

input



Die schleichende Revolution der Immobilienfinanzierung in Deutschland

Politische Korrektheit in der Sprache

Digitalisierung, Customomics und Generation Widerspruch

Steuerliche Vorteilhaftigkeit einer Ratenzahlung bei Veräußerung

Führung & Gesundheit



Deutsche Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



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



Bachelorstudiengänge

- » Immobilienwirtschaft/Real Estate
- » Immobilienbewertung
- » Asset Management
- » Bewertung von Bauschäden
- » Internationale Immobilienbewertung

Bachelorstudiengänge, dual

- » Immobilienwirtschaft, dual
- » Immobilienbewertung, dual

Masterstudiengang

- » 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)
- » 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 an der Universität Freiburg GmbH

Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) Freiburg

www.dia.de

Tel.: 0761 207550

Inhalt

<u>Die schleichende Revolution der Immobilienfinanzierung in Deutschland</u>	4
<u>Kurzzeitcoaching: „Zuviel?!“ – wenn die Psyche Hilfe braucht</u>	10
<u>Politische Korrektheit in der Sprache</u>	12
<u>Digitalisierung, Customomics und Generation Widerspruch</u>	14
<u>Neuer Service für Immobiliensachverständige</u>	17
<u>Steuerliche Vorteilhaftigkeit einer Ratenzahlung bei Veräußerung</u>	18
<u>24. Freiburger Immobilientage</u>	21
<u>Human Resource Management im Zeitalter digitalisierter Vernetzung</u>	23
<u>Führung & Gesundheit</u>	25
<u>Die Tücken der Wahrnehmung – Einblicke in ein Vorstellungsgespräch</u>	28
<u>Absolventenportrait: Marvin Hauser</u>	30



Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Sie haben richtig gehört: Die VWA erweitert ihr Bildungsprogramm und bietet ab 2018 ein breites Angebot speziell für Fach- und Führungskräfte aus der Wirtschaft. Immer wieder wurden wir in der Vergangenheit darauf angesprochen, ob wir unsere Kompetenz nicht auch den vielen kleinen und mittelständischen, aber auch weltweit agierenden Unternehmen der Region zugänglich machen wollten. Das haben wir uns zu Herzen genommen:

In unserem neuen Programm 2018 finden Sie neben Studiengängen ein umfangreiches Weiterbildungs- und Seminarprogramm mit den Themen, die Menschen und Unternehmen weiterbringen. Im Rahmen unserer Inhouse Akademie können wir auf spezielle Inhalte, Bildungsbedarfe und Besonderheiten aus den Betrieben eingehen und konzipieren für diese individuelle Lösungen. Das Wissen kommt also auch maßgeschneidert zu Ihnen. Fühlen Sie sich eingeladen und blättern Sie online durch unser neues Programm 2018.

Themen, die uns umtreiben und weiterbringen, erwarten Sie auch wieder in dieser Ausgabe von INPUT:

Sollten Sie die wohl noch länger andauernde Niedrigzinsphase nicht für die Kreditfinanzierung Ihres Eigenheims nutzen? Unser Leitartikel befasst sich mit den Auswirkungen der Wohnimmobilienkreditrichtlinie und bietet damit eine wichtige Basis für Ihr Handeln bzw. das Handeln Ihrer Bank. Machen Sie sich schlau, dann können Sie sicher argumentieren.

Auf S. 17 stellen wir Ihnen einen besonderen Service vor: Unsere Hotline für Immobiliensachverständige beantwortet alle Fragen rund um die Erstellung von Immobiliengutachten und stellt im Bedarfsfall die Verbindung zu Experten her.

Neben der Unterstützung des wissenschaftlichen Nachwuchses und den gefragten Fachtagungen, über die wir Ihnen ebenfalls berichten, ist dieser Service ein weiterer Baustein, der die bedeutende Rolle der DIA für die immobilienwirtschaftliche Ausbildung untermauert.

Darüber hinaus finden Sie Informatives sowohl zum Arbeitsalltag, zu Führung und Gesundheit, zu Entwicklungen im Rechtsbereich, Möglichkeiten von Coaching und in diesem Zusammenhang auch zu Bedeutung und Grenzen der menschlichen Ressourcen in dieser sich so rasch verändernden Zeit. Was man mit berufsbegleitender Weiterbildung erreichen kann, zeigt das Portrait eines VWA-Absolventen vor, der seine Verwaltungslaufbahn um die akademische Grade des Bachelors und Masters erweitert hat.

Nun freuen wir uns, Ihnen mit dieser Ausgabe von input wieder eine solch vielfältige Auswahl an Beiträgen liefern zu können. Nutzen Sie die Möglichkeit stets auf dem aktuellen Stand zu sein. Ich wünsche Ihnen dabei ein tolles Lesevergnügen und eine gute Zeit.

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

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

ISSN 1433-2019

Bilder: Adobe Stock,
Verlag Areal, Autoren

Die schleichende Revolution der Immobilienfinanzierung in Deutschland



Vom Bankwettbewerb zum staatlich kontrollierten Kapitalmarkt

Richtige Lehren aus der Immobilien- und Finanzmarktkrise?

Im Sommer vor zehn Jahren kam die große Immobilien- und Finanzmarktkrise aus Amerika nach Deutschland. Sie hatte im März 2007 in den USA begonnen, als die ersten Finanzierer von sogenannten Subprime-Hypotheken in die Insolvenz stürzten. Subprime-Hypotheken waren in den Jahren zuvor in großem Stil an Schuldner verkauft worden, die sich ihre damit finanzierten Wohnimmobilien kaum leisten konnten. Aber sie wurden zu diesen risikoreichen Verschuldungen durch das verhängnisvolle Zusammenwirken der amerikanischen Sozial- und Geldpolitik einerseits und die darauf folgenden Reaktionen des Bankensystems andererseits verführt.

Die Politik hatte die Grundlagen für das Desaster geliefert, indem mit Hilfe von „Antidiskriminierungsgesetzen“ die bisher üblichen strengen Schuldnerbonitätsprüfungen bei

der Hypothekenkreditvergabe verboten wurden, um zusätzliche Wählerstimmen zu mobilisieren. Die Geldpolitik der US-Notenbank „Fed“ unter der Führung ihres Präsidenten Alan Greenspan finanzierte die entstehende Immobilienpreisblase durch eine extreme Niedrigzinspolitik. Die Banken begannen weltweit in das vermeintlich risikoarme Geschäft einzusteigen, indem sie über die Gründung von Finanzierungszweckgesellschaften und innovative Refinanzierungsmethoden, insbesondere risikogemischte Asset-backed-Securities, Eigenkapital- und Meldevorschriften umgingen. Als dann nach einem Anstieg des allgemeinen Zinsniveaus Zahlungsverpflichtungen von überschuldeten Hypothekenschuldnern nicht mehr erfüllt wurden, kam es zu Kettenreaktionen von Bankzusammenbrüchen, die sich schnell zu einer globalen schweren Krise des Finanzsystems ausweiteten. Erst jetzt scheint sich die Weltwirtschaft davon nachhaltig zu erholen.

Wie meist nach ähnlichen Katastrophen begann schnell eine heftige Diskussion zur Schuldfrage. War es vor allem die Kasinomentalität von gewissenlosen Bankern, oder war es mehr ein Staatsversagen im Kampf um Wählerstimmen? Wie meist bei solchen Auseinandersetzungen wurde den Banken die Hauptschuld gegeben, wohl auch deshalb, weil zahlreiche Institute mit Staatshilfen gerettet werden mussten. Allein in Deutschland hafteten die Steuerzahler mit 50 Milliarden Euro. Insgesamt zahlte die EU-Kommission Hilfgelder in Höhe von 648 Milliarden Euro, davon für Banken 259 Milliarden.

Angesichts dieser enormen Lasten wurden rigorose Reformen und Regulierungen der Finanzmärkte und Bankensysteme gefordert. Die wesentlichen Entwürfe dafür liegen inzwischen vor, sind teilweise schon beschlossen oder noch Gegenstand heftiger internationaler Auseinandersetzungen.

gen. Ob es sich dabei angesichts der noch immer extrem expansiven Geldpolitik der Europäischen Zentralbank um notwendige Veränderungen handelt oder eher unerwünschte Erblasten, wird sich in Zukunft erweisen. Für die Immobilienfinanzierung in Deutschland resultieren daraus auf jeden Fall erhebliche Veränderungen, die der Öffentlichkeit bisher wenig bekannt sind.

Motive und Maßnahmen der anhaltenden expansiven Geldpolitik der EZB

Ausgangspunkt der Immobilien- und Finanzmarktkrise in Deutschland war die drohende Insolvenz der IKB-Bank in Düsseldorf, die über ihre Finanzierungszweckgesellschaft „Rhineland“ in den USA in Schwierigkeiten geriet. Die sich zugleich im gesamten Euroraum schnell ausbreitenden Probleme der Banken, insbeson-

dere solcher Institute, die in großem Umfang überschuldete Mitgliedsstaaten (u. a. Griechenland, Zypern, Irland, Portugal) finanziert hatten, führte zu umfänglichen Staatshilfen und neu gegründeten öffentlichen Rettungsfonds. Die EZB startete damals ihre expansive Geldpolitik, indem sie diese mit einer wichtigen Unterstützungsfunktion für die Stabilisierung der Finanzmärkte begründete. Aber die Krise der Finanzmärkte hielt an, verschlimmerte sich und gefährdete die Existenz des ohnehin labilen Eurosystems.

Als trotz zahlreicher Leitzinssenkungen, Sondertender und aggressiver expansiver Offenmarktpolitik schnelle Stabilisierungserfolge ausblieben, verkündete der Präsident der EZB, Mario Draghi, schließlich 2012 für den Erhalt des Eurosystems alles tun zu wollen („What ever it takes“), was die Geldpolitik könne. Diese extreme Festlegung beruhigte die Finanzierungs-

märkte schließlich. Allerdings geriet die EZB damit in einen schwerwiegenden Rechtfertigungskonflikt, weil sie für eine Staatsfinanzierung, auch wenn diese instrumentell über das Geschäftsbankensystem abgewickelt wurde, kein Mandat besitzt. Ihr Mandat beschränkt sich auf die Sicherung der Geldwertstabilität.

Um diesem Konflikt auszuweichen, der in Deutschland schnell zur Klage vor dem Verfassungsgericht führte, begründete die EZB ihre expansive Politik mit drohenden Deflationsgefahren, weil die Inflationsrate im Eurosystem insgesamt nahe null war, und damit weit vom Zielwert „nahe aber kleiner zwei“ der EZB abwich. Auch in Deutschland war die Inflationsrate niedrig, aber von Deflation konnte kaum gesprochen werden. Im Gegensatz zum Verbraucherpreisindex inflationierten jedoch die Vermögenspreise in Deutschland, seit 2010 vor allem die Immobilienpreise.

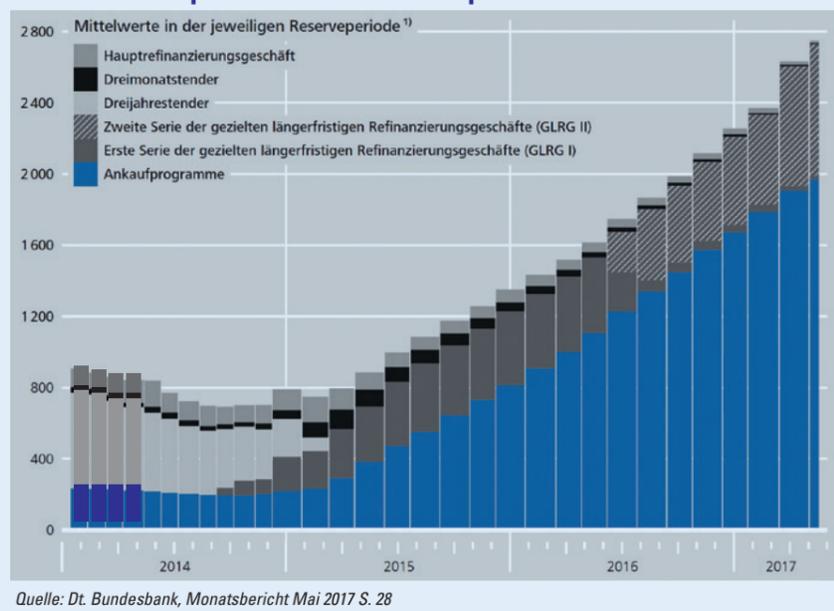
Weil trotz der expansiven Geldpolitik die Verbraucherpreise im Eurosystem nicht wie erwartet stiegen, wurden traditionelle Inflationserklärungen teilweise verworfen. Monetäre Expansion und Geldwert schienen entkoppelt. Dabei wurden zwei wichtige Veränderungen der monetären Transmission übersehen. Zum einen wurde das Wachstum der Zentralbankgeldmenge, welche die EZB durch ihre Offenmarktkäufe von Staatsschuldtiteln aufblähte, durch die zögerliche Kreditvergabe der Geschäftsbanken an mittelständische Kreditnehmer weitgehend neutralisiert. Zum anderen verhinderte die wachsende globale Konkurrenz der Arbeitsmärkte die früher häufigen Lohnpreisspiralen, welche wesentliche Elemente der Inflationsprozesse waren. Insofern erscheint, jedenfalls aus deutscher Sicht, die Beendigung der expansiven Geldpolitik seit längerem wünschenswert, auch weil sie mit einer Reihe unangenehmer Zielkonflikte verknüpft ist.

Unerwünschte Zielkonflikte der expansiven Geldpolitik

Im Rahmen ihrer Leitzinspolitik senkte die EZB den Hauptrefinanzierungssatz auf 0,0%, den Spitzenrefinanzierungssatz auf 0,25% und den Satz der Einlagefaszilität auf -0,4%. Die Geschäftsbanken in Deutschland mussten angesichts der heftigen Konkurrenz untereinander das Zinsniveau ihrer Ausleihungen entsprechend anpassen. Sie gerieten dadurch in erhebliche Ertragsprobleme, weil ihre Gewinne überwiegend aus dem Kreditgeschäft resultieren. Die positiven Nachfrageeffekte der niedrigen Zinsen blieben dabei vor allem auf Baufinanzierungen beschränkt, während die kreditfinanzierte Investitionstätigkeit der mittelständischen Industrie weitgehend stagnierte. Die Konsolidierungsbemühungen der öffentlichen Haushalte verstärkten die Flaute im Kreditgeschäft.

Damit geriet die Zinssenkungspolitik der EZB in einen doppelten Zielkonflikt. Die durch das niedrige Zinsniveau verursachte Ertragsschwäche der Geschäftsbanken erschwerte die auch von der EZB angestrebte Verbesserung ihrer Eigenkapitalausstattungen. In der Folge kam es vor allem in Deutschland zu einer schnellen Zunahme des Bankensterbens (siehe unten). Zusätzlich verloren die niedrigen Zinssätze immer mehr ihre Steuerungsfunktion gegenüber risikobehafteten Schuldner. Insbesondere in den südlichen Mitgliedsstaaten des Eurosystems wuchs der Anteil notleidender Privatkredite an den Ausleihungen der Ban-

Ausstehende Liquidität nach Offenmarktoperationen im Euroraum



ken. Im überschuldeten Griechenland und Italien stieg die öffentliche Kreditnahme weiter, weil sie nicht mit disziplinierenden Zinslasten verknüpft war.

Die expansive Offenmarktpolitik der EZB erzeugte den „Löwenanteil“ der Liquidisierung der Finanzmärkte im Euroraum. Die als „Quantitative Easing“ („QE“) bezeichneten Maßnahmen bestanden im Ankauf von Staatsschuldtiteln und Unternehmensanleihen im Wert von zunächst monatlich 80 Mrd. (seit 2014). Aktuell betragen diese Transaktionen noch 60 Mrd. € im Monat. Diese enorme Liquidisierung trug wesentlich zur Vermögenspreisinflation bei, insbesondere auf den Immobilienmärkten in Deutschland.

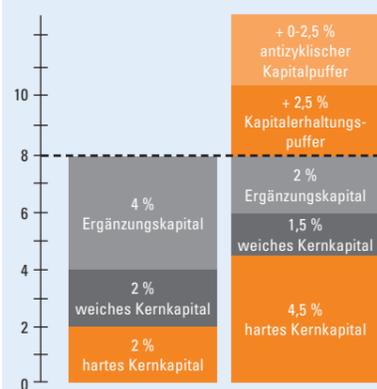
Der damit verknüpfte Anstieg der Mieten führte zu heftigen sozialpolitischen Auseinandersetzungen und ordnungspolitisch fragwürdigen Regulierungen, wie der sogenannten Mietpreisbremse. Die durch die Vermögenspreisinflation verursachten Umverteilungseffekte mündeten in erbitterten Auseinandersetzungen über Gerechtigkeitsdefizite marktwirtschaftlicher Wirtschaftsordnungen.

Neue Bankenregulierung: von „Basel II“ zu „Basel III“ und „Basel IV“

Parallel zu den geldpolitischen Bemühungen, der globalen Finanzkrise Herr zu werden, wurden im Baseler Ausschuss für Bankenaufsicht der Bank für interna-

tionalen Zahlungsausgleich (BIZ) neue Regulierungen (Basel III) diskutiert, in deren Mittelpunkt die Verschärfung der Eigenkapitalregeln standen. Damit wurden zwei Zielstellungen verfolgt: erstens sollte die Fähigkeit der Banken zur Risikoträgerschaft verbessert werden, und zweitens sollte der Zwang, risikoreiche Ausleihungen mit teurem Eigenkapital zu unterlegen, verstärkt werden. Daneben wurden neue Richtlinien für Begrenzungen der Eigen-Fremdkapitalhebel sowie eine erweiterte Liquiditätsvorsorge beschlossen. Das Ergebnis der Verhandlungen über die Eigenkapitalquote führte am Ende zu einer mehrfachen Differenzierung derselben.

Komponenten der Eigenkapitalquote nach Basel III



Die Diskussionen im Basler Ausschuss zogen sich bis jetzt hin (Basel IV), weil es insbesondere zwischen den europäischen und US-amerikanischen Verhandlungsführern unterschiedliche Auffassungen über die Notwendigkeit einheitlicher Standardansätze bei der Risikogewichtung von Immobilienkrediten gab. Ein wichtiger Grund für diese Auseinandersetzung waren dabei die besonderen institutionellen Rahmenbedingungen in den USA, weil dort den Banken von den staatlichen Immobilienfinanzierern (u.a. „Fannie Mae“ und „Freddie Mac“) erhebliche Refinanzierungsrisiken abgenommen werden, sodass sie im Gegensatz zu europäischen Instituten durch strengere Risikogewichtungen nicht in Schwierigkeiten geraten.

Neue „makroprudentielle“ Politik

Neben den o.a. „mikroprudentiellen“ neuen Regulierungen der Banken (Eigenkapitalvorschriften, Liquiditätsgrundsätze) wurde eine neue sogenannte „makroprudentielle Politik“ begründet. Damit sollte einer wichtigen Lehre aus der Finanzmarktkrise Rechnung getragen werden, nämlich der Notwendigkeit eines Schutzes vor Systemrisiken. Darunter werden Risikokonzentrationen im gesamten internationalen Finanzierungssystem verstanden, die – häufig unbemerkt von einzelnen Akteuren – z.B. durch prozyklisches Verhalten und Verkettungen von wechselseitigen Verpflichtungen entstehen können. Durch laufende Überwachung soll rechtzeitig vor ihnen gewarnt werden können. Den hierfür genutzten institutionellen Rahmen bilden auf der internationalen Ebene der „Financial Stability Board“ (FSB), der „Internationale Währungsfond“ (IWF) und der European Systemic Risk Board (ESRB). In Deutschland soll der „Ausschuss für Finanzstabilität“ (ASB) diese Funktion erfüllen. Ihm gehören Vertreter der Bundesbank und des Finanzministeriums gemeinsam an. Die legale Grundlage bildet das „Gesetz zur Überwachung der Finanzstabilität“ (FinStabG).

Der Ausschuss für Finanzstabilität hat weitreichende Befugnisse der Überwachung und Beratung gegenüber der Bankwirtschaft. Sein Instrumentarium besteht aus Eingriffen in die Eigenkapitalunterlegung (Festsetzung antizyklischer Kapitalpuffer und Verschuldungsobergrenzen), die Tragfähigkeit von Risiken (Bestimmung von Beleihungsquoten) und der Bestimmung von



zusätzlichen Liquiditätsanforderungen. Außerdem können sektorale Risikogewichte, z.B. für Immobilienkredite und Kapitalzuschläge, für systemisch relevante Banken (S/Bs) verfügt werden.

Als ein Beispiel mag dass mehrfach überarbeitete „Gesetz zur Umsetzung der Wohnimmobilienkreditrichtlinie“ angeführt werden. Darin werden intensive Prüfungen der Schuldnerbonität von Hypothekenschuldnern gefordert, die teilweise die Privatsphäre der Schuldner zu verletzen drohen (z.B. Auskünfte über Präferenzen der Lebensführung). Das für die Immobilienfinanzierung in Deutschland bisher dominierende Belei-

hungswertprinzip tritt dadurch immer mehr in den Hintergrund. Insgesamt erscheint diese Konzeption der makroprudentiellen Politik ordnungspolitisch bedenklich, weil sie sich nicht darauf beschränkt, der Bankwirtschaft nützliche Erkenntnisse über entstehende Systemrisiken mitzuteilen, sondern mit strengen diskretionären Eingriffsmöglichkeiten ausgestattet ist. Zudem ist eine enge Verzahnung von staatlichen Entscheidungsträgern mit der von Weisungen unabhängigen Bundesbank vorgesehen. Es entsteht der Eindruck, als sollten Zielkonflikte der extrem expansiven Geldpolitik durch enge Kontrollen der Bankwirtschaft und ihrer Kunden begrenzt bzw. repariert werden.

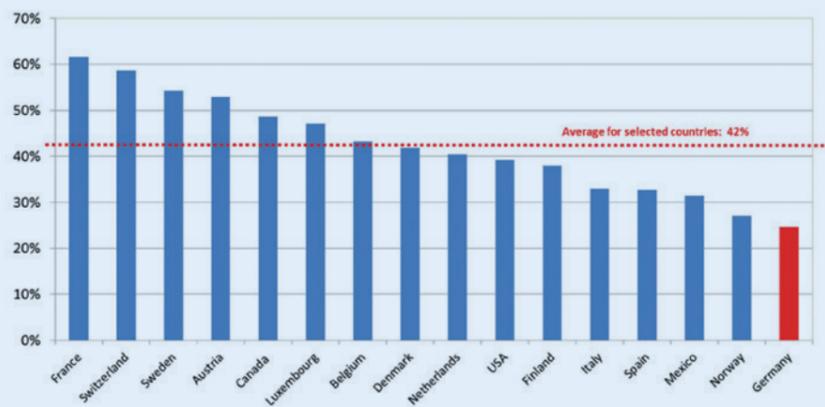
Die deutsche Bankwirtschaft droht ihre zentrale Risikoträgerfunktion zu verlieren

Weil die Eingriffe makroprudentieller Politik vor allem auf die Risikobegrenzung im Banksystem zielen, verändert sich das deutsche Finanzierungssystem nachhaltig. Es verliert seinen Charakter als Bankenfinanzierungssystem und damit einen wesentlichen Teil seiner Geschäftsgrundlage. Es mutiert zu einem Kapitalmarktfinanzierungssystem, welches umfangreichen staatlichen Kontrollen unterliegt. Weil dabei international abgestimmte Regulierungen eingeführt werden, gleicht sich das deutsche System den international dominierenden Ordnungen an.

Einerseits erscheint diese Veränderung als eine notwendige Anpassung an die Globalisierung der Finanzmärkte, welche auf einheitliche Rahmenbedingungen angewiesen sind. Andererseits verlieren dadurch auch besondere Strukturmerkmale des deutschen Bankenfinanzierungssystems, die sich in der Vergangenheit als vorteilhaft erwiesen haben, an Bedeutung.

So erscheint die starke Position öffentlicher und genossenschaftlicher Banken im deutschen „drei Säulensystem“ durch konkurrierende ausländische Finanzierer und Schattenbanken bedroht. Dies ist insbesondere zu befürchten, wenn im Zuge

Nicht-Zinserlöse der Bankwirtschaft in OECD-Staaten

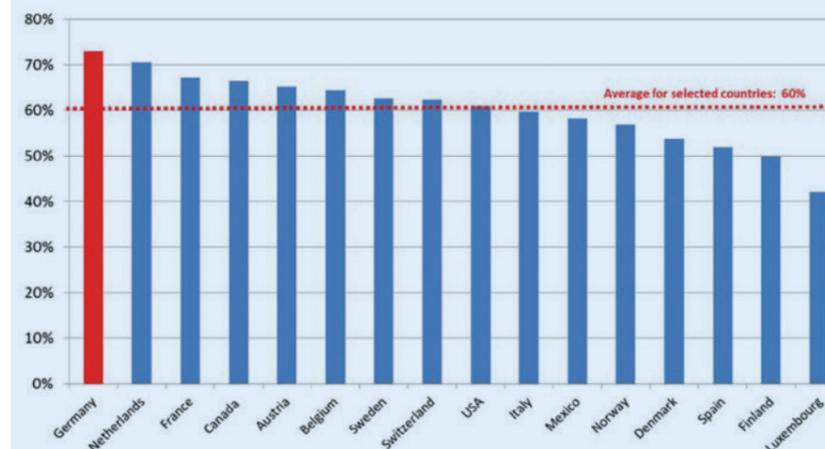


Quelle: Deutsche Bundesbank, Discussion Paper 01/2017 S. 1

der Schaffung einer europäischen Bankenunion deutsche Sparkassen und Genossenschaftsbanken für die Depositen ausländischer Kreditinstitute mit Haftungsverpflichtungen belastet werden sollten. Die im Sparkassen- und Genossenschaftssektor Deutschlands bestehenden nationalen Haftungsverbände haben sich in der Vergangenheit als stabil erwiesen. Durch zusätzliche internationale Verpflichtungen könnte die Wettbewerbsposition dieser tragenden Säulen des deutschen Systems gefährlich geschwächt werden.

Die Immobilienwirtschaft in Deutschland wäre ein Hauptleidtragender einer solchen Entwicklung, weil die deutsche Bankwirtschaft – stärker als in allen anderen OECD-Staaten – auf das Zinsgeschäft und dabei vor allem die Immobilienfinanzierung orientiert ist. Umgekehrt sind die Nicht-Zinserlöse, z.B. aus dem Investmentbanking, für deutsche Banken von deutlich geringerer Bedeutung als für ihre ausländischen Konkurrenten. Eine neuere Untersuchung der Deutschen Bundesbank dokumentiert dies eindrucksvoll.

Durchschnittliche Kosten-Erlös Relationen der Bankwirtschaft in OECD-Staaten



Quelle: Deutsche Bundesbank, Discussion Paper 01/2017 S. 1

Aktuelles Bankensterben und Zukunftsperspektiven der Bankwirtschaft in Deutschland

In der selben Veröffentlichung berichtet die Bundesbank über das Ausmaß, die Ursachen und die Perspektiven des Bankensterbens in Deutschland. Danach ist allein im Jahre 2016 die Gesamtzahl der Kreditinstitute um 72 auf 1888 gesunken. Im Sparkassensektor erfolgten dabei zehn Fusionen.

Die Anzahl der Genossenschaftsbanken verringerte sich um 5% auf absolut 976. Das Filialnetz aller Banken schrumpfte um 5,9% auf absolut 32.026 Stellen.

Nach der Analyse der Bundesbank sind der Hauptgrund des Bankensterbens die niedrigen Zinssätze, welche wesentlich – aber nicht nur – auf die extreme expansive Geldpolitik der EZB zurückgeführt werden. Daneben spielt die wachsende Digitalisierung eine große Rolle. Prognostiziert wird bis 2025 ein weiterer Rückgang der Bankfilialen auf 20.000. Im Vergleich zum Jahr 2016 wäre das eine Abnahme von 38%.

Sollte das gegenwärtige Zinsniveau konstant bleiben, würde sich die jetzige Zinsmarge um weitere 16% verringern. Im Jahr 2020 könnten dann nur noch 20% der deutschen Banken ihre Kapitalkosten in Höhe von 8% verdienen. Gegenüber der ausländischen Konkurrenz gerieten sie dramatisch ins Hintertreffen, weil ihre durchschnittliche Kosten-Erlös Relation im Vergleich zu den anderen OECD-Staaten zumindest gegenwärtig am ungünstigsten ist.

Außerdem zeigt die o.a. Tabelle, dass es überwiegend Banken aus den größeren Mitgliedsstaaten des Euroraums sind, die im internationalen Vergleich über ungünstige Kosten-Erlös Relationen klagen müssen. Dem Euroraum droht so eine wachsende Konkurrenz ausländischer Banken, vor allem aus den USA, dem klassischen Land des Kapitalmarktfinanzierungssystems.

Vor diesem Hintergrund nehmen die Forderungen von Bankvorständen und Politikern aus Deutschland (kürzlich auch Bundesfinanzminister Wolfgang Schäuble) zu, dass die EZB ihre extrem expansive Geldpolitik bald beenden möge. Aber die Maßnahmen der EZB haben die Eigenschaften einer besonders effizienten Mausefalle. Sie waren sicher hilfreich bei der Krisenbewältigung überschuldeter Staaten und strauchelnder Banken, doch eine rasche Beendigung dieser Politik erscheint mit größeren Problemen verbunden; d.h. der Mausefalle zu entkommen, wird nicht ohne größere Blessuren möglich sein. Dabei geht es vor allem um drei Probleme, die durch eine Zinswende verursacht werden können.

Erstens würden steigende Zinsen die Banken in einer längeren Übergangszeit einem zusätzlichen Ertragsdruck aussetzen, weil die für längere Kreditlaufzeiten vereinbarten festen Niedrigzinsen, vor allem in der Immobilienfinanzierung, mit teureren Depositen refinanziert werden müssten. Zweitens drohen noch mehr Schuldner mit schlechterer Bonität, vor allem in den südlichen Mitgliedsstaaten der Eurozone, in Zahlungsverzug zu geraten und so das Wachstum der „non performing loans“ weiter zu beschleunigen.

Drittens werden die Schwierigkeiten überschuldeter Mitgliedsstaaten, ihre öffentlichen Haushalte zu finanzieren, wieder relevant, wenn sie ihre Neuverschuldung höher verzinsen müssen.

Wann also kommt die Zinswende? Vermutlich nur langsam, indem zunächst die expansive Offenmarktpolitik eingeschränkt und dann beendet wird. Hier gibt es nahe Grenzen, weil die EZB in wichtigen Mitgliedsstaaten, z.B. in Deutschland, die erlaubte Menge anzukaufender Staatsschuldtitel im kommenden Jahr erreichen wird. Ebenso wird die negative Verzinsung der Einlagefazilität im kommenden Jahr beendet werden. Weitere Anstiege der Leitzinssätze sind auf jeden Fall wahrscheinlich, wenn EZB-Präsident Draghi seine Amtszeit in zwei Jahren beendet. Aber auch dann wird das weltweite Zinsniveau noch längere Zeit relativ niedrig bleiben, weil es unter dem Druck einer alternden und vermehrt sparenden Bevölkerung in den ökonomisch wichtigen Staaten steht.

Literaturhinweise

- (1) Vgl. Francke, Hans-Hermann, Die Immobilienkrise in den USA - Ursachen und Konsequenzen für das globale Finanzsystem, in: Francke, H.-H. / Rehgugler, H., Immobilienmärkte und Immobilienbewertung, 2. Aufl., München 2011
- (2) Zu den grundsätzlichen Problemen der Europäischen Währungsunion. Vgl. Mayer, Thomas, Die Tragik der Europäischen Währungsunion, in: FAZ vom 19.08.2017, S. 22
- (3) Vgl. Freytag, Andreas / Schnabel, Gunter, Monetary Policy Crisis Management as a Threat to Economic Order, in: Credit and Capital Markets, Vol. 50, Issue, S. 151 ff
- (4) Vgl. Rehm, Hannes, Zur Zukunft des Finanzplatzes Europa, in: Credit and Capital Markets, Vol. 50, Issues, S. 105 ff
- (5) Vgl. Deutsche Bundesbank, Der makroprudentielle Ansatz als Lehre aus der Finanzkrise, in: Monatsbericht April 2013, S. 42 ff
- (6) Bundesdrucksache 84/16
- (7) Vgl. Fahrnschon, Georg, Sparen, Sparkultur und die neuen Wege der Geldpolitik, in: Credit and Capital Markets, Vol. 50, Issues, S. 121 ff
- (8) Vgl. Dombret, A., Gründüz, Y., Rocholl, J., Will German Banks earn their cost of capital?, Deutsche Bundesbank, Discussion Paper No 1/2017

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, Aufsichtsvorsitzender der DIA Consulting AG.



Kurzzeitcoaching

„Zuviel?!“ – wenn die Psyche Hilfe braucht



Jeder kennt anspruchsvolle, herausfordernde und belastende Situationen. Die Bewältigungsstrategien, die es dann braucht, sind nicht immer verfügbar, manchmal stehen auch unbewusste mentale Blockaden im Weg.

Paul M., als Führungskraft in einer Firma mit 70 Mitarbeitern tätig, fühlt sich neuerdings gebremst, spürt, dass er sich weniger für die eigenen Ziele engagiert. Gleichzeitig kann er nur schwer abschalten und schläft schlecht.

Martina B., langjährige Verwaltungsangestellte, ist nach ihrer gewünschten Versetzung in einen anderen Arbeitsbereich unsicher im Umgang mit weiblichen Autoritätspersonen. Das kannte sie zuvor nicht.

Julian V., Leistungssportler, kann nach einem Sportunfall seine Leistung nicht mehr abrufen, obwohl er technisch und konditionell fit und laut den Medizinern wieder gesund ist und voll belasten darf.

Stefan W., Schüler der 5. Klasse, hat Hemmungen seine „GFS“ (Gleichwertige Feststellung von Schülerleistungen) vor der Klasse zu halten. Im Vortrag ist er nervös, findet die Wörter nicht und verliert seinen Charme und Witz, den alle an ihm mögen.

Ob Führungskraft, Angestellte, Sportler oder Schüler, alle leiden sie an einer Leistungsblockade, was sie daran hindert, ihre Ziele zu erreichen. Meist ist eine unbewusste Stressblockade im Weg, die mit Verstand und Willenskraft nicht auffindbar ist. Hier kann eine bewährte und gut beforschte Methode helfen, psychische Blockaden und Leistungseinschränken-

de Überzeugungen abzubauen und die Selbstmotivation und Kreativität zu steigern: Das wingwave-Coaching. Die Methode wirkt oft verblüffend schnell; meist genügen zwei bis fünf Sitzungen. Das wingwave-Coaching kann keine Psychotherapie ersetzen. Die Klienten müssen psychisch und physisch belastbar sein.

Kombination von drei Verfahren

Die Diplompsychologen und Psychotherapeuten Cora Besser-Siegmund und Harry Siegmund kombinierten drei schon bekannte Methoden, die bilaterale Hemisphärenstimulation, das neurolinguale Programmieren (NLP) und den Myostatik-Test (Ohrringtest). Die zwei Gehirnhälften werden bei der bilateralen Hemisphärenstimulation durch schnelle Winkbewegungen vor den Augen zur Zusammenarbeit stimuliert. Im neurolinguistischen Programmieren geht es um die Bahnung von positiven Gedanken und Verhaltensmöglichkeiten. Dieses Verhaltenstraining geht unter anderem davon aus, dass jeder Mensch alle Fähigkeiten in sich trägt, um eine angestrebte Veränderung zu erreichen. Der Myostatik-Test dient dazu, den punktgenauen Einstieg ins Thema zu finden und die Wirkung zu überprüfen.

Stress, der sich festsetzt

„Du kannst jemandem entkommen, der hinter dir her rennt, aber dem, was in dir selbst rennt, wirst du nie entkommen“, lautet ein afrikanisches Sprichwort. Unser Gehirn ist nicht fähig, zwischen physischen und psychischen Verletzungen zu unterscheiden. Beide lösen Stress aus. Heilen psychische Verletzungen nicht, können sie sich festset-

zen, vor allem auf der Amygdala (Mandelkern), die ein Teil des limbischen Systems ist, welches unsere Emotionen verarbeitet. Die Amygdala spielt eine wesentliche Rolle beim Bewerten und Wiedererkennen von Situationen. Erkennt sie eine Situation, die früher nicht verarbeitet wurde, reagiert sie und die Blockade von früher ist wieder da.

Problematische Erlebnisse und Stresssituationen können meist über Nacht mit Hilfe der REM-Phasen verarbeitet und dann gelöst werden. Deshalb kennen wir alle den Satz: „Schlaf erst einmal eine Nacht darüber, dann sieht die Welt wieder anders aus.“ REM steht für Rapid Eye Movement (schnelle Augenbewegungen). In den REM-Phasen bewegen sich die Augen bei geschlossenen Lidern schnell hin und her und schaffen mentale Ruhe. Manchmal sind die Stresserlebnisse zu groß oder die Veränderungs- und Leistungsgeschwindigkeit zu hoch, so dass nachts nicht aufgeräumt werden kann. Dann können sich die nicht verarbeitenden Erlebnisse als blockierende Ängste, Leistungsblockaden, Schlafstörungen, Selbstzweifel, Schmerzen etc. zeigen. Die REM-Phasen werden im Coaching-Prozess künstlich erzeugt.



Winkbewegungen lösen REM-Phasen aus

Blockaden erkennen

Mit Hilfe des Myostatik-Tests können die Stressoren oder blockierenden Emotionen identifiziert werden. Mit dem „Winken“, den schnellen Rechts-links-Bewegungen der Finger vor den Augen des Klienten wird die Verarbeitung angestoßen, der Austausch zwischen den beiden Gehirnhälften angeregt und der Stress gelöst. Steckengebliebene Prozesse können wieder in Bewegung gebracht werden. Manchmal durchlaufen die Klienten in kurzer Zeit mehrere Gefühlsprozesse. Viele Kunden sind überrascht über die Vielzahl der Gefühle, die während des Coachings auftauchen und nicht vermutet wurden. Kommen Emotionen in Fluss ist eine Verarbeitung und Bewältigung möglich. Erst wenn sich das Nervensystem, die Muskeln, der gesamte Körper beim Gedanken an die vergangene und jetzige Stresssituation wohlfühlt, ist die Situation verarbeitet. Der Prozess wird am Ende mit dem Myostatik-Test überprüft. – das ist angewandte Psychologie, keine Zauberei.



Fingerhaltung beim Myostatiktest

Das Emotionscoaching kann schnell und punktgenau verändern, z.B. bei Leistungsblockaden, Ängsten (Flugangst, Prüfungsangst, Auftretensangst, Angst vor dem Zahnarzt), Schlafstörungen, psychosomatischen Schmerzzuständen, Selbstzweifel, Trauer, Unfallfolgen. Die „Heilung“ wird angestoßen, damit aus Angst Zuversicht, aus Zweifel Entschlossenheit erwächst. Manchmal braucht die Psyche Hilfe. Denn leider heilt die Zeit nicht alle Wunden.

Hat das Bewusstsein keinen Zugang zu den Emotionen oder vermeidet sie, dann führt eine rein sprachliche Bearbeitung und Intervention nicht zur langfristigen und erleichternden Veränderung. „Sprich dich aus, dann geht es dir besser“. Manchmal kennen Kunden ihre wunden Punkte und können darüber sprechen. Wissen sie jedoch nicht, was sie blockiert oder quält, ist das wingwave-Coaching eine wirksame Methode.

Praxis-Beispiel: Kurzzeitcoaching bei Müdigkeit und fehlender Balance

Markus B. arbeitet seit zehn Jahren als Abteilungsleiter in einem großen Bauunternehmen. Bis vor einigen Wochen ging er gerne zur Arbeit und seine beruflichen Aufgaben erledigte er problemlos. Doch nun fühlte er sich müde und unwohl, er schlief schlecht und das Aufstehen und zur Arbeit gehen fielen ihm schwer. Er hatte seine Leichtigkeit, die alle an ihm schätzten, verloren. Ein Freund, der selbst mit Hilfe von drei Sitzungen seine Flugangst verloren hatte, empfahl ihm ein Coaching.

Ich erklärte Markus B. meine Arbeitsweise und Interventionsmethodik. Anschließend vereinbarten wir ein Coaching-Set von zwei bis fünf Sitzungen.

Im Coaching erzählt Markus von seinem beruflichen Alltag, seiner Tätigkeit und von den Personen, mit denen er zu tun hat. Mit Hilfe des Myostatiktests prüfen wir mögliche Stressoren: seinen Arbeitsplatz, seine Aufgaben, sein Team und weitere Arbeitskollegen, Geschäftspartner, Kunden und seine Vorgesetzten. Wie sich herausstellt, ist der Stressfaktor sein Chef.

Markus berichtet, dass sich der Seniorchef seit zwei Jahren gemeinsam mit dem Juniorchef die Firmenleitung teilt, um eine möglichst gute und reibungslose Firmenabgabe zu ermöglichen. Diese solle Ende nächsten Jahres vollzogen werden. Markus führt aus, dass der Juniorchef seit zwei Monaten für seine und zwei weitere Abteilungen zuständig sei, zuvor habe er ausschließlich mit dem Seniorchef zu tun gehabt. Der Wechsel sei allerdings nie ein Thema gewesen, beide seien sehr mitarbeiterorientiert, freundlich im Umgang mit allen sowie sehr zielorientiert und vertrauensvoll.

Im Coachingprozess zeigt sich, dass es einen Zusammenhang mit einem schulischen Erlebnis gibt. Markus erinnert sich an seinen Geschichtslehrer, der immer dynamisch und freundlich, stets korrekt war, ihn immer mit einem Lächeln begrüßte. Doch in der mündlichen Abiturprüfung, als es für Markus wichtig war, ein gutes Resultat zu erreichen, zeigte sich sein Geschichtslehrer als Person, der seine Zugewandtheit und Freundlichkeit verloren hatte, ihn bis aufs Mark quälte. Er vermieste ihm den erträumten Schnitt von 2.0.

Hilflosigkeitsgefühle, Wut, Ärger, Hass, Scham, Schuld, das Gefühl, im falschen Film zu sein sowie eine körperliche Bedrohung,

wenn Markus an seinen Geschichtslehrer dachte, werden mit Winkbewegungen bearbeitet (siehe Abb.1). Markus ist bei der Erinnerung noch außer sich: „Niemals hätte ich dieses Verhalten von meinem Lehrer erwartet, hinter seinem netten Lächeln steckte große Boshaftigkeit; ich darf einem netten Lächeln nicht vertrauen“.

Während des nächsten Winksets sieht Markus plötzlich das Lächeln seines Juniorchefs und erkennt die Ähnlichkeit zum Lächeln seines ehemaligen Lehrers. Zunächst ist er extrem aufgewühlt und angespannt. Doch dann entspannt sich sein Gesicht plötzlich und er sagt: „Jetzt wird mir ganz warm auf der Brust und ich kann wieder richtig durchatmen“.

Die Konzentration auf dieses Gefühl fühlt sich gut für ihn an und wird vertieft. Er schüttelt den Kopf und es sprudelt aus ihm heraus: „Ich bin doch jetzt kein Prüfling mehr, ich bin ein erfahrener, kompetenter und von allen geachteter Abteilungsleiter“. Er atmet einige Male tief durch und entspannt sich zunehmend. Im abschließenden Myostatiktest zeigt sich, dass nun weder die mündliche Abiturprüfung im Alter von 19 Jahren noch sein Juniorchef und die gesamte Arbeitssituation Stress auslösen, die Coachingsitzung wird beendet.

Zum nächsten Termin kommt Markus fröhlich und entspannt. Es habe sich einiges verändert, er gehe wieder gerne zur Arbeit, müsse bei Begegnungen mit seinem Juniorchef häufig schmunzeln, schlafe wieder besser und fühle sich insgesamt wieder wesentlich belastbarer.

Wir arbeiteten noch an seiner allgemeinen Stärkung und Belastbarkeit und vereinbarten, dass er sich bei Bedarf wieder bei mir meldet. Markus B. verabschiedet sich mit den Worten: „Schön, dass es mir nach so kurzer Zeit wieder besser geht und ich wieder Spaß am Leben und Arbeiten habe.“

Seminar-Tipp:
Erfolgreiche Interaktion und Kommunikation
am 07.06.2018



Autorin: Simone Zeller

Dipl.-Psychologin Simone Zeller,
wingwave-Coach, Mentaltrainerin,
systemische Therapeutin
www.simone-zeller-mentalstark.de

Politische Korrektheit in der Sprache

Gender Mainstreaming und Inklusion im täglichen Sprachgebrauch

Seit den 1980er Jahren wird der politisch korrekte Sprachgebrauch wissenschaftlich und öffentlich diskutiert. Weil Diskriminierung und Ausgrenzung sich auch auf sprachlicher Ebene ausdrücken können, schließen Strategien zu Inklusion, Gender-Mainstreaming und Diversity die Sprachverwendung mit ein. Schreibweisen wie *Leser_innen* oder *Leser*innen* sollen alle Menschen ansprechen und einschließen. Gleichzeitig sollen Texte gut lesbar und klar sein. Wie lassen sich diese beiden berechtigten Forderungen alltagstauglich vereinbaren?

Sprache entwickelt und verändert sich mit der Gesellschaft und mit ihren Sprecher_innen, sie spiegelt Weltanschauungen und soziale Normen wieder, sie ist Ausdruck für Lebenseinstellungen, Wertvorstellungen und Ideologien, sie kann sowohl der Aufklärung und Information dienen als auch der Manipulation und Diffamierung. Es ist daher keineswegs unbedeutend, welcher Begriffe und Formulierungen sich Schreibende und Sprechende im öffentlichen Leben und im Arbeitsumfeld bedienen.

Seit Beginn der 1980er Jahre hat sich in Deutschland die Forderung nach Gleichbehandlung der Geschlechter auch in Empfehlungen zum Sprachgebrauch niedergeschlagen. Die Resolution der UNESCO von 1987 zur Sichtbarmachung von Frauen in der Sprache ist die Grundlage für die 1993 von der Deutschen UNESCO-Kommission herausgegebenen Richtlinien für einen nicht-sexistischen Sprachgebrauch¹. Viele Verwaltungsinstitutionen auf kommunaler sowie auf Landes- und Bundesebene haben seitdem Leitlinien und Merkblätter zur geschlechtergerechten Sprache herausgegeben.

Vor diesem Hintergrund kann es heute nicht mehr genügen, beispielsweise männliche Gruppenbezeichnungen wie *Lehrer*, *Studenten*, *Experten* oder *Schirmherren* mit dem Hinweis zu benutzen, Frauen seien mitgemeint. So hat sich beispielsweise das Freiburger Studentenwerk folgerichtig in Studierendenwerk umbenannt und es werden für die Ausschüsse des Bundestags *Obfrauen* und nicht mehr *Obmänninnen* benannt.

Inklusion geht jedoch über Gender-Mainstreaming, also die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern, hinaus.

Generell sollten Menschen nicht wegen ihres Geschlechtes, ihrer sexuellen Orientierung, ihrer ethnischen, nationalen oder religiösen Zugehörigkeit, ihrer sozialen Stellung, ihres Alters oder einer Behinderung abgewertet oder ausgegrenzt werden. Alle sollen gleichberechtigt am gesellschaftlichen Leben teilhaben, Zugang zu Bildung, Arbeit und Kultur erhalten und ihr Leben frei gestalten können. Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz von 2006 hat zum Ziel, "Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität zu verhindern oder zu beseitigen" (AGG § 1). Dieser Forderung dürfen sich besonders Institutionen der öffentlichen Verwaltung und Bildung nicht entziehen. Ihnen kommt insbesondere in der Wahl des Sprach- und Bildmaterials ihrer Veröffentlichungen eine Vorbildfunktion zu.

Auch in der Wirtschaft hat ein Umdenken stattgefunden: Die Charta der Vielfalt² soll die Gleichbehandlung aller unter dem Begriff Diversity im Arbeitsumfeld voranbringen und wurde seit ihrer Erstellung 2006 von 2.700 Unternehmen unterzeichnet.

www.vwa-freiburg.de

Ungenauigkeit führen: Bedeutet *Menschen mit Migrationshintergrund* tatsächlich dasselbe wie *Ausländer_innen*? Wie dieses Beispiel außerdem zeigt, sind die als politisch korrekt empfundenen Ersatzbegriffe häufig länger als die ursprünglichen Benennungen. Trotz dieser Schwierigkeiten sind viele Neubenennungen inzwischen ganz selbstverständlich in den allgemeinen Sprachgebrauch übergegangen. Die in der Debatte häufig zitierten Schokoküsse sind mit dem neuen Begriff sogar treffender benannt.

Inklusion und Diversity bedeutet auch, eigene Denkmuster zu überprüfen: Hat eine Verwandte geheiratet, dann ist die wichtige Information in der Regel, dass der Auserwählte sympathisch ist und nicht, welche Hautfarbe oder Körpergröße er hat. Genauso wenig ist es notwendig, in einem Bericht über die hervorragende Leistung einer Fußballerin ihre sexuelle Orientierung zu erwähnen. Werden Menschen als Individuen und nicht über äußere Merkmale oder Gruppenzugehörigkeiten definiert, dann erübrigen sich abwertende Bezeichnungen häufig von selbst.

Empfehlungen zur nicht diskriminierenden Sprache

Paarformen (z. B. *Forscherinnen und Forscher*) können, wenn sie häufig vorkommen, das Lesen oder Zuhören erschweren. Partizipien bieten sich als neutrale Benennungen an, wo diese Form möglich ist: *Lehrende, Antragstellende, Lesende*.

Weil der Schrägstrich und das Binnen-I (*Forscher/innen, MitarbeiterInnen*) heute als trennend empfunden werden, empfehlen viele Leitlinien den Unterstrich oder das Sternchen. Der Gender Gap (*Bürger_innen*) und das Gender-Sternchen (*Polizist*innen*) sollen Frauen und Männer, trans- oder intergeschlechtliche Menschen, Menschen jeden Alters, mit und ohne Behinderung, unterschiedlicher ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung einschließen. Diese Schreibweise kann beim Sprechen durch eine kleine Pause ausgedrückt werden.

Auch Bilder, die Texte begleiten, sollten auf ihren Aussagegehalt hin kritisch überprüft werden, damit sie die Akzeptanz der gesellschaftlichen Vielfalt fördern. Ein Foto, auf dem ein hellhäutiger, älterer, großgewachsener Mann eine Gruppe von gutaussehenden, jüngeren Frauen und Männern anleitet, entspricht überkommenen Stereotypen. In der gesellschaftlichen Realität ist es wohl noch eher ungewöhnlich, dass Frauen, Menschen

verschiedener Hautfarben und Körpergrößen oder im Rollstuhl andere anleiten. Gerade deshalb tragen Fotos, die verschiedene Rollenverteilungen zeigen, zum Umdenken bei.

Besonders für Texte, die zum Handeln auffordern oder anleiten sollen, bietet sich die direkte Ansprache der Lesenden an. Die Information *Einlass für Besucher nur mit Besucherausweis* lässt sich beispielsweise – entgegenkommender und geschlechtergerecht – auch so ausdrücken: *Für Ihren Besuch bei uns benötigen Sie einen Gästerausweis*.

Der Reichtum der Sprache bietet viele Möglichkeiten, inklusiv, politisch korrekt und geschlechtersensibel zu formulieren. Je nach Zielgruppe und Wirkungsabsicht können Sie sich dieser Vielfalt bedienen, damit unsere Sprache eine Sprache für alle ist.

Fußnoten

- (1) Marlis Hellinger, Christine Bierbach: *Eine Sprache für beide Geschlechter. Richtlinien für einen nicht-sexistischen Sprachgebrauch*. Herausgegeben von der Deutschen UNESCO-Kommission, Bonn 1993. www.unesco.de/fileadmin/medien/Dokumente/Bibliothek/eine_sprache.pdf
- (2) www.charta-der-vielfalt.de
- (3) www.aktion-mensch.de/presse/pressemitteilungen/2000-02/hilfe-wird-partnerschaft <https://www.aktion-mensch.de/presse/pressemitteilungen/2000-02/hilfe-wird-partnerschaft>
- (4) www.bpb.de/politik/grundfragen/sprache-und-politik/42730/politische-korrektheit?p=all <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/sprache-und-politik/42730/politische-korrektheit?p=all>

Seminar-Tipp: Politische Korrektheit in der Sprache am 07.05.2018



Autorin: Astrid Nothen

Nach dem Studium der Germanistik und Romanistik und dem zweiten Staatsexamen war Astrid Nothen als Gymnasiallehrerin in Spanien und als Trainerin für Deutsch als Fremdsprache und Französisch in verschiedenen großen Wirtschaftsunternehmen im Elsass und an Fortbildungsinstitutionen in Freiburg tätig. Sie ist Fachbereichsleiterin am Sprachlehrinstitut der Universität Freiburg und seit 2006 Dozentin für Gedächtnistraining, Lesetechniken, neue Rechtschreibung und schriftliche Kommunikation an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg.

Digitalisierung, Customomics und Generation Widerspruch



Digitalisierung verändert unser Leben und damit auch die Arbeitswelt. Denn die Kinder von heute werden die Kunden und Mitarbeiter von morgen. Wer sich nicht darauf einstellt, wird nicht von technischem Schnickschnack abgehängt, sondern vom Markt.

Digitalisierung ist ein häufig verwendetes Wort und hat ein wenig mit Gerechtigkeit gemeinsam; nicht wegen der Wortbedeutung, aber weil jeder hinein interpretieren kann, was er sich darunter vorstellt. Einzelne machen Digitalisierung am neuesten Smartphone und seinen Fähigkeiten aus. Ob es um Gesichtserkennung geht oder um Fototechnik, die in Echtzeit Menschen in Hintergründe hinein schneiden kann. Ob uns die Stimme auf der Kartenapp den Weg weist oder wir unser Handy bitten, einen bestimmten Musiktitel zu spielen, vorher aber noch eine SMS nach Hause zu senden. Es geht also an vielen Stellen um Kommunikation. Für Ingenieure hingegen ist Digitalisierung schon eine Stufe weiter. Denn bei technischen Produktionsprozessen kommunizieren Maschinen mit Maschinen und können ggf. ohne Einwirkung des Menschen Fehler wie mangelnden Materialnachschub nicht nur feststellen, sondern vielleicht auch beheben.

Wiederum andere machen sich vielleicht auch Sorgen, dass ihr Job bald bedroht sein könnte. Denn anstatt einer persönlichen Beratung vor Ort, sehen sie hinter Digitalisierung ein Callcenter oder Videokonferenzen. Egal, welchen Aspekt man sich aus der Entwicklung herausgreift, sicher ist, dass man weiterhin die Wahl hat, wie man mit Veränderung umgehen möchte. Denn sie birgt Risiken und Chancen. Vernünftigerweise aber eine Anpassungsstrategie. Dazu muss man aber verstehen, worum es geht und dazu muss man den Markt betrachten, in dem Digitalisierung wirkt. Denn weiterhin gilt, Kunde kommt von kennen.

Lange wurde in der Marktforschung die Generation X von der Generation Y unterschieden und festgestellt, dass deren Verhaltens- und Kaufmuster völlig unterschiedlich sind und infolgedessen auch neue Modelle auf dem Markt notwendig werden. Auch über die Millennials oder Digital Natives haben die meisten schon gehört. Allerdings wird die nächste Generation, die auf den Arbeitsmarkt kommt und dann auch zur stärksten Käuferschicht wird, die Generation Alpha sein. Diese

wird sich unerwartet stark unterscheiden. Denn es handelt sich dabei um Personen, für die es unüblich ist, dass technische Geräte ausschaltbar sind. Diese Eigenschaft kündigt sich bereits heute an, denn bereits heute müssen viele Erwachsene überlegen, wie sie ihr Handy ausschalten könnten; geschweige denn, dass man das jemals täte.

Generation Alpha und Generation Widerspruch

Generation Alpha ist keineswegs eine Generation von Alphas, sondern lehnt eher an die Muttergesellschaft von Google namens Alphabet bzw. Apps auf dem Smartphone an. Daraus erklärt sich ein Denken in ganz anderen Strukturen. Denn die Sichtweise und das Verhaltensmuster der Mitarbeiter werden viel weniger am großen Ganzen angelehnt. Künftig wird kleinteiliger, schnelllebig und austauschbarer gehandelt. So wie alle paar Jahre ein neues soziales Netzwerk entsteht und alle paar Tage eine neue App ausprobiert wird und nach einem rasanten Boom wieder unbedeutend wird, haben auch Denkweisen und Aussagen im Alltag eine kürzere Halbwertszeit. Eigentlich paradox, dass eine Generation, die immer vernetzter wird, gleichzeitig viel weniger vernetzt denken kann. Eigentlich könnte man genauso gut von der Generation Widerspruch sprechen.

Dafür müsste man sich nur heute den beginnenden Trend ansehen. Gerade jetzt im Vorweihnachtsgeschäft wird deutlich, dass viele Unternehmen auf Customomics setzen. Produkte und Leistungen werden nicht wie früher in möglichst hohen Stückzahlen produziert, um Fixkosten gut verteilen und damit günstig anbieten zu können. Vielmehr müssen Produkte individuell zugeschnitten (customisiert) werden können, damit sie exakt den Käuferwünschen entsprechen. Firmen wie Cewe bieten die individuelle Handyhülle an, bei BMW oder Audi kann man nicht mehr nur Farben aus der Palette auswählen, sondern das Auto hochgradig individuell bestellen. Adidas hat eine Fabrik entwickelt, die nach dem Prinzip des 3D-Druckers Turnschuhe spezifisch fertigen kann. Man muss im Internet nur Modell und Farbkombination aus einem großen Spektrum wählen. Sogar Nivea ist bereits auf den Trend aufgesprungen. Denn die bekannte Dose in blau kann man mit persönlichem Motiv und Text bestellen.

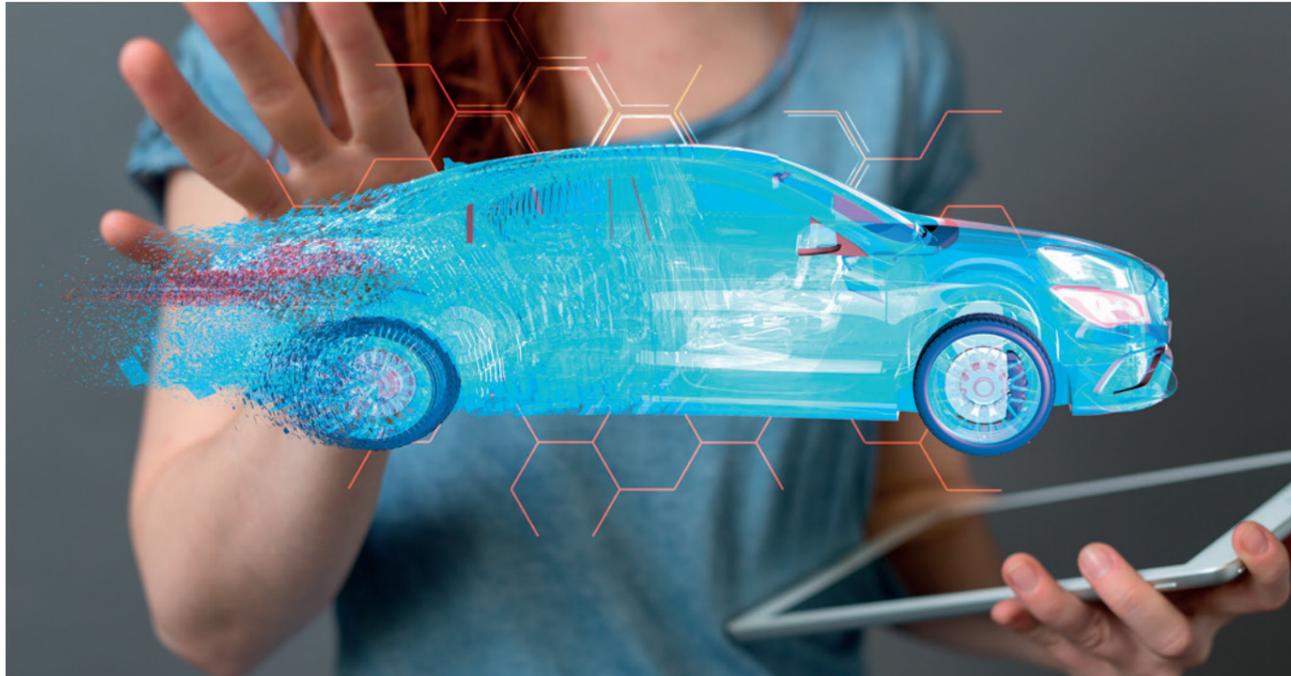
Aber hier zeigt sich der Trend am Deutlichsten. Die Produkte der Zukunft und damit die Konsumenten, für die sie entwickelt werden, sind zwar individuell, sollen sich aber auf keinen Fall zu weit voneinander weg bewegen. So wie die Dose unverkennbar von Nivea sein soll, müssen auch bei anderen Produkten unverkennbare Markeneigenschaften, wenigstens das Logo und dieses viel größer, erhalten bleiben. Denn Meinung wird relativ. So wie die Generation Alpha schnell auf den Like-Button tippt, wünscht sie sich Teil einer Gruppe zu sein, in der sie aber andererseits auch persönlich wahrgenommen wird.

Trends wechseln schneller und bewegen sich wie ein Uhrpendel. Beispielsweise holte IBM als Vorreiter des Homeoffice, seine Mitarbeiter der Kreativabteilung in diesem Jahr zurück an den gemeinsamen Schreibtisch, um den Austausch zu fördern. Gleichzeitig bauen Apple und Google Firmenzentralen, in denen möglichst viele Freizeitaktivitäten nach oder während der Arbeit möglich sind. Aber während derzeit durch die ständige Erreichbarkeit bemängelt wird, dass das Berufsleben ins Privatleben reicht, wird es künftig auch darum gehen, darüber nachzudenken, wie das Privatleben in das Berufsleben hereinragt. Im vergangenen Jahr hat Apple sogar erwogen einen Happiness Manager einzustellen, der regelmäßig für die „Bespäßung“ der Mitarbeiter zuständig ist.

Möglichkeiten und Grenzen der Digitalisierung

„Digitalisierung bietet ungeahnte Möglichkeiten wie es scheint und wird die Art zu lernen revolutionieren.“ So weit verbreitet derartige Aussagen sind, so abgedroschen klingen sie leider auch und umso weniger haben wir verstanden, worum es wirklich in den Customomics geht. Natürlich werden neue Kommunikationstechnologien es uns ermöglichen noch weniger abhängig von Zeit und Ort unseren Lernfortschritt zu gestalten. Auf den ersten Blick klingt es nach purem Luxus, wenn Fahrtzeiten eingespart werden, wenn per Webinar an Workshops und Seminaren teilgenommen werden kann. Denn dann entsteht wertvolle Produktivzeit, die man anderweitig verwenden kann.

Aber Webinare, Videos zur Erklärung und noch interaktivere Homepages, die sich speziellen Themen widmen, sind die Spitze



des Eisbergs. Natürlich kommen auch ganz neue Formen von Gruppenprojekten auf uns zu und zwar nicht durch Videokonferenzen mit anderen Menschen, sondern durch Interaktion mit Autonomen-Robotern, die menschliches Verhalten nachahmen, um zum Beispiel eine Übung zur Entwicklung von Sozialkompetenzen mit ihnen durchzuführen. Sie haben richtig gelesen, auch wenn der Satz sich hinsichtlich Sozialkompetenzen damit selbst widerspricht.

Die künftige Aus- und Weiterbildung muss aber eine ganz andere Herausforderung annehmen und zwar im Overlap zwischen Didaktik und Inhalten. Klingt künstlich, oder? Stimmt. Aber wenn sich die Art zu denken verändert, passen auch die Denkmodelle der Wirtschaftswissenschaften nicht mehr. Künftig müssen Menschen aus- und weitergebildet werden, die nicht mehr zu unseren bewährten Schemen passen:

Früher war die Logik: Massenproduktion ODER Einzelfertigung – Möglichst identische Produkte, mit denen sich der Kunde identifiziert ODER Produkte, die auf den einzelnen zugeschnitten sind und seine Individualität betonen

Nun scheint der Kundenwunsch zu lauten: Möglichst individuell aber auf keinen Fall so stark, dass man nicht mehr erkennen kann, dass ich auch bei Marke X gekauft habe. Dieser Widerspruch zieht sich quer durch die Sozialen Medien und Meinung wird relativ. Schlaue Bildungskonzepte

setzen darauf, die Leute hierfür vorzubereiten und sinnvolle Geschäftsmodelle zu entwickeln, die uns nicht abhängig von Dritten machen. Denn, dass die digitale Revolution längst vorbei ist, sieht man doch an den Marktanteilen der großen Player in der Internetwerbung und bei Suchmaschinen. Gute Ausbildung entwickelt Strategien, mit dieser Entwicklung umzugehen und macht Unternehmer erfolgreich, damit sie nicht im Digitalisierungsdruck die falschen Entscheidungen treffen.

Digitalisierungsmanager als Lösung

Welche Strategie ist nun die richtige? Unternehmen haben immer die Wahl, ob sie sich einer Entwicklung verschließen und warten, bis der Markt vorbei gezogen ist, oder ob sie daraus eine Chance entwickeln. Aber wie will man sich so einer Entwicklung anpassen. Ein gutes Beispiel für Erfolgskonzepte kommt hier aus dem Automobilbau, der schon massiv digitalisiert ist. Denn hier werden auf einer Plattform basierend viele verschiedene Automodelle gebaut. Diese Herangehensweise sollten erfolgreiche Unternehmen auf Management-Konzepte übertragen und damit so wandlungsfähig sein, wie es der Markt erwartet.

Dazu lassen sich ein paar einfache Grundregeln verwenden, die dann auf Kunden, Situationen, Produkte und Mitarbeiter angewendet werden:

- Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern läuft analytisch und kritisch ab
- Digitalisierung muss einfach sein
- Nutzen von Digitalisierung muss direkt sichtbar werden
- Daher müssen Kosten überschaubar bleiben
- Abhängigkeiten sollen vermieden werden (aufwärts und abwärts kompatibel)
- Digitalisierung darf nicht zur Konkurrenz werden
- Digitalisierung muss da hin führen, wo Kunden sind und nicht dahin, wo keine sind
- Digitalisierung ohne Mitarbeiter geht nicht

Bei der Liste handelt es sich zugegeben um einfache Konzepte. Aber genau darin liegt auch der Kern von erfolgreichen Maßnahmen. Denn so wie die Kunden immer schneller und wechselhafter denken, müssen auch Unternehmen bereit sein, Konzepte schneller zu wechseln. Es klingt wie eine Bürde, sich permanent anpassbar verhalten zu müssen. Eine Chance liegt darin aber auch. Denn Fehlentscheidungen bei Strategien werden kurzweiliger. Denn bei der nächsten Marktwende könnte der Fehlgriff schon zum Erfolgsmodell werden.

Tip: Digitalisierungsmanager/in (DIA) / (VWA) 03./08.12.2018

Autor: Prof. Dr. Marco Wöfle

Wissenschaftlicher Leiter des Center for Real Estate Studies (CRES) und der VWA Business School (VWA BS).

www.vwa-freiburg.de

Neuer Service für Immobiliensachverständige

Der Alumni Immo Freiburg (AIF) und der Bundesverband IVD haben für ihre Mitglieder mit der Einrichtung einer Anlaufstelle für Immobiliensachverständige das Serviceangebot erweitert. Die AIF/IVD Servicestelle ist bei der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) und dem Center for Real Estate Studies (CRES) angesiedelt. Beide Institutionen verfügen im Rahmen ihrer Ausbildungs- und Weiterbildungsstudiengänge und dem Netzwerk aus qualifizierten Sachverständigen, Wissenschaftlern und kompetenten Praktikern über ein Höchstmaß an Know-how. „Daraus resultierend entsteht mit einem speziellen Serviceteam ein Leistungsangebot, das einen echten und neuen Mehrwert für unsere Mitglieder darstellt“, wie Präsident Schick bei der Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung feststellte.

Die Servicestelle steht unter der Telefonnummer 030 / 27 57 26-22 für alle Mitglieder für Fragen rund um die Immobilienbewertung zur Verfügung. Auch wurde eine Kontaktmöglichkeit per E-Mail geschaffen. Entsprechende Anfragen können an sachverstaendigenhotline@alumni-immo-freiburg.de gesandt werden.

Über die Service Nummer und E-Mailadresse des AIF/IVD erhalten Sachverständige Informationen und Tipps rund um die Bewertung. Die Servicestelle klärt dabei, ob die Auskunft allgemeiner Art ist oder ein Bewertungsspezialist als Mentor eingeschaltet werden sollte.

Zunächst ist jede Auskunft kostenfrei. Bei speziellen Einzelfall- oder Objektberatungen kann an Spezialisten weitervermittelt werden, die dann in der Lage sind, konkrete Hilfestellungen zu geben. In diesen Fällen werden dann ggf. Beratungshonorare zwischen den Beteiligten vereinbart. Auch hierfür übernimmt die Servicestelle die Koordination. Das „rundum sorglos Paket“ ermöglicht eine mehr oder weniger unterstützte Gutachtererstellung auch für schwierige Objekte.

Die ersten Anfragen an die Servicestelle haben bereits die Notwendigkeit zur Unterstützung im Sachverständigenalltag aufgezeigt. Auch erfahrene Sachverständige haben besondere Auftragssituationen erstmalig auf dem Tisch: So ist z.B. der bewertungsrelevante Umgang mit einer unter Naturschutz stehenden Fledermauskolonie

in einem Mehrfamilienhaus keine Standardaufgabe, die regelmäßig zu bewerten ist. Genauso ein Bungalowbau in einem Überschwemmungsgebiet (Außenbereich) ohne gesicherte Erschließung. Diverse Fragestellungen sind bereits bei der Servicehotline eingegangen, die bislang mit den entscheidenden Hinweisen beantwortet werden konnten.

Ein echter Mehrwert für die Mitgliedschaft im AIF oder IVD ist die neu geschlossene Kooperation mit dem Bundesanzeiger Verlag. Mitglieder erhalten auf die Online Anwendungen „Wertermittlerportal Premium“ und „Wertermittlerportal Basis“ einen Vorzugspreis, der um 15 % reduzierte Konditionen für Einzel- oder Mehrplatzlizenzen ermöglicht.

Aktuelles Wissen, relevante Informationen und Daten für die Bewertung gibt es zukünftig regelmäßig sowohl im Rahmen des Verbandsorgans des Immobilienverbandes, die AIZ als auch über Sonderveröffentlichungen und Mustergutachten. Auch ist die gemeinsame Ausschreibung von Fachtagungen und Seminaren zu Bewertungsthemen auf der Agenda der Kooperation zwischen IVD, DIA und AIF.



Steuerliche Vorteilhaftigkeit einer Ratenzahlung bei Veräußerung



Eine Besonderheit der deutschen Immobilienbesteuerung liegt darin, dass Gewinne aus der Veräußerung vermieteten Grundbesitzes des Privatvermögens nur innerhalb der ersten zehn Jahre besteuert werden. Es ist also stets empfehlenswert, mit einer Veräußerung bis zum Ablauf dieser Frist zuzuwarten. Vielfach ist dies jedoch aus tatsächlichen Gründen nicht möglich. Auch in diesen Fällen lässt sich ein steuerpflichtiger Veräußerungsgewinn jedoch auf dem Gestaltungswege oftmals noch vermeiden oder zumindest erheblich reduzieren. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, dass die Vereinbarung einer Ratenzahlung eine interessante (und rechtssichere) Möglichkeit darstellt, mittels derer eine erhebliche Reduktion des Veräußerungsgewinns erreicht werden kann.

1. Wann gehört eine Immobilie zum steuerlichen Privatvermögen?

Da die Abgrenzung, wann eine Immobilie dem „steuerlichen Privatvermögen“ zuzuordnen ist, in der Praxis oftmals Schwierigkeiten bereitet, sei dies vorab kurz vergegenwärtigt. Folgendes gilt freilich nur dann, soweit das Objekt nicht bereits dem Vermögen einer gewerblichen Gesellschaft zuzuordnen ist.

1.1 Während der laufenden Überlassung

Während der laufenden Vermietung oder Verpachtung ist ein Objekt der steuerlichen Privatsphäre des Investors/der Investoren zuzuordnen, wenn die mit der Immobilie verwirklichte Tätigkeit den Rahmen einer reinen Nutzung von Vermögen im Sinne einer Fruchtziehung aus zu erhaltenden Sub-

stanzwerten nicht verlässt. Grundsätzlich ist die laufende Vermietungstätigkeit allerdings sehr tief im Bereich der privaten Vermögensverwaltung verwurzelt; ihr kann nur bei Vorliegen äußerst gewichtiger Umstände ein gewerblicher Charakter zuerkannt werden (etwa bei unüblichen Sonderleistungen in Gestalt einer „hotelmäßigen Beherbergung“).

1.2. Bei Veräußerung

Es kann jedoch nicht nur durch die Natur der laufenden Überlassung zu einem Übergang der Immobilie in das Betriebsvermögen kommen, sondern auch durch ein bestimmtes Veräußerungshandeln. Wird ein vormals zur Fruchtziehung eingesetztes Objekt der einst veräußert, wird dadurch der Rahmen der Vermögensverwaltung grundsätzlich nicht verlassen. Eine Ausnahme gilt ledig-

lich dann, wenn durch die Veräußerung die Ausnutzung substanzieller Vermögensvorteile durch Umschichtung entscheidend in den Vordergrund tritt. Dies ist bei der gelegentlichen Veräußerung von Grundbesitz ausdrücklich noch nicht der Fall. Lassen besondere Umstände allerdings erkennen, dass bereits bei Erwerb/Bebauung die zeitnahe Veräußerung eines Grundstücks beabsichtigt wurde, liegt – unabhängig von der Anzahl der veräußerten Objekte – eine unbedingte Veräußerungsabsicht und somit ein sog. „originärer gewerblicher Grundstückshandel“ vor.

Das Vorliegen einer bedingten Veräußerungsabsicht, die im Zeitpunkt des Erwerbs/der Bewauung noch nicht eindeutig erkennbar war, wird typisierend bei Überschreiten der sog. „Drei-Objekt-Grenze“ (widerlegbar) vermutet. Dabei gilt die Veräußerung von mehr als drei Objekten innerhalb eines engen zeitlichen Zusammenhangs von in der Regel fünf Jahren, bei denen ein enger zeitlicher Zusammenhang (wiederum in der Regel fünf Jahre) zwischen Erwerb/Bebauung und der Veräußerung besteht, grundsätzlich als gewerblich. Insoweit wird unterstellt, dass bereits im Zeitpunkt des Erwerbs/der Bewauung die Vermögensumschichtung im Vordergrund stand. Die erworbenen/ bebauten Grundstücke werden dann rückwirkend Betriebsvermögen des Gewerbebetriebs „Grundstückshandel“ (sog. derivativer Grundstückshandel).

Praxishinweis: Es ist daher zu äußerster Vorsicht anzuraten, wenn bspw. ein Mehrfamilienhaus kurz vor der Veräußerung in Eigentumswohnungen aufgeteilt werden soll, da jede dieser Wohnungen ein Objekt im Sinne der „Drei-Objekt-Grenze“ darstellt und eine Gewerblichkeit der Veräußerung gezeitigt werden kann. Zudem ist darauf hinzuweisen, dass sich die zweite Fünf-Jahres-Frist verlängert (auf bis zu zehn Jahre), wenn es sich bei dem Veräußerer um einen sog. „branchenkundigen Steuerpflichtigen“ handelt.

2. Besteuerung im Falle der Veräußerung

Bei der Veräußerung von Immobilien des Privatvermögens legt die maßgebliche Vorschrift des § 23 Abs. 1 Satz 1 Nr. 1 EStG fest, dass Gewinne aus privaten Veräußerungsgeschäften der Einkommensbesteuerung nur dann unterliegen, wenn die Anschaffung und Veräußerung des Objekts innerhalb von zehn Jahren erfolgt. Die Besteuerung erstreckt sich dann auch auf Gebäude, die innerhalb des zehnjährigen Haltezeitraums

errichtet, ausgebaut oder erweitert und sodann mitsamt dem Grundstück veräußert werden. Auf das Motiv der Veräußerung kommt es nicht an. Der Gewinn oder Verlust aus Veräußerungsgeschäften nach Abs. 1 ergibt sich dann gem. § 23 Abs. 3 Satz 1 EStG aus der Differenz des Veräußerungspreises einerseits zu den fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten sowie etwaigen veräußerungsbezogenen Aufwendungen (Werbungskosten) andererseits.

Ein Veräußerungsgewinn bleibt jedoch steuerfrei, wenn er – zusammen mit etwaigen weiteren privaten Veräußerungsgeschäften des Jahres – im Kalenderjahr weniger als 600 Euro betragen hat, § 23 Abs. 3 Satz 5 EStG. Insoweit handelt es sich um eine Freigrenze (keinen Freibetrag), so dass ein Gesamtgewinn, der diesen Betrag genau erreicht oder übersteigt, voll steuerpflichtig ist. In der Literatur wird zutreffend angeführt, dass diese Freigrenze nach dem eindeutigen Wortlaut der Norm kalenderjahrbezogen und somit mehrfach nutzbar ist, h.M., vgl. z.B. Carlé, in: Korn, EStG Kommentar, § 23 Rz. 84 (Stand: September 2009).

3. Steuerfolgen einer Ratenzahlung

3.1. Verlagerung der Gewinnentstehung in die Zukunft

Wird der Veräußerungspreis in Teilbeträgen über mehrere Veranlagungszeiträume gezahlt, entsteht ein Veräußerungsgewinn getreu des Zuflussprinzips (§ 11 EStG) erstmals dann, wenn und soweit der in den jährlichen Zahlungen enthaltene Veräußerungspreis-Anteil (s.u. 3.2.) die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten und die zugehörigen Werbungskosten übersteigt, vgl. BMF-Schr. v. 11.3.2010, BStBl. 2010 I, 227, Tz. 74, 77. Damit treten so lange keine Besteuerungsfolgen ein, als die gezahlten Beträge höchstens die ursprünglichen Anschaffungs-/Herstellungskosten erreichen. Von dort an ist jährlich der Teil des Gewinns zu versteuern, der dem Veräußerer zufließt.

Hinweis: Zwar hat der BFH jüngst entschieden, ein Veräußerungsverlust im Sinne des § 23 EStG entstehe bei Ratenzahlung anteilig nach dem Verhältnis der Teilzahlungsbeträge zu dem Gesamtveräußerungserlös bereits in den Veranlagungszeiträumen der jeweiligen Zuflüsse, vgl. BFH-Urt. IX R 18/16 v. 6.12.2016, BStBl. II 2017, 676. Darin erblickte das Gericht indes zu Recht keinen Widerspruch zu der Behandlung eines Veräußerungsgewinns und der hierzu bislang ergangenen Rechtsprechung (z.B. BFH-Urt. VI 194/61 v.

13.4.1962, BStBl. 1962 III, 306). Dies ist auch zutreffend, denn anders als ein Verlust ist ein Gewinn im Sinne des § 23 EStG stets erst in jenem Veranlagungszeitraum sicher entstanden, in welchem dem Steuerpflichtigen tatsächlich mehr zugeflossen ist, als er an Anschaffungs- und Veräußerungskosten aufgewendet hat.

Die Vereinbarung von Kaufpreistraten eröffnet mithin die Möglichkeit, das Entstehen eines privaten Veräußerungsgewinns durch Zuflussverzögerung gezielt zu beeinflussen. Dadurch lassen sich namentlich folgende Vorteile erreichen:

- Sofortige Vereinnahmung eines Betrags in Höhe der fortgeführten Anschaffungs-/Herstellungskosten abzüglich Veräußerungskosten ohne Gewinnentstehung;
- Verlagerung der Gewinnentstehung in die Zukunft (etwaig in eine Zeit, in welcher der Veräußerer sich bereits in einer niedrigeren Progressionsstufe befindet);
- Verteilung des Gewinns auf mehrere Veranlagungszeiträume zur „Progressionsglättung“;
- je nach Ausgestaltung mehrfache Ausnutzung der Freigrenze von 600 € p.a., da diese nach dem eindeutigen Wortlaut der Norm mehrfach nutzbar ist (s.o.).

Beispiel: Ein mit einem Mehrfamilienhaus bebautes Grundstück wurde im Jahr 00 für 3 Mio. Euro erworben und fortan fremdvermietet. Die Anschaffungskosten entfallen zu 2/3 auf das Gebäude. Nach 7 Jahren wird die Immobilie veräußert. Zwischenzeitlich ist ihr Wert auf 3,1 Mio. Euro angestiegen.

Lösung: Die Veräußerung erfolgt innerhalb von 10 Jahren und unterfällt somit der Steuerpflicht nach § 23 EStG. Aufgrund der jährlichen Abschreibung von 2 % betragen die fortgeführten Anschaffungskosten nach 7 Jahren: 3 Mio. - (7*0,02*2 Mio.) = 2,72 Mio. Euro (abgeschrieben werden kann nur das Gebäude). Mithin kann bei beabsichtigter Ratenzahlung ein Betrag in dieser Höhe (plus 599,99 Euro) sofort gezahlt werden ohne dass es zu einem steuerpflichtigen Gewinn kommt. Erst wenn künftig weitere Raten gezahlt werden, sind diese in den jeweiligen Jahren ihres Zuflusses steuerpflichtig.

Praxishinweis: Es ist stets ratsam, wie in dem vorstehenden Beispiel, eine explizite Aufteilung des Kaufpreises auf Gebäude und Grund und Boden vorzunehmen. Die Finanzverwaltung ist angehalten, dieser Aufteilung zu folgen, soweit sie nicht missbräuchlich ist und/oder die tatsächlichen Wertverhältnisse in grundsätzlicher Weise verfehlt, vgl. nur

BFH, Urt. IX R 12/14 v. 16.9.2015, BStBl. II 2016, 397; Mirbach, SteuK 2016, 104. So kann ein größtmöglicher Betrag auf das abschreibbare Gebäude allokiert werden, was zu einer künftigen Steuerentlastung führt.

3.2. Besteuerung eines fiktiven Zinsanteils

Aufgrund der Stundung des Veräußerungspreises kommt es zu einer Aufteilung der Kaufpreistraten in einen Tilgungs- und einen Zinsanteil, da die Vereinbarung einer langfristigen Ratenzahlung zur Tilgung einer Schuld als Kreditgewährung angesehen wird, selbst wenn eine Verzinsung ausgeschlossen wurde, vgl. nur BFH-Urt. VIII R 190/78 v. 21.10.1980, BStBl. 1981 II, 160.

Daraus ergeben sich für den Erwerber folgende steuerliche Konsequenzen:

- Die Anschaffungskosten der Immobilie entsprechen dem Barwert der Tilgungsanteile;
- setzt der Erwerber das Objekt zur Einkünfteerzielung ein, bildet der Barwert der Tilgungsanteile gleichzeitig die Abschreibungsbemessungsgrundlage (soweit er auf das Gebäude entfällt);
- in diesem Fall ist zudem der in den einzelnen Zahlungen enthaltene Zinsanteil im Veranlagungszeitraum der Verausgabung als Werbungskosten oder Betriebsausgaben sofort abzuziehen.

Aufseiten des Veräußerers gilt Folgendes:

- Der Barwert der Tilgungsanteile stellt den Veräußerungspreis dar. Ein Gewinn entsteht jedoch erstmals, wenn und soweit die Tilgungsanteile der zugeflossenen Kaufpreistraten die fortgeführten Anschaffungs- oder Herstellungskosten sowie die zugehörigen Werbungskosten übersteigen;
- der in den Zahlungen enthaltene fiktive Zinsanteil ist als Einnahme aus Kapitalvermögen nach § 20 Abs. 1 Nr. 7 EStG zu versteuern.

Da die fiktiven Zinsanteile für den Veräußerer Einkünfte aus Kapitalvermögen darstellen, unterliegen sie im Veranlagungszeitraum des Zuflusses der jeweiligen Rate grds. der Besteuerung mit dem Abgeltungsteuersatz, § 32d Abs. 1 Satz 1 EStG.

Anmerkung: Dies gilt gem. § 32d Abs. 2 Nr. 1 Buchst. a EStG zwar nicht, wenn es sich bei Erwerber und Veräußerer um sog. „nahestehende Personen“ handelt und soweit die den Kapitalerträgen entsprechenden Aufwendungen beim Schuldner Betriebsausgaben oder Werbungskosten darstellen. Der BFH hat hierzu jedoch in einer Reihe von Urteilen ein restriktives Verständnis des Nahestehendenbegriffs im Sinne der Norm zum Ausdruck gebracht. Danach bedarf es für die Annahme des Nahestehens (i) eines „absoluten Abhängigkeitsverhältnisses“, in dessen Rahmen der beherrschten Partei im Wesentlichen kein eigener Entscheidungsspielraum verbleibt, oder (ii) eines wirtschaftlichen Eigeninteresses einer der beiden Parteien an der Erzielung der Einkünfte der jeweils anderen Partei, vgl. auch BT-Drucks. 16/4841, 61. Für ein solches Eigeninteresse genüge es jedoch nicht, dass der Darlehensgeber von dem günstigen Abgeltungsteuersatz profitiert. Eine missbräuchliche Gestaltung zur Ausnutzung des Abgeltungsteuersatzes hat der BFH in den betreffenden Urteilen überdies ebenfalls abgelehnt, vgl. zum Ganzen ausführlich Urbach, KöSDI 2015, 19409 f.

Dadurch zeitigt die Kaufpreisstreckung zudem einen Tariffeffekt für den Veräußerer, da die Zinsanteile der Kaufpreistraten bei ihm nur einer Steuerbelastung von 25 % zzgl. SolZ unterliegen. Soweit der Erwerber das betreffende Objekt zur Einkünfteerzielung einsetzt und die Zinsanteile als Werbungskosten oder Betriebsausgaben abziehen kann, ergibt sich durch die Gestaltung auch insgesamt ein deutlicher Belastungsvorteil.

3.3. Vorteilhaftigkeit der Kaufpreisstundung

Durch die zeitliche Streckung der Kaufpreiszahlung kann mithin ein erheblicher Gesamtbelastungsvorteil erreicht werden. Dies gilt aufgrund des Steuersatzvorteils, der sich durch die Besteuerung des Zinsanteils mit dem günstigen Abgeltungsteuersatz ergibt, teilweise auch bereits dann, wenn der Kaufpreis tatsächlich zinslos gestundet wird (die Aufteilung in einen Zinsanteil wird steuerlich dennoch stets fingiert). Damit sich die sich aus einer ratierlichen Zahlung des Kaufpreises ergebende Vorteilhaftigkeit völlig offenbart, sollte jedoch auch tatsächlich ein über dem gegenwärtigen Wert der Immobilie liegender Kaufpreis vereinbart werden. Dies liegt aus wirtschaftlichen Gründen nahe, da so der sich aufseiten des Verkäufers ergebende Liquiditäts- und Zinsnachteil kompensiert wird, vgl. mit Berechnungsbeispielen Mirbach, Steuerplanung bei personenbezogenen Immobilieninvestitionen, Freiburg 2016, 221 ff.

4. Schlussbetrachtung

Wie dargetan wurde, lässt sich durch die zeitliche Stundung der Kaufpreiszahlung der Veräußerungsgewinn teilweise steuerfrei vereinnahmen. Zudem kann je nach Lage des Sachverhalts durch die Verlagerung der Gewinnentstehung in die Zukunft auch der Vorteil einer Progressionsglättung und einer niedrigeren Progressionsstufe erreicht werden. Da die Verzögerung des Zuflusszeitpunkts grundsätzlich keinen Gestaltungsmissbrauch darstellt, ist die Vereinbarung von für den Verkäufer vorteilhaften Kaufpreistraten nach der hier vertretenen Auffassung unbedenklich. Dabei zeitigt die Unterstellung eines fiktiven Zinsanteils einen Belastungsvorteil, da die fiktiven Zinsen dem Abgeltungsteuersatz unterliegen. Gleichwohl sollte bei der Vereinbarung von Raten ein dem Stundungseffekt Rechnung tragender Aufpreis vereinbart werden. Wird eine angemessene Verzinsung mit einem unter 5,5 % liegenden Zinssatz vorgenommen, sollte von der ausdrücklichen Vereinbarung dieser Verzinsung abgesehen werden, da ansonsten der tatsächliche Zinssatz bei der Berechnung des Zinsanteils unterstellt würde. Dies würde den Vorteil durch die Besteuerung mit dem Abgeltungsteuersatz vermindern. Wird indes keine Verzinsung vereinbart, kommt es zu der dargestellten Aufteilung gemäß der Grundsätze des IV. Rentenerrlasses des BMF.

Seminar-Tipp:
Der Grundstückskaufvertrag
am 07.05.2018

www.dia.de



24. Freiburger Immobilientage

Immobilienwirtschaft im Gespräch

„Der weltweiten Finanzkrise folgten rigorose Reformen und Regulierungen der Finanzmärkte und Bankensysteme“, stellte DIA-Studienleiter **Professor Hans-Hermann Francke** anlässlich der 24. Freiburger Immobilientage der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) und des Vereins Alumni Immo Freiburg fest. Für die Immobilienfinanzierung in Deutschland resultierten daraus erhebliche Veränderungen, die der Öffentlichkeit bisher wenig bekannt seien. Den hierfür genutzten institutionellen Rahmen bilde in Deutschland der „Ausschuss für Finanzstabilität“ (ASB). Dieser habe weitreichende Befugnisse der Überwachung und Beratung gegenüber der Bankwirtschaft. Sein Instrumentarium bestehe aus Eingriffen in die Eigenkapitalunterlegung, die Tragfähigkeit von Risiken, und der Bestimmung von zusätzlichen Liquiditätsanforderungen. Außerdem könnten sektorale Risikogewichte für systemisch relevante Banken verfügt werden. Insgesamt erscheine diese Konzeption der makroprudenzialen Politik ordnungspolitisch bedenklich, da sie sich nicht darauf beschränke, der Bankwirtschaft nützliche Erkenntnisse über entstehende Systemrisiken mitzuteilen, sondern mit strengen diskretionären Eingriffsmöglichkeiten ausgestattet sei. Für die Immobilienwirtschaft und die deutsche Bankwirtschaft erwachsen aus diesen Regulierungen erhebliche Konsequenzen. So



müsse sich die Immobilienwirtschaft darauf einrichten, dass nicht mehr der Beleihungswert allein, sondern zusätzlich die Schuldnerbonität zu den zentralen Kreditvergabe-kriterien zählten.

Immobilienmärkte in Deutschland 2017

„An den Top-Standorten des deutschen Immobilienmarktes besteht auch 2017 eine hohe Dynamik“, stellte **Dr. Thomas Beyerle**, Head of Group Research beim schwedischen Immobilienkonzern Catella, fest. In den ersten drei Quartalen sei das Transaktionsvolumen auf dem Gewerbeinvestmentmarkt um 20 Prozent auf rund 39,2 Milliarden Euro gestiegen. „Der Wettbewerb unter den Investoren für deutsche Immobilien wird sich angesichts der hohen Marktliquidität weiter intensivieren. Angesichts der Umkehr in der Zinspolitik, zumindest in den USA, neigt sich die Ära der stark zurückgehenden Renditen aber dem Ende zu“, so Beyerles Prognose. Künftig werde das Mietwachstum der Schlüssel für eine realistischere Einschätzung sein, um die richtige Risiko-Ertrags-Balance zu finden. Ehemalige Nischenprodukte wie Student Housing oder Mikro Living stellten sich zunehmend als eigenständige Marktsegmente auf.



Mitarbeitergespräche erfolgreich führen

„Mitarbeiter tragen als wertvolle Unternehmensressource erheblich zum Erfolg von Unternehmen bei“, erläuterte der Freiburger Unternehmensberater und Kommunikationstrainer **Andreas Bauer**. Für Unternehmer und ihre Führungskräfte gelte es, die Mitarbeiter durch richtige Kommunikation zu lenken, in die Umsetzung der Unternehmensziele einzubinden und langfristig an das Unternehmen zu binden. Der Kommunikationsprozess gestalte sich jedoch komplex, da jede Botschaft gemäß dem Vier-Ohren-Prinzip auf unterschiedlichen Ebenen gesendet und empfangen werden könne. Bauer empfahl Führungskräften, Mitarbeiter zu Gesprächen frühzeitig einzuladen, sich ausreichend Zeit zu nehmen, die Ziele möglichst konkret zu formulieren, vorab zu überlegen, welche Konflikte auftauchen könnten und wie diese zu lösen wären. Dabei gelte es, sich über die persönliche Situation des Mitarbeiters zu informieren, sich dessen Stärken und Schwächen bewusst zu machen und auch Lob und Anerkennung einfließen zu lassen.

Modulares und serielles Bauen als Trend

„Der Fertighaus- und Modulbausektor ist ein rasant wachsender Wirtschaftszweig“, stellte **Stephanie Fiederer**, Geschäftsführerin AH aktivhaus Gesellschaft in Stuttgart,



Autor: Dr. Sebastian Mirbach

ist Steuerberater in der Spezialkanzlei ckss – Carlé Korn Stahl Strahl in Köln und Lehrbeauftragter an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Er ist umfassend vortragend tätig sowie Autor zahlreicher Fachbeiträge.

fest. Die Qualität und Dauerhaftigkeit stehe einem Massivhaus in nichts nach. Zudem ermögliche der Modulbau einen sehr hohen Vorfertigungsgrad, was die Arbeiten vor Ort minimiere. Dadurch seien Qualitätssicherheit, Kostensicherheit, fest vereinbarte Lieferzeiten und vieles mehr kein Problem. Im Prinzip handle es sich um ein nach industriellen Qualitätsstandards erzeugtes Produkt, bei dem der Bauherr verschiedene Produktlinien und Serien mit unterschiedlicher Ausstattung wählen könne.

Digitalisierung – was bringt's? Ist die digitale Revolution schon vorüber?



„Digitalisierung ist weit mehr als Technik. Sie führt zu einer Veränderung des menschlichen Verhaltens“, führte Prof. Dr. Marco Wölfe, Wissenschaftlicher Leiter des Center for Real Estate Studies (CRES) in Freiburg, aus.

In der Kommunikation ersetzen Smartphone und soziale Netzwerke immer häufiger persönliche Begegnungen. Die digitale Revolution im Internet sei längst entschieden, da Google mittlerweile über einen Suchmaschinenmarktanteil von 91,6 Prozent verfüge. Damit bestehe eine hohe Gefahr der Selektion und Manipulation von Daten, Fakten und Meinungen. Die Digitalisierung erleichtere zahlreiche Prozesse. Bestellen und bezahlen im Internet sei heute ebenso selbstverständlich wie die Nutzung des Smartphones und einer Vielzahl von Apps. Die Kehrseite sei die wissentliche oder unwissentliche Preisgabe umfangreicher persönlicher Daten, deren Verwendung kaum noch kontrollierbar sei und einen gläsernen Menschen schafften. Die Digitalisierung gewinne auch in kleineren Immobilienunternehmen an Bedeutung. Dabei gelte es für die Inhaber, sich umfassend zu informieren, den tatsächlichen Bedarf im Rahmen einer Kosten-Nutzen-Analyse zu ermitteln und darauf zu achten, dass die Mitarbeiter in den Auswahlprozess und die Integration eingebunden würden.

Gutachten als Ausdruck von Sachverstand

„Vergessen Sie bei keinem Gutachten, dass sie für dessen Ergebnisse haften“, riet Albert M. Seitz, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Immobilienbewertung. Es bestünden zwar keine

gesetzlichen Regelungen bezüglich der Anforderungen an ein Gutachten, in der Rechtsprechung und in der Literatur hätten sich jedoch Grundsätze entwickelt, an die sich auch die Voraussetzungen der Kammern für die öffentliche Bestellung anlehnten. Im Mittelpunkt stünde dabei das Gebot der Sachaufklärung, der Begründung und der Kompetenzerhaltung. Hiervon befreie auch das von Auftraggebern aus Kostengründen häufiger nachgefragte „Kurzgutachten“ nicht. Anhand von Fallbeispielen erläuterte Seitz mögliche Fehlerquellen in der Gutachtererstellung wie Informationsdefizite infolge mangelnder Sachverhaltsaufklärung, nichtzutreffendes Erfassen von Sachverhalten, fehlerhafte methodische Ansätze oder formale Mängel und gab Tipps zu deren Vermeidung.

Zur Marktwertermittlung von Campingplätzen

„In Deutschland gibt es 2.977 Campingplätze mit 347.090 Standplätzen im Dauercamping-Bereich und 224.653 im touristischen Bereich“, erläuterte Diplom Betriebswirt Gerhard Schönweitz, Mitglied im Vorstand des Verbands der Campingwirtschaft (BVCD) in Hessen. Im touristischen Bereich erwirtschafteten diese mit durchschnittlich 61,6 Belegungstagen und einer Auslastung von 16,9 Prozent 1.529 Millionen Euro im Jahr. Dabei gelte die Lage in den Bergen oder am Meer als besonders gefragt. Die Ausrichtung auf spezielle Zielgruppen führe zu längeren Verweildauern der Kunden, zu höherer Kundenzufriedenheit und -bindung und zu höheren Margen. Die beste Grundlage für die Ermittlung des Verkehrswerts sei eine ausreichende Anzahl von geeigneten Vergleichswerten. Der Ertrag lasse sich durch die Analyse der Jahresabschlüsse ermitteln, wobei

ein Zeitraum von sieben bis zehn Jahren zu betrachten sei. Besonderes Augenmerk gelte dabei den zwei letzten Jahren, um Gestaltungsspielräume vor dem Verkauf mit Vergleichswerten überprüfen zu können. Als Risiken in der Campingbranche nannte Schönweitz die starken Sättigungstendenzen vor allem beim Dauercamping, den Verdrängungswettbewerb durch neue Plätze, die geringe Drittverwendungsfähigkeit und eine geringe Nachfrage kaufkräftiger Betreiber.

Nießbrauchrecht bei Instandhaltungsrückstau bis Liquidation

„Sachverständige werden häufig im Rahmen der vorweggenommenen Erbfolge mit der Wertermittlung eines mit einem Nießbrauchrecht belasteten Grundstücks beauftragt“, berichtete Nicole Pöttschmann-Wemme, öffentlich bestellte und vereidigte Sachverständige für Immobilienbewertung, aus der Praxis. Bei der Bestellung eines Nießbrauchrechts gehe das Eigentum der Liegenschaft auf den Erben über, während der bisherige Eigentümer das Besitzrecht behalte. Das Nießbrauchrecht werde in der Regel auf Lebenszeit eingerichtet und stelle damit einen starken Eingriff in das Eigentum dar. Mit der Einrichtung des Rechts trennten sich Eigentümer und Besitzer in zwei von einander unabhängige Personen, welche über das Recht aneinander gebunden seien. Einzeln sei keinem eine wesentliche Veränderung an der Liegenschaft erlaubt. Anhand von Fallbeispielen zeigte Pöttschmann-Wemme auf, welchen Einfluss ein Instandhaltungsrückstau, eine Mietunterzahlung und eine drohende beziehungsweise begonnene Liquidation der baulichen Anlage auf den Verkehrswert eines mit einem Nießbrauchrecht belasteten Grundstücks ausüben.



Human Resource Management im Zeitalter digitalisierter Vernetzung



Um es gleich vorweg zu nehmen: In diesem Beitrag wird es nicht um Computernetzwerke gehen, auch wenn der Titel dies vielleicht erwarten lassen könnte. Stattdessen werde ich mich mit zwei zunächst einmal eigenständigen Entwicklungen beschäftigen, die allerdings letztlich zu einem weitgehend einheitlichen Trend verschmolzen sind, nämlich der Digitalisierung einerseits und der Vernetzung andererseits.

Digitalisierung ist aus praktisch keinem Unternehmen mehr wegzudenken. Lagerhaltung, Beschaffung und Logistik basieren heute grundlegend auf digitalen Systemen, Marketingstrategien haben sich nachhaltig der Verfügbarkeit digitaler Medien bei Konsumenten angepasst und auch im Bereich des Human Resource Management hat die Digitalisierung ihre Spuren hinterlassen. Lohn- und Gehaltsabrechnung, Schicht- und Einsatzplanung, Personalentwicklung und Weiterbildung – überall bilden digitale Systeme und Medien integrale Bestandteile von HR-Aktivitäten.

Die zweite Entwicklung besteht in einer voranschreitenden Vernetzung, die sich ebenfalls in vielen Bereichen beobachten lässt. Da sind zunächst vernetzte Computer und Maschinen, die zahlreiche unternehmensinterne und -übergreifende Prozesse nachhaltig verändert haben. Vernetzung lässt sich aber auch auf einer ganz untechnischen Ebene zwischen Mitarbeitern beobachten, was wiederum unterschiedliche Gründe hat: Zunächst wird Wissen immer komplexer, weswegen sich Mitarbeiter zunehmend spezialisieren müssen. Als Folge davon ergibt sich die Notwendigkeit, dezentral vorhandenes Wissen und Kompetenzen immer stärker wieder zusammenzuführen und zu koordinieren, letztlich also zu vernetzen. Wenngleich man aufbauend auf diesen Überlegungen nun annehmen könnte, Mitarbeiter vernetzten sich primär als Folge unternehmensseitiger Notwendigkeiten miteinander, treiben Menschen ihre Vernetzung durchaus aktiv und von sich aus voran. Während Begriffe wie „Netzwerke“ und „Vernetzung“ lange Zeit negativ belegt waren und eher in die Nähe von unlauteren Seilschaften gerückt wurden, haben sie sich in den letz-

ten Jahren zu einem als legitim betrachteten Mittel des eigenen beruflichen Fortkommens entwickelt. Networking hat sich zum vielbeschwerenen Mittel des beruflichen Erfolgs herausgebildet, die Teilnahme an entsprechenden Events wird geradezu als essentiell für die eigene Karriere betrachtet. Diese Entwicklung wird flankiert von der eigenen Präsenz in sozialen und Karrierenetzwerken wie Facebook, LinkedIn oder Xing, ohne die ein erfolgreiches Berufsleben schon als beinahe unmöglich betrachtet wird.

Zunächst ist festzuhalten, dass es eine Vernetzung von Mitarbeitern auch schon im vordigitalen Zeitalter gegeben hat, was die eingangs dargelegte These von zunächst zwei unterscheidbaren Entwicklungen stützt. Arbeitsteilige Vorgänge haben praktisch schon immer die Koordination von Einzelleistungen der Mitarbeiter und damit deren Vernetzung erforderlich gemacht, und Mitarbeiter haben auch schon früher persönliche Beziehungen zur Erfüllung ihrer Aufgaben oder zur Erreichung ihrer beruflichen Ziele genutzt. Allerdings hat die Verfügbarkeit digitaler Kommunikationstechnologien und sozialer Netzwerke einen zweifachen Beitrag zur Vernetzung von Mitarbeitern geleistet. Dieser besteht zum einen in einer größeren Einfachheit des Beziehungsaufbaus und Unterhalts. Smartphones und andere – insbesondere mobile – Endgeräte ermöglichen die praktisch ununterbrochene Erreichbarkeit und Verfügbarkeit von Menschen ungeachtet ihres tatsächlichen Aufenthaltsortes oder der zwischen den Beziehungspartnern bestehenden geografischen Entfernung. Ein Geschäftspartner in den USA ist somit genauso leicht erreichbar wie der Kollege im Büro nebenan. Zum anderen hat diese Entwicklung zu einem vollkommen veränderten Bewusstsein von Vernetzung geführt. Während Netzwerke wie dargelegt früher eher negativ konnotiert waren, sind sie angesichts der technischen Möglichkeiten heute en vogue, wer nicht vernetzt ist, gilt schnell als altmodisch, möglicherweise sogar als Dinosaurier von gestern. Und längst geht es nicht mehr nur um die Nutzung von Beziehungen und Netzwerken zur Erreichung beruflicher Ziele. Stattdessen scheinen soziale Beziehungen und Vernetzung geradezu einen Selbstzweck erfahren zu haben, die ununterbrochene Erreichbarkeit ein Indikator für Modernität zu sein.

Doch welche Folgen hat es, wenn elektronische Kommunikation mündliche Gespräche ersetzt und wenn virtuelle Beziehungen an die Stelle von face-to-face Interaktionen treten? Über die möglichen negativen Auswirkungen einer ständigen Erreichbarkeit wurden schon zahlreiche Forschungsarbeiten verfasst. Als relativ gesichert darf dabei angenommen werden, dass eine nicht regulierbare Erreichbarkeit zu Leistungsminderung und Überforderung, im schlimmsten Fall sogar zu psychischen Erkrankungen und Burnout führen kann. Weit weniger gut erforscht ist hingegen, welche Auswirkungen die Digitalisierung auf die Muster in den Netzwerken unter Mitarbeitern haben. Diese strukturellen Muster sind deshalb wichtig, weil sie Antworten auf zentrale Fragen geben: Wie gut funktionieren die Netzwerke innerhalb eines Unternehmens? Wie lange brauchen Informationen, bis sie alle relevanten Mitarbeiter erreicht haben? Nützen diese Netzwerke in erster Linie dem Unternehmen oder vor allem solchen Mitarbeitern, die eine für sie möglichst günstige Position innerhalb des Netzwerks einnehmen? In der letzten Konsequenz lässt sich sogar die These vertreten, dass unternehmensinterne Netzwerke die Wettbewerbsfähigkeit und damit den Unternehmensfortbestand beeinflussen.

Bis heute haben die meisten Unternehmen ein relativ pauschales Verhältnis zum Thema Netzwerke entwickelt. Eine typische Haltung vieler Unternehmensvorstände oder auch HR-Verantwortlicher ist, dass Netzwerke einen integralen Bestandteil der eigenen Unternehmenskultur bilden. Die gezielte Erhebung der Netzwerkbeziehungen zwischen Mitarbeitern sowie deren Analyse findet

allerdings in den wenigsten Unternehmen statt. Noch weniger Bedeutung scheint der Frage beigemessen zu werden, welche Auswirkungen digitale Medien und Kommunikationsmittel auf die unternehmensinternen Netzwerkstrukturen haben. Schon die oben beschriebenen, möglichen negativen Auswirkungen digitaler Kommunikation auf Mitarbeiter wie Überforderung oder Burnout können schwerwiegende Folgen für Unternehmen haben, insbesondere dann, wenn sie Leistungsträger betreffen. Allerdings sind die Folgen meist noch gravierender, als man zunächst annehmen könnte, was eben an der Vernetzung der Mitarbeiter untereinander liegt. Die zwischen den Mitarbeitern bestehenden Beziehungen sorgen dafür, dass nicht nur für das Unternehmen positive Ressourcen wie Informationen und Wissen weitergegeben werden. Stattdessen werden auch negative Emotionen wie die aus einer ständigen Erreichbarkeit resultierende Unzufriedenheit oder Überforderung zumindest im lokalen Beziehungsgeflecht der betroffenen Mitarbeiter verbreitet, es entsteht also ein gewissermaßen infizierender oder gar epidemischer Effekt. Darüber hinaus haben die leistungsmindernden Folgen der Vernetzung auf Mitarbeiter ihrerseits negative Auswirkungen auf die Netzwerkstruktur, weil die reduzierte Leistungsfähigkeit oder gar der Ausfall einzelner Akteure die Kapazität des Netzwerks als Ganzes beeinträchtigt. Dieses Problem ist meistens deshalb besonders ausgeprägt, weil es sich bei den betroffenen Mitarbeitern in der Regel um besonders zentrale und damit wichtige Akteure des Netzwerks handelt. In eigenen Forschungsarbeiten konnten wir zeigen, dass gerade besonders stark in die unternehmensinternen Netzwerkstrukturen eingebundene Mitarbeiter gefährdet sind, weil sie ein höheres Maß an Überlastung empfinden und in letzter Konsequenz eine höhere Kündigungsneigung aufweisen.

Bleibt abschließend zu klären, was zu tun ist, damit die negativen Folgen digitalisierter Vernetzung vermieden werden können. Ein erster, wichtiger Schritt besteht zweifellos darin, sich weit intensiver mit den unternehmensinternen Netzwerken und ihren Strukturen zu beschäftigen, als dies die meisten Unternehmen bislang tun. Dabei bilden die Erhebung der zwischen den Mitarbeitern bestehenden Beziehungen und die Analyse der sich daraus ergebenden, gesamten Netzwerkstruktur integrale Bestandteile. Erfolgen solche Analysen in regelmäßigen Zeitintervallen, lassen sich Veränderungen in der Netzwerkstruktur – sowohl positive als auch negative – rechtzeitig erkennen.

Die Verantwortlichen werden so in die Lage versetzt, sich abzeichnende Problem frühzeitig zu identifizieren und geeigneten Maßnahmen zu ergreifen. Im Rahmen dieser Analysen sollte unbedingt die Qualität der Beziehungen berücksichtigt werden. Stehen die Mitarbeiter auf „traditionelle“ Weise in Verbindung, also aufgrund persönlicher Treffen und mündlicher Kommunikation, oder erfolgt die Interaktion primär mit Hilfe digitaler Medien? Um die unterschiedlichen Wirkungen klassischer und digitaler Beziehungen abschätzen zu können, sind ferner mögliche positive und negative Vernetzungsfolgen für die Mitarbeiter in die Analysen einzubeziehen. Zu diesen zählen Leistungsfähigkeit, Zufriedenheit, Engagement ebenso wie Überlastung, Rollenambiguität und Kündigungsneigung. Wie oben beschrieben ist es dabei ratsam, besonderes Augenmerk auf die Leistungsträger eines Unternehmens zu legen, weil diese meist auch die zentralen Akteure des Netzwerks repräsentieren. Somit gehen von diesen Mitarbeitern in aller Regel besonders starke Netzwerkeffekte aus, positive wie negative.

Letztlich lässt sich festhalten, dass die meisten Unternehmen bislang vor allem die möglichen Vorteile und Chancen digitalisierter Vernetzung betrachtet haben, sich jedoch zu wenig mit den potenziellen negativen Folgen auseinandergesetzt haben. Es wäre sicherlich falsch, vor einer Nutzung digitaler Kommunikationsinstrumente zu warnen, wie dies manche Autoren tun. Auch scheint die Lösung nicht in einer zeitlichen Begrenzung der Verfügbarkeit dieser Instrumente beispielsweise durch Abschaltung unternehmenseigener Server zu liegen. Die wichtigsten Argumente gegen solche Maßnahmen liegen wohl in einer massiven Reduzierung der durch die Digitalisierung möglichen zeitlichen und räumlichen Flexibilisierung menschlicher Erwerbsarbeit und damit verbunden einer Integration von Berufs- und Privatleben. Zudem scheinen exogen definierte Einschränkungen sowohl dem Wunsch nach individueller Freiheit als auch dem tatsächlichen Nutzungsverhalten digitaler Medien der meisten Mitarbeiter entgegenzustehen. Allerdings lohnt es sich, die Schattenseiten digitalisierter Vernetzung im Auge zu behalten und mit Hilfe der richtigen Instrumente Fehlentwicklungen rechtzeitig entgegenzuwirken.

Literaturhinweis
Olaf N. Rank (2015): Unternehmensnetzwerk: Erfassung, Analyse und erfolgreiche Nutzung, Wiesbaden: SpringerGabler.



Führung & Gesundheit

gesund führen = Gesunde führen

Beispielhafte Quellen psychischer Belastungen

Arbeitsplatzumgebung	räumliche Enge, räumliche Mobilität	Lärm, Blendung, Gerüche	mangelhafte Gestaltung Signale
Arbeitsmittel	störanfällige ungeeignete Technik/ Werkzeug	Mängel Software	ungünstige Bedienung Maschinen
Arbeitsaufgabe/ Arbeitsinhalte	hohe Komplexität, unvollständige/einfache Aufgaben	hohe emotionale Anforderungen, Bedrohung durch Personen	hohe Verantwortung, unklare Kompetenzen, fehlende Ausbildung
Arbeitsorganisation	geringer Handlungsspielraum, wenig Abwechslung	kurze Takte, hoher Wiederholungsgrad	Informationsflut, Informationsmangel
soziale Beziehungen	hohe Arbeitsmenge, Zeitdruck, häufige Störungen	überlange Arbeitszeit, Schichtarbeit, keine Pausen	isolierte Einzelarbeit, fehlende Kommunikation
	Konflikte im Team, fehlende soziale Unterstützung	Mängel Führungsqualität, fehlende Anerkennung	zu wenig soziale Kontakte

Auszüge aus der Psychischen Gefährdungsbeurteilung nach § 5 Abs. 1 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) und § 5 Abs. 3 ArbSchG.

Mittlerweile ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM) nicht nur mehr eine gesetzliche Vorgabe, der entsprochen werden muss, sondern wird im Berufsalltag in den Unternehmen fortlaufend umgesetzt. Nicht zuletzt durch wiederholte Nachweise, dass Belastungen am Arbeitsplatz zu erhöhten Fehlzeiten führen, hat eine starke Sensibilisierung und Bereitschaft zum Um- und Andersdenken stattgefunden. Unternehmen bilden daher Ihre Führungskräfte weiter und entwickeln engagierte Angebote zur Erhaltung und Förderung der Gesundheit Ihrer MitarbeiterInnen.

Erfolgreich sind in diesem Zusammenhang solche Strategien, die Belastungen unvoreingenommen anschauen und konsequent geeignete Angebote zur Verbesserung der Situation anbieten. Diese Angebote müssen darüber hinaus, fortlaufend kontrolliert und optimiert werden. So ist es durchaus



Autor: 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

sinnvoll bei dauerhaft überhöhtem Arbeitsaufkommen rechtzeitig Maßnahmen für eine realistische Planung zu ergreifen, statt punktuell Rückenschule oder Stress- und Zeitmanagementseminare anzubieten. Auch bei Konflikten im Team ist ein frühzeitiges oder präventives Teamcoaching erfolgreicher als ein kurzfristig angebotenes Konfliktseminar, wenn Mitarbeiter bereits kurz vor der innerlichen Kündigung stehen.

Der Blick auf das Thema Gesundheit in Unternehmen über alle Branchen hinweg hat sich neben einer körperlichen und arbeits-technischen Perspektive zunehmend um die psychische Komponente erweitert. Das Wissen um die psychische Gefährdung am Arbeitsplatz hat bei vielen Führungskräften und MitarbeiterInnen zu einer erhöhten Aufmerksamkeit und Empfänglichkeit im Umgang mit dieser Thematik geführt.

Führungskräfte als GestalterInnen von Gesundheit der Mitarbeiter

Führungskräften ist bewusst, dass Sie Ihren Mitarbeitern auch in gesundheitsorientiertem Verhalten als Modell und Vorbild dienen. Sie wissen ebenso, dass die Zufriedenheit, Gesundheit und Motivation ihrer MitarbeiterInnen damit zu tun hat, dass Sie gesundheitsförderlich führen!

Die wichtigsten Eckpunkte gesundheitsförderlicher Führung sind unter anderen:

Arbeitsaufgabe / Arbeitsinhalte:

- Handlungsspielräume und Autonomie im Rahmen von Aufgaben und Tätigkeiten anbieten
- MitarbeiterInnen durch Qualifizierung stärken
- Passung zwischen Kompetenz und Aufgabe herstellen
- Bei Auftragseingang vorhanden Ressourcen und Informationen überprüfen
- Belastungsspitzen zeitlich begrenzen

Arbeitsorganisation:

- Eindeutige realistische Ziele und Prioritäten setzen
- Störungsfreie Zeiten einrichten

Soziale Beziehungen:

- Soziale Unterstützung und Feedback geben und untereinander ermöglichen
- Verantwortlichkeiten klären
- Raum für Fragen und Absprachen geben über: Individuelle Entwicklungsschritte, Informationswege, Verlässlichkeit in der Kommunikation
- Einen respektvollen Umgang miteinander in Wort und Tat fördern



- Psychische Belastungen erkennen und ernst nehmen
- Gesundheit: körperliche – psychische und soziale zum Thema machen
- Angemessene finanzielle Entlohnung festlegen
- eine betriebliche Gesundheitsförderung mit unterschiedlichen Ansätzen für Männer und Frauen sowie die verschiedenen Führungsebenen entwickeln

Führungskräfte als Gestalter der eigenen Gesundheit

Führungskräfte wissen auch, dass eine gesunde Führung mit einer gesunden Selbstführung beginnt. Verantwortungsvolle Führungskräfte setzen sich mit Ihrer eigenen Gesundheit auseinander und reflektieren typischen Belastungsfaktoren, um Abhilfe und Veränderung zu schaffen.

MitarbeiterInnen als GestalterInnen der eigenen Gesundheit

Auch jede/r einzelne Mitarbeiter/in ist sich idealerweise darüber im Klaren, dass er/sie seine/ihre Gesundheit erhalten und verbessern möchte, um zufrieden und nach eigenem subjektiven Befinden glücklich leben und arbeiten zu können. Insofern ist eine Selbstführung in Bezug auf Gesundheit nicht einer bestimmte Rolle zugeordnet, sondern für jeden von uns eine Lebensaufgabe.

Selbstführung zum Thema Gesundheit kann bedeuten:

- Die eigene Gesundheit zum Thema zu machen,
- Selbstausbeutung vermeiden und Erholungstechniken erlernen,
- eigene Belastungsgrenzen erkennen und

- individuelle Gegenmaßnahmen ergreifen,
- Erholungs- und Pausengestaltung einhalten,
- Fort- und Weiterbildung auf die Arbeitsaufgabe bezogen, aber auch auf die eigene Stresskompetenz, Arbeitsorganisation, Zeitmanagement und Konfliktfähigkeit
- für ausreichenden Schlaf, gute Ernährung, Bewegung und ein vertrauensvolles soziales Umfeld sorgen

MitarbeiterInnen als GestalterInnen der Gesundheit von Kollegen und Führungskräften

Die Frage, was MitarbeiterInnen für die Gesundheit einer Führungskraft oder der KollegInnen tun können, wird oft vernachlässigt.

Folgende gesundheitsorientierte Einstellungs- und Verhaltensweisen können durchaus auch eine Modellwirkung für ein gesundes Zusammenarbeiten sein:

- Zusammenarbeit und Teamarbeit ermöglichen
- Hilfestellungen anbieten oder Hilfe erbitten
- Rechtzeitige, verlässliche und ehrliche Rückmeldung über Arbeitsabläufe und Belastungen geben
- Konstruktive Vorschläge, Beispiele und Ideen zu Konfliktlösungen und Problemlösungen beisteuern
- Flurfunk vermeiden – nicht über Dritte reden
- Fehler eingestehen und konstruktiv veröffentlichen

Ist es wirklich so einfach?

Wer den Artikel bis hierher gelesen hat, mag vielleicht denken, dass alles klingt plakativ,

selbstverständlich und einfach. Es handelt sich um eine kurze Zusammenfassung dessen, was durch Studien belegt ist und in Alltagserfahrungen konstruktiv und wichtig sein kann, wenn Gesundheit im Unternehmen gefördert werden soll. Dabei unterstelle ich, dass alle Menschen Gesundheit als wichtig erachten. Alle möchten Gesundheit – auch wenn wir unterschiedlich Worte dafür wählen, so wollen wir alle gesund an Leib und Seele, in einem uns bereichernden Miteinander leben und arbeiten – am besten und immer mehr mit der Verwirklichung aller individuellen Bedürfnisse und Werte. Alle wollen einen gesunden Arbeitsplatz – entweder anbieten oder erhalten.

Jeder will Gesundheit!

Warum ist es aber häufig für Unternehmen im Alltag schwer, Angebote zum Gesundheitsmanagement zu offerieren und nachhaltig beizubehalten oder warum ist es für einzelne MitarbeiterInnen oft schwer, Angebote im Unternehmen anzunehmen und zu unterstützen? Es liegt sicherlich nicht an fehlenden sorgfältigen Analysen des Istzustandes oder an der fehlenden Einführung von geeigneten Maßnahmen!

Alltagsnahe **Stolpersteine aus der Sicht der MitarbeiterInnen** kommen durch folgende beispielhafte Stimmen zum Ausdruck:

- „Ich habe schon immer geraucht – das krieg ich jetzt auch nicht mehr weg.“
- „Ich will nicht noch in der Freizeit mit meinen KollegInnen Sport machen.“
- „Das ist nichts für mich.“
- „Denen da oben sind wir doch egal – wir sind ersetzbar.“
- „Denen geht es doch nur ums Geld.“
- „Die da oben haben doch gar keine Ahnung, was es heißt, unseren Job zu machen.“
- „Uns fragt man ja nicht, was wir wirklich brauchen.“
- „Unsere Unternehmenskultur (ein Begriff, der für Vieles herhalten muss) sieht das nicht vor.“
- „Die machen das doch nur, damit wir noch mehr Leistung bringen.“

Alltagsnahe **Stolpersteine aus der Sicht der Führungskräfte:**

- „Wir machen so viel, und diejenigen, welche es wirklich brauchen, nehmen die Angebote nicht wahr.“
- „Was sollen wir noch alles machen, die Zeit fehlt hinten und vorne!“
- „Der Mehrwert unseres Angebotes ist nicht messbar geschweige denn spürbar.“
- „Wir bekommen keine konstruktive Rückmeldung.“

- „Es wird sich immer nur beklagt.“
- „Die tragen auch nicht die Verantwortung.“
- „Wir stehen da auch nicht dahinter, können es aber nicht ändern.“
- „Die können das doch gar nicht vollumfänglich ermessen.“

Auch in der **Führungsspitze** kann man in folgenden Aussagen Stolpersteine erkennen:

- „Wir müssen wettbewerbsfähig und konkurrenzfähig bleiben.“
- „Der Kunde erwartet das von uns!“
- „Es geht auch um Ihre Arbeitsplatzsicherheit.“

In jeder dieser Aussagen steckt sicherlich ein Anteil an Wahrheit und appellativer Übertreibung, ein Bedürfnis nach Verständnis, aber auch das Bedürfnis danach, Grenzen zu setzen. Auch Unmut, Wut und Änderungswünsche sind spürbar. Die Aussagen dienen sicherlich der eigenen emotionalen Entlastung – beliebt sind sie vor allem in Situationen, in welchen man die Verantwortung für Veränderung an den gegenüber delegieren möchte. **Aber Gesundheit ist nicht delegierbar!**

Gesundheitsorientiertes Verhalten verlangt von dem einen mehr und von der anderen weniger **Selbstmotivation**. Oft geht es um Verhaltens- und Einstellungsänderungen. Dabei gilt es, den eigenen inneren „Schweinehund“ zu überwinden. Es gibt Rahmenbedingungen und Angebote, die es leicht machen, Verhalten zu ändern. Dennoch ist Motivation immer Selbstmotivation und beginnt mit Freiwilligkeit und Selbstverantwortung.

Selbstverantwortung kann beispielsweise mit folgenden Fragen reflektiert werden:

- Was kann ich tun, dass mein/e Mitarbeiter/in / Kollege/in heute erfolgreich und gesund arbeitet?
- Habe ich heute schon erfolgreich und gesund gearbeitet?
- Was kann ich tun, damit meine Führungskraft / mein/e Kollege/in mich heute wertschätzt?
- Habe ich meine Führungskraft / meine/n Kollegen/in heute schon wertgeschätzt?

Wie dem Fehlzeitenreport 2016 zu entnehmen ist, beeinflusst die Unternehmenskultur die Gesundheit der MitarbeiterInnen. Kultur und Werte sind sehr sinnvolle Konstrukte, die zwar aufgestellt und ausgesprochen werden müssen, die aber nicht automatisch verfügbar sind und gelebt werden. Stimmen die eigenen Werte mit denen des Unternehmens weitgehend überein, hält uns das gesund.

Vor allem dann, wenn diese Werte von anderen geschätzt werden und wenn ich die Werte der KollegInnen, Führungskräfte und Unternehmensspitze ebenfalls ehrlich schätze.

Gesundheit ist eine begrenzte Ressource! Das bemerken wir erst, wenn sie fehlt!

Gesundheit ist nicht delegierbar.

Gesundheit bedeutet SELBSTVERANTWORTUNG.

Ein kleiner Schritt zur Gesundheit beginnt hier und heute und jetzt! Was machen SIE JETZT?

Quellenangaben

Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Meyer, M.; (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2016. Schwerpunkt: Unternehmenskultur und Gesundheit: Herausforderungen und Chancen. Springer Berlin 2016

Badura, B.; Ducki, A.; Schröder, H.; Klose, J.; Macco, K. (Hrsg.) Fehlzeiten-Report 2011. Schwerpunkt: Führung und Gesundheit Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft, Springer Berlin 2016

Drath, Karsten, Resilienz in der Unternehmensführung, Was Manager und ihre Teams stark macht, Haufe, Freiburg, 2014

DAK-Gesundheit, Institut für Gesundheits- und Sozialforschung GmbH (2013) Gesundheitsreport 2013. Analyse der Arbeitsfähigkeitsdaten. Update psychische Erkrankungen - Sind wir heute anders krank? DAK-Gesundheit, Hamburg

Statistisches Bundesamt (2013) Krankheitskosten. Psychische und Verhaltensstörungen.

www.gbe-bund.de
www.psyga.info

► Seminar-Tipp:

Gesund und produktiv bleiben
am 20./21.03.2018



Autorin: Bettina Engemann

Diplom Psychologin, Trainerin der VWA zum Thema Gesundheit, Kommunikation und Resilienz



Die Tücken der Wahrnehmung

Einblicke in ein Vorstellungsgespräch

Pascal S. versteht die Welt nicht mehr: „müssen wir Ihnen leider mitteilen...wünschen wir Ihnen alles Gute...“. Wird also nichts mit dem neuen Job. Dabei lief es doch eigentlich richtig gut im Bewerbungsgespräch. „Na ja, der Beginn war ein wenig holprig, aber das lag ja schließlich nicht an mir“, erinnert sich Pascal S.

Was war geschehen?

Freitagnachmittag, 16.30: Pascal S. wird von der Praktikantin in den Konferenzraum geführt. Ein nicht mehr ganz so frisch wirkender Personaler erhebt sich etwas behäbig von seinem Stuhl, begrüßt dann aber Pascal S. höflich mit den Worten „Schneider, freut mich, dass Sie gekommen sind“, weist ihm mit einer eindeutigen Handbe-

wegung seinen Platz zu und meint mit angestrengtem Blick auf die Wanduhr: „So Sie sind jetzt der Letzte, war ein langer Tag für uns; normalerweise machen wir hier freitags um 14.00 Uhr Schluss, müssen Sie wissen“. Der Beginn wird sich dann allerdings doch noch etwas verzögern, denn man warte noch auf die Rückkehr der Kollegin, mit der man gemeinsam das Gespräch führen werde. Es folgen 3 Minuten Schweigen, die der Personaler mit Blättern in den Bewerbungsunterlagen überbrückt und Pascal S. in die Verlegenheit bringt, sich möglichst unauffällig zu verhalten und dabei keinesfalls gelangweilt zu wirken.

Es folgt ein halbstrukturiertes Interview bestehend aus diversen Eingangsfragen zu allen Themenblöcken eines stellspezifischen Anforderungsprofils. Sämtlichen Bewerberinnen und Bewerbern wurden diese Fragen gestellt, die an den

heutigen Vorstellungsgesprächen teilgenommen haben. Je nach Antwort werden die Eingangsfragen mit vertiefenden oder insistierenden Folgefragen ergänzt. Herr Schneider und seine Kollegin machen das sehr routiniert. Pascal S. schlägt sich wacker und geht mit einem zuversichtlichen Gefühl nach Hause.

Unterdessen sitzen die beiden Personaler noch zusammen und füllen den letzten Bewertungsbogen des heutigen Tages aus: Fachwissen 8 Punkte, Kooperationsfähigkeit 9 Punkte, Kundenorientierung 8 Punkte etc. Damit liegt Pascal S. gleichauf mit einem anderen Bewerber. Jetzt fehlt nur noch ein Quervergleich, der sicherstellen soll, dass bei allen Kandidatinnen und Kandidaten ein einheitlicher Maßstab angelegt wurde. Es ist mittlerweile spät geworden. Herr Schneider und seine Kollegin vertagen den letzten Akt auf Montag.

Gleich am Montagmorgen treffen sich beide in Herrn Schneiders Büro und wollen nun abschließend entscheiden, wer denn nun eingestellt werden soll. Beide lassen nochmals den Freitag Revue passieren und sind sich darin einig, dass die Bewertung von Pascal S. etwas nach unten korrigiert werden muss. Zur Einstellung wird es damit nicht reichen.

Ob Pascal S. zu Recht oder zu Unrecht nicht zum Zuge kam, kann hier nicht weiter erörtert werden. Aber werfen wir einen Blick auf den Ablauf des Auswahlverfahrens. Hier sind doch einige Mängel erkennbar. Offenbar sind die beiden Personaler unbemerkt in gleich mehrere Wahrnehmungsfälle getreten.

1. Wahrnehmungsfälle Aufmerksamkeitsdefizit

Die Beobachtung und Einschätzung von Bewerbern stellt hohe Anforderungen an die Aufmerksamkeit der Auswahlverantwortlichen. Eine Vielzahl verbaler, nonverbaler und paraverbaler Details müssen erfasst und miteinander in Beziehung gesetzt werden, wenn ein stimmiges Gesamtbild entstehen soll. Eine gleichbleibend hohe Aufmerk-

samkeit ist keinesfalls gewährleistet, wenn Bewerbungsgespräche von frühmorgens bis spätabends stattfinden. Mehr als 6 Gespräche pro Tag sind kaum möglich, wenn man nicht in Kauf nehmen möchte, dass die Bewerber zu fortgeschrittener Stunde mit weniger Aufmerksamkeit und damit geringerer Beurteilungsqualität interviewt werden. Das weitverbreitete Multitasking in Vorstellungsgesprächen, also Gesprächsführung, Beobachtung, Dokumentation und Beurteilung in Personalunion, erhöht ebenfalls die Wahrscheinlichkeit von unbemerkten Aufmerksamkeitsdefiziten.

2. Wahrnehmungsfälle Primacy-Effekt

Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck, den sogenannten Primacy-Effekt. Die ersten Minuten im Vorstellungsgespräch prägen überproportional den Gesamteindruck über einen Bewerber. Dabei sind die Aspekte Attraktivität, Kompetenz und Stärke besonders urteilsbildend. Das Fatale: dieser komplexe Wahrnehmungsvorgang verläuft unbewusst und ist auch von erfahrenen Auswahlprofis nicht zu verhindern. Im dargestellten Beispiel hat sich der verzögerte

Beginn des Gesprächs und die damit verbundene Passivität des Bewerbers sicherlich zu seinen Ungunsten ausgewirkt. Der Primacy-Effekt ist zwar nicht vermeidbar, kann aber durch eine rückwärtige Reflexion erkannt und damit relativiert werden. Je zeitnaher dies erfolgt, desto größere Beachtung können die eigentlich relevanten, sprich die anforderungsbezogenen Bewertungskriterien finden.

3. Wahrnehmungsfälle Erinnerungsverfälschung

Wenn sich die beiden Personalentscheider montags zusammensetzen, um einen Quervergleich aller Vorstellungsgespräche zu ziehen, hat sich ihre Erinnerung bereits verändert. Lediglich zwei Tage nach der originären Wahrnehmung hat sich diese unbewusst und damit unbemerkt dynamisch fortentwickelt. Fremde Erinnerungsspuren, aktuelle emotionale Färbungen, Narrative, kognitive Fehlschlüsse und unbewusste Typisierungen können dazu führen, dass die nun verfälschte Erinnerung eine andere Schlussfolgerung aufdrängt und die ursprüngliche Bewertung korrigiert wird. Um dieser Wahrnehmungsfälle zu entgehen, wird üblicherweise nach jedem Bewerbungsgespräch – bevor also der nächste Bewerber hereingebeten wird – eine Nachbesprechung durchgeführt. Hier werden Beobachtungen gemeinsam besprochen und geklärt, welche Interpretationen bzw. Bewertungen plausibel ableitbar sind.

Fazit: Die Kenntnis über die Tücken der Wahrnehmung (und leider gibt es mehr als die drei dargestellten Fälle) ist für verantwortliche Personalauswahlentscheider unabdingbar. Wenn die reine Kenntnis dann auch noch mit der Bereitschaft zur Selbstreflexion gepaart ist, hat dies meist zur Folge, dass die Wahrnehmungsfälle einer fundierten Auswahlentscheidung nicht weiter im Wege stehen.

Seminar-Tipp: Personalgewinnung und Auswahl am 08./09.05.2018

Autor: Michael Merz

Dipl.-Pädagoge, Psychologielehrer, ehemals Personalentwickler in der Kommunalverwaltung, Berater und Moderator in der Vorbereitung von Auswahlverfahren und in der Durchführung von Assessmentcentern.

Absolventenportrait

Marvin Hauser – Advisor Investment – noctua real estate

Heute stellen wir Ihnen in unserem Absolventenportrait **Marvin Hauser** vor. Herr Hauser hat den Dualen Studiengang Immobilienwirtschaft beim Center for Real Estate in Freiburg in Kooperation mit der Deutschen Immobilien Akademie absolviert.

INPUT

Hallo Herr Hauser, vielen Dank, dass Sie sich für das Absolventenportrait unseres INPUT-Magazins Zeit nehmen. Was ist Ihr derzeitiger Verantwortungsbereich?

Marvin Hauser

Aktuell arbeite ich als Advisor Investment für die noctua real estate in Frankfurt. Die noctua tritt als Investor und Projektentwickler auf und erwirbt im Zuge dessen überwiegend wohnwirtschaftlich geprägte Immobilienportfolien. Zudem beraten wir als Asset Manager und Trusted Advisors verschiedenste Kunden und begleiten diese federführend beispielsweise beim Transaktionsmanagement (An- und Verkauf), der Performancesteigerung oder dem Development. Die noctua war bislang an Transaktionen mit einem Volumen von ca. 650 Mio. € direkt oder indirekt beteiligt. Mein Aufgabenbereich erstreckt sich dabei auf die Projektentwicklung bzw. dessen Vertrieb sowie auf die Beratung und Begleitung von Transaktionen innerhalb eines Expertenteams.

INPUT

Uns interessiert natürlich Ihr beruflicher Werdegang und vor allem Sie haben seinerzeit den Dualen Studiengang Immobilienwirtschaft beim Center for Real Estate in Freiburg in Kooperation mit der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) belegt. Können Sie uns hier Ihren Weg ein wenig beschreiben?

Marvin Hauser

Im Vorfeld des Studiums absolvierte ich u.a. einige Praktika im Immobilienwirtschaftlichen Bereich und konnte dadurch zu Beginn des Studiums gewisse Grundkenntnisse vorweisen. Während des Studienganges war ich dann, anders als üblich, für verschiedene Unternehmen tätig. Zu Beginn für einen Makler in Freiburg, im Anschluss

und für zwei Jahre an der Seite des Steinbeis-Präsidenten Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Löhn und zu guter Letzt bei der noctua Gruppe, für welche ich noch immer tätig bin. Zufriedenheit in den Ergebnissen erkannte ich dabei als Rückschritt an. Dies war im Grunde auch der Treibstoff meines Werdeganges und ist bis heute unverändert.

INPUT

Der absolvierte Duale Studiengang steht für uns besonders im Fokus. Wie hat sich dieses Studium für Sie letztlich beruflich ausbezahlt?

Marvin Hauser

Der duale oder besser integrale Studiengang am CRES zeichnet sich u.a. durch die Verzahnung von theoretisch erlerntem Wissen und praxisorientierter Anwendung aus. Der Studiengang ist nicht in ein Dreimonatsmodell sondern in Präsenzphasen mit studienbegleitenden schriftlichen Arbeiten gegliedert. Den Studierenden werden die Themen in bewusst dosierten Teilbereichen vermittelt wodurch sowohl eine zügige als auch nachhaltige Expertise beim Studierenden geschaffen wird.

Dabei hatten wir nicht nur sechs Semester Theorie zu Papier gebracht – und als Ergebnis eine Abschlussarbeit verfasst, sondern das Neu erlernte 1:1 in realen Projekten umgesetzt. Der Erkenntnisgewinn war immens.

INPUT

Können Sie für sich sagen, diese Entscheidung war für Sie richtig? Wie belastend war für Sie in Sachen Freizeit, Freundschaft und Co. dieser Weg für Sie? Würden Sie diesen erneut so wählen?

Marvin Hauser

Man musste sich keinen Hund anschaffen, um Freundschaften aufrecht zu erhalten – so viel Vorweg.

Viele Personen sprechen aber immer wenn es konkret wird Ihre Ziele im Konjunktiv „könnte“ „sollte“.

Ich hatte meine Ziele im Vorfeld gedanklich diskutiert, klar definiert und danach

verabschiedet. Im Anschluss wurde dann nicht mehr lange gefackelt, sondern umgesetzt. Das man dabei auf die Tasten klopfen muss ergibt sich von selbst. Wenn das Ziel am Ende aber erreicht wurde war dies unglaublich motivierend und ich würde es genauso nochmal machen.

Die Ansprechpartner der DIA und des CRES standen als unterstützende Institution bei allen Fragestellungen, sei es zum Studium oder Aufgabenbereiche im Unternehmen, immer zur Verfügung. Der Studierende ist also nicht auf sich allein gestellt, sondern erhält von vorne rein professionelle Hilfestellungen.

INPUT

Möchten Sie den Menschen, die derzeit in einem der Dualen Studiengänge bei der VWA / DIA stecken oder die sich gerade in einer Entscheidungsphase befinden noch etwas mit auf den Weg geben?

Marvin Hauser

Der Studiengang ist so aufgebaut, dass die wesentlichen Themen in Betriebs-/ Volkswirtschaftslehre, Finanzmanagement, Marketing etc. auch Immobilien unabhängig vermittelt werden. Im späteren Verlauf wird dann der konkrete Bezug zur Immobilienwirtschaft hergestellt. Dadurch kann sich der Student einen ganzheitlichen Überblick verschaffen und bearbeitet seine Projekte sowohl umsichtig als auch präzise. Beispielsweise fordern die Investment-Themen neben dem Know-how zur Immobilie auch insbesondere das Verständnis zu Betriebs-/ und Volkswirtschaft, Geldpolitik, Bewertungs- und Kalkulationsmodellen, u.v.m.

Wer ein abwechslungsreiches Studium sucht und mit dem theoretisch angeeigneten Wissen etwas parallel in der Praxis bewegen möchte, der ist beim CRES an der richtigen Stelle.

INPUT

Herr Hauser – vielen Dank für Ihre Zeit und den angenehmen Kontakt mit Ihnen. Wir wünschen Ihnen weiterhin viel Glück auf Ihrem beruflichen 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
2018*

www.vwa-freiburg.de