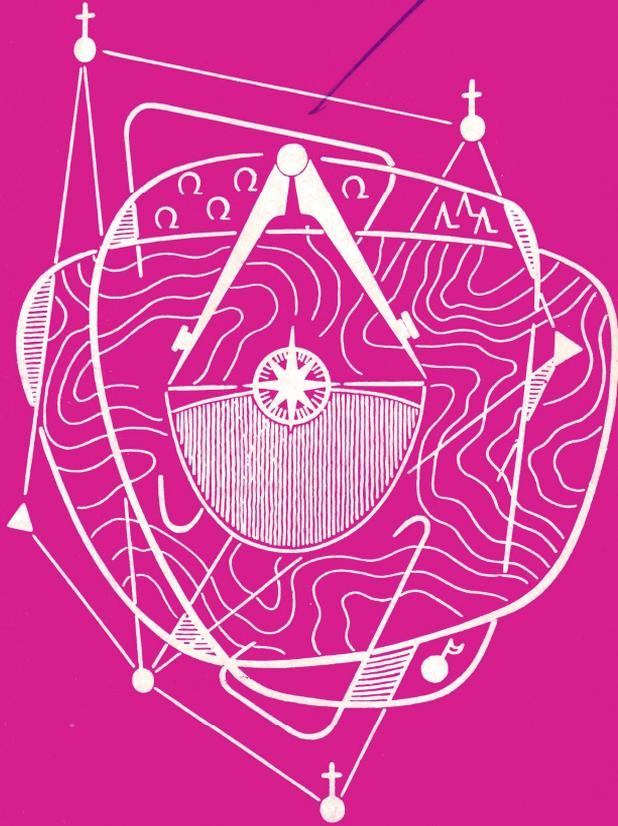


NACHRICHTEN ^D NIEDERSÄCHS. VERMESSUNGS
^E R UND KATASTERVERWALTUNG

16. JAHRGANG



H 21 399 F

HANNOVER 1966

3

NACHRICHTEN DER NIEDERSÄCHSISCHEN VERMESSUNGS- UND KATASTERVERWALTUNG

ERSCHEINEN NACH BEDARF

PREIS 1,— DM

POSTVERLAGSORT HANNOVER

Nr. 3

Hannover - Oktober 1966

16. Jahrgang

Einsendungen an Amtsrat Kasper eit, 3 Hannover, Lavesallee 6 (Niedersächsisches Ministerium des Innern)

INHALT

	Seite
GERARDY Anpassung des Erbbauzinses an den veränderten Grundstückswert	110
STORK Einkopieren von Schriftvorlagen in die Deutsche Grundkarte 1:5000	120
KOWALSKY Handsprechfunkgeräte beim Katasteramt? . . .	121
GOLLER Probleme der Menschenführung heute und morgen	122
PHILIPSEN Richtlinien für den Berufsschulunterricht	137
Buchbesprechung	140
Personalnachrichten	142

Die Artikel stellen nicht unbedingt die von der Niedersächsischen Vermessungs- und
Katasterverwaltung vertretene Meinung dar.

Herausgeber: Der Niedersächsische Minister des Innern, Referat Vermessungs- und Katasterwesen,
3 Hannover, Lavesallee 6

Verantwortlich für den Inhalt: Amtsrat Kasper eit, 3 Hannover, Lavesallee 6

Druck u. Vertrieb: Nieders. Landesverwaltungsamt - Landesvermessung - 3 Hannover, Warmbüchenkamp 2

Anpassung des Erbbauzinses an den veränderten Grundstückswert *)

Von Vermessungsdirektor Dr. Theo Gerardy, Katasteramt Hannover

Bei der Schaffung des Erbbaurechts wurde der Gesetzgeber von der Absicht geleitet, minderbemittelten Baulustigen das Bauen zu erleichtern, indem man sie von der Aufbringung der Grunderwerbskosten befreite. Dieser ursprüngliche soziale Gedanke ist im Laufe der letzten Jahrzehnte etwas in den Hintergrund getreten. Heute sehen weite Kreise im Erbbaurecht vor allem die Möglichkeit, sich eine wertgesicherte Rente unter Erhaltung der Rentengrundlage zu verschaffen; die Bauherren würden meist lieber das Grundstück erwerben wollen.

Aus diesem Grunde sehen fast alle Erbbaurechtsverträge eine Wertsicherungsklausel vor, auf deren rechtliche Problematik hier nicht eingegangen werden soll, da sie bereits an anderen Stellen erschöpfend behandelt worden ist.¹⁾ Wenn man die Bestellung eines Erbbaurechts als einen Quasiverkauf des Grundstücks ansieht, dessen Kaufpreis verrentet werden soll, würde eine Wertsicherung durch Bindung an den Lebenshaltungsindex oder die Höhe eines bestimmten Einkommens dem Ausgeber des Erbbaurechts in aller Regel eine auskömmliche Rente sichern. Bei einer Bindung des Erbbauzinses an den jeweiligen Grundstückswert will aber der Grundstückseigentümer an den Wertsteigerungen des Grundstücks teilnehmen, weil diese unter den heutigen Umständen die Steigerungen der Lebenshaltungskosten wesentlich übersteigen.

Bei einer Untersuchung von mehr als 50 verschiedenen Vertragsmodellen, die in meinem Amtsbezirk aufgetreten sind, hat sich herausgestellt, daß in etwa 30 Prozent aller Fälle eine Bindung an den Lebenshaltungsindex erfolgte und daß in weiteren 30 Prozent der Fälle eine Bindung an den Grundstückswert vereinbart wurde. In jüngster Zeit ist es in steigendem Maße zu gerichtlichen Auseinandersetzungen zwischen Grundstückseigentümern und Erbbauberechtigten gekommen, wenn der Erbbauzins den veränderten Grundstückswerten angepaßt werden sollte. Die Ursache dieser Rechtsstreitigkeiten ist vor allem darin zu suchen, daß Grundstückseigentümer und Erbbauberechtigter in einer Zwangsbeziehung zueinander stehen und in der Freiheit ihres Handelns stark eingeengt sind. Die Interessen der Grundstückseigentümer sind meist den Interessen der Erbbauberechtigten entgegengesetzt, und es bedarf eines sorgfältigen Abwägens, um einen Interessenausgleich herbeizuführen.

Erschwert wird eine vernünftige Regelung durch die z. T. anomalen Verhältnisse auf dem Grundstücksmarkt und durch den Umstand, daß die Verträge über eine lange Laufzeit abgeschlossen werden und niemand zu übersehen vermag, wie sich in dieser Zeit Geldwert, Grundstückswert und Ertragsverhältnisse des Grundstücks ent-

*) Aus Heft 2/1966 der Zeitschrift „Gemeinnütziges Wohnungswesen“. Abdruck mit freundlicher Genehmigung der Redaktion, Köln-Lindenthal, Decksteiner Str. 38.

1) Die rechtliche Seite der Anpassung des Erbbauzinses behandeln neben zahlreichen Zeitschriftenaufsätzen vor allem die beiden folgenden Arbeiten:

Stahlhacke, Eugen „Vorschläge zur Neuordnung des Erbbaurechts“, 2. Auflage, Tübingen, J. C. B. Mohr, 1960;

Jasper, Uwe Jens „Der Weg zu einem variablen Erbbauzins“, Selbstverlag des Verfassers, 741 Reutlingen, Hindenburgstraße 63.

wickeln werden. Die Bodenpreise steigen z. Z. in weit höherem Maße als Lebenshaltungsindex und Mieten.

Hinzukommt, daß in wachsendem Maße die technische Lebensdauer von Gebäuden und ihre wirtschaftliche Lebensdauer auseinanderklaffen. Noch im vorigen Jahrhundert konnte man beide gleichsetzen, seitdem haben sich aber die Verhältnisse grundlegend verändert. Infolge des technischen Fortschritts und der steigenden Ansprüche an den Wohnkomfort verkürzen sich die Zeiträume, innerhalb deren Raumgrundrisse, Geschoßhöhen und Einrichtungen veralten. Häuser, die vor 50 Jahren errichtet wurden, gelten heute als unmodern; ob sie in den nächsten Jahrzehnten noch wirtschaftlich zu erhalten sind, hängt von der Entwicklung des Wohnungsmarktes ab. Entwickelt er sich so weiter wie bisher, kann man absehen, daß ein großer Teil der 50 und mehr Jahre alten Häuser unrentabel werden, abgerissen werden müssen oder zum Slum absinken.

Die Abbruchreife eines Gebäudes wird erreicht, wenn der Reinertrag nur noch die Verzinsung des Bodenwertes erbringt. Für den Abbruch ist Voraussetzung, daß der Grundstückseigentümer frei verfügen kann; bei Bestehen eines Erbbaurechts ist er aber an den Ablauf der Vertragsdauer gebunden. Solange der Erbbauberechtigte einen Ertrag erzielen kann, der über dem zu zahlenden Erbbauzins liegt, ist er am Abbruch des Gebäudes nicht interessiert. Dort, wo der Erbbauzins niedrig ist, könnte dies dazu führen, daß völlig veraltete Gebäude auf wertvollem Grund und Boden stehen bleiben, weil die wirtschaftlich vernünftige Lösung, nämlich abzubauen und neu zu bauen, nicht durchführbar ist. Es besteht also auch ein volkswirtschaftliches Interesse an einem angemessen hohen Erbbauzins, damit auch der Erbbauberechtigte gezwungen wird, wirtschaftlich vernünftig zu handeln.

Angesichts dieses Sachverhalts sollte man überlegen, ob nicht die heute übliche Vertragsdauer von 99 Jahren zu hoch bemessen ist und ob nicht die Laufzeit der veränderten wirtschaftlichen Lebensdauer der Gebäude angepaßt werden müßte. Durch eine Zusatzklausel könnte eine Fortdauer des Erbbaurechts über den Ablaufzeitpunkt vereinbart werden, falls sich in diesem Zeitpunkt erweisen sollte, daß die Erhaltung des Gebäudes noch wirtschaftlich bzw. erwünscht ist.

Der Erbbauberechtigte übernimmt mit dem Erbbauzins eine Last, von der er nicht weiß, ob er sie auf die Dauer tragen kann bzw. ob sie ihm noch eine angemessene Verzinsung des aufgewandten Gebäudekapitals beläßt. In Zeiten der Vollbeschäftigung, steigender Löhne und steigender Mieten ist man geneigt, die Zukunft in rosigem Licht zu sehen und berechtigte Bedenken zurückzustellen. Es gibt aber zu denken, daß sich vor allem Gewerbebetriebe beharrlich sträuben, Vertragsbedingungen einzugehen, von denen sie nicht wissen, ob sie auf die Dauer einzuhalten sind. Sie wären ohne weiteres bereit, das Grundstück zum augenblicklichen Verkehrswert zu kaufen, weil sie im augenblicklichen Zeitpunkt übersehen können, daß sie die Zahlung leisten und tragen können. Treten während der Vertragszeit Ereignisse ein, die ein starkes Steigen der Grundstückspreise veranlassen (politische Entscheidungen, wirtschaftliche Entwicklungen, Strukturveränderungen, Industriensiedlung u. ä.) kann es dazu kommen, daß eine Verzinsung des jeweiligen Bodenwertes für den Erbbauberechtigten auch dann untragbar ist, wenn das Gebäude noch völlig intakt und weit vom Ende seiner technischen Lebensdauer entfernt ist.

Der Wert des auf dem Erbbaugrundstück errichteten Gebäudes sinkt auch bei gleichbleibendem Baukostenindex und gleichbleibendem Geldwert infolge Alterns

ständig ab, die Instandhaltungskosten steigen an. Ob bei Erhöhungen des Baukostenindex und Steigerungen des Bodenwerts auch höhere Mieten erzielt werden können, hängt vor allem davon ab, ob der Zustand des Gebäudes und die allgemeinen und besonderen Verhältnisse dies zulassen. Das aber ist ausschlaggebend dafür, welche Leistungen dem Erbbauberechtigten wirtschaftlich zugemutet werden können.

Im Augenblick werden diese Tatsachen verdeckt durch den Umstand, daß bei steigenden Baukosten und steigenden Bodenpreisen die Verkehrswerte der bebauten Grundstücke sich ständig erhöhen; die Altersentwertung wird durch diese Erscheinungen mehr als aufgewogen. Die ältesten im Wege des Erbbaurechts errichteten Gebäude sind noch keine 50 Jahre alt, die meisten wurden erst nach dem zweiten Weltkriege, also vor noch nicht ganz 20 Jahren, errichtet. Erst bei dieser letzteren Gruppe sind andere als soziale Gesichtspunkte maßgebend gewesen, bei ihnen hat der Alterungsprozeß eben erst eingesetzt. Aus diesem Grunde sind die Probleme, die mit der Aufbringung des Erbbauzinses verknüpft sind, noch nicht in aller Deutlichkeit sichtbar geworden. Mit zunehmendem Alter der Gebäude werden diese Probleme aber fühlbar werden.

Nach unseren Feststellungen beträgt in aller Regel der Zinsfuß, der bei der Berechnung des Erbbauzinses aus dem Bodenwert angewandt wird, bei Wohngrundstücken 4 Prozent, bei gewerblichen Grundstücken 6 Prozent. Gemeinden pflegen bei Wohngrundstücken aus sozialen Gründen, bei gewerblichen Grundstücken aber wegen der erhofften Gewerbesteuererinnahme z. T. erheblich niedrigere Zinssätze anzuwenden. Auch bei der Veräußerung von Grundstücken, die mit einem Erbbaurecht belastet sind, an den Erbbauberechtigten verlangen die Gemeinden vielfach nicht den vollen Verkehrswert, sondern geben sich etwa mit der Hälfte des Verkehrswertes zufrieden. Darin drückt sich aus, daß man glaubt, nicht den vollen Grundstückswert verlangen zu können, weil bei Abschluß des Erbbaurechtsvertrages andere, für den Erbbauberechtigten günstigere Grundstückswerte vorlagen.

Bei der Anpassung des Erbbauzinses muß man berücksichtigen, daß Grundstückseigentümer und Erbbauberechtigte in ihren Entschlüssen nicht frei sind. Sie sind außer durch das bestehende Vertragsverhältnis auch dadurch gefesselt, daß Grund und Boden einerseits und die Gebäude andererseits für die Vertragsdauer eine unlösbare Einheit bilden. Die Anpassung an veränderte Preisverhältnisse wird auch dadurch erschwert, daß der Gesamtwert des Grundstücks nicht gleich der Summe von Bodenwert und Gebäudesachwert ist, sondern sich nach wesentlich komplizierteren Gesetzen bildet.

Die Interessenlage der Beteiligten läßt sich kurz, wie folgt, beschreiben: Der Grundstückseigentümer möchte den Erbbauzins der Geldwertentwicklung und den steigenden Bodenpreisen anpassen, der Erbbauberechtigte dagegen wünscht eine Regelung, die ihm keine auf die Dauer ungerechtfertigte und untragbare Belastung auferlegt. Diese Wünsche sind erfüllbar, wenn sich der Erbbauzins in dem gleichen Maße wie der Gesamtwert des Grundstücks erhöht.

Grundstücke sind in Zeiten sinkenden Geldwerts und hohen Geldüberhangs begehrt. Die Grundstückspreise steigen daher in solchen Zeiten stärker an als die Preise für andere Wirtschaftsgüter. In manchen Gebieten, z. B. in landschaftlich besonders reizvollen oder aus Repräsentationsgründen begehrten Lagen, ist die Nachfrage besonders groß. Planerische Maßnahmen, Mangel an bestimmten Grund-

stücksarten z. B. Gewerbegrundstücken können lokale Preissteigerungen verursachen, die das übliche Maß überschreiten. Gebiete mit ursprünglich niedrigen Grundstückspreisen können durch eine Strukturwandlung in eine höhere Preiskategorie gelangen. Die allgemeine Preisentwicklung wird also oft noch durch örtliche Preiserhöhungen überlagert.

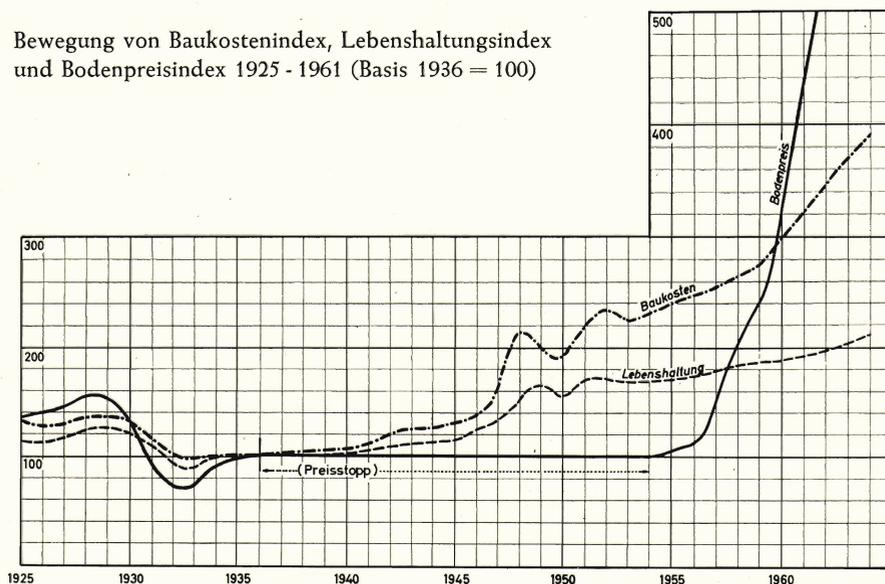
Auch andere Indizes der konjunkturellen Entwicklung sind z. Z. in einer Aufwärtsentwicklung begriffen. Beim Lebenshaltungsindex und Baukostenindex sind aber die Steigerungen geringer, wie die nachfolgende Graphik zeigt.

Es fällt auf, daß die Bodenpreise auf eine Änderung der wirtschaftlichen Lage stärker reagieren. Diese Erscheinung beruht darauf, daß die Grundstückseigentümer in ihren Entscheidungen freier sind als Bauunternehmer und Geschäftsleute. Der Bauunternehmer muß bauen, um sein Unternehmen in Gang zu halten; er kann nicht durch Zurückhaltung die Preise noch höher treiben. In Zeiten wirtschaftlichen Niedergangs kann er mit seinen Preisen nicht unter die Selbstkosten heruntergehen. Dem Grundstückseigentümer sind dagegen weitere Grenzen nach oben und unten gezogen.

Die Grundstückspreise können aber nicht ins Unermeßliche steigen, denn einmal wird die Grenze erreicht, wo die Masse der Baulustigen die hohen Grundstückspreise nicht mehr tragen kann. Da aber im allgemeinen der Anteil der Grundstückskosten an den Gesamtkosten nur 5—20 Prozent ausmacht, können hohe Grundstückspreise in gewissen Grenzen wirtschaftlich ertragen werden.

Wegen dieser besonderen Situation auf dem Grundstücksmarkt kann man die periodische Änderung des Erbbauzinses nicht von dem Bodenwert eines unbebauten Grundstücks gleicher Lage, Ausnutzung und Beschaffenheit abhängig machen, denn sonst würden sich in einer großen Zahl von Fällen untragbare Belastungen für den Erbbauberechtigten ergeben, wie das folgende Beispiel zeigt:

Bewegung von Baukostenindex, Lebenshaltungsindex und Bodenpreisindex 1925 - 1961 (Basis 1936 = 100)



Im Stadtteil Kirchrode der Landeshauptstadt Hannover wurde im Jahre 1953 ein Gebäude auf fremdem Grund und Boden errichtet, dessen Größe 600 qm betrug. Bei einem Erbbauzins in Höhe von 5 Prozent des Bodenwertes betrug im Jahre 1953 der jährliche Erbbauzins bei einem Grundstückspreis von 3,50 DM/qm rund 105 DM oder rund 9 DM/Monat. Im Jahre 1964 betrug der Richtwert im gleichen Gebiet 70 DM/qm, so daß dort ein Erbbauberechtigter heute 2100 DM oder 190 DM/Monat zu zahlen hätte, wenn man von dem Wert eines unbebauten Grundstücks ausgeht.

Im gleichen Zeitraum, in dem die Grundstückspreise in Kirchrode um das Zwanzigfache stiegen, sind die Mieten im sozialen Wohnungsbau nur um das Dreifache, nämlich von 1,10 DM/qm Wohnfläche auf 3,30 DM/qm gestiegen.

Offenbar kann man also nicht von den jeweiligen Kaufpreisen für unbebaute Grundstücke ausgehen, wenn man einen angemessenen und tragbaren Erbbauzins auf der Grundlage des Bodenwertes bestimmen will. Bei einem bebauten Grundstück muß vielmehr der Erbbauzins dem Anteil entsprechen, den der Bodenwert am Gesamtwert des Grundstücks einnimmt.

Die Grundstückspreise weichen nämlich je nach Lage des Grundstücks und der Art des zu errichtenden Gebäudes stark voneinander ab, während die Baukosten nahezu unabhängig von der Lage sind. Wenn man daher für bestimmte Lagen und bestimmte Gebäudetypen das Verhältnis Gesamtkosten : Bodenpreis bildet, werden sich immer nahezu die gleichen Verhältniszahlen ergeben. Die Bauträgersgesellschaften pflegen geradezu das Preisangebot für ein bestimmtes Grundstück in der Weise zu berechnen, daß sie je zu erstellende Wohnung einen Erfahrungssatz für die Grundstückskosten ansetzen. Aus dem Gesamtbetrag ergibt sich der tragbare Bodenpreis. Die privaten Verkäufer und Käufer orientieren sich bewußt oder unbewußt an diesen Preisen. Die Geschäftsstellen der Gutachterausschüsse registrieren diese Preise und benutzen sie für Verkehrswertgutachten und Richtwerte. So schließt sich der Kreis, in dem die auf wirtschaftlichen Überlegungen basierenden Kaufpreise als Richtwerte zum Vorschein kommen. Die Höhe der Kaufpreise beruht also auf der empirischen Erkenntnis der Bauherren, daß Baukosten und Grundstückskosten in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen müssen; dieses Verhältnis wird durch die Art der zu errichtenden Gebäude bestimmt, die wiederum in bestimmten Lagen erbaut zu werden pflegen²⁾.

Die Ertragslage eines bebauten Grundstücks kann sich beim Ansteigen der Bodenpreise für unbebaute Grundstücke in dem betreffenden Gebiet nur bessern, wenn sich diese in einer Erhöhung des Verkehrswerts bemerkbar machen. Das Maß der Wertsteigerung ist je nach Zweckbestimmung der auf dem Grundstück errichteten Gebäude verschieden. Die Auswirkungen von Erhöhungen der Bodenpreise unbebauter Grundstücke auf die Verkehrswerte bzw. Erträge bebauter Grundstücke lassen sich, wie folgt, gliedern:

A) WOHNGRUNDSTÜCKE

a) Mietwohngebäude für einfache Ansprüche

Bei allgemeinem Ansteigen der Bodenpreise können die Mieten in bescheidenen Grenzen ansteigen, soweit nicht gesetzliche Bestimmungen (sozialer Wohnungsbau) dies

²⁾ Den Sachverhalt haben zwei Autoren zum Ausgangspunkt eines Bewertungsverfahrens gemacht: Sammet, H. „Berechnungsmethoden zur Ermittlung der Bauplatzpreise“, Das Baugewerbe, Ausgabe A 1961, Heft 10; Naegeli, Wolfgang „Die Wertberechnung des Baulandes“, 2. Auflage, Zürich, Polygraphischer Verlag 1965.

beschränken. Steigerungen der Bodenwerte infolge einer Lageverbesserung des Baugebiets können dagegen meist nicht zu einer Erhöhung der Mieten führen. Der Verkehrswert solcher Gebäude steigt daher bei steigenden Bodenpreisen nur in engen Grenzen an.

b) Mietwohngebäude für gehobene Ansprüche

Hebt sich die Lage solcher Grundstücke, so ist eine Steigerung der Mieten ebenso wie bei allgemeinen Bodenpreiserhöhungen möglich. Wegen der Größe der Räume und des repräsentativen Äußeren der Gebäude können bei Lageverbesserungen Büro- und Praxisräume an Angehörige freier Berufe vermietet werden. Der Verkehrswert solcher Grundstücke steigt daher regelmäßig bei Bodenpreiserhöhungen.

c) Einfamilienhäuser

Für sie gilt im großen und ganzen das gleiche wie für Mietwohnhäuser. Je kleiner und geringwertiger das Objekt ist, um so weniger ist die Möglichkeit von Verkehrswert-erhöhungen gegeben.

B) GEWERBLICHE GRUNDSTÜCKE

a) Geschäftshäuser, Büro- und Verwaltungsgebäude, Großhandel

Die Mieten folgen den steigenden Bodenwerten. Bei Lageverbesserungen lassen sich die Räume ohne besondere Aufwendungen teurer vermieten.

b) Kinos, Restaurants, Garagen, Reparaturwerkstätten, Tankstellen

Mit Lageverbesserungen steigt der Umsatz, weil sich der Kundenkreis verstärkt. Der Verkehrswert steigt bei Bodenwerterhöhungen an.

c) Hotels

Bei ihnen besteht stets eine feste Beziehung zur Lage. Einfache Hotels gibt es nicht in erstklassigen Lagen, Luxushotels nicht in Vorstädten und Arbeitervierteln. Auch bei Lageverbesserungen kann ein Unternehmen minderen Ranges keine anspruchsvolle Kundschaft anziehen.

d) Handwerksbetriebe

Bei Lageverbesserungen wandern die Handwerksbetriebe ab. Es müssen meist Umbauten vorgenommen werden, um die Bauten den veränderten Verhältnissen anzupassen. Der Verkehrswert steigt im allgemeinen daher bei steigenden Bodenwerten nicht an.

Man muß ferner bedenken, daß Steigerungen des Verkehrswerts nicht allein aus Steigerungen der Bodenpreise resultieren. Gleichzeitig pflegt auch der Baukostenindex zu steigen, auch die erhöhten Baukosten verursachen daher ein Ansteigen der Verkehrswerte. Offenbar muß ein Teil der Verkehrswertsteigerung dem Erbbauberechtigten als Unternehmergeinn zufließen, denn er ist Träger der Initiative und des Risikos. Es erscheint daher nur recht und billig, wenn der Grundstückseigentümer nur in einem Maße an der Steigerung der Bodenpreise teilnimmt, das dem ursprünglichen Verhältnis des Bodenwerts zum Gesamtwert entspricht. Dabei muß berücksichtigt werden, daß der ursprüngliche Anteil des Bodenwerts bei gleichbleibenden Bodenpreisen und konstantem Baukostenindex im Laufe der Zeit wegen der Minderung des Gebäudewerts ansteigen muß. Der ursprüngliche Bodenwertanteil muß bei Abbruchreife des Gebäudes auf 100 Prozent angewachsen sein.

Die folgende Tabelle enthält die Anteilswerte, auf die der Bodenwertanteil im Laufe der Jahre bei gleichbleibenden Bodenpreisen und konstantem Baukostenindex anwachsen würde, für die Ausgangswerte 6 Prozent bis 38 Prozent. Dieser Tabelle ist eine Lebensdauer der Gebäude von 100 Jahren und eine jährliche lineare Wertminderung um 1 Prozent zugrunde gelegt.

**Anteile des Bodenwertes
am Gesamtwert bei wachsendem Alter des Gebäudes**

Jahr	Bodenwertanteile in % des Gesamtwertes																
	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38
0	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38
10	6	9	11	13	15	17	20	22	24	26	28	30	32	34	36	38	40
20	7	10	12	14	17	19	22	24	26	28	30	33	35	37	39	41	43
30	8	11	14	16	19	21	24	26	29	31	33	36	38	40	42	45	47
40	10	13	16	18	21	24	27	29	32	34	37	39	42	44	46	48	51
50	12	15	18	21	25	28	30	33	36	39	41	44	46	48	51	53	55
60	14	18	22	26	29	32	35	38	41	44	47	49	52	54	56	58	60
70	18	23	27	31	35	39	42	45	48	51	54	57	59	61	63	65	67
80	24	30	36	41	45	49	52	55	58	61	64	66	68	70	72	74	75
90	39	47	53	58	62	66	69	71	74	76	78	80	81	82	84	85	86

Dieser Anteil des Bodenwertes am Gesamtwert müßte auch dann erhalten bleiben, wenn Bodenwert und Baukostenindex steigen. Wie sich das Verhältnis des Bodenwertes zum Gesamtwert im Laufe der Zeit tatsächlich gestaltet, sei im folgenden an einigen Beispielen aus dem Landkreis Hannover dargestellt:

1. BEISPIEL

1½-geschossiges Wohnhaus, 1924 erbaut. Grundstücksgröße 750 qm, umbauter Raum 660 cbm, Normalherstellungswert bezogen auf das Jahr 1913 = 14 DM/cbm.

Sachwert im Baujahr 1924: Bodenwert 750 x 2,7 DM = 2 025 DM
Gebäudewert 660 cbm x 14 DM x 1,39 = 12 844 DM
Gesamtwert = 14 869 DM

Bodenwertanteil = 14 %

Sachwert 1936: Bodenwert 750 x 2,0 DM = 1 500 DM
Gebäudewert (660 x 14 x 1,32) — 12 % = 10 733 DM
Gesamtwert = 12 233 DM

Bodenwertanteil = 12 %; theoretisch nach Tabelle 15 %

Sachwert 1955: Bodenwert 750 x 4,0 DM = 3 000 DM
Gebäudewert (660 x 14 x 3,18) — 31 % = 20 274 DM
Gesamtwert = 23 274 DM

Bodenwertanteil 13 %; nach Tabelle 19 %

Sachwert 1960: Bodenwert 750 x 25 DM = 18 750 DM
Gebäudewert (660 x 14 x 3,94) — 36 % = 23 300 DM
Gesamtwert = 42 050 DM

Bodenwertanteil 45 %; nach Tabelle 20 %

Sachwert 1964: Bodenwert 750 x 50 DM = 37 500 DM
 Gebäudewert (660 x 14 x 5,15) — 40 % = 28 551 DM
 Gesamtwert = 66 051 DM

Bodenwertanteil 58 %; nach Tabelle 21 %

2. BEISPIEL

1½-geschossiges Haus, 1927 erbaut. Grundstücksgröße 885 qm, 776 cbm umbauter Raum, Normalherstellungswert 1913 = 19 DM/cbm.

Sachwert 1927: Bodenwert 885 x 2,9 DM = 2 566 DM
 Gebäudewert 776 x 19 x 1,68 = 24 770 DM
 Gesamtwert = 27 336 DM

Bodenwertanteil 10 %

Sachwert 1936: Bodenwert 885 x 2,0 DM = 1 770 DM
 Gebäudewert (14 744 x 1,32) — 9 % = 17 711 DM
 Gesamtwert = 18 481 DM

Bodenwertanteil 10 %; nach Tabelle 11 %

Sachwert 1955: Bodenwert 885 x 4,0 DM = 3 540 DM
 Gebäudewert (14 744 x 3,18) — 28 % = 33 758 DM
 Gesamtwert = 37 298 DM

Bodenwertanteil 9 %; nach Tabelle 14 %

Sachwert 1960: Bodenwert 885 x 25 DM = 22 125 DM
 Gebäudewert (14 744 x 3,94) — 33 % = 38 921 DM
 Gesamtwert = 61 046 DM

Bodenwertanteil 36 %; nach Tabelle 15 %

Sachwert 1964: Bodenwert 885 x 50 DM = 44 250 DM
 Gebäudewert (14 744 x 5,15) — 37 % = 47 837 DM
 Gesamtwert = 92 087 DM

Bodenwertanteil 48 %; nach Tabelle 16 %

3. BEISPIEL

Einfaches Siedlungshaus, 1936 erbaut, Grundstücksgröße 600 qm, 245 cbm umbauter Raum, Normalherstellungswert 1936 = 18,5 DM/cbm. Erwerbspreis 1936 = 4500 DM.

Sachwert 1936: Bodenwert 600 x 1,00 DM/qm = 600 DM
 Gebäudewert 245 x 18,5 = 4 532 DM
 Gesamtwert = 5 132 DM

Bodenwertanteil 12 %

Sachwert 1955: Bodenwert 600 x 2,00 DM/qm = 1 200 DM
 Gebäudewert (4532 x 2,41) — 19 % = 8 956 DM
 Gesamtwert = 10 156 DM

Bodenwertanteil 12 %; nach Tabelle 14 %

Sachwert 1960:

$$\begin{aligned} \text{Bodenwert } 600 \times 15 \text{ DM/qm} &= 9\,000 \text{ DM} \\ \text{Gebäudewert } (4532 \times 3,00) - 24\% &= 10\,333 \text{ DM} \\ \text{Gesamtwert} &= \underline{19\,333 \text{ DM}} \end{aligned}$$

Bodenwertanteil 45 %; nach Tabelle 15 %

Sachwert 1964:

$$\begin{aligned} \text{Bodenwert } 600 \times 20 \text{ DM/qm} &= 12\,000 \text{ DM} \\ \text{Gebäudewert } (4532 \times 3,91) - 28\% &= 12\,758 \text{ DM} \\ \text{Gesamtwert} &= \underline{24\,758 \text{ DM}} \end{aligned}$$

Bodenwertanteil 50 %; nach Tabelle 16 %

Die Beispiele ließen sich beliebig vermehren, die vorstehenden Beispiele zeigen aber bereits überaus deutlich, daß das Verhältnis zwischen Bodenwert und Gesamtwert weit über das Maß ansteigt, das dem natürlichen Wachstum infolge sinkenden Gebäudewerts entspricht, wenn man die Richtwerte unbebauter Grundstücke zugrunde legt. Wie ein Blick auf die graphische Darstellung S. 113 zeigt, sind die Grundstückspreise bereits vor Aufhebung des Preisstops (Ende 1960) angestiegen, weil die Preisbehörden den tatsächlichen Preisbewegungen nachgeben mußten. Etwa im Jahre 1960 erreichte der Preisindex für Grundstücke die Höhe des Baukostenindex und ist seitdem weit über diesen hinaus gewachsen. Aber bereits vorher war, wie unsere drei Beispiele zeigen, das natürliche Verhältnis zwischen Bodenwert und Gesamtwert gestört, und zwar etwa vom Jahre 1958 an. Bis zu diesem Jahre etwa entsprachen die Bodenwertanteile dem theoretischen Wachstum. Die drei Beispiele zeigen, daß zu normalen Zeiten die theoretischen Werte den tatsächlichen nahezu entsprechen; die auftretenden Abweichungen sind durch die natürliche Streuung solcher Werte zu erklären. Unsere Überlegungen beruhen auf dem Verkehrswert des bebauten Grundstücks. Die Ermittlung des Verkehrswertes ist im allgemeinen zeitraubend und kostspielig. Man wird sich überlegen, ob die erwartete Erbbauzins-erhöhung diesen Aufwand trägt. Die Ermittlung des Sachwertes eines Gebäudes dagegen ist wesentlich einfacher, weil man bei neueren Gebäuden die Ausgangswerte entweder kennt oder leicht ermitteln kann. Da bei jüngeren Gebäuden Verkehrswert, Sachwert und Ertragswert nahe beieinander liegen und der Bodenwert im allgemeinen nur einen verhältnismäßig geringen Anteil des Gesamtwertes ausmacht, kann man m. E. unbedenklich bei der Ermittlung des angemessenen Bodenwertanteils vom Sachwert ausgehen.

Der Gang der Rechnung müßte also so verlaufen: Man ermittelt aus den Bodenpreisen zur Zeit der Errichtung des Gebäudes den Bodenwert des Grundstücks. Man ermittelt den Gebäudesachwert, indem man entweder aus den Herstellungskosten mit Hilfe der unterschiedlichen Baukostenindizes und unter Berücksichtigung der Wertminderung infolge Alterns den heutigen Bauwert errechnet oder indem man ihn aus dem umbauten Raum mit Hilfe des Normalherstellungswertes und der Wertminderung in bekannter Weise bestimmt. Aus der vorstehend abgedruckten Tabelle entnimmt man den Betrag, auf den der ursprüngliche Bodenwertanteil seitdem angewachsen ist. Man ermittelt den heutigen Bodenwert, indem man die Fläche des Grundstücks mit dem heutigen Bodenpreis eines unbebauten Grundstücks multipliziert. Zu dem so erhaltenen Bodenwert zählt man den heutigen Bauwert zu. Der Bodenwert, der der Neuberechnung des Erbbauzinses zugrunde zu legen ist, ergibt sich mit Hilfe des errechneten Anteils aus dem Gesamtwert.

1. BEISPIEL

Das Gebäude wurde im Jahre 1954 errichtet. Der Herstellungspreis des Gebäudes betrug 34 000 DM, der damalige Bodenpreis lag bei 6 DM/qm. Der heutige Richtwert beträgt 20 DM/qm, das Grundstück ist 600 qm groß. Der Baukostenindex 1954 = 100 entspricht einem heutigen Index von 176.

Gebäudewert	$\frac{34\ 000 \times 176}{100}$	=	59 840 DM
Wertminderung für 11 Jahre = 11 %		=	— 6 582 DM
Zeitsachwert des Gebäudes		=	53 258 DM
Bodenwert 600 qm x 20 DM/qm		=	12 000 DM
		Sachwert =	65 258 DM
Bodenwertanteil 1954	$\frac{3\ 600 \times 100}{34\ 000 + 3\ 600}$	=	9,5 %
Bodenwertanteil 1965 lt. Tabelle			rund 11 %

Der Erhöhung des Erbbauzinses zugrunde zu legender Bodenwert rund 7 180 DM. Der Erbbauzins, der ursprünglich 4 % von 3 600 DM = 144 DM jährlich betrug, kann auf 287 DM erhöht werden. Der Erbbauzins hat sich also nur verdoppelt, während sich der Bodenwert mehr als verdreifacht hat.

2. BEISPIEL

Das Gebäude wurde im Jahre 1955 errichtet. Der Herstellungspreis des Gebäudes betrug 110 000 DM, der damalige Bodenpreis des 400 qm großen Grundstücks war 18 000 DM. Heute beträgt der Richtwert 170 DM/qm. Der Baukostenindex 1955 bezogen auf die Basis 1954 = 100 beträgt 105.

Gebäudewert	$\frac{110\ 000 \times 176}{105}$	=	184 380 DM
Wertminderung für 10 Jahre = 10 %		=	— 18 438 DM
Zeitsachwert des Gebäudes		=	165 942 DM
Bodenwert 400 qm x 170 DM/qm		=	68 000 DM
		Sachwert =	233 942 DM
Bodenwertanteil 1955	$\frac{1\ 800\ 000}{128\ 000}$	=	rund 14 %
Bodenwertanteil 1965 lt. Tabelle			15 %

Zugrunde zu legender Bodenwert rund 35 000 DM. Erbbauzins 1965 = 1 400 DM, Erbbauzins 1955 = 720 DM.

Der Erbbauzins hat sich also noch nicht einmal verdoppelt, obwohl sich der Bodenwert fast vervierfacht hat.

In allen einfach gelagerten Fällen wird man nach der vorstehend geschilderten Methode verfahren können, denn eine Änderung des Gesamtwertes schlägt sich im Erbbauzins nur in geringen Beträgen nieder. Wäre z. B. im 2. Beispiel ein Gesamtwert von 250 000 DM erhalten worden, so hätte der Bodenwertanteil 37 500 DM

und der angepaßte Erbbauzins 1500 DM betragen. Bei einem Erbbauzins von 4 Prozent und Bodenwertanteilen von 5—20 Prozent beträgt die Änderung des Erbbauzinses 0,2 bis 0,8 Prozent der Änderung des Gesamtwertes.

In schwierigeren Fällen wird sich die Einholung eines Verkehrswertgutachtens nicht umgehen lassen, in solchen Fällen handelt es sich aber auch in der Regel um Erhöhungen des Erbbauzinses, die die Ausgaben für ein solches Gutachten rechtfertigen. Werden viele gleichartige Grundstücke betroffen, kann man mit Hilfe einiger Stichproben mit ausreichender Genauigkeit ermitteln, in welchem Verhältnis der angemessene Erbbauzins zu dem augenblicklichen Bodenwert steht und aus den Richtwerten des Gebiets den jeweils angemessenen Erbbauzins für jedes Grundstück berechnen.

Einkopieren von Schriftvorlagen in die Deutsche Grundkarte 1:5000

Von verm.techn. Angestellten Theo S t o r k , Regierung Hildesheim

Schon immer ist das Einkopieren der Schrift in eine Grundkarte ein Sorgenkind der Kopierer gewesen, da die einkopierte Schrift stets eine Montagenäht hinterließ. Das Landesverwaltungsamt Hannover — Landesvermessung — machte Vorschläge, um diesem Übel abzuhelpfen, z. B.: Belichten von vier Seiten. Dieses Beleuchten von allen Seiten führte zwar zu einem Erfolg, war aber sehr aufwendig und erforderte einen teilweisen Umbau der Beleuchtungseinrichtung.

Ein weiterer Hinweis stammt vom Dezernenten der Vermessungs- und Katasterverwaltung des Regierungspräsidenten Hannover, nämlich: Zwischenschalten einer Astralonfolie. Die Abdeckung mit einer Astralonfolie ergab unter den bei der Regierung Hildesheim vorliegenden Verhältnissen (keine Klimaanlage, stark wechselnde Luftfeuchtigkeit) kein befriedigendes Ergebnis. Entweder verblieben schwache Montagenähte oder die schwachen Haarstriche der Schriftvorlage wurden bei längerer Belichtungszeit krank bzw. kamen gar nicht.

Nach monatelangen Versuchen ging ich dazu über, zwei Pokalonfolien 0,14 mm mit den blanken Seiten nach innen zusammengeheftet auf die Grundkarte und Schriftfolie zu legen. Bei einer erheblich längeren Belichtungszeit von ca. 5—6 Min. zeigte sich endlich der gewünschte Erfolg. Hierzu wird ausdrücklich bemerkt, daß hier kein einmaliger Versuch stattfand, sondern unsere schrift-einkopierten Grundkarten seit längerer Zeit keine Montageränder hinterlassen. Durch diesen Verbesserungsvorschlag ist erreicht worden:

1. Die etwa 3—4 Retuschestunden für das Entfernen der Montagenähte pro Grundkarte entfallen nunmehr.
2. Das Kartenbild behält außerdem einen sauberen Anblick, während es früher durch das Retuschiermesser zerkratzt wurde.

Handsprechfunkgeräte beim Katasteramt?

Von Vermessungsoberinspektor K. K o w a l s k y , Katasteramt Friesoythe

Seit einigen Monaten stehen dem Katasteramt zwei japanische Handsprechfunkgeräte „General“, Typ TG 132 A zur Verfügung. Für den Betrieb ist die Genehmigung der Bundespost erforderlich. Der Antrag an die zuständige Oberpostdirektion war vorgedruckt den Geräten bei der Lieferung beigelegt. Die Gebühren betragen 5,— DM pro Monat und Gerät.

Die von der Bundespost freigegebenen 26 Frequenzen von 26.965 bis 27.275 kHz sind in vier Gruppen eingeteilt. Je eine Gruppe ist für

1. Sicherheitsdienste,
2. Behörden,
3. Industriebetriebe und
4. Handel, Gewerbe, Sport,

gedacht. Die beiden Funkgeräte des Katasteramtes sind für die Frequenz 11 = 27.065 kHz (Gruppe 2) vorgesehen. Es sind Geräte mit vergleichsweise mittlerer Sendeleistung von 1,2 Watt. Die Betriebsspannung von 12 Volt liefern 8 Batterien (Babyzellen) zu je 1,5 Volt, die für ca. 30—50 Betriebsstunden ausreichen.

Jedes Geräte wiegt mit Batterien 1,3 kg. Die äußeren Abmessungen sind 24 x 8 x 7 cm. Die ausgezogene Teleskopantenne mißt 125 cm. Bedient werden die Geräte wie folgt:

Einschalten — Lautstärkeregelung — Empfangsbereitschaft über Knopf „Volume“;

Rauschdämpfung mittels Knopf „Squelch“.

Beim Senden muß die „Sprechtaste“ gedrückt werden. Es ist also nur ein abwechselndes Senden und Empfangen möglich. Ohrhörer werden als Standardzubehör mitgeliefert.

Die anderen, auf dem Markt befindlichen Handsprechfunkgeräte verschiedener Fabrikate sind in den Abmessungen und im Gewicht teilweise erheblich kleiner, z. B. beim Miniton 1003 (1,6 Watt), 23 x 7,5 x 4,3 cm, 0,8 kg, Tokai TC 130 G, 21 x 9 x 4 cm, 1,1 kg, Sharp FuG 27 (0,4 Watt), 16,5 x 8,5 x 4,1 cm, 0,76 kg.

Welche Vorteile hat nun der Einsatz für die Vermessungsaufgaben des Katasteramtes?

Im hiesigen Katasteramtsbezirk sind, bedingt durch die relativ späte Erschließung, lange gerade Grenzen und Wegeachsen vorherrschend. Das Einfluchten in Geraden von 0,5—4 km Länge kommt häufig vor. Die Verständigung durch Winkzeichen wird, auch bei beiderseitiger Benutzung von Ferngläsern, bei Entfernungen ab 800 m schlecht. In diesen Fällen sind die Funkgeräte eine wirkliche Hilfe. Die vom Einfluchtenden geschätzten Einrückmaße können direkt verstanden werden. Zwischenpunkte stellt man schneller und sicherer her. Meß- bzw. Absteckwerte können bei einem weit auseinandergesetzten Vermessungstrupp durchgegeben werden. Ist wegen mehrerer Hindernisse ein bestimmter geeigneter Parallelabstand einer Hilfslinie zu ermitteln, so können sich der Truppführer und die Gehilfen darüber verständigen.

Ein vorteilhafter Einsatz hat sich auch ergeben, wenn es galt, An- und Abschlusssichten für Polygonzüge zu schaffen, und wenn dabei wegen Sichtbehinderungen geeignete Exzentren auszuwählen waren.

Immer dann, wenn Absprachen über eine größere Entfernung als die Rufweite (ca. 300 m) nötig sind, bewährt sich die Funkeinrichtung. Und das ist recht häufig der Fall.

Die Reichweite der angeschafften Geräte ist im Prospekt mit max. 20 km bei optischer Sicht angegeben. Diese Entfernung ist hier in keinem Fall erreicht worden. Die Verständigungsgrenze in baumbestandenen, ebenen Feldlagen liegt bei ca. 5—6 km. In hügeligem, bewaldetem und bebautem Gelände wird die Grenze bei der Hälfte und darunter liegen.

Für den Gebrauchswert der Geräte wirkte sich das Fehlen einer praktischen Bereitschaftstasche mit Tragriemen nachteilig aus. Ihr Wert läßt sich erst dann richtig nutzen, wenn Gerät und Tasche den expeditionsähnlichen Bedingungen angepaßt sind. Sonst unterbleibt der Einsatz oft aus Gründen der Bequemlichkeit. Kürzere und flachere äußere Abmessungen sowie geringeres Gewicht würden den besonderen Anforderungen besser gerecht werden. Die Sendeleistung (Reichweite) wird für ausreichend gehalten, da die Arbeitsentfernungen unter durchschnittlichen atmosphärischen und örtlichen Bedingungen überbrückt werden können. Geringer sollte die Leistung nicht sein.

Neuere Handsprechfunkgeräte sind noch mit einer „Tonruftaste“ (800—1000-Hz-Ton) zum Ankündigen eines Funkspruches sowie mit einem Voltmeter zum Prüfen der Batteriespannung ausgerüstet. Das sind willkommene Verbesserungen.

Abschließend kann gesagt werden, daß Sprechfunkgeräte beim Katasteramt zwar nicht ständig im Einsatz sein werden, aber beim Vorhandensein der entsprechenden Vermessungsaufgaben — voran Polygonierung und TP-A-Bestimmung — tragen sie zu einer zügigen und sicheren Durchführung bei. Die große Reichweite erscheint weniger wichtig als vielmehr die organisatorische Eingliederung in den Arbeitsablauf.

Probleme der Menschenführung heute und morgen

Von Oberregierungsrat a. D. Dr. G o l l e r ,
ehem. Vorsteher des Finanzamts Geislingen (Steige)

Einleitung

1. Der Historiker Lamprecht hat schon um 1900 herum unser Zeitalter als das Zeitalter der **Reizsamkeit** bezeichnet. Wir Vorgesetzte und unsere Mitarbeiter (wie auch die Steuerpflichtigen) sind mehr oder weniger alle irgendwie reizbarer, nervöser, aufgeregter, empfindlicher, schwieriger, aber auch anspruchsvoller im Umgang miteinander geworden. Die Betriebsamkeit, die Hast und der Lärm des modernen überwiegend städtischen Lebens haben das ihre dazu getan.
2. Der Personalbestand der Ämter hat sich vergrößert, seine Zusammensetzung ist differenzierter und buntscheckiger geworden, die „schwierigen“ Menschen haben zugenommen.

3. Wir leben, wie der Soziologe Max Weber schon vor bald 50 Jahren festgestellt hat, in einem Zeitalter der **Verweltlichung** des Lebens. Kirche und Religion, Familie und Gemeinde sind für viele Menschen nicht mehr die haltenden, tragenden und bindenden Mächte, die sie jahrhundertlang waren.
4. Wir leben nicht mehr im alten Obrigkeitsstaat. Diese geschichtlich und sozial gewiß notwendige und zu begrüßende Entwicklung brachte und bringt automatisch einen gewissen **Autoritätsverlust** und **-schwund** für die Vorgesetzten mit sich.
5. Die religiösen, sittlichen und rechtlichen Werte und Normen sind seit 1914 in Bewegung und ins Wanken geraten. Gibt es noch viele allgemeinverbindliche Werte, Normen und Verhaltensweisen sittlicher, religiöser und rechtlicher Art, die seit 1914 unangetastet geblieben sind? Es werden nicht viele sein. Derartige Werte und Normen sind verhältnismäßig leicht und schnell zerstört und zerschlagen, aber sie in den Herzen der Menschen wieder aufzurichten, zu verankern und sie zur Richtschnur des Handelns zu machen, das ist schwer und braucht lange Zeit.
6. Die Ansprüche und die Maßlosigkeit der Menschen sind in den letzten Jahrzehnten erheblich gewachsen.
7. Die Psychologie hat eine **friedenstiftende Aufgabe**. Die wichtigsten Dinge sind einfach aber schwer. Das Vorurteil, die Psychologie sei eine besonders schwere Kunst, ist falsch, viele wichtige Einsichten der Psychologie sind sehr leicht zu verstehen, wenn man sich nur nicht gegen sie sperrt.
8. Vielfach wird behauptet, wir vermöchten in der Seele des Mitmenschen nur soviel zu verstehen und nachzuerleben, als wir selbst erlebt und verstanden haben. Diese Behauptung ist falsch: wir können durch Studium und Übung außerordentlich viel lernen und das Einfühlungsvermögen mächtig erweitern. Aber wir vermögen auf andere Menschen nicht stärker zu wirken als wir selbst sind, wir vermögen nicht Konfliktstufen zu erledigen, welche wir selbst nicht erledigt haben.

Ganz Meister wird niemand. Wir sind ja alle
Studenten unser Leben lang, wohl dem, der
sich dessen bewußt bleibt.

F. Th. Vischer

I. Prinzipien und Voraussetzungen einer psychologisch und ethisch klugen und richtigen Menschenführung

1. Der Vorgesetzte muß sich **Zeit nehmen für die Menschen**, die ihm anvertraut sind, er muß sie aufmerksam und geduldig anhören und auf sie eingehen. Eine der Krankheiten unserer Zeit ist das Unvermögen zuhören zu können. Namentlich wenn wir müde oder überarbeitet sind (etwa am späten Nachmittag) geraten wir in die Gefahr, Vorsprechenden gegenüber kurz angebunden und unfreundlich zu werden.

Überdies unterliegt der Vorgesetzte dem allgemeingültigen seelischen Prinzip der Rhythmisierung und Mechanisierung, d. h. er gerät in die Gefahr, gegenüber den Wünschen und Klagen anderer allmählich abgestumpft und gleichgültig zu werden.

2. Der Vorgesetzte sollte am Umgang mit Menschen Freude haben, er sollte wissen, daß der Mensch ein freudebedürftiges Wesen ist. Wenn wir unseren Mitarbeitern im allgemeinen auch keine großen Freuden bereiten können, so sollten wir ihnen wenigstens keine Freude unnötig zerstören. Es kommt hier auf die kleinen alltäglichen Dinge an: ein freundlicher Blick, ein gutes Wort, ein frohes Lächeln, ein kleiner Spaß beim morgendlichen Rundgang durch das Amt können ein freundliches Licht auf den ganzen Tag werfen. Viele Menschen warten förmlich darauf, daß man sie anspricht. Diese kleinen Freuden kosten wenig, aber sie erwärmen unseren Alltag. Das alles ist gar nicht so schwer, probieren Sie es doch einmal. Die Woche, der Monat, das Jahr sind ja so lang.
3. Der Vorgesetzte sollte nicht empfindlich sein, er darf sich trotz aller Autorität, die er besitzen muß, nicht gar zu wichtig nehmen, er sollte auch über sich selber lachen und sich selber zum Besten haben können. Er braucht also echten und tiefen Humor, — Humor mit seiner Freiheit und Liebe, seinem Schmerz und seiner verborgenen Freudigkeit, Humor der um die Widersprüche im Menschen und in der Welt weiß . . .
4. Es gibt seelische Gesetzmäßigkeiten, um die der Vorgesetzte wissen sollte. Zwischen den Menschen besteht eine ständige Wechselwirkung: alles hängt mit allem zusammen, wir können in keinen leeren Raum hineinhandeln, unsere Worte und Handlungen kommen beim anderen an, sie schlagen dort ein, sie rufen Eindrücke und Reaktionen hervor, sie hinterlassen Spuren und Folgen bei uns und beim anderen, im Haushalt der Seele geht nichts verloren. Die Menschen beeinflussen sich — bewußt und unbewußt — ständig gegenseitig und sie hängen auch voneinander ab und sie werden einander so oft zum Schicksal . . .
5. Das 1. Gebot aller Psychologie heißt: individualisieren. Den Menschen gibt es nicht, der Mensch ist ein vielschichtiges und in sich widersprüchliches Wesen. Wir haben es zu tun mit Männern und Frauen, mit Menschen auf verschiedenen Altersstufen, mit Ledigen und Verheirateten, mit Menschen, die aus verschiedenen Familien und sozialen Gruppen herkommen, mit Zivilanwärtern und mit alten Berufssoldaten, mit Protestanten, Katholiken und Freidenkern, mit Einheimischen und Flüchtlingen, mit Unterländern, Oberschwaben und Äblern, mit schwerblütigen Ostpreußen und beweglichen Sachsen, mit Dörflern und Städtern, mit Menschen verschiedenen Bildungsgrades, mit Menschen, die bestimmten politischen Parteien angehören usw. Nicht zuletzt aber mit Gesunden und Kranken, mit Beschädigten, mit wirtschaftlich Gut- und Schlechtergestellten, mit Anpassungsfähigen und Nichtanpassungsfähigen, mit Offenen und Verschlussenen, mit Frechen, Überheblichen und solchen mit Minderwertigkeitsgefühlen, mit körperlichen und psychischen Abnormitäten, mit Ruhigen und Lebhaften, Gewandten und Schwerfälligen, Bescheidenen und Anmaßenden, Anspruchslosen und Unzufriedenen, Pünktlichen und Ungenauen, Gründlichen und Oberflächlichen, Strebsamen und Gleichgültigen, Fleißigen und Faulen, Ehrgeizigen und Interesselosen usw.

Daneben gibt es Isolierte, Vereinsamte, Außenseiter, Gruppen- und Cliquesbildung usw.

Diese Aufzählung erscheint selbstverständlich, ist es aber nicht. In die einzelnen Menschen muß man sich immer wieder von neuem hineindenken, auf sie ein-

stellen, für ihre besonderen psychischen Eigenheiten, für ihre Lebensläufe und Schicksale Verständnis gewinnen und sie entsprechend anzupacken versuchen.

6. Menschenführung setzt Menschenkenntnis, diese setzt Selbsterkenntnis, Selbstkritik und Selbstkontrolle, also den richtigen Umgang mit sich selbst voraus. Zum richtigen Umgang mit sich selbst gehört z. B. auch, daß man weiß, auf welcher Altersstufe man sich befindet, welche Vorzüge und Gefahren mit den einzelnen Altersstufen verbunden sind usw. Menschenkenntnis beruht neben der natürlichen Veranlagung auf Beobachtung, Erfahrung und Schulung. Es gibt Vorgesetzte, die ihre Mitmenschen intuitiv schnell und sicher beurteilen. Die Intuition reicht aber meist nicht aus, sie kann, wie das Urteilen nach dem ersten Eindruck, oft daneben gehen. Sie muß durch andere Mittel ergänzt und kontrolliert werden.

Soviel also über die Prinzipien und Voraussetzungen der Menschenführung.

II. Psychische Grundtatsachen, die für die Menschenführung wichtig sind

1. **Die Vorgesetzten und ihre Mitarbeiter sind Partner.** Der eine ist der Mitpart oder auch Widerpart des anderen: jede Handlung des einen Partners nimmt auf den anderen Bezug und ist durch den anderen bedingt. Der Gedanke der Partnerschaft kann uns gute Dienste leisten: wir denken eher an die Wirkungen unserer Worte und Handlungen, wenn in unserer Vorstellung die „Gegenseite“ gegenwärtig ist. Von dem Partner hängt es ab, wie er auf seine Mitmenschen einwirkt, welche Antriebe und Gefühle er bei ihnen auslöst.
2. **Unsere Mitarbeiter und wir Vorgesetzten wollen glücklich sein und Freude erleben.** Hinstreben zum Glück, Wegstreben von Unlust und Leid ist ein allgemein menschlicher Zug. Wie sich der Einzelne das Glück denkt, steht dahin, wichtig ist die Tendenz als solche — das Streben nach Freude und Glück. Echte Freude ist zur Gesundheit des Leibes und der Seele unerläßlich. Echte Freude ernährt, — wehe dem Zeitalter, in dem die echte Freude ständig abnimmt!
3. **Jeder Mensch hat einen Geltungs- oder Anerkennungstrieb.** Er will vom Vorgesetzten in seinem Sein und Wesen anerkannt und bestätigt werden. Er wünscht, daß man seine Person, seine Fähigkeiten anerkennt und bejaht. Erfolgt diese Bejahung nicht, dann kann dies zu Minderwertigkeits- und Benachteiligungsgefühlen, verminderter Leistungsfähigkeit, zu Argwohn, Mißmut, Verbitterung führen.
4. **Neid und Mißgunst** spielen im menschlichen Zusammenleben eine erhebliche Rolle, sie werden beim Anblick fremden Gedeihens schnell wach. Unsere Mitarbeiter ziehen oft Vergleiche zwischen sich und anderen, denen es besser geht, die es weiter als sie gebracht haben; sie sind häufig Neidgefühlen oder dem Mißbehagen ausgesetzt.
5. **Jede Nichtbeachtung oder Verletzung des Glücks- und Geltungstriebes** kann Rachege Gedanken und Haßgefühle wecken. Wenn Haßgefühle wegen Machtlosigkeit oder aus praktischen Gründen sich nicht auswirken können, so leben sie doch verdrängt weiter und warten auf die Gelegenheit sich zu rächen (Ressentiment).

Die Neigung zum Protest, zu Mißtrauen und Mißgunst wächst auf diesem Boden. Auch das Gesetz der „Ausstrahlung der Gefühle“ gehört hierher; der Haß, den man gegen jemanden hat, überträgt sich auf alles was mit dem betreffenden Menschen in Zusammenhang steht.

6. Haß und Feindseligkeit bilden eine besondere Empfindlichkeit gegenüber allen Äußerungen des Vorgesetzten aus: ein feindseliger Mitarbeiter ist ein guter Beobachter der Fehler und Schwächen des Vorgesetzten. Nicht nur aus Rache, weil dieser ihn keiner Aufmerksamkeit mehr würdigt, — während der Mitarbeiter sich mit ihm beschäftigt —, sondern auch weil das Mißtrauen seinen Blick schärft, der Haß ihn nach den verwundbaren Schwächen des anderen suchen und auf der Wache sein läßt.
7. Die menschliche Psyche ist ein sehr zartes Organ und leicht verwundbar. Anders als in der Mathematik ist das einmal in der Psyche von höchster Bedeutung. Ein Wort kann Zerwürfnisse und Haß auslösen oder Versöhnungen anbahnen, eine Handlung kann zum Bruch alter Freundschaften führen.
8. Die menschliche Seele ist kompliziert und mannigfaltig: Die entgegengesetzten Gefühle und Eigenschaften sind in ihr vereinigt. Güte und Bosheit, Egoismus und soziale Hingabe, Habgier und Opfermut können bei ein und demselben Menschen vorhanden sein. Man kann die „guten“ oder die „schlechten“ Gefühle und Antriebe wecken, man kann sie aber auch verdrängen oder schlummern lassen.
9. Manche Mitarbeiter sind ihrem Vorgesetzten gegenüber gehemmt, sie geben sich fast nie frei, sie erscheinen öfters in einem ungünstigeren Licht als sie verdienen würden. Wollen solche Mitarbeiter aber Eindruck machen, ihre beste Seite hervorheben, dann sind sie oft erst recht behindert oder bluffen etwas vor. Man darf den Gehemmtten nicht gering und den Bluffer nicht zu hoch einschätzen.
10. Jeder Mitarbeiter hat auch noch andere Seiten, Eigenschaften und Einstellungen als diejenigen, die er auf dem Amt bei der Arbeit zeigen kann. Man kommt manchen Mitarbeitern oft leichter näher und kann besser auf sie einwirken, wenn man von ihren privaten Hobbys usw. weiß . . .
11. Urteile über einen Menschen, seine Handlungen und Reden sollten möglichst vorsichtig, langsam und überlegt gezogen werden. Der Zusammenhang zwischen Handlung und Motiv ist oft nicht eindeutig. Ein und dieselbe Handlung kann ganz verschiedenen Motiven entspringen. Andererseits kann ein und dasselbe Motiv verschiedene Handlungen erzeugen. Also nicht nach dem ersten Eindruck urteilen, sondern nach den Motiven und Quellen der Handlungen forschen. Sein Urteil zurückstellen und wichtige Entschlüsse mehrmals überschlafen. Nirgends trägt der Schein mehr als in den Handlungen und Taten der Menschen.

III. Der Vorgesetzte in den Beziehungen zu seinen Mitarbeitern

1. Der Vorgesetzte kann schon von Haus aus einen mehr oder weniger ausgeprägten Geltungstrieb besitzen: unabhängig davon bringt die Situation Vorgesetzter — Untergebener bestimmte Wirkungen hervor, z. B. Gefühle der Überheblich-

keit und Unfehlbarkeit. Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit der Selbstkontrolle.

2. Überheblichkeit tritt gerne gegenüber Abhängigen hervor. Während der Vorgesetzte gegenüber seinen eigenen Vorgesetzten von vollendeter Höflichkeit sein kann, läßt er sich gegenüber Untergebenen leichter gehen und schlägt einen scharfen Ton an. Manchmal werden auch die Leistungen auf den unteren Stufen strenger beurteilt als diejenigen auf höheren Posten.
3. Der Geltungstrieb kann Hoheits- oder Erhabenheitsgefühle hervorrufen, kann zu Hochmut und Unduldsamkeit führen, auch Widerspruch wird schwer ertragen.
4. Der Vorgesetzte schwebt in der Gefahr des Sichgehenlassens. Insbesondere, wenn ihm das Leben die Erfüllung seiner Wünsche versagt, ist er geneigt, Unzufriedenheiten und Enttäuschungen an seinen Mitarbeitern abzureagieren, Stimmungen und Launen an ihnen auszulassen.
5. Der Geltungstrieb kann sich in **Tadelssucht** äußern: die Kritik an der Sache wird leicht zu einer unnötigen Verletzung der **Persönlichkeit** des anderen.
6. Der Vorgesetzte will und muß Leistungen sehen: die größere oder geringere Leistung verdeckt ihm leicht den hinter der Leistung stehenden **Menschen**. Der Amtston und die Atmosphäre kann schon dadurch drückend sein, daß die Mitarbeiter spüren, daß alles nur auf ihre Leistung abgestellt ist. Es kann aber auch eine Atmosphäre entstehen, in der sich frei atmen läßt, wenn man die Mitarbeiter fühlen läßt, daß man auch ihren menschlichen Interessen entgegenkommt.
7. Die Dienstzeit ist zum Arbeiten und zwar zum fleißigen Arbeiten da. Es gibt Mitarbeiter, die häufig Kollegen an ihren Arbeitsplätzen aufsuchen, um sich privat mit ihnen zu unterhalten. Sie arbeiten nicht nur selber nichts, sondern halten andere von der Arbeit ab, sie sind zurechtzuweisen.

IV. Die Umgangsformen

1. Die allzu strenge und unfreundliche Menschenbehandlung, namentlich Schreien, Schimpfen und Beschimpfen gebiert Haß- und Rachegefühle.
Gute Umgangsformen dagegen betonen die Wertschätzung des anderen und erwecken Wohlwollen.
2. Ein freundlicher und höflicher, nicht befehlender Ton ist der natürliche Ausdruck des Wohlwollens. Höflichkeit heißt den andern beachten und bejahen; sie setzt alle in den gleichen Rang, hebt das Selbstbewußtsein und gibt jedem eine Chance.
3. Gute Umgangsformen haben, wie jedes **positive** Gefühl, eine anspornende, fördernde Kraft, sie dämpfen die Aggression und entkräften den Gegner.
4. Wir sollten unsere Mitarbeiter so behandeln, wie wir wünschen, daß sie uns behandeln sollen.
5. Wenn wir uns ständig innerlich aufrufen freundlich zu sein, werden wir schließlich freundlich.

6. Der Vorgesetzte sollte sich möglichst **gleichmäßig** geben, er darf sich nicht von seinen Launen beherrschen lassen.
7. Kein Mensch ist seinem Vorgesetzten gegenüber derselbe, wie gegenüber anderen Menschen: man gibt sich zumindest anders: gewisse Seiten des Ich werden zurückgedrängt, andere hervorgekehrt, es gibt da ein richtiges Schau- und Rollenspiel . . .
8. Alle Mitarbeiter sollten möglichst in gleicher Weise behandelt werden: die Auszeichnung und Bevorzugung einzelner führt zu Eifersüchteleien und Feindseligkeiten. Der Chef, der Frauen gegenüber seine Sympathien kund gibt, ist als Autorität für seine Mitarbeiter verloren.
9. Den Mitarbeitern sollte man im Gespräch nicht schmeicheln, ebenso wenig sich mit ihnen fraternisieren. Den Abstand zu wahren ist besser.
10. Offen sein, die Menschen nicht zu überlisten versuchen.
11. Der begründete, in vernünftiger Form vorgetragene **Widerspruch** ist zu schätzen und zu fördern. Grabower sagt mit Recht, man müsse seine Mitarbeiter zum **Widerspruch** erziehen. Ein vernünftiger Vorgesetzter werde auch von seinen Mitarbeitern lernen und deren Anregungen zu verwerten wissen. Der Vorgesetzte ist kein Schuttbladeplatz für überflüssige Gespräche: auch Männer können klatschen.
12. Das Gespräch und die Aussprache sind zu fördern und zu pflegen: fast jede Aussprache erleichtert. Es ist für den Mitarbeiter wie für den Vorgesetzten gut, wenn sie sich von Zeit zu Zeit leeren und offen aussprechen können, statt alles in sich hineinzudrücken und zu verdrängen. Der Vorgesetzte sollte wissen, wo den Einzelnen der Schuh drückt, was dieser auf dem Herzen hat.
13. Mit sehr schwierigen, mundfertigen, frechen Mitarbeitern empfiehlt es sich, nicht lange Unterhaltungen zu führen, sie lauern auf Angriffspunkte, verwickeln einen in Widersprüche und finden immer neue Anknüpfungspunkte. Es gibt freilich auch Fälle, wo sich sehr schwierige Mitarbeiter vielleicht doch öffnen, wenn man sich lange mit ihnen unterhält, von ihrem Hobby aus echte Berührungspunkte findet, — der Umgang mit sehr schwierigen Mitarbeitern bedürfte eines besonderen Kapitels.
14. Sehr wichtig sind regelmäßige Rundgänge durchs Amt, das Aufsuchen und Ansprechen der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplätzen. Außerdem sind die Mitarbeiter anzusprechen bei der Urlaubsab- und -zurückmeldung, beim Dienstantritt nach Erkrankungen, anlässlich von Versetzungen, beim Eintritt von Familienergebnissen usw. Auch die Erkundigung nach den Familienangehörigen und ihrer Gesundheit, nach den Wohnungsverhältnissen usw. ist wichtig und erfreut.

V. Das spezielle Eingehen auf die Person des Mitarbeiters

1. Gute Umgangsformen allein vermögen noch keine psychisch günstigen Wirkungen auf unsere Mitarbeiter auszuüben: es muß auf ihre **Person** eingegangen, ihr menschliches Empfinden verstanden und geschont werden.

2. Verständnis für den Andern haben heißt:

Mischung von Wohlwollen und Sachlichkeit, ohne falsche Nachsicht und Augenzwinkern, aber auch ohne Vorurteile.

Dazu gehören: Gerechtigkeit, Wohlwollen, ab und zu etwas Nachsicht, Ermutigung, Vertrauen.

3. Gerechtigkeit: allen Mitarbeitern gegenüber so objektiv wie möglich sein. Nicht bestimmte Personen oder Gruppen bevorzugen, sei es aus Sympathie oder einer politischen Partei, einer Kirche, einem Verband usw. zuliebe. Manchmal kommt man freilich auch mit der bloßen Gerechtigkeit an eine Grenze . . .

4. Wohlwollen und Freundlichkeit:

a) Der Drang nach Wohlwollen wurzelt tief im Menschen, er ist eines der ursprünglichsten Bedürfnisse. Wohlwollen ist eine Anerkennung durch den Andern: es bedeutet eine Befriedigung des Anerkennungs- oder Geltungstriebes.

b) Wo Wohlwollen herrscht, da entfalten sich die Kräfte des Menschen frei, dadurch wird auch die Arbeitsfreude und -ergiebigkeit gesteigert.

c) Es gibt immer Situationen und Gelegenheiten, wo man durch Rücksichtnahme und Entgegenkommen Wohlwollen zeigen kann.

d) Es gibt Mitarbeiter, die nach **Freundlichkeit geradezu hungern**.

5. Nachsicht: Disziplin und Ordnung sind selbstverständlich nötig, dies darf aber ab und zu Nachsicht nicht ausschließen. Die Menschen sind **keine Automaten**: bei jedem Mitarbeiter gibt es Vorkommnisse, Familienereignisse, körperlich oder seelisch bedingte Stimmungsschwankungen, die die Arbeitslust verringern oder steigern. Zur Ordnung und Disziplin gehört auch das Einhalten der Dienststunden, zu spät kommen ist diszipliniert, außerdem ist es rücksichtslos gegenüber denen, die pünktlich da sind. Die Disziplin sollte nicht überspannt werden, sie ist die Schwester der Grausamkeit. Richtig verstandene und geübte Nachsicht hat mit **Schlappeit nichts zu tun**. Die Nachsicht verfehlt ihren Zweck gegenüber Menschen, die hart angefaßt werden müssen, denen der Chef nur imponiert, wenn er kräftig zufaßt.

6. Ermutigung zu sich selbst

„Wenn wir die Menschen nehmen wie sie sind, so machen wir sie schlechter; wenn wir sie behandeln als wären sie wie sie sein sollen, so bringen wir sie dahin, wohin sie zu bringen sind“ (Goethe). Diese Art von Ermutigung ist ein chronisches Animieren.

7. Das Vertrauen ist eng verbunden mit der Ermutigung. Das bei passenden Gelegenheiten immer wieder ausgesprochene Vertrauen weckt bei den meisten Mitarbeitern den Wunsch es zu rechtfertigen. Auch bei einem Verschulden sollte der gute Wille nicht ohne weiteres bezweifelt werden, der Betreffende bekommt dadurch die Chance seine Leistungen und sein Verhalten zu verbessern.

8. Die Würde des Mitarbeiters wahren, d. h. demselben eine bestimmte Achtung entgegenbringen, für alles was sich auf seine Person bezieht eine gewisse Hochschätzung bekunden. Auch **kritische Äußerungen der Mitarbeiter sollten angehört** und dadurch die Unabhängigkeit ihres Urteils anerkannt werden.

9. Seinen Mitarbeitern ab und zu eine kleine Freude machen.

10. **Nicht argwöhnisch sein.** Seinen Mitarbeitern nicht von vornherein etwas Schlechtes zutrauen. Nicht meinen, jede Äußerung, jedes Lächeln oder bestimmte Handlungen seien auf den Vorgesetzten gemünzt. Solche Äußerungen sollten möglichst überhört und unbeachtet gelassen werden.
11. **Gefühlsmäßige Vorurteile, Voreingenommenheiten und Mißtrauen** gegenüber Mitarbeitern, mit denen man einmal Anstände zu bereinigen oder Konflikte durchzustehen hatte, sind gefährlich. Sobald solche Mitarbeiter wieder in unseren Gesichtskreis treten, zu beurteilen sind, etwas von uns fordern usw. steigt die Erinnerung an das frühere unangenehme Erlebnis in uns wieder hoch, wir werden erregt, steigern uns hinein und werden dem Betreffenden bei einem neuen berechtigten Anliegen nicht gerecht. Unser Gedächtnis hat die leidige Eigenschaft, daß Vorurteile und schlechte Erfahrungen länger und besser haften als gute Erfahrungen.

VI. Kritische Momente der Menschenführung

A. Befehlen, anordnen, verfügen

1. Die meisten Mitarbeiter gehorchen gern, aber sie wollen **nicht unter Kommando** stehen.
2. Der Vorgesetzte kann auf den Willen des Mitarbeiters meist leicht einwirken, wenn er sich dessen Achtung erworben hat. Er kann aber auch auf ihn einwirken kraft seiner Autorität.
3. Autorität, die nicht einschüchtert, sondern die willige Ausführung des Angeordneten zur Folge hat, hängt nicht von der Stellung ab, die man innehat, sondern von den **persönlichen** (menschlichen) **Qualitäten** des Vorgesetzten. Man befiehlt mit dem, was man ist, nicht mit der Macht, die man hat.
4. Wenn ein kritischer Mitarbeiter eine Anordnung als unzweckmäßig oder unrichtig erkannt hat und einen darauf aufmerksam macht, dann sollte man ihm dafür dankbar sein.
Vielleicht haben wir noch zu viele Beamte, die nur aus Bequemlichkeit gehorchen.
5. Der Selbstgehorsam aus freiem Willen und eigener Einsicht ist am höchsten zu schätzen, er zeugt von der Fähigkeit sich selbst zu überwinden.
6. Je ausgeprägter der Vorgesetzte eine sittliche Persönlichkeit ist, umso eher kann er seine Mitarbeiter zum Selbstgehorsam erziehen. Das **Vorbild** spielt dabei eine entscheidende Rolle.
7. Der Gehorsam ist ein charakterologisches Problem: man kann nicht sagen: nur in der Liebe verträgt der Mensch die Abhängigkeit, er verträgt sie auch sehr gut, wenn er bequem ist.
8. Erfolgreiches Anordnen und Verfügen erreicht man durch **gute Kenntnis seiner Mitarbeiter**, durch ein gutes Beispiel, durch periodische Beaufsichtigung und dadurch, **daß man nicht in Kleinigkeiten aufgeht.**

B. Kontrollieren

1. Bei allen Kontrollen sollte man fragen: wie wirkt sie psychisch auf die Mitarbeiter, ist sie erforderlich und in welchem Ausmaß.
2. Jede Kontrolle enthält ein Moment des Mißtrauens: sie enthält die den Kontrollierten leicht erniedrigende Auffassung, daß die Arbeit unrichtig ausgeführt worden sei.
3. Kontrolle kann, aber muß nicht erniedrigen, mangelnde Kontrolle aber demoralisiert.
4. Kontrolle als organisatorische Maßnahme, als Überwachung der Leistung erregt meist keinen Widerspruch.
5. Mit Zurückhaltung und Takt kontrollieren: nicht als Richtender und Strafender auftreten, sondern mehr als kluger Beurteiler, Belehrender und Helfer.
6. Kontrolle verleiht Überlegenheit über den Kontrollierten; Aufdeckung von Fehlern kann Schadenfreude bereiten; es gibt Menschen, die sich freuen je mehr Fehler sie entdecken.
7. Kontrolle muß gerecht sein, es gibt einen gerechten Tadel; der Kontrollierende sollte sich manchmal fragen, ob er keine zu hohen Anforderungen stellt.
8. Der Kontrollierende sollte nicht vergessen, daß auch er als Vorgesetzter einer scharfen Kritik ausgesetzt ist. Er sollte einen gütigen Charakter haben: Güte kann durchaus mit Gewissenhaftigkeit und Pflichttreue verbunden sein.
9. Was zu beanstanden ist, ist auf **einmal** vorzubringen, es sollte nicht wiederholt hervorgeholt werden, dies löst jedesmal unangenehme Gefühle aus.
10. Bei der Beurteilung der kontrollierten Arbeiten sollte man in der **Billigung nicht zu knapp sein**. Statt eines kurzen Ja ist oft eine Äußerung der Freude und der Zufriedenheit am Platze.
11. Die Mißbilligung sollte nicht in derbem Ton, nicht in Wut und Zorn erfolgen.
12. Der Kontrollierte befindet sich in einer psychischen Bereitschaft; er erwartet aufgrund seines Anerkennungsdranges ein ausführliches Lob oder einen schonend ausgesprochenen Tadel.

C. Das Lob

Aus dem Geltungsdrang (Anerkennungsdrang) heraus, sind die Menschen des Lobes, der Anerkennung bedürftig. Sie möchten es immer wieder hören, daß sie die Besten, Tüchtigsten, Begabtesten, Vernünftigsten sind. Während auf den Sportplätzen Pokale und Medaillen für gute Leistungen verliehen werden, wird auf den Ämtern vielleicht noch zu viel genörgelt und getadelt. Ständiges Nörgeln ist eine Ursache für Mißerfolge. Mit der Billigung und dem Loben sollte man nicht sparen und das Richtige und Gute, das der Mitarbeiter ausführte, hervorheben. Menschen mit Minderwertigkeitsgefühlen werden durch das Loben aufgerichtet und gewinnen zu sich selbst wieder Vertrauen. Es kommt vor, daß Mit-

arbeiter das Loben nicht vertragen können und in ihren Leistungen nachlassen, diese Gefahr ist nicht groß. Das Lob bringt eine unmittelbare Genugtuung, es gibt innere Befriedigung, spornt an und erweckt gute Gefühle dem Vorgesetzten gegenüber. Wenn Mitarbeiter, die aus eigener Initiative handeln, etwas besonderes geleistet haben, um ihren Eifer und ihre Fähigkeiten zu zeigen, der Vorgesetzte aber geht achtlos dran vorbei, so dämpft und erstickt dieses Nichtbeachten die Arbeitslust, — enttäuscht und erbittert werden weitere Versuche dieser Art eingestellt.

„Ein freundliches Wort hält einen drei Winter lang warm“ sagt ein chinesisches Sprichwort. Uns Vorsteher und Vorgesetzte erfreut und erwärmt ja auch ein freundliches, aufmunterndes Wort des Herrn Oberfinanzpräsidenten, des Herrn Finanzpräsidenten und der Referenten der Oberfinanzdirektion. Die Menschen leben nicht vom Brot allein, sie zehren auch von den guten Worten und freundlichen Blicken. Das Lob belebt, feuert an, erfreut, löst Lustgefühle aus. So wie es Mitarbeiter gibt, die nur unter Druck zu schaffen vermögen, so gibt es andere, die durch Lob angefeuert werden müssen, wie ein Kind müssen sie gestreichelt werden. Ständiges Loben kann aber auch abstumpfen und wirkungslos werden. Wer an ständiges Loben gewöhnt ist, wird, wenn das Lob ausbleibt, mißgestimmt, unsicher, er verliert die Selbstkritik. Auch beim Loben heißt es **individualisieren**. Ich glaube jedoch, daß bei uns zu wenig gelobt, die Kunst des richtigen Lobens zu wenig verstanden wird.

D. Der Tadel

Es gibt Menschen mit einer ausgesprochenen Lust zum Tadeln, sie stammt aus dem Geltungstrieb, — auch Menschen mit Minderwertigkeitsgefühlen tadeln gern.

Zum Glück gibt es aber auch viele Vorgesetzte, die nur aus sachlichen Gründen tadeln, sie möchten Qualität in allem und jedem sehen. Wenn beides in einer Person vereinigt ist, spricht man von „schwierigen“ Vorgesetzten. Wir haben aber auch zahlreiche „schwierige“ Mitarbeiter. Mit sich selbst unzufriedene Vorgesetzte reagieren gerne ihre Unzufriedenheit an anderen ab. Die Tadelsucht tötet die objektive Beurteilung; sie wird leicht ungerecht, sie zerstört, kränkt und erzeugt Grimm und Haß. „Was kränkt, macht krank“, sagte kürzlich ein bedeutender Arzt. Tadel kann beim Tadler Lustgefühle erwecken, beim Getadelten erweckt er Unlustgefühle. **Es ist ebenso unrichtig, zu viel zu tadeln, wie überhaupt nicht zu tadeln.**

Ein richtiger Tadel bzw. eine richtige Kritik, die der menschlichen Empfindlichkeit Rechnung trägt, ist das notwendige Mittel zur Fortbildung des Mitarbeiters. Der Tadel sollte kurz und sachlich sein, auf dem Geleisteten aufbauen und sich auf das Notwendigste beschränken. Der Tadel sollte mehr den Fehler, nicht so sehr den Menschen treffen. Nicht nur das Negative hervorheben, sondern an das Positive belehrend anknüpfen —, wenn möglich gleichzeitig aufmuntern. „Aufmunterung nach dem Tadel ist die Sonne nach dem Regen“. Fragt man beim Tadeln, was haben Sie sich eigentlich dabei gedacht, dann erfährt man, daß die Menschen nicht nur aneinander vorbeireden, sondern auch aneinander vorbeidenken. Beim Tadeln sollte der Getadelte erfahren, worin seine schwache Seite besteht. Es ist oft zweckmäßig, den Tadel mit den Worten einzuleiten „Sie haben es sicher gut gemeint“: durch einen solchen Appell an die Einsatzbereitschaft wird eine Atmosphäre des Wohl-

wollens geschaffen. Uns unsympathische Menschen tadeln wir gerne ausgiebig, das kleinste Versehen wird da zur Schuld. Bei trotzig Menschen ruft auch der rein sachliche Tadel Trotz hervor. Der Schluß des Tadels sollte versöhnlich sein: nicht wahr, das nächste Mal werden Sie es besser machen. Die Reaktion auf den Tadel ist verschieden: der Mitarbeiter mit dem dicken Fell nimmt alles gelassen auf, dem andern genügt schon ein scharfes Wort, ein strenger Blick, um ihn aus der Fassung zu bringen, aufzubrausen oder bedrückt zu sein. Der **Ton des Tadels** spielt eine große Rolle, das Affektive bahnt sich leichter einen Weg von Person zu Person als das Sachliche. Der Tadel als Zorn- und Wutausbruch ist eine primitive Form des Abreagierens, der Mitarbeiter faßt dieses Sichgehenlassen als eine Geringschätzung seiner Person auf. Er hat ferner den Vorgesetzten in einer seelisch ungünstigen Verfassung gesehen, die Autorität wird erschüttert; Entgleisungen machen den Chef lächerlich, der Mitarbeiter sieht, daß er die Macht besitzt, den Vorgesetzten außer Fassung zu bringen. Jeder Zornausbruch trennt, vernichtet eine Brücke, zerstört das Einvernehmen.

Die unangenehme Situation des Tadels sollte schnell überwunden werden. Oft kann der Tadel in der Frageform vorgebracht werden: steckt hier nicht ein Fehler drin, müßte hier nichts geändert werden, ich schlage Ihnen die und die Änderung vor, versuchen Sie es einmal usw.

In Gegenwart von anderen Personen sollte möglichst nicht getadelt werden, der Ort des Tadels sollte das Vorsteherzimmer sein. Tadel in Gegenwart von Dritten wirkt aufreizend; der Getadelte will sich nicht vor den Kollegen herabsetzen lassen. Es ist den Menschen nicht gleichgültig, wie sie sich im Bewußtsein der **anderen Menschen** spiegeln.

Zeitlich sollte der Tadel nicht in den Morgenstunden liegen: hier gilt nicht das Wort „Morgenstund hat Gold im Mund“, sondern „Morgenstund hat oft böses Wort im Mund“. Ein solcher Morgengruß verstimmt, macht die Mitarbeiter oft für den ganzen Tag mißmutig und übellaunig. Auch an **Montagen** sollte man möglichst nicht tadeln, da ist auch der Chef selber manchmal nicht so wie sonst.

Nicht sofort nach der Feststellung der Anstände und Mängel tadeln: besser ist es die Sache ein paar Mal zu überschlafen, dann „kühlt“ man sich ab und die Kritik wird sachlicher.

Es kann auch zweckmäßig sein verschiedene Sachen zusammenkommen zu lassen und bei Gelegenheit eine Generalsäuberung vorzunehmen. Vor dem Tadel ist zu prüfen, ob es sich überhaupt um wichtige Dinge handelt, ob man nicht zu hohe Anforderungen gestellt hat, ob sich der Zeitaufwand und die affektive Erregung lohnen. Manche Nachlässigkeit kann durch private Sorgen, momentanes Unwohlsein usw. verursacht sein; dann nützt Tadel kaum; der zu Tadelnde ist sich vielleicht über seine mangelhafte Arbeit klar und bedauert sie, — der Tadel erhöht nur seine Pein.

Ein wenig Nachsicht ist in den menschlichen Beziehungen fast immer am Platze. Wenn schon **gerechte Kritik** als Kränkung empfunden werden kann, wie viel mehr **ungerechte Kritik**, die dazu noch entmutigt und krank machen kann. Es gibt Vorgesetzte, die in Gesellschaft oder gegenüber Höherstehenden jede unangenehme Wahrheit vermeiden, ihren „Untergebenen“ gegenüber aber rücksichtslos offen und verletzend sind. Überaus tadelsüchtige Menschen sollten nicht als Vorgesetzte fungieren dürfen, sie können alle Arbeitslust vergällen. Mitarbeitern, die ihre Vorgesetzten auf Fehler aufmerksam machen, sollte man dankbar sein.

Ein Arzt hat kürzlich erklärt, daß ein ewig nörgelnder Vorgesetzter zur Ursache von Leber- und Gallenstörungen werden könne, — ewig nörgelnde und unzufriedene Mitarbeiter können natürlich bei ihrem Vorgesetzten dasselbe hervorrufen.

E. Das Strafen

Ohne Strafen kann man leider auch heute nicht auskommen, die notwendige Disziplin ist sonst nicht aufrecht zu erhalten. Die Strafe soll weh tun. Eine harte oder ungerechte Strafe löst Haß- und Rache-Affekte aus. Zeigt sich der Vorgesetzte jedoch menschlich, wird er der Persönlichkeit des Übeltäters gerecht, dann kann er gute Gefühle bei diesem wecken. Nichts vermag uns so sehr an jemand zu fesseln als das Bewußtsein einer Schuld, die wir büßen müssen. Vereinzelt genügt es, daß der Vorgesetzte den Mitarbeiter sein Wissen von dessen Fehlgriff merken läßt und dadurch Beschämung, Reue und den Wunsch den Fehler wieder gutzumachen auslöst.

Jedoch sind die Fälle zahlreich, wo Nachsicht mißbraucht und die großmütige Geste nicht begriffen wird. Unangebrachte Nachsicht und Güte hat un gute Folgen. Auch beim Strafen muß man individualisieren.

Es gibt Vorgesetzte mit einer Neigung zum Strafen, die einen tun dies aus hohem Gerechtigkeitssinn, die andern vielleicht aus Lust an fremdem Leid und Unglück . . .

VII. Das Aufstiegsstreben

Jedes Lebewesen entwickelt sich schon rein biologisch: es wächst, wird mehr, kommt vorwärts. Auch zahlreiche Menschen wissen um das Wachstum ihrer geistigen Kräfte, sie wissen, daß sie heute mehr können und wert sind als früher. Je begabter ein Mensch ist, desto größer sein Wunsch, dem inneren auch den äußeren Aufstieg folgen zu lassen.

Das Aufstiegsstreben enthält gleichzeitig den Drang nach Anerkennung der Leistung durch den Vorgesetzten. Anerkennung durch Bejahung der Leistung heißt, daß der Leistung ein bestimmter Wert beigemessen wird, daß ich aus der Masse der anderen hervorgehoben werde. So wird dem Anerkennungstrieb geschmeichelt, das Selbstbewußtsein erhöht. Die erfolgte Anerkennung verleiht das Gefühl der Geborgenheit und Sicherheit. Die Anerkennung äußert sich praktisch in der Beförderung, diese Anerkennung erwartet jeder tüchtige Beamte und Angestellte.

Wird der Aufstieg versagt, so hat dies psychisch nachteilige Folgen.

1. Der Glaube an sich selbst wird erschüttert, die Schaffensfreude läßt nach.
2. Benachteiligungs- und Minderwertigkeitsgefühle werden wach.
3. Man glaubt die Ungerechtigkeit des Vorgesetzten sei schuldig, daß die eigene Leistung nicht richtig eingeschätzt wurde.
4. Der Glaube an die soziale Gerechtigkeit wird erschüttert, der Oppositionsgeist erweckt.
5. Neid, Erbitterung und Ressentiments gegen den glücklichen Rivalen und den Vorgesetzten kommen auf.

6. Man versucht sich mit allen Mitteln durchzusetzen, den anderen zu überbieten, seine Verdienste zu schmälern und zu verleumdern.

Das gerechte Urteil bei Beförderungen setzt die Bereitschaft voraus, seinen Mitmenschen wohl zu wollen, sich für sie einzusetzen, ihnen eine Beförderung freudig zu gönnen.

Es ist zweckmäßig, den nicht aufgestiegenen Beamten über sein Versagen und die Gründe seiner Nichtbeförderung zu unterrichten.

VIII. Der Arbeitsansporn

Nicht antreiben, sondern ermuntern zur Arbeit ist wirksam. Manche, die man zur schnelleren Arbeit antreibt, werden nervös, weil ihr persönliches Tempo — dies gibt es nämlich — ihnen schnellere Arbeit unmöglich macht. Das Ermuntern zur schnelleren, besseren oder schwereren Arbeit sollte mehr unbemerkt erfolgen. Da viele Menschen mit ihren Aufgaben wachsen, wird man bei der Übertragung einer verantwortungsvolleren Aufgabe wie von etwas Selbstverständlichem sprechen: das werden sei ohne weiteres schaffen, Sie sind begabt, zuverlässig, fleißig usw. Das Ermuntern ohne Hervorhebung der persönlichen Qualitäten ist nutzlos.

Der Arbeitsansporn wird auch dadurch geweckt, daß man die Mitarbeiter möglichst auf den ihnen besonders liegenden Gebieten verwendet, daß man den richtigen Mann an den richtigen Platz stellt. (Bemerkt der Mitarbeiter, daß der Chef von seinem Wert und seiner Strebsamkeit überzeugt ist, dann steigt beim Mitarbeiter das Vertrauen zu den eigenen Kräften, er bemüht sich, das Vertrauen des Chefs nicht zu enttäuschen.)

IX. Die Eigenschaften des Vorgesetzten

Motto: Der Vorgesetzte soll Vorbild und Ärgernis, soll Heizer und Förster sein (Grabower).

Wer als Vorgesetzter sich vergegenwärtigt, daß er Beispiel und Vorbild ist, wird viele Seiten seines bisher (vielleicht) unbewußten Tun und Lassens, das so oft den Erfolg seines bewußten Tuns durchkreuzt, schärfer ins Auge fassen.

A. Ungeeignet zum Vorgesetzten sind:

1. Menschen, die von den anderen dauernd sehr viel fordern und die ständig zu überscharfer Beurteilung anderer neigen.
2. Menschen, die alles sehr genau, zu kleinlich nehmen. Menschliches Zusammenleben erfordert Rücksichtnahme, gelegentliches Übersehenkönnen von Unzulänglichkeiten. Es ist besser mit sich selber kleinlich zu sein als bei anderen sich an jeder Kleinigkeit zu stoßen.
3. Menschen, die auf alles reagieren, statt nur auf das Notwendige einzugehen.
4. Menschen mit cholischer Reaktionsweise, die schnell aufbrausen, durch vorschnelles Urteilen über ihre Mitarbeiter diese vor den Kopf stoßen und Katastrophenreaktionen herbeiführen.

5. Charaktere, die stark zu hassen vermögen, sie gehören dem sogenannten Spähertypus an. In boshaften, ironischen Bemerkungen strömen sie eine niederdrückende Kälte aus.
6. Menschen, die ein ihnen zugefügtes Unrecht, eine Absage usw. nicht vergessen und überwinden können, die nicht rasch wieder ins Gleichgewicht kommen.
7. Seelisch labile Menschen, die großen und ständigen Stimmungsschwankungen unterliegen.
8. Sozial gleichgültige, sozial „taube und blinde“, kontaktarme Menschen, die sich für ihre Mitmenschen nicht interessieren.
9. Menschen, die nicht einträchtig sind: sie haben oft eine besondere Befähigung andere gegen sich einzunehmen: sie sind häufig unduldsam, nicht kompromißbereit, sie tordern von sich und anderen sehr viel und richten sehr streng.

B. Die positiven Eigenschaften des Vorgesetzten

1. **Das Ganze übersehen:** neben dem Fachwissen, rascher Orientierungsfähigkeit, Entscheidungsfreudigkeit und Umsicht spielt die Spannkraft, die Fähigkeit zum Zusammenhalten eine große Rolle.

2. Strenge und Konsequenz

Es gibt zum Glück immer noch zahlreiche Mitarbeiter, die einen strengen und gerechten Vorgesetzten bevorzugen. Das Bestehen auf den ergangenen Anordnungen verleiht den Mitarbeitern Sicherheit, sie spüren die Kraft, die hinter dem Beharren auf der Pflichterfüllung steht.

Freilich: Strenge hat ihre Arten und Grade, zu weit getrieben verfehlt sie ihren Zweck.

3. Soziale Gesinnung

Die gleiche Pflichterfüllung zeigen, wie sie von den Untergebenen verlangt wird. **Für jedermann zugänglich sein:** der alte Spruch, gehe nicht zu deinem Fürst, wenn du nicht gerufen wirst, muß seine Gültigkeit verlieren.

4. Gegenüber allen die gleiche Distanz wahren.

X. Der Vorgesetzte als Vorbild und Ärgernis

Der Vorgesetzte soll charakterlich und moralisch ein Vorbild sein: man will zu ihm aufsehen und an ihm sich ausrichten können. An den Vorgesetzten werden die höchsten und schärfsten Maßstäbe angelegt: er soll der gerechte, tadellose, ideale, vorbildliche Mensch sein, zu dem man uneingeschränkt aufblicken kann. Alles Schwankende, Unentschlossene ist dem Mitarbeiter zuwider, er will Klarheit, Eindeutigkeit, Gleichmäßigkeit, Beständigkeit, Bestimmtheit, Ruhe und Konsequenz sehen. Das Zapplige wirkt niederdrückend, der Chef sollte der Abgeklärte, Gerade-schreitende, der Starke und Ungebeugte sein. Dies alles kann man sich bis zu einem gewissen Grad nach und nach erringen, **wenn man sich die Mutter aller Tugenden erwirbt: die Selbstbeherrschung.** Was der Mitarbeiter bei sich selber und seines-

gleichen als entschuldbar findet, wirkt beim Vorgesetzten als großes moralisches Manko. Jede Lüge, Unpünktlichkeit, Unzuverlässigkeit, das Vergessen bzw. nicht Einhalten von Anordnungen oder Versprechungen erschüttert die Autorität. Wenn der Vorgesetzte die Schwächen der menschlichen Natur kennt, dann hat er einen Wegweiser, wie er selbst sein muß, um Autorität zu erlangen.

Läßt sich der Vorgesetzte in der Arbeit gehen, dann versucht dies auch der Mitarbeiter. Ist er herrschsüchtig, verlangt er Unterwürfigkeit, dann werden sich auch die Mitarbeiter — widerwillig — unterwürfig zeigen, sieht er aber seine „Untergebenen“ als Mitarbeiter an, dann geht ein kameradschaftlicher Geist durch das Amt.

Unsere Mitarbeiter wissen, daß an hohen Stellen oft „kleine“ Menschen stehen und an kleinen Posten große Herzen schlagen können.

Die **menschliche** Distanz sollte klein sein. Die meisten Mitarbeiter bewerten ihren Vorgesetzten in erster Linie als **Menschen**. Die Beziehungen zum Vorgesetzten sind für ihre Arbeit und für ihr Leben entscheidend wichtig.

Ein unaufrichtiger Vorgesetzter ist mehr verhaßt als einer, der aus seinen Gefühlen keinen Hehl macht.

Wie oft täuschen sich auch die Vorgesetzten über ihre eigenen Gefühle.

Der Vorgesetzte muß individualisieren, — überall wird um den Tropfen Öl, der die Maschine nicht warm laufen läßt, um gegenseitiges Verständnis und Duldsamkeit gekämpft. Einfühlung und Güte schaffen gegenseitiges Vertrauen, vermindern die soziale Distanz und das Aufkommen vieler Spannungen, wo diese unvermeidlich sind, entbehren sie der Schärfe.

Jeder kann an diesem hohen Ziel mitarbeiten, diese Arbeit trägt ihren Lohn in sich selbst.

Literaturhinweise

Baumgarten: Psychologie der Menschenbehandlung (Bern 1946).

Grabower: Klugheitsregeln der Verwaltung (Politische Studien, München 1955).

Schick: Sei ein Nächster (Stuttgart 1956).

v. Weizsäcker: Menschenführung (Göttingen 1955).

E. Wolf: Das Recht des Nächsten (Freiburg 1956).

Die vorstehende Arbeit ist als Broschüre zum Preise von 1,— DM von der Oberfinanzdirektion Stuttgart, Rotebühlstr. 30, zu beziehen. Nachdruck mit freundlicher Genehmigung des Verfassers.

Richtlinien für den Berufsschulunterricht

Von Vermessungsobersinspektor Hans Herm. Philip sen, Regierung Osnabrück

Der Niedersächsische Kultusminister hat mit Erlaß vom 15. März 1966 neue „Richtlinien für den Unterricht an Gewerblichen Berufsschulen im Lande Niedersachsen“ herausgegeben, die im Schulverwaltungsblatt Heft 4/1966 veröffentlicht sind. Diese Richtlinien verdienen die Beachtung aller Angehörigen der Vermessungs- und Katasterverwaltung, die sich mit Fragen der Lehrlingsausbildung zu befassen haben. Nachstehend sollen einige wesentliche Grundsätze daraus zitiert werden. Dazu möchte ich aufzeigen, wie sich diese Grundsätze im Berufsschulunterricht bereits haben anwenden lassen oder wie sie zu einer Anwendung anregen können.

In ihrem I. Teil „Gedanken zur Berufsbildung in unserer Zeit“ sprechen die „Richtlinien“ von dem Sinn und den Aufgaben der beruflichen Erziehung in unserer von Wechsel und Wandel geprägten Gegenwart, während die übrigen Teile II bis VII Fragen der Methodik und der Organisation behandeln. Teil I beginnt mit den Sätzen:

„Die Welt wandelt sich heute schneller als je zuvor. Durch diesen Wandel werden das Berufsleben und also auch Berufsbildung und Berufserziehung mitbestimmt. Neue Entwicklungen haben die bisher gültigen Leitbilder der Berufserziehung fragwürdig werden lassen; andere, die an ihre Stelle treten könnten, lassen sich erst in Umrissen erkennen.

Nirgends aber greifen die Wandlungen tiefer als in den gewerblich-technischen Berufen. Für sie soll die Gewerbliche Berufsschule ihre Schüler bilden und erziehen. Sie soll die jungen Menschen befähigen, die sich ständig wandelnde Berufswelt zu verstehen und verantwortlich mitzugestalten. Diese Aufgabe kann nur der Lehrer in der rechten Weise erfüllen, der sich der Problematik bewußt ist, die sich aus den Veränderungen ergibt. Er muß kritisch prüfen, wieweit das Überlieferte noch gültig ist, zugleich aber offen sein für alles neue Geschehen. Er wird seine Schüler spüren lassen, daß er die Konflikte und Spannungen kennt, in denen der werktätige Mensch unserer Zeit lebt und denen er sich stellen muß, um an ihnen zu wachsen.“

Diesen Erkenntnissen muß auch der Berufsschulunterricht für Vermessungslehrlinge und Praktikanten Rechnung tragen. Die bisherige Vorstellung, daß Berufsbildung und allgemeine Menschenbildung voneinander getrennte Aufgaben darstellen, muß heute als überholt gelten. Bildung ohne Berufsfortbildung ist heute nicht mehr denkbar. Hierzu einige weitere Sätze aus den „Richtlinien“:

„Die Berufsbildung will den jungen Menschen so bilden und erziehen, daß er seinen Beruf verantwortungsbewußt und sachgerecht erfüllen kann. Sie muß gleichzeitig darauf bedacht sein, die in der Berufsarbeit liegenden Werte für seine menschliche Bildung fruchtbar zu machen. Der Jugendliche soll die Gesellschaft und die Welt, in der er lebt, verstehen lernen und fähig werden, sich aus eigener Kraft und nach eigener Einsicht in ihr zu behaupten. Beruf und Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, verantwortliches Handeln in Beruf und Leben sind damit zu Inhalten der Bildung geworden.“

Bei der Berufserziehung des Nachwuchses in diesem Sinne wirken Betrieb und Berufsschule als „gleichberechtigte Partner“ zusammen:

„Die Wechselwirkung von Schule und Betrieb, von Theorie und Praxis, ist das charakteristische Merkmal auf dieser Stufe der Berufsbildung.“

Die „Richtlinien“ betonen in besonderem Maße die Anforderungen, welche Technisierung und Automatisierung an die jugendlichen Berufsangehörigen stellen:

„In den früheren Formen der Produktionstechnik und der Dienstleistungen reichte ein Grundbestand an Fertigkeiten, Kenntnissen und Verhaltensweisen für ein ganzes Berufsleben aus. Beim Abschluß der Lehrzeit hatte man „ausgelernt“. Heute aber stellen im Vollzuge der modernen industriellen Produktionstechnik rasch wechselnde Arbeitssituationen, neue Formen der Zusammenarbeit und neu erschlossene Leistungsbereiche immer wieder neue Forderungen an den Werk tätigen.“

Damit wird die Berufsbildung heute ein „lebenslanger Prozeß“. Aufgabe der Berufsschule soll es nun sein, die jungen Menschen für diese dynamische Entwicklung aufgeschlossen zu machen. Das bedeutet für unsere angehenden Vermessungstechniker, die vielleicht auch einmal als „Entwicklungshelfer“ in Investitionsländern tätig sein werden, daß sie das elementare Wissen, insbesondere auf mathematischem Gebiet, erlangen, das auch die Voraussetzung für das Verstehen und Handhaben automatischer Anlagen bleiben wird. Es hat sich in der Berufsschularbeit als wertvoll erwiesen, die Schüler mit den inneren geometrischen Zusammenhängen aller für sie in Betracht kommenden geodätischen Berechnungsverfahren vertraut zu machen. Nur so werden sie später auch die automatische Datenverarbeitung vorteilhaft nutzen können. Bei einem guten Teil der Schüler — man könnte hier von einem ersten Drittel sprechen — besteht auch das Bestreben, das Warum und Wieso der Rechenmethoden zu erfahren. So taucht beispielsweise bei der Behandlung des Problems „seitlich gelegene Punkte“ oft die Frage auf: „Warum müssen „o“ und „a“ vertauscht werden und wieso muß „o“ sein Vorzeichen wechseln?“ Zweckmäßig begegnet man solchen Fragen, indem man sie selbst stellt und möglichst von den Schülern untersuchen und beantworten läßt. Aufklärung bringen häufig graphische Darstellungen, durch die etwaige Fehler illustriert werden, in obigem Beispiel durch „Fehlerdreiecke“, die sich bei unrichtiger Handhabung der Formeln oder Vermessungsvordrucke ergeben. Die Erfahrung hat gezeigt, daß gesunder Ehrgeiz und Freude am Beruf zu guten Leistungen befähigen können. Die „Richtlinien“ sagen zu diesem Thema:

„Die Gewerbliche Berufsschule muß der Jugend helfen, daß sie einmal ihre Aufgaben in den rationalisierten und automatisierten gewerblichen Betrieben erfüllen kann. Sie muß ein gründliches Wissen vermitteln, die intellektuellen Fähigkeiten der jungen Menschen entwickeln und sie zu verantwortungsbewußter Haltung erziehen. Erst aus der Einheit von Wissen und Charakter erwächst die Fähigkeit zur Leistung, die in der industriellen Welt von allen Werktätigen gefordert wird.“

In den weiteren Ausführungen befassen sich die „Richtlinien“ mit der politischen und charakterlichen Bildung der jungen Menschen, an der auch die Berufsschule ihren Anteil haben soll. Ebenso soll die Sprache in Schrift und Wort gepflegt und gefördert werden. Die „Richtlinien“ enthalten dann noch folgenden bemerkenswerten Satz:

„Die Vorherrschaft des Intellekts in der technischen Welt läßt der Entfaltung des Gemüts immer weniger Raum.“

In einer solchen technischen Welt sind Begegnungen mit den Kulturwerten bedeutsam. In kleinem Umfange können diese Begegnungen im Rahmen der Berufsschultätigkeit bei Teilnahme an kulturellen Veranstaltungen sowie bei Besichtigungen herbeigeführt werden, insbesondere, wenn sich die Schule in einem alten Kulturzentrum, wie es z. B. Osnabrück darstellt, befindet.

Auch zum Problem „Freizeitgestaltung“ soll die Berufsschule nicht schweigen, sondern anregend wirken, Besinnung und Verantwortung lehren und zu kritischer Auswahl der Beschäftigungsmöglichkeiten erziehen. Die „Chance der Selbstbildung“ muß dem jungen Menschen zum Bewußtsein kommen, der unkritische „Kulturkonsum“ soll ihm als unwürdig und unzutraglich gekennzeichnet werden. Die Berufs-

schule mag auch in dieser Hinsicht „die Eigenkräfte aktivieren“ und mitwirken, die Jugendlichen zu wertvollen Gliedern des Staates und der menschlichen Gesellschaft zu erziehen und Persönlichkeiten heranzubilden. Daß unsere heutige Jugend den Sinn für eine positive Freizeitbetätigung — zumindest auch hier in einem guten ersten Drittel — erfaßt, habe ich bei einem Klassenaufsatz über das Thema „Meine Freizeit“ bestätigt gefunden.

Der Abschnitt I der „Richtlinien“ schließt mit der Feststellung:

„Die Gewerbliche Berufsschule wird dem jungen Werk tätigen beim Hineinwachsen in die Welt der Erwachsenen helfen. Der Jugendliche braucht in diesem Stadium behutsame Führung und taksichere Erziehung. Es kommt darauf an, das unausgewogene Selbstgefühl des jungen Menschen zu stabilisieren. Der verlässlichste Weg dazu ist die Bindung an die eigene Leistung, in der er die Bestätigung seiner Kraft, seines Könnens und seines Wesens findet.“

Eine elfjährige Erfahrung hat mir gezeigt, daß es eine ebenso schwierige wie dankbare Aufgabe ist, den Berufsschulunterricht im Sinne der Forderungen zu gestalten, wie sie in den neuen „Richtlinien“ des niedersächsischen Kultusministers formuliert worden sind. Es gilt, den „Erlebnisreiz“ zu wecken und neben der Vermittlung fachlichen Wissens eine persönlichkeitsbildende Arbeit an den jungen Menschen zu leisten. Unterricht ist schlechthin die Weitergabe des menschlichen Kulturgutes an die nächstfolgende Generation. Somit stellt auch der Berufsschulunterricht in unserem Vermessungsfach eine kulturelle Aufgabe dar. Sie kann nur mit Hingabe und Geduld, mit Eifer und Verständnis erfüllt werden sowie mit einem offenen Blick für die kommenden Dinge.

Buchbesprechung

Meikel/Imhof/Riedel, „Grundbuchrecht — Kommentar zur Grundbuchordnung“, Band II, 1. Lieferung, 6., neu bearbeitete Auflage, S. 1019—1252, Groß-Oktav. J. Schweitzer Verlag, Berlin 1966, br. 45,— DM.

Im Heft 4/1964, S. 128, wurde die 1. Lieferung und im Heft 4/1965, S. 194, die 2. Lieferung des Bandes I dieses Werkes besprochen. Jetzt ist die 1. Lieferung des Bandes II der auf drei Bände konzipierten 6. Auflage erschienen. Diese Lieferung enthält die §§ 13—17 GBO, also die ersten fünf §§ des zweiten Abschnittes der GBO, der sich mit den „Eintragungen in das Grundbuch“ befaßt. Der Abschnitt wird durch Vorbemerkungen eingeleitet, die auf 164 Seiten die Eintragungen im allgemeinen, die allgemeinen Voraussetzungen einer Eintragung, die Eintragungsfähigkeit, überflüssige Eintragungen, die Wirkungen der unzulässigen und überflüssigen Eintragungen, die unzulässigen Eintragungen bei einzelnen dinglichen Rechten, die Verfügungsbeschränkungen und sogar die Kosten in großer Ausführlichkeit und in der früher schon hervorgehobenen Übersichtlichkeit behandelt. Verwirrend ist, daß oben auf jeder Seite dieser Vorbemerkungen, die sich auf den gesamten zweiten Abschnitt GBO beziehen, § 13 angegeben ist.

Sehr ausführlich und übersichtlich ist wieder die Kommentierung: § 13 (Antrag), § 14 (Antragsrecht auf Grund eines vollstreckbaren Titels), § 15 (Antragsrecht des Notars), § 16 (Antrag unter Vorbehalt) und § 17 (Erledigung bei mehreren Anträgen).

In ihrer Bedeutung für den Vermessungs- und Katasterdienst tritt die hier behandelte Materie gegenüber der des Bandes I zwar zurück. Doch werden auch wir auf diesen Band II nicht verzichten können, zumal das gesamte Werk die GBO im größeren Zusammenhang mit anderen Rechtsgebieten, die auch uns berühren, behandelt.

G. Kaspereit

Personalmeldungen

(auch zur Laufendhaltung der Personalliste bestimmt)

Beamte des höheren Dienstes

I. Ernannet:

zum VmOR.:

VmR. Hick, KatA. Uelzen 11. 7. 66

zum VmAss.:

Dipl.-Ing. Dr.-Ing. Wolfgang Brill, KatA. Holzminden
(geb. 22. 5. 33, Dipl. Hpt. Prf. 27. 7. 59, Gr. St. Pr. 5. 6. 62) 1. 8. 66

II. Versetzt:

VmAss. Baumgarte von der Reg. Hannover an das KatA.
Nienburg 15. 3. 66

„ Nowak v. KatA. Lingen an das KatA. Göttingen 1. 9. 66

III. Beurlaubt:

zur Techn. Hochschule Hannover (Geod. Institut)

VmAss. Hans Bauer LVwA - LVm - 1. 8. 66

Nr. der Liste	
alt	neu
D 57	B 118
—	E 43
E 29	—
E 37	—
E 42	—
H 2	G 14
I 235	H 90
I 50	H 91
I 124	H 92
K 214	I 291
K 215	I 292
K 217	I 293
L 59	K 237
L 79	K 238
L 81	K 239
L 58	K 240
L 61	K 241
L 62	K 242
L 60	K 243
L 78	K 244
L 93	K 245

Beamte des gehobenen Dienstes

I. Ernannet:

zum VmOAmtn.:

VmOAmtn. Freese, KatA. Osnabrück 21. 7. 66

zu VmAmtn.:

VmOInsp. Büniger, KatA. Verden 29. 6. 66

„ Weißler, „ Goslar 1. 8. 66

„ Schröder, Julius, Reg. Osnabrück 11. 8. 66

zu VmOInsp.:

VmInsp. Kelling, KatA. Wilhelmshaven 1. 5. 66

„ Cornelius, „ Nienburg 8. 6. 66

zum KartOInsp.:

KartInsp. Klietz, LVwA - LVm - 10. 8. 66

zu VmInsp.:

VmInsp. z. A. Uphues, KatA. Papenburg 18. 4. 66

„ Dittmer, „ Rotenburg 22. 4. 66

„ Jäger, „ Bremervörde 22. 4. 66

„ Kremer, LVwA - LVm - 25. 4. 66

„ Ihlo, KatA. Friesoythe 1. 5. 66

„ Wegner, „ Hameln 1. 5. 66

„ Kruse, „ Uelzen 21. 6. 66

„ Ideler, „ Sögel 1. 7. 66

„ Friedrich, „ Braunschweig 29. 7. 66

zu VmInsp. z. A.:

VmInsp.-Anw.	Weißweiler, KatA.	Bersenbrück	21.	4. 66
"	Gründel, Reg.	Hildesheim	29.	4. 66
"	Fiebranz, Reg.	Hannover	4.	5. 66
"	Ahrens, Reg.	Hannover	5.	5. 66

II. In den Ruhestand getreten:

VmOInsp.	Purschke, KatA.	Wolfenbüttel	1.	5. 66
"	Brümmer, Reg.	Stade	1.	5. 66
VmOÄmtm.	Bergmeier, Reg.	Osnabrück	1.	6. 66
"	Freese, KatA.	Osnabrück	1.	8. 66
VmOInsp.	Behling, "	Gifhorn	1.	9. 66
VmÄmtm.	Köhler, Walter "	Wolfenbüttel	1.	10. 66

III. Ausgeschieden:

VmInsp.-Anw.	Busch, Reg.	Aurich	1.	2. 66
--------------	-------------	------------------	----	-------

IV. Versetzt:

VmInsp. z. A.	Gründel von der Reg.	Hildesheim an das KatA. Hann. Münden	1.	5. 66
"	Gohde vom KatA.	Neustadt zum Verband Großraum Hannover	1.	5. 66
VmOInsp.	Kollmann vom KatA.	Bersenbrück an das KatA. Sögel	1.	6. 66
VmInsp. z. A.	Ahrens von der Reg.	Hannover an das KatA. Bückeberg	1.	6. 66
"	Fiebranz von der Reg.	Hannover an das KatA. Neustadt	1.	7. 66
"	Hein vom KatA.	Verden an das KatA. Cuxhaven	30.	7. 66
VmÄmtm.	Flentje vom KatA.	Braunschweig an das KatA. Osnabrück	1.	9. 66
VmOInsp.	Saucke vom KatA.	Lüneburg an das KatA. Winsen	12.	9. 66
VmÄmtm.	Schönherr vom Mdl	an das LVwA - LVm (Automation) -	1.	10. 66
KartOInsp.	Klietz vom LVwA - LVm	(Kart.) - an das Mdl	1.	10. 66
VmOInsp.	Bartholomäus vom KatA.	Bremervörde an das KatA. Osnabrück	1.	10. 66
VmInsp.	Uphues vom KatA.	Papenburg an das LVwA - LVm (Neuverm.) -	1.	10. 66
"	Kremer vom LVwA - LVm	- an das KatA. Bremervörde	1.	10. 66

V. Abgeordnet:

VmOInsp.	Bartel vom KatA.	Stade an die Reg. Stade	1.	5. 66
VmInsp.	Bodenstein vom Präs.	Braunschweig an das Mdl vom 17. 10. - 16. 12. 66		

Nr. der Liste	
alt	neu
M 102	L 108
M 100	L 109
M 99	L 110
M 67	L 111
I 114	—
I 122	—
G 3	—
G 14	—
I 31	—
H 64	—
M 110	—
L 109	—
L 96	—
I 265	—
L 111	—
L 110	—
L 91	—
H 23	—
I 151	—
IV 9 b	H 89
I 293	IV 9 c
I 281	—
K 237	—
K 240	—
I 208	—
K 221	—

VI. Beauftragt:

VmAmtm. Flentje mit der Geschäftsleitung des KatA. Osnabrück	1. 9. 66
VmO!nsp. Schröder mit der Büroleitung des vermessungs- und katastertechnischen Dezernats der Reg. Osnabrück	29. 7. 66

Nr. der Liste	
alt	neu
H 23	—
I 124	—
Q 56	P 70
S 53	R 80
S 56	R 81
S 58	R 82
N 10	—
S 68	—
R 82	—
Q 62	—
—	S 83
—	S 84
—	S 85
—	S 86
—	S 87
—	S 88
—	S 89
—	S 90
—	S 91
—	S 92
—	S 93
—	S 94
T 27	—

Beamte des mittleren Dienstes

I. Ernannet:

zum VmSekt.:

VmAssist. Kröger, KatA. Sögel	1. 5. 66
---	----------

zu VmAssist. z. A.:

VmAssist.-Anw. Hinrichs, KatA. Aurich	1. 5. 66
„ Rothe, Reg. Hannover	9. 5. 66
„ Borchers, Reg. Hannover	10. 5. 66

II. In den Ruhestand getreten:

VmHptSekt. Tiedemann, KatA. Nienburg	1. 7. 66
--	----------

III. Ausgeschieden (auf Antrag):

VmAssist.-Anw. Kostros, Reg. Hannover	1. 5. 66
---	----------

IV. Versetzt:

VmAssist. z. A. Borchers von der Reg. Hannover an das KatA. Neustadt	15. 6. 66
VmAssist. Nordbeck vom KatA. Lingen an das KatA. Meppen	1. 5. 66

V. In den Vorbereitungsdienst einberufen:

Name	Bezirk	geb. am	eingestellt am
Grobe, Gisela	Hildesheim	18. 1. 48	1. 5. 66
Kroupa, Wolfgang	Hildesheim	11. 9. 47	1. 5. 66
Seedler, Rudolf	Hildesheim	30. 11. 47	1. 5. 66
Heyen, Christian	Aurich	2. 9. 26	1. 6. 66
Steinblock, Theodor	Aurich	16. 2. 32	1. 6. 66
Mummhardt, Ralf	Osnabrück	31. 5. 47	1. 6. 66
Bischoff, Günter	Stade	2. 11. 39	1. 6. 66
Bergfeld, Jürgen	Oldenburg	31. 5. 41	1. 6. 66
Gußmann, Karl-Ludew.	Hannover	4. 3. 24	4. 6. 66
Schachtebeck, Achim	Hannover	17. 3. 38	1. 7. 66
Plambeck, Hans	Aurich	3. 8. 47	1. 8. 66
Bessey, Hans-Joachim	Lüneburg	11. 11. 47	1. 9. 66

Angestellte der Vergütungsgruppe II/III BAT

Höhergruppiert nach Verg.-Gr. II BAT:

AssVmD. Grenda, KatA. Norden	1. 1. 66
--	----------

Angestellte der Vergütungsgruppe IV b BAT

Wegen Erreichens der Altersgrenze ausgeschieden:

Beh. gepr. Verm. Techn.	Hermann Wieker, KatA. Cloppenburg	1.	5.	66
"	Alfons Hofrogge, KatA. Bersenbrück	1.	7.	66
Ing. f. Verm. Techn.	Wilhelm Nierste, KatA. Osnabrück	1.	9.	66

		Nr. der Liste	
		alt	neu
V 100		—	
V 13		—	
V 62		—	

Prüfungsnachrichten

Große Staatsprüfung:

	VmRef.	Dr.	Bez.	Hannover	Prüfungstermin
		Dr. Soltau,	"	Hannover	13. 5. 66
	"	Dr. Bleumer,	"	Osnabrück	12. 5. 66
	"	Dr. Clasen,	"	Hannover	24. 6. 66
	"	Möllering,	"	Hildesheim	1. 9. 66
	"	Schultz,	"	Hildesheim	1. 9. 66
	"	Bustert,	"	Lüneburg	1. 9. 66
	"	Grams,	"	Stade	1. 9. 66
	"	von Berkefeld,	"	Lüneburg	2. 9. 66
	"	Siemssen,	"	Lüneburg	2. 9. 66
	"	Lemke,	"	Braunschweig	2. 9. 66

Verm Assist.-Prüfung bestanden:

	VmAssist.-Anw.	Hinrichs,	Bez.	Aurich	Prüfungstermin
	"	Rothe,	"	Hannover	26. 4. 66
	"	Borchers,	"	Hannover	26. 4. 66

Weitere Nachrichten

I. Abschnitt V:

- Nr. 2 KatA. Emden, Telefon jetzt 2 03 51
- Nr. 3 " Nienburg, jetzt Nienburg/ W., Brückenstr. 8, Telefon 50 11
- Nr. 5 " Gifhorn, jetzt Gifhorn, Am Schloßgarten 6, Telefon 31 71 - 31 77
- Nr. 6 " Meppen, jetzt Meppen, Obergerichtsstr. 18, Telefon 600 und 26 10
- Nr. 8 " Goslar, Telefon jetzt 2 28 14
- " Salzgitter, Telefon jetzt 4 37 14

II. Abschnitt VI. 1:

- Nr. 18 ObVml. Klatt, Celle, verstorben 22. 2. 66
- Nr. 47 " Hanisch, Helmstedt, verstorben 23. 2. 66
- Nr. 20 " Tjardes, Uelzen verstorben 24. 2. 66
- Nr. 59 " Drecoll, Friedrich-Wilhelm, jetzt Hannover, Uhlemeyerstr. 13
- Nr. 67 " Schnell, jetzt Göttingen, Siekweg 8

neu Nr. 88 Drecoll, Iven Friedrich, Hannover, Uhlemeyerstr. 13
Aufsichtsbehörde Regierungspräsident Hannover