten und Konzepten sowie Streaming-Dienste um Musik zu hören oder Filme zu sehen. Dies sind nach Auffassung der KGSt auch Beispiele für die Digitalisierung weiter Bereiche der Stadtgesellschaft.

Nach der aktuellen ARD/ZDF Onlinestudie sind erstmals über 90 Prozent der Deutschen online mit deutlichem Zuwachs bei der Nutzung von elektronischen Medien und der Kommunikation via Internet. Die

tägliche Nutzungszeit im Internet beträgt durchschnittlich 3:16 Stunden. Selbstverständlich haben diese Onliner bei den unterschiedlichsten Internetdiensten ein Nutzerkonto. Warum eigentlich nicht auch bei der Verwaltung?

Für den kommunalen Bereich stellt sich daher nicht mehr die Frage, ob die Digitalisierungsmöglichkeiten aufgegriffen werden sollen, sondern nur noch wann und inwieweit die Kommunen von der Digitalisierung aktiv profitieren wollen. Dabei muss sich die Verwaltung aber auch mit den folgenden Fragen auseinandersetzen:

- Wie wird die Digitalisierung das Handeln des Staates, insbesondere der Verwaltung verändern?
- Was macht die Digitalisierung mit den Menschen und ihren Lebensumständen?
- Wie kann der Staat, insbesondere die Verwaltung, die Chancen der Digitalisierung nutzen, ohne Grundprinzipien der Rechtsstaatlichkeit und des Persönlichkeitsschutzes zu gefährden?

Die Zahl der Projekte zur Digitalisierung der Stadtgesellschaft steigt ständig. Einige dieser kommunalen Aktivitäten sind mittlerweile nicht nur in Deutschland, sondern auch im EU-Rahmen vernetzt. Bundesländer unterstützen diese Entwicklung immer häufiger mit Landesmitteln und Wettbewerben.

So hat das Land Baden-Württemberg unter der Bezeichnung „digital@bw“ eine Digitalisierungsstrategie für das Land erarbeitet, die konkret den folgenden Punkt als besonders wichtig bewertet:

25. Freiburger Immobilienstage

des Vereins Alumni Immo Freiburg und der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg

Das Ärgernis Grunderwerbsteuer, die Suche nach dem Gleichgewicht von Immobilienpreisen und das Thema Bauland als Engpassfaktor standen ebenso auf dem Programm der 25. Freiburger Immobilienstage von DIA und ihres Alumni Vereins Immo Freiburg wie Themen aus den Bereichen Wertermittlung und Marketing. Mehr als 340 Teilnehmer diskutierten mit Experten aus Wissenschaft und Praxis die Hintergründe und Folgen.

Ärgernis Grunderwerbsteuer: Warum sie abgeschafft werden sollte



„Die Grunderwerbssteuer ist in Deutschland seit langem kritisiert worden, weil sie sowohl gegen das Äquivalenz- als auch das Leistungsfähigkeitsprinzip verstößt. Außerdem erhöht sie die Wohnkosten in unerwünschter Weise“, führte **Professor Hans-Hermann Francke**, Mitglied der Studienleitung der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) in Freiburg, aus. Verschärft werde die Kritik durch den „Erhöhungswettlauf“ der Länder im Rahmen des Länderfinanzausgleichs nach der Föderalismusreform im Jahr 2006. Schließlich verstoße die Grunderwerbsteuer massiv gegen das politische Ziel, das Angebot von

Wohnimmobilien in Deutschland zu vergrößern. „Damit die Politik nicht vollkommen unglaubwürdig wirkt, sollte sie die Grunderwerbsteuer baldmöglichst abschaffen“, forderte Professor Francke.

Auf der Suche nach dem Gleichgewicht von Immobilienpreisen in einem Niedrigzinsumfeld



„Wir haben aktuell ein Zinsniveau, das weit unter dem Niveau der Vergangenheit liegt“, stellte **Professor Harald Nitsch**, Inhaber des Lehrstuhls für Immobilienwirtschaft an der DHBW Mannheim, fest. Die Idee, dass es einen Gleichgewichtswert für Zinsen gebe, gehe zurück auf den schwedischen Ökonomen Knut Wicksell, der erstmals zwischen Marktzins und natürlichem Zins unterschieden habe. Preisstabilität herrsche bei einer Übereinstimmung von Marktzins und natürlichem Zins. Eine moderne Interpretation des natürlichen Zinses stelle der Taylor Zinssatz dar. Der US-Ökonom John B. Taylor habe 2,0 Prozent als Zielinflationsrate und den langfristigen realen Gleichgewichtszinssatz angenommen. Auch die EZB sehe die Zielinflationsrate auf einem Niveau von 2,0 Prozent. Aktuell werde der Leitzins bewusst unterhalb des Gleichgewichts gehalten. Im

Falle von Zinserhöhungen käme es zu einem Abwärtsdruck auf die Immobilienpreise. Langfristig kehre Tobins q zum Gleichgewicht zurück, da die nominalen Preise sanken oder die Baukosten im Rahmen einer Inflation stiegen.

Lebensmitteldiscounter 2018 – ein Erfolgsmodell?



„Im Gegensatz zu den Lebensmittel-Vollsortimenter befinden sich die Lebensmitteldiscounter in ruhigem Fahrwasser“, lautete die Einschätzung von **Andreas Bourutta**, Partner und Geschäftsführer DIWG-Gruppe in Düsseldorf. Deutschland sei aufgrund der Preissensibilität der Verbraucher Discounterland. Zugute komme den Discountern das gut ausgebaute Filialnetz. Insbesondere im ländlichen Raum übernehmen Discounter häufig die Funktion als Grundversorger. Sie erreichten im Hinblick auf die Flächenproduktivität im Schnitt deutlich höhere Werte als Vollsortimenter. Die Discounter zeigten heute eine Tendenz zur Verwässerung des ursprünglichen Discount-Prinzips. Zwar sei das Sortiment nach wie vor schlanker als bei den Lebensmittelvollsortimentern. Markenartikel, Frischwaren, EC-Kartenzahlungen sowie Werbung seien mittlerweile jedoch auch bei den Discountern selbstverständlich.

Bauland als Engpassfaktor für mehr bezahlbaren Wohnraum



„Entscheidender Engpassfaktor für mehr bezahlbaren Wohnungsneubau ist in vielen Regionen und Städten der Mangel an geeigneten Flächen und fehlendes Baurecht für vorhandene Grundstücke“, stellte **Matthias Waltersbacher**, Leiter des Referats „Wohnungs- und Immobilienmärkte“ im BBSR in Bonn, fest. Mittlere Baulandpreise für Eigenheimbebauung seien in den vergangenen fünf Jahren in den Großstädten um 33 Prozent, in den teuren Groß



Absolventenportrait

Tobias Gutsell

Heute stellen wir Ihnen Herrn Tobias Gutsell in unserem Absolventenportrait vor. Tobias Gutsell hat bei der VWA Freiburg den Studiengang zum Betriebswirt (VWA) absolviert und 2006 seinen Abschluss erlangt. Mit diesem Absolventenportrait möchten wir einen Rückblick auf einen erfolgreichen beruflichen Weg auf Basis des Betriebswirt (VWA) geben.

INPUT

Vielen Dank Herr Gutsell, dass Sie sich für unser Absolventenportrait zur Verfügung stellen. Sie haben 2006 Ihren Abschluss bei der VWA erfolgreich absoviert. In welchem Unternehmen arbeiten Sie derzeit und welche Position begleiten Sie?

Tobias Gutsell

Ich habe mich sehr über Ihre Anfrage gefreut, noch heute denke ich immer mit Freude an die Zeit an der VWA zurück. Seit 1999 arbeite ich im BMW Autohaus Martin in Freiburg und habe hier 2016 die Geschäftsführung gemeinsam mit meinem Kollegen Dirk Zimmermann übernommen. Wir sind seit über 50 Jahren „das etwas andere Autohaus“ und widmen uns allen Fragen rund um

die Mobilität. Unsere Kernmarken im Sales und Aftersales sind BMW und MINI. Aber weitere Mobilitätsdienstleistungen die wir in den letzten Jahren entwickelt haben ergänzen unser Mobilitätsangebot. So haben wir zum Beispiel vor 5 Jahren die Marke Mobireha gegründet, mit der wir Fragen der Mobilität im Bezug auf den demographischen Wandel beantworten möchten. Mit Mobireha sind wir markenunabhängig zentraler Ansprechpartner für alle Fahrzeughersteller, wenn es um individuelle Alters- und Behindertengerechte Fahrzeugumbauten geht. In unserer Räderruite bieten wir Platz für 16.000 Räder und jegliche Dienstleistungen rund ums Rad. Unsere Autosuite bietet auf 2.000 m² Platz für automobiler Träume. 40 exklusive Sport- und Luxusautomobile finden hier Platz und deren Besitzer können auf eine Vielzahl von Servicedienstleistungen in unserem Haus zurückgreifen. Auch sind wir Partner von Stadtmobil Freiburg, wo wir uns den Fragen geteilter Mobilität stellen um nur einen kleinen Abriss unserer Mobilitätsdienstleistungen zu nennen.

INPUT

Wie muss man sich den Verantwortungsbereich detailliert vorstellen?

Tobias Gutsell

Mein Verantwortungsbereich umfasst die strategische und operative Ausrichtung aller Sales-Bereiche. Hierzu zählen der Vertrieb von Neu- und Gebrauchtfahrzeugen unserer Marken BMW, BMW M, BMW i und MINI. Der Aftersales-Bereich mit dem Teilevertrieb – Teilelogistik und den Service mit Werkstatt. Auch verantworte ich alle Fragen der Kommunikation des Marketing und CRM sowie unsere eigene Marke Mobireha. Gemeinsam mit meinem Geschäftsführer Kollegen Dirk Zimmermann sind wir für die Potentialentfaltung von 200 Mitarbeitern verantwortlich.

INPUT

Was hat Sie dazu bewegt, den Studiengang zum Betriebswirt anzugehen und vor allem, warum haben Sie die VWA gewählt?

Tobias Gutsell

Nach meinem Realschulabschluss und erfolgreicher Ausbildung zum Automobilkaufmann stellte sich für mich die Frage wo meine langfristigen beruflichen Ziele liegen. Es war schon immer mein Wunsch in einem mittelständischen Unternehmen Verantwortung zu übernehmen und dieses operativ

und strategisch mitzugestalten. Hierzu war es mir wichtig, notwendiges und fundiertes Wissen zu erlangen. Ein Vollzeitstudium kam für mich nicht nur wegen der fehlenden Eingangsvoraussetzung nicht in Frage, es war für mich nach der Schule immer ein wichtiges Bedürfnis mein erlerntes Wissen aktiv im Beruf einzubringen. Ein Studium an der V



INFOPOST
Ein Service der Deutschen Post

**STUDIENGÄNGE | SEMINARE
INHOUSE AKADEMIE | COACHING**

WEITER- BILDUNG

**FÜR FACH- &
FÜHRUNGSKRÄFTE**



WIRTSCHAFT

-  **FÜHRUNG & PERSONALMANAGEMENT**
-  **SOZIAL- & METHODENKOMPETENZEN**
-  **MARKETING, PR & SOCIAL MEDIA**
-  **OFFICE-MANAGEMENT**
-  **BETRIEBSWIRTSCHAFT & CONTROLLING**
-  **IMMOBILIENWIRTSCHAFT & LIEGENSCHAFTEN**

***Das
Programm
2019***

www.vwa-freiburg.de