

input

Marktversagen – Politikversagen?
Lehren aus der Immobilienkrise

Mediation als Führungsinstrument?

Effizientes Speichermanagement

E-Mail und Internet arbeitsrechtlich
betrachtet

Das neue Pflegezeitgesetz

Zertifizierung in der
Immobilienwirtschaft

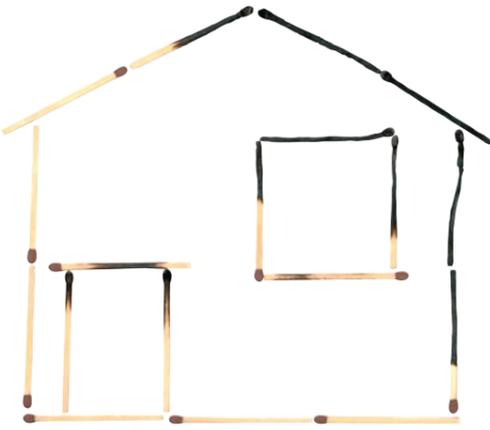
www.inputmagazin.de



Deutsche
Immobilien-Akademie
an der
Universität Freiburg
GmbH



Inhalt

	Marktversagen oder Politikversagen Lehren aus der Immobilienkrise	4
	Mediation, ein Konfliktlösungsmodell - auch als Führungsinstrument?	8
	E-Mail Archivierung Schritt für Schritt zu einem effizienteren Speichermanagement	12
	Internet am Arbeitsplatz Arbeitsrechtliche Fragen bei der Nutzung von E-Mail und Internet	16
	Das neue Pflegezeitgesetz	18
	Bachelor und Master in Real Estate Zukunftsweisende Studiengänge an der DIA	20
	Absolventenportrait	22
	Zertifizierung für die Immobilienwirtschaft	24
	Kluge Köpfe für die Immobilienbranche	26
	Rückblick – 15. Freiburger Immobilientage	28
	Seminarprogramm VWA / DIA 1. Halbjahr 2009	31

Vorwort



Liebe Leserin, liebe Leser,

das Thema dieser Tage ist sicherlich die Finanz- und Immobilienkrise. Diese kommt peu á peu bei uns an. Man braucht kaum weissagerische Fähigkeiten um zu prognostizieren, dass uns noch so manche Fragestellung in Bezug auf die realwirtschaftlichen Auswirkungen beschäftigen wird. Prof. Francke hat sich mit Ursachen und möglichen Wirkungen der Krise intensiv auseinandergesetzt. In diesem Heft fassen wir die wichtigsten Ergebnisse seiner Überlegungen zusammen.

Immer wieder setzen sich Fachleute im Zusammenhang mit der Krise auch mit der Frage auseinander, ob es den Fachleuten insbesondere im Finanzsektor an Informationen oder gar an fachlicher Qualifikation fehlte. Oder kürzer: Müssen die Menschen noch besser und intensiver ausgebildet werden, damit sie außer zu reagieren auch in der Lage sind, viel früher Fehlentwicklungen zu erkennen und entsprechend entgegen wirken zu können?

Ein umfassendes Weiterbildungs- und Qualifizierungsprogramm bieten VWA und DIA bereits an. Ganz besonders zu erwähnen sind die neu konzipierten universitären Studiengänge, die gemeinsam mit der Steinbeis-Hochschule Berlin eingerichtet wurden. Diese bieten die Chance an einem berufsbegleitenden Studium teilzunehmen und dies unabhängig vom Schulabschluss. "Wir reden nicht von der Durchlässigkeit des Bildungssystems, wir praktizieren sie!" Derzeit sind bereits mehr als einhundert Studierende in das Bachelor-Programm der VWA eingestiegen. Die neu startenden Bachelor- und Masterstudiengänge im Bereich Real Estate bei der DIA erfreuen sich bereits reger Nachfrage. In diesem Heft stellen wir die Programme grundsätzlich vor. Genaueres können Sie über das VWA/DIA-Portal auf der Homepage erfahren (www.vwa-freiburg.de).

Größere Herausforderungen bedürfen neuer Methoden der Kommunikation. Seit einiger Zeit macht sich die Mediation auch als Führungsinstrument einen Namen. Was genau dahinter steckt erläutert die Rechtsanwältin Doris Morawe, die als Ausbilderin und praktizierende Mediatorin in Freiburg tätig ist. Speichermanagement und in der Ergänzung Arbeitsrechtliche Fragestellungen bei der Nutzung moderner Technik schaffen einen weiteren Einblick in Möglichkeiten und Grenzen der modernen Arbeitswelt. Was uns mit dem neuen Pflegezeitgesetz wirklich erwartet erläutert Rechtsanwalt Dr. Markus Klimsch.

Erneut hat sich die DIA bei der 9. Internationalen Immobiliengewerbemesse exporeal in München präsentiert. Im Rahmen dieses Events überreichte der Baden-Württembergische Ministerpräsident Günther Öttinger den diesjährigen DIA-Forschungspreis für die Immobilienwirtschaft. Diese Förderung des Nachwuchses in der Immobilienwirtschaft stößt auf zunehmend große Beachtung.

Insgesamt bietet dieses Heft erneut einen bunten Strauß an Wissenswertem und Informativem für die Arbeitswelt und den privaten Gebrauch.

Als Fachmagazin für alle VWA und DIA- Studierenden bieten wir Ihnen darüber hinaus selbstverständlich auch einen Überblick über das Bildungsangebot- damit Sie sich rechtzeitig und permanent auf neue Herausforderungen vorbereiten können.

Nun wünsche ich Ihnen ein Informatives Lesevergnügen.

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

Marktversagen oder Politikversagen – Lehren aus der Immobilienkrise

Die aktuelle Immobilien- und Finanzkrise wird die Entwicklung der Weltwirtschaft nachhaltig schädigen. „Angesichts der sich verschärfenden Auswirkungen der Krise sind wir dabei, die Vergangenheit falsch zu interpretieren“, stellte DIA-Studienleiter Professor Hans-Hermann Francke anlässlich der 15. Freiburger Immobilientage fest. Im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussion stehe die Frage, ob die Krise die Folge von Markt- oder Politikversagen sei. Im Moment tendiere die Öffentlichkeit zu einem Versagen des Marktes als Ursache. Der nachfolgende Beitrag stellt eine Zusammenfassung des Vortrages dar.

Aktuelle Merkmale der Krise

Was im Herbst 2006 in den USA seinen Anfang nahm, als nach einer zehnjährigen Boomphase tausende Bauherren mit schwacher Bonität Liquiditätsempässe aufzeigten, entwickelte sich zu einer ernsthaften Bedrohung für den globalisierten Finanzmarkt. Die Krise entstand, als internationale Banken das System der Finanzierung selbstgenutzten Wohneigentums in den USA „kopieren“ wollen. Bei diesem Vorgang kam es jedoch zu den bekanntesten schwer wiegenden Fehlern. So statteten die internationalen Großbanken die von ihnen gegründeten Zweckgesellschaften, die im Gegensatz zu ihrem amerikanischen Pendant keine staatlichen Garantien genossen, nur mit sehr wenig Eigenkapital aus. Hinzu kamen die aus heutiger Sicht falschen Einschätzungen der Ratingagenturen. Sie versahen diese Zweckgesellschaften selbst dann noch mit guten Bonitätsnoten, als die verbrieften Kredittranchen erhebliche Beimischungen von Subprime-Krediten enthielten. Diese Probleme im Risikotransferprozess trafen zusammen mit geldmarktpolitischen Fehlallokationen.

Beitrag der globalen Geldpolitik zur Entstehung der Krise

Anfang 2000 und verstärkt durch den Schock des Anschlags auf das World Trade Center 2001 gerieten die USA in einen konjunkturellen Abschwung. Um dem Einbruch der Aktienmärkte entgegenzusteuern, begann die amerikanische Notenbank FED, antizyklisch die Zinsen zu senken und dem Markt eine hohe Liquidität zur Verfügung zu stellen. Die Liquidisierung der Weltfinanzmärkte wurde dann noch durch das Verhalten der chinesischen Zentralbank verstärkt. Da der Wechselkurs des Yuan gegenüber dem Dollar fixiert war, wuchsen die Außenhandelsüberschüsse Chinas. Die entsprechenden Devisenerlöse wurden von der Zentralbank gegen Yuan angekauft und in Staatspapiere der USA reinvestiert und fachten damit die Produktion von Zentralbankgeld weiter an. Auch im Euroraum wuchs die Geldmenge, da die Europäische Zentralbank (EZB), vor allem wegen der schwachen Konjunktur in Deutschland, vor einer restriktiveren Politik zurückschreckte. Im Ergebnis sanken die Realzinsen weltweit und trugen damit zur Bildung der globalen Immobilienblase bei. Ab Herbst 2006 trat dann in den USA erneut eine konjunkturelle Abschwächung ein. Die Hauspreise begannen relativ schnell zu fallen. Es folgte ein Absturz der Wertentwicklung von Verbriefungen bonitätsschwacher Hypothekenkredite. In der zweiten Jahreshälfte 2007 haben die Probleme der Zweckgesellschaften und der Wertverlust der von ihnen gehaltenen Schuldverschreibungen dann auch auf die dahinter stehenden Banken durchgeschlagen. Bankaktien brachen teilweise um mehr als 50 Prozent ihres Wertes ein. Das Vertrauen der Banken untereinander schwand und führte zu Stockungen auf dem Interbankenhandel und einer weltweiten Liquiditätskrise. Daraufhin stellten die Zentralbanken den Geschäftsbanken große Geldmengen zur Refinanzierung zur Verfügung. Diese wurden allerdings nicht



an den Markt weitergegeben, sondern von den Geschäftsbanken im Hinblick auf die strengen Eigenkapitalanforderungen von Basel II wieder als Reserve auf ihre Depositen bei den Zentralbanken angelegt. In den USA, Großbritannien, Island und Euroland gerieten immer mehr große Bankhäuser, insbesondere Immobilienfinanzierer und Investmentbanken in eine existenzielle Krise. Staatliche Hilfspakete in Milliarden Höhe wurden geschnürt - allein in Deutschland 500 Milliarden Euro.

Exkurs:

In den USA stiegen die Hauspreise ab Anfang der 1990er Jahre, in bevorzugten Gegenden bis zu 250 Prozent. Ab dem Jahr 2003 kam es bei den Finanzierungen allerdings zu einem folgenschweren Wechsel der Kreditgeber. Die amerikanischen Aufsichtsbehörden beschränkten das Kreditvolumen der staatlichen Finanzierungsgesellschaften. Anstelle der bisher vorherrschenden Kreditverbriefung durch die staatlich kontrollierten Finanzierungsgesellschaften traten nun verstärkt neue internationale Zweckgesellschaften in das lukrative Hypothekenverbriefungsgeschäft ein. Dies führte dazu, dass immer mehr Kredite an Kreditnehmer mit geringem Einkommen und schlechter Bonität vergeben wurden. Unterstützt wurde diese Fehlallokation durch die Auswirkungen des Mitte der 1990er Jahre zum Schutz von Einwanderern eingeführten Antidiskriminierungsgesetzes. Kreditwillige blieben damit weitgehend von Angaben zu ihren Vermögensverhältnissen verschont. Analysen zeigten, dass fast 60 Prozent der späteren „Subprimer“ zu dieser Gruppe gehörten.

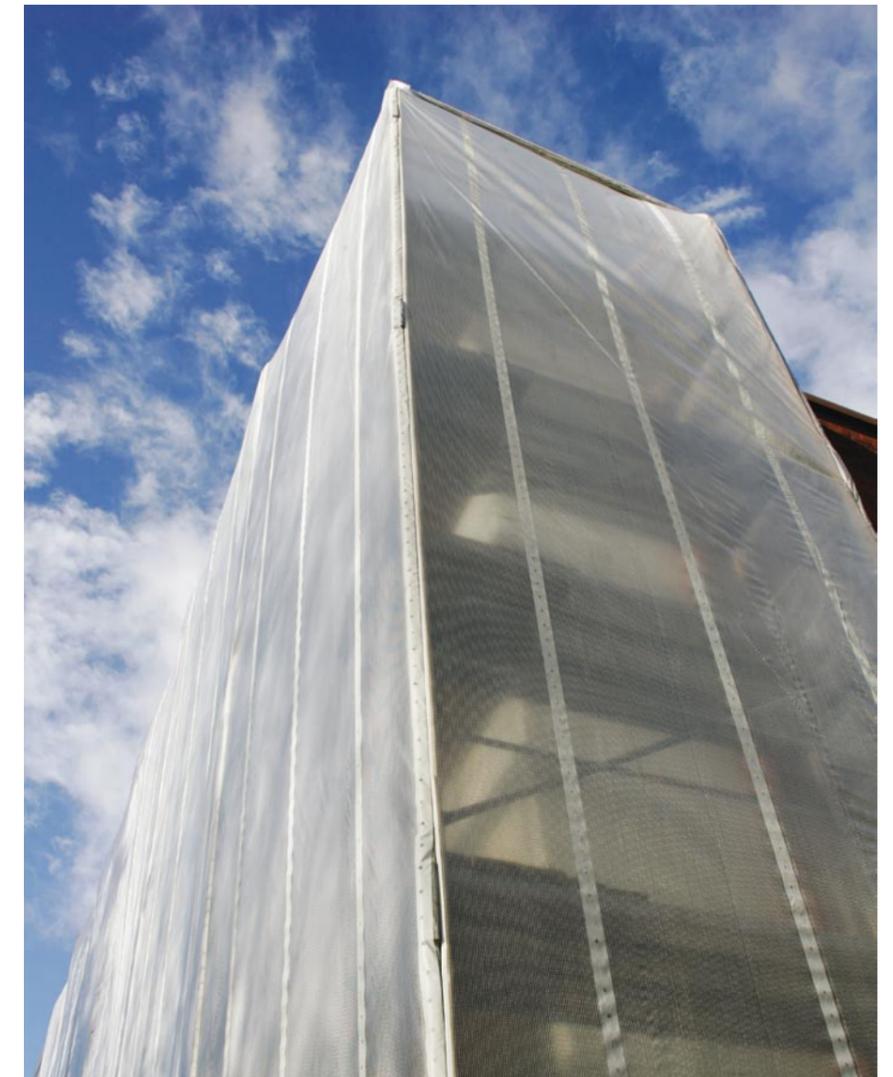
Als Reaktion auf den Zusammenbruch der Finanzmärkte kam es zu heftigen öffentlichen Vorwürfen gegenüber der Finanzindustrie bis hin zur Forderung, diese ganz abzuschaffen. Dies macht deutlich, dass in weiten Teilen der Gesellschaft die Aufgaben der Finanzindustrie nicht verstanden werden.

Funktion und Bedeutung der Finanzwirtschaft für die Entwicklung der Realwirtschaft

Der unmittelbare Zweck der Realwirtschaft ist die Herstellung von Gütern und Leistungen. Durch Konsumverzicht entstehen reale Ersparnisse. Die Realwirtschaft nutzt diese mittels Investitionen zur Realvermögensbildung. Zweck der Finanzwirtschaft ist dagegen die Produktion von Geldvermögen.

Geld dient in einer arbeitsteiligen Wirtschaft als universelles Tauschmittel. Geld entsteht, indem eine Bank Aktiva oder Forderungen erwirbt und diese dadurch begleicht, dass sie dem Verkäufer Forderungen gegen sich selbst einräumt. Aufgabe der Finanzwirtschaft ist die Koordination der Ersparnisse der privaten Haushalte und der Investitionen der

Unternehmungen. Indem sie das Risiko von Schuldverhältnissen trägt, finanziert sie die Investitionen der Realwirtschaft. Die Schuldverhältnisse werden vertraglich so fixiert, dass sie handelbar („zessionierbar“) sind. Die Erträge von Vermögensgütern sind jedoch, da sie erst in der Zukunft anfallen, mit einem Risiko verbunden.





Monetäre und reale Aktiva unterscheiden sich dabei bezüglich ihrer Risikoquellen. Während sich diese bei den monetären Aktiva aus dem Geldwert-, Währungs-, Zinsänderungs- und Bonitätsrisiko ergeben, basieren die Risiken der realen Aktiva auf technologischen Risiken, Präferenz-, Konjunktur- und Konkursrisiken. Um den aktuellen Konsumverzicht und das Risiko des späteren Ertrages auszugleichen, werden auf die Kreditsumme Zinsen erhoben. Diese schaffen durch die Fristentransformation eine positive Zeitpräferenz. Ähnlich wie der Preis Angebot und Nachfrage von Waren reguliert, steuert der Zinssatz Angebot und Nachfrage nach Krediten. Ein hoher Zinssatz verteuert die Kreditaufnahme. Dies führt zu einer Reduzierung der nachgefragten Menge an Kreditmitteln und analog zu einer Erhöhung der angebotenen Menge an Kreditmitteln, da ein hoher Zinssatz das Sparen attraktiver macht. Allerdings ist die Analogie zwischen Warenmarkt einerseits und Geld- und Kapitalmarkt andererseits aufgrund von staatlichen Eingriffen und externen Effekten unvollständig. In einer Geldwirtschaft ist daher die Höhe der

erwarteten Kapitalverzinsung das entscheidende Kriterium und Regulativ für das Niveau von Produktion, Investition und damit der Beschäftigung. In den 1990er Jahren stiegen sowohl das Geld- als auch das Realvermögen. Dies weist auf verstärkte Anstrengungen der Finanzwirtschaft zur Finanzierung der Realwirtschaft hin. Als positiver Effekt war ein Anstieg der allgemeinen Wohlfahrt zu verzeichnen. Die Finanzkrise macht allerdings deutlich, dass die Finanzwirtschaft die Risiken der Realvermögensbildung unterschätzt hat. Die weltweiten Fehlallokationen bei der Bildung von Realvermögen führten zu einem Versagen der Finanzwirtschaft. So erzeugte beispielsweise die Globalisierung eine völlig neue Form der Arbeitsteilung: „Konsumländer“ wie die USA übernahmen dabei die Rolle der privaten Haushalte in einer Volkswirtschaft, während „Produktionsländer“ wie China die Rolle der Unternehmungen übernahmen. Da seitens der Konsumländer allerdings kein Austausch in Form von Arbeitsleistung erfolgte, erhöhte sich deren Staatsverschuldung.

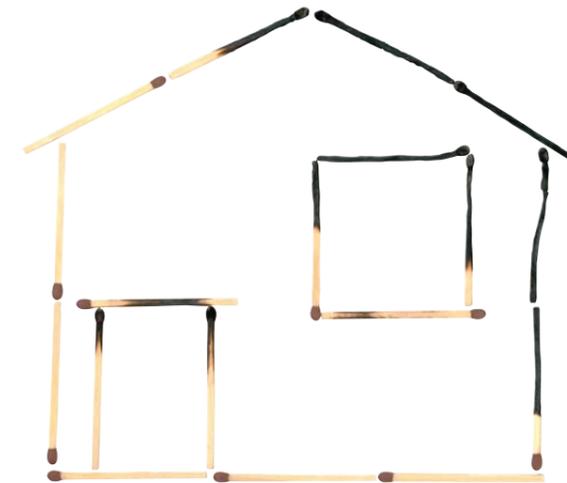
Die Rolle der Zentralbanken

Die Liquidisierung der Weltfinanzmärkte erfolgt über Zentral- und Geschäftsbankengeld und über Derivate. Derivate wie Zertifikate, Optionen, Futures und Swaps sind Finanzinstrumente, deren Preise sich nach den Kurschwankungen oder den Preiserwartungen anderer Investments richten. Der Marktanteil dieses relativ unregulierten Bereichs stieg je höher die Regulierung der anderen beiden Segmente ausgestaltet wurde. Seit dem Jahr 2000 kam es aus den schon genannten Gründen in den USA, China, Japan und dem Eurosystem zu einer Überproduktion von Zentralbankgeld mit der Folge, dass weltweit die Risikozuschläge und damit die Zinsen sanken. Darauf hin kam es zu einer Anpassung der Geldnachfrage und einer Vermögenspreis-inflation. Von der Abflachung der Risikokurve profitierten am meisten Anlagen mit einem höheren Risiko. Da Immobilien und Aktien ein höheres Risiko als Festgeldanlagen beinhalten, gewannen sie für Anleger zunehmend an Attraktivität.

Schwierigkeiten und Notwendigkeiten der aktuellen Geldpolitik

Die heutige Krise weist Parallelen zur Stagflation, also dem Zusammentreffen von Stagnation und Inflation, von 1973 bis 1975 auf. Auslöser von Stagflationen sind in der Regel Angebotschocks, die durch Kostendruck das Preisniveau beeinflussen. Während der ersten Ölkrise Ende der sechziger Jahre verknappte die OPEC aufgrund politischer Spannungen im Nahen Osten die Ölförderung, verdoppelte damit den Ölpreis innerhalb von zwei Jahren (1973-75) und sorgte somit für eine Kostenexplosion in den westlichen Industrieländern. In Deutschland stieg die Inflation auf rund zehn Prozent. In Folge des Ölpreisschocks kam es zu einem konjunkturellen Abschwung, zunehmender Arbeitslosigkeit und dem Ruf nach Staatshilfen.

www.dia.de



wirtschaftlicher Störungen wird“ stellte schon Milton Friedman. Mehr kann Geldpolitik nicht leisten.

Prof. Dr. Dr. h.c. Hans-Hermann Francke

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

Es bestehen hohe Ähnlichkeiten zur heutigen Krise, verstärkt allerdings durch den Finanzmarktschock und die Ausweitung zu einer globalen Systemkrise. Die Regierungen stehen in solchen Fällen vor der Schwierigkeit der gleichzeitigen Stabilisierung der Finanzmärkte und der Inflationsbekämpfung. Weiten sie das Geldangebot aus, um die Beschäftigung zu stabilisieren, verstärkt sich der kosteninduzierte Druck auf die Preise. Entscheidet sich die Wirtschaftspolitik für ein Konjunkturprogramm oder fiskalische Maßnahmen wie Steuerensenkungen wird die Gesamtnachfrage stabilisiert. Die Folge wäre dann allerdings ein dauerhaft erhöhtes Preisniveau, sowie eine gestiegene Staatsverschuldung, die wiederum Zins treibend wirkt und damit negative Rückwirkungen auf die künftige Investitions- und Beschäftigungsentwicklung hat.

Fazit

Die Finanzierungssysteme ermöglichen in der arbeitsteiligen Welt durch die Produktion von Geld das Tauschen von Leistungen und Gütern. Die Finanzwirtschaft trägt die Risiken der Investitionen der Realwirtschaft. Die Ähnlichkeiten der aktuellen Krise mit der Stagflationsphase in den 1970er Jahren offenbaren kollektives Vergessen. Das ist jedoch keine Rechtfertigung zusätzlicher staatlicher Regulierungen, sondern stützt Forderungen nach besseren Informationspflichten. So wäre beispielsweise eine weltweite Festschreibung der Wechselkurse angesichts der strukturellen Unterschiede der Länder kontraproduktiv. Die aktuelle Krise resultiert aus Marktversagen und Politikversagen. Aber dem Marktversagen ging das Politikversagen voran und hat es teilweise verursacht. „Die erste und wichtigste Lektion, die uns die Geschichte über die Möglichkeiten der Geldpolitik erteilt – eine Lektion von überaus grundlegender Wichtigkeit – ist jene, dass die Geldpolitik verhindern kann, dass das Geld selbst zu einer Hauptquelle

Sie sind am Zug!

Neue Studiengänge
beginnen im September!

Betriebswirt/in (VWA)
Bachelor of Business Administration (BBA)

- Weiterbildung neben dem Beruf
- Auch ohne Abitur möglich
- Zwei Abende pro Woche in Freiburg, Offenburg, Konstanz
- Termine und weitere Infos unter www.vwa-freiburg.de



Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie
Freiburg
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Fon: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de



Mediation, ein Konfliktlösungsmodell - auch als Führungsinstrument?

I. Was ist eigentlich Mediation und wie funktioniert sie?

Mediation ist ein Konfliktlösungsverfahren mit dem Ziel, Lösungen zu finden, die den Interessen und Bedürfnissen aller am Konflikt Beteiligten entsprechen (Win-Win-Lösungen). Das Mediationsverfahren zeichnet sich aus durch eine klare Struktur und Prinzipien, die die Parteien

zu Beginn des Verfahrens vereinbaren. Es ist zukunfts- und lösungsorientiert, hilft verhandeln, produktiv zu streiten und zu führen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik.

Das Verfahren wird geleitet von einem Mediator, der nicht selbst in den Konflikt verstrickt sein darf.

Mediatoren sind in dieser Tätigkeit ausgebildet. Ein festes und geschütztes Berufsbild ist derzeit unter Mitwirkung der Berufsverbände für Mediatoren und dem Gesetzgeber in Deutschland im Entstehen.

Die Berufsverbände in Deutschland, der Bundesverband für Mediation(BM),

der Bundesverband für Familienmediation (BAFM) und der Bundesverband für Mediation in Wirtschaft und Arbeit(BMWA), sind sich einig, dass 200 Stunden Ausbildung durch Ausbilder, die bei einem der drei Verbände eine Ausbilderanerkennung haben, benötigt werden, um den Beruf des Mediators ausüben zu können. Nicht nur in Deutschland ist Mediation ein anerkanntes Konfliktlösungsmodell, sondern auch im Ausland. Eine Ausbildung nach diesen Standards ist ebenso in Österreich und in der Schweiz anerkannt.

Die Struktur des Verfahrens:

Das Verfahren gliedert sich in **5 Phasen**: In **Phase 1** wird gemeinsam erarbeitet, wie man zusammen in der Mediation arbeiten will, welche Regeln und Prinzipien gelten sollen. Es wird ein **Arbeitsbündnis** geschlossen, je nach Bedarf und Wunsch der Parteien auch schriftlich. In diesem Arbeitsbündnis wird auch das Honorar des Mediators vereinbart.

In **Phase 2** werden die Konfliktthemen erarbeitet - das, was geregelt werden soll-, und die Reihenfolge für deren Bearbeitung bestimmt. Dazu gehört auch eine Bestandsaufnahme.

In **Phase 3** wird jeder Konfliktpartner sagen, wie er oder sie sich seine oder ihre Lösung wünscht. Klar ist dabei jedem und jeder, dass es diese erwünschte Lösung wohl am Ende nicht geben wird, denn das Ziel eines jeden Mediationsverfahrens ist es ja, für alle Beteiligten einvernehmliche Lösungen zu finden. In dieser Phase sind

sich die Streitparteien aber über das Endergebnis gerade noch nicht einig, jeder hat andere Vorstellungen. Um den einvernehmlichen Lösungen näher zu kommen, wird der Mediator deshalb nach den zugrundeliegenden Interessen und Bedürfnissen der jeweiligen Wünschen fragen.

Zum Verständnis ein Beispiel: Zwei Mitarbeiter wollen unterschiedliche Arbeitszeiten, die eine besteht auf flexiblen Zeiten, der andere auf festen Arbeitszeiten. Die Mitarbeiterin, die sich flexible Arbeitszeiten wünscht, tut dies vielleicht, weil sie mit flexiblen Zeiten ihr individuelles Leben am ehesten organisieren kann. Für den anderen Kollegen sind feste Arbeitszeiten möglicherweise notwendig, weil er ein Kind hat und dessen Fremdbetreuung an feste Zeiten gebunden ist. Mit diesen Kenntnissen fällt es leichter, die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse gegenseitig anzuerkennen. In **Phase 4** werden Lösungsoptionen

gesammelt und die ausgewählt, die allen Bedürfnissen gerecht werden.

Zum Schluss -in **Phase 5** - werden diese Lösungen dann in eine Vertragsform gegossen, die im jeweiligen Konfliktfall notwendig und gewünscht ist.

Die Prinzipien eines Mediationsverfahrens: Offenheit und Offenlegung

Unabdingbar müssen die Konfliktparteien alle Informationen, Tatsachen und die dazugehörigen Belege offen legen, die für eine Entscheidung zu kennen notwendig sind.

Allparteilichkeit

Sollte der Mediator ein Rechtsanwalt sein, wird er keine der Parteien jemals gerichtlich oder außergerichtlich in der gleichen Sache vertreten. Zudem sollte der Mediator beide Konfliktparteien verstehen und auf beiden Seiten stehen.

Schweigepflicht und Zeugnisverweigerungsrecht

Der Mediator wird nicht als Zeuge für den Fall eines eventuellen Scheiterns der Mediation für eine Partei zur Verfügung stehen. Er ist zur Verschwiegenheit verpflichtet. Die Konfliktparteien untereinander können für ihren Umgang mit Verschwiegenheit andere Regelungen vereinbaren.

Eigenverantwortung - Autonomie

Die Parteien sollten die Fähigkeit besitzen, Entscheidungen zu treffen und diese auch vertreten zu können. Sie entscheiden selbst und autonom, über sie wird nicht entschieden.

Freiwilligkeit

Die Teilnahme an einem Mediationsverfahren kann durchaus auch erzwungen werden (z.B. durch Gerichtsauflagen, vertragliche Vereinbarungen oder eine Anweisung des Vorgesetzten) Im Verfahren selbst sollten die Konfliktparteien dann jedoch freiwillig bleiben, weil sie davon überzeugt sind, dass es sinnvoll ist, einvernehmliche Lösungen zu finden. Ein Mediationsverfahren kann jederzeit beendet werden.



Rechtliche Informationen

Sollten die Parteien rechtlich relevante Vereinbarungen im Rahmen der Mediation treffen wollen, verpflichten sie sich bereits im Arbeitsbündnis zumindest einmal jeweils Rechtsberatung bei einem Rechtsanwalt einzuholen, um mit diesem einen Fairness-Abgleich zwischen der in der Mediation gefundenen und den gesetzlich möglicherweise erreichbaren Lösungen vorzunehmen.

II. In welchen Bereichen und Konflikten kann ein Mediationsverfahren hilfreich sein?

Mediation ist überall dort hilfreich, wo Konfliktparteien auch nach einem Konflikt noch miteinander Kontakt haben müssen, sollen oder wollen.

Dies trifft auf Familien mit Kindern in Trennungs- und Scheidungssituationen zu,

geschiedene Paare werden Eltern bleiben müssen.

Auch für Nachbarn ist es langfristig dem Frieden nicht dienlich, wenn Streitigkeiten durch gerichtliche Urteile entschieden werden, weil es dann zu „Gewinnern und Verlierern“ kommt. Der „Verlierer“ in einem Rechtsstreit wird alles daransetzen, im nächsten Prozess zu gewinnen. So kommt es zu Eskalation, die nicht mehr zu steuern ist und oft fatale Folgen hat. Ganz besonders gilt dies für Nachbarn, die auch noch Eigentümer ihrer Wohnungen sind und gemeinsame Entscheidungen im Rahmen einer Eigentümergemeinschaft zu treffen haben. Gerade für diese ist ein Frieden nicht nur für den täglichen Umgang miteinander wichtig, sondern kann im Zweifelsfall auch den Wert einer Immobilie beeinflussen.

Wer kauft schon eine Immobilie, ohne

die Protokolle der letzten Eigentümerversammlungen einzusehen. Wenn sich dann ersehen lässt, dass um jeden „Cent“ gestritten wird oder einzelne Eigentümer sogar mit anwaltlicher Vertretung zur Versammlung kommen, nimmt ein Interessent vielleicht Abstand vom Erwerb dieser Immobilie oder wird nicht bereit sein, den Preis zu zahlen, der ansonsten angemessen wäre.

Für Wohnungsverwalter könnte es deshalb sehr attraktiv sein und einen Marktvorteil bedeuten, selbst Mediatorenfähigkeiten zu besitzen und damit mehr Frieden in der Eigentümergemeinschaft versprechen zu können.

Auch bei Konflikten am Arbeitsplatz ist eine streitige Beilegung eines Konfliktes entweder gar nicht möglich oder der Arbeitskraft sicherlich nicht dienlich.



Wenn zwei Arbeitnehmer am Arbeitsplatz nicht miteinander auskommen, muss sich der Arbeitgeber von einem Arbeitnehmer lösen. Wenn er beide behalten will, dann wird es nicht ohne ein Verfahren gehen, das beiden Kontrahenten am Arbeitsplatz das Gesicht zu wahren möglich macht. Hier ist es notwendig, dass ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern einen Weg zu friedlichem und konstruktivem Miteinander zeigen kann. Betriebsmediatoren sind heute in großen Unternehmen selbstverständlich, weil allen bekannt ist, wie viele Kosten durch Streit am Arbeitsplatz entstehen!

Aber auch bei kleineren Unternehmen ist es sinnvoll, sich extern Hilfe durch Mediatoren zu holen.

Gleiches gilt auch für Nachfolgeregelungen im Bereich der Firmenübernahme.

Viele durchaus solvente Firmen und Unternehmen werden jährlich geschlossen, weil eine Nachfolgeregelung nicht klappt. Der „alte“ Inhaber kann das „Führen“ noch nicht ganz lassen und der Nachfolger will genau das nicht mehr, obwohl möglicherweise weitere Beratung vom Übergeber dem Unternehmen vielleicht doch sehr dienlich wäre. Hier sind Konflikte vorprogrammiert und mit einem Mediationsverfahren lassen sich diese Konflikte oft auch schon im Vorfeld vermeiden.

Generell ist es auch in Erbaseinandersetzungen nicht nur wirtschaftlich vernünftig, sondern auch der zwischenmenschlichen Beziehungen wegen erwünscht, Lösungen zu finden, die einen Streit ums „Erbe“ friedvoll beenden.

III. Was bringt Mediation?

Mediation spart Kosten, bringt zusätzlich aber auch noch Zufriedenheit und Frieden!

Frieden ist ein Zustand, in welchem Menschen kreativ und konstruktiv ihre Konflikte/Differenzen austragen (Ed Watzke 2008). Diesen Zustand zu erreichen ist „Führungs-sache“!

Doris Morawe

ist Rechtsanwältin, beim Bundesverband für Mediation (BM) anerkannte Mediatorin und Ausbilderin.

Im eigenen Institut, Morawe & Hohmann, Freiburg, bildet sie seit fast 10 Jahren aus. Sie ist außerdem Lehrbeauftragte der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg sowie Dozentin bei der Gesellschaft für juristische Information

Schritt für Schritt zu einem effizienteren Speichermanagement

Die Unternehmen sind zunehmend mit Datenhaltungs- und Informationsbereitstellungsproblemen konfrontiert. Stark steigende Datenmengen, Wildwuchs bei der Datenablage, intransparente Datenbestände, teils sogar Datenverluste zwingen die Entscheider zum schnellen Handeln. Hilfe naht durch ein professionelles Speicher- und Informationsmanagement sowie durch zeitlich vertretbare Backup- und Restore-Prozesse. Firmen aller Größenordnungen wenden sich hilfeschend diesen Technologien zu.

Datenexplosion

Die Impulse für das hohe Datenwachstum sind vielfältig. Mehr als 90 Prozent aller Informationen werden heute in Unternehmen digital erzeugt. Sie stammen unter anderem aus E-Mail-, Warenwirtschafts-, CRM- (Customer Relationship Management) und elektronischen Bestell- und Liefersystemen. Selbst Mittelständler müssen heute einen Datenbestand von 1 bis 2 Terabyte vorhalten, Tendenz stark steigend. Viele Mail-User verbrauchen heute mindestens 1 GB an Datenvolumen p. a. für geschäftliche E-Mails.

Vorschriften beachten

Dazu kommen unter dem Stichwort Compliance immer mehr Auflagen, die von den Unternehmen verbindlich eingehalten werden müssen. Sie reichen von internen Vorgaben aus dem Controlling und der Revision bis hin zu gesetzlichen Regelungen zur Bilanzierung sowie dem Steuer- und Aktienrecht. Solchen Auflagen können die Unternehmen nur dann mit vertretbarem

Aufwand folgen, wenn sie Ordnung und Transparenz in ihre Speicherlandschaft und Datenhaltung bringen.

Erneuerungsbedarf

Das Problem, vor dem die meisten Unternehmen, unabhängig von ihrer Größenordnung, damit stehen: Sie können aufgrund einer nicht mehr zeitgemäßen Storage-Landschaft den

Anforderungen an eine moderne Datenhaltung sowie Informationsbereitstellung nicht mehr folgen. Die Klippen, die dem entgegenstehen: veraltete Speichersysteme, zu geringe Speicherkapazitäten, nicht mehr aktuelle Daten, eine unzureichende Auslastung der bestehenden Speichermedien, ein ineffizientes Speichermanagement sowie verlangsamte Datenflüsse und

Verfügbarkeit von Daten. In dieser Ausgangssituation bleibt ihnen nur eins: auf eine moderne Storage-Lösung und das richtige Datenhaltungs- und Informationsbereitstellungskonzept zu setzen.

Nur dann können sie:

- bestehende Speicherinfrastruktur wirtschaftlich konsolidieren,
- die konsolidierten Speichermedien für flexible und kostensparende Datenzuordnungen virtualisieren,
- über Information Lifecycle Management (ILM) eine zeitgemäße Informationsbereitstellung in Gang setzen, um auf diese Weise
- Kosten für die Datenhaltung und E-Mail-Archivierung erheblich zu senken,
- Datensicherungszeiten deutlich zu verkürzen,
- externe und interne Anforderungen an eine transparente Datenhaltung und Informationsbereitstellung ohne hohen Aufwand zu erfüllen,
- die steigende Datenflut effizient zu managen.

1. Schritt: Konsolidierung

Für die Unternehmen stecken in der Konsolidierung von Datenbeständen, um sie anschließend innerhalb einer modernen Storage- und Datensicherungs-Architektur zu führen, erhebliche



Einsparungspotenziale.

Eine teure, vielfach redundante Informationsvorhaltung in den Unternehmen einschließlich immer wiederkehrender, umständlicher Informationsabgleiche (Gefahr der Informationsinkonsistenz) wird dadurch kostensparend auf das Notwendigste reduziert. Preise für Speicherhardware, die im Jahresschnitt um 20 Prozent fallen, erhöhen für die Unternehmen den Anreiz, veraltete, ineffiziente und teure Speicherkonzepte und -infrastrukturen über Bord zu werfen. Primärspeicher, also Festplattenkapazitäten im Server, von einem Gigabyte sind derzeit, sämtliche Betriebskosten eingerechnet, für 60 Euro zu haben. Abgesetzte Festplattenkapazitäten (Sekundärspeicher) kosten pro Gigabyte bereits ein Drittel weniger, die gleiche Kapazität auf Band als Tertiärspeicher für Backup und Restore 15 Euro.

2. Schritt: Virtualisierung

Darüber hinaus tragen Technologien wie SAN (Storage Area Network) und NAS (Network Attached Storage) über Speichervirtualisierung und effizientes Speichermanagement zu weiteren erheblichen Einsparungen bei. SAN arbeitet für die flexible Kopplung von Datenträgern und zu beliefernden Applikations-Servern über ein dediziertes Speichernetzwerk. NAS basiert auf der klassischen Datei-Server-Architektur und bewegt den Storage-Verkehr über das installierte LAN (Local Area Network). Es erlaubt nicht nur, File-Server mit den daran angeschlossenen Plattensystemen, sondern mittlerweile auch Datenbanken zu integrieren. Beide Storage-Technologien haben mittlerweile einen Reifegrad

erreicht, der eine schnelle und weitgehend risikoarme Projektierung ermöglicht. An beide Storage-Architekturen kann wiederum eine effiziente Backup- und Restore-Architektur zur Datenwiederherstellung in Notfallsituationen andocken. Sie können durch Stromausfall, Feuer, Überschwemmung, Anschläge, aber auch durch menschliches Versagen oder Fehlbedienung entstehen.

3. Schritt: Information Lifecycle Management

Auch aus dem Blickwinkel der Geschäftsprozessanforderungen heraus stimmen die Projekteinstiegsvoraussetzungen.



Information Lifecycle Management verbindet als umfassendes Konzept die Informations- mit der speicherorientierten Datenbetrachtung. Dafür werden im Rahmen von ILM Herangehensweisen wie ECM (Enterprise Content Management), DLM (Data Lifecycle Management), SRM (Storage Resource Management), HSM (Hierarchical Storage Management) sowie Backup und Restore für einen optimierten Informationsfluss innerhalb der Storage-Architektur. Der Markt bietet bereits vorkonfigurierte Lösungen gemäß ILM, die ohne hohen Zeit- und Kostenaufwand implementiert werden können. Unternehmen mit wenig Mitarbeitern profitieren davon, weil sich der Anschaffungspreis und die Implementierungszeit der vorgefertigten Archivierungslösung in engen Grenzen halten. Eine schnelle Amortisierung der Einstiegsinvestitionen ist bei steigendem E-Mail- und Anhangaufkommen somit förmlich programmiert. Daneben können Unternehmen Speicher- und Informationsvorhaltungsleistungen im Rahmen eines SaaS (Software-as-a-Service-Provider)-Modells in Anspruch nehmen. Dieser Schritt entbindet das Unternehmen davon, die komplette Speicherlösung mit allen damit verbundenen Investitionen und Aufwänden selbst in die Hand nehmen zu müssen. In diesem Fall hält ihm SaaS-Dienstleister alle erforderlichen Speicher- und Informationsleistungen zu lukrativen sowie einfach kalkulier- und abrechenbaren Gebühren vor.

Worauf es ankommt

Was die Realisierung einer zeitgemäßen Storage- und Informationshaltungslösung auch erfordert, ist viel Kompetenz

und praktische Erfahrung auf der Seite des unterstützenden Dienstleisters. Immerhin gilt es, beide Disziplinen – Speicherinfrastruktur einschließlich Disaster Recovery und Informationsmanagement – mit jeweils allen daran beteiligten Konzepten, Techniken und Werkzeugen nahtlos und für das Unternehmen rentabel unter einen Hut zu bringen. Die Komplexität dieses Vorhabens ruft förmlich nach kompetenter Planungs- und Realisierungsunterstützung. Denn andernfalls läuft das Unternehmen schnell Gefahr, in hohe Kosten- und Zeitaufwände sowie Projektrisiken hineinzulaufen, gegebenenfalls die Speicherlösung falsch zu dimensionieren. Professionalität bei der Analyse. Das beginnt mit der nachweislichen Kompetenz des Dienstleisters, das bestehende Storage-Umfeld mit allen darin angesiedelten Speichersystemen und geführten unstrukturierten Informationen professionell unter die Lupe zu nehmen und aus dieser Betrachtung die richtigen, praktikablen Schlüsse zu ziehen. Führt doch nur eine gründliche Analyse und richtige Bewertung der Ergebnisse zu einer angemessenen Dimensionierung der kombinierten

Speicher-/Informationsmanagementlösung und einer sinnvollen Projektentwicklung in klar definierten Abfolgen. Nur mit diesen beiden konkreten Vorgaben wird sich das Vorhaben für das Unternehmen in einer schnellen Amortisierung der zu tätigen Investitionen und Aufwände auszahlen. Eine gut durchgeführte Analyse setzt auf den professionellen Einsatz von Werkzeugen wie SRM (Storage Resource Management)-Tools auf. Sie halten nicht nur die aktuelle Datenverteilung, -menge und -art auf den eingesetzten Datenträgern fest. Sie decken auch über Zugriffsverfolgung auf, dass bis zu 70 Prozent der im Unternehmen geführten Daten nicht transaktionsgetrieben einer Online-Verarbeitung unterliegen. Sie müssen damit nicht auf teuren und zusätzlich hochverfügbar ausgelegten Primärspeichern liegen.

Herstellerneutrale Aufstellung Wichtig ist für eine angemessene Ausprägung der kombinierten Speicher-/Informationsmanagementlösung die herstellerneutrale Ausrichtung des projektunterstützenden

Dienstleisters. Zumal sich die Gesamtlösung aus einer Vielzahl von Einzelsystemen und -werkzeugen zusammensetzt. Nur wenn die herstellerneutrale Aufstellung des Dienstleisters mehr als ein oberflächliches Lippenbekenntnis ist, wird das Unternehmen die Breite des Marktangebots, auch mit Blick auf ein gutes Kosten-Leistungs-Verhältnis, voll ausschöpfen können. Letztlich hängt von der Auswahl der Produkte eine mehr oder weniger schnelle Amortisierung der Gesamtlösung ab.

Umfassende Integrationskompetenz Die Gesamtlösung aus Produkten mit dem besten Preis-Leistungs-Verhältnis zusammenzufügen, das stellt besonders hohe Integrationsanforderungen an den Dienstleister. Diese Kompetenz sollten sich die Entscheider im eigenen Projektentwicklungsinteresse in praxi für alle Realisierungsfelder – Speicherinfrastruktur, Backup & Restore, Informationsmanagement – nachweisen lassen. Noch mehr: Weil speziell das Informationsmanagement in enger Beziehung zu den Geschäftsprozessen steht, sollte das Integrationswissen und die Integrationserfahrung des Dienstleisters die gesamte IT-Architektur sowie die geschäftsstrategischen Überlegungen und Zielsetzungen des Unternehmens einbeziehen.

Wie wichtig eine interdisziplinäre Integrationsintelligenz zur Ausgestaltung der Gesamtlösung ist, wird am Beispiel Datensicherheit deutlich. So zieht die Virtualisierung von Speichern höhere Schutzansprüche an die darin enthaltenen Informationen nach sich. Datenbestände sind dadurch nicht mehr physisch, sondern nur noch logisch

über Zoning, ähnlich wie über VPN (Virtual Private Networks), voneinander getrennt. Deshalb sind, je nach Sensibilität der Datenbestände auf Primär-, Sekundär- oder Tertiärspeichern, zwischen Servern und Datenträgern zusätzliche Absicherungsmechanismen sowohl zur Abwehr von Viren- als auch von Hacking-Angriffen erforderlich. Datenverschlüsselung und Authentisierung über Kodierungsalgorithmen sind dafür die geeigneten Mechanismen.

Wirtschaftsprüfer als zusätzlicher Erfolgsgarant Zu alledem sollte bei der Projektierung der kombinierten Speicher-/Informationsmanagementlösung eines nicht zu kurz kommen: die rechtlichen Anforderungen an die Datenhaltung, sowohl was die Archivierungszeiten als auch die Revisionsicherheit betrifft. Dafür in der Planungsphase einen Wirtschaftsprüfer heranzuziehen, kann sich für das Unternehmen schnell auszahlen. Zumal sein Wissen über Bilanz- und Steuerrecht hilft, Daten richtig zu bewerten, für die Ablage zu kategorisieren sowie mit Blick auf die Vorhalte- und Lösch-

vorschriften die passenden Regeln einzusetzen. Sein Rat ist also gefragt, auch um die richtige Dimensionierung der Speicher- und Informationsmanagementlösung zusätzlich abzusichern und unnötige Produkt-, Speicherplatz- und Aufwandinvestitionen auszuschließen.

www.t-systems.de



www.vwa-freiburg.de

Schwerpunktseminar

Projektmanagement

- **Modul 1: 20.03./21.03.2009**
Wesen, Ziele und Voraussetzungen für Projekte
- **Modul 2: 27.03./28.03.2009**
Planung und Organisation von Projekten
- **Modul 3: 03.04./04.04.2009**
Realisierung, Steuerung und Kontrolle von Projekten
- **Modul 4: 25.04./26.04.2009**
Führung und Kommunikation im Projekt-Team
- **Modul 5: 08.05./09.05.2009**
Projekt-Marketing

www.vwa-freiburg.de



Verwaltungs- und
Wirtschafts-Akademie Freiburg
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Fon: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de

Arbeitsrechtliche Fragestellungen bei der Nutzung von E-Mail und Internet

I. Vorbemerkung

Der aufgeschlossene Leser weiß schon von Anfang an, dass heute das ‚Internet-Surfen‘ als wichtige Informations- und Arbeitsquelle nicht mehr vom Arbeitsplatz des Arbeitnehmers wegzudenken ist.

Schon im Jahre 2000 hat der Verfasser in der Fachzeitschrift ‚Fachanwalt Arbeitsrecht‘, in einem Fachbeitrag¹ darauf hingewiesen, dass das Arbeiten mit PC am Arbeitsplatz mit nicht zu unterschätzenden Risiken einhergeht. Die dort genannten Statistiken, werden heute sicherlich bei weitem überschritten werden. Bereits im Jahre 2000 wurde ermittelt, dass 67 % der Männer und rund 33 % Frauen am PC ‚spielen‘, also ggfs. am Arbeitsplatz privat surfen. Die Frage stellte sich also nach (arbeitsrechtlichen) Sanktionen.

Heute gehen die rechtlichen Fragen viel weiter. Man denke nur an die geführten Handy-Gespräche mit intimer Inhalt am Arbeitsplatz, Weitergabe von Geheimzahlen beim Internet-Shopping vom PC des Arbeitgebers aus oder

der zwischenzeitlich ausgedehnte E-Mail-Verkehr, der in manchen Branchen die schriftliche Korrespondenz gänzlich ersetzt.

II. Arbeitsrechtlicher Hintergrund

Die arbeitsrechtliche Problematik liegt vor allem daran, dass es nach wie vor kein sog. Arbeitnehmerdatenschutzgesetz gibt, in dem die strittigen Rechtsfragen nachschlagbar sind. Dieses Gesetz wird schon lange gefordert, insbesondere von den Gewerkschaften.² Bedingt durch das Fehlen des Gesetzes muss man auf die Rechtsprechung zurückgreifen. Selbst auf europäischer Ebene wird schon seit langem an eine Richtlinie zum Arbeitnehmerdatenschutz gearbeitet, aber letztlich sind es nur Planungen geblieben, ohne konkrete Umsetzung. In früheren Entscheidungen hat man das Surfen am Arbeitsplatz verglichen mit dem ‚unerlaubten Telefonieren‘ und hat versucht die auftretenden Rechtsfragen mit diesen ähnlichen Problemlagen zu lö-

sen. Dabei musste immer unterschieden werden, ob der Arbeitgeber das ‚private‘ Surfen erlaubte oder nur das dienstliche zuließ. Einfach war die Rechtslage beim ausdrücklichen Verbot der Nutzung von E-Mail und Internet am Arbeitsplatz: verstieß der Arbeitnehmer gegen dieses Verbot konnte der Arbeitgeber abmahnen und dann ggfs. kündigen. Allerdings befand man sich da nicht gerade in einer ‚ausgebildeten Rechtslandschaft‘ – die Unsicherheit in der betrieblichen Praxis war erheblich.³

III. Empfehlung

Da es derzeit nicht abzusehen ist, ob der Gesetzgeber ein Arbeitnehmerdatenschutzgesetz erlässt, kann man dem Arbeitgeber nur dringend empfehlen, die **private Nutzung von E-Mail und Internetnutzung zu untersagen**.

Dies liegt in den noch immer nicht verlässlichen Rechtsprechung zu Internetnutzung, gerade beim ‚Besuch‘ von pornografischen und gewaltverherrlichenden Web-Seiten. Der oft genannte Besuch bei ‚Tchibo‘, kann man noch mit arbeitsrechtlichen Mitteln in den Griff bekommen, aber wenn strafrechtliche Tatbestände erfüllt werden, muss der Arbeitgeber sehr darauf bedacht sein, klare Rechtsverhältnisse zu schaffen oder bereits geschaffen haben. Internet- und E-Mailnutzung fallen nämlich in den Bereich der Telekommunikation, sodass die Bestimmungen des Telekommunikationsgesetz (TKG) zum Datenschutz grundsätzlich Anwendung finden.⁴ Dies setzt aber ein Anbieter-Nutzerverhältnis voraus.

Bei der **dienstlichen Nutzung** liegt kein Anbieter-Nutzerverhältnis i.S.d. TKG vor, sodass das Gesetz nicht zur Anwendung kommt. Insofern sind nur die allgemeinen

Bestimmungen des BDSG anwendbar, die das Erheben, Speichern, Verändern oder Übermitteln personenbezogener Daten oder ihre Nutzung als Mittel für die Erfüllung eigener Geschäftszwecke dann als zulässig regeln, wenn es der Zweckbestimmung des Vertragsverhältnisses dient. Es reicht aber nicht aus, dass allgemein auf das Arbeitsverhältnis als Zweck der Datenerhebung verwiesen wird. Solche Zweckbestimmungen sind konkret allerdings nur schwer vorstellbar. Angesichts von Pauschalverträgen mit Anbietern dürften Kontrollen der Nutzung aus Abrechnungsgründen inzwischen der Vergangenheit angehören. Inwieweit Zeiterfassung oder sonstige Kontrollen möglich sind, ist immer unter Berücksichtigung des Einschränkung des Persönlichkeitsrechts des Beschäftigten zu bewerten. Unzulässig jedenfalls dürfte eine Auswertung der Daten zur systematischen Kontrolle des Arbeitsverhaltens sein.⁵

Was die private Nutzung von Internet und E-Mail anbetrifft, so kann der Arbeitgeber die Nutzung verbieten.⁶ Nutzt der Beschäftigte die Medien trotzdem, kann dies einen Verstoß gegen die arbeitsvertraglichen Pflichten darstellen. Aber auch beim Verbot der privaten E-Mail oder Internetnutzung ist eine Überwachung unzulässig, außer für Abrechnungszwecke, die aber kaum mehr praktische Relevanz haben werden. Denn eine Kontrolle des Inhalts privater E-Mails wäre eine Verletzung des allgemeinen Persönlichkeitsrechts. Nur ausnahmsweise kann sie gerechtfertigt sein, wenn das Interesse des Arbeitgebers an der Kontrolle überwiegt, weil ein begründeter Verdacht des Arbeitgebers besteht, dass mit dem E-Mail-Verkehr eine schwerwiegende Pflichtverletzung



oder gar eine Straftat begangen wird. Dies gilt auch für die Internetnutzung.⁷ Gestattet der Arbeitgeber dagegen die private Nutzung, so fällt dies unter das Telemediengesetz – der Arbeitgeber fungiert als Anbieter einer Telekommunikationsleistung. Er hat deshalb das Fernmeldegeheimnis zu wahren. Eine Überwachung des E-Mail-Verkehrs und der Internetnutzung ist bereits deswegen grundsätzlich ausgeschlossen. Aus dem genannten, kann daher nur empfohlen werden, die private Nutzung ausdrücklich zu untersagen.

Als **Formulierung im Arbeitsvertrag** oder einer Nebenabrede bietet sich folgendes an:

„Ihnen wurde ein Internetzugang an Ihrem Arbeitsplatz eröffnet. Wir weisen darauf hin, dass dieser Internetzugang nur für dienstliche Zwecke genutzt werden darf. Eine private Nutzung wird hiermit ausdrücklich untersagt. Fürsorglich wird darauf hingewiesen, dass jeder Internetbesuch auf den entsprechenden Seiten eine Protokollierung hinterlässt. Darüber hinaus wird weiter darauf hingewiesen, dass das Aufrufen von Webseiten mit radikalen oder pornografischen Inhalten auch strafrechtliche Konsequenzen nach sich ziehen kann.“

IV. Schlussbemerkung

Als Konsequenz aus dem oben Gesagten, sollte der Arbeitgeber die private E-Mail und Internetnutzung am Arbeitsplatz verbieten. Letztlich bietet sich dann auch noch die Möglichkeit an, die dienstliche Nutzung in einer Dienst- oder Betriebsvereinbarung einvernehmlich mit dem Betriebs- oder Personalrat zu regeln.

¹ Kutzki, „Internet-Surfen am Arbeitsplatz – ein unterschätztes arbeitsrechtliches Risiko?“, FA 2000, 181 - 183

² vgl. Perreng, „Lidl, Siemens und die Folgen – Zur Notwendigkeit eine Arbeitnehmerdatenschutzgesetzes“, FA 2008, 233 - 236

³ vgl. LAG Düsseldorf, Urteil vom 14.02.1963, BB 1963,732; LAG Hannover, Urteil vom 13.10.1998 – 4 Ca 30/96, RDV 1998, 221 f, zum ‚unerlaubten Telefonieren‘

⁴ S. Begründung zum Telemediengesetz BT-Drucks. 16/3078, S. 11.

⁵ Kömpf/Kunz, NZA 2007, 1344.

⁶ LAG Hamm v. 07.04.2006 – 10 TaBv 1/06, NJW 2007, 116.

⁷ dingte Kündigung Nr. 1 = FA 2006, 318; BAG v. 31.05.2007 – 2 AZR 200/06, NZA 2007, 922.

Jürgen Kutzki

Dipl.-Verwaltungswirt, Mediator (UNI Hagen), Karlsruhe/Bonn/Bangkok.

Die Kanzlei Kutzki berät auf dem Gebiet des Arbeitsrechts, auch Arbeitsrecht des öffentlichen Dienstes, bundesweit.

RA Kutzki ist Mitherausgeber und Mitautor von diversen Kommentaren zum TVöD/TV-L und durch viele Fachaufsätze in dieser Materie ausgewiesen. Die Kanzlei berät auch im internationalen Arbeitsrecht, vorwiegend von der Niederlassung in Bangkok aus.



Schwerpunktseminar

Marketing

- **Modul 1: 12./13.06.2009**
Marketing Strategien
- **Modul 2: 19./20.06.2009**
Investitionsgütermarketing/
Dienstleistungsmarketing
- **Modul 3: 26./27.06.2009**
Direkt-Marketing, Kundenzufriedenheit,
Beschwerde-Management,
Empfehlungs-Marketing
- **Modul 4: 03./04.07.2009**
Event Marketing, Dienstleistungsmarketing
- **Modul 5: 10./11.07.2009**
Marketing-Controlling



Verwaltungs- und Wirtschafts-Akademie Freiburg
Haus der Akademien
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Fon: 0761-38673-0
Fax: 0761-38673-33
info@vwa-freiburg.de

Das neue Pflegezeitgesetz

Zum 01.07.2008 trat das „Pflegezeitgesetz“ (PflegeZG) in Kraft, welches interessante arbeitsrechtliche Neuerungen enthält: Ein Arbeitnehmer, der von einem familiären Pflegefall betroffen ist, hat künftig zwei unterschiedliche Ansprüche auf Freistellung von der Arbeitspflicht: Zum einen ist dies ein Anspruch auf kurzzeitige Arbeitsbefreiung von bis zu 10 Arbeitstagen, zum anderen der Anspruch auf Gewährung einer bis zu sechsmonatigen „Pflegezeit“.

1. Kurzzeitige Arbeitsbefreiung:

Nach § 2 Abs. 1 PflegeZG hat jeder Arbeitnehmer das Recht, „bei einer akut auftretenden Pflegesituation eines nahen Angehörigen bis zur Höchstdauer von 10 Arbeitstagen der Arbeit fern zu bleiben“.

Dieses Recht soll den Arbeitnehmern die Möglichkeit geben, sich zügig und zeitnah über Pflegeleistungsangebote zu informieren und die erforderlichen Vorkehrungen

zu treffen, bis ihre Angehörigen in einer geeigneten Pflegeeinrichtung untergebracht werden können.

Entscheidend ist zunächst, dass ein „naher Angehöriger“ pflegebedürftig ist. Die Definition des nahen Angehörigen befindet sich in § 7 Abs. 3 PflegeZG, erfasst sind auch Partner einer eheähnlichen Gemeinschaft und Kinder eines solchen Partners.

Pflegebedürftigkeit liegt vor, wenn jemand „wegen einer körperlichen, geistigen oder seelischen Krankheit oder Behinderung für die gewöhnlichen regelmäßig wiederkehrenden Verrichtungen im Ablauf des täglichen Lebens auf Dauer, voraussichtlich für mindestens sechs Monate, in erheblichem oder höherem Maße der Hilfe bedarf“. Zur Inanspruchnahme des Rechtes auf kurzzeitige Arbeitsbefreiung genügt es jedoch, wenn die zu pflegende Person „voraussichtlich“ pflegebedürftig im vorbeschriebenen Sinne ist, da im Aku-

fall noch nicht feststehen kann, ob auf Dauer Pflegebedürftigkeit eintreten wird.

Der Anspruch des Arbeitnehmers auf kurzfristige Arbeitsbefreiung bedarf keiner Zustimmung des Arbeitgebers. Der Beschäftigte ist lediglich verpflichtet, dem Arbeitgeber die Verhinderung an der Arbeitsleistung und deren voraussichtliche Dauer unverzüglich mitzuteilen. Grundsätzlich könnte der Arbeitgeber eine ärztliche Bescheinigung über die Pflegebedürftigkeit des Angehörigen verlangen.

Der Anspruch auf Freistellung ist auf max. 10 Tage begrenzt, der Arbeitnehmer erhält nach dem PflegeZG keine Entgeltfortzahlung, möglicherweise besteht jedoch ein Anspruch aufgrund einer tarifvertraglichen Regelung (s. z.B. § 29 Abs. 1e (aa) bis (cc) TVÖD/TV-Land).

Außerdem könnte sich ein Anspruch auf Lohnfortzahlung aus § 616 BGB ergeben, wonach eine Arbeitsverhinderung für

einen verhältnismäßig nicht erheblichen Zeitraum nicht zum Verlust des Vergütungsanspruchs führt. Da allerdings § 616 BGB bisher nur für minderjährige Kinder galt und darüber hinaus in Einzel- und Tarifverträgen abdingbar ist, kann diese Anspruchsgrundlage unter Umständen entfallen.

2. Pflegezeit

Gemäß § 3 PflegeZG haben Arbeitnehmer Anspruch auf vollständige oder teilweise Arbeitsfreistellung für die Pflege eines pflegebedürftigen Angehörigen bis zur Dauer von max. sechs Monaten.

Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass es sich um ein Unternehmen mit mehr als 15 Arbeitnehmern handelt, der nahe Angehörige in häuslicher Umgebung gepflegt wird und eine Bescheinigung der Pflegekasse oder des Medizinischen Dienstes der Krankenkassen (MDK) vorgelegt wird.

Seinen Pflegezeitwunsch muss der Arbeitnehmer spätestens 10 Tage vor Beginn der Pflegezeit dem Arbeitgeber schriftlich ankündigen und gleichzeitig erklären, für welchen Zeitraum er die Pflegezeit beansprucht. Auch die Inanspruchnahme der Pflegezeit bedarf nicht der Zustimmung des Arbeitgebers, insbesondere kann der Arbeitgeber nicht einwenden, betriebliche Belange oder sonstige unternehmerische Interessen stünden dem Freistellungsanspruch entgegen.

Sofern der Arbeitnehmer jedoch statt einer vollständigen Freistellung lediglich eine Reduzierung der Arbeitszeit begehrt, könnte der Arbeitgeber diesem Wunsch eigene dringende betriebliche Belange entgegenhalten.

Die vorzeitige Beendigung der Pflegezeit ist nur möglich, wenn der Angehörige nicht mehr pflegebedürftig ist (z. B. verstorbt) oder die häusliche Pflege dem Beschäftigten nicht mehr möglich oder zumutbar ist, z. B. durch zwingende Aufnahme in eine stationäre Einrichtung. Für diesen Fall sieht das Gesetz eine vierwöchige Auslauffrist der Pflegezeit vor.

Auch während der Inanspruchnahme der Pflegezeit hat der Arbeitnehmer keinen Anspruch auf Lohnfortzahlung.

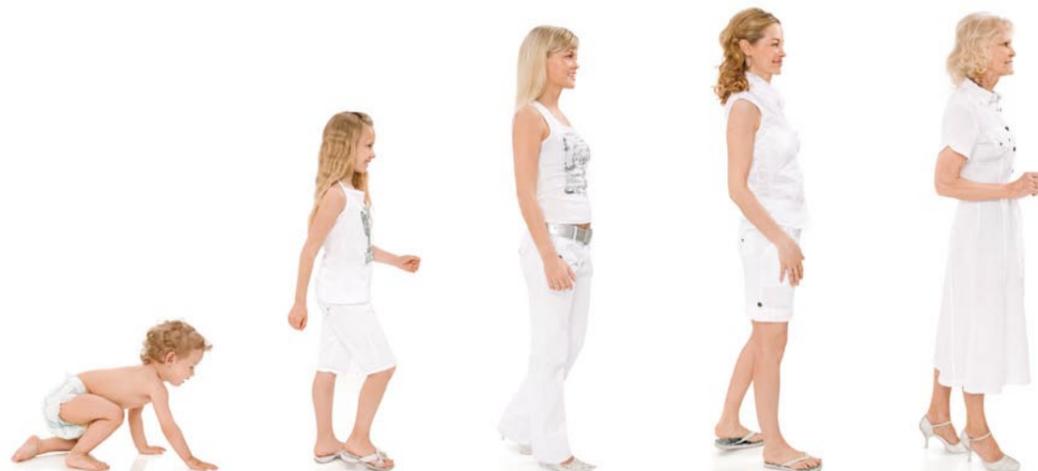
3. Kündigungsschutz

Während der Inanspruchnahme der Rechte nach dem PflegeZG haben Arbeitnehmer einen besonderen Kündigungsschutz (§ 5 PflegeZG), eine eventuell ausgesprochene Arbeitgeberkündigung wäre - unabhängig vom Kündigungsgrund - nichtig. Von den Regelungen des Pflegezeitgesetzes darf arbeitsvertraglich oder tarifvertraglich nicht zum Nachteil des Arbeitnehmers abgewichen werden (§ 8 PflegeZG).



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 Wirtschaftsakademie Freiburg sowie der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) tätig.



Bachelor- und Master in Real Estate

Zukunftsweisende Studiengänge an der DIA

Derzeit durchlaufen die Hochschulen einen dynamischen Prozess der Internationalisierung und Modernisierung. Denn 1999 verabschiedeten die europäischen Bildungsminister in Bologna eine Erklärung, wonach bis zum Jahr 2010 ein gemeinsamer Hochschulraum geschaffen werden soll. Als Ergebnis der Nachfolgekonzferenzen von Prag, Berlin und Bergen ist eine Umwandlung in Gang gesetzt worden, die alle Disziplinen betrifft und die ganze Hochschullandschaft verändert. Durch den Bologna-Prozess sollen europäische Universitäten konkurrenzfähig und international attraktiv gegenüber anderen Wirtschaftsräumen werden. Damit verbunden sind weitreichende organisatorische und inhaltliche Reformen der Studiengänge. Zu den wesentlichen Zielen des Programms gehört die Vergleichbarkeit von Abschlüssen im gestuften Studiensystem. Ein einheitliches Leistungspunktesystem („Credit Points“) ermöglicht auch international die Bewertung des Arbeitsaufwandes für erbrachte Studienleistungen. Der Bologna-Prozess steht somit für eine europaweite Qualitätssicherung für Lehre und Studium. Die Mobilität von Studierenden, Hochschullehrern und Wissenschaftlern wird gefördert. Dadurch wird

die Zusammenarbeit zwischen europäischen Hochschulen gestärkt. Darüber hinaus strebt Deutschland im Zuge des Bologna-Prozesses eine Verkürzung der Studiendauer und die Senkung der Studienabbruchquote an.

Im Mittelpunkt der Hochschulreformen steht die Einführung der neuen Studienabschlüsse Bachelor und Master. In absehbarer Zeit schon wird es an deutschen Hochschulen keinen Diplomabschluss und keinen Magister mehr geben. Wie rasant diese Entwicklung ist, zeigt die aktuelle statistische Untersuchung der Hochschulrektorenkonferenz (HRK) vom Wintersemester 2008/2009. Demnach führen inzwischen 75 % aller Studiengänge an deutschen Hochschulen zu den Abschlüssen Bachelor und Master, die damit die Studienlandschaft eindeutig prägen.¹ Das Bachelor-Master-System eröffnet den Studierenden eine große Praxisnähe und neue Möglichkeiten, Studium und Beruf effizienter zu verbinden. Mit dem Bachelor ist ein Studienabschluss eingeführt worden, der bereits nach drei bis vier Jahren zu einer qualifizierten Vorbereitung auf das Erwerbsleben führt. Als zusätzlicher berufsqualifizie-

render Abschluss kann anschließend der Master in ein bis zwei Jahren erreicht werden. Als akademischer Grad verleiht er dieselben Berechtigungen wie die bisherigen Diplom- und Magisterabschlüsse und beinhaltet grundsätzlich die Zulassung zur Promotion.

Dass die neuen Studiengänge den Bezug zum Arbeitsmarkt stärker betonen, beobachten auch potenzielle Arbeitgeber. Sie haben inzwischen eine rasch wachsende Akzeptanz gegenüber dem differenzierten Studiengangssystem entwickelt. Da sich Absolventen zunehmend mit einem Bachelor- oder Masterabschluss bei den Unternehmen bewerben, bleibt auch die Wirtschaft vom Bologna-Prozess nicht unberührt.

Hinzu kommt, dass auch die Hochschulzulassungsregeln angepasst werden. Bislang war das Abitur zwingend notwendige Voraussetzung für die Immatrikulation an einer wissenschaftlichen Hochschule. Heute berechtigen bestimmte berufsständische oder Realschul-Abschlüsse zur Einschreibung. Damit ist die Politik Forderungen der Unternehmen nach einer höheren Durchlässigkeit des Hochschulsystems nachgekommen.

Der Symbiose von Wissenschaft und Praxis sieht sich auch die Deutsche Immobilien Akademie (DIA) an der Universität Freiburg verpflichtet. Gemeinsam mit der School of Management and Innovation SMI, einem Institut der privaten, universitären, staatlich anerkannten und promotionsberechtigten Steinbeis-Hochschule Berlin SHB hat die DIA das Center for Real Estate Studies (CRES) gegründet. Das CRES wird sich allen immobilienwirtschaftlichen

Fragestellungen in Lehre und Forschung widmen. Das CRES bietet Führungs- und Nachwuchskräften der Immobilien- und Finanzbranche die Möglichkeit, einen berufsbegleitenden Bachelorabschluss mit integraler Verknüpfung zu den DIA-Kontaktstudiengängen oder die darüber hinausgehenden Abschlüsse Master of Business Administration (MBA) mit dem Schwerpunkt Real Estate oder den Master of Arts (M.A.) in Real Estate zu erwerben.

Mit dem Bachelorstudium können Berufspraktiker neben den immobilienwirtschaftlichen Abschlüssen von DIA bzw. der IHK einen ersten akademischen Grad erwerben. Neben den Kontaktstudiengängen gilt es, verschiedene Zusatzveranstaltungen zu absolvieren sowie unterstützende Lernmaterialien zu bearbeiten. Das Besondere ist, dass sich Studierende der DIA parallel an der Steinbeis-Hochschule Berlin immatrikulieren können. Diese Doppel-Einschreibung ermöglicht, dass Leistungsnachweise bereits in der aktiven Phase des Studiengangs für Immobilienwirtschaft sowohl für die DIA als auch für die Steinbeis-Hochschule angerechnet werden

können. Studierenden und Absolventen der DIA wird damit die Gelegenheit gegeben innerhalb von 36 beziehungsweise 24 Monaten ihr Studium zum Diplom-Immobilienwirt (DIA) oder Diplom-Sachverständigen (DIA) mit den akademischen Bachelor- und Masterstudiengängen zu erweitern.

Auch bei den beiden Master-Studiengängen steht der Praxistransfer im Vordergrund. Der eher für den Generalisten entwickelte MBA ist auf General Management-Themen wie z. B. Personal, Führung, Organisation oder Marketing ausgerichtet und verknüpft diese im Rahmen eines Wahlfachs Real Estate mit speziell immobilienwirtschaftlichen Themen. Das Master of Arts-Studium ist demgegenüber ausschließlich auf den Bereich Real Estate fokussiert, für den Spezialisten gedacht und mit mehr Selbststudium und geringeren Präsenzphasen ausgestattet. Damit versucht das CRES, allen Bedürfnissen der DIA-Studierenden gerecht zu werden und sie auf die zukünftigen Erfordernisse des immobilienwirtschaftlichen Arbeitsmarktes optimal einzustellen und vorzubereiten.

¹ Hochschulrektorenkonferenz (HRK), Statistische Daten zur Einführung von Bachelor und Masterstudiengängen – Wintersemester 2008/2009, 03/2008

Prof. Dr. Michael Lister

ist in diversen Dozenten- und Forschungstätigkeiten, u.a.

Assistenzprofessor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Bankmanagement und Controlling, am Wirtschaftswissenschaftlichen Zentrum der Universität Basel

Lehrbeauftragter am Institut für Unternehmensrechnung und Controlling der Universität Bern

Leiter der Abteilung Finanzen, Banken und Controlling und Prorektor für Forschung an der WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Nina Peiris

Studium Ludwig-Maximilians-Universität (München) Magisterstudium Kommunikationswissenschaft (Schwerpunkte Public Relations und Journalismusforschung), Kunstgeschichte, Italienische Philologie

seit 09/2008 Leiterin Presse- und Öffentlichkeitsarbeit an der School of Management and Innovation (Steinbeis-Hochschule Berlin) in Berlinrechnung und Controlling der Universität Bern



Absolventenportrait



Vita:

Raphael Sackmann, geboren am 30.12.1969 in Achern verheiratet
2 Kinder im Alter von 5 und 8 Jahren

Hobbys:

alles rund um die Familie
Lesen, Skifahren

Schulbildung:

mittlere Reife

Ausbildung:

1986 - 1989 Industriekaufmann von bei der Firma Scheibel, Schwarzwald-Brennerei, Kappelrodeck danach Sachbearbeiter und Wehrdienstzeit

1991 - 2000 zunächst Assistent der Geschäftsleitung, anschließend Vertriebsleiter bei Firma Scheibel

2000 - 2001 Vertriebsleiter mit Gesamtverantwortung für eine Tochtergesellschaft der Breisgaumilch, Firma Primeur

2002 - heute geschäftsführender Vorstand des OGM Mittelbaden in Oberkirch

INPUT

Herr Sackmann, Sie haben bei der VWA den Abschluss „Betriebswirt VWA“ absolviert. Was hat Sie dazu bewogen?

Raphael Sackmann

Für mich war nach der Ausbildung schnell klar, dass ich beruflich weiter kommen will. Aus diesem Grund habe ich mich sofort nach meiner Ausbildung um den Betriebswirt VWA bemüht und bin nach der geforderten Berufspraxis in das Studium eingestiegen. Unterstützt in meinem Vorhaben hat mich auch mein damaliger Betrieb die Firma Scheibel aus Kappelrodeck. Dort hat man mir auch eine Perspektive nach Abschluss zum Betriebswirt VWA als Assistent der Geschäftsleitung angeboten.

INPUT

Können Sie uns kurz erläutern, wie sich diese intensive Weiterbildung für Sie ausgewirkt hat.

Raphael Sackmann

Der Betriebswirt VWA war die Basis um bei der Firma Scheibel die Stelle als Assistent der Geschäftsleitung und später als Vertriebsleiter zu erhalten. Neben der beruflichen Komponente hat das Studium mein Wissen insgesamt sehr positiv ergänzt. Nach der langjährigen Mitarbeit bei der Firma Scheibel konnte ich eine Vertriebsleiter-Tätigkeit bei einem Tochterunternehmen der Breisgaumilch beginnen. Auch zum Erwerb dieser Tätigkeit hat mein Studium sicherlich maßgeblich geholfen.

INPUT

Das Unternehmen OGM-Oberkirch ist ein genossenschaftlicher Obstgroßhandel. Wo liegen die Schwerpunkte des Unternehmens?

Raphael Sackmann

Die Schwerpunkte liegen bei der Vermarktung der Obstprodukte der insgesamt knapp 6.000 Mitglieder in Mittelbaden. Hierzu gehören drei wesentliche Standbeine: Beerenobst, Steinobst und Kernobst. Der OGM vermarktet pro Jahr ca. 40.000 Tonnen frisches Obst an den deutschen Lebensmittelhandel. Außerdem exportieren wir einen Anteil von ca. 10 % der Menge hauptsächlich nach Frankreich aber auch in die Schweiz, Österreich und bis nach Russland. Ziel ist es, für die Produkte unserer Erzeuger die bestmögliche Vermarktung zu gewährleisten. Außerdem zählen zwischenzeitlich so wichtige Dienstleistungen wie eine optimale Anbauberatung, Qualitätssicherung in allen Prozessstufen, Logistik vom Feld bis zum Handel sowie die Beschaffung von



Verpackungsmaterial jeglicher Art, Pflanzmaterial und alle Produkte zur Erntesicherung wie beispielsweise Tunnelsysteme für Beerenobst oder Hagelnetze für Apfelanlage.

INPUT

Ihre heutige Tätigkeit, aus welchen Schwerpunkten setzt sich diese zusammen? Wäre das Erreichen der heutigen Position aus Ihrer Sicht auch ohne VWA Abschluss möglich gewesen?

Raphael Sackmann

Ich bin derzeit als Geschäftsführender Vorstand des OGM tätig. Meine hauptsächliche Tätigkeit liegt in der Führung des Unternehmens. Hierzu gehören die klassischen Felder eines Geschäftsführers wie beispielsweise die Bereiche Personalverantwortung, Marketing und Vertrieb, Budget- und Umsatzverantwortung, Verbandstätigkeit, Öffentlichkeitsarbeit in allen Bereichen usw. usw. - manchmal eben auch „Mädchen für alles“.



Das Erreichen dieser verantwortungsvollen Tätigkeit wäre ohne eine Fortbildung zum Betriebswirt VWA nicht möglich gewesen. Hier wurde das grundlegende Rüstzeug für die Tätigkeit gegeben und war bei der Einstellung im Jahr 2001 auch mit ausschlaggebend für meinen Arbeitgeber.

INPUT

Wie haben Sie das Studium seinerzeit empfunden? Welche Schwierigkeiten speziell durch den zusätzlichen Zeitaufwand verursacht, mussten sie akzeptieren?
(Thema Familie, Freizeit, Hobbies etc.)

Raphael Sackmann

Da ich damals auch viel im Außendienst unterwegs war, war die freie Zeit natürlich schon etwas begrenzt. Aufgrund meines Alters war ich aber noch familiär ungebunden und somit war die Sache auch gut leistbar. Bei meinem jetzigen Studium zum Bachelor of Business Administration sieht dies

natürlich ganz anders aus. Jetzt ist eine Familie mit zwei Kindern und die Aufgabe der Unternehmensleitung da, die gerade in den Sommermonaten sehr viel Zeit in Anspruch nimmt. Da war es oftmals sehr schwer die notwendige freie Zeit zu finden, um den Anforderungen des Studiums gerecht zu werden.

INPUT

Was möchten Sie den Aktiv Studierenden und den Menschen, die sich gerade in der Entscheidungsphase für oder gegen die VWA befinden, mitgeben?

Raphael Sackmann

Ich habe für mich damals entschieden auf jeden Fall in der Praxis zu bleiben und nicht ein Vollzeitstudium zu beginnen. Dies wurde mir bei den bisherigen Arbeitgebern immer als Vorteil ausgelegt. Der Praxisbezug bleibt dadurch immer ein Stück weit erhalten. Wer also keine Angst vor der Doppelbelastung hat, für den ist dieser Studienweg eine ideale Ausgangslage um in der Wirtschaft einen guten Weg machen zu können. Also - immer Gas geben!

INPUT

Vielen Dank für das Gespräch und weiterhin viel Erfolg auf Ihrem Weg.

Zertifizierung für die Immobilienwirtschaft

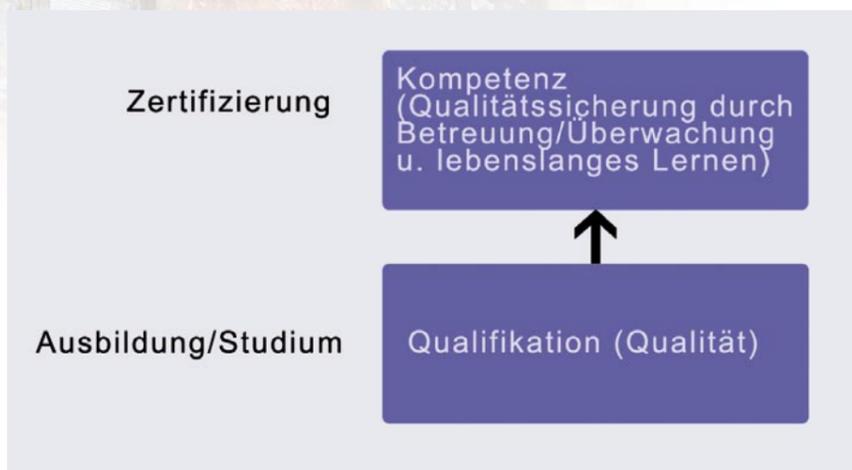
Ein Zwischenbericht der DIAZert

Die Aktualität des heutigen Wissens, man spricht heute sogar von einer Halbwertszeit des Wissens, verkürzt sich zunehmend und gilt heute als Begleiterscheinung des Informationszeitalters. Im Zuge der Globalisierung wird Wissensaufbau und -sicherung immer mehr als Wettbewerbsfaktor verstanden. Die Zertifizierung gilt hierzulande seit Jahren als Instrument, Kompetenz nachhaltig zu sichern und zu kommunizieren. Der folgende Artikel versteht sich als Zwischenbericht der DIAZert über Zertifizierungen aus Sicht der Immobilienwirtschaft.

Die Lissabon-Strategie* :

Im März 2000 in Lissabon auf einem Sondergipfel der europäischen Staats und Regierungschefs verabschiedet, zielt die Lissabon Strategie darauf ab, die Europäische Union bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissenschaftsgetriebenen Wirtschaftsraum der Welt zu machen.

Eines der Hauptfelder dieses Programms, neben der Förderung der Innovation und der sozialen Angleichung, ist die Konzentration auf die europäische Wissensgesellschaft. Insbesondere durch den Bologna-Prozess ist die Umstellung auf Bachelor- und Master-Abschlüsse hierbei mittlerweile ausreichend thematisiert worden. Im Rahmen der Schaffung und Stärkung eines europäischen Binnenmarktes wurde ein System der Zertifizierung und Akkreditierung anhand unterschiedlicher Normen aufgebaut. Im Kontext der europäischen Dienstleistungsrichtlinie kann hier exemplarisch die Norm 17024 zur Zertifizierung von Personen oder die Norm 17011 zur Akkreditierung von



Zertifizierungsstellen genannt werden. Die Ausbildung als Qualifikationsstufe soll hierbei von der Zertifizierung als Qualifikationssicherung im Sinne des lebenslangen Lernens ergänzt und komplettiert werden.

Als Folge der Strategie wurden immer mehr Zertifizierungsstellen und Akkreditierungsstellen gegründet, die unterschiedliche Geschäftsziele hatten. Am 13. August 2008 wurde daraufhin die Verordnung Nr. 765/2008 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. Juli 2008 über die Vorschriften für die Akkreditierung und Marktüberwachung veröffentlicht. Sie trat am 02.09.2008 in Kraft und ist ab dem 01.01.2010 gültig. Danach gibt es ab 2010 nur noch eine Akkreditierungsstelle in jedem Mitgliedsstaat. Die Umsetzung dieser Verordnung wird in Deutschland durch das AkkStelleErG (Akkreditierungsstellen-Errichtungsgesetz) durchgeführt.

Umsetzung in der Immobilienwirtschaft:

In der deutschen Immobilienwirtschaft lassen sich Programme zur Personen-

zertifizierung, unter anderem ausgelöst durch die Schneider Affäre, im Bereich der Immobilienbewertung seit 1995 beobachten. In diesem Zusammenhang hat der Bankensektor die Zertifizierungsstelle HypZert – Gesellschaft zur Zertifizierung von Immobiliensachverständigen für Beleihungswertermittlungen mbH und das Institut für Sachverständigenwesen e.V. (IfS) mit Unterstützung der Industrie- und Handelskammern die Zertifizierungsstelle IfSZert der IfS GmbH als privatwirtschaftliche Alternative zur öffentlichen Bestellung und Vereidigung gegründet. Der „Think Tank“ der Deutschen Immobilien Akademie an der Universität Freiburg (DIA), die wissenschaftliche Abteilung der DIA, schloss sich dieser Entwicklung an und trieb hierzu 1999 die Gründung der DIAZert als Zertifizierungsstelle der DIA Consulting AG an, die als Personenzertifizierungsstelle seit 2005 von der Trägergemeinschaft für Akkreditierung (TGA) im Bereich Immobilienbewertungssachverständige akkreditiert ist. Im Jahr 2007 wurde zusätzlich durch eine Erweiterung der Akkreditierung die Kompetenz zur Zertifizierung im Bereich

der Beleihungswertermittlung bestätigt. Grundlegendes Motiv der DIAZert ist die Mission, die Reputation der Institution der Zertifizierung in der Gesellschaft aufzubauen und zu festigen, um Informationsasymmetrien zum Wohle der beteiligten Marktteilnehmer abzubauen. Diesem Bestreben liegt der unbedingte Wille zugrunde, auf der Seite der zertifizierten Immobilienexperten höchste Qualitätsstandards zu generieren.** Die Zertifizierungsstelle wurde durch die Akkreditierung als selbständig und unabhängig bewertet. Zur Gewährleistung eines geordneten und nachprüfbareren Zertifizierungsverfahrens existiert ein Managementsystem, dessen Umsetzung vom Leiter der Zertifizierungsstelle



garantiert wird. Ein Lenkungsgremium, in dem gemäß der Norm 17024 alle interessierten Kreise vertreten sein müssen, überwacht die Tätigkeit der Zertifizierungsstelle. Die Zertifizierungsprüfung wird durch einen unabhängigen Prüfungsausschuss vorgenommen. Nach Abschluss des Zertifizierungsverfahrens

erhalten die erfolgreichen Teilnehmer ein Zertifikat, das ihnen die persönliche Qualifikation nach den Bestimmungen des entsprechenden Zertifizierungsprogramms bestätigt. Im Sommer 2008 wurden die bisherigen Zertifizierungsprofile im Bereich Immobilienbewertung geschärft. Zukünftig können die Tätigkeitsfelder Wohnen und Gewerbe (W+G), Forst und Land (Agr) und Immobilieninvestments (Inv) unabhängig voneinander zertifiziert werden. Aufbauend hierzu je nach Bedarf auch die Tätigkeitsfelder Beleihungswertermittlung (Bel), Öffentliche Grundstücksangelegenheiten (Öff) und International (Int). Gerade im Umfeld international agierender Investoren steigt die Erwartung

DIAZert von Vertretern der Wirtschaft und den weiteren interessierten Kreisen als ordentliches Mitglied des Sektorkomitees Personenzertifizierung der Trägergemeinschaft für Akkreditierung, und als Vertreter der akkreditierten Zertifizierungsstellen der Immobilienwirtschaft gewählt. Unter Einbeziehung von Berufsverbänden und Unternehmen wird momentan die Entwicklung weiterer Zertifizierungsprogramme, insbesondere für Immobilienmakler, vorangetrieben. Der Akkreditierungsprozess bei DIAZert läuft bereits, um die die Erfahrung in Bezug auf die Sicherung höchster Qualitätsstandards auf andere Bereiche der Immobilienwirtschaft auszuweiten.

* siehe hierzu die europäische Kommission unter <http://ec.europa.eu>

** Auszug aus der Informationsbroschüre DIAZert

Autor: Alexander Achten

Alexander Achten studierte Betriebswirtschaft an der Universität Würzburg und Volkswirtschaft an der Pennsylvania State University (USA). Abschließend absolvierte er den Kontaktstudien-gang zum Sachverständigen für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken, für Mieten und Pachten an der Deutschen Immobilien Akademie an der Universität Freiburg. Zusätzlich ist er schwerpunktmäßig im Bereich Qualitäts- und Projektmanagement ausgebildet. Seit 2005 leitet er die Zertifizierungsstelle der DIA Consulting AG.

Am 12. November 2008 wurde die

Kluge Köpfe für die Immobilienbranche

Die Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg präsentierte sich gemeinsam mit den Spitzenverbänden der Immobilienwirtschaft und Unternehmen vom 6. bis 8. Oktober 2008 auf der Gewerbeimmobilienmesse Expo Real in München. Auf der Messe zeigte die große Präsenz von namhaften Politikern am Gemeinschaftsstand das starke Interesse am Dialog mit der DIA. Gemeinsam mit dem baden-württembergischen Ministerpräsidenten Günther Oettinger und zahlreichen Gästen aus Immobilienwirtschaft und Forschung verlieh die DIA dabei zum zehnten Mal ihren Forschungspreis. Die Preisträger sind Dr. Jan Frederik Bron

für seine Dissertation „Der G-REIT - Eine rechtsökonomische Analyse mit steuerlichem Fokus“ und Thilo Hapke für seine Diplomarbeit „Die neuen „Luxusimmobilien“ in der Münchner Innenstadt - Gentrification - Investitionen - Diskurs“ „In der breiten Öffentlichkeit, in der Wissenschaft und in der Politik wird die Immobilienwirtschaft als Branche zurzeit vor allem unter dem Thema Subprime und Finanzkrise wahrgenommen“, sagte DIA-Studienleiter Professor Heinz Rehkugler in seiner Laudatio auf die Preisträger. Die Auswirkungen der US-amerikanischen Krise am Wohnimmobilienmarkt auf die internationalen Finanzmärkte zeige,

wie komplex sich das Zusammenspiel zwischen Immobilien- und Finanzmärkte heute gestalten und wie wichtig die wissenschaftliche Forschung in diesen Bereichen sei. „Der Deutschen Immobilien-Akademie ist es seit Jahren ein besonderes Anliegen, die Immobilienwirtschaft auch in Deutschland als eigenständiges Forschungsgebiet zu etablieren“, so Professor Rehkugler. Die in diesem Jahr ausgezeichneten Arbeiten ragten durch ihre Aktualität, ihre Bereicherung der immobilienökonomischen Forschung und ihren praktischen Nutzen besonders heraus.



Prof. Heinz Rehkugler und Ministerpräsident Günther Oettinger verleihen an Dr. Jan Bron und Thilo Hapke den Forschungspreis (v. l.n.r)

Der Kampf um die besten Köpfe hat begonnen

Der Immobilienjournalist Jens Friedemann von der FAZ diskutierte mit prominenten Gästen das Thema „Erfolgsfaktor Personal: Kluge Köpfe für die Immobilienwirtschaft“. Dr. Engelbert Lütke Daldrup, Staatssekretär im Bundesbauministerium, betonte dabei die Bedeutung, das Personal immobilienwirtschaftlicher Unternehmen den differenzierten Marktanforderungen entsprechend aus-, fort- und weiterzubilden. Der Kampf um die besten Köpfe habe begonnen und werde weiter zunehmen. „Um im internationalen Wettbewerb aufzuholen, benötigen wir dringend eine stärkere Akademisierung der Aus- und Fortbildung in Immobilienökonomie. Sie muss die Bereiche des Kapitalmarkts, des Rechts und der Technik in integraler Weise mit immobilienpezifischem Wissen verknüpfen“, stellte DIA-Studienleiter Professor Heinz Rehkugler fest. „Wünschenswert ist dabei die Kombination von qualifizierter Ausbildung und Praxiserfahrung“, ergänzte DIA-Geschäftsführer Peter Graf. Führungs- und Nachwuchskräfte der Immobilien- und Finanzbranche könnten daher seit September bei der DIA neben ihrem Beruf einen Bachelor- oder Masterabschluss im Bereich Real Estate erwerben. Das modular aufgebaute und tutoriell begleitete Studienprogramm orientiere sich dabei vollständig an den Bedürfnissen Berufstätiger. Es ermögliche auch qualifizierten Berufspraktikern, die nicht über die staatlich geforderten Zulassungsvoraussetzungen zu einem Studium verfügen, einen akademischen Grad zu erreichen. Auch bei weiteren Diskussionsrunden beispielsweise beim IVD Immobilienverband Deutschland waren Professor Rehkugler und Peter Graf fragte Experten.



Peter Graf in der Diskussion mit Staatssekretär Lütke Daldrup und Jens Friedemann

Jetzt!

will ich es wissen



- Seminare, Lehrgänge und Studiengänge für die Immobilienwirtschaft, das Sachverständigenwesen sowie Internationale Immobilienbewertung
- Aufbaustudiengang in den Bereichen RealEstate Asset-Management und Bewertung von Bauschäden
- Bachelor- und Masterstudiengang

DIA

Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH

Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH

Eisenbahnstraße 56
D-79098 Freiburg

Telefon: 0761-20755-0
Telefax: 0761-20755-33

Internet: www.dia.de
E-Mail: akademie@dia.de

FFI-Rückblick 15. Freiburger Immobilientage

Ursachen und Auswirkungen der Finanzmarktkrise, Bahnflächen als wirtschaftliche Chance für die Innenentwicklung, der Dialog zwischen Investoren und Wirtschaftsförderung, urbane Strukturen als interkommunaler Wettbewerbsfaktor und Leuchtturmarchitektur standen ebenso wie spezifische Probleme der Immobilienbewertung bei der Mietwertermittlung, der Bewertung von Immobilien-AGs und Kliniken auf dem Programm der 15. Freiburger Immobilientage der Deutschen Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg. Gut 200 Teilnehmer diskutierten mit Experten Handlungsstrategien für die Praxis.

„Wohnungswirtschaftliche Mietgutachten werden vor allem zum Zweck der Mietwerterhöhung, aber auch zur

Feststellung von Mietpreisüberhöhung, Mietwuchers, Mietminderung, Nutzungsentschädigung oder Kostenmiete erstellt“, erläuterte **Stephan Zehnter** vom Münchner Sachverständigenbüro für Immobilienbewertung Dröge, Gebele und Zehnter. Im Bereich Gewerbenietgutachten gelte es die Neu- oder Marktmiete, die Mietminderung oder ein auffälliges Missverhältnis von Miete und Leistung festzustellen. Der Sachverständige habe seine Aufträge dabei unter Berücksichtigung des aktuellen Standes von Wissenschaft, Technik und Erfahrung zu erledigen. Die tatsächlichen Grundlagen seiner fachlichen Beurteilung seien sorgfältig zu ermitteln und die Ergebnisse nachvollziehbar zu begründen. Zu beachten seien die von den Industrie- und Handelskammern heraus-

gegebenen Richtlinien und Mindestanforderungen an Gutachten. Das Gutachten müsse persönlich erstattet werden, sich auf den vorgegebenen Stichtag beziehen und Befundtatsachen im Rahmen der Möglichkeiten offen legen.

„Immobilienaktien oder Immobilienaktienfonds gehörten mit einem Minus von über 30 Prozent im vergangenen Jahr zu den großen Verlierern“, stellte **Professor Heinz Rehkugler** von der Universität Freiburg fest. Ihre Börsenwerte lägen derzeit deutlich unter den von den Unternehmen veröffentlichten Net Asset Value (NAV). Die Bedeutung von Bewertungseffekten sei in Folge der Finanzkrise besonders deutlich zu Tage getreten und habe Misstrauen gegenüber der Aussagekraft des NAV, der sich in der internationalen Praxis für die Bewertung von Immobiliengesellschaften durchgesetzt habe, erzeugt. Der NAV setze unmittelbar an den Werten der Immobilienbestände an. Er berechne sich als Differenz der Marktwerte des Vermögens und der Schulden der Immobiliengesellschaft, entspreche also dem Reinvermögen unter Einschluss der stillen Reserven. Das zur Ermittlung des NAV verwendete Ertragswertverfahren diskontiere die geschätzten künftigen Nettomieteinnahmen mit dem Liegenschaftszins. Dieser berücksichtige allerdings nur die jeweils immobilienpezifischen Risiken. Die mögliche und meist angestrebte Reduktion der einzelnen Risiken durch den Aufbau eines aus mehreren Objekten bestehenden Portfolios finde dagegen keinen Eingang in die Wertermittlung. Ebenso wenig würden Finanzierungs- oder Leverage-Risiken und Leitungs- und Koordinationskosten berücksichtigt. NAV und „echter“ Unternehmenswert seien daher

selten identisch. Der Kurs von Immobiliengesellschaften orientiere sich zwar am NAV, bilde sich aber an der Börse eigenständig. Während in den USA die Kurse der Reits in längerfristiger Sicht etwa gleichgewichtig um den NAV schwanken, zeig die Empirie in Europa, dass die Aktien von Immobiliengesellschaften meist mit einem Abschlag auf den NAV gehandelt würden. Aus Sicht der Anleger spielten dabei die Einschätzung der Managementqualität, des Immobilienmixes und der Unternehmensstrategie eine Rolle. Zudem könnten Markteffizienzen und irrationales Verhalten von Anlegern zu Über- oder Unterbewertungen führen. Die jetzigen hohen Discounts, denen ja bis zum dritten Quartal 2007 noch sehr hohe Premiums vorausgegangen seien, ließen sich nicht durch fundamentale Änderungen unternehmensindividueller Faktoren erklären.

„Aufgrund der Schieflage der sozialen Sicherungssysteme und der finanziell eingeschränkten Handlungsfreiheit von Bund, Ländern und Kommunen befindet sich die Krankenhausbranche seit Jahren in einem wirtschaftlichen Umbruch“, berichtete **Marc Köhler**, Wertermittlungs-Sachverständiger bei der Westdeutschen Immobilienbank. Im Rahmen der Neuorientierung im Vergütungssystem von Akutkrankenhäusern seien ab 2004 die diagnosebezogenen Fallpauschalen (DRG - Diagnosis Related Groups) eingeführt worden, die seit Beginn 2007 für alle Krankenhäuser verbindlich seien. Der Grossteil der Bestandsimmobilien im Krankenhaussektor entspreche nicht mehr den gestiegenen krankenhausspezifischen Anforderungen. Der sich daraus ergebende enorme Modernisierungsbedarf zwingt die Betreiber



- trotz häufig ausbleibender öffentlicher Förderung - zu Investitionen, um zukunftsgerechte Konzepte einzuführen. Der Sachverständige müsse die geänderten Kriterien bei seiner Bewertung berücksichtigen. Allein die Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles oder eine Markt-Umfeld-Analyse könne nicht ausreichen, um die Nachhaltigkeit einer derart speziellen Immobilie zu bewerten. Neben den für die Wertermittlung üblichen Ausgangsdaten seien zudem die Gewinn- und Verlustrechnung der vergangenen drei Jahre, die Anzahl der abgerechneten Fälle je Fachabteilung, die durchschnittliche Verweildauer und Auslastung, der krankhausindividuelle Basisfallwert, die Versorgungsverträge, die Zielplanung, die Nachhaltigkeit der Gebäude und den Kaufvertrag zu prüfen.

„Markttransparenz bezeichnet die Verfügbarkeit von Informationen in und über einen Markt“, führte **Dr. Thomas Beyerle**, Chef-Researcher der Degi aus. Die vollkommene Markttransparenz sei eine Annahme für den vollkommenen Markt und zeichne sich dadurch aus, dass alle Marktteilnehmer vollständige Informationen über alle gehandelte Güter, deren Preis und sonstige Konditionen besäßen. Ein hoher Grad an Markttransparenz könne zum Wegfall von Intermediären führen. Allerdings solle Markttransparenz auch für niedriges Risiko und damit für eine niedrige Rendite. Investoren interessierten hinsichtlich des Vermietungsmarktes vor allem die Spitzen- und Durchschnittsmieten, Angebot und Nachfrage und die Mieterstruktur. Auf dem Investmentmarkt gelte ihr Interesse den Anfangsrenditen, den Preisen, den Zinsen und den Baukosten. Mangelnde Markttransparenz führe zu Informations-

assymetrien zwischen den Marktteilnehmern. Aus Investorensicht bedeute eine geringe Markttransparenz ein erhöhtes Risiko, das eingepreist werde und im Endergebnis zu Preisabschlägen führe. Notwendige Voraussetzung für einen transparenten Markt sei die Änderung der Mentalität: Den Marktteilnehmern müsse bewusst sein, dass von der Bereitstellung und vom Austausch von Informationen alle Marktteilnehmer profitierten.

„Die Reaktivierung von Brachflächen ist neben der Nachverdichtung und der Nutzung von Baulücken wesentliches Element einer Innenentwicklung zur Schonung der Ressourcen“, erläuterte **Thomas Reinhard**, Projektentwickler, Aurelis Real Estate Management. Die Brachflächen umfassten neben Gewerbe- und Industriebrachen auch Infrastrukturbrachen wie ehemalige Bahnflächen. „Die Umnutzung größerer Brachen im Rahmen einer städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme bieten günstige Voraussetzungen für die Schaffung städtebaulich integrierter Standorte“, so Reinhard. Dabei könnten Städte und Gemeinden ihre ökologischen, sozialen und wohnungsbaupolitischen Ziele in innovative Siedlungs- und Wohnmodelle umsetzen. Unter dem Einfluss demographischer, wirtschaftlicher und ökologischer Rahmenbedingungen zeichne sich die Notwendigkeit zu stetiger Anpassung und Änderung städtebaulicher Strukturen und Nutzungen ab. Als Beispiele der Revitalisierung derartiger Brachflächen stellte er das Europaviertel West in Frankfurt und den ehemaligen Güterbahnhof Nord in Freiburg vor. In Frankfurt sollen auf dem Gelände des 1996 aufgegebenen Rangierbahnhofs

Seminare 1. Halbjahr 2009 VWA / DIA

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.

vier zusammen 152.000 Quadratmeter großen Baufeldern zwei Wohn- und zwei Geschäftsquartiere bebaut werden. In Freiburg sei mit dem 10 Millionen Euro teuren Umbau des alten Zollamtes der Startschuss zur Entwicklung des 35 Hektar großen Güterbahnhofsgeländes. Die geplanten Nutzungen zielten auf Büro, Dienstleistung und ergänzende Gastronomie. Marktanalysen gingen davon aus, dass das Gebiet in 20 bis 25 Jahren voll entwickelt sein könne. Ehemalige Bahnflächen könnten eine wirtschaftliche Chance der Innenentwicklung darstellen, wenn es gelinge, erstens die Langfristigkeit der Aufgabe zu erkennen und zu verfolgen, zweitens städtebauliche Planungen zu verfolgen, die in Anbetracht der Größe und der langfristigen Entwicklungshorizonte die erforderliche Flexibilität förderten und drittens die Zusammenarbeit und Partnerschaft von Kommune und Eigentümer im Sinne eines funktionierenden PPP-Prozesses zu organisieren und Erwartungshaltungen zu harmonisieren.

„In der Region Freiburg wächst die Bevölkerung und damit der Druck auf das Flächenmanagement der Kommunen“, erläuterte **Dr. Norbert Schröder-Klings**, Leiter des Referats für Stadtentwicklung und Bauen der Stadt Freiburg. Bis zum Jahr 2020 solle nach dem Willen der Bundesregierung der Flächenverbrauch auf 30 Hektar pro Tag reduziert werden. Ihr Auftrag an die Kommunen laute daher Innen- vor Außenentwicklung. Konkret bedeute dies, dass neue Wohnungen vorrangig auf bestehenden Baulücken, bislang geringfügig genutzten Flächen, Althofstellen oder Brachflächen entstehen sollen, bevor neue Flächen in Bauland umgewandelt würden. Eine restriktive Ausweisung von Bauland

führe jedoch insbesondere in Regionen mit einer wachsenden Bevölkerung wie Freiburg zu steigenden Preisen. Nachverdichtung könne zudem wie am Alten Messplatz und dem Gebiet der Fürstfeldstraße zu Wohnqualitäten führen, die nicht dem Wunsch der Käufer und Mieter entsprächen. Das Flächenmanagement der Gemeinden stehe daher immer wieder im Mittelpunkt der öffentlichen Diskussionen. Mit Hilfe des Forschungsprojekts „Kommunales Flächenmanagement in der Region“ (komreg) hätten Freiburg und zehn Umlandgemeinden innerhalb der vergangenen zwei Jahre untersucht, wie viel Bauland im Innenbereich für den Wohnungsbau tatsächlich zur Verfügung stehe. Die Ergebnisse zeigten, dass die Region über ein bis 2030 realisierbares Innenentwicklungspotenzial von rund 400 Hektar verfüge - 230 Hektar allein in Freiburg. Damit lasse sich die Hälfte des Wohnbaubedarfs bis 2030 decken. Jetzt komme es darauf an, die Innenentwicklungspotenziale konsequent zu aktivieren. Das Flächenmanagement der Stadt werde angesichts des zunehmenden Wettbewerbs zwischen den Standorten darüber entscheiden, ob sich Freiburg auch mittel- und langfristig eine wachsende Bevölkerung sichern könne. Dabei gelte es die Vielfalt der Lebensstile, ökonomische Notwendigkeiten und lebenswerte urbane Strukturen mit einander zu verbinden. Die Stadt sei dabei im interkommunalen Wettbewerb sehr gut aufgestellt. „Der Erfolg des Guggenheim-Museums in Bilbao hat in vielen europäischen Städten zu einer Neubewertung von Kultur und Architektur geführt“, stellte **Michael Frielinghaus**, Präsident des Bundes Deutscher Architekten, fest. Seit der Eröffnung des Museums 1997 strömten jährlich weit über eine Mil-

lion Touristen nach Bilbao, 60 Prozent davon aus dem Ausland. Aus der tristen Arbeiterstadt habe sich ein Kunstmekka ersten Ranges entwickelt. Der Erfolg des Guggenheim-Museums in Bilbao habe in vielen europäischen Städten zu einer Neubewertung der Kultur geführt. Kommunale Kunst- und Kulturförderung werde heute zunehmend zum zentralen Bestandteil einer Corporate Identity, mit der sich moderne Städte im globalen Wettbewerb unterscheiden und vermarkten könnten. Der Bilbao-Effekt verdeutliche, dass hochwertige Architektur zum Ausgangspunkt und zum Träger eines wirtschaftlichen Strukturwandels und einer städtebaulichen Aufwertung geraten könne. Weitere Beispiele für diesen Effekt fänden sich in vielen internationalen Metropolen. Eines der frühesten Beispiele sei das Pariser Centre Pompidou von Renzo Piano und Richard Rogers, das 1977 eingeweiht worden sei und mit jährlich 2,5 Millionen Besucher zu einer enormen Aufwertung der umliegenden Quartiere geführt habe. Der Effekt beschränke sich jedoch nicht nur auf Kulturbauten. Auch Unternehmen nutzten Architektur bewusst, um zum einen ihren Mitarbeitern ein ideales Arbeitsumfeld zu bieten und andererseits nach außen ein bestimmtes Image zu erzeugen und zu festigen. So hätten Architekten wie Zaha Hadid oder Wolf Prix von Coop Himmelb(l)au für BMW in Leipzig und in München eine unternehmerische Identität geschaffen. Doch auch außerhalb der von Stararchitekten entworfenen architektonischen Zeichenhaftigkeit wirke Architektur vitalisierend. Qualitätsvolle Architektur, die dem Prinzip der Nachhaltigkeit und der Spezifika des Ortes in überzeugender Weise gerecht würden, könne eine Initialzündung für die städtische Entwicklung erreichen.

Führungsfortbildung

40113F	Erfolgreich führen I - Führungs-1x1 für Nachwuchskräfte	30./31.03.2009
40162F	Motivation durch/trotz leistungsorientierte/r Arbeit	06.04.2009
40147F	Motivationstechniken - Erfolgreich sich und andere motivieren	23./24.04.2009
40123F	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis - Grundlagenseminar	28./29.04.2009
40180F	Moderation - Das Leiten von Besprechungen	05./06.05.2009
40115F	Erfolgreich führen II - Führungskompetenz für Fortgeschrittene	18./19.06.2009
40190F	Businessetikette - Moderner Umgang im Berufsleben	24.06.2009

Sozial- und Methodenkompetenz

41157F	Kommunikation und Gesprächsführung	07./08.05.2009
41320F	Umgang mit Menschen in emotional schwierigen Situationen	12./13.05.2009
41125F	Rhetorik I - souverän und überzeugend auftreten	18./19.05.2009
41510F	Projektmanagement	15./16.06.2009
41210F	Gedächtnistraining	23./24.06.2009

Sekretariat und Assistenz

44034F	Die neue Rechtschreibung - leichter als gedacht!	07.05.2009
44035F	Professionelles Telefonverhalten - ich bin die Visitenkarte - ich (re)präsentiere zuerst	14.05.2009
44032F	Schriftliche Kommunikation - Briefe mit Stil - Grundlagen, empfangenorientiert, präzise und zeitgemäß	15.05.2009

Personalwesen

52577F	Rechtssichere Gestaltung von Arbeitsverträgen unter Berücksichtigung der aktuellen Rechtsprechung - Zeugnisse lesen und schreiben	16.03.2009
52583F	Das Behindertenrecht im Spiegel der Rechtsprechung	17.03.2009
52005F	Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz	28.04.2009
52020F	Rund um den befristeten Arbeitsvertrag - Das befristete Arbeitsverhältnis	04.05.2009
52011F	Erfolgreiche Personalgewinnung und Auswahl	22./23.06.2009
52582F	Die Beendigung von Arbeitsverhältnissen - Kündigung, Aufhebungs- bzw. Abwicklungsvertrag	25.06.2009

Kommunalwesen und Kultur

56028F	Die Künstlersozialversicherung (Künstler-SV)	27.04.2009
--------	--	------------

Liegenschaften, Öffentliche Einrichtungen

59234F	Das neue WEG-Recht	26.03.2009
59287F	Die Energieeinsparverordnung (ENEV) für Immobilienfachkräfte	27.03.2009

Bauen und Planen

60172F	Die Bewertung von öffentlichen Immobilien	10.02.2009
60176F	Bewertung von Freizeitimmobilien	12.02.2009
60175F	Immobilienbewertung im Rahmen der Erbschaftssteuerreform	05.03.2009
60173F	Die neuen Normherstellungskosten NHK 2005	10.03.2009
60530F	Rechtsänderungen im Arbeitsschutz für Sicherheitsfachkräfte im Baubereich und Sicherheits- und Gesundheitsschutz-Koordinatoren	23.03.2009
60170F	Neuerungen in der WertV 2009 - Bodenrichtwerte in der Praxis	24.03.2009
60403F	Bautechnik 2009	31.03.2009
60180F	Verkehrswertermittlung - Einführungsseminar	01.04.2009
60198F	Natürliche Bauschäden erkennen, beurteilen und vermeiden	03.04.2009
60174F	Bewertung von Konversionsflächen	21.04.2009
60183F	Gesetzliche Baulandumlegung u. Wertermittlung in Umlagegebieten	06.05.2009
60049F	Der vollständige Bauantrag	11.05.2009
60193F	Typische Bauschäden für baujahrsabhängige Bestandsgebäude	19.06.2009
60194F	Rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten für das „Wohnen im Alter“	29.06.2009



Deutsche Immobilien-Akademie
an der Universität Freiburg GmbH
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg

Name _____
Straße _____
PLZ/Ort _____
Telefon _____
Telefax _____ Input _____

Bitte schicken Sie mir unverbindlich ausführliche Unterlagen zu den angekreuzten Veranstaltungen:

- Zertifikatslehrgänge in Zusammenarbeit mit der IHK Freiburg**
Praktische Grundlagen des Immobiliengeschäfts (19.01. – 31.01.2009)

- Studiengang für die Immobilienwirtschaft**

Beginn: 02. März und 07. September 2009
Dauer: 4 Semester von je 14 Tagen
Abschluss: Immobilienwirt/in (DIA) und geprüfte/r Immobilienfachwirt/in (IHK)

- Kontaktstudium für die Immobilienwirtschaft**

Beginn: 26. Januar und 22. Juni 2009
Dauer: 2 Semester von je 14 Tagen
Voraussetzung: Hochschulabsolventen (UNI, FH, BA, VWA), Bank- und Sparkassenbetriebswirte, IHK-Fachwirte oder vergleichbare Qualifikationen
Abschluss: Diplom-Immobilienwirt/in (DIA)

- Kontaktstudiengang Sachverständigenwesen**

Beginn Freiburg: 09. Februar und 24. August 2009
Beginn Hamburg: 31. August 2009 (2 Semester)
Dauer: 4 Semester von je 14 Tagen
Abschluss: **Immobilienbewerter (DIA)**
Diplom-Sachverständige/r (DIA) für die Bewertung von bebauten und unbebauten Grundstücken, für Mieten und Pachten

**Jetzt auch
Studienbeginn
in Hamburg**

- Bachelor / MASTER in Real-Estate**

Zusammen mit der Steinbeis Hochschule Berlin sowie der Hochschule für Wirtschaft Zürich (HWZ) in der Schweiz bietet die DIA berufsbegleitende Studiengänge zum MBA, Master of Arts sowie Bachelor of Arts in der Fachrichtung Real Estate an.

- Vertiefungsstudiengänge**

- Bewertung von Bauschäden **NEU!**
 Internationale Immobilienbewertung
 Certified RealEstate AssetManagement

- Freiburger Immobilientage und Immobilienfachseminar**

Fachveranstaltungen der Deutschen Immobilien-Akademie und der Alumni-Vereinigung Freiburger Immobilienwirte, Sachverständige und Vermögensmanager e.V.

- Seminar-Programm zu Themen in der Immobilienwirtschaft 2009**

- Bitte halten Sie mich mit dem DIA-Newsletter auf dem Laufenden!**