

Immobilienverwalter in Hochrisikogruppe

Wege aus dem Verwalter-Burnout – Teil 1

Wie viele Einheiten kann ein Objektbetreuer allein bewältigen? Aufgrund vieler individueller Einflussfaktoren gibt es darauf keine pauschale Antwort. Vorrangig ist die Frage, wie der qualifizierte Mitarbeiter trotz steigender Belastung und drohender Erschöpfung im Betrieb zu halten ist. Das stellt eine immer größere Herausforderung dar, da bei der Verwaltertätigkeit der Stress immer mehr zunimmt. Gründe sind die steigende Komplexität im Verwalteralltag, die Anspruchshaltung der Eigentümer und hausgemachte Probleme wie nicht zeitgemäßer betrieblicher Organisation.

Dieser Beitrag gliedert sich in zwei Teile. In diesem Artikel wird auf das Burnout-Syndrom im Zusammenhang mit der Hausverwaltung allgemein eingegangen, im nächsten Magazin werden konkrete Burnout-Bremsen vorgestellt, damit das Arbeiten wieder mehr Spaß macht und eine Überlastung vermieden wird. Burnout ist ein Oberbegriff für Krisen, die meist mit unauffälligen Frühsymptomen beginnen und eine völlige Arbeitsunfähigkeit zur Folge haben können. Zur Ursachenerklärung des Burnout-Syndroms wird häufig das Konzept des Ungleichgewichts von

Leistung und Anerkennung, kurz ERI (Effort-Reward Imbalance Model), von Johannes Siegrist herangezogen. Bei diesem Modell geht es darum, dass wir für Leistungen eine Anerkennung erwarten. Die dafür notwendige Balance ist sehr häufig nicht im Gleichgewicht.

Folgende ERI-Beispiele für Anstrengungen (Efforts) sind typisch für jeden Immobilienverwalter:

„Ich habe permanenten Zeitdruck.“

„Ich trage viel Verantwortung.“

„Ich werde bei der Arbeit häufig gestört.“

„In den letzten Jahren wurde meine Aufgabe immer anspruchsvoller.“

Auf der Belohnungsseite (Rewards) soll neben persönlicher und finanzieller Wertschätzung auch eine adäquate Unterstützung bei der täglichen Arbeit mit all ihren Schwierigkeiten vorhanden sein. Dazu gehören unter anderem kurze Telefonzeiten, ein Vorgangsmanagement, das nicht als chaotisch zu bezeichnen ist. Klar defi-

nierte und zeitsparende Prozesse, an denen eine Orientierung möglich ist. Allerdings sind Unterstützungsinstrumente bei Hausverwaltungen regelmäßig Mangelware. Der beste Umgang mit Burnout ist, das Thema durch Prävention erst gar nicht aufkommen zu lassen. Dazu ist jedoch eine Beschäftigung mit dieser Thematik für Arbeitgeber und Arbeitnehmer notwendig. „Burnout, das bekommen die anderen!“ Wer diese These vertritt und das Thema leugnet, ignoriert häufig die Symptome so lange, bis er zusammenbricht. Entlastung wird gar nicht oder zu spät gesucht. Dies ist um so bedauerlicher, da die Heilungschancen bei Burnout im frühen Stadium deutlich höher sind.

Burnout besteht aus drei Phasen, die unmerklich ineinander übergehen: Die erste Phase ist von Aktivität gekennzeichnet, keinesfalls von bewusster Erschöpfung. Die innere Unzufriedenheit sowie das Gefühl eines unerfüllten Lebens nimmt jedoch zu. Das Leitsymptom ist Ärger, aggressives Verhalten tritt immer häufiger auf. Beim Verwalter verändert sich zum Beispiel der Umgang mit den Eigentümern. Diese Phase kann viele Jahre dauern. In unserem zum Burnout neigenden Beruf sind wir oftmals darauf trainiert, uns zurückzunehmen und das Letzte zu geben.

In der zweiten Phase wird von Rückzug gesprochen. Die Leistungskraft nimmt kontinuierlich ab, und Konzentrationsschwäche tritt auf. Das Hauptsymptom ist die Furcht. Der Verwalter hat Furcht vor Auf-

Der Autor

Der Autor Alexander Haas ist Immobilienverwalter in Stuttgart und Unternehmensberater für Immobilienverwaltungen mit dem Schwerpunkt Prozessoptimierung.

www.haas-immobilienverwaltung.de

alexander.haas@haas-immobilienverwaltung.de



gaben wie der Umsetzung eines Sanierungs-
vorhabens einer großen Wohnanlage. Das
Gefühl, weniger Zeit zu haben, nimmt zu. Es
beginnt ein Fluchtverhalten. Aus der Furcht
wird nicht begründbare Angst. Der Betroffene
nimmt sich selbst nicht mehr richtig wahr,
der Kontakt zum Kunden wird minimiert, die
Empathie verringert sich. Dienst nach Vorschrift
wird geschoben. Eine deutliche Konzentrationsschwäche
sowie ein innerer Widerstand vor Veränderungen
wie Digitalisierungsprojekten nimmt zu.

Die dritte und letzte Phase ist von starker Erschöpfung
und Passivität gekennzeichnet. Der Betroffene
empfindet eine innere Leere und Lebensunlust.
Eigenmotiviertes Handeln wird immer seltener.
Dadurch werden Hobbys aufgegeben, und ein
starres Denken tritt in den Vordergrund. Erst
dann wird Hilfe gesucht, oftmals auch von
Angehörigen oder Kollegen initiiert. Das
Krankheitsbild ähnelt in dieser Phase einer
Depression.

Eine Burnout-Erkrankung in der ersten und oft
auch zweiten Phase wird vom Betroffenen
meist nicht selbst wahrgenommen. Vielmehr
erscheint es als gutes Gefühl, viel und
erfolgreich zu arbeiten und im Büro un-
abkömmlich zu sein. Jedoch nur in der
ersten Phase kann Burnout relativ leicht und
zuverlässig erkannt und auch behandelt
werden. Im weiteren Verlauf sorgen Begleiter-
krankungen wie Angsterkrankung, Sucht
oder auch eine echte Depression dafür,
dass die Diagnosestellung schwerfällt und die
Behandlung langwierig und kompliziert wird.

Sicherlich gibt es keinen Beruf ohne Probleme.
Doch gilt die Immobilienverwaltung zweifel-
sfrei als Hochrisikogruppe. Es sind vorrangig
die Berufe mit hoher persönlicher Zuwendung
zu anderen Menschen, die mit dem Risiko zur
Burnout-Erkrankung einhergehen. Interessant
ist, dass besonders der karitativ geprägte
Verwalter in einem ganz besonderen Maße
gefährdet ist. Idealismus ist ein Nährboden
für Burnout. Auch ständiger Termindruck
wird generell als entscheidender Faktor
bezeichnet, beim Verwalter noch regelmäßig
verstärkt durch die saisonale Überbelastung
in der Versammlungszeit. Kommt noch die
Unfähigkeit im Umgang mit den eigenen
Emotionen und denen anderer dazu, treten
Probleme auf.

Warnzeichen gibt es in jedem Falle immer
rechtzeitig. Werden diese erkannt, kann ein
Burnout durch gezielte Intervention verhin-

dert werden. Meistens liegt ein hohes An-
spruchsniveau an die eigenen Leistungen vor,
das auf Dauer kaum aufrechtzuerhalten ist.
Die Erwartung an ein angemessenes Ansehen
im Beruf wird beim Verwalter immer weniger
erfüllt. Früher als Respektsperson wahr-
genommen, fühlt so mancher Kollege die
Wandlung zum Schuhabtreter und Sünden-
bock für sämtliche Vorkommnisse. Ein ge-
samtgesellschaftlicher Wandel im Umgangs-
ton und im zwischenmenschlichen Bereich
schlägt beim Verwalter direkt durch, da er im
unmittelbaren Bezug zu den Menschen
steht.

Auch Hausverwaltungs-Führungskräfte sind
gegen Burnout nicht gefeit: Ein zum Burnout
führendes Defizit ist die Unfähigkeit zur De-
legation. Diese „Oberste Sachbearbeiter-
Mentalität“ schädigt das Unternehmen auch
deswegen, weil strategische Impulse und
Führung sowie Fürsorgepflicht gegenüber
den Mitarbeitern durch den falschen Einsatz
von Ressourcen vernachlässigt werden. De-
legieren gilt nicht umsonst als gezielte Über-
tragung persönlicher Verantwortung auf an-
dere mit dem Ziel einer Verbesserung der
gemeinsamen Arbeit. Ein weiteres branchen-
bedingtes Problem ist, dass die Aufgaben
enorm vielfältig und kleinteilig sind. Dazu
mit einer subjektiv hohen Wichtigkeit für
den einzelnen Betroffenen. So mag die nicht
funktionierende Klingel kein Drama sein,
für den betreffenden Mieter jedoch sehr wohl.

Bei der verantwortungsvollen und haftungs-
trächtigen Verwaltungstätigkeit neigt so
mancher Immobilienverwalter zum Perfek-
tionismus, der einen weiteren Nährboden
für den Burnout darstellt. Ein Motiv des
nach Perfektion Strebenden liegt auch darin,
scheinbar unangreifbar zu sein. Bei best-
möglichen Ergebnissen kann kein Vorwurf
gemacht werden, so die nicht ganz richtige
Meinung. Bei unserer täglichen Arbeit
kann jedoch fast immer ein Fehler hinein-
interpretiert werden. Egal, wie viel Zeit
und Know-how in die komplexe Jahres-
abrechnung einer Mehrhauswohnanlage
mit auslegbaren Kostenumlagebestimmungen
investiert wird: Irgendein Detail wird
immer angreifbar sein.

Ein bewusster Umgang mit diesen Punkten,
Reflektion über die eigene Persönlichkeit
und ein pragmatisches Vorgehen bei der
beruflichen Tätigkeit des Verwalters ist
daher angebracht, um diese Burnout-
Fallen zu meiden. Dazu mehr im zweiten
Teil des Artikels. ■



Komplettlösungen für das Immobilienmanagement

www.Immobilien-Software.de

Immobilienmanagement
Mietverwaltung
WEG-Verwaltung
Sondereigentum
Gewerbe-Verwaltung
Centermanagement
Facility-Management
Dokumentenmanagement
Informationsmanagement
Archivierung
Controlling
Beschlussammlung
EStG §35a

ALCO GmbH
Immobilien Software

Rahlstedter Str. 73-75
22149 Hamburg

Tel.: 040 - 673 66 220
Fax: 040 - 673 66 222
www.alco-immobilien.de
info@alco-immobilien.de