

# input

Immobiliendienstleister der Zukunft  
– Was erwartet der Kunde?

Motivorientiertes Führen

Vertrauenssache Immobilienerwerb

Stolperfallen bei Sonderleistungen  
des Arbeitgebers

QM als Chance für die  
kommunale Verwaltung

Neue Wege in der Verwaltung

Leben oder gelebt werden



Deutsche  
Immobilien-Akademie  
an der  
Universität Freiburg  
GmbH





## Inhalt



**Immobilien dienstleister der Zukunft  
– Was erwartet der Kunde?** 4

**Motivorientiertes Führen** 8

**Vertrauenssache Immobilienerwerb**  
Wie man Kundenvertrauen erwirbt, kultiviert und verspielt 14

**Stolperfallen bei Sonderleistungen des Arbeitgebers** 20

**QM als Chance für die kommunale Verwaltung** 22

**Neue Wege in der Verwaltung**  
„Der kommunale Mediator“ 24

**18. Freiburger Immobilientage: Weiterbildung konkret** 26

**Leben oder gelebt werden** 28

**Absolventenportrait**  
Stefan Wirbser  
Bürgermeister der Gemeinde Feldberg 30



## Vorwort



### Liebe Leserinnen, liebe Leser,

die **input-Ausgabe 2011/2012** liegt nun druckfrisch vor und wieder haben wir interessante und praxisnahe Beiträge vorbereitet, die es sich lohnt zu lesen.

Im Auftrag unseres Transfer-Instituts Center for Real Studies (CRES) wurde eine Trendstudie erstellt, die sich im Kern mit den Immobiliendienstleistungen der Zukunft befasst. Der wissenschaftliche Leiter des CRES, Prof. Michael Lister, hat dabei über eine Marktbefragung eruiert, wo und in welcher Weise Makler und Immobilienberater ihr zukünftiges Dienstleistungsangebot verändern sollten, um erfolgreich zu sein. Ergänzend zu diesem Thema ist sicherlich der Beitrag von Klaus vor der Horst zu sehen, denn Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Geschäfte.

Über geeignete Formen, Mitarbeiter zu führen, wird immer wieder nachgedacht. Der Beitrag von Roland Weghorn nennt Bedürfnisse der Mitarbeiter beim Namen und macht damit konkrete Vorschläge für ein motiviertes Führungsverhalten. Zufriedenheit unter den Mitarbeitern schafft ein gutes Klima, welches für den Erfolg eines Unternehmens oder einer Verwaltung von entscheidender Bedeutung ist. – Wem es bei der Arbeit gut geht, kann mehr leisten. VWA und DIA haben sich in diesem Jahr intensiv mit dem Qualitätsmanagement der eigenen Verwaltungen befasst. Als Ergebnis wurden beide Institutionen im Juni 2011 im Rahmen der ISO 9001 zertifiziert. In der Eigenevaluation ist festzustellen, dass der Zertifizierungsprozess viele neue Informationen brachte, die als permanente Verbesserungsvorschläge in die täglichen Arbeitsabläufe eingespeist werden.

Sonderleistungen, wie Urlaubsgeld oder Weihnachtsgratifikationen haben, auch wenn sie als sogenannte Einmalzahlungen geleistet werden, einen besonderen rechtlichen Charakter. Was Einmalzahlung genannt wird, ist arbeits- steuer- und sozialversicherungsrechtlich unterschiedlich zu bewerten. Dr. Frank Wertheimer informiert!

Die Veränderung unseres Umfelds betrifft uns permanent. Betreffen heißt: Wir sollten lernen, wie wir mit den Einflüssen von außen umgehen? Leben oder gelebt werden macht bewusst, was wir eigentlich wissen und wie wir uns vor zu viel beeinflussenden Faktoren auf unser Leben schützen.

Die Landesregierung von Baden-Württemberg spricht sich nachdrücklich für mehr Bürgernähe und Bürgerbeteiligung aus. Dazu bedarf es in den öffentlichen Verwaltungen besonders ausgebildeter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Prozesse auch begleiten können. Die VWA hat dazu eine kompakte Ausbildung zum/zur Verwaltungsmediator/in konzipiert, die von der Staatsrätin für Zivilgesellschaft und Bürgerbeteiligung als besonderes geeignet eingestuft wird, die Qualifizierungsoffensive der Landesregierung zu unterstützen. Im vorliegenden Heft erfahren Sie mehr. Fordern Sie einfach das Programm zum Lehrgang bei uns an. Unter [www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de) finden Sie die Internetversion.

Nun wünsche ich Ihnen eine interessante Lektüre.

Ihr Peter Graf  
Geschäftsführer VWA und DIA

### Impressum

Herausgeber:  
Peter Graf  
VWA Freiburg  
Eisenbahnstraße 56  
79098 Freiburg  
Telefon: 0761 / 3 86 73 - 0  
Telefax: 0761 / 3 86 73 - 33  
[www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)

Redaktion:  
VWA Freiburg  
Verantwortlich:  
Christian Heinrich

Seiler + Kunz  
Weißerlenstraße 3  
79108 Freiburg  
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0  
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44

Produktion:  
Verlag Areal  
Weißerlenstraße 3  
79108 Freiburg  
Telefon: 0761 / 1 52 30 - 0  
Telefax: 0761 / 1 52 30 - 44

Bilder:  
Verlag Areal  
Autoren

ISSN 1433-2019

# Immobiliendienstleister der Zukunft – Was erwartet der Kunde?

## Auszüge aus der Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen

**Kontinuierlich fallende Baufertigstellungszahlen, die Streichung der Eigenheimzulage, das Wohnungsabrissprogramm und die Verknappung von Wohnraum durch steigende Einwohnerzahlen in bestimmten städtischen Gebieten beeinflussen Objektpreise und Mieten am deutschen Immobilienmarkt stark. Auch der demografische Wandel und die damit verbundene Veränderung der Bevölkerungsstruktur werden sich deutlich auswirken.**

Mit Hilfe der Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen sollen die maßgeblichen Entwicklungen des Immobilienmarktes identifiziert werden. Die Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen wurde vom CRES-Center for Real Estate Studies der Steinbeis Hochschule Berlin unter der Leitung von Prof. Dr. Lister und Prof. Dr. Kring durchgeführt. Insgesamt haben 1080 Personen an der Studie teilgenommen. Davon waren rund 73 Prozent der Personen in ihrer Haupttätigkeit Makler, 21 Prozent Verwalter und 24 Prozent Sachverständige. Der Großteil der Befragten (61 Prozent) ist Inhaber eines Immobilienunternehmens.

### Generelle Trends

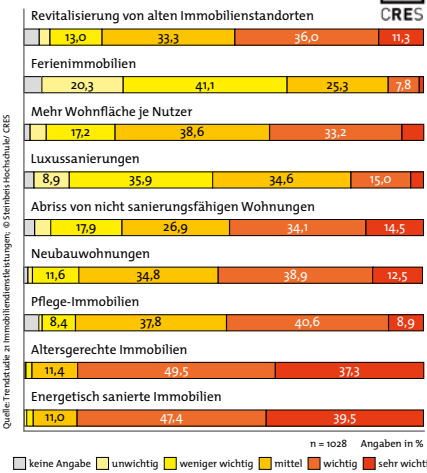
Die Trendstudie bestätigt, dass die Marktakteure sehr zuversichtlich in die Zukunft blicken. Die Teilnehmer der Studie gehen von einem weiter anhaltenden Wirtschaftswachstum aus. Über 62 Prozent glauben, dass die Wirtschaft in den nächsten fünf Jahren wachsen beziehungsweise sogar stark wachsen wird. Interessant ist diese hohe Zustimmungsgquote angesichts der aktuellen Probleme im Euro-Raum, denn womöglich wird die Griechenlandkrise dazu führen, dass ein so positives Wirtschaftswachstum nicht

erreicht werden kann. Noch deutlicher ist die allerdings wenig überraschende Zustimmung bei Inflation und Zinsanstieg. 86,6 Prozent meinen, dass die Zinsen steigen werden und 80,2 Prozent glauben, dass die Inflation steigen beziehungsweise stark steigen wird.

Neben allgemeinen wirtschaftlichen Entwicklungen wurden auch die großen immobilienwirtschaftlichen Trends z. B. hinsichtlich der Energieeffizienz untersucht. So wird durch das kürzlich von der Bundesregierung verabschiedete Energiekonzept deutlich, dass kein Weg an einer energieeffizienten und umweltfreundlichen Zukunft vorbeiführt. Handeln ist auch dringend erforderlich: Lag der Preis für ein Barrel Rohöl im Jahre 2002 noch bei rund 25 Dollar, sind es im Juni 2011 bereits 110 Dollar. Innerhalb weniger Jahre hat sich der Preis also mehr als vervierfacht. Dadurch verteuert sich auch der Betrieb von Immobilien, der 40 Prozent des nationalen Primärenergieverbrauchs verursacht. Durch die Einführung der Verordnung über einen energiesparenden Wärmeschutz bei Gebäuden wurde eine gesetzliche Grundlage für die Errichtung von Energie einsparenden Gebäuden geschaffen. Von den derzeit rund 40 Millionen existierenden Wohnungen sind über 29 Millionen, das heißt 75 Prozent, vor Einführung des Gesetzes errichtet worden. Viele dieser Wohnungen verfügen nicht über einen ausreichenden Energiestandard, sind energetisch höchst ineffizient und werden an Marktgängigkeit verlieren, wenn die Energiepreise weiter steigen.

Die hohe Bedeutung energetisch sanierter Immobilien wird von den Teilnehmern der Trendstudie bestätigt. 86,9 Prozent meinen, dass solche Immobilien die Angebotsseite bestimmen werden (siehe Grafik

**Grafik 1**  
Welche zukünftigen Trends werden das Angebot bei Immobilien bestimmen?



Quelle: Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen. © Steinbeis Hochschule Berlin. n = 1028. Angaben in %.

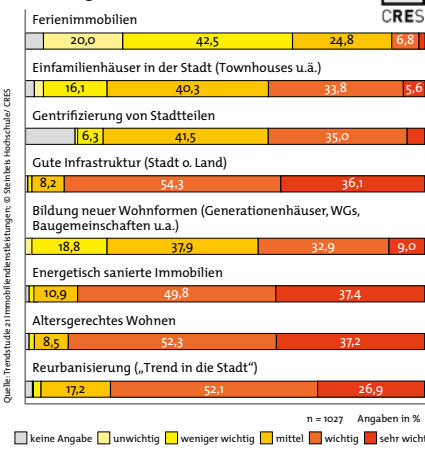
1). Auch auf der Nachfrageseite wird nach Meinung von 87,2 Prozent der Befragten in Zukunft energetisch sanierten Immobilien der Vorrang eingeräumt werden (siehe Grafik 2).

Auch die Veränderungen der Bevölkerungsstrukturen werden die Immobilienbranche in Zukunft stark beeinflussen. Auf der einen Seite schrumpft die deutsche Bevölkerung seit Jahren. Selbst vorsichtige Prognosen sagen einen Bevölkerungsrückgang um mindestens ein Viertel in den nächsten 50 Jahren voraus. Auf der anderen Seite wird sich die Immobilienbranche auch einer alternden Bevölkerung stellen müssen. So sehen es auch die Teilnehmer der Studie. 89,5 Prozent glauben, dass die Nachfrager in Zukunft verstärkt altersgerechte Immobilien bevorzugen werden. Auf der Angebotsseite sieht es nicht anders aus: 86,8 Prozent erklären, dass altersgerechte Immobilien ebenfalls im Fokus des zukünftigen Angebots stehen werden. Immobilien bleiben also nur marktfähig, wenn sie barrierefrei oder zumindest barrierearm sind.

Grafik 1 zeigt, welche sonstigen Entwicklungen auf der Angebotsseite erwartet werden. So ist zum Beispiel die Zustimmungsgquote von 50 Prozent hinsichtlich der Pflegeimmobilien angesichts der Bedeutung altersgerechter Immobilien kaum überraschend. Gleiches gilt für die Zustimmungsgquote von 49 Prozent hinsichtlich des Abrisses von nicht sanierungsfähigen Wohnungen.

Mit einer Wohneigentumsquote von rund 43 Prozent liegt Deutschland im internationalen Vergleich am unteren Ende. Nur die Schweiz weist mit 35 Prozent einen noch niedrigeren Wert auf. Die Einflussfaktoren auf die Wohneigentumsquote

**Grafik 2**  
Welche zukünftigen Trends werden die Nachfrage bei Immobilien bestimmen?

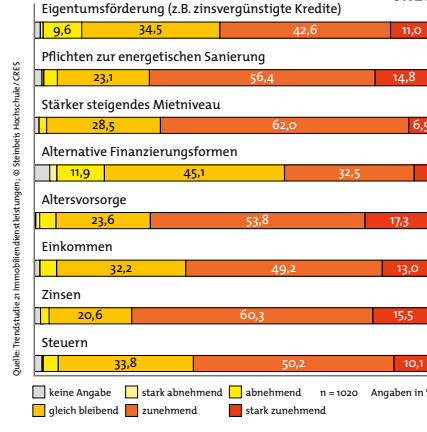


Quelle: Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen. © Steinbeis Hochschule Berlin. n = 1027. Angaben in %.

sind vielschichtig: So gaben zwei Drittel der Befragten an, dass der Einfluss eines stärker steigenden Mietniveaus auf die Bildung von Wohneigentum zunehmen beziehungsweise sogar stark zunehmen wird (siehe Grafik 3). Hintergrund dieser These ist das Miet-/Kaufpreisverhältnis: Wenn Wohnungsmieten kontinuierlich ansteigen, verschlechtert sich aus Mietersicht das Verhältnis von Mietkosten zu den Kosten für Wohneigentum, sodass Wohneigentum attraktiver wird. Wenn sich aber die Kaufpreise proportional zu den Mieten erhöhen würden, wäre der Wechsel vom Wohnen zu Miete zum Wohnen im Eigentum keine naheliegende Option. Derzeit ist ein Preisanstieg auf beiden Seiten zu beobachten, so dass ein unmittelbarer Einfluss steigender Mieten auf steigende Eigentumsquoten nicht nachweisbar ist.

Mit dem Einsatz beziehungsweise mit der Streichung staatlicher Anreizprogramme zur Bildung von Wohneigentum (zum Beispiel Wegfall der Eigenheimzulage, Einführung des „Bau-Rieters“, KfW-Wohneigentumsprogramme) wird die Erschwinglichkeit von Immobilien und so die Wohneigentumsquote gesteuert. Mehr als die Hälfte der befragten Marktakteure glauben, dass der Einfluss dieser staatlichen Instrumente in Zukunft noch wachsen wird. Zudem ist die Zinsentwicklung bei der Entscheidung für oder gegen Wohneigentum maßgeblich, wobei die Bedeutung dieses Aspektes noch zunehmen wird, wie mehr als 75 Prozent derjenigen, die an der Trendstudie 21 teilgenommen haben, meinen. In den letzten Jahren fielen die Zinsen kontinuierlich. 1995 wurden bei einer Zinsbindungsdauer von zehn Jahren rund neun Prozent Bauzinsen verlangt. Im Jahre 2006 betragen die Zinsen nur noch sechs Prozent, im Jahresdurchschnitt 2011 erheben

**Grafik 3**  
Wie schätzen Sie die Bedeutung der folgenden Rahmenbedingungen für die Bildung von Wohneigentum in den kommenden fünf Jahren ein?



Quelle: Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen. © Steinbeis Hochschule Berlin. n = 1020. Angaben in %.

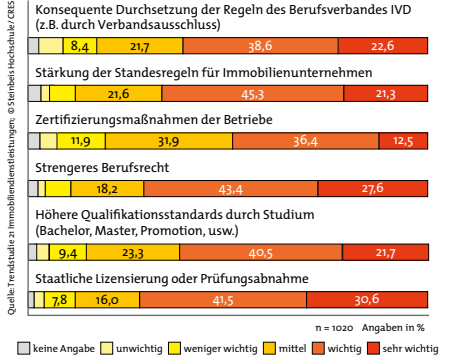
die Banken zwischen 3,8 Prozent und vier Prozent Kreditzinsen. Seit ungefähr einem Jahr sind aber wieder Zinserhöhungen zu beobachten. Viele Marktbeobachter sehen deshalb nun den passenden Zeitpunkt gekommen, eine Immobilie zu erwerben, da sie einen Zinsanstieg befürchten und deshalb empfehlen, sich die heute günstigen Kreditkonditionen zu sichern.

Der IVD (Immobilienverband Deutschland) hat mit dem vom CRES entwickelten Erschwinglichkeitsindex verdeutlicht, wie die Erschwinglichkeit von Immobilien von Preis- und Einkommensentwicklungen und Zinsveränderungen abhängt. Der Index zeigt, dass die Erschwinglichkeit von Immobilien und die damit verbundene Fähigkeit zum Kauf von Immobilien noch nie so hoch waren wie heute. Angesichts der prognostizierten und teilweise schon beobachteten Zins- und Preiserhöhungen ist zu befürchten, dass die Erschwinglichkeit von Wohneigentum in den nächsten Jahren eher wieder zurückgehen wird.

Die Befragten der Trendstudie räumen der Zins- und Einkommensentwicklung den stärksten Einfluss auf die zukünftige Bildung von Wohneigentum ein. Mit 71,2 Prozent folgt unmittelbar die Pflicht zur energetischen Sanierung, die die Bildung von Wohneigentum nachhaltig prägen wird. Potenzielle Käufer von Immobilien müssen zusätzliche Kosten für die energetische Sanierung befürchten beziehungsweise Verkäufer müssen mit Preisabschlägen für Objekte rechnen, die energetisch nicht den gesetzlichen Vorgaben entsprechen.

In der Trendstudie wurden außerdem die Entwicklungen hinsichtlich der Dienstleistungs- und Ausbildungsqualität untersucht. Dass in der Immobilienbranche eine anspruchsvolle Ausbildung zur/zum

**Grafik 4**  
Wie lässt sich die Akzeptanz der Immobilienberufe steigern?



Quelle: Trendstudie 21 – Immobiliendienstleistungen. © Steinbeis Hochschule Berlin. n = 1020. Angaben in %.

Immobilienkauffrau/-mann angeboten wird und immer mehr Studiengänge eingeführt werden, zeigt, wie sehr der Sektor die Ausbildungsstandards mittlerweile verbessert hat. Allerdings bleiben die niedrigen Zugangsvoraussetzungen für den Einstieg in den Immobilienberuf bestehen.

Dennoch scheint die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zu stimmen: In einer repräsentativen Forsa-Umfrage, die im Jahr 2010 vom IVD in Auftrag gegeben wurde, wurde bestätigt, dass mehr als drei Viertel aller Kunden (76 Prozent) mit den Dienstleistungen von Immobilienmaklern zufrieden sind.

In der Trendstudie sieht die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer ein strengeres Berufsrecht und die staatliche Lizenzierung von Immobilienberufen als wichtigste Instrumente zur Steigerung der Akzeptanz der Immobilienbranche an. Insgesamt meinen 72,1 Prozent, dass eine staatliche Lizenzierung oder Prüfungsabnahme wichtig ist. 71 Prozent befürworten ein strengeres Berufsrecht (siehe Grafik 4).

Neben allgemeinen Entwicklungen wurden auch berufsspezifische Besonderheiten untersucht. Dabei wurde zwischen Maklern, Verwaltern und Sachverständigen differenziert.

### Makler

Hinsichtlich der Makler wurde analysiert, wie diese die Entwicklung solcher Faktoren wie Ertragspotenziale, Kundenakquise oder auch Kostenentwicklungen bewerten. Darüber hinaus war auch von Interesse, welche Kostentreiber die Maklerunternehmen zukünftig beeinflussen werden, wie Kunden- und Verbraucher-vertrauen (zurück-)gewonnen werden

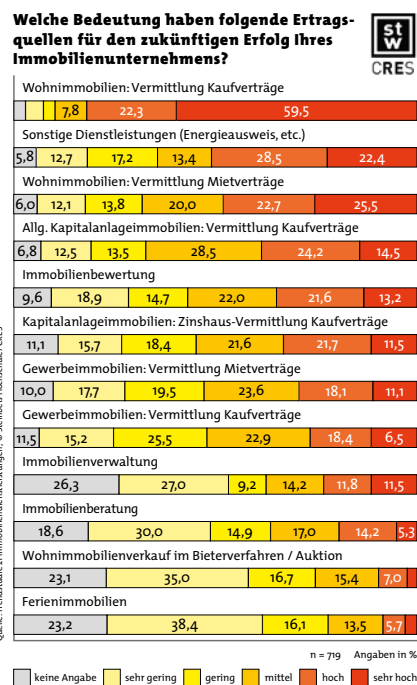


kann und welche gesetzlichen Veränderungen aus Sicht der Makler deren Arbeit erleichtern oder erschweren werden. Einige ausgesuchte Ergebnisse sollen nachfolgend präsentiert werden.

Um auf dem Markt überleben zu können, müssen Ertragspotenziale ausgeschöpft und neue Einnahmequellen erschlossen werden. Wenn die Immobilie als Anlageobjekt zukünftig weiter an Bedeutung gewinnt und die für den Maklerberuf niedrigen gesetzlichen Einstiegsbarrieren bestehen bleiben, wird sich die Konkurrenz beziehungsweise die Wettbewerbssituation für Makler in allen Regionen weiter verschärfen.

Ein Anteil von 81,8 Prozent der befragten Makler gibt an, dass die Vermittlung von Wohnimmobilienkaufverträgen auch in Zukunft eine große Bedeutung für den Erfolg ihres Unternehmens haben wird. Dies gilt auch für die Vermittlung von Mietverträgen mit einer Zustimmungquote von 48,2 Prozent (s. Grafik 5).

Grafik 5



Die Nachfrage nach Immobilien als Kapitalanlage steigt seit geraumer Zeit stark an – ein Trend, der vermutlich weiter anhalten wird. So gibt es vor allem in großen Städten eine erhebliche Nachfrage nach Mehrfamilienhäusern. Allerdings betrachten nur 38,7 Prozent beziehungsweise 33,2 Prozent der befragten Makler in der Vermittlung von Kapitalanlageimmobilien beziehungsweise Zinshäusern als wichtige bis sehr wichtige Ertragsquelle, was auch an dem gegenwärtig geringen Angebot an Anlageobjekten liegen könnte.

Nur wenige Makler planen, ihr Angebot in Richtung Immobilienverwaltung (23,3 Prozent) und Immobilienbewertung (34,8 Prozent) zu diversifizieren. Dabei wäre es doch denkbar, ein Mehrfamilienhaus zu vermitteln und sich gleichzeitig um die Verwaltung des Objektes zu bewerben. Damit würde man den Kunden und das Objekt direkt an sich binden. Diese Chance wird entweder nicht erkannt oder nicht als Erfolg versprechende Strategie verstanden. Vielleicht haben manche Makler die Befürchtung, die beim Verkauf prognostizierten positiven Entwicklungen der Immobilie später im Rahmen der Verwaltung nicht erzielen zu können.

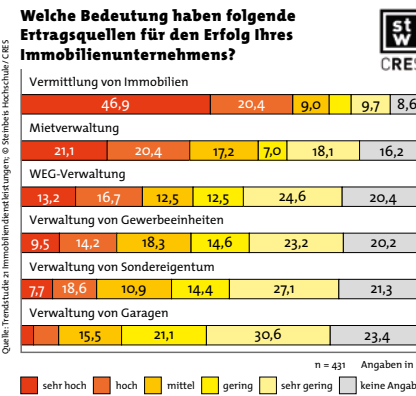
Die „Trendstudie 21“ zeigt auch, dass Ertragspotenzialen durch spezialisierte Dienstleistungen wenig Bedeutung beigemessen wird. So umfasst beispielsweise das Corporate Real Estate Management die immobilienwirtschaftliche Beratung von Unternehmen. Vor allem viele mittelständische Unternehmen haben oft nicht das Know-how, ihre intern verwalteten Immobilienbestände optimal zu bewirtschaften.

Hier könnte der Makler zum Beispiel durch die Senkung der immobilienbedingten Betriebsaufwendungen oder durch angemessene Werterhaltungsstrategien neue Erfolgspotenziale erschließen. Durch Standortzusammenlegungen können freie Flächen für die Vermarktung entstehen. Makler könnten neben der Standortberatung auch Analysen bezüglich der Mitarbeiterfluktuation, die aus der Standortverlegung resultiert, erstellen.

**Verwalter**

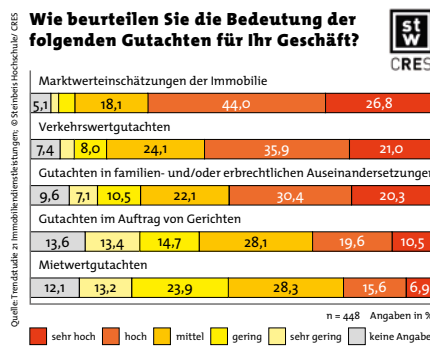
Als weitere Berufsgruppe wurden Verwalter befragt. Mehr als zwei Drittel der befragten Verwalter gab an, dass die Vermittlung von Immobilien in Zukunft für den Erfolg des Verwalterunternehmens am bedeutungsvollsten sein wird (s. Grafik 6). Dass sich Verwalter auch verstärkt um die Vermittlung von Immobilien bemühen und damit Maklerjobs übernehmen wollen, ist nicht verwunderlich, da die Vermittlung eines Objektes eine im Vergleich zur monatlichen Verwaltervergütung, große finanzielle Mittel in die Kassen spült. Der Betriebsvergleich, den der IVD jährlich unter seinen Mitgliedern durchführt, trug eine interessante Aussage zutage. In 2008 haben IVD Verwalter im Durchschnitt neun Prozent ihrer Umsätze durch die Vermittlung von Immobilien generiert. In 2009 sank der Anteil des Vermittlungsumsatzes am Gesamtumsatz auf 8 Prozent. Trotz des Rückganges geht die große Mehrheit der Verwalter davon aus, dass die Vermittlung von Immobilien in Zukunft eine bedeutende Ertragsquelle darstellen wird. Dies lässt sich sicherlich mit der derzeit positiven Lage auf den Immobilienmärkten erklären.

Grafik 6



Quelle: Trendstudie 21 Immobilienberufsbefragungen, © Steinbeis-Hochschule/CRES

Grafik 7



Quelle: Trendstudie 21 Immobilienberufsbefragungen, © Steinbeis-Hochschule/CRES

41,5 Prozent der Befragten messen der Mietverwaltung eine große Rolle für den zukünftigen Erfolg zu. Hier zeigt sich ein deutlicher Unterschied zu der relativ geringen Zustimmung zu WEG-Verwaltung (29,9 Prozent) und Verwaltung von Sondereigentum (18,6 Prozent) ist damit zu erklären. Gleiches gilt für die Verwaltung von Gewerbeeinheiten oder Garagen. Nur 23,7 Prozent der Befragten glauben, dass in Zukunft damit Geld zu verdienen sein wird.

**Sachverständige**

In der Trendstudie 21 – Immobilien-Dienstleistungen wurden schließlich auch rund 450 Sachverständige nach den Entwicklungen in der Immobilienbewertung befragt. Die Mehrheit der Sachverständigen ist sich einig, dass in Zukunft die Marktwerteinschätzung von Immobilien für sie wichtig sein wird (s. Grafik 7). Rund 71 Prozent meinen, in Zukunft in diesem Bereich intensiver tätig zu werden. Damit gehen die Sachverständigen einen ähnlichen Weg wie Verwalter, die zukünftig auch öfter Maklerjobs übernehmen wollen. Damit werden sich Makler in Zukunft wahrscheinlich auf eine breitere Konkurrenz durch Sachverständige und Verwalter einstellen müssen. Bedeutungsvoll für Sachverständige bleiben auch in Zukunft die Erstellung von Gutachten bei Erbschaftsangelegenheiten (50,7 Prozent) oder Verkehrswertgutachten (56,9 Prozent). Dies ist nicht verwunderlich, da diese Bereiche die Haupteinnahmequellen von vielen Gutachtern darstellen. Eine relativ geringe Bedeutung werden Mietwertgutachten (22,5 Prozent) und Gutachten im Auftrag von Gerichten (30,1 Prozent) beigemessen.

Mit 51 Prozent Zustimmung glaubt die Mehrheit der befragten Sachverständigen, dass die Unabhängigkeit des Sachverständigen von den Gegebenheiten des

Marktes einen wesentlichen Einfluss für die Bewertung haben wird. Sachverständige verstehen sich als einzige neutrale Instanz, die die Bewertung von Immobilien durchführen und bleiben damit von äußeren Einflüssen unberührt.

In der Immobilienbranche wird die Forderung nach einer Professionalisierung der Gutachterausschüsse immer deutlicher. Die Datenauswertungen, die von den Gutachterausschüssen aufgrund ihrer enormen Datenbasis vorgenommen werden, unterstützen die Arbeit der Sachverständigen. Dazu gehören Daten wie Vielfältiger, Liegenschaftszinssätze oder Kaufpreise. Marktbeobachter profitieren ebenfalls von der Professionalisierung der Gutachterausschüsse, in dem sie auf eine belastbare Datenbasis zurückgreifen. Dadurch wird eine verlässlichere Marktanalyse gewährleistet, die den Sachverständigen zugute kommt und ihr Wissen fundiert.

Die vorhandene Datenbasis wird aber oftmals in vielen Gutachterausschüssen nur ungenügend verarbeitet bzw. die Auswertungen sind heterogen (bsp. unterschiedliche Definitionen und Klassierungen). Das kann zu Problemen bei der Interpretation der Daten führen. Des weiteren schränkt die Heterogenität der Datenauswertungen die Markteinschätzungen in bestimmten Bereichen ein. Dies wiederum trägt nicht unbedingt zur Erhöhung der Transparenz des Immobilienmarktes bei. Dass das Problem besteht, haben viele Gutachterausschüsse schon erkannt. Aus diesem Grund wurden Obere Gutachterausschüsse eingerichtet, die die Arbeit der einzelnen Gutachterausschüsse koordinieren und versuchen Einheitlichkeit herzustellen. Diesen Oberen Gutachterausschüssen haben sich schon viele Gutachterausschüsse angeschlossen, um die Arbeit der Gutachterausschüsse zu harmonisieren. Leider gibt es aber noch zu viele Gutachterausschüsse, die diesen Prozess nicht begleiten und unterstützen.

**Autoren:**

**Prof. Dr. Michael Lister**  
ist Inhaber der Lehrstühle Real Estate und Finanzen, Banken und Controlling an der Steinbeis Hochschule Berlin und Lehrbeauftragter der Universität Basel, Universität Bern und der Universität Mainz sowie an diversen Bildungsinstituten.

**Dipl. Kfm. Tayfun Erbil**  
ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl Real Estate am Center for Real Estate Studies an der Steinbeis Hochschule Berlin.

schüsse angeschlossen, um die Arbeit der Gutachterausschüsse zu harmonisieren. Leider gibt es aber noch zu viele Gutachterausschüsse, die diesen Prozess nicht begleiten und unterstützen.

Die Chance, die sich aus Harmonisierung der Gutachterausschüsse auch für Sachverständige ergibt, wird aber offensichtlich von vielen noch nicht genügend gewürdigt. Nur 11 Prozent meinen, dass eine Harmonisierung für die zukünftige Bewertung sehr bedeutungsvoll und 32,7 Prozent meinen, dass sie bedeutungsvoll sein wird. Eine größere Zustimmung seitens der Sachverständigen wäre für die Verbesserung der Transparenz auf den Immobilienmärkten wünschenswert.

**Fazit**

Insgesamt sieht die Immobilienbranche der Zukunft optimistisch entgegen. Allerdings werden vor allem gesetzliche, energetische und demografische Veränderungen schon bald zu wesentlichen Veränderungen führen. Die von solchen Tendenzen betroffenen Berufsgruppen müssen sich wie in anderen Branchen auch rechtzeitig auf die potenziellen Veränderungen einstellen.





# Motivorientiertes Führen



**Der amerikanische Psychologe Steven Reiss hat die wohl umfangreichste und wissenschaftlich validierte Analyse der grundlegenden Motive bzw. Bedürfnisse des Menschen durchgeführt.**

Außer den klassischen Theorien von Maslow (5 Motivstufen – die klassische Bedürfnispyramide) und Herzberg (Motivations- und Hygienefaktoren), gab es viele weitere Arbeiten, die Reiss als Grundlage dienten. Der Psychologe McDougall hatte beispielsweise eine Liste mit ca. 10.000 Motiven entwickelt und veröffentlicht. So erstellte Reiss eine Liste mit 328 „Ausgangswerten“ und reduzierte im Rahmen einer groß angelegten Studie durch ein statistisches Verfahren namens Faktoranalyse diese 328 Ausgangswerte auf am Schluss 16 grundlegende Motive, die sich nicht mehr weiter reduzieren ließen.

Anschließend entwickelte er einen 128 Fragen umfassenden Fragebogen, mit Hilfe dessen sich die Ausprägung der 16 Lebensmotive für jeden Menschen ermitteln lässt. Im Jahr 2000 veröffentlichte Reiss sein Buch „Wer bin ich – und was will ich wirklich?“ (Original-Titel „Who am I?“). Zu diesem Zeitpunkt hatten bereits mehr als 25.000 Personen in Nordamerika und Europa die Fragen zum Reiss-Profil beantwortet. Seit 2002 wird das Reiss-Profil auch in Deutschland erfolgreich eingesetzt – z. B. in den Bereichen Führung (Telekom, REWE, RWE und viele andere) oder im Leistungssport (Fußball Bundesliga - Borussia Dortmund, Handball-Nationalmannschaft, Judo-Nationalmannschaft).

Die meisten Instrumente zur Entwicklung von Mitarbeitern setzen auf der Verhaltens- oder Fähigkeiten-Ebene an und berücksichtigen die Motivstruktur des Mitarbeiters nicht oder nur unzureichend.

Nach Steven Reiss stellen die Lebensmotive jedoch die „Letztmotive“, also die Endzwecke des menschlichen Handelns dar (siehe Abb. 1). Erkennt man an, dass jeder Mensch eine unterschiedliche Ausprägung der 16 Lebensmotive hat, so wird das Reiss-Profil zu einem individuellen Fingerabdruck der Persönlichkeit (legt man 5 Ausprägungsstufen je Motiv zu Grunde, so gibt es theoretisch  $5^{16} \approx 152$  Millionen Möglichkeiten). Die Abbildung 2 zeigt ein Beispiel eines Reiss-Profiles.

Der große Vorteil des Reiss-Profiles gegenüber anderen Theorien oder Persönlichkeitsanalysen liegt zum einen in der wissenschaftlichen Fundiertheit, zum anderen in der einfachen Ermittlung des Profils in der Praxis sowie seiner Verwendung als Führungsinstrument.

Im Folgenden soll der Aufbau des Reiss-Profiles näher erläutert werden, danach können Sie sich mit Hilfe der Tabelle 1 auf einfache Art und Weise selbst einschätzen. Zum Abschluss dieses Artikels sollen Chancen und Möglichkeiten beim Einsatz als Führungsinstrument betrachtet werden.



Abb. 1: Das Zwiebelschalenmodell nach Markus Brand basierend auf einer Idee von Robert Dilts

Entscheidend zum Verständnis und zur Einordnung des Profils sind folgende Punkte:

- das Reiss-Profil ist wissenschaftlich abgesichert:
  - valide (Nachweis, dass mit den Fragen auch tatsächlich das jeweilige Motiv „gemessen“ wird)
  - reliabel (verlässlich in Bezug auf Zeitstabilität)
  - hat eine geringe „soziale Erwünschtheit“ (durch 8 Fragen je Motiv werden Ausreisser eliminiert)
- Es gibt kein gut und kein schlecht, lediglich (Seite 11; Tabelle 2) fünf Ausprägungen eines Motivs
- jedes Motiv wird durch eine Zahl zwischen -2 und +2 ausgedrückt:
- Reiss unterscheidet zwischen
  - **Wohlfühl-Glück**  
entsteht aus dem Empfinden einer bestimmten Situation heraus und
  - **Werte-Glück**  
resultiert ausschließlich aus der Befriedigung von Lebensmotiven

**Die Werte**

Die Grenzwerte hat Steven Reiss an Hand einer Normalverteilung festgelegt: Im Abstand einer Standardabweichung um den Mittelwert ist zwischen -0,8 und +0,8 als Grenze zur hohen und zur schwachen Ausprägung festgelegt. Das Ende der Skala bilden dann -2,0 und +2,0. Den Durchschnitt bilden damit anteilig ca. 68% der Befragten eines Motivs, auf die über- bzw. unterdurchschnittlichen Ausprägungen entfallen je etwa 16%.

Da das persönliche Reiss-Profil grundsätzlich vor dem Hintergrund der Normstichprobe erstellt werden muss, kann es ausschließlich über zertifizierte Reiss-Profil-Master mit Zugang zur zentralen Datenbank generiert werden.

**Reiss Profil  
Max Mustermann**

		0,53	
		1,10	
	-0,44		
		1,13	
		0,58	
		1,33	
		1,71	
	-0,88		
	-1,55		
		0,33	
		0,96	
		-0,56	
		0,43	
		1,78	
	-1,27		
		0,23	



Abb. 2: Muster-Reiss-Profil mit Darstellung des Einzel-motivs Anerkennung als „Motiv-Kontinuum“

Motiv	niedrige Ausprägung	hohe Ausprägung	Selbst-Bewertung
<b>Macht</b>	geführt, dienstleistungsorientiert „Ich will mich an anderen orientieren.“	führend, entscheidend „Ich will Einfluss nehmen.“	
<b>Teamorientierung</b>	unabhängig, autark „Ich will frei und eigenständig sein.“	team- & konsensorientiert „Ich will emotional verbunden sein.“	
<b>Neugier</b>	praktisch, umsetzungsorientiert „Ich will konkret handeln.“	wissbegierig, intellektuell „Ich will Neues lernen.“	
<b>Anerkennung</b>	selbstsicher, kritikfähig „Ich kann alles schaffen.“	perfektionistisch, sensibel „Ich will anderen gefallen.“	
<b>Ordnung</b>	flexibel, spontan „Ich will frei sein von Strukturen.“	planvoll, organisiert „Ich will Struktur und Sauberkeit.“	
<b>Sparen / Sammeln</b>	großzügig, gebend „Ich will generös sein.“	sparsam, bewahrend „Ich will Dinge aufheben.“	
<b>Ziel- und zweckorientierung</b>	prinzipientreu, loyal „Ich will Werte einhalten.“	ziel- & zweckorientiert „Ich will nach meinen Regeln leben.“	
<b>Idealismus</b>	realistisch, pragmatisch „Ich will Gerechtigkeit für mich.“	idealistisch, altruistisch „Ich will Gerechtigkeit für alle.“	
<b>Beziehungen</b>	zurückgezogen, Nähe vermeidend „Ich will alleine sein.“	gesellig, kontaktfreudig „Ich will mit Menschen zusammen sein.“	
<b>Familie</b>	partnerschaftlich, familiär unabhängig „Ich will nicht eingeengt sein.“	fürsorglich, kümmernd „Ich will meinen Partner / meine Kinder umsorgen.“	
<b>Status</b>	bescheiden, unauffällig „Ich will nicht herausgehoben sein.“	elitär, herausstechend „Ich will gesehen werden.“	
<b>Rache / Kampf</b>	harmonieorientiert, ausgleichend „Ich will in Harmonie leben.“	wettbewerbsorientiert, kämpferisch „Ich will gewinnen.“	
<b>Schönheit</b>	asketisch, nüchtern „Ich will keine Verdrehung der Sinne.“	sinnlich, ästhetisch „Ich will Spaß an den schönen Dingen haben.“	
<b>Essen</b>	hungerstillend, eintönig essend „Ich will mich nur ernähren.“	genussvoll, kulinarisch „Ich will Essen genießen.“	
<b>Körperliche Aktivität</b>	bequem, gemütlich „Ich will körperliche Anstrengung vermeiden.“	sportlich, athletisch „Ich will mich bewegen und fit sein.“	
<b>Emotionale Ruhe</b>	stressrobust, risikobereit „Ich will Abwechslung.“	stresssensibel, ängstlich „Ich will vorsichtig sein.“	

Tabelle 1: Die Lebensmotive im Überblick mit Selbstbewertung (Business-Profil)



**Interpretation der Motivausprägungen**

Wie in Abb. 2 am Beispiel des Motivs Anerkennung dargestellt, handelt es sich bei jeder Motiv-Ausprägung um einen Wert auf einer kontinuierlichen Skala, der die Anteile der beiden gegensätzlichen Pole des Motivs repräsentiert. Die Abbildung 4 zeigt schematisch auf, wie bei einem Motiv je nach Motivwert die Anteile von rechtem und linkem Pol schematisch zu verstehen sind.

Im Beispiel zeigt die Länge der Linie im grünen Bereich für Max den Anteil, in dem Anerkennung angestrebt wird, die Länge der Linie im roten Bereich zeigt an, wie viel „Nicht-Anerkennung“ für Max in Ordnung geht. Tendenziell bedeutet die Ausprägung von 1,13 also einen starken Drang nach Anerkennung (Anteil ist mehr als 75%). Für Max würde demnach ein Lob motivierend wirken.

**Die Führungskraft muss erkennen, dass der Mitarbeiter auf Basis dessen Motivstruktur geführt werden muss, wenn er motiviert arbeiten soll.**

Dabei ist es unerheblich, welche Motivstruktur die Führungskraft hat. Auch wenn die Führungskraft selbst mit einem Lob überhaupt nichts anfangen kann (Anerkennung -2,0), so wird er mit einem wohl gemeinten Lob Max motivieren. Die Schwierigkeit liegt bei der Führungskraft, denn sie tut sich ja schwer, nachzuvollziehen, wozu ein Lob nötig ist.

**Zeitstabilität**

Bei der Erstellung eines Reiss-Profiles werden die individuellen Antworten vor dem Hintergrund einer Normstichprobe aus tausenden von Personen gleichen Alters, gleicher Nationalität und Geschlechts gespiegelt. Das resultierende Profil ist damit immer relativ zur Normstichprobe zu verstehen. Mit zunehmendem Alter verschieben sich absolut betrachtet Motivausprägungen (z. B. ist bei einem 16-Jährigen das Familien-Motiv geringer ausgeprägt als bei einem 30-Jährigen). Da sich jedoch auch die Normstichprobe gemäß Alter, Geschlecht und Nationalität mit verändert, bleibt das Reiss-Profil relativ betrachtet sehr zeitstabil.

**Überblick über die 16 Lebensmotive**

Tabelle 1 vermittelt einen Überblick über die 16 Lebensmotive mit einer Spalte für Ihre Selbsteinschätzung.

**Self-Hugging (Selbstbezug)**

Als Self-Hugging bezeichnet Steven Reiss den Umstand, dass man das eigene Profil für das Maß der Dinge hält. Menschen, die anders sind (ein deutlich abweichendes Profil haben) werden dann manchmal sogar als krank bezeichnet. Gelingt es jedoch, jedem Menschen sein eigenes Profil zuzugestehen und ihn so zu akzeptieren wie er ist, so führt dies direkt zu einer besseren Menschenkenntnis und einem einfacheren Umgang mit „Andersdenkenden“.

**Privates und Business-Profil**

Für geschäftliche Zwecke gibt es ein sogenanntes Business-Profil, in dem das Motiv „Eros“ entfernt und durch „Schönheit“ ersetzt wurde. Es sei darauf hingewiesen, dass es sich bei dem Motiv Schönheit um ein nicht validiertes Motiv handelt. Außerdem werden die beiden Motive Ehre und Unabhängigkeit durch die Begriff-

-2 bis -0,8	unterdurchschnittliche Ausprägung
-0,8 bis -0,4	leicht unterdurchschnittliche Ausprägung
-0,4 bis +0,4	neutrale Ausprägung
+0,4 bis +0,8	leicht überdurchschnittliche Ausprägung
+0,8 bis 2,0	überdurchschnittliche Ausprägung

Tabelle 2: Ausprägungen im Reiss-Profil





lichkeiten Sach- und Zweckorientierung für Ehre sowie Teamorientierung für Unabhängigkeit ersetzt und die Skalenpole vertauscht.

**Chancen im Einsatz als Führungsinstrument**

Die Kenntnis und das Verständnis für das Reiss-Profil führen zu vielen Chancen bei der Verwendung als Führungsinstrument. Mitarbeiter können in Bezug auf Ihre Motive eingeschätzt und danach geführt werden. Häufig verraten Mitarbeiter-Äußerungen, was diesem wichtig ist und ermöglichen einen direkten Rückschluss auf die Motivstruktur, auch ohne ausführliches Reiss-Profil. Ein häufiger Hinweis des Mitarbeiters auf seine Familie („muss pünktlich zuhause sein“, „freue mich auf meine Kinder“) oder Bilder der Familie am Arbeitsplatz können ein indirekter Hinweis darauf sein, dass er ein stark ausgeprägtes Familienmotiv besitzt. Eine Aussage wie „Herr Müller, sehen Sie zu, dass Sie heimkommen, Ihre Kinder war-

ten bestimmt schon auf Sie!“ werden diesen Mitarbeiter vermutlich motivieren – er wird sich automatisch verstanden fühlen. Die gleiche Aussage bei einem Mitarbeiter, der erklärtermaßen jeden Abend seinem Sport nachgeht, wird beim Mitarbeiter eher die Frage aufwerfen „Was soll das?“. Getreu dem Motto „Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler!“ sollten Mitarbeiter nach deren Motiven geführt werden, nicht nach denen der Führungskraft.

Es sei betont, dass dies keine Manipulation darstellt! Manipulation ist der Versuch, einen Menschen zu beeinflussen und dabei eine Benachteiligung des anderen billigend in Kauf zu nehmen. Dies ist jedoch hier nicht der Fall! Entscheidend ist, dass der Mitarbeiter sich verstanden und wohl fühlt und dies mit einem hohen Eigenantrieb (Motivation) dankt – weil er selbst es will.

Ferner führt das Verständnis des Profils unmittelbar dazu, sich die *Stärken und Schwächen eines Mitarbeiters* bewusst zu machen und aktiv damit umzugehen. Aufgaben können gegebenenfalls neu verteilt werden auf Mitarbeiter, die von ihrer Struktur geeigneter sind als andere. Ein Mitarbeiter mit einer schwachen Neugier-Ausprägung wird in einem Bereich, in dem er sich ständig mit neuem befassen muss, vermutlich weit weniger engagiert arbeiten als in einem Bereich, in dem er hauptsächlich Routineaufgaben lösen kann.

Der Begriff des Self-Hugging wurde bereits erklärt. Die Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungsarbeit ist in diesem Zusammenhang die Kenntnis des eigenen Profils und das bewusste Wahrnehmen der Profile der Mitarbeiter. Die Führungskraft kann sich nun gezielt Differenzen zwischen Mitarbeiterprofil und eigenem Profil bewusst machen und bei stark gegensätzlichen Motivwerten die „missver-

stehende“ Wirkung, die dadurch auslöst wird, gezielt abmildern (Vermeiden des Self-Hugging). Der oder die Führende kann sich bewusst in die Perspektive des Mitarbeiters begeben und sich die Frage beantworten „Wie wirke ich auf den Mitarbeiter?“. Alleine dieser bewusste Umgang mit der Motivstruktur des Mitarbeiters wird in der Konsequenz dazu führen, dass Missverständnissen vorgebeugt und die Kommunikation verbessert wird.

Schließlich sei noch eine Möglichkeit erwähnt, die in der *Teambildung* Einsatz findet. Es ist möglich, über alle Teammitglieder ein Team-Profil zu erstellen, in dem Gemeinsamkeiten in der Motivstruktur herausgearbeitet werden und in direkte Führungsstrategien münden können. Ein Team-Profil in der Fußball-Bundesliga hat beispielsweise zu der Erkenntnis geführt, dass Bundesliga-Fußballspieler ein überdurchschnittlich hohes Familienmotiv besitzen. Jürgen Klopp hat bei Borussia Dortmund daraufhin beispielsweise den Ablauf bei Auswärtsspielen geändert. Es wird jetzt nicht mehr am Vortag angereist, sondern

erst am Tag des Spiels, den Vorabend können alle bei ihrer Familie verbringen. Auch hier geht es darum, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitspieler sich wohl fühlen und möglichst hoch motiviert ins nächste Spiel gehen.

Auf Grund seiner exzellenten Vorteile und Chancen hat das Reiss-Profil inzwischen Einzug in alle denkbaren Bereiche gefunden. Besonders geeignet ist es sowohl als Instrument für die Selbsterkenntnis als auch für die Führung. Das bekannte Beratungs-Unternehmen Gallup untersucht seit Jahren in Form von Studien die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihre Unternehmen. Das Ergebnis dieser Untersuchungen spiegelt sich im sogenannten Engagement-Index wider. Die Studie zeigt, dass inzwischen 89% aller Mitarbeiter keine oder nur eine geringe emotionale Bindung an ihr Unternehmen haben – und das mit steigender Tendenz. 23% haben überhaupt keine emotionale Bindung an ihr Unternehmen und arbeiten gegebenenfalls sogar gegen das eigene Unternehmen! (Quelle: www.gallup.com)

Sieht man den Zusammenhang zwischen emotionaler Bindung eines Mitarbeiters, seiner Motivation und seiner Leistungsfähigkeit im Unternehmen, so kann die Bedeutung einer guten Führungsarbeit für das gesamte Unternehmen gar nicht hoch genug bewertet werden. Das Reiss-Profil bietet hier viele Ansatzmöglichkeiten, die Qualität der Führung im Unternehmen nachhaltig zu verbessern.

**Seminar-Tipp:**  
"Motivorientiertes Führen" am 20.06.2012

**Autor:**  
**Roland Weghorn**  
hat Feinwerktechnik und Betriebswirtschaft studiert und ist seit 2005 freiberuflich im Qualitätsmanagement tätig. Er ist akkreditierter Auditor für verschiedene Bereiche der ISO 9001 und ISO 13485 und unterstützt in beratender Funktion Unternehmen verschiedener Branchen beim Aufbau von QM-Systemen. Außerdem ist er als Dozent für QM, Statistik und verschiedene Führungsthemen tätig. Zusatzausbildungen zum Datenschutz und als Reiss Profile Master vervollständigen sein Profil.

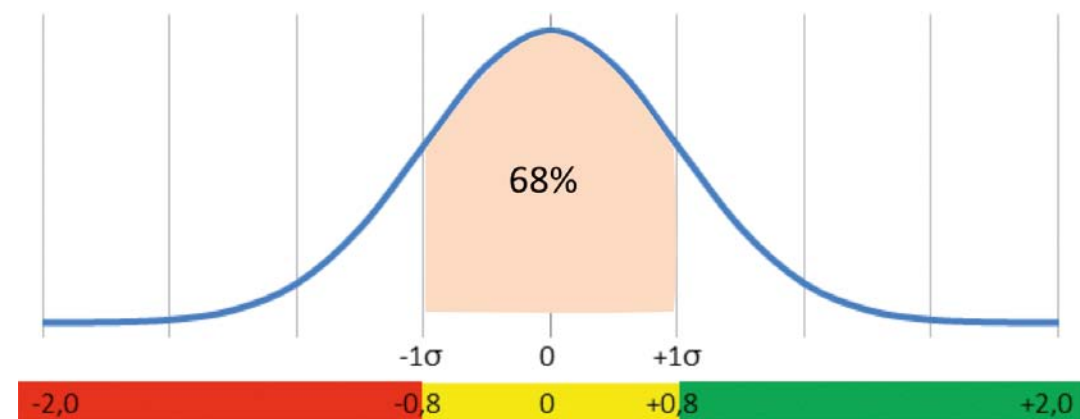


Abb. 3: Normalverteilung und die Werte-Skala im Reiss-Profil

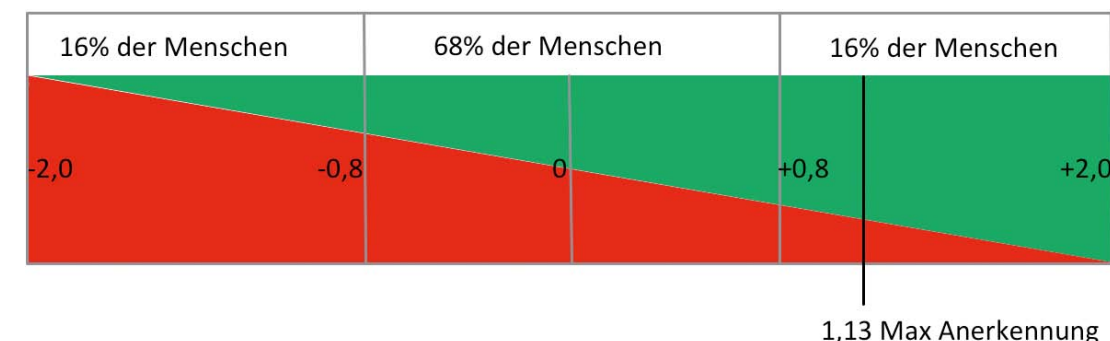


Abb. 4: Motivanteile



# Vertrauenssache Immobilienerwerb

## Wie man Kundenvertrauen erwirbt, kultiviert und verspielt



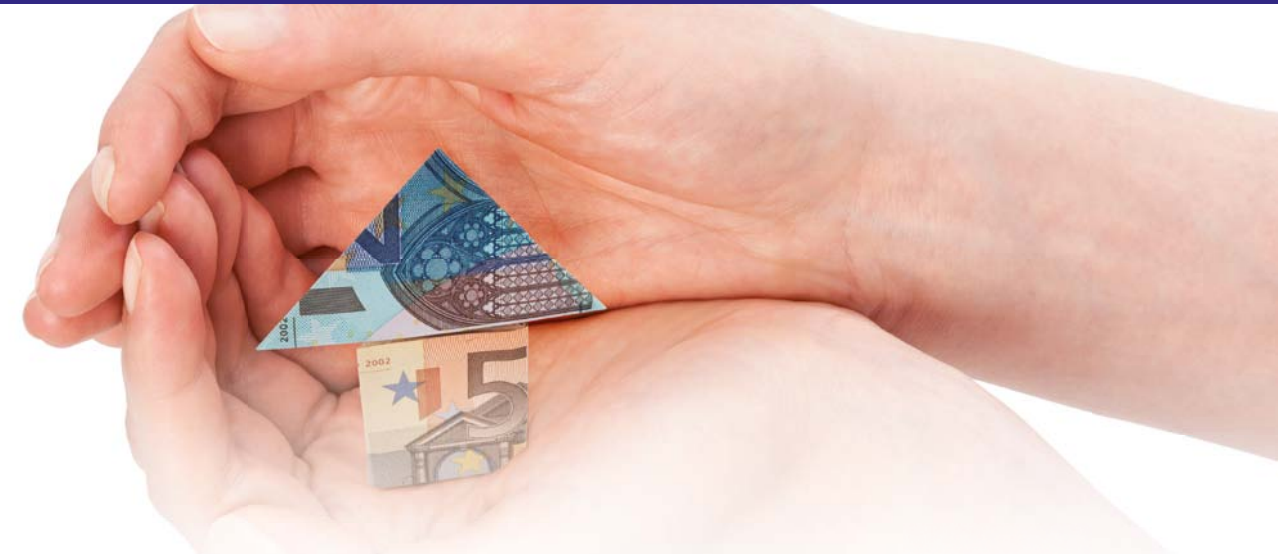
Nach dem berühmten US-amerikanischen Psychologen Abraham H. Maslow ist das Bedürfnis „behaust“ zu sein etwas ganz Grundlegendes. So ist die Unterkunft Ort der familiären Begegnung, der Regeneration, sie bietet dem Menschen Schutz und Sicherheit. Davon abgesehen ist der Erwerb einer Immobilie für die meisten Privatleute die größte Anschaffung ihres Lebens. Gerade wenn es sich um ein Neubauprojekt handelt, stehen nicht allein das menschliche Wohlergehen und hohe Geldbeträge auf dem Spiel, sondern es sind auch eine Fülle von Entscheidungen zu treffen, über die sich die meisten Immobilienerwerber in spe zuvor noch niemals Gedanken machten. Plötzlich prasselt unbekanntes „Fach-Chinesisch“ aus Fachzeitschriften, Hochglanzbroschüren und Ratgebern, sowie von potenziellen Geschäftspartnern (z.B. Baufirmen, Architekten, Banken, Notaren etc.) auf die Bauneulinge ein. Aber auch der Kauf einer Bestandsimmobilie ist nicht „ohne“. Denn bei Immobilien handelt es sich um Erfahrungsgüter, deren (wirkliche) Qualität sich erst im Verlaufe der Nutzung offenbart. Kurz: Unsicherheit, mangelnde Erfahrung mit dem Produkt und das Bestreben keine Fehlentscheidung zu treffen lassen bei vielen Neukunden ein Gefühl der Orientierungslosigkeit entstehen. Gerade in einer solchen Situation suchen viele Kunden Halt bei vertrauenswürdigen Geschäftspartnern und Beratern. Folgender Beitrag untersucht am Beispiel des Immobilienerwerbs, wie Kundenvertrauen gefördert und gepflegt werden kann, aber auch was zu unterlassen ist, um eine einmal erworbene Vertrauensbasis nicht zu gefährden.

### Was ist „Vertrauen“?

Betrachten wir beispielhaft ein Neubauprojekt: Aus ökonomischer Sicht handelt es sich bei der Beziehung zwischen Baufirma und Bauherr um eine so genannte „Prinzipal-Agent-Beziehung“. Der Prinzipal (Bauherr) erteilt dem Agent (Baufirma) den Auftrag, eine Aufgabe (Hausbau) zu erledigen. Das Problem ist nun, dass aufgabenrelevante Informationen zwischen den Vertragspartnern asymmetrisch verteilt sind. So hat der Agent (Baufirma) ein gewisses Spektrum an Möglichkeiten, die Arbeiten so zu erledigen, dass seinen Zielen (z.B. Gewinninteresse) – und nicht den Zielen des Auftraggebers – gedient wird, ohne dass dies der Auftraggeber sogleich bemerkt. Konkret ist hier etwa an das (unbemerkte) Verbauen von qualitativ minderwertigen Materialien etc. zu denken. Zu vertrauen bedeutet Erwartungen über das Verhalten des Gegenübers zu bilden. Und zwar dahingehend, dass der Vertragspartner die bestehenden Möglichkeiten dem Auftraggeber zu schaden - und sich zu nutzen - nicht ausschöpft. Vertraut man, so geht man davon aus, dass der andere seinen Informationsvorsprung nicht opportunistisch ausnutzt. Wer vertraut ist verletzlich! Der eigene Erfolg hängt vom Verhalten des anderen ab. Bei komplexen Aufträgen – wie dem Hausbau – zeichnet sich eine vertrauensvolle Beziehung dadurch aus, dass die Gegenleistung zwar möglichst weitgehend definiert ist, aber doch nicht in allen Facetten eindeutig vertraglich fixiert. Sappelo formuliert: „Man versteht schon, was gemeint ist“. Ökonomisch betrachtet hat die Institution Vertrauen die Aufgabe den Marktfunktionsfähiger zu machen, da Vertrauen die Transaktionskosten beim Gütertausch senkt und damit Geschäfte ermöglicht, die ansonsten zu teuer wären. Dies ist aber kein Plädoyer für eine leicht-

fertige Vertrauensseligkeit, denn auch das Misstrauen hat seinen Zweck. Es hält uns davon ab, Geschäfte mit zweifelhaften Vertragspartnern zu machen und sichert so unser (ökonomisches) Überleben.

Beim Immobilienerwerb wird auf vielerlei vertraut: Zum Beispiel auf den fristgemäßen Baubeginn, auf die Einhaltung des veranschlagten Baubudgets, auf die pünktliche Fertigstellung sowie auf die Einhaltung von Qualitätsversprechen und Garantiezusagen seitens der Baufirma. Da der Gesetzgeber das Problem der asymmetrischen Information der Marktparteien kennt, versucht er das Ausnutzen von Informationsvorsprüngen durch eine entsprechende (Um)verteilung des Risikos weniger attraktiv zu machen und so nachvertraglichen Opportunismus zu reduzieren. So gibt es beispielsweise rechtliche Gewährleistungsfristen nach dem Bürgerlichen Gesetzbuch BGB (5 Jahre) oder nach der Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen VOB (4 Jahre). In eine ähnliche Richtung gehen auch Bauvorschriften, die Qualitäts- und Sicherheitsstandards etc. setzen und damit den Spielraum des Agenten (Baufirma) einengen. Bei Verstößen ist es auf dem Klageweg möglich, sein Recht durchzusetzen. Sieht man vom Insolvenzfall des Vertragspartners ab, dann beschränkt sich das bei gesetzlicher Regelung notwendige Vertrauen auf das Vertrauen gegenüber dem Rechtssystem und dessen Durchsetzungsfähigkeit. Ein anderer Weg, das notwendige Vertrauen auf ein Mindestmaß zu begrenzen, sind möglichst detailgenaue vertragliche Regelungen. Diese können aber schnell an ihre Grenzen stoßen. Erstens wäre es naiv zu glauben, alle möglichen Probleme, die bei komplexen Projekten - wie einem Bauvorhaben - entstehen können, vorab vollständig vertrag-



lich regeln zu können. Zweitens könnte der Fall eintreten, dass die Vertragspartner der Auffassung sind, sich geeinigt zu haben. Tatsächlich besteht jedoch ein Einigungsmangel (Dissens), der auf Missverständnissen beruht. Drittens, und darauf hat der Harvard Ökonom Deepak Malhotra unlängst hingewiesen, können erbsenzählerische Kontrakte genau das zerstören, was sie eigentlich aufbauen wollen, nämlich das gegenseitige Einvernehmen und die Leistungsbereitschaft der Partner. Warum? Wenn sich Vertragspartner vertrauen, erfordert dies, dass sie sich gegenseitig gute Absichten unterstellen. Dies lässt sich durch kleine vertrauensvolle Gesten und zeitnahes, unbürokratisches Handeln im (alltäglichen) Umgang miteinander beweisen. Rigide Regelungen sind ein enges Korsett und lassen nur wenig Raum, um Kundenbeziehungen positiv zu beeinflussen, ohne selbst das Gesicht zu verlieren. Weniger ist manchmal mehr! Halten wir fest: Vertrauen koordiniert das Verhalten von Geschäftspartnern. Dabei handelt es sich um eine Art „Koordinationskorridor“. Das bedeutet: Wir wissen nicht genau, was der andere tut und können dies auch nicht (exakt) beobachten, trotzdem haben wir eine Idee von dessen Verhalten, die auch mit hinlänglicher Genauigkeit richtig ist. Etwas süffisant brachte es der US-Öl-Milliardär Jean Paul Getty auf den Punkt: „Wenn man einem Menschen trauen kann, erübrigt sich ein Vertrag. Wenn man ihm nicht trauen kann, ist ein Vertrag nutzlos.“

### Wie entsteht Vertrauen?

Manchmal hat man einfach Glück: Vertrauen fließt einem deswegen zu, weil andere Wettbewerber versagt haben. Der Münchner Wirtschaftsjournalist Matthias Nöllke spricht in einem solchen Fall von „Als-ob-Vertrauen“. Doch Vorsicht,

echtes Vertrauen ist das nicht, denn dem Gegenüber fehlt das „gute Gefühl“, das sich bei wirklichem Vertrauen einstellt. Als-ob-Vertrauen entsteht immer dann, wenn keine vertrauenswürdige Alternative zur Verfügung steht und ein gewisser Handlungsdruck besteht. Das könnte beispielsweise der Fall sein, wenn eine Baufirma kurz vor Vertragsabschluss einen Rückzieher macht, eine Bank den mündlich zugesicherten Kredit doch nicht gewährt oder wenn angemeldete Handwerker nicht erscheinen. In solchen Fällen braucht man schnell Ersatz. Tückisch ist diese Art von Vertrauen insbesondere für den Vertrauensnehmer, denn er weiß in der Regel nicht, dass der Gegenüber – mangels Alternativen – quasi aus „Notwehr“ handelt und nicht wirklich vertraut. Im Verlauf der Geschäftsbeziehung kann dieses vermeintliche Vertrauen leicht zur Belastung werden, denn der Vertrauensnehmer erkennt erst nach und nach, dass er die Geschäftsbeziehung falsch eingeschätzt hat. Im Normalfall fließt einem Vertrauen aber nicht einfach so zu, vielmehr will es erworben sein. Hierfür gibt es zwei notwendige Erfordernisse: Eines ist „Loyalität“ das andere „Kompetenz“. Loyalität basiert auf einer inneren Verbundenheit zwischen den Parteien. Sie hat ihren Ursprung in gemeinsamen Werten wie Fairness, Redlichkeit, Zuverlässigkeit etc. Die Handlungsfolge von Loyalität ist, dass der Vertrauensnehmer seinen besonderen Informationsstand nicht zu seinen Gunsten ausnutzt. Echte Loyalität beruht nicht auf Abhängigkeit oder Obrigkeitendenken sondern auf Freiwilligkeit. Aus Sicht der sozialpsychologischen Austauschtheorie von G. C. Homans könnte man sagen, dass der Vertrauensnehmer „Loyalität“ im Austausch für die „riskante Vorleistung“ des Vertrauensgebers gewährt. Loyalität allein genügt aber nicht. Damit man ver-

traut, muss noch Kompetenz hinzukommen. Denn: Wer vertraut will etwas von seinem Agenten. Dieser erhält den Auftrag nur, wenn wir ihm die Erledigung der Aufgabe auch zutrauen. Also auch herzenguten, moralisch gefestigten und in ihren Bemühungen redlichen Menschen wird nicht vertraut, wenn davon auszugehen ist, dass sie die Aufgabe nicht schultern können. Auf den Fall des Hausbaus bezogen bedeutet das: Ein Bauherr wird einer bestimmten Baufirma nur dann einen Auftrag erteilen, wenn er ein Mindestmaß an gemeinsamen Werten vermutet (Loyalität) und er darüber hinaus der Auffassung ist, dass die Baufirma das Projekt kompetent abwickeln kann.

### Indikatoren für Vertrauenswürdigkeit

Wie gelangt der Bauherr zu dieser Einschätzung? Er beobachtet die Baufirma und das Umfeld in dem sie agiert auf Vertrauenswürdigkeit. Konkret fragt er sich: Gibt es Indikatoren (Signale), die für Vertrauenswürdigkeit sprechen? Das Vertrackte an der Situation ist, dass der potenzielle Auftragnehmer (übliche) Indikatoren der Vertrauenswürdigkeit fälschen könnte, um so den Auftrag zu erhalten. Deswegen wird der Prinzipal auch zunächst Signale auswerten, die nicht (ganz leicht) zu fälschen sind. Beginnen wir mit Körpersignalen, wie dem Gesichtsausdruck. In nur 100 Millisekunden „scannen“ wir Gesichter nach Absichten, Gefühlen und Emotionen. Eine Forschergruppe um Alexander Todorov (Princeton University) bat unlängst Probanden Gesichtsausdrücke anhand von Portraits zu deuten. Dabei kristallisierten sich zwei Grunddimensionen heraus: Vertrauenswürdigkeit und Dominanz. Sodann haben die Forscher am Computer künstliche Gesichter entworfen, die beim Betrachter genau den erwünschten Eindruck





(z.B. Vertrauenswürdigkeit) hinterlassen. Dabei erwiesen sich insbesondere die Mund- und Augenpartie von Bedeutung (vgl. Abb.1).



Abb. 1: Die Vertrauenswürdigkeit der im Computer simulierten Gesichter nimmt von links nach rechts ab. Quelle: Modifiziert nach N. N. Oosterhof; A. Todorov 2008, S. 11088.

Vertrauenswürdige Gesichter zeichnen sich durch einen U-förmigen Mund und hochgezogene Augenbrauen aus (Bild links). Dem gegenüber wirkt ein wenig vertrauenswürdigeres Gesicht eher mürrisch, die Mundwinkel sind heruntergezogen, die Augenbrauen fallen steil ab hin zur Nasenwurzel (Bild rechts). Doch Vorsicht: Ein Gesicht ist nicht so oder so, wir interpretieren es. So konnte der russische Filmemacher Lev Kuleshov bereits in den 1910er Jahren zeigen, dass es die Umstände, Kontexte, Bilder und Emotionen sind, die wir vor der Einschätzung eines Gesichtsausdrucks aufgenommen haben, die unser Urteil beeinflussen (Kuleshov-Effekt). Ein und derselbe Gesichtsausdruck kann beispielsweise je nach Vorgeschichte einmal „hungrig“ das andere Mal „erschüttert“ und ein drittes Mal „lüstern“ wirken (Beispiele vgl. [www.youtube.com](http://www.youtube.com), Stichwort: Kuleshov). Welch starken Einfluss die soziale Wahrnehmung haben kann, zeigt auch eine Analyse von Mordprozessen in den USA durch Jennifer Eberhardt und Kollegen. Die Forscher werteten dabei Portraits von Menschen aus, die des Mordes für schuldig erklärt wurden. Die US-Daten zeigten, dass Verurteilte mit dunkler Hautfarbe insbesondere dann mit dem Tode bestraft wurden,

wenn sie Gesichtszüge aufwiesen, die besonders der afrikanischen Abstammung (breite Nase, wulstige Lippen, sehr dunkles Hautkolorit) entsprachen. In einer anderen aktuellen Studie hat ein Forscherteam um Erik Schlicht (Harvard University) versucht das optimale Pokerface zu ermitteln. Hierzu mussten Test-Personen gegen am Computer erzeugte Spieler pokern. In jeder Runde unterschieden sich die Kunstgesichter der Gegenspieler. Ergebnis: Wer vertrauenswürdige Gesichtszüge aufweist, dem wird ein „Bluff“ weniger zugeutraut. D.h. wenn man einen unerfahrenen Gegenspieler hat, dann sollte man bei „schlechten Karten“ eher lächeln.



Abb. 2: Das „optimale“ Pokerface strahlt Vertrauenswürdigkeit aus (Bild links). Quelle: Schlicht, E. J. et al. 2010, S. e11663.

Trotzdem gilt im Geschäftsleben: Missbrauchen Sie Ihr Lächeln nicht als Methode! Gefragt ist vielmehr eine herzliche Freundlichkeit, die von innen herauskommt. Ein künstliches, maskenhaftes Lächeln wird (schnell) entlarvt und zerstört Vertrauen. Für die Vertrauensbildung sind neben dem Gesichtsausdruck auch weitere Körpersignale, wie die Körpersprache bedeutend. Wichtig ist Interesse am Gegenüber zu bekunden, konkret: Ihm Körpersignale der Zuwendung zu geben. Der Zürcher Kommunikationsberater Harry Holzheu schlägt hierfür folgendes Vorgehen in drei Schritten vor: Erstens sollte man, wenn man einem Menschen begegnet alle Gedanken für drei Sekunden „abstellen“ (man denkt nicht, was gewesen ist, nicht, was sein wird etc.). Zweitens soll man ihm die volle Zuwendung für drei

Sekunden schenken. Dies genüge, um ihn unbewusst zufriedenzustellen. Drittens solle man sich für den Geschäftspartner (Kunden) als Mensch interessieren: Was für eine Welt steht hinter ihm? Was für ein Mensch ist er? Dieses Interesse spricht Kunden an und wirkt vertrauensbildend. Körpersignale sind aber nur einzelne Puzzesteine im Vertrauensbildungsprozess. Damit der Kunde vertraut, müssen diese und andere Signale aus dem Umfeld des Anbieters zu einem stimmigen Bild, d.h. zu einer kohärenten „Story“ zusammengesetzt werden. Die Signale müssen zusammenpassen, so dass ihr Zusammenhang als intuitiv natürlich empfunden wird und „Sinn“ macht. Dieser Sinnzusammenhang erlaubt von gegenwärtigen Beobachtungen auf die Zukunft zu schließen, denn Berechenbarkeit ist Voraussetzung für Vertrauenswürdigkeit. Hingegen schürt Widersprüchlichkeit Misstrauen.

#### Knigge des Vertrauens

Beim Erstkontakt der Geschäftspartner und auch später spielen symbolhafte Handlungen (z.B. Begrüßungsrituale) aber auch Pünktlichkeit, Freundlichkeit, Zuvorkommenheit und ganz allgemein die Umgangsformen der Beteiligten eine bedeutende Rolle. Solche mehr oder weniger symbolhaften Handlungen verleihen einer nicht sichtbaren mentalen Kultur Ausdruck; sie sind Zeichen einer gemeinsamen Tradition („ich-bin-wie-du“). Dazu kommen Äußerlichkeiten wie beispielsweise angemessene Kleidung, die Ausstattung der Geschäftsräume und das Erscheinungsbild des Fuhrparks etc. Auch hier gilt wieder: Verhalten und „Hardware“ müssen eine kohärente Story erzählen und eine gemeinsame Werthaltung der Beteiligten vermuten lassen. Besonders wichtig ist dem Gegenüber Aufmerksamkeit zu schenken und somit Wertschätzung zu



signalisieren. Was ist die Ausgangslage? Welche Ziele, Wünsche und Probleme hat der Geschäftspartner? Vertrauen erfordert Verstehen. Hier entscheiden oft Kleinigkeiten: Die Aufmerksamkeit folgt der Blickrichtung. Schon ein abschweifender Blick (zur Uhr) kann bei einem geschäftlichen Erstkontakt als mangelndes Interesse interpretiert werden. Entsprechend werden Gesichter, die einen direkten Blick zeigen in Befragungen als attraktiver und vertrauenswürdiger eingestuft, als Gesichter mit einem abgewandten Blick. Kommunikationsberater Holzheu empfiehlt deshalb dem Gegenüber locker und wohlwollend in die Zone der Augen zu schauen, ohne sie zu fixieren. Vertrauenswürdigkeit wird durch codierte Signale und Gesten vermittelt. In diese Kategorie fallen auch kleine Gastgeschenke (Geschenkrituale), die mitunter von Baufirmen - quasi beiläufig - zusammen mit dem Angebot an potentielle Bau-Familien überreicht werden. Dadurch bietet sich der Baufirma eine subtile Möglichkeit der Bau-Familie zu signalisieren, dass man sich in deren Situation hinein versetzen kann. Denn in der „Geschenktüte“ der aufmerksamen Baufirma befindet sich für jedes Familienmitglied eine Kleinigkeit. Besonders wichtig ist es, an alle Kinder zu denken. Dies freut nicht nur Kinder (und Eltern), sondern gibt dem Firmenrepräsentant auch die Möglichkeit, sich ungestört mit den Eltern über das Angebot zu unterhalten. Gerade bei der persönlichen Erläuterung des Angebots von Angesicht zu Angesicht sind Ablenkungen höchst unerwünscht. Wie unangenehm der Entzug von Zuwendung empfunden wird, haben Dan Ariely (Duke University) und Ayalet Gneezy (University of San Diego) untersucht. Dazu wurde ein unbekannter Schauspieler, Daniel beauftragt, ein Quiz zu veranstalten. Die Teilnehmer konnten dabei fünf Dollar gewinnen.

Bei der Auszahlung gab Daniel „aus Versehen“ zwei, drei oder vier Dollar zu viel. Beim Quiz „ohne Ärger“ erklärte Daniel den Ablauf und ließ die Teilnehmer gewinnen. Beim Quiz „mit Ärger“ klingelte mitten in der Erklärung Daniels Handy. Er nahm ab und tat so, als wenn er sich mit einem Freund über Pizza unterhalten würde (Gesprächsdauer: 15 Sekunden). Daniel entschuldigte sich nicht für die Unterbrechung. Die Forscher wollten nun wissen, ob die „verärgerten“ Spieler sich rächen und das zu viel bezahlte Geld behielten. Ergebnis: Nur 14 Prozent der Teilnehmer gaben das Geld zurück. Im Experiment ohne Anruf waren es immerhin 45 Prozent. Insbesondere für Vertriebsmitarbeiter und (Immobilien)makler dürfte es interessant sein zu wissen, dass ein nur 15 Sekunden langes Telefonat die Ehrlichkeit derart sinken ließ. Die gute Nachricht: Entschuldigungen funktionieren (zumindest vorübergehend). Eine Entschuldigung für die Unterbrechung führte dazu, dass genauso viele Leute das Geld zurückgaben wie im Quiz ohne Ärger. Fazit: Der Entzug von Aufmerksamkeit führt leicht zur Rache des Kunden, wozu der Vertrauensentzug oder Misstrauen zählen.

#### Fingerspitzengefühl

Angebote von Baufirmen sind komplex und erklärungsbedürftig. Sie zu erläutern erfordert Sachkompetenz und Verständnis für die Sichtweise des Kunden. Die Baufirma verfügt über Fähigkeiten, Fachwissen und Erfahrung. Diese bilden Grundlage für das Vertrauen seitens des Bauherrn. Das Problem ist nur: Wenn sich die Baufirma gerade in der Angebotsphase „oberlehrhaft“ von „oben herab“ verhält und diese Überlegenheit klar zum Ausdruck bringt, dann sät sie (ungewollt) Misstrauen. Um darüber nicht zu stolpern – und Aufträge zu verlieren – sollte die Fir-

ma folgendes beachten: Matthias Nöllke empfiehlt, dem Vertrauensgeber (Kunden) stets mit spürbarer Wertschätzung zu begegnen. Der Interessent soll nicht das Gefühl haben ein kleines „Dummerchen“ zu sein, das die Verträge kommentarlos „abzunicken“ und zu bezahlen hat. Der Interessent darf sich nicht als ein bloßer Wirtschaftsfaktor fühlen, sondern als ein Individuum das in seinen Bedürfnissen, Ansprüchen und Wünschen ernst genommen wird. Er erwartet von der Baufirma eine auf ihn zugeschnittene Beratungsleistung und nicht eine Standard- oder Durchschnittsbehandlung.

Da sich die Notwendigkeit des Vertrauens erst aufgrund einer asymmetrischen Informationsverteilung zwischen den Beteiligten ergibt, könnte man auf die Idee kommen, dass verstärkte Kommunikationsbemühungen stets Geschäfte erleichtern. Das ist leider falsch! Denn bei der Kommunikation kommt es nicht nur auf die übermittelte Informationsmenge an, sondern insbesondere auf die Informationsqualität. Häufige Fehleinschätzung: Viel „Information“ bringt viel. Aber nicht jede „Information“ interessiert. So muss die Baufirma den Bauherrn nicht über jede noch so lapidare Kleinigkeit in Kenntnis setzen. Nicht jede Kommunikation zwischen Baufirma und Handwerker etc. muss automatisch per eMail-cC an den Bauherr weitergeleitet werden. Vielmehr sollte das Prinzip der Einfachheit gelten. Kontrollfragen können sein: Ist die Information tatsächlich nötig, was bringt sie dem Partner? Den Geschäftspartner mit allen möglichen Information zu „überfluten“ zeugt von wenig Respekt gegenüber seinem Zeitbudget, außerdem entsteht dadurch leicht der „Geruch“ einer Absicherungsstrategie. Beides ist nicht sehr vertrauenserweckend. Darüber hinaus ist





vor inszenierter Information über Scheintätigkeiten zu warnen. So zeugt es nicht von redlichem Bemühen, wenn eine Baufirma den wartenden Bauherrn nach einiger Zeit der Untätigkeit via eMail verkündet: „...die Fachfirmen sind informiert und werden sich alsbald bei Ihnen melden...“. Scheininformationen - um Zeit zu gewinnen - zerstören Vertrauen! Informationen können Handeln nicht ersetzen. Angezeigt wären hier eindeutige Aussagen mit klaren Terminsetzungen. Ferner ist zu beachten, dass Baufirmen – wie alle anderen Geschäftspartner - nicht nur dann kommunizieren wenn sie es wollen. Sondern auch dann, wenn sie gerade mit etwas völlig anderem befasst sind. Zu Recht stellte der austro-amerikanische Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick fest: „Man kann nicht, nicht kommunizieren“. Jenseits von Hochglanzbroschüren, Werbeslogans und Aquisitionstrategien kann ungewollte Kommunikation Schwächen entlarven und Vertrauen mindern. Einige mit „heißer Nadel gestrickte“ eMails, das ein oder andere forsche Telefonat oder einfach nur das Aussitzen eines „Problemchens“, d.h. die Allianz von Untätigkeit und Stillschweigen können in der Summe auf das Vertrauen eine zerstörerische Wirkung haben. Der Kunde denkt: Ach so ist das! Schließlich kann auch eine (sehr) offene Kommunikationskultur und eine hohe Aufgeschlossenheit (für Ideen) ihre Schattenseiten haben. Prägnant hat es der Konstanzer Management-Professor Rüdiger Klimecki auf den Punkt gebracht: „Wer für alles offen ist, ist auch nicht ganz „dicht““. Und dies obwohl Offenheit für Ideen meist eine positive Konnotation besitzt. Gilt Offenheit doch als Voraussetzung für Flexibilität und Innovation. Trotzdem muss Offenheit immer klar formulierten Zielen folgen und gesteckte Rahmenbedingungen berücksichtigen. Sonst führt sie

in die X-Beliebigkeit und zur Verzettlung! Flatterhaftigkeit im Denken und Handeln ist der natürliche Feind des Vertrauens.

#### Referenzen und Vertrauensbeweise

Oft verlassen sich Kunden nicht nur auf den guten Ruf eines Anbieters, sie wünschen auch Referenzen. Das ist insbesondere der Fall, wenn viel auf dem Spiel steht, wie bei einem Bauvorhaben. Der Kundenwunsch nach Referenzen ist legitim und unproblematisch. Nur auch hier gilt: Nicht überziehen! Die Präsentation unverlangter Referenzen birgt das Problem, dass man umso weniger glaubwürdig wirkt, umso stärker man versucht andere von der eigenen Glaubwürdigkeit zu überzeugen. Insbesondere ist davor zu warnen anhand einer beeindruckenden Referenzliste die eigene Großartigkeit zu inszenieren. Denn wer vertrauenswürdig ist, hat es nicht nötig, seine Vertrauenswürdigkeit zu thematisieren. Sie ist selbstverständlich. Auch bei Vertrauensbeweisen ist Vorsicht geboten. Wer sehr mit sich umspringen lässt setzt sich leicht dem Verdacht aus, das Misstrauen verdient zu haben, das eigentlich zerstört werden sollte. Von der (stolzen) Präsentation eigener Referenzen hin zu abwertenden Bemerkungen gegenüber Dritten (z.B. Konkurrenten) ist es oftmals nur ein kleiner Schritt. Doch das ist keine gute Idee! Denn was gegenüber dem Geschäftspartner - im Vertrauen - mittgeteilt wird, zeigt ihm welches Kaliber von Kommentaren er über sich selbst erwarten muss. Negative Botschaften sind tabu, denn sie strahlen auf einen selbst zurück. Vertrauensbildend wirkt vielmehr das Gegenteil: Denn besonders riskant - und dadurch vertrauensfördernd - ist es, wenn Sie sich anerkennend über einen direkten Konkurrenten äußern! Auch der nichts-ist-unmöglich-Ansatz, der bestehende Probleme und Herausforderungen

bagatellisiert, ist nicht vertrauensbildend. So konnte der Stanford-Ökonom Zakary Tormala soeben in einer empirischen Studie zeigen, dass Experten glaubwürdiger wirken, wenn sie sich ihrer Sache nicht ganz sicher sind. Hierbei wurden die Studienteilnehmer gefragt, welchen Betrag sie für ein Menü in einem fiktiven Restaurant bezahlen würden, nachdem sie eine Expertenkritik gelesen hatten. Ergebnis: Diejenigen, die eine vorsichtig formulierte Expertenkritik gelesen hatten, waren bereit bis zu 56 Prozent mehr zu bezahlen als jene, bei der das Expertenurteil eindeutig war. Zweifler sind also überzeugender. Bezogen auf den Immobilienerwerb argumentiert Karl Heinz Ausserhofer, Präsident der Südtiroler Maklervereinigung analog: „Ein (seriöser) Makler wird niemals davon reden, dieser Fall sei „kein Problem“ oder er gehe „schnell über die Bühne““.

#### Vertrauenserosion und Vertrauensverlust

Wird einem erst einmal vertraut, dann hält der Vertrauensgeber trotz gegenläufiger Indikatoren meist noch längere Zeit daran fest. Das hat mehrere Gründe: Erstens könnte der vermeintliche „Vertrauensbruch“ auf einem schlichten Missverständnis oder einer Fehlinterpretation beruhen. Zweitens revidieren Menschen nicht gerne einmal getroffene Entscheidungen, selbst wenn es handfeste „Gegenbeweise“ gibt. Psychologen nennen diesen Effekt „anchoring bias“. Es besteht also die Tendenz, dass eine Ersteinschätzung gegenüber einer Person - z.B. deren Vertrauenswürdigkeit - dazu führt, dass spätere Informationen über diese Person so (um)interpretiert werden, dass diese stimmig zur Ersteinschätzung passen. Die Folge: „Wir kaufen immer bei Elektromeister Meier“. Drittens stehen nicht in jedem Fall sofort kostengünstige Alternativen zur Verfügung. Hinzu kommt, dass manche



Projekte – z.B. ein Hausbau – nicht in jeder Projektphase ohne größere Verluste gestoppt werden können. Insofern wird mangels besserer Alternativen weiter vertraut (Als-ob-Vertrauen).

Vertrauen erwirbt man durch die Einhaltung von einfachen, klaren und verbindlichen Regeln. Entsprechend verliert man es, wenn man beginnt im Eigeninteresse zu taktieren. Bislang verbindliche Handlungsprinzipien und Verhaltensmuster werden (mehr und mehr) ausgehöhlt. Oft ist dies ein schleichender Prozess, der mit Kleinigkeiten beginnt; aber gerade das ist die Gefahr! Der Vertrauensgeber kann dies erkennen, denn sein Gegenüber baut zunehmend Potemkinsche Palisadendörfer aus Scheintätigkeiten, Scheininformationen, Vertröstungen und Lippenbekenntnissen auf. Die Ernüchterung des Vertrauensgebers wird oft vom Vertrauensnehmer nicht gleich registriert, weil in der Regel keine Beschwerden vorliegen. So orientiert man sich langsam um, spricht keine Empfehlungen mehr aus und kündigt innerlich die Geschäftsbeziehung. Mehr Klarheit herrscht in der Regel bei einem (krassen) Vertrauensbruch. Er bedeutet die (plötzliche) Erkenntnis des Vertrauensgebers, vom Vertrauensnehmer in erheblichem Umfang hereingelegt worden zu sein. Zum Repertoire gehören: Verheimlichung, Täuschung und Betrug. Der Vertrauensbruch markiert eine „neue Qualität“ der Beziehung, da Absicht im Spiel war. Eine nahe liegende Reaktion hierauf ist der Beziehungsabbruch. In diesem Fall sind Ungeduld und Bedrängen des Vertrauensgebers meist kontraproduktiv. Abwarten und Verständnis für die Lage des Gegenübers zu zeigen, ist eher Erfolg versprechend. Die Barriere des Schweigens kann – nach einiger Zeit - mitunter durch Vermittlungsbemühungen durch

(neutrale) Dritte erfolgreich überwunden werden. Besser für den Vertrauensnehmer ist Widerspruch. Jetzt muss er allerdings Rede und Antwort stehen, Motive und Hintergründe seines Handelns erläutern. Grundsätzlich ist Widerspruch ein gutes Zeichen. Kann er doch ein Indikator dafür sein, dass dem Vertrauensgeber viel an der gemeinsamen Geschäftsbeziehung liegt. Allerdings könnte es auch bedeuten, dass im Augenblick schlicht keine Alternativen bereitstehen (Als-ob-Vertrauen). Dies trifft oft bei größeren Projekten (z.B. Bauvorhaben) zu. Zur Rückgewinnung des Vertrauens muss der Vertrauensnehmer nicht nur seinen Fehler einsehen und Reue zeigen. Oft werden auch neue Zuständigkeiten (z.B. unbelastete Ansprechpartner) erforderlich. Nach verbreiteter Auffassung ist es der Vertrauensnehmer, der durch sein Verhalten die Vertrauensbasis zerstört; sei es durch Insensibilität, Leichtfertigkeit, Vorsatz oder Inkompetenz. Ob man vertraut oder nicht, hat aber nicht nur etwas mit der Vertrauenswürdigkeit des Gegenübers zu tun, sondern auch mit der eigenen Bereitschaft Risiken einzugehen. Insofern hängt das Vertrauen, das man einem anderen entgegenbringt auch von den eigenen Risikopräferenzen ab.

#### Autor:

#### Dipl.-Volkw. Klaus J. vor der Horst

wurde 1966 in Konstanz geboren. Studium der Sozialpsychologie in Konstanz und der Volkswirtschaftslehre in Konstanz und Freiburg i. Br. Arbeitsaufenthalte bei der Deutschen Bank AG und dem Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Finanzwissenschaft und monetäre Ökonomie bei Professor Dr. Dr. h.c. Hans-Hermann Francke (Albert-Ludwigs-Universität, Freiburg i. Br.). Geschäftsführer einer international tätigen Softwarefirma im Bereich Business Intelligence. Selbständiger Wirtschaftsdozent an verschiedenen Hochschulen und in der hochschulnahen Erwachsenenbildung.





## Stolperfallen bei Sonderleistungen des Arbeitgebers



**Sonderleistungen des Arbeitgebers sind solche, die nicht regelmäßig sondern zu bestimmten Anlässen oder Terminen erfolgen – beispielsweise: Jahresprämien, 13. Monatsgehalt, Tantiemen, Jubiläumzahlungen oder auch eine Weihnachtsgartifikation. Letztere kann eine Rolle spielen, wenn sich das Geschäftsjahr dem Ende zuneigt. Ist der Arbeitgeber nicht durch Arbeits-, Tarifvertrag oder Betriebsvereinbarung verpflichtet, eine solche Sonderzahlung zu gewähren, entscheidet er grundsätzlich selbst, ob und in welcher Höhe er seinen Mitarbeitern freiwillig eine zusätzliche Vergütung zukommen lassen möchte.**

Das klingt einfach, ist es aber nicht. Die Gewährung von Sonderleistungen auf freiwilliger Basis birgt eine ganze Reihe von Stolperfallen. Werden diese arbeitgeberseits nicht beachtet, kann aus einer an sich freiwillig gedachten Leistung eine Verpflichtung entstehen, die der Arbeitgeber gar nicht eingehen wollte. Problemstellungen in dieser Hinsicht sind vielschichtig und können hier lediglich in Auszügen behandelt werden: Beachten muss der Arbeitgeber zB den **arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgrundsatz**. Dieser verbietet ihm insbesondere eine sachfremde Schlechterstellung einzelner Arbeitnehmer gegenüber anderen Arbeitnehmern in vergleichbarer Lage. Bei freiwilligen Leistungen muss der Arbeitgeber die Anspruchsvoraussetzungen also so abgrenzen, dass ein Teil der Arbeitnehmer von der Vergütung nicht sachwidrig oder willkürlich ausgeschlossen wird. So wäre etwa der Ausschluss älterer Arbeitnehmer von einer Jahresprämie unzulässig, möglich wäre es dem Arbeitgeber hingegen, im Verlaufe des Geschäftsjahres bereits

ausgeschiedene Arbeitnehmer von einer solchen auszuschließen.

Gewährt der Arbeitgeber eine Sonderzahlung ohne für den Arbeitnehmer erkennbare Einschränkung wiederholt hintereinander, kann bei diesem ein vertraglicher Anspruch auf zukünftige Zahlungen aus sog. **betrieblicher Übung** entstehen. Dies soll nach der Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts (BAG) bei einer Weihnachtsgartifikation in der Regel dann der Fall sein, wenn der Arbeitgeber eine solche drei Jahre hintereinander vorbehaltlos gewährt hat. Allerdings gibt es keine allgemeingültige Regelung, nach welcher Anzahl von Leistungen der Arbeitnehmer annehmen darf, die Leistungen auch zukünftig zu erhalten. Differenziert werden muss jeweils nach Art, Dauer und Intensität der Leistungen, d.h. gerade auch deren Höhe spielt eine Rolle.

Auf dem Hintergrund dieser letzten Problematik liegt dem Arbeitgeber naturgemäß daran, Regelungen zu Sonderzahlungen so zu gestalten, dass deren Gewährung flexibel bleibt und er – möglichst jedes Jahr – neu entscheiden kann, ob etwa eine Weihnachtsgartifikation zum Jahresende ausgekehrt wird. Besteht in der Firma ein Betriebsrat, so können Voraussetzungen, Dauer und Höhe einer solchen Sonderleistung durch **Betriebsvereinbarung** geregelt werden. Eine kollektiv-rechtliche Vereinbarung schließt das Entstehen einer betrieblichen Übung nämlich aus, schafft also klare Verhältnisse. Da es sich dabei um eine sog. freiwillige Betriebsvereinbarung handelt, kann sie vom Arbeitgeber jederzeit gem. § 77 Abs. 5 BetrVG gekündigt werden.

Der Arbeitgeber kann bzgl. Sonderleistungen in den Arbeitsvertrag auch einen

Vorbehalt aufnehmen, entweder als **Freiwilligkeits- oder als Widerrufsvorbehalt**. Derartigen Vertragsgestaltungen kommt in der Praxis große Bedeutung zu. Sie sind gleichsam aber auch fehleranfällig, insbesondere weil die Vorschriften des BGB über Allgemeine Geschäftsbedingungen (§§ 305 ff. BGB) seit der Schuldrechtsmodernisierung im Jahre 2002 auf Arbeitsverträge anwendbar sind. Bei der Formulierung von Arbeitsverträgen ist daher höchste Vorsicht geboten. Einige in diesem Zusammenhang praxisrelevante Beispiele aus der inzwischen sehr differenzierten Rechtsprechung des BAG werden im Folgenden herausgegriffen:

**Grundsätzlich** kann der Arbeitgeber in einem Formulararbeitsvertrag **Sonderzahlungen** unter einen **Freiwilligkeitsvorbehalt** stellen und sich damit die Entscheidung vorbehalten, ob und in welcher Höhe er zukünftig **Sonderzahlungen** gewährt. Ein solcher Vorbehalt bewirkt, dass der Arbeitgeber die Gewährung der Sonderzahlung für die Zukunft jederzeit ohne Angabe von Gründen einstellen kann. Ohne weiteres zulässig wäre demnach folgende Klausel:

*„Die Zahlung einer Weihnachtsgartifikation erfolgt auf freiwilliger Grundlage. Ein Anspruch kann daraus nicht abgeleitet werden.“*

Ließe man dies nicht zu, so würde ein Arbeitgeber zur Risikovermeidung von der Gewährung einer Sonderzahlung eher absehen. In einem Freiwilligkeitsvorbehalt kann ferner bestimmt werden, dass **auch bei wiederholter Zahlung** – zB einer Weihnachtsgartifikation – kein Rechtsanspruch für die Zukunft begründet wird. Auch wenn diese drei Jahre hintereinander gewährt wird, kann auf diese Weise kein Anspruch aus betrieblicher Übung entstehen.



Vorstehendes gilt ebenso, wenn der Arbeitgeber den Freiwilligkeitsvorbehalt in einem Schreiben an den Arbeitnehmer **klar** und **unmissverständlich** zum Ausdruck bringt, z.B.

*„Wir freuen uns, Ihnen für das Jahr 2011 eine Sonderzahlung in Höhe von 3.800 € zukommen zu lassen. Die Auszahlung erfolgt mit dem Gehalt für April 2012. Diese Zahlung ist einmalig und schließt künftige Ansprüche aus.“*

Soweit **laufendes**, im **Arbeitsvertrag** geregeltes, **Entgelt** betroffen ist, gilt dieser Grundsatz nicht. Eine Klausel, nach der eine monatlich zu zahlende Leistungszulage unter einen Freiwilligkeitsvorbehalt gestellt würde, ist demnach unwirksam. Das leuchtet auch ein: Der Arbeitgeber kann dem Arbeitnehmer nicht einerseits ein Entgelt zusagen und es im Arbeitsvertrag gleichzeitig durch einen Freiwilligkeitsvorbehalt wieder in Frage stellen.

Sobald ein Freiwilligkeitsvorbehalt **unklar** und **missverständlich** formuliert ist oder in **Widerspruch** zu anderen Vereinbarungen der Arbeitsvertragsparteien steht, scheidet er am Transparenzgebot des § 307 Abs. 1 S. 2 BGB und ist unwirksam, Beispiele:

*„Der Mitarbeiter erhält Weihnachtsgartifikation in Höhe des Bruttogehaltes nach den betrieblichen Vereinbarungen. Ein Rechtsanspruch auf eine Weihnachtsgartifikation besteht nicht. Wird eine solche gewährt, stellt sie eine freiwillige, stets widerrufliche Leistung des Arbeitgebers dar.“*

*„Der Mitarbeiter hat Anspruch auf Weihnachtsgartifikation in Höhe...“*

Bei derartigen Formulierungen („erhält“, „hat Anspruch auf“, „der Arbeitgeber zahlt“) **verspricht** der Arbeitgeber eine Leistung, er darf sie daher nicht gleichzeitig mit einem Freiwilligkeitsvorbehalt verknüpfen.

Grundsätzlich ist es auch möglich, dass sich der Arbeitgeber Flexibilität dadurch erhält, dass er eine versprochene Sonderleistung mit einem **Widerrufsvorbehalt** versieht. Aber auch hier lauern Gefahren, z.B.

*„Der Arbeitgeber behält sich vor, übertarifliche Lohnbestandteile jederzeit unbeschränkt zu widerrufen.“*

Findet sich eine solche Klausel in einem Formulararbeitsvertrag wieder, verstößt sie nach Auffassung des BAG gegen §§ 307 Abs. 2, 308 Nr. 4 BGB. Die Klausel muss nämlich für den Arbeitnehmer erkennen lassen, **aus welchen Gründen** ein Widerruf in Betracht kommt. Den Widerruf an wirtschaftliche Gründe oder an das Verhalten des Arbeitnehmers zu knüpfen, hält die Rechtsprechung dabei für möglich. Zudem darf die Höhe der widerruflichen Vergütung 25-30% der Gesamtvergütung nicht übersteigen.

Das Prinzip „doppelt genäht, hält besser“ entwickelt sich für den Arbeitgeber dann zur Stolperfalle, wenn er eine betriebliche Übung durch eine **Kombination von Freiwilligkeits- und Widerrufsvorbehalt** ausschließen möchte, etwa in der häufig in Arbeitsverträgen anzutreffenden Klausel:

*„Bei der Weihnachtsgartifikation handelt es sich um eine freiwillige, jederzeit widerrufliche Leistung des Arbeitgebers, auf die auch bei wiederholter Zahlung kein Rechtsanspruch für die Zukunft besteht.“*

Wird der Freiwilligkeitsvorbehalt auf eine widerrufliche Sonderzahlung bezogen, hält die Rechtsprechung ihn für unklar, die Klausel ist unwirksam. Warum ist das so? Mit dem Freiwilligkeitsvorbehalt wird das Entstehen eines Rechtsanspruchs verhindert. Mit dem Widerrufsvorbehalt behält sich der Arbeitgeber vor, eine Leistung, auf die der Arbeitnehmer einen Rechtsanspruch hat, einseitig zu ändern. Beides in Kombination passt nicht zusammen und führt zu Unklarheit.

**Fazit:** Freiwilligkeitsvorbehalte in Arbeitsverträgen in Bezug auf Sonderzahlungen stellen für den Arbeitgeber ein probates Instrument dar, um sich eine gewisse Flexibilität zu erhalten und Ansprüche des Arbeitnehmers aus betrieblicher Übung zu vermeiden. Auch ein Widerrufsvorbehalt schafft Flexibilität. Der Teufel steckt aber, wie obige Beispiele zeigen, im Detail. Der Arbeitgeber sollte sich daher bei der Formulierung entsprechender Vertragsklauseln anwaltlich beraten lassen, möchte er sich gegen spätere unliebsame Überraschungen wappnen.

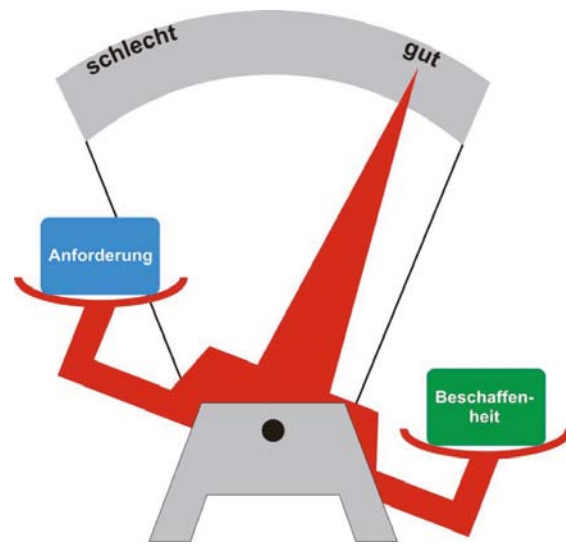
### Autor:

#### Dr. Frank Wertheimer

wurde 1961 in Freiburg geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Freiburg und Münster. Nach verschiedenen Stationen an der Universität Freiburg sowie als Kaufmännischer Direktor des Universitätsklinikums Freiburg arbeitet er nunmehr als Socius in der Kanzlei KRAUSS LAW in Lahr. Ein Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Arbeitsrecht. Darüberhinaus ist er seit ca. 20 Jahren als Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg sowie der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) tätig.



# QM als Chance für die kommunale Verwaltung



**Qualitätsmanagement (QM) ist in aller Munde. Was aber bedeutet QM in Verbindung mit den Aufgaben einer kommunalen Verwaltung? Hinsichtlich seiner Wortbedeutung leitet sich der Begriff „Qualität“ vom lateinischen „qualis“ – „wie beschaffen“ ab. Qualitätsmanagement in Verwaltungen befasst sich mit der Beschaffenheit von Prozessen und Dienstleistungen. Im Sinne einer weit verbreiteten Definition von Qualität geht es um den Grad, in dem Anforderungen erfüllt werden“. Die gestellten Anforderungen stellen dabei die „Messlatte“ dar, die es zu überwinden („erfüllen“) gilt.**

Die Anforderungen werden dabei vom Betrieb bzw. der Kommune selbst festgelegt. Ein **QM-Modell** macht keine konkreten Vorgaben – es fordert allerdings, dass für alle wichtigen Prozesse die Anforderungen (Messlatte) definiert werden. Die Latten können dabei hoch oder tief liegen – das bestimmt jeder Betrieb für sich selbst.

Ein **QM-System wiederum ist damit ein System zum Leiten und Lenken einer Organisation in Bezug auf alle möglichen Aspekte der Qualität.**

Wie sehen Anforderungen an die Ablauforganisation in Kommunen aus? In Form von Prozessbeschreibungen werden beispielsweise wichtige Eckpunkte verankert, die sicherstellen sollen, dass Prozesse reibungs- und möglichst verlustlos ablaufen können. Bei der Analyse vorhandener Prozesse wird dabei häufig festgestellt, dass es in der Praxis eben nicht optimal läuft und die einzelnen Prozessergebnisse häufig auch nicht transparent sind. Die Mitarbeiter selbst haben sich daran gewöhnt und sind – was jedoch mensch-

lich ist – einer gewissen Betriebsblindheit verfallen. Häufig sind die Mitarbeiter auch einfach unzufrieden und können im Detail gar nicht angeben, woran es liegt. Es ist ein Perspektivenwechsel nötig!

Historisch gesehen hat sich der Qualitätsbegriff von einem Begriff, der einst durch die Handwerkszunft geprägt war, über Kontroll- und Sicherungsmechanismen in der Fertigung bis zu der heutigen Sichtweise stetig fortentwickelt. In den 80'er Jahren machten uns insbesondere die Japaner vor, dass Qualität keine reine Angelegenheit der Fertigung ist! *Der Qualitätsgedanke muss sich durch den gesamten Betrieb ziehen.* Mit diesem Gedankengang löste sich der Qualitätsbegriff vom „Produkt“ und übertrug sich nach außen hin sowohl intern auf alle Bereiche – so auch auf die Verwaltung.

Dem modernen Qualitätsansatz folgend bedeutet Qualität heute sowohl Zeit- als auch Kostenersparnis. Dies funktioniert jedoch nur, wenn man Zeit und Kosten als zu optimierende Qualitätsaspekte akzeptiert (siehe Abb. 1).

Moderne QM-Modelle spannen einen Rahmen mit Themenfeldern auf und geben dem Unternehmen vor, mit **WAS** es sich auseinandersetzen muss:

- Management der Führung (Verantwortlichkeiten, Aufbau-Organisation)
- Management von Ressourcen (Mitarbeiter, Arbeitsumgebung)
- Dienstleistungserbringung (Ablauf-Organisation)
- Messung, Analyse, Verbesserung (Fehlermanagement, Audits)

## Dokumentation im QM-System

Das **WIE** jedoch kann das Unternehmen weitgehend selbst bestimmen! Und genau

hier liegt die größte Chance, ein System aufzubauen, das einen wirklichen und nachhaltigen Nutzen einbringt.

Wir unterscheiden Dokumente, die vorgeben **WAS**, **WIE** und **WOMIT** zu tun ist (*Vorgabe-Dokumente*) und die in der täglichen Praxis entstehenden Nachweise (*Aufzeichnungen*). In einem QM-Handbuch (QMH) verpflichtet sich die Leitungsebene zur Umsetzung und Aufrechterhaltung aller geforderten Punkte eines QM-Systems (siehe Abb. 2).

Der Detaillierungsgrad für die Ebenen der Verfahrens-, Prozess- und Arbeitsanweisungen (VA, PB, AA) sowie der eingeführten Formblätter (FB) wird dabei durchweg vom Unternehmen bestimmt! Damit werden verschiedene Zwecke eines QM-Systems sichtbar. In einem Kunden-Lieferanten-Verhältnis kann ein Kunde beispielsweise darauf vertrauen, dass gewisse Dinge bei einem Lieferanten mit QM-System geregelt und nicht dem Zufall überlassen sind. Die Mitarbeiter können darauf vertrauen, dass alle wichtigen Prozesse im Betrieb klar geregelt und nachvollziehbar bzw. transparent sind und geben Handlungssicherheit.

Verwaltungsbetriebe nutzen den vertrauensbildenden Aspekt häufig bei einer Lieferanten-Auswahl. In Ausschreibungen jeglicher Couleur ist es gängige Praxis, nur zertifizierte Lieferanten zuzulassen. Doch häufig wird die Tatsache übersehen, dass viele Anforderungen, denen diese Lieferanten nachkommen sollen, in gleichem Maße auch für den eigenen Verwaltungsbetrieb gelten (müssten). Qualitätsmanagement bedeutet, die vorhandenen Prozesse – egal welcher Art – regelmäßig zu hinterfragen und gezielt nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen.

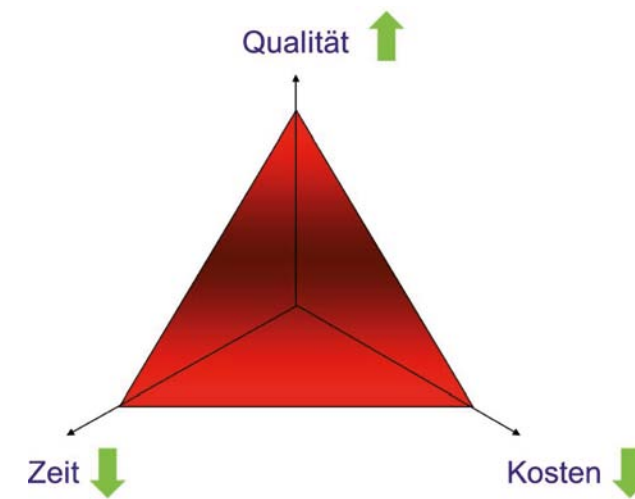


Abb. 1: Das Konflikt Dreieck der Qualität heute

In sog. **Audits** werden die definierten Abläufe in der Praxis auf Tauglichkeit und Einhaltung geprüft. Dabei können solche Audits sowohl intern (z. B. durch speziell geschulte Mitarbeiter) oder extern durch unabhängige Zertifizierungsstellen durchgeführt werden. Der Vorteil solcher Audits liegt regelmäßig im Aufdecken von Verbesserungspotenzial und dem gegenseitigen Lernen voneinander. Ihren Nutzen können Audits jedoch erst entfalten, wenn ein angstfreier Umgang mit Fehlern und Problemen möglich ist.

**Qualitätsphilosophie extern und intern**  
Haben Sie sich schon einmal folgende Frage gestellt: „*Würde ich für das, was ich an Leistung abliefern, bezahlen?*“

Zugegeben, das klingt etwas überdreht, aber diese Frage führt unmittelbar zu einer sehr kritischen Haltung der eigenen Arbeit gegenüber. Geht man noch einen Schritt weiter, so lautet die nächste Frage: „*Würden die Kollegen, die mit meinen Arbeitsergebnissen weiterarbeiten müssen, dafür bezahlen?*“. Wer sich mit diesen beiden Fragen kritisch auseinandersetzt, bekommt automatisch ein Interesse daran, in welcher Form der nachgelagerte Mitarbeiter ein Arbeitsergebnis benötigt. Es geht nicht mehr nur darum, die Arbeit „vom eigenen Schreibtisch weg zu bekommen“, sondern der Blick über den Tellerrand rückt in den Vordergrund. Diese prozessorientierte Denkweise ist Grundprinzip in jedem modernen aufgestellten Betrieb und daher auch einer der fundamentalen Grundsätze jedes QM-Modells. Sie bedeutet die Abkehr vom reinen Funktionendenken.

## Vom Umgang mit Fehlern

Einer der wichtigsten Aspekte in einem QM-System ist das Management von Fehlern. Was ein Fehler genau ist, kann dabei

von einer klassischen Definition wie „ein Fehler ist jede Nichterfüllung einer Anforderung“ bis hin zu Eigendefinitionen führen – z. B. „ein Fehler ist alles, was sich verbessern lässt“ oder „ein Fehler ist alles, was Kunden oder Mitarbeiter unzufrieden macht“.

Entscheidend beim Umgang mit Fehlern ist in einem sinnvollen Umfang die Dokumentation von in der täglichen Praxis auftretenden Schwierigkeiten, Problemen und Mängeln. Dies ermöglicht in gewissen Zeitabständen eine Rückschau auf die Themen, mit denen sich der Betrieb in der Vergangenheit unnötigerweise befassen und damit „belasten“ musste. Eine Häufung ähnlicher Themen gibt direkte Hinweise auf Verbesserungspotenziale, die jedoch im Alltag untergehen, weil man zu sehr damit beschäftigt ist, die gerade anstehenden Probleme zu lösen. Dabei tritt jedoch nicht selten eine Bekämpfung von Symptomen anstelle einer viel sinnvolleren Beseitigung der zu Grunde liegenden Ursachen. Ein QM-System hilft, im Alltag durchgeführte Symptombekämpfungen sichtbar zu machen und gezielt Maßnahmen zur Ursachenkorrektur ab- und einzuleiten.

## QM ist ein Führungsinstrument

Damit wird QM jedoch zum Führungsinstrument. Je größer der Betrieb umso notwendiger ist ein klares Konzept, Fehler, Probleme und Verbesserungsvorschläge von der Basis systematisch zu sammeln, regelmäßig zu bewerten und mit den betroffenen Mitarbeitern zu thematisieren. Nur so gelingt gemeinsam eine dauerhafte Verbesserung. Die Grundvoraussetzung hierfür liegt in dem Vorleben der grundlegenden QM-Gedanken durch die Führungskräfte, die hier als Promotoren auf die Mitarbeiter wirken.

► **Seminar-Tipp:**  
"Qualitätsmanagement (mit Sinn) in der öffentlichen Verwaltung" am 19.06.2012

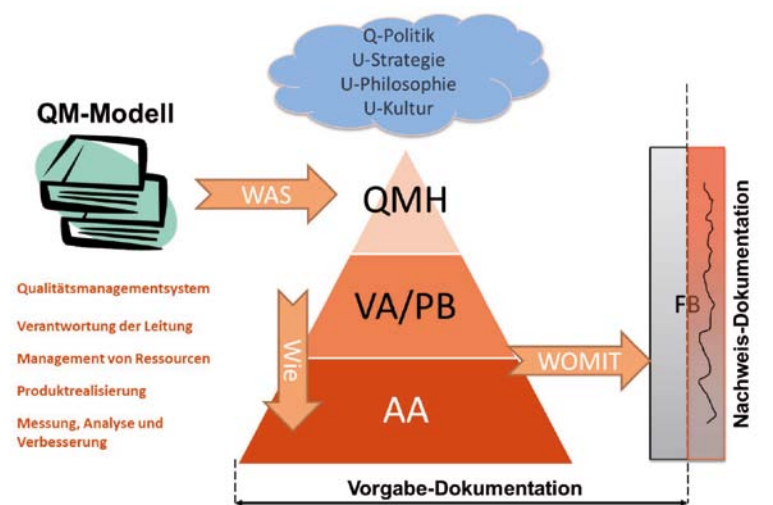


Abb. 2: Das Grundprinzip der Dokumentation in einem QM-System

## Ausblick und Nutzen

Ein Qualitätsmanagementsystem bietet ein reichhaltiges Instrumentarium, das zielgerichtet eingesetzt werden kann, um vielfältige Probleme im Betrieb zu lokalisieren und zu einer Verbesserung zu führen. Neben dem klassischen Vorteil der Erfüllung vertraglicher oder gesetzlicher Vorgaben, hilft ein QM-System, die bestehenden Prozesse fortwährend weiter zu entwickeln und zu optimieren. Damit einhergehend führt eine verbesserte, betriebsinterne Kommunikation direkt zu einer höheren Gesamtleistung der Verwaltung bei gleichzeitiger Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit.

Daneben bietet ein QM-System aber auch ein gewisses Maß an Rechtssicherheit. Ein anerkanntes QM-System ist ein juristisch anerkannter Nachweis für die Erfüllung von Organisations-, Aufsichts- und Sorgfaltspflichten und führt regelmäßig in Rechtsstreitigkeiten zu einer Beweislastumkehr.

Die Grundlage hierfür besteht in dem uneingeschränkten Willen des gesamten Betriebes, sich dem Gedanken des KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) zu verpflichten, getreu dem Motto: „*Wer aufhört, besser werden zu wollen, hat aufgehört, gut zu sein!*“.

**Autor:**  
**Roland Weghorn**

hat Feinwerktechnik und Betriebswirtschaft studiert und ist seit 2005 freiberuflich im Qualitätsmanagement tätig. Er ist akkreditierter Auditor für verschiedene Bereiche der ISO 9001 und ISO 13485 und unterstützt in beratender Funktion Unternehmen verschiedener Branchen beim Aufbau von QM-Systemen. Außerdem ist er als Dozent für QM, Statistik und verschiedene Führungsthemen tätig. Zusatzausbildungen zum Datenschutz und als Reiss Profile Master vervollständigen sein Profil.



# Neue Wege in der Verwaltung

## „Der kommunale Mediator“



**In Baden-Württemberg hat es sich die neu gewählte Landesregierung zur Aufgabe gemacht, die Verwaltung und die Politik, „bürgernäher“ zu gestalten.**

Der Bürger soll nicht mehr nur "behandelt" werden und einmal am Wahltag ein „Kreuzchen“ machen dürfen. Er soll vielmehr handeln, mitgestalten und mitentscheiden, soweit dies von dem jeweiligen Sachverhalt her möglich, vertretbar und realisierbar ist.

Mehr Zufriedenheit soll es bei den Bürgern aber auch überall dort geben, wo die Verwaltung im Alltag zum Dienstleister wird: in den Bürgerbüros, Zulassungsstellen, Ausländerbehörden, Sozial- und Bauämtern.

Aber auch im Bereich des öffentlichen und privaten Baurechts und bei Großprojekten wie Stuttgart-21 oder der Rheintalbahn, sollten die Bürger mehr einbezogen werden können.

Möglichst früh soll erkannt und ernst genommen werden, wenn Bürger unseres Landes mit möglichen Entscheidungen oder Entwicklungen kommunaler Verwaltung oder der Politik nicht einverstanden sind. Politik soll und kann nicht mehr am Bürger vorbei entscheiden.

Wenn unsere Bürger zu mehr Eigenverantwortung aufgerufen sind, z.B. bei der Kranken und Altersvorsorge, aber auch in privaten Auseinandersetzungen und Konflikten zunächst selbst ohne Hilfe der überlasteten Gerichtsbarkeit Lösungen zu finden, weil sich ein Staat solche unmündigen, nur konsumierenden Bürger nicht mehr leisten kann, dann hat dies auch zur Konsequenz dass der Bürger nicht nur

„Stimmvieh“ sondern Mitgestalter sein will und dies auch möglich und selbstverständlich sein muss..

Das große Ziel ist es, eine Haltung in unsere Gesellschaft zu etablieren und zu integrieren, die davon ausgeht, dass Menschen in der Lage sind, eigenverantwortlich Probleme und Konflikte zu lösen und dass sie mit den autonom getroffenen Konfliktlösungen zufriedener sind. So kann eine zufriedener und damit friedvollere Gesellschaft geschaffen werden, deren „Verwaltung“ auch noch effizienter ist und Kosten spart.

### Wie kann das umgesetzt werden?

Die Mitarbeiter aus der Verwaltung und in den Behörden werden geschult und begleitet, Konflikte konstruktiv und professionell anzugehen. Es wird Mentoringprogramme geben und auch Ausbildungen zum kommunalen Mediator.

Um der öffentlichen Verwaltung zu ermöglichen, eine größere Zahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als kommunale Mediatoren schulen zu lassen, hat die VWA Freiburg eine Weiterbildung zum "Kommunalen Mediator/in VWA" konzipiert. Diese Ausbildung ist gleichzeitig eine Ausbildung, die den Richtlinien des Bundesverbandes Mediation entspricht.

Verwaltungsbeamte und Mitarbeiter im öffentlichen Dienst werden Handwerkszeug vermittelt bekommen, das es ihnen leichter macht, bereits in sich anbahnenden Konfliktsituationen deeskalierend zu wirken, darüberhinaus werden sie neben den Grundprinzipien und der Struktur eines Mediationsverfahrens auch interessengerecht zu verhandeln lernen und ihr eigenes Konfliktverhalten zu hinterfragen. Sie wer-

den die Bürger und Bürgerinnen mit ihren Anliegen ernst nehmen können und mit ihnen zusammen versuchen, Lösungen zu finden, die sowohl den jeweiligen Interessen der Behörden, aber auch den Interessen der betroffenen Bürger entsprechen. Das kann und wird hoffentlich dazu führen, dass sich Bürger der Verwaltung gegenüber nicht mehr ohnmächtig und hilflos fühlen, sondern stark und gleichberechtigt.

Dies wird nicht nur zur größeren Zufriedenheit unserer Bürger im Umgang mit Verwaltung und Politik führen, sondern auch zu einer größeren Zufriedenheit der Angestellten und Beamten selbst, die ja auch Bürger unseres Staates sind.

Diese Wege werden sicherlich auch dazu dienen, der sich ausbreitenden und unsere Demokratie gefährdenden Politikverdrossenheit entgegen zu wirken.

Dass der Bundestag voraussichtlich noch Anfang Dezember 2011 ein Mediationsgesetz beschließen wird, macht das Ganze rund und passend!

### Autorin: Doris Morawe

Rechtsanwältin, Fachanwältin für Familienrecht, Coach, Mediatorin (BAFM, BM), Ausbilderin (BM), Lehrbeauftragte an der Universität Freiburg



## Seminare 1. Halbjahr 2012 vWA / DIA

### Führungsbildung

40112F	Erfolgreich Führen I – Führungs- 1x1 für Nachwuchsführungskräfte	12./13.03.2012
40149F	Die Führungskraft als Coach – Coaching Grundlagen	02./03.05.2012
40113F	Erfolgreich Führen I – Führungs- 1x1 für Nachwuchsführungskräfte	08./09.05.2012
40180F	Moderation – Besprechungen effektiv und zielorientiert leiten	22./23.05.2012
40123F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis – Grundlagenseminar – Mitarbeiter, Kollegen und Chefs besser verstehen	11./12.06.2012
40128F	Motivorientiertes Führen	20.06.2012

### Sozial- und Methodenkompetenz

41082F	Gesund und produktiv bleiben	27./28.03.2012
41320F	Umgang mit Menschen in emotional schwierigen Situationen	18./19.04.2012
41210F	Wissensmanagement und Gedächtnistechniken – Informationen schneller aufnehmen und sicher behalten	23./24.04.2012
41153F	Kommunikation und Gesprächsführung – Umgang mit schwierigen Gesprächssituationen	25./26.04.2012
41510F	Projektmanagement	02./03.05.2012
41124F	Rhetorik I – souverän und überzeugend auftreten	02./03.05.2012
41447F	Small – Talk – denn Reden gehört dazu!	13.06.2012
41315F	Konflikte als Chance verstehen – Konstruktiver Umgang mit Konflikten	14./15.06.2012
41127F	Rhetorik II – Argumentations- und Diskussionstraining	25./26.06.2012
41011F	Zeit- und Selbstmanagement	26./27.06.2012

### Sekretariat und Assistenz

44055F	Professionelles Telefonverhalten – Ich bin die Visitenkarte – ich (re)präsentiere zuerst	15.03.2012
44052F	Schriftliche Kommunikation – Briefe mit Stil – Grundlagen, empfängerorientiert, präzise, zeitgemäß	21.05.2012
44056F	Professionell vorbereiten und organisieren – Besprechungen, Konferenzen, Veranstaltungen, Präsentationen	22./23.05.2012
44050F	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE?	24./25.05.2012

### Organisation

50043F	Vorbereitung und Durchführung einer (Ober-)Bürgermeisterwahl	21.03.2012
50038F	Interkommunale Zusammenarbeit	09.05.2012
50020F	Machen Sie Ihre Ablage teamfähig! – Optimierungspotentiale durch die Einführung von Datenmanagementsystemen	16.05.2012
56006F	Qualitätsmanagement (mit Sinn) in der öffentlichen Verwaltung	19.06.2012
50032F	Neue Wege der Bürgerbeteiligung – Chancen durch Web 2.0 in der Kommunalverwaltung	19.06.2012

### Personalwesen

52668F	Aktuelle Fragen des Kindergeldrechts	24.01.2012
52567F	Die neue TV-L Entgeltordnung	31.01.2012
52511F	AGG – eine aktuelle Bestandsaufnahme	06.02.2012
52575F	Flexible Arbeitszeitgestaltung nach dem TVöD/TV-L	08.03.2012
52534F	Grundzüge des Beamtenrechts – Inklusiv besoldungsrechtliche Vorschriften	14.03.2012
52582F	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen – Kündigung, Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag	29.03.2012
52680F	Reisekostenrecht des Landes Baden-Württemberg – Grundlagenseminar	17.04.2012
52009F	Betriebliches Gesundheitsmanagement	18.04.2012
52035F	Zeugnisrecht kompakt	23.04.2012
52011F	Erfolgreiche Personalgewinnung und Auswahl	07./08.05.2012
52016F	Update – Rechte des Arbeitgebers – Neue Rechtsprechung und aktuelle Entwicklungen	21.05.2012

### Öffentliche Sicherheit und Ordnung

54262F	Aktuelle Fragen, Änderungen und Entwicklungen im Ausländerrecht	07.02.2012
54040F	Der neue Personalausweis für die Bürgerämter – Ausweisen jederzeit online und offline	07.05.2012
54260F	Der elektronische Aufenthaltstitel bei den Ausländerämtern	08.05.2012
54264F	Visakodex (VK) mit Fallbeispielen	10.05.2012

### Kommunalwesen und Kultur

56012F	Vergaberecht (VOL) und aktuelle Rechtsprechung	15.03.2012
56014F	VOL-Vergabetraining – Workshop	14./15.05.2012
56004F	Protokollführung in kommunalen Gremien und Beteiligungsgesellschaften (Gemeinderat, Ausschüsse, Ortschaftsrat, Kreistag)	16.05.2012
56099F	Haftung und Versicherungsschutz für ehrenamtliches Engagement	14.06.2012

### Finanz- und Kommunalwirtschaft

57865F	Aktuelle Fragen der Verwaltungsvollstreckung – Die neueste Gesetzgebung und Rechtsprechung	16.02.2012
57737F	Aktuelle Fragen des Erschließungsbeitragsrechts	21.03.2012
57747F	Rechtsfragen bei der Gebührenkalkulation unter besonderer Berücksichtigung der KAG-Novelle	19.04.2012
57875F	Die Insolvenzordnung – Aktuelle Fragen, die neueste Rechtsprechung	07.05.2012
57008F	Vermögensbewertung im NKHR	08.05.2012
57002F	Einführung in die Grundlagen des Haushalts- und Rechnungswesens in Baden-Württemberg	14.05.2012

### Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59262F	Der Bauhelfer und Bauhofhandwerker im Leistungsanspruch eines modernen Baubetriebshofes	01.03.2012
59273F	Sauberkeit rechnet sich – die zukunftsfähige Stadtreinigung	22.03.2012
59266F	Der Baubetriebshof – Fit für die Zukunft	16.04.2012
59256F	Arbeitsorganisation und Haustechnik für Hausmeister/-innen in Verwaltungen, Schulen, Kindergärten und Hallen	16.04.2012
59261F	Führungsaufgaben von Vorarbeitern im kommunalen Baubetriebshof	09.05.2012
59272F	Der sichere Spielplatz – Inspektion und Wartung öffentlicher Spielplätze, Spielgeräte, Schwimmbäder und Sportanlagen	23./24.05.2012
59223F	Mietverträge rechtssicher gestalten	21.06.2012
59271F	Der kommunale Winterdienst – Einführung eines Organisationshandbuchs	27.06.2012
59005F	Der Grundstückskaufvertrag – Sichere Vertragsgestaltung – Aktuelle Rechtsprechung	28.06.2012

### Bauen und Planen

60005F	Novelle des BauGB/BauNVO	Frühjahr 2012
60197F	Planung, Betrieb und betriebswirtschaftliche Betrachtung von Photovoltaikanlagen	19.03.2012
60403F	Bautechnik 2012	20.03.2012
60185F	Praktische Ermittlung von Bodenrichtwerten I – Workshop – Richtwertzone, Richtwertgrundstück, Bodenrichtwert	28.03.2012
60876F	Das EEWärmeG 2011 und EEWärmeG in Baden-Württemberg – Einsatzmöglichkeiten erneuerbarer Energien und gesetzliche Anforderungen	17.04.2012
60196F	Praktikerworkshop Flexible Erstellung von Immobilienwertgutachten im MS Word und Excel	18.04.2012
60198F	Umgang mit Erbaurechtsobjekten	11.06.2012
60046F	Der vollständige Bauantrag	12.06.2012
60194F	„Nutzerverhalten oder Baumangel?“ – Gefahren durch Feuchtigkeit und Schimmelbildung an Bestandsgebäuden	12.06.2012
60195F	Bewertung öffentlicher Gebäude und Liegenschaften	18.06.2012

**Sämtliche Seminare können auch als Inhouse-Seminare gebucht werden!**

**Tipp:**  
"Berufsbegleitende Qualifizierung zum/zur Kommunalen Mediator/in (VWA)" am 09.07.2012 – 13.07.2012



## 18. Freiburger Immobilientage: Weiterbildung konkret

### 150 Teilnehmer diskutierten an der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) über aktuelle Fragestellungen der Immobilienwirtschaft

**Die Energiewende und ihre Auswirkungen auf die Immobilienwirtschaft, Wertminderungen von Immobilien in der Nähe von Kernkraftwerken und die Zwischennutzung als ökonomisch sinnvolle Variante der Leerstandsbekämpfung standen ebenso wie das Konzept des Long-stay-Hotel-Konzeptes und spezifische Probleme der Immobilienbewertung auf dem Programm der 18. Freiburger Immobilientage DIA.**

#### Bewertung von Objekten in der Bauphase

„Die Insolvenz eines Bauträgers hinterlässt häufig halbfertige Bauten und stellt Gläubigerbanken und Insolvenzverwalter vor nicht unerhebliche Probleme“, stellte Consilium-Real-Chef **Ramin Aminian** fest. „Im Mittelpunkt stehen die Fragen, wie viel Geld muss noch aufgewendet werden, um das Gebäude fertigzustellen, und welchen Verkehrswert haben solche Bauruinen?“ Zur Lösung bedürfe es einer lückenlosen Bautenstandserfassung und -bewertung, die sowohl den Geldfluss in die Baustelle als auch den Zeitwert des Gebäudes erfassen könne. Hierzu nutze Aminian eine selbst entwickelte Datenbank, die auf der DIN 276 basiere. Das Regelwerk katalogisiere ein Gebäude und zerlege es in Kostengruppen, die jeweils einem Geschoss zugeordnet werden könnten. Im Rahmen der Bautenstandserfassung lasse sich mit Hilfe von Plänen und Baubeschreibungen die Kosten des Objektes nach Fertigstellung ermitteln. Diesem Soll-Zustand könne der Ist-Zustand gegenübergestellt und so die Kosten der noch zu erbringenden Leistungen bestimmt werden. „Da ein Stillstand an der Baustelle häufiger mit einem Gewerkewechsel verbunden ist, gilt es dabei Zuschläge einzukalkulieren“, so Aminian.

an. Die Wertermittlung folge in Anlehnung an das Residualwertverfahren ebenfalls dieser Vorgehensweise.

#### Droht Immobilien ein Wertverfall in AKW-Nähe?

„Der Wert eines Einfamilienhauses wird durch die Nähe zu einem Kernkraftwerk (KKW) in ganz erheblichem Maße beeinflusst“, erläuterte Professor **Donato Scognamiglio** von der Universität Bern. Eine wissenschaftliche Untersuchung des Instituts in der Schweiz habe je nach Entfernung Einbußen von bis zu zehn Prozent festgestellt. Die Resultate zeigten, dass eine Liegenschaft mit einer Entfernung von zehn Kilometern zum KKW einen Wertverlust von 1,1 Prozent gegenüber einem in jeder Beziehung identischen Objekt in 15 Kilometer Entfernung aufweise. Ein fünf Kilometer entferntes Haus erleide bereits einen Wertverlust von 3,1 Prozent. Der stärkste Wertverlust zeige sich für Immobilien, die im Umfeld eines leistungsstarken KKW (1165 Megawatt) wie Leibstadt lägen. Eine Immobilie in fünf Kilometer Entfernung zum KKW verliere im Vergleich zu jener in 20 Kilometer Entfernung sechs Prozent an Wert. Der Markt preise das höhere Risiko einer leistungsstarken Anlage mit größeren Uran-Beständen mit einem entsprechenden Abschlag ein.

#### Zinshausbericht 2011

„Die Nachfrage nach Zinshäusern auf dem deutschen Markt hat sich im vergangenen Jahr deutlich erhöht“, so das Fazit von Professor **Michael Lister**, Center for Real Estate Studies (CRES) der Steinbeis-Hochschule Berlin. Mit 10,37 Milliarden Euro seien die Umsätze in den 50 größten deutschen Städten um 22 Prozent gestiegen. Dies sei das Ergebnis einer Studie des CRES im Auftrag des Immobilienverbandes IVD. Der positive Trend auf

den deutschen Zinshausmärkten habe sich auch im ersten Halbjahr 2011 bestätigt. In guten und mittleren Wohnlagen sei derzeit ein deutlicher Nachfrageüberhang zu beobachten, der zu weiteren Preissteigerungen führen könne. In den von den Gutachterausschüssen vorgelegten Halbjahresberichten zeichne sich durchweg eine positive Entwicklung ab. In München beispielsweise sei der Umsatz in Vergleich zum ersten Halbjahr 2010 um 30 Prozent gestiegen. Auch in Frankfurt gebe es einen Zuwachs von 194 Millionen auf 201 Millionen Euro. „Die Umsatzzahlen zeigen, dass sich die Transaktionen auf dem deutschen Zinshausmarkt vorwiegend in den Metropolen abspielen“, stelle Lister fest. „46 Prozent der gesamten Umsätze der 50 bevölkerungsreichsten Städte entstanden allein in Berlin, Hamburg und München.“ Auf die zehn bevölkerungsreichsten Städte seien sogar 71 Prozent der Umsätze entfallen. Der durchschnittliche Umsatz je Kauffall liege bei 0,68 Millionen Euro. Dennoch stelle der Zinshausmarkt keinen Millionärsmarkt dar. In Mittelstädten kosteten die Immobilien durchschnittlich 300.000 Euro, in Großstädten reiche die Spanne von 1 bis 3,8 Millionen Euro.

#### Datensammlung und Bewertung von Immobilien in der Zwangsversteigerung

„Gerät eine Immobilie in die Zwangsversteigerung, gilt es bei der Verkehrswertmittlung besondere formale und inhaltliche Aspekte zu beachten“, sagte **Axel Mohr**, Geschäftsführender Gesellschafter des Argetra Verlags. Besonderheiten ergäben sich etwa aufgrund rechtlicher Anforderungen aus dem Zwangsversteigerungsgesetz, aus besonderen rechtlichen Gegebenheiten oder aufgrund der praktischen Durchführbarkeit des Ortstermins. Als Grundsatz der Wertermittlung gelte, dass der objektive Wert eines

Grundstücks, unabhängig von der Art des Erwerbs aus dem Verkehrswertgutachten ersichtlich sein müsse. Aus Gründen der Transparenz und Nachvollziehbarkeit gelte es zum Verkehrswert im unbelasteten Zustand auch die Auswirkungen von Rechten und Lasten einzeln darzustellen. Im vergangenen Jahr sei die Zahl der anberaumten Zwangsversteigerungstermine bei den deutschen Amtsgerichten um 5,1 Prozent auf 82.208 Termine gesunken. Der Verlag werte bundesweit die von den Amtsgerichten anberaumten Zwangsversteigerungen aus. Die Argetra Datenbank umfasse Objektart- und -daten, den Verkehrswert, den Erst- und Zweitermin, vorhandene Rechte, Ausstattungsmerkmale und Außenanlagen. „Mittelfristig wollen wir neben den Verkehrswerten auch die tatsächlichen Zuschlagspreise ermitteln und so eine auch für Sachverständige nutzbare fundierte Datenbasis schaffen“, kündigte Mohr an.

#### Der Einfluss von Fukushima und Energiewende auf die Energiekosten deutscher Bestandsimmobilien

„Die Katastrophe von Fukushima und der daraufhin beschlossene Ausstieg aus der Atomkraft haben für Mieter und Immobilienbesitzer über die Nutzung von Allgemeinstrom hinaus Folgen für den Wärmemarkt“, stellte **Bertram Kölsch**, Vertriebsleiter der BayWa Energie Dienstleistungs GmbH, fest. Die vorhandenen Kraftwerksreservekapazitäten in Deutschland seien weitestgehend für die Teilkompensation der Kernkraft im Einsatz. Der absehbare sehr hohe Gas-Mehrverbrauch zur Kompensation von Atomstrom werde Heizgas deutlich verteuern. Der Ausweg bedeute auch im Wärmemarkt die Verbrauchsreduktion durch Wärmedämmung, höhere Energieeffizienz durch modernisierte Heizkessel und den Umstieg auf regenerative Energien. Dies stelle vor allem Immobilieneigentümer und Be-

standshalter energieintensiver Altbauten und den internationalen Spekulationen um die Gas- und Ölpreise. Die „zweite Miete“ entwickle sich langsamer und fördere so die Vermietbarkeit der Immobilie.

#### Autorin:

##### Gabriele Bobka

Gabriele Bobka studierte Geschichte, Germanistik und Politik an der Universität Mannheim, Kunstgeschichte und Philosophie an der Universität Heidelberg. Weiterbildung zur Immobilienwirtin (Dipl. DIA), Fachjournalistin und PR-Beraterin. Freie Wirtschaftsjournalistin, Chefredakteurin der Fachzeitschrift „Der Immobilienbewerber“ und Dozentin an der Steinbeis-Hochschule Berlin.



## Übungsbuch Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre

Von Henner Schierenbeck und Claudia B. Wöhle, 10. Auflage 2011, Oldenbourg Verlag München, 807 Seiten, Gebunden, 34,80 Euro.

Ergänzend zu dem BWL-Klassiker Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre von den Professoren em. Dr. Dres. h.c. Henner Schierenbeck und Prof. Dr. Claudia B. Wöhle bietet das vollständig überarbeitete Übungsbuch von den selben Autoren eine Vielzahl an Fragen und Übungen zur Wiederholung und Vertiefung des betriebswirtschaftlichen Grundlagenwissens. Es richtet sich vornehmlich an Studierende von Hochschulen und Akademien und an wirtschaftsinteressierte Praktiker. Gerade durch den umfangreichen Lösungsteil sind die Übungen und Fallstudien gut für ein Selbststudium oder für den Einsatz in Lerngruppen geeignet. Auch Dozenten und Dozentinnen von betriebswirtschaftlichen Fächern finden hier eine große Auswahl an Übungen, die sich gut in Seminare und Lehrveranstaltungen einbinden lassen. Neu sind die zu vielen Übungsaufgaben erstellten Excel®-Dateien, die zusätzlich im Internet abrufbar sind.

Vom Aufbau her orientiert sich das Übungsbuch an dem Lehrbuch der beiden Autoren. Mit den drei Hauptteilen Betrieb und Unternehmung, dem Wirt-

schaftsprozess und dem Rechnungswesen der Unternehmung werden alle wichtigen betriebswirtschaftliche Grundtatbestände in neun Kapiteln behandelt. Jedem Kapitel ist ein betriebswirtschaftliches Repetitorium vorangestellt, mit dem sich der gesamte Lernstoff wiederholen lässt. Die große Anzahl von Übungen bezieht sich sowohl auf das betriebswirtschaftliche Basiswissen wie z.B. Ermittlung von Erfolgsgrößen oder Herstellungskosten nach Handelsrecht als auch auf praktische Anwendungsprobleme wie z.B. die Wirtschaftlichkeitsberechnung von Vermietungsobjekten oder die Kalkulation von Kostenmieten. Einen besonderen Schwerpunkt bilden die praxisorientierten Aufgaben zu Investitionskalkülen, Unternehmensbewertung und Finanzierung. Jede der 179 Übungen lässt sich einzeln durchführen, sodass Anfänger und Fortgeschrittene sich entsprechend ihres Wissensstandes individuell die passenden Übungen herausuchen können. Auch wenn das Lehr- und Übungsbuch der Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre aufeinander abgestimmt sind, so kann das Übungsbuch auch gut mit anderen Lehrmaterialien kombiniert werden.



Die Neuauflage ist nicht nur inhaltlich umfassend überarbeitet, sondern auch optisch neu gestaltet worden. Mit dem modernen Erscheinungsbild ist das Übungsbuch noch lesefreundlicher geworden. Das Übungsbuch ist jedem zu empfehlen, der sein betriebswirtschaftliches Wissen testen und vertiefen möchte. Durch die große Vielfalt an Übungen ist dieses Übungsbuch ein idealer Begleiter durch ein ganzes Studium.

Dr. Ulrike Erdmann, Fachhochschule Südwestfalen



# Leben oder



# gelebt werden

**Ich saß vor einiger Zeit in einem Zugrestaurant und es fiel mir etwas auf, was ich schon öfters beobachtete: Menschen unterhalten sich und es liegen Handys vor ihnen auf dem Tisch. Drei Menschen, die sich ganz offensichtlich bei dieser Zugfahrt kennengelernt haben, haben insgesamt 5 Handys vor sich auf dem Tisch liegen. Sie unterhalten sich und schauen beim sich Unterhalten immer wieder auf ihre Handys bzw. Scrollen immer mal , um ihre Nachrichten zu „checken“. Eine Erfindung, die uns das Leben erleichtern sollte wird zu einem Zeiträuber bzw. in diesem Fall zu einem Aufmerksamkeitsräuber.**

Ist den drei Menschen überhaupt klar, was sie da machen oder ist das eher ein Automatismus, der sich in der heutigen Arbeitswelt einschleicht? Ist das gewollt? Ist das ein bewusstes – reflektiertes Verhalten? Macht so eine Art von Umgang -Arbeitsverständnis zufrieden? All diese Fragen beschäftigten mich, als ich die Drei im Zug beobachtet habe.

Und schon war ich bei der Frage gelandet, die mich schon länger beschäftigt, was macht uns Menschen zufrieden bzw. gibt es Automatismen im Berufsleben, die uns leben lassen und die dazu führen, dass man sich nicht mehr bewusst ist, was genau will man, was sind die eigenen Ziele, was will ich vom Leben? Arbeiten in einer Art von Trance, Zufriedenheit entsteht hier nur, wenn man immer mehr leistet. Das kann zu einem Teufelskreis werden. Dabei ist es wichtig, dass man immer wieder selbstkritisch überprüft, ob dass was man macht auch dass ist, was man machen will. Denn Lebenszufriedenheit – hier ist nicht der kurze Moment des Zu-

frieden- und Glückseligsein gemeint, hier geht es um eine grundlegende Stimmung, eben um Lebenszufriedenheit -wird, wie Untersuchungen des Berliner Sozialwissenschaftlers Gert Wagner zeigen, nicht nur durch unsere Gene bestimmt sondern durch die Frage wie ist unser soziales Umfeld gestaltet, wie gestalten wir unsere Freizeit und welche Ziele verfolgen wir in unserem Leben. Also wird Lebenszufriedenheit gerade davon bestimmt, ob ich das was ich tu auch tun will.

Das glaube ich ist es, was bei der immer schneller werdenden, auf Profitabilität achtende Arbeitswelt immer häufiger passiert, dass man seine eigenen Ziele aus dem Auge verliert bzw. Dinge tut von denen man nicht mehr genau weiß, ob dass Dinge sind, die man so machen will. War es eine bewusste Entscheidung des einen Mannes im Zugrestaurant zwei Handys vor sich liegen zu haben und hat dass zu der Art von Kontaktgestaltung gepasst, wie er es will bzw. wie es ihm gut tut? Die Fragen mögen etwas seltsam anmuten, ich glaube jedoch, dass wie schon gesagt die Arbeitswelt viele Automatismen bereit hält, die gerade von vielen unausgesprochene Erwartungen gespeist werden, die uns funktionieren lassen und dieses Funktionieren wird auch noch angetrieben von eigenen inneren Antreibern, die da heißen könnten „sei erfolgreich“ oder „Du bist verantwortlich für“.

Sich die Frage nach der eigenen Lebenszufriedenheit zu stellen ist eine sehr gute „burn out“ Prophylaxe, die man selbst betreiben kann. Das Einzige was man dazu braucht ist etwas Zeit und einen freien Kopf. Bewusst zu entscheiden, was sind meine Ziele, was ist mir in meinem Leben wichtig und inwieweit tu ich etwas für meine Zielerreichung.

Vor einiger Zeit hatte ich eine Führungskraft in einem Coaching begleitet, für den es vollkommen normal war Mails – BlackBerry macht's möglich – auch noch abends um 23.30 Uhr zu beantworten oder im Urlaub noch eine kurze Mail zu schreiben usw. Die Frage die man sich hier stellen muss, ist dass das was er will? Gibt es hier nicht eventuell Lebensbereiche, die zu kurz kommen?

Der Mensch besteht nicht nur aus einer Zielkategorie, die da heißt „beruflichen Erfolg erreichen“. Wir Menschen sind komplexere Wesen und haben in der Regel einen ganzen Zielkatalog.

Der erste Schritt ist erst einmal festzulegen welche Bereiche in meinem Leben sind mir wichtig, um dann in einem nächsten Schritt für sich klar zu bekommen was sind jeweils meine Ziele in diesem Bereich. Das sind keine so einfachen Fragen, da man die Bereiche noch ganz gut benennen kann, was aber konkret will ich erreichen ist da schon schwieriger. Bei Manchen hilft da nur eine Methode: „Suchen Sie sich eine Person aus, die als Symbolfigur für den entsprechenden Bereich steht, der diesen repräsentiert bzw. verkörpert. Was möchten Sie, dass diese Person über Sie auf Ihrem 80. Geburtstag bzw. auf Ihrer Beerdigung über sie sagt?“ Dass schreiben sie auf ohne es zu zensieren. Das Ergebnis ist eine Art Ideenbaum, was ist mir in meinem Leben alles wichtig, was will ich erreichen. Dann kann es sein, dass sie Folgendes feststellen: Nicht alle Ziele passen zueinander. Wie kann ich Karriere machen und ein guter Vater sein? Bei vielen Menschen Mitte – Ende 40, die ich in einem Coachingprozess begleite kommt die Frage auf „War das Alles?“. Hier gilt es sich die Erwartungen, denen man ausgesetzt ist, bewusst zu machen, diese abzugleichen mit den eigenen Zielen und dann

gilt es sich bewusst zu entscheiden, wenn die Erwartungen anderer nicht zu den eigenen Zielen passen oder wie oben bereits erwähnt, wenn die eigenen Ziele nicht alle zueinander passen.

Bei dieser oben genannten Übung stellt der eine oder andere auch fest, dass die eigenen Ziele sehr wohl eine Priorität haben und mir nicht jeder Lebensbereich gleich wichtig ist. Auch hier gilt es zu der eigenen Zielpriorität zu stehen. Wenn Ziele zueinander in ihrer Zielerreichung konträr sind, dann kommt die Person die diese Ziele hat in ein Dilemma bzw. jeder Schritt Zielerreichung des einen Ziels führt zu schlechtem Gewissen bzgl. der Zielerreichung bei dem anderen Ziel. Sich dafür zu entscheiden eine berufliche Chance wahrzunehmen die bedeutet, dass man nur noch am Wochenende bei der Familie ist bringt mich meinem Ziel ein fürsorgender Familiemensch zu sein, nicht näher. Vielmehr liegt dieser Lebensbereich mehr oder weniger blank und die Folge ist hier ein schlechtes Gewissen. Dieses kompensiert man dann oft am Wochenende, in dem man nur noch Zeit für die Familie hat. Wenn mir dann der Lebensbereich „Zeit für mich haben/Entspannung“ wichtig ist, dann ist das Dilemma perfekt und die mindestens eine Zielerreichung bleibt „auf der Strecke“. Dies ist etwas was auf Dauer unzufrieden macht. Genauso wie die einseitige Ausrichtung auf die berufliche Zielwelt. Hier ist wie gesagt der erste Schritt, dass ich mir diese Zusammenhänge für mich persönlich bewusst machen muss, denn nur was mir bewusst ist, kann ich bewusst steuern. Wenn ich mir dann Klarheit über meine Ziele/Visionen verschafft habe, wenn ich also weiß, was ich vom Leben will. Das habe ich evtl. schon immer gewusst und habe nun, wie ich auch mein Auto obwohl es fährt zum TÜV bringe, meine Vorstellungen/Ziele vom Leben über-

prüft und neu justiert. Dann stellt sich die Frage, inwieweit jeder Lebensbereich und jedes Ziel auf seine „Kosten“ kommt. Ich habe es selbst in der Hand hier etwas für meine eigene Lebenszufriedenheit zu tun. Dieser nächste Schritt wird oft begleitet von „ja, das hört sich ja alles ganz gut an, aber ich kann doch nicht...“. Ich denke dass genau diese innere Haltungen, diese eigenen Überzeugungen dazu geführt haben, dass einige Lebensbereiche evtl. zu kurz gekommen sind. Hier ist ein Auseinandersetzen mit den eigenen Überzeugungen/ Glaubenssätzen) Einstellungen angesagt. Wenn ich hier an diesen nichts ändere, wird sich auch an meinem Verhalten nichts ändern. Viele Raucher wissen das Rauchen tödlich ist und hören trotzdem nicht auf zu rauchen. Es braucht mehr als nur die rationale Einsicht, es gilt sich mit seiner eigenen Motivation auseinander zu setzen, was hat mich motiviert mich bisher so zu verhalten wie ich es getan habe. Auf mein Anfangsbeispiel im Zug heißt das, ist dass die Art wie der Mensch Kontakte gestalten will, wenn nein, was motiviert ihn es dann so zu gestalten. Verhalten stellt oft die beste Lösung da, die dieser Mensch für bestimmte Situationen hat. Es gibt also eine gute Absicht hinter dem Verhalten. Wenn er nun sein Verhalten ändert, dann will er ja nicht auf diese gute Absicht verzichten. Hier setzt die Arbeit an inneren Einstellungen an. Was muss ich wie verändern, damit ich die gute Absicht erhalten kann und doch nicht meine Ziele aufgeben muss.

Für ein gutes Gefühl bzw. für ein Gefühl der Zufriedenheit ist es meiner Meinung nach wichtig hier klare Entscheidungen zu treffen und selbstkritisch dann zu überprüfen in welchem Ausmaß sind alle meine wichtigen Ziele entsprechend ihrer Wichtigkeit in meinem täglichen Tun enthalten. Also inwieweit bringt mich mein Tun meinen Zielen

**Autor:  
Rolf Breuninger**

Dipl.-Betriebswirt (BA)  
Seit 1990 freiberuflich, Projektverantwortlicher für Umschulungen und Seminargestaltung im Bereich der Finanzdienstleistungen. Trainertätigkeit im Verhaltensbereich, speziell Verkauf und Führung. Seit 1992 freiberuflicher Trainer für den Finanzdienstleistungssektor und andere Bereiche. Trainertätigkeit vorwiegend in Unternehmen der freien Wirtschaft bzw. Einrichtungen des öffentlichen Bereichs.

näher und nicht nur einem Ziel. Das ist es was man unter einer work-life balance versteht. Eine eigene von sich selbst definierte Balance aller wichtigen Lebensbereiche. Dafür muss man innehalten und sich entscheiden – sich positionieren, damit aus der work-life balance nicht ein Gegensatz von work und life wird sondern, dass beide Bereiche in der Wichtigkeit, die sie für mich haben in meinem täglichen Tun wieder finden. Den es ist das Tun, welches mir deutlich macht wie wichtig mir mein Ziel letztendlich ist – wie wichtig ich mir selbst also bin. Insofern ist work-life balance auch eine Frage wie wichtig ist es mir mein Leben zu leben und nicht das Leben dass dadurch bestimmt wird, dass ich den Erwartungen andere entspreche.

Das ist ein wichtiger Schritt, zu den Konsequenzen der eigenen Entscheidung zu stehen bzw. sich wieder ganz deutlich bewusst zu machen, dass es die Möglichkeit einer Entscheidung gibt und dadurch Verantwortung für die eigene Zielerreichung zu übernehmen. Dies gibt Handlungsfreiheit und durch das bewusste Entscheiden für oder gegen etwas kann auch eine neue Zufriedenheit mit der Entscheidung entstehen. Dass hat auch etwas damit zu tun, dass der Mensch dann den Trancezustand abschüttelt und selbst bestimmt was er machen will. Dieses Gefühl des Selbststeuern können, der sogenannten Selbstwirksamkeit ist ebenfalls ein sehr gutes Präventivmittel gegen ein Ausbrennen. Tu was wenn du dich unzufrieden – unglücklich fühlst. Leben ist also alle mal besser als gelebt werden.

► **Seminar-Tipp:**  
"Work-Life-Balance – ohne Ziel keine Zeit"  
am 20./21.11.2012



## Absolventenportrait

**Stefan Wirbser:**  
Bürgermeister der Gemeinde Feldberg



### INPUT:

Her Wirbser, Sie sind Absolvent der VWA und wurden soeben im Bürgermeisteramt der Gemeinde Feldberg bestätigt. 1995 haben Sie den Abschluss „Diplom Wirtschaftsförderer (VWA)“ erlangt. Geben Sie uns einen kurzen Überblick über Ihren Werdegang und ob sich im Rückblick das VWA-Studium zum Wirtschaftsförderer für Sie gelohnt hat.

### Stefan Wirbser:

Nach dem Besuch des Technischen Gymnasiums begann ich eine Ausbildung zum Verwaltungsfachangestellten bei der Gemeinde Hinterzarten. Nach diesem Abschluss studierte ich an der Fachhochschule für Öffentliche Verwaltung in Kehl. Nach dem das Diplom in der Tasche war, begann ich 1992 beim Landratsamt Breisgau-Hochschwarzwald als Stellvertretender Leiter des Amtes für Strukturplanung und Wirtschaftsförderung. Dort war der Arbeitsschwerpunkt beim Aufbau des Gewerbeparks Breisgau. So kam ich auch zum nebenberuflichen VWA Studium und wurde 1995 „Geprüfter Wirtschaftsförderer VWA“. Im gleichen Jahr wurde ich zum Bürgermeister der Gemeinde Feldberg gewählt. So kann ich abschließend feststellen, dass sich das VWA Studium auf jeden Fall gelohnt hat.

### INPUT:

Neben dem Bürgermeisteramt begleiten Sie viele weitere Ämter. Geben Sie uns eine Übersicht, wo Sie sich zusätzlich engagieren und wie Sie Familie und Beruf unter einen Hut bringen.

### Stefan Wirbser:

Ich bin Präsident des Skiverbandes Schwarzwald, der mit knapp 70.000 Mitgliedern Drittgrößter Sportfachverband Südbadens ist. Daneben Aufsichtsratsvorsitzender der Hochschwarzwald Tourismus GmbH, Vorsitzender des Kreisverbandes Breisgau-Hochschwarzwald im Gemeindetag Baden-Württemberg, Verwaltungsrat bei der Sparkasse Hochschwarzwald und Vorsitzender des Liftverbundes Feldberg. Das ganze „unter einen Hut“ zu bringen, ist wahrlich nicht einfach und funktioniert nur, weil meine Frau und meine Kinder hier 100% mitziehen, sonst wären permanente 70 – 80 Stunden Wochen mit regelmäßigen Abendterminen nicht machbar. Gemeinsames Skifahren und Mountain-Biken mit den Kindern sorgen aber für familiären Ausgleich.

### INPUT:

Was macht Sie aus? Warum vertrauen Ihnen die Menschen in der Region?

### Stefan Wirbser:

Selbstbestimmung durch die Menschen vor Ort ist oberste Handlungsmaxime. Hieran sollten sich Behörden, Initiativen und andere Interessensvertreter halten. Ich denke, dass hierin das Vertrauen der Feldberger Bürgerschaft in Ihre Entscheidungsträger begründet ist. Weiter sollte man authentisch sein, auch mal zu Fehlern stehen und die Dinge vorleben, die man in der Gemeinde von den Verantwortlichen und von der Bevölkerung erwartet und mit beiden Beinen und Ohren an der Basis bleiben. Gerade in einem kleinen Dorf, ist es wichtig, dass man vom Kindergarten über Schule, Vereine bis hin zur Seniorenarbeit eben den Menschen mit Ihren Sorgen und Nöten zu hört und ernst nimmt und wenn's sein muss, auch mal selbst einen Hammer in die Hand nehmen, wenn an der Parkbank eine Latte fehlt.

### INPUT:

Welche Projekt in der Gemeinde Feldberg liegen Ihnen besonders am Herzen und warum?

### Stefan Wirbser:

Die Schwerpunkte meiner Arbeit waren und bleiben wohl auch im Ausbau des Tourismus. Hier haben wir am Feldberg in den letzten 20 Jahren mehr als 20 Mio € investiert und dies hat sich gelohnt. Allein in Feldberg sind die Übernachtungs-

zahlen in diesem Zeitraum auf 550.000 pro Jahr gestiegen. Somit sind wir nun Übernachtungsstärkste Gemeinde im Hochschwarzwald. Dieses einzige Standbein in wirtschaftlicher Hinsicht wird weiter auszubauen sein. Unsere Stärke ist die ganzjährige Auslastung, wobei der Schwerpunkt der Wertschöpfung eindeutig in den Wintermonaten liegt.

### INPUT:

Können Sie die VWA als Weiterbildungsinstitution weiterempfehlen, wie beurteilen Sie den Praxisbezug des Studiums zum Wirtschaftsförderer und was möchten Sie den Menschen, die sich für eine Aus- bzw. Weiterbildung durch die VWA entscheiden haben mit auf den Weg geben.

### Stefan Wirbser:

Diese Zusatzausbildung hat mir in der täglichen Arbeit unwahrscheinlich geholfen. Betriebs- und Volkswirtschaftskenntnisse zu haben, ist ein Riesenvorteil, gerade bei meinem Job, der ja nur zu einem Bruchteil aus Verwaltungsarbeit besteht. Das Überwiegende, gerade im Tourismussektor und als Chef eines Seilbahnunternehmens mit 7 – 9 Mio € Jahresumsatz ist Management und reine Betriebswirtschaft. Gerade in der öffentlichen Verwaltung fehlen vielfach diese Kenntnisse. Unsere Behörden sind übersät mit Juristen und Fachaka-

demikern jeglicher Sparte, Betriebs- und Volkswirte aber in der Minderheit. Vielleicht auch ein Grund, warum die öffentlichen Haushalte permanent in Schieflage sind. Es braucht heute in den Führungspositionen des Verwaltungsmanagement Generalisten, die möglichst alle Tasten der Klaviatur beherrschen und die Spezialisten jeglicher Fachschaft. In einer kleinen Gemeinde mit solch vielfältigen Aufgaben wie der unseren, ist es daher effizient, wenn möglichst vieles mit Sachkenntnis in einer Hand beurteilt und entschieden werden kann. Da hilft eine fundierte breit angelegte Ausbildung ungemein.

### INPUT

Noch einmal herzlichen Glückwunsch zur Wiederwahl, Ihnen und ihrer Familie alles Gute auf dem gemeinsamen Weg.

**Bild oben links:**  
Feldbergturm, Gipfel und Sessellift

**Bild oben rechts:**  
Seebuck mit Feldsee





## Exklusiv – für Sie als Betriebswirt/in (VWA)!

Erweitern Sie ihren Abschluß unter voller Anrechnung der Studienleistung des Studiums zum/r Betriebswirt/in (VWA) in nur 3 Semestern zum akademischen Grad

## Bachelor of Arts in Business Administration (B.A.BA)

Eine einfache Rechnung mit einem akademischen Ergebnis!

Abgeschlossenes Studium  
Betriebswirt/in (VWA)

- + 8 Tage Präsenzunterricht
- + Studienreise
- + Studienarbeit
- + Projektarbeit

= Bachelor of Arts in  
Business Administration (B.A.BA.)

**Dauer: 3 Semester!**



**Verwaltungs- und  
Wirtschafts-Akademie  
Freiburg**

Haus der Akademien  
Eisenbahnstraße 56  
79098 Freiburg

**Fon:** 0761-38673-0

**Fax:** 0761-38673-33

[info@vwa-freiburg.de](mailto:info@vwa-freiburg.de)

**Informieren Sie sich jetzt!**

**[www.vwa-freiburg.de](http://www.vwa-freiburg.de)**