

Zeitschrift für die Praxis

input

Ausgabe 2022
6,50 Euro

ISSN 1433-2019

Verwaltung | Wirtschaft |
Immobilienwirtschaft

DIA

VWA

alumni immo
freiburg

PSYCHOLOGIE & BETRIEBSWIRTSCHAFT

Gegensatz oder Erfolgstreiber für Unternehmen?

**DER MENSCH ALS ERFOLGSFAKTOR FÜR DIE WIRTSCHAFTSWELT
SELBSTVERMARKTUNG IM SOCIAL WEB ÄNDERUNGEN IM WOHNUNGS-
EIGENTUMSRECHT BUSINESS-KNIGGE IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE**

WEITERBILDUNG

FÜR FACH- & FÜHRUNGSKRÄFTE



**DAS NEUE PROGRAMM 2022
mit Web-Seminaren!**

STUDIENGÄNGE | SEMINARE | WEB-AKADEMIE

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

LIEBE LESERINNEN, LIEBE LESER,

Mit modernster Technik und einem großen Angebot an Online-Veranstaltungen beginnt im Haus der Akademien ein neues Zeitalter der Aus- und Weiterbildung.

Tatsächlich haben sich Veranstaltungen, die ganz oder teilweise im Online-Format angeboten werden, inzwischen etabliert. Dabei sind es nicht nur Tagesveranstaltungen zur Fort- oder Weiterbildung. Auch Studiengänge und Kompaktkurse wurden in neue Formate gegossen, so dass der Lernort und die Lernform heute anders erscheinen als es noch vor wenigen Jahren der Fall war.

Die VWA, DIA und die Steinbeis-Institute haben dabei einen hohen eigenen Qualitätsanspruch. Aus diesem Grund wurde in den letzten Wochen und Monaten stark in eine neue und verbesserte Technik – also Raumakustik, Mikrofon- und Kameratechnik – investiert. Wir schaffen damit neue „Räume des Lernens“. Bei hybriden Veranstaltungen sind die Online-Teilnehmenden zukünftig ebenso mittendrin wie die Anwesenden vor Ort. Sie können mitdiskutieren, Fragen stellen und erleben eine interaktive Veranstaltung.



Es lohnt sich also, dass Sie sich unser neues Seminar- und Studienangebot für 2022 genau ansehen. Ob wichtige Gesetzesänderungen, Weiterbildung für eine höhere Qualifikation oder die Entwicklung von

Persönlichkeitstechniken: Wir sind gerne Ihr Partner beim berufsbegleitenden Lernen. Ab Seite 37 in diesem Heft stellen wir Ihnen eine Jahresübersicht aller Seminare zur Verfügung. Besuchen Sie auch unsere Webseiten, um sich über aktuelle Themen und Termine zu informieren.

Wissen, das Ihnen für Ihren beruflichen Alltag hilfreich ist, finden Sie außerdem im vorliegenden Heft. Mit fokussierten Beiträgen liefern unsere Expertinnen und

Experten professionelles Wissen "zum Mitnehmen". Genießen Sie die Lektüre und lassen Sie sich inspirieren und motivieren!

Wir freuen uns auf Sie, wenn wir Sie demnächst präsent wieder im Hause der Akademien oder am Bildschirm begrüßen dürfen.

Mit besten Grüßen
Ihr Peter Graf

INHALT

Psychologie & Betriebswirtschaft – Gegensatz oder Erfolgstreiber für Unternehmen? _____	4
Attraktiv als Arbeitgeber – Sachbezüge & steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten _____	10
Professionelle Onlinemoderation für Meetings & Workshops _____	12
Der Mensch als Erfolgsfaktor der Wirtschaftswelt _____	15
Änderungen im Wohnungseigentumsrecht nach dem WEMoG _____	18
28. Freiburger Immobilientage _____	22
"Mehr Umsatz erzielen ist keine Vertriebsstrategie!" _____	26
Selbstvermarktung im Social Web _____	28
Die neue Immobilienwertermittlungsverordnung (ImmoWert V) _____	31
Business-Knigge in Zeiten der Corona-Pandemie _____	34
Seminare 2022 _____	37

Impressum

VWA Freiburg
Eisenbahnstraße 56
79098 Freiburg
Telefon: 0761 / 3 86 73-0
www.vwa-freiburg.de

ISSN 1433-2019
Herausgeber: Peter Graf
Redaktion: VWA Freiburg
Verantwortlich: Christian Heinrich
Bilder: Adobe Stock, iStock, Autoren

Produktion:
black2orange UG
Max-Immelmann-Allee 10
79427 Eschbach
www.black2orange.de

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Zeitschrift vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Dies soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.



PSYCHOLOGIE UND BETRIEBSWIRTSCHAFT

Gegensatz oder Erfolgstreiber für Unternehmen?

Von Prof. Dr. Marco Wölfle

WICHTIGSTE BAUSTEINE DER WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Um herauszufinden, was in den Wirtschaftswissenschaften wichtig ist, gibt es mindestens zwei Wege. Einer davon führt über typische Basisliteratur der BWL. Grundlagenbücher sind meistens so aufgebaut, dass sie einen breiten Überblick verschaffen. Oft findet sich darin ein wesentlicher Teil Rechnungswesen und Finanzwirtschaft, ohne die ein Unternehmen unbestritten nicht existieren kann. Selten wird es auch ohne Strategie, Human Resource und Marketing-Management gehen, woran sich schon deutlicher zeigt: **Wirtschaft kann ohne Beachtung der menschlichen Natur nur schwerlich erfolgreich sein.**

Als zweiten Weg, um wichtige ökonomische Konzepte zu finden, lohnt ein Blick auf die Liste der Nobelpreise der letzten 20 Jahre. Hier finden sich erwartungsgemäß die drei „Verdächtigen“ der Volkswirtschaftslehre: Mikro- und Makroökonomik zusammen mit statistischer Analyse. Naturgemäß sind dort auch Themen von hoher Gesellschaftsrelevanz wie Armut, Klima, Netzwerke oder Informationseffizienz enthalten. Nicht ganz so erwartbar sind aber vielleicht die beiden Nobelpreise von **Daniel Kahnemann** und **Richard Thaler**. Dies gilt in zweierlei Hinsicht: Einerseits stehen in ihrer Forschung menschliche Verhaltensmuster und psychologische Konzepte untypischerweise über dem „Homo Oeconomicus“ und andererseits haben sie genau durch diese Herangehensweise Strahlkraft in Gesellschaft und Politik hineinentwickelt; zugegeben, diese Strahlkraft übersteigt diejenige von manchem volkswirtschaftlichen Konzept.

UMDENKEN FÜR BESSERE MARKTERGEBNISSE?

Ein typischer Ansatz in den Überlegungen von Kahnemann und Tversky besteht im **Akzeptieren, dass Menschen nicht immer rational sind**. Wir handeln situationsabhängig unterschiedlich. Das muss aber nicht heißen, dass hierin keine nachvollziehbaren Muster

zu entdecken wären. Auf Mikroebene kann diese Erkenntnis den Erfolg einzelner Marktteilnehmer steigern, indem sich Konflikte unter Mitarbeitenden besser lösen lassen. Manche entstehen gar nicht erst. Gleichmaßen kann die Effizienz von Werbemaßnahmen gesteigert werden, wie im Folgenden noch gezeigt wird.

Makroökonomisch lassen sich Entwicklungen besser abschätzen und ggf. besser lenken. Wie weit man bei der Lenkung gehen könnte, zeigt Thaler zusammen mit seinem Co-Autor Sunstein, übrigens ein Rechtswissenschaftler. Die Idee sogenannter Nudges weist Unternehmen und Staaten eine Rolle als „Entscheidungsarchitekten“ zu, die nur schwer mit liberaler Ökonomie vereinbar ist. Wer glaubt nicht gerne daran, dass er selbst immer die besten, rationalen Entscheidungen treffen wird, aber zunächst alle Fakten hierfür auf dem Tisch haben muss. Mit anderen Worten: Es sollten so viele Informationen wie möglich gesammelt werden. Thaler und Sunstein kehren von diesem Gedanken ab und raten, die Rahmenbedingungen von Entscheidungen in positivem Sinne zu beeinflussen.

Ein erstes Beispiel dafür geben die Autoren mit dem Vergleich von Organspende-Raten. Offenkundig stehen kulturelle Wurzeln und Religiosität in enger Verknüpfung mit dem Tod und allem, was diesen begleitet. So dürften Länderunterschiede keine große Überraschung sein und man müsste vielleicht auch nicht weiter nachdenken, warum in Spanien die Spendebereitschaft das rund 3,5-fache der Deutschen erreicht. Eklatant ist aber der Abstand zu Österreich. Aus jahrhundertelanger gemeinsamer Geschichte mögen sich Zweifel erheben, Kulturunterschiede als Gründe für eine doppelt so hohe Quote an Spendenden in der Alpenrepublik zu suchen. Im Gegenteil, wesentlich nachvollziehbarer scheint die Erklärung von Thaler und Sunstein: Deutschland setzt grundsätzlich auf ein aktives Zustimmungmodell, während in Österreich aktiv abgelehnt werden muss. Wer sich in Deutschland keine Gedanken über den Tod und danach macht, kommt damit automatisch als Spender nicht in Betracht. Genau umgekehrt verhält es sich in Österreich. Böswillig formuliert, trennt die beiden Entscheidungen die Bequemlichkeit.

Ökonomisch betrachtet sind diese Erkenntnisse aber sehr wertvoll. Denn sie tragen zur Lösung der so genannten „Allemendeproblematik“ bei. Eine Gesellschaft wünscht sich in der Gesamtperspektive eine hohe Anzahl, bzw. Bereitschaft zur Organspende. Einzelne innerhalb der Gesellschaft könnten dies befürworten, neutral sein oder ablehnen. Ökonomisch betrachtet haben sie wenig Anreiz, einen Beitrag für die erste Haltung zu leisten. Ein aktives Zustimmung verursacht zumindest einen kleinen Aufwand, der ggf. massiv damit zunimmt, wie ungerne Einzelne über ihren Tod auch nur nachdenken wollen. Ethische Fragen ausgeklammert, mag es zumindest erwägenswert sein, den gesellschaftlich wünschenswerten Fall zum Normalfall zu erklären, um einzelnen Entscheidungen abzunehmen. Auch mit dieser Regelung lassen sich ethische Fragen sicher berücksichtigen. Denn auch die österreichische Regelung lässt dem Einzelnen die Entscheidungsfreiheit, indem er aktiv ablehnt.

FREIE ODER GELENKTE MARKTWIRTSCHAFT?

Hervorragende Anwendungsfälle der Entscheidungsarchitektur zeigen sich in den USA, wo das soziale Sicherungssystem viel mehr Entscheidungen des Einzelnen verlangt. Ökonomen sehen die soziale Sicherung im Bereich der „meritorischen Güter“ und würden ggf. formulieren, dass ein rational handelnder Mensch (der „Homo Oeconomicus“) derartige Entscheidungen nicht individuell treffen kann. Zwar weiß er, dass er in jungen Jahren, in Zeiten der Gesundheit und im Arbeitsleben stehend, Rücklagen bilden muss für Alter, Krankheit und Arbeitslosigkeit. Wann und in welchem Ausmaß diese Situationen aber eintreten, kann er nur schätzen. Die übliche ökonomische Herangehensweise, mit Durchschnitts- und Erwartungswerten zu rechnen, hilft nur in der Perspektive der Gesamtbevölkerung. Dort wird ausgeglichen, dass manche älter und andere jünger sterben, während der eine häufiger und der andere weniger häufig erkrankt. Der Einzelne hat dann entweder Glück oder Pech und infolgedessen einen Anreiz, sich zu versichern. Das Ausmaß und die Bandbreite möglicher Entscheidungen ist in Kontinentaleuropa dem Staat übertragen, während in den USA viel mehr Wahlmöglichkeiten bestehen. In der ökonomischen Perspektive klingt freie Auswahl auf den ersten Blick immer richtig, wenn da nicht noch psychologische Argumente zu entgegnen wären.

Die psychologische Lesart der Problematik zeigt hierbei auf, wo nachvollziehbare Grenzen der Wahlfreiheit zu setzen sind. Sie

nutzt dabei einen stärkeren Blick auf den einzelnen Bürger. In seiner Entscheidung stehen die heute hohen Kosten von Sozialversicherung dem weit in der Zukunft liegenden unsicheren Nutzen gegenüber. Als Maßstab für staatlichen Eingriff und Lenkung dienen weitere Beispiele, die wir im täglichen Alltag erleben. Denn in die Logik nach dem Motto – hohe Kosten heute gegenüber unsicherem Nutzen deutlich später – lassen sich viele Entscheidungen einordnen. Das gilt beispielsweise für bewusste Ernährung und Lebenswandel, bzw. der Gesundheit im Alter, aber eben auch in der Unternehmenswelt beim Umgang mit Kunden.

Um hier zu optimieren, wurden in den USA unter Präsident Obama viele Gesetze und Formulare überprüft, damit Bürger selbst gewollte und für sie bessere Entscheidungen über ihre Altersvorsorge treffen können.

In den USA gibt es Beschäftigungsverhältnisse, bei denen jährlich festgelegt werden muss, wie viel für die Altersvorsorge in den folgenden 12 Monaten angespart werden soll. Diese aktive Zustimmung wurde durch aktive Ablehnung ersetzt, indem simpel von einer Verlängerung auf dem vorherigen Niveau ausgegangen wird. Besonders von Armut bedrohte Schichten, mussten sogar aktiv ablehnen, dass eine moderate jährliche Steigerung stattfindet. So wurde das Problem zu geringer Ansparraten und folgender Altersarmut zumindest teilweise gelindert.

AUF DEN TON KOMMT ES AN

Das zweite Beispiel lässt sich in einer einfachen Frage formulieren: **Bevorzugen Sie es, mit 10% Wahrscheinlichkeit zu sterben oder mit 90% Wahrscheinlichkeit zu überleben?** Beide Fragen sind offenkundig mathematisch identisch und müssten vom „Homo Oeconomicus“ identisch beantwortet werden. Er erscheint aber



nicht unplausibel, dass neben den Prozentverhältnissen, die immer auf 100% summieren müssen, entscheidend ist, wie der Betroffene die Möglichkeiten bewertet. Ein Arzt wird mit der 90%-Formulierung mehr Patienten zu einer Operation bewegen als mit der 10%-Formulierung. Dieser Framing-Effekt lässt sich durch eine zweite Verhaltenssystematik in Bezug auf Zahlen noch steigern. Die Formulierung „900 von 1000 Überlebende“ fühlt sich für die meisten Menschen erheblich positiver an als „100 Todesfälle“. Sogar die schiere Größe der Zahl kann relevant sein. Denn der Mathematiker erkennt sofort, dass 90 von 100 identisch zu 900 von 1000 ist. In der Realität, vor allem bei zeitknapper Kommunikation oder wenn Ablenkungen bestehen, wirken große Zahlen stets eindrucksvoller. So ist vielleicht ein bemerkenswerter Unterschied sogar in der Debatte um Corona festzustellen. Inzidenzen werden in Deutschland auf 100.000 Personen angegeben, so dass die wenigen Landkreise mit einer geringeren Bevölkerung sogar hochgerechnet werden müssen. In den USA werden schwere Krankheitsverläufe, z. B. bei der Erforschung von Herzmuskelentzündungen bei geimpften Jugendlichen, jedoch auf 1.000.000 Personen angegeben. Die durchschnittlich 40 bekannten Fälle mögen dann bei Risikoabwägungen leicht um den Faktor 10 verzerrt sein.

WHAT YOU SEE IS ALL THERE IS (WYSIATI-REGEL)

Psychologisch richten wir unsere Aufmerksamkeit weniger auf die Gesamtheit der Fakten als auf die zurzeit verfügbaren Informationen. Gemessen an den durchschnittlich 77 verschiedenen Menschen, die ein typischer Bürger jeden Tag trifft, erscheinen ihm 180 Corona-Todesfälle eine hohe Zahl. Unbestritten, dass jeder einer zu viel ist, mag aber eine faktenbasierte Analyse den Vergleich zur Gesamtgröße der Bevölkerung oder anderen Infektionen ziehen.

Persönliche Erfahrungen beeinflussen uns meist viel stärker als wir wahrhaben wollen. Befragt man Menschen nach der persönlichen Einschätzung, ob sie sich infizieren werden, so geben zwei Gruppen völlig unterschiedliche Antworten. Personen, die Bekannte mit schweren Infektionsverläufen hatten, schätzen die eigene Infektionswahrscheinlichkeit signifikant höher ein als die andere Gruppe ohne Infektionserlebnis. Psychologisch formuliert wird durch persönliche Eindrücke die sogenannte Basisrate verdrängt. Denn mathematisch betrachtet wird die empirische Infektionswahrscheinlichkeit ermittelt, indem die relative Kontakthäufigkeit mit der Rate der Infizierten an der Gesamtbevölkerung multipliziert wird.



KNAPPHEITSPREISE

Die Werbepsychologie macht sich mehrere Teilaspekte dieser Erkenntnis zu nutze. Denn Framing lenkt gezielt die Aufmerksamkeit von Menschen auf manche Fakten. Das unbestritten erfolgreiche Geschäftsmodell von Discountern besteht darin, Markenprodukte in ihren wesentlichen Eigenschaften nachzubilden. Weil am Ende aber doch immer ein Unterschied zwischen Kopie und Original wahrnehmbar sein wird, kann es hilfreich sein, beide Produkte mit deutlich sichtbaren Preisschildern nebeneinander abzubilden. Eindeutig wird unsere Aufmerksamkeit auf den wesentlichen Wettbewerbsvorteil des Discounters gelenkt, in der Hoffnung, eine Entscheidung zu beeinflussen. Sind solche Anzeigen in Druckerzeugnissen abgebildet, ist Ihnen vielleicht schon aufgefallen, dass Markenlabels sehr klein und die vergleichbaren Produkteigenschaften sehr groß herausgestellt werden. Werden video- oder tonbasierte Werbemedien genutzt, verstärken diese üblicherweise die vergleichbaren Eigenschaften, um Kunden auf den Preis als Entscheidungskriterium festzulegen.

Ökonomen haben in der Regel sehr passende Antworten für Gleichgewichtspreise in vollkommenen Märkten. Gerade in der Immobilienwirtschaft, aber auch ansonsten jenseits vom Börsenparkett, spielen Knappheitspreise eine erhebliche Rolle. In einem bekannten psychologischen Experiment wurden Menschen Kekse auf einem Tisch serviert, um später nach einer Zahlungsbereitschaft für diese Kekse zu fragen. Zeigte man den Teilnehmenden des Experiments einen sehr vollen Teller mit etlichen Keksen, meldeten diese erheblich weniger Zahlungsbereitschaft pro Keks zurück als im Falle, dass der Teller lediglich zwei Kekse präsentierte. Ein „Homo Oeconomicus“, wie er volkswirtschaftlichen Marktmodellen zugrunde liegt, müsste pro Keks immer dieselben Zahlungsbereitschaften offenbaren. Die Realität zeigt aber sogar, dass der Effekt überproportional ist. Es gilt nicht nur, je knapper die Kekse sind, desto teurer ist der Einzelne, sondern vielmehr, dass Kekse deutlich schneller knapp als teurer werden. Würden drei auf zwei Kekse reduziert, wäre der Anstieg der Zahlungsbereitschaft bei den meisten Menschen mehr als 33 Prozent.

WHAT YOU HAVE IS ALL THERE IS? – DER ENDOWMENT EFFEKT

Die „Keks-Erkenntnis“ führt noch etwas weiter. Denn natürlich bedeutet im Umkehrschluss eine Reduzierung der Knappheit einen meist kaum nachvollziehbaren Zusammenbruch der Preise. Es bleibt also abzuwarten, wie sich die Immobilienpreise entwickeln, wenn die Knappheit einmal abnimmt.

Beeindruckender mag aber sein, wie wir Knappheit und Entwicklungen empfinden. So wäre eine knappe, mathematische Formulierung, dass unsere Wahrnehmung asynchron ist. Preise auf Märkten bilden sich nicht immer unter Gleichgewichtung von Angebot und Nachfrage. In einem weiteren bekannten Psychologie-Experiment verschenkte Dan Ariely Karten für ein wichtiges Sport-Event (entscheidendes Basketball-Spiel in den USA) an zufällig ausgewählte Personen einer Gruppe. Auf die Frage, für welchen Preis sie diese Karten an Dritte weiterverkaufen würden, gaben sie durchschnittlich 2.400 \$ an. Das Setting des Experiments war aber so, dass die Gruppe vor dem Geschenk durch Zufallsprinzip geteilt wurde. Der Gruppenteil, der offenkundig denselben Eigenschaften und dem reinen Zufall unterlag, wurde befragt, wie viel er bereit gewesen wäre, für eben jene Karten zu bezahlen, die an die Gruppe verschenkt wurden, die zufällig Glück gehabt hatten. Die genannten 170 \$ mögen doch der einen oder anderen Versicherung Denkanstöße in der weiteren Werbeplanung geben. Es macht möglicherweise einen Unterschied, ob es um die Reduzierung von Unsicherheit (= Verlust) oder den Gewinn an Sicherheit geht.

WHAT YOU KNOW IS ALL THERE IS (KONSISTENZ)

Wesentliche Bestimmungsfaktoren des Verstands sind Assoziation im Lernen und Konsistenz in der Prüfung von Fakten. Kurz gesagt lassen sich Geschichten, die sich schlüssig anhören, viel besser merken als unschlüssige Geschichten. Eine Reihe von psychologischen Experimenten beschäftigt sich mit der Kapazität des Menschen, Wahrscheinlichkeiten zu schätzen und untersuchte in verschiedenen Anordnungen, was für wahrscheinlicher gehalten wird:

- Nancy ist Bankangestellte
- Nancy ist Bankangestellte und leitet eine Jugendgruppe

Der Mathematiker weiß sofort, dass die zweite Option nur eine Teilmenge der ersten sein kann. Denn im zweiten Fall ist die Einschränkung der Möglichkeiten enger und die Wahrscheinlichkeit der zweiten Option muss kleiner oder höchstens gleich sein. Die meisten Menschen geben jedoch gerade dieser einschränkenden Option den Vorzug. Denn sie nehmen nicht die Einschränkung, sondern die Menge an Informationen wahr, die sich gegenseitig nicht widersprechen. Je mehr Informationen zu einem Sachverhalt widerspruchsfrei vorliegen, desto überzeugender bleibt uns dieser auch in Erinnerung.



Marketingexperten tun meistens gut daran, ihren Arbeitgeber zu durchleuchten, ob dieser sein Qualitätsversprechen auch lückenlos einhalten kann. Vielleicht denken Sie aber auch gerade an manche Anekdote auf dem Freundeskreis, wenn sich einer der gängigen Premiumanbieter an einer Stelle im Verkaufs- oder Dienstleistungsprozess einen Lapsus erlaubt hat. Hätten Sie diesen bei einem erheblich günstigeren Anbieter auch so deutlich wahrgenommen?

Die Wirkung dieses Handlungsmusters hat aber auch für Personalentscheidungen erhebliche Wirkungen. Denn wir ordnen nicht nur beim Vorstellungsgespräch, sondern auch bei Leistungs-

feststellungen über das ganze Arbeitsleben hinweg Menschen immer den Erfahrungen zu, die wir bereits gemacht haben. Dies gilt für interne Erfahrungen, die wir mit ihnen und externe Erfahrungen, die wir mit anderen Menschen machen durften.

Auf den ersten Blick erscheint das gut, denn ökonomisch ist es absolut richtig, gemachte Erfahrungen zu nutzen, um künftige Entscheidungen besser zu machen. Die Schwierigkeit ist, dass dies aber so geschehen muss, dass nur Erfahrungen und keine Konsistenz-Interpretationen zählen. Hat beispielsweise der Personalentscheider schlechte Erfahrungen mit einem

Mitarbeitenden gemacht, zum Beispiel durch einen Betrugsfall, und derjenige hat gewisse Ähnlichkeiten mit einem Bewerbenden, so zeigen amerikanische Forschungsergebnisse zur Einstellungsdiagnostik, dass eben jene Ähnlichkeit die Chance zur Einstellung erheblich reduziert. Natürlich ist auch der umgekehrte Fall bei positiven Erfahrungswerten denkbar.

Dieser so genannte Prävalenzfehler fällt uns manchmal auch im Privatleben auf. Wer hat nicht schon einmal den Musikgeschmack eines Bekannten völlig falsch eingeschätzt, weil er Schlussfolgerungen aus Verhalten, Kleidung oder gemeinsamen Erlebnissen gezogen hat?

Die Prävalenz wirkt folglich über die Situation hinaus und beeinflusst damit auch die Beurteilung von Leistungen über die weitere Zusammenarbeit. Für Personalentscheider ist es daher nicht immer leicht, eine ungefilterte Bewertung von Mitarbeitern abzugeben, die mit einer sehr schwachen oder sehr guten Performance eingestiegen sind. Sie schreiben entweder die bereits gemachten Erfahrungen in verstärkter oder abgeschwächter Weise fort oder verkehren überproportional ins Gegenteil, wenn Underperformer überraschend positive Leistung zeigen. Nicht ganz so stark ist übrigens die Reaktion, wenn Overperformer überraschend schwach arbeiten (siehe Endowment-Effekt).

DAS BESTE KOMMT ZUM SCHLUSS?

Auch über Konzentration und Wahrnehmung lassen sich Erkenntnisse aus der Psychologie in die BWL, vor allem in die Personalarbeit, mitnehmen. Zusammenfassend könnte formuliert werden, dass unser Verstand kein Bankkonto ist. Der Endowment-Effekt zeigt, dass Menschen positive Erfahrungen nicht gleichwertig gut finden wie negative Erfahrungen als schlecht empfunden werden. Auch zeitlich lassen sich Empfindungen nicht saldieren. Mit dem Konzept der hedonistischen Tretmühle wird verbunden, dass es Menschen viel leichter fällt, sich für viele kleine Ziele über einen längeren Zeitraum anzustrengen als für ein überproportional größeres Ziel. Sie würden, vereinfacht gesagt, lieber 100 Tage einen Euro geschenkt bekommen wie am hundertsten Tag 150 Euro.

Daraus folgt aber, dass Mitarbeiter, die regelmäßig Erfolge in kleinen Projekten erreichen, vom Management meistens wesentlich positiver wahrgenommen werden, als Mitarbeiter, die ggf. auf lange Sicht mehr erreichen, deren Erfolge aber nicht so häufig sichtbar werden. Erstgenannte sind übrigens wahrscheinlich auch zufriedener.

Der bereits benannte Kahnemann hat dieses Konzept aber noch etwas weiterentwickelt und zunächst aus Erkenntnissen mit Schmerzempfinden, weitreichende Erkenntnisse für das Marketing gewonnen. Er nutzte verschiedene Experimente mit Zufallszuteilungen und bat Menschen, eine Hand in kaltes Wasser zu tauchen. Nach einer festgelegten Zeit durften die Teilnehmer ihre Hand wieder aus dem Wasser nehmen und mussten den Schmerz bzw. das Kälteempfinden beurteilen. Bemerkenswert zeigte der Vergleich, dass Experi-

mente mit längerer Dauer bei kälterem Wasser positiver wahrgenommen wurden, wenn der Trend zum Positiven ging, d.h. die Temperatur leicht erhöht wurde. Wurde unbemerkt aber langsam die Wassertemperatur erhöht, so zeigt die Gruppe mit der längeren Eintauchdauer bessere Bewertungen und das, obwohl ihre Hände durchweg länger und selbst am Ende noch kälter als bei der Vergleichsgruppe „belastet“ wurden.

Natürlich wurde das Experiment ungefährlich und später mit weiteren, zum Glück positiveren, Kontexten wiederholt. Die Ergebnisse blieben im Wesentlichen gleich. Im Übrigen spiegelt hier die Psychologie eine Erkenntnis, die im modernen Online-Marketing schon längere Zeit Raum greift. Das vielen bekannte AIDA-Modell weicht Ansätzen wie ASIDAS oder Kotlers 5-A. Damit stehen vor allem die Nachkaufphase, der Share- und Advocate-Effekt im Vordergrund, bei dem Firmen darauf hoffen, dass Kunden zu authentischen Werbetreibenden werden.

Die Erkenntnis für Marketing nach außen, aber vielleicht auch für manche Geschäftsbeziehung, dürfte wohl einfach lauten: Dauer und Intensität sind irrelevant, solange der Trend in die richtige Richtung geht. Vor allem kommt es aber auf eines an: Am Ende muss es passen.

Alles in allem können wir feststellen: Die Psychologie bereichert die BWL und zeigt auch ihre Grenzen auf. Gleichzeitig bieten die Wirtschaftswissenschaften der Psychologie eine spannende Spielweise zur Forschung. In Kombination können BWL und Psychologie zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor im Unternehmen werden.



Prof. Dr. Marco Wölfe ist Professor für Finanz und Immobilienwirtschaft, Wissenschaftlicher Leiter des CRES und der VWA Business School. Er unterrichtet im Bereich Märkte, Konsumentenverhalten und Datenanalyse und ist Studiengangsleiter des VWA-Studiengangs „Wirtschaftspsychologie“.

ATTRAKTIV ALS ARBEITGEBER

Sachbezüge & steuerliche Gestaltungsmöglichkeiten

Von Dr. Holger Sachs

Im Wettbewerb um Arbeitskräfte müssen sich Arbeitgeber attraktiv präsentieren. Sachbezüge als Ergänzung zum Gehalt eröffnen dazu vielfältige Möglichkeiten.

RECHTSGRUNDLAGEN FÜR DEN STEUERLICHEN UMGANG MIT SACHBEZÜGEN

... sind insbesondere die §§ 3, 8, 37b und 40 Einkommensteuergesetz (im Folgenden kurz EStG).

Zunächst definiert der Gesetzgeber in § 8 EStG den Begriff Sachbezüge. § 3 Nr. 1 bis 71 EStG sieht eine Vielzahl steuerfreier Leistungen vor, darunter auch Sachbezüge. Im Unterschied zu § 3 EStG nennt § 40 EStG Vergütungen, die zwar nicht steuerfrei sind, für die der Arbeitgeber aber eine pauschale Steuer abführen kann. Beim Arbeitnehmer entfällt eine individuelle Versteuerung. Schließlich ist von der Pauschalierung gem. § 40 EStG die nach § 37b EStG zu unterscheiden. Auf Grund hoher Abgabenbelastung ist § 37b EStG unattraktiv.

Ausgangspunkt für die Besteuerung von Sachbezügen ist § 8 Abs. 1 S. 1 EStG. Dort stellt der Gesetzgeber Sachbezüge Geldzahlungen gleich. Dies gebietet der verfassungsrechtliche Grundsatz gleichmäßiger Besteuerung.

Während Geldzahlungen problemlos zu bewerten sind – ein Euro ist ein Euro – ist die Bewertung von Sachbezügen schwieriger. Einem Sachbezug ist ein Geldbetrag zuzuordnen, ohne diesen wie auf einer Banknote einfach ablesen zu können.



SEMINAR-TIPP:

52674

Sachbezüge – Steuerbegünstigte Leistungen des Arbeitgebers

12.07.2022

MASSGEBEND FÜR DIE BEWERTUNG VON SACHBEZÜGEN IST § 8 ABS. 2 S. 1 EStG.

Danach sind Sachbezüge mit den um übliche Preisnachlässe geminderten üblichen Endpreisen am Abgabeort anzusetzen. Als Beispiele nennt der Gesetzgeber Wohnung, Kost, Waren und Dienstleistungen sowie als Auffangtatbestand sonstige Sachbezüge.

Die Finanzverwaltung lässt zu, als üblichen Preis 96 % des Endpreises anzusetzen, zu dem die Sache Letztverbrauchern im allgemeinen Geschäftsverkehr angeboten wird (R 8.1 Abs. 2 S. 3 LStR). Beispiel: Der Arbeitgeber kauft bei einer Parfümerie für 100 € ein Parfüm, das er einer Mitarbeiterin für gute Leistungen überlassen möchte. Zu bewerten ist der Sachbezug mit 96 € im Monat der Übergabe des Parfüms an die Mitarbeiterin. Die 96 € sind wie das Gehalt in der Lohnabrechnung als laufender Bezug der Lohnsteuer und Sozialversicherung zu unterwerfen.

Anstelle einer Besteuerung des Sachbezugs beim Arbeitnehmer als laufender Bezug bietet § 37b EStG dem Arbeitgeber die Möglichkeit, eine **pauschale Versteuerung** vorzunehmen. Der Steuersatz ist 30 %. Hinzu kommen Sozialabgaben. Insgesamt beläuft sich die Abgabenbelastung auf ca. 53 %. Übernimmt im obigen Beispiel der Arbeitgeber für das Parfüm Steuer und Sozialabgaben sind seine Kosten 150,80 € (100 € Einkaufspreis, 28,80 € pauschale Steuer, 22 € Sozialabgaben).

Eine Ausnahme von der Steuerpflicht sieht § 8 Abs. 2 S. 11 EStG für Sachbezüge mit einem Wert pro Kalendermonat von bis zu 44 € (ab 2022 50 €) vor.

In der Praxis beliebt sind Tankgutscheine. Aber auch Gutscheine eines Bekleidungs-geschäfts sind interessant, zumal der Arbeitnehmer die Gutscheine sammeln kann. Entscheidend ist allein die monatliche Übergabe des Gutscheins. Der Arbeitnehmer kann mehrere Gutscheine auf einmal einlösen. Die Gutscheine muss der Arbeit-

geber zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn gewähren. Gehaltsumwandlungen sind seit 2020 nicht mehr möglich. Der Tatbestand zusätzlich zum ohnehin geschuldeten Arbeitslohn ist seit 2020 in § 8 Abs. 4 EStG geregelt.

Neben den 44 € (ab 2022 50 €) kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer zu einem **persönlichen Ereignis** einen Sachbezug im Wert von bis zu 60 € ohne Steueranfall zuwenden (R 19.6 Abs. 1 S. 1 LStR). Typisch ist ein Geschenk zum Geburtstag.

Möchte der Arbeitgeber einem Arbeitnehmer **Produkte aus dem eigenen Sortiment** unentgeltlich oder verbilligt übereignen, sieht § 8 Abs. 3 S. 2 EStG kalenderjährlich einen Freibetrag von 1.080 € vor. So kann z.B. eine Bäckerei einem Mitarbeitenden Rabatte bis 1.080 € pro Jahr steuerfrei gewähren.

Abweichend von der grundsätzlichen Bewertungsregel üblicher Abgabepreis am Abgabeort minus 4 %, gibt es für bestimmte Sachbezüge besondere Bewertungsregeln.

Geldwerte Vorteile für die **Privatnutzung eines Dienstwagens** sind mit monatlich 1 % des Bruttolistenneupreises und für die Fahrten Wohnung–Arbeitsstätte mit 0,03 % des Bruttolistenneupreises pro Entfernungskilometer zu bewerten (§ 8 Abs. 2 S. 3 EStG). Bei Elektrofahrzeugen ist der Bruttolistenpreis in Abhängigkeit von Höhe der Anschaffungskosten und Umfang des elektrischen Antriebs nur mit 50 % oder 25 % anzusetzen.

Sachbezüge für Unterkunft und Verpflegung, z. B. in einer Kantine, regelt der Gesetzgeber mit jährlich sich ändernden pauschalen Werten gem. § 8 Abs. 2 S. 6-7 EStG in Verbindung mit § 17 Abs. 1 S. 1 Nr. 4 SGB IV. Beispielsweise beträgt der Sachbezugswert für Mittagessen 3,70 € pro Tag bzw. 104 € für einen Monat. Bei einer Unterkunft sind es täglich 7,90 € bzw. monatlich 237 €.

BESONDERS ATTRAKTIV SIND STEUERFREIE SACHBEZÜGE (§ 3 EStG).

Zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf bietet sich an, dem Arbeitnehmer gem. § 3 Nr. 33 EStG **Kindergartenkosten** zu ersetzen. Umfasst sind Kosten sowohl für die Betreuung als auch Verpflegung des Kindes. Einen Höchstbetrag sieht das Gesetz nicht vor.

Zur Vorsorge vor Krankheiten gibt § 3 Nr. 34 EStG dem Arbeitgeber die Möglichkeit, Arbeitnehmern **Gesundheitsleistungen** im Sinne von §§ 20 und 20b SGB V bis zu 600 € im Kalenderjahr zuzuwenden. Typische Beispiele sind Rückenschule, Ernährungsberatung und Stressbewältigung.

§ 3 Nr. 37 EStG ermöglicht Arbeitgebern, Arbeitnehmer ein **betriebliches Fahrrad** zu überlassen. Inbegriffen sind E-Bikes, deren Höchstgeschwindigkeit 25 km/h nicht übersteigt und in der Folge nicht als Kraftfahrzeug anzusehen sind. Die Fahrräder müssen im Eigentum des Arbeitgebers stehen. Eine steuerfreie Übereignung an Arbeitnehmer ist nicht möglich.

Der gleichen Systematik unterliegt § 3 Nr. 45 EStG, bezieht sich aber auf betriebliche **Datenverarbeitungs- und Telekommunikationsgeräte** und damit zusammenhängende Software. Das zivilrechtliche Eigentum muss wiederum beim Arbeitgeber liegen. Eine steuerfreie Übereignung ist nicht vorgesehen. Wesentliche Beispiele sind Handys, Smartphones, Computer und Tablets.

Für **Elektrofahrzeuge** gewährt das Gesetz ebenfalls eine Steuervergünstigung. Der Arbeitgeber kann gem. § 3 Nr. 46 EStG dem Arbeitnehmer das Recht einräumen, sein Elektrofahrzeug unentgeltlich an einer Ladestation des Arbeitgebers aufzuladen.

Kostenerstattungen für das Aufladen an einer Ladestation, die nicht dem Arbeitgeber gehört, sind steuerfrei NICHT möglich.

Im Unterschied zu § 3 EStG sieht § 40 EStG keine Steuerfreiheit für Arbeitgeberleistungen vor, sondern erlaubt, eine pauschale Steuer zu entrichten. Der Arbeitnehmer muss keine Einkommensteuer mehr bezahlen. Das Ergebnis ist für den Arbeitnehmer das Gleiche wie in § 3 EStG. Lediglich für den Arbeitgeber erhöhen sich die Kosten durch die pauschale Lohnsteuer.

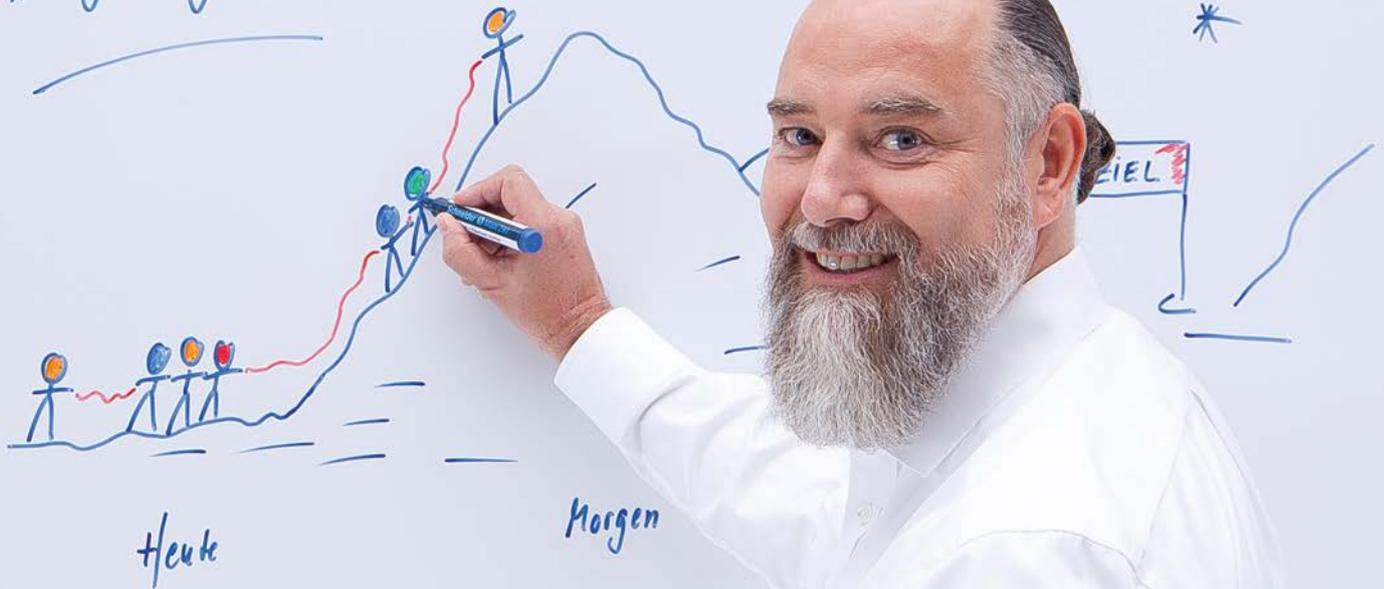
Für nachfolgende Leistungen gilt ein pauschaler Steuersatz von 25 %: Der Arbeitgeber kann kalenderjährlich eine **Erholungsbeihilfe** zuwenden (§ 40 Abs. 2 Nr. 3 EStG). Sie beträgt für den Arbeitnehmer 156 €, für dessen Ehegatten 104 € und 52 € für jedes Kind. Bei einer Familie mit zwei Kindern ist die maximal mögliche Erholungsbeihilfe 364 €. Es ist empfehlenswert die Erholungsbeihilfe im Monat des Urlaubs auszubezahlen.

Gem. § 40 Abs. 2 Nr. 5, 6 und 7 EStG hat der Arbeitgeber die Möglichkeit, dem Arbeitnehmer **Datenverarbeitungsgeräte, Ladevorrichtungen für Elektrofahrzeuge sowie betriebliche Fahrräder** zu übereignen.

Neben den beispielhaft genannten Sachbezügen sieht das Gesetz zahlreiche weitere Vergünstigungen vor, die dem Arbeitgeber helfen können, Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen zu binden, bzw. neue Mitarbeiter zu rekrutieren.

Dr. Holger Sachs ist Diplom-Volkswirt, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater. Er betreibt seit 2002 eine eigene Kanzlei in Offenburg und berät Unternehmen in rechtlichen und betriebswirtschaftlichen Belangen.

#togethergreat



PROFESSIONELLE ONLINEMODERATION FÜR MEETINGS & WORKSHOPS

Von Andreas Seltmann

Andreas Seltmann führte über eine Dekade als Mitglied der Geschäftsleitung das Produkt- und Personalmarketing sowie die Unternehmenskommunikation von Hekatron – einem renommierten Familienunternehmen der Gebäude- und Sicherheitstechnik. Er verfügt über mehr als 25 Jahre Führungserfahrung und über 15 Jahre Moderationserfahrung.

Andreas Seltmann ist freiberuflicher Unternehmensberater für Employer Branding und Personalmarketing, Buchautor und Führungskräftetrainer. Er begleitet erfolgreiche Unternehmen und Verwaltungen auf ihrem Weg ein Top-Arbeitgeber zu werden, um die dringend benötigten Fach- und Führungskräfte zu gewinnen. Er ist als Dozent und Moderator tätig. Darüber hinaus ist er Beirat bei dem Start-up Famigo, Gründer des „Vätternetzwerks Freiburg/Südbaden“ und engagiert sich ehrenamtlich im Vorstand des Vereins „Demografie Exzellenz e.V.“.

Egal, ob eine virtuelle Teambesprechung, ein Online-Zukunftsworkshop, eine Strategie-Klausur, die Führungskräfte-Konferenz oder das Projekt-Review: Es gibt viele Anlässe, zu denen Meetings, Veranstaltungen und Workshops durch eine professionelle Moderation deutlich an Wirksamkeit, Wirkung und Effizienz gewinnen. Mehr denn je sind dabei Kompetenzen in der Onlinemoderation gefragt. Speziell Führungskräfte sollten nicht erst seit Home-Office & Co. ihre Kompetenzen in diesem Bereich ausbauen, denn es geht um Wirkung, Wirksamkeit der Führung, Effizienz und Effektivität. Es geht aber auch darum zu erkennen, wie es dem Menschen hinter dem Bildschirm geht und wie Sie es schaffen, diesen nicht zu verlieren oder gar abzuhängen. Dazu ist es essenziell, die technischen und methodischen Möglichkeiten zu beherrschen, diese sinnvoll einzusetzen und darüber hinaus die Teilnehmenden zielorientiert und mit Empathie auch online auf den Punkt zu bringen.

HERAUSFORDERUNGEN IN DER DIGITALEN WELT

Was in Präsenz, im Meeting- oder Workshop-Raum funktioniert, ist in der virtuellen Welt eine völlig andere Herausforderung. Ablenkungen wie E-Mails, soziale Medien, der klingelnde Paketdienst, das Kind, die Katze oder der Hund sowie das vibrierende Handy stören und sind allgegenwärtig. Die Aufmerksamkeitsspanne ist in Onlinemeetings dementsprechend viel geringer und die Moderation muss gekonnt für einen Spannungsbogen, Interaktionen und Pausen sorgen. Aber auch den Teilnehmenden wird deutlich mehr Selbstdisziplin abverlangt und es bedarf einem hohen Maß an Eigenlenkung, um gemeinsam erfolgreich virtuell zusammenzuarbeiten. Virtuell ist die Gefahr leider viel größer, Menschen unbeabsichtigt auszuschließen und viel zu schnell nur die Agenda abzuhaken. Durch die Distanz

Halten Sie sich nicht mit der Frage auf, was online NICHT funktioniert. Fragen Sie sich vielmehr, was online besonders GUT funktioniert – und das wenden Sie an!

Andreas Seltmann

nicht statt. Weil Personen räumlich weit weg sind und „ein kurzer Austausch mal schnell so über den Schreibtisch hinweg“ online geplant werden muss, entfallen uns auch Themen. Es fällt uns dadurch schwerer, Gehörtes und Gelerntes zu verankern.

ERFOLG IST (AUCH ONLINE) DAS ERGEBNIS SEHR GUTER VORBEREITUNG

Damit Ihr Meeting und Ihr Workshop auch online zu einem vollen Erfolg werden, sollten Sie unbedingt ein paar Dinge berücksichtigen. Dazu gehören eine gute Agenda und ein gutes Erwartungsmanagement im Vorfeld. Reden Sie mit den Teilnehmenden vorab und vermitteln Sie Ihr Anliegen und welchen Beitrag Sie sich von Ihnen wünschen. Neben der Wertschätzung der Teilnehmer ist in diesem Schritt auch die Sicherung enthalten, dass Sie die richtigen Menschen im Workshop dabei haben und diese auch wissen, weshalb ihre Mitarbeit erforderlich ist. Überlegen Sie sich genau, was die Ziele der virtuellen Zusammenkunft sind und welchen Sinn und Nutzen für Sie, das Team und das Unternehmen dahinterstecken.

Langweilen Sie bitte keinesfalls die Teilnehmenden mit „betreutem Lesen“ und dem „Durchklicken von PowerPoint-Präsentationen“. Das ist ein Verbrechen in der digitalen Welt! Versenden Sie stattdessen rechtzeitig vor dem Zusammenkommen die wichtigsten Unterlagen und beschreiben Sie, was unbedingt gelesen bzw. vorbereitet werden muss. Sichern Sie außerdem die wichtigsten Inputs, inklusive der zugehörigen Technik, Methodik und Interaktionen im Vorfeld ab.

Wen Sie nicht aktiv mit einbeziehen, schließen Sie wahrscheinlich versehentlich aus.

Andreas Seltmann

Moderation, diese der Gruppe nochmals vorzustellen und zu vereinbaren. Als Moderator*in müssen Sie dabei mit gutem Beispiel vorangehen. Ihre Pünktlichkeit nach Pausen zum Beispiel ist dabei eine gute Gelegenheit.

Apropos Pausen: Da, wie bereits erwähnt, die Aufmerksamkeitsspanne online viel geringer ist, sollten Sie als Moderator*in „kurzen Sprints“ und mit ausreichend Pausen arbeiten, um die Energie bei den Teilnehmenden hochzuhalten. Ich selbst arbeite dafür mit der Pomodoro-Methode in jeweils einstündigen Blöcken. Diese teile ich in 45 Minuten arbeiten und 15 Minuten Pause ein. Die Pausen sind hilfreich und wichtig für kleine Erledigungen und bieten außerdem die Möglichkeit, sich kurz zu bewegen, frische Luft zu schnappen und die Tee- bzw. Kaffeetasse wieder aufzufüllen.

DEN MENSCHEN IM BLICK

Menschen wollen sich einbringen und dazugehören: Das ist eine wichtige Erkenntnis der Hirnforschung, die auf uns alle zutrifft. Aus diesem Grund ist es frustrierend für die Teilnehmenden, wenn lange Online-Monologe am Bildschirm gehalten werden und sie selbst nicht die Chance erhalten, sich zu Wort zu melden. Als Moderator*in sollten Sie deshalb die Teilnehmenden von Anfang an aktiv miteinbeziehen und dafür ein passendes Spektrum an Interaktionen, Ice-Breakern und Tools beherrschen. Auch wenn es vielleicht schwerfällt, sollten Sie virtuelles Arbeiten möglichst sozial gestalten, denn „auf der anderen Seite des Bildschirms“ sitzt ein Mensch! Weniger ist dabei mehr und langsamer vorzugehen, ist oft der schnellere und nachhaltigere Weg zum Ziel. In der 2-D-Welt sind Wertschätzung und ehrliches Feedback nicht zu unterschätzende Kulturelemente. Bauen Sie dazu nicht nur am Ende des Workshops oder des Meetings eine kurze Blitzlicht- bzw. Feedbackrunde ein. Bleiben sie als Moderator*in stets in der Leitungsfunktion und kommentieren Sie nicht.

Was Sie aber keinesfalls vergessen dürfen ist, sich zu bedanken! Ein ehrliches Dankeschön ist die Grundlage für jeden nächsten Schritt, ist eine Wertschätzung für jedes Einbringen und ist auch Ihr Startkapital für das nächste Meeting.

ALS (ONLINE)MODERATOR*IN MÜSSEN SIE SO EINIGES ...

Als Moderator*in müssen Sie top vorbereitet sein, die Technik und Tools beherrschen, proaktiv sein, nachfragen und Rückfragen stellen

Achten Sie auf Ihre Worte ... Sie sind in der digitalen Welt oft das einzige Transportmittel, was Ihnen zur Verfügung steht.

Andreas Seltmann

und Missverständnisse klären. Sie müssen stille Teilnehmer*innen einbinden, indem Sie diese direkt mit Namen ansprechen und Vielredner*innen dezent in die Schranken weisen, indem Sie ihnen sagen, dass ihr Input wertvoll ist, aber jeder zu Wort kommen soll. Es gilt Stille an den richtigen Stellen im Workshop auszuhalten und Aufgaben klar zu formulieren und zuzuweisen. Sie sollten Interaktionen einplanen und gut vorbereiten und mit Störungen umgehen können.

OHNE TECHNIK GEHT NICHTS

Zu guter Letzt noch ein Wort zur Technik: Diese muss natürlich funktionieren. Hier hat in den letzten Monaten zum Glück eine Entwicklung stattgefunden und einiges hat sich stabilisiert und professionalisiert. Achten Sie bei Onlinemeetings und Workshops auf eine gute Bild- und Tonqualität. Beides muss passen, sonst sinkt die Produktivität deutlich! Jedoch gilt: Guter Ton vor gutem Bild. Lieber eine schlechte Bildqualität mit gutem Ton als ein gutes Bild mit schlechtem Ton. Für eine gute Tonqualität empfiehlt es sich, ein externes Mikrofon oder eine professionelle Hör-Sprech-Kombination („Headset“) zu verwenden. Dies minimiert das Risiko von unerwünschten Rückkopplungen sehr

effektiv. Des Weiteren empfiehlt sich eine externe Kamera. Die eingebauten Kameras in den heutigen Laptops sind zwar in Ordnung, aber eben auch nicht mehr. Gerade Sie als Moderator*in sollten wirken und verstanden werden. Investieren Sie also etwas in gute Technik, die Sie ins rechte Licht und online wirkungsvoll in Szene setzen kann. Eine gute Kameraperspektive, die Ihr ganzes Gesicht von vorne gut zeigt, ist dabei ebenso wichtig wie ein gutes (Tages-)Licht. Achten Sie darauf, dass Fenster sich Ihnen gegenüber und nicht hinter Ihnen befinden. Das Licht sollte von vorne, alternativ von der Seite, auf Ihr Gesicht treffen. Gegebenenfalls ist es sinnvoll, eine zusätzliche (Tages-)Lichtquelle zu verwenden.

Technik ist nicht alles, aber ohne die richtige Technik ist alles nichts.

Andreas Seltmann

WAS ZEICHNET EINE GUTE ONLINE-MODERATION AUS?

Eine gute (Online-)Moderation ist eine Frage der Übung, des Könnens und des Wollens. Das Können kann in Seminaren, Trainings und Coachings Schritt für Schritt ausgebaut und verbessert werden. An Übungen in der täglichen Praxis ist in Zeiten von „New Work“ ist sicherlich kein Mangel zu beklagen. Wenn Sie mich am Ende noch fragen, welche Eigenschaften in der Onlinemoderation von Nutzen sind, kann ich Ihnen folgende Erfahrungen noch mit auf den Weg geben: Es hilft ungemein, wenn Sie emotional stabil, selbstbewusst, freundlich, kontaktfreudig, tolerant, zuverlässig, organisiert, empathisch, zielorientiert und offen für neue Erfahrungen sind. Wir alle sind keine „Online-Götter“ und auch Online-Profis machen Fehler. Aber eines ist klar: Online zu arbeiten, zu moderieren und zu führen wird ein fester Bestandteil unserer Arbeit bleiben. Die erforderlichen Kompetenzen dazu auf- und auszubauen ist ein wichtiger Schritt, um neben der Effizienz und Effektivität auch Freude bei der virtuellen Zusammenarbeit zu haben – denn hinter jedem Bildschirm lebt und arbeitet immer noch ein Mensch.

SEMINAR-TIPP:

Web-Seminar

**Professionelle
Onlinemoderation für
Meetings & Workshops**
09.05.2022



DER MENSCH ALS ERFOLGS- FAKTOR DER WIRTSCHAFTSWELT

Die Psychologinnen Imke Dirks & Elena Thoma im Gespräch



In einer Arbeitswelt, in der Digitalisierung und stetiger Wandel ebenso selbstverständlich sind wie permanente Erreichbarkeit und Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, sind es zunehmend nicht mehr „nur“ objektive Unterschiede, die Unternehmen klare Wettbewerbsvorteile verschaffen. Zunehmend beginnen Unternehmen umzudenken. Zunehmend begreifen Unternehmen die Bedeutung der Köpfe von Mitarbeitenden und Kunden als wesentliche Erfolgsgröße. Zunehmend entdeckt die Wirtschaftswelt den Menschen als Erfolgsfaktor.

Für das erfolgreiche Zusammenführen des ökonomischen Denkens und Handelns mit den Individuen im Unternehmen wird die Bedeutung von Wirtschaftspsychologen größer. Psychologisches Fachwissen, eine ganzheitliche Betrachtungsweise sowie eine wertschätzende und wertfreie Haltung stellen eine wertvolle Ergänzung zum unternehmerischen Denken und Management-Know-how dar.

INPUT im Gespräch mit Imke Dirks (ID) und Elena Thoma (ET). Trotz unterschiedlicher Berufswege haben die Psychologinnen doch Gemeinsamkeiten in ihrem Wirken. Es ergeben sich vielseitige Erfahrungen und unterschiedliche Blickwinkel, die sich in den folgenden Antworten widerspiegeln.

Was macht ein Wirtschaftspsychologe, bzw. wo findet man diesen im Unternehmen?

ET | Wirtschaftspsychologen sind vor allem in jenen Bereichen wichtig, in denen neben der betriebswirtschaftlichen Denk- und Vorgehensweise eine Berücksichtigung von Persönlichkeitsfaktoren für den Unternehmenserfolg relevant ist. Dies ist, um nur einige Beispiele anzuführen, in der Personalgewinnung und -entwicklung von Unternehmen, bei Marketing- und Werbeagenturen, in Personal- und Unternehmensberatungen oder im Bereich der Markt- und Meinungsforschung ganz besonders der Fall.

Wozu braucht es Wirtschaftspsychologen bzw. was können diese, was nicht jeder Betriebswirt mit gesundem Menschenverstand ebenso kann?

ET | Die Wirtschaftspsychologie als Anwendungsgebiet der Psychologie baut auf eine breitgefächerte Wissenschaft auf. Neben der Kompetenz, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und ökonomisch zu agieren, haben Wirtschaftspsychologen die Kompetenz, wissenschaftlich fundiert die gesamtwirtschaftlichen Strukturen in Abhängigkeit des Verhaltens von einzelnen Individuen zu betrachten.

ID | Die Arbeitswelt braucht somit Wirtschaftspsychologen, um den Faktor Mensch mit Kopf, Herz und Bauch sowie Intuition bewusster mit einzubeziehen und dadurch für alle Beteiligten erfolgreicher zu sein. Da Menschen eben keine Maschinen sind, braucht es manchmal nur kleine menschliche, kommunikative oder organisatorische Interventionen, damit das gesamte System wieder rund läuft.

Was macht einen guten Wirtschaftspsychologen in Ihren Augen aus?

ET & ID | Aus unserer Sicht ist die Grundlage für ein erfolgreiches Wirken als Wirtschaftspsychologe eine intensive Persönlichkeitsentwicklung. Dazu tragen besonders Fort- und Weiterbildungen bei. Die eigene kritische Selbstreflexion sollte immer wieder angeregt und ein konstruktiver Blick auf die eigenen Schwächen gerichtet werden. Stärken dürfen gezielt eingesetzt, Grenzen geachtet und eine Überforderung vermieden werden.

Ein Unternehmen, unabhängig seiner Größe, ist ein System, das ständig in Bewegung ist. Denken Sie an ein Spinnennetz: Egal, an welchem Faden die Spinne spinnt, das gesamte Netz bewegt sich. Kommt ein Windstoß von außen auf das Netz, bewegt es sich ebenfalls in seiner Gesamtheit. Bricht einer der seidenen Fäden, so hat auch dies Einfluss auf das gesamte, äußerst professionelle Gewebe.

Die ganzheitliche Betrachtung des Unternehmenssystems in seiner Wandlungsfähigkeit, die Berücksichtigung der einzelnen Menschen, die in unterschiedlicher Weise in das System involviert sind, sowie die wertschätzende und gleichermaßen wertfreie Berücksichtigung dieser sind in unseren Augen Kompetenzen, die aus der intensiven Persönlichkeitsentwicklung resultieren und auf deren Grundlage gute Wirtschaftspsychologen ihre fachliche Kompetenz ausüben.

Was machen Sie persönlich in Ihrer Arbeit am liebsten?

ID | Am liebsten mache ich Einzel-Coachings mit Kunden, die ein Thema haben, bei dem sie sich Unterstützung wünschen und darum engagiert mitarbeiten und dann auch recht schnell Erfolge für sich merken, z.B. eine Führungskraft, die sich in ihrer Rolle überfordert fühlt und sich fragt, ob sie überhaupt weiterhin Führungskraft sein möchte.

Oder auch Team-Coachings in Teams, die selbst Unterstützung wollen, weil nicht alle an einem Strang ziehen und sich damit selbst im Wege stehen und merken, dass es so nicht weitergehen kann, wenn alle gesund bleiben sollen. Wenn die eigene Einsicht und Motivation zur Veränderung groß sind, kann in kurzen Interventionen

eine Menge erreicht werden, was im Arbeitsalltag den Unterschied macht. Ich arbeite als Wirtschaftspsychologin, um einen wirklichen Mehrwert für die Kunden, Teams und Unternehmen zu bringen. Das ist die Motivation für meine Arbeit. Damit sie hinterher gesünder, zufriedener, klarer und erfolgreicher arbeiten und leben können.

ET | Auch ich arbeite am liebsten im Einzel oder mit Kleingruppen. Die freiwillige bzw. eigeninitiierte Aufnahme einer Beratung halte ich für ein sehr wertvolles Gut. Ich habe auch schon die Erfahrung gemacht, wie es ist, in einem Kontext zu arbeiten, in dem das Beratungsgespräch verpflichtend ist. Diese Zwangskontexte sind nicht das, worin ich mich gerne bewege. Vielmehr sind es die Menschen, die offen sind für Veränderung, die Lust haben auf Neues, auf anderes. Diese haben zwar häufig auch einen Leidensdruck, der sie veranlasst eine Beratung aufzusuchen, sie sind aber dennoch intrinsisch motiviert. Zu erspüren, wie Menschen in Bewegung kommen, neue Perspektiven mit ihnen zu erschaffen und möglichst Raum für etwas Leichtigkeit zu generieren, genau das ist es, was mir an der Arbeit die größte Freude bringt.

Was glauben Sie, welcher Kniff kann das Arbeitsleben für uns alle bereichern?

ET | Ein achtsamer Blick auf sich selbst als Mensch in der Arbeitswelt. Die Achtsamkeitspraxis ist weit gefächert und wissenschaftlich untermauert. Sie ist es, die es in meinen Augen jedem Menschen ermöglicht, mit kleinsten – besonders zeitsparenden – Kniffen Großes zu bewirken. Sie kann jedem und jeder helfen, sich selbst unter dem „Dauerdruck“ der Arbeitswelt nicht zu vergessen, ein inneres Gleichgewicht möglichst zu erhalten, ein Ungleichgewicht als solches zu erkennen und ein neues Gleichgewicht wiederherzustellen.

Wie funktioniert Wirtschaftspsychologie online?

ID | Gut, besser, als ich gedacht hätte. Vor allem mit mir bekannten Menschen ist es kein Problem, z.B. bei Coachings, Supervisionen oder Team-Coachings. Bei Seminaren mit 14 unbekanntem Teilnehmenden muss man schon schauen, dass man gut miteinander warm wird und es sehr interaktiv gestaltet.

Letztendlich erzählen die Leute aber genauso viel von sich persönlich und lernen dadurch neue Lösungen für ihre konkreten Beispiele. Da tut der Bildschirm der menschlichen Nähe, die erzeugt wird, keinen Abbruch. Doch es ist für die meisten Teilnehmenden anstrengender als ein Live-Seminar, da hier die Sinne wesentlich abwechslungsreicher angesprochen werden können.

Was nehmen Ihre Kunden aus einem Coaching oder Seminar als Output mit?

ID | Um nur einige Beispiele zu nennen:

- Konfliktthemen schneller und deutlicher anzusprechen, sei es bei Kolleginnen und Kollegen, den Mitarbeitenden oder der Führungskraft.
- Mehr Klarheit in der eigenen Rolle und eine klarere Kommunikation, die ihr Ziel auch in schwierigen Situationen erreicht.
- Sich weniger als Opfer fühlen, sondern mehr als produktiver Gestalter der eigenen Herausforderungen.
- Bessere Kommunikationsstrukturen aufzubauen, z.B. in Form von Besprechungen mit einer Regeltagesordnung, mit Teilnehmenden, die es auch wirklich braucht, mit einer guten Moderation und inhaltlich schlank und effektiv. So, dass die tatsächliche Besprechung wichtiger ist als die „Besprechung nach der Besprechung“ in der Teeküche oder auf dem Flur. Im Alltag ist das ja oft umgekehrt...

Die Coachings verlaufen oft sehr persönlich und auch private Themen werden miteinbezogen, da man sich nicht ausschließlich beruflich entwickeln kann. Die „berufliche“ Persönlichkeitsentwicklung hat immer auch Auswirkungen auf den Menschen im privaten Bereich. Wenn jemand z.B. Konflikte gerne aus dem Weg geht, dann

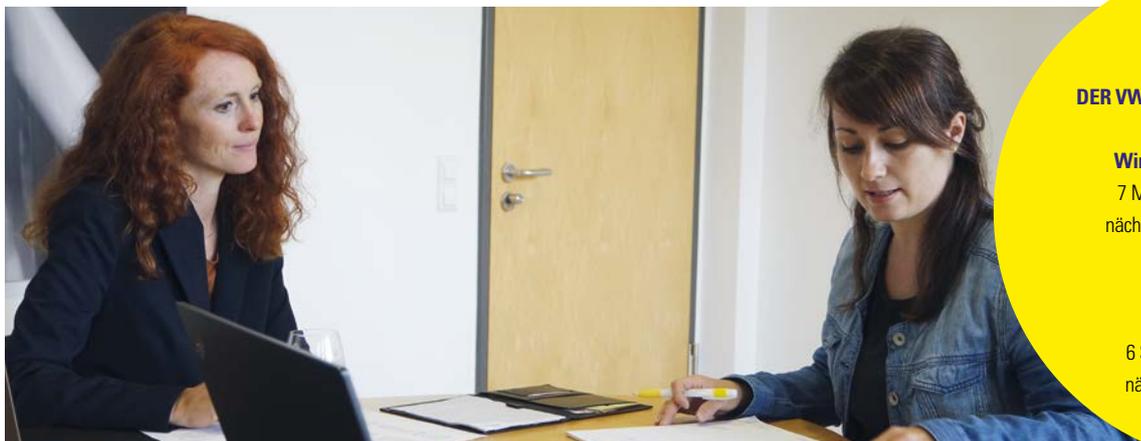
tut er dies meistens beruflich sowie privat. Und wenn er seine Konfliktfähigkeit aus beruflichen Gründen trainiert, werden sich auch in privaten Situationen Veränderungen ergeben.

Was sind derzeit die größten Herausforderungen für Führungskräfte bzw. für Unternehmen mit Blick auf die Zukunft?

ET & ID | Aus unserer Sicht sind es vor allem zwei Herausforderungen, die benannt werden müssen:

- Der Umgang mit dem Leistungs- und Erfolgsdruck auf eine Weise, die mit der Gesundheit aller Beteiligten vereinbar und darüber hinaus motivierend ist.
- Der Umgang mit Mitarbeitenden, die – auch durch die Corona-Krise – oftmals an ihre körperlichen und psychischen Grenzen kommen.

Bei diesen Herausforderungen sind besonders die Gestaltung eines vertrauensvollen Miteinanders, gemeinsame Werte und ein gemeinsames Anliegen, sowie eine gemeinsame Sinnhaftigkeit (nach Prof. Dr. Gerald Hüther) wesentlich. Diese motivieren, verbinden und lassen ein tiefes Zusammengehörigkeitsgefühl entstehen. Nur so kann ein gesunder und anhaltender Erfolg erwachsen, der wiederum den Umgang mit anderen Herausforderungen ermöglicht.



**BERUFSBEGLEITENDES
STUDIENANGEBOT
DER VWA UND VWA BUSINESS SCHOOL**

Wirtschaftspsycholog*in (VWA)
7 Module – praxisnah & persönlich
nächster Studienstart: Dezember 2022

**Bachelor of Arts (B.A.)
Wirtschaftspsychologie**
6 Semester – akademischer Titel
nächster Studienstart: April 2022

Imke Dirks ist Diplom-Psychologin, NLP-Master und ausgebildet in provokativem Coaching (DIP) und war nach dem Studium viele Jahre als Wirtschaftspsychologin in einer Unternehmensberatung tätig. Seit 2013 ist sie selbstständig als Coach, Trainerin und Beraterin. Ihre Schwerpunkte sind Management-Coaching, Veränderungsprozesse in Unternehmen, Führungs- und Kommunikationsthemen, Teamcoachings und Supervisionen. Sie arbeitet u.a. als Trainerin für die VWA und ist Dozentin der Steinbeis-Hochschule.

Elena Thoma ist Psychologin (MSc) und systemische Beraterin (DGFSF). Sie war nach dem Studium einige Jahre im stationären und ambulanten Rehabilitationswesen tätig. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin am CRES begleitet sie seit 2018 Prozesse des Qualitätsmanagements und betreut das Campus-Coaching für Studierende der Steinbeis Institute am Standort Freiburg. Als Trainerin arbeitete sie bislang in der beruflichen Fort- und Weiterbildung, der Personalentwicklung und in beruflichen Coachings.

ÄNDERUNGEN IM WOHNUNGS- EIGENTUMSRECHT nach dem WEMoG

Von Nico Bergerhoff und Michael Zimmermann

Zum 01.12.2020 ist das Wohnungseigentumsmodernisierungsgesetz in Kraft getreten. Wir bieten Ihnen hier einen Überblick mit den Änderungen der Regelungen zur Abrechnung, baulichen Veränderung, Vertretungsmacht und der Neuregelung zur Zertifizierung des Verwalters.

A. ABRECHNUNG / WIRTSCHAFTSPLAN / RECHNUNGSLEGUNG

Der ursprüngliche Plan des Gesetzgebers war es, mit dem WEMoG eine Konkretisierung des streitanfälligen Themen Jahresabrechnung und Wirtschaftsplan herbeizuführen. Tatsächlich aber hat der Gesetzgeber die Vorgaben zum Wirtschaftsplan (§ 28 Abs. 1) und zur Jahresabrechnung (§ 28 Abs. 2) neu strukturiert und wesentliche inhaltliche Änderungen herbeigeführt.

1. Inhalt der Beschlussfassung zur Jahresabrechnung

Der Inhalt der Beschlussfassung über die Jahresabrechnung wird erheblich eingeschränkt: Nur das Ergebnis wird beschlossen. Das Rechenwerk, welches dem zugrunde liegt, ist nicht mehr Gegenstand der Beschlussfassung. Bloße Darstellungsfehler, wie zum Beispiel das Fehlen der Angabe der Kontostände oder ein Fehler in der Darstellung der Erhaltungsrücklage, sind nicht mehr ausreichend, um den Beschluss über die Jahresabrechnung anzufechten.

Der Eigentümer ist aber nicht schutzlos, ihm stehen Ergänzungs- und Erläuterungsansprüche gegen den Verwalter zu. § 28 Abs. 2 WEG beschreibt diesen eingeschränkten Beschlussinhalt so, dass lediglich die Anpassung der (im Wirtschaftsplan) beschlossenen Vorschüsse (d.h. Rückzahlung zu hoher Vorschüsse) oder die Einforderung von Nachschüssen (bei zu niedrig angesetzten Vorschüssen) beschlossen wird. § 28 Abs. 2 WEG beschreibt die Jahresabrechnung daher auch folgerichtig als „Abrechnung über den Wirtschaftsplan“.

Wohl ist es weiterhin zulässig, über die Gesamt- und Einzelabrechnungen zu beschließen, aber im Hinblick auf die gewollte Beschränkung des Beschlussgegenstands ist es sinnvoll, den Beschlusstext neu zu formulieren, beispielsweise wie folgt: „Die Gemeinschaft der Eigentümer beschließt über die Anpassung der Vorschüsse beziehungsweise Nachforderungen, die sich aus der Abrechnung des Wirtschaftsjahres ... ergeben.“

Durch die Beschlussfassung entsteht unmittelbar der Zahlungsanspruch der WEG gegenüber denjenigen Eigentümern, deren Vorauszahlungen die Nachzahlungsansprüche unterschreiten. Umgekehrt besteht auch der Anspruch auf Rückerstattung zu hoher Vorschüsse des einzelnen Eigentümers gegenüber der WEG.

2. Änderungen beim Wirtschaftsplan

Der Verwalter bleibt in der Pflicht zur Erstellung eines Gesamt- und Einzelwirtschaftsplans, dessen inhaltliche Vorgaben keiner Änderung unterliegen, insbesondere verbleibt es beim Prognosespielraum der WEG.

Die Formulierung des § 28 Abs. 1 stellt jetzt allerdings klar, dass auch die Zuführung zur Erhaltungsrücklage und zu sonstigen Rücklagen im Gesamtwirtschaftsplan dargestellt werden muss, um dann im Einzelwirtschaftsplan auf die Eigentümer verteilt werden können. Beschlossen wird nur die Vorschusspflicht, nicht das Rechenwerk selbst. Zulässig erscheint es jetzt auch, eine „Vorschussliste“ zu erstellen und dann lediglich über diese zu beschließen. Der Wirtschaftsplan selbst muss aber zur Nachvollziehbarkeit bei der Beschlussfassung vorliegen.

Weiterhin möglich ist der Fortgeltungsbeschluss zu jedem Wirtschaftsplan, nach welchem dieser bis zur Beschlussfassung über den Folgeplan gültig bleiben soll.

3. Verpflichtung des Verwalters zur Vorlage eines Vermögensberichts

Sinn und Zweck des Vermögensberichts ist nach der Vorstellung des Gesetzgebers den Wohnungseigentümern ein „möglichst genaues Bild“ über die wirtschaftliche Lage der Gemeinschaft zu vermitteln. Er hat eine Auskunftsfunktion und Rechnungslegungsfunktion. Der Vermögensbericht soll den Stand der Rücklagen und eine wesentliche Aufstellung des Gemeinschaftsvermögens enthalten.

Das Gesetz verlangt, dass der Vermögensbericht nach Ablauf eines Kalenderjahres zu erstellen ist. Die herrschende Auffassung sieht hier durchaus großzügige Fristen, die es dem Verwalter z.B. ermöglichen sollen den Vermögensbericht im Zusammenhang mit der Beschlussfassung über die Jahresabrechnung vorzulegen. Über die Form der Zurverfügungstellung ist gesetzlich nichts geregelt. Dies kann per Brief, per E-Mail oder im Rahmen einer für die Eigentümer zugänglichen Cloud-Lösung geschehen.

B. BAULICHE VERÄNDERUNG

§ 20 WEG ändert die bisherigen Regelungen zur baulichen Veränderung.

1. Definition der baulichen Veränderung

Eine bauliche Veränderung liegt nunmehr dann vor, wenn die Grenzen der Erhaltung (Instandhaltung und Instandsetzung) überschritten werden. Also nicht nur bei baulichen Veränderungen im bisherigen Sinne, auch Modernisierungen fallen unter diese Vorschrift.

2. Erforderliche Mehrheit

Ein besonderes Quorum sieht § 20 WEG nicht vor, d. h. die Ermächtigung kann mit einfacher Mehrheit beschlossen werden. Ein Beschluss ist jedoch zwingend notwendig.

Neu ist jetzt auch die ausdrückliche Regelung, dass durch die Beschlussfassung sowohl dem Verband Wohnungseigentümergeinschaft wie auch einzelnen Eigentümern die Zustimmung zu einer baulichen Veränderung erteilt werden kann.

3. Rechte einzelner Eigentümer

Einen Minderheitenschutz schließlich beinhaltet die neue Fassung des § 20 in Abs. 4. Wenn eine bauliche Veränderung

- die Wohnanlage grundlegend umgestaltet oder
 - ein Eigentümer (welcher der baulichen Veränderung nicht zugestimmt hat) gegenüber anderen unbillig benachteiligt wird,
- dann darf über die bauliche Veränderung nicht mehrheitlich beschlossen werden. Es besteht auch kein Anspruch des einzelnen Eigentümers auf Genehmigung.

Trotzdem gefasste Beschlüsse wären anfechtbar, nach wohl herrschender Meinung nicht nichtig, da die Beschlusskompetenz grundsätzlich gegeben ist.

4. Anspruch auf Genehmigung

Zudem werden in § 20 Abs. 2 WEG privilegierte Maßnahmen benannt (E-Mobilität, Barrierefreiheit, Einbruchschutz und Telekommunikation), welche dem jeweiligen Eigentümer einen einklagbaren Anspruch auf Genehmigung der baulichen Veränderung gewähren. Der Anspruch ist jedoch nur darauf gerichtet, dass dem Eigentümer die Maßnahme genehmigt wird. Wie die Maßnahme ausgeführt werden soll, steht weiterhin im Ermessen aller Eigentümer durch Beschlussfassung.

Zudem gewährt § 20 Abs. 3 einen Anspruch auf Genehmigung, wenn alle Eigentümer, die in ihren Rechten durch die Maßnahme betroffen / beeinträchtigt sind oder sein könnten, sich mit der Maßnahme einverstanden erklären.

5. Kosten einer baulichen Veränderung

Was sind die wesentlichen Veränderungen im neuen § 21 WEG zu den Nutzungen und Kosten baulicher Veränderungen?

- Wenn ein Eigentümer privilegierte Veränderungen (Barrierefreiheit, etc.) verlangt, so gebühren ihm alleine die Nutzungen hieraus, er hat jedoch allein die Kosten zu tragen.
- Für die Kosten sonstiger baulicher Veränderungen, welche mit 2/3 der Stimmen und 50% der MEAs beschlossen werden, oder sich innerhalb eines angemessenen Zeitraums amortisieren, sind die Kosten auf alle Wohnungseigentümer zu verteilen, alle haben auch ein Nutzungsrecht.
- Für alle anderen baulichen Veränderungen gilt, dass lediglich diejenigen Eigentümer, welche sie beschlossen haben, die Kosten zu tragen haben, aber auch alleine zur Nutzung berechtigt sind. Achtung: Folge einer Kostenverteilung nach dieser Variante ist allerdings nunmehr, dass über bauliche Maßnahmen nur noch eine namentliche Abstimmung und entsprechende Protokollierung stattfinden kann.

Schließlich haben die Wohnungseigentümer nunmehr gemäß § 21 Abs. 5 WEG die Möglichkeit, eine abweichende Verteilung der Kosten und Nutzungen zu beschließen.

Darüber hinaus kann die Gemeinschaft der Eigentümer nach § 16 Abs. 2 WEG dem die Baumaßnahme begehrenden Eigentümer nunmehr auch sämtliche Folgekosten (Erhaltungskosten und Betriebskosten) der baulichen Maßnahme durch Beschluss auferlegen.

In § 21 Abs. 4 WEG wird dem Nachzügler die Möglichkeit eingeräumt, durch Beschluss ebenfalls zur Nutzung berechtigt zu sein, jedoch muss er einen angemessenen Ausgleich hierfür bezahlen.

Verlegt z.B. ein Eigentümer Stromleitungen für eine Ladestation für Elektroautos und ein weiterer Eigentümer will sich später an diese Stromleitungen anschließen, so muss er diesen Weg wählen, um die vorhandenen Stromleitungen mit benutzen zu dürfen.

C. DIE NEUE VERTRETUNGSMACHT DES VERWALTERS

Die Befugnis des Wohnungseigentumsverwalters, die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer zu vertreten, ergibt sich nunmehr aus § 9 b WEG. Dieser Paragraph trat an die Stelle des ursprünglichen § 27 Abs. 3 WEG a.F.

Das Gesetz stellt zunächst klar, dass der Verwalter die Gemeinschaft der Wohnungseigentümer gerichtlich und außergerichtlich vertritt. Seine Vertretungsmacht ist gemäß § 9 b Abs. 1 Satz 3 WEG unbeschränkt, dies bedeutet, sie kann nicht durch Vereinbarung oder Beschluss der Wohnungseigentümer mit Wirkung für das Außenverhältnis, also im Verhältnis zu Außenstehenden (z.B. Vertragspartnern der WEG, Behörden etc.) beschränkt werden. Lediglich ist eine Beschränkung der Geschäftsführungsbefugnis des Verwalters durch die Wohnungseigentümergeinschaft im Innenverhältnis, d.h. mit Wirkung für und wider die Gemeinschaft denkbar.

Die Ausnahmen dieser unbeschränkten Vertretungsmacht ergeben sich direkt aus dem Gesetz: So ist eine Vertretung der Wohnungseigentümergeinschaft durch den Verwalter bei Abschluss von Grundstückskauf- oder Darlehensverträgen nur aufgrund eines Beschlusses der Wohnungseigentümer möglich (§ 9 b Abs. 1 S. 1 WEG).

Jenseits dieser Ausnahmen soll nach dem Willen des Gesetzgebers die Einräumung einer unbeschränkten Vertretungsmacht des Verwalters zum einen dazu dienen, für Rechtssicherheit zu sorgen: So muss ein Dritter, welcher einen Vertrag mit dem Verwalter abschließt, nicht mehr befürchten, dass die Vertretungsmacht des Verwalters für den Abschluss dieses Vertrages nicht ausreicht.

Zum anderen hat die Neuregelung auch Folgen für die Wohnungseigentümergeinschaft selbst, diese kann als rechtsfähiger Verband effizient am Rechtsverkehr teilnehmen, ohne dass es noch eines weiteren Schrittes, also beispielsweise eines ausdrücklichen Ermächtigungsbeschlusses, bedarf.

D. ZERTIFIZIERUNG DES VERWALTERS

1. Anspruch der Wohnungseigentümer auf einen zertifizierten Verwalter

Insbesondere die Erweiterung der Vertretungsmacht des Verwalters im Außenverhältnis erfordert regelmäßig eine besondere Qualifikation des Verwalters. Der Gesetzgeber will diese Qualifikation dadurch sichern, dass er künftig im Grundsatz eine Zertifizierung des Verwalters vorsieht. Daher steht ab dem 01.12.2022 jedem Wohnungseigentümer ein Anspruch zu, dass ein zertifizierter Verwalter durch Beschluss bestellt wird (§§ 18 Abs. 2 Nr. 1, 19 Abs. 2 Nr. 6 WEG).

Eine Zertifizierung ist nur dann nicht erforderlich in Wohnungseigentumseinheiten, in welchen weniger als neun Sondereigentumsrechte existieren, ein Wohnungseigentümer zum Verwalter bestellt wurde und weniger als ein Drittel der Wohnungseigentümer (nach Köpfen zu bestimmen, § 25 Abs. 2 WEG) die Bestellung eines zertifizierten Verwalters verlangt haben.

2. Rechtsgrundlage

Die Rechtsgrundlage für die Zertifizierung wurde in § 26 a Abs. 1 WEG geschaffen. Hiernach darf sich als zertifizierter Verwalter bezeichnen, wer vor einer Industrie- und Handelskammer durch eine Prüfung nachgewiesen hat, dass er über die für die Tätigkeit als Verwalter notwendigen rechtlichen, kaufmännischen und technischen Kenntnisse verfügt.

Die Einzelheiten zur Zertifizierung sollen dabei durch eine Rechtsverordnung des Bundesministeriums der Justiz und für Verbraucherschutz geregelt werden (§ 26 a Abs. 2 WEG).

3. Entwurf der Zertifizierter-Verwalter-Prüfungsverordnung – ZertVerwV

Die vom Ministerium beschlossene Verordnung, welche noch der Zustimmung des Bundesrates bedarf, soll dabei folgenden Inhalt haben:

- Die Industrie- und Handelskammern werden Prüfungsausschüsse bilden, welche die Prüfung abnehmen sollen.
- Die Prüfung setzt sich aus einem schriftlichen (mind. 90 min.) und einem mündlichen Teil (mind. 15 min. pro Prüfling) zusammen.
- Prüfungsthemen sind die Grundlagen der Immobilienwirtschaft, die rechtlichen Grundlagen, die kaufmännischen Grundlagen und die technischen Grundlagen.

Die Einzelheiten hierzu werden in der Anlage 1 zur ZertVerwV aufgeführt. Hierzu gehört beispielsweise Grundlagenwissen über folgende Themenbereiche:

- Grundlagen der Immobilienwirtschaft: Übersichtswissen über Gebäudepläne, Bauzeichnungen und Baubeschreibungen; relevante Versicherungsarten, Umwelt- und Energiethemen im Immobilienbereich.
 - Rechtliche Grundlagen: Grundkenntnisse über das Wohnungseigentumsgesetz, das Bürgerliche Gesetzbuch (Mietrecht, Werkvertragsrecht; Grundstücksrecht) das Grundbuchrecht, aber auch über das Recht der Gewerbeordnung, der Makler- und Bauträgerverordnung, der Heizkosten- und Trinkwasserverordnung, das Energierrecht sowie das Berufsrecht des Verwalters.
 - Kaufmännische Grundlagen: Neben allgemeinen kaufmännischen Grundlagen die Grundzüge der Buchführung, des externen und internen Rechnungswesens sowie spezielle kaufmännische Grundlagen des Wohnungseigentumsverwalters (Bildung von Sonderumlagen/Erhaltung; Erstellung der Jahresabrechnung und des Wirtschaftsplans sowie Hausgeld und Mahnwesen).
 - Technische Grundlagen: Insbesondere Grundlagenkenntnisse über Baustoffe und Baustofftechnologie; Haustechnik; Erkennen von Mängeln, Verkehrssicherungspflichten; die Planung von Instandhaltungen/Instandsetzungen sowie (energetische) Sanierungs- und Modernisierungsmaßnahmen; aber auch Kenntnisse über das altersgerechte und barrierefreie Umbauen; Beantragung von Fördermitteln.
- d) Der Prüfungsausschuss bewertet das Ergebnis der Prüfung mit „bestanden“ oder „nicht bestanden“, die Prüfung kann bei Nichtbestehen beliebig wiederholt werden.
- e) Die folgenden Personen werden von der Prüfungspflicht befreit:
- Diejenigen, die die Befähigung zum Richteramt besitzen
 - Diejenigen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung zur Immobilienkauffrau oder zum Immobilienkaufmann oder zur Kaufrau oder zum Kaufmann in der Grundstücks und Wohnungswirtschaft
 - Diejenigen mit einem Hochschulabschluss mit immobilienwirtschaftlichen Schwerpunkt

Eine Konkretisierung hinsichtlich der Frage, welche Hochschulabschlüsse hierunter fallen sollen, fehlt bislang.

Nico Bergerhoff und **Michael Zimmermann** sind Rechtsanwälte und Fachanwälte für Miet- und Wohnungseigentumsrecht. In ihrer Immobilienkanzlei in Freiburg beraten und vertreten die beiden ihre Mandanten fachkundig zu sämtlichen rechtlichen Fragen rund um die Immobilie.

Die Gleichstellung mit den zertifizierten Verwaltern bedeutet dabei, dass die von der Prüfung befreiten Personen sich ebenfalls als zertifizierte Verwalter bezeichnen dürfen und damit keinerlei Nachteile bei der Ausübung des Verwalteramtes zu befürchten sind.

f) Auch juristische Personen und Personengesellschaften dürfen sich als zertifizierte Verwalter bezeichnen, wenn alle diejenigen Beschäftigten, die unmittelbar mit Aufgaben der Wohnungseigentumsverwaltung betraut sind, entweder die Prüfung zum zertifizierten Verwalter bestanden haben oder einem zertifizierten Verwalter (aufgrund der Befreiung von der Prüfungspflicht, s.o.) gleichgestellt sind.

Was der Ordnungsgeber unter „unmittelbarer Betrauung“ mit der Wohnungseigentumsverwaltung versteht, wird in der Verordnung nicht selbst geregelt. Aus der Begründung ist allerdings zu entnehmen, dass darunter nur solche Mitarbeiter fallen sollen, die Versammlungen selbst leiten (also nicht nur vorbereiten) bzw. außerhalb der Versammlungen Entscheidungen als Verwalter (§ 27 Abs. 1 WEG) treffen. Mitarbeiter, welche allein untergeordnete Aufgaben ausführen (z.B. im Sekretariat oder als Hausmeister, werden keine Prüfung ablegen müssen. Gleiches soll gelten für Personen, die zwar Leitungsfunktionen innerhalb der Gesellschaft wahrnehmen, ohne jedoch konkret mit der WEG-Verwaltung befasst sind.

4. Zertifizierung und Gewerberecht

Die Neuregelung in § 26 a des Wohnungseigentumsgesetzes stellt im Übrigen keine gewerberechtlichen Anforderungen auf. Dies bedeutet, dass die Zertifizierung keine Voraussetzung für die Erteilung der Erlaubnis nach § 34 c Abs. 1 S. 1 Nr. 4 GewO (Wohnimmobilienverwalter) ist. Auch unterliegt der zertifizierte Verwalter nicht einer weitergehenden Fortbildungspflicht, die Fortbildungspflicht ergibt sich vielmehr ausschließlich aus § 34 c Abs. 2 GewO für den Wohnimmobilienverwalter (20 Stunden innerhalb eines Zeitraumes von 3 Kalenderjahren).

Anmerkung: Der Bundesrat hat nach Redaktionsschluss seine Zustimmung zur Verordnung am 26.11.2021 erteilt.

**QUALIFIZIEREN SIE SICH
BEI DER DIA!**

**Geprüfte*r Immobilienfachwirt*in (IHK) /
Immobilienwirt*in (DIA)**

Studienbeginn 2022:

7. März & 5. September 2022

Informieren & Anmelden:

dia.de/studium-immobilienwirtschaft



28. FREIBURGER IMMOBILIENTAGE

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

Renditepotenziale im deutschen Immobilienmarkt, Varianten der Immobilienverrentung und das reformierte Wohnungseigentumsrecht standen am 28./29. Oktober 2021 ebenso auf dem Programm der 28. Freiburger Immobilientage wie Themen aus dem Bereich Wertermittlung – eine Zusammenfassung der bewährten Fachtagung.

WOHNRECHT & NIESSBRAUCH IN DER WERTERMITTLUNG



„*Rechte und Belastungen können den Wert von Grundstücken entscheidend beeinflussen.* Nießbrauch, Wohnrecht und Wohnungsrecht kommen häufig zum Einsatz, wenn Eltern ihre Immobilie noch vor ihrem Ableben an die eigenen Kinder überschreiben“, erläuterte **Aysel**

Cetin, Fachanwältin für Miet- und Wohnungseigentumsrecht in der Bochumer Kanzlei Leones. Beim Nießbrauch handle es sich um ein Nutzungsrecht, das zur Gruppe der beschränkt dinglichen Rechte zähle. Es erlaube, eine Wohnung oder ein Haus zu

bewohnen und allen Nutzen daraus zu ziehen, nicht jedoch zu veräußern. Bei der Wertermittlung sei grundsätzlich zwischen dem Wert des Nießbrauchs und dem Wert des mit einem Nießbrauch belasteten Grundstücks zu unterscheiden. Das Wohnungsrecht gewähre dem Berechtigten das Recht, ein Gebäude oder einen Teil eines Gebäudes unter Ausschluss des Eigentümers als Wohnung zu nutzen. Vom dinglichen Wohnungsrecht sei das Wohnrecht als beschränkte persönliche Dienstbarkeit zu unterscheiden, die dem Berechtigten lediglich ein persönliches Mitbenutzungsrecht einräume. Das Bewertungsverfahren eines Wohnungsrechts entspreche prinzipiell der Vorgehensweise der Bewertung eines Nießbrauchs.

RENDITEPOTENZIALE IM DEUTSCHEN IMMOBILIENMARKT



„*Der deutsche Immobilienmarkt ist und bleibt the place to be für Investoren*“, stellte **Sven Carstensen**, Vorstand des Analyseunternehmens bulwiengesa, fest. Die Betrachtung der Immobilien-Neuanlagen in Gewerbeimmobilien im Zeitraum 1982 und 2021 zeige, dass die Corona-Pandemie – anders als die weltweite Finanzkrise – keinen wesentlichen Einbruch zur Folge gehabt habe.

„Investoren akzeptierten vor der Pandemie häufig im Hinblick auf die Rendite ein höheres Risiko, inzwischen stehen wieder Core-Objekte, also langfristig vermietete Immobilien in nachgefragten Lagen, im Fokus der Suche“, so Carstensen. Ganz oben auf der Wunschliste als Mieter stehe die öffentliche Hand. Veränderte Bewertungen der einzelnen Assetklassen führten zu Umstrukturierungen der Immobilienportfolios. Das Investitionsvolumen, das 2021 voraussichtlich bei über 60 Milliarden Euro liege, werde dominiert von Wohnungen, Büros und Logistikimmobilien.

„Investoren akzeptierten vor der Pandemie häufig im Hinblick auf die Rendite ein höheres Risiko, inzwischen stehen wieder Core-Objekte, also langfristig vermietete Immobilien in nachgefragten Lagen, im Fokus der Suche“, so Carstensen. Ganz oben auf der Wunschliste als Mieter stehe die öffentliche Hand. Veränderte Bewertungen der einzelnen Assetklassen führten zu Umstrukturierungen der Immobilienportfolios. Das Investitionsvolumen, das 2021 voraussichtlich bei über 60 Milliarden Euro liege, werde dominiert von Wohnungen, Büros und Logistikimmobilien.

BESONDERHEITEN & FEHLERQUELLEN IM VERGLEICHSWERTVERFAHREN



„*Das Vergleichswertverfahren gilt als Königsdisziplin der Verkehrswertermittlung und beruht auf der Auswertung von tatsächlich erzielten Kaufpreisen*“, erläuterte **Albert M. Seitz**, öffentlich bestellter und vereidigter Sachverständiger für Immobilienbewertung mit Büros in Köln und Bonn. Die Kaufpreise seien auf ihre Eignung hin zu prü-

fen und bei Abweichungen an die Gegebenheiten des Wertermittlungsobjekts anzupassen. „Die Aussagefähigkeit des Verfahrens hängt allerdings immer auch von der Qualität der verwendeten Daten ab. Zieht der Sachverständige Vergleichsfälle aus der Kaufpreissammlung des Gutachterausschusses für Grundstückswerte heran, ist wesentliche Voraussetzung, dass dieser die Vergleichsfälle umfassend mit allen wertbeeinflussenden Grundstücksmerkmalen erfasst und dokumentiert hat und die Dokumentation im Rahmen der Auskunftserteilung auch offenlegt“, so Seitz.

fen und bei Abweichungen an die Gegebenheiten des Wertermittlungsobjekts anzupassen. „Die Aussagefähigkeit des Verfahrens hängt allerdings immer auch von der Qualität der verwendeten Daten ab. Zieht der Sachverständige Vergleichsfälle aus der Kaufpreissammlung des Gutachterausschusses für Grundstückswerte heran, ist wesentliche Voraussetzung, dass dieser die Vergleichsfälle umfassend mit allen wertbeeinflussenden Grundstücksmerkmalen erfasst und dokumentiert hat und die Dokumentation im Rahmen der Auskunftserteilung auch offenlegt“, so Seitz.

DAS REFORMIERTE WOHNUNGSEIGENTUMSRECHT IN DER PRAXIS



„*Ziel der Reform sei eine effizientere Verwaltung der Wohnungseigentümergeinschaften, rechtliche Erleichterung baulicher Veränderungen und die Förderung der Elektromobilität gewesen.*“

„Das am 1.12.2020 in Kraft getretene reformierte Wohnungseigentumsrecht führte zu systematischen und inhaltlichen Änderungen“, erläuterte **Dr. Markus Klimsch**, Fachanwalt für Miet- und Wohnungseigentumsrecht, Partner in der Freiburger Kanzlei SEK.

In der Gründungsphase gelte das Wohnungseigentumsrecht nun mit der Anlage der Wohnungsgrundbücher, auch wenn es nur den Bauträger als Eigentümer gebe. Dieser könne die spätere WEG bereits gegenüber Versorgungsunternehmen oder dem Verwalter wirksam verpflichten. „Bedurften bauliche Veränderungen zuvor der Zustimmung aller Eigentümer, hat nun jeder Eigentümer einen Anspruch auf Durchführung bestimmter privilegierter baulicher Maßnahmen, sofern er die Kosten hierfür trägt“, berichtete Klimsch. Hierzu zählten die Schaffung von Lademöglichkeiten für E-Fahrzeuge, die Barriere-Reduzierung, der Einbruchschutz sowie der Glasfaseranschluss. Die Art und den Umfang der Durchführung entscheide aber die WEG.

VARIANTEN DER IMMOBILIENVERRENTUNG



„Die Menschen werden heute immer älter, die Altersarmut steigt. Auch Eigentümer einer abbezahlten Immobilie, können im Alter durch anstehende Instandhaltung, den notwendigen altersgerechten Umbau oder hohe Pflegekosten in Liquiditätsschwierigkeiten geraten. Dennoch ist der Verkauf der

Immobilie für viele von ihnen keine Option“, führte **Boris Hardi**, Gründer des Online-Portals RentePlusImmobilie.de, aus.

Hier bietet die Immobilienverrentung als Kombination aus einem Verkauf der Immobilie und der Maßgabe, in der Immobilie weiterhin wohnen zu bleiben, eine Alternative. Die Zahlungen, die der Eigentümer durch den Verkauf bezieht, könnten dabei als monatliche Rente, aber auch als Einmalzahlung erfolgen.

Als zentrale Modelle der Immobilienverrentung stellte Hardi das Wohnrecht, die Leibrente, den Nießbrauch, den Teilverkauf und die Umkehrhypothek vor. „Das ideale Modell ist immer abhängig von der persönlichen Situation des Eigentümers“, so Hardis Fazit.

DIE NEUE IMMOWERTV IM FAKTENCHECK



„Die Änderungen der neuen Immobilienwertverordnung (ImmoWertV 2022) gegenüber den bisherigen Vorgaben halten sich in Grenzen.

Hier hatte die Praxis höhere Erwartungen“, stellte Professor **Martin Ingold** vom Frei-

burger Center for Real Estate Studies (CRES) fest. Die ImmoWertV 2022, die am 1.1.2022 in Kraft trete, führe die bisherige ImmoWertV und die fünf Richtlinien zur Grundstücksbewertung zusammen.

Ziel sei die Sicherstellung einer Verkehrswert- und Bodenwertermittlung nach einheitlichen und marktgerechten Grundsätzen. Zu den wesentlichen Änderungen zählten die Aufnahme von Regelungen zu Rechten und Belastungen, zu nicht marktgängigen oder marktfähigen Wertermittlungsobjekten sowie zu Gemeinbedarfs- und Wasserflächen in die Verordnung selbst. Das führe zu einer stärkeren Verbindlichkeit. Erstmals werde der Grundsatz der Modellkonformität ausdrücklich geregelt. Zur Sicherstellung einer bundesweit einheitlichen Wertermittlung dienten feste Modellansätze zu Gesamtnutzungsdauern, Bewirtschaftungskosten, durchschnittlichen Herstellungskosten und zur Ermittlung der Restnutzungsdauer im Fall der Modernisierung.

GEMEINSCHAFTSGUTACHTEN – ORGANISATION & HAFTUNGSRISIKEN



„Fehler in der Bewertung von Immobilien bergen für den Wertermittler erhebliche Haftungsrisiken. Gleich-

zeitig nimmt die Komplexität der Immobilienbewertung zu“, berichtete **Ullrich Werling**, Partner im Sachverständigenbüro HWS Werling, Schäfer & Partner. Größere Portfolios und Spezialimmobilien erforderten häufig die

Zusammenarbeit mehrerer Sachverständiger, sowohl innerhalb eines Sachgebiets als auch interdisziplinär. Für die Zusammen-

arbeit gebe es verschiedene Gestaltungsmöglichkeiten mit unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen und Haftungsrisiken. So entstehe eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts auch ohne ausdrücklichen Vertrag im Rahmen der Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Zieles. Sie begründe eine unbeschränkte Haftung aller Beteiligten in Bezug auf die Folgen ihres gemeinsamen Tuns. „Gemeinschaftsgutachten sind zulässig und können sinnvoll sein, sofern klare vertragliche Regelungen bestehen und die Arbeitsteilung im Gutachten nachvollziehbar dargestellt wird“, so Werlings Fazit. Bei häufiger gemeinsamer Gutachtenerstellung biete sich die Gründung einer geeigneten Gesellschaft an.

Verleihung des DIA-Forschungspreises 2021



Vorsitzender des Preiskomitees Prof. Dr. Rehkgugler, Preisträger Christine Schlenker und Kevin Wiegatz, AIF-Präsident Hugo Sprenker, DIA-Geschäftsführer Graf (v.l.n.r.)

Forschung liefert den Akteuren der Immobilienwirtschaft eine auf Fakten basierende Basis, um Potenziale, Risiken und Entwicklungen zu erkennen und richtig einzuschätzen. Mit der Verleihung ihres Forschungspreises unterstützt die Deutsche Immobilien-Akademie (DIA) an der Universität Freiburg neben der Aus- und Weiterbildung junge Wissenschaftler der Immobilienwirtschaft. In diesem Jahr zeichnete Professor Dr. Heinz Rehkgugler, Vorsitzender des Preiskomitees, zwei Masterarbeiten und eine Bachelorarbeit aus.

Kevin Wiegatz für seine Masterarbeit „Machine Learning Methods in Financial Economics: Recent Applications, Prospects, and the Valuation of Real Estate Assets“.

Thomas Lehmann für seine Masterarbeit „Renaissance of Berlin's housing question with a focus on nursing homes“.

Christine Schlenker für ihre Bachelorarbeit „Entwicklung eines Transparenzindex für den deutschen Büroimmobilienmarkt“.

„Die diesjährigen Preisträger des DIA-Forschungspreises haben in ihren Arbeiten zentrale Themen der Immobilienwirtschaft aufgegriffen und mit innovativen Ideen weitergedacht: Digitalisierung, die Alterung der Gesellschaft und die Notwendigkeit transparenter Immobilienmärkte“, so Prof. Dr. Heinz Rehkgugler.

Den ausführlichen Nachbericht finden Sie auf der DIA-Website unter dia.de/28.freiburger-immobilientage

DIA-TAGUNGEN & FACHSEMINARE 2022

6. Norddeutscher Sachverständigentag in Hamburg	24.02.2022
53. Immobilien-Fachseminar in Freiburg	07./08.04.2022
29. Freiburger Immobilientage	27./28.10.2022

INFORMATIONEN & ANMELDUNG

Deutsche Immobilien-Akademie an der Universität Freiburg GmbH
Eisenbahnstraße 56 | D-79098 Freiburg | 0761 / 207 55-0 | akademie@dia.de | dia.de

JETZT
Teilnahme
sichern!





Dozententeam des Studiengangs Vertriebsmanagement: Tobias Bobka, Prof. David Tan, Willi P. Weindorf

„MEHR UMSATZ ERZIELEN IST KEINE VERTRIEBSSTRATEGIE!“

Neuer berufsbegleitender Studiengang Vertriebsmanagement der VWA Freiburg

Strukturieren – führen – Ziele erreichen: Im März 2022 beginnt bei der VWA Freiburg der neue Fachstudiengang zum*zur Vertriebsmanager*in (VWA). In insgesamt zwölf Modulen werden die Teilnehmenden auf eine erfolgreiche Führungskarriere im Vertrieb vorbereitet. Dozenten sind drei erfahrene Vertriebsexperten, die neben wissenschaftlichen Inhalten auch wertvolle Einblicke in die Berufspraxis vermitteln. INPUT konfrontiert die Dozenten mit gängigen Vorurteilen rund um die Vertriebsarbeit.

Tobias Bobka ist Dipl.-Betriebswirt (DH) mit langjähriger Vertriebs- und Restrukturierungsexpertise auf Entscheidungsebene. Er ist selbständiger Unternehmensberater, Management-Coach, Vertriebstrainer und Autor mit eigenem Podcast- und YouTube-Kanal.

Prof. David Tan, Dipl.-Kaufmann, ist seit über 20 Jahren als Unternehmensberater und Management-Trainer tätig. Seit 2020 ist er Professor für Organisationslehre und Projektmanagement an der IUE Hochschule in Basel.

Willi P. Weindorf ist Handels- und Vertriebswirt und verfügt über langjährige Erfahrung als Vertriebsleiter in Konzernen und im Mittelstand. Er ist Konzeptionator des Vertriebsentwicklungssystems AN.P.A.C.EN und seit 2020 Inhaber einer Agentur für Vertriebsmanagement & Consulting.

STUDIENGANG

Vertriebsmanager*in (VWA)

18.03. – 03.12.2022

12 Präsenzmodule (Freitagabend & Samstag)

Vertriebsarbeit professionell organisieren & Kunden intelligent managen;
Praxisrelevante Inhalte von erfahrenen Experten;
Best Practice & Microtrainings

Weitere Informationen unter:
vwa-freiburg.de/vertrieb

»Für die Strategieumsetzung fehlt uns die Zeit. Wir müssen verkaufen!«

David Tan | Auch wir wissen, dass die Umsetzung strategischer Maßnahmen stets noch zum Tagesgeschäft hinzukommt und somit Engpässe entstehen können. Gleichwohl ist es wichtig, im Rahmen der Strategieumsetzung eigene Potenziale zu entdecken, eigene Stärken auszubauen, sowie unternehmensexterne Chancen auszunutzen und schließlich Risiken zu minimieren. Bei der Strategieentwicklung und -umsetzung geht es schließlich auch um die relevante Frage: „Wie können bzw. müssen wir unser Geschäftsmodell verändern, um weiterhin erfolgreich bzw. noch erfolgreicher zu sein?“

Es gibt genügend Beispiele aus der Praxis von bekannten Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell nicht rechtzeitig geändert haben und somit schließlich den Anschluss verpasst haben. In unseren Lehrveranstaltungen erfahren die Studierenden, wie sie auch in einem komplexen Umfeld Strategien agil und erfolgreich umsetzen können.

Bei mir besprechen wir im Studium grundsätzlich, wie man erfolgreiche Strategien entwickelt und in einem komplexen Umfeld agil umsetzt. Zudem unterrichte ich das Thema Projektmanagement im Vertrieb.

»Erfolgreich führen im Vertrieb kommt mit der Zeit schon automatisch«

Tobias Bobka | Die Frage ist, ob Sie so viel Zeit bekommen. Heute dreht sich unsere Welt immer schneller. Die Herausforderungen, Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen der Kundschaft wie auch der Mitarbeiter* innen im Vertriebsteam ändern sich ebenso schnell und permanent.

Die Erwartungshaltung an Vertriebsverantwortliche ist entsprechend hoch. Das heißt, ohne den notwendigen professionellen Werkzeugkasten für Führung und Vertriebssteuerung geht es Vertriebsleiter*innen in etwa so wie einem Flugpiloten, dem unerwartet der Sprit ausgeht und der das Notfallhandbuch vergessen hat.

Jede*r muss für sich entscheiden: Will man die Zukunft dem Zufall überlassen oder doch lieber professionell angehen, sich mit uns als erfahrene Vertriebsprofis zielgerichtet vorbereiten, spannende neue Netzwerke hinzugewinnen und damit garantiert mehr Erfolg vom Start an haben?

In meinem Part des Studiums widme ich mich mit den Studierenden unter anderem der Führung, spannenden Verhandlungssituationen und den Herausforderungen im Vertriebsalltag. Außerdem schauen wir uns den größten Schatz eines jeden Unternehmens an: die Bestandskunden. Schließlich widmen uns auch dem Thema Reklamationsmanagement.

»Für das Verkaufen muss man geboren sein« oder: „Vertrieb hast Du im Blut oder nicht“

Willi Weindorf | Im Ernst? Gibt es denn auch spezielle „Vertriebsmütter?“ Natürlich nicht und Spaß bei Seite: Top-Verkäufer werden nicht geboren, sondern haben drei elementare Eigenschaften: Sie planen Ihren Erfolg konsequent, sie hören ein Vielfaches mehr zu, als dass sie selbst reden und sie sind extrem fleißig. Weiter nutzen Sie ihre Erfahrungen und nehmen neue sinnvolle und er-

lernte Vertriebsstrategien auf und schaffen es, diese dann zu ihren Eigenen zu machen. Hier braucht es Authentizität und Freude und keine „Geburt“!

Mein Schwerpunkt im Studium liegt in den Bereichen Motivation und Mindset, Akquise und Networking.

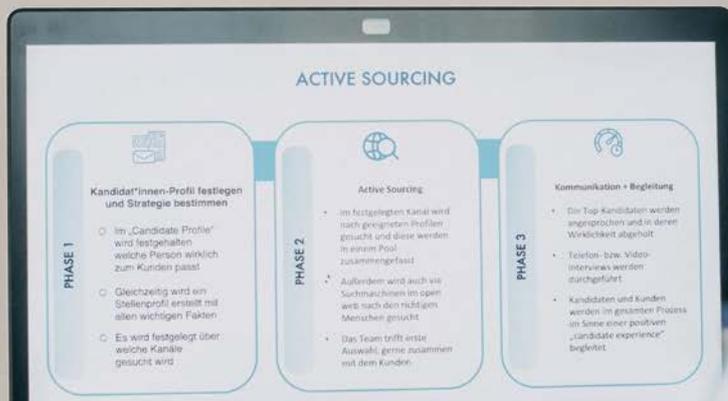
»Wie können die Teilnehmenden von diesem Studium profitieren?«

Tobias Bobka | Der Studiengang bietet die Möglichkeit, von der Pike auf zu lernen, was für eine erfolgreiche Führung im Vertrieb notwendig ist. Sie lernen hier von erfahrenen Experten und nehmen viele Best-Practice-Beispiele mit. Sie können alles ausprobieren, bevor sie später in der Praxis auf die Probe gestellt werden.

halten auch ein hochwertiges Zertifikat, das der Karriere neue Türen öffnet. Mit dem erfolgreichen Studienabschluss beweisen sie, dass sie sich intrinsisch motivieren können, dass sie belastbar sind und sich nebenberuflich weiterentwickeln.

David Tan | Die Studierenden lernen nicht nur wichtige Aspekte kennen, die sie im Rahmen der Vertriebstätigkeit benötigen. Sie er-

halten auch das Handwerkzeug für eine erfolgreiche Tätigkeit im Vertrieb. So können sie gut gerüstet und entspannt den nächsten Karriereschritt gehen.



SELBSTVERMARKTUNG IM SOCIAL WEB

Warum Ihnen Ihr Profil in einer Social-Media-Plattform Türen öffnen kann

Von Peter Hirtler

Braucht es eigentlich eine Selbstvermarktung im Social Web? Bringt mir das etwas oder ist das eher nervig? Im Idealfall geben die Antworten darauf eine gute Orientierung, wie relevant es ist, in den sozialen Medien präsent zu sein!

Zu Beginn jedoch erst mal einige Worte zu mir, Peter Hirtler, Inhaber des Dienstleistungsunternehmens Kontaktbeschaffer e.K.

DAS SOCIAL WEB ALS WEGBEGLEITER FÜR DIE KARRIERE

Eigentlich bin ich Maschinenbau-Ingenieur und als ich 1999 mein Studium an der Fachhochschule beendet hatte, gab es genügend Joboptionen. Man musste sich nur bei den interessantesten Unternehmen bewerben und hatte dann oft schon genau den Job, den man sich wünschte. Genau so habe ich das auch gemacht. Job Nr. 1 führte mich in die Medizintechnik, der Nächste in die Sanitärbranche. Ehe ich mich versah, war ich Abteilungsleiter eines innovativen deutschen Unternehmens in den USA. Nach meiner Rückkehr hatte ich noch ein kurzes Intermezzo als Produktmanager und war danach relativ bald selbstständig – zunächst im Bereich Marketing und Vertrieb, bald darauf als Social-Media-Trainer und Berater für die Neukundengewinnung. Seit sechs Jahren kümmere ich mich inzwischen als Social-Media-Poweruser um die Mitarbeitergewinnung für unsere Kunden.

„Rückblickend ging alles sehr rasant. Was mir auf diesem Weg besonders geholfen hat, waren Kontakte aus meinem persönlichen und beruflichen Umfeld und vor allem die, die ich in sozialen Medien geknüpft hatte.“

Warum erzähle ich Ihnen das alles? Weil es ein anschauliches Beispiel für die Selbstvermarktung in sozialen Medien ist!

Als ich mein Studium beendete, gab es noch keine sozialen Medien und als ich 2003 aus den USA zurückkehrte, wurden Facebook, LinkedIn und XING (damals noch „Open Business Club“) gerade erst gegründet. StudiVZ und andere Plattformen waren jedoch schon groß im Kommen. Die heute bekannten großen sozialen Netzwerke wie LinkedIn und XING kamen erst ab 2008 so richtig in Fahrt.

„Und heute? Heute kommen ständig neue Kanäle hinzu und keiner weiß, ob gerade eine weitere Plattform entsteht, die in den nächsten Jahren Milliarden von Mitgliedern anzieht. Wer kannte vor Jahren schon TikTok? Oder man erinnere sich an den Hype von Clubhouse zu Beginn dieses Jahres.“

DOCH SOZIALE MEDIEN KÖNNEN NOCH MEHR!

2006 habe ich auf einer Internetplattform, auf der damals über drei Millionen Menschen täglich online waren, sogar meine Frau kennengelernt. Mein „vertrieblicher“ Ansatz war zugegebenermaßen nicht gerade romantisch, aber ziemlich effektiv, denn: Wenn ich mir über meine Zielgruppe im Klaren bin, mein Profil in Text- und Bildsprache darauf abstimme, die richtigen Profile anklicke und somit wahrgenommen werde, resultieren daraus etliche Gegenbesuche.

Ich mache es kurz: Die Damenwelt war damals kommunikativer als die Männer und so erhielt ich sehr viele Nachrichten und konnte ebenfalls aktiv werden. Was soll ich sagen? Zwölf Jahre später bin ich immer noch mit meiner Herzensdame verheiratet und wir haben zwei Kinder.

Warum ich Ihnen das alles erzähle? Weil mir irgendwann auffiel, dass ich in der Beratung zur optimierten Social-Media-Nutzung im geschäftlichen Kontext heute noch genauso vorgehe wie damals.

Und das sind die wichtigsten Fragen, die Sie sich im Hinblick auf Social Media stellen sollten:

- Welches Ziel verfolge ich mit meiner Selbstdarstellung?
- Was möchte ich von mir preisgeben?
- Welches Medium nutze ich dafür?
- Reicht eines oder muss ich gar auf mehreren Medien aktiv sein?
- Was kann die Plattform für mich leisten, welchen Nutzen habe ich dort?
- Wenn ich mich dort „bewege“, welche Art der Kommunikation/Ansprache nutze ich?



Bereits die Antwort auf die erste Frage führt Ihnen vor Augen, wie essenziell es ist, ein Profil zu haben (oder dieses zu optimieren). Oder aber Sie stellen fest, dass Sie sich entspannt zurücklehnen können und dann eben nirgendwo auftauchen. Wenn ich nämlich merke, dass es mir etwas bringt, mein berufliches Netzwerk online zu pflegen, wenn ich als Expert*in wahrgenommen werden möchte

oder auf der Suche nach einer neuen Herausforderung bin, ist es auf jedem Fall ratsam ein Profil zu haben. Wer all dies jedoch nicht braucht, weil er am liebsten im stillen Kämmerlein vor sich hinarbeitet, keinen Kontakt zu Kunden oder Lieferanten hat und jobmäßig auch gerne unter dem Radar fliegt, kann getrost darauf verzichten.

„Wer allerdings in seiner beruflichen Laufbahn erkennt, dass es sich lohnt, sein Netzwerk zu pflegen und es durchaus vorteilhaft sein kann, gefunden zu werden, sollte definitiv ein Online-Profil anlegen!“

Auf die Frage, was ich von mir preisgeben möchte, ist Folgendes zu beachten.

Tipps für Ihr Profil

- Jedes Profil braucht ein professionelles Bild oder mehrere, denn manchmal ist es sogar möglich, Hintergrundbilder einzufügen.
- Wer etwas von den Betrachtern will, z. B. ein Jobangebot oder einen Auftrag als Dienstleister, sollte diese Zielgruppe auch textlich entsprechend abholen. In diesem Fall ist das Profil sicherlich etwas ausführlicher, eher in Form eines Lebenslaufes oder einer Marketingbroschüre, zu gestalten.
- Ein Profil wird nur gefunden, wenn man auch selbst aktiv ist, d. h. man sollte sich auf der Plattform auch „bewegen“, also andere Profile besuchen, Beiträge posten, Gruppen beitreten, an Events teilnehmen etc.

DAS PASSENDE MEDIUM IST ABHÄNGIG VON IHREN ZIELEN

Frage drei nach dem Medium richtet sich auch nach der Zielsetzung. Will ich mich selbst oder die Inhalte meines Unternehmens/Arbeitgebers (im besten Fall sogar international) vermarkten, ist sicherlich LinkedIn eine gute Wahl, da man dort marketingtechnisch eine sehr gute Reichweite erzielen kann. In dieser Hinsicht geht es bei XING etwas ruhiger zu. Aus eigener Erfahrung kann ich jedoch sagen, dass man sich dort sehr gut mit Entscheidern, vor allem im deutschsprachigen Raum, vernetzen kann. Die Antwortquote und die Qualität der Kommunikation ist bei XING höher und man findet eine lebendige Gruppen-Landschaft vor. Je nach Ausprägung seiner Aktivitäten sollte man auch über eine kostenpflichtige Mitgliedschaft in der jeweiligen Plattform nachdenken. Dies gilt ebenso für den Fall, dass man aktiv auf Jobsuche ist.



 xing.com/profile/Peter_Hirtler/portfolio

JEDE PLATTFORM BIETET ANDERE VORTEILE

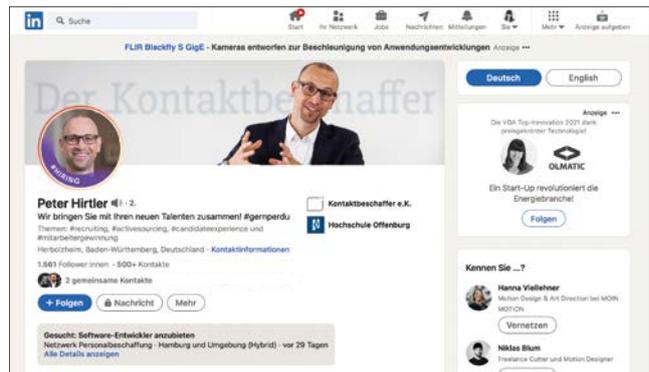
Im Hinblick auf Frage vier und fünf macht es aus meiner täglichen Praxiserfahrung heraus durchaus Sinn, auf mehreren Plattformen aktiv zu sein und dabei die jeweiligen Vorteile zu nutzen. Andere Zielsetzungen und Branchen können auf ganz unterschiedlichen Plattformen nützlich sein. Es gibt z. B. einen Anwalt, der durch seine Beratungsvideos auf YouTube berühmt wurde, während ein Koch oder Eventveranstalter sicherlich auf Instagram mehr bewirken kann. Als Künstler hätte ich dagegen einen größeren Nutzen, meine Kunstwerke und vielleicht sogar mehr zu meinen Techniken via Pinterest zu veröffentlichen. In Zukunft wird vermutlich im Bewegtbildbereich noch wesentlich mehr gehen. Sogar in TikTok gibt es inzwischen die Möglichkeit Bewerbungsvideos zu verbreiten.

Was die Wahrnehmung und die Antwort auf Frage sechs betrifft, gilt sicherlich alles, was wir auch aus dem wahren Leben kennen.

„Wenn ich etwas erreichen will, muss ich mich bewegen.“

Man kann sich ebenso auf Kunden wie auf neue Arbeitgeber zu bewegen, so wie wir ja auch zu öffentlichen Veranstaltungen, auf Messen oder zu Meetings vor Ort gehen. Im Social Web besucht man Profile, spricht Menschen direkt an oder fällt durch seine Kommentare bzw. Artikel auf.

Will man, dass andere einem zuhören, tut man gut daran, sich Gedanken über eine kundenorientierte Ansprache zu machen. Bloß nicht einfach schnell „Copy-and-paste“ und somit im Gießkannenprinzip agieren. Auch im Social Web ist man nur dann erfolgreich, wenn man eine sehr individualisierte Ansprache beherrscht. Dies sollte im Stil eines Werbetexters geschehen, was man durchaus lernen kann. Der Erfolg wird Ihnen recht geben.



 linkedin.com/in/peter-hirtler/

SOCIAL MEDIA HILFT IM GESCHÄFTSLEBEN!

Als Fazit würde ich folgendes raten: Ein Profil in Social Media Plattformen hilft definitiv im Geschäftsleben. Egal, ob man nur sein Netzwerk abbildet und somit pflegt oder aber man gesehen werden will, weil man auch offen für Jobangebote ist. Wichtig ist nur, dass man – ähnlich wie im Privatleben (siehe Beispiel oben) – bei der Selbstdarstellung und der Kommunikation zumindest eine Prise Enthusiasmus, Esprit und Leidenschaft mitschwingen lässt. Das macht alles einfacher. Hat man dann am besten auch noch ein konkretes Ziel, welches man mit seinen Aktivitäten verbinden kann, profitiert man doppelt! Und ... unterschätzen Sie den Aufbau einer echten Beziehung zu seinem direkten Netzwerk nicht. Über die kontinuierliche Wahrnehmung rückt man emotional immer näher an sein Netzwerk heran. Das schafft im wahrsten Sinne des Wortes eine Verbindung. Die hat ja bekanntlich noch nie geschadet!

Wer Beispiele oder sonstige Anregungen braucht, der darf sich sehr gerne auf den meinen beiden Profilen in LinkedIn oder XING welche holen. Oder einfach eine Kontaktanfrage stellen. Dafür sind diese Dienste schließlich da. Viel Erfolg wünsche ich!

Seit 15 Jahren dreht sich bei **Peter Hirtler** alles um die Optimierung und Schaffung von beruflichen Beziehungen. Als Experte für Kontaktbeschaffung ergänzt er strategisch die Mitarbeitergewinnung von Unternehmen. Er ist Social-Media-Poweruser und moderiert die Freiburger XING Ambassador Gruppe. Dort ist ein wesentlicher Bestandteil seiner Aktivität für alle Online-Mitglieder Events „im realen Leben“ zu organisieren. Sein Faible fürs Vernetzen von Menschen hat ihn zur Gründung etlicher Unternehmernaustauschgruppen motiviert. Er ist auch Partner des **www.Netzwerk-Personalbeschaffung.de** und man kann ihn als Sprecher bei der IHK, der HWK, dem WVIB, der macs oder dem VDI erleben.



DIE NEUE IMMOBILIEN- WERTERMITTLUNGS- VERORDNUNG (IMMOWERTV)

SEMINAR-TIPP:
60165
Grundlagen der Verkehrs-
wertermittlung
10.03.2022

Von Prof. Dr. Martin Ingold

Die neue Immobilienwertermittlungsverordnung wurde am 14. Juli 2021 ausgefertigt und am 19. Juli 2021 im Bundesgesetzblatt verkündet. Am 1. Januar 2022 ist sie in Kraft getreten. Was steckt hinter der Novellierung und was haben wir von ihr zu erwarten?

Ursprünglich war geplant, die bisherigen (Einzel-)Richtlinien, insbesondere die Bodenrichtwertrichtlinie, Sachwertrichtlinie, Vergleichswertrichtlinie, Ertragswertrichtlinie und alle Teile der alten Wertermittlungsrichtlinien (WertR 2006) zu einer (neuen) Immobilienwertermittlungsrichtlinie (ImmoWertR) zusammenzufassen, die dann, wie früher die WertR 2006, in Verbindung mit der ImmoWertV anzuwenden wäre.

Eines der wesentlichen Ziele des Gesetzgebers war es schon bei der ersten Novellierung, als die Wertermittlungsverordnung (WertV) v. 06.12.1988 durch die ImmoWertV v. 19.05.2010 außer Kraft gesetzt wurde, die Verkehrswertermittlung von Immobilien bzw. die Bodenrichtwertermittlung nach **einheitlichen** und **marktgerechten Grundsätzen** sicherzustellen.

Es hat sich jedoch herausgestellt, dass sich Richtlinien dafür nur eingeschränkt eignen, da sie nicht verbindlich sind, sondern lediglich

allen in der Wertermittlung Tätigen und den Gutachterausschüssen zur Anwendung **empfohlen** werden (Empfehlungscharakter). Da die Länder die Richtlinien aber nur teilweise im Erlasswege für verbindlich erklärt haben, findet die Wertermittlung – einschließlich der Ermittlung der Bodenrichtwerte und der sonstigen für die Wertermittlung erforderlichen Daten – bislang nicht, wie von den Richtlinien intendiert, bundesweit nach einheitlichen Grundsätzen statt. Vor allem die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Ermittlung der für die Wertermittlung erforderlichen Daten steht dies dem Ziel einer bundesweiten Grundstücksmarkttransparenz im Wege. Sie erschwert nicht nur die steuerliche Bewertung, sondern kann auch noch die Tätigkeit der privaten Grundstückssachverständigen, insbesondere bei überregionaler Tätigkeit, deutlich erschweren. Das Ziel einer bundesweiten Immobilienmarkttransparenz ist mit ihrer ausdrücklichen Erwähnung in § 198 Absatz 2 des Baugesetzbuchs (BauGB) aufgewertet worden. Es hat unter Berücksichtigung der teilweise sehr starken Ungleichgewichte auf den Immobilienmärkten mehr denn je an Bedeutung gewonnen.

Für die steuerliche Bewertung setzt die Verwertbarkeit der von den Gutachterausschüssen ermittelten und den Finanzämtern nach § 193 Absatz 5 Satz 3 BauGB mitzuteilenden Daten für die Wertermittlung voraus, dass diese nach einheitlichen Grundsätzen erhoben werden.

Mit der neuen Immobilienwertermittlungsverordnung sind die wesentlichen Grundsätze aller noch bis zum 01.01.2022 gültigen Richtlinien, in eine vollständig überarbeitete, neue ImmoWertV integriert worden.

Das Bundeskabinett hat die neue ImmoWertV am 12. Mai 2021 beschlossen und der Bundesrat hat am 25. Juni 2021 seine Zustimmung unter Änderungsmaßgaben erteilt. Die Änderungsmaßgaben beziehen sich auf einen sprachlichen „Feinschliff“ in Bezug auf den Terminus „Alterswertminderung“, der nun durch den treffenderen Begriff „Alterswertminderungsfaktor“ an verschiedenen Stellen in der Verordnung zu ersetzen ist. Mit Inkrafttreten der neuen ImmoWertV werden die bisherigen Richtlinien gegenstandslos.

Die Änderungen im Wertermittlungsrecht durch die neue ImmoWertV beziehen sich im Wesentlichen auf eine sprachliche und terminologische Anpassung und Präzisierung. Änderungen mit materiellem Charakter sind nur in sehr begrenztem Umfang vorgenommen worden. Dabei handelt es sich um folgende wesentliche Bestimmungen, die zunächst als Übersicht kurz aufgelistet werden. Vier der Bestimmungen werden anschließend detailliert betrachtet:

- (1) Regelungen zu Rechten und Belastungen sowie zu nicht markt-gängigen oder marktfähigen Wertermittlungsobjekten,
- (2) WGFZ mit neuer (einheitlicher) Berechnungsvorschrift,
- (3) Anwendung der normierten Bewertungsverfahren nicht mehr zwingend, sondern nur noch als Grundsatz vorgegeben,
- (4) Berücksichtigung der allgemeinen Wertverhältnisse sowie der allgemeinen und besonderen objektspezifischen Grundstücksmerkmale,
- (5) Vorgaben zur Eignung, Anpassung und Herkunft der für die Wertermittlung heranzuziehenden Daten,
- (6) der Grundsatz der Modellkonformität ist in der neuen ImmoWertV kodifiziert,
- (7) zur Sicherstellung einer bundesweit einheitlichen Wertermittlung werden feste Modellansätze vorgegeben,
- (8) Ausweitung der Vorgaben zur Ermittlung der Bodenrichtwerte und der zur Ermittlung der sonstigen für die Wertermittlung erforderlichen Daten,
- (9) die besonderen Grundsätze für die Wertermittlungsverfahren werden um Wesentliche Aussagen aus den bisherigen Richtlinien ergänzt,
- (10) es werden bestimmte Wertermittlungsobjekte aufgegriffen, dazu gehören:
 - die Bodenwertermittlung,
 - die Wertermittlung von Rechten und von Belastungen,
 - Regelungen zu Gemeinbedarfs- und Wasserflächen.



Bei der detaillierteren Betrachtung von vier der vorstehend aufgelisteten „10 Gebote“ ist auf Folgendes hinzuweisen:

ZU (1): GRUNDSÄTZE DER WERTERMITTLUNG BEI RECHTEN UND BELASTUNGEN

Der Wert eines begünstigten oder belasteten Grundstücks oder eines Rechts oder einer Belastung kann ermittelt werden

1. aus dem Vergleich mit Kaufpreisen für vergleichbare Rechte oder Belastungen,
2. durch Berücksichtigung der wirtschaftlichen Vor- und Nachteile,
3. ausgehend vom Wert des fiktiv nicht begünstigten oder des fiktiv unbelasteten Grundstücks oder in anderer geeigneter Weise.

Bei der unter 1. aufgelisteten Bewertungsmöglichkeit handelt es sich schlicht und einfach um das Vergleichsverfahren. Die Regelung bezieht sich wohlgerne auf Kaufpreise von vergleichbaren Rechten oder Belastungen und nicht auf Kaufpreise von vergleichbar belasteten Grundstücken. Da Rechte oder Belastungen i.d.R. meist individuell ausgestaltet sind, wird es dem Sachverständigen sehr schwerfallen, Kaufpreise von vergleichbaren Rechten und Belastungen ausfindig zu machen, zumal diese äußerst selten auf dem Markt gehandelt (ver- und gekauft werden, insbesondere wenn es sich um höchstpersönliche Rechte handelt).

Die unter 2. angegebene Bewertungsmöglichkeit ist die in der Praxis wohl am häufigsten angewendete. Dabei werden die mit dem Recht oder der Belastung verbundenen Vor- und Nachteile für den Berechtigten gegeneinander aufgerechnet. Sofern es sich dabei um ein an das Leben der berechtigten Person gebundenes Recht handelt, wird der Saldo aus Vor- abzüglich Nachteilen des Rechts mit dem Leibrentenwertfaktor kapitalisiert. Abschließend sind noch die allgemeinen Marktverhältnisse im Hinblick auf das Recht oder die Belastung zu berücksichtigen. Kurzum, es ist eine Marktanpassung vorzunehmen. Der hierfür notwendige Marktanpassungsfaktor wird dabei mehr vom Bauchgefühl des Sachverständigen als aus Marktdaten abgeleitet.

Die 3. und zuletzt aufgelistete Bewertungsmöglichkeit zielt wiederum auf einen Vergleich ab und stellt zugleich eine Öffnungsklausel für andere, geeignete Bewertungsmöglichkeiten dar.

ZU (5): EIGNUNG, ANPASSUNG UND HERKUNFT DER FÜR DIE WERTERMITTLUNG HERANZUZIEHENDEN DATEN

§ 39 (Objektspezifisch angepasster Sachwertfaktor) knüpft an den Regelungsgehalt von Nummer 5 Absatz 1 Satz 2 SW-RL an, verwendet aber anstelle des Begriffs „zutreffender Sachwertfaktor“ den Begriff „objektspezifischer Sachwertfaktor“ und regelt damit eindeutiger als bisher, dass der nach § 21 Absatz 3 ermittelte Sachwertfaktor nicht von vornherein mit dem im Sachwertverfahren anzuwendenden zutreffenden bzw. objektspezifisch angepassten Sachwertfaktor identisch ist (vgl. demgegenüber Nummer 5 Absatz 1 Satz 4 SW-RL), sondern dass der nach § 21 Absatz 3 ermittelte Sachwertfaktor auf seine Eignung im Sinne des § 9 Absatz 1 Satz 1 zu prüfen und bei etwaigen Abweichungen nach § 9 Absatz 1 Satz 2 und 3 an die Gegebenheiten des Wertermittlungsobjekts anzupassen ist. Entsprechendes ist auch beim Vergleichsfaktor (§ 26) und beim Liegenschaftszinssatz (§ 33) vorgesehen.

In dieser zunächst nur sprachlichen Änderung liegt wohl die materiell umfangreichste Neuregelung. Sie gibt dem Sachverständigen seine Daseinsberechtigung wieder. Wenn die sture Anwendung des vom Gutachterausschuss vorgegebenen Modells nicht zum Ziel führt, den Verkehrswert auszuweisen, weil das Bewertungsobjekt nicht in das Modell oder die vorgegebenen Modellparameter passt, kann der Sachverständige die notwendige Korrektur vornehmen. Diese Vorgehensweise war auch schon bei der bisherigen ImmoWertV geboten. Der Sachverständige war aber bisher beim Abweichen der Modellvorgaben des Gutachterausschusses stark angreifbar.

Der Gesetzgeber hat hier besonders das Sachwertverfahren ins Visier genommen. Beim Vergleichs- oder Ertragswertverfahren stellt die Notwendigkeit einer „Marktanpassung“ nach Meinung des Gesetzgebers eine Ausnahme dar, da die in die Verfahren einfließenden Daten bereits aus dem Markt stammen und somit quasi zwangsläufig zum Marktwert führen.

ZU (6): GRUNDSATZ DER MODELLKONFORMITÄT (§ 10 IMMOWERTV NEU)

§ 10 Abs. 1 ImmoWertV neu: Bei Anwendung der sonstigen für die Wertermittlung erforderlichen Daten sind dieselben Modelle und Modellansätze zu verwenden, die der Ermittlung dieser Daten zugrunde lagen (Grundsatz der Modellkonformität).

§ 10 Abs. 2 ImmoWertV neu: Liegen für den maßgeblichen Stichtag lediglich solche für die Wertermittlung erforderlichen Daten vor, die

nicht nach dieser Verordnung ermittelt worden sind, ist bei Anwendung dieser Daten im Rahmen der Wertermittlung von dieser Verordnung abzuweichen, soweit dies zur Wahrung des Grundsatzes der Modellkonformität erforderlich ist.

In Abs. 2 wird die Modellkonformität sogar als „overriding principle“ (dominierendes Prinzip) hervorgehoben. Es ist sogar vor den Vorgaben der ImmoWertV zu berücksichtigen. Bestimmt das dem Wertermittlungsverfahren zugrundeliegende Modell des Gutachterausschusses eine Vorgehensweise, die nicht der ImmoWertV neu entspricht, so ist dem Modell zu folgen und nicht der ImmoWertV.

ZU (7): VORGABE FESTER (NICHT WIDERLEGBARER) MODELLANSÄTZE

Dies betrifft insbesondere § 4 ImmoWertV neu (Alter, Gesamt- und Restnutzungsdauer).

Neu ist die Definition von Baujahr und Alter (§ 4 Abs. 1). Abs. 2 tritt an die Stelle v. § 23 S. 3 (alt) u. Nr. 4.3.1 S. 1 SW-RL. Die Gesamtnutzungsdauer ist eine nicht widerlegbare Annahme, d.h. die Vorgaben in Anlage 1 zur ImmoWertV neu sind zwingend anzuwenden!

In Abs. 3 wird die Regelung der Nr. 4.3.2 SW-RL übernommen. Es geht hierbei um die Verlängerung der Restnutzungsdauer aufgrund von Modernisierungen, deren Berechnung gem. Anlage 2 ImmoWertV sich von der bisherigen unterscheidet.

FAZIT

Die neue ImmoWertV wird die in sie gesetzten Erwartungen hinsichtlich einer auf einheitlichen und marktgerechten Grundsätzen basierenden Verkehrswertermittlung von Immobilien bzw. von Grund und Boden erfüllen. Dies ist insbesondere aufgrund der in Teil 3 der Verordnung eingefügten Regelungen, die bisher in Richtlinien enthalten waren, weitgehend sichergestellt.

Prof. Dr. Martin Ingold ist Dipl.-Volkswirt und Dipl.-Sachverständiger (DIA) und hat die Professur für Immobilienwirtschaft mit dem Schwerpunkt Immobilienbewertung der Steinbeis-Hochschule Berlin inne. Daneben ist er gefragter Dozent u. a. an der Universität Freiburg, bei der DIA Freiburg sowie der VWA Freiburg.



BUSINESS-KNIGGE IN ZEITEN DER CORONA-PANDEMIE

Neue Kommunikationsformen erfordern neue Regeln

Von Barbara Hölscher-Busam

Beim Business-Knigge geht es nicht nur um formale gemeinsame Vereinbarungen wie gute Tischmanieren oder das passende berufliche Outfit, sondern vor allem um das gute Einvernehmen, die konstruktive Zusammenarbeit im Geschäftsleben, wo Respekt und Toleranz den Ton angeben sollten. Gepaart mit einer guten zwischenmenschlichen Kommunikation stellen wir somit die Weichen für gute und langfristige Geschäftsbeziehungen.

Durch das „Social Distancing“ wurden wir vor neue Herausforderungen gestellt: Alle befolgen die AHA-Regeln und das aus gutem Grund. Wir vermeiden den persönlichen Kontakt, um uns und andere nicht zu gefährden. So weit, so gut!

Die Situationen jedoch, die wir früher zur Kontaktabahnung, bzw. -aufrechterhaltung nutzen konnten, wie beispielsweise Geschäftsessen, regelmäßige Meetings und Smalltalk-Gespräche in der Kaffeeküche entfallen und werden durch digitale Kommunikationsformen wie Telefon, E-Mail oder WhatsApp ersetzt. Meetings werden online durchgeführt. Zahlreiche Arbeitnehmer*innen arbeiten weiter von zuhause aus oder praktizieren einen Mix aus Home-Office und Präsenz im Unternehmen.

Hier lauern verschiedene Fettnäpfchen, die wir mit einer effizienten Kommunikation, einem hohen Maß an „Selbst-Bewusstheit“ und der Fähigkeit, sich stets neuen Herausforderungen anzupassen, geschickt umgehen können.

DIE VERSCHIEDENEN KOMMUNIKATIONS-KANÄLE IM FACE-TO-FACE-KONTAKT

In der menschlichen Kommunikation senden wir über verschiedene Kanäle: Körpersprache, Stimme und das Gesagte sollten eine kongruente Einheit bilden, damit die Botschaft bei unserem Gegenüber ankommt. Gestalten Sie deshalb damit eindrücklich Ihre Kommunikation, wenn Sie mit Menschen im direkten Kontakt sind.

Unsere Mimik ist oft durch das Tragen der Maske eingeschränkt. **Lassen Sie sich trotzdem nicht davon abhalten zu lächeln, dies zeigt sich auch in den Augen!**

Achten Sie auf eine offene Körperhaltung, die Ihrem Gesprächspartner signalisiert, dass Sie in den Kontakt eintreten möchten und unterstreichen Sie Ihre Präsenz durch eine aufrechte Körperhaltung.

Gesten sind weiterhin erlaubt, solange sie die direkte Berührung des Gegenübers vermeiden und tragen zu einem lebhaften Gesamtausdruck bei.

»**Wussten Sie, dass die körper-sprachlichen Elemente mehr als die Hälfte unserer Wirkkraft ausmachen?**«

Punkten Sie durch attraktive und zur Situation und Ihrem Typ passende Kleidung.

Ein weiterer wichtiger Gestaltungsfaktor sind unsere stimmlichen Qualitäten. Bleiben Sie für Ihren Zuhörer interessant, indem

Sie mit Lautstärke, Rhythmus, Betonung, Tempo usw. spielen und das Gesagte geschickt unterstreichen. **Niemand hört gern einem monotonen Sprecher zu. Nutzen Sie also alle Register!**

Ein besonderes Augenmerk sollten Sie auf Ihren Tonfall legen. Dieser übersetzt direkt Ihre Stimmungen und Gefühle. Achten Sie darauf, wie Sie klingen: Ist Ihr Ton mitunter weinerlich, gelangweilt,

»**Ihre Stimme bestimmt' knapp 40% Ihrer Aussage!**«

unterschwellig aggressiv usw.? Werden Sie sich Ihrer Signale bewusst und holen Sie sich ggf. entsprechendes Feedback.

Da bleibt für den Inhalt, bzw. das Gesagte nicht mehr viel übrig: Sprechen Sie deshalb „Klartext“. Sagen Sie, was Sie genau meinen und lassen Sie nicht zu viel Spielraum für Interpretationen, ganz im Sinne von: **„Sage, was du meinst und du bekommst, was du willst!“** Natürlich hat der Inhalt je nach Kontext mehr oder weniger

»**Entscheidend ist, dass Körpersprache, Stimme und Inhalt eine kongruente Gesamtaussage bilden.**«

Gewicht, meist jedoch nicht so viel, wie wir landläufig vermuten.

Passen die drei Elemente nicht zusammen, kann Ihre Wirkung verfälscht und Ihr „Auftritt“ nicht zielführend sein.

DIGITALE KOMMUNIKATION

Der Austausch per Telefon, Messenger oder Videokonferenz gehört inzwischen zu unseren Standard-Kommunikationswegen.

Wenn wir die unterschiedlichen Rahmenbedingungen beachten und ausschöpfen, sind die Unterschiede zu analogen Kommunikationssituationen gar nicht so bedeutend. Schauen wir uns das einmal im Detail an.

Telefon

Hier entfällt die komplette visuelle Seite, d.h. alle körpersprachlichen Elemente müssen durch andere Mittel ersetzt werden. **So kommen der stimmlichen und inhaltlichen Ebene eine besondere Bedeutung zu.**

»**Punkten Sie durch eine klare Sprache, stellen Sie viele Fragen und praktizieren Sie Aktives Zuhören.**«

Haben Sie in einem Telefonat die führende Rolle, „stimmen“ Sie sich also auf Ihr Gegenüber ein, passen Sie sich an Lautstärke, Tempo und

Sprachregister an, um eine gute Basis herzustellen und werden Sie sensibel für Zwischentöne. Achten Sie auf eine gute Aussprache bei sich selbst und nutzen Sie Ihr gesamtes Repertoire. Dann werden Telefonate für beide Seiten angenehm und zielführend.“

E-Mail

Die meisten von uns kämpfen bereits mit der E-Mail-Flut. **Reduzieren Sie deshalb Ihre schriftlichen Mitteilungen auf das unbedingt Notwendige** oder entscheiden Sie gemeinsam mit Ihrem Team oder Kolleg*innen, welche schriftliche Kommunikation Sie für welche Situationen verwenden möchten.

»**Achtung: Schriftliche Kommunikation führt häufig zu Missverständnissen.**«

Eine kurze Abstimmung kann auch über WhatsApp oder andere Messengerdienste stattfinden. Nutzen Sie E-Mails nur zum Versand von Meetingeinladungen

bzw. -protokollen, Berichten etc. Behandeln Sie schwierige Themen wie Unstimmigkeiten, kritisches Feedback und ähnliches lieber nicht per E-Mail, sondern suchen Sie einen direkteren Kontakt (per Videomeeting).

Videokonferenzen

Wenn Sie mit mehr als zwei Personen kommunizieren möchten, ist die Videokonferenz stets die beste Wahl, weil wir hier ein Minimum an körpersprachlichen Elementen zur Verfügung haben.

Als Erstes gilt natürlich: „Beherrsche die Technik!“. Das betrifft sowohl die Besprechungsleitenden als auch die Teilnehmenden. Prüfen Sie rechtzeitig die Verbindung, nutzen Sie ein Headset und schalten Sie sich stumm, wenn Sie gerade nicht sprechen. Achten Sie auf eine gute Ausleuchtung und einen neutralen Hintergrund. Ein entsprechendes Outfit bringt Sie in einen Business-Modus!

Da Ihr Oberkörper sichtbar ist, sitzen Sie aufrecht, halten Sie Blickkontakt und seien Sie fokussiert (keine Nebentätigkeiten!).

*Sprechen Sie deutlich und langsam und lassen Sie andere Teilnehmer*innen ausreden.*

wenn man Wert auf Interaktivität legt: Mehr als acht Personen sollten es in diesem Fall nicht sein.

Es ist ratsam, im Vorfeld eine Agenda zu versenden und die Besprechungspunkte auf höchstens fünf Themen zu reduzieren. Ein Protokoll fasst die wichtigsten Punkte zusammen – mit konkreten To-dos und den entsprechenden Namenskürzeln.

Die Dauer des Meetings sollte 60 Minuten nicht überschreiten, Motivation erzeugen die Einbindung aller und eine gewisse Abwechslung in der Präsentation der Themen. Als Besprechungsleiter*in achten Sie auf die Befindlichkeiten der Teilnehmenden und holen Sie sich ggf. ein persönliches „Blitzlicht“ ein.

Was die Anzahl der Meetings angeht, so kann man sich hier an die 5-3-Regel halten: Maximal 3 Meetings an einem Tag, sodass jeder Teilnehmende noch 5 Stunden konzentriert arbeiten kann. Weniger wichtige Meetings fallen ggf. aus!

HOME-OFFICE

Beim Arbeiten im Home-Office verwischen sich die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben. Deshalb sind eine gute Tagesstruktur auf der individuellen Ebene sowie eine transparente Arbeitsorganisation im Team unabdingbar.

Es empfiehlt sich, im Vorfeld entsprechende Kommunikationsregeln, wie zum Beispiel Handzeichen, zu vereinbaren.

Die Teilnehmerzahl im digitalen Meeting sollte begrenzt sein,

Es gilt dem Arbeiten im privaten Umfeld eine professionelle Note zu verleihen.

Missverständnisse und Ineffizienz führen zu Frustration und sind zu vermeiden. Es empfiehlt sich deshalb, im Team einen **Leitfaden für die Zusammenarbeit** zu erstellen, der die Rahmenbedingungen des virtuellen Arbeitens regelt.

Das Remote-Arbeiten bietet viele Vorteile, die sich jedoch nur mit einer guten Planung sicherstellen lassen.

In diesem Leitfaden sollten verbindliche Erreichbarkeiten, verpflichtende Antwortzeiten und die Transparenz des Terminkalenders festgehalten werden. Ferner unterstützen eine gut geführte Telefonliste sowie die Festlegung auf entsprechende Kommunikationskanäle die Arbeit im Team.

Regelmäßige Meetings, die auch die soziale Komponente unterstreichen (wie z.B. das gemeinsame virtuelle Feierabendbier oder ein gemeinsamer Online-Yogakurs) sorgen für einen guten Teamspirit und verhindern Isolation am heimischen Rechner.

„New Work“ hält vielzählige Herausforderungen für uns bereit. In welcher Form wir damit umgehen, hängt von unseren persönlichen (körperlichen, psychischen oder mentalen) Voraussetzungen an.

Wichtig bleibt ein gutes Miteinander bei der Suche nach gangbaren Lösungen. Praktizierte Wertschätzung, Toleranz und Verständnis sind der Garant dafür, dass unsere Unternehmen und wir persönlich gestärkt aus dieser besonderen Situation hervorgehen.

SEMINAR-TIPP:

44051F

Mit Stil und Kompetenz erfolgreich

22.06.2022

Barbara Hölscher-Busam ist Businesscoach, Führungskräfte- und NLP-Trainerin. Ihr Schwerpunkt ist die Stärkung von Persönlichkeit, Selbstmanagement und kommunikativer Kompetenz.



UNSERE SEMINARE 2022



HYBRID-SEMINARE VOR ORT ODER ONLINE – DAS ENTSCHEIDEN SIE!

Aus aktuellem Anlass bieten wir Ihnen – zusätzlich zu unseren neuen Web-Seminaren – zahlreiche Veranstaltungen auch als Hybrid-Seminare an. Das heißt, Sie entscheiden selbst, ob Sie bei uns vor Ort oder live online am PC, Tablet oder Smartphone an Ihrer Weiterbildung teilnehmen. Wir freuen uns auf Ihre Teilnahme!

🏠 Präsenz 🖥️ Online 🏠🖥️ Hybrid

JANUAR

# 41047F	📅 17.01.22	Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von Protokollen	🏠
# 51509W	📅 18./19.01.22	Professionelles Selbst- und Teammanagement mit Outlook, OneNote und MS Teams	🖥️
# 42077W	📅 20.01.22	Professionell und erfolgreich durch den Shitstorm	🖥️
# 52536F	📅 20.01.22	Arbeitsrechtliche Fragestellungen bei Home-Office	🏠🖥️
# 59008F	📅 26.01.22	Rechtliche Sonderprobleme bei Gebäudeverkäufen der öffentlichen Hand – Rechtssicheres Vorgehen beim Bieterverfahren	🏠🖥️
# 40325W	📅 27.01.22	Professionelle Onlinemoderation für Führungskräfte	🖥️
# 52059W	📅 27.01.22	Beschäftigtendatenschutz	🖥️

FEBRUAR

# 41006F	📅 07./08.02.22	Innovationsmanagement – Effektiver Umgang mit Ideen	🏠
# 44045F	📅 07./08.02.22	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs* der Chefin, aber WIE?	🏠
# 50117F	📅 10.02.22	Datenschutz im Home-Office	🏠🖥️
# 52591W	📅 10.02.22	Die Abmahnung – kompakt	🖥️
# 41132F	📅 14./15.02.22	Moderation – Besprechungen erfolgreich und effizient leiten	🏠
# 59270F	📅 14.02.22	Technisches Gebäudemanagement 1: Grundlagen des Gebäudemanagements	🏠🖥️
# 40208W	📅 15./16.02.22	Souverän in Führung gehen	🖥️
# 60152F	📅 15.02.22	Die neue ImmoWertA und ImmoWertV	🏠🖥️
# 40170F	📅 16./17.02.22	Vom Kollegen zur Führungskraft – Die neuen Herausforderungen erfolgreich meistern!	🏠
# 59153W	📅 16.02.22	WEG- und Mietverwalterverträge optimieren	🖥️
# 40125F	📅 21./22.02.22	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	🏠
# 59145W	📅 24.02.22	Instandhaltung, Instandsetzung und Schönheitsreparaturen im Wohn- und Gewerberaummietrecht	🖥️

MÄRZ

# 60410W	📅 02.03.22	Bautechnik – Feuchtigkeit im Keller	🖥️
# 59185	📅 07.03.22	Mietverträge rechtssicher gestalten	🏠🖥️
# 60173W	📅 09.03.22	Steuerliche Aspekte in der Immobilienbewertung	🖥️
# 44061F	📅 10.03.22	E-Mail Netiquette – Gestaltung und Stil geschäftlicher E-Mails	🏠🖥️
# 52516W	📅 10.03.22	Arbeitsrecht für Einsteiger – kompakt	🖥️

# 60165F	📅 10.03.22	Grundlagen der Verkehrswertermittlung	🏠🖥️
# 40310F	📅 14./15.03.22	Mitarbeiter*innen fördern und binden	🏠
# 41192F	📅 14.03.22	Körpersprache und Smalltalk – Das kleine 1x1 von Wirkung und Kontakt	🏠
# 59271F	📅 14.03.22	Technisches Gebäudemanagement 2: Technik und technische Anlagen	🏠🖥️
# 41137F	📅 15./16.03.22	Visualisierungstechniken – Attraktiv und einprägsam visualisieren mit dem Stift	🏠
# 59180W	📅 15.03.22	Mietfestlegung und Mieterhöhung vor dem Hintergrund der ortsüblichen Vergleichsmiete – Praxisseminar	🖥️
# 52046F	📅 17.03.22	Arbeitsverträge erfolgreich und rechtssicher gestalten	🏠🖥️
# 59240F	📅 17.03.22	Grundlagen der Betriebskostenabrechnung	🏠🖥️
# 40130F	📅 21./22.03.22	Erfolgreich Führen II – Führungskompetenz für Fortgeschrittene	🏠
# 40245F	📅 21.03.22	Führen auf Distanz – Führen von Home-Office-Mitarbeitenden	🏠
# 41154F	📅 21./22.03.22	Kommunikation und Gesprächsführung	🏠
# 41164F	📅 22./23.03.22	Klartext denken – Klartext reden	🏠
# 40335F	📅 28./29.03.22	Klarheit in der Führungsrolle	🏠
# 40530F	📅 28.03.22	Feedback geben – konstruktiv und wertschätzend	🏠
# 41080F	📅 28./29.03.22	Selbstkompetenz – Wissen, wie ich ticke	🏠
# 40540F	📅 29.03.22	Kritikgespräche wertschätzend führen	🏠
# 52262F	📅 30.03.22	Schwierige Situationen in der Ausbildung erfolgreich meistern	🏠🖥️

APRIL

# 60170F	📅 02.04.22	Flexible Erstellung von Immobilienwertgutachten im MS Excel – Praktikerworkshop	🏠
# 44049F	📅 04.04.22	Professionelles Telefonverhalten: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance	🏠🖥️
# 59139W	📅 04.04.22	Die Schriftformerfordernisse im Gewerberaummietrecht	🖥️
# 41135F	📅 05.04.22	Methoden zur Entscheidungsfindung – Mit Sicherheit und Überzeugung die „richtige“ Wahl treffen	🏠
# 52027F	📅 05./06.04.22	Erfolgreiche Personalgewinnung und Auswahl	🏠🖥️
# 59299F	📅 05.04.22	Verkehrssicherungspflichten und Kontrollpflichten für Hausmeister	🏠🖥️
# 40215F	📅 06.04.22	Führen und geführt werden – Erfolgreich Führen in der Sandwichposition	🏠
# 50016F	📅 06./07.04.22	Projektmanagement – Projekte erfolgreich und effizient realisieren	🏠
# 52592W	📅 07.04.22	Der Aufhebungsvertrag	🖥️
# 59182W	📅 07.04.22	Modernisierungumlage – Berechnung und Umsetzung in der Praxis	🖥️
# 52675F	📅 11.04.22	Lohnpfändung und Gehaltsabtretung	🏠🖥️
# 59040F	📅 12.04.22	Belastungen im Grundbuch: Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten von Dienstbarkeiten, Erbbaurecht und Nießbrauch	🏠🖥️
# 59159W	📅 13.04.22	Grundlagen des Gewerbemiet- und Pachtrechts	🖥️
# 60172W	📅 25.04.22	Altlasten und ihre Berücksichtigung in der Immobilienbewertung	🖥️
# 44053F	📅 26./27.04.22	Gekonnt kommunizieren – Überzeugen statt überreden	🏠
# 52077F	📅 28.04.22	Zeugnisrecht – Zeugnisse formulieren und analysieren	🏠🖥️

weitere Seminare auf den nächsten Seiten ...

MAI

# 40126F	02./03.05.22	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	🏠
# 41124F	02./03.05.22	Rhetorik – souverän und überzeugend auftreten	🏠
# 40275F	03./04.05.22	Die Führungskraft als Coach	🏠
# 59150W	04.05.22	Die Mietsicherheit im Wohn- und Gewerberaumrecht	🏠
# 42145W	05.05.22	Besprechungen gestalten und effektiv protokollieren	🏠
# 44065W	05.05.22	„Hallo Frau Professorin!“ – Anreden und Anschriften nach DIN 5008	🏠
# 52593W	05.05.22	Die betriebsbedingte Kündigung	🏠
# 59242F	05.05.22	Aktuelle Fragen der Betriebskostenabrechnung	🏠
# 41130W	09.05.22	Professionelle Onlinemoderation für Meetings und Workshops	🏠
# 40520F	10.05.22	Führen von psychisch Belasteten – Betroffene Menschen integrieren und unterstützen	🏠
# 59000F	10.05.22	Der Grundstückskaufvertrag – Sichere Vertrags- gestaltung und aktuelle Rechtsprechung	🏠
# 59011F	10.05.22	Die neue HOAI	🏠
# 59272F	10.05.22	Technisches Gebäudemanagement 3: Technischer Unterhalt, Betrieb und Dokumentation	🏠
# 41091F	16./17.05.22	Älterwerden im Beruf	🏠
# 51586W	16./17.05.22	Professionell präsentieren mit PowerPoint	🏠
# 41044F	17.05.22	Büromanagement und Selbstorganisation – Effizienz der Eigen- und Team-Organisation stärken	🏠
# 41149F	17./18.05.22	Erfolgreich verhandeln	🏠
# 59275W	18.05.22	Jahresunterweisung im Bereich Elektrosicherheit als EUP zum Erhalt der Qualifikation – jährliche Unterweisung gemäß ArbSchG und DGUV Vorschrift 1	🏠
# 40222F	23./24.05.22	Agile Führung	🏠
# 41334F	30./31.05.22	Umgang mit schwierigen Zeitgenossen	🏠
# 50019W	30.05.22	Projektmanagement kompakt – Projekte erfolgreich und effizient realisieren	🏠
# 59137W	31.05.22	Mietspiegel und Mietpreisbremse – Grundlagen und Rahmenbedingungen	🏠

JUNI

# 41199W	01./02.06.22	Miteinander arbeiten – miteinander reden	🏠
# 52026F	01.06.22	Erfolgreiche Personalgewinnung im Social Web	🏠
# 59190F	01.06.22	Miethöhe bei Neuvermietung und Mieterhöhung im bestehenden Mietverhältnis im Wohn- und Gewerberaum	🏠
# 60411W	01.06.22	Bautechnik – Risse an Gebäuden	🏠
# 52595F	02.06.22	Dokumentation und Sanktionierung von Fehlverhalten	🏠
# 59140F	21.06.22	Ansprüche bei Beendigung des Mietverhältnisses	🏠
# 59249F	21.06.22	Die Heiz- und Warmwasserabrechnung – Grundlagen	🏠
# 60166F	21.06.22	Praxis der Verkehrswertermittlung – Vertiefungsseminar	🏠
# 40560F	22./23.06.22	Mitarbeitergespräche erfolgreich führen	🏠
# 42140F	22.06.22	Protokollieren – aber richtig! Grundlagenseminar	🏠
# 44051F	22.06.22	Mit Stil und Kompetenz erfolgreich – Sicheres Auftreten mit Persönlichkeit und passenden Umgangsformen	🏠

# 44064F	23.06.22	Update: Fit in Rechtschreibung – leichter als gedacht!	🏠
# 52517W	23.06.22	Von der Einstellung bis zur Kündigung Praxiswissen Arbeitsrecht – kompakt	🏠
# 41083F	27./28.06.22	Stressmanagement am Arbeitsplatz	🏠
# 51530W	27.06.22	Zeit- und Selbstmanagement mit Outlook: E-Mail-Management, Aufgaben- und Termineffizienz	🏠
# 60174W	27.06.22	Hochwassergefahren und deren Einfluss auf die Immobilienbewertung	🏠
# 40240F	28./29.06.22	Führung 4.0 – Führung in Zeiten der Digitalisierung	🏠
# 59156W	28.06.22	Gestaltung der Neben- und Betriebskosten im Gewerberaumvertrag	🏠
# 60176W	28.06.22	Versicherungsmanagement in der Immobilienwirtschaft	🏠
# 41098F	29.06.22	Augenschule für Bildschirmtätigkeit – Sehtraining als Teil der Betrieblichen Gesundheitsförderung	🏠
# 41096F	30.06.22	Regeneration: Neue Kraft muss her!	🏠
# 44066W	30.06.22	Kommt da nicht ein Komma hin? Kommaregeln einfach erklärt!	🏠

JULI

# 41142F	04./05.07.22	Rhetorik – Argumentations- und Diskussionstraining	🏠
# 44046F	04./05.07.22	Perfekte Organisation im Sekretariat – Die rechte Hand des Chefs*der Chefin, aber WIE?	🏠
# 50020F	04./05.07.22	Agiles Projektmanagement mit SCRUM	🏠
# 42041F	06.07.22	„Wir sind Pressestelle“: Einblicke, Inspiration & Austausch für Öffentlichkeitsarbeiter*innen	🏠
# 42076F	06.07.22	Schreibwerkstatt Werbetexte: Treffsicher texten für Mailings, Newsletter & Co.	🏠
# 59132F	06.07.22	Aktuelle Fragen des Mietrechts	🏠
# 41380F	07.07.22	Verhandeln, deeskalieren und Konflikte angehen	🏠
# 42075F	07.07.22	News, Nachricht, Pressemitteilung: Ihre Botschaft verständlich auf den Punkt gebracht – Intensivtraining	🏠
# 42205F	07.07.22	Instagram erfolgreich einsetzen	🏠
# 52538W	07.07.22	Arbeitsrecht und Home-Office – kompakt	🏠
# 41224F	12.07.22	Mentaltechniken: Mit positivem Denken zu mehr Erfolg und Wohlbefinden	🏠
# 52674F	12.07.22	Sachbezüge – Steuerbegünstigte Leistungen des Arbeitgebers und deren Gestaltungsmöglichkeiten	🏠
# 59125W	13.07.22	Die Modernisierung im Wohnraumrecht: Ankündigung, Durchführung und Mieterhöhung	🏠
# 44067W	14.07.22	Wann schreibt man „s“/„ß“ oder „das“/„dass“ – So geht’s richtig!	🏠
# 52177F	14.07.22	Das Schwerbehindertenrecht in der Praxis	🏠
# 52258F	18.07.22	Das Lehrgespräch – Auszubildende zum Nachdenken anregen	🏠
# 40280F	19./20.07.22	Notfallkoffer für die Führungskraft	🏠
# 59216W	19.07.22	Kaufmännisches Facility Management	🏠
# 60175W	20.07.22	Wertrelevante Merkmale von Handelsflächen	🏠
# 52588W	21.07.22	Teilzeit- und Befristungsrecht	🏠
# 40315F	26./27.07.22	Chefsache Motivation	🏠

SEPTEMBER

# 41095F	📅 13./14.09.22	Emotionale Angriffe abperlen lassen	🏠
# 59179F	📅 14.09.22	Betriebskosten im Wohn- und Gebäudemietrecht	🏠📄
# 42079F	📅 15.09.22	Texten fürs Web	🏠📄
# 59251F	📅 15.09.22	Aktuelle Fragen der Heiz- und Warmwasserkostenabrechnung	🏠📄
# 44059W	📅 19./20.09.22	Office 4.0 – digital und effizient	📄
# 60412W	📅 21.09.22	Bautechnik – Flachdach oder Steildach Welche Bauweise ist weniger anfällig für Schäden?	📄
# 52005F	📅 22.09.22	Crashkurs Arbeitsrecht – Rechtssicherheit kompakt für Führungskräfte und Personalverantwortliche	🏠📄
# 60171F	📅 24.09.22	Flexible Erstellung von Immobilienwertgutachten im MS Excel – Praktikerworkshop	🏠
# 40131F	📅 26./27.09.22	Erfolgreich Führen II – Führungskompetenz für Fortgeschrittene	🏠
# 41200W	📅 27.09.22	Prozessoptimierung leicht gemacht – Schluss mit Zeitfressern	📄
# 40127F	📅 28./29.09.22	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	🏠

OKTOBER

# 40320W	📅 04./05.10.22	Persönlichkeit und Führung	📄
# 41125F	📅 04./05.10.22	Rhetorik – souverän und überzeugend auftreten	🏠
# 40230F	📅 05.10.22	Führen als Stellvertreter*in: Erfolgreich Führen aus der Mitte	🏠
# 40262F	📅 05.10.22	Führung mit Kopf, Herz und Bauch – Werkzeuge zur wertschätzenden und klaren Führung	🏠
# 44069F	📅 06.10.22	Briefe und E-Mails mit Pfiff – ansprechend, interessant und verbindlich	🏠📄
# 52594W	📅 06.10.22	Formerfordernisse bei der Kündigung	📄
# 40340F	📅 10./11.10.22	Laterale Führung – Führung mit Ergebnisverantwortung, ohne Weisungsbefugnis	🏠
# 50018F	📅 10./11.10.22	Projektmanagement – Projekte erfolgreich und effizient realisieren	🏠
# 59163F	📅 10.10.22	Allgemeines Pachtrecht	🏠📄
# 41040F	📅 11.10.22	Die E-Mail-Flut beherrschen – Informationsmanagement optimieren und professionell kommunizieren	🏠
# 41045F	📅 12.10.22	Büromanagement und Selbstorganisation – Effizienz der Eigen- und Team- Organisation stärken	🏠📄
# 41086F	📅 12./13.10.22	Aufrecht trotz Gegenwind – Resilienztraining	🏠
# 42040F	📅 12.10.22	Erfolgreiche Presse- und Öffentlichkeitsarbeit – Grundlagen	🏠📄
# 59265W	📅 12.10.22	Bedarfsplanung und Betrachtung der Lebenszykluskosten in der nachhaltigen Planungsphase – Steigende Unterhaltungskosten, Klimaschutz und Vorschriften	📄
# 44068W	📅 13.10.22	Groß- und Kleinschreibung – wie ist es richtig?	📄
# 52527F	📅 13.10.22	Arbeitsrecht aktuell – Aktuelle Gesetzesänderungen und Rechtsprechung	🏠📄
# 41456F	📅 17.10.22	Der professionelle Umgang mit Kunden – Erfolgreich im persönlichen und telefonischen Kontakt	🏠
# 52037F	📅 17.10.22	Professionelle Bewerbungsgespräche führen	🏠📄

# 41134F	📅 18./19.10.22	Tragfähige Entscheidungen treffen: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg in Teams	🏠
# 41328F	📅 18./19.10.22	Erfolgsfaktor Menschenkenntnis	🏠
# 59255F	📅 20.10.22	Die Jahresabrechnung der Wohnungseigentümer – Grundlagen	🏠📄
# 40135F	📅 24./25.10.22	Erfolgreich Führen III – Teamentwicklung	🏠
# 41073F	📅 24./25.10.22	Selbst- und Zeitmanagement	🏠
# 41385F	📅 25./26.10.22	Wertschätzend kommunizieren: Vom Konflikt zur Verständigung und Kooperation	🏠
# 42080F	📅 26./27.10.22	Social-Media-Marketing: Twittern, Bloggen, Liken – mit System und Erfolg	🏠

NOVEMBER

# 41143F	📅 07./08.11.22	Rhetorik – Schlagfertigkeit und Deeskalation bei unsachlichen Angriffen	🏠
# 59115F	📅 08.11.22	Das 1 x 1 des Wohnraummietrechts – Grundlagen, Miete, Betriebskosten	🏠📄
# 40128F	📅 14./15.11.22	Erfolgreich Führen I – Führungs-1x1 für Nachwuchsführungskräfte	🏠
# 42130W	📅 14.11.22	Konferenzen und größere Veranstaltungen erfolgreich PLANEN	📄
# 42131W	📅 15.11.22	Konferenzen und größere Veranstaltung erfolgreich DURCHFÜHREN	📄
# 52529F	📅 17.11.22	Populäre Rechtsirrtümer im Arbeitsrecht und deren Vermeidung	🏠📄
# 60177W	📅 21.11.22	Altlasten und Kontaminationen – Sach- und fachgerechter Umgang von Immobilienfachverständigen mit Belastungen auf Grundstücken	📄
# 41177F	📅 23./24.11.22	Fragetechniken – Wer fragt, der führt!	🏠
# 41183F	📅 23./24.11.22	Mit der Stimme und Sprache überzeugen: Das WIE ist stärker als das WAS!	🏠
# 44062W	📅 24.11.22	E-Mail-Netiquette – kompakt	📄
# 41145F	📅 28./29.11.22	Durchsetzungsstark im Beruf	🏠

DEZEMBER

# 40140F	📅 05./06.12.22	Erfolgreich Führen IV – Umgang mit schwierigen Führungssituationen	🏠
# 41336F	📅 06./07.12.22	DISG-Persönlichkeitsmodell – Mich und andere besser verstehen!	🏠
# 59158F	📅 07.12.22	Das 1x1 des Gewerberaummiet- und Pachtrechts	🏠📄
# 52564F	📅 08.12.22	Krankheit im Arbeitsverhältnis	🏠📄
# 59256F	📅 08.12.22	Der Verwalter als Immobilienmakler	🏠📄



**JETZT ONLINE
ANMELDEN UNTER:**
vwa-freiburg.de/seminare
dia.de/seminare



STUDIERN NEBEN DEM BERUF

#ichschaffedas

JETZT
informieren &
anmelden!

vwa-freiburg.de