

input



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



Ärgernis Grunderwerbsteuer –
Warum sie abgeschafft werden sollte!

25 Jahre Alumni Immo Freiburg e.V.

Karriereplanung: Haben Sie das Zeug zum Chef?

Moderation – Überholt oder notwendig
wie eh und je?

Smart Citys: Intelligente Kommunen
in Baden Württemberg

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



Bachelorstudiengänge, berufsbegleitend

- » Immobilienwirtschaft/Real Estate
- » Immobilienbewertung

Bachelorstudiengänge, dual

- » Immobilienwirtschaft
- » Immobilienbewertung

Masterstudiengang, berufsbegleitend

- » Immobilienwirtschaft/Real Estate

 **Center for Real Estate Studies**
Steinbeis-Hochschule Berlin (SHB)
CRES Deutsche Immobilien-Akademie (DIA)

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

Weitere Bildungsangebote in den Bereichen Immobilienwirtschaft & Sachverständigenwesen



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

NEU!



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

Inhalt

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



Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

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

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

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

Unsere Homepages www.vwa-freiburg.de und www.dia.de geben gezielt und umfangreiche Auskunft. Sofern sie mehr wissen möchten, rufen Sie gerne an. Wir beraten Sie auch persönlich.

Mit besten Wünschen für ein gesundes und erfolgreiches Jahr verbleibe ich

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 73-98
www.vwa-freiburg.de

Redaktion: VWA Freiburg
Verantwortlich: Christian Heinrich

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

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

ISSN 1433-2019

Bilder: Adobe Stock, iStock
Verlag Areal, Autoren



Ärgernis Grunderwerbsteuer

Warum sie abgeschafft werden sollte!

Zur Rechtfertigung von Steuern

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

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

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

Die Grunderwerbsteuer kann nicht gerechtfertigt werden

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

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

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

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

Erhöhungswetlauf durch die Fehlkonstruktion des horizontalen Länderfinanzausgleichs

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

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

Eine wesentliche Ursache für diesen Steuererhöhungswetlauf war die unvollständige Anrechnung der Erträge der Grunderwerbsteuer im horizontalen Länderfinanzausgleich. Dieser sieht zur Annäherung der unterschiedlichen Steuerkraftzahlen Beiträge der finanzstärkeren Länder (pro Kopf) an die finanzschwächeren vor, um im gesamten Bundesgebiet „vergleichbare Lebensumstände“ zu ermöglichen. Allerdings werden Ländersteuern, wie die Grunderwerbsteuer, nicht mit dem tatsächlichen, sondern nur mit einem fiktiven durchschnittlichen Steuersatz (Bundesdurchschnittsatz 2015: 3,03 v.H.) bei der Steuerkraftmessung der einzelnen Länder angerechnet.

Grunderwerbsteuersätze in den Bundesländern (April 2017) Quelle: DSI, S.9

Bundesland	Steuersatz in Prozent	Anzahl Steuersatzerhöhungen
Baden-Württemberg	5,0	1
Bayern	3,5	0
Berlin	6,0	3
Brandenburg	6,5	2
Bremen	5,0	2
Hamburg	4,5	1
Hessen	6,0	2
Mecklenburg-Vorpommern	5,0	1
Niedersachsen	5,0	2
Nordrhein-Westfalen	6,5	2
Rheinland-Pfalz	5,0	1
Saarland	6,5	4
Sachsen	3,5	0
Sachsen-Anhalt	5,0	2
Schleswig-Holstein	6,5	2
Thüringen	6,5	2
Insgesamt*	5,4	27

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

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

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

Zunahme der Belastungen durch Immobilienpreissteigerungen und Kumulationseffekte

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

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

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

Für die Entwicklung des Grunderwerbsteueraufkommens resultierte dadurch folgende Entwicklung:

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

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

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

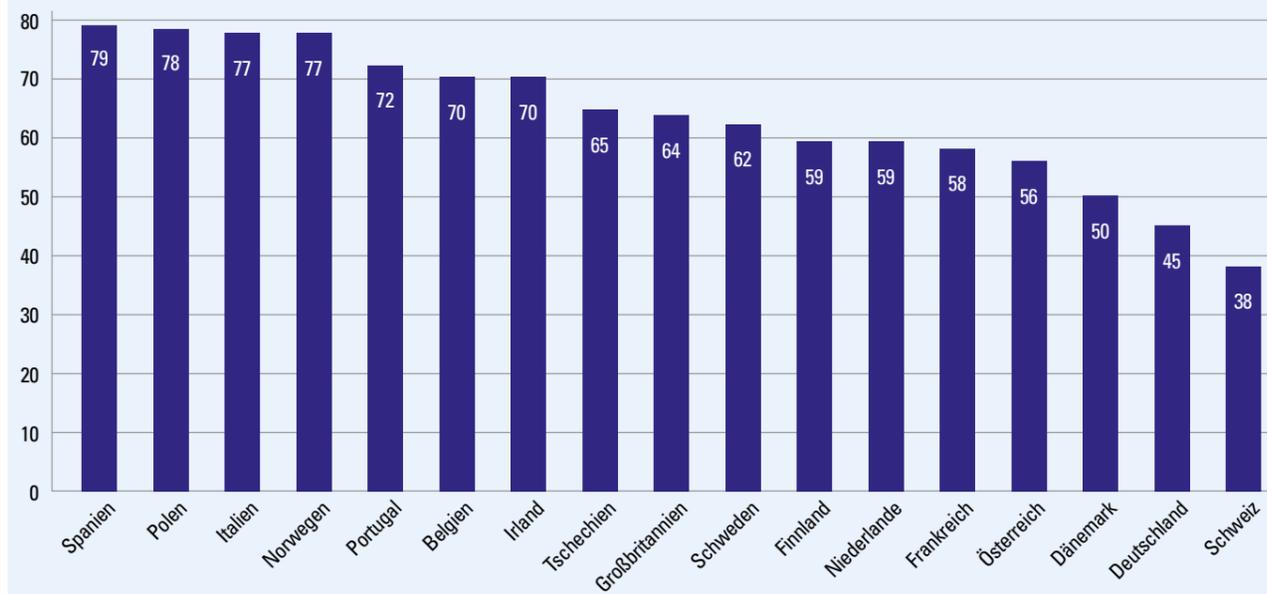


Zusatzlasten

Die Ergebnisse einer Untersuchung des ifo-Institut aus dem Jahre 2016 kommen zu dem Resultat, dass die hohen Belastungen mit Grunderwerbsteuern die Transaktionen von Ein- und Zweifamilienhäusern in Deutschland längerfristig um 6 v.H. vermindern. Eine derartige „Mobilitätsbremse“ führt zu kollektiven Einkommensverlusten, weil die Möglichkeiten, durch Arbeitsplatzwechsel mehr zu verdienen, oft daran scheitern, dass die neue Wohnung am neuen Arbeitsort nicht mehr (im Sinne von Affordability) erschwinglich ist. Dabei sind Investitionen in den vorhandenen Bestand wegen der höheren Preise bebauter Grundstücke besonders benachteiligt, denn diese werden von der Grunderwerbsteuer stärker belastet als unbebautes Bauland, weil die Steuer sich auf den Gesamtpreis des bebauten Grundstücks bezieht.

Neuere Vermögensvergleiche zwischen Einwohnern der EU-Mitgliedstaaten haben wiederholt gezeigt, dass Deutsche keineswegs besonders wohlhabend sind, sondern sich eher im Mittelfeld der Ranglisten befinden. Eine wesentliche Ursache hierfür ist die relativ niedrige Wohneigentumsquote in Deutschland; denn der private Immobilienbesitz trägt in anderen Staaten wesentlich mehr zur besseren Vermögenssituation der Bürger bei. Zwar ist dieser Zustand vor allem auf die schwierige deutsche Vergangenheit zurückzuführen, die durch die Zerstörung großer Teile des privaten Wohnungsbesitzes im zweiten Weltkrieg belastet wurde, doch behindern die hohen staatlich verfügbaren Transaktionskosten notwendige Korrekturen der Wohneigentumsquoten deutlich.

Ausgewählte Wohneigentumsquoten in Europa (Selbstnutzung 2015) Quelle: DSI, S.32



Damit sind auch negative Auswirkungen auf die private Altersvorsorge verknüpft, so dass der Druck auf den Ausbau von kollektiven Sicherungssystemen steigt. Dadurch werden weitreichende Folgewirkungen für einen problematisch hohen Anteil staatlicher Eingriffe erzeugt, welche die marktwirtschaftliche Effizienz in Deutschland schwächen.

Wahlkampfnarrativ „bezahlbarer Wohnraum“

Schließlich spielt die Grunderwerbsteuerbelastung eine besonders unglückliche Rolle in den aktuellen Auseinandersetzungen der politischen Parteien, weil zu den zentralen Wahlkampfthemen der Streit um die Bereitstellung „bezahlbaren Wohnraums“ gehört. Bei diesen Auseinandersetzungen machen sich Politiker in mehrfacher Hinsicht unglaublich. Erstens wird – insbesondere vor dem Hintergrund internationaler Vergleiche – das Problem stark übertrieben. Zweitens wird mit kontraproduktiven Maßnahmen in den Markt eingegriffen. Drittens gilt, dass die Politik selbst in den vergangenen Jahren wesentlich zum Anstieg der Miet- und Kaufpreise für Wohnraum beigetragen hat.

Dass das Narrativ von der „Wohnungsnot in Deutschland“ übertreibt, wird schnell deutlich, wenn man die aktuelle Situation in ihrer zeitlichen Entwicklung und im internationalen Vergleich betrachtet. Bis zum Jahre 2010 sind die Preise für das Gut

„Wohnen“ in Deutschland real, d.h. nach Abzug der Inflationsrate, nur wenig, wenn überhaupt, gestiegen. Erst dann ist, vor allem in den großen Städten, ein Anstieg der Kaufpreise von 50 v.H. und mehr zu beobachten. In kleineren Städten und „auf dem Lande“ sind die Preisanstiege deutlich geringer. Im Sinne der sogenannten „Erschwinglichkeit“, also des Verhältnisses des verfügbaren Einkommen zu zinsbereinigten Wohnkosten, hat es gesamtwirtschaftlich kaum Veränderungen gegeben, denn diese Kennziffer liegt weiterhin bei ca. 26 v.H.. Im internationalen Vergleich ist das ein ausgesprochen günstiger Wert, der für den relativ gut funktionierenden deutschen Wohnungsmarkt seit längerem typisch ist.

Zu diesem attraktiven Wert hat vor allem der Mietmarkt in Deutschland beigetragen. Bewährt hat sich auch – im Gegensatz zu den Problemen des sozialen Wohnungsbaus – die staatliche Förderung einkommensschwächerer Haushalte durch Mietkostenzuschüsse. Dagegen sind Maßnahmen, wie die „Mietpreisbremse“, aber auch „Kapplungsgrenzen“, unsinnig, weil sie Investitionen in Mietwohnungen unattraktiv werden lassen. Die teilweise heftige Konkurrenz Wohnungssuchender in großen Städten ist die Folge eines Wettbewerbs, der durch wachsende Einkommen und Veränderungen des Sozialverhaltens (z.B. „Versingelung“) verursacht wird. In einer funktionsfähigen Marktwirtschaft sollten staatliche Steuerungseingriffe diese Wettbewerbsmechanismen nicht beseitigen, wenn der Wohlstand insgesamt erhalten werden soll.

Sofern es in der jüngeren Vergangenheit tatsächlich zu vereinzelt Auswüchsen bei den Kosten des Wohnens gekommen ist, sind politische Entscheidungen hierfür wesentlich gewesen. Die Kaufpreise sind vor allem durch eine extreme Niedrigzinspolitik der EZB stark gestiegen. Baukosten sind trotz eines erheblichen technischen Fortschritts deshalb getrieben worden, weil extreme Regulierungen des Bauens, vor allem durch überzogene energetische Vorschriften, verfügt wurden. Hinzu traten Preissteigerungen von Bauland aus Staatsbesitz. Schließlich sind die steuerlichen Lasten, vor allem die Grund- und Grunderwerbsteuern, zu beklagen. Wenn Steuern sinnvolle Lenkungseffekte haben sollen, ist die Grunderwerbsteuer ein extremes Negativbeispiel.

Reformvorschläge

Inzwischen mehren sich zum Glück die Reformvorschläge, leider ohne dass ein mehrheitlicher politischer Wille dafür erkennbar ist. Ein Hauptproblem ist dabei, dass die Grunderwerbsteuer 56% des Aufkommens der Ländersteuern ausmacht und deshalb durch eine erneute Föderalismusreform kompensiert werden müsste. Dazu scheinen weder der Bund noch die Länder bereit zu sein. Die große Koalition der Bundesregierung hat bereits beschlossen, mit Hilfe eines „Baukindergeldes“ den Wohnungsbau zu fördern. Sie wirbt damit um ihre Wähler, obwohl diese Maßnahme unzureichend und ordnungspolitisch fragwürdig ist. Tatsächlich handelt es sich beim

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

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

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

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

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

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

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

Ausgewählte Literaturhinweise:

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



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

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

Von der Idee zum Verein

25 Jahre Alumni Immo Freiburg e.V. Autor: Peter Graf

alumni immo
freiburg

Aus dem Kreis der Absolventen in der Immobilienfortbildung wurde immer häufiger der Gedanke geäußert, einen Freundeskreis ins Leben zu rufen. Das verfolgte Ziel war, einen besonderen Kreis von Immobilienfachleuten permanent zusammenzuhalten.

Dies sollte laut Gründungsidee im Einzelnen erreicht werden durch:

- die Kontaktpflege und die berufliche Förderung der Absolventen,
- die kontinuierliche Weiterbildung der Absolventen durch jährliche Veranstaltungen,
- die Image- und Profilbildung der Absolventen im Markt und
- die Beratung der Ausbildungsstelle (VWA) in Fragen der Weiterentwicklung der Studiengänge.

Eine jährliche Fachtagung in der Form eines Immobiliengipfels in Freiburg, die Entwicklung von Fachveranstaltungen, die Konzeption und Durchführung von immobilienwirtschaftlichen Reisen ins In- und Ausland, waren erste konkrete Maßnahmen, die der Umsetzung dienen sollten.

Im Herbst 1992 trafen sich als Gründungsväter die Herren:

Dr. Hans Evers (Vorstand der VWA), Prof. Dr. Hans-Hermann Francke (Gesamtstudienleiter der VWA), Manfred Ruf (Absolvent der VWA und Vorstandsmitglied im RDM), Erwin Sailer (Vorsitzender des Bildungsausschusses des RDM Bund und Geschäftsführer des RDM Landesverbandes Bayern), Rudolf Schanz (Absolvent und Vorstandsmitglied

im RDM), Hugo Sprenker (Absolvent und Vorstandsmitglied des RDM), Peter Graf (Geschäftsführer der VWA Freiburg).

Mit der Gründung des Vereins wurde eine langjährige Idee verwirklicht. In der damaligen Presseveröffentlichung hieß es: „Aus dem Kreis der Absolventen kam der Gedanke einen Freundeskreis ins Leben zu rufen. Seine Ziele sind insbesondere die Kontaktpflege und die weitere berufliche Förderung.“ Mit Bekanntmachung vom 12. Oktober 1993 wurde der Verein „Freunde der Freiburger Immobilienwirte (ffi)“ offiziell ins Vereinsregister der Stadt Freiburg eingetragen. Mitglied konnte zunächst jeder werden, der in Freiburg eine Ausbildung zum Immobilienwirt abgeschlossen hatte. Der eher symbolische Mitgliedsbeitrag lag bei DM 50,- pro Jahr.

Entwicklung des Vereins

Nach Bekanntgabe der Vereinsgründung war sehr schnell klar, dass die Gründungsmitglieder die Bedürfnisse der Absolventen und das Kommunikationsbedürfnis der Branche richtig eingeschätzt hatten. Bis zur ersten Mitgliederversammlung im April 1994 war die Mitgliederzahl bereits auf über 200 Mitglieder angewachsen. Zum Vorstand wurden gewählt:

Dr. Hans Evers (Vorsitzender), Manfred Ruf, Erwin Sailer, Hugo Sprenker (Stellvertretende Vorsitzende) und Peter Graf (Geschäftsführer).

Ab 1996 übernahm Manfred Ruf und ab 2010 bis heute Hugo Sprenker den Vorsitz. Zu diesem Zeitpunkt wurden die ersten Ehrenmitgliedschaften an Manfred Ruf als Ehrenvorsitzenden und Erwin Sailer als Ehrenmitglied ausgesprochen. In den Laudationes wurde Manfred Ruf vor allem für seine Gründungsidee und die Jahrzehnte währende Begleitung der Immobilienschule in Freiburg gedankt. Während seiner ehrenamtlichen Tätigkeiten in allen Verbandsstrukturen, als RDM Mitglied, Bezirks- und Landesvorsitzender und zuletzt als Vizepräsident des RDM/IVD, war er als Mann der ersten Stunde ein Verfechter von Weiterbildung in der Immobilienbranche. Erwin Sailer wurde für seine Pionierleistung bei der Entwicklung sämtlicher Ausbildungsprogramme gewürdigt. Für VWA und DIA war er als Dozent, Prüfer, Berater, Entwickler, Key Account Manager, vor allem aber – wie Manfred Ruf – als Freund und Wegbegleiter aktiv beteiligt. Seine Kreativität und Umsetzungsfreude hinsichtlich der immobilienwirtschaftlichen Ausbildung bzw. der Qualifizierung junger Menschen wurde zeitgleich mit der Verleihung des Verdienstordens der Bundesrepublik Deutschland in der Form des Bundesverdienstkreuzes gewürdigt.

Im Laufe der Jahre gab es bei den stellvertretenden Vorsitzenden immer wieder Wechsel. Aktuell setzt sich der Vorstand zusammen aus den Herren:

Hugo Sprenker (Vorsitzender), Peter Ebeling und Erik Nothelfer (Stellvertretende Vorsitzende), Peter Graf (Stellvertretender Vorsitzender und Schatzmeister).



Erweiterung durch ein Kuratorium

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

Erweiterung des Mitgliederkreises

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

Fusion mit den Wirtschaftsförderern

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

§ 2 Vereinszweck

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

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

Programmentwicklung

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

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

Förderung der Wissenschaft

Mit der Auslobung von Preisen für junge Wissenschaftler, die seit zwischenzeitlich zwanzig Jahren unter der Federführung der DIA durchgeführt wird, unterstützt der Verein die inhaltliche Entwicklung und wissenschaftliche Forschung insbesondere in den Bereichen ökonomischer Handlungsfelder. Der Preis wird jährlich im Rahmen der größten Immobilienmesse Deutschlands, der Expo Real in München, überreicht. Schirmherr dieser Preisverleihung ist seither ein Mitglied der Landesregierung Baden-Württemberg sowie einige Jahre auch EU-Kommissar Günter Oettinger.

Sieht man sich die Programmentwicklung der DIA an, so wird immer wieder auch der Einfluss des Absolventenverbands deutlich, der Bedürfnisse der Branche artikuliert, um daraus Bildungsangebote zu formen.

Ebenfalls bereits im zweiten Vereinsjahr entwickelte der damalige Vorsitzende die Idee von immobilienwirtschaftlichen Reisen, die der Verein organisieren könnte. Die erste Reise führte 1995 nach Zürich. Anschließend folgten Wien, Berlin, Hamburg, das Ruhrgebiet, Nürnberg, Weimar und der Bodensee-kreis. Wichtigster Bestandteil der Reise bildeten immer die fachlichen Exkursionen zu besonderen Objekten, ob Industriebrachen, neu genutzte Kirchen, Baulandentwicklungen, ja die Entwicklung ganzer Stadtteile, das Kennenlernen der Marktverhältnisse vor Ort oder kulturelle Highlights zur Abrundung. Im Jahre 2001 führte die Reise zehn Tage lang zu einer Rundreise in die USA mit anschließendem Stopp in der Metropole New York. Die jüngste Reise führte im Frühjahr 2018 nach Mallorca. Im Vordergrund der Betrachtungen stand das Thema Ferienimmobilien. Die gewonnen Einblicke in Verwaltungsabläufe, Strukturen und Marktgegebenheiten bis hin zu den Tücken in der Vermarktung, waren für die Akteure in diesem Segment von großer Bedeutung.

Der Verein heute

Im Jubiläumsjahr 2018 versteht sich der Alumni-Verein weiterhin als Plattform für Gemeinschaftsgeschäfte, als Informationsbörse und Freiburg als Ort des Wissens im Rahmen einer permanenten Weiterbildung und Qualifizierung. Die über 700 Mitglieder betrachten sich selbst als zuverlässigen und internen Kreis für viele Erfordernisse im Rahmen einer erfolgreichen Geschäftstätigkeit. Die Heterogenität der Tätigkeitsfelder der Teilnehmer befruchtet

nicht nur Gespräche, sondern bietet die Möglichkeit des fachlichen Austauschs über eigene Fähigkeiten und Kenntnisse hinaus.

Weiterbildung als Qualifizierungsmaßnahme

Bereits 1972 wurde in Freiburg der berufs begleitende Studiengang zum Immobilienwirt (VWA) konzipiert. Damals bereits sahen die Verantwortlichen des Berufsverbandes Ring Deutscher Makler (RDM), heute Immobilienverband Deutschland (IVD), und die Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg (VWA) die Notwendigkeit, die Qualität und damit die Ausbildung von Maklern zu stärken. Da ein über Ausbildung oder Qualifizierungsnachweis regulierter Berufszugang nicht gesetzlich vorgeschrieben war, bzw. bis dato nicht geregelt ist, galt es, die Akteure für ihren „Beruf“ vorzubereiten. Die Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg (VWA) war und ist ein eher regional agierender Weiterbildungsträger, der mit dem berufs begleitenden Studiengang zum Betriebswirt VWA und der engen Anbindung an die wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg beste Voraussetzungen für die inhaltliche Gestaltung und die organisatorische Planung einer Ausbildung bot. Der RDM dagegen war über seine dezentrale Gliederung über den Bundesverband als Berufsverband, bundesweit aktiv. Aus dessen Reihen konnten erfahrene Praktiker und Experten als Dozenten gewonnen werden.

Die Weiterbildung zum Immobilienwirt

Das Signal kam vom damaligen Vorsitzenden des Berufsbildungsausschusses des RDM, Dipl. Volkswirt Erwin Sailer, der konkrete Bildungserfordernisse sah. Gemeinsam mit dem Studienleiter der VWA, Prof. Dr. J. Heinz Müller und dem VWA-Geschäftsführer Walter Schweizer konzipierten diese einen Studiengang mit dem Ausbildungsziel eines Wirtschaftsdiploms zum Immobilienwirt. Das entwickelte Curriculum sollte wenig später auch in der Fortbildungslinie der Industrie- und Handelskammern als sogenannte Aufstiegsfortbildung auf der Fachwirtebene aufgenommen werden. RDM und VWA hatten zwar die heranwachsende junge Generation, die vor dem Eintritt in den Beruf standen, durchaus im Blick, nahmen jedoch zunächst die rund 6.000 Mitglieder des Berufsverbandes in den Fokus. Mit dem Modell der Blocksemester am Studienort Freiburg und der engen Anbindung an die Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät der Universität Freiburg konnte schon bald

ein grundständiger Studiengang angeboten werden, der sich bundesweit etablierte. Nach acht Wochen Kompaktkurs, verteilt über zwei Jahre, wurden die Studierenden auf das Wirtschaftsdiplom zum Immobilienwirt (VWA Freiburg) vorbereitet. Die Prüfung stand unter Aufsicht des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg. Das Recht der nachrangigen Titelführung (Immobilienwirt (Diplom VWA)) war dem nicht akademischen Abschluss geschuldet. Zugangsberechtigt waren eben nicht nur Interessierte mit Hochschulzugangsberechtigung, sondern auch Makler ohne Abitur, aber mit Berufsabschluss und Berufserfahrung. Zeitweise wurden bis zu 300 Makler jährlich in Freiburg weitergebildet und zum Berufsabschluss Immobilienwirt (VWA) geführt. Die Statistik zeigte, dass Ende 1993 bereits über 1.000 Absolventen das Diplom der VWA Freiburg bundesweit führten.

Start frei für die Sachverständigen

Mit dem Wechsel in der Studienleitung an Prof. Dr. Hans-Hermann Francke und der Geschäftsführung an Peter Graf wurde die Produktpalette der immobilienwirtschaftlichen Weiterbildung erweitert und Studiengänge für Immobiliensachverständige eingeführt. Auch hierzu kam die Idee von Erwin Sailer. Maßgebend für die inhaltliche Ausgestaltung des Studiengangs waren die von den Industrie- und Handelskammern festgelegten Kriterien für eine öffentliche Bestellung, erweitert um ökonomische Grundsätze zur Wertermittlung. Der modulare Aufbau mit dem Modell der Blocksemester fand auch hier Anwendung.

Anbindung an die Universität Freiburg

1995 folgte dann die Ausgründung der gesamten immobilienwirtschaftlichen Studiengänge aus der VWA in die Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) als gemeinnützige GmbH der Gesellschafterinnen Ring Deutscher Makler und Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie. Dies wurde durch das Verhandlungsgeschick von Studienleiter Prof. Francke, Ordinarius der Finanzwissenschaftlichen Fakultät der Universität Freiburg, 1996 als An-Institut der Universität etabliert. Er wirkt und entwickelt bis zum heutigen Tage Inhalte für die Studiengänge. Seither bietet die Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg (DIA) ein bundesweites Angebot im Bereich der Fort- und Weiterbildung an. Der viersemestrige immobilienwirtschaftliche Studiengang wurde grundlegend überarbeitet und durch den neuen zweisemestrigen

Kontaktstudiengang zum Diplom-Immobilienwirt (DIA) ergänzt. Dieser bietet bis heute mit seinem Schwerpunkt Ökonomie und wissenschaftlicher Theorie eine zusätzliche Qualifizierungsmöglichkeit auf universitärem Niveau. Das Kontaktstudium findet ebenfalls berufsbegleitend statt. Teilnehmer, die die Prüfung zum geprüften Immobilienfachwirt (IHK) abgelegt haben oder einen vergleichbaren Abschluss nachweisen können, erhalten ebenfalls die Möglichkeit des Zugangs. Daneben stand diese Weiterbildung ganz neu auch Hochschulabsolventen aus anderen Disziplinen ohne immobilienwirtschaftliche Berufspraxis offen, die sich mit diesem Zusatzwissen einen hohen Wissens- und Wettbewerbsvorteil erwerben wollen.

Start der akademischen Weiterbildung

Im Jahre 2008 schloss die DIA eine Kooperation mit der Steinbeis Hochschule Berlin. Unter maßgeblicher Mitwirkung der Universitätsprofessoren Dr. Michael Lister und Dr. Heinz Rehkugler sowie Prof. Dr. Marco Wöfle wurden Bachelor- und später auch Masterstudiengänge mit immobilienwirtschaftlichem Schwerpunkt konzipiert. Über die Kooperation mit der Steinbeis Hochschule Berlin und der Gründung des Steinbeis Instituts Center for Real Estate Studis (CRES) konnten erstmals akademische Abschlüsse angeboten werden. Heute ist die DIA eines der größten überregionalen Bildungsinstitute im Bereich der Immobilienwirtschaft. Dabei nimmt die Ausbildung zum Sachverständigen für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken, Mieten und Pachten den größten Raum ein. Jährlich verzeichnet die DIA die Teilnahme von knapp 1.300 Bildungsinteressierten aus allen Teilen Deutschlands. Eine wesentliche Ergänzung des Programms bilden die Schwerpunktseminare oder Zusatzstudiengänge in den Bereichen Bauschäden, Asset Management, Internationale Bewertung und Immobilienmediation. Inzwischen wurden Dependancen in Hamburg, Essen und Berlin eingerichtet, an denen jeweils Teile des Programms angeboten werden.



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

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

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

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

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

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

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

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

Unsere empirischen Ergebnisse zeigen deutlich: Je häufiger zwei Geschäftsführer gemeinsam an Cluster-Veranstaltungen teilnahmen, desto wahrscheinlicher ist es, dass auf einer informellen Ebene Informationen und Wissen austauschten. Darüber hinaus stellte sich heraus, dass Unternehmen, deren Geschäftsführer sich bereits über einen längeren Zeitraum regelmäßig im Rahmen von Cluster-Veranstaltungen treffen, signifikant häufiger strategische Allianzen eingehen, als Unternehmen, deren Geschäftsführer nie oder nur sporadisch an solchen Veranstaltungen teilnahmen. Während der Einfluss der Veranstaltungsteilnahmen auf die persönliche Vernetzung der Manager die Erkenntnisse vorheriger Studien weitgehend bestätigt, bietet der Effekt auf die formale Unternehmensvernetzung ganz neue Einblicke in die Bedeutung von face-to-face Kommunikation. Unseren Ergebnissen folgend reichen regionale Nähe und inhaltliche Gemeinsamkeiten allein offenbar nicht aus, um zu erklären, warum manche Unternehmen Kooperationen eingehen und andere nicht. In den meisten Fällen erfordert der Aufbau

solcher Beziehungen ein Maß an Vertrauen, welches ohne regelmäßige, physische Treffen zwischen den verantwortlichen Managern nicht zu erreichen ist. Unsere Resultate deuten zudem darauf hin, dass der Effekt gemeinsamer Teilnahmen am größten ist, wenn die Veranstaltungen nur wenige Teilnehmer haben und es somit wahrscheinlich ist, dass einzelne Teilnehmer tatsächlich in Kontakt kommen. Ebenso zeigte sich, dass die zeitliche Anordnung der gemeinsamen Teilnahmen eine wichtige Rolle spielt. So wurde deutlich, dass der Aufbau strategischer Allianzen ein langwieriger Prozess ist, welcher eine Vielzahl an Treffen zwischen den Führungskräften der beteiligten Unternehmen erfordert. Informelle Kontakte dagegen können sehr kurzfristig entstehen – im Gegensatz zu formalen Kooperationen sich jedoch auch schnell wieder verflüchtigen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der persönliche Kontakt auch im Zeitalter der digitalen Vernetzung von größter Bedeutung ist. Digitale Kommunikationstechnologien können den Austausch zwischen Individuen, die sich bereits gut kennen und einander vertrauen, ohne Frage in vielerlei Hinsicht erleichtern. Wenn es jedoch darum geht, Vertrauen aufzubauen und langfristig aufrecht zu erhalten, ist und bleibt ein regelmäßiger Austausch von Angesicht zu Angesicht unerlässlich. Dies gilt für informelle Kontakte zwischen Mitarbeitern ebenso wie für formale Beziehungen zwischen Unternehmen. Aus Unternehmenssicht ist es daher ratsam, digitale Technologien nicht anstelle, sondern in Ergänzung zu „traditionellen“ Kommunikationsformen wie persönlicher Treffen und mündlicher Kommunikation einzusetzen. Insbesondere Führungskräfte sollten aktiv von Networking-Events ähnlichen Veranstaltungen Gebrauch machen, um ihr eigenes berufliches Netzwerk zu erweitern und eine Vertrauensbasis für mögliche formale Beziehungen auf Unternehmensebene zu schaffen.

Autoren:

Michael Wältermann, M.A.

Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand in der Abteilung für Organisation und Personal, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg

Prof. Dr. Olaf Rank

Direktor des Lehrstuhls für Organisation und Personal, Sprecher des Instituts für Wirtschaftswissenschaften, Direktor der Freiburger Akademie für Universitäre Weiterbildung (FRAUW) Albert-Ludwigs-Universität Freiburg



Karriereplanung

Haben Sie das Zeug zum Chef?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ein Meister seines Fachs braucht noch lange kein guter Manager zu sein. Wie (unzufriedene) Mitarbeiter immer wieder berichten, sind viele Arztpraxen, Anwaltskanzleien, Architekturbüros, Steuerkanzleien usw., die von Fachspezialisten geführt werden, ein gutes Beispiel hierfür. Die Führung eines Betriebes erfordert völlig andere Qualitäten, als allein die fachliche Expertise. Es gibt viele Experten, die in ihrer Profession brillieren, weil sie ihr Thema lieben und mit Herzblut und Energie verfolgen. Der Wunsch nach Freiheit, steuerlichen Vorteilen und besserem Einkommen führt sie oft zur Selbständigkeit. Sobald der Betrieb wächst, kommen aber neue Aufgaben auf den Fachexperten zu: Mitarbeiter müssen rekrutiert, arbeitsrechtliche Bestimmungen eingehalten, die EDV aufgesetzt, die Finanzierung gesichert, administrative Aufgaben optimiert werden usw. Der Experte muss mehr und mehr Zusatzaufgaben übernehmen.

Für die eigene Karriereplanung und die berufliche Zufriedenheit ist es deshalb wichtig, sich die Frage zu stellen: Bin ich eher ein Experte, der Freude an der Bearbeitung von Fachfragen hat oder bin ich eher ein Manager-Typ, der Entscheidungen trifft, durchsetzt und verantwortet? Hierbei gibt es nicht richtig oder falsch, sondern nur passend oder nicht passend. Vom Manager zu unterscheiden ist der „Entrepreneur“ (Unternehmer). Mit der Unternehmerpersönlichkeit hat sich insbesondere der Wirtschaftsprofessor Alois Schumpeter in seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ auseinandergesetzt. Schumpeter beschreibt den Pionierunternehmer als einen Macher, der besessen von dem Gedanken ist, neue Technologien, Produkte und/oder Organisationsformen durchzusetzen. Die Durchsetzung der Vision erfordert die Bereitschaft, die Grenzen des Bisherigen zu überschreiten. Dies können bisweilen moralische, gesellschaftliche aber auch juristische Grenzen sein. Ein oft „übermenschliches“ Arbeitspensum, die Bereitschaft Widerstände zu brechen und – was auch kommt –, nicht aufzugeben, erfordert eine außerordentliche Willenskraft, ein ganz besonderes Nervenkostüm und die Bereitschaft, ein hohes persönliches Risiko einzugehen.

Selbstfindung. Menschen, die am Anfang ihrer Karriere stehen werden sich fragen: Woher weiß ich, zu welcher Gruppe ich am ehesten gehöre? Fachexperte, Manager oder gar Entrepreneur? Am einfachsten ist es beim Entrepreneur. Er hat eine ganz besondere Persönlichkeitsstruktur. Nichts und niemand kann ihn von der Verfolgung seiner Vision abbringen. Ein Entrepreneur fragt nicht, er macht! Schwieriger ist die Unterscheidung zwischen Fachexperte und Manager. Dies hat damit zu tun, dass sich persönliche Ziele, Neigungen und Fähigkeiten sowie das Selbstvertrauen im Zeitverlauf verändern können. Um mehr über den eigenen Entwicklungsstand zu erfahren, kann es sinnvoll sein, eine Probe aufs Exempel zu machen. Manche Unternehmen bieten hierbei tatkräftige Unterstützung an. So ist es bspw. beim Online-Modehändler About You (Otto-Group) möglich „Chef auf Probe“ zu werden. Wer sich als Teamleiter probieren möchte, kann sich auf eine entsprechende Stelle bewerben. Das Projekt wird eigenverantwortlich unter Zielvorgabe geführt. Nach Abschluss des Projekts heißt es für den Teamleiter zunächst zurück auf die alte Position. Ob daraus tatsächlich eine Führungsposition wird, entscheidet sich später. Der Vorteil: Wenn die Teamleiterfunktion für den Experten nicht geeignet

war, dann kann der Mitarbeiter ohne Gesichtverlust auf seinem alten Posten weiterarbeiten. Das Unternehmen spart sich so eine teure Fehlbesetzung. Eine klassische Win-Win-Situation. Ein anderer Weg, sich in der Chef-Rolle zu probieren, ist der Besuch von Führungsseminaren. Hierbei werden außerhalb des eigenen Betriebs typische Aufgaben von Führungspersonen besprochen, praktisch eingeübt und anhand von konkreten Fallstudien aus Unternehmen veranschaulicht, analysiert und diskutiert.

Vier Erfolgsfaktoren. Ein interdisziplinäres Forscherteam um die Professoren Steven N. Kaplan (Chicago) und Morten Sørensen (Copenhagen) untersuchte jüngst, welche Eigenschaften einer Führungsperson über deren Erfolg an der Unternehmensspitze bestimmen (vgl. Elena L. Botelho et al. 2017). Dafür wurden die Daten einer auf zehn Jahre angelegten Studie (The CEO Genome™ Project) der Führungskräfteberatung ghSMART ausgewertet. Als Datenbasis dienten die Beurteilungen von 17.000 Managern der Vorstandsebene durch deren Boardmitglieder oder Mehrheitsinvestoren aus allen wichtigen Branchen und Unternehmensgrößen. Aus den Datensätzen wurden vier Kernverhaltensweisen herausdestilliert, die erfolgreiche Führungskräfte praktizieren. Diese Verhaltensweisen klingen erstaunlich „simpel“; der entscheidende Faktor ist jedoch, nicht vom Weg abzukommen und diese Verhaltensweisen konsequent und unnachgiebig zu verfolgen.

(1) Entscheide schnell und entschlossen. Viele glauben, dass Führungspersönlichkeiten immer genau wissen, wie sie ihr Unternehmen von einem Erfolg zielsicher zum nächsten bringen. Die Untersuchung vermittelt jedoch ein anderes Bild: Herausragende Führungspersönlichkeiten treffen nicht immer besonders weise Entscheidungen; aber sie treffen Entscheidungen. Und zwar früher, schneller und mit größerer Überzeugungskraft als andere. Ihr Nervenkostüm erlaubt es, in mehrdeutigen Situationen und unter unvollständiger Information entschlossen zu agieren. Interessant ist, dass Führungskräfte mit den höchsten Intelligenzquotienten sich mit schnellen Entscheidungen oft sehr schwertun. (Haben Sie schon einmal den Entscheidungsprozess beobachtet, der bei einem wirklich intelligenten Menschen bei einer so banalen Sache, wie der Anschaffung einer neuen Waschmaschine abläuft?). Eine breit angelegte Informationsgewinnung und die Suche nach der optimalen Problemlösung zieht den Entscheidungsfindungsprozess in die Länge. Diese Ent-

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

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

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

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

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

(4) Liefere zuverlässig Ergebnisse ab. „Tue was du sagst und sage was du tust“ ist nicht nur Buchtitel und Binsenweisheit, sondern auch eine wichtige Leitlinie für erfolgreiche Führungspersonen. Spitzenkräfte liefern nicht nur gute Leistung, sondern sie liefern diese kontinuierlich und halten Ankündigungen und Versprechen ein. In der CEO-Genome-Studie hatten Anwärter auf die Führungsposition im Unternehmen eine doppelt so hohe Wahrscheinlichkeit, diese auch zu bekommen, wenn sie vorher hohe Zuverlässigkeitswerte hatten. Interessant ist, dass hohe Zuverlässigkeit vielfach besser honoriert wird als aktuelle Spitzenergebnisse. Dies hat damit zu tun, dass die Mehrheit der Menschen risikoscheu ist. Das trifft grundsätzlich auch auf Investoren und Mitarbeiter zu. Aus Zuverlässigkeit erwächst Vertrauen und Vertrauen erleichtert die Vorhersagbarkeit von Handlungen. Eine ruhige Hand reduziert insofern die Unsicherheit künftiger Entwicklungen. Wer zuverlässig liefern möchte, sollte darauf achten, zu Projektbeginn mit möglichst realistischen Erwartungen ins Rennen zu gehen, hierbei hilft eine solide Faktenanalyse. Wie Dan Lovallo (Sydney) und der emeritierte Princeton-Professor Daniel Kahneman (Wirtschaftsnobelpreis 2002) ausgearbeitet haben, besteht eine große Gefahr, dass neue Projekte von den Beteiligten durch eine „rosarote Brille“ gesehen werden, woraus vielfach überoptimistische Erfolgsaussichten abgeleitet werden. Top-Führungskräfte versuchen nicht in diese Falle zu tappen. Sie haben kein Problem damit, die (über)optimistische Erwartungshaltung von Kollegen und Investoren mit ihren nüchternen Abschätzungen zu konfrontieren.

Die CEO-Genome-Studie hat gezeigt, dass vier vergleichsweise einfache Verhaltensweisen von Top-Führungskräften maßgeblichen Einfluss auf ihren Erfolg haben.

Seminar-Tipp:
Agile Führung am 04./05.06.2019

Autor: Klaus J. vor der Horst

Dipl.-Volkswirt. Seit 1995 Wirtschaftsdozent und Lehrbeauftragter an verschiedenen Hochschulen und in der hochschulnahen Erwachsenenbildung. Berufliche Stationen: Deutsche Bank AG, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung, Geschäftsführer einer international tätigen Softwarefirma. Autor von zahlreichen Fachbeiträgen aus dem Bereich der Volks- und Betriebswirtschaft. Besondere Interessenschwerpunkte: Geld-/Finanzsystem und Unternehmensführung in Umbruchphasen.

Populäre Rechtsirrtümer im Arbeitsrecht

Autorin: Petra Straub

Über zahlreiche wichtige Fragen des deutschen Arbeitsrechts wird viel gerätselt. Aus diesen Gründen haben sich eine Vielzahl von Rechtsirrtümern entwickelt, mit welchen in diesem Beitrag aufgeräumt werden soll.

1. Bewerber haben im Vorstellungsgespräch immer die Wahrheit zu sagen

Dies ist falsch. Der Arbeitnehmer muss nur diejenigen Fragen wahrheitsgemäß beantworten, die der Arbeitgeber auch zulässigerweise stellen darf. Bei unzulässigen Fragen hat der Arbeitnehmer ein Recht zur Lüge. Zu den unzulässigen Fragen gehören bspw. Fragen nach einer Schwangerschaft oder zur Familienplanung. Weiter sind Fragen nach Krankheiten, die nicht die Eignung der Stelle betreffen, unzulässig. Ein öffentlicher Arbeitgeber darf jedoch nach anhängigen Ermittlungs- und Strafverfahren fragen, wenn ein solches Verfahren Zweifel an der persönlichen Eignung des Bewerbers für die in Aussicht genommene Tätigkeit begründen kann. Ebenso darf der Arbeitgeber bei der Besetzung einer Stelle als Kraftfahrer fragen, ob dem Beginn der Tätigkeit der Entzug der Fahrerlaubnis oder etwaige einschlägige Vorstrafen entgegenstehen.

2. Nur ein schriftlicher Arbeitsvertrag ist ein wirksamer Arbeitsvertrag

Dies ist falsch. Ein Arbeitsvertrag ist auch dann wirksam, wenn sich die Vertragsparteien mündlich über die wesentlichen Vertragsbestandteile geeinigt haben. Hierzu zählen die Art und der Beginn der vom Arbeitnehmer zu leistenden Tätigkeit und üblicherweise auch die Höhe der Vergütung. Ist diese nicht vereinbart, so gilt die übliche Vergütung als vereinbart, § 612 Abs. 2 BGB. Das Nachweisgesetz verpflichtet den Arbeitgeber zwar dazu, den Inhalt der wesentlichen vereinbarten Vertragsbedingungen sowie sämtliche nachfolgenden Änderungen schriftlich niederzulegen. Der Nachweis dient jedoch ausschließlich der Beweissicherung über die vereinbarten Arbeitsbedingungen; er ist keine Voraussetzung für ein wirksames Arbeitsverhältnis.

3. Während einer Arbeitsunfähigkeit wegen Krankheit kann dem Arbeitnehmer nicht gekündigt werden

Dies ist falsch. Eine Kündigung kann grundsätzlich zu jeder Zeit erklärt werden. Dies gilt auch bei Arbeitsunfähigkeit wegen Krankheit, an gesetzlichen Feiertagen und während des Urlaubs.

4. Wenn keine Probezeit vereinbart wurde, besteht von Beginn an Kündigungsschutz

Dies ist falsch. Der Kündigungsschutz greift nach dem Kündigungsschutzgesetz erst nach sechs Monaten der Betriebszugehörigkeit; eine verkürzte oder wegverhandelte Probezeit ändert hieran nichts. Etwas anderes kann nur dann gelten, wenn der Arbeitnehmer eine Klausel aushandelt, die den Kündigungsschutz vorverlegt.

5. Wer nur Kleinigkeiten mitgehen lässt, kann nicht gekündigt werden

Dies ist falsch. Selbst der Diebstahl von geringwertigen Sachen kann einen Arbeitgeber zur Kündigung berechtigen. Grund hierfür ist, dass Diebstahl eine Straftat darstellt und einen gravierenden Vertrauensbruch bedeuten kann; der Einzelfall ist entscheidend.

6. Arbeitsverhältnisse können mündlich, per Email oder per Telefax gekündigt werden

Dies ist falsch. Hier gilt § 623 BGB, d.h. die Beendigung von Arbeitsverhältnissen durch Kündigung oder Aufhebung bedürfen zu ihrer Wirksamkeit der Schriftform; die elektronische Form ist ausgeschlossen. Dies gilt sowohl für den Arbeitgeber als auch für den Arbeitnehmer. Schriftlich bedeutet, dass die Kündigung in Papierform erfolgen muss und mit der Originalunterschrift des Kündigenden zu versehen ist. Eine Kündigung per Telefax, Email, pdf, Telegramm, SMS, Whatsapp oder Ähnlichem ist unwirksam.

7. Arbeitgeber brauchen immer einen Kündigungsgrund

Dies ist falsch. Arbeitgeber benötigen nur dann einen Kündigungsgrund, wenn das Kündigungsschutzgesetz (KSchG) anwendbar ist. Dies ist nicht der Fall, wenn das Arbeitsverhältnis bei Kündigungszugang noch keine sechs Monate bestanden hat. Auch in kleinen Betrieben, die nicht mehr als zehn Arbeitnehmer beschäftigen, ist das Kündigungsschutzgesetz grundsätzlich nicht anwendbar. Bei Altangestellten, d.h. Arbeit-

nehmern, die schon vor dem 01.01.2004 und weiterhin für den Arbeitgeber tätig sind, gilt die Grenze von fünf Arbeitnehmern. Bei der Feststellung der Zahl der in der Regel beschäftigten Arbeitnehmer sind Teilzeitbeschäftigte ebenfalls zu berücksichtigen. Arbeiten diese regelmäßig nicht mehr als 20 Stunden, zählen sie mit 0,5 und arbeiten sie nicht mehr als 30 Stunden mit 0,75.

8. Nach einer Kündigung haben Arbeitnehmer Anspruch auf eine Abfindung

Dies ist falsch. Zwar wird in der Regel eine Abfindung nach einer Kündigung gezahlt; einen gesetzlichen Anspruch hierauf gibt es jedoch nicht. Ein entsprechender Anspruch kann nur bestehen, wenn zwischen Arbeitgeber und Betriebsrat ein sog. Sozialplan ausgehandelt wurde und in seltenen Fällen dann, wenn das Arbeitsgericht auf Antrag das Arbeitsverhältnis auflöst und dem Arbeitnehmer eine Abfindung zuspricht. Es handelt sich hierbei jedoch tatsächlich um Ausnahmen.

9. In den Arbeitszeugnissen dürfen nur positive Beurteilungen stehen

Dies ist falsch. Zeugnisse sollen zwar wohlwollend aber auch wahr sein. Dies bedeutet, dass sie einerseits dem beruflichen Fortkommen des Arbeitnehmers nicht im Wege stehen dürfen, andererseits müssen sie aber auch der Wahrheit entsprechen. In Konfliktsituationen ist dem Wahrheitsgrundsatz Vorrang zu geben, sodass Beurteilungen gegebenenfalls auch negativ ausfallen können.

10. Gegen eine Kündigung kann jederzeit geklagt werden

Dies ist falsch. Wer gegen eine Kündigung vorgehen möchte, muss innerhalb einer Frist von drei Wochen nach Zugang des Kündigungsschreibens beim zuständigen Arbeitsgericht Klage erheben. Eine spätere Klage ist nur in absoluten Ausnahmefällen zulässig, nämlich dann, wenn man unverschuldet an der Klageerhebung innerhalb der gesetzlichen Frist gehindert war.

11. Die Kosten eines Arbeitsgerichtsprozesses zahlt der Verlierer

Vor den Zivilgerichten gilt, dass derjenige, der den Prozess verliert, alle Anwalts- und Gerichtskosten zu zahlen hat. Im arbeitsgerichtlichen Verfahren ist dies anders. Hier zahlt jede Partei in der ersten Instanz seine eigenen Anwaltskosten und die hälftigen Gerichtskosten. Erst in der Berufungsinstanz oder in der Revision zahlt derjenige die Kosten, der die Berufung oder Revision verliert.



Social Media und Arbeitsrecht

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

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

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

1. Arbeitnehmer und Social Media

a) Beleidigende Äußerungen des Arbeitnehmers

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

b) Verrat von Geschäftsgeheimnissen

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

Autor: Dr. Dominik Nikol

ist Rechtsanwalt und Bankkaufmann. In einer Freiburger Kanzlei betreut er schwerpunktmäßig das Datenschutzrecht, das Internetrecht sowie das Social Media Recht. Zu diesen Themen hält er Fachvorträge und führt er Workshops durch.

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

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

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

2. Arbeitgeber und Social Media

a) Recruiting und Datenschutz

Um sich über einen Bewerber zu informieren, nutzen Personaler häufig soziale Netzwerke. Informationen, die der (potentielle) Bewerber in beruflichen Netzwerken selbst über sich zur Verfügung stellt, wird der zukünftige Arbeitgeber meist erheben und für Zwecke der Entscheidungsfindung über die Begründung eines Beschäftigungsverhältnisses verarbeiten können. Insbesondere Netzwerke wie LinkedIn oder Xing dienen dazu, dass Arbeitgeber bzw. Recruiter ein vollständiges Profil des Interessenten einsehen können. Anders ist es bei den vornehmlich privat genutzten Plattformen wie Facebook oder Instagram: Hier wird man eine Erhebung von Bewerberdaten im Grundsatz als kritisch anzusehen haben.

b) Social Media Guidelines im Arbeitsalltag

Für die Nutzung von sozialen Medien im Arbeitsalltag sollten Arbeitgeber klare Richtlinien formulieren.

aa) Privater Gebrauch

Einige Unternehmen verbieten generell das Aufrufen von Facebook und anderen sozialen Medien für private Zwecke. Hat der Arbeitgeber die Nutzung sozialer Medien während der Arbeitszeit verboten, muss der Arbeitnehmer dies auch beachten. Denn bei einem Verstoß droht dem Arbeitnehmer eine Abmahnung, in besonders schwerwiegenden Fällen sogar eine Kündigung.

Andere Unternehmen gestatten indes eine private Nutzung sozialer Medien ausdrücklich, etwa durch eine entsprechende Klausel im Arbeitsvertrag oder eben vor allem im Rahmen von Social Media Guidelines. Wenngleich auch ohne explizite Einschränkung eine übermäßige Nutzung unzulässig wäre, sollte der Arbeitgeber dabei die private Nutzung zeitlich und inhaltlich konkret beschränken, um Missverständnisse zu vermeiden. In den Regelungen sollten die Arbeitnehmer auch darauf aufmerksam gemacht werden, dass bei einer Nutzung sozialer Medien unter Verstoß gegen die Guidelines arbeitsrechtliche Konsequenzen drohen können. Zudem sollte den Mitarbeitern ein klarer rechtlicher Rahmen aufgezeigt werden, in dem sie sich sicher bewegen können (z.B. Verbot illegaler Äußerungen, inhaltliche Beschränkungen).

bb) Dienstlicher Gebrauch

Sollen Arbeitnehmer auf Weisung des Arbeitgebers gezielt für unternehmerische Social Media Aktivitäten eingesetzt werden, kann dies allgemein zunächst nur von Arbeitnehmern verlangt werden, deren Tätigkeitsfeld den Außenauftritt umfasst, typischerweise also Mitarbeiter von Vertrieb und Marketing oder aus der Öffentlichkeitsarbeit. Auch für die dienstliche Nutzung bedarf es ebenso eindeutiger Guidelines wie für die private, z.B. hinsichtlich der Frage, welche ausgewählten Mitarbeiter über die Social Media Kanäle des Unternehmens kommunizieren sollen bzw. dürfen und wie dies im Grundsatz zu erfolgen hat. Je besser die Mitarbeiter ausgewählt sind und je klarer die Anweisungen, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Haftung des Arbeitgebers für illegale Äußerungen des Mitarbeiters.

c) Mitbestimmung

Das Aufstellen von Social Media Guidelines kann zu weiteren arbeitsrechtlichen Konsequenzen führen: In den meisten Fällen, in denen diese Guidelines in einem Unternehmen implementiert werden, wird der Betriebsrat miteinzubeziehen sein – soweit denn ein solcher existiert. Diese Regelwerke berühren nämlich häufig Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates, da sie beispielsweise regelmäßig die Ordnung des Betriebes und das Verhalten der Arbeitnehmer betreffen (§ 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG). Eine Umsetzung der Guidelines durch Betriebsvereinbarung scheint hier daher oft ratsam.

Mitbestimmungsrechte können auch in anderen Konstellationen ausgelöst werden, z.B. wenn ein Arbeitgeber eine Unternehmens-Facebookseite betreibt, auf welcher Kommentare eingestellt werden können (§ 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG). Denn dann müssen die Beschäftigten damit rechnen, dass externe Beiträge über ihre Leistung oder ihr Verhalten im Betrieb gepostet werden, etwa weil Kunden sich dort beispielsweise direkt über Mitarbeiter beschweren könnten (BAG, Beschluss vom 13.12.2016, 1 ABR 7/15).

Praxistipp: Vor einer zu großen Sorglosigkeit im Umgang mit sozialen Medien sei gewarnt. Ergänzende arbeitsvertragliche Regelungen und/oder Social Media Guidelines sind oft sinnvoll, schaffen Problembewusstsein und Klarheit. Deren Implementierung ist für den Einzelfall zu prüfen und formulieren.

 **Seminar-Tipp:** Social Media und Arbeitsrecht am 23.05.2019



Moderation – Überholt oder notwendig wie eh und je?



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

Ziel einer Moderation

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

Voraussetzungen für Moderation im beruflichen und öffentlichen Kontext

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

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

Beispiel: Moderation in einer Fernsehtalkshow

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

Rolle der Moderation

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

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

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

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

Ablauf und Methoden

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

Unabhängig davon, ob es sich um ein Meeting im geschäftlichen Kontext, einen betriebsweiten Workshop oder eine Großgruppenveranstaltung (z.B. Zukunftswerkstatt oder Open Space) im öffentlichen Raum handelt, bei allen steht ein strukturierter Ablauf mehrerer Phasen im Hintergrund, wobei zu den jeweiligen Phasen die passenden Techniken eingesetzt werden. Die bekanntesten sind hierbei sicher die Kartenabfrage und das Brainstorming. Das Repertoire reicht allerdings weit darüber hinaus und würde hier den Rahmen sprengen, weswegen auf die Literatur verwiesen wird.

Hintergründe im öffentlichen Bereich

Im öffentlichen Bereich hat die Bedeutung der professionellen Moderation durch die verstärkte Öffentlichkeitsbeteiligung besonders in Baden-Württemberg zugenommen. Staatsrätin Gisela Erler hat zu Beginn ihrer ersten Amtsperiode einen Planungsleitfaden unter Beteiligung der Öffentlichkeit erstellt, welcher flankiert von einer Verwaltungsvorschrift Öffentlichkeitsbeteiligung bei Planungsvorhaben des Landes professionelles Prozessdesign nebst Moderation vorsieht. Wichtig hierbei ist, dass die Rolle der Moderation nicht unbedingt immer von externen Personen eingenommen werden muss. Auch Mitglieder der Verwaltung können mitunter die Moderation übernehmen, sofern die jeweilige Behörde nicht selbst betroffene Konfliktpartei ist.

Die Forderung und zugleich Förderung von professionell moderierter Öffentlichkeitsbeteiligung hat in Baden-Württemberg mittlerweile dazu geführt, dass viele Planungsbüros solche Prozesse in Kooperation mit Kommunikationsbüros durchführen, um sich voll auf die Rolle als Planer konzentrieren zu können und nicht gleichzeitig auch noch neben der fachlichen Diskussion den Prozess leiten und moderieren müssen. Zugleich stellen Planer zunehmend fest, dass durch die intensivere Öffentlichkeitsbeteiligung mit professioneller Moderation der letzten Jahre sich die Planungsqualität durch die Detailschärfe erhöht und zugleich formelle Planungsverfahren beschleunigt werden.

Obwohl die Rolle der Bürgermeisterin / des Bürgermeisters eine moderierende Rolle zwischen den verschiedenen Interessen in der Kommune qua Kommunalordnung vorsieht, nutzen die Verwaltungsspitzen immer häufiger externe, neutrale Moderation aus dem gleichen Grund, wie die Planer zuvor genannt: um sich in der Diskussion auf die Inhalte konzentrieren zu können und nicht gleichzeitig noch die Veranstaltungsleitung inne zu haben.

Beispiel aus dem Öffentlichen Bereich

Verdeutlichen lässt sich dies an einem Beispiel aus der Gemeinde Steinach im Kinzigtal, in welcher über mehr als 3 Legislaturperioden im Gemeinderat diskutiert wurde, wie die Ortsmitte neu zu gestalten wäre – erfolglos. Durch eine besondere Moderationsmethode und unter Einbezug von Zufallsbürger*innen haben diese aufbauend auf einem Beteiligungsprozess mit 4 Workshops in einer weiteren Veranstaltung nach 2h die Lösung für die neue Ortsmitte entwickelt, welche so vom Gemeinderat mit großer Begeisterung aufgenommen wurde und damit unverändert in die Antragstellung für Förderprogramme ging. Ein Gemeinderat kommentierte die Lösung des Beteiligungsprozess wie folgt: „Das hätten wir uns nie zu denken gewagt!“

Dies war 2013 und mittlerweile befindet sich die Gestaltung der neuen Ortsmitte in der Umsetzung.

Moderation im unternehmerischen Kontext

Moderne Unternehmensführung setzt verstärkt auf flache Hierarchien und verstärkte Kommunikation im Betrieb. In der

Wirtschaft gehört professionelle Moderation inzwischen zum festen Bestandteil von Führungskompetenz, denn kaum ein Unternehmen kann sich ein ineffizientes Meeting noch leisten.

So werden z.B. im agilen Projektmanagement rein moderierende Rollen in Teams eingesetzt wie z.B. Scrum-Master besonders in der IT-Branche.

Aber nicht nur dort, auch in anderen, noch stärker traditionsbewussten Unternehmen wandelt sich aufgrund des Fachkräftemangels und der damit verbundenen Notwendigkeit des Haltens von Personal die Kommunikationskultur hin zu mehr professionell und wertschätzend moderierten Abläufen. Der früher häufig zitierte Satz: „Wenn ich nicht mehr weiter weiß, gründ“ ich einen Arbeitskreis“ verliert damit zunehmend an Bedeutung, weil selbst Mitarbeitende vermehrt in professioneller Business Moderation geschult werden und so die Zielsetzung von Moderation, der Sicherung einer effizienten Arbeitsweise, zum Tragen kommt.

Fazit

Professionelle Moderation, vor Jahren noch oft belächelt und von manchen heute schon teilweise wieder als überholt angesehen, ist notwendiger denn je und zugleich fester Bestandteil sowohl in internen Unternehmensabläufen als auch im öffentlichen Bereich. Prozesse werden dadurch effizient gesteuert und die von Entscheidungen betroffenen Personen werden mit in den Entscheidungsprozess eingebunden, wodurch eine höhere Akzeptanz für zum Teil auch herausfordernde Lösungen entsteht.

Tipp: Berufsbegleitende Qualifizierung zum/r Business-Moderator/in, 24.05.–03.04.2020



Autor: Dr. Thomas C. Uhlendahl

ist Inhaber des Kommunikationsbüros memoU in Freiburg, welches Unternehmen und Kommunen bei Kommunikationsprozessen berät und begleitet. Er ist zudem Referent an verschiedenen Akademien sowie Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg.

Smart Citys

Intelligente Kommunen in Baden Württemberg

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Eine zukunftsfähige Kommunalverwaltung öffnet sich neuen Technologien und innovativen Ideen. Wir wollen die Kommunen dabei unterstützen, die zentralen Politikfelder wie Mobilität, Bildung oder Gesundheit in Stadt und Land zukunftsorientiert und nachhaltig zu gestalten.

Die Ausschreibung eines Landeswettbewerbs zum Modellvorhaben „Digitale Zukunftskommune@bw“ ist Teil dieser Digitalisierungsstrategie und damit aktive Unterstützung für den kommunalen Bereich. Im Ergebnis werden vier Städte und ein Landkreisverbund zu digitalen Zukunftskommunen ausgebaut. 50 weitere Kommunen werden auf ihrem Weg ins digitale Zeitalter unterstützt. Damit haben sich diese kommunalen Gebietskörperschaften von den insgesamt 1.101 Kommunen und 35 Landkreisen als Vorreiter und Ideengeber für die Digitalisierung im Land BW auf den Weg gemacht.

Die zunehmende Digitalisierung vieler Aufgabenfelder der Kommunalverwaltung hat auch Auswirkungen auf das Kompetenzprofil der mit dieser Aufgabe beauftragten Beschäftigten in den Kommunen. Dazu bedarf es neuer Rollenmodelle mit klar geregelten Verantwortlichkeiten. Die KGSt definiert zur Steuerung der Digitalisierungs-Aktivitäten, sowohl innerhalb der Verwaltung, als auch für die Stadtgesellschaft, die Rolle eines Digitalisierungskoordinators (Chief Digital Officer – CDO), der die Digitalisierungsprojekte auf der Ebene des Verwaltungsvorstandes verantwortet. Zur Unterstützung bedarf es in allen Fachbereichen der Verwaltung, aber auch im Konzern Stadt der Funktion von „Digital-Multiplikatoren“.

Auch an dieser Stelle unterstützt das Land BW die Kommunen durch die Gründung der digitalakademie@bw zur Gestaltung des digitalen Wandels in den Kommunen und Landkreisen. Ab November 2018 werden die vom Land finanziell geförderten Seminare für „Kommunale Digitalisierungslosten“ angeboten. Die Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien in Baden-Württemberg sind assoziierte Partner der digitalakademie@bw und führen an ihren Standorten in Stuttgart, Freiburg, Karlsruhe und Mannheim die genannten Seminare für Kommunale Digitalisierungslosten durch. Eine Anmeldung ist möglich unter: www.w-vwa.de/vwa-angebot/seminare-verwaltung/digitalisierung.html

Auch die Kommunalen Spitzenverbände in Baden-Württemberg unterstützen die Umsetzung der Digitalisierungsstrategie BW bei den Gemeinden nachhaltig. Mit der Initiative „Städte und Gemeinden 4.0 – Future Communities“ hat das Ministerium für Inneres, Digitalisierung und Migration in Kooperation mit dem Gemeindetag Baden-Württemberg und dem Städtetag Baden-Württemberg ein Förderprogramm auf den Weg gebracht, welches wichtige Impulse für die Digitalisierung in den Städten und Gemeinden setzt und die Transformation der Kommunen hin zu digitalen Zukunftskommunen begleitet sowie Beratung- und Unterstützungsangebote bereithält.

Im Bereich des E-Government fördert das Land die kommunalen Gebietskörperschaften durch das Angebot der weitgehend kostenlosen Beteiligung und Nutzung von service-bw mit der zentralen Bereitstellung von E-Government-Infrastrukturkomponenten. Dies ist besonders nachhaltig, da das Gesetz zur Verbesserung des Onlinezugangs zu Verwaltungsleistungen (Onlinezugangsgesetz – OZG) alle kommunalen Gebiets-

körperschaften verpflichtet, bis Ende 2022 ca. 575 Verwaltungsleistungen auch Online anbieten zu müssen und diese über einen bundesweiten Portalverbund erreichbar zu gestalten.

Das Kooperationsangebot des Land an die kommunalen Gebietskörperschaften verringert damit den Aufwand für die einzelnen Gemeinden erheblich und ermöglicht erst den einfachen Anschluss an den verpflichtenden Portalverbund. Dazu bietet das Land den Gemeinden auch die Möglichkeit an, gemeinsam Online-Prozesse zu standardisieren und immer da wo notwendig, durch Änderungen von Rechtsvorschriften dafür zu sorgen, dass nutzerorientierte E-Government-Prozesse erarbeitet werden können. Dies wird gleichzeitig zu organisatorischen Verbesserungen in den Prozessen der Kommunalverwaltung führen.

Als weitere zielführende begleitende Maßnahme des Landes BW mit großer Bedeutung für die Standardisierung der kommunalen Verwaltungsdigitalisierung in Baden-Württemberg ist die Fusion der drei kommunalen IT Zweckverbände mit der Landeseinrichtung DZBW zu ITEOS, Anstalt des öffentlichen Rechts, zu nennen. Ein Weiterbestehen der bisherigen heterogene kommunalen IT-Landschaft wäre vor dem Hintergrund der Zukunftsaufgaben in den zehn Themenfeldern einer Smart City, die allesamt der IT Unterstützung bedürfen, nicht nur ausgesprochen kontraproduktiv gewesen, sondern hätte die Digitalisierung der Verwaltung in BW noch weiter hinausgezögert. Dass diese Fusion mit Zustimmung aller kommunalen Gebietskörperschaften in BW erfolgen konnte, zeigt auf, dass die Gemeinden in Baden-Württemberg auch mit Hilfe des Landes auf einem guten Weg in die Digitalisierung vieler ihrer Leistungsbereiche sind und sich der Digitalisierung nicht nur stellen, sondern diese aktiv gestalten.

Dieses Modell der Förderung der Digitalisierung der Gemeinden in Baden Württemberg mit all seinen dargestellten Komponenten wäre insgesamt hervorragend geeignet, auch von anderen Bundesländern übernommen zu werden, um dort durch Vereinheitlichung und Standardisierung den Aufwand für immer mehr ähnliche Lösungen zum gleichen Digitalisierungsthema zu begrenzen und damit insbesondere an Umsetzungs-Schnelligkeit zu gewinnen.

Tipp: Qualifizierung "Kommunales Digitallotsen", 11.–13.03.2019

Autor: Peter Klinger

Dipl. Verwaltungswirt, Ltd. Städt. Direktor
a. D., Lehrbeauftragter der Fernuniversität in
Hagen und der Hochschule Rhein Waal
(E-Government)



25. Freiburger Immobilienstage

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

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

Ärgernis Grunderwerbsteuer: Warum sie abgeschafft werden sollte



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

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

Auf der Suche nach dem Gleichgewicht von Immobilienpreisen in einem Niedrigzinsumfeld



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

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

Lebensmitteldiscounter 2018 – ein Erfolgsmodell?



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

Bauland als Engpassfaktor für mehr bezahlbaren Wohnraum



„Entscheidender Engpassfaktor für mehr bezahlbaren Wohnungsneubau ist in vielen Regionen und Städten der Mangel an geeigneten Flächen und fehlendes Baurecht für vorhandene Grundstücke“, stellte **Matthias Waltersbacher**, Leiter des Referats „Wohnungs- und Immobilienmärkte“ im BBSR in Bonn, fest. Mittlere Baulandpreise für Eigenheimbebauung seien in den vergangenen fünf Jahren in den Großstädten um 33 Prozent, in den teuren Großstädten sogar um 41 Prozent gestiegen. Viele Kommunen hätten den Wandel von einer zurückgehenden in eine zunehmende Wohnungsnachfrage nicht rasch genug erkannt. Die hochpreisigen Städte müssten auch im Außenbereich zusätzliches Bauland ausweisen. Bezahlbarer Wohnungsbau sei ohne eine aktive und konsistente Bodenpolitik aller administrativen Ebenen in den Wachstumsregionen nicht erreichbar. Beim Verkauf kommunaler Baugrundstücke sei stärker auf die Konzeptqualität als den höchst möglichen Preis zu achten. Kontraproduktiv sei zudem der Wettlauf der Bundesländer bei der Höhe der Grunderwerbsteuer.

Key-Words im Exposé



„Ein Großteil der Immobilien wird mit fünf bis zehn Wörtern inseriert. Auch wenn 70 Prozent der Angebote mit weniger als zehn Wörtern ausgeschrieben werden, kann nicht generell gelten, dass in der ‚Kürze die Würze‘ liegt“, erläuterte **Professor Marco Wölfe**, wissenschaftlicher Leiter des Center for Real Estate Studies (CRES) in Freiburg, eine kürzlich durchgeführte Analyse. Die Wörter- und Zeichenzahl im Titel sei vollkommen unabhängig vom Verkaufspreis, der Größe der zu vermarktenden Immobilien sowie der Vermarktungsdauer. Kunden wünschten sich Besonderheiten und nicht die Fortsetzung bekannter oder bestehender Trends. Signalwörter müssten dosiert und richtig eingesetzt werden. Statistisch lasse sich für die Wörter „schön“, „hell“, „sonnig“ und „zentral“ kein Zusammenhang mit höheren Verkaufspreisen finden. Das Ausrufezeichen sei im Objekttext kontraproduktiv. Objektbeschreibungen mit vielen Ausrufezeichen zeigten Vermarktungsdauern, die fünf Wochen

über dem Durchschnitt lägen. Ähnlich erhöhe sich auch bei Sternchen die Vermarktungsdauer um 3,5 Wochen. „Man sollte also auch hier von Sonderzeichen absehen“, empfahl Professor Wölfe.

Flächen in der Wertermittlung



„Für Angaben zu Lage, Größe und Nutzungsart des Grundstücks im Grundbuch besteht kein öffentlicher Glaube, da sie lediglich zur näheren Beschreibung der Grundstücke genutzt werden“, führte **Professor Martin Ingold** vom Lehrstuhl Immobilienwirtschaft am Steinbeis-Transfer-Institut CRES aus. Rechtssichere und aktuellere Basis böten die Flächenangaben im Liegenschaftskataster. Im Gutachten solle die Ermittlung der Flächen nachvollziehbar dargestellt werden. Im Bereich Wohnen bestünden abgesehen vom Bereich der öffentlichen Wohnraumförderung keine verbindlichen Vorgaben für die Ermittlung der Wohn- oder Nutzfläche. Es gelte der Grundsatz, dass diejenige Berechnungsmethode anzuwenden sei, deren sich die Vermietungspraxis bediene und die den zur Ermittlung der ortsüblichen Vergleichsmiete herangezogenen Vergleichsmieten zugrunde liege. Hierzu zählten insbesondere Wohnflächenverordnung (WoFIV), die II. Berechnungsverordnung und die Richtlinien der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung gif (MF/W).

Best Practice in der Marktwertermittlung



„Digitalisierung ist ein Begriff, der sich wie selbstverständlich in unseren Wortschatz gedrängt hat“, stellte **Brigitte Adam**, geschäftsführende Gesellschafterin der Sachverständigen-gesellschaft

ENA Experts Real Estate Valuation und Leiterin der gif-Kompetenzgruppe Marktwertermittlung, fest. In der Immobilienbewertung stellten Daten a priori noch keine bedeutende Information dar. Erst die Würdigung der Daten in Verbindung mit der Beurteilung ihrer Tragfähigkeit und der Prognose führten zu der Einschätzung des zukünftigen Verhaltens der Marktteilnehmer und somit zur Wertfindung. Im Hinblick auf die Besichtigung von Objekt und Standort, die Datenerhebung, das Analysieren, das Würdigen mit Blick auf die Ergebnisse der Objektbesichtigung und die nachvollziehbare Beurteilung der jeweils relevanten Aspekte im Gutachten fehlten Best Practice Empfehlungen. Aktuell erarbeite die Kompetenzgruppe Marktwertermittlung der Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung (gif) daher solche Standards für Marktwertermittlungen.

Einfluss von Schimmel auf den Wert von Immobilien



„Seitdem das Thema Schimmelbefall in Innenräumen wegen möglicher Gesundheitsgefahren in der Öffentlichkeit verstärkt als Problem wahrgenommen wird, stellt sich auch vermehrt die Frage nach einem möglichen Werteeinfluss in der Immobilienbewertung“, berichtete **Ina Viebrock-Hörmann**, öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für Immobilienbewertung aus Bremerhaven. Ausgehend von der Beobachtung, dass in der Öffentlichkeit Schimmelbefall vielfach als gesundheitsgefährdend betrachtet werde und Ratgeber in solchen Fällen Mietminderung bis hin zum Wohnungswechsel empfehlen würden, zeige sich, dass Immobiliensachverständige und Makler aktuellen Befall nur bei mittlerem bis großflächigen Umfang für wertbeeinflussend hielten. Allerdings sähen beide Berufsgruppen mehrheitlich auch einen zeitabhängigen Werteeinfluss, wenn erheblicher Schimmelbefall fachgerecht beseitigt worden sei.

Die Gründungsmitglieder des Alumni Immo Freiburg (v.l.n.r.): Barbara Sexauer, Peter Ebeling, Peter Graf, Alf-Peter Eberle, Erik Nothhelfer, Hugo W. Sprenker, Josef-Georg Kurcz





Absolventenportrait

Tobias Gutgsell

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

INPUT

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

Tobias Gutgsell

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

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

INPUT

Wie muss man sich den Verantwortungsbereich detailliert vorstellen?

Tobias Gutgsell

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

INPUT

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

Tobias Gutgsell

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

und strategisch mitzugestalten. Hierzu war es mir wichtig, notwendiges und fundiertes Wissen zu erlangen. Ein Vollzeitstudium kam für mich nicht nur wegen der fehlenden Eingangsvoraussetzung nicht in Frage, es war für mich nach der Schule immer ein wichtiges Bedürfnis mein erlerntes Wissen aktiv im Beruf einzubringen. Ein Studium an der VWA gab mir die Möglichkeit mich sowohl theoretisch weiterzubilden, als auch das Erlernte direkt im Unternehmen einzubringen. So entschied ich mich für den Studiengang zum Betriebswirt VWA.

INPUT

Wie haben Sie persönlich den Studiengang empfunden, rein inhaltlich und natürlich auch im Hinblick auf Beruf ausüben und parallel studieren.

Tobias Gutgsell

Das Studium zum Betriebswirt war ein wichtiger Eckpfeiler in meiner Entwicklung und die drei Jahre an der VWA sind bis heute prägend. Inhaltlich hatte ich zu jeder Zeit den Eindruck, dass wir uns ausschließlich mit praxisrelevanten Themen befassen, welche ich bis heute aktiv in meine Arbeit einbringen kann. Die Brücke zwischen den beiden Kernbereichen Volkswirtschaft und Betriebswirtschaft wurde hervorragend geschlagen und wir wurden durch die Dozenten sehr kompetent und praxisbezogen an alle Themenbereiche herangeführt. Das Studium forderte ein hohes Maß an Einsatz- und Lernbereitschaft und war aber dennoch mit der notwendigen Portion Motivation und meinen Vorkenntnissen durch Real- und Berufsschule zu meistern.

Im Nachhinein war jedoch die wichtigste Zutat für das erfolgreiche Bestehen: Durchhaltevermögen. Ein dreijähriges Studium an jeweils zwei Vorlesungsabenden gepaart mit einem ausgefüllten meist 10 Stunden Berufsalltag und der gleichzeitigen Gründung einer Familie war zweifelsfrei eine sehr hohe Herausforderung. Das Studium brachte mich nicht nur einmal an meine Belastungsgrenze. Aber der tolle Zusammenhalt zwischen den Studenten und eine hervorragend organisierte Lerngruppe, zu welcher ich bis heute noch Kontakt habe, hatten einen großen Anteil daran, dass mich zu keinem Zeitpunkt an einem erfolgreichen Studiengang zweifeln lies. Und so konnte ich 2006 mein Studium erfolgreich mit dem Wirtschafts-Diplom Betriebswirt (VWA) abschließen.

INPUT

Im Hinblick auf Ihre gesteckten Ziele in Verbindung mit dem Studiengang, wie hat sich Ihre berufliche Entwicklung gestaltet?

Tobias Gutgsell

Das Studium zum Betriebswirt VWA hat mir zunächst die Aufmerksamkeit meines Arbeitgebers gesichert. Dieser beobachtete gespannt meine Entwicklung und wusste vor allem die Einsatzbereitschaft, welche zu diesem Studium erforderlich ist, zu schätzen. Nach bestandenen Examen 2006 konnte ich erste neue Verantwortungen bei der Martin Group übernehmen, und verantwortete als Vertriebsleiter den Vertrieb Neue Automobile unserer zu diesem Zeitpunkt neu übernommenen Filiale in Freiburg. Im Anschluss an das Studium durfte ich mich BMW intern weiterbilden und

wurde zunächst zum Vertriebsleiter und im Anschluss zum Spartenleiter Vertrieb Neue Automobile zertifiziert. 2009 übernahm ich die Gesamtverantwortung Vertrieb Neue Automobile der Martin Group und 2015 wurde mir die Prokura erteilt. Bei allen Weiterbildungen, Übernahme von neuen Aufgaben und Verantwortungen, half mir das erlernte Wissen und die Erfahrungen meines Studiums an der VWA.

INPUT

Können Sie Menschen, die gerade im Entscheidungsprozess für einen Studiengang sind etwas „mit auf den Weg geben“?

Tobias Gutgsell

Ein berufsbegleitendes Studium an der VWA würde ich jederzeit wieder machen. Die Kombination aus Theorie und der praktischen Anwendung im Betrieb hat mich von dieser Art des Studiums zu jedem Zeitpunkt überzeugt. Wenn die nötige Motivation, die Einsatzbereitschaft und das Durchhaltevermögen mitgebracht wird, kann fundiertes und praxisrelevantes Wissen auch ohne Hochschulreife oder Abitur erlangt werden. Sehr interessant ist, dass es inzwischen aufbauende Studiengänge, wie die Masterstudiengänge an der VWA angeboten werden, mit dem erlangten Wissen noch weiter vertieft werden kann.

INPUT

Herr Gutgsell – Ihnen vielen Dank für Ihre Zeit und die Möglichkeit eines Einblicks in Ihren Werdegang. Weiterhin viel Erfolg auf Ihrem beruflichen wie privaten Weg!



INFOPOST
Ein Service der Deutschen Post

**STUDIENGÄNGE | SEMINARE
INHOUSE AKADEMIE | COACHING**

WEITER- BILDUNG

**FÜR FACH- &
FÜHRUNGSKRÄFTE**



WIRTSCHAFT

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

*Das
Programm
2019*

www.vwa-freiburg.de