

input

Krise: Ist nach der Krise vor der Krise?

Electronic Human Resource
Management

Mietverträge rechtssicher gestalten

Sucht am Arbeitsplatz

Schlagfertigkeit
bei unsachlichen Angriffen

Immobilienaufwertung
durch Photovoltaik



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



Inhalt



Ist nach der Krise vor der Krise ?

Warum sind Insolvenz-Frühwarnsysteme in der Praxis oft wenig erfolgreich? 4

Der Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien auf die betriebliche Personalarbeit

(Electronic Human Resource Management) 10

Mietverträge rechtssicher gestalten 16

Sucht am Arbeitsplatz 18

Sucht am Arbeitsplatz – eine Betrachtung aus arbeitsrechtlicher Sicht 22

Schlagfertigkeit bei unsachlichen Angriffen 24

2. Deutsches Immobilien Sachverständigen Kolloquium von IVD und DIA 26

Absolventenportrait: Financial Planning GmbH 28

Immobilienaufwertung durch Photovoltaik 30



Vorwort



Liebe Leserinnen, liebe Leser,

„Ist nach der Krise vor der Krise?“ mit diesem brandaktuellen Artikel liefert Professor Francke erklärende Informationen und Stellungnahmen zum Thema Europa und der aktuellen Griechenland-Krise.

Dass die heutige Informations- und Kommunikationstechnologie Auswirkungen auf das betriebliche Personalwesen hat ist bekannt. In welchem Maße dies bei der Personalentwicklung bis hin zur Personalbeschaffung Konsequenzen hat, erläutert der Beitrag zum Thema Electronic Human Resource Management.

Ob Mieter oder Vermieter, immer wieder stellen die Beteiligten erst im Streitfall fest, dass die vorliegenden Mietverträge große Schwächen aufweisen. Dr. Klmsch, Fachanwalt für Mietrecht, gibt gute und praktische Hinweise.

Noch immer ist das Thema Sucht am Arbeitsplatz ein Tabuthema. Wie kann es erkannt werden? Wie soll gehandelt werden? Kann geholfen werden. Im Beitrag von Klaus Limberger gibt es umfassende Hilfestellungen. Der sich anschließende Beitrag zu Arbeitsrechtlichen Konsequenzen bei süchtigen Arbeitnehmern rundet die Thematik inhaltlich ab.

Die Palette der Themen ist auch im Frühjahrsheft groß. Das Thema Schlagfertigkeit beschäftigt jeden und in aller Regel weiß man erst später, wie man sich eigentlich gerne verhalten hätte. Der vorliegende Beitrag gibt Beispiele für ein Eigentraining. Übrigens: Die VWA bietet hierzu auch Tagesseminare mit ausgewiesenen Referenten!

Bringt eine Photovoltaik-Anlage ausschließlich einen Vorteil bei der Bewirtschaftung eines Hauses oder hat diese auch Auswirkungen auf den Wert der Immobilie. Dieser Frage geht Sven Zeisberg nach. Lösungsansätze für Ihr Haus oder Ihr Beratungsgeschäft?

Wie gewohnt, finden Sie im Heft auch aktuelle Seminarhinweise. Besondere Aufmerksamkeit empfehle ich der neuen Ausbildung im Bereich der Mediation zu schenken. Jeder von uns ist meist unwissend Mediator und wirkt dabei klärend, wenn zwei oder mehrere Parteien sich nicht einigen können. Es gibt Prozesse und Techniken zur professionellen Mediationsarbeit in Verwaltung, Wirtschaft, Immobilienwirtschaft, Nachbarschaft, Familie etc.. Das berufsbegleitende Ausbildungsprogramm, das nach den Anforderungen des Bundesverbandes Deutscher Mediatoren erstellt wurde, bietet einen systematischen Lernprozess. Als VWA/DIA MediatorIn werden Sie eine gefragte Person sein. Kommen Sie unverbindlich zum Informationsabend am Mittwoch, den 16. Juni 2010, 18.00 Uhr, Haus der Akademien, Freiburg, Eisenbahnstr. 56, oder besuchen Sie unsere Homepage unter www.vwa-freiburg.de/Studiengänge.

Jetzt bleibt mir noch, Ihnen mit dieser Ausgabe von input eine spannende Lektüre und viele gute Informationen zu wünschen

Ihr Peter Graf
Geschäftsführer VWA und DIA

Impressum

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

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

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

Bilder:
Verlag Areal
Autoren

ISSN 1433-2019



Ist nach der Krise vor der Krise ?



Was den Aufschwung belastet
Dem legendären Trainer der deutschen Fußballnationalmannschaft, Sepp Herberger, wird der Satz zugeschrieben: „Nach dem Spiel ist vor dem Spiel“. Gegenwärtig könnte diese Fußballweisheit auf die konjunkturelle Lage übertragen werden, weil sich viele Ökonomen fragen, ob nicht nach der Krise vor der Krise ist.

Noch vor wenigen Wochen gab es den verbreiteten Konsens, dass ein nachhaltiger Aufschwung in der zweiten Jahreshälfte 2010 zu erwarten sei. Diese Prognose gründete sich auf die langjährige Erfahrung, dass der Juglar-Zyklus heute ca. sechs bis acht Jahre dauert, auch wenn das Ausmaß der überwunden geglaubten Rezession ungewöhnlich groß war. Ihr Tiefpunkt lag Mitte 2009, und seitdem mehrten sich Anzeichen der Erholung der Weltwirtschaft. Insbesondere der wichtige Indikator des Welthandelsvolu-

mens, der angesichts der Globalisierung immer größere Bedeutung erlangt, schien zu signalisieren, dass die schwerste ökonomische Krise nach dem zweiten Weltkrieg überwunden sei.

Inzwischen ist nicht nur wieder Skepsis gegenüber den positiven Erwartungen eingekehrt, sondern die Furcht vor einer erneuten Krise greift um sich. Drei Klassen von Problemen belasten die Prognosen: Erstens werden Zweifel an der nachhaltigen expansiven Wirkung der staatlichen Konjunkturprogramme geäußert, die durch öffentliche Verschuldung finanziert wurden. Zweitens erzeugt der enorme Anstieg der Staatsschulden Befürchtungen hinsichtlich ihrer zukünftigen Lasten, insbesondere Inflationsängste. Schließlich hat die schon jetzt erkennbare Überschuldung einzelner Mitgliedstaaten des EURO-Systems, aktuell vor allem Griechenland, die Stabilität bzw. die Existenz des EURO in Frage gestellt.

Wie wirksam sind staatliche Konjunkturprogramme ?

Ob staatliche Konjunkturprogramme nachhaltig expansiv wirken, wurde schon seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts kritisch diskutiert. Die erste Gruppe von Einwendungen zielte auf Probleme der zeitlichen Treffsicherheit konjunktureller Maßnahmen des Staates. Weil diese erst mit erheblicher Zeitverzögerung einkommenswirksam werden, besteht die Gefahr, dass sie regelmäßig zu spät kommen, also erst dann ihre gewünschten Stabilisierungseffekte ausüben, wenn die Konjunktur in die nächste Phase gelangt ist, so dass dann unerwünschte destabilisierende Einflüsse erzeugt werden.

Tatsächlich besteht die Gefahr eines solchen „mismatching“ vor allem bei Ausgabeprogrammen, die extra (diskret) neu beschlossen werden müssen, weil hier erhebliche Zeitbedarfe für die Entscheidung, öffentliche Ausschreibung und Durchführung bestehen. Der typische Fall sind Baumaßnahmen für die Infrastruktur. Sehr viel günstiger sind diesbezüglich die Wirkungen sogenannter „eingebauter Stabilisatoren“ zu beurteilen. Das sind die konjunkturreaktiven Eigenschaften des Sozialversicherungs- und Steuersystems. Sinkt die Beschäftigung, dann treten an die Stelle früherer normaler Lohnzahlungen Kurzarbeiter- und Arbeitslosengeld. Ähnlich wirken progressiv ausgestaltete Steuersysteme, in denen das Aufkommen der Einkommensteuer im konjunkturellen Abschwung überproportional sinkt, weil der Steuertarif progressiv ist.

Da in Deutschland vor allem das Sozialversicherungssystem umfangreich ausgebaut ist, haben wir von dieser konjunkturpolitisch erwünschten automatischen Stabilisierung in der gegenwärtigen Krise pro-

fitiert. In anderen Staaten, wie in den USA, ist dies wegen der deutlich geringeren Sozialstaatlichkeit nicht der Fall gewesen. Für die o.a. kurzfristigen konjunkturpolitischen Infrastrukturinvestitionen kann jedoch auch in

Deutschland von Problemen des zeitlichen „mismatching“ ausgegangen werden.

Von erheblich größerem Einfluss – jedenfalls im Rahmen der theoretischen Auseinandersetzungen – auf die Beurteilung der Effizienz konjunktureller Maßnahmen ist die sogenannte „Lucas-Kritik“ gewesen. Sie geht zurück auf den amerikanischen Ökonomen Robert E. Lucas, der für seine Arbeiten zur Theorie rationaler Erwartungen den Nobelpreis (1995) erhielt. Lucas kritische These lautete, dass die privaten Wirtschaftsakteure rationale Erwartungen bilden, so dass Veränderungen der Wirtschaftspolitik, wie ein schuldenfin-

anziertes Konjunkturprogramm, bei den Akteuren solche Anpassungen der Zukunftserwartungen und -pläne auslösen, welche den gewünschten Wirkungen der Konjunktur zuwiderlaufen und sie schließlich beseitigen. Lucas stellt also grundsätzlich in Frage, dass die Wirtschaftspolitik gegen ökonomische Gesetzmäßigkeiten verstoßen kann, weil dies von den Bürgern rational durchschaut und konterkariert wird. Inwieweit dies tatsächlich der Fall ist, bleibt strittig. Allerdings zeigen Beobachtungen, dass die Lucas-Kritik zumindest teilweise zutrifft. So führen erwartete Einkommensteuerveränderungen oder Kürzungen öffentlicher Leistungen, die bei steigender Staatsverschuldung zu erwarten sind („Ricardianisches Äquivalenztheorem“), häufig zur Konsumzurückhaltung und damit zur eingeschränkten Wirkung schuldenfinanzierter Konjunkturprogramme.

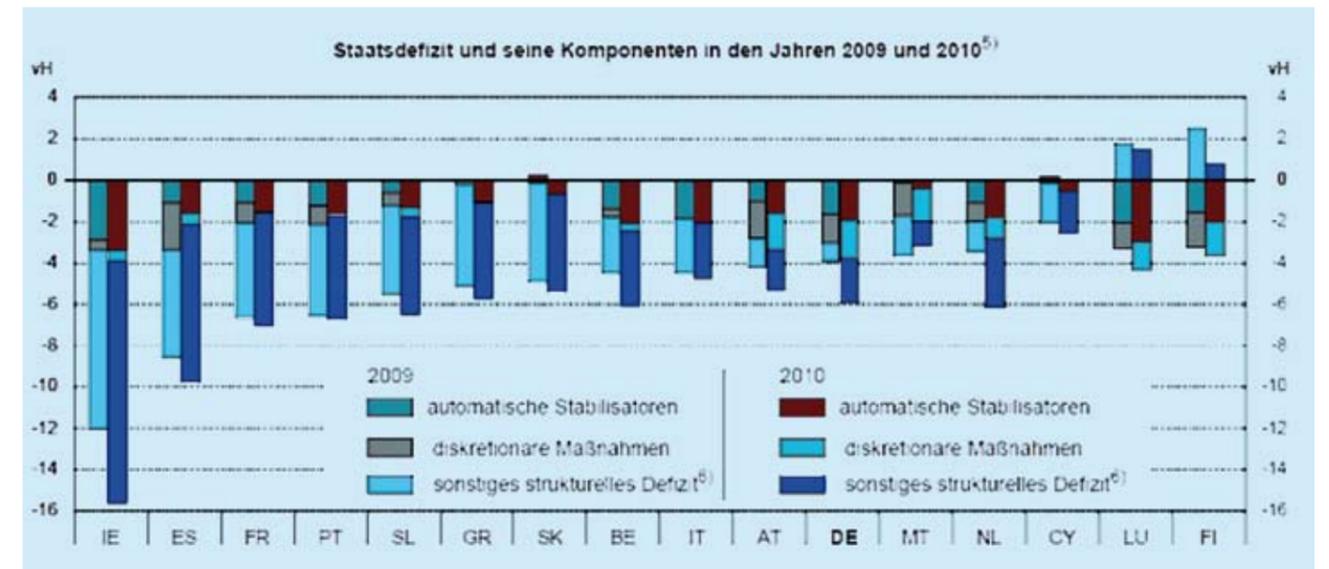
Schließlich wird bezweifelt, dass antizyklische Finanzpolitik, ausgenommen die

Wirkungen eingebauter Stabilisatoren, bei normalen Konjunkturschwankungen überhaupt sinnvoll ist, weil sie verhindert, dass notwendige Strukturanpassungen erfolgen. So wird der Abschwung oft als „Reinigungsphase“ angesehen, in der diejenigen Produktionen ausscheiden, die sich als ineffizient erwiesen haben. Der Neuanfang der freigesetzten Kräfte ist dann die Basis für den neuen Aufschwung. Würde die Konjunkturpolitik diese Strukturanpassungen verhindern, dann könnte nicht nur der Aufschwung belastet, sondern das längerfristige Wachstumspotential beschädigt werden.

Für eine derartige Fehlleistung der Konjunkturpolitik könnte der Versuch der Rettung des Automobilherstellers Opel in der gegenwärtigen Krise angeführt werden. Angesichts einer weltweiten Überkapazität der Automobilbranche würde die Subvention Opels nicht nur ineffiziente



Quelle: Sachverständigenrat, Jahresgutachten 2009/2010, S. 27



Quelle: Sachverständigenrat, Jahresgutachten 2009/2010, S. 43



Strukturen konservieren, sondern auch – wegen der Belastungen für die öffentlichen Haushalte – unnötige zukünftige Besteuerung zur Folge haben.

Übermäßige Staatsverschuldung und Inflationsängste

Im Verlauf der Krise ist die Staatsverschuldung weltweit auf ein Rekordniveau gestiegen. Das ist keineswegs allein auf die Finanzierung von Konjunkturprogrammen zurückzuführen, sondern auch auf strukturelle Defizite der öffentlichen Finanzen, also solche Fehlbeträge, die auch ohne den konjunkturellen Einbruch vorhanden sind. In den meisten Staaten sind dafür ähnliche Probleme ursächlich, nämlich die Überforderung des Staates durch Sozialausgaben, die über die bestehenden Steuer- und Abgabenstrukturen nicht finanziert werden können. Demokratisch gewählte Regierungen setzen dem Anstieg der Sozialausgaben häufig auch deshalb wenig Widerstand entgegen, weil eine Mehrzahl von Wählern wegen ihres Alters oder ihrer Einkommenssituation Kürzungen der Sozialausgaben nicht wünscht. Die aktuellen Defizite der öffentlichen Haushalte erzeugen dann Schulden des Staates, die in Form von Besteuerung, Abgabenerhöhungen oder Einschränkungen anderer öffentlicher Leistungen nachwachsende Generationen belasten.

Die gegenwärtige Krise war und ist also eine Überschuldungskrise, sowohl der Privatwirtschaft, als auch der Staaten. Ihre besondere Problematik besteht darin, dass die meisten Volkswirtschaften sogenannte „alte, reife“ Systeme sind, welche – etwa im Vergleich zu den schnell wachsenden neuen Schwellenländern, wie China, Brasilien usw. – nur noch ein

relativ geringes reales Wachstum (ca. 0,5 – 2,0 v.H.) erwarten. Das wird nicht ausreichend sein, um die Überschuldung mittelfristig abzubauen.

Deshalb greifen zunehmend Inflationssängste um sich; denn Inflation ist eine besonders rigide Form der Besteuerung, die zudem den Realwert der Verschuldung senkt und die Gläubiger enteignet. Die Lasten der Inflation treffen dabei insbesondere die Empfänger kontraktbestimmter Einkommen, also Lohnabhängige und Rentner. Der übliche Weg, Inflationsprozesse einzuleiten, besteht in der Monetisierung der Staatsschuld durch den Ankauf von Wertpapieren durch die Zentralbank. Im vergangenen Jahrhundert sind über 90 v.H. der weltweit aufgetretenen Inflationen (fast 100) auf diese Weise entstanden. Immer ging es darum, überschuldeten Staatshaushalten Liquidität zuzuführen.

Das EURO-System, welches bisher durch die stabilitätsorientierte Geldpolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) vor Inflation weitgehend geschützt wurde, gerät gegenwärtig unter zunehmenden Druck, die Geldwertorientierung zu lockern.

Zum einen haben kürzlich einige Ökonomen (O. Blanchard und andere) vorgeschlagen, dass in der Satzung der EZB verankerte Inflationsziel von kleiner zwei Prozent auf vier Prozent aufzuweichen. Diese Abkehr vom bisherigen Grenzwert wäre extrem gefährlich, weil es erfahrungsgemäß schwierig ist, die dann allgemein steigenden Inflationserwartungen zu begrenzen. Es drohen die bekannten Lohn-Preisspiralen und ein allgemeiner Anstieg des Zinsniveaus, der die Investitionstätigkeit bremsen und schließlich die Arbeitslosigkeit erhöhen könnte.

Zum anderen wird der stabile EURO durch die Überschuldungskrise Griechenlands und anderer Mitgliedstaaten des EURO-Systems bedroht. In diesem Zusammenhang könnte sogar die Existenz der Gemeinschaftswährung auf dem Spiel stehen.

Die „griechische Tragödie“ und das EURO-System

In den klassischen Tragödien der griechischen Antike sind es die Götter und deren Zwistigkeiten, welche die Menschen oft unverschuldet in ausweglose Bedrängnis stürzen. Die aktuelle Überschuldungskrise hat mit derartigen tragischen Konflikten nichts zu tun, auch wenn es in Griechenland gegenwärtig populär ist zu glauben, ohne eigene Schuld in die Nähe des Staatsbankrotts geraten zu sein. Tatsächlich ist die Krise das Resultat jahrelanger staatlicher Misswirtschaft, die unter dem Schutzschirm des stabilen EUROs versteckt werden konnte, obwohl die Gemeinschaftswährung den griechischen Weg in den finanziellen Abgrund noch beschleunigte.

Dabei war schon der Beitritt Griechenlands zum Euro-System nur durch die von der Regierung inszenierte Fälschung der offiziellen Statistiken zur Situation der Staatsfinanzen möglich. Dieser Betrug wurde erst nach der Einführung des EURO in Griechenland durch die Europäische Kommission aufgedeckt, ohne dass Sanktionen ergriffen oder der Ausschluss Griechenlands aus der Währungsunion beschlossen wurde. Stattdessen erleichterten die niedrigen Zinssätze im Euro-System die fortschreitende Verschuldung Griechenlands, die zur Finanzierung wachsender öffentlicher Ausgaben für

den Staatskonsum, Rüstungsprogramme und soziale Leistungen verwendet wurde. Die alte griechische Währung, die Drachme, hätte ein derartiges „Leben über die Verhältnisse“ nicht gestattet, weil sie permanent abgewertet hätte und die Zinsen für Drachmensschulden des Staates zu hoch gewesen wären. Nun droht die Illiquidität des Staates, dem der Zugang zur Notenpresse der Gemeinschaftswährung versperrt ist. Obwohl die ökonomische Bedeutung Griechenlands mit einem Beitrag von ca. drei bis vier Prozent zum BIP des EURO-Systems gering ist, gefährdet es die Gemeinschaftswährung nachhaltig.

Die Ursache liegt in einem grundsätzlichen Konstruktionsfehler des Währungssystems, auf den die Gegner des EURO (zu denen der Verfasser dieses Beitrags zählte) im Vorfeld seiner Einführung nachdrücklich hingewiesen hatten. Weil in einer Währungsunion die ökonomisch schwächeren Mitglieder sich auf Kosten der stärkeren übermäßig verschulden können, ohne disziplinierende Zinssteigerungen und Wechselkursabwertungen fürchten zu müssen, sind die Anreize zur öffentlichen (und privaten) Überschuldung groß. Um dies zu verhindern, wurde zwar die sogenannte „no bail out“-Klausel in den Vertrag von Maastricht aufgenommen, nach der Beistandskredite der Mitgliedstaaten zur Entschuldung untersagt sind. Doch die aktuelle Krise zeigt, was die Kritiker des EURO schon immer prophezeiten: Kommt es zum drohenden Staatsbankrott eines Mitgliedstaates, dann ist die „no bail out“-Klausel de facto nichts wert.

Warum und wie soll Griechenland also geholfen werden, obwohl der Ausschluss aus der Währungsunion die ökonomisch sinnvolle Lösung wäre?

Zunächst hat die griechische Regierung in Absprache mit der EU ein rigoroses Sparpaket beschlossen. Ob sie die politische Kraft hat, es umzusetzen, bleibt dahin gestellt, weil der öffentliche Widerstand dagegen groß ist. Außerdem kommt es zum konjunkturell falschen Zeitpunkt. Aber auch wenn es durchgesetzt werden kann, ist es für eine mittelfristige Konsolidierung unzureichend. Um den kurzfristigen Kreditbedarf zu decken, sind mehrere Verschuldungstranchen zinsgünstig zu platzieren.

Deshalb haben die Mitgliedstaaten des EURO-System verschiedene indirekte Hilfen zur Diskussion gestellt, welche die internationalen Finanzmärkte und die dort beginnende Spekulation gegen den EURO beruhigen sollen. Gegenwärtig scheint dies nicht erfolglos zu sein.

Im Mittelpunkt der Vorschläge für indirekte Hilfen standen zunächst Modelle zur Gründung eines Europäischen Währungsfonds (EWF), welcher ähnlich dem bestehenden Internationalen Währungsfonds (IWF) Beistandskredite für überschuldete Mitgliedstaaten vergeben soll. Durch die Gründung dieser neuen Institution soll die „no bail out“-Klausel umgangen werden. Wie das Eigenkapital des neuen Fonds aufgebracht werden soll, ist noch unklar. Ob es von allen Mitgliedstaaten oder nur denjenigen eingezahlt werden soll, die gegen Verschuldungsgrenzen verstoßen haben, ist umstritten. Auf jeden Fall wird der Fonds die Verschuldungslasten umverteilen, indem die Haftung für die ausstehende Schuld auf mehr (oder alle) Mitgliedstaaten verteilt wird. Damit wäre eine neue Institution geschaffen, welche die bisher abgelehnten Europaanleihen durch die Hintertür emittiert.

Im Sinne der langfristigen Stabilität des EURO ist ein solcher Fonds in hohem Maße bedenklich. Zum einen ist er ein Instrument, welches gegen die Verträge von Maastricht und Lissabon verstößt, die dann geändert werden müssten. Zum anderen wird die Geldpolitik der EZB erschwert, vor allem dann, wenn diese zum Ankauf der Anleihen des Fonds im Rahmen ihrer Offenmarktpolitik verpflichtet würde und keinen maßgeblichen Einfluss auf die Politik des EWF hätte. Schließlich und vor allem würde die Aussicht auf Notkredite des EWF die Haushaltspolitik vieler Mitgliedstaaten vom Druck drohender Illiquidität befreien und so der Schuldenmacherei – nun explizit zu Lasten Dritter – weiteren Vorschub leisten.

Für die kurzfristige Rettung Griechenlands vor der Zahlungsfähigkeit käme die zeitaufwendige Gründung eines EWF aber viel zu spät, denn Griechenland muss in den nächsten Monaten kurzfristig ca. 40 Mrd neue Kredite aufnehmen.

Deshalb haben sich die Regierungschefs der übrigen EURO-Staaten auf ein Soforthilfeprogramm (auf 3 Jahre verteilt) geeinigt, welches durchgeführt werden soll, falls die Kreditaufnahme Griechenlands an den internationalen Kapitalmärkten zu akzeptablen Zinssätzen (vermutlich < 6 %) misslingen sollte. Diese Soforthilfe besteht aus 3 Teilen. Erstens soll Griechenland Kredite beim IWF beantragen (30 Mrd €) Zweitens sollen 80 Mrd € Kredite von den übrigen Mitgliedstaaten an Griechenland vergeben werden. Drittens ist auch die EZB bereit, die bezüglich ihrer Bonität schlechter gerateten Griechenanleihen im Rahmen der Bankenrefinanzierung als Pfänder zu akzeptieren.

Alle drei Maßnahmen wären nicht unproblematisch. Kredite des IWF sind in



der Regel an strenge Auflagen, meist drastische Ausgabenkürzungen und Steuererhöhungen, geknüpft. Ob diese in Griechenland politisch durchgesetzt werden können, erscheint sehr fraglich. Außerdem belasten sie das ohnehin geringe reale Wachstum in einer konjunkturell kritischen Phase. Bilaterale Beistandskredite der anderen EURO-Staaten sind im Sinne der „no bail out“-Klausel bedenklich und eventuell, z.B. in Deutschland, verfassungswidrig. Deutschlands Quote an diesen Beistandskrediten würde (in Anlehnung an seine Eigenkapitalquote bei der EZB) 28 % betragen 22,4 Mrd €. Auch hierzulande würde die überbordende Staatsverschuldung weiter steigen.

Bedenklich erscheint auch die von der EZB angekündigte Herabsetzung der Bonitätsanforderungen bei den Refinanzierungskonditionen, weil dadurch die stabilitätsorientierte Leitzins- und Geldmengenpolitik schwerer fällt.

Aber warum wird die ökonomisch effiziente Lösung, der Ausschluss Griechenlands aus dem EURO-System nicht gesucht, obwohl sie auch für Griechenland selbst sinnvoll wäre; denn mit eigener Währung würden die Exporte Griechenlands angeregt und die Importe gedrosselt. Auf diese Frage gibt es mindestens drei Antworten.

Erstens müssten die Gläubiger Griechenlands, insbesondere Banken und Versicherungen des EURO-Systems, einen Teil der in ihrem Besitz befindlichen Griechenanleihen abschreiben. Die nächste Bankenkrise wäre da, so dass wiederum Staatshilfen gefordert würden.

Zweitens gibt es bereits eine Reihe weiterer Mitgliedstaaten des EURO-Systems, nicht nur die sogenannten „PIIGS“ (Portugal, Irland, Italien, Griechenland und Spanien), denen Überschuldung droht und die auf Beistandskredite oder Hilfen des zukünftigen EWF rechnen.

Drittens wäre es über den EWF möglich, die für manche unerwünschte Autonomie der EZB – und damit deren Stabilitätspolitik – zu unterlaufen.

Für die Zukunft des EURO sind das trübe Aussichten. Es kann im Interesse aller Beteiligten nur gehofft werden, dass sich die Befürchtung der Gegner der Einführung des EURO nicht bewahrheitet. Diese hatten auf die historische Erfahrung hingewiesen, dass derartige Währungsgemeinschaften immer gescheitert sind.

Ob das jetzt in dramatischen Nachtsitzungen (08./09.05.2010) beschlossene Rettungspaket (Gesamtvolumen 750 Mrd €) die Finanzmärkte tatsächlich von der längerfristigen Überlebenschance des EURO überzeugen kann, ist noch nicht absehbar. Aber auch wenn dies gelingen sollte, bedeutet das für Deutschland nichts Gutes, denn der verhängnisvolle Schritt vom stabilen Euroland zur europäischen Transferunion unter französischer Führung wäre dann getan.



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

www.vwa-freiburg.de

Die DIA und die VWA beglückwünschen ihren Dozenten!

Wulf Daseking wurde an der Philosophischen Fakultät der Universität Freiburg eine Professur verliehen. Seit 1984 ist **Wulf Daseking** Leiter des Stadtplanungsamtes der Stadt Freiburg im Breisgau. Über mehrere Jahre hinweg führte er Lehraufträge sowohl an der Technischen Universität Darmstadt im Bereich Stadtplanung/Architektur, wie auch an der Universität Freiburg im Bereich Kulturgeografie zusammen mit der Soziologie durch. Die Universität Freiburg hat ihm nun die benannte Honorarprofessur verliehen. Professor Daseking wird sich mit dem Thema "Stadt" im weitesten Sinne befassen. Schwerpunkte liegen dabei in: welche "Kräfte" wirken an einer Stadt, wie können sozial ausgeglichene Quartiere aufgebaut werden, welche Maßnahmen notwendig sind, eine dezentrale Stadtentwicklung funktionsfähig zu halten und beispielsweise welche Anforderungen an den öffentlichen Raum – Straßen und Plätze – zu stellen sind. Professor Daseking wird hierbei nicht die wissenschaftliche Arbeit sondern den Praxisbezug in den Vordergrund stellen.



Wir freuen uns über die Verleihung der Professur an Herrn Wulf Daseking und möchten ihm an dieser Stelle unsere Glückwünsche aussprechen!

Studiengang

zum/zur

Diplom-Finanzierungswirt/in (VWA) für Finanzierung, Leasing, Factoring (VWA Freiburg)
und
Leasing-Fachwirt/in (IHK)

Semesterbeginn: 13.09. – 26.09.2010 in Freiburg i. Br.



Durchgeführt in Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Deutscher Leasing-Unternehmen e.V. **BDL**



und Bundesverband Finanzierung und Leasing e.V. **BVFL**



und Deutscher Factoring-Verband e.V.



Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie
für den Regierungsbezirk
Freiburg e.V.

Der Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien auf die betriebliche Personalarbeit

(Electronic Human Resource Management)

Die Bedingungen, unter welchen Unternehmen auf den Märkten handeln und sich behaupten müssen, haben sich in den letzten Jahren sehr stark verändert. Insbesondere durch die Globalisierung und die damit verbundene Internationalisierung sowie die gesteigerte technologische Dynamik wurden Unternehmen in den letzten Jahren viel stärker gefordert. Die betriebliche Personalarbeit bleibt davon nicht ausgenommen. Der folgende Beitrag greift diese Entwicklung auf und zeigt vor allem die Konsequenzen der Informations- und Kommunikationstechnologien auf die personalwirtschaftlichen Kernprozesse auf.

Herausforderungen

Das betriebliche Personalmanagement wird derzeit durch eine Vielzahl von Entwicklungen beeinflusst. Es kristallisieren

sich vier Faktoren heraus, die am stärksten die Arbeitswelt verändern (Abb.1).

Globalisierung

Unter Globalisierung werden Prozesse einer zunehmenden nationalen und internationalen Verflechtung unter anderem durch den Abbau von Handels- und Wettbewerbshemmnissen verstanden. Sie bringt eine Internationalisierung des Personalmanagements mit sich (Abb. 2). Insgesamt verbessert sich dadurch die Situation auf dem Personalbeschaffungsmarkt, die Unternehmen können auf ein größeres Arbeitskräftepotential zurückgreifen. Aber sie stellt das Personalmanagement auch vor neue Aufgaben.¹ Hierzu zählen z.B. die interkulturelle Führung und die damit verbundene Notwendigkeit der Anpassungsfähigkeit an fremdkulturelles Denken und Handeln. Das bedeutet mehr, als ein kulturspezifischer „Geschäftsknigge“ entsprechend dem Motto „andere Länder, andere Sitten“. Es geht nicht nur um

den Umgang mit den Geschäftspartnern, sondern mehr noch um den Umgang mit den eigenen Mitarbeitern.² Wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter unterschiedlichen Kulturen angehören kann das Führungsverhalten unterschiedlich interpretiert werden, was zu Missverständnissen führt. Die japanische Kommunikation z.B. ist sehr indirekt und kann auf Europäer doppeldeutig wirken. Japaner machen im Gespräch häufig zustimmende Äußerungen, um zu signalisieren, dass sie den anderen verstanden haben. Dies bedeutet jedoch nicht notwendigerweise eine inhaltliche Zustimmung.

Technologische Dynamik

Die rasante Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologien (insbesondere Internet, Intranet) wirkt sich auf alle personalwirtschaftlichen Kernprozesse aus. In diesem Zusammenhang wird von „Electronic Human Resource Management“ (EHRM) gesprochen (Abb. 2). Es be-

deutet die Unterstützung aller Aufgabenfelder des Personalmanagements von der Personalverwaltung über die Personalbeschaffung bis hin zur Personalentwicklung durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien.³ Der Markt für Software auf dem Gebiet des EHRM wächst seit Jahren stark an. Die Anbieter versprechen vor allem eine hohe Zeit- und Kostenersparnis. Immer leistungsfähigere IT-Systeme stehen für die Abwicklung personalwirtschaftlicher Prozesse zur Verfügung. Begriffe wie E-Recruiting, E-Learning, Employee Self Service und Mitarbeiterportale gehören inzwischen zum alltäglichen Sprachgebrauch von Personalverantwortlichen.

Die wachsende Bedeutung des Themas EHRM zeigt sich aber auch auf Messen und Kongressen.⁴ Aufgrund dieser Bedeutung wird auf die Thematik ein besonderes Augenmerk gerichtet (s.u.).

Wertewandel

Als aktuelle Herausforderung für das betriebliche Personalwesen stand der Wertewandel vor allem in den 80er Jahren im Mittelpunkt des Interesses.⁵ Trotz kontroverser Diskussion bezüglich der Forschungsergebnisse, hat er auch heute noch eine große Bedeutung. Der Wertewandel, verstanden als Wandel gesellschaftlicher und individueller Normen und Wertvorstellungen, äußert sich in einer Verlagerung der Werthaltungen von so genannten Pflicht- und Akzeptanzwerten (Disziplin, Gehorsam, Treue, Unterordnung etc.) hin zu Selbstentfaltungswerten wie z.B. Selbstverwirklichung, Eigenständigkeit und Gleichbehandlung. Insbesondere die jüngere Generation weist zwar eine hohe Leistungsbereitschaft auf und möchte ihre Berufsorientierung auch konsequent verfolgen, sie erwartet allerdings auch, dass man ihr einen ausreichenden Raum für ihr Privat- und

	Personalbeschaffung	Personaleinsatz	Personalentwicklung	Personalverwaltung
Globalisierung	Internationales Personalmanagement			
Technologische Dynamik	Electronic Human Resource Management			
Wertewandel	Flexibilisierung und Individualisierung			
Demographischer Wandel	(Diversity Management)			

Abb. 2: Konsequenzen für das Personalmanagement

Familienleben lässt. Aus dem Wertewandel lassen sich verschiedene Anforderungen an das Personalmanagement ableiten, die sich unter den Begriffen Individualisierung und Flexibilisierung zusammenfassen lassen (Abb. 2). Sie bringen zum Ausdruck, dass das Personalmanagement näher an die Mitarbeiter herangehen und mehr individuelle und flexiblere Lösungen finden muss. Das bedeutet für die Mitarbeiter Wahlmöglichkeiten zu schaffen und Selbstselektion zu ermöglichen, beispielsweise im Hinblick auf die Entgeltgestaltung (z.B. in Form von so genannten Cafeteria-Systemen) und die Arbeitszeitgestaltung (d.h. flexible Arbeitszeitformen in Bezug auf Dauer und/oder Lage der Arbeitszeit).

Demographischer Wandel

Mit dem Begriff demographischer Wandel wird die Veränderung der Zusammensetzung der Altersstruktur einer Gesellschaft bezeichnet. Verantwortlich für diese Ent-

wicklung sind sinkende Geburtenraten sowie eine kontinuierliche Steigerung der Lebensdauer, was zu einer Abnahme jüngerer Arbeitskräfte und zu einem erhöhten Durchschnittsalter der Belegschaften führt. Vor diesem Hintergrund sind Engpässe bei der betrieblichen Personalbeschaffung zu erwarten und die Unternehmen werden gezwungen, ihr Augenmerk verstärkt auf ältere Mitarbeiter zu richten. Es wird immer wichtiger, die Leistung dieser Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Hier spielen z.B. ein systematisches Gesundheitsmanagement und der Einsatz altersgemischter Teams eine wichtige Rolle. Auch sind im Sinne einer Individualisierung und Flexibilisierung Lösungen gefragt, welche die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter eines Unternehmens bezogen auf – neben Wertvorstellungen und Kultur – unterschiedliche Altersgruppen berücksichtigen. Ein Ansatz, der heute als „Diversity Management“ Eingang in das Personalmanagement gefunden hat.

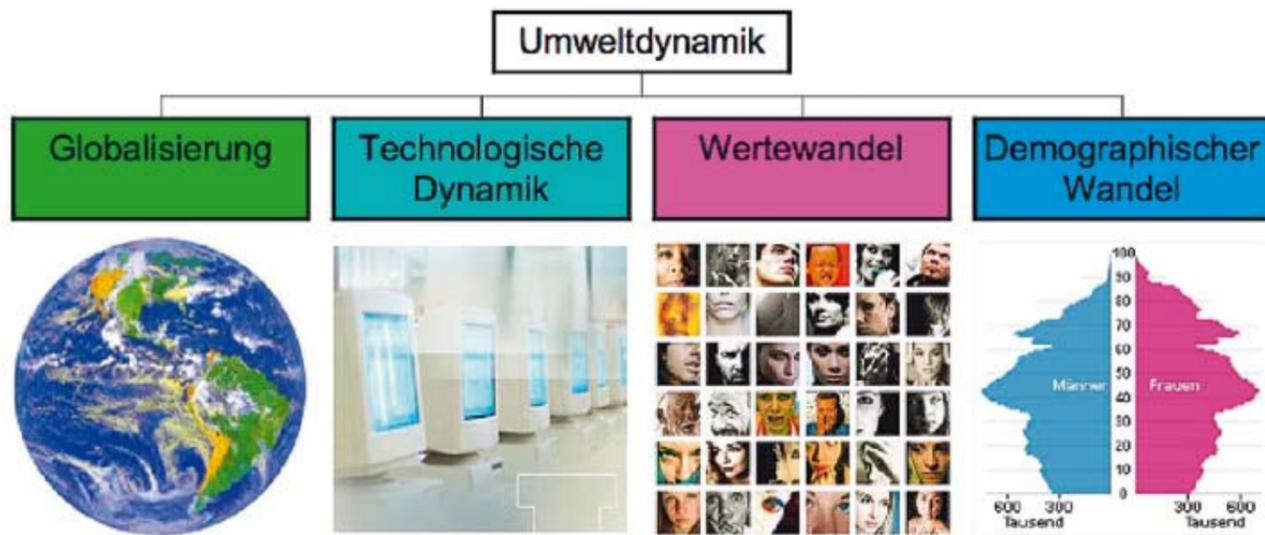


Abb. 1: Einflussfaktoren auf die Personalarbeit

¹ Zu den aktuellen Forschungsergebnissen und Lösungsansätzen in verschiedenen Aufgabenfeldern des internationalen Personalmanagements vgl. Stahl et al. (Hrsg.) 2005.
² Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden bei der Bezeichnung von Personengruppen auf die weibliche Form verzichtet. Selbstverständlich sind immer Angehörige beiderlei Geschlechts gemeint.
³ Vgl. auch Hils/Bahner 2005.

⁴ So greift z.B. die Fachmesse für Personalmanagement „PERSONAL 2008“ in Form eines eigenen Sonderbereichs „Electronic Human Resource“ und vieler Expertenbeiträge im Vortragsprogramm das Thema auf. Die LEARNTEC, führende Kongressmesse für Bildungstechnologien, richtete 2009 einen eigenen Themenpark EHRM ein. Am 20.-21. Mai 2010 veranstaltet der Lehrstuhl für Management Informationssysteme den „Third European Academic Workshop on Electronic Human Resource Management“.
⁵ Stellvertretend für eine Vielzahl von Forschungsarbeiten zum Thema Wertewandel soll an dieser Stelle auf die Arbeiten von Elisabeth Noelle Neumann, Ronald Inglehart und Helmut Klages verwiesen werden.
⁶ Einen Einstieg in das Thema Diversity Management bietet Becker/Seidel (Hrsg.) 2006.



Ob und in welchem Umfang sich diese Trends und Entwicklungen auf das Personalmanagement in einem Unternehmen auswirken, hängt maßgeblich von der spezifischen Unternehmenssituation, von der Unternehmensgröße, Struktur der Belegschaft etc. ab. Am deutlichsten zeigen sich die Veränderungen, die sich durch die technologische Entwicklung im Personalbereich ergeben.

Electronic Human Resource Management (EHRM)

Das EHRM ist seit ein paar Jahren ein neuer Trend im Personalmanagement. Viele Unternehmen elektronisieren ihre Personalarbeit, um die Personalprozesse zu verbessern und zu beschleunigen. Die Unterstützung der Personalarbeit durch neue Informations- und Kommunikationstechnologien erstreckt sich neben der nahezu vollständigen Digitalisierung der Personalverwaltung vor allem auf die Bereiche Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Personalentwicklung.

Personalverwaltung

Im Rahmen der Personalverwaltung werden **Personalinformationssysteme (PIS)** eingesetzt, mit deren Hilfe die Verwaltung und Verarbeitung von Massen- bzw. Mitarbeiterdaten erfolgen. In diesem Zusammenhang wird von **E-Administration** gesprochen (Abb.3). Typische Anwendungsbereiche sind neben der Lohn- und Gehaltsabrechnung die Stammdatenverwaltung, die Elektronische Personalakte, das Bescheinigungs- und Formularwesen, Personalstatistiken, Seminarverwaltung u.v.m. Durch so genannte **Mitarbeiterportale** werden Mitarbeiter aktiv in die Personalarbeit eingebunden. Hierbei handelt es sich um speziell für die Mitarbeiter entwickelte Informations- und Kommunikationsplattformen, bei denen den Mitarbeitern zielgruppenspezifisch Informationen und

Dienste zur Verfügung gestellt werden und die unabhängig vom Standort des Arbeitsplatzes nutzbar sind.

Dabei können die Mitarbeiter einen Teil ihrer Personaldaten selbst verwalten und pflegen (z.B. Adressenänderung, Zeiterfassung, Urlaubsantrag oder Seminaranmeldung) und verschiedene Formulare stehen zum Download bereit. Diese Form der „Selbstbedienung“ wird als Employee Self Service (ESS) bezeichnet. Neben diesen Business to Employee (B2E)-Plattformen existieren auch Business to Business (B2B)-Plattformen in Form von **HR-Portalen**, welche den Personalverantwortlichen über Chat, Foren, Newsletter, Archive etc. Informationen, Produkte und Dienstleistungen zur täglichen Personalarbeit vermitteln (z.B. hr4you.de, dgfp.de, competence-site.de, mwonline.de). Hauptziel dieser Portale ist damit die Unterstützung von Personalverantwortlichen in Personalfragen.

Personalbeschaffung

In den vergangenen Jahren hat eine Veränderung beim Einsatz der Rekrutierungsmethoden stattgefunden. Neben der Anzeigenschaltung in Printmedien, der Personalvermittlung durch Arbeitsagenturen bzw. Personalberatern und Mitarbeiterempfehlungen gewinnt die internetbasierte Form der Personalbeschaffung zunehmend an Bedeutung. Noch vor einiger Zeit genügte es vielen Unternehmen ihrem Web-Auftritt einen Link „Stellenangebote“ hinzuzufügen, der auf die freien Stellen des Unternehmens aufmerksam machte. Das **E-Recruiting** (Abb. 3) geht aber bei der Beschaffung von zukünftigen Mitarbeitern über unternehmenseigene Homepages hinaus und beschreibt sämtliche internet- und intranetbasierten Aktivitäten des Personalmarketings, der Personalgewinnung und der Personalauswahl. Dazu gehören neben den genannten

„**Recruiting Pages**“ die Schaltung von Stellenanzeigen in **Jobbörsen** („Posting“) bzw. das Suchen in deren Datenbanken („Sourcing“), Online-Bewerbungsformulare bzw. komplette **Online-Bewerbungssysteme** sowie virtuelle Personalauswahlverfahren.

Unternehmen nutzen das Internet nicht mehr nur zur Veröffentlichung ihrer vakanten Positionen, sondern fördern zunehmend aktiv die elektronische Abwicklung des gesamten Bewerbungsprozesses. Siemens z.B. setzt ein Online-Recruiting-Spiel („Challenge Unlimited“) ein, um von potentiellen neuen Mitarbeitern ein aussagekräftiges Persönlichkeitsprofil zu erhalten und diese kontaktieren zu können. Challenge-Unlimited ist ein Online-Assessmenttest, bei dem die Kandidaten verschiedene Herausforderungen, etwa der Flug durch einen Asteroidengürtel oder ein drohender Meteoriteneinschlag, allein oder im Team zu bewältigen haben. Hinter den Aufgaben stehen methodisch abgesicherte Testverfahren, die es ermöglichen, ein Profil eines Teilnehmers zu erstellen. Spieler, deren persönliches Profil am besten zu dem Anforderungsprofil von Siemens passt, werden dann zu einem persönlichen Gespräch eingeladen.

Personaleinsatz

Unternehmen bedienen sich immer häufiger den Vorteilen der elektronischen Informations- und Kommunikationstechnologien und lassen ihre Mitarbeiter über Unternehmens-, Zeit- und Ortsgrenzen hinweg zusammen arbeiten. Insbesondere wenn sich die Teamzusammensetzung nicht an räumliche Verfügbarkeiten, sondern an fachlicher Qualifikation orientieren soll, wie z.B. bei Projektaufgaben, eignet sich der Einsatz von **virtuellen Teams** (Abb. 3). Zudem kommen neue flexible Arbeitsformen zum Einsatz, so z.B. die **Telearbeit** (Abb. 3), bei der die Tätigkeit unterstützt durch neue Informations- und Kommu-

Abb. 3: Electronic Human Resource Management

	Personalverwaltung	Personalbeschaffung	Personaleinsatz	Personalentwicklung
Technologische Dynamik	E-Administration – PIS – Mitarbeiterportale (Employee Self Services) – HR-Portale	E-Recruiting – Recruiting Page – Jobbörsen – Online-Bewerbungssysteme	Virtuelle Teamarbeit Telearbeit – Home-Office – Mobile Telearbeit – Telearbeit in Satelliten- bzw. Nachbarschaftsbüros	E-Learning – WBT – CBT – Blended Learning

nikationstechnologien räumlich entfernt vom Unternehmensstandort durchgeführt wird (z.B. im **Home-Office** oder in so genannten **Satelliten- bzw. Nachbarschaftsbüros**, bei denen ganze Büroeinheiten aus dem Hauptgebäude in neue Räumlichkeiten in Wohnortnähe der Mitarbeiter ausgelagert und dort Telearbeitsplätze einrichtet werden). Bei der Telearbeit der **BMW Group** z.B. haben die Telearbeitskräfte zwei Arbeitsplätze, einen im Büro und einen zu Hause.

Am PC zu Hause arbeiten die Telearbeiter regelmäßig an durchschnittlich zwei Tagen pro Woche. Die genaue Verteilung der Arbeitszeit erfolgt nach den Erfordernissen des Unternehmens und privaten Interessen. Die Einbindung in das Datennetz der **BMW Group** und die bestehende Erreichbarkeit durch Anrufweiterleitung, Fax und E-mail sollen garantieren, dass die Informationen so zuverlässig wie im Büro fließen. Mit **mobiler Telearbeit** über Notebook und Handy ist es möglich, sich jederzeit und an jedem Ort in das Servernetz der **BMW Group** ein zu wählen und zentral verwaltete Informationen und Dienste abzurufen.

Personalentwicklung

Die betriebliche Personalentwicklung dient der Erhaltung und Verbesserung der Qualifikation bzw. Leistung von Mitarbeitern und hat das Ziel, Mitarbeiter dazu zu befähigen, ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben erfolgreich und effizient zu bewältigen. Auch hier hat der Einsatz verschiedener Informations- und Kommunikationstechnologien dazu geführt, dass eine Entkoppelung von Zeit und Ort erreicht werden kann. Durch die elektronisch gestützte Form des Lernens (E-Learning, Abb. 3) kann die Fort- und Weiterbildung selbst gesteuert immer und überall erfolgen. Denkbar sind folgende Formen:

- **CBT** (Computer Based Training): Lernprogramme, die der Lernende vor Ort, das heißt auf seinem Computer gespeichert hat. Die Lerninhalte werden mittels Text, Bild, Ton, Video und Animation anschaulich dargestellt.
- **WBT** (Web Based Training): Lerninhalte werden nicht über Datenträger verbreitet, sondern mit Hilfe des Internets oder Intranets von einem Webserver online abgerufen. Die Einbettung ins Internet bietet den Lernenden im Gegensatz zum CBT vielfältige Möglichkeiten mit Do-

zenten, Tutoren und Mitlernenden zu kommunizieren und zu interagieren.

- **Blended Learning** (Hybrides Lernen): Lerninhalte werden sowohl in Präsenzveranstaltungen als auch Online vermittelt. Individuelles, betreutes und gemeinsames Lernen wechseln sich ab. Vor allem der Mangel der Lernmotivation soll durch diese E-Learning-Form behoben werden.

Bei der **Lufthansa AG** werden z.B. über die Lernplattform „LearnWay“ firmenspezifische Inhalte und Online-Lehrgänge zu Themen wie Reservierung, Fluggastservice und auch allgemeines PC-Wissen zur Verfügung gestellt. In einem virtuellen Klassenraum werden Lerngruppen betreut, die einen jeweils für sie angelegten Lehrplan durcharbeiten. Das Lernen findet vor Ort in den jeweiligen Standorten der Lufthansa AG statt. Lediglich zu den ergänzenden Präsenzveranstaltungen müssen die Mitarbeiter noch anreisen. Dort werden zukünftig verstärkt übungsorientierte Konzepte bearbeitet, während Online die Lerninhalte und Fakten vermittelt werden.

⁷ Vgl. Hils/Bahner 2005.

Quellen

Becker, M./Seidel, A. (Hrsg.), *Diversity Management, Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, Schäffer Poeschel: Stuttgart 2006
 Hils, M./Bahner, J., *Electronic Human Resource Management (E-HRM) in Deutschland*, Stuttgart 2005
 Stahl, G.K./Mayrhofer, W./Kühlmann, T.M. (Hrsg.), *Internationales Personalmanagement, neue Aufgaben, neue Lösungen*, Rainer Hampp Verlag: München und Mering 2005



Beurteilung

Neben den allgemeinen Vorteilen der zeitlichen und räumlichen Unabhängigkeit, die sich durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien ergeben spielen beim EHRM noch weitere Faktoren eine Rolle:

- Die Personalprozesse werden rationalisiert, wodurch Zeit- und Kostenersparnisse eintreten. Im Rahmen des E-Recruiting z.B. können Online-Stellenanzeigen im Gegensatz zu traditionellen Printanzeigen kostengünstig weltweit verbreitet werden.
- Die Personalabteilungen werden von den administrativen Routineaufgaben entlastet. Das kann, wie im Rahmen des ESS, so weit gehen, dass ein Teil der Aufgaben an die Mitarbeiter delegiert wird und sie damit aktiv in die Personalarbeit eingebunden werden.
- Die Effektivität und Attraktivität der Personalarbeit wird durch Multimedialität (z.B. Text, Grafik, Animation), Interaktivität (zwischen Nutzer und System) und Individualisierung erhöht. Der letzte Aspekt kommt vor allem bei E-Learning zum Tragen. Der Lernende ist nicht an feste Zeit- und Lernortvorgaben gebunden. Er kann sein Lerntempo selbst gestalten, aktiv Wissen generieren und Lerninhalte nach den individuellen Bedürfnissen erarbeiten.

Hürden für die praktische Umsetzung von EHRM sind häufig:

- Hohe Anfangsinvestitionen für Hard- und Software. Insbesondere für kleine Unternehmen sind Individualentwicklungen zu teuer und preiswerte Angebote von der Stange gehen oft zu weit an den Weiterbildungsbedürfnissen vorbei.
- Probleme mit der Technik, wie z.B. Schnittstellenprobleme mit bestehenden Systemen.

– Datenschutzprobleme. Eine Gefahr im Hinblick auf den Datenschutz geht z.B. bei der Telearbeit von der Kommunikationsverbindung zwischen Telearbeitsplatz und zentraler Arbeitsstätte aus. Unternehmensdaten müssen auf Datenträgern oder über elektronische Wege zum Telearbeitsplatz transportiert werden. Zum Schutz sensibler Daten müssen deshalb auch die Übertragungswege gesichert werden. Zudem besteht im häuslichen Umfeld die Gefahr, dass Familienmitglieder, Verwandte, Nachbarn etc. unerlaubt auf vertrauliche Unternehmensdaten oder personenbezogene Daten zugreifen.

– Fehlende Akzeptanz sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei den Personalverantwortlichen. Viele Mitarbeiter sehen sich durch eine stetig steigende Informationsflut überfordert. Häufig fehlen auch die notwendigen technischen Fertigkeiten und Kenntnisse für die eingesetzten Systeme. Beides führt zu Akzeptanzproblemen, die sich in Nicht-Nutzung, Resignation oder Widerstand äußern können.

EHRM – Quo vadis?

Die Ergebnisse einer Erhebung der Universität Stuttgart zum EHRM in Deutschland weisen darauf hin, dass der „Hype“ um EHRM bei den Unternehmen abgeklungen ist.⁷ Nach der anfänglichen Phase der Euphorie, in der fast ausschließlich die Vorteile des EHRM in den Vordergrund gestellt wurden und eine regelrechte Technologiebegeisterung vorherrschte, folgte eine Phase der Ernüchterung, in der die häufig übertriebenen Erwartungen korrigiert wurden.

Die derzeitige Situation kann als Konsolidierungsphase gekennzeichnet werden,

Autorin: Dr. Ilona Rau

Studium der Volkswirtschaftslehre an den Universitäten Münster und Freiburg; Wissenschaftliche Angestellte (Promotion) am Institut für Betriebswirtschaftslehre der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg; Ausbildung zur Expertin für Neue Lerntechnologien an der Teleakademie der Hochschule Furtwangen; Lehrbeauftragte an der Hochschule Offenburg; Dozentin an der VWA Freiburg; Lehrkraft der Steinbeis-Hochschule Berlin; Freie Unternehmensberaterin bei w//Center Consulting.

bei der kritisch geprüft wird, bei welchen Anwendungen des EHRM tatsächlich die oben beschriebenen Vorteile überwiegen und welche Anwendungen sich nicht bewährt haben. Hierbei ist festzustellen, dass sich vor allem das E-Recruiting und die E-Administration in der Praxis durchgesetzt haben. Das E-Learning hat sich nicht in dem Maße entwickelt, wie dies die Prognosen noch vor einigen Jahren voraussagten. Hier hat sich gezeigt, dass Kosteneinsparungen und Rationalisierungseffekte hinter der sozialen Komponente des Lernens häufig zurück bleiben. E-Learning ersetzt nicht traditionelle Personalentwicklungsmaßnahmen, sondern ergänzt sie, wie im Rahmen des Blended Learnings. Zu berücksichtigen ist, dass die aktuelle Wirtschaftslage bei vielen Unternehmen zu einer verhaltenen Investitionsbereitschaft geführt hat und sie sich für größeren Ausgaben für die Anschaffung neuer Software und Hardware im Personalbereich zurückhalten.

Seminare 2. Halbjahr 2010 vWA / DIA

Führungsbildung

40188F	Businessetikette – Moderne Umgangsformen im Berufsleben	13.07.2010
40128F	Anspruchsvolle Führung in herausfordernden Zeiten	20./21.07.2010
40113F	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	28./29.09.2010
40115F	Erfolgreich Führen III – Teamentwicklung	05./06.10.2010
40124F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis Vertiefungsseminar – Konstruktives Konfliktmanagement mit dem Enneagramm	23./24.11.2010
40159F	Schwierige Mitarbeitergespräche führen	24./25.11.2010
40116F	Erfolgreich Führen IV – Umgang mit schwierigen Führungssituationen	30.11./01.12.2010

Sozial- und Methodenkompetenz

41127F	Rhetorik II – Argumentations- und Diskussionstraining	01./02.07.2010
41011F	Zeit- und Selbstmanagement	06./07.07.2010
41052F	Stressmanagement – Umgang mit Stress im Berufsalltag	13./14.07.2010
41430F	Umgang mit Aggression und Gewalt von Bürgern/Kunden	15./16.09.2010
41129F	Rhetorik III – Schlagfertigkeit bei unsachlichen Angriffen	11./12.10.2010
41315F	Konflikte als Chance verstehen – Konstruktiver Umgang mit Konflikten	13./14.10.2010
41320F	Umgang mit Menschen in emotional schwierigen Situationen	20./21.10.2010
41176F	Körpersprache	28.10.2010
41102F	Verhandlungsführung	15./16.11.2010
41082F	Gesund und produktiv bleiben	17./18.11.2010

Sekretariat und Assistenz

44057F	Schulsekretariat – Service leisten, Konflikte meistern, Stress vermeiden	19./20.07.2010
44050F	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE? (Konstanz)	25./26.10.2010
44051F	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs / der Chefin, aber WIE? (Freiburg)	08./09.11.2010
44053F	Schriftliche Kommunikation mit Stil – Besondere Korrespondenzformen	10.11.2010

Organisation

50022F	Prozessorientiertes Activity Management – Wieder Herr der eigenen Zeit werden	29.09.2010
--------	---	------------

Personalwesen

52579F	Rund um den befristeten Arbeitsvertrag – Das befristete Arbeitsverhältnis	12.10.2010
--------	---	------------

Liegenschaften, öffentliche Einrichtungen

59234F	Das neue WEG-Recht	06.07.2010
59005F	Der Grundstückskaufvertrag – sichere Vertragsgestaltung und aktuelle Rechtsprechung	23.09.2010
59286F	Energieeinsparungen in Gebäuden – Rationelle Energienutzung für Bedienungspersonal von Heizungs- und Lüftungsanlagen	04.10.2010
59288F	Wann rechnen sich Energiesparmaßnahmen	15.10.2010
59223F	Mietverträge rechtssicher gestalten!	16.11.2010

Bauen und Planen

60186F	Die Beleihungswertverordnung (BelWertV) und ihre Auswirkungen auf die Kredit- und Immobilienwirtschaft	07.07.2010
60187F	Erstellung von Beleihungswertgutachten	08.07.2010
60030F	Leitentscheidungen im Baurecht	08.07.2010
60198F	Normgenaue Bestimmung von Flächen und Rauminhalten am Bau	01.10.2010
60181F	Verkehrswertermittlung – Vertiefungsseminar	13.10.2010
60170F	Die ImmoWertV 2009 in der Praxis – Vergleichswertverfahren in der Praxis	28.10.2010
60183F	Gesetzliche Baulandumlegung und Wertermittlung in Umlegungsgebieten	10.11.2010
60061F	Grundlagen des Baurechts	15.11.2010



Mietverträge rechtssicher gestalten

Was auf den ersten Blick einfach erscheint, ist in Wahrheit eine juristische Herausforderung: Auch wenn man der Meinung ist, dass es im Mietrecht nichts gäbe, was nicht schon mehrfach entschieden wurde, so hat eine unüberschaubare Flut von obergerichtlichen und höchstrichterlichen Entscheidungen zum Mietrecht für große Rechtsunsicherheit gesorgt, obwohl Gerichte eigentlich Rechtssicherheit schaffen sollten. Der nachfolgende Beitrag versucht eine Annäherung an das durchaus schwierige, fast unlösbare Problem der rechtssicheren Gestaltung von Mietverträgen.

1. Einleitung:

Der Gesetzgeber hat in den §§ 535 ff. BGB Regelungen über den Mietvertrag geschaffen, die mit Ausnahme einer Mietrechtsreform im Jahre 2001 mehr oder weniger unverändert dem Stand von vor über 100 Jahren entsprechen. Diesen gesetzlichen Regelungen steht das aus dem Grundgesetz (Art. 2 Abs. 1) abgeleitete Prinzip der Vertragsfreiheit gegenüber, im Rahmen der Privatautonomie frei entscheiden zu können, mit wem man einen Vertrag abschließt und mit welchem Inhalt. Von dieser „Vertragsgestaltungsfreiheit“ haben insbesondere Vermieter in der Vergangenheit reichlich Gebrauch gemacht und ihre Mietverträge so gestaltet, wie sie ihren Interessen entsprachen. Das Mietrecht des BGB bildet jedoch die Grenze der Ausübung dieser Vertragsfreiheit, wenn es dort vereinzelt heißt, dass „eine zum Nachteil des Wohnraummieters abweichende Vereinbarung unwirksam ist“. Als Beispiel hierfür sei auf § 551 BGB verwiesen, wonach eine Mietkaution höchstens das Dreifache der auf einen Monat entfallenden Miete betragen

darf: Die vertragliche Vereinbarung einer höheren Kautions oder die Stellung einer zusätzlichen Bürgschaft zur Kautions ist daher unwirksam.

2. Standardmietverträge:

Vermieter verwenden häufig Formularverträge aus den verschiedensten Quellen: Haus- und Grundeigentümerverbände, Verlage oder Rechtsanwälte betätigen sich als Herausgeber standardisierter Verträge, die von in der Regel privaten Vermietern in der Hoffnung verwendet werden, dass diese Regelungen enthalten, die im Zweifel einer gerichtlichen Überprüfung standhalten und damit rechtsverbindlich sind. Diese Annahme geht leider fehl:

Schon seit langem herrscht Einigkeit darüber, dass es sich bei vorformulierten Vertragsbedingungen um „Allgemeine Geschäftsbedingungen“ im Sinne der §§ 305 ff. BGB handelt, da sie einseitig vom Vermieter vorgegeben werden.

Demzufolge unterliegt der vorformulierte Mietvertrag der ständigen AGB-Kontrolle durch die Gerichte, die im Falle rechtlich unterschiedlicher Beurteilung der Wirksamkeit einzelner Vertragsbedingungen zu entscheiden haben, ob diese wirksam sind oder den Mieter „unangemessen benachteiligen“. Letzteres war insbesondere bei den sog. „Schönheitsreparaturklauseln“ in der Vergangenheit häufig der Fall: Der BGH hatte sich mehrfach mit sog. „starrten Fristenregelungen“, d. h. der Verpflichtung des Mieters, in bestimmten (starrten) Zeitabständen die Wohnung zu renovieren, zu beschäftigen und hat diese meist für unwirksam erklärt.

Dies führte jedoch dazu, dass mit einem Schlag sämtliche Schönheitsreparaturklauseln mit starrten Fristenregelungen

unwirksam sind und damit gerade das eintritt, was die Vermieter verhindern wollten: An die Stelle einer unwirksamen vertraglichen Vereinbarung tritt die gesetzliche Regelung, die im Falle der Schönheitsreparaturen in § 535 Abs. 1 Satz 2 BGB vorsieht, dass „die Mietsache während der Mietzeit vom Vermieter in geeignetem Zustand zu erhalten ist“.

In jüngster Zeit ist im Übrigen zu beobachten, dass es bei Streitigkeiten zu Schönheitsreparaturen nicht mehr darum geht, ob der Mieter renovieren muss, sondern wie, da zwischenzeitlich auch sog. „Farbwahlklauseln“ für unwirksam erklärt wurden, wonach der Vermieter verlangen kann, die Räume in bestimmten Farben zurück zu erhalten oder der Mieter verpflichtet wird, während des Mietverhältnisses die Miträume in bestimmten Farben zu streichen.

Eine „geltungserhaltende Reduktion“, d. h. eine Rückführung einer vertraglichen Klausel auf den Inhalt, der nach der – gerade aktuellen – Rechtsprechung noch zulässig ist, wird seit jeher abgelehnt. Nach dem „Alles oder Nichts-Prinzip“ kann eine vertragliche Klausel nur wirksam oder unwirksam sein. Ist sie unwirksam, gilt das, was der Verwender der betreffenden Klausel gerade verhindern wollte: Das Gesetz!

3. Rettung durch Individualvereinbarung?

Somit besteht bei der Verwendung jeden Formularvertrages das Risiko, dass die zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch für wirksam gehaltenen Regelungen durch spätere Entwicklungen und Entscheidungen der obersten Gerichte unwirksam werden, was sich nur dadurch verhindern ließe, dass eine echte Individualvereinbarung getroffen wird:



Hierfür fordert der BGH jedoch, dass der Verwender der jeweiligen Klausel diese „inhaltlich ernsthaft zur Disposition stellt“, d. h. die Bereitschaft des Verwenders/Vermieters, notfalls auch auf die entsprechende Klausel vollständig zu verzichten; der Nachweis dieser Bereitschaft dürfte für den Vermieter äußerst schwierig werden.

Außerdem wird rein formal häufig vergessen, die vorformulierte Klausel zu streichen, die durch die Individualvereinbarung ersetzt werden soll. Dies führt dazu, dass innerhalb eines Vertrages zu ein und demselben Thema zwei unterschiedliche Regelungen enthalten sind, was dazu führt, dass der Vertrag insoweit widersprüchlich ist (§ 305 c BGB), was wiederum zur Unwirksamkeit beider Bestimmungen und damit zur Anwendbarkeit der gesetzlichen Regelung führt (§ 306 Abs. 2 BGB).

4. Heilung durch ergänzende Regelung?

Erkennen die Vertragsparteien, dass eine zwischen ihnen getroffene Regelung unwirksam ist, können sie dies selbstverständlich im Rahmen der Vertragsfreiheit durch eine wirksame Regelung ersetzen. Allerdings dürfte die Bereitschaft des Vertragspartners, z. B. des Mieters zur nachträglichen Heilung einer unwirksamen Klausel eher gering ausgeprägt sein.

Viele Vermieter wünschen sich daher eine Klausel im Mietvertrag, die auch künftig unwirksam werdende Klauseln ersetzt. Solche „salvatorischen Klauseln“, wonach sich die Vertragsparteien verpflichten, eine bereits bei Vertragsabschluss unwirksame Bestimmung oder eine künftig unwirksam werdende Bestimmung durch eine wirksame Bestimmung zu ersetzen, sind jedoch intransparent (§ 307 Abs. 1 Satz 2 BGB), da der Mieter bei

Vertragsabschluss nicht erkennen kann, welche Ersatzregelung für den Fall der Unwirksamkeit einer Regelung gelten soll. Außerdem wird dadurch das o. g. Verbot der geltungserhaltenden Reduktion umgangen.

Eine Klausel, wonach der Vermieter im Falle der Unwirksamkeit einer Regelung diese einseitig durch eine wirksame Regelung ersetzen kann, ist ohnehin unwirksam, da Vertragsänderungen stets nur einvernehmlich erfolgen können.

5. Ausdehnung der ABG-Rechtsprechung auf gewerbliche Mietverträge

Lange Zeit haben es Vermieter vorgezogen, Mietverträge mit gewerblichen Mietern abzuschließen, da dort der Grundsatz der Vertragsfreiheit noch „ausgelebt“ werden konnte: Gewerbliche Mieter waren lange Zeit durch die Rechtsprechung weniger stark geschützt, eine AGB-Kontrolle fand im Wesentlichen nicht statt.

Dies hat sich in den letzten Jahren geändert: Die höchstrichterliche Rechtsprechung erklärt immer mehr auch vorformulierte Vertragsbedingungen in gewerblichen Mietverträgen, gerade auch im Bereich der Schönheitsreparaturen wegen einer „unangemessenen Benachteiligung“ des Mieters (§ 307 Abs. 1 S. 1 BGB) für unwirksam. Dies betrifft Schönheitsreparaturklauseln ebenso wie Betriebspflichten, Indexklauseln, die Umlagefähigkeit von Betriebskosten und Aufrechnungsklauseln.

Dagegen (noch) wirksam sind Vereinbarungen über höhere Kautions als im Wohnraummietrecht sowie Zeitmietverträge, sofern und soweit sie dem Schriftformerfordernis des § 550 BGB genügen.

Fazit: Die rechtssichere Gestaltung eines Mietvertrages kann immer nur eine juristische Momentaufgabe sein. Ob und für wie lange bestimmte Vertragsinhalte wirksam bleiben, hängt allein von den „Launen“ des BGH ab. Zum Trost sei angemerkt, dass es noch immer Mieter gibt, die nach dem Grundsatz „pacta sunt servanda“ handeln und ihre vertraglichen Verpflichtungen erfüllen, auch wenn sie dies nach der gerade aktuellen Rechtsprechung eigentlich nicht müssten.

Mehr zu diesem Thema erfahren Sie in einem Seminar der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie am 16.11.2010 (Infos unter www.vwa-freiburg.de).

Autor: Dr. Markus Klimsch
siehe Seite 23





Sucht am Arbeitsplatz

Probleme mit Suchtmitteln von Beschäftigten haben wesentliche Auswirkungen auf die Arbeitswelt. Sie schädigen nicht nur die eigene Gesundheit sondern stellen wegen des erhöhten Unfallrisikos eine Gefährdung für alle dar. Neben der Gefährdung der Arbeitssicherheit wird das Betriebsklima negativ beeinflusst, die Produktivität nimmt ab und die Arbeitsabläufe werden nicht mehr eingehalten. Führungskräfte, Personalverantwortliche und Betriebs- und Personalräte stehen in besonderer Verantwortung sich diesen Auswirkungen zu stellen. Häufig wird dieses heikle Thema aufgrund mangelnder Informationen und Handlungssicherheit gemieden, die Betroffenen nicht angesprochen und so dazu beigetragen, dass sich die Probleme chronifizieren und sich die betrieblichen Auswirkungen verstärken. Gleichzeitig haben sich bestimmte Vorgehensweisen mit den Beschäftigten und betriebliche Interventionsstrategien bewährt.

Zahlen Daten Fakten

Alkohol und Tabak stellen zahlenmäßig in Deutschland das größte Suchtproblem dar. Die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) nennt in ihrem Jahrbuch 2010 folgende Zahlen:

- Insgesamt konsumieren 9,5 Millionen Menschen in gesundheitlich riskanter Weise Alkohol, d.h. sie konsumieren täglich mehr als 12 g (Frauen) bzw. 24 g (Männer) reinen Alkohol. Von den 9,5 Millionen Menschen konsumieren 2,0 Millionen missbräuchlich und 1,3 Millionen abhängig Alkohol. Jährlich sterben über 73.000 Menschen an den Folgen des Alkohols.

- 16,6 Millionen Menschen rauchen in Deutschland, 3,8 Millionen gelten als abhängig. Jährlich sterben ca. 140.000 Menschen an den Folgen des Tabakkonsums.
- Schätzungsweise 1,4 Mio. Menschen sind abhängig von Medikamenten mit Suchtpotenzial, davon 1,1 – 1,2 Mio. von Beruhigungsmitteln und weitere 300.000 – 400.000 von anderen Arzneimitteln.
- 645.000 Menschen sind Konsumenten illegaler Drogen (Heroin, Kokain, Amphetamine), 2,4 Mio. sind Cannabiskonsumern. Einen missbräuchlichen Cannabiskonsum praktizieren 380.000 Menschen, 220.000 Menschen sind abhängig von Cannabis. Jährlich sterben ca. 1500 Menschen an den Folgen des Konsums illegaler Drogen.
- Zudem muss von einer hohen Zahl von Verhaltenssuchten (Glückspiel-, Medien- und Esssucht) ausgegangen werden. Hierzu gibt es keine verlässlichen Zahlen.

Begriffsklärung:

Missbrauch oder Abhängigkeit

Von Missbrauch spricht man, wenn die Substanz trotz dadurch entstehender sozialer, beruflicher, psychischer oder körperlicher Probleme weiterkonsumiert wird oder z.B. Alkohol in ungeeigneten Situationen wie z.B. beim Autofahren, während der Arbeitszeit, in der Schule oder während der Schwangerschaft konsumiert wird.

Nach geltenden Diagnosekriterien liegen bei Substanzabhängigkeit mindestens drei der folgenden Merkmale vor:

- Starkes Verlangen/Zwang, die Substanz zu konsumieren

- Verlust der Kontrolle über Beginn, Menge, Beendigung
- Toleranzentwicklung
- Körperliche Gewöhnung
- Entzugssyndrom
- Erfolgreiche Versuche den übermäßigen Konsum zu verringern
- Einschränkung von beruflichen oder sozialen Kontakten und Aktivitäten

Dabei unterscheidet man zwischen körperlicher und psychischer Abhängigkeit. Je nach Substanz steht eines von beiden stärker oder ausschließlich im Vordergrund. Die Alkoholabhängigkeit zeigt sich sowohl im körperlichen als auch im psychischen Bereich.

Auswirkungen auf die Arbeit am Beispiel Alkohol

Im Durchschnitt sind 3 % aller im Betrieb Beschäftigten alkoholabhängig, weitere 5 % gelten als alkoholgefährdet. Der betriebswirtschaftliche Schaden, der durch Sucht am Arbeitsplatz entsteht, ist immens, z. B. durch Fehlzeiten und Krankheitszeiten aber auch durch Minderleistung. Denn Alkoholabhängige

- fehlen 16-mal häufiger unentschuldig
- sind mehr als doppelt so häufig krank
- sind 1,4-mal häufiger nach Unfällen fehlend
- erbringen nur 75 % ihres normalen Leistungsvermögen

Jeder 5. Arbeitsunfall ist nachweislich alkoholbedingt. Die Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen (DHS) beziffert die jährlichen Einbußen bei einer Firma mit 500 Beschäftigten auf rund 160.000.

Diese Schätzungen sollen Alkoholabhängige nicht stigmatisieren! Vielmehr



geht es darum, Personalverantwortliche in den Betrieben auf die Signale und den Nutzen betrieblicher Interventionen aufmerksam zu machen, die bei Alkohol- oder anderweitigem Substanzmissbrauch im Arbeitsalltag auftreten. Aufgrund der enormen Auswirkungen wird von Fachleuten die sogenannte „Punktnüchternheit“ in Unternehmen gefordert. D.h. als oberstes Ziel sollte die „Null Promille“ am Arbeitsplatz gelten. Denn nur ein klarer Kopf kann denken, planen und sicher handeln.

Typische Signale und Reaktionen

Hier sind kurzfristige Auffälligkeiten in Folge von akuter Alkoholisierung oder auch Entzug (z. B. Händezittern, Schweißausbrüche, verwässerte Sprache, Alkoholfahne) und längerfristige Folgen zu unterscheiden. So können Auffälligkeiten im Arbeits- und Sozialverhalten auf missbräuchlichen Konsum oder Abhängigkeit hinweisen, wie z.B.

- wiederholtes Zuspätkommen aufgrund eines Katers, Konzentrationsprobleme oder Leistungsschwankungen bei insgesamt abnehmender Arbeitsqualität,
- Unzuverlässigkeiten, z. B. das Vergessen von Terminen und Absprachen sowie Kundenbeschwerden,
- zunehmende, oft erhebliche Kurzfehlzeiten, aber auch längerfristige Ausfälle;
- ehemals kontaktfreudige Mitarbeiter ziehen sich zurück, dem Kontakt zu Vorgesetzten wird ausgewichen oder auch umgekehrt,
- Stimmungsschwankungen, besondere Reizbarkeit und Kritikempfindlichkeit.

Erfahrungsgemäß gleichen Kollegen und Vorgesetzte zunächst diese Defizite oft aus und übernehmen die Arbeit und Ver-

antwortung des Betroffenen. Gleichzeitig wird über den Betroffenen hinter seinem Rücken geredet und er wird zunehmend isolierter.

Ab einem gewissen Zeitpunkt entsteht im Mitarbeiterkreis eine offene Unzufriedenheit, wobei dann schnelle oft radikale Lösungen durch den Vorgesetzten gefordert werden.

Die Ambivalenz des Vorgesetzten

Die direkten Vorgesetzten sind die erste betriebliche Instanz für die Betroffenen. Von ihnen hängt ab, ob betriebliche Maßnahmen eingeleitet werden. Sie sind beim Thema Suchtmittel oft unsicher und zögern bei der direkten Ansprache. Dies kann vielfältige Gründe haben:

- Mitarbeiter, die unter Alkohol- oder Drogeneinfluss auffallen, müssen nicht unbedingt abhängig sein. Oft wird so lange gewartet, bis man eindeutige Beweise für eine Abhängigkeit hat.
- Abhängige Mitarbeiter fallen nicht immer direkt auf. Vielfach wissen Vorgesetzte und Kollegen auch, dass Mitarbeiter abhängig sind, aber sie arbeiten in einer Weise, die nicht unmittelbar zu beanstanden ist: Häufig ist nicht ein direkter Alkohol- oder Drogeneinfluss erkennbar, sondern nur Signale wie z. B. Fehlzeiten oder Leistungsprobleme, deren Hintergrund zunächst unklar ist.

Solche Anzeichen können aber auch Signal sein für eine nicht stoffgebundene Sucht (z. B. Spielsucht) oder aber für andere psychische Probleme (im familiären Bereich, Burn-Out, Entwicklungskrisen u. a.). Die Vorgesetzten sollten deshalb eigenständige Diagnosen unbedingt vermeiden. Stattdessen sollten sie

1. bei akuter Alkoholisierung oder Verdacht auf anderen Suchtmittelkonsum im Sinne der Unfallverhütung richtig handeln und
2. bei andauernden Auffälligkeiten und Verdachtsmomenten die Fakten, ihre Eindrücke und Wahrnehmungen gegenüber dem betroffenen Mitarbeiter klar und deutlich ansprechen und auf Verbesserung hinarbeiten.

Handeln in akuten Fällen

Ein Mitarbeiter kommt morgens verspätet zur Arbeit. Er sieht müde und erschöpft aus, schwankt leicht beim Gehen und er riecht nach Alkohol - Dies könnte ein Szenario sein, bei dem ein Vorgesetzter unabhängig von einem möglichen Suchtproblem handeln muss.

Grundsätzlich ist bei Akutsituationen direktes, klares und sicheres Handeln notwendig. Verbindliche Regeln machen Sinn, denn sie schaffen Transparenz und Gleichbehandlung der Beschäftigten und geben Führungskräften Sicherheit im Umgang mit Betroffenen. Grundlage eines solchen Vorgehens sind die Unfallverhütungsvorschriften (BGV/GUV A1§§7,15):

- Bei Verdacht auf Arbeits-/Dienstunfähigkeit prüft und entscheidet der Vorgesetzte, ob der Betroffene ohne Gefahr für sich und Andere weiter beschäftigt werden kann
- Der Vorgesetzte ist gehalten, auch Hinweisen aus der Mitarbeiterschaft nachzugehen
- Entscheidungskriterium der ist die allgemeine Lebenserfahrung und der „Beweis des ersten Anscheins“
- Der Vorgesetzte kann als Beweishilfe eine weitere Person hinzu ziehen, z. B. die Arbeitnehmervertretung



- Der Mitarbeiter hat die Möglichkeit, sich zum Gegenbeweis z. B. einem Alkoholtest zu unterziehen
- Beim Entfernen vom Arbeitsplatz trägt der Arbeitgeber die Verantwortung für den sicheren Heimweg – bis zur Wohnungstür

Die Verantwortlichen müssen also nicht erkennen, welche Substanz konsumiert wurde und den Beweis liefern, dass der Mitarbeiter „berauschenden Mitteln“ konsumiert hat. Er entscheidet nur über die Arbeitsfähigkeit des Beschäftigten und dazu reichen seine Lebenserfahrung und sein erster Eindruck aus. Der Vorgesetzte kann sich einen weiteren Vorgesetzten als Unterstützung und Zeugen holen. Der Vorgang und die Auffälligkeiten sollten schriftlich festgehalten werden und der Betriebs-/Personalrat informiert werden.

Ist der Mitarbeiter mit der Feststellung seiner Arbeitsunfähigkeit nicht einverstanden, sollte ihm die Möglichkeit geboten werden, sofort durch eine medizinische Untersuchung (z. B. beim Betriebs- oder Hausarzt) den Gegenbeweis anzutreten. Außerdem hat der Vorgesetzte den Heim- oder Arzttransport zu veranlassen und zu verantworten: Dies bedeutet, dass die Fürsorgepflicht des Arbeitgebers bis zur Haustür reicht. Bewährt hat sich z. B., wenn Betriebe dann Angehörige bitten, den Mitarbeiter abzuholen.

Dies sind die wichtigsten Verhaltensregeln im akuten Notfall. Der Beschäftigte sollte am nächsten Arbeitstag auf den Vorfall angesprochen werden. Darüber hinaus müssen längerfristige Interventionsstrategien im Unternehmen entwickelt und implementiert werden.

Interventionskonzept bei längerfristigen Auffälligkeiten

Eine langfristige Interventionsstrategie zielt auf eine grundlegende Verhaltensänderung beim betroffenen Mitarbeiter ab. Dies gilt auch für Fälle, in denen sich keine akute Beeinflussung durch Suchtmittel zeigt und der Hintergrund für die Auffälligkeiten unklar ist. Erste unspezifische Auffälligkeiten sollten frühzeitig in Form eines vertraulichen Fürsorgegesprächs zwischen dem Betroffenen und dem Vorgesetzten thematisiert werden. Dabei soll die Sorge um den Mitarbeiter und Möglichkeiten der positiven Veränderungen im Vordergrund stehen. Das Fürsorgegespräch hat keinen disziplinarischen Charakter!

Bei wiederholten oder schwerwiegenden Verletzungen der arbeitsrechtlichen Verpflichtungen mit Suchtmittel einfluss oder mit unklarem Hintergrund ist ein Klärungsgespräch nötig. Dabei liegen wiederholte oder schwerwiegende Verletzungen der arbeitsrechtlichen Verpflichtungen vor. Diese werden schriftlich festgehalten und ergänzt durch eine klare und präzise Aussage bezüglich der künftigen Erwartungen und der weiteren Schritte. Weiter werden Beratungs- und Unterstützungsangebote aufgezeigt und ein weiteres Gespräch nach ca. 6 Wochen vereinbart. Zeigen sich dann nach dieser Intervention keine weiteren Probleme, so sollte der Vorgesetzte dem betroffenen Mitarbeiter die positive Verhaltensänderung im Rückmeldegespräch bestätigen.

Treten dagegen weitere Schwierigkeiten auf, die mit hoher Wahrscheinlichkeit auf Missbrauch bzw. Abhängigkeit beruhen, so bietet sich ein mehrstufiges Vorgehen (sogenannte Stufenplangespräche) an. Ziel ist hierbei, in einer Kombination der

Beanstandung von Fakten, Hilfsangeboten und Konsequenzen für andauernde Verstöße den Betroffenen zu motivieren, sein Verhalten zu ändern und hierfür ggf. Hilfe in Anspruch zu nehmen. Dabei werden die konkreten Verstöße und Auffälligkeiten geschildert, die Vermutung des Zusammenhangs mit dem Substanzgebrauch geäußert und die Erwartungen an zukünftiges Verhalten benannt. Gleichzeitig wird auf Hilfsangebote (Suchtberatungsstellen) verwiesen und Konsequenzen bei weiteren arbeitsrechtlichen Pflichtverletzungen aufgezeigt. Auch hier wird ein weiteres Gespräch vereinbart.

In mehreren Stufenplangesprächen (4–5) wird auf die Erfüllung der Arbeitspflichten hingearbeitet unter Einbeziehung sich Hilfsangeboten und Konsequenzen bei fortgesetzten Verletzungen der arbeitsrechtlichen Verpflichtungen. Ziel eines Stufenplans ist niemals die Kündigung, diese kann jedoch der letzte Schritt sein. Ein Eingeständnis der Abhängigkeit ist in der Motivationsphase nicht zu erwarten und nicht zu fordern. Betroffene erleben das Ansprechen ihres Problems als Angriff auf ihre Identität.

Wege aus der Abhängigkeit

Der Weg aus der Abhängigkeit verläuft über verschiedene Phasen:

- Motivation und Ausstieg
- Körperlicher Entzug
- Psychische Entwöhnung
- Nachsorge

Bei diesen Phasen bieten die regionalen Fachstellen Sucht oder Suchtberatungsstellen Unterstützung an. Sie sind neben den Selbsthilfegruppen die ersten Anlaufstellen für die Betroffenen, die Angehörige



gen und alle, die mit Abhängigen zu tun oder Fragen zu Sucht haben. Ziel einer betrieblichen Intervention muss es daher sein, den betroffenen Beschäftigten dazu zu bewegen, sich Hilfe in einer Suchtberatungsstelle zu holen. Hier werden dann in Kooperation mit dem Betrieb Möglichkeiten erörtert, welche Behandlungsformen in Frage kommen und wie die weiteren Schritte aussehen können.

Darüber hinaus bieten die Suchtberatungsstellen für Betriebe weitere Unterstützungsmöglichkeiten an. Hierzu zählen Seminare für Vorgesetzte zur Erkennung der Suchtproblematik und Einüben von Gesprächssituationen werden, Coaching in Einzelfällen, Beratung bei der Entwicklung und Implementierung von Betriebs-/Dienstvereinbarung und vieles mehr. Die örtlichen Fachstellen und Suchtberatungsstellen können Sie über die DHS erfahren (s.u.).

Quellen:

- DHS - Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (Hrsg.), Jahrbuch 2010, Neulandverlag
- Rummel, Martina/ Rainer, Ludwig/ Fuchs, Reinhard (2004): Alkohol im Unternehmen.
- DHS – Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (Hrsg.) (2006): Substanzbezogene Störungen am Arbeitsplatz. Eine Praxishilfe für Personalverantwortliche, Hamm: Warlich.

Kontakte

Weiterführende Informationen und Kontaktadressen finden Sie:

- Deutsche Hauptstelle für Suchtfragen e.V. (DHS) www.dhs.de
- Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung www.bzga.de
- Baden-Württembergischer Landesverband für Prävention und Rehabilitation gGmbH www.bw-lv.de

Autor: Klaus Limberger

Jahrgang 1955

Dipl. Sozialarbeiter (FH)

Verheiratet, 3 Kinder im Alter zwischen 14 und 20 Jahren

Hobbys: Musik, Theater, Lesen, Biken, Alpinwandern, Tennis, Skifahren

Berufliche Stationen:

- Ausbildung zum Elektromechaniker

- Abitur über den 2. Bildungsweg

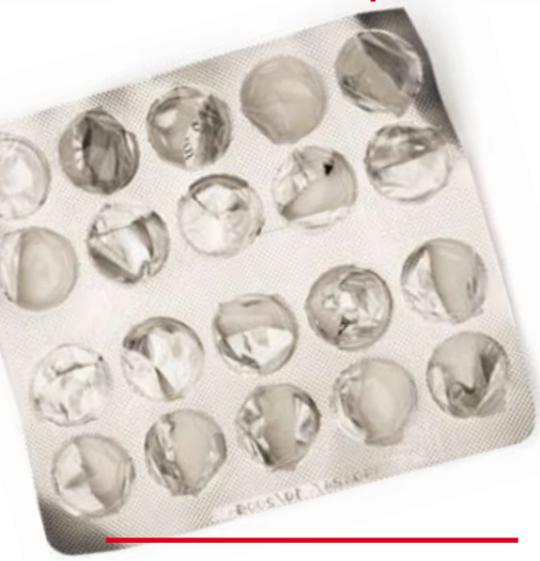
- Studium der Sozialarbeit

- ab 1986 Tätigkeit in der Jugend- und Drogenberatung in Friedrichshafen

- ab 1993 Tätigkeit in der Fachstelle Sucht Freiburg

- seit 1996 Leiter der Fachstelle Sucht Freiburg





Sucht am Arbeitsplatz – eine Betrachtung aus arbeitsrechtlicher Sicht

Süchtige Arbeitnehmer sind ein immer größer werdendes Problem im Arbeitsleben: Aus den unterschiedlichsten Gründen geraten immer mehr Arbeitnehmer in Abhängigkeit von Drogen oder Medikamenten und verursachen dadurch nicht nur einen erheblichen volkswirtschaftlichen Schaden durch suchtbedingte Arbeitsausfälle, sondern werfen auch schwierige arbeitsrechtliche Fragen auf, die in diesem Beitrag angesprochen werden.

Dabei wird im Nachfolgenden davon ausgegangen, dass bei einer „Sucht“ eine nicht mehr vom Willen des Arbeitnehmers gesteuerte Abhängigkeit von Suchtmitteln vorliegt, die sich störend auf das Arbeitsverhältnis auswirkt. Nach ganz herrschender Meinung liegt im Falle einer solchen Sucht eine Krankheit vor, weshalb diese Fälle vom reinen (suchtunabhängigen) Alkoholkonsum am Arbeitsplatz zu unterscheiden sind:

1. Da es keine gesetzliche Vorschrift gibt, die Arbeitnehmern von vornherein den Konsum von Alkohol am Arbeitsplatz verbietet, kann dies lediglich der Arbeitgeber entweder im Rahmen der arbeitsvertraglichen Regelungen, einer Betriebsvereinbarung oder durch Ausübung seines Direktionsrechts verhindern. Verstößt dann ein Arbeitnehmer gegen das im Betrieb bestehende Verbot, beispielsweise des Konsums von Alkohol, kann er abgemahnt und im Wiederholungsfalle verhaltensbedingt gekündigt werden.

Dies setzt jedoch ein steuerbares Verhalten voraus („der Arbeitnehmer will nicht, obwohl er kann“) im Unterschied zum suchtbedingten Verhalten („der Ar-

beitnehmer kann nicht, obwohl er will“). Dabei geht es allein um die nicht (mehr) willensgesteuerte Sucht, wobei der Blick lediglich auf die sog. „stoffgebundenen“ Süchte wie Medikamente, Alkohol o. a. (illegale) Drogen gerichtet wird. „Stoffgebundene“ Süchte wie Kauf-, Spiel- oder Arbeitssucht bleiben außer Betracht.

Aufgrund ihrer Fürsorgepflicht, aber auch im eigenen Interesse sollten Arbeitgeber – sofern aufgrund der Betriebsgröße und der betrieblichen Strukturen möglich – präventiv tätig werden: Neben innerbetrieblichen Aufklärungs- und Informationsveranstaltungen könnte z. B. der Verkauf und der Konsum von Alkohol im Betrieb eingestellt bzw. untersagt werden, so dass ein „gesundes Klima“ geschaffen wird. Je geringer die Möglichkeiten des (unbeobachteten) Konsums, desto höher das Risiko des Arbeitnehmers, entdeckt zu werden, was zumindest den Konsum in die arbeitsfreie (Frei-)Zeit verlegt.

2. Fällt ein Arbeitnehmer durch Verspätungen, Arbeitsrückstände, Leistungsmängel, Unkonzentriertheit und/oder äußere Erscheinungsmerkmale wie eine ungepflegte Erscheinung oder suchttypische Merkmale (verwaschene Aussprache, fahriges Bewegungen, trüber Blick etc.) oder eine ungewohnte Aggressivität auf, sollte der Arbeitgeber (oder der unmittelbare Vorgesetzte der betreffenden Person) diese unmittelbar unter vier Augen ansprechen und mögliche Maßnahmen sowie die arbeitsrechtlichen Konsequenzen besprechen. Im Idealfall ist sich der Arbeitnehmer des Problems bewusst und gesteht dies – gegenüber sich selbst und dem Arbeitgeber – ein und ist für eine entsprechende Unterstützung bei der Bewältigung der Sucht dankbar. Viele Süchtige bestreiten jedoch eine Abhängigkeit

und begründen ihre Auffälligkeiten mit vorübergehenden (beruflichen und/oder privaten) Problemen.

Sofern tatsächlich eine Ursache im Betrieb liegen sollte (kürzliche Versetzung, neuer Vorgesetzter, ständige Arbeitsüberlastung, „Mobbing“ oder auch nur die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes), sollte hierauf seitens des Betriebes reagiert werden.

Soweit die Ursache für eine Sucht im privaten Bereich liegt, ist die Einflussmöglichkeit des Arbeitgebers naturgemäß begrenzt. Dem Arbeitnehmer sollten jedoch die Auswirkungen seiner Sucht auf das Arbeitsverhältnis mit aller Deutlichkeit vor Augen geführt und eine entsprechende Therapie empfohlen werden. Mit Zustimmung des Arbeitnehmers und bei entsprechender Bereitschaft des Arbeitgebers können selbstverständlich auch Nicht-Betriebsangehörige miteinbezogen werden.

Sofern noch nicht vorhanden, sollten spätestens jetzt strikte Regeln – ggf. nur für den betroffenen Arbeitnehmer – aufgestellt werden, wozu das Direktionsrecht des Arbeitgebers ausreichende Möglichkeiten bietet.

3. Ist der Arbeitnehmer uneinsichtig oder nicht bereit, sich selbst seine Abhängigkeit und die Notwendigkeit von Gegenmaßnahmen einzugestehen und führt die Suchterkrankung zu einer erheblichen Beeinträchtigung der Interessen des Arbeitgebers durch häufige Kurzerkrankungen oder längere anhaltende Erkrankungen, kann der Arbeitgeber eine sog. personenbedingte Kündigung in Erwägung ziehen:



Da eine Kündigung stets das „letzte Mittel“ des Arbeitgebers zu sein hat, muss er zuvor prüfen, ob es nicht ein „milderes Mittel“ gibt, welches den Arbeitnehmer weniger hart trifft. Sofern daher arbeitsplatzbedingte Ursachen für die Suchtabhängigkeit in Betracht kommen, müsste der Arbeitgeber versuchen, diese Ursachen durch z. B. eine Versetzung oder der Zuweisung anderer Aufgabengebiete zu beseitigen. Ist dies nicht der Fall, ist eine Kündigung erst und nur dann zulässig, wenn der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer eine sog. „negative Prognose“ erteilen muss, wonach sich die Suchterkrankung des Arbeitnehmers in absehbarer Zeit nicht heilen lässt und somit dem Arbeitgeber eine Fortsetzung des Arbeitsverhältnisses mit diesem Arbeitnehmer nicht mehr zuzumuten ist.

Wie bei jeder Kündigung ist auch hier eine Interessensabwägung durchzuführen zwischen dem Interesse des Arbeitnehmers an der Aufrechterhaltung des Arbeitsverhältnisses und dem Interesse des Arbeitgebers an seiner Beendigung. Als Indiz für eine Negativprognose dient z. B. eine mehrfach nicht angetretene oder zwar angetretene, aber abgebrochene (Entziehungs-)Therapie.

Eine solche Kündigung hat manchmal auch für den betroffenen Arbeitnehmer „heilende“ Wirkung: Jetzt spätestens wird dem Arbeitnehmer bewußt, wie sehr seine Abhängigkeit sein Leben bestimmt. Diese Erkenntnis führt gelegentlich dazu, dass der Arbeitnehmer dann (endlich) die Notwendigkeit eigenen Handelns erkennt. Verständnisvolle Arbeitgeber bauen dem Arbeitnehmer eine „Brücke“ dadurch, dass sie ihm die Wiedereinstellung garantieren, wenn er nach einem bestimmten Zeitablauf von z. B. einem Jahr nachweist, geheilt und abstinent zu sein.

Fazit: Der erfahrene und fürsorgliche Arbeitgeber wird in seinem Unternehmen klare Verhaltensregeln für den Umgang mit Drogen aufstellen, ggf. gemeinsam mit dem Betriebsrat im Rahmen einer Betriebsvereinbarung, so dass jeder Arbeitnehmer von vornherein weiß, was erlaubt bzw. nicht erlaubt ist.

Im eigenen betrieblichen, aber auch im Interesse des Arbeitnehmers sollten Arbeitgeber bei auffälligem Suchtverhalten unmittelbar reagieren, zunächst mit dem nötigen Verständnis und der Bereitschaft zur Suchtbekämpfung, notfalls aber auch durch arbeitsrechtliche Maßnahmen bis hin zur Kündigung.

Ein „Aussetzen des Problems“ nützt keinem der Beteiligten und führt lediglich zu einem gewissen „Gewöhnungseffekt“ und dies zum Nachteil des Betriebes und der übrigen Arbeitnehmer, die letztlich die Leidtragenden sind, wenn es zu immer mehr suchtbedingten Arbeitsausfällen oder Fehlern bei der Arbeit kommt.

Falsch verstandene Kollegialität liegt im Übrigen vor, wenn suchtabhängige Arbeitnehmer von ihren Kollegen gedeckt und ihre Fehler kaschiert werden: Der Süchtige fühlt sich sicher und hat keinerlei Anreize, sein Suchtverhalten zu ändern. Demzufolge sollte zunächst das Gespräch mit dem Süchtigen selbst, bei fruchtlosem Verlauf jedoch auch mit dem Vorgesetzten gesucht werden. Eine arbeitsvertragliche Pflicht hierzu besteht zwar nicht, gleichwohl liegt eine entsprechende Meldung im Interesse aller Beteiligten.

Autor: Dr. Markus Klimsch

wurde 1962 in Freiburg geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten in Heidelberg und Freiburg und arbeitet seit 1992 in einer zivilrechtlich ausgerichteten Kanzlei in Freiburg. Er ist Fachanwalt für Arbeitsrecht sowie für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, ein weiterer Schwerpunkt seiner Tätigkeit ist das Gesellschaftsrecht. Darüber hinaus ist er seit 1992 als Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg sowie der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) tätig.





Schlagfertigkeit bei unsachlichen Angriffen

Schlagfertigkeit ist etwas, worauf du erst 24 Stunden später kommst.
Mark Twain

Es ist am späten Nachmittag und Herr Kästner ist immer noch stinksauer. Beim Mittagessen in der Kantine hat sich seine Kollegin, Frau Meinhard, vor versammelter Mannschaft über ihn lustig gemacht. Sie bezeichnete ihn als einen unverbesserlichen Erbsenzähler, der wahrscheinlich noch abends im Bett über Zahlen nachdenke. Herr Kästner war leider nicht so geistesgegenwärtig, um ihren Angriff gekonnt zu kontern. Jetzt regt er sich noch mehr über seine Sprachlosigkeit als über die Frechheit seiner Kollegin auf.

Es ist ärgerlich, wenn uns im Moment einer Beleidigung oder eines dummen Spruchs einfach die Spucke weg bleibt. Wir merken, dass wir reagieren müssten, aber es fehlt uns die Schlagfertigkeit. Hinterher sind wir klüger und hätten viele Ideen, wie wir uns verteidigen könnten – aber nun ist es zu spät. Schlagfertigkeit lässt sich jedoch trainieren, so dass Sie in Zukunft nicht der Dumme sein müssen, der sprachlos und ohnmächtig da steht. Es ist ein wichtiges Instrument einer klugen Selbstbehauptung.

Schlagfertigkeit äußert sich im spontanen und souveränen Reagieren auf Beleidigungen und Provokationen. Ein persönlicher Angriff wird gekontert, indem Sie „das Spiel“ souverän mitspielen. Der Ball, der Ihnen zugespielt wird, wird wieder elegant ins gegnerische Feld zurückgegeben. Das geschieht meist überraschend für den Angreifer, weil dieser entweder mit Ihrer Sprachlosigkeit, einem Gegenangriff oder einer Rechtfertigung gerechnet hat. Das wäre die automatische Reaktionsweise gewesen: Sich getroffen fühlen und damit zum Spielball des Gegenübers zu werden. Souveränität meint jedoch etwas anderes. Statt sich provozieren zu lassen mit all den erhitzten Emotionen, soll

die Handlungsfreiheit bewahrt bleiben. Der ausgelegte Köder wird nicht gefressen!

Schlagfertigkeit muss deutlich von Unverschämtheit abgegrenzt werden. Es gilt angemessen auf einen Angriff zu reagieren. Das Maß an Frechheit, das im Angriff liegt, darf durchaus auch im Kontern enthalten sein. Das gibt der Abwehr auch die nötige Würze. Eine Überreaktion wäre dagegen nur eine Unverschämtheit und Flegellei. Aber auch eine plumpe Retourkutsche wäre zu wenig, um als schlagfertig zu gelten. Der nötige Überraschungseffekt stellt sich erst ein, wenn wir uns auch als geistreich erweisen.

Beispiel: Thomas sagt zu Christine: „Du bist eine dumme Nuss!“ Christine entgegnet: Und du ein blöder Ochse!“

Ist das schlagfertig? Gewiss nicht. Die Reaktion ist zwar keine Überreaktion und deswegen angemessen. Aber sie ist plump, d.h. geistlos. Es fehlt der Witz.

Wer schlagfertig werden will, kann im übrigen viel vom Witz erzählen lernen. Denn der Witz bezieht seinen Effekt immer aus dem überraschenden Bruch einer aufgebauten Erwartungshaltung. Das gelingt häufig durch die Mehrdeutigkeit einer Aussage. Je nach Bezugsrahmen (Kontext) lässt sich eine Sache so oder so verstehen. In der Pointe offenbart sich der bisher unvermutete Verstehenshorizont schlagartig.

Beispiel: Zwei Jäger gehen auf die Jagd und wandern durch den Wald. Plötzlich fasst sich der eine an die Kehle und bricht zusammen. Er atmet nicht. Der andere Jäger gerät in Panik und ruft den Notarzt an: „Ich glaube, mein Freund ist tot. Was soll ich tun?“ „Ganz ruhig“, bekommt er zur Antwort. „Zunächst sollten Sie ganz sicher sein, dass er tatsächlich tot ist.“ Kurze Pause – dann ein Schuss.

Danach wieder die Stimme des Jägers: „Gut, und jetzt?“

Schlagfertigkeit stellen Sie unter Beweis, wenn Sie die Erwartungshaltung des Angreifers durchbrechen und dabei das Heft des Handelns in der Hand behalten.

Brilliant ist das bekannte Beispiel des britischen Premierministers Churchill. Dieser wurde während einer Abendgesellschaft von einer Lady Astor angegriffen. Die Lady sagte: „Wenn ich Ihre Frau wäre, würde ich Ihnen Gift geben.“ Churchill daraufhin: „Wenn ich Ihr Mann wäre, würde ich es nehmen.“

Was macht diese Antwort so schlagfertig? Churchill übernahm fast alle Elemente des Angriffs und verkehrte sie in ihr Gegenteil (Mann – Frau, Gift geben – Gift nehmen), was zu der überraschenden Wendung führte.

So leicht solche Beispiele auch unsere Bewunderung finden, so sehr können sie uns aber auch entmutigen, wenn wir an unsere eigene Schlagfertigkeit denken. Denn schließlich lösen persönliche Angriffe zu meist Stress aus mit der Folge, dass die Kreativität erheblich eingeschränkt ist. Erprobte Schlagfertigkeitstechniken geben jedoch eine Antwortstruktur vor, die nur noch mit dem entsprechenden Inhalt gefüllt werden muss. Damit haben Sie einfache Mittel in der Hand, mit denen Sie für die meisten Situationen gut gerüstet sind. Ich stelle Ihnen im Folgenden eine Auswahl von bewährten Schlagfertigkeitstechniken vor. Allen ist eines gemeinsam: In jedem Fall lässt der Adressat der unfairen Äußerung den Angriff ins Leere laufen. Er nimmt dem Angreifer damit „den Wind aus den Segeln“ und signalisiert ihm, dass er so nicht zu treffen ist. Auf diese Weise kann er dem Angreifer deutlich seine Souveränität signalisieren. Der Angegriffene lässt sich nicht so einfach zum Spielball anderer machen.

www.vwa-freiburg.de



Sie-haben-Recht-Technik:

Mit dieser Technik stimmen Sie dem Angreifer auf eine übertriebene Art zu. Sie stellen sich dabei wie beim Judo nicht frontal gegen den Angreifer, sondern lassen diesen mit seiner Kraft ins Leere laufen. Übertragen auf verbale Attacken heißt das: Sie geben dem Angreifer Recht. Das ist für ihn überraschend, weil er damit nicht gerechnet hat. Jetzt tun Sie aber noch mehr: Sie pflichten ihm nicht nur bei, sondern treiben den Angriff ins Maßlose, bis er ins Komische abgleitet. Damit haben Sie dem Angreifer die Waffe aus der Hand genommen und die Führung übernommen. Der Angreifer ist entwaffnet.

Beispiel: „Sie werden ja immer gleich rot.“ „Stimmt, in meiner Freizeit arbeite ich als Tomate.“

Dolmetschertechnik:

Hier erklären Sie dem Angreifer, was er gerade geäußert hat. Wie ein Dolmetscher übersetzen Sie seine Aussage und nehmen damit das Heft des Handelns in Ihre Hand. Das, was man Ihnen beleidigend vorwirft, definieren Sie in etwas um, dem Sie problemlos zustimmen können. Sie müssen dabei nur nach dem positiven Kern der Negativaussage suchen und diesen bejahen. Das nimmt jedem Angriff die Spitze.

Beispiel: Auf den Vorwurf, dass er ein unverbesserlicher Erbsenzähler sei, hätte Herr Kästner ganz einfach so reagieren können: „Wenn Sie damit sagen wollen, dass ich meine Arbeit gründlich mache, kann ich Ihnen nur zustimmen.“

Gerade-deshalb-Technik:

Die persönlichen Angriffe werden zur Unterstützung Ihrer eigenen Argumentation verwendet. Obwohl Sie der Behauptung des Angreifers zustimmen, ziehen Sie da-

raus die entgegengesetzten Schlüsse. Scheinbare Nachteile werden so in Vorteile verwandelt.

Beispiel: „Sie haben doch keine Erfahrung in diesen Dingen.“ „Gerade deshalb kann ich ganz unvoreingenommen an die Sache heran gehen.“

Besser-als-Technik:

Auch hier wird der Vorwurf nicht abgestritten. Sie vergleichen das Ihnen zu Last Gelegte jedoch mit etwas, das noch viel schwerer wiegt. Damit relativieren und verkleinern Sie die Bedeutung des Vorwurfs erheblich.

Beispiel: „Sie Spaßvogel.“ „Besser ein Spaßvogel als ein Langweiler.“

Schlagfertiges Reagieren ist nicht immer die beste Lösung. Besonders dann nicht, wenn Sie den Angreifer mit einem Schlag fertig machen wollen. Hat Ihr Schlag so gut gegessen, dass der andere nun dumm dasteht, wird er früher oder später auf Rache sinnen. Insbesondere dann, wenn bei seiner Niederlage noch Publikum anwesend war. Der Konflikt verschärft sich dadurch nur.

Die elegante Schlagfertigkeit orientiert sich dagegen nicht an einem Sieger–Verlierer–Spiel. Sie möchte nicht, dass einer der beiden Gesprächspartner sprachlos zurück bleibt. Ihr Ziel ist die Fortsetzung des ursprünglichen Dialogs, nachdem die eigene Wehrhaftigkeit gezeigt wurde. Am besten ist es, wenn beide über die schlagfertig gemeisterte Situation lachen können und vielleicht noch Lust haben, einen oben draufzusetzen. Indem Sie in die Aktion gegangen sind, wurde das naheliegende Reiz-Reaktionsschema außer Kraft gesetzt. Damit haben Sie die Chance für einen fairen Dialog eröffnet.

Autor: Jürgen Werner

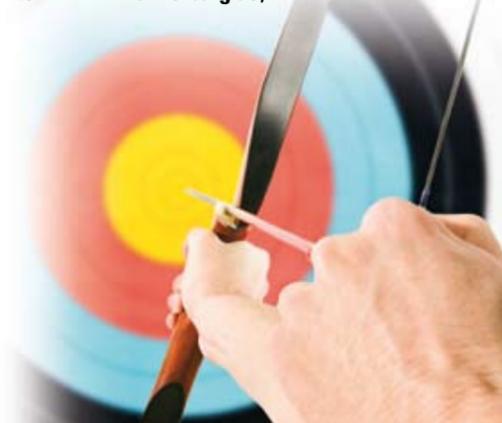
Studium der Rechts- und Sozialwissenschaften an den Universitäten Tübingen, Wien und Freiburg. Abschluss mit Erstem und Zweitem Juristischen Staatsexamen sowie Magisterexamen in den Sozialwissenschaften. Seit 1990 freiberuflicher Kommunikationstrainer in der beruflichen Fort- und Weiterbildung mit den Schwerpunkten

- Kommunikation
- Gesprächsführung
- Rhetorik
- Argumentation
- Konfliktmanagement
- Menschenkenntnis
- Lebens- u. Karriereplanung
- Stressbewältigung
- Zeit- u. Selbstmanagement

Folgende Bücher des Autors (zusammen mit Ulf Tödter) vermitteln Ihnen ausführlich, wie Sie auch in schwierigen Gesprächssituationen souverän handeln können:

- Überzeugen – die Kunst, andere zu gewinnen, Berlin 2009.
- Kommunikation. Wirkungsvoll miteinander sprechen, Berlin 2010 (erscheint im August).

Am besten lässt sich die eigene Schlagfertigkeit im direkten Umgang mit anderen Menschen trainieren. Dazu haben Sie Gelegenheit im Seminar „Rhetorik III“ an der VWA Freiburg am 11./12. Oktober 2010. (Infos unter www.vwa-freiburg.de).





2. Deutsches Immobilien Sachverständigen Kolloquium von IVD und DIA

Die aktuelle Situation der Honorarberechnung, Grenzfälle der kreditwirtschaftlichen Wertermittlung, Preis oder Wert als Richtschnur für Sachverständige, die Bewertung von Warenhäusern und Shoppingcenter und der Einfluss von Stadtentwicklung auf die Grundstückswerte standen ebenso auf dem Programm des 2. Deutschen Immobilien Sachverständigen Kolloquiums von Immobilienverband IVD und Deutscher Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg wie der Nutzen von Datenbanken und die Revitalisierung von Spezialimmobilien. Gut 100 Teilnehmer diskutierten mit Experten Hintergründe und Handlungsstrategien.

„Sprung über die Elbe lautet das Motto der Internationalen Bauausstellung (IBA) in Hamburg“, führte **Karen Pein**, Projektleiterin der IBA GmbH aus. In einem siebenjährigen Prozess solle aufgezeigt werden, wie die Metropolregion Hamburg den Herausforderungen der globalisierten Welt begegnen könne. Leitthemen seien Wachsen und Klima schonen, Migranten integrieren und flächensparend eine neue Stadt bauen. Mit der Novelle der Honorarordnung für Architekten und Ingenieure (HOAI) im vergangenen Jahr entfielen die Vergütungsregelungen für Sachverständige. „Wir stehen seither vor der Frage, nach welchem Honorarmodell wir abrechnen“, führte die Sachverständige **Brigitte Adam** vom Büro Ehrenberg, Niemeyer, Adam aus. Sofern die Gutachten nicht für Gerichte oder durch die Gutachterausschüssen erstattet würden, unterlägen sie der freien Vereinbarung. Für Sachverständige bestünde die Möglichkeit, das Honorar nach Aufwand zu berechnen, pauschaliert in Abhängigkeit vom Wert der Immobilie oder unsystematisch von Fall zu Fall

unterschiedlich auszuweisen. Es wurde deutlich, dass die HOAI insbesondere gegenüber Auftraggebern eine gute Argumentationshilfe dargestellt hatte. Ein ungünstiges Aufwand-Wert-Verhältnis habe lediglich im unteren Wertsegment bestanden. Dieses ließe sich jedoch durch die Aufnahme von Mindestsätzen beseitigen. Dieses ließe sich jedoch durch die Aufnahme von Mindestsätzen beseitigen. Allerdings hätten qualifizierte Sachverständige auch schon in der Vergangenheit deutlich weniger Probleme gehabt, bei ihren Auftraggebern ein angemessenes Preis-Leistungsverhältnis durchzusetzen. „Für die Ermittlung des Beleihungswertes ergeben sich zwei Schranken, die nicht überschritten werden dürfen, nämlich zum einen den Wert, der sich im Rahmen einer vorsichtigen Bewertung ergibt und zum anderen den Marktwert“, stellte **Günter Wattig** fest. Im Rahmen der Beleihungswertermittlung werde bei der Kapitalisierung der Reinerträge nicht der Liegenschaftszins, sondern der Kapitalisierungszinssatz verwendet. Bei gewerblich genutzten Objekten liege dieser grundsätzlich bei sechs Prozent. Bei einer sehr guten Lage- und Objektqualität des Bewertungsobjektes wichen daher die Markt- und Beleihungswerte automatisch weit voneinander ab. „Die Umnutzung von Bestandsimmobilien wird angesichts mangelnder Neubauflächen und immer kürzerer Nutzungszyklen ein zunehmend bedeutenderes Thema“, erläuterte **Jürgen Kolper**, Geschäftsführer der Patrizia Projektentwicklung. Für Kommunen biete sie eine städtebauliche und strukturpolitische Chance. Große zentral gelegene Grundstücke, eine Gebäudehülle, die mit der vorhandenen Bruttogeschossfläche als Neubau keine Genehmigung mehr fände, eine hohe Anzahl an Parkplätzen, die außergewöhnliche Architektur oder

ein historisch glanzvoller Name – es gebe viele Gründe die Gebrauchsspuren eines Objektes in Kauf zu nehmen. In den Jahren 2004 bis 2007 habe das Unternehmen den Umbau des einstigen Wasserturms im Hamburger Sternschanzenpark in ein neues Mövenpick Hotel realisiert. Der Turm sei heute wieder ein lebendiges Wahrzeichen der Stadt. Für das Hotel böten die außergewöhnliche Architektur, die zentrumsnahe Lage und der umgebende Park den besonderen Reiz der Anlage.

Preis oder Wert als Richtschnur für die Wertermittlung lautete das Thema einer Diskussionsrunde mit DIA-Studienleiter Professor **Heinz Rehkugler** dem Grundstückssachverständigen Professor **Wolfgang Kleiber**, **Daniel Piazo**, Geschäftsführer der IPD Investment Property Databank und PNB-Geschäftsführer **Stefan Widmann**. Die Abwertungen zahlreicher Immobilienunternehmen auf ihr Portfolio und die massiven Abwertungen der offenen Immobilienfonds P2 Value und Degi Global Business hätten den Streit um die richtige Bewertung erneut entflammt, darin waren sich die Experten einig. „Bewertungen sind stichtagsbezogen und müssen die aktuelle Lage am Markt wiedergeben“, so die These von Stefan Widmann. Marktwerte spiegelten die gezahlten Kaufpreise wider. „Bewertungen müssen sich am nachhaltigen Wert der Immobilie orientieren“, konterte Professor Kleiber. IPD habe im vergangenen Jahr die Bewertungsgenauigkeit europäischer Bewerter unter die Lupe genommen, führte Dr. Piazo aus. Beim Vergleich von Bewertungsergebnis und erzielten Verkaufspreis sei deutlich geworden, dass Deutschland ähnlich viele Verkaufsfälle innerhalb einer Spannbreite von +/- zehn Prozent aufwies wie Großbritannien und die Niederlande. Dies widerlege den häufig



erhobenen Vorwurf deutsche Bewerter seien marktferner als ihre angelsächsischen Kollegen.

„Die Warenhauslandschaft in Deutschland befindet sich seit Jahren im Umbruch“, stellte **Stefan Widmann**, Geschäftsführer PNB Paribas Real Estate Consult, fest. Aus den Flugschiffen des deutschen Einzelhandels seien heute Sorgenkinder geworden. Die Gründe lägen zumeist in der allgemein schwachen Konjunkturlage, der Kaufzurückhaltung und dem insgesamt veränderten Kaufverhalten der Konsumenten. Warenhäuser würden ihrer Funktion als Magnetbetriebe nicht mehr gerecht. Als spezifische Nachteile in der strategischen Ausrichtung nannte Widmann die fehlende eindeutige Positionierung, die abnehmende Sortimentskompetenz und die mangelnde Flexibilität bezüglich Warenangebot und Trends. Die Strategie der Warenhäuser, den Markt sowohl im oberen als auch im unteren Preissegment zu bearbeiten, führe zu dem Problem, dass die entstehende Sandwich-Position zu einem Mittelsortiment ohne erkennbares Profil gerate. Problematisch gestalteten sich zudem die unzeitgemäße Flächenstruktur, die große Anzahl an Verkaufsebenen, die Instandsetzungs- und Modernisierungstaus und die teilweisen unattraktiven Schaufenster und Fassaden. Der Konsolidierungsprozess schreite voran. Seit 1990 hätten mehr als 100 Standorte geschlossen. Warenhäuser benötigten neue Konzepte. Notwendig seien eine stärkere Produktdifferenzierung und standortbezogene, individuelle Konzepte. Auch Revitalisierungen böten Potenziale.

„Shopping Center erleben derzeit europaweit einen erneuten Boom“, erläuterte **Katrin Esser**, Senior Analyst bei Feri Euro-Rating Services. Dabei würden sie zunehmend Bestandteil des innerstädtischen

Einzelhandels. Besondere Merkmale einer Investition in Shopping Center seien das hohe Investitionsvolumen, die eingeschränkte Fungibilität, die langfristige Kapitalbindung, die Planungsrestriktionen, der erhöhte Verwaltungsaufwand durch die kleinteilige Vermietung, die Komplexität und der bestehende hohe Wettbewerb. Bei Shoppingcenter handle es sich um Investitionsimmobilien zu deren Bewertung die Kapitalisierung der künftigen Erträge heranzuziehen sei.

„Mit etwa 3,3 Milliarden leben erstmals mehr Menschen in Städten als auf dem Land“, stellte Professor **Wolfgang Kleiber** fest. Der Trend zur Stadt lasse auch in Deutschland beobachten, allerdings vor dem Hintergrund einer schrumpfenden und alternden Bevölkerung. Der demografische Wandel, die Deindustrialisierung und die Globalisierung stellten Politik, Kommunen und Immobilienwirtschaft vor die größten Herausforderungen seit 50 Jahren. Immobilienmärkte seien hochgradig segmentiert, wenig transparent und äußerst anfällig gegenüber der Dynamik konjunktureller Veränderungsprozesse. Der Wohnungsmarkt unterliege darüber hinaus gesellschaftspolitischer Einflussnahme, da er über die Befriedigung des Grundbedürfnisses Wohnen einen Schlüssel für die soziale Balance darstelle. Im Gegensatz zu den USA versuche der Staat daher mit Hilfe der Boden- und Förderpolitik Einfluss auf den Markt zu nehmen. Die staatlichen Interventionen nähmen wie in Sanierungsgebieten oder beim Stadtbau auch Einfluss auf die Grundstückswerte, die es bei der Gutachtenerstellung zu berücksichtigen gelte.

„Der Immobilienmarkt ist ein heterogener Markt mit kleinräumigen und kleinteiligen Märkten, der nur bedingt vergleichbar ist“, sagte Dr. **Daniel Piazo**, Geschäftsführer

der IPD Investment Property Databank. Daher seien aussagekräftige Marktdaten nötig. Datenbanken seien jedoch auf klare Definitionen und Standards angewiesen, um eine sinnvolle Vergleichbarkeit zu erlauben. Ziel sei es, durch die Lieferung standardisierter, genauer und objektiver Immobilien-Perfomancedaten, die Anlageklasse Immobilie auf eine gleiche Grundlage mit anderen Assetklassen wie beispielsweise Aktien oder festverzinsliche Anleihen zu bringen.

Autorin: Gabriele Bobka

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



Absolventen portrait

Financial Planning GmbH
Lebtig-Schwab-Anspichler



INPUT

Herr Schwab, Herr Lebtig, Herr Anspichler – Sie haben alle das berufsbegleitende Studium zum Vermögensmanager (DIA) absolviert, erzählen Sie uns doch einmal kurz Ihren jeweiligen Werdegang:

Mathias Lebtig

Wir haben alle drei einen ähnlichen Werdegang. Nach der Ausbildung zum Bankkaufmann hat Sascha Anspichler die Weiterbildung zum Bankfachwirt absolviert, Jürgen Schwab und ich haben uns zum Bankbetriebswirt weitergebildet. Der Schwerpunkt unserer praktischen Banktätigkeit lag bei uns dreien schon immer in der Kundenberatung. Vor unserer Selbständigkeit haben Jürgen Schwab und ich im Private Banking gearbeitet und dort Privatanleger und Firmenkunden in allen Fragen rund um die professionelle Wertpapier- und Vermögensberatung betreut. Sascha Anspichler war im Vermögensmanagement für die

Rund-Um-Betreuung von vermögenden Privatkunden zuständig. Seit 8 bzw. 6 Jahren sind wir nun glücklich selbständig in der FINANCIAL PLANNING GMBH LEBTIG-SCHWAB-ANSPICHLER.

INPUT

Trotz Ihrer hochqualifizierten Gesamtausbildung haben Sie sich für das Studium zum Vermögensmanager entschlossen, warum?

Mathias Lebtig

Für uns war es wichtig, über den Tellerrand hinaus zu blicken und neue Themen und Sichtweisen kennen zu lernen. Zudem hatten wir einen zufriedenen Kollegen aus dem ersten Studiengang, der uns die Teilnahme empfohlen hat. Gut gefallen am Programm hat uns die Kombination aus Präsenz- und Selbststudium und das breit gefächerte Themenangebot, natürlich hat auch die Möglichkeit des Studiums vor der Haustüre eine Rolle gespielt.

INPUT

Rückblickend: Wie wichtig war und ist im Nachgang diese Zusatzqualifikation für Sie?

Jürgen Schwab

Das Studium zum Vermögensmanager (DIA) gab uns zum einen den Impuls für unsere erfolgreiche Selbständigkeit. Nach der Existenzgründung war diese Zusatzqualifikation für uns die Legitimation, Kunden gegenüber unsere Fachkenntnis „nachzuweisen“. Durch die hohe Referentenkompetenz haben wir zudem zeitlose Informationen und Ansichten erhalten, z.B. zur Zins- und Immobilienmarktentwicklung, die uns auch heute noch in Kundengesprächen weiterhelfen.

INPUT

Wie sieht das Dienstleistungsangebot der Financial Planning GmbH aktuell aus und wie muss man sich Ihren Kundenkreis vorstellen?

Sascha Anspichler

Die FINANCIAL PLANNING GMBH LEBTIG-SCHWAB-ANSPICHLER hat Ihren Schwerpunkt in der ganzheitlichen und unabhängigen Vermögensberatung. Die Basis bildet dabei in vielen Fällen ein von uns aktiv betreutes Fondsdepot. Die meisten unserer Kunden wählen dabei unsere Honorartarife, bei dem für ein jährliches Honorar in Abhängigkeit vom Depotvermögen auf Ausgabeaufschläge verzichtet wird. So sind wir mit unseren Kunden im selben Boot und haben kein Interesse an provisionsgetriebenen Aktionen, sondern an einer langfristigen, zufriedenen Zusammenarbeit. Ergänzt wird die Depotstrategie mit geschlossenen Fondsbeteiligungen und mit Anlagen in Edelmetallen. Bei den geschlossenen Fondsbeteiligungen investieren wir sehr viel Zeit in die Prüfung der Produkte, da es hier einige Angebote gibt, die zu hohe Kosten und zu wenig Erfahrung vorweisen können. Derzeit erleben wir eine starke Nachfrage nach Sachwerten in Form von Umweltbeteiligungen wie z.B. an Solarparks. Aber auch Zweitmarktfonds sind beliebt, die derzeit mit hohem Abschlag auf die Nominalwerte einkaufen, z.B. im Segment Deutsche Qualitätsimmobilien. Durch die vielen Krisenherde der letzten Zeit werden auch physische Edelmetalle wie Gold und Silber zur Abrundung bzw. Absicherung des Vermögens nachgefragt.

Mathias Lebtig

Unsere Kunden sind größtenteils vermögende Privatanleger, wir betreuen aber auch Firmen- und Stiftungsvermögen. Wir pflegen eine sehr enge und persönliche Zusammenarbeit mit unseren Kunden und haben pflegen einen regelmäßigen Kontakt. Je größer die Kundenvermögen, umso vielfältiger sind die Strategien und Anlagemöglichkeiten. Wir haben Kunden, die sich sehr aktiv in die Anlageentscheidungen mit einbeziehen, andere sind froh, dass wir seit Jahresbeginn auch einen eigenen flexiblen Mischfonds anbieten, bei dem sich die Anleger nicht um das Timing und die Fondsauswahl kümmern müssen.

Jahres, der in diesen Tagen in „FP Erfolgsstrategie Dynamik“ umbenannt wird. Für die strategische Ausrichtung des FONDS mit der Wertpapierkenn-Nummer A0M6DJ ist der Anlageausschuss verantwortlich. Er setzt sich mehrheitlich zusammen aus uns 3 Geschäftsführer der Financial Planning GmbH Lebtig-Schwab-Anspichler zusammen. Wir stellen unser FP-Depotsicherungsmodell sowie unseren, in den Jahren 2005/2006 entwickelten FP-Werteprozess, dem Fonds zur Verfügung.

INPUT

Sie sind außerordentlich erfolgreich und vielfach ausgezeichnet – erzählen Sie uns darüber!

Jürgen Schwab

Unsere erste Auszeichnung „Beste Vermögensberater Deutschlands (Focus Money 21/2003) im Jahr 2003 hat uns den Start in die Selbständigkeit sehr erleichtert und hat den fehlenden Bankenhintergrund mehr als kompensiert. In den Jahren 2004, 2006 und 2009, konnten wir die Auszeichnung wiederholen. Neben einem anspruchsvollen theoretischen Frageteil gilt es bei solchen Wettbewerben, ein fiktives Depot über ein halbes Jahr zu managen und einen möglichst hohen Ertrag bei geringen Schwankungen zu erzielen. Beim Depotmanagement haben wir unser eigenes Financial Planning Depotsicherungsmodell eingesetzt, das uns und unsere Kunden vor den starken Aktienmarktrückgängen der Jahre 2008 und 2009 bewahrt hat. Seit Mitte letzten Jahres sind wir wieder in einer Depotsteigerungsphase und unsere Kunden erfreuen sich wieder an den steigenden Aktienmärkten in Form von erfreulichen Depotergebnissen.

Sascha Anspichler

Ein Geheimnis unseres Erfolgs ist aber sicherlich auch unsere Philosophie, dass wir unseren Kunden nur solche Produkte anbieten, in die wir als geschäftsführende Gesellschafter auch selbst investieren. Besonders stolz sind wir auf die Übernahme der Betreuung des flexiblen Mischfonds „Nibur Opportunity“ zum 1. Januar diese

Jahres, der in diesen Tagen in „FP Erfolgsstrategie Dynamik“ umbenannt wird. Für die strategische Ausrichtung des FONDS mit der Wertpapierkenn-Nummer A0M6DJ ist der Anlageausschuss verantwortlich. Er setzt sich mehrheitlich zusammen aus uns 3 Geschäftsführer der Financial Planning GmbH Lebtig-Schwab-Anspichler zusammen. Wir stellen unser FP-Depotsicherungsmodell sowie unseren, in den Jahren 2005/2006 entwickelten FP-Werteprozess, dem Fonds zur Verfügung.

INPUT

Vielen Dank für das Gespräch. Wir wünschen weiterhin viel Erfolg.

Weitere Infos unter:

www.financial-planning-gmbh.de



FINANZBERATER
DES JAHRES TOP 100
2009

€uro
AM SONNTAG
€uro

Immobilienaufwertung durch Photovoltaik

Die Stromerzeugung durch Sonnenenergie (Photovoltaik) hat in der Zwischenzeit auch im privaten Haushalt Einzug gehalten. Doch welche Auswirkungen hat die Photovoltaik auf die damit verbundenen (Scheinbestandteil §95 BGB) Immobilien?

Die Immobilie und ihre Bewertung

In der Einzelbetrachtung der Bewertung von Immobilien sind mehrere Faktoren zu berücksichtigen. Neben der Lage, welche unter anderem durch Einwohner- und Infrastruktur und sonstige Einflüsse bestimmt wird, sind auch Art und Güte der verwendeten Baumaterialien von Bedeutung. Wohn- und Nutzfläche sowie Ausstattungen/Sonderausstattungen und Bauklasse sind wesentliche Bestandteile zur Wertermittlung einer Immobilie. Nicht zuletzt sind die genannten Eigenschaften maßgeblich für etwaige Interessenten.

Bedingt durch die Wirtschaftskrise, den Anstieg des Ölpreises sowie der Umweltaspekte ist die Nachfrage nach geringeren Nebenkosten und maximaler Energieeffizienz extrem gestiegen. Ursache ist sicherlich auch die staatliche Förderung von Niedrigenergiehäusern, welche z. B. durch die KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) zinsgünstig finanziert werden können. Direkt verbunden mit dem Alter des Objektes ist der oft unterschätzte Reparatur-Rückstau, welcher sich auf jede Immobilie wertmindernd auswirkt.

Im Sachwertverfahren finden die bautechnischen Bauanlagen als technischer Gegenwert Berücksichtigung, wobei Mieteinnahmen im Ertragswertverfahren berücksichtigt werden. Der Bodenwert wird über Bodenrichtpreise durch Gutachterausschüsse regional ermittelt.



Fassadensanierung und Installation einer Solar- und Photovoltaik-Anlage (vorher)



Fassadensanierung und Installation einer Solar- und Photovoltaik-Anlage (nachher)

Die Photovoltaik und ihre Bewertung

Im Rahmen der Wertermittlung bzw. Nachhaltigkeit von Photovoltaik-Anlagen gilt es unter Berücksichtigung von Gewährleistung, Gerichtsstand und Garantie besonders auf die Qualität der verwendeten Materialien zu achten.

Grundsätzlich kann der Strom aus Photovoltaik-Anlagen zu eignen Zwecken genutzt werden oder an den örtlichen Energieversorger unter Einhaltung der VDE-Richtlinien verkauft werden. Regelungen hierzu sind im Gesetz verankert. Vergütungen des verkauften Stroms wurden erstmals im Jahre 2000 durch das „100.000 Dächer Programm“ beschlossen. Im Rahmen der Novellierung dieses Gesetzes im Jahre 2004, durch das [EEG]Erneuerbare Energien Gesetz, wurden neue Strukturen und Umlagen geschaffen. Unter anderem sind hier besondere Vergütungen für Dach und Fassade nach unterschiedlichen Größen verankert. Die Vergütungen, die sich jährlich reduzieren, sind im EEG für 20 Jahre zzgl. Schumpffjahr festgeschrieben und für diese Zeit garantiert. Seit dem 01.01.2009 ist im EEG auch der „Eigenverbrauch“ von erneuerbarem Strom durch Photovoltaik geregelt. Das EEG wird voraussichtlich ab dem 01.07.2010 eine neue Novellierung erfahren, wobei der Eigenverbrauch noch weiter gefördert werden soll.

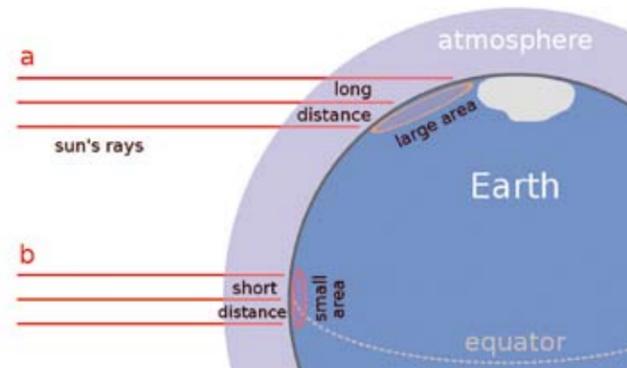
Die Vergütung im Eigenverbrauch setzt sich aus einer Grundvergütung im EEG und den ersparten Stromkosten zusammen. Die Vergütung für eigengenutzten

Strom erhöht sich direkt proportional zum Anstieg der Stromkosten. Danach ist im Rahmen einer Bewertung von Photovoltaik-Anlagen das Jahr der Inbetriebnahme maßgeblich entscheidend.

Die Leistung der Anlage richtet nach der Größe (Nennleistung), der Lage (Globalstrahlung), der Ausrichtung (Süden) und der Neigung (Stand des Photovoltaik-Generators zum Einstrahlungswinkel).

Negative Einflüsse bei der Installation/Planung können durch Verschaltung, Komponentenzusammenstellung und Verschattung entstehen, die Photovoltaik-Anlagen in wirtschaftliche Schiefen bringen können. Diese Missstände gilt es in Zukunft zu analysieren und zu korrigieren um effizienter Strom erzeugen zu können.

Bei Finanzierungen bzw. einer Verbauung von Photovoltaik auf fremden Dächern ist es zwingend notwendig, eine Dienstbarkeit in Abt. II im ersten Rang vor den Rechten in Abt. III eintragen zu lassen. Im Zusammenhang einer Installation auf fremden Dächern wird ein „Mietvertrag“ über die Dachfläche geschlossen.



Firma Stangl AG, Fürstenfeldbruck, 86,58 kWp

Die Bewertung der Immobilie mit Photovoltaik

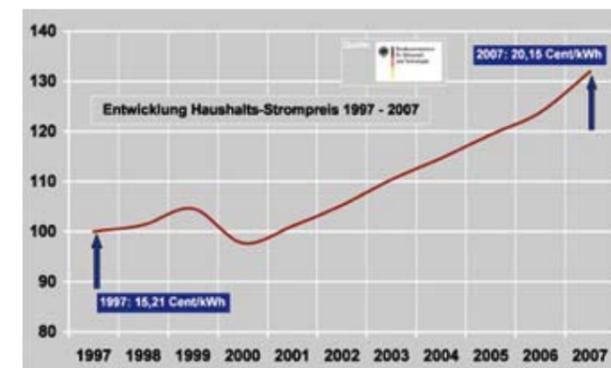
Die Materialqualität der Photovoltaik und das eigentliche Investieren des Sachwertes der Immobilien sofern der Eigentümer der Immobilie und der Photovoltaik identisch ist.

Die Höhe der jährlichen Vergütung (erzeugten Leistung in kWh) entscheidet über den Wertanstieg der Immobilie. Somit ist das Jahr der Inbetriebnahme wichtig, denn diese entscheidet über die Höhe der Vergütung/kWh und Restlaufzeit im EEG sowie Reduzierung der Kosten über den Eigenverbrauch.

Betreiber von Photovoltaik-Anlagen im Rahmen des Eigenverbrauchs sichern sich die eigenen Stromkosten für den Rest der EEG-Laufzeit. Dies stellt einen deutlichen Mehrertrag im Rahmen der ganzheitlichen Betrachtung dar.

Beispiel:

Eine 5 kWp Anlage leistet 5.000 kWh/Jahr und kann über den Eigenverbrauch vollumfänglich genutzt werden. Der aktuelle Strom-Bezugspreis liegt bei 20 EuroCent/kWh. Allein Inflationbereinigt liegt der Strom-Bezugspreis in 20 Jahren bei 40 EuroCent/kWh. Der Betreiber hat in diesem Fall einen Preisvorteil von ca. 10.000.



Im Rahmen einer Vermietung wirken sowohl der „Mietvertrag“ als auch die Dienstbarkeit auf die Bewertung einer Immobilie ein und sind beim Ertragswertverfahren zu berücksichtigen. Im Grunde heben sich diese beiden Faktoren bei einer Veräußerung der Immobilie gegenseitig auf. Der positive Wert der Mieteinnahmen wiegt die Wertminderung der Dienstbarkeit im gleichen Maße auf. Der Wert der Belastung der Dienstbarkeit ist die Summe der einzunehmenden Mieteinnahmen.

Der Wert einer Immobilie erhöht sich bei Eignung für eine wirtschaftliche Installation einer Photovoltaik-Installation. Mit dieser zur Verfügung stehenden Fläche wären Erträge als Stromerzeuger zu realisieren.

Bei sanierungsbedürftigen Dachflächen, welche für Photovoltaik-Anlagen geeignet wären, kann der an sich in Abzug zu bringende Reparaturstau durch die Einnahmen einer zu installierenden Photovoltaik-Anlage mitfinanziert werden. Die anzurechnende Mitfinanzierung ist hinzuzurechnen.

Fazit:

In seltenen Fällen ist eine Photovoltaik-Anlage wertmindernd anzurechnen (unwirtschaftliche Anlagen). Die Photovoltaik führt in den meisten Fällen zu einer Werterhöhung der Immobilie.

Autor: Sven Zeisberg

Fachgutachter für energetische- und bauphysikalische Überschreitungen, Unabhängiger Sachverständiger für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken



Immobilienwirtschaft im Gespräch

41. Freiburger Immobilien-Fachseminar

17./18. Juni 2010 in Freiburg

Mit Public viewing in der Pause! Fußball-Weltmeisterschaft Deutschland – Serbien

Informationen und Programm unter: www.dia.de



Berufsbegleitende Ausbildung zum/r

Mediator/in (VWA) **Immobilienmediator/in (DIA)**

Die Ausbildung entspricht den Richtlinien des Bundesverbandes für Mediation e.V. (BM)

- **Konflikte praxisgerecht lösen**
- **Eigenverantwortung fördern**
- **Kosten mindern**
- **Modularer Aufbau mit insgesamt 170 Stunden**
- **Ab Juli 2010**

Informieren Sie sich jetzt!

www.vwa-freiburg.de und www.dia.de



**Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie
Freiburg**
Fon: 0761-38673-0
info@vwa-freiburg.de



**Deutsche
Immobilien-Akademie an der
Universität Freiburg GmbH**
Fon: 07 61-2 07 55-0
akademie@dia.de