

Dipl.-Ing. Rudolf Ingofried Sonnek

Qualitätsmanagement für Sachverständige

Ein Gesamtmodell

Wissenschaftliche Arbeit zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der technischen Wissenschaften

Wirtschaftsingenieurwesen – Maschinenbau

Technische Universität Graz

Fakultät für Maschinenbau und Wirtschaftswissenschaften

Institut für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung

Em.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Josef W. Wohinz

Graz, 2013

Vorwort und Danksagung

In einer Berufslaufbahn können die allmählich erworbenen Erfahrungen das berufliche Tätigkeitsfeld um das des Sachverständigen erweitern. Eine umfassende und tiefgreifende Ausbildung erscheint dazu ratsam, selbst dann, wenn mit der neuen Tätigkeit eine Entfaltung persönlicher Stärken einhergeht. Steht eine solche Ausbildung nicht zur Verfügung, bleibt dem um Spitzenleistung Bemühten nur der steinige Weg von Versuch und Irrtum. So wertvoll die Erfahrungen daraus für die persönliche Entwicklung eines Einzelnen sein mögen, können sie doch das offenkundige Fehlen eines systematisch aufbereiteten und qualitätvollen Zugangs zum Tätigkeitsfeld nicht aufwiegen.

Qualitätsmanagement vermag in praxisgerechter Umsetzung die operative Tätigkeit des Sachverständigen stark zu verbessern, zu erleichtern, sicherer und transparenter zu machen und kann gleichzeitig den Eigenaufwand an Zeit für einen Begutachtungsauftrag deutlich verringern. Darüber hinaus bietet es einen vielversprechenden Ansatz zur Entwicklung eines Ausbildungssystems, mit dem jenes grundlegend nötige Rüstzeug vermittelt werden kann, das für den erfolgreichen Weg zur Spitzenkraft erforderlich ist und das in Zukunft jenen dienen soll, denen ein hoher Anspruch an die eigene Arbeit ein Anliegen ist. Die vorliegende Arbeit soll die mehrfach positiven Auswirkungen des Qualitätsmanagement auf das Sachverständigenwesen verdeutlichen.

An dieser Stelle sei allen jenen Personen gedankt, die das Zustandekommen dieser Arbeit ermöglicht haben:

Herrn em.Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr.techn. Josef W. Wohinz sei herzlich gedankt für seine Betreuung und Beratung, ihm und Herrn Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Harald Raupenstrauch sowie Univ.-Prof.i.R. Dr.iur. Gunter Nitsche für die Begutachtung dieser Arbeit. Mein Dank gilt auch den Assistenten des Instituts für Industriebetriebslehre und Innovationsforschung der Technischen Universität Graz für ihre Beratung und konstruktive Kritik.

Abschließend bedanke ich mich für ihr liebevolles Verständnis während der Durchführung dieser Forschungsarbeit bei meiner Frau Johanna, für ihr teilhabendes Interesse bei meinen Kindern Lea, Pia, Elvira, Klara mit Ben, Immanuel und Elias sowie für ihre stete Ermutigung bei meinen Eltern Ing. Rudolf und Maria Sonnek. Ihnen soll diese Arbeit gewidmet sein.

Rudolf Ingofried Sonnek

Kurzfassung

Zwar treten Methoden der Qualitätssicherung im Sachverständigenwesen in Form der Zertifizierung von Gerichtssachverständigen auf, in die Tätigkeit Sachverständiger hat Qualitätsmanagement bislang noch keinen Eingang gefunden. Dessen Vorteil liegt nicht nur in höherer Effizienz für den Sachverständigen bei der Bearbeitung eines Begutachtungsauftrages, sondern auch auf Seiten des Auftraggebers in einer besseren Erfüllung seiner Anforderungen und Erwartungen.

Die gegenständliche Arbeit benennt Qualitätsmerkmale, die Kompetenzen des Sachverständigen und zugleich Anforderungen des Auftraggebers beschreiben, fasst diese in die **vier Qualitätskategorien** fachlich, sozial, ethisch und tätigkeitsbezogen zusammen, wodurch ein Abgleich von Anforderungen und Erwartungen des Auftraggebers mit den von Sachverständigen dargebotenen Kompetenzen möglich wird. Diese Kategorien bilden in weiterer Folge grundlegende Felder für die Ausbildung von Sachverständigen.

Ein Zugang des der Techniksphäre entstammenden Qualitätsmanagements in die überwiegend der Rechtssphäre zugeordneten Sachverständigentätigkeit erfolgt über das betriebswirtschaftliche Gebiet der **Dienstleistungen**, für das gute Grundlagen zum Qualitätsmanagement existieren. Ebenso lassen sich die vier Qualitätskategorien den drei Elementen der Dienstleistungsqualität Person, Prozess und Produkt zuordnen, wobei letztere auch Adressaten der Qualitätsbeurteilung sind.

Sachverständigentätigkeit ist ohne Berufsausübung nicht denkbar. Für ein kleines Unternehmen, dessen Führungskraft auch als Sachverständiger tätig ist, werden ein Wertschöpfungsprozess und eine Organisationsstruktur beschrieben, sodann das Modell eines einfachen **Qualitätsmanagementsystems** entwickelt, das aber den Anforderungen einer Qualitätsnorm entspricht und zertifiziert werden kann. Für die Einführung des Systems wird ein Ablauf beschrieben, ebenso ein Konzept für eine begleitende externe Beratung. Schließlich werden aus den Erfordernissen für die qualitätsvolle Sachverständigentätigkeit Ausbildungsinhalte vorgeschlagen, die auf unterschiedlichen Niveaus für ihre Aufgabe bestens vorbereitete Sachverständige hervorbringen können.

Die Sinnhaftigkeit des Gesamtmodells für Sachverständigenqualität von der Ausbildung über die Aufnahme der Befugnis bis in die fortlaufende Tätigkeit wird in seinen wesentlichen Teilen durch die Erhebungen aus der Praxis bestätigt und bekräftigt. Das Modell liefert somit Ansätze für Erfordernisse und künftige Maßnahmen zu einer längst fälligen Professionalisierung eines mit gesellschaftlicher Relevanz und hoher Verantwortung verbundenen Berufsfeldes.

Abstract

Quality assurance methods are used in the field of experts during the certification procedure to become a legally certified expert witness, however quality management has not yet gained a foothold among experts. The advantages of quality management benefit both expert and client: quality management increases the expert's efficiency during each assessment and also leads to being able to better fulfill the client's requirements and expectations.

This paper defines quality characteristics which apply to both the competences of the expert and the client's requirements, and categorizes these characteristics into the following **four quality categories**: technical, social, ethical and activity-related. This enables the client's requirements and expectations to be matched with the competences offered by the expert. These categories also represent subjects that are essential for the education and training of experts.

Quality management originates from an engineering background whereas the work of experts is predominantly associated with the legal sphere. The **services** sector, which has well-established quality management guidelines in place, acts as gateway to enable the incorporation of quality management into the work of experts. The four quality categories can also be mapped to the three elements of service quality person, process and product, which are also factors in the assessment of service quality.

An expert in a given field is always also a practicing professional in the same field. This paper describes a value chain and organizational structure for a small company whose executive is also an expert, and presents a model of a simple **quality management system** which fulfills the requirements of a quality standard and can therefore be certified. To introduce the quality management system a complete operational process is described followed by an outline of a concept for complementary external consulting. Finally, the paper proposes educational content based on the prerequisites for quality expert work, which can help experts at various levels become better prepared for their jobs.

The essential elements of this comprehensive model of quality management for experts – covering education and training, vesting of authority as well as day-to-day work as an expert – have been corroborated by surveys in the field, thereby confirming the model's merit. The model supplies basic approaches to establishing requirements as well as future measures toward a long-overdue professionalization of this field that is both relevant to society and also carries a heavy responsibility.

Inhalt

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Einleitung und Problemstellung | 1 |
| 1.1 | Ausgangssituation und Motivation..... | 1 |
| 1.1.1 | Vorbemerkung | 1 |
| 1.1.2 | Beobachtungsfelder | 3 |
| 1.2 | Gegenstand der Arbeit | 5 |
| 1.2.1 | Einbezogener Personenkreis..... | 5 |
| 1.2.2 | Gemeinsame Merkmale der Sachverständigentätigkeit..... | 5 |
| 1.2.3 | Standardisiertes Qualitätsmanagement..... | 6 |
| 1.2.4 | Vorgangsweise zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen | 6 |
| 1.2.5 | Ausbildung zum Sachverständigen..... | 6 |
| 1.2.6 | Qualität in der Sachverständigentätigkeit | 7 |
| 1.3 | Thema der Arbeit..... | 8 |
| 1.4 | Das Umfeld der Sachverständigentätigkeit | 10 |
| 1.4.1 | Gerichtssachverständige | 10 |
| 1.4.2 | Sachverständige allgemein..... | 11 |
| 1.4.3 | Herausforderungen..... | 11 |
| 1.5 | Fragen, die sich ergeben und ungenügende Antworten zulassen..... | 12 |
| 1.6 | Beschreibung der gewählten Problemstellung | 16 |
| 1.7 | Allgemeine Zielsetzung und Struktur der Arbeit | 20 |
| 1.8 | Motivation zur Arbeit..... | 24 |
| 2 | Sachverständigenwesen | 26 |
| 2.1 | Grundsätzliches..... | 26 |
| 2.2 | Zum Begriff des Sachverständigen | 28 |
| 2.3 | Der Werdegang zum Sachverständigen..... | 31 |
| 2.4 | Der Personenkreis der Sachverständigen..... | 32 |
| 2.5 | Persönliche Anforderungen an den Sachverständigen | 35 |
| 2.6 | Die Abwicklung des Begutachtungsauftrages | 40 |
| 2.7 | Das Gutachten des Sachverständigen | 44 |
| 2.8 | Weitere Aspekte der Sachverständigentätigkeit..... | 52 |
| 2.8.1 | Externe Einflüsse auf die Sachverständigentätigkeit | 52 |
| 2.8.2 | Die Haftung des Sachverständigen | 55 |
| 2.9 | Aspekte der Aus- und Fortbildung des Sachverständigen..... | 56 |
| 2.9.1 | Die fehlende Ausbildung zum Sachverständigen | 56 |

| | | |
|--------|---|-----|
| 2.9.2 | Die unkoordinierte Fortbildung des Sachverständigen | 58 |
| 2.10 | Direkte Bezüge zum Qualitätsmanagement..... | 60 |
| 2.11 | Exkurs 1: Dienstleistungen..... | 65 |
| 2.11.1 | Definition..... | 65 |
| 2.11.2 | Voraussetzungen zur Erbringung von Dienstleistungen | 65 |
| 2.11.3 | Eigenschaften von Dienstleistungen..... | 67 |
| 2.11.4 | Typen von Dienstleistungen | 68 |
| 2.11.5 | Ingenieur-Dienstleistungen | 69 |
| 2.12 | Exkurs 2: Netzwerke und Kooperationen | 71 |
| 2.13 | Exkurs 3: Stufen zum Experten..... | 75 |
| 2.14 | Verwendete und nicht verwendete Grundlagen | 76 |
| 2.15 | Zusammenfassung in den relevanten Forschungsfragen | 77 |
| 3 | Qualitätsmanagement | 80 |
| 3.1 | Grundsätzliches..... | 80 |
| 3.2 | Qualitätsbegriff und magisches Dreieck..... | 82 |
| 3.3 | Qualitätsmerkmale, Qualitätsforderungen | 86 |
| 3.4 | Qualitätsmanagement und -systeme..... | 94 |
| 3.4.1 | Modelle des Qualitätsmanagements..... | 96 |
| 3.5 | Qualitätsmanagement von Dienstleistungen | 105 |
| 3.6 | Vorteile des Qualitätsmanagements..... | 110 |
| 3.7 | Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen..... | 111 |
| 3.8 | Schulungen zum Qualitätsmanagement..... | 115 |
| 3.9 | Wirtschaftlichkeit | 116 |
| 3.10 | Zertifizierungen | 117 |
| 3.11 | Verwendete und nicht verwendete Grundlagen | 119 |
| 3.12 | Zusammenfassung in den relevanten Forschungsfragen | 123 |
| 4 | Problembearbeitung in theoretischer Modellbildung..... | 126 |
| 4.1 | Begriffe und Definitionen | 127 |
| 4.1.1 | Begriffe aus dem Sachverständigenwesen..... | 127 |
| 4.1.2 | Definitionen aus dem Qualitätsmanagement | 128 |
| 4.1.3 | Definitionen aus anderen Fachgebieten | 129 |
| 4.2 | Verortung des Qualitätsmanagements | 130 |
| 4.3 | Verbindung SV-Tätigkeit zu Qualitätsmanagement..... | 132 |
| 4.4 | Modell-Elemente und Teilmodelle | 133 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.4.1 | Grundanforderungen an die Qualität der SV-Tätigkeit..... | 133 |
| 4.4.2 | Beziehung zwischen Beruf und SV-Tätigkeit..... | 135 |
| 4.4.3 | Kernprozess der Sachverständigentätigkeit | 136 |
| 4.4.4 | Qualitätskategorienmodell der Sachverständigentätigkeit | 137 |
| 4.4.5 | Modell der Organisationsstruktur | 138 |
| 4.4.6 | Modell der Dokumentationsstruktur | 140 |
| 4.5 | QMS-Modell für Sachverständige..... | 141 |
| 4.6 | Einführungsmodell..... | 148 |
| 4.7 | Ausbildungsmodell | 155 |
| 4.8 | Aufzeigen der relevanten Einfluss-Parameter | 159 |
| 4.8.1 | Das Qualitätsmodell als Ausgangspunkt | 159 |
| 4.8.2 | Einflüsse auf das Systemmodell..... | 160 |
| 4.8.3 | Das Einführungsmodell..... | 161 |
| 4.8.4 | Einflüsse auf das Ausbildungsmodell | 163 |
| 4.8.5 | Die Qualitätsbeurteilung der Leistung des Sachverständigen | 165 |
| 4.8.6 | Das Gesamtmodell | 166 |
| 4.9 | Wissenschaftlicher Lösungsansatz und Begründung..... | 168 |
| 4.10 | Zu erwartende Ergebnisse | 169 |
| 4.11 | Zu berücksichtigende Möglichkeiten bzw. Einschränkungen | 170 |
| 5 | Sachverständige und Qualität in der Praxis..... | 172 |
| 5.1 | Praxisrelevante Sachverhalte..... | 172 |
| 5.2 | Befragung von Ziviltechnikern | 173 |
| 5.3 | Befragung von Richtern..... | 176 |
| 5.4 | Hindernisse bei der Einführung eines QM-Systems..... | 179 |
| 5.4.1 | Informationsmangel | 179 |
| 5.4.2 | Zeitmangel..... | 179 |
| 5.4.3 | Kosten | 179 |
| 5.5 | Erfahrungen zu den Auswirkungen eines QM-Systems | 180 |
| 5.6 | Erfahrungen aus Kooperationen und Netzwerken..... | 183 |
| 5.7 | Befragung von Seminarteilnehmern | 189 |
| 5.8 | Typologische Gliederung der Sachverhalte..... | 191 |
| 5.8.1 | Qualitätsmerkmale der Sachverständigentätigkeit..... | 191 |
| 5.8.2 | Anforderungen an Schulung und Einführung eines QM-Systems..... | 193 |
| 5.8.3 | Anforderungen an die Ausbildung..... | 193 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 5.9 | Vergleiche der Erhebungen mit dem Modell | 194 |
| 5.9.1 | Qualitätsmerkmale..... | 194 |
| 5.9.2 | Qualitätsmanagementsystem | 194 |
| 5.9.3 | Einführungsmodell..... | 195 |
| 5.9.4 | Ausbildungsmodell..... | 196 |
| 6 | Zusammenführung von Modell und Erhebungsergebnissen | 197 |
| 6.1 | Zusammenführung von Modell und Praxisanalyse..... | 197 |
| 6.1.1 | Qualitätsmerkmale der Sachverständigentätigkeit..... | 197 |
| 6.1.2 | Vorgangsweise zur Nutzung der Ergebnisse | 200 |
| 6.2 | Vorgehensmodell zur Einführung | 203 |
| 6.3 | Abgleich mit den Forschungsfragen | 205 |
| 6.3.1 | Zur ersten Forschungsfrage | 205 |
| 6.3.2 | Zur zweiten Forschungsfrage | 207 |
| 6.3.3 | Zur dritten Forschungsfrage | 208 |
| 6.3.4 | Zur vierten Forschungsfrage..... | 209 |
| 6.3.5 | Zur fünften Forschungsfrage | 210 |
| 7 | Zusammenfassender Ausblick..... | 212 |
| 7.1 | Wichtigste originäre Ergebnisse der vorliegenden Arbeit..... | 212 |
| 7.1.1 | Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen für Sachverständige | 212 |
| 7.1.2 | Sachverständigentätigkeit als Funktion der Berufstätigkeit..... | 212 |
| 7.1.3 | Adressaten der Sachverständigenqualität | 213 |
| 7.1.4 | Prozess des Begutachtungsauftrages | 213 |
| 7.1.5 | Modell eines QM-Systems für Sachverständige | 214 |
| 7.1.6 | Einführungsmodell mit Begleitmaßnahmen | 214 |
| 7.1.7 | Lehrgangsmodell zur Ausbildung von Sachverständigen | 215 |
| 7.2 | Zukunftsentwicklungen und -szenarien | 215 |
| 7.3 | Beitrag der Arbeit für zukünftige Entwicklungen..... | 217 |
| | Abbildungsverzeichnis..... | 220 |
| | Tabellenverzeichnis | 221 |
| | Abkürzungsverzeichnis | 222 |
| | Literaturverzeichnis..... | 223 |
| | Eidesstattliche Erklärung..... | 229 |

1 Einleitung und Problemstellung

1.1 *Ausgangssituation und Motivation*

1.1.1 Vorbemerkung

Die Faszination der Tätigkeit eines Sachverständigen liegt in ihrer **Vielfalt**. Selbst dann, wenn man ein einzelnes Tätigkeitsfeld allein betrachtet, etwa das des Gerichtssachverständigen, ergeben sich kontinuierlich Konfrontationen mit neuen Sachverhalten, neuen Herausforderungen und neuen Personen. Fragen und Problemstellungen können zwar ähnlich sein, aber selbst für einen reichen beruflichen Erfahrungsschatz ergeben sich stets neue Facetten des Bekannten und geänderte Konfigurationen des Gewohnten. Gefordert sind Flexibilität, Wachheit, Nüchternheit und eine ständige Bereitschaft, dazuzulernen und – wo nötig – zu entlernen.

Dazu kommt die hohe **Verantwortung** des Sachverständigen selbst. Seine Aussagen können über Wohl und Wehe von Personen, Gruppen, Unternehmen und Organisationen mit entscheidend sein. Man beachte außerdem das Spezifikum der österreichischen Rechtsprechung, wonach der Gerichtssachverständige nicht nur Beweismittel, sondern auch Helfer des Richters ist. In Konsequenz muss der Sachverständige bemüht sein, die Fragen der Auftraggeber nicht nur nach bestem Wissen und Gewissen zu beantworten, sondern die Antwort mit äußerster Sorgfalt abzuwägen, zu fundieren und unmissverständlich darzulegen.

Fachkenntnisse im weitesten Sinne werden vom Auftraggeber vorausgesetzt. Die Bezeichnung Sachverständiger beinhaltet jedoch mehr: er muss mit Sachverhalten und Problemstellungen umgehen können, neben dem Fachlichen auch Organisatorisches, Prozessbedingtes und Kausales handhaben und ordnend verarbeiten können. Das Bewegen in Konfliktfeldern erfordert zunächst Sicherheit seiner selbst, besonders deshalb, weil der Sachverständige in vielen Fällen **Mittler und Vermittler** ist, wozu neben der Beherrschung grundlegender sozialer Techniken ganz einfach auch gehört, dass man Menschen mag.

Die Bereitschaft, offen zu sein und Neues zu lernen, wurde schon angesprochen. Das benötigt eine gute **Balance von Offenheit und Vorsicht**. Die wird auch verlangt zur kritischen Prüfung des Augenscheins. Geboten sind äußerste Achtsamkeit vor Selbsttäuschung, Vorurteil oder vorschnellem Urteil, besonders in Phasen gesteigerten äußeren Drucks oder Erwartungen Beteiligter in bestimmte Richtungen. Widerstand gegen Vereinnahmung und Gelassenheit bei Provokationen und persönlichen Angriffen gehören ebenso dazu. Aber das Gegenteil, nämlich die unkritischen Übernahme von Aussagen Sachverständiger, ist nicht zu dulden.

Alle diese außergewöhnlichen Anforderungen erfordern auch außergewöhnliche Maßnahmen und Anstrengungen, um diese Anforderungen in höchstem Maße zu erfüllen.

Dazu gehört zuerst einmal die Bereitschaft, sich solchen Anforderungen zu stellen, die Entscheidung, als ganz „einfacher“ Sachverständiger **Spitzenleistungen** anzustreben und den dafür nötigen Anstrengungen dahin nicht aus dem Weg zu gehen, weil man überzeugt ist, dass das langfristig der richtige Weg ist.¹

Mit Ausweitung der Sachverständigentätigkeit schien wegen der bis dahin überwiegend positiven Erfahrungen mit **Qualitätsmanagement** der Aufbau eines geeigneten Systems als sinnvoll. Praktische Erfahrungen dazu von Kollegen oder spezifische Anleitungen aus der Literatur lagen nicht vor und liegen auch heute noch nicht vor. Aber die Erfahrungen mit Dienstleistungen im Planungsbereich erleichterten den Systemaufbau für die Sachverständigentätigkeit. Lag beim Qualitätsmanagement der Vorteil hauptsächlich in kürzeren Projekt-Durchlaufzeiten und damit in Kostenersparnissen, erwies sich in der Sachverständigentätigkeit der positive Effekt trotz unübersehbarer Effizienzsteigerung allein schon durch Standardisierungen weniger in direkt messbaren Zeiteinheiten als in subjektiv wahrgenommener erhöhter Sicherheit und Transparenz.

Wie bei der Planungstätigkeit erwies sich die **Zertifizierung** des Qualitätsmanagementsystems im vorliegenden Erfahrungsfall auch in der Sachverständigentätigkeit zur Aufrechterhaltung des Systems als unumgänglich. Eine Zertifizierung mag im ersten Blick als bürokratisch zeitraubendes Hindernis erscheinen, führt aber im Endeffekt dazu, dass das System ständig angewendet und systematisch weiterentwickelt wird. Das erscheint ohne Zertifizierung wegen des sofort ohne externe Korrektur auftretenden Schlendrians praktisch unmöglich. Nicht zertifizierte Systeme erodieren erfahrungsgemäß nach relativ kurzer Zeit, selbst dann, wenn die Einführung unter optimalen Bedingungen und in einer Atmosphäre allgemeinen Einvernehmens zustande gekommen ist.

Qualitätsmanagement soll primär dazu verhelfen, dem Auftraggeber **auf Anhieb die richtige Leistung** in möglichst kurzer Zeit zu einem möglichst günstigen Preis maßgeschneidert genau das zu liefern, was er fordert. Dann und nur dann ist Qualität kostenlos. Nach dem Credo von CROSBY² entstehen Qualitätskosten erst dann,

¹ Vgl. PETERS/WATERMAN (1984), S 112, Zitat J. B. Quinn: "Wir haben langsam entdeckt, dass unsere wirksamste Zielvorgabe darin besteht, in einigen Dingen die Besten zu sein. [...] Sie würden sich wundern, wie motivierend das sein kann!"

² Vgl. CROSBY (1980), S 1: „Quality is free. It's not a gift, but it is free. What costs money are the unquality things – all the actions that involve not doing jobs right the first time.“

wenn die Leistung mangelhaft ist und nachgebessert werden muss, um Vereinbarungen gerecht zu werden.

Aber neben den ausgesprochenen und im Normalfall schriftlich niedergelegten **Forderungen** sind auch unausgesprochene **Erwartungen** des Kunden in höchstmöglichem Maße zu erfüllen, soll der Auftrag erfolgreich sein. Qualitätsmanagement für Sachverständige kann sich daher nicht auf genaues Beachten von Verfahrensschritten oder ordentliches Befolgen von Standards beschränken, sondern hat auch Person und Umfeld der Tätigkeit mit einzuschließen.

1.1.2 Beobachtungsfelder

Nachstehend sind beginnend von innen mit persönlicher Tätigkeit nach außen über die Einbeziehung von Kollegen und darüber hinaus für die gegenständliche Arbeit relevante Tätigkeits-, Erfahrungs- und damit Beobachtungsfelder aufgelistet.

1.1.2.1 Sachverständigentätigkeit bei Gericht und für Private

Die Sachverständigentätigkeit hat sich in der Weise aus der Planungstätigkeit heraus entwickelt, dass Auftraggeber von Dritten ausgeführte oder geplante Anlagen überprüft haben wollten. Nach nahtloser Übernahme eigener Privatgutachten als Grundlagen für ein Gerichtsverfahren wurde im Jahr 1997 die Eintragung in die Gerichtsliste der Sachverständigen angestrebt und erreicht. In der Zeit seither wurden deutlich über einhundert gerichtliche Begutachtungsaufträge ausgeführt, außerdem Mediationen und Beratungen im vor- und außerprozessualen Umfeld.

In außergerichtlicher Tätigkeit wurden einige hundert Gutachten für Versicherungen, Privatpersonen, Unternehmen und Organisationen erstellt und zahlreiche Beratungen durchgeführt. Anzumerken ist, dass Gutachtertätigkeit in zunehmend mehr Feldern allgegenwärtig ist, ohne dass es den betroffenen Bearbeitern gesondert auffällt, etwa in Due-Diligence-Prüfungen von Anlagen oder in der Erstellung von Energieausweisen für Gebäude.

1.1.2.2 Kooperationen mit anderen Sachverständigen

In Kooperationen mit anderen Sachverständigen anlässlich gemeinsamer Begutachtungsvorhaben entweder bei Gericht oder außerhalb werden sehr schnell unterschiedliche Standards und abweichende oder gar fehlende Systematik vieler Partner offenbar. Dies erschwerte einheitliche Vorgehensweisen. Zudem sind unterschiedliche Erfahrungen oder eigenwillige Einstellungen oft Hemmnisse für die Durchsetzung hoher Ansprüche der Partner.

Die meisten Sachverständigen sind zwar hervorragende Fachleute, der Wunsch nach organisatorischen Verbesserungen ist meist da, das Interesse an Qualitätsmanagement jedoch nicht, weil dazu jeder Zugang fehlt. Erfahrungsgemäß ändert auch die Tatsache der Zugehörigkeit zu einem Sachverständigen-Netzwerk wenig an oben genannten Verhältnissen.

1.1.2.3 Nichtamtliche Sachverständigentätigkeiten

Die Auslagerung der Sachverständigentätigkeiten einer Landesregierung auf dem Gebiet der Kraftfahrzeuggenehmigungen erfolgte an „Nichtamtliche Sachverständige (NASV)“. Zur Schaffung eines nahtlosen Überganges, zum Vertrauensaufbau und zur Sicherstellung eines bestimmten Qualitätsniveaus wurden im Rahmen eines dafür geschaffenen Arbeitskreises Richtlinien erarbeitet, die als wesentlichen Bestandteil Maßnahmen zur Qualitätssicherung erhielten. Diese Einbindung klarer Qualitätssicherungsregeln war wesentlich für das Zustandekommen einer Vereinbarung, die letztlich vom Landesgesetzgeber gutgeheißen und bestätigt worden ist.

Die Betätigung als Nichtamtlicher Sachverständiger für eine Magistratsbehörde bietet Einsichten in den praktischen Ablauf solcher Begutachtungen, die aufgrund des zunehmenden Mangels an Amtssachverständigen oder deren Überlastung in vermehrtem Maße von Externen übernommen werden müssen. Auch hier spielen im Abgleich mit den Behörden hinsichtlich deren Anforderungen Aspekte des Qualitätsmanagements eine wichtige Rolle.

1.1.2.4 Aus- und Weiterbildung

Die Weitergabe von praktischen Erfahrungen mit gelebtem und prozessorientiertem Qualitätsmanagement für Ziviltechniker führte für einen Großteil der betroffenen Planungsbüros bis in die Zertifizierung Ihrer Qualitätsmanagementsysteme. Die im Rahmen einer Qualitätsoffensive der Kammer für Architekten und Ingenieurkonsulenten für Steiermark und Kärnten erzielten Ergebnisse, Erfahrungen und Denkansätze wurden im Rahmen von weiterführenden Veranstaltungen diskutiert und die Ergebnisse daraus auch publiziert.³

Aus vereinzelt Vorträgen und Vorlesungen mit dem Kerninhalt Qualitätsmanagement sowohl für die Ausbildungsinstitution der oben erwähnten Interessensvertretung als auch für einen Landesverband des Sachverständigenverbandes gehaltenen Vorträgen entwickelte sich eine Seminarreihe für die genannten Institutionen, die im Schwerpunkt auf die Sachverständigentätigkeit bei Gericht und für Private zugeschnitten war und sich inzwischen zumindest im größten Landesverband als Dauer Einrichtung etabliert hat. Die Rückmeldungen aus den Seminarbewertungen waren

³ TURK/SONNEK (1999)

nicht nur im Blick auf Inhalt und Darbietung positiv, mehrfach äußerten Teilnehmer den Wunsch, dass das Seminar eine Dauereinrichtung und Bestandteil der Sachverständigenschulung werden möge.

1.2 Gegenstand der Arbeit

1.2.1 Einbezogener Personenkreis

Zunächst wird der Personenkreis abgegrenzt, der eine Sachverständigentätigkeit ausführt. Die Abgrenzung hat zu berücksichtigen, dass Sachverständigentätigkeit weit in einzelne berufliche Tätigkeiten hineinreicht, in denen den Betroffenen dies oft gar nicht bewusst ist. Das beginnt schon in einer einfachen Beratungstätigkeit etwa im Vorfeld eines Projekts. Die Beratung führt zur Schwerpunktbildung und Entscheidungsvorbereitung, die Tätigkeit umfasst bereits Elemente der Sachverständigentätigkeit, ist aber von Sachverständigentätigkeit zu trennen.⁴

Von Personen mit Sachverständigentätigkeit im weiteren Sinn sind nun jene Personengruppen abzugrenzen, die eine Sachverständigentätigkeit im engeren Sinne ausführen. Diese Eingrenzung wird so vorgenommen, dass sie sich auf Berufsfelder und Rollen beschränkt, in denen der Verfasser Erfahrung besitzt: Gerichtssachverständiger, Nichtamtlicher Sachverständiger, Privatsachverständiger, Ziviltechniker.

1.2.2 Gemeinsame Merkmale der Sachverständigentätigkeit

Gegenstand der Arbeit ist zunächst das Finden von Gemeinsamkeiten der Sachverständigentätigkeit innerhalb dieses Personenkreises. Diese Gemeinsamkeiten sollen Grundlage bilden für die Erfassung von systematischen Parallelen, die für eine Standardisierung geeignet erscheinen. Diese Standardisierungspotentiale sollen erfasst und derart dargestellt werden, dass sich daraus Anknüpfungspunkte für qualitätssichernde Maßnahmen ergeben, bis hin zur Einbettung der Sachverständigentätigkeit in ein Qualitätsmanagementsystem.

Dabei ist im Auge zu behalten, dass hier die Sachverständigentätigkeit im Vordergrund steht und das Qualitätsmanagement eine stützende und helfende Funktion aufweisen soll und nicht umgekehrt in dem Sinn, welche Beiträge die Sachverständigentätigkeit zum Qualitätsmanagement liefern kann.

Ergänzend und erläuternd wird angemerkt, dass die Betrachtungen vor dem fachlichen Hintergrund der Sachverständigentätigkeit in der Gebäude- und Energietechnik erfolgen, die in der durchlaufenen Ausbildung ein Teilgebiet des Maschinenbaus dar-

⁴ Vgl. KRAMMER (2012), S 2

stellten. Die Überlegungen sind auch berührt von der Funktion als Berater, der etwa Bauherrn oder Unternehmen bei energierelevanten Vorhaben unterstützt, sowie von Erfahrungen aus langjähriger Planungstätigkeit gebäudetechnischer Einrichtungen praktisch jeder Größenordnung von Privathaus über Spitäler und Thermalbädern bis hin zu energietechnischen Einrichtungen wie etwa Blockheizkraftwerken und Fernwärmenetzen, wobei ständiges Augenmerk einerseits auf Energieeinsparung und andererseits auf den Einsatz erneuerbarer Energie zu legen war.

1.2.3 Standardisiertes Qualitätsmanagement

So wie in einer Berufslaufbahn der fachliche Erfahrungsschatz wächst, tut dies auch der Werkzeugkoffer an Methoden, in der Sachverständigentätigkeit allein schon wegen der großen Vielfalt der Frage- und Problemstellungen und der sich daraus ergebenden ständigen neuen Herausforderungen. In Verbindung mit Qualitätsmanagement lassen sich Vereinfachungen in der Projektabwicklung erzielen, die die Arbeit bedeutend erleichtern. Jedem Neuling und Anfänger wäre zu wünschen, dass er von Anfang an wenn schon nicht über den Erfahrungsschatz, so zumindest über den Methodenschatz verfügen könnte.

1.2.4 Vorgangsweise zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen

Daraus ergibt sich für die Arbeit der vierte inhaltliche Schwerpunkt: das Umreien eines Einfuhrungssystems für Qualitätsmanagement in die Sachverständigenarbeit. Hierzu gehört das Identifizieren von Ursachen, die derartigen Einführungen entgegenstehen, wie auch das Herausfinden geeigneter Maßnahmen zur Schulung der Grundlagen und begleitender Beratung zur Einführung im eigenen Tatigkeitsumfeld. Wichtig erscheint auch die Suche nach Ursachen dafür, dass in der täglichen Arbeit verankertes und angewandtes Qualitätsmanagement im Sachverständigenwesen noch sehr wenig Beachtung und Eingang gefunden hat.

1.2.5 Ausbildung zum Sachverständigen

Vor dem Hintergrund, dass es – soweit bekannt – europaweit keine systematische Sachverstandigenausbildung gibt und Schulungen auf diesem Gebiet soweit erkennbar fast nur aus juristischem Gesichtsfeld gestaltet werden, ergibt sich in einem weiteren Schritt die Konsequenz, aus den Prinzipien des Qualitätsmanagements heraus Ansätze für eine künftige Schulung des Sachverständigenwesens zu umreißen. Dieser ganzheitliche Ansatz wäre neu und könnte in letzter Konsequenz zu Lehrgängen auf verschiedenen Anspruchsebenen hin zu universitären Lehrgängen und einem postgradualen Studium führen.

1.2.6 Qualität in der Sachverständigentätigkeit

Eine einheitliche Definition des Begriffes Qualität existiert nicht. Im Blick des Sachverständigen stellt sich Qualität anders dar als in dem des Kunden (des Klienten, des Auftraggebers). Geht man nach zeitgemäßer Vorstellung davon aus, dass die Sicht des Kunden letztlich entscheidend ist für den Erfolg einer Dienstleistung, dann muss sich Qualität im Grad der Erfüllung der Kundenwünsche widerspiegeln.⁵

Der Fokus auf den Kunden setzt aber wiederum voraus, dass man weiß, wer der Kunde ist. Das erscheint banal, ist jedoch im Fall eines Begutachtungsauftrages für eine Rechtssache nicht so einfach zu beantworten: Ist der Kunde das Gericht? Ist es der, der bezahlt, also der, der das Verfahren letztlich verliert? Sind die Kunden die Anwälte, sind es gar Außenstehende?

Es leuchtet ein, dass die Anforderungen des Auftraggebers zu erfüllen sind. Das reicht aber nicht: zusätzlich sind wie bereits erwähnt Erwartungen vorhanden, die dem Sachverständigen zumeist nicht bekannt sind und auch oft nicht der Auftraggeber selbst. Aus der Summe der Anforderungen und Erwartungen ergibt sich für den Sachverständigen ein Auftragskatalog, dem die Palette seiner Kompetenzen gegenübersteht.

Vom Qualitätsmanagement wird erwartet, konkrete Hilfen bereitzustellen oder zu entwickeln, die die Arbeit des Sachverständigen erleichtern und verbessern, zugleich aber Nutzen und Wert derselben für den Kunden steigern und – nicht zu vergessen – den Ertrag für den Sachverständigen positiv beeinflussen. Erwartet werden also praxisnahe und „handfeste“ Hilfen dahingehend, wie der Sachverständige seine fachlichen, organisatorischen und persönlichen Fähigkeiten ständig verbessern und dauerhaft absichern kann.

Zu berücksichtigen sind in diesem Zusammenhang bestimmte formale und organisatorische Eigenheiten des Qualitätsmanagements, die in seinem Ursprung in der produzierenden Industrie und somit in seiner Formung in Großunternehmen begründet sind: so etwa die immer noch von Produktionsprozessen beeinflussten Leitlinien relevanter Normen, die zumindest auf den ersten Blick eine breite Anwendung in Kleinbetrieben zu erschweren scheinen.

Das Einführen und erfolgreiche Betreiben von Qualitätsmanagementsystemen ist de facto immer noch eine Domäne größerer und mittlerer Unternehmen. Die Zertifizierung von solchen Systemen ist heute kein großes Thema mehr und wird in derartigen Unternehmen vorausgesetzt. Langfristig erfolgreiche Anwendung wird aber wohl nur dort zu erwarten sein, wo Systeme einerseits praxistauglich sind, sich problemlos in

⁵ Vgl. die zentrale Rolle der Kundenzufriedenheit in den Normen über Qualitätsmanagementsysteme

den Betriebsablauf integrieren lassen und andererseits einen nachweisbaren und deutlichen wirtschaftlichen Vorteil mit sich bringen.

Besonderes Augenmerk gilt daher Klein- und Kleinsteinheiten: Soll sich hier auf Dauer breitere Akzeptanz einstellen, wird die größte Herausforderung darin liegen, Qualitätsmanagement in der Sachverständigentätigkeit auf eine für Kleinststrukturen administrierbare Ebene zu bringen. Dies gilt ganz besonders für Ein-Personen-Unternehmen, in denen die Sachverständigentätigkeit als „Nebenarbeitsgebiet“ kaum zeitliche und organisatorische Ressourcen für Qualitätsmanagementsysteme traditionellen Zuschnitts zulässt.

Eine wesentliche Aufgabe stellt sich damit für die Zukunft in der Schaffung von notwendigen Einführungsprogrammen, die den Einstieg für Sachverständige ins Qualitätsmanagement erleichtern.

1.3 Thema der Arbeit

Thema der Arbeit sind Einfluss und Auswirkung von Grundsätzen und Systemen des Qualitätsmanagements bei Anwendung in der Sachverständigenarbeit und im weiteren Sinne auch im Sachverständigenwesen.

Aus der Kenntnis der Möglichkeiten des Qualitätsmanagements und seines Instrumentariums soll die Sachverständigentätigkeit dahingehend untersucht werden, wie weit Verbesserungen möglich sind und wie diese Verbesserungen tatsächlich erzielt werden können, aber auch, in welchen Teilen des Tätigkeitsfeldes keine Verbesserungen möglich erscheinen.

Im Zentrum steht dabei zunächst die Tätigkeit des Sachverständigen selbst, die Anforderungen, die an seine Arbeit und – soweit dies im Rahmen der fachlichen Abgrenzung der Arbeit sinnvoll und möglich ist – an die Persönlichkeit des Sachverständigen gestellt werden. Die Sachverständigentätigkeit findet auf einem sehr weiten Feld statt, daher ist abzuwiegen, welche ihrer Formen und Personengruppen einer Untersuchung offen stehen und somit für die gegenständliche Arbeit zugänglich sind. Dies schien in erster Linie die zahlenmäßig größeren Gruppen der Gerichtssachverständigen und der Privatgutachter zu sein, in weiterer Folge wurde die nicht-amtliche Sachverständigentätigkeit mit einbezogen.

Zwar ist die Berücksichtigung von Aspekten der Qualität in der Arbeit des Sachverständigen ein ständiges Anliegen der Sachverständigenverbände und es besteht auch unter den Sachverständigen selbst durchaus ein Bewusstsein für die Notwendigkeit, sich mit Qualität auf individueller Basis auseinandersetzen zu müssen. Quali-

tätssicherung findet auch durchaus statt, allerdings nur in der Zulassung und laufenden Zertifizierung der Gerichtssachverständigen, wobei sich die Anforderungen dieser Qualitätssicherung auf Nachweise von Kenntnissen, Tätigkeiten und Ausbildungen beschränken. Sie beinhalten aber keine Anforderungen zum Nachweis qualitätssichernder Maßnahmen in der regulären Tätigkeit des Sachverständigen selbst, geschweige denn zum Nachweis der Einführung und Aufrechterhaltung eines wie immer gearteten Qualitätsmanagementsystems.

Noch weiter gefasst soll ein Ziel der Arbeit im Umreißen eines Rahmens für eine standardisierte Ausbildung für die Sachverständigentätigkeit bestehen, wobei zu untersuchen sein wird, wieweit durch die tatsächliche Vielfalt und die unterschiedlichen Ausprägungen der Sachverständigentätigkeit modulartige Ausbildungen möglich und sinnvoll sind.

Als Grundlage für die Systemwahl für ein Qualitätsmanagement wird für die Sachverständigentätigkeit die ISO-9000-Reihe⁶ in Betracht gezogen. Dies deshalb, weil in der Anwendung dieser Norm bereits ein breiter und vielfältiger Erfahrungsschatz vorliegt. Eine Prioritätensetzung wird auch dahingehend vorgenommen, dass die gewählten Ansätze für eine praktische Umsetzung insbesondere in kleinen Strukturen geeignet sein müssen. Die ISO 9000-Reihe beinhaltet auch Richtlinien für den Dienstleistungsbereich, ebenso liegen Praxiserfahrungen und ausreichend Literatur über ihre Anwendung in diesem Wirtschaftssektor vor.

Sachverständigentätigkeit ist Dienstleistung, bei der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen ist zu beachten, dass letztere ihren Ursprung in der produzierenden Industrie haben. Die Spezifika von Dienstleistungen – wie etwa deren Immaterialität – verlangen nach anderen Kriterien der Qualitätsbeurteilung als materielle Produkte. Insbesondere die Rolle der Kunden, deren Anforderungen und Erwartungen erfordern viel größere Aufmerksamkeit, als eine solche bei einem materiellen Produkt erforderlich ist, da der Kunde die Qualität einer Dienstleistung erst nach der Erbringung beurteilen kann und bereit sein muss, einen hohen Vorschuss an Vertrauen aufzubringen.

Die Eigenheiten der Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen sollen in vollem Umfang berücksichtigt werden, sowohl aus der Sicht des Anbieters als auch aus der des Auftraggebers, um damit einen Abgleich der Interessen zu ermöglichen. Ebenso sind die Anforderungen eines Qualitätsmanagements an die „Dienstleistung Sachverständigentätigkeit“ zu erfüllen, in umgekehrter Richtung ist die Praxistauglichkeit des Qualitätsmanagements zu postulieren. Offen gelegt werden sollen ebenso die Auswirkungen des Qualitätsmanagementsystems auf Organisation und Wirtschaftlichkeit der Sachverständigentätigkeit.

⁶ ÖNORMEN EN ISO 9000, 9001 und 9004

1.4 Das Umfeld der Sachverständigentätigkeit

Die gegenständliche Arbeit zielt auf die Sachverständigentätigkeit ab, soweit diese durch Einzelpersonen, Kooperationen und Netzwerke erfolgt. Nicht Gegenstand sind die Agenden der wenigen großen technischen Vereinigungen⁷, die im Rahmen ihrer Tätigkeitsfelder ebenfalls Sachverständigentätigkeiten durchführen, diese jedoch in einem gesetzlichen und organisatorischen Rahmen, der sich von dem des typischen bei Gericht tätigen Sachverständigen stark unterscheidet.

Die Sachverständigentätigkeit generell ist durch persönliche, organisatorische und fachliche Anforderungen gekennzeichnet, die nachstehend kurz dargelegt werden sollen und die in anderer Gewichtung prinzipiell auch für andere Arten der Sachverständigentätigkeit gelten.

1.4.1 Gerichtssachverständige⁸

Gerichtssachverständige sind Mitrepräsentanten der Gerichtsbarkeit und

- tragen im Rahmen ihrer Tätigkeit sehr hohe persönliche Verantwortung gegenüber dem Gericht als Auftraggeber und den von den Ergebnissen seiner Arbeit betroffenen Personen, für die in manchen Fällen die materielle Existenz auf dem Spiel stehen kann;
- unterliegen deshalb sehr hohen Anforderungen, was die inhaltliche Qualität ihrer Begutachtungen betrifft, aber auch im Hinblick auf eine für die Beteiligten verständliche Darstellung der Ergebnisse sowie insgesamt in Bezug auf ihre persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen;
- verfügen im Regelfall über viele Jahre Berufserfahrung, haben meist hohen zeitlichen und finanziellen Aufwand in ihr Wissen und ihre Fähigkeiten investiert und sind darüber hinaus verpflichtet, sich ständig weiterzubilden und ihre Fähigkeiten weiter zu entwickeln;
- erwarten für ihren Einsatz, für ihren Aufwand, für das übernommene Risiko und für die Bereitstellung ihrer Kompetenzen Anerkennung in Form eines aufwand- aber auch wertgerechten Entgelts, wobei der Sachverständige diesen Wert zuvor auch erbracht und nachgewiesen haben muss;
- bearbeiten ihre Aufträge meist parallel zur beruflichen Tätigkeit und müssen ihre Arbeit mit höchster Effizienz durchführen können, um wirtschaftliche Nachteile zu vermeiden;

⁷ z. B. Technische Überwachungsvereine (TÜV)

⁸ Der Begriff „Gerichtssachverständige“ wird verwendet als abgekürzte Bezeichnung für „Allgemein beeidete und gerichtlich zertifizierte Sachverständige“

- unterliegen strengen Standesregeln, die Fehlverhalten ahnden und in schweren Fällen die Streichung aus der Gerichtsliste und somit den Verlust der Tätigkeit zur Folge haben können.

1.4.2 Sachverständige allgemein

Sachverständige

- genießen im Regelfall ein gewisses Ansehen, das wiederum gesteigerte Anforderungen und Erwartungen der Auftraggeber zur Folge hat;
- sehen sich manchmal überhöhten oder falschen Erwartungen des Auftraggebers gegenüber, die mangels Grundlage nicht erfüllt werden können;
- müssen ihre Arbeit qualitativ hochwertig, transparent und nachvollziehbar gestalten, um das Risiko ihrer Tätigkeit möglichst gering zu halten;
- arbeiten sehr oft in Spannungsfeldern unterschiedlicher Interessen, was nach einer gefestigten Persönlichkeit verlangt;
- müssen ihre Arbeit in einer Art und Weise erläutern können, die auch den fachlichen Laien zufriedenstellt;
- müssen eine Vielzahl von Kompetenzen aufweisen und ständig verbessern, auch jene, die tief in die Persönlichkeit reichen;
- müssen letztlich mit ihrer gesamten Person einstehen für das, was sie tun, auch wenn eine Haftpflichtversicherung das materielle Risiko abdeckt oder vermindert.

1.4.3 Herausforderungen

Sachverständige begegnen bisweilen Herausforderungen, von denen hier nur einige wenige angeführt seien. Sie

- sind in ihrer Wahrheitsfindung und in ihrem Urteil in letzter Konsequenz auf sich allein gestellt und müssen lernen, mit der sich daraus ergebenden Verantwortung umzugehen;
- müssen bereit sein, von Angelegenheiten zurückzutreten, in denen die Last der Aufgabe die Tragkraft der Kompetenzen übersteigt;
- dürfen auch unter härtesten persönlichen Angriffen ihre Beherrschung und ihre Freundlichkeit nicht verlieren;

- haben strikt unabhängig sowohl von Ansehen und Stellung einer Person als auch von Einflüsterungen und Vereinnahmungsversuchen jeglicher Art zu agieren.

1.5 Fragen, die sich ergeben und ungenügende Antworten zulassen

Aus der Umfeldanalyse in Abschnitt 1.1.5 ergeben sich in direkter Konsequenz mehrere Fragen, die nachstehend in Schwerpunkten gebündelt und zusammengefasst sind:

Fragen zum betrachteten **Personenkreis**:

- **Wie lässt sich für die gegenständliche Arbeit ein Personenkreis derart eingrenzen, dass ausreichend gemeinsame Merkmale vorhanden sind, um allgemeingültige Aussagen über Sachverständigentätigkeit und Sachverständigenwesen treffen zu können?**

Zu dieser Frage ist anzumerken:

Zum betrachteten Personenkreis können gezählt werden:

- Allgemein beeidete und gerichtlich zertifizierte Sachverständige
- Privatsachverständige
- Nichtamtliche Sachverständige
- Amtssachverständige
- Ziviltechniker

Sachverständigentätigkeiten im weiteren Sinne werden von folgenden Personenkreisen in unterschiedlicher Art und Intensität ausgeübt, auch wenn sie nicht formell als Sachverständige bezeichnet werden:

- Berater, worunter jemand verstanden wird, der für einen begrenzten projektbezogenen Zeitraum tätig ist
- Konsulent, worunter jemand zu verstehen ist, der seine Dienste langfristig zur Verfügung stellt und bei Bedarf beigezogen wird

Als Sachverständige im weitesten Sinne tätig sind

- Experten jeder Art
- Planer
- Prüfer

Fragen zur Sachverständigentätigkeit:

- Wodurch identifizieren sich Personen, die als Sachverständige auftreten, was kennzeichnet ihre Rolle?
- Wie wird die Rolle des Sachverständigen von unterschiedlichen Auftraggebern wahrgenommen?
- Wie lässt sich die Zusammenarbeit von Sachverständigen mit höherer Effizienz, gemeinsamen Standards und besseren Systemen gestalten?
- Wie lassen sich die Kompetenzen (auch die „Soft Skills“) verbessern?
- Welche Erfolgsprinzipien gelten?
- Welche Forderungen werden an Sachverständige gestellt?
- Welche Methoden und Werkzeuge sind für Sachverständige von Bedeutung?
- Welche gesellschaftlichen Entwicklungen zeichnen sich ab?

Fragen zur Persönlichkeit des Sachverständigen:

- Welche Anforderungen an die Persönlichkeit des Sachverständigen bestehen, welche Kompetenzen muss er besitzen, welche kann er entwickeln, wie sieht ein ganzheitliches Modell aus?

Fragen zum Qualitätsmanagement:

- Wie lässt sich die Qualität der Arbeit eines Sachverständigen darstellen, wie lässt sich der Qualitätsbegriff definieren?
- Welche Qualitätsmerkmale sind für die Tätigkeit des Sachverständigen wesentlich?
- Wie lässt sich Qualitätsbewusstsein schaffen? Welche Faktoren sind für das Entstehen von Qualitätsbewusstsein oder von Qualitätsdenken von Bedeutung?
- Wie ist ein möglichst einfaches, aber wirkungsvolles Qualitätsmanagementsystem für Sachverständige gestaltet?
- Ist Qualitätsmanagement ein brauchbares Werkzeug (ein brauchbarer Ansatz, ein geeigneter Rahmen, ein taugliches Hilfsmittel), um die vielfältige Arbeit des Sachverständigen dahingehend zu unterstützen, dass er die vielfältigen Anforderungen besser zu erfüllen vermag, dass seine Arbeit effizienter und mit größerer Sicherheit erfolgen kann, dass die Ergebnisse der Arbeit verbessert werden und diese Arbeit letztlich auch wertgerecht honoriert wird?

- Welche Art eines Qualitätsmanagements kann die Aufgaben eines Sachverständigen zum Beispiel durch Standardisierung und Systematisierung effizienter und zugleich sicherer und transparenter machen?
- **Wie muss Qualitätsmanagement gestaltet sein, damit es Ergebnis, Effizienz und Sicherheit der Sachverständigentätigkeit verbessert und zugleich in der Weise praxistauglich ist, dass es unzumutbare zeitliche und materielle Belastung vermeidet und Bürokratie verhindert?**

Fragen betreffend die **Einführung eines Qualitätsmanagements**:

- Welche Hindernisse organisatorischer, zeitlicher und materieller Art bestehen aus der Sicht des Sachverständigen gegenüber der Einführung eines Qualitätsmanagements im eigenen Wirkungsbereich?
- **Wie muss ein Qualitätsmanagementsystem gestaltet sein, das den organisatorischen Anforderungen der Sachverständigentätigkeit angepasst ist und dabei geringen administrativen Aufwand erfordert?**
- Welche Prinzipien, Elemente, Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements sind für die Sachverständigentätigkeit geeignet, welche sind nicht anwendbar?
- Was ist quer über alle Felder der Sachverständigentätigkeit hinweg ein gemeinsamer Umfang dieser Elemente, Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements?
- Was sind die arbeitstechnischen und organisatorischen Anforderungen des Qualitätsmanagements an das Arbeitsumfeld, welche Anpassungen sind erforderlich?
- Welche Mindestanforderungen stellen sich an ein Qualitätsmanagement für dessen Zertifizierung, nach welchen Richtlinien soll diese Zertifizierung erfolgen, welche Organisationen kommen dafür in Frage?

Fragen betreffend die **Schulung zur Einführung** von Qualitätsmanagement:

- **Auf welche Weise kann Wissen über und Anwendung von Qualitätsmanagement auf möglichst effiziente Weise vermittelt werden und welche Methoden und Organisationen kommen dafür in Frage?**
- Welche Anforderungen ergeben sich aus dem Qualitätsmanagement zur ständigen Fortbildung des Sachverständigen, dies nicht begrenzt auf Qualitätsmanagement selbst?

- Wie kann ein Seminarmodell gestaltet sein?
- Welche Barrieren muss eine Schulung im Hinblick auf die Erfordernisse der Erwachsenenbildung überwinden?

Fragen betreffend die **Ausbildung** zum Sachverständigen:

- Was sind aus der Sicht des Qualitätsmanagements die zumindest erforderlichen Elemente für eine umfassende Ausbildung zum Sachverständigen?
- Wie kann ausgehend von Qualitätsmanagement der inhaltliche Rahmen für eine Ausbildung des Sachverständigen gestaltet sein, ohne dass es einer fachlichen Festlegung bedarf?
- Aus welchen technischen Fachgebieten oder Disziplinen sind besonders starke Einflüsse auf das Qualitätsmanagement für Sachverständige zu berücksichtigen, aus welchen geringe?
- Wie kann ein Ausbildungssystem modular gestaltet sein, das eine Ausbildung weitgehend unabhängig von der Vorqualifikation anbietet, wie kann eines auf universitärer Basis gestaltet sein?
- Wie kann eine Ausbildung berufsbegleitend erfolgen, ist doch davon auszugehen, dass eine laufende Berufstätigkeit Voraussetzung zur Sachverständigentätigkeit ist?
- Wie lassen sich Qualitätsanforderungen an die Persönlichkeit definieren, wie lassen sich diese in eine Ausbildung integrieren und welche Methoden sind zu deren Erlangung geeignet?

Fragen zur **Bearbeitung des Themas**:

- Wie lässt sich die Bearbeitung des Themas gewichten, liegt der Schwerpunkt eher auf der Sachverständigentätigkeit oder auf dem Qualitätsmanagement oder ist eine ausbalancierte Behandlung möglich?
- Wie lassen sich die unterschiedlichen Welten der eher rechtlich dominierten Sphäre des Sachverständigenwesens und der technischen Welt des Qualitätsmanagements vereinbaren? Ist ein Brückenschlag zwischen diesen Welten möglich?
- Welche Ursachen hat die völlige Absenz des angewandten Qualitätsmanagements betreffend die Sachverständigentätigkeit sowohl in der Literatur als auch in der täglichen Praxis? Warum fehlen dazu auch alle Intentionen in den Interessensvertretungen der Sachverständigen?

1.6 Beschreibung der gewählten Problemstellung

Definitionen des Begriffes Sachverständiger mögen sich in Gesetzestexten finden, ein einheitliches **Berufsbild** des Sachverständigen existiert hingegen nicht. Sachverständigentätigkeit für sich allein stellt eben keinen Beruf dar, sie ist immer Anhang zu einer beruflichen Tätigkeit oder mit einer besonderen Eigenschaft, Fähigkeit, Kenntnis oder Kunst einer Person verbunden.

Sachverständigentätigkeit tritt in sehr vielfältiger Form auf. Zuallererst ist sie mit öffentlich anerkannten **Funktionen** in Verbindung gebracht, wie dem Gerichts- oder dem Amtssachverständigen. Sehr oft wird aber diese Tätigkeit innerhalb einer beruflichen Tätigkeit ausgeübt, ohne dass dem Betroffenen diese Gegebenheit bewusst ist. So ist etwa die Ausstellung eines Energieausweises durch einen Architekten Sachverständigentätigkeit mit allen ihren Eigenschaften und Konsequenzen.

Eine öffentlich zugängliche **Ausbildung** zum Sachverständigen im umfassenden Sinne mit Ausbildungsplänen und anbietenden Institutionen existiert nicht. Im besten Fall bestehen Teilausbildungen, so werden zumindest in Österreich für Gerichtssachverständige Seminare abgehalten, die sich mit den Anforderungen der Gesetzessituation, der Gerichte und derjenigen an Gutachten und Gutachter beschäftigen, nicht aber mit der eigentlichen Arbeit im Sinne der effektiven und effizienten Abwicklung des Begutachtungsauftrages oder gar im Sinne einer Vermittlung von Qualitätsmanagement. Dazu kommt, dass diese Schulungen überwiegend, wenn nicht zur Gänze, von Juristen betreut werden, die die Tätigkeit auf die entsprechende Sicht begrenzt vermitteln.

Sachverständige bekommen das für ihre Aufgabe erforderliche „Handwerkszeug“ demnach nicht automatisch mit. Sie sind vielmehr darauf angewiesen, sich die Fähigkeiten nach und nach **im praktischen Einsatz zu erwerben**, was im Fall der Gerichtstätigkeit nicht ohne Risiken sein kann. Hinzu kommt, dass meist das Feedback des Auftraggebers nach Leistungserbringung nicht automatisch gegeben, sondern nur in seltenen Fällen verfügbar ist. Weitergehende Hilfen und Tipps aus der Praxis können nur von Kollegen kommen, sofern diese dazu bereit sind. Ein allgemein zugängliches System von Mentoring, Coaching oder einer anderen Art der Begleitung im Anfangsstadium der Tätigkeit wird von den Sachverständigenverbänden nicht angeboten oder organisiert.

Zu beachten ist auch die Tatsache, dass der Zugang zur Sachverständigentätigkeit bei Gericht von unterschiedlichen Ausbildungsniveaus aus erfolgt, mit Bandbreiten vom einfachen Handwerker bis hin zum höchstqualifizierten Wissenschaftler. Ein Ausbildungssystem oder ein System der Betreuung beim Berufseinstieg muss auf diese unterschiedliche Vorqualifikationen Rücksicht nehmen können.

An ein **Qualitätsmanagementsystem** sind bestimmte Anforderungen zu stellen. Nicht nur muss die Gestaltung desselben im Tagesgeschäft bestehen und wenig bürokratischen Aufwand erfordern, auch muss sich dieses System in Schritten einführen lassen. Die Hürden einer Einführung sind bislang beträchtlich, ein Sachverständiger muss von der Sinnhaftigkeit des Systems überzeugt sein. Eine Implementierung auf breiter Basis wäre gegenwärtig nur dann zu erwarten, wenn eine gesetzliche Verpflichtung dafür bestünde; was aber derzeit nicht abzusehen ist.

Die Herausforderung liegt wohl darin, dass vom Sachverständigen die **intrinsische Motivation** gegeben sein muss, auf seinem Gebiet eine Spitzenkraft oder zumindest deutlich besser als der Durchschnitt sein zu wollen. In großen oder mittleren Unternehmen gibt es dazu die Erklärung der Geschäftsführung, dass sie im Unternehmen Qualitätsmanagement betreiben will, es wird ein Qualitätsbeauftragter der obersten Leitung ernannt, die operative Umsetzung erfolgt durch den Qualitätsmanager.

Ein aktiv tätiger Sachverständiger, der etwa zugleich Inhaber eines kleinen Unternehmens ist, hat demgegenüber solche Aufgaben zugleich zu übernehmen. Erschwerend sind in diesem Zusammenhang die allgemeine Zeitknappheit und das Zögern, sich auf Ausbildungen einzulassen, deren unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen nicht sofort erkennbar ist.

Zudem erfordert die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement ein neues und anders strukturiertes Denken. So ist etwa die in Qualitätsmanagementsystemen übliche Prozessorientierung für einen Sachverständigen meist Neuland, sofern er nicht einem größeren Unternehmen entstammt. Diese Umstellung und Gewöhnung erfordert seine Zeit, sinnvollerweise kann daher die **Einführung eines Qualitätsmanagements** nur **schrittweise** erfolgen. Das Wissen dafür lässt sich in Schulungen relativ rasch erwerben. Seine Umsetzung aber erfordert im Regelfall viel Disziplin und eine hohe Frustrationstoleranz.

Wesentlich erscheint, dass im Zuge der Ausbildung rasche Erfolgserlebnisse gegeben sind, hervorgerufen durch **sofort umsetzbare Maßnahmen** zur Erleichterung der Arbeit, deren Auswirkung vielleicht nicht sofort messbar, aber doch deutlich spürbar ist. Eine entscheidende Rolle spielen dabei Beispiele und Erfahrungen aus der Praxis eines Büros, in dem Qualitätsmanagement gelebt wird.

Eine Beschäftigung mit Qualitätsmanagement für die Sachverständigenfunktion kann **Auswirkungen auf die berufliche Tätigkeit** haben. Neben der Prozessorientierung sind auch die Standardisierung von Vorgaben und Nachweisen, die Machbarkeitsprüfung, die Prüfroutinen, Freigaben etc. von großem Wert für alle beruflichen Tätigkeiten.

Die **wissenschaftliche Relevanz** der Problemstellung ergibt sich aus folgenden Sachverhalten:

- **Ein einheitlicher, geregelter Zugang zur Sachverständigentätigkeit besteht nicht, ein einheitliches Berufsbild fehlt ebenso wie ein in die Sachverständigentätigkeit führendes Ausbildungssystem.**

Selbst die der höchsten Regulierung unterworfenen Gerichtssachverständigen verfügen nicht über systematischen Ausbildungsangebote, sieht man von den bereits erwähnten Grundlagenseminaren ab, die im Regelfall wenig praktische Hilfen zur handwerklichen Seite der Sachverständigentätigkeit beinhalten.

Auch die laufenden Ausbildungsangebote (etwa der Sachverständigenverbände) entspringen nicht einem kohärenten Fortbildungssystem, sondern erscheinen dominiert von eher zufälligen Themen und gerade verfügbaren Referenten. Ein modular aufgebautes Ausbildungssystem, das einerseits die Präqualifikation der Anwärter berücksichtigt und das andererseits unterschiedliche Stufen der Qualifikation anbietet, besteht nicht.

- **Systematisches Qualitätsmanagement ist in der Sachverständigentätigkeit weitgehend nicht vorhanden und wird nicht verlangt, obwohl es angesichts der hohen Verantwortung der Sachverständigen eine Bedingung sein müsste und zudem deutliche Vorteile bietet.**

Die Zertifizierung der Gerichtssachverständigen gilt mit Recht als Qualitätsnachweis. Von Qualität wird zudem viel gesprochen, der Hauptverband hat als Qualitätsnachweis für regelmäßige Fortbildung einen Bildungspass eingeführt.

Was jedoch fehlt, ist die Beachtung von Prinzipien des Qualitätsmanagements sowohl in Ausbildung als auch in praktischer Tätigkeit. Die allgemeine Sicht auf Qualität ist zudem einseitig auf fachliche Qualifizierung beschränkt.

Wer in seinem Büro Qualitätsmanagement einführen möchte, ist derzeit sich selbst überlassen. Modelle für Systeme, die für die Sachverständigentätigkeit geeignet sind und solche zur praxisgerechten Einführung existieren nicht.

Erfahrungen aus großen Teilen der Wirtschaft zeigen aber die Vorteile von Qualitätsmanagement auf, auch wird die Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements vielfach als selbstverständlich empfunden, bisweilen auch von den Marktpartnern verlangt.

- **Sachverständigentätigkeit ist Dienstleistung. Darlegungen über Anforderungen von Dienstleistungsqualität an Sachverständige fehlen jedoch.**

Es erscheint notwendig, auch Sachverständigentätigkeit als Dienstleistung wahrzunehmen, die überwiegend immateriell erbracht wird und deren Qualität grundsätzlich anders bewertet wird als die eines tangiblen Produkts.

Eigenheiten von Dienstleistungen sind Sachverständigen zumeist nicht bewusst. Dienstleistung und deren Entwicklung sind zudem derzeit keine Ausbildungsbestandteile etwa technischer Studienrichtungen, obwohl ein Großteil der Absolventen später Dienstleister sind.

Die genannten Aspekte bilden einen Rahmen für mögliche Ausbildungsschienen. Deren Ziel muss darin liegen, Sachverständige hervorzubringen, die in höchster fachlicher und persönlicher Qualifikation in einem optimalen organisatorischen und arbeitsfördernden Umfeld Leistungen höchster Qualität und Präzision erbringen.

Qualitätsmanagement beschränkt sich nicht auf das Setzen einmaliger Maßnahmen sondern muss – soll es wirksam sein – permanent gelebt und erneuert werden. Das erfordert ständige Verbesserung und – da unkontrollierte Systeme im Lauf der Zeit allmählich vernachlässigt werden – auch eine **begleitende Kontrolle von außen**, wie sie etwa im Rahmen einer Zertifizierung gegeben ist. Solche Organisationen für eine Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen, die den besonderen Anforderungen des Sachverständigen entgegenkommen, bestehen derzeit noch nicht.

Die Notwendigkeit ständiger Verbesserung erfordert auch Möglichkeiten zur entsprechenden Fortbildung im Qualitätsmanagement. Eine solche kann nur auf freiwilliger Basis absolviert werden, es sei denn, die vorhin erwähnte Zertifizierung verlangt danach. Die beste **Motivation für Fortbildungsmaßnahmen** aber dürfte wohl im wirtschaftlichen Anreiz bestehen, die gleiche Arbeit rascher und besser als bisher erbringen und daraus einen erhöhten Nutzen für sich und den Auftraggeber erlangen zu können.

Ziel aller Bestrebungen ist es letztlich, ein **Bewusstsein** zu schaffen,

- das sich einerseits mit dem Begriff „Qualitätsbewusstsein“ oder „**Qualitätsdenken**“ umschreiben lässt mit verinnerlichten qualitätsgerechten Haltungen und daraus entspringenden Handlungen und
- das andererseits zu einer neuen „**Sachverständigenkultur**“ führt, die sich der Verantwortung proaktiv stellt und die zur Erlangung höchster Professionalität erforderlichen Qualifikationsschritte nicht als Last, sondern als willkommene Herausforderung begreift.

Im Zusammenhang mit körperlicher Konstitution wird von „Fitness“ gesprochen. In gleicher Art bedarf es einer „Fitness for Quality“ in einem Sachverständigenbüro.

1.7 Allgemeine Zielsetzung und Struktur der Arbeit

Die allgemeinen **Forschungsfragen** ergeben sich aus den nachfolgend dargestellten Hypothesen.

1. Die erste Hypothese lautet:

Die Sachverständigentätigkeit weist über alle damit befassten Personengruppen hinweg einheitliche Merkmale auf, die unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Die erste Forschungsfrage lautet daraus:

Was kennzeichnet die Rollen von Personen im Rahmen ihrer Sachverständigentätigkeit?

2. Die zweite Hypothese lautet:

Ein Qualitätsmanagementsystem nach der Norm ISO 9000 lässt sich auf die Bedürfnisse der Sachverständigentätigkeit anpassen.

Die zweite Forschungsfrage lautet daraus:

Wie kann ein standardisiertes Qualitätsmanagementsystem gestaltet sein?

3. Die dritte Hypothese lautet:

Die Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagements erhöht Geschwindigkeit, Sicherheit und Transparenz in der Sachverständigentätigkeit.

Die dritte Forschungsfrage lautet daraus:

Welche Auswirkungen hat die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements auf die Tätigkeit des Sachverständigen, insbesondere wie wirken sich Standardisierungsmaßnahmen auf die Effizienz der Tätigkeit aus?

4. Die vierte Hypothese lautet:

Die Bereitschaft zu Einführung eines Qualitätsmanagements in die Sachverständigentätigkeit ist nur dann gegeben, wenn dies neben der laufenden Tätigkeit möglich ist und der erwartete Nutzen den erforderlichen Aufwand übersteigt.

Die vierte Forschungsfrage lautet daraus:

Wie kann ein Vorgehensmodell zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro gestaltet sein?

5. Die fünfte Hypothese lautet:

Die Grundsätze des Qualitätsmanagements bilden einen geeigneten Rahmen für ein modulares Ausbildungsprogramm für Sachverständige.

Die fünfte Forschungsfrage lautet daraus:

Wie kann ausgehend von den Grundsätzen des Qualitätsmanagements ein Ausbildungsprogramm für Sachverständige gestaltet sein?

Die Forschungsfragen sind nochmals in der folgenden Tabelle zusammengestellt.

| FORSCHUNGSFRAGEN |
|--|
| 1. Was kennzeichnet die Rollen von Personen im Rahmen ihrer Sachverständigentätigkeit? |
| 2. Wie kann ein standardisiertes Qualitätsmanagementsystem gestaltet sein? |
| 3. Welche Auswirkungen hat die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements auf die Tätigkeit des Sachverständigen, insbesondere wie wirken sich Standardisierungsmaßnahmen auf die Effizienz der Tätigkeit aus? |
| 4. Wie kann ein Vorgehensmodell zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro gestaltet sein? |
| 5. Wie kann ausgehend von den Grundsätzen des Qualitätsmanagements ein Ausbildungsprogramm für Sachverständige gestaltet sein? |

Tabelle 1: Forschungsfragen

Die Struktur der Arbeit – das Forschungsdesign – ist entsprechend der folgenden Darstellung gegliedert:

- In der Mitte der Darstellung sind die sieben Abschnitte des Inhalts dargelegt, die an dieser Stelle vorerst nur grob umrissen sind.
- Die Pfeile rechts zeigen den Ablauf und die Schritte aus der Sicht der Forschungsarbeit.

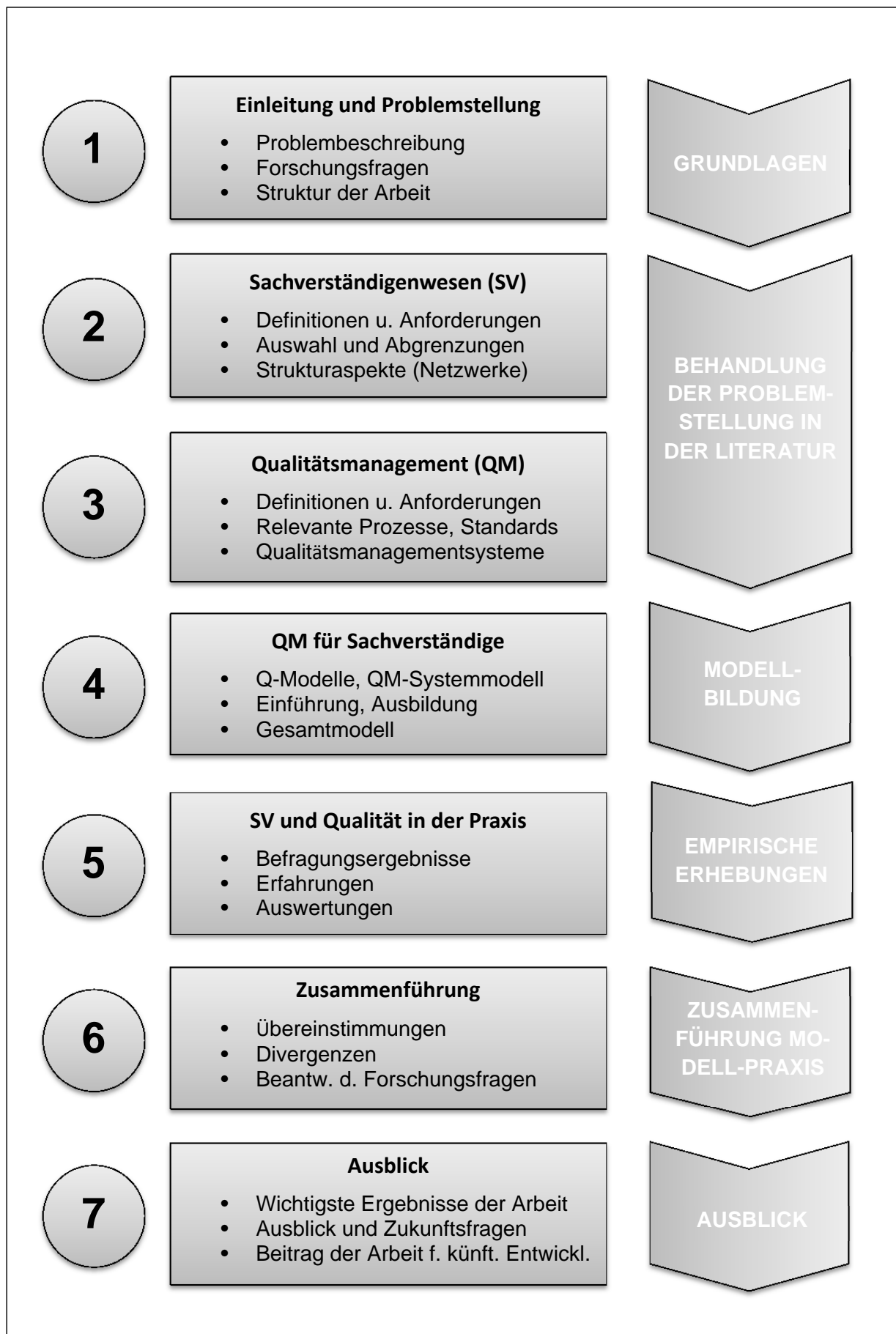


Abbildung 1: Struktur der Arbeit

Dazu wird im Einzelnen erläutert:

Abschnitt 1: Einleitung und Problemstellung

Der Abschnitt beinhaltet die Einführung in die Arbeit, die Festlegung des Themas mit den offenen Fragen, die Problembeschreibung, die festgelegten Forschungsfragen, die Darstellung des Forschungsdesigns sowie eine Darlegung der Motivation.

Abschnitt 2: Die Sachverständigentätigkeit

In diesem Abschnitt werden Merkmale der Sachverständigentätigkeit und Anforderungen an diese dargelegt, sodann wird eine Auswahl von betrachteten Personengruppen vorgenommen, anschließend die Erfordernisse von Kooperationen beschrieben und die Situation der Ausbildung und Zertifizierung.

Abschnitt 3: Das Qualitätsmanagement

Dieser Abschnitt beinhaltet einen Abriss des Qualitätsmanagements, eine Beschreibung möglicher Systemmodelle und Wertschöpfungsprozesse und schließt auch den Dienstleistungs- und Netzwerkaspekt mit ein.

Abschnitt 4: Qualitätsmanagement im Sachverständigenwesen

In einer Zusammenführung werden ein Qualitätsmanagementmodell für die Sachverständigentätigkeit dargestellt, des Weiteren ein Einführungsmodell und schließlich der inhaltliche und organisatorische Rahmen eines modularen Ausbildungsmodells.

Abschnitt 5: Erfahrungsfelder

Unterschiedliche Qualitätsmanagementansätze werden dargestellt und ihre Praxistauglichkeit diskutiert. Die Hindernisse und Schwierigkeiten einer Einführung und mögliche Widerstände sowie Akzeptanzprobleme werden dargelegt. Erfahrungen mit Ausbildungsmaßnahmen werden erörtert.

Abschnitt 6: Zusammenführung von Modell und empirischer Auswertung

Aus der Zusammenführung von Modell und Praxis werden die Forschungsfragen beantwortet und Ergebnisse diskutiert. Forschungsfelder, für die keine unmittelbaren Ergebnisse zu finden waren, werden eingegrenzt, Empfehlungen ausgesprochen.

Abschnitt 7: Ausblick und Zukunftsfragen

Die von den Ergebnissen der Arbeit erfassten, aber auch die nicht erfassten, in Zukunft relevant erscheinenden Felder werden beschrieben, insbesondere sind dies die zur Einführung von Systemen erforderlichen Strategien und die zur Realisierung von Ausbildungslehrgängen erforderlichen Maßnahmen und Schritte.

1.8 Motivation zur Arbeit

Die Arbeit befasst sich im Kern mit den Themen Sachverständigentätigkeit und Qualitätsmanagement, berührt daneben als weitere Betrachtungsfelder die Charakteristika von Dienstleistungen und den Nutzen von Netzwerken für Sachverständige.

Die Motivation hinter der Beschäftigung mit den genannten Gebieten ist von mehreren Seiten her gegeben:

- Ein wesentlicher Impuls kommt aus dem Bestreben, an die eigene Leistung möglichst **hohe Maßstäbe** anzulegen.⁹ Dieses gründet nicht in einem dadurch erhofften Wettbewerbsvorteil, da die positive Auswirkung von Qualitätsmanagement vom überwiegenden Kundenkreis (Gerichte, Anwälte, Versicherungen, Private) in Ermangelung eigenen Zugangs nicht verstanden und daher auch nicht geschätzt werden können, sondern einfach im Streben nach bestmöglicher Arbeit, ohne in Perfektionismus abzugleiten.¹⁰
- Ein weiteres Anliegen ist, **Wesen und Funktion** der Sachverständigentätigkeit generell besser zu verstehen mit dem Ziel, daraus einerseits Anleitungen für effektiveres und effizienteres Arbeiten zu erhalten, andererseits aber auch Hilfen für die Heranführung von Neueinsteigern. Die Arbeit des Sachverständigen soll durch die vorgeschlagenen Wege sicherer und transparenter werden.
- Absicht ist es auch, **eine Hilfe für alle Sachverständigen** zu schaffen, mit der sie ihre Arbeit besser strukturieren, rascher und zugleich sicherer abwickeln und die Qualität ihrer Arbeit steigern können.
- Eine zusätzliche Intention liegt darin, Ansätze zu finden für ein modular und stufenartig aufgebautes **Ausbildungssystem**, aus dem eines Tages hochqualifizierte "Premium-Sachverständige" hervorgehen können.
- Zudem besteht der Wunsch, die Sachverständigentätigkeit aus **Dienstleistungssicht** zu durchleuchten und zu optimieren und wo sinnvoll, Grundsätze der **Dienstleistungsentwicklung** (auch als „Service Engineering“ bezeichnet) und des Dienstleistungsmarketing mit in die Betrachtungen zu nehmen.
- Eine weitere Absicht besteht auch darin, zu erfassen, welche weiteren **Dienstleistungen** aus der Sachverständigentätigkeit hervorgehen und aus dieser heraus entwickelt werden können.

⁹ Vgl. MAISTER (2009), S 6: „I believe that true professionalism means the pursuit of excellence, not just competence.“

¹⁰ „Striving for excellence motivates you; striving for perfection is demoralizing.“, Harriet Beryl Braiker, U.S.-amerikanische Psychologin, entsprechend <http://thinkexist.com>, Zugriff 19.01.2013

- Nicht zuletzt soll die Arbeit dazu beitragen, **Beziehungen zu Auftraggebern** zu verbessern und zu stärken, Auftraggebern bessere und günstigere Leistungen zu bieten, zugleich den Wert dieser Leistungen zu steigern und gleichzeitig Kollegen bessere Honorare zu ermöglichen.

In einer Zeit der steigenden Aktualität von beruflicher Selbständigkeit, ob freiwillig oder gezwungen, soll die Arbeit auch eine Hilfe und eine Ermutigung sein für jene, die ihre Kompetenzen verbessern wollen und nach Anregungen und Hilfen suchen, wie sie ihr Potential voll entfalten und zielgerichtet einsetzen können.

Des Weiteren sei festgehalten:

- Der Nutzen eines **prozessorientierten Qualitätsmanagement** erscheint evident, auch und gerade dann, wenn - wie in der Sachverständigentätigkeit - der berufliche Erfolg stark von Fachkenntnis, Selbstdisziplin und Beziehungen abhängt. In Eigenerfahrung erworbenes Wissen und gewonnene Erfahrungen sollen weitergegeben werden. Vertiefte Betrachtungen einzelner Themen sollen allen Interessierten die Arbeit erleichtern helfen und praktischen Nutzen bringen.
- Impulse aus Erfahrungen mit der Entwicklung von **Dienstleistungsprodukten und Marken** sollen einfließen wie überhaupt die Entwicklung ein „Dienstleistungsbewusstseins“ angestoßen werden soll, die in der universitären Ausbildung technischer Fachgebiete noch zu wenig Berücksichtigung findet und der beruflichen Laufbahn überlassen ist.
- Die wissenschaftliche Aufarbeitung der Sachverständigentätigkeit aus der Sicht des Qualitätsmanagements soll Grundlagen liefern für **Schulungshilfen**, Leitfaden, Praxishandbücher etc.
- Aus vieljähriger Tätigkeit in Wirtschafts- und Ingenieurkammer erwächst das Anliegen, aus der Arbeit Denkanstöße für die Verbesserung von **Aus- und Weiterbildung der Berufskollegen** insbesondere im Hinblick auf ethische und soziale Ausrichtung zu gewinnen. Eine Befragung von bisher etwa achtzig ZT-Kollegen über die aus ihrer Sicht wichtigsten beruflichen Eigenschaften hat offengelegt, dass in „ethischer Kompetenz“ gebündelte Eigenschaftsmerkmale wie Integrität, Zuverlässigkeit etc. numerisch betrachtet beinahe ähnlich häufig genannt wurden wie solche, die der unabdingbaren „Fachkompetenz“ zuzuordnen sind.

2 Sachverständigenwesen

2.1 Grundsätzliches

Das Sachverständigenwesen ist in Form und Ausprägung äußerst vielfältig. Trotzdem sind bei der Betrachtung des Sachverständigenwesens in Bezug auf das gesamte Feld insofern Einschränkungen gegeben, als sich die Darstellungen der Literatur sehr stark **auf die Tätigkeit des Sachverständigen bei Gericht konzentrieren**. Dies wohl deshalb, weil sie von allen anderen Tätigkeitsfeldern von Sachverständigen für das öffentliche Leben und im Fall der Zivilgerichtsbarkeit für die Wirtschaft die höchste Relevanz besitzen dürfte. Aus diesem Grund wird sich der Betrachtungswinkel dieser Arbeit in hohem Maße auf den des Gerichtssachverständigen beziehen müssen.

Die nachfolgende Darstellung und Auswertung der relevanten Literatur muss weiters die Tatsache berücksichtigen, dass – wohl auch aus oben genanntem Sachverhalt – der für diese Arbeit erscheinende **Großteil der Literatur juristischen Ursprungs** ist. In der Einleitung zu seinem Werk „Das Sachverständigengutachten“ weist NEIMKE¹¹ (ein Sachverständiger und kein Jurist) unter dem Titel „Sachverständige und Juristen“ auf den Umstand hin, dass der Weg in das Sachverständigenwesen überwiegend von Juristen begleitet wird, deren Blickwinkel sich von dem des Sachverständigen unterscheidet:

„Die Einarbeitung und Fortbildung in das Sachverständigenwesen erfolgt zunehmend durch Juristen in Seminaren und in der einschlägigen Fachliteratur. Übersehen wird dabei, dass Nichtjuristen einen zu bearbeitenden Fall als Kaufmann, Techniker, Kunstexperten oder als Experte in einer anderen Fachrichtung bearbeiten.“

Die Auswahl der juristisch ausgerichteten Literatur wurde naturgemäß in erster Linie **auf österreichische Quellen** und insbesondere solcher aktueller Natur beschränkt.¹² Diesen entstammen die das Sachverständigenwesen im Allgemeinen und die einzelnen Arten von Sachverständigen beschreibenden Informationen, Darstellungen und Zitate.

Vereinzelt wurden für die gegenständliche Arbeit relevante Informationen und Definitionen auch aus Quellen entnommen, die sich auf die rechtlichen Gegebenheiten in Deutschland beziehen.¹³

¹¹ NEIMKE (2009), S 11

¹² ATTLMAYR/WALZEL VON WIESENTREU (2006) und KRAMMER et al. (2012)

¹³ So etwa aus WELLMANN (2004)

Ganz allgemein bestehen in der genannten Literatur **sehr geringe Verbindungen vom Sachverständigenwesen zum eigentlichen Themenkreis Qualitätsmanagement im Sinne bestehender und in Organisationen aller Art angewendeten Qualitätsnormen**, was den Schluss zulässt, dass insbesondere bei Juristen im Hinblick auf dieses Themengebiet entweder wenig Information vorliegt oder aber geringes Interesse besteht. Die Begriffe Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung werden alternierend gebraucht einerseits für Zugangsregulierungen zur Sachverständigentätigkeit und andererseits zur Beschreibung von die Sachverständigentätigkeit begleitenden Maßnahmen wie die Rezertifizierung der Gerichtssachverständigen.

Die Literatur aus der Feder von Sachverständigen behandelt naturgemäß überwiegend „handwerkliche“ im Sinne der praktischen Tätigkeit des Sachverständigen begründete Schwerpunkte und stammt ausschließlich aus Deutschland. So etwa bietet NEIMKE¹⁴ in „Das Sachverständigengutachten“ als Bausachverständiger eine Übersicht nicht nur über die inhaltlichen Anforderungen an Gutachten, sondern geht auch auf **die den Gutachtensauftrag begleitenden Abläufe ein**. Ebenso wird auf Unzulänglichkeiten in der Erstellung und auf zu vermeidende Fehler verwiesen. Letztere Themen bilden bereits eine inhaltliche Brücke zum Qualitätsmanagement.

Auch CORS¹⁵ geht in seinem „**Handbuch Sachverständigenwesen**“ auf die für das Qualitätsmanagement wichtige Gestaltung des Bearbeitungsablaufs eines Auftrages ein¹⁶ und beschäftigt sich ebenfalls sehr ausführlich mit personellen und fachlichen Anforderungen an Sachverständige, verbunden mit praxisnahen Hinweisen resultierend aus offensichtlich reichhaltiger Erfahrung.

Bei CORS findet sich eine detaillierte **Beschreibung möglicher Zertifizierungsverfahren** zur Qualitätssicherung, von körperschaftseigenen Verfahren über Personenzertifizierung nach EN 45013 (aktuell EN 17024, Anm.) bis zur „Bürozertifizierung“ nach EN ISO 9001, wobei allerdings von einer bereits zur Erscheinungszeitpunkt des Buches (2006) überholten Version der Norm ausgegangen wird.¹⁷

Abschließend sei als weitere Literaturquelle noch ein Sammelwerk erwähnt, das RANT¹⁸ anlässlich der 100-Jahr-Feier des Hauptverbandes der Gerichtssachverständigen herausgegeben hat und das gleichermaßen Beiträge von Juristen (Richtern, Rechtsanwälten) enthält als auch solche von Sachverständigen zahlreicher Fachgebiete.

¹⁴ Vgl. NEIMKE (2009), S 49

¹⁵ Vgl. CORS (2006), S 109f für Privatgutachten, S 114f und 125f für Gerichtsgutachten

¹⁶ Ebenda,

¹⁷ Ebenda, S 43-65

¹⁸ RANT (2012)

2.2 Zum Begriff des Sachverständigen

Eine allgemein gültige und einheitliche Definition des Begriffes Sachverständiger existiert nicht. Im allgemeinen Sprachgebrauch wird er dem Sinn nach gleichgesetzt mit dem Experten, dem Fachmann, dem Könner.

Eine **im Gesetz festgeschriebene Definition** findet sich im Allgemeinen Bürgerlichen Gesetzbuch (ABGB):¹⁹

„Sachverständige sind Personen, die sich öffentlich zu einem Amt, einer Kunst, einem Gewerbe oder einem Handwerk bekennen, oder die freiwillig ein Geschäft übernehmen, dessen Ausführung eigene Kunstkenntnisse oder einen nicht gewöhnlichen Fleiß erfordert und so zu erkennen geben, dass sie sich die erforderlichen nicht gewöhnlichen Kenntnisse zutrauen.“

In anderen Worten: Ein **Sachverständiger im engeren Sinn** ist jemand,

- der sich **für die Öffentlichkeit erkennbar zu seiner** einem Beruf, einer Ausübung eines Gewerbes oder Handwerks entspringenden **Fach- und Sachkenntnis bekennt**, oder
- der eine Tätigkeit übernimmt, deren Ausführung ganz besondere und **über dem Durchschnitt seiner Profession stehende Kenntnisse und Fähigkeiten** verlangt, die er zuvor durch überdurchschnittliches Engagement in seinem Fach oder durch außerordentlich gründliche und tiefgreifende Beschäftigung mit seiner fachlichen Materie erworben hat und
- der auf dieser Grundlage für andere erkennbar es sich zutraut, diese **besonderen Kenntnisse einzusetzen**, wenn in der Öffentlichkeit ein Bedarf besteht, wobei diese Tätigkeit zuvor **als Geschäft eingestuft** wird, was eine entsprechende **Vergütung** dieser Leistungen beinhaltet.

Zur Allgegenwart des Sachverständigen im öffentlichen Leben, zur fachlich-sachlichen Vielfalt seiner Tätigkeitsbereiche und zur Relevanz desselben für den Einzelnen führt ATTLMAYR²⁰ folgende Beispiele an:

Zum Führerschein wird der Amtsarzt benötigt, zur Feststellung der Fahrtauglichkeit wird eine verkehrspsychologische Untersuchung benötigt, das Auto muss jährlich auf Verkehrstüchtigkeit überprüft werden, der Bau des Eigenheims erfordert eine Beurteilung auf seine bautechnische Eignung, eine gewerbliche Betriebsanlage verlangt nach einer gewerbetechnischen und arbeitsmedizinischen Begutachtung und beim

¹⁹ ABGB § 1299

²⁰ Vgl. ATTLMAYR (2006a), S 1

Ableben eines Menschen stellt der Arzt eine Todesbestätigung aus. Der Autor schließt mit der Anmerkung:

„All diese Beispiele verdeutlichen, wie sehr unser Alltag von der Tätigkeit von Sachverständigen abhängig bzw. doch beeinflusst ist.“²¹

Sachverständige sind jedoch nicht nur und auch nicht in erster Linie als „Kontrolleure der Obrigkeit“ eingesetzt, wie die vorgehende Auflistung auf den ersten Blick vermuten ließe, sondern dienen insbesondere als **Helfer in zentralen Lebensbereichen**.²² Auf diese sind Staat, Gerichtsbarkeit, Wirtschaft und Verbraucher angewiesen, indem Sachverständige ihnen folgende Hilfen bieten:

- **Entscheidungshilfe** durch sachkundige Tatsachenfeststellung,
- fachliche **Beurteilung** von Sachverhalten,
- **Ermittlung** von Erfahrungstatsachen und
- die **Erklärung** von Geschehnisabläufen.

Sachverständige bereiten also in erster Linie Sachverhalte auf und beurteilen sie, liefern unter Einsatz ihres Wissens und ihrer Erfahrung Entscheidungshilfen, erklären dem Laien Zusammenhänge von Geschehnissen und deren Abläufe und bieten dazu entsprechende Dienstleistungen an von der einfachen Auskunft oder Beratung bis hin zum komplexen Gutachten.

ATTLMAYR²³ liefert auch eine einfache allgemeine Definition des Begriffes, die für die vorliegende Arbeit übernommen wird, weil er als wesentlichen Aspekt beinhaltet, dass ein Sachverständiger sein dafür nötiges Wissen und seine Erfahrung im Regelfall nur aus aktiver Berufstätigkeit schöpfen kann:

„Dem allgemeinen Sprachgebrauch entsprechend ist ein Sachverständiger ein Spezialist auf einem bestimmten Sachgebiet. In der Regel ist dieses Sachgebiet Teilbereich eines Berufes.“

Aus der Sicht der Aufgabe in der Rechtsprechung definiert KRAMMER²⁴ den (Gerichts-)Sachverständigen wie folgt:

„Sachverständige sind Personen, die wegen ihrer besonderen Sachkunde dem Gericht (der Staatsanwaltschaft) oder der Verwaltungsbehörde die Kenntnis von Erfahrungssätzen ihres Wissensgebietes verschaffen und/oder streiterhebliche Tatsachen ermitteln und/oder daraus Schlussfolgerungen ziehen.“

²¹ ATTLMAYR (2006a), S 1

²² Ebenda, S 2

²³ Ebenda, S 3

²⁴ KRAMMER (2012), S 3

Bei TANCZOS²⁵ findet sich eine Definition aus der Strafprozessordnung:

„Sachverständiger ist gemäß § 125 Z 1 StPO eine Person, die aufgrund besonderen Fachwissens in der Lage ist, beweis erhebliche Tatsachen festzustellen (Befundaufnahme) oder aus diesen rechtsrelevante Schlüsse zu ziehen und sie zu begründen (Gutachtenserstattung).“

Der **Wortsinn des Begriffes** Sachverständiger beinhaltet somit die Gewichtung auf Sachverstand, der über die bloße Fachkenntnis hinausgeht. Der Sachverständige versteht es, mit einer Sache umzugehen, Teile aus dieser seinem Fachgebiet zuzuordnen und nicht das Ganze der Sache aus dem Auge zu verlieren. Im Wortbegriff wird des Weiteren der Verstand hervorgehoben, was nicht nur bedeuten kann, dass er seine Sache verstehen können muss, sondern auch auf den Gebrauch des Verstandes allein als Grundlage für seine Tätigkeit und sein Urteil bauen muss. Er muss strikt vermeiden, auf Vermutungen zu bauen, wie aus KRAMMER²⁶ deutlich wird:

„Zu den zentralen Aufgaben von Sachverständigen zählt es zu verhindern, dass eine subjektive Vermutung Gewissheit und damit Beweis wird, ohne dass objektiv wesentliche Umstände bewiesen sind.“

KRAMMER²⁷ postuliert auch eine deutliche **Abgrenzung der Rolle des Sachverständigen von der des Beraters**, weil Letzterer im Gegensatz zu Ersterem eine Funktion im Interesse und zur Unterstützung des Auftraggebers ausübt:

„Einerseits kann die Sachkunde für die die Interessen des Auftraggebers wahrende Beratungstätigkeit genutzt werden, bei der das Fachwissen einseitig für die Anliegen der einen Seite genützt wird und die Argumente für den Standpunkt des Auftraggebers herausgearbeitet werden.“

Im Unterschied zum Sachverständigen **ist der Berater nicht unabhängig tätig**²⁸ und das Ergebnis der Tätigkeit eines Beraters ist nicht als Gutachten zu bezeichnen:

„Berater sind nicht unabhängig, sondern zur Loyalität ihrem Auftraggeber gegenüber verpflichtet, sie arbeiten Interessen während. Das Ergebnis ihrer Tätigkeit sollte stets als „Beratung“, nicht aber als „Gutachten“ bezeichnet werden. Auf der anderen Seite steht die Gutachterarbeit, bei der die von den Auftraggebern gestellten Sachverhaltsfragen mit hoher Sachkunde von einer zu strikter Objektivität und Unparteilichkeit verpflichteten Person, somit ohne jede Interessenwahrung, beantwortet werden.“

²⁵ TANCZOS (2012a), S 55

²⁶ KRAMMER et al.(2012), S IX

²⁷ KRAMMER (2012), S 1

²⁸ Ebenda, S 2

2.3 Der Werdegang zum Sachverständigen

Sachverständigentätigkeit erfordert neben ausreichend langer beruflicher Tätigkeit zudem die Erfüllung bestimmter Voraussetzungen. Für Gerichtssachverständige sind **Zugangskriterien** im Sachverständigen- und Dolmetschergesetz (SDG)²⁹ geregelt (vereinfachter Gesetzestext, Hervorhebungen vom Verfasser):

- **Nachweis von Sachkunde und Kenntnissen** über Verfahrensrecht, Sachverständigenwesen, Befundaufnahme und Gutachtensaufbau sowie über den Aufbau eines schlüssigen und nachvollziehbaren Gutachtens,
- **zehnjährige berufliche Tätigkeit** in verantwortlicher Stellung auf dem bestimmten oder einem verwandten Fachgebiet unmittelbar vor der Eintragung,
- **eine fünfjährige Tätigkeit** genügt, wenn Berufsvorbildung ein Hochschulstudium oder Studium an einer berufsbildenden höheren Schule einschließt
- **volle Geschäftsfähigkeit**, körperliche und geistige Eignung, Vertrauenswürdigkeit, österreichische oder EU-Mitglieds-Staatsbürgerschaft oder die Staatsangehörigkeit eines Vertragslandes etc.
- **gewöhnlicher Aufenthalt im Sprengel des Landesgerichts**, bei dessen Präsidenten der Bewerber die Eintragung beantragt und
- **geordnete wirtschaftliche Verhältnisse**.

Die zumindest zehnjährige Ausbildungszeit scheint für die Heranbildung eines Sachverständigen ein markanter Maßstab zu sein: In seinen Arbeiten hat ERICSSON³⁰ nachgewiesen, dass dieser Mindestzeitraum **kontinuierlicher Betätigung und Erfahrungssammlung auf vorsätzlicher Basis** („deliberate practice“) notwendig sei, um einen Experten heranzubilden und weist darauf hin, dass dieser Zusammenhang der Wissenschaft schon sehr lang bekannt ist³¹. Er weist auch darauf hin, dass ein Experte seine Wahrnehmung und sein assoziatives Gedächtnis stets wach halten muss und warnt davor, allmählich in einen Automatismus zu verfallen.³²

Erfolgreiche Sachverständigentätigkeit ist daher nicht nur **untrennbar mit der beruflichen Tätigkeit verbunden**, sondern auch an die Bereitschaft der ständigen Fort- und Weiterbildung und ständigen Verbesserung geknüpft sowie daran, unter allen Gegebenheiten für die Auftraggeber Bestleistungen zu erbringen.

²⁹ Vgl. SDG § 2 (2)

³⁰ ERICSSON et al. (1993)

³¹ Vgl. ERICSSON et al. (2009), S. 685: „Whereas initial proficiency in everyday and professional skills may be attained within weeks and months, development to very high levels of achievement appear to require many years or even decades of experience. In fact, Bryan and Harter claimed already in 1899 that over ten years are necessary for becoming an expert.“

³² Ebenda: „Some experts will at some point in their career give up their commitment to seeking excellence and thus terminate regular engagement in deliberate practice to further improve performance, which results in premature automation of their performance.“

2.4 Der Personenkreis der Sachverständigen

Für die Untersuchungen in der gegenständlichen Arbeit ist der Kreis an Sachverständigen festzulegen und abzugrenzen, wobei das Ziel bleibt, eine möglichst große Personengruppe zu erfassen.

Genauere Daten sind nur für die Gerichtssachverständigen verfügbar: Der Hauptverband der Gerichtssachverständigen umfasst 8.800 Mitglieder, davon 7.500 ordentliche Mitglieder und 1.300 Anwärter.³³ Der Hauptverband umfasst allerdings nur freiwillige Mitglieder. Die Zahl der in die Sachverständigenliste der Justiz eingetragenen Sachverständigen ist mit 9.110 angegeben.³⁴ Über andere Gruppen von Sachverständigen liegen keine Zahlen vor.

Letztlich kommt jener Personenkreis in Betracht, den ATTLMAYR³⁵ eingegrenzt hat und der sich wie folgt darstellt, wobei zu den einzelnen Sachverständigenarten die jeweiligen Rechtsgrundlagen angegeben sind:

- **Gerichtlich beeidete und zertifizierte Sachverständige** gemäß Sachverständigen- und Dolmetschergesetz (SDG)
- **Privatsachverständige**, für die keine gesetzliche Grundlage bestehen, Anhalte aber aus dem ABGB zu entnehmen sind
- **Nichtamtliche Sachverständige (NASV)** gemäß Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz (AVG)
- **Amtssachverständige (ASV)**, gemäß Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz (AVG)

In der nachfolgenden Tabelle sind die Arten von Sachverständigen, deren Zugang, die Anlässe zu ihrem Tätigwerden und Angaben zu den Grundlagen für ihre Vergütung angegeben.

Zum weniger bekannten nichtamtlichen Sachverständigen ist ATTLMAYR³⁶ zu entnehmen:

„Als nichtamtliche Sachverständige – fallweise in der älteren Literatur und Judikatur als „private“ oder „ad hoc bestellte Sachverständige“ bezeichnet – gilt jene Gruppe von Personen, die von der Behörde zum Zweck der Erstattung von Gutachten herangezogen werden können und die dieser nicht als amtliche Sachverständige zur Verfügung stehen bzw. ihr beigegeben sind.“

³³ Stand Ende 2012 nach Angaben in RANT (2012), S 6

³⁴ <http://www.sdgliste.justiz.gv.at/>, Stand Jänner 2012

³⁵ Vgl. ATTLMAYR (2006a), S 7f

³⁶ Ebenda, S 9

| Gerichtlich beideter und zertifizierter Sachverständiger (GSV) | |
|---|--|
| Gesetzliche Grundlage: | Bundesgesetz über die allgemein beideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen und Dolmetscher (SDG) |
| Befugniserteilung durch: | Eintragung in die Sachverständigenliste bei Gericht nach Ablegung einer Prüfung vor einer Kommission und nach Vereidigung |
| Persönl. Voraussetzung: | Gemäß SDG §2 Abs 2 Z 1 |
| Zertifizierungsstelle: | Landesgerichtspräsident |
| Auftraggeber: | Gerichte |
| Heranziehung durch: | Beweisbeschluss des Gerichts |
| Vergütung: | Gemäß Gebührenanspruchsgesetz 1975 (GebAG) |
| Privatsachverständiger (PSV) | |
| Gesetzliche Grundlage: | - |
| Befugnis: | - |
| Persönl. Voraussetzung: | - |
| Auftraggeber: | Private |
| Heranziehung durch: | Vertrag zwischen Auftraggeber und PSV |
| Vergütung: | Vereinbarung zwischen Auftraggeber und PSV |
| Nichtamtlicher Sachverständiger (NASV) | |
| Gesetzliche Grundlage: | Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz 1991 (AVG) |
| Befugnis: | Bestellung durch die Behörde zur Beiziehung des NASV in einem Verfahren anstelle eines Amtssachverständigen, weil a) kein Amtssachverständiger verfügbar ist, oder b) die Besonderheit des Falles eine Beiziehung verlangt, oder c) eine Verfahrensbeschleunigung erfolgen soll |
| Heranziehung: | Bestellung durch die Behörde |
| Vergütung: | Gebührenanspruchsgesetz 1975 GebAG (Bezahlung durch den Verfahrensveranlasser) |
| Amtssachverständiger (ASV) | |
| Gesetzliche Grundlage: | Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz 1991 (AVG) |
| Befugnis durch: | dauernde Bestellung durch die Behörde als Organwalter a) „Beigegebener“ ASV: in die Behörde eingegliedert b) „Der Behörde zur Verfügung stehende“ ASV: können auch bei einer anderen Verwaltungsbehörde tätig sein |
| Vergütung: | Kostenlos für den Verfahrensveranlasser |

Tabelle 2: Arten von Sachverständigen³⁷³⁷ Eigene Darstellung

Eine weitere Personengruppe wird in der gegenständlichen Arbeit ebenfalls berücksichtigt:

- **Ziviltechniker (ZT**, umfassend Architekten und Ingenieurkonsulenten sowie Zivilingenieure) gemäß Ziviltechnikergesetz (ZTG)

Wesen und Funktion der Ziviltechniker legt das Gesetz wie folgt fest:³⁸

„Staatlich befugte und beeidete Ziviltechniker sind natürliche Personen, die auf ingenieurwissenschaftlichen oder naturwissenschaftlichen Fachgebieten aufgrund einer vom Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit verliehenen Befugnis freiberuflich tätig sind.“

Diese Personengruppe ist ex lege unter anderem auch zum Erstellen von Gutachten berechtigt:³⁹

„Ziviltechniker sind, sofern bundesgesetzlich nicht eine besondere Berechtigung gefordert wird, auf dem gesamten, von ihrer Befugnis umfassten Fachgebiet [...] zur Erstellung von Gutachten [...] berechtigt.“

Mit Ausnahme der Amtssachverständigentätigkeit, die beamteten Sachverständigen vorbehalten ist, können im Hinblick auf die empirische Seite der gegenständlichen Arbeit für alle übrigen genannten Sachverständigenarten, also Gerichts-, Privat-, sowie nichtamtliche Sachverständige und Ziviltechniker der Arbeit eigene Erfahrungen des Verfassers berücksichtigt werden.

Für die weiteren Berufsgruppen aus den freien Berufen wie Notare, Ärzte usw., die ebenfalls gemäß ihren Berufsgesetzen Gutachten erstellen können, wird bezüglich der Sachverständigentätigkeit von weitgehenden Gemeinsamkeiten ausgegangen naturgemäß mit Ausnahme ihrer fachlichen Eigenheiten.

Desgleichen gilt für Personen, die Sachverständigentätigkeit im Rahmen von Organisationen erfüllen, wie z.B. den Technischen Überwachungsvereinen, in universitären oder freien Forschungsinstitutionen oder in behördlichen Sektoren, soweit diese nicht schon durch Amtssachverständigkeit erfasst sind.

Nicht übersehen werden soll auch die Tatsache, dass in vielen beruflichen Tätigkeiten Sachverständigentätigkeit enthalten ist, vielfach, ohne dass dies den Betroffenen bewusst ist. Beispiele dafür sind Ausstellung von Energieausweisen für bestehende Gebäude durch Ziviltechniker und Gewerbetreibende oder die Verfassung von Studien für Investitionsentscheidungen in einem Industriebetrieb.

³⁸ Ziviltechnikergesetz (ZTG) § 1 (1)

³⁹ Ebenda, § 4. (1)

2.5 Persönliche Anforderungen an den Sachverständigen

Die Zugangsbedingungen zur Sachverständigentätigkeit wurden im Abschnitt 2.3 dargelegt. In diesem Abschnitt sollen die **persönlichen Anforderungen** an den Sachverständigen behandelt werden, die zur erfolgreichen Durchführung seiner Tätigkeit unerlässlich sind.

Diesbezüglich sind in der Literatur zuallererst **fachlichen Anforderungen** definiert, wobei auch hier wiederum die Überdurchschnittlichkeit dieser Anforderungen betont wird. Nach ATTLMAYR⁴⁰ sieht sich der Sachverständige, der im Rahmen eines Sachverhalts Tatsachen erheben und daraus Schlussfolgerungen ziehen soll, hohen Anforderungen ausgesetzt in Form überdurchschnittlicher Fachkenntnisse, praktischer Erfahrungen und der Fähigkeit, Gutachten zu erstatten, wozu er Unparteilichkeit, Unabhängigkeit und geordnete wirtschaftliche Verhältnisse aufweisen muss.

Derselbe Autor stellt in einem anderen Zusammenhang stellt ATTLMAYR⁴¹ diese Anforderungen so zusammen:

„Fachkunde und persönliche Eignung, Fortbildung, Unparteilichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verschwiegenheit, Höchstpersönlichkeit.“

ATTLMAYR⁴² weist auch darauf hin, dass es nicht ausreicht, wenn der Sachverständige bei den einmal erworbenen Fachkenntnissen bleibt, sondern dass er sein Wissen dem jeweiligen Stand der Technik und der Wissenschaft anpassen muss, weil die von ihm angewendeten Methoden den **aktuellen Stand des Wissens** zu repräsentieren haben. Im Hinblick auf den Gerichtssachverständigen führt der Autor weiter aus (Hervorhebungen durch den Verfasser):⁴³

„Es würde dem Prinzip der materiellen Wahrheitsfindung widersprechen, wenn der Sachverständige in seinem Gutachten den derzeitigen Stand der Technik und der Wissenschaft ignorieren würde. Sehr deutlich fordert daher die Rechtsprechung, dass die Meinung, die der Sachverständige äußert, dem heutigen (aktuellen) Stand der wissenschaftlichen Forschung entsprechen müsse. Dieser Forderung kann ein Sachverständiger nur dann nachkommen, wenn er sich permanent fortbildet, indem er regelmäßig an Kursen, Seminaren, Fortbildungslehrgängen oder Kongressen teilnimmt, die von kompetenten Stellen angeboten werden, und die einschlägige Fachliteratur studiert.“

⁴⁰ Vgl. ATTLMAYR (2006a), S 4

⁴¹ ATTLMAYR (2006b), S 15f

⁴² Ebenda, S 16

⁴³ Ebenda, S 16f

HAPPACHER BREZINKA⁴⁴ beleuchtet die Beziehung zwischen Beruf und Sachverständigentätigkeit. Sie weist auf die Abhängigkeit der letzteren hin: Beruf ist naturgemäß ohne Sachverständigentätigkeit ausübbar, **Sachverständigentätigkeit ist aber nicht ohne Beruf möglich**, zumindest nicht ohne den ständigen Wissensfluss von einer Berufstätigkeit her, den jemand auch aufrecht erhalten muss, wenn er etwa von der praktischen Tätigkeit auf einer Baustelle im Rahmen einer Bauaufsicht zu den Agenden eines Geschäftsführers wechselt. Dazu HAPPACHER BREZINKA⁴⁵ (Hervorhebungen durch den Verfasser):

„Sachverständige müssen jedenfalls in jenen Materien, in denen sie als solche tätig sind, die Wissenschaft, Kunst oder das Gewerbe, deren Kenntnis die Voraussetzung der Begutachtung ist, beherrschen und somit einschlägigen Sachverstand aufweisen. Dies macht deutlich, dass es die Tätigkeit des Sachverständigen losgelöst von der einschlägigen fachlichen beruflichen Tätigkeit nicht gibt, sondern die berufliche Qualifikation in einem zweiten Schritt zur Tätigkeit des Sachverständigen führt.“

Ganz klar wird hier betont, **dass in der Sachverständigentätigkeit die berufliche Qualifikation der Qualifikation als Sachverständiger vorausgeht**, ein losgelöstes Arbeiten eines Sachverständigen für sich ist nicht denkbar. Eine Ausnahme bildet hier der Amtssachverständige, für den der Beruf mit der Sachverständigentätigkeit identisch ist und der seine Qualifikation ausschließlich durch die Berufspraxis und durch Fortbildungsmaßnahmen erhalten muss.

Wegen der engen Bindung an den Beruf wird eine Deklaration als Sachverständiger gegenüber der Öffentlichkeit die Nennung des beruflichen Fachgebietes miteinschließen müssen, ein „Allgemeiner Sachverständiger“ wäre nicht denkbar.

Für den Gerichtssachverständigen stellt HAPPACHER BREZINKA⁴⁶ fest (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Die Tätigkeit des allgemein beeideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen ist als **reglementierte berufliche Tätigkeit** zu qualifizieren.“*

Die **Sachverständigentätigkeit ist aber kein eigenständiger Beruf** und wird im Fall eines Begutachtungsauftrages durch das Gericht unabhängig vom Beruf durchgeführt.

Sachverständigentätigkeit kann jedoch Teil einer Berufstätigkeit sein, wie HAPPACHER BREZINKA⁴⁷ vermerkt:

⁴⁴ HAPPACHER BREZINKA (2006)

⁴⁵ Ebenda, S 32

⁴⁶ Ebenda, S 35

„Die Tätigkeit des Sachverständigen als solche kann im Allgemeinen nicht als eigenständiger Beruf betrachtet werden, sondern lässt sich als eine berufliche Tätigkeit qualifizieren, die (auch) Teil eines anderen Berufes sein kann.“

Sie nennt dazu das Beispiel eines Juweliers, der sich als Sachverständiger für antike Uhren und deren Bewertung etabliert.

Zusammenfassend lässt sich zu den **fachlichen Anforderungen** des Sachverständigen feststellen, dass sie nur durch enge Anbindung an die berufliche Qualifikation erfüllt werden können und durch deren **ständige Aktualisierung**.

Bereits unter den vorhergehenden Ausführungen wurden nichtfachliche Anforderungen erwähnt: Unparteilichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Verschwiegenheit und Höchstpersönlichkeit.⁴⁸ Letzterer Begriff bedeutet, dass das Gutachten vom Sachverständigen selbst zu erstellen und zu verantworten ist.

Diese Anforderungen sind von besonderer Bedeutung für Gerichtssachverständige und auch in deren **Standesregeln** erfasst, die vom Hauptverband der Gerichtssachverständigen erstellt wurden und über deren Internetseite zugänglich sind.⁴⁹ Diese enthalten weitere Anforderungen an die Person des Sachverständigen, wie etwa das Verbot der Annahme, der Zusage oder der Forderung von Vergünstigungen, der Forderung nach Verschwiegenheit und nach der Verhältnismäßigkeit von Honoraren, was insbesondere im Hinblick auf die gegenwärtig (2012) aufgebrochenen Skandale als bedeutsam erscheint.

Ebenfalls im Zusammenhang mit diesen Skandalen und Vorkommnissen sei erwähnt, dass der Gerichtssachverständige die **Anforderungen auch bei Privatgutachten zu beachten** hat. SCHMIDT⁵⁰ stellt dazu fest (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Nach Punkt 1.2 der Standesregeln hat der Sachverständige auch als Privatgutachter die Gegenstände eines Augenscheins sorgfältig zu untersuchen, die gemachten Wahrnehmungen aus Augenschein und Aktenlage treu und vollständig anzugeben und den Befund und das Gutachten nach bestem Wissen und Gewissen und nach den Regeln der Wissenschaft, der Kunst, der Technik, des Gewerbes oder seines Fachgebiets abzugeben. **Damit wird eindeutig klargestellt, dass die Grundprinzipien der Objektivität, Unabhängigkeit und Unparteilichkeit nicht nur für die im behördlichen Auftrag erstellten Gutachten, sondern auch für Privatgutachten gelten.**“*

⁴⁷ HAPPACHER BREZINKA (2006), S 36

⁴⁸ Vgl. ATTLMAYR (2006b), S 15f

⁴⁹ <http://www.sachverstaendige.at/standesregeln.html>

⁵⁰ SCHMIDT (2012b), S 86

Diese **ethischen Anforderungen** werden aus der Sicht von Richtern als unmittelbaren Auftraggebern für Gerichtssachverständige mitgetragen und insofern ergänzt, als die Richter Parallelen zwischen richterlicher Ethik und der Ethik des Sachverständigen sehen. ZINKL⁵¹ nennt dazu vier Überbegriffe (Hervorhebungen durch den Verfasser):

- **Unabhängigkeit** (keine Befangenheit, Unparteilichkeit, keine Beeinflussung durch Interventionen, Nichtzulassen von Vereinnahmung, keine „Höflichkeitsgesten“ gegenüber Auftraggebern etc.),
- **Fairness** (Vermeidung von Vorurteilen, Wirkung von Verhalten und Worten auf andere beachten, Verfahrensbeteiligten respektvoll und äquidistant begegnen, Umgang mit Prozessbeteiligten und ihren Erwartungen etc.),
- **Selbstverantwortung und Organisation** (Beachtung der Tatsache, dass die persönliche Entwicklung nie abgeschlossen ist, daher ständige Fortbildung in fachlicher und persönlicher Hinsicht) und
- **Entscheidungsfindung** (Erstattung der Gutachten in angemessener Zeit und mit gebotener Sorgfalt, Prioritätensetzung für den Begutachtungsauftrag wegen dessen Bedeutung für die Rechtsprechung).

Ein Teil der genannten Begriffe enthalten **soziale Anforderungen** an den Sachverständigen, wobei hier beispielsweise auf die Abwehr von Vereinnahmungsversuchen oder den respektvollen und äquidistanten Umgang mit den Verfahrensbeteiligten verwiesen werden soll.

Ebenso lassen sich aus den hier an die Gerichtssachverständigen gerichteten Kriterien **Anforderungen betreffend die Umsetzung** des Auftrages entnehmen, wie etwa in Form der als notwendig erachteten Prioritätensetzung für dessen sorgfältige und termingerechte Erledigung.

Wie in den nachfolgenden Kapiteln zu zeigen sein wird, spielen die persönlichen Eigenschaften eine zentrale Rolle als Erfolgsfaktor für die Sachverständigentätigkeit.

Abschließend sei auf HAAS⁵² (selbst Sachverständiger) und seine **Anforderungen** an die Persönlichkeitsmerkmale des Sachverständigen verwiesen, die in der nachfolgenden Tabelle zusammengestellt sind.

⁵¹ ZINKL (2012), S 145ff

⁵² Vgl. HAAS (1997), S 355

| Persönlichkeitsmerkmale eines Sachverständigen | |
|--|--|
| Positive Erkennungsmerkmale | |
| <ul style="list-style-type: none"> - gesunde Neugierde in allen beruflichen Dingen, - aufgeschlossen für neue Entwicklungen, Veränderungen und Trends, - interessiert an der Lösung kniffliger Fragen, - interessiert an der Aufhellung von Hintergründen, Zusammenhängen und Ursachen, - interessiert an Auswegen aus Konflikten, - positives Sendungsbewusstsein: „Das will ich doch genau wissen, das reizt mich sehr!“ - Einfühlungsvermögen in die Lage Bedrückter | |
| Weitere wünschenswerte Eigenschaften | Wie der Sachverständige nicht sein sollte |
| <ul style="list-style-type: none"> - sprachgewandt in Wort und Schrift, - kontaktfreudig mit gebotener Distanz, - lesefreudig und wissensbegierig, - nachdenklich und besonnen, - beständig und in der Art kontinuierlich, - geradlinig und berechenbar, - abwägend und zu Ende denkend, - teilnehmend und einlenkend, - kompromissfähig und verhandlungsfähig, - selbstkritisch | <ul style="list-style-type: none"> - wortkarg und kurzatmig, - hektisch und unruhig, - aufbrausend und von Stimmungen abhängig, - überheblich und arrogant, - vorschnell und unstet, - oberlehrerhaft und besserwissend, - eitel und uneinsichtig, - starr und stur, - unsicher und unpünktlich, - unflexibel und ungepflegt |

Tabelle 3: Persönlichkeitsmerkmale des Sachverständigen nach HAAS⁵³

Aus der Zusammenstellung sind wiederum Eigenschaften zu identifizieren, die sich in die Kategorien fachliche, ethische und soziale Merkmale sowie Merkmale der Umsetzungsfähigkeit des Begutachtungsauftrages kategorisieren lassen.

Abschließend sei angemerkt, dass Sachverständige aus den U.S.A. infolge des anders gearteten Rechtssystems viel strengeren persönlichen Anforderungen als ein österreichischer Sachverständiger ausgesetzt ist.⁵⁴

⁵³ Darstellung in Anlehnung an HAAS (1997), S 355

⁵⁴ Vgl. Ten Fundamentals for Testifying in Court, in: POYNTER (2005), S 168

2.6 Die Abwicklung des Begutachtungsauftrages

Der zentrale Teil der Tätigkeit des Sachverständigen besteht in der Erstellung von Gutachten. Dafür wird aber der Sachverständige nicht von sich aus tätig, sondern, wie KRAMMER⁵⁵ formuliert, über gerichtlichen oder behördlichen **Auftrag** tätig, stellen danach sachkundige Tatsachen fest, ziehen daraus Schlussfolgerungen und vermitteln die Kenntnis von Erfahrungen und hält zugleich fest (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Sachverständige [...] machen grundsätzlich **keine zufälligen Wahrnehmungen, sind in ihrer Funktion vertretbar** (ersetzbar), **sind angemessen zu honorieren** (gerichtliche Gebührenbestimmung).“*

Der Auftrag enthält die Fragen des Auftraggebers, die sehr oft nur grob umrissen sind.⁵⁶ Weiters enthalten sind Termin- und Kostenvorgaben. Bestehen Unklarheiten hinsichtlich der Fragestellungen, hat er mit dem Auftraggeber diese zu präzisieren, treten neue Sachverhalte auf, hat er zu **warnen**.⁵⁷

In diesem Zusammenhang postuliert TANCZOS⁵⁸, dass im Fall des Begutachtungsauftrages durch das Gericht a priori eine **klare Formulierung des Auftrages** an den Sachverständigen vorliegen soll, wozu er anmerkt:

„Der Richter soll dem Sachverständigen im Gutachtensauftrag darlegen,

- von welchem außer Streit stehenden oder als Arbeitshypothese zugrunde gelegten Sachverhalt der Sachverständige ausgehen und mit den Mitteln seiner Fachkunde auf weitere Tatsachen schließen soll,*
- welche Beweise der Sachverständige ohne den Richter aufnehmen soll [...],*
- welche Tatsachen er ermitteln soll,*
- ob der Sachverständige bei mehreren ins Kalkül einbezogenen Sachverhaltsvarianten zu jeder dieser Varianten (oder bloß zu einzelnen vom Richter vorgegebenen) ein Gutachten abgeben soll.“*

In einem weiteren Schritt hat der Sachverständige unverzüglich zu prüfen, ob er fachlich in der Lage ist, den Auftrag durchzuführen. TANCZOS⁵⁹ ist dazu für den Gerichtssachverständigen zu entnehmen:

⁵⁵ Vgl. KRAMMER (2012), S 4

⁵⁶ Vgl. ATTLMAYR (2006e), S161

⁵⁷ Vgl. ATTLMAYR (2006c), S 99

⁵⁸ TANCZOS (2012a), S 59f

⁵⁹ Ebenda, S 58

„Der Sachverständige selbst hat [...] zu **prüfen**, ob er für den Gutachtensauftrag die erforderliche Unbefangenheit und Sachkompetenz besitzt und seine Bedenken dem Richter mitzuteilen. Bei Zweifeln [...] hat der Sachverständige den Richter zu informieren und ihm [...] die Bestellung eines weiteren Sachverständigen vorzuschlagen.“

Den Sachverständigen trifft nach SCHILLER⁶⁰ auch die **Warnpflicht betreffend die Kosten** seiner Tätigkeit:

„Um die genannten Auftraggeber [...] rechtzeitig davon zu informieren, was die Inanspruchnahme des Rechtsschutzes kosten wird, [...] trifft den Sachverständigen eine Warn- und Aufklärungspflicht ...“

Zu diesen Warnpflichten des Sachverständigen hinsichtlich der fachlichen und der finanziellen Machbarkeit kommt noch diejenige hinsichtlich der **terminlichen Machbarkeit**.

Unter besonderem Bezug auf die Standesregeln gibt SCHILLER⁶¹ eine detaillierte Zusammenstellung aller bestehenden Anforderungen an Sachverständige und deren Pflichten im Rahmen der Durchführung ihres Auftrages (Hervorhebungen durch den Verfasser):

„Danach zählte es – zusammengefasst – zu den Standespflichten

- vom Auftraggeber erteilte **Fristen einzuhalten** und rechtzeitig begründet um unvermeidbare Fristerstreckungen anzusuchen;
- schon bei der Übernahme des Auftrags die eigene **Sachkompetenz zu prüfen**, gegebenenfalls die Übernahme des Auftrags abzulehnen oder die Beiziehung eines weiteren Sachverständigen vorzuschlagen [...];
- in jedem Stadium des Verfahrens auf die Wahrung der **Unabhängigkeit, Objektivität und Unparteilichkeit** zu achten und Gründe für den Anschein einer Befangenheit unverzüglich dem Auftraggeber mitzuteilen;
- Gründe, die die ordnungsgemäße Bearbeitung des Gutachtensauftrags hindern (z.B. Krankheit, Überlastung etc.), darzulegen und die Übernahme des Auftrags abzulehnen;
- bei Erstattung von Befund und Gutachten die **Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Verfahrensökonomie** zu beachten sowie Zweifel über Umfang und Inhalt des Gutachtensauftrags durch Rückfragen zu klären;
- den Auftrag unter **persönlicher Verantwortung** auszuführen;

⁶⁰ SCHILLER (2012), S 49

⁶¹ Ebenda, S 50

- bei der Arbeit stets **höflich und geduldig** aufzutreten und in seinem sprachlichen Ausdruck um **Objektivität** und **Unparteilichkeit** bemüht zu sein;
- die **Rechte von Verfahrensbeteiligten zu respektieren** und bei Behinderung seiner Arbeit dem Auftraggeber unverzüglich zu berichten;
- die **Verfahrensvorschriften** über den Sachverständigenbeweis **zu beachten**, insbesondere stets auf ein faires Verhalten bedacht zu sein;
- alles zu unternehmen, um das **Verfahren zu beschleunigen**.“

Im Fall des Privatgutachters ergeben sich gemäß den Standesregeln dieselben Verpflichtungen, wenn der Privatsachverständige auch als Gerichtsgutachter tätig ist. SCHMIDT⁶² hält dazu fest:

„Damit wird eindeutig klargestellt, dass die Grundprinzipien der Objektivität, Unabhängigkeit und Unparteilichkeit nicht nur für die im behördlichen Auftrag erstellten Gutachten, sondern auch für Privatgutachten gelten.“

Benötigt der Gerichtssachverständige **Subgutachter** aus anderen Fachbereichen oder ist er aus kapazitiven Gründen auf die **Kooperation** mit einem oder mehreren Gutachtern angewiesen, hat er dies dem Gericht mitzuteilen, da nur das Gericht eine entsprechende Beauftragung veranlassen kann. Die Zusammenarbeit unter Sachverständigen verlangt von beiden Seiten eine klare Abgrenzung der Aufgabengebiete und damit der Verantwortlichkeit für den Gutachtensinhalt.

Der Sachverständige kann für die Durchführung seines Auftrages **Hilfskräfte** benötigen, für deren Tätigkeit eine Mitverantwortung des beauftragenden Sachverständigen besteht.

Der Begutachtungsauftrag beinhaltet die **Ablieferung des Ergebnisses** in der vom Auftraggeber geforderten Form, die für den Adressaten verständlich sein muss. Im Regelfall wird ein schriftliches Gutachten erwartet, in Einzelfällen oder in bestimmten Fachgebieten ist die mündliche Erstattung des Gutachtens vorgesehen. Im Zuge eines Gerichtsverfahrens wird sehr oft eine **Erörterung** des Gutachtens gefordert sein, die **kommunikative Anforderungen** an den Sachverständigen stellt.

Für die gegenständliche Arbeit sei darauf hingewiesen, dass die hervorgehobenen Anforderungen für Sachverständige als Gerichts- und Privatgutachter eine zentrale Bedeutung haben für die Festlegung von Qualitätsmerkmalen der Sachverständigentätigkeit und in der Folge für das darauf abzustimmende und aufzubauende Qualitätsmanagement.

⁶² SCHMIDT (2012b), S 86

Die vorhin genannten Elemente des Ablaufes und der Abwicklung eines Begutachtungsauftrages ergeben für sich betrachtet noch keine Struktur für einen derartigen Ablauf. Im Sinne des späteren Zusammenführens der Sachverständigentätigkeit mit Qualitätsmanagement ist die aus der Sicht von Sachverständigen sinnvolle und zielführende **Darlegung eines Ablaufes des gesamten Begutachtungsauftrages** wünschenswert.

Bei ATTLMAYR⁶³ findet sich zwar eine Checkliste, die Ansätze dafür liefert, jedoch unvollständig ist und sich im Wesentlichen auf das Gutachten selbst konzentriert. Eine entsprechende Darlegung findet sich in der untersuchten Literatur einzig bei NEIMKE.⁶⁴ Für die praktische Arbeit des Sachverständigen erkennt er die Zurechtlegung eines Ablaufes als erforderlich:

„Um systematisch und für den Laien nachvollziehbar eine Gutachteraufgabe abzuarbeiten wird es erforderlich, sich im Vorfeld der eigentlichen Schreibarbeit einen Verfahrensablauf zu erarbeiten.“

Zu dem von ihm erstellten feststehenden Verfahrensablauf, den er allgemein für jeden Sachverständigen als gültig erachtet, hält er eine weitere wissenschaftliche Vertiefung für nicht notwendig, da sich dieser Ablauf seiner Ansicht nach wie von selbst ergibt (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Schematisch dargestellt gibt es **einen solchen feststehenden Verfahrensablauf** für jede Art von Gutachten. Dieses Schema sollte sich jeder Sachverständige für jegliche Gutachtenserstellung vor Augen halten. Schon diese einfache Übersicht verhindert, dass ein Sachverständiger aus dem festen Fahrplan für Gutachten ausbricht. Immer wieder zeigt es sich, dass es keiner wissenschaftlichen Vertiefungen bedarf. **Die nachgenannte Reihenfolge der einzelnen Schritte ergibt sich fast von selbst. Jeder Schritt baut auf dem vorhergehenden auf: Klärung der Aufgabenstellung - Wahl der Hilfsmittel/Hilfskräfte - Durchführung der Ortsbesichtigung - Bearbeitung des Besichtigungsergebnisses - Erstellung des Gutachtens - Verteilung des Ergebnisses - Archivierung aller Unterlagen.**“⁶⁵*

Diese Zusammenstellung aus der Praxiserfahrung eines Sachverständigen kann eine wertvolle Grundlage sein für die Entwicklung eines standardisierten Ablaufes eines Begutachtungsauftrages im Rahmen des Qualitätsmanagements.

⁶³ Vgl. ATTLMAYR (2006e), S 167f

⁶⁴ NEIMKE (2009), S 49

⁶⁵ Ebenda, S 49f

2.7 Das Gutachten des Sachverständigen

Den Kern eines Begutachtungsauftrages an einen Sachverständigen stellt im Regelfall die Gutachtenserstellung selbst dar, die den Schwerpunkt dieses Kapitels darstellt und in der Literatur in all seinen Aspekten umfassend behandelt ist. In diesem Abschnitt soll daher vorwiegend auf die Gutachtenserstellung im engeren Sinn eingegangen werden, dies mit Beachtung der **für das Qualitätsmanagement relevanten Aspekte** der Gestaltung, des Aufbaus und des Inhalts eines Sachverständigen-gutachtens.

Generell besteht eine **Vielfalt an Formen von Gutachten**, angefangen von solchen mit großem Umfang und sehr hoher Detaillierung, wie sie bei Gerichtsprozessen üblich sind, bis hin zum einfachen Formulargutachten, in dem der Sachverständige beispielsweise die Richtigkeit eines Messvorganges und die Plausibilität der dabei gewonnenen Daten bestätigt.

In seiner Arbeit hat der Sachverständige bestimmte **Grundsätze** sorgfältig zu beachten, von denen einige bereits im vorhergehenden Kapitel besprochen worden sind. Der wichtigste Grundsatz eines Begutachtungsvorhabens besteht jedoch in der strikten **Trennung von Befund und Gutachten**. Auf Wesen und Unterschied der beiden Begriffe wird nachstehend eingegangen.

Ohne Bezug auf einen Befund ist eine Gutachtenserstellung nicht möglich. Eine Erklärung der Aufgaben im **Befund** wird bei ATTLMAYR⁶⁶ gegeben (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Im Befund nennt der Sachverständige die **Tatsachen und Grundlagen**, die für seine Schlussfolgerungen relevant sind. Mit Hilfe des Befundes soll sich der Leser des Gutachtens ein **Bild von den Gegebenheiten** machen können, die aus der Sicht des Sachverständigen wichtig sind. Wertungen haben im Befund keinen Platz. Diese sind dem Gutachten im engeren Sinn vorbehalten. Ein wesentlicher Bestandteil des Befundes ist die **Darlegung der Grundlagen** (siehe oben). Ferner zählen hierzu auch **Ergebnisse von Berechnungen, Resultate von chemischen Analysen, Versuchsergebnisse** uä.“*

Der Befund muss nach ATTLMAYR⁶⁷ sich nicht notwendigerweise auf die Wahrnehmungen des Sachverständigen selbst stützen, sondern er kann den Befund aus Akten erheben oder von Dritten, etwa von einem oder mehreren anderen Sachverständigen übernehmen.

⁶⁶ ATTLMAYR (2006e), S 164

⁶⁷ Vgl. ATTLMAYR (2006d), S 144f

Das **Gutachten** im engeren Sinne enthält Schlussfolgerungen des Sachverständigen. Dazu sei ATTLMAYR⁶⁸ zitiert (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Diese **Schlussfolgerungen**, die der Sachverständige aufgrund seiner Fachkenntnisse und Erfahrungen aus dem Befund zieht, bilden das Gutachten im eigentlichen Sinn. **Der Sachverständige hat aber auch darzulegen, auf welche Weise er zu diesen Schlussfolgerungen gekommen ist; er muss sein Urteil begründen.** Aus dieser Begründung geht hervor, wie der Sachverständige, basierend auf dem Befund, zu seinem Urteil gekommen ist.“*

Das Gutachten ist deutlich vom Befund abgegrenzt. Ein ähnlich gelagertes Beispiel einer Trennung von Informationen und Interpretation derselben findet sich im seriösen Journalismus: die Trennung von Bericht und Kommentar, von Meldung und Meinung.

Den in den vorherigen Literaturziten beschriebenen Sachverhalt ergänzt SCHMIDT⁶⁹ und fasst ihn in sehr allgemeiner Art wie folgt zusammen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„[...] ist das **Gutachten nachvollziehbar zu begründen**, das heißt, es soll für den Auftraggeber und die sonstigen Beteiligten **verständlich** sein.*

*Bei schriftlichen Gutachten empfiehlt sich zunächst die **Darstellung des Gutachtersauftrags** und der sich daraus ergebenden **Beweisthemen**. Im Weiteren sollten dann jene **Themen und Fragen** angeführt werden, die sich daraus nach dem besonderen Fachwissen des Sachverständigen ergeben. [...]*

*Bei der möglichst detaillierten Darstellung des erhobenen Befundes sind alle Anknüpfungstatsachen für das Gutachten anzuführen. [...] Es muss klar erkennbar sein, unter welchen **Prämissen** das Gutachten erstattet wurde und für welchen Bereich es Geltung haben soll [...]*

*Besonders wichtig ist auch eine **präzise Auflistung der zur Verfügung gestellten Unterlagen**, weil gerade bei Privatgutachten eine besondere Gefahr der Unvollständigkeit gegeben ist, weil Informationen und Unterlagen in der Regel ausschließlich aus der Sphäre des Auftraggebers stammen. [...]*

*Im Gutachten im engeren Sinn sind dann die **Schlussfolgerungen** und Erfahrungssätze ausführlich darzulegen. **Auch sind die gutachterlichen Wertungen unter Angabe von Quellen zu begründen.**“*

⁶⁸ ATTLMAYR (2006d), S 145

⁶⁹ SCHMIDT (2012b), S 87

Eine umfassende Definition dessen, was ein Gutachten seinem Wesen nach ist, findet sich bei ZUSCHLAG.⁷⁰ In der nachstehenden Darstellung sind die zentralen Elemente dieser Definition hervorgehoben.

| |
|--|
| <p>„Ein Gutachten ist eine</p> <p>Darlegung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ umfassende schriftliche (und ggf. mündliche), ▪ für den Adressaten nachvollziehbare ▪ der Aufgabe, ▪ des Verlaufs, ▪ des Ergebnisses ▪ und der Bewertung dieses Ergebnisses <p>einer Untersuchung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ auf der Grundlage eines beachtlichen Abwägungsprozesses <p>durch eine Person oder eine Personenmehrheit,</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ die die dafür erforderlichen Kenntnisse ▪ und Erfahrungen besitzt, <p>wobei die zugrunde gelegten Beurteilungsmaßstäbe</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ und die zur Verfügung stehenden ▪ oder gestellten Hilfsmittel <p>anzugeben sind.“</p> |
|--|

Tabelle 4: Definition des Begriffes Gutachten bei ZUSCHLAG⁷¹

Auf zwei Aspekte dieser Definition sei kurz näher eingegangen:

- Eine kurze **Darlegung des Ablaufes** kann für die Beteiligten dahingehend hilfreich sein, dass sie nicht nur mit dem Ergebnis (dem Gutachten) konfrontiert sind, sondern auch über den Ablauf dahinter informiert werden, weil dieser Einblick den Aufwand dahinter zumindest erahnen lässt;
- Die Bewertung des Ergebnisses einer Befundaufnahme könnte auch durch eine Gruppe von Sachverständigen erfolgen, wobei eine **Personenmehrheit** ausschlaggebend sein kann, was heißt, dass die Bewertung nicht unbedingt einstimmig erfolgen muss.

⁷⁰ Vgl. ZUSCHLAG (2002), S 26

⁷¹ Ebenda

Für ein **qualitätsvolles Gutachten** finden sich bei CORS⁷² folgende Anhalte:

| | |
|--------------------------|---|
| Grundlagen: | Die Ergebnisse eines qualifizierten Gutachtens sind immer so gut, wie ihre Grundlagen zutreffen. |
| Verständlichkeit: | Schwierige Fragen allgemeinverständlich zu beantworten, ist die höchste (nicht scheinbar leichteste) Kunst . |
| Selbstkritik: | Neben der Weiterbildung ist Selbstkritik permanent erforderlich. |
| Erkenntnisse: | Gerade der gute Sachverständige muss den Mut haben, seine – auch gesicherten – Erkenntnisse immer wieder zu überdenken und gegebenenfalls neu zu definieren. |
| Verbesserung: | Nichts ist so gut, dass es nicht besser gemacht werden könnte. |
| Inhalt: | Nicht der Umfang oder die Form, sondern der Inhalt macht das Gutachten aus. |
| Aufgabe: | Ein Gutachten ist nie Selbstzweck. Es dient immer der Lösung einer Aufgabe. |
| Nachdenken: | Wir brauchen Pausen zum gründlichen Überlegen, zum Nachdenken. |
| Lösungen: | Gutachten sollen nicht neue Probleme schaffen , sondern zu Lösungen führen, die auch die Mitwirkung des Sachverständigen bei der Beilegung von Meinungsverschiedenheiten einschließen. |
| Sonderfälle: | Die Erörterung eines Sonderfalles mit einem (erfahrenen) Kollegen und der Gedankenaustausch kann eine Bestätigung der eigenen Meinung bringen. |
| Unikat: | Jedes Gutachten ist ein Einzelfall . |
| Selbstvertrauen: | Wenn wir Selbstvertrauen entwickeln und dabei Selbstkritik bewahren, erhält dies unsere Objektivität . |

Tabelle 5: Qualitätsvolle Ausführung eines Gutachtens nach CORS⁷³

⁷² Vgl. CORS (2006), S 84-92, auszugsweise

⁷³ Ebenda

Eine übersichtliche Darstellung der Arbeits- und auch der Problembereiche der Gutachtenserstellung findet sich in NEIMKE. Der Autor ist selbst Sachverständiger auf einem Gebiet des Bauwesens und stellt die Anforderungen an die Sachverständigentätigkeit weitgehend aus praktischer Sicht dar. Dabei treten sehr deutlich Verbindungen zum Qualitätsmanagement zutage. Dies beginnt bereits damit, dass etwa **eine genaue Prüfung vor Annahme eines Auftrages** erfolgen muss, ob die Aufgabe fachlich durchführbar ist und auch richtig verstanden wurde.⁷⁴ Dies entspricht bereits zum Teil einer Machbarkeits- oder Risikoüberprüfung, wie sie gemäß üblichen Leitlinien des Qualitätsmanagements vor Annahme eines Auftrags durchzuführen ist, ergänzt allerdings um Kapazitäts-, Termin- und Kostenprüfung.

Zu den **bei Gutachten zu berücksichtigenden Standards** findet sich bei NEIMKE⁷⁵ eine ausführliche Darstellung, deren wichtigste Inhalte nachstehend stichwortartig wiedergegeben sind:

Leichte Lesbarkeit und Verständlichkeit,

- Basisforderungen wie gutes Schriftbild, durchlaufende Nummerierung etc.
- Angabe von Auftraggeber, Gegenstand, Zweck
- Angabe von Datum, Geschäftszahl, eigener Archivnummer

Einfache, im Sprachfluss überzeugende Sprache,

- Ichform, Eindeutigkeit der Aussage, Grad der Wahrscheinlichkeit
- Reduktion des Inhalts auf das Wesentliche

Erklärung von Fachausdrücken, Wortwahl und Zusammenhängen

- Begriffserklärungen, Inhalt ohne häufiges Blättern lesbar machen
- Zusammenhängende Themen zusammen abarbeiten

Ausführlich erläuterte Begründungen

- Begründungen ausführlich aufbauen, lückenlos mit allen Einzelheiten
- Bei Berechnungen mathematische Nachvollziehbarkeit ermöglichen

Neutrale Ausdrucksweise in jeder Richtung

- Strikte Beschränkung auf eine fachliche Auseinandersetzung
- Ausgewogene und angemessene Wortwahl

Diese Standards können bereits den Umfang der Prüfung nach Fertigstellung eines Gutachtens im Rahmen des Qualitätsmanagements darstellen.

⁷⁴ Vgl. NEIMKE (2009), S 27

⁷⁵ Ebenda, S 43ff

Eine **Gesamtübersicht der Qualitätsmerkmale für Gutachten und Gutachter** nach ZUSCHLAG ist in der nachfolgenden Darstellung wiedergegeben.⁷⁶

Tabelle 6: Qualitätsmerkmale nach ZUSCHLAG

| Beurteilungskriterien | Anforderungen |
|---|--|
| 1. Nutzen des Gutachtens für den Auftraggeber | <ul style="list-style-type: none"> - Beantwortung der gestellten Frage(n) - Vertretbare Relation von Kosten und Nutzen - Angemessener Bearbeitungszeitraum |
| 2. Fachkompetenz des Gutachtens (und Gutachters) | <ul style="list-style-type: none"> - Einschlägige Berufsausbildung - Sachverstand in dem jeweiligen Fachgebiet nach aktuellem Stand der Technik oder Wissenschaft - Aktueller Kenntnisstand bezüglich der Fachliteratur - Aktueller Stand der Kenntnisse über Untersuchungs- und Ermittlungsmethoden - Einschlägige mehrjährige Berufserfahrung |
| 3. Neutralität, Objektivität, Unbestechlichkeit, Vertraulichkeit | <ul style="list-style-type: none"> - Unabhängigkeit v. d. am Begutachtungsprozess Beteiligten - Neutrales Verhalten gegenüber den Beteiligten - Vorurteilsfreiheit - Objektivität bei der Planung, Durchführung, Auswertung der Untersuchung(en) sowie bei der Interpretation der Untersuchungsergebnisse - Datenerhebung ausschließlich bezogen auf die Fragestellung(en) - Verwertung aller erhobenen Daten - Sichere Aufbewahrung der Daten und der Akten - Einhaltung des Datenschutzes (Datenschutzgesetz) - Unbestechlichkeit |
| 4. Lesbarkeit und Verständlichkeit des Gutachtens | <ul style="list-style-type: none"> - Dokumentation der Auftragsdaten (Geschäftszeichen etc.) - Übersichtliche Textorganisation - Übersichtliche Gutachten-Gliederung - Gut lesbares Schriftbild - Verständliche Formulierung (Vermeiden von unnötigen Abkürzungen) - Präzise Wortwahl (Erklärung von Fachausdrücken) - Rechtschreibung, Zeichensetzung und Grammatik nach Rechtschreibregeln - Auf den Auftraggeber abgestimmtes Sprachniveau - Gegebenenfalls Veranschaulichung durch Abbildungen, Diagramme, Skizzen |

(Fortsetzung der Tabelle auf der nächsten Seite)

⁷⁶ Vgl. ZUSCHLAG (2002), S 14ff

(Fortsetzung der Tabelle von vorhergehender Seite)

| Beurteilungskrit. | Anforderungen |
|--|---|
| 5. Nachvollziehbarkeit des Gutachtens | <ul style="list-style-type: none"> - Konkrete Wiedergabe der Fragestellung (wörtliches Zitat) - Sachgerechte Strukturierung der Fragestellung - Getrennte Darstellung von Untersuchungsergebnissen (d.h. Daten) und Interpretation - Eindeutigkeit der Aussagen - Widerspruchsfreiheit der Argumentation - Übereinstimmung von Text und Abbildungen - Vollständigkeit der Darstellung - Nachvollziehbare Begründung der Feststellungen und Schlussfolgerungen - Beantwortung aller vom Auftraggeber gestellten Fragen |
| 6. Nachprüfbarkeit des Gutachtens | <ul style="list-style-type: none"> - Angabe aller Informations- und Datenquellen - Angaben über angewandte Untersuchungsgrundlagen, deren Zielsetzung, Auswertung und Normierung - Präzise Darstellung des Untersuchungsablaufs und der Rahmenbedingungen - Information über (eventuell hinzugezogene) Hilfskräfte sowie über deren Qualifikation und über eventuelle Unteraufträge - Angaben über Auswertungsverfahren und Beurteilungskriterien ggf. Dokumentationen im Anhang |
| 7. Überzeugungskraft des Gutachtens | <ul style="list-style-type: none"> - Präzise Erfassung der Fragestellung des Auftraggebers - Klare, übersichtliche Gliederung des Gutachtens - Klare Trennung von Untersuchungsergebnissen (Daten) und Interpretation - Logisch zwingende Argumentation - Eindeutigkeit und Widerspruchsfreiheit der Ausführungen des Sachverständigen - Auseinandersetzung mit möglichen Alternativen (bei Untersuchung, Auswertung, Interpretation und Beurteilung) sowie ggf. auch mit vorhersehbaren Einwänden von Kritikern - Verzicht auf fragwürdige Annahmen, Vermutungen und Spekulationen - Sachlich nachvollziehbare Begründung der Feststellungen und Schlussfolgerungen - Professionelle Gutachtengestaltung - Gut verständliche Beantwortung aller vom Auftraggeber gestellten Fragen - Keinen Anlass geben, den Sachverständigen bzw. die Sachverständige wegen Befangenheit abzulehnen |
| | Akzeptanz des Gutachtens beim Auftraggeber, wenn dessen Qualitäts-Erwartungen erfüllt sind! |

Auf drei der vorhin genannten Begriffe und ihre Bedeutung soll hier deshalb näher eingegangen werden, da sie später für das Qualitätsmanagement von Bedeutung sein werden: auf Nachvollziehbarkeit, Nachprüfbarkeit und Schlüssigkeit eines Gutachtens:

Zum Wesen der **Nachvollziehbarkeit** findet sich bei TANCZOS⁷⁷ folgende Erläuterung:

„Nachvollziehbar ist ein Gutachten, wenn ein Laie die Entwicklung des Gedankens des Sachverständigen im Gutachten verstehen und zuordnen kann.“

Nachvollziehbarkeit kann demnach nur dann vorliegen, wenn ein Nichtfachmann das Gutachten verstehen kann, was bedeutet, dass jedes Gutachten in einer Sprache verfasst ist, die allgemein verständlich ist.

Zum Wesen der **Nachprüfbarkeit**⁷⁸ eines Gutachtens erläutert derselbe Autor:

„Nachprüfbar ist es, wenn ein Fachmann den Inhalt und die Ansätze bis ins Detail überprüfen kann.“

Das bedeutet auch, dass alle Angaben und Äußerungen in einem Gutachten ausreichend dokumentiert sein müssen.

Zur **Schlüssigkeit des Gutachtens** seien die Ausführungen von ATTLMAYR⁷⁹ wiedergegeben:

*„Die Frage nach der Schlüssigkeit eines Gutachtens bezieht sich primär darauf, ob sich die in einem Gutachten dargelegten **Schlussfolgerungen aus den Feststellungen des Befundes** ergeben bzw. ob diese **Schlussfolgerungen begründet** sind. [...] Diese **Schlüssigkeitsprüfung** richtet sich nach der allgemeinen menschlichen Erfahrung. Die **Überprüfung eines Gutachtens auf seine Schlüssigkeit** hin bedeutet, es dahingehend zu überprüfen, ob es den „**Denkgesetzen**“ und den „**Erfahrungen des täglichen Lebens**“ entspricht. Besondere Kenntnisse sind hierfür nicht nötig. **Daher kann eine entsprechende Einwendung auch von Laien ohne fachkundige Unterstützung wirksam vorgebracht werden.**“*

Wesentliches Fazit: alle drei Anforderungen laufen darauf hinaus, dass das Gutachten in seiner Gesamtheit derart gestaltet wird, dass es für den „Durchschnittsmenschen“ verständlich ist.

⁷⁷ TANCZOS (2012a), S 72

⁷⁸ Ebenda

⁷⁹ ATTLMAYR (2006d), S 148f

2.8 Weitere Aspekte der Sachverständigentätigkeit

2.8.1 Externe Einflüsse auf die Sachverständigentätigkeit

Nur in den seltensten Fällen wird der Sachverständige sich in seinen Beurteilungen ausschließlich auf Grundlagen aus seiner eigenen Erfahrung oder aus eigenen wissenschaftlichen Erkenntnissen stützen können. Im üblichen Fall gelten für sein Fachgebiet Richtlinien und Regelwerke, die er für die Begründung seiner Schlussfolgerungen und deren Absicherung heranziehen wird.

Im Fall des Sachverständigen aus einem technischen Fachgebiet ist er in diesem Zusammenhang von zwei Begriffen begleitet, die sehr oft wechselweise in gleicher Bedeutung verwendet werden: Dem Stand der Technik und den anerkannten Regeln der Technik“. Im Falle von Bewertungen technischer Art sind die Aspekte des Standes der Technik und die Einhaltung der anerkannten Regeln der Technik von zentraler Bedeutung.

Der Begriff „**Stand der Technik**“ ist in im österreichischen Bundesrecht über 800mal verankert.⁸⁰ Nach dem ArbeitnehmerInnenschutzgesetz (ASchG)⁸¹ lautet seine Definition:

*„‘Stand der Technik‘ im Sinne dieses Bundesgesetzes ist der auf einschlägigen wissenschaftlichen Erkenntnissen beruhende **Entwicklungsstand fortschrittlicher technologischer Verfahren, Einrichtungen und Betriebsweisen, deren Funktionstüchtigkeit erprobt und erwiesen ist.** Bei der Bestimmung des Standes der Technik sind insbesondere vergleichbare Verfahren, Einrichtungen und Betriebsweisen heranzuziehen.“*

Im Sinne der Definition ist für den Sachverständigen von Bedeutung, dass der Stand der Technik fließend ist und daher in jedem Anlassfall neu bestimmt werden muss, was vom Sachverständigen neben der ohnehin erforderlichen Fachkenntnis auch entsprechende Marktkenntnis verlangt.

Vom Stand der Technik zu unterscheiden sind die **(allgemein) anerkannte Regeln der Technik**:⁸²

„Die anerkannten Regeln der Technik unterscheiden sich vom Stand der Technik dadurch, dass letzterer eine höhere Stufe der technischen Entwicklung darstellt, sich aber in der Praxis noch nicht langfristig bewährt haben muss. Für Bauleistungen wird aufgrund der Dauerhaftigkeit des Werkes sowie

⁸⁰ Suchergebnis in www.ris.bka.gv.at Zugriffsdatum 11.01.2013

⁸¹ ASchG § 2 (8)

⁸² Vgl. WIKIPEDIA, Zugriff 11.01.2013

des Kenntnisstandes der Ausführenden in der Regel die Einhaltung der anerkannten Regeln der Technik gefordert.“

Eine Definition des Begriffes findet sich wiederum im Bundesrecht, etwa im Kesselgesetz:

„Allgemein anerkannte Regeln der Technik: Technische Regeln, die aus Wissenschaft oder Erfahrung auf technischem Gebiet gewonnene Grundsätze enthalten und deren Richtigkeit und Zweckmäßigkeit in der Praxis allgemein als erwiesen gelten.“⁸³

Regeln der Technik entstehen durch Vereinbarungen einer repräsentativen Gruppe von Fachleuten, die zum Zeitpunkt ihres Zustandekommens von diesen Fachleuten als Wiedergabe des Standes der Technik angesehen werden. In WIKIPEDIA findet sich dazu folgende Zitierung der EN 45020:

„Schriftlich dokumentierte Regeln der Technik sind technische Festlegungen, die von einer Mehrheit repräsentativer Fachleute als Wiedergabe des Standes der Technik angesehen wird. ANMERKUNG: Ein normatives Dokument zu einem technischen Gegenstand wird zum Zeitpunkt seiner Annahme als der Ausdruck einer anerkannten Regel der Technik anzusehen sein, wenn es in Zusammenarbeit der betroffenen Interessen durch Umfrage- und Konsensverfahren erzielt wurde.“⁸⁴

Diese Darlegung schließt in die Regeln der Technik bereits die **Normen** zu einem technischen Gegenstand mit ein. Eine Darstellung des Wesens einer Norm findet sich wiederum in WIKIPEDIA:

„Eine solche „Norm“ ist nach EN 45020 ein ‚Dokument, das mit Konsens erstellt und von einer anerkannten Institution angenommen wurde und das für die allgemeine und wiederkehrende Anwendung Regeln, Leitlinien oder Merkmale für Tätigkeiten oder deren Ergebnisse festlegt, wobei ein optimaler Ordnungsgrad in einem gegebenen Zusammenhang angestrebt wird‘.“⁸⁵

Für den Sachverständigen eines technischen Fachgebietes stellen Normen wesentliche **Leitlinien für die Beurteilung von technischen Sachverhalten** dar, im Fall von Verfahrens- oder Vertragsnormen auch für die Beurteilung von organisatorischen Abläufen etwa im Zuge der Errichtung einer technischen Anlage. Normen sind Leitlinien, haben jedoch keine Gesetzeskraft, es sei denn, sie sind offenkundiger Bestandteil eines Gesetzes.

⁸³ Kesselgesetz § 2, 14.

⁸⁴ Vgl. WIKIPEDIA, Suchbegriff: Anerkannte Regeln der Technik; Zugriff 11.01.2013

⁸⁵ Ebenda

In diesem Zusammenhang erhebt sich die Frage der **Hierarchie von technischen Vorschriften**, die der Sachverständige zu berücksichtigen hat. Zur Beantwortung sei die folgende Darstellung herangezogen, die technischer Fachliteratur entstammt.⁸⁶ Bei der Anwendung als Beurteilungsmaßstab ist eine Hierarchie der technischen Vorschriften und Regeln zu beachten, die in Form einer Pyramide dargestellt ist:

- Zuoberst finden sich die der **Bundes- und Landesgesetze**
- Danach folgen **Verordnungen zu diesen Gesetzen** und sonstige Verwaltungsvorschriften und Baubestimmungen, etwa von Gebietskörperschaften
- Erst dann findet sich das weite Feld der **Technikregeln**, beispielsweise etwa in Form von gängigen Berechnungsmethoden, sodann das gesamte „Konvolut“ der Normen und von Regeln, die von Verbänden herausgegeben werden sowie zuletzt die von Herstellern verfassten Dokumentationen über Produkte, Systeme und Verfahren.

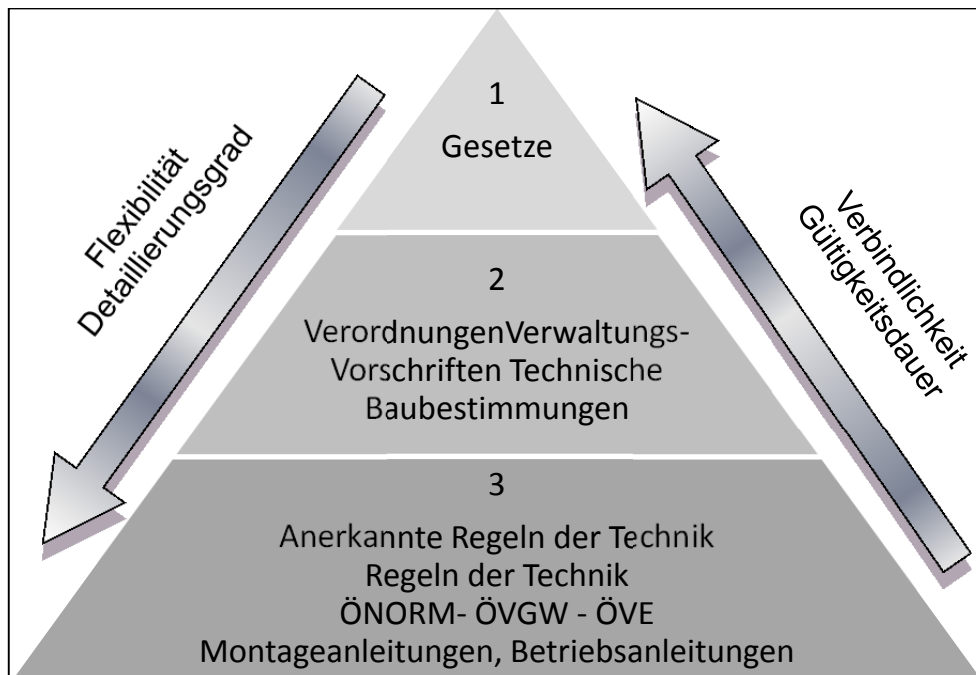


Abbildung 2: Hierarchie technischer Vorschriften

Der linke Pfeil in der Darstellung nimmt Bezug darauf, dass Flexibilität und Detaillierungsgrad nach unten hin zunehmen. Die Änderung von Gesetzen erfordern weitreichende und langwierige Maßnahmen, Technikregeln müssen zur Anpassung an den Stand der Technik rasch geändert werden können.

Analog dazu nehmen Verbindlichkeit und Gültigkeitsdauer nach oben hin zu, wie der rechte Pfeil in der Darstellung signalisiert.

⁸⁶ Vgl. UPONOR (2009), in Anlehnung an Darstellung S 630, adaptiert auf österr. Verhältnisse

2.8.2 Die Haftung des Sachverständigen

Zur Haftung des Sachverständigen finden sich ausführliche Darstellungen bei TANCZOS⁸⁷ und KREMSE⁸⁸, sowie bei ATTLMAYR⁸⁹. Auf Details, wann und gegenüber wem Haftungen entstehen, sei hier nicht näher eingegangen, von Bedeutung ist nur, dass sich der Sachverständige Haftungen ausgesetzt sieht, die es im Sinne eines Qualitätsmanagements zu begrenzen gilt. KREMSE weist darauf hin, dass der Sachverständige einer höheren **Dilignzpflicht** unterliegt, was bedeutet, dass seine Tätigkeit wegen seiner höheren Qualifizierung auch einem höheren Sorgfaltsmaßstab unterliegt.⁹⁰ Dieser Sorgfaltsmaßstab darf aber nicht überspannt werden.⁹¹ Gerichtssachverständige sind gesetzlich verpflichtet, eine Haftpflichtversicherung nachzuweisen.⁹²

TANCZOS⁹³ gibt zahlreiche Praxistipps zur Vermeidung unnötiger Haftungstatbestände. So empfiehlt er beispielsweise

- eine klare **Begrenzung von Zweck und Auftrag** eines Gutachtens, dies zur Vermeidung von Haftungserweiterung gegenüber Dritten,
- für den Fall von Ansprüchen eine **rechtzeitige Versicherungsmeldung**,
- die Beachtung der **Pflicht zur persönlichen Gutachtenserstattung**,
- ein Gespür für die **richtige Fragestellung** zu entwickeln,
- für ein Gutachten wichtige **fehlende Informationen aufzulisten**,
- im ständigen Kontakt mit dem Besteller **das Gutachten seinen Bedürfnissen anzupassen**,
- **Aufklärungs- und Strategiegelgespräche schriftlich zu dokumentieren**.

Abschließend stellt TANCZOS⁹⁴ fest:

*„Je **transparenter** (nachvollziehbar für den Laien, nachprüfbar für den Experten) [...] der Gutachter seine Prämissen, seine Methoden und seine Schlussfolgerungen gestaltet, desto früher können **Fehler entdeckt und damit Schäden verringert** oder ganz vermieden werden. Dadurch reduziert sich das Haftungsrisiko, während es durch Unfehlbarkeitsdogmen und (auch aus Angst geborenen) „Steherqualitäten“ bis zur Existenzbedrohung steigen kann.“*

⁸⁷ Vgl. TANCZOS (2012b)

⁸⁸ Vgl. KREMSE (2006)

⁸⁹ Vgl. ATTLMAYR (2006f)

⁹⁰ Vgl. KREMSE (2006), S 203

⁹¹ Ebenda, S 204

⁹² Vgl. Sachverständigen- und Dolmetschergesetz (SDG), § 2 a

⁹³ TANCZOS (2012b)

⁹⁴ Ebenda, S 124

2.9 Aspekte der Aus- und Fortbildung des Sachverständigen

2.9.1 Die fehlende Ausbildung zum Sachverständigen

Wie bereits zuvor dargelegt, besteht die Möglichkeit einer in bestimmter Weise geregelten Ausbildung zum Sachverständigen zumindest in Österreich nicht, sieht man von den Grundlagenseminaren ab, wie sie von den meisten Landesverbänden des Hauptverbandes für Gerichtssachverständige angeboten werden und die auch Außenstehenden zugänglich sind. Andere Ausbildungsstellen oder Ausbildungsstätten auf Kurs- oder auf Studienbasis sind nicht bekannt.

Auf dieses Manko geht ATTLMAYR⁹⁵ ein (Hervorhebungen vom Verfasser):

„Eine spezielle Ausbildung, um als Sachverständiger tätig zu werden, fehlt. So bleibt in aller Regel lediglich der Nachweis des Abschlusses einer fachspezifischen Ausbildung und der Nachweis praktischer Erfahrungen als Korrektiv für die Beurteilung, ob einer Person die fachliche Eignung, als Sachverständiger tätig werden zu können, zukommt.“

Für Amtssachverständige hält ATTLMAYR⁹⁶ fest (Hervorhebungen vom Verfasser):

„Für Amtssachverständige gibt es auch keine formalisierte Ausbildung; öffentlich zugängliche Sachverständigenlisten sind unbekannt.“

In ähnlicher Weise verweist RANT⁹⁷ auf die Einführungskurse zur Eintragung in die Liste der Gerichtssachverständigen, erwähnt aber in diesem Zusammenhang das Fehlen einer „schulischen“ Ausbildung (Hervorhebungen vom Verfasser):

„Der Hauptverband der Gerichtssachverständigen Österreichs hat es sich bereits seit Jahrzehnten zur Aufgabe gemacht, durch entsprechend ausgerichtete Veranstaltungen BewerberInnen um eine Eintragung in die Gerichtsliste in forensischer Hinsicht vorzubereiten, da dafür – soweit erkennbar – eine schulische Ausbildung nicht angeboten wird.“

In der Sicht von HAPPACHER BREZINKA⁹⁸ besteht allein schon deshalb eine solche Ausbildung zum Sachverständigen nicht, weil es den Beruf dazu und daher die für eine Berufsausbildung nötigen Qualifikationsanforderungen nicht gibt:

„Es gibt keine allgemeinen Qualifikationsanforderungen an Sachverständige, wohl auch, da es den Beruf des „Sachverständigen“ schlechthin nicht gibt.“

⁹⁵ ATTLMAYR (2006b), S 16

⁹⁶ ATTLMAYR (2006a), S 4

⁹⁷ RANT, M., in KRAMMER et al. (2012), S V

⁹⁸ HAPPACHER BREZINKA (2006), S 34

ATTLMAYR⁹⁹ geht andererseits auf fachliche, aber auch methodische Voraussetzungen zur Sachverständigentätigkeit ein und darauf, dass der Sachverständige nur solche Methoden und Lehrmeinungen seiner Arbeit zugrunde legen darf, die von maßgeblichen Fachkreisen anerkannt sind:

*„Auch ohne eine explizite Festschreibung von Qualifikationserfordernissen liegt es in der Natur der Sache, dass Sachverständige ein hohes Niveau an Fachkunde haben müssen. Sachverständige sind vielfach gefordert, Arbeiten und Leistungen von anderen Fachleuten zu überprüfen oder Gegenargumente von Parteien zu beurteilen, sodass sie über eine besondere Fachkenntnis und Erfahrung verfügen müssen. **Der Sachverständige darf seinem Gutachten lediglich solche Methoden und Lehrmeinungen zugrunde legen, die in den maßgeblichen Fachkreisen als zweifelsfrei richtig und zuverlässig anerkannt sind.** Spekulationen, esoterisches „Wissen“ usw. dürfen nicht in die Begutachtung einfließen, da hiedurch gegen das Prinzip der materiellen Wahrheit verstoßen würde.“*

Wo erwirbt der Sachverständige das Wissen um geeignete, nicht nur fachlicher Art sondern auch organisatorischer und kommunikativer Art sowie zum Umgang mit den Herausforderungen seiner Tätigkeit? NEIMKE¹⁰⁰ sieht in dessen Fehlen ein Manko, das den Sachverständigen auch im praktischen Umgang mit Juristen benachteiligt:

*„Sachverständige haben in der Regel nicht gelernt, ihre in einem Fall gesammelten **Erkenntnisse so aufzubereiten, dass ihr Auftraggeber mit den in den meisten Fällen eingeschalteten Juristen, die Gedankengänge verstehen können, die zu einem Ergebnis geführt haben.**“*

Für Sachverständige als Nichtjuristen (z. B. Techniker) besteht dementsprechend dahingehend Ausbildungsbedarf, sie mit dem Denken von Juristen vertraut zu machen und ihnen Kommunikation auf gleicher Ebene zu ermöglichen.

Es darf ganz allgemein vermutet werden, dass sich das Fehlen geeigneter Ausbildungsinstitution für die „handwerkliche“ Seite der Sachverständigentätigkeit in einer **latenten Unsicherheit** der Sachverständigen in ihrer praktischen Arbeit bemerkbar macht, von der insbesondere Neuanfänger betroffen sein dürften. Das erforderliche Handwerkszeug erwirbt man sich mehr oder weniger durch Lernen durch „trial and error“, in einzelnen Fällen auch durch Nachfragen bei „alten Hasen“ oder Sachverständigenkollegen, denen gegenüber man das nötige Vertrauen hat, diese Unsicherheit einzugestehen – alles in allem kein wünschenswerter Zustand.

⁹⁹ ATTYLMAYR (2006b), S 15

¹⁰⁰ NEIMKE (2009), S 12

2.9.2 Die unkoordinierte Fortbildung des Sachverständigen

Mit der beruflichen Entwicklung des Sachverständigen können **Änderungen in der sachlich-fachlichen Kompetenz** einhergehen, die gegebenenfalls nicht mehr mit dem ihm anfangs zugeordneten Aufgaben- und Außenbild übereinstimmen. Wer gestern ein Spezialist auf dem Sektor thermischer Solarenergie war und seine Erfahrungen in das Gebiet der Wärmepumpen verlagert hat, steht vor der Frage, wie weit er sein Außenbild justieren soll.

Im Fall der Gerichtssachverständigen weist das Sachverständigen- und Dolmetschergesetz (SDG)¹⁰¹ der fachlichen **Fortbildung** des Sachverständigen deshalb eine bedeutende Rolle zu. Diese ist im Zuge der Rezertifizierungen gesetztesbedingt auch regelmäßig nachzuweisen (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Das Entscheidungsorgan hat auf Grund der vorgelegten Berichte und der **Nachweise über die Fortbildung** die weitere Eignung der oder des Sachverständigen zu prüfen.“*

Außer vom Hauptverband für Gerichtssachverständigen werden auch von anderen Institutionen **Fortbildungsveranstaltungen für Sachverständige** angeboten, etwa von der Akademie für Recht, Steuern und Wirtschaft (ARS).¹⁰² In fachlicher Hinsicht kann auch auf die Angebote der Ausbildungsinstitutionen von Kammern und Berufsverbänden zurückgegriffen werden.¹⁰³

Fortbildungsangebote sind also in einem breit gefächerten Ausmaß vorhanden. Ein modulartiger Zusammenhang irgendwelcher Art etwa mit dem Ziel einer konstanten Kompetenzsicherung von Sachverständigen auch nur eines Fachgebiets ist jedoch nicht gegeben. Der Hauptverband der Gerichtssachverständigen hat aber immerhin einen „Bildungs-Pass“ erstellt, in dem Bildungsmaßnahmen systematisch erfasst werden können. Dazu SCHMIDT¹⁰⁴ (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Dem Grundgedanken der mit der Zertifizierung und Rezertifizierung verfolgten **Qualitätssicherung** entsprechend, stellt die **Fortbildung** ein wichtiges Kriterium für die Verlängerung der Befristung der Eintragung von Sachverständigen dar. Um die hierüber entscheidenden Präsidenten zu unterstützen, hat der Hauptverband der Gerichtssachverständigen einen „**Bildungs-Pass**“ eingerichtet.“*

¹⁰¹ Vgl. Sachverständigen- und Dolmetschergesetz (SDG), § 6 (3)

¹⁰² Siehe www.ars.at

¹⁰³ Etwa Wirtschaftsförderungsinstitut (WIFI), Berufsförderungsinstitut (bfi) usw.

¹⁰⁴ SCHMIDT (2012a), S 41

An dieser Stelle nicht hinterfragt wird, ob nicht ein zu großer Teil von **Fortbildungsinhalten**, die die Tätigkeit des Sachverständigen im engeren Sinne betreffen, lediglich aus der Sicht von betroffenen Juristen – in der Praxis sehr oft durch Richter oder Anwälte – erfolgt. Das ist zwar wünschenswert, stellen Richter doch den Vertreter des Auftraggebers dar.

Andererseits kommt aber dadurch nicht zum Tragen, dass Fortbildung nicht nur für den engeren juristischen Rahmen der Tätigkeit, sondern für das praktische „**Handwerkszeug**“ des Sachverständigen gefordert ist. Als einige Beispiele für derartige aus Praxissicht notwendig erscheinende, aber nicht oder nur ungenügend verfügbare Fortbildungsinhalte seien genannt:

- Methoden der Befundaufnahme,
- Methodik der Gutachtenserstellung,
- Bewertung von Informationsquellen,
- Projektmanagement von Begutachtungen,
- Qualitätssicherung in allen Aspekten,
- Risikobegrenzung in der Gutachtenserstellung,
- Wesen und Erfordernisse von Dienstleistungen,
- Gezielte Verbesserung von Soft Skills usw.

Bedauerlicherweise scheint in unserer Gesellschaft im Gegensatz zur angelsächsischen Kultur, in der es in vielfältiger Weise präsent zu sein scheint, auch kein oder nur ein geringes Bewusstsein zu bestehen für notwendiges **Mentoring** oder begleitendes **Coaching** angehender Sachverständiger. Initiativen einzelner Institutionen wie der Bundeskammer der Ziviltechniker, in der die Fachgruppe Industrielle Technik im Rahmen des Ausschusses „ZT-Mentor“¹⁰⁵ ein solches Mentoring anbietet, sind in einigen Jahren der Existenz mit wenigen Inanspruchnahmen eher bescheiden erfolgreich ausgefallen.

So ist der Sachverständige sowohl in seiner Ausbildung als auch in seiner Fortbildung in hohem Maße sich selbst und dem **eigenem Engagement** überlassen. Dieses wird umso größer sein, je mehr er als Sachverständiger tatsächlich tätig ist und je mehr er sich aus einer Fortbildung an praktischem Nutzen verspricht, organisatorischen, zeitlichen oder materiellen. Die Sachverständigentätigkeit dürfte aus der gesellschaftlichen Entwicklung heraus nicht einfacher werden, die Ansprüche der Auftraggeber steigen und damit auch das Risiko für den Sachverständigen.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Siehe <http://www.arching.at/baik/ueber-uns/ausschuesse/content.html>, Zugriff 12.01.2013

¹⁰⁶ Vgl. Beispiele in SEEBACHER (2012)

2.10 Direkte Bezüge zum Qualitätsmanagement

Gegenstand der Arbeit ist die Verbindung von Sachverständigenwesen und Qualitätsmanagement. Die beiden Arbeitsfelder sind unterschiedlichen Sphären zuzuordnen: das Sachverständigenwesen in erster Linie der Rechtssphäre, während der Ursprung des Qualitätsmanagement der Sphäre der Technik entspringt.

In diesem Abschnitt soll dargelegt werden,

- ob und wie weit in der Literatur über das Sachverständigenwesen **Bezüge auf Qualitätsmanagement** zu finden sind und
- in welchen Zusammenhängen und wie die Begriffe **Qualitätssicherung** und **Qualitätsmanagement** verstanden und verwendet werden.

Wenn die beiden letzteren Begriffe in der juristisch geprägten Literatur Erwähnung finden, was bisweilen wechselweise in gleicher Bedeutung geschieht, dann ausschließlich im Sinne von **Sicherstellung der fachlichen Qualifikation** bei Erlangung oder Bestätigung der Befugnis des Sachverständigen.

Qualitätssicherung oder Qualitätsmanagement werden demnach verstanden

- einerseits als **Festlegung von Zugangskriterien** für die Erlangung der Befugnis eines Sachverständigen, also seine Zertifizierung, und
- andererseits als Maßnahmen zur **Aufrechterhaltung der Qualifikation** eines Sachverständigen durch geeignete Rezertifizierung.

Eingangs sei jedoch erwähnt, dass namhafte Autoren den Sinn von **Qualitätsnormen**, die aus der Techniksphäre stammen, nicht verstehen und in einen Zusammenhang stellen, der für diese Normen nicht gegeben ist. MAYER¹⁰⁷ meint dazu:

„Zur Qualitätssicherung nach ÖNORM EN ISO 9001:2000 – Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen – ist ein Qualitätsmanagement gefordert, das alle Voraussetzungen für die Erweiterung und Vertiefung des Fachwissens sicherstellt.“

Diese Ausführungen lassen erkennen, dass der Autor weder mit der erwähnten Qualitätsnorm, noch mit Grundzügen des Qualitätsmanagements vertraut zu sein scheint: Die Norm ist eine Darlegungsnorm für den Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen und kann nicht unmittelbar mit Vertiefung von Fachwissen in Verbindung gebracht werden.

¹⁰⁷ MAYER (2006), S 307

Das Qualitätskennzeichen der **Zertifizierung**, wie sie in Österreich beim Gerichtssachverständigen verpflichtend eingeführt ist, wird in der Literatur ebenfalls verknüpft mit Fachwissen, wie aus folgender Aussage von SCHMIDT¹⁰⁸ hervorgeht (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Mit diesem Personenzertifizierungsverfahren wurde **für den Markt des Fachwissens ein Qualitätskennzeichen für gute Sachverständigenarbeit**, eine Art „Gütesiegel“, geschaffen. Damit verwirklicht die gerichtliche Zertifizierung von Sachverständigen auch ein wichtiges Anliegen des Verbraucherschutzes.“*

Auch die **Anforderungen an die Zertifizierung** konzentrieren sich auf die fachspezifischen Erfordernisse, wie wiederum SCHMIDT¹⁰⁹ zeigt (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Wichtige Hinweise zu den allgemeinen und besonderen Voraussetzungen für die Zertifizierung, den **fachspezifischen Erfordernissen** in den einzelnen Prüfungsfeldern, zum Prüfungsablauf und zur Vorbereitung auf die Prüfung finden sich in den von den Sachverständigenverbänden ausgearbeiteten Prüfungsstandards, die aber noch nicht für alle Fachgebiete verfügbar sind.“*

ATTLMAYR zieht Parallelen zwischen Gerichtssachverständigenzertifizierung und einer solchen nach dem Akkreditierungsgesetz, wobei nicht bedacht wird, dass **eine Akkreditierung auch die Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems bedingt**, was für die Sachverständigenzertifizierung nicht der Fall ist. Dazu führt ATTLMAYR¹¹⁰ aus (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Durch die Bezeichnung „gerichtlich zertifizierter“ Sachverständiger soll klar gestellt werden, dass es sich um einen **Sachverständigen** handelt, **der sich einem Qualitätssicherungsverfahren unterzogen hat und kontinuierlich unterzieht**. Unübersehbar wird hierbei eine Parallele zur Zertifizierung durch eine akkreditierte Zulassungsstelle nach dem AkkG gezogen.“*

Auf die von SCHMIDT¹¹¹ kommende Darstellung, wonach die Forderung der Rezertifizierung praktisch ausschließlich im **Nachweis einer ständigen fachlichen Fortbildung** besteht, wurde schon hingewiesen.

Als Nachweise einer Fortbildung für die Rezertifizierung durch den jeweiligen Präsidenten des Landesgerichts zählt SCHMIDT¹¹² anschließend beispielhaft im Wesentlichen rein fachliche Aspekte auf (Hervorhebungen durch den Verfasser):

¹⁰⁸ SCHMIDT (2012a), S 31

¹⁰⁹ Ebenda, S 38

¹¹⁰ ATTLMAYR (2006a), S 10

¹¹¹ Vgl. SCHMIDT (2012a), S 41

„Vorträge und Seminare über Methodik und rechtliche Grundlagen der Sachverständigentätigkeit im Allgemeinen; **fachbezogene Vorträge und Seminare** aus dem Tätigkeitsbereich des Sachverständigen in den eingetragenen Fachgebieten; einschlägige, vom Sachverständigen **selbst gehaltene Fachvorträge** in den betreffenden Fachgebieten; **fachgebietsbezogene Publikationen** des Sachverständigen.“

Das Rundsiegel, mit dem der Sachverständige seine Arbeit fertigt, sieht SCHMIDT¹¹³ als äußeres Qualitätszeichen seiner Arbeit:

„Sachverständige haben weiters ein **Rundsiegel** zu führen, das den Namen des Sachverständigen und die Bezeichnung „Allgemein beeideter und gerichtlich zertifizierter Sachverständiger“ zu enthalten hat [...]. Es dient der klaren Kennzeichnung von schriftlichen Gutachten [...] und ist damit **eine Einrichtung der Qualitätssicherung**.“

Die Verwendung des Rundsiegels ist dem Gerichtssachverständigen auch für die Fertigung von Privatgutachten empfohlen.¹¹⁴ Hier wird die Verwendung des Rundsiegels als „Maßnahme zur Qualitätssicherung“ bezeichnet:

„Gerichtssachverständige dürfen sich auch bei [...] Privatgutachten als solche bezeichnen und müssen das **Rundsiegel** verwenden, weil dieses ganz allgemein eine **Maßnahme der Qualitätssicherung** darstellt.“¹¹⁵

In den besprochenen deutschsprachigen Quellen finden sich keine direkten Bezüge von Qualitätsmanagement zum Sachverständigenwesen, abschließend sei aber auf zwei **nicht-deutschsprachige Quellen** verwiesen, zum ersten auf einen Vortrag von TURAN¹¹⁶ im Rahmen des EuroExpert Symposiums 2010 in Wien, zum anderen auf eine französische Norm aus dem Jahre 2003.

In seinem Vortrag „Total Quality Management of Court Expert’s Services“ geht TURAN¹¹⁷ auf Aspekte des Qualitätsmanagements in der Sachverständigentätigkeit ein. Qualität beschränkt sich für ihn auf die bestmögliche Beantwortung der Fragen des Auftraggebers:

„Quality is in the special meaning of Court expert’s work the complete answering to the questions of the client at the possible highest up-to-date-level of the knowledge according to the professional truth.“

¹¹² Vgl. SCHMIDT (2012a), S 41

¹¹³ Ebenda, S 42

¹¹⁴ Ebenda, S 87

¹¹⁵ Ebenda, S 42

¹¹⁶ Vgl. TURAN (2010)

¹¹⁷ Ebenda

Werkzeuge für die Qualitätssicherung bestehen für ihn in

- der richtigen Auswahl der Person,
- dem genauen Verständnis der Fragen des Gerichts,
- der Planung der Sachverständigenarbeit,
- der Beachtung der richtigen Qualität von Daten,
- einer Befundaufnahme und
- der Anwendung von Logik, Statistik und Wahrscheinlichkeit sowie
- der Festlegung der Rahmenbedingungen und der Gültigkeitsgrenzen.

Der Autor schlägt für komplexere Fälle **Kommissionen von Sachverständigen** desselben Fachgebietes vor, die ein Gutachten gemeinsam verfassen, was zwar die Kosten erhöht, aber ein starkes Ergebnis erwarten lässt.

Kritische Fragen der Parteien zum Gutachten (z. B. anlässlich einer Erörterung des Gutachtens bei Gericht, Anm.) sieht der Autor als Qualitätskontrolle für die Arbeit des Sachverständigen.

Ein weiteres bemerkenswertes Dokument zum Qualitätsmanagement im Sachverständigenwesen liegt in Form einer **nationalen Norm aus Frankreich** vor: Die „NF X 50-110“ „Quality in expertise activities – General requirements of competence for an expertise activity“ („Qualität für Gutachten – Allgemeine Anforderungen über Kompetenz für Gutachten“ vom Mai 2003, herausgegeben vom französischen Normungsinstitut AFNOR (siehe auch nachfolgende Abbildung)).



Abbildung 3: Französische Norm zur Qualität für Gutachten

Diese Norm lehnt sich sehr stark an die ISO 9001:2000 an und enthält auch eine diesbezügliche Gegenüberstellung. In der Essenz bietet die Norm Anforderungen an Gutachten und **Auswahl und Tätigkeit von Gutachtern** oder Sachverständigen, wie sie sich in Österreich einerseits aus den gesetzlichen Grundlagen ergeben, andererseits aus den Rahmenbedingungen, wie sie in den Landesregeln der Gerichtssachverständigen festgelegt sind.

Bedauerlicherweise enthält die Norm **keine Angaben über den Aufbau und Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem** für Sachverständige. Gerade die Parallelität zur Darlegungsnorm ISO 9001 legte eine derartige Leitlinie nahe und ließe konkrete Ansätze erwarten.

Trotz dieses Fehlens stellt die Norm insofern einen interessanten Ansatz dar, als versucht wird, einheitliche Kriterien für alle Arten von Sachverständigentätigkeit zu formulieren. Auch erscheinen die Interessen nationaler Verbände bereits auf einen gemeinsamen Nenner gebracht, weil ja Normen im Konsens entwickelt und beschlossen werden müssen.

Abschließend sei auf das Zitat eines Richters hingewiesen, der die Qualitätsanforderungen an einen Sachverständigen sehr kurz, aber auch sehr treffend zusammengefasst hat. SCARIA¹¹⁸ geht auf die allgemein geführte Art der Erörterung des Themas Sachverständigenqualität ein nennt dann drei Punkte, an denen sich seiner Ansicht Qualität festmachen lässt (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*„Auch wenn über **die Qualität und deren Kriterien** lange Diskussionen geführt und dazu unterschiedliche Standpunkte eingenommen werden, so **sind diese im Wesentlichen an drei Punkten festzumachen:***

- **der Person der Sachverständigen,**
- **dem von ihnen einzuhaltenden Verfahren und**
- **dem Produkt ihrer Tätigkeit.“**

Wie in einem weiteren Abschnitt zu zeigen sein wird, treffen diese drei hier genannten Anforderungen sehr gut zu auf die drei zentralen Voraussetzungen für Dienstleistungen, an denen sich auch eine Qualitätsbeurteilung von Dienstleistungen und damit auch von Sachverständigenleistungen festmachen lässt.

¹¹⁸ SCARIA (2012), S 172

2.11 Exkurs 1: Dienstleistungen

Die höher entwickelten Industrieländer erwirtschaften den größten Teil ihrer Sozialprodukte aus dem tertiären Sektor, den Dienstleistungen, im Fall der Bundesrepublik Deutschland etwa 70%.¹¹⁹ Bekanntermaßen spricht man daher von unserer Gesellschaft auch als einer **Dienstleistungsgesellschaft**. Erscheinungsformen dieser Dienstleistungen sind äußerst vielfältig, die Unternehmensgrößen reichen vom Ein-Personen-Unternehmen bis zum Großkonzern, die Betätigungsfelder schließen Handwerk und freien Berufe mit ein.

Auch Sachverständigentätigkeit ist Dienstleistung. In diesem Abschnitt sollen die für Dienstleistungen **charakteristischen Eigenheiten** dargelegt werden, wie auch die Konsequenzen, die sich daraus für die Bewertung der Qualität der Sachverständigentätigkeit durch die Auftraggeber ergeben. Die Erläuterungen zu Dienstleistungen scheinen auch deshalb erforderlich, weil insbesondere in akademischen fachbezogenen Ausbildungen (z. B. in den Ingenieurstudien) diese Zusammenhängen nicht oder nur in unzureichendem Maße berücksichtigt werden, obwohl davon auszugehen ist, dass ein großer Teil der Absolventen später im Dienstleistungssektor tätig sein wird.

2.11.1 Definition

Unter einer **Dienstleistung** ist im gegenständlichen Fall im Unterschied zu einer Sachleistung eine Leistung zu verstehen, die **nicht der Produktion eines materiellen Gutes** dient und bei der auch nicht der materielle Wert eines Endproduktes im Vordergrund steht.¹²⁰ In der Sachverständigentätigkeit ist der materielle Leistungsanteil eines Begutachtungsauftrages im Regelfall vernachlässigbar gering.

2.11.2 Voraussetzungen zur Erbringung von Dienstleistungen

Damit Dienstleistungen erbracht werden können, müssen Voraussetzungen erfüllt sein, die BRUHN¹²¹ in drei Dimensionen gliedert:

- Zuallererst müssen **Leistungsvermögen und Leistungsbereitschaft (ein Potenzial)** für eine Dienstleistungserbringung vorhanden sein,
- zweitens muss ein **Ablauf (ein Prozess)** durchschritten werden, in den der Auftraggeber oder ein anderer externer Faktor miteinbezogen werden muss und
- drittens muss der Ablauf ein **Resultat (ein Ergebnis)** bewirken, das am Auftraggeber oder externen Faktor bestimmte Auswirkungen zeigt.

¹¹⁹ Vgl. BRUHN (2006), S 4

¹²⁰ In Anlehnung an Wikipedia, Zugriff 12.01.2013

¹²¹ Vgl. BRUHN (2006), S 49

Die drei Dimensionen von Dienstleistungen sind in nachstehender Abbildung grafisch dargestellt.

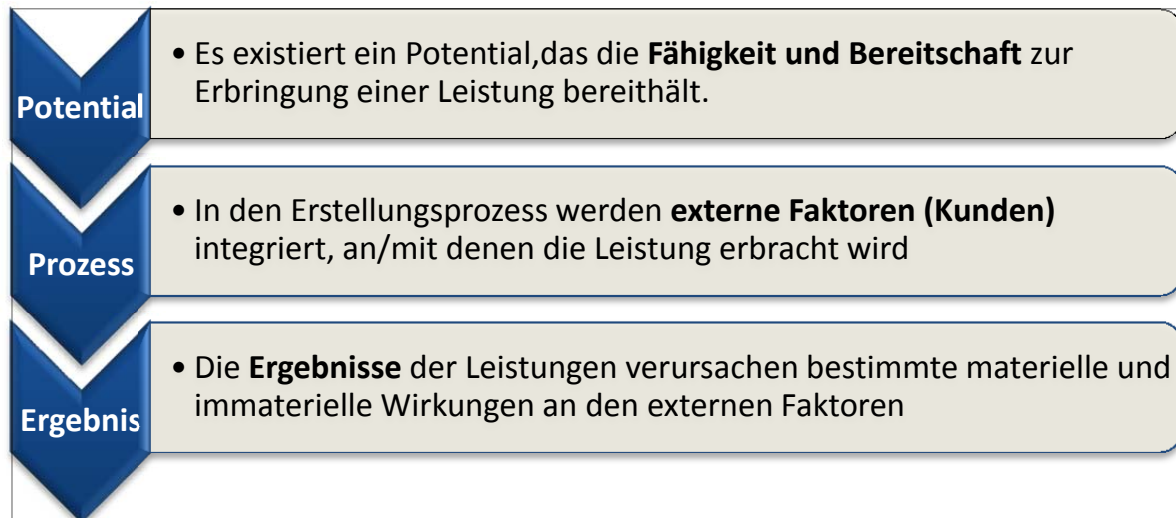


Abbildung 4: Voraussetzungen für Dienstleistungen nach BRUHN¹²²

In der Sachverständigentätigkeit muss

- unter Potential **neben der fachlichen Fähigkeit auch die kapazitive und terminliche Bereitschaft** verstanden werden, nicht zu vergessen das Vorhandensein geeigneter organisatorischer und materieller Rahmenbedingungen.
- im Erstellungsprozess ist die **enge Einbeziehung der Betroffenen** gegeben, wobei hier der Auftraggeber nicht oder nicht allein der bestimmende Faktor sein muss, wenn man sich etwa ein Gerichtsverfahren vor Augen hält.
- das Produkt eines Begutachtungsauftrages **nicht nur die Erstellung eines Gutachtens** berücksichtigen, sondern Tätigkeiten mit einschließen wie die Erläuterung des Gutachtens und zuvor schon die persönliche Präsenz des Sachverständigen im Rahmen der gesamten Auftragsabwicklung.

Die drei dargelegten Dimensionen bilden auch die **Hauptelemente der Qualitätsbeurteilung** der Sachverständigentätigkeit, wie noch gezeigt werden wird:

- Das Potential und dessen qualitative Beurteilung konzentrieren sich sehr stark auf die **Persönlichkeit** des Sachverständigen.
- Vorgangsweise und Modalitäten in der **Abwicklung** des Auftrages bilden die Grundlage für die Beurteilung der organisatorischen Qualität.
- Das **Gutachten** bildet den Kern der Beurteilung der Ergebnisqualität.

¹²² Darstellung in Anlehnung an BRUHN (2006), S 49;

2.11.3 Eigenschaften von Dienstleistungen

Dienstleistungen haben nach BRUHN¹²³ bestimmte charakteristische Eigenschaften, die sie von materiellen Produkten, die im Unterschied zu Dienstleistungen auch als Sachleistungen) wesentlich unterscheiden, sowohl was ihre Herstellung als auch was ihre Bewertung betrifft, wie aus der nachstehenden Darstellung entnommen werden kann.

| EIGENSCHAFT | BEDEUTUNG | FOLGE |
|---------------------------|--|--|
| Keine Lagerbarkeit | Dienstleistungen sind nicht auf Vorrat herstellbar | Die Leistung kann nur auf Kundenabruf erbracht werden |
| Immaterialität | Dienstleistungen sind vor ihrer Erbringung schwer einschätzbar | Die Qualitätsbeurteilung kann erst nach dem Kauf erfolgen |
| Heterogenität | Dienstleistungen sind schwer standardisierbar | Image und Vertrauen sind für die Erbringung mit entscheidend |

Tabelle 7: Eigenschaften von Dienstleistungen nach BRUHN¹²⁴

Die Relevanz der genannten Eigenschaften für die Sachverständigentätigkeit ist offensichtlich:

- Gutachten als übliche Ergebnisse von Begutachtungsaufträgen lassen sich naturgemäß nicht auf Vorrat herstellen, sondern **nur auf besondere Veranlassung des Auftraggebers** und für den individuell feststehenden Zweck des Auftraggebers;
- Die Brauchbarkeit des Gutachtens lässt sich klarerweise erst **nach Fertigstellung** desselben prüfen, ebenso die Eignung des Sachverständigen selbst für den besonderen Einzelfall;
- Die Leistungserbringung ist für den Auftraggeber selbst nicht steuerbar und im Normalfall für den Nichtkundigen zu komplex, **der Auftraggeber muss vor dem Auftrag Vertrauen aufbauen**, etwa durch Erkundigungen oder Anforderung von Referenzen.

Aus diesen Eigenschaften ergeben sich wesentliche Anhalte für die Qualitätsziele der Sachverständigenleistung, die im Rahmen der Qualitätspolitik festzulegen und in der täglichen Arbeit anzustreben sind.

¹²³ Vgl. BRUHN (2006), S 20f

¹²⁴ Ebenda

2.11.4 Typen von Dienstleistungen

Dienstleistungen sind wie bereits in der Einleitung festgestellt äußerst vielfältig und umspannen nach FÄHNRICH/OPITZ¹²⁵ einen weiten Bogen u. a. in Bezug auf Objekt der Dienstleistungserbringung, Komplexität, Anpassbarkeit, Interaktionsgrad etc. Die Autoren schlagen eine Typologie der Dienstleistungen nach zwei Dimensionen vor, nämlich der der Kontaktintensität und der Variantenvielfalt, die in nachstehender Abbildung an Beispielen dargestellt sind.

| | | | |
|--------------------------|---------|--|---|
| Kontaktintensität | Hoch | Kundenintegrative Dienstleistungen z.B. Fast Food Restaurant, Foto-Atelier | Wissensintensive Dienstleistungen z.B. Beratung, Marktforschung, Arztpraxis |
| | Niedrig | Einzel-Dienstleistungen z.B. Waschstraße, Online-Banking | Varianten-Dienstleistungen z.B. Versicherungen, Gebäudereinigung |
| | | Niedrig | Hoch |
| | | Variantenvielfalt | |

Abbildung 5: Dienstleistungstypen nach FÄHNRICH/OPITZ¹²⁶

Sachverständigenleistungen gehören nach dieser Darstellung in naheliegender Weise in die **Kategorie der wissensintensiven Dienstleistungen**:

- Die **Variantenvielfalt** der Begutachtungsaufträge und ihrer Durchführung ist hoch, reicht sie doch von der einfachen beratenden Auskunft über einen Befund bis hin zum komplexen Begutachtungsauftrag an eine interdisziplinäre Gruppe von Sachverständigen.
- Ebenso ist im Zuge einer Begutachtungsdurchführung die **Kontaktintensität** mit Auftraggeber und Beteiligten im Regelfall sehr hoch, sowohl im Zuge der Informationsbeschaffung als auch der Darlegung der Ergebnisse.

¹²⁵ Vgl. FÄHNRICH/OPITZ (2006), S 96

¹²⁶ Ebenda

2.11.5 Ingenieur-Dienstleistungen

Der Begriff ist durch die VDI-Richtlinie 4510 „Ingenieur-Dienstleistungen und Anforderungen an Ingenieur-Dienstleister“ bekannt geworden. Die Richtlinie enthält einen Katalog mit 22 Tätigkeiten von Ingenieur-Dienstleistern zur eindeutigen Klassifizierung und Definition aller Ingenieur-Dienstleistungen. Sachverständigentätigkeit fällt nicht darunter, jedoch werden im Katalog Tätigkeiten genannt, die Teil der Sachverständigentätigkeit sein können (z.B. Analysieren, Berechnen, Prüfen). Folgende Definition wird gegeben:

„Ingenieur-Dienstleistungen‘ sind eigenständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Fähigkeiten verbunden sind, die zum Großteil auf Ingenieurleistungen bzw. –wissen und auf in praktischer Ingenieurarbeit erworbenen Erfahrungen basieren.“¹²⁷

Im Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit sind zwei Aspekte dieser Richtlinie von Bedeutung:

- die Darlegung der **Kompetenzen und des Anforderungsprofils** eines Ingenieur-Dienstleisters und
- die Darlegung von **Konzepten und Wissensbereichen zur Aus- und Weiterbildung** von Ingenieur-Dienstleistern.

Die Richtlinie nennt insgesamt als Basiskompetenz des Ingenieurs¹²⁸

- die fachliche Kompetenz,

als erweiterte Kompetenz des Ingenieur-Dienstleisters¹²⁹

- die Methodenkompetenz,
- die soziale Kompetenz,
- die persönliche Kompetenz

und als Expertenkompetenz¹³⁰

- die kommunikative Kompetenz,
- die Managementkompetenz national sowie
- die Managementkompetenz international.

Die nachfolgende Darstellung verdeutlicht die ersten vier Kompetenzen:

¹²⁷ Vgl. VDI-Richtlinie 4510, Ausgabe 2006, S 3

¹²⁸ Ebenda, S 4

¹²⁹ Ebenda

¹³⁰ Ebenda

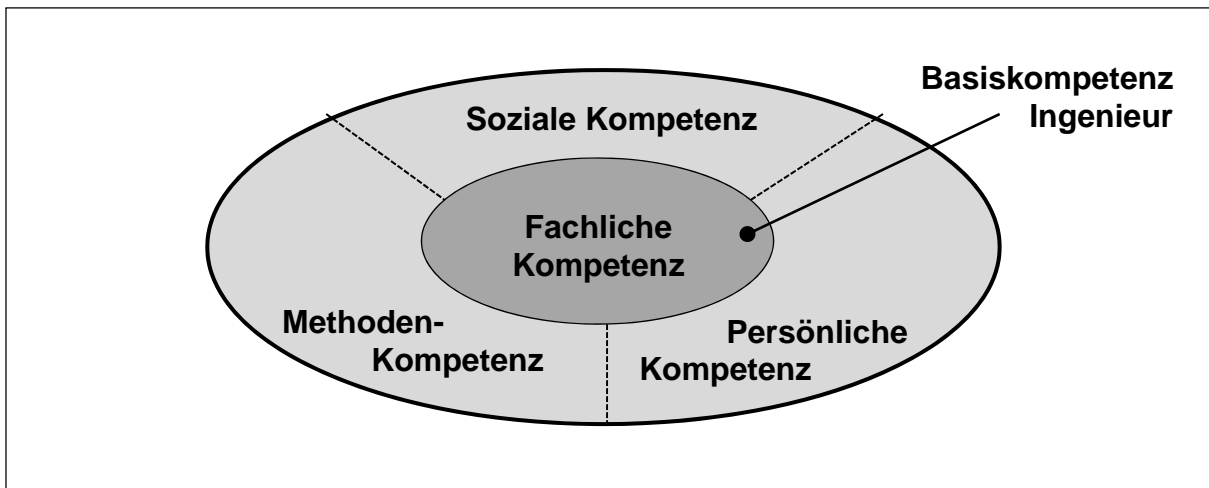


Abbildung 6: Erweiterte Kompetenz des Ingenieur-Dienstleisters nach VDI 4510¹³¹

Mit Ausnahme der sozialen Anforderungen sind die erwähnten Anforderungsprofile¹³² zu jeder der anderen genannten Kompetenzen sehr detailliert und umfangreich beschrieben.

Zu den **Konzepten zur Aus- und Weiterbildung**¹³³ von Ingenieurdienstleistern enthält die Richtlinie folgende Ansätze:

„Aus- und Weiterbildung anhand des globalen Anforderungsprofils Ingenieur-Dienstleister können im Wesentlichen in vier Studienangeboten erfolgen:

- 1. Berufsbegleitende Weiterbildung im Rahmen eines Lehrganges „Ingenieur-Dienstleister“*
- 2. Integration von Ausbildungselementen in das klassische ingenieurwissenschaftliche Studium*
- 3. Konzeption eines Aufbau- oder Ergänzungsstudiums im Anschluss an eine ingenieurwissenschaftliche Ausbildung*
- 4. Entwicklung eines integrierten ingenieurwissenschaftlichen Studiums zum Dipl.-Ing. mit der Vertiefung Ingenieur-Dienstleister“*

Die fachliche Kompetenz aus der Ingenieurausbildung wird auch hier generell als Basiskompetenz vorausgesetzt und ist nicht Teil dieser Ausbildung.¹³⁴

Zu den **Wissensbereichen** enthält die Richtlinie sodann eine umfangreiche Auflistung, die auch für eine Ausbildung von Sachverständigen relevante Elemente enthält, auf die vorerst nicht näher eingegangen werden soll.

¹³¹ Vgl. VDI-Richtlinie 4510, Ausgabe 2006, S 4

¹³² Ebenda, S 24f

¹³³ Ebenda, S 32f

¹³⁴ Ebenda, S 4

2.12 Exkurs 2: Netzwerke und Kooperationen

Zur steigenden Bedeutung von Kooperationen insbesondere unter Wissensträgern, wie sie Sachverständige darstellen, im Hinblick auf nachhaltigen Erfolg durch Wettbewerbsvorteile sei folgendes Zitat von LIPNAK und STAMPS¹³⁵ aus dem Jahre 1997 angeführt, aus einer Zeit also, in der soziale Netzwerke im Internet noch nicht geläufig und auch nicht abzusehen waren:

„Geteiltes, gemeinsames Wissen wird die größte Produktionsquelle der Wirtschaft des 21. Jahrhunderts sein – mit Folgen, die heute noch jenseits unseres Vorstellungsvermögens liegen.“

Über Netzwerke von Unternehmen existiert umfassende Literatur, deren prinzipielle Gültigkeit auch für Sachverständige vorausgesetzt wird. Von Interesse sind hier aber nur Inhalte zu Sinn und Praxis einer Kooperation, zu Voraussetzungen für deren Erfolg und zum Funktionieren von regionalen Netzwerken. **Wesen und Sinn einer Kooperation** trifft WEYER¹³⁶ in der Einleitung zu „Soziale Netzwerke“:

„Wenn Unternehmen in Netzwerken kooperieren, bündeln sie ihre Ressourcen und Kompetenzen, stellen ihre Autonomie jedoch wechselseitig nicht in Frage. Sie verpflichten sich auf gemeinsame Ziele, zu deren Erreichung jeder Partner einen spezifischen Beitrag leistet.“

Nun scheint aber die **Notwendigkeit engerer Zusammenarbeit** zur Erreichung eines Wettbewerbsvorteils nicht für jeden Sachverständigen in gleichem Maße gegeben. Eine Unterscheidung zum auf sich selbst gestellten Einzelkämpfer sei hier angebracht. Was ZAHN¹³⁷ für Unternehmen feststellt, kann auch für Sachverständige gelten:

- Der „**Einzelkämpfer**“, der entweder über eine attraktiv besetzte Marktposition oder aber eine überlegene Ressourcenbasis verfügt, hat keinen Anlass zu einer Kooperation.
- Anders der „**Netzwerker**“, der eine relationale Sicht entwickelt und sich eingebettet sieht in ein soziales Netzwerk und der aus diesem Eingebettet-Sein Vorteile ziehen kann.

Die Gegenüberstellung der beiden Ansätze, die prinzipiell beide zu einem überdurchschnittlichen Erfolg eines Unternehmens führen können, ist der nachstehenden Illustration nach ZAHN zu entnehmen.

¹³⁵ LIPNAK/STAMPS (1998), S 277

¹³⁶ WEYER (2000), S 2

¹³⁷ Vgl. ZAHN (2006), S 303f

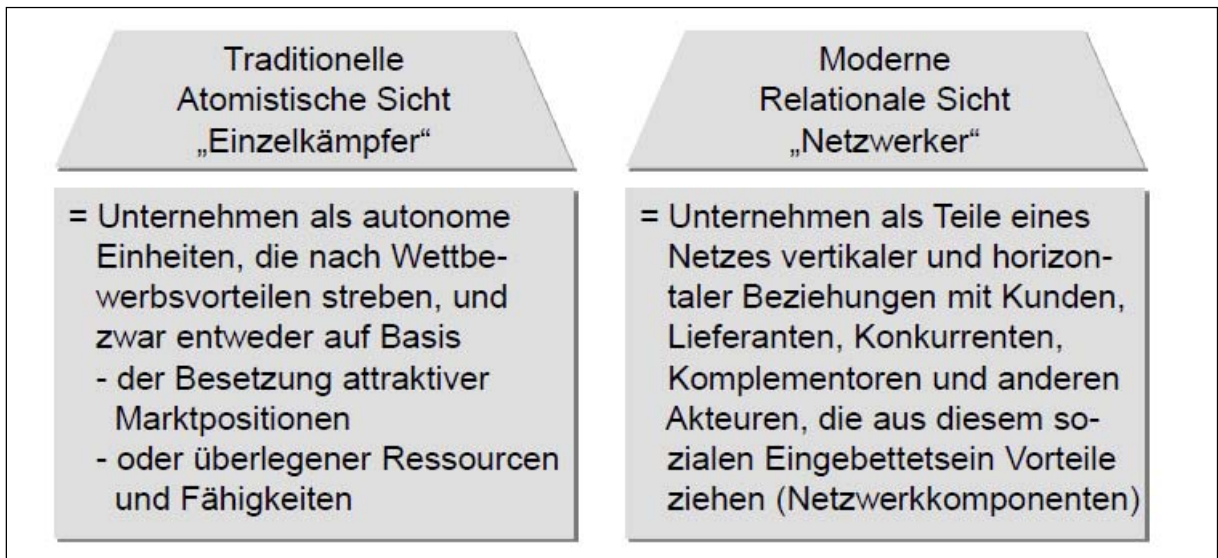


Abbildung 7: Ansätze für Wettbewerbsvorteile nach ZAHN¹³⁸

Für die **Zusammenarbeit** zwischen Sachverständigen bestehen wiederum Anforderungen an deren Eigenschaften, auf die weiter unten eingegangen wird. Die Klärung der notwendigen Eigenschaften scheint von zentraler Bedeutung, weil angenommen werden darf, dass zu einer erfolgreichen Kooperation nicht nur die Abstimmung von Arbeitsauftrag, Terminen und finanziellen Aspekten gehört und von Vorgangsweisen zur effizienten Projektabwicklung, sondern auch ein **gemeinsam getragenes Verständnis von Qualität** im Hinblick auf die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen des Auftraggebers.

Welche Fähigkeiten brauchen Teilnehmer am Netzwerk? An erforderlichen **persönlichen Eigenschaften erfolgreicher Netzwerker** listet FRIEDSCHRÖDER¹³⁹ auf:

- **Zielstrebigkeit** kombiniert mit einem sehr hohen Selbstmotivationsgrad,
- **Sehr gute Wahrnehmung** für Personen, Themen, Nutzen und Beziehungen,
- **Flexibilität und Kommunikation** mit Diplomatie, Takt und Gefühl für persönliche Dinge
- **Analytisches und systemisches Denken** für die Fähigkeit, Strukturen zu durchschauen und letztlich
- **Kontextsensitivität**, was bedeutet, ein Gefühl für Zusammenhänge und Beziehungen zu entwickeln.

Anzumerken ist noch, dass ein Netzwerk eher **komplementär** ausgerichtet sein kann (Mitglieder ergänzen sich interdisziplinär) oder **kapazitiv** (Partner gleicher Disziplinen legen ihr Potential für Großaufträge zusammen).

¹³⁸ Vgl. ZAHN (2006), S 304

¹³⁹ Vgl. FRIEDSCHRÖDER (2005), S 63

Als praktisches Beispiel eines regionalen Netzwerkes, das sich in der Oststeiermark Ende der 1990er-Jahre gebildet hat, aber nur kurze Zeit nach außen effektiv tätig war, sei das **Tech.Netz Weiz** genannt. Gründer war eine Gruppe von etwa einem Dutzend Personen, die sich unter dem gemeinsamen Begriff „Technische Dienstleister“ zusammenfanden, darunter Architekten, Ziviltechniker und Inhaber Technischer Büros. Dazu gehörten auch Sachverständige. Infolge der fachlichen Inhomogenität war kein erkennbarer Schwerpunkt in der Ausrichtung des Netzwerkes gegeben. Intention, Funktion und geplante Tätigkeiten des „Tech.Netz“ wurden ausführlich beschrieben.¹⁴⁰

Im Zuge der Gründung des Netzwerkes, für das die rechtliche Form eines gemeinnützigen Vereins gewählt worden war, fanden Erhebungen unter jenen potentiellen Selbständigen aus der Region statt, die für eine Mitgliedschaft in Frage zu kommen schienen, in erster Linie aus dem zuvor geschilderten Unternehmens- und Personenkreis.

Auf die Frage „**Welche Eigenschaften sollte ein Kooperationspartner aufweisen?**“ wurden als wichtigste angegeben:¹⁴¹

| | |
|-----------------------------------|-----|
| Verlässlichkeit | 32% |
| Fachkompetenz und Flexibilität je | 28% |
| Ehrlichkeit | 24% |
| Termintreue | 16% |
| Fairness, Teamgeist, Offenheit je | 8% |

Auf die Frage, welche Hauptfehler in Kooperationen unbedingt vermieden werden sollten, wurden genannt: unklare Zustände hinsichtlich Arbeitsverteilung, Zielsetzung und Kompetenz.¹⁴²

Zur Frage der **Erwartungen an das Netzwerk** wurden von den potentiellen Interessenten genannt¹⁴³:

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Erfahrungsaustausch, Know-How-Gewinn | 48% |
| Bessere Bekanntheit | 40% |
| Gleichmäßigere Auslastung | 32% |

Die Ursache für die kurze aktive Lebensdauer des Netzwerkes von nur wenigen Jahren wurde nicht untersucht, kann jedoch in der Inhomogenität und der daraus geringen Möglichkeit gemeinsamer Projekte vermutet werden.

¹⁴⁰ Vgl. SONNEK (2001)

¹⁴¹ Ebenda, S 169

¹⁴² Ebenda

¹⁴³ Ebenda

Als Beispiel für ein rein auf Gerichtssachverständige beschränktes Netzwerk sei das im Jahre 2002 in Graz gegründete „**Sachverständigen-Netzwerk**“ genannt. Auch dieses derzeit (2013) insgesamt 16 Mitglieder umfassende und regional auf das Bundesland Steiermark beschränkte Netzwerk besteht von Beginn an als Verein. Es bezieht seinen fachlichen Wirkungsbereich mit wenigen Ausnahmen auf das Bauwesen. Der Außenauftritt erfolgte anfangs mit Darstellungen der Berufserfahrungen, gerichtlichen und außergerichtlichen Kompetenzfelder in Form von Broschüren¹⁴⁴ und eines gemeinsamen Auftritts im Internet¹⁴⁵, wobei der Auftritt gegenwärtig (anfangs 2013) vor allem aus Gründen der Aktualisierung auf die genannte Internetpräsenz beschränkt ist.

Im Zuge der Entwicklung zu einer im kommerziellen und organisatorischen Sinne schlagkräftigen Organisation erwies sich die Vereinsstruktur als unzulänglich und die Schaffung eines zentralen Unternehmens als unumgänglich, da insbesondere eine einheitliche Anlaufstelle für die Auftragsabwicklung notwendig wurde. Dieses Unternehmen wurde losgelöst vom Netzwerk von den zwei Gründern des Netzwerks in der Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit der Bezeichnung „**Sachverständigen-Plattform**“¹⁴⁶ gegründet, das die gesamte Abwicklung von Aufträgen in eigener Verantwortung übernahm.

Das **Unternehmen agiert völlig unabhängig**, ist dem zuvor genannten Netzwerk nicht mehr verpflichtet zwischen den Mitgliedern des Netzwerkes und dem Unternehmen wurden individuelle Rahmenverträge abgeschlossen. Die Abrechnung der Leistungen erfolgt über das Unternehmen, die Haftungsüberleitung vom Auftraggeber zum Sachverständigen besteht direkt zwischen Auftraggeber und Sachverständigen. Die Abwicklung der Aufträge erfolgt fast ausschließlich auf elektronischem Wege, die Kontakthaltung zu Auftraggebern erfolgt ausschließlich durch das Unternehmen, das in der Folge weitere Sachverständige direkt vertraglich gebunden und seinen geografischen Wirkungsbereich auf ganz Österreich ausgedehnt hat.

Im Hinblick auf die gegenständliche Arbeit ist darauf hinzuweisen, dass sowohl im „Netzwerk“ als auch in der „Plattform“ **keine konzentrierten Maßnahmen zur Sicherung eines gemeinsamen Qualitätsstandards** gesetzt, jedoch in den genannten Rahmenverträgen Anforderungen und Wünsche der Vertragspartner der Plattform – darin ausschließlich Versicherungsgesellschaften – dokumentiert worden sind. Angemerkt wird, dass die Rahmenverträge genaue Zielkostenvorgaben für Gutachten enthalten, die einem auf höchste Qualität getrimmten Gerichtsgutachter wesensfremd erscheinen muss.

¹⁴⁴ z.B. Sachverständigen-Netzwerk, 50 Seiten, 2005

¹⁴⁵ www.sv-netzwerk.at

¹⁴⁶ www.svnetzwerk.com

2.13 Exkurs 3: Stufen zum Experten

Folgende Tabellen zeigen die Stufen zum Experten aus der Sicht zweier in der Literatur häufig zitierten Autoren: DREYFUS/DREYFUS¹⁴⁷ und CHI¹⁴⁸.

Tabelle 8: Five Stages of Skill Acquisition¹⁴⁹

| Skill Level | Components | Perspectivce | Decision | Commitment |
|----------------------|------------------------------|---------------------|-----------------|--|
| 1. Novice | Context-free | None | Analytical | Detached |
| 2. Advanced beginner | Context-free and situational | None | Analytical | Detached |
| 3. Competent | Context-free and situational | Chosen | Analytical | Detached understanding and deciding. Involved in outcome |
| 4. Proficient | Context-free and situational | Experienced | Analytical | Involved understanding. Detached deciding |
| 5. Expert | Context-free and situational | Experienced | Intuitive | Involved |

Tabelle 9: A proficiency scale¹⁵⁰

| | |
|--------------|---|
| <i>Naive</i> | <i>One who is totally ignorant of a domain</i> |
| Novice | Literally, someone who is new - a probationary member. There has been some minimal exposure to the domain. |
| Initiate | Literally, a novice who has been through an initiation ceremony and has begun introductory instruction. |
| Apprentice | Literally, one who is learning - a student undergoing a program of instruction beyond the introductory level. Traditionally, the apprentice is immersed in the domain by living with and assisting someone at a higher level. The length of an apprenticeship depends on the domain, ranging from about one to 12 years in the Craft Guilds. |
| Journeyman | Literally, a person who can perform a day's labor unsupervised, although working under orders. An experienced and reliable worker, or one who has achieved a level of competence. Despite high levels of motivation, it is possible to remain at this proficiency level for life. |
| Expert | The distinguished or brilliant journeyman, highly regarded by peers, whose judgments are uncommonly accurate and reliable, whose performance shows consummate skill and economy of effort, and who can deal effectively with certain types of rare or "tough" cases. Also, an expert is one who has special skills or knowledge derived from extensive experience with subdomains. |
| Master | Traditionally, a master is any journeyman or expert who is also qualified to teach those at a lower level. Traditionally, a master is one of an elite group of experts whose judgments set the regulations, standards, or ideals. Also, a master can be that expert who is regarded by the other experts as being "the" expert, or the "real" expert, especially with regard to sub-domain knowledge. |

¹⁴⁷ DREYFUS/DREYFUS (1988)

¹⁴⁸ CHI (2009)

¹⁴⁹ DREYFUS/DREYFUS (1988), S 50

¹⁵⁰ CHI (2009), S 22

2.14 Verwendete und nicht verwendete Grundlagen

Für die verwendeten Grundlagen zur Sachverständigentätigkeit sind zwei Gesichtspunkte von Bedeutung: die **Anforderungen** an den Sachverständigen, die sich **aus gesetzlichen Rahmenbedingungen** ergeben und andererseits die Anforderungen, deren Einhaltung **zur ordnungsgemäßen „handwerklichen“ Durchführung** des Begutachtungsauftrages notwendig sind

Für die **gesetzlichen Grundlagen** wird ausschließlich auf die Situation in Österreich Bezug genommen. Ausgegangen wird von Darstellungen in den drei aktuellen Sammelwerken von ATTLMAYR/WALZEL VON WIESENTREU(2006), KRAMMER et al. (2012) und RANT (2012), die für die Überlegungen im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement völlig ausreichend erscheinen, auf eine weitere als auf einzelne Definitionen beschränkte Einbeziehung von WELLMANN (2004) wurde wegen dessen Bezug auf die Situation in Deutschland verzichtet.

Die Betrachtung der Sachverständigen erfolgt für diese Arbeit überwiegend aus der Sicht des **allgemein beeideten und gerichtlich zertifizierten Sachverständigen** (hier abgekürzt; Gerichtssachverständiger). Dies deshalb, weil in diesem Teilgebiet des Sachverständigenwesens die gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen klar geregelt sind und umfassende Darlegungen zu den hohen ethischen, fachlichen und organisatorischen Anforderungen an die praktische Tätigkeit vorliegen. Diese bilden eine gute Grundlage auch für die Betrachtung der anderen Arten von Sachverständigen, insbesondere die des privaten und des nichtamtlichen Sachverständigen sowie für den freiberuflichen Ziviltechniker als Gutachter.

Für die Betrachtung der **praktischen Arbeit des Sachverständigen** wurde auf die Arbeiten von CORS (2006), HAAS (1997), NEIMKE (2009) und ZUSCHLAG (2002) zurückgegriffen, weil der Rahmen dieser Arbeiten alle qualitätsrelevanten Aspekte berücksichtigt. Die dortigen Darstellungen werden für die weitere Bearbeitung als wichtig und wertvoll empfunden und deshalb herangezogen.

Die Ausführungen von POYNTER (2005), der die Situation in den USA beschreibt, erscheinen ausschließlich wegen der hohen persönlichen Anforderungen an den Sachverständigen in den U.S.A. von Interesse, ist doch die rechtliche Stellung des Sachverständigen ansonsten eine völlig andere als in Österreich.

Auf Teilaspekte der Sachverständigentätigkeit wurde nur insofern eingegangen, als diese für Qualitätsaspekte in Ausbildung, Fortbildung die Tätigkeit relevant erschienen: Auch wurden für die Sachverständigentätigkeit relevante Anknüpfungspunkte an Dienstleistungen und Netzwerken nur so weit beleuchtet, als sie für Qualitätsaspekte von Interesse schienen.

2.15 Zusammenfassung in den relevanten Forschungsfragen

Für die weitere Bearbeitung erscheint die Sachverständigentätigkeit lediglich für die erste und die fünfte Forschungsfrage direkt relevant, jedoch ergeben sich auch für die anderen Forschungsfragen Anknüpfungen, die nachstehend den einzelnen Fragen zugeordnet sind.

Zur ersten Forschungsfrage: Was kennzeichnet die Rollen von Personen im Rahmen ihrer Sachverständigentätigkeit?

Für die Beantwortung der Forschungsfrage scheinen folgende Aspekte von besonderer Relevanz:

- Als Sachverständiger kann sich prinzipiell jedermann bezeichnen, zumindest dann, wenn er die Kriterien des Bürgerlichen Gesetzbuches erfüllt. Es bestehen jedoch erweiterte **Kriterien für den Zugang zu und die Aufrechterhaltung von jenen Sachverständigenarten**, die für das öffentliche Leben von Bedeutung sind, so für den Gerichtssachverständigen. Diese Kriterien werden im Allgemeinen im Rahmen von Zertifizierungsverfahren überprüft und deren Erfüllung und Einhaltung der Öffentlichkeit kundgetan.
- Die Tätigkeit einer Person als Sachverständiger ist im Regelfall **nur möglich in Verbindung mit einer aktiven Berufsausübung**, weil in letzterer jener Vorrat an fachlichem Wissen und praktischer Erfahrung liegen, die eine Sachverständigentätigkeit erst ermöglichen. Diese Berufsausübung muss eine Mindestdauer aufweisen, in der aber auch ein wesentlicher Teil jener Handlungsfähigkeit erworben sein muss, die für die erfolgreiche Abwicklung eines Begutachtungsauftrages vonnöten ist. Zudem muss sein fachliches Wissen stets aktuellem Stand entsprechen.
- Die Tätigkeit von Sachverständigen folgt bestimmten Regeln, eine wesentliche davon besteht in der **Trennung von Befund und Gutachten**, also dem Auseinanderhalten der Wahrnehmungen, die im Rahmen eigenständiger Erhebungen gemacht wurden einerseits, von der Meinung und Schlussfolgerung des Sachverständigen andererseits. Diese Meinung muss begründbar sein, die Herleitung der Erkenntnisse den Regeln der Wissenschaft, des Berufes oder der Kunst entsprechen.
- **Sachverständigentätigkeit ist Dienstleistung**. Dienstleistungen sind überwiegend immateriell, können nur anlassbezogen und unter Mitwirkung des Kunden oder Auftraggebers erbracht werden und weisen bestimmte Merkmale auf, die vom Sachverständigen sorgfältig zu beachten sind, soll ein Begutachtungsauftrag gesamthaft erfolgreich sein.

Zur zweiten Forschungsfrage: Wie kann ein standardisiertes Qualitätsmanagementsystem gestaltet sein?

Im Hinblick auf die Beantwortung dieser Frage sind die sich in der Literatur aufgezeigten **Abläufe und Standards** von Interesse, die sich aus dem praktischen **Anforderungsprofil an die Tätigkeit des Sachverständigen** ergeben, unabhängig davon, welchen Ursprung der Auftrag an den Sachverständigen hat, ob dieser durch das Gericht oder einen privaten Auftraggeber, oder auch durch eine Behörde erteilt wurde. Die aufgezeigten Strukturierungen zum Ablauf der Tätigkeit bieten einen guten Anhalt für den Aufbau eines Wertschöpfungsprozesses.

Querverweise in der Sachverständigenliteratur auf Qualitätsmanagement direkt sind selten. Die Begriffe **Qualitätssicherung und Zertifizierung** werden nur auf die fachliche Qualifikation des Sachverständigen beschränkt, dies im Zusammenhang mit Zugangskriterien und Nachweisen für die Rezertifizierungen.

Zur dritten Forschungsfrage: Welche Auswirkungen hat die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements auf die Tätigkeit des Sachverständigen, insbesondere wie wirken sich Standardisierungsmaßnahmen auf die Effizienz der Tätigkeit aus?

Naturgemäß enthält die Literatur zur Sachverständigentätigkeit keinerlei Hinweise auf die Beantwortung dieser Frage. Dass sich ein Gutachten inhaltlich nicht standardisieren lässt ist offensichtlich, dass sich aber das Verfahren zur Erstellung des Gutachtens standardisieren lässt, ist unbekannt, ebenso wie die Möglichkeit, dass sich einzelne Vorgaben an die Tätigkeiten standardisieren lassen und dass sich daraus ein Rationalisierungseffekt ergeben kann.

Einzelne Verweise auf die Notwendigkeit einer guten Büroorganisation im Sinne eines durchgängigen Qualitätsmanagementsystems ergeben sich bestenfalls indirekt aus Anleitungen zur Haftungsbegrenzung.

Anregungen oder Hilfen zum Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems oder auch zur Beschäftigung mit Qualitätsmanagement sind nicht einmal in Ansätzen vorhanden. Auch nur eine oberflächliche Beschäftigung mit Wesen und Nutzen von Qualitätsmanagement fehlt in der betrachteten Literatur. Trotzdem lässt sich aus der Literatur der Appell an Sachverständige zur Verbesserung der Arbeit wie ein roter Faden verfolgen.

Qualitätsanforderungen werden in der Literatur wie bereits zuvor dargelegt ausschließlich an die fachliche Qualität und auf deren Aufrechterhaltung geknüpft. Letztere Aspekte sind im Qualitätsmanagement zwar berücksichtigt, erfassen aber nur einen kleinen Teil davon.

Zur vierten Forschungsfrage: Wie kann ein Vorgehensmodell zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro gestaltet sein?

Die Fachliteratur gibt Hinweise und Hilfen dahingehend, wie man eine Sachverständigenbefugnis erlangt. Diese Hilfen beschränken sich im Wesentlichen jedoch auf die Vermittlung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Arbeit des Sachverständigen und auf die Inhalte seiner Arbeit, wie etwa die richtige Erstellung von Befund und Gutachten. Einführungsmodelle für Qualitätsmanagement für Sachverständige sind in der Literatur nicht zu finden. Sehr genau dargestellt sind aber die Möglichkeiten der Fortbildung in Vereinigungen und Berufsverbänden, wie in Österreich durch den Hauptverband der Gerichtssachverständigen

Bei der Fragebeantwortung wird zu beachten sein, dass Sachverständige in der meist vorliegenden beruflichen Tätigkeit einer entsprechenden Zeitknappheit unterliegen, deshalb die Gefahr besteht, dass nur die für die Aufrechterhaltung der Befugnisse unbedingt notwendigen Fortbildungsmaßnahmen ergriffen werden oder die durch persönliche Interessenslage bestimmten fachlichen Neuerungen aufgelesen werden. Eine gesetzliche Vorschrift zur Einführung von Systemen des Qualitätsmanagements oder Aufrechterhaltung von qualitätssichernden Maßnahmen im Büro des Gerichtssachverständigen bestehen in Österreich nicht.

Zur fünften Forschungsfrage: Wie kann ausgehend von den Grundsätzen des Qualitätsmanagements ein Ausbildungsprogramm für Sachverständige gestaltet sein?

Das Fehlen von zentralen Ausbildungen wird aufgezeigt und zugleich auch darauf verwiesen, dass eine Ausbildung über alle Fachbereiche eines Sachverständigen hinweg nicht möglich erscheint. Anhalte für Ausbildungen etwa auf Grundlage von modularen Lehrgängen sind nicht vorhanden. Es ist angesichts der hohen Vielfalt der angebotenen Qualifikationen bis hin in den universitären und Fachhochschulsektor erstaunlich, dass keine davon eine fundierte Ausbildung etwa für einen klar definierten Sektor der Sachverständigentätigkeit bietet.

3 Qualitätsmanagement

Literatur zum Thema Qualitätsmanagement ist zahlreich und vielfältig, beginnend mit der Behandlung von Qualitätstechniken über Darlegungen von Werkzeugen zum Qualitätsmanagement und von Qualitätsmanagementsystemen unterschiedlicher Komplexität bis hin zu kulturphilosophischen Abhandlungen.

3.1 Grundsätzliches

Bei der Beschäftigung mit Qualitätsmanagement ist zu beachten, dass die **Ursprünge seiner Entstehung in der produzierenden Industrie** liegen. Das widerspiegelt sich in der verfügbaren Literatur insofern, als sich ein großer Teil mit numerischen Auswertungen und statistischen Methoden beschäftigt, was bedeutet, dass der direkten Messung und Beurteilung von Qualitätseigenschaften großer Stellenwert gegeben wird. Die Literatur aus diesem Feld enthält jedoch wertvolle grundlegende Definitionen und in der Fülle dargebotener Informationen finden sich Vorgangsweisen, Werkzeuge und Hilfsmittel, die im Sachverständigenwesen einsetzbar sind.

Als Referenz für die in der Arbeit beschriebenen Methoden, Systeme, Werkzeuge und Definitionen wurde stark auf ZOLLONDZ¹⁵¹ und KAMISKE¹⁵² zurückgegriffen, auf ersteren wegen seiner umfassenden Beschreibung von Hintergründen und der Erläuterung von Zusammenhängen im Qualitätsmanagement und auf zweiten wegen der detaillierten und exakten Darlegungen relevanter Methoden und Werkzeuge.

Für grundlegende Ausführungen wurde auf DANZER¹⁵³ Bezug genommen. Ein originaler Ansatz liegt in seiner grundsätzlichen Darstellung der Qualitätswahrnehmung aus Hersteller- und Kundensicht und der Einführung des Begriffes der Qualität als Attraktivität.¹⁵⁴ Ansätze dafür, wie diese Attraktivität erreicht werden kann, sind für das Qualitätsmanagement von Dienstleistungen und damit für die Sachverständigenarbeit von Bedeutung.

Die Ausführungen von BENES/GROH enthalten neben weiteren Definitionen Ansätze zur Praxis der Umsetzung von Prozessmanagements und beinhalten auch wertvolle Darlegungen über Widerstände gegen die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Organisationen und über Mechanismen zur Überwindung.

¹⁵¹ ZOLLONDZ (2011)

¹⁵² KAMISKE (2012)

¹⁵³ DANZER (1995)

¹⁵⁴ Ebenda, S 2

Auch BRUNNER/WAGNER¹⁵⁵ befassen sich mit der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen, wobei der Fokus aber sehr stark auf Industrieproduktion, Statistik und Prüfmethode liegt.

Von KAMISKE/BRAUER¹⁵⁶ liegt ein lexikalisches Werk mit erweitertem Hintergrundwissen vor, das zentrale Begriffe darlegt. Es wurde als ergänzende Referenz für andernorts nicht ausreichend definierte oder eingegrenzte Begriffe herangezogen.

Für Ausbildung und didaktisch richtige Vorgangsweisen bei Einführung von Qualitätsmanagement in Unternehmen wurde LINß¹⁵⁷ berücksichtigt mit Anhalten für effiziente Kommunikation und Beispiele für Ausbildungsinhalte.

Die Einführung von Qualitätsmanagement in Dienstleistungen ist – urteilt man an den Erscheinungsdaten der zuordenbaren Literatur – ein Produkt der letzten beiden Jahrzehnte. Erfassung und Bewertung der Qualität von Dienstleistungen unterscheidet sich sehr stark von der von materiellen Produkten. Dienstleistungen unterliegen im Fall der Sachverständigentätigkeit strengen Bewertungskriterien durch Klienten wegen Komplexität, Individualität und Auswirkungen der Tätigkeit auf Klienten selbst.

Eine besondere Stellung nimmt BRUHN¹⁵⁸ ein, der aus betriebswirtschaftlicher Grundlage und Sicht eine umfassende Darstellung des Themas mit Modellen der Dienstleistungsqualität, Anhalten für Planung und Steuerung sowie Umsetzung des Qualitätsmanagements bei Dienstleistern bietet. Wenn das Werk auch in erster Linie auf mittlere und größere Unternehmungen zugeschnitten ist, enthält es wertvolle Hinweise für Dienstleistungen von Einzelpersonen, also auch von Sachverständigen.

Eine zentrale Rolle in der Arbeit kommt der bekanntesten und weltweit verbreiteten Qualitätsnormenreihe der ISO-9000¹⁵⁹ zu. Für Definitionen und Begriffe erfolgt die Orientierung an der ÖNORM EN ISO 9000, auch Grundlagen und Ansätze für Qualitätsmanagementsysteme werden der Norm entnommen.

Für die Gestaltung eines für die Sachverständigentätigkeit geeigneten Qualitätsmanagementsystems wird Bezug genommen auf die ÖNORM EN ISO 9001, die als Darlegungsnorm Grundlagen für Strukturen, Abläufe und Standards bietet.

Schließlich wird – soweit für die Sachverständigentätigkeit sinnvoll – die ÖNORM EN ISO 9004 berücksichtigt, die eine Ausdehnung des Qualitätsmanagement über den Kundenkreis hinaus auf alle betroffenen Interessenspartner vornimmt.

¹⁵⁵ BRUNNER/WAGNER (2011)

¹⁵⁶ KAMISKE/BRAUER (2011)

¹⁵⁷ LINß (2011)

¹⁵⁸ BRUHN (2006)

¹⁵⁹ Vgl. ÖNORMEN EN ISO 9000, 9001 und 9004

3.2 Qualitätsbegriff und magisches Dreieck

Die Definition des **Begriffs der Qualität** erfolgt in der Literatur aus unterschiedlichen Zugängen. Eine grundlegende Anmerkung stammt von BRUHN¹⁶⁰ aus dessen Arbeit über Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Er ordnet dem Begriff Qualität auch das Attribut Wert zu:

„Das Wort „Qualität“ hat seinen Ursprung im Lateinischen („qualis“ = wie geschaffen) und umschreibt nach allgemein sprachlicher Auffassung „Beschaffenheit“, „Güte“ oder „Wert“ eines Objektes.“

BRUHN¹⁶¹ weist darauf hin, dass **ein allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis bis heute nicht gegeben ist**, das sowohl für Sach- als auch für Dienstleistungen gültig ist, was entsprechende Verwirrung mit sich bringt:

„Die heterogenen und diffusen Auffassungen über „Qualität“, die vielfach sowohl für Sach- als auch für Dienstleistungen gültig sind, machen deutlich, dass es bis heute nicht gelungen ist, ein tragfähiges und allgemein akzeptiertes Qualitätsverständnis zu schaffen.“

BRUHN¹⁶² liefert **drei grundlegende Definitionen**, deren Ursprung er auf die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. zurückführt (Hervorhebungen vom Verfasser):

*„**Qualität** wird im Folgenden [...] als ‚... die Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen‘, verstanden. ‚Qualität‘ bezeichnet damit die ‚realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich der Qualitätsforderung‘.*

*‚**Qualitätsforderung**‘ steht nach dieser Auffassung für die ‚Gesamtheit‘ der betrachteten Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Einheit in der betrachteten Konkretisierungsstufe der Einzelforderungen‘.*

*‚**Beschaffenheit**‘ umschreibt die ‚Gesamtheit der Merkmale und Merkmalswerte einer Einheit.‘*

Diese Begriffsdefinition für Qualität zeigt deutlich **Ansprüche** auf, artikuliert in Form von bedungenen Erfordernissen und (Qualitäts-)Forderungen (und nicht bloß Anforderungen) an Gegebenheiten einer Sache. Der Begriff der Beschaffenheit verweist nicht nur auf (Eigenheits-)**Merkmale**, sondern darüber hinaus auf Merkmals**werte**.

¹⁶⁰ BRUHN (2006), S 33

¹⁶¹ Ebenda

¹⁶² Ebenda, S 33f

In einer **Geschäftsbeziehung** werden vom Kunden (Auftraggeber, Klienten etc.) im Hinblick auf einen Geschäftsgegenstand bestimmte **Qualitätsmerkmale** gefordert, vom Lieferanten (Unternehmen, Hersteller, Sachverständigen etc.) werden ebenfalls bestimmte Qualitätsmerkmale angeboten. Die beiden Partner haben individuell ausgeprägte und eigenständige Sichtweisen, die – wie die allgemeine Lebenserfahrung zeigt – im Regelfall nicht übereinstimmen werden.

Bei DANZER¹⁶³ findet sich dazu eine Darstellung dieses Sachverhalts, die nachstehend wiedergegeben ist: Links im Bild ist der **Lieferant** vertreten, rechts der **Kunde**, und in der Mitte das Produkt, das von zwei Seiten gesehen wird:

Für den **Lieferanten** stehen die möglichst niedrigen Kosten im Fokus, die Einhaltung der vereinbarten Eigenschaften und des Liefertermins.

Für den **Kunden** sind Preis und vereinbarter Termin ebenso von Bedeutung, das wichtigste Kriterium seiner Beurteilung liegt aber darin, ob und wie weit seine Anforderungen und Erwartungen erfüllt worden sind.

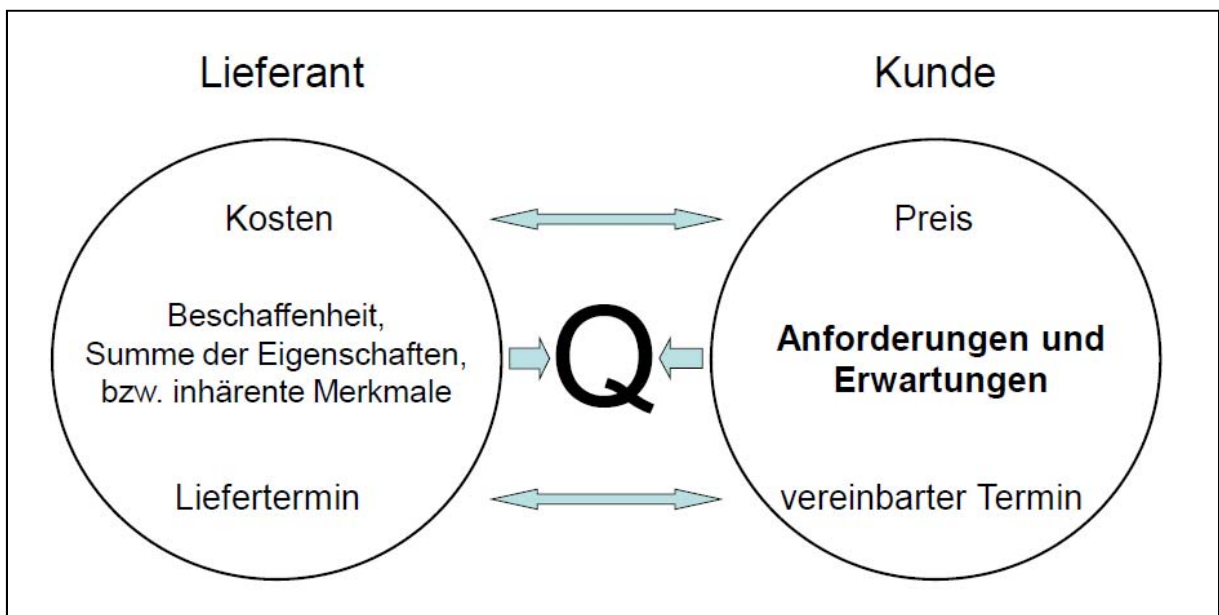


Abbildung 8: Lieferanten- und Kundensicht auf Qualität, nach DANZER¹⁶⁴

Je eher und je vollständiger der Lieferant die Anforderungen und Erwartungen des Kunden trifft, desto besser wird das Urteil des Kunden. DANZER¹⁶⁵ prägt in diesem Zusammenhang den Ausdruck „**Qualität ist Attraktivität**“.

Für Kunden und Lieferanten gleichermaßen stellt sich die Notwendigkeit einer Abstimmung oder der Erreichung einer **Balance der Qualitätssicht** von Lieferanten und Kunden.

¹⁶³ Vgl. DANZER (1995), S 2 und DANZER (2011), S 9

¹⁶⁴ Ebenda

¹⁶⁵ Ebenda

Zur Triade der Faktoren **Kosten, Zeit und Qualität** gibt DANZER¹⁶⁶ in der folgenden Abbildung die konventionelle Sicht einer starren Beziehung: zur Verbesserung von Qualität steigen tendenziell die Kosten, desgleichen, wenn der Zeitaufwand verkürzt wird. Andererseits führen Kosteneinsparungen zu längeren Produktionszeiten und verringern nicht selten die Qualität. Rechts in der Abbildung ist die Entkopplung der Faktoren durch angewandtes Qualitätsmanagement wiedergegeben.

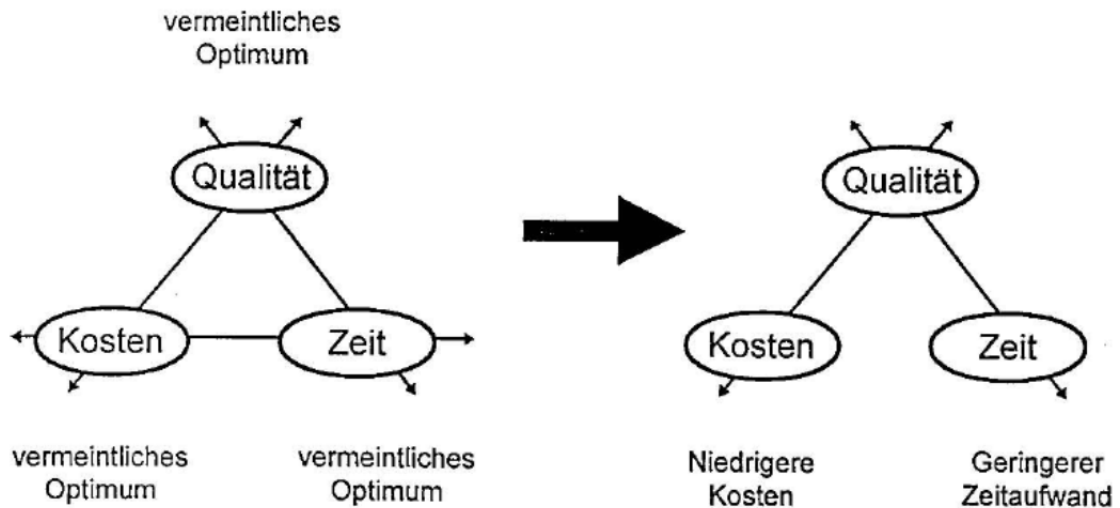


Abbildung 9: Zusammenhang Qualität, Kosten und Zeit, Darstellung in DANZER¹⁶⁷

Eine treffende Sicht auf die althergebrachte Sichtweise zeigt das nachstehende Bild der Darstellung des Leistungsprogramms eines Unternehmens.¹⁶⁸



Abbildung 10: Magisches Qualitätsdreieck aus konventioneller Sicht

ZOLLONDZ¹⁶⁹ weist ebenfalls darauf hin, dass die klassische Annahme einer starren Beziehung zwischen den drei Wettbewerbsfaktoren inzwischen widerlegt ist und kommentiert die neue Sicht der Entkopplung (Hervorhebungen vom Verfasser):

¹⁶⁶ DANZER (2011), S 70

¹⁶⁷ Ebenda

¹⁶⁸ Quelle unbekannt

*Es gilt alle drei Faktoren so zu optimieren, damit Qualitätsverbesserungen nicht zu Kostenerhöhungen führen, eine Verkürzung der Durchlaufzeiten keine Kostensteigerungen bewirkt und Kosteneinsparungen nicht zu Lasten von Qualität gehen und die Zykluszeiten verlängern. Die Quadratur des Kreises ist gelöst: **Organisationen können – wenn sie genügend Intelligenz entwickeln – zugleich besser, schneller und kostengünstiger produzierend sein.***“

Dass zeitlich begrenzte Maßnahmen dafür nicht ausreichen, wendet BRUHN¹⁷⁰ mahndend ein, wenn er festhält, dass sich im Spannungsfeld von Kosten, Zeit und Qualität nur dann eine alle Faktoren optimierende Lösung finden lassen wird,

*„..., wenn es dem einzelnen Unternehmen gelingt, die Beschäftigung mit dem Thema Qualität aus einer isolierten Zeitpunktbetrachtung herauszulösen und **zum Gegenstand eines permanenten Qualitätsmanagementprozesses zu machen.**“*

In den Qualitätsnormen der ISO 9000-Reihe ist eine verstärkte Gewichtung auf die Kundensicht gegeben. Die Qualität, die eine Organisation liefert, soll durch ein hohes Maß an **Kundenzufriedenheit** gekennzeichnet sein. Die gesamte Organisation ist demnach in erster Linie zur Erfüllung von Kundenforderungen und –erwartungen auszurichten. Der ISO 9000¹⁷¹ ist dazu zu entnehmen:

„Qualitätsmanagementsysteme können Organisationen beim Erhöhen der Kundenzufriedenheit unterstützen.“

Eine Definition des Begriffes Kundenzufriedenheit¹⁷² ist ebenfalls in der Norm enthalten:

*„**Kundenzufriedenheit:** Wahrnehmung des Kunden zu dem Grad, in dem die Anforderungen [...] des Kunden erfüllt worden sind.“*

In der Diskussion von Modellen der Qualität stellt BRUHN¹⁷³ das von Grönroos für Dienstleistungsqualität vor und merkt zur **wahrgenommenen Qualität** an:

„In dem Dienstleistungsqualitätsmodell [...] stellt die wahrgenommene Qualität das Ergebnis des Vergleiches zwischen der erwarteten und der erfahrenen Qualität dar [...] Eine hohe wahrgenommene Qualität entsteht, wenn die erfahrene Qualität die erwartete Qualität übertrifft.“

¹⁶⁹ ZOLLONDZ (2011), S 3

¹⁷⁰ BRUHN (2006), S 7

¹⁷¹ ÖNORM EN ISO 9000, Ausgabe 2005, Abschnitt 2.1

¹⁷² Ebenda, Abschnitt 3.1.4

¹⁷³ BRUHN (2006), S 177

3.3 Qualitätsmerkmale, Qualitätsforderungen

Wie im Kapitel über das Sachverständigenwesen gezeigt worden ist, sieht sich der Sachverständige einer Reihe von Anforderungen ausgesetzt, die er im Zuge seiner Tätigkeit vollständig zu erfüllen hat. Die vage und ungeordnete Kenntnis einer möglichen Vielzahl von Qualitätsanforderungen allein wäre aber eine ungenügende Voraussetzung für eine rasche eigene oder fremde Beurteilung von Leistungen.

Die Vielfalt der Merkmale und Anforderungen erzwingt daher bereits im Vorfeld einer Modellerstellung eine Vereinfachung in Form einer **Kategorisierung**, wobei hier zusätzlich eine weitgehende Beschränkung auf Aspekte von Dienstleistungen vorgenommen wird. Zu dieser Kategorisierung werden verschiedene Ansätze herangezogen, die dem Qualitätsmanagement, aber aus anderen Fachbereichen entstammen.

Der erste Ansatz zu einer von ihm als „**Qualitätsdimensionen**“ bezeichneten Kategorisierung findet sich bei BRUHN.¹⁷⁴ In seiner Sicht

„...lassen sich drei zugrunde liegende Dimensionen erkennen [...]:

- (1) **Sachliche Qualitätsmerkmale:** Hierzu zählen u.a. Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, Genauigkeit, Vollständigkeit der Dienstleistung
- (2) **Persönliche Qualitätsmerkmale:** Hierzu zählen u.a. Offenheit, Ehrlichkeit, Freundlichkeit der beteiligten Dienstleistungsmitarbeiter
- (3) **Soziale Qualitätsmerkmale:** Hierzu zählen u.a. Entgegenkommen (auch in Richtung Kulanz gemeint), Flexibilität, Einfühlungsvermögen, Fairness der beteiligten Dienstleistungsmitarbeiter im Umgang mit den Kunden.“

Ein weiterer Ansatz für eine Kategorisierung findet sich in der VDI-Richtlinie 4510 über Ingenieur-Dienstleistungen. Die darin enthaltene Zusammenstellung von Kompetenzen, die für einen Ingenieur-Dienstleister als erforderlich angesehen werden, wurde bereits zuvor behandelt.¹⁷⁵ Die Richtlinie stellt in einer geringfügig anderen Darstellung **die persönlichen Anforderungen** an den Ingenieurdienstleister **in Form eines Kompetenzprofils**¹⁷⁶ zusammen, das hier in dem Umfang aufgelistet ist, wie es für die Sachverständigentätigkeit relevant erscheint:

- **Fachlich-methodische Anforderungen** (Ingenieurausbildung, Methodenwissen, Branchen-/Produkt-/Prozesswissen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kenntnisse aus dem Bereich der Marktbearbeitung, des Angebots- und Auftragswesens)

¹⁷⁴ BRUHN (2006), S 52

¹⁷⁵ Siehe Abschnitt 2.11.5

¹⁷⁶ Vgl. VDI-Richtlinie 4510, S 26-30

- **Managementanforderungen** (Unternehmensorientiertes Denken, Fähigkeit zum Analysieren und Bewerten, Koordinationsfähigkeit, Fähigkeit zum prozessorientierten Arbeiten, Sorgfaltspflicht, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Präsentationsfähigkeit)
- **Kommunikative Anforderungen** (Moderationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit)
- **Soziale Anforderungen** (Kooperationsfähigkeit, Fähigkeit zur Teamentwicklung, Kompromissfähigkeit, Sensibilität und Einfühlungsvermögen)
- **Persönliche Anforderungen** (gute Allgemeinbildung, Kreativität und Offenheit, Aufgeschlossenheit für Neues, Selbstständigkeit und Selbstorganisationsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Lernbereitschaft, Zuverlässigkeit und Verantwortungsbereitschaft, Flexibilität, Motivation, Freundlichkeit, positives Denken, Glaubwürdigkeit/Seriosität/Vertrauenswürdigkeit)

Ein anderer Ansatz entstammt dem **Projektmanagement**. PATZAK/RATTAY¹⁷⁷ geben zum Aufbau eines Projektteams und Hinweise zu einer Teamzusammensetzung, die alle notwendigen Qualifikationen berücksichtigen. Teams sollen sich daher ihrer Ansicht nach aus Personen zusammensetzen, die gemeinsam folgende vier Bereiche abdecken, die auch als **Kompetenzformen** bezeichnet werden:

- **Fachkompetenz** (fachliches Know-How, Berufserfahrung, Experten für die spezifisch erforderlichen fachlichen Problemstellungen etc.)
- **Sozialkompetenz** (Fähigkeit zum Führen und Folgen, Kenntnisse der Betriebsstruktur, informelle Macht, positive Kontakte zu wichtigen Personen, etc.)
- **Entscheidungskompetenz** (formelle Macht und Entscheidungsbefugnis, Verfügungsmacht über Zeit, Geld, Infrastruktur, Gewährleistung der Umsetzung der Projektergebnisse etc.)
- **Anwendungskompetenz** (Anwender, Umsetzer, Nutzer, Personen, die vom Projektergebnis betroffen sind)

Ein dazu etwas unterschiedlicher Ansatz findet sich bei LANG/RATTAY¹⁷⁸ im Zusammenhang mit dem Anforderungsprofil für Eigenschaften von **Personen in projektorientierten Unternehmen**. Vorgeschlagen wird ein Modell der „**Handlungskompetenz**“, das sich aus den folgenden vier **Kompetenzbereichen** zusammensetzt:

¹⁷⁷ Vgl. PATZAK/RATTAY (1997), S 132f

¹⁷⁸ Vgl. LANG/RATTAY (2005), S 81ff

- **Persönliche Kompetenz** (Eigeninitiative, Lernbereitschaft, Verantwortungsbereitschaft, Belastbarkeit, Konzentrationsfähigkeit, Selbstreflektionsfähigkeit, unternehmerisches Denken)
- **Methodenkompetenz** (Zielorientierung, Organisationsfähigkeit, Informationsmanagement, Analysefähigkeit, Problemlösungsfähigkeit, Entscheidungs-/Risikoverhalten, Verkaufstechnik)
- **Sozialkompetenz** (Kontaktfähigkeit, Teamfähigkeit, Rhetorik, Präsentationsfähigkeit, Integrationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Umgangsformen)
- **Fachliche Kompetenz** (betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Kundenbilanzanalyse, Customer-Relationship-Management, Risikomanagement, Markt- und Branchenkenntnisse)

Aus den im Zuge der Literaturrecherche ermittelten Kompetenzmodellen sei als weiteres das in NEFIODOW¹⁷⁹ aus volkswirtschaftlicher Sicht dargestellte erwähnt, das er die „**drei Säulen der Arbeitsproduktivität**“ nennt. Diese drei Größen müssen seiner Ansicht nach „*ineinander greifen und gleichzeitig optimiert werden*“.¹⁸⁰ Es sind dies:

- **Fach- und Methodenkompetenz** (besonders in Form von Spezialwissen im Rahmen einer Arbeitsteilung)
- **Kooperationsfähigkeit** (als Maß für seelische und soziale Gesundheit) und
- **Einsatzbereitschaft** (als Willigkeit, die Kompetenzen auch einzusetzen).

Als weiteres Modell sei das von FRÖHLICH¹⁸¹ erwähnt, der **ethische Kompetenz als unternehmerische Schlüsselqualifikation** bezeichnet¹⁸² und sie in den Mittelpunkt folgender vier anderen Kompetenzen stellt, die ein Unternehmer aufweisen muss:

- **Innovationskompetenz** („Pioniergeist“ unter Einschluss von Risikobereitschaft und Veränderungswilligkeit)
- **Organisatorische Kompetenz** (administrativ-durchführende Begabungen, Ordnungsliebe, Organisationstalent, Durchhaltevermögen, Beharrlichkeit)
- **Kommunikative Kompetenz** (Kontakt-, Freundschafts- und Liebesfähigkeit)
- **Fachliche Kompetenz** (Einsichtigkeit in stets erneute Kenntnisdefizite und daher lebenslange Lernbereitschaft)

¹⁷⁹ Vgl. NEFIODOW (2001), S 148f

¹⁸⁰ Ebenda, S 149

¹⁸¹ Vgl. FRÖHLICH (2000), S 99-115

¹⁸² Ebenda, Darstellung S 112

Als letztes Modell einer Gliederung in Kompetenzfelder sei eines aus dem **Industriellen Management** angeführt. Um den Anforderungen der sich rasch ändernden technischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Entwicklungen und den Herausforderungen sich ebenfalls rasch ändernder Rahmenbedingungen im Umfeld von Industrieunternehmen erfolgreich entsprechen zu können, müssen in solchen Unternehmen Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung gesetzt werden.¹⁸³

WOHINZ weist darauf hin, dass mit dem Begriff **Kompetenz** allgemein Problemlösungsfähigkeit verstanden wird und dass die ursprüngliche engere Bedeutung im Sinne von Befugnis zur Anordnung bzw. Entscheidung und Genehmigung deutlich in den Hintergrund getreten ist.¹⁸⁴

In der Kompetenzentwicklung stellt WOHINZ der Entwicklung der „Organisationalen Kompetenz“, mit der in der Industrieunternehmung jene Aufgaben festgelegt werden, die zur Erreichung der Unternehmungsziele notwendig erscheinen, jene der „**Individuellen Kompetenz**“ gegenüber,¹⁸⁵ die er in vier Bereichen sieht:¹⁸⁶

- der **persönlichen Kompetenz („Talents“)**, die die Selbsteinschätzung, die individuelle Lernbereitschaft und Lernfähigkeit bei der Übernahmen gestellter Aufgaben beschreibt,
- der **sozialen Kompetenz („Smarts“)**, die die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft und damit auch die Integrationsfähigkeit in eine größere organisatorische Einheit sowie die Konfliktfähigkeit bei der Bewältigung auftretender Auffassungsunterschiede betrifft,
- der **Fachkompetenz („Knowledge“)**, mit der jene Fähigkeiten umschrieben werden, die sich aus den Leistungs- und Prozesskenntnissen ableiten lassen und die deshalb in den Kenntnissen über die zu gestaltenden Leistungsprozesse sowie die damit verbundene Führungsfähigkeit liegen und in
- der **Methodenkompetenz („Skills“)**, die alle jene Fähigkeiten umfasst, mit denen spezifische Methoden und Instrumente im Management ausgewählt und erfolgreich eingesetzt werden können.

Erst die Verbindung der organisationalen Kompetenz mit der individuellen Kompetenz bringt die Wettbewerbsfähigkeit:¹⁸⁷

*„Aus der individuellen Kompetenz der einzelnen Personen als den relevanten Systemelementen ergeben sich jene Aktivitäten, die mit der Erfüllung der Arbeitsaufgaben die **Wettbewerbsfähigkeit** begründen.“*

¹⁸³ Vgl. WOHINZ (2003), S 26f

¹⁸⁴ Ebenda, S 27

¹⁸⁵ Ebenda

¹⁸⁶ Ebenda, S 29f

¹⁸⁷ Ebenda, S 27

In der nachfolgenden Tabelle sind die vorhin genannten Qualitätsmerkmale, Anforderungen und Kompetenzen nochmals zusammengefasst dargestellt. Sie dienen als Referenz für ein Modell der Qualitätsmerkmale für die Sachverständigentätigkeit.

| Qualitätsmerkmale, Anforderungen und Kompetenzen | |
|---|--|
| Qualitätsdimensionen bei BRUHN¹⁸⁸ <ul style="list-style-type: none"> - Sachliche Qualitätsmerkmale - Persönliche Qualitätsmerkmale - Soziale Qualitätsmerkmale | Kompetenzformen nach VDI 4510¹⁸⁹ <ul style="list-style-type: none"> - Fachlich-methodische Anforderungen - Managementanforderungen - Kommunikative Anforderungen - Persönliche Anforderungen |
| Kompetenzformen nach PATZAK/RATTAY¹⁹⁰ <ul style="list-style-type: none"> - Fachkompetenz - Sozialkompetenz - Entscheidungskompetenz - Anwendungskompetenz | Kompetenzbereiche nach LANG/RATTAY¹⁹¹ <ul style="list-style-type: none"> - Persönliche Kompetenz - Methodenkompetenz - Sozialkompetenz - Fachliche Kompetenz |
| Faktoren für Arbeitsproduktivität nach NEFIODOW¹⁹² <ul style="list-style-type: none"> - Fach- und Methodenkompetenz - Kooperationsfähigkeit - Einsatzbereitschaft | Kompetenzen nach FRÖHLICH¹⁹³ <ul style="list-style-type: none"> - Ethische Kompetenz (Basiskompetenz) - Innovative Kompetenz - Organisatorische Kompetenz - Kommunikative Kompetenz - Fachliche Kompetenz |
| Individuelle Kompetenz nach WOHINZ¹⁹⁴ <ul style="list-style-type: none"> - Persönl. Kompetenz („Talents“) - Soziale Kompetenz („Smarts“) - Fachkompetenz („Knowledge“) - Methodenkompetenz („Skills“) | |

Tabelle 10: Qualitätsmerkmale, Anforderung von Kompetenzen

¹⁸⁸ Vgl. BRUHN (2006), S 52

¹⁸⁹ Vgl. VDI-Richtlinie 4510, S 26-30

¹⁹⁰ Vgl. PATZAK/RATTAY (1997), S 132f

¹⁹¹ Vgl. LANG/RATTAY (2005), S 81ff

¹⁹² Vgl. NEFIODOW (2001), S 148f

¹⁹³ Vgl. FRÖHLICH (2000), S 112f

¹⁹⁴ Vgl. WOHINZ (2003), S 26f

Sachverständige müssen als Bedingung für Zugang zu und für Aufrechterhaltung ihrer Tätigkeit hohe Kenntnisse vorweisen.¹⁹⁵ Von Sachverständigen dürfen auch überdurchschnittliche Leistungen erwartet werden. BRUHN¹⁹⁶ nimmt Bezug auf das Modell von KANO¹⁹⁷ und unterscheidet für Dienstleistungen **drei Stufen von Qualitätsanforderungen** der Kunden, deren Erfüllung unterschiedlichen Einfluss auf die wahrgenommene Leistung haben kann (Hervorhebungen durch den Verfasser):

„Basisanforderungen

*Basisanforderungen sind **Muss-Kriterien** einer Dienstleistung, deren Nichterfüllung zu einer negativen Qualitätswahrnehmung bei den Kunden führt. [...] Die Anforderungen werden von den Kunden vorausgesetzt, so dass deren Erfüllung nicht als erhöhte Dienstleistungsqualität wahrgenommen wird.*

Leistungsanforderungen

*Bei Leistungsanforderungen verhält sich die wahrgenommene Dienstleistungsqualität proportional zum Erfüllungsgrad: je höher der Erfüllungsgrad, desto höher ist die wahrgenommene Dienstleistungsqualität. Im Gegensatz zu den Basisanforderungen, die von den Kunden als selbstverständlich angenommen und deshalb nicht explizit verlangt werden, **werden Leistungsanforderungen von den Kunden deutlich artikuliert** [...]. Man spricht auch von **Soll-Kriterien** einer Dienstleistung.*

Begeisterungsanforderungen

*Unter Begeisterungsanforderungen werden jene Leistungskriterien gefasst, deren Erfüllung zu einer überproportional hohen Wahrnehmung der Dienstleistungsqualität führen. Eine Nichterfüllung dieser Anforderungen führt nicht zu einer schwächeren Qualitätswahrnehmung. Diese so genannten **Kann-Kriterien** einer Dienstleistung **werden von den Kunden nicht explizit formuliert und auch nicht erwartet.**“*

Nach der vorhin genannten Darstellung des KANO-Modells in der Literatur besteht in einem Aktionsfeld, das einem Qualitätswettbewerb ausgesetzt ist, die zeitliche Tendenz einer **Mutation von Anforderungen** dahingehend, dass Begeisterungsanforderungen allmählich zu Leistungsanforderungen und letztere zu Basisanforderungen abfallen. Diese Entwicklung betrifft auch den Sachverständigen und erfordert von ihm die Bereitschaft zu Spitzenleistungen und ständiger Verbesserung derselben.

¹⁹⁵ Vgl. KRAMMER (2012), S 5

¹⁹⁶ BRUHN (2006), S 44f

¹⁹⁷ Benannt nach NORIAKI KANO, japanischer Wissenschaftler; vgl. dazu etwa die Darstellung des KANO-Modells in BENES/GROH (2011), S 41

Zum Begriff **Erwartungen** ist BRUHN¹⁹⁸ folgende Definition zu entnehmen:

„Generell werden Erwartungen eines Individuums als ein psychologischer Zustand aufgefasst, der sich auf zukünftige Verhaltenskonsequenzen für das Individuum bezieht.“

Während **Anforderungen** auch an eine Leistung eines Sachverständigen (z. B. Umfang, Termin, Preis) objektiv darstellbar sind und deren Erfüllung daher vertraglich vereinbart werden kann, gilt dies nicht für **Erwartungen**, die an die Person des Auftraggebers geknüpft und nicht offen sichtbar sind. Sie sind aber für die Qualitätsbeurteilung mitunter genauso von Bedeutung, wenn nicht gar bedeutsamer.

Die nachfolgende Darstellung des Eisbergs ist aus manch anderen Zusammenhängen bekannt. Hier soll sie versinnbildlichen, dass Erwartungen des Kunden sich unserer Kenntnis eben weitgehend entziehen, ja sehr oft nicht einmal dem Kunden selbst bewusst sind. Auch der Gefahrenaspekt ist relevant: Qualitätsbeurteilungen können verborgenen Kriterien entspringen, deren Nichtbeachtung Kundenbeziehungen gefährden können.

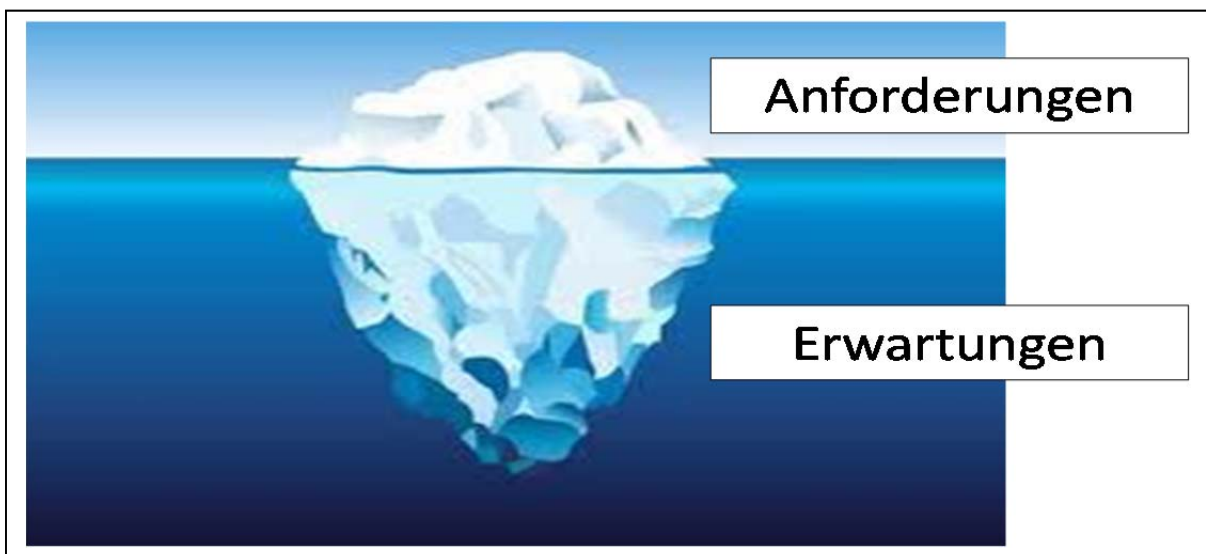


Abbildung 11: Eisbergmodell der Anforderungen und Erwartungen¹⁹⁹

In den vorherigen Darlegungen und Darstellungen werden zur Beschreibung von **Qualitätsmerkmalen der Sachverständigentätigkeit** wechselweise und in gleichem Sinne die Begriffe **Kompetenzen, Anforderungen** und **Erwartungen** gebraucht.

Für die weitere Arbeit erscheint es sinnvoll, zur objektiven Definition von Qualitätsmerkmalen²⁰⁰ den Begriff abzusondern vom Begriff Kompetenzen, der hier der An-

¹⁹⁸ BRUHN (2006), S 40

¹⁹⁹ Eigene Darstellung auf Grundlage einer Abbildung unbekannter Quelle

²⁰⁰ Siehe Definition in Abschnitt 3.2

bieterseite des Sachverständigen als Lieferanten zugeordnet wird und den Begriffen Anforderungen und Erwartungen, die zur Seite des Kunden oder Klienten gehören. Die Gesamtheit aller für die Sachverständigentätigkeit denkbaren und von Kompetenzen und Anforderungen und Erwartungen hergeleiteten Qualitätsmerkmale lässt sich als ein **Merkmalsraster** begreifen, das objektiv zwischen Sachverständigem und Klienten steht. Damit lassen sich von beiden Seiten stark unterschiedlich aufgefasste Begriffe definieren und normieren. Die Nachfolgende Abbildung²⁰¹ gibt eine Darstellung dieses Zusammenhanges.

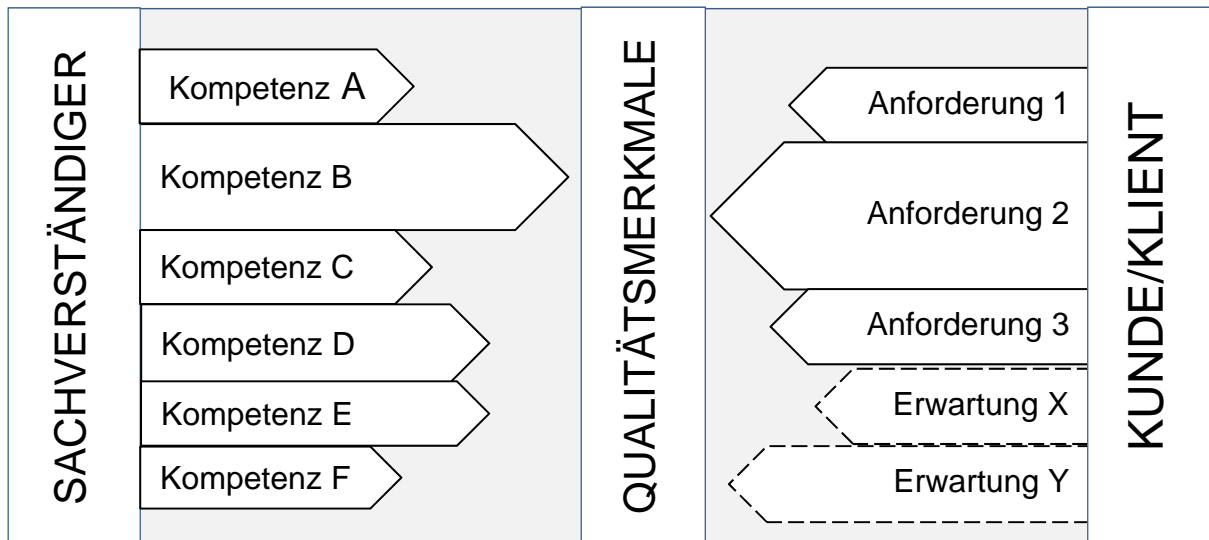


Abbildung 12: Qualitätsmerkmale, Anforderungen und Kompetenzen

In dieses Raster lassen sich gedanklich nicht nur von den beteiligten Gruppen der Sachverständigen und deren Klienten selbst genannten Merkmale, sondern auch **Merkmale von dritter Seite** einfügen. So können etwa gesetzliche Forderungen, Normforderungen oder Vorgaben aus Standesregeln in diesem **Merkmalkatalog** berücksichtigt werden. Ein derartiger Katalog könnte von daran interessierten Institutionen erstellt und verwaltet werden.

Zur Erlangung eines hohen Qualitätsniveaus eines Begutachtungsauftrages muss es Bestreben der beiden Seiten in diesem Geschäft sein, auf Grundlage der jetzt objektivierten Qualitätsmerkmale eine möglichst große Übereinstimmung zu erzielen. Je größer die **Übereinstimmung** von Anforderungen und Erwartungen der Auftraggeberseite einerseits und der Kompetenzen der Sachverständigen andererseits sind, desto höher wird die erzielte Gesamtqualität der Dienstleistung sein.

Für die Sachverständigen selbst können die erwünschten Merkmale zum Zweck der täglichen Arbeit, der Aus- und Fortbildung wie zuvor schon dargestellt zu geeigneten Kompetenzfeldern oder Kategorienfeldern gebündelt werden, wozu auf das Kapitel Modellbildung verwiesen wird.

²⁰¹ Eigene Darstellung

3.4 Qualitätsmanagement und -systeme

Auf die wesentlichen Anforderungen eines Qualitätsmanagementsystems soll soweit eingegangen werden, als dass die Voraussetzungen für den Aufbau des Systems bekannt und nachvollziehbar sind. BRUHN²⁰² bezieht die **Definition des Begriffes Qualitätsmanagement** auf die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.

„Unter Qualitätsmanagement wird ... die „Gesamtheit der qualitätsbezogenen Tätigkeiten und Zielsetzungen“ verstanden.“

und weist auf die in der Norm ISO 9004 beschriebenen **Stufen des Qualitätsmanagementprozesses**²⁰³ hin, die in einer Organisation unterschieden werden:

„Bei einer stark organisatorischen Verankerung des Qualitätsmanagements im Unternehmen werden verschiedene Stufen im Qualitätsmanagementprozess unterschieden, welche die Qualitätsplanung, die Qualitätslenkung, die Qualitätsprüfung und die Qualitätsmanagementdarlegung umfassen).“

Nicht unerwähnt sei in diesem Abschnitt der geläufige Begriff des „**Total Quality Management (TQM)**“, für den BRUHN²⁰⁴ folgende Definition der oben bereits genannten Institution anführt:

*„Total Quality Management ist eine auf der Mitwirkung aller ihrer Mitglieder beruhende Führungsmethode einer Organisation, die Qualität in den Mittelpunkt stellt und durch Zufriedenheit der Kunden **auf langfristigen Geschäftserfolg sowie auf Nutzen für die Mitglieder der Organisation und für die Gesellschaft zielt**“.*

Der Begriff enthält den Anspruch, dass **Qualitätsmanagement in der Organisation als ganzheitliche Methode verstanden** wird, die alle Ebenen der Organisation sowie alle Mitarbeiter erfasst, die **bis in die der Gesellschaft hinausreicht** und deren **interessierte Gruppen mit einschließt**.

Nach BRUHN²⁰⁵ ist TQM „*nicht nur Bestandteil eines Unternehmensführungskonzeptes*“, sondern bestimmt alle Managementaktivitäten. Weil Qualität zum wichtigsten Erfolgsfaktor wird,

*„handelt es sich beim Total Quality Management nicht einfach um ein Qualitätskonzept, sondern um eine das ganze Unternehmen einschließende **Qualitätsphilosophie bzw. Qualitätskultur**.“*

²⁰² BRUHN (2006), S 38

²⁰³ Ebenda

²⁰⁴ Ebenda, S 67

²⁰⁵ Ebenda, S 68

Der philosophische und kulturelle Aspekt des TQM-Begriffs ist deshalb von Bedeutung, weil Qualität dadurch vereinfacht gesagt sich nicht in der Beachtung von Regeln und der Durchführung von Prüfungen beschränkt, sondern als Bestandteil des alltäglichen Denkens und Handelns des Sachverständigen verstanden wird, womit sich Qualität nicht in einem Regelwerk äußert, sondern als bestimmendes Element einer prinzipientreuen allumfassenden Denkweise, dem **Qualitätsdenken**.

Dazu sei nochmals BRUHN²⁰⁶ zitiert (Hervorhebungen durch den Verfasser):

*Es wird offensichtlich, dass der TQM-Ansatz für Dienstleistungen eine umfassende Ausrichtung des gesamten Unternehmens an der Qualitätswahrnehmung der internen und externen Dienstleistungskunden beinhaltet, wobei der **Philosophieaspekt** und die **Einhaltung von Prinzipien** für das Unternehmen eindeutig **im Vordergrund** stehen.“*

BRUHN²⁰⁷ erläutert das **Wesen des Qualitätsmanagementsystems für Dienstleistungen** in größerem Detail als zweckgebundene Zusammenführung von Bausteinen so (Darstellung und Hervorhebung durch den Verfasser):

*„Unter einem **Qualitätsmanagementsystem** werden [...] die*

- **Aufbauorganisation,***
- **Verantwortlichkeiten,***
- **Abläufe,***
- **Verfahren und Mittel***

*zur Verwirklichung des Qualitätsmanagements erfasst. Das **Qualitätsmanagement** ist hierbei nur so umfassend zu gestalten, wie dies zum Erreichen der Qualitätsziele unbedingt notwendig ist [...]. Mit dieser Anmerkung ist beabsichtigt, die Rentabilität des entwickelten Qualitätsmanagementkonzeptes zu berücksichtigen und **Kosten-Nutzen-Vergleiche** vorzunehmen.“*

Auf dieser Grundlage definiert BRUHN²⁰⁸ den Begriff des Qualitätsmanagementsystems wie folgt:

*Unter einem Qualitätsmanagementsystem ist die **Zusammenführung verschiedener Bausteine** unter sachlogischen Gesichtspunkten zu verstehen, um unternehmensintern und –extern eine **systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten** des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen.“*

²⁰⁶ BRUHN (2006), S 75

²⁰⁷ Ebenda, S 75f

²⁰⁸ Ebenda, S 76

3.4.1 Modelle des Qualitätsmanagements

Von den vielen existierenden Managementmodellen werden für diese Betrachtung zwei Modelle des Qualitätsmanagements herausgegriffen. Beiden Modellen gemeinsam ist als wesentliches Merkmal die **Prozessorientierung**, zu der ZOLLONDZ²⁰⁹ erläutert:

„Prozessorientierte QM-Systeme integrieren die prozess- und qualitätsorientierte Sichtweise. Die Integration beider Sichtweisen führt zu effizienten Prozessen mit einem hohen Kundennutzen, wobei die Kundenforderungen entlang der Wertschöpfungskette konkretisiert werden.“

Zum **Wesen eines Prozesses** sei wiederum ZOLLONDZ²¹⁰ zitiert:

„Ein Prozess stellt eine Gesamtheit von integrierten Tätigkeiten dar, mit denen ein Produkt hervorgebracht oder eine Dienstleistung bereitgestellt werden, die

- *die Zufriedenheit und die Wettbewerbsfähigkeit der externen Kunden erhöhen,*
- *die Arbeit der internen Kunden erleichtern und in ihrer Effizienz steigern,*
- *einen messbaren In- und Output haben,*
- *Wert hinzufügen,*
- *wiederholbar sind und*
- *in den Verantwortungsbereich einer Führungskraft fallen, die ein interdisziplinäres und mit Entscheidungsbefugnis ausgestattetes Team koordiniert und führt.“*

Die kürzeste Definition des Begriffes ist der Norm ISO 9000²¹¹ zu entnehmen:

*„**Prozess** Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt“*

Von zentraler Bedeutung ist in diesem Zusammenhang der **Wertschöpfungsprozess** (oder Prozess der Produktrealisierung), zu dem ZOLLONDZ²¹² ausführt:

*„Jede Organisation verfolgt Ziele, seien es Ertragsziele, wie Gewinn zu erwirtschaften oder soziale Ziele [...] Hiernach gilt: Gewinn zu erzielen ist nur möglich, wenn Mehrwert geschaffen wird. **Mehrwert wird in Wertschöpfungsprozessen erzeugt, in denen sowohl materielle wie immaterielle Güter erzeugt werden.**“*

²⁰⁹ ZOLLONDZ (2011), S 244

²¹⁰ Ebenda, S 250

²¹¹ ÖNORM EN ISO 9000:2005, 3.4.1

²¹² ZOLLONDZ (2011), S 242

Das bekannteste, weil verbreitetste Qualitätsmanagementmodell ist das der **ISO 9001**. Diese Darlegungsnorm beschreibt, wie eine Organisation beliebiger Größenordnung ein Qualitätsmanagementsystem aufbauen, dokumentieren, verwirklichen, aufrechterhalten und dessen Wirksamkeit ständig verbessern muss.²¹³

Die nachstehende **Darstellung des Systems** ist aus ZOLLONDZ²¹⁴ wiedergegeben. Die Kunden sind links mit ihren Forderungen und rechts mit ihrer Zufriedenheit dargestellt, dazwischen spannt sich der Wertschöpfungsprozess der Produktrealisierung. Das Oval im Zentrum zeigt die Elemente, die das Unternehmen qualitätsfähig machen mit Management- und Hilfsprozessen, gezeigt ist schließlich oben der Prozess der ständigen Verbesserung.

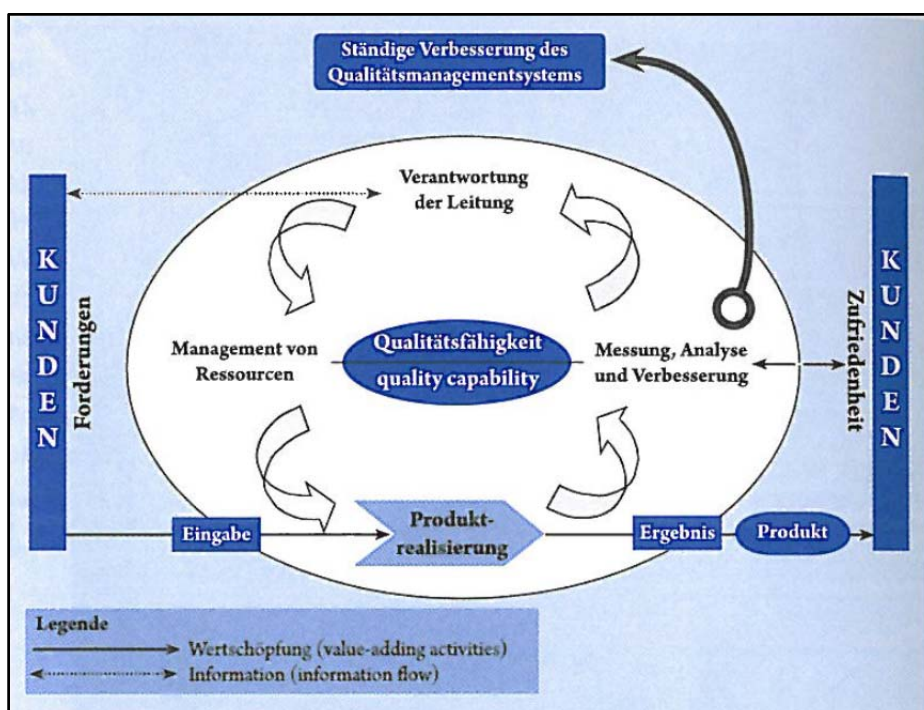


Abbildung 13: QM-Modell der Norm ISO 9001:2000²¹⁵

Eine Organisation, die ein **Qualitätsmanagementsystem** einführt, muss

- die für das Qualitätsmanagementsystem erforderlichen **Prozesse** und deren Anwendung sowie deren **Abfolge** und **Wechselwirkung** festlegen,
- Kriterien und Methoden zum **Durchführen** und **Lenken** der Prozesse sicherstellen und nötige Ressourcen zum Durchführen und **Überwachen** derselben,
- die Prozesse **überwachen**, messen, analysieren und Maßnahmen treffen, um die geplanten Ergebnisse zu erreichen und die Prozesse ständig zu **verbessern**.²¹⁶

²¹³ Vgl. ÖNORM EN ISO 9001:2000, 4.1

²¹⁴ ZOLLONDZ (2011), S 312

²¹⁵ Ebenda

²¹⁶ Vgl. ÖNORM EN ISO 9001:2000, 4.1

Als weiteres Modell wird unten das „**Aachener Qualitätsmanagementmodell**“²¹⁷ ebenfalls in einer Darstellung von ZOLLONDZ²¹⁸ wiedergegeben. Das Modell hat eine Kunden-, eine Führungs- und eine Betriebsperspektive.

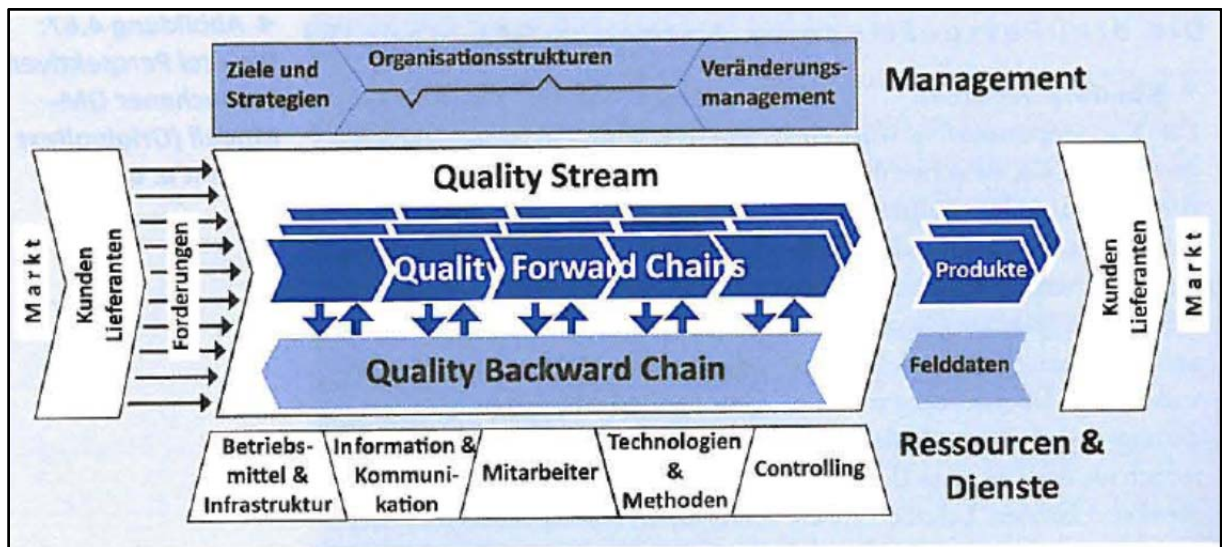


Abbildung 14: Aachener QM-System, Darstellung aus ZOLLONDZ²¹⁹

Im Mittelpunkt der Darstellung stehen die Wertschöpfungsprozesse, hier als „**Quality Stream**“ bezeichnet. Am Anfang der Wertschöpfung steht der Kundenwunsch (hier als Forderungen wiedergegeben), am Ende wiederum der Kunde, von dem die Felddaten (z. B. der Kundenwünscherfüllung) zur Organisation zurückströmen.

Die Felddaten wandern über Rückkopplungen und Rückmeldungen von der Kunden- seite her beginnend als „**Quality Backward Chain**“ parallel zur Wertschöpfungskette retour und schleifen in die jeweils relevanten Teile der Wertschöpfungsprozesse ein. Neben Kundendaten werden weiter Felddaten aus dem Markt erhoben.

Die gesamten **Managementagenden** einschließlich der strategischen Festlegungen (Ziele und Strategien) aber auch das „Veränderungsmanagement“ (beinhaltend den Prozess der ständigen Verbesserung) sind im oberen Teil der Darstellung parallel zu den Prozessen angeordnet dargestellt und wirken auf letztere ein.

Sämtliche für die Wertschöpfung erforderlichen **Ressourcen und Dienste**, also Mitarbeiter, Werkzeuge, Hilfsmittel, Technologien, Methoden und sonstige Elemente der Infrastruktur sind parallel zur Wertschöpfungskette angeordnet.

In Erweiterung zum Modell der ISO 9001, das sich ausschließlich auf die Kundenbeziehung beschränkt, ist bei diesem Modell zudem das weitere **Marktumfeld** mit einbezogen.

²¹⁷ ZOLLONDZ (2011), S 364-368

²¹⁸ Ebenda, S 366

²¹⁹ Ebenda

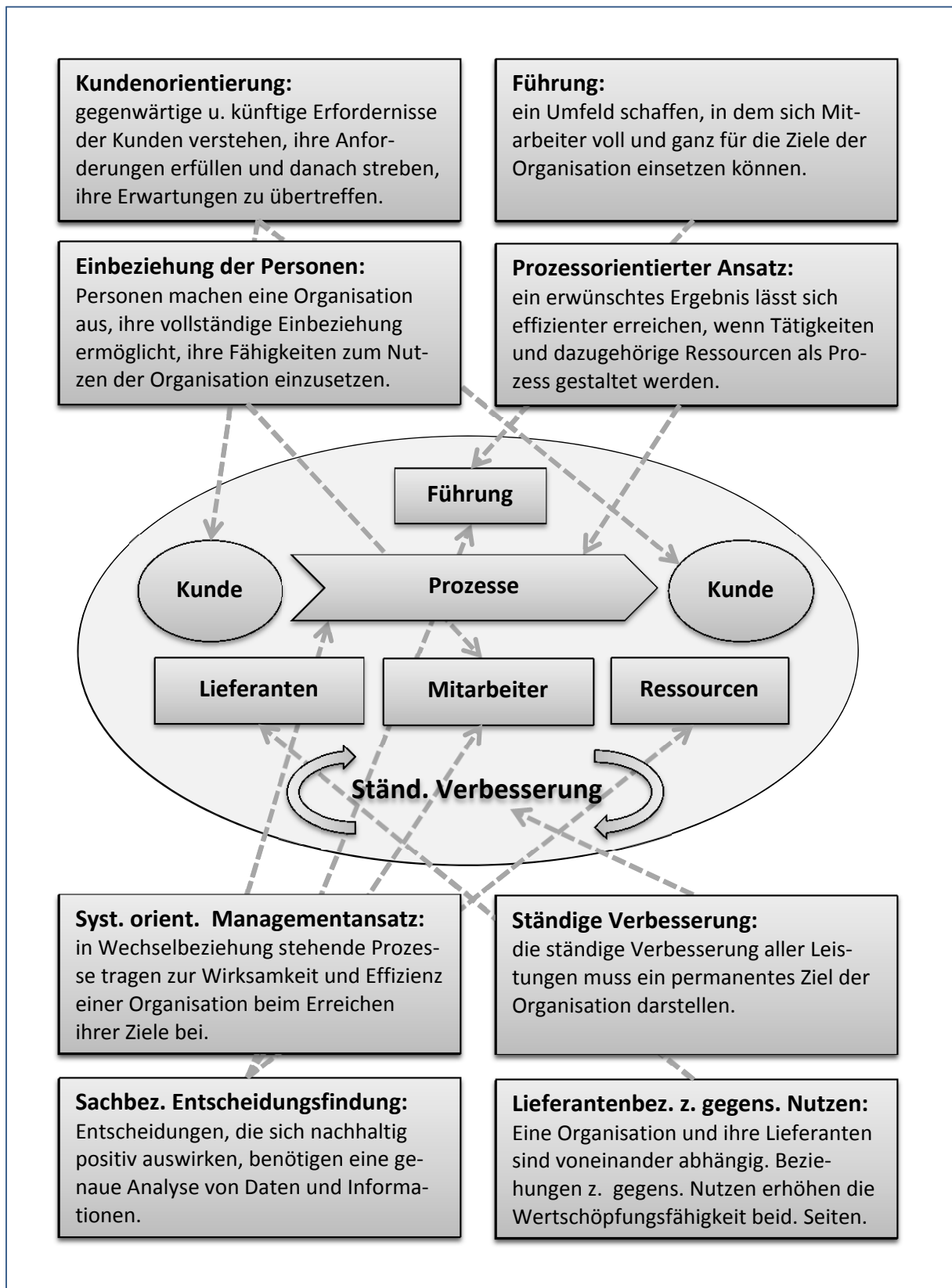
Desgleichen ist die Norm ISO 9004 in ihrer Betrachtung nicht auf die Kundenperspektive beschränkt, sondern erweitert und schließt interessierte Parteien und das Umfeld der Organisation mit ein. Die Norm enthält in einem Anhang acht **Grundsätze des Qualitätsmanagements**,²²⁰ die nachstehend in einer Zusammenfassung von BRUHN²²¹ wegen ihrer zentralen Bedeutung ungekürzt wiedergegeben sind (Hervorhebungen vom Verfasser):

- *„**Kundenorientierte Organisation:** Organisationen hängen von ihren Kunden ab und haben daher die jetzigen und künftigen Erfordernisse der Kunden zu verstehen, Kundenforderungen erfüllen und danach streben, die Erwartungen ihrer Kunden zu übertreffen.*
- ***Führung:** Führungskräfte legen die einheitliche Zielsetzung, die Richtung und das interne Umfeld der Organisation fest. Sie schaffen die Umgebung, in der Mitarbeiter sich voll und ganz für die Erreichung der Ziele der Organisation einsetzen.*
- ***Einbeziehung der Mitarbeiter:** Mitarbeiter machen auf allen Ebenen das Wesen einer Organisation aus und ihre vollständige Einbeziehung gestattet die Nutzung ihrer Fähigkeiten zum Nutzen der Organisation.*
- ***Prozessorientierter Ansatz:** Das gewünschte Ergebnis lässt sich auf effizientere Weise erreichen, wenn zusammengehörige Mittel und Tätigkeiten als ein Prozess geleitet werden.*
- ***Systemorientierter Managementansatz:** Das Erkennen, Verstehen und Führen eines Systems miteinander in Wechselbeziehung stehender Prozesse für ein gegebenes Ziel trägt zur Wirksamkeit und Effizienz der Organisation bei.*
- ***Ständige Verbesserung:** Ständige Verbesserung ist ein permanentes Ziel der Organisation.*
- ***Sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung:** Wirksame Entscheidungen beruhen auf der logischen und intuitiven Analyse von Daten und Informationen.*
- ***Lieferantenbeziehungen zum gegenseitigen Nutzen:** Beziehungen zum gegenseitigen Nutzen zwischen der Organisation und ihrer Lieferanten fördern die Fähigkeit beider Organisationen, Werte zu schaffen.“*

Die hier dargelegten acht Grundsätze des Qualitätsmanagements sind zum besseren Verständnis in nachstehender Grafik nochmals zusammengefasst und den jeweiligen Elementen des ebenfalls vereinfacht dargestellten Qualitätsmanagementsystems zugeordnet dargestellt.

²²⁰ ÖNORM EN ISO 9004:2010, Anhang B

²²¹ BRUHN (2006), S 396f

Abbildung 15: Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO 9004²²²²²² Eigene Darstellung

Die ordnungsgemäße Funktion eines Qualitätsmanagements setzt das Vorhandensein einer geeigneten **Aufbau- und Ablauforganisation** voraus. Dazu stellt BRUHN^{223 224} fest (Hervorhebungen durch den Verfasser):

„Qualitätsbezogene Aufbauorganisation

Der Bedarf an organisatorischer Verankerung und Gestaltung des Qualitätsmanagements in der Unternehmung ergibt sich unmittelbar aus verschiedenen organisatorisch-strukturellen Barrieren.“

„Qualitätsbezogene Ablauforganisation

Für eine erfolgreiche Qualitätslenkung in Dienstleistungsunternehmen bedarf es schließlich auch einer Anpassung der Informations- und Kommunikationssysteme.“

Zu den wesentlichen Elementen eines Qualitätsmanagements gehören laut BRUHN^{225 226 227 228} **Qualitätsziele, Qualitätsplanung, Qualitätslenkung und Qualitätsprüfung**, zu denen er festhält (Hervorhebungen vom Verfasser):

Zu den **Qualitätszielen**:

„Als Ziele des Qualitätsmanagements werden prinzipiell die im Unternehmenskonzept gesetzten Imperative (Vorzugszustände) gekennzeichnet, die durch den Einsatz qualitätsbezogener Instrumente zu erreichen sind.“

Dazu gehört auch die permanente **Verifizierung der Dienstleistungsqualität**:

„Die zentrale Aufgabe eines Qualitätsmanagements in Dienstleistungsunternehmen ist die permanente Sicherstellung der vom Anbieter bei Berücksichtigung der Kundenerwartungen definierten Dienstleistungsqualität.“

Zur **Qualitätsplanung** eine Definition der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V.:

*Als Qualitätsplanung bezeichnet man alle Maßnahmen des **Auswählens, Klassifizierens und Gewichtens der Qualitätsmerkmale** sowie eines schrittweisen Konkretisierens aller Einzelforderungen an die Beschaffenheit einer Dienstleistung zu Realisierungsspezifikationen, und zwar im Hinblick auf die durch den Zweck der Einheit gegebenen Erfordernisse, auf die Anspruchsklasse und unter Berücksichtigung der Realisierungsmöglichkeiten.*

²²³ BRUHN (2006), S 290f

²²⁴ Ebenda, S 297

²²⁵ Ebenda, S 208

²²⁶ Ebenda, S 209

²²⁷ Ebenda, S 252

²²⁸ Ebenda, S 253

*„Im Rahmen der Qualitätsplanung **werden die konkreten Anforderungen an die Dienstleistungsqualität aus Kunden- und Anbietersicht ermittelt**, um entsprechend den Vorstellungen der betroffenen Anspruchsgruppen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens entwickeln und anbieten zu können.“*

Zur **Qualitätslenkung** führt BRUHN²²⁹ an:

*„Die Qualitätslenkung beinhaltet sämtliche **vorbeugenden, überwachenden und korrigierenden Tätigkeiten** bei der Realisierung einer Einheit mit dem Ziel, unter Einsatz von Qualitätstechnik die Qualitätsforderung zu erfüllen.“*

In weiterer Folge ist **Qualitätsprüfung** von Bedeutung, wozu BRUHN²³⁰ meint:

*„Demnach ist durch geeignete Verfahren zu **überprüfen, ob und inwieweit die Anforderungen an die Dienstleistungsqualität, die im Rahmen der Dienstleistungs- und Dienstleistungslieferungsspezifikation festgelegt wurden, in der Realität umgesetzt werden.**“*

Der in der Norm ISO 9001 geforderten **Machbarkeitsprüfung**²³¹ kommt aus der Sicht des Sachverständigen eine wichtige Rolle zu. Sie soll bei Übernahme eines Auftrages sicherstellen, ob der Auftragnehmer in der Lage ist, den Auftrag tatsächlich unter den vom Auftraggeber vorgegebenen Anforderungen zu erfüllen. Dazu gehört im Fall der Sachverständigentätigkeit als Dienstleistung die Kontrolle, ob die fachliche Fähigkeit dafür gegeben ist und die terminlichen und finanziellen Bedingungen eingehalten werden können. Darüber hinaus ist aber erforderlich, die Erwartungen des Auftraggebers so weit wie möglich zu erkunden oder zu antizipieren und zu prüfen, ob auch diese erfüllt werden können.

Die Machbarkeitsprüfung kann auch aus der eher defensiven oder reaktiven Sicht einer **Risikoanalyse** durchgeführt werden. Dazu können alle Arten an Risiken, die etwa in einem Projekt auftreten können, erfasst werden. So lassen sich entsprechend einer Zusammenstellung des TÜV SÜD²³² etwa abwicklungstechnische, organisatorische, terminliche, wirtschaftliche und juristische sowie Risiken aus Umwelteinflüssen unterscheiden. Die Schwachstelle einer bloßen Analyse einer Auftragsannahme nach Risiken besteht darin, dass durch die Gewichtung auf eine Vermeidung von möglichen Fehlern der wesentliche Grund einer Machbarkeitsprüfung in den Hintergrund gedrängt wird, nämlich die Konzentration auf die Erfüllung von Anforderungen und Erwartungen des Auftraggebers.

²²⁹ BRUHN (2006), S 274

²³⁰ Ebenda, S 303f

²³¹ Vgl. ÖNORM EN ISO 9001:2008, 7.2

²³² Vgl. Checkliste Risiken der TÜV SÜD Landesgesellschaft Österreich GmbH., undatiert

Selbst wenn das allgemeine Prinzip einer eigenverantwortlichen Selbstkontrolle im Verlauf der gesamten Auftragsabwicklung gilt, ist am Ende der Leistungserstellung und im Fall des Sachverständigen vor Abgabe des Gutachtens eine umfassende **Ausgangsprüfung** im Sinne einer Produktfreigabe²³³ durchzuführen, die auch eine Kontrolle durch Außenstehende (z.B. Sachverständigenkollegen) miteinschließen kann. Dazu gehört die Überprüfung auf Vollständigkeit, auf Einhaltung der im eigenen Wirkungsbereich geltenden Qualitätsanforderungen (Eigensicht, Produktsicht), sowie die Überprüfung der Brauchbarkeit für den Kunden mit Kontrolle der Auftragsinhalte auf Übereinstimmung mit der fertiggestellten Leistung.

Eine weitere strukturelle Voraussetzung ist die umfassende und detaillierte **Darlegung des Qualitätsmanagementsystems**, wozu außer einem Qualitätsmanagement-Handbüchern nach BRUHN²³⁴ auch Qualitätsstatistiken, integrierte Kommunikation und Qualitätsaudits sowie Zertifizierungen gehören.

Die Aufrechterhaltung einer **ständigen Verbesserung** erfordert eine stete Erfassung von Fehlern, Reklamationen und Abweichungen. Zudem sind regelmäßig durchzuführende Reviews, Audits und Vorbereitungen zur Zertifizierung Quellen für Verbesserungsvorschläge. Aus den Anstößen für die Verbesserungen werden die priorisierten im Sinne des Deming-Kreises, der in nachstehender Darstellung zu sehen ist, im Sinne von kleinen Projekten geplant, umgesetzt bewertet und wiederum verbessert.

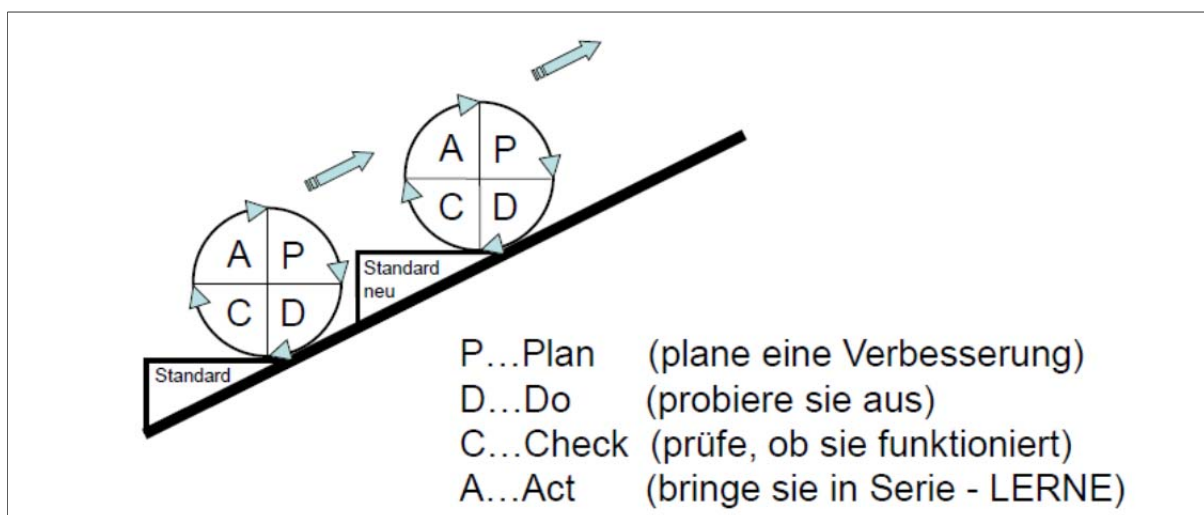


Abbildung 16: Der Deming-Kreis in Darstellung nach DANZER²³⁵

Die Verbesserungen gelten für alle Betriebsbereiche, beginnend bei denen, die die Wertschöpfung am stärksten betreffen bis hin in zu allen Elementen des Qualitätsmanagementsystems selbst, das in einem jährlichen **Management-Review** auf seine Wirksamkeit hin überprüft werden muss.

²³³ Vgl. ÖNORM EN ISO 9001:2008, 7.5.1 d

²³⁴ Vgl. BRUHN (2006), S 321

²³⁵ DANZER (2011), S 42

Die vorigen Ausführungen zum Qualitätsmanagementsystem haben sich auf einen Überblick und die für die Sachverständigentätigkeit wesentlich erscheinenden Elemente beschränkt, auf einige dienstleistungsbezogene Besonderheiten des Qualitätsmanagements wird im folgenden Abschnitt eingegangen.

Die wichtigsten **Forderungen an Qualitätsmanagementsysteme** hat BRUHN²³⁶ zusammengefasst, die Ausführungen sind in nachstehender Darstellung wiedergegeben.

| Forderungen an Qualitätsmanagementsysteme | |
|---|---|
| Allgemeine Forderungen | |
| <ul style="list-style-type: none"> - QM-System muss der Norm ISO 9001 entsprechen - Anwenden der acht Grundsätze des Qualitätsmanagements - Prozesse festlegen und ausführen, die notwendig sind, dass das Produkt den Kundenanforderungen entspricht - QM-Verfahren ausarbeiten, die die erforderlichen Tätigkeiten zur Einführung des QMS beschreiben und die Abfolge und Wechselwirkungen von Prozessen beschreiben, die zur Erreichung fehlerfreier Produkte erforderlich sind. | |
| Verantwortung der Leitung | Management der Mittel |
| <ul style="list-style-type: none"> - Kundenforderungen - Gesetzliche Anforderungen - Qualitätspolitik - Planung - QM-System - QM-Bewertung | <ul style="list-style-type: none"> - Personal - Information - Infrastruktur - Arbeitsumgebung |
| Produktrealisierung | Messung, Analyse und Verbesserung |
| <ul style="list-style-type: none"> - Kundenbezogene Prozesse - Beschaffung - Produktion und Dienstleistungserbringung - Prüfmittelüberwachung | <ul style="list-style-type: none"> - Messung und Überwachung - Lenkung von Fehlern - Datenanalyse zur Verbesserung |

Tabelle 11: Forderungen an Qualitätsmanagementsysteme nach BRUHN²³⁷

²³⁶ Vgl. BRUHN (2006), S 395

²³⁷ Ebenda

3.5 Qualitätsmanagement von Dienstleistungen

Qualitätsmanagement für Dienstleistungen weist einige Besonderheiten auf, die kurz dargestellt werden sollen. BRUHN²³⁸ weist im Zusammenhang mit Qualitätsbeurteilung auf die auch für Sachverständige relevante **Unterscheidung von produktbezogenem und kundenbezogenem Qualitätsbegriff** hin (Hervorhebungen vom Verfasser):

„Produktbezogener Qualitätsbegriff

Hiernach wird Qualität von Dienstleistungen vielfach als Summe bzw. Niveau der vorhandenen Eigenschaften verstanden. Diese – enge – Auffassung rückt die Betrachtung objektiver – insbesondere im Dienstleistungsbereich schwer beobachtbarer – Kriterien in den Vordergrund („product-based“).

Kundenbezogener Qualitätsbegriff

*Die Qualitätsbetrachtung aus Kundenperspektive („user-based“) ist demgegenüber auf die Wahrnehmung der Produkteigenschaften bzw. Leistungen durch den Kunden fokussiert. **Letztlich entscheiden nicht allein die objektiv vorhandenen Qualitätsmerkmale über die Qualitätsposition einer Dienstleistung im Insystem des Kunden.** Diese Positionierung erfolgt vielmehr vor dem Hintergrund eines subjektiven Urteils über die von ihm als wichtig erachteten Eigenschaften.“*

Ein einfaches Beispiel für die Relevanz unterschiedlicher Qualitätssicht: Ein Sachverständiger sieht in bestmöglicher äußerlicher Gestaltung seiner Gutachtensausfertigung ein hervorstechendes Qualitätsmerkmal, der Auftraggeber hingegen ist ausschließlich an einer Problemlösung interessiert, die Form des Gutachtens interessiert ihn nicht.

BRUHN²³⁹ postuliert aber eine aus seiner Sicht unbedingt erforderliche **Balance zwischen Hersteller- und Kundensicht** und warnt vor **einseitiger Überbetonung der letzteren**:

*„Trotz der geforderten Betonung der Kundenperspektive darf die Festlegung von Anforderungen an die Dienstleistungsqualität keinesfalls eindimensional bzw. einseitig aus Kundensicht erfolgen. **Die Qualität einer Dienstleistung steht vielmehr in einem Spannungsfeld**, das sich aus der Sicht der Kunden, der Wettbewerber und des eigenen Unternehmens ergibt.“*

²³⁸ BRUHN (2006), S 34

²³⁹ Ebenda, S 36

Zum kunden- und produktbezogenen Qualitätsbegriff bei Dienstleistungen zeigt BRUHN²⁴⁰ eine Abbildung, die nachstehend wiedergegeben und ergänzt ist.

Die **Qualitätsbetrachtung aus Kundenperspektive** konzentriert sich auf die Wahrnehmung der Leistungen aus Kundensicht. Letztlich entscheiden nicht allein die objektiv vorhandenen Qualitätsmerkmale über die Qualitätswahrnehmung und – Qualitätsbewertung einer Dienstleistung aus Kundensicht. Die Positionierung beim Kunden erfolgt vielmehr vor dem Hintergrund eines subjektiven Urteils über die von ihm als wichtig erachteten Eigenschaften. Der zusätzliche Pfeil links im Bild zeigt, dass der Unternehmer lernen muss, seine Leistung auch aus Kundensicht wahrzunehmen.

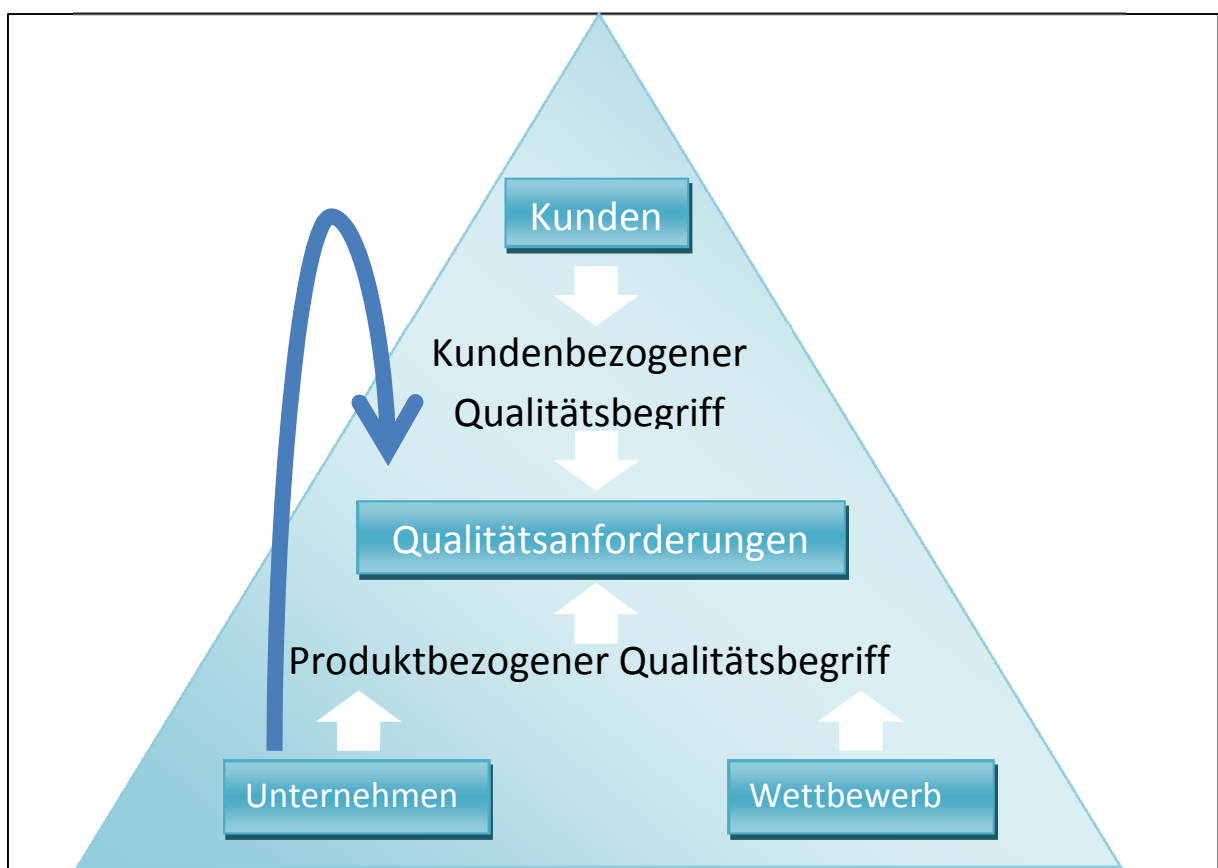


Abbildung 17: Kunden- und produktbezogene Qualität nach BRUHN, erweitert²⁴¹

Demgegenüber wird beim **produktbezogenen Qualitätsbegriff** des Dienstleisters (und zumeist auch seines Mitbewerbers) die Qualität von Dienstleistungen vielfach als Summe der vorhandenen Eigenschaften verstanden. Diese enge Auffassung rückt die Betrachtung objektiver Kriterien in den Vordergrund, die aber im Dienstleistungsbereich schwer beobachtbar sind.²⁴²

²⁴⁰ Vgl. Bruhn (2006), S 34f

²⁴¹ Vgl. Bruhn (2006), S 34f

²⁴² Ebenda

Probleme entstehen dann, wenn sich die Qualitätswahrnehmung aus unternehmensseitiger und kundenseitiger Perspektive stark unterscheiden. Wie zuvor angemerkt, muss daher das Unternehmen eine Balance anstreben.

In Bezug auf Dienstleistungen verweist BRUHN²⁴³ auf den **Vertrauenscharakter von Qualität** und darauf, dass die Erwartungen des Kunden nicht enttäuscht werden dürfen, was bedingt, dass die Leistungen im Vorfeld verständlich gemacht („materialisiert“) und vermittelt werden müssen, und dabei vor allem Kompetenzen zu vermitteln sind (Hervorhebungen vom Verfasser):

*„... sind – bedingt durch den Vertrauenscharakter der Qualität – das Kaufrisiko zu reduzieren, Dienstleistungen zu materialisieren und **entsprechende Kompetenzen im Sinne einer Qualitätsgarantie herauszustellen und zu kommunizieren**. Dabei sind in den Phasen des Kaufentscheidungsprozesses eine Vielzahl vertrauensbildender und vertrauenssichernder Maßnahmen zu ergreifen.“*

Daraus ergeben sich **wichtige Konsequenzen für die Akquisition von Leistungen**: Das Darstellen von Kompetenzen, etwa durch gute und belegte **Referenzen oder eben kompetentes Agieren** im Vorfeld spielt eine wichtige Rolle im Vertrauensaufbau. Da der potentielle Auftraggeber noch nicht über die „harten“ fachlichen Fähigkeiten des Sachverständigen befinden kann, muss er zuerst fast ausschließlich nach den „Soft Skills“ sozialer, ethischer oder kommunikativer Art urteilen.

Genau auf diesen Kompetenznachweis im Vorfeld eines Auftrages nimmt BRUHN²⁴⁴ sehr umfassend Bezug, wenn er an anderer Stelle über die **kompetenzorientierte Betrachtung der Dienstleistungsqualität** ausführt:

*„Diese [...] spielt insbesondere dann eine besondere Rolle, wenn die Qualitätsbeurteilung von Leistungen im Vordergrund steht, die sich [...] einer Beurteilung durch den Konsumenten entziehen. Die **Fertigkeiten** (epistemische Kompetenz) und die **Fähigkeiten** (heuristische Kompetenz) eines Dienstleistungsunternehmens, Probleme des Konsumenten zu lösen, werden [...] von Konsumenten zur Beurteilung der Dienstleistungsqualität herangezogen.“*

Wie aus den weiteren Ausführungen von BRUHN²⁴⁵ hervorgeht, handelt es sich bei letzterem **Kompetenzpaar** oder der hier neu eingeführten epistemische und heuristischen Kompetenz nur um andere Bezeichnungen der auch schon umgangssprachlich geläufigen Begriffe „Hard Skills“ und „Soft Skills“ (Hervorhebungen vom Autor):

²⁴³ BRUHN (2006), S 8

²⁴⁴ Ebenda, S 95

²⁴⁵ Ebenda, S 96

„Epistemische Kompetenz

Unter dieser Kompetenz ist die **spezifische Fachkompetenz** zu fassen, die ein Dienstleistungsunternehmen bei Leistungen bereits dokumentiert hat und die auf verwandte Problemstellungen übertragen werden können. Die Erfahrung des Nachfragers mit der bereits erfolgreich erbrachten Leistung kann er dazu nutzen, einen Kompetenztransfer auf ähnliche Leistungen vorzunehmen.

Heuristische Kompetenz

Hier steht der **Credence-Aspekt**²⁴⁶ im Vordergrund, der für den Nachfrager von Bedeutung ist, wenn die erwartete Dienstleistung in der angestrebten Form bisher noch nicht realisiert worden ist. Das Dienstleistungsunternehmen hat demnach über eine heuristische Kompetenz zu verfügen, damit der Nachfrager Vertrauen im Hinblick auf die Erbringung der Dienstleistung hat, über die auch keine Erfahrungen vorliegen.“

Eine weitere Unterscheidung sei hier erwähnt: **Sachverständigenleistungen sind ergebnisorientierte Dienstleistungen** zum Unterschied von prozessorientierten Dienstleistungen, bei denen der Erstellungsprozess im Vordergrund steht (z. B. eine Stadtrundfahrt).²⁴⁷

Dienstleistungsqualität lässt sich nach BRUHN²⁴⁸ wie folgt definieren (Hervorhebung vom Verfasser):

*„Dienstleistungsqualität ist die **Fähigkeit** eines Anbieters, die Beschaffenheit einer primär intangiblen und der Kundenbeteiligung bedürftigen Leistung gemäß den Kundenerwartungen auf einem bestimmten Anforderungsniveau zu erstellen.“*

BRUHN²⁴⁹ weist in der Folge darauf hin, dass **Qualität in der Wahrnehmung des Kunden** entsteht, und zwar durch Vergleich der gelieferten mit der erwarteten Dienstleistung:

*„... Dienstleistungsqualität entsteht [...] in der Wahrnehmung der Kunden durch den Vergleich der wahrgenommenen Leistungen und der Kundenerwartungen [...]. Dementsprechend lassen sich auf der Definitionsebene zwei zentrale Einflussfaktoren der Dienstleistungsqualität identifizieren [...]: **Gelieferte und wahrgenommene Dienstleistung.**“*

²⁴⁶ credence, engl.: Glaube, hier im Sinne von Vertrauen

²⁴⁷ Vgl. BRUHN (2006), S 26

²⁴⁸ BRUHN (2006), S 38

²⁴⁹ Ebenda, S 39

Bereits im Exkurs zu Dienstleistungen wurden die drei Voraussetzungen zur Erbringung von Dienstleistungen dargelegt: **Potential, Prozess und Ergebnis**.²⁵⁰ Diese drei Bestandteile sind auch für die Wahrnehmung, Einschätzung oder Beurteilung der Dienstleistungsqualität von Bedeutung. BRUHN²⁵¹ nennt sie die drei Dimensionen der Dienstleistungsqualität (Hervorhebungen vom Verfasser):

„Potenzialdimension

*Hier steht die **Wahrnehmung der Strukturen und Potenziale** des Dienstleistungsanbieters im Vordergrund. Im Fall einer Versicherung umfasst diese Dimension neben der Größe und der Marktstellung beispielsweise auch die Anzahl und Qualifikation der Kundenkontaktmitarbeiter (z.B. Versicherungsvertreter).*

Prozessdimension

*Hierunter ist die **Einschätzung der Prozesse während der Leistungserstellung** zu verstehen. So sind die Qualität von Beratungsgesprächen, z.B. die Betreuung im Kfz-Schadensfall oder auch der Ablauf von Verwaltungsprozessen, zu dieser Qualitätsdimension zu zählen.*

Ergebnisdimension

*Diese Perspektive rückt die **Beurteilung der erfolgten Leistung bzw. des Ergebnisses des Dienstleistungsprozesses** in den Vordergrund. So wird vielfach die erfolgte Regulierung eines Schadens anhand des Umfangs der tatsächlichen Leistung und im Hinblick auf die Zeitspanne bis zur Regulierung beurteilt.“*

In diesem Zusammenhang ergeben sich nach BRUHN²⁵² für Qualitätsanforderungen an Dienstleistungen folgende Anforderungen: **Potentialqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität**.

Zu dieser letzten Schlussfolgerung passend sei auf die andernorts bereits zitierten entsprechenden Qualitätsanforderungen eines Richters für Sachverständige von SCARIA²⁵³ verwiesen, die – wie im Kapitel über die Modellerstellung gezeigt werden wird – sich gut den drei genannten Qualitäten zuordnen lassen.

²⁵⁰ Siehe Abschnitt 2.11.2

²⁵¹ BRUHN (2006), S 49f

²⁵² Vgl. BRUHN (2006a), S 234ff

²⁵³ Siehe Abschnitt 2.10

3.6 Vorteile des Qualitätsmanagements

Die Norm ISO 9000 **begründet Qualitätsmanagementsysteme** damit, dass sie Organisationen beim Erhöhen der Kundenzufriedenheit unterstützen können und dass sie der Organisation und ihren Kunden das Vertrauen gibt, dass diese fähig ist, ständig den Anforderungen entsprechende Produkte bereitzustellen.²⁵⁴

Worin besteht ein **Wettbewerbsvorteil**? BRUHN²⁵⁵ gibt dazu an, dass ein derartiger Vorteil drei Anforderungen zu erfüllen hat, um als Erfolgsfaktoren gelten zu können (Hervorhebungen vom Verfasser):

*„**Kundenwahrnehmung**: Die Leistungsvorteile sind so zu gestalten, dass sie vom Kunden (!) als wesentliches Differenzierungsmerkmal erkannt werden.*

***Bedeutsamkeit**: Der Vorteil ist bei einer vom Kunden als besonders wichtig eingeschätzten Leistung des Anbieters zu erzielen und hat diesbezüglich kaufrelevant zu sein.*

***Dauerhaftigkeit**: Der Wettbewerbsvorteil hat eine zeitliche Stabilität aufzuweisen und dadurch auch die Eigenschaft, nicht kurzfristig imitierbar zu sein.“*

BRUHN²⁵⁶ fasst die **Wirkungen von Dienstleistungsqualität** als Folge umgesetzten und gelebten Qualitätsmanagements in drei Gruppen zusammen:

- **Psychologische Wirkung** (z.B. Kundenzufriedenheit),
- **Verhaltenswirkungen** (z.B. Kundenbindung),
- **Ökonomische Wirkungen** (z.B. ökonomischer Erfolg).“

Vertrauen repräsentiert nach BRUHN²⁵⁷ eine zukunftsorientierte Komponente der Beziehungsqualität, woraus sich eine **Definition des Begriffes** ergibt: **Vertrauen** ist

„definiert als die Bereitschaft des Kunden, sich auf das Unternehmen im Hinblick auf dessen zukünftiges Verhalten ohne weitere Prüfung zu verlassen.“

Bei BRUHN²⁵⁸ findet sich auch eine **Definition des Begriffes Kundenzufriedenheit**, der sich aus dem bereits beschriebenen Abgleich von Erwartungen und Wahrnehmungen des Kunden herleitet:

„Auch Kundenzufriedenheit ist definiert als der Abgleich zwischen den Kundenanforderungen (Kundenwünsche, Kundenerwartungen) und der Wahrnehmung der vom Unternehmen gelieferten Leistung [...]“

²⁵⁴ Vgl. ÖNORM EN ISO 9000:2005, 2.1

²⁵⁵ BRUHN (2006), S 5f

²⁵⁶ Ebenda, S 56

²⁵⁷ Ebenda, S 59

²⁵⁸ Ebenda, S 61

3.7 Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen

Die Einführung von Qualitätsmanagement in der Organisation erfordert einen **kulturellen Umschwung**. zitiert dazu CROSBY²⁵⁹ sieht diesen Umschwung in der Ausrichtung auf vier Grundsätze, die BRUHN²⁶⁰ wie folgt zitiert:

„Die Kernaussagen eines erforderlichen kulturellen Umschwungs werden in den folgenden „vier Geboten“ zusammengefasst [...]:

- (1) *Qualität als Übereinstimmung mit Anforderungen,*
- (2) *Vorbeugung als Grundprinzip,*
- (3) *Null Fehler als Standard,*
- (4) *Kosten der Nichterfüllung von Anforderungen als Maßstab für Qualität.“*

Den Vorgang der Implementierung kann man sich als einmaligen eigenständigen Prozess vorstellen, der im Rahmen eines Einführungsprojektes abläuft.

Die nachstehende Abbildung eines **Implementierungsprozesses** findet sich bei ZOLLONDZ²⁶¹ in Form des bereits dargelegten Deming'schen Zyklus Plan-Do-Check-Act: Die Einführung wird vorbereitet und geplant (P), dann schrittweise eingeführt (D), danach auf Wirksamkeit geprüft (C) und wieder verbessert (A).

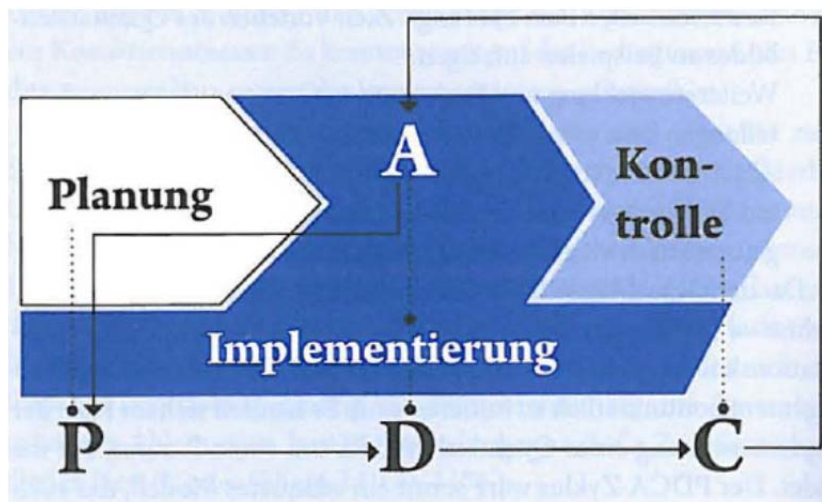


Abbildung 18: Implementierung als ganzheitlicher Prozess bei ZOLLONDZ²⁶²

BRUHN²⁶³ gibt an, dass für erfolgreiche Entwicklung und Umsetzung des Qualitätsmanagements für Dienstleistungen bestimmte Voraussetzungen zu erfüllen sind, wobei aus seiner Sicht **10 Prinzipien des Qualitätsmanagement für Dienstleistungen** im Vordergrund stehen, die in nachfolgender Tabelle wiedergegeben sind.

²⁵⁹ Philip B. CROSBY (1926-2001), US-amerikanischer Qualitätsvorkämpfer

²⁶⁰ BRUHN (2006), S 72

²⁶¹ ZOLLONDZ (2011), S 422

²⁶² Ebenda

²⁶³ Vgl. BRUHN (2006), S 193f

| | |
|-----------------------------------|---|
| Kundenorientierung | Kundenforderungen und -erwartungen regelmäßig ermitteln und analysieren und in die Leistungen integrieren mit dem Ziel langfristiger Kundenbeziehungen |
| Konsequenz | Ausrichtung aller Tätigkeiten und Verhaltensweisen an der umfassenden Kunden- und Qualitätsorientierung mit dem Ziel der Schaffung einer „Servicekultur“ |
| Konkurrenzabgrenzung | Qualitätsbezogene Positionierung am Markt gegenüber den Mitbewerbern und Schaffung eines „Soll-Images“ gegenüber den einzelnen Kundengruppen |
| Konsistenz | Vermeiden von inhaltlichen und formalen Widersprüchen bei der Leistungserbringung und dadurch einheitliche Wahrnehmung der Leistungen bei Kunden |
| Kongruenz | Einheitliche und gut organisierte Ausrichtung aller qualitätsbezogenen Tätigkeiten an den Bedürfnissen und Anforderungen der Kunden |
| Koordination | Abstimmung aller qualitätsrelevanten Maßnahmen aufeinander, auch wenn es sich um solche scheinbar geringer Bedeutung handelt |
| Kommunikation | An den Qualitätsanforderungen ist die gesamte Kommunikation nach Außen und auch gegenüber den Mitarbeitern auszurichten |
| Komplettheit | Schon bei der Entwicklung eines QM-Systems ist auf die Vollständigkeit seiner Ausrichtung zu achten, ein ganzheitliches Qualitätskonzept ist erforderlich |
| Kontinuität | Die entwickelten qualitätsbezogenen Maßnahmen (wie z.B. Kundenbefragungen) erfordern eine mittel- bis langfristige Zukunftsorientierung |
| Kosten-Nutzen-Orientierung | Letztlich muss die Entwicklung und Ausgestaltung eines QM-Systems unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten erfolgen – es muss sich rechnen! |

Tabelle 12: 10 Prinzipien des QM für Dienstleistungen nach BRUHN²⁶⁴²⁶⁴ Vgl. BRUHN (2006), S 193f

Die Einführung eines Qualitätsmanagements in einem Sachverständigenbüro kann im Normalfall nur **schrittweise** und muss zusätzlich zur regulären „Geschäftstätigkeit“ (also praktisch nebenher) erfolgen. Damit die Einführung nicht im Alltag untergeht und eine straffe Umsetzung möglich ist, kann es hilfreich sein, die Implementierung wie ein **externes Projekt** zu behandeln.

Für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems definieren BENES/GROH²⁶⁵ sieben **Projektphasen**, die in der nachfolgenden Tabelle dargestellt sind.

| PROJEKTPHASEN | ARBEITSPAKETE |
|---------------------------------------|--|
| 1. Vorbereitungsphase | Projektplanung: Abgrenzung, Zuständigkeit, Termine, Kapazität, Kosten, |
| 2. Ziele definieren | Qualitätspolitik und –ziele definieren: Kommunikation der Ziele, Einführungsveranstaltung für Mitarbeiter, ... |
| 3. Istaufnahme | Beschreibung der betrieblichen Abläufe: Prozesse, Q- und P-Merkmale, Fehler, Kosten, ... |
| 4. Abweichungsanalyse | Soll-Ist-Vergleich: Schwachstellenanalyse, Optimierung, Normen, ... |
| 5. Festlegung des QM-Systems | Beschreibung des QM-Systems: QM-Handbuch, Prozesse, Anweisungen, ... |
| 6. Umsetzung der Maßnahmen | Umsetzung der im QM-System festgelegten Maßnahmen |
| 7. Validierung | Prüfen der Wirksamkeit des QM-Systems: Interne Audits, Reports, ... |
| 8. Zertifizierungsvorbereitung | QM-System: Zertifizierer, Mitarbeiter, Dokumentation, Korrekturmaßnahmen |
| 9. Zertifizierung | Auditierung des QM-Systems |

Tabelle 13: Phasen bei der Einführung eines QM-Systems nach BENES/GROH²⁶⁶

²⁶⁵ Vgl. BENES/GROH (2011), S 283

²⁶⁶ Ebenda

Zu den in einer Organisation auftretenden **Widerständen bei der Implementierung** von Qualitätsmanagementprogrammen insbesondere bei Dienstleistungsunternehmen ist BRUHN²⁶⁷ zu entnehmen, dass diese Umstellung in erster Linie nicht an den konzeptionellen Ideen und auch nicht am Engagement Einzelner scheitert, sondern – stark vereinfacht ausgedrückt – daran, dass man es mit Menschen zu tun hat und nicht mit Maschinen, die man einfach umprogrammieren kann.

Von Interesse ist die von BRUHN²⁶⁸ in diesem Zusammenhang gegebene Definition des Begriffs **Implementierung** von Interesse:

„Unter dem Begriff Implementierung versteht man generell die Umwandlung von Unternehmensplänen in aktionsfähige Aufgaben sowie die Sicherstellung, dass diese Aufgaben so durchgeführt werden, dass sie die Ziele des Planes erfüllen [...].“

Weiter werden folgende **Arten von Widerständen**²⁶⁹ in einer Organisation genannt, wobei diese Aspekte auch für Netzwerke von Bedeutung sind:

- **inhaltlich-konzeptionelle Barrieren** (unterschiedliches Qualitätsverständnis, divergierende Vorstellungen von Zielen und Inhalten des QM)
- **organisatorisch-strukturelle Barrieren** (keine Abstimmungsregeln für Maßnahmen, fehlende Verantwortungen, mangelhafte oder fehlende Zusammenarbeit) und
- **personell-unternehmenskulturelle Barrieren** (Bereichsdenken, Angst vor Kompetenzverlust, Subkulturen)

Zur Vermeidung dieser Widerstände und zur Fundierung einer systematischen Implementierung werden folgende drei **Ansatzpunkte für Strategien**²⁷⁰ als erfolgsversprechend angegeben:

- Strukturorientierte Ansatzpunkte in Form **qualitätsorientierter Strukturen** (Dezentralisation, Kooperationsorientierung, Prozessorientierung, Entscheidungsorientierung)
- Systemorientierte Ansatzpunkte in Form **qualitätsorientierter Systeme** (Informationssysteme, Steuerungssysteme) und
- Kulturorientierte Ansatzpunkte durch **qualitätsorientierte Kultur** (Analyse der Ist-Kultur, Kulturanpassungsprozess, Kontrolle des Anpassungsprozesses).

²⁶⁷ Vgl. BRUHN (2006), S 343

²⁶⁸ BRUHN (2006), S 344

²⁶⁹ Ebenda, S 344f

²⁷⁰ Ebenda, S 346f

3.8 Schulungen zum Qualitätsmanagement

Es ist davon auszugehen, dass wegen der auf den ersten Blick komplexen Materie der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in die Sachverständigentätigkeit ein entsprechend hoher Schulungsbedarf bestehen wird. Wie Schulungen ausgestaltet werden können, soll in der Modelldarstellung gezeigt werden.

In Österreich werden im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement Schulungen für Mitarbeiter angeboten, vielfach für Funktionen und Aufgaben darin. Einführungen für Qualitätsmanagementsysteme werden zumeist individuell oder in Gruppen von Unternehmen durchgeführt.

Zu den in Deutschland üblichen **Schulungen** von Mitarbeitern und Führungskräften merkt BRUHN²⁷¹ an, dass drei Module dafür besonders zweckmäßig erscheinen (Hervorhebung durch den Verfasser):

„Qualitätsseminare

*Zielgruppe sind Mitarbeiter sämtlicher Unternehmensbereiche. Das Seminar kann als Diskussionsforum für die **unterschiedlichsten Qualitätsthemen** dienen [...]. Wichtig ist insbesondere die Vermittlung der Bereitschaft und des ausgeprägten Bewusstseins zur Kunden- bzw. Serviceorientierung.*

Service training für das Kundenkontaktpersonal

*Zielgruppe sind sämtliche Mitarbeiter im Kundenkontakt [...]. Das Training kann der **Weiterentwicklung der persönlichen Leistungskompetenzen** durch die Erweiterung des Verhaltensrepertoires dienen [...]. Mitarbeiter im Kundenkontakt haben vor allem zu lernen, stärker auf die Wünsche und Bedürfnisse der Kunden einzugehen.*

Coaching für Führungskräfte

*Zielgruppe sind Führungskräfte servicenaher Bereiche in Geschäftsstellen und –zentralen. Dieser Seminarbaustein kann die serviceorientierte Führung des Dienstleistungsunternehmens durch eine Weiterentwicklung der kommunikativen und motivierenden Fähigkeiten [...]. besser ausrichten. Um **Einstellungs- und Verhaltensänderungen** bei den Mitarbeitern im Hinblick auf eine stärkere Service- bzw. Kundenorientierung zu veranlassen, sind sämtliche Führungskräfte in psychologischen **Führungs- und Kommunikationstechniken** zu schulen sowie Hilfestellung bei der Gestaltung von Mitarbeitergesprächen anzubieten.“*

²⁷¹ BRUHN (2006), S 284f

3.9 Wirtschaftlichkeit

Von der Einführung eines Qualitätsmanagements wird sich der Sachverständige vielleicht nicht primär einen wirtschaftlichen Nutzen erwarten, er muss aber mehr als den Gegenwert für den zeitlichen und finanziellen Aufwand zur Einführung und zum Betrieb eines Qualitätsmanagementsystems erwarten dürfen, wird jedenfalls seinen Aufwand in Relation zum Nutzen setzen.

BRUHN²⁷² weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass es durchaus **Grenzen gibt, über die hinaus eine weitere Steigerung des Qualitätsniveaus keinen erkennbaren Nutzen für den Anbieter** mit sich bringt und daher wohl die Optimierung des wirtschaftlichen Erfolges des Anbieters prioritär sein muss (Hervorhebungen vom Verfasser):

*„Aufgrund dieser Überlegungen ergibt sich für den Qualitäts-Erfolgs-Zusammenhang ebenfalls ein S-förmiger Kurvenverlauf. Ab einem bestimmten Punkt hat eine weitere Investition in das Qualitätsmanagement eine zunehmend nachlassende finanzielle Wirkung. [...] Demnach ist bei der Gestaltung eines wirtschaftlichkeitsorientierten Qualitätsmanagements nicht die Optimierung von Kundenzufriedenheit oder Kundenbindung, sondern – unter Berücksichtigung der „Zwischenschritte“ der Erfolgskette – **die Optimierung des ökonomischen Erfolgs des Qualitätsmanagements anzustreben.**“*

Eine wichtige Frage ist die der **Angemessenheit von QM-Systemen** für kleine und kleinste Unternehmen. Wie andernorts erwähnt, entstammten Managementsysteme großen Unternehmungen. Für den Einsatz in Kleinsteinheiten, wie sie im Fall von Sachverständigen zumeist gegeben sind, ist eine Anpassung an einfachere Verhältnisse erforderlich. Dazu sei ZOLLONDZ²⁷³ zitiert, der darauf hinweist, dass in kleineren Einheiten deutlich weniger oder keine Koordinierungsprobleme auftreten würden:

„In einem banalen Vergleich lässt sich diese Situation mit dem Straßenunterhalt in vielen unserer Städte vergleichen. Dort werden ohne Koordination Straßen aufgerissen und wieder zugeschüttet, einmal werden die Gasleitungen, beim nächsten Mal Elektrizitätsleitungen, danach die Telefonleitungen verlegt, etc. Die zuständigen Ämter arbeiten unabhängig voneinander, weil das System die Abstimmung nicht vorsieht. In kleinen Gemeinden lässt sich die Situation durch Zusammenlegung der Ämter verbessern, in großen Gemeinden müssen abgestimmte Systeme eingeführt werden. Analog gilt dies für große und kleine Unternehmen und ihre Führungssysteme.“

²⁷² BRUHN (2006), S 12f

²⁷³ ZOLLONDZ (2011), S 381

3.10 Zertifizierungen

Zu **Wesen und Definition** einer Zertifizierung sei angegeben:

*„Unter einer Zertifizierung wird eine **Vorgehensweise** verstanden, die jeweils spezifisch festlegt, dass ein Produkt oder eine Dienstleistung, ein Verfahren, eine Qualitätsmanagement-System [...] vorgegebene Forderung erfüllt. Die Zertifizierung wird in diesem Sinne wie folgt **definiert**:*

*Die Zertifizierung ist die **offizielle, schriftliche Feststellung** durch einen unparteiischen Dritten, dass ein bestimmtes Objekt bestimmte von einer unabhängigen Stelle festgelegte Forderungen erfüllt [...]. Das schriftliche Dokument, das diese Tatsache festhält, wird **Zertifikat** genannt.²⁷⁴*

Mit einer Zertifizierung in einem Dienstleistungsunternehmen sollen **zwei Ziele**²⁷⁵ erreicht werden:

- Zum einen eine Überprüfung der Implementierung eines Qualitätsmanagements, somit der **Sicherstellung einer bestimmten Dienstleistungsqualität**;
- Zum anderen hat sie zur Kommunikation gegenüber dem Kunden eine hohe Bedeutung: Wegen der Immaterialität der Dienstleistung ist deren Inanspruchnahme für den Kunden oftmals mit Unsicherheit verbunden. Der Dienstleister versucht, diese durch vorbeugende Maßnahmen abzuschwächen. Die Zertifizierung dient der **Vertrauensbildung gegenüber dem Kunden**.

In einer anderen Darstellung fasst BRUHN²⁷⁶ die Ziele wie folgt zusammen:

| Ziele der Zertifizierung | |
|--|---|
| Externe Zielsetzungen | Interne Zielsetzungen |
| <ul style="list-style-type: none"> - Nachweis der Erfüllung der Qualitätsanforderungen - Transparenz für die Kunden - Förderung und Erleichterung der Geschäftsprozesse - Effiziente Kunden-Lieferanten-Beziehgn. - Festigung und Verbesserung des Images - Erweiterung des pot. Kundenkreises - Verbesserung der Wettbewerbsposition | <ul style="list-style-type: none"> - Optimierung der Unternehmensabläufe - Dokumentation der Geschäftsprozesse - Steigerung der Produktivität - Motivation der Mitarbeiter - Reduzierung der Kosten - Abbau von Schwachstellen - Schnellere Einweisung neuer Mitarbeiter |

Tabelle 14: Ziele der Zertifizierung nach BRUHN²⁷⁷

²⁷⁴ BRUHN (2006), S 385f

²⁷⁵ Ebenda

²⁷⁶ Ebenda, S 387

Den üblicherweise erforderlichen **Ablauf der Zertifizierung** stellt BRUHN²⁷⁸ fest:

„Der Ablauf der Zertifizierung ist in fünf Phasen gegliedert:

- (1) Information und Voraudit,*
- (2) Dokumentationsprüfung,*
- (3) Zertifizierungsaudit,*
- (4) Korrekturmaßnahmen und Zertifizierungsdokumentation,*
- (5) Überwachungsaudits.“*

In diesem Zusammenhang ist aus der Sicht und der Erfahrung des Verfassers zu ergänzen, dass Zertifizierungen nur für einen **begrenzten Zeitraum** gültig sind: Für die Zertifizierung eines QM-Systems nach ISO 9001 gilt:

| | |
|-----------------------------------|--------------------------|
| Gültigkeitsdauer des Zertifikats: | 3 Jahre |
| Überwachungsaudit: | jährlich |
| Wiederholungsaudits: | nach jeweils drei Jahren |

Über die **Auswirkungen einer Zertifizierung**²⁷⁹ wird in der Literatur angegeben:

„Eine empirische Untersuchung von Specht/Schenk ergab, dass die von ihnen befragten Unternehmen folgende Auswirkungen einer Zertifizierung sehen [...]:

- Möglichkeit der Umsetzung bereits lang in Erwägung gezogener Maßnahmen im Rahmen der Vorbereitung auf eine Zertifizierung,*
- Initialzündung für eine Steigerung des Qualitätsbewusstseins im Unternehmen,*
- Problemdeckung und –behebung,*
- Effizienzverbesserung der Aufbau- und Ablauforganisation durch eine spezifische Verteilung von Verantwortung,*
- Vermeidung von Doppelarbeiten,*
- Prozessoptimierungen,*
- Neukundengewinnung durch Wettbewerbsvorteile,*
- Steigerung der Kundenbindung.“*

An anderer Stelle gibt BRUHN²⁸⁰ zu den **internen und externen Auswirkungen** einer Zertifizierung die Ergebnisse von zwei Studien an. Wesentliche Erkenntnis daraus ist, dass sich sowohl die internen Auswirkungen, etwa in Form effizienterer Abläufe oder eines besseren Betriebsklimas als bedeutsame herausstellten, als auch die externen Auswirkungen, etwa durch besseres Qualitätsimage und bessere Kundenzufriedenheit.

²⁷⁷ Vgl. BRUHN (2006), S 387

²⁷⁸ BRUHN (2006), S 404

²⁷⁹ BRUHN (2006), S 413

²⁸⁰ Vgl. BRUHN (2006), S 416

3.11 *Verwendete und nicht verwendete Grundlagen*

Die Betrachtung eines Qualitätsmanagement isoliert und ohne Berücksichtigung des Tätigkeitsfeldes, in dem ein solches eingeführt werden soll, erscheint nicht sinnvoll, weil wechselseitige **Verbindungen und Einflüsse** aus beiden Feldern gegeben sind. Im gegenständlichen Fall sind in erster Linie der große Sektor der Dienstleistungen und als wichtiger Teil davon das Qualitätsmanagement für Dienstleistungen.

Eine Abgrenzung der Dienstleistungen erfolgt zur **Dienstleistungsentwicklung** („Service Engineering“), die zwar im Hinblick auf mögliche Innovationen der Sachverständigentätigkeit eine spannende Erweiterung verspricht, jedoch wegen der bislang traditionell strengen und weithin vorgegebenen Struktur der Sachverständigentätigkeit für diese Arbeit nicht berücksichtigt werden soll.

Zu Qualitätsmanagement für Dienstleistungen liegt im gleichnamigen Werk von **BRUHN**²⁸¹ eine **nahezu vollständige Darstellung des Dienstleistungsbereiches** vor, aus der auch das Sachverständigenwesen schöpfen kann, beginnend mit den grundlegenden Eigenschaften und Kennzeichen von Dienstleistungen bis zum Einschluss des Qualitätsmanagements und endend mit allen relevanten Aspekten der Zertifizierung eines Systems für Dienstleistungen.

Im Wesentlichen sollen der Aufbau des Qualitätsmanagement unter **Beachtung der Normenreihe ISO-9000** erfolgen, wobei auch Elemente anderer Systeme einbezogen werden können. Durch Berücksichtigung der Normforderungen ist eine Zertifizierungsmöglichkeit für das Modell gegeben. Eine umfassende Übersicht möglicher anderer Modelle findet sich bei ZOLLONDZ.²⁸² Aus dieser Quelle können für ein Gesamtmodell der Dienstleistungsqualität, des Qualitätsmanagements und der zugehörigen Systeme für Sachverständige Anregungen entnommen werden.

Eine Erschwernis im Umgang mit der Literatur zum Qualitätsmanagement liegt darin, dass diese überwiegend auf die Bedürfnisse größerer zumeist industrieller Unternehmungen ausgerichtet ist. Das hat den Vorteil, dass eine sehr **hohe Differenzierung** in der Darstellung aller Aspekte und Elemente gegeben ist, jedoch den Nachteil, dass bestimmte Modelle, Elemente und Umsetzungsvorschläge nicht unmittelbar anwendbar sind für den Einsatz in Kleinunternehmen oder Ein-Personen-Unternehmen, wie sie im Fall der „Sachverständigenwirtschaft“²⁸³ überwiegend gegeben sind.

²⁸¹ BRUHN (2006)

²⁸² Vgl. ZOLLONDZ (2011), S 283-430

²⁸³ Im Amerikanischen ließe sich der Begriff „industry“ auf „expert industry“ anwenden, im Deutschen fehlt anscheinend ein Begriff für einen entsprechenden Sektor der Dienstleistungswirtschaft, „Sachverständigenwesen“ erscheint wenig zutreffend

Für die Literatur, die sich mit den **Methoden und Werkzeugen** des Qualitätsmanagements beschäftigt, sowie deren Anwendung auf Organisationen ist somit hauptsächlich jener Teil für die gegenständliche Arbeit nutzbar, der sich mit **Grundlagen** befasst. Die weitgehend von Statistik bestimmten Qualitätstechniken sind für die Sachverständigentätigkeit in der beschriebenen Form nicht anwendbar. Sachverständige produzieren nicht am Fließband, auch jene Sachverständige nicht, die überwiegend Formulargutachten erstellen. Desgleichen erscheint ein Herangehen an die Messung der Kundenzufriedenheit und deren Auswertung mittels statistischer Methoden im Sachverständigenwesen nur sehr begrenzt umsetzbar.

Ein Teil der Literatur befasst sich mit **Einführungs- und Umsetzungsmaßnahmen** von Qualitätsmanagementsystemen in Organisationen. Die daraus gezogenen Lehren oder Konsequenzen sind zumeist qualitativ beschrieben und damit sind die Erkenntnisse auch für Sachverständige von Interesse. Lehren für den Aufbau von Schulungsmaßnahmen können aus dem Mechanismus dargestellter innerbetrieblicher Ausbildungen für das Qualitätsmanagement für Gruppen von Sachverständigen gezogen werden.

Von besonderer Wichtigkeit für die Arbeit ist die Festlegung von **Definitionen**. Die Quellen dafür werden im nächsten Kapitel angegeben. Hier sei erwähnt, dass insbesondere Darlegungen von KAMISKE²⁸⁴ und Definitionen in KAMISKE/BRAUER²⁸⁵ als Leitlinie auch für Eigendefinitionen und deren inhaltliche Festigung herangezogen wurden. Definitionen in Bezug auf Dienstleistungen sind aber darin naturgemäß nicht oder nur in sehr geringem Maß berücksichtigt, weshalb letztere überwiegend von BRUHN²⁸⁶ übernommen wurden, auf dessen Sonderstellung schon hingewiesen worden ist.

Quer über die verfügbare Literatur finden sich Angaben über beobachtete **Barrieren** gegen die Einführung von Qualitätsmanagement in Organisationen. Hier sind insbesondere solche von Bedeutung, die durch persönliche Haltung von Einzelpersonen im Rahmen der Organisation entstehen und solche, die durch Gestaltung der Organisation selbst verursacht werden, z. B. durch unpassende Vorgangsweise bei Einführung. Von Interesse sind dazu die Angaben bei KOSTKA²⁸⁷ über Veränderungsprozesse und Maßnahmen zur Umgehung von Widerständen, jedoch erscheinen die Ausführungen dieses und anderer Autoren²⁸⁸ für den gegebenen Anlass zu umfangreich.

²⁸⁴ KAMISKE (2012)

²⁸⁵ KAMISKE/BRAUER (2011)

²⁸⁶ BRUHN (2006)

²⁸⁷ Vgl. KOSTKA (2012), insbesondere S 446 und 452

²⁸⁸ So etwa CSICHOS (1997), S 384-388 und 426

Im Hinblick auf die Tätigkeit nicht nur technischer Sachverständiger sind die Modelle der VDI-Richtlinie 4510 zu Ingenieurdienstleistungen von Interesse. Sie gibt gute Anhalte für die Identifizierung und Festlegung sowohl der erforderlichen individuellen Kompetenzen für Sachverständigentätigkeit, sondern enthält auch Anleitungen zur Gestaltung des Rahmens von **Ausbildungsschienen**, wobei das Anforderungsniveau bis zum universitäre Ausbildung vorerst flexibel erscheint.

Von zentraler Bedeutung für den Erfolg und Breitenwirkung für Sachverständige ist die Frage nach dem **Nutzen** eines Qualitätsmanagements für denjenigen, der ein System einführt. Hier sind vor allem diejenigen Erfahrungen der Literatur wichtig, die sich mit den Vorteilen durch die angewendeten Qualitätstechniken beschäftigen. Motivationsimpulse unter Zeitdruck stehender Freiberufler sind vermutlich anderer Art, als die von Arbeitnehmern, die eine „Eingewöhnung“ ohne Einkommensverlust innerhalb ihrer beruflichen Tätigkeit vornehmen müssen oder können.

Nicht vergessen werden darf der Aspekt der Kooperation von Sachverständigen sowohl zum Zweck der komplementären Ergänzung, als auch zur kapazitiven Erweiterung, wobei hier insbesondere die **Abstimmung der Auffassung von Qualität und Qualitätsmaßnahmen** wichtig erscheint. Ebenso die Frage nach dem Aufbau gegenseitigen Vertrauens von Partnern, Mitarbeitern und Auftraggebern, für die gewählten Quellen ausreichend Anhalte bieten.

Die **zentrale Rolle der Persönlichkeit des Sachverständigen** wiegt sehr stark in Bereichen der Tätigkeit, die sich einer technischen oder organisatorischen Bewertung entziehen und sich eher auf weiche Faktoren beschränken („Soft Skills“). Die zitierten Äußerungen von BRUHN sind hier von besonderer Bedeutung.

Bei der Betrachtung der **Zertifizierung** der Sachverständigentätigkeit ist zu unterscheiden zwischen personen- oder bürogebundener Zertifizierung. In Österreich ist die Zertifizierung des Gerichtssachverständigen eine Personenzertifizierung, die im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter von Bedeutung ist, außer dass sie eine Zugangszertifizierung und eine laufende Qualifizierungserfordernis zur Sachverständigentätigkeit darstellt. Die Arbeit behandelt keine Personenzertifizierungen²⁸⁹ anderer Art, sondern ihr Fokus liegt auf einer Büro-zertifizierung entsprechend der Normenreihe ISO 9000.

Eine wichtige Voraussetzung für die zielführende Beschäftigung mit Qualitätsmanagement ist die Kenntnis von Grundzügen des **Prozessmanagements**, das nicht nur wegen der Prozessorientierung von aktuellen Managementsystemen generell

²⁸⁹ Etwa nach einem Berufsbild, das von einer Institution zertifiziert ist, die Konformitätsbewertungen nach der ÖVE/ÖNORM EN ISO/IEC 17024 durchführt

zum Repertoire des Sachverständigen gehören sollte, wobei der Begriff Prozess nicht im juristischen Sinn, sondern in dem der Betriebsführung als Ablauf zu verstehen ist. Prozessmanagement geht weit über den Qualitätsbereich hinaus und „erfasst“ die gesamte Organisation. Die Mechanismen der Prozessorientierung sind durchwegs in der Literatur, auch in der für Dienstleistungen, gut erfasst und beschrieben und können auch für die Sachverständigentätigkeit angewendet werden. Erwähnt sei, dass Grundkenntnisse des **Projektmanagements** bei einem Sachverständigen insofern vorauszusetzen sind, als Begutachtungsaufträge entsprechend ihrer Einzigartigkeit als Projekte abgearbeitet werden.

Die Einführung von Qualitätsmanagement in einer Organisation und damit auch in einem Sachverständigenbüro erfordert eine klare **Strukturierung der Organisation**. Die Erstellung eines Organigramms und einer Funktionsplanung sind Voraussetzungen, die bei einem Kleinunternehmen im ersten Augenblick hinterfragenswert scheinen, in der Praxis jedoch erforderlich sind. Hält man sich den Begriff Funktion nach WOHINZ²⁹⁰ vor Augen, wird dem Sachverständigen bewusst, zugleich mehrere Rollen ausfüllen zu müssen: von der Geschäftsführung mit Strategieentwicklung über Operatives bis hin zum Sachbearbeiter, verbunden mit ständigem Wechsel zwischen diesen Rollen. Dem Sachverständigen offenbart sich dadurch die Notwendigkeit der Konzentration auf Tätigkeiten mit dem höchsten Wertgehalt

Ein wesentliches Qualitätsmerkmal ist die Fähigkeit der Organisation zur **ständigen Verbesserung** aller Abläufe. Diese wird naturgemäß nicht in der für Industriebetriebe dargelegten Form erfolgen können, auch die Kundenzufriedenheitsermittlung wird auf andere und unter Umständen unkonventionelle Weise erfolgen müssen. Zu bedenken ist hier die im Verhältnis zu einem Industriebetrieb relativ geringe Frequenz der Kundenkontakte, die dafür aber intensiv ausfallen können, wodurch aber andererseits eine sehr deutlich akzentuierte Reaktion und eine unmittelbare Rückmeldung des Kunden erfolgen kann.

Nochmals sei klargelegt, dass Abhandlungen über Qualitätsmanagement oder Qualitätssicherung, die sich mit Qualifizierungserfordernissen der **Zulassung oder Aufrechterhaltung der Sachverständigentätigkeit** befassen, nicht das Thema der Arbeit betreffen und daher nur so weit berücksichtigt wurden, als darin Aspekte von Qualitätsmerkmalen oder andere Informationen enthalten waren, die das Qualitätsmanagement im Sinne der vorliegenden Arbeit beeinflussen. Dies gilt auch für die damit in Zusammenhang stehenden Erfordernisse der Aus- und Fortbildung für Sachverständige.

²⁹⁰ Vgl. WOHINZ (2003), S 22: Der Begriff Funktion umfasst Aufgaben, Verantwortung und Kompetenz (hier im Sinne von Befugnis) einer Stelle in der Organisation (die in einer Funktionsbeschreibung dokumentiert sein kann, Anm. d. Verf.)

3.12 Zusammenfassung in den relevanten Forschungsfragen

Für die weitere Bearbeitung erscheint das Kapitel Qualitätsmanagement für alle fünf Forschungsfragen relevant.

Zur ersten Forschungsfrage: Was kennzeichnet die Rollen von Personen im Rahmen ihrer Sachverständigentätigkeit?

- Für die weitere Arbeit wurde der Begriff **Qualitätsmerkmale** hervorgehoben als neutrale Bezeichnung von Eigenschaften, die sowohl der Auftraggeberseite als Anforderungen oder Erwartungen zugeordnet werden können als auch der Lieferantenseite (der Seite des Sachverständigen) als Kompetenzen.
- Zur besseren Handhabung der Qualitätsmerkmale im Rahmen von Anforderungsprofilen wurden **Kompetenzfelder oder Kompetenzkategorien** aus verschiedenen Quellen zusammengestellt, die Grundlage für ein Kompetenzmodell des Sachverständigen liefern können.
- Ebenso wurde dargelegt, dass die Erbringung der Leistungen des Sachverständigen im Zuge eines **Dienstleistungsprozesses** erfolgt, der im Rahmen des Qualitätsmanagements erfasst und ständig verbessert werden muss, wobei der Begriff nicht im juristischen Sinne, sondern im Sinne eines Ablaufes zu verstehen ist.

Zur zweiten Forschungsfrage: Wie kann ein standardisiertes Qualitätsmanagementsystem gestaltet sein?

Für die Einführung eines **Modells für ein Qualitätsmanagementsystem** für Sachverständige wird vom Modell der Darlegungsnorm ISO 9001 ausgegangen. Teile von anderen Modellen können mit einbezogen werden. Aus Gründen der leichteren Handhabbarkeit für die Sachverständigentätigkeit müssen die vorhandenen Modelle wegen ihres Zuschnitts auf größere Organisationen auf ein für Sachverständige brauchbares Ausmaß vereinfacht werden, ohne dabei den Pfad der gebotenen Grundsätze zu verlassen. Das Modell soll nach den Regeln der genannten Norm zertifizierbar sein.

Die **Randbedingungen** eines Systems an Organisation, Dokumentation, ständige Verbesserung, Management von Ressourcen etc. wurden beschrieben und können in das Modell übernommen werden.

Bei der **Gestaltung des Systems** für die Sachverständigentätigkeit kann von den Grundsätzen der Dienstleistungsqualität ausgegangen werden, wobei die Eigenheiten von Dienstleistungen zu beachten sind und insbesondere die Gewinnung und das Aufrechterhalten des Vertrauens der Kunden durch konsequente Beachtung der Dienstleistungsqualität im Vordergrund stehen muss.

Zur dritten Forschungsfrage: Welche Auswirkungen hat die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements auf die Tätigkeit des Sachverständigen, insbesondere wie wirken sich Standardisierungsmaßnahmen auf die Effizienz der Tätigkeit aus?

Die Literatur gibt Anhalte **über die Vorteile der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems** in Dienstleistungsunternehmen, wobei in Bezug auf die innere Sicht die Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit angesprochen wird, in der äußeren Sicht einer messbare Zunahme der Kundenzufriedenheit.

Der Aufwand für die Einrichtung eines Qualitätsmanagementsystems im Büro eines Sachverständigen muss geringer sein als der erwartete **Nutzen**, wobei in der Literatur diesbezüglich – etwa in Form quantitativer Aussagen durch Kosten-Nutzen-Rechnungen – keine Nachweise gegeben sind.

Auch finden sich in der Literatur keine Angaben über die **Effizienzsteigerung**, etwa in Form der Reduktion von Durchlaufzeiten von Dienstleistungsprojekten, sodass aus Richtung der Standardisierung von Abläufen, Maßnahmen, Methoden und Werkzeugen keine Anhalte zu finden sind, was vielleicht seinen Grund auch in der Vielfalt der Arten von Dienstleistungen hat.

Zur vierten Forschungsfrage: Wie kann ein Vorgehensmodell zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro gestaltet sein?

Zur Ausgestaltung eines **Vorgehensmodells** für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einer Organisation liegen in der Literatur mehrere Ansätze vor. Ein Implementierungsmodell beruht auf dem P-D-C-A-Zyklus von DEMING, weitere mögliche Vorgangsweisen sind als lineare und einmalige Prozessabläufe beschrieben.

Allen Vorschlägen ist gemein, dass eine Implementierung nicht in Form einer schlagartigen Sofortmaßnahme möglich ist, sondern nur eine **schrittweise Einführung** unter Einbeziehung aller Betroffenen zielführend sein kann. Eine besondere Aufgabe kommt dabei der Gestaltung und Durchführung von Informations- und Ausbildungsmaßnahmen zu, weil die Einführung nur dann nachhaltig erfolgreich sein kann, wenn sie von der gesamten Organisation mitgetragen wird.

Diesbezüglich kann in der Literatur auch auf Vorbeugung gegen **Barrieren** der Umsetzung zurückgegriffen werden und darauf, wie mit diesen Widerständen umgegangen werden muss. Ziel des Umsetzungsprozesses muss es im Grunde genommen sein, nicht nur ein Umdenken in Richtung Qualitätssteigerung zu bewirken, sondern eine von jedem mitgetragene **Qualitätskultur** zu entwickeln.

Zur fünften Forschungsfrage: Wie kann ausgehend von den Grundsätzen des Qualitätsmanagements ein Ausbildungsprogramm für Sachverständige gestaltet sein?

Aus der Sicht des Qualitätsmanagements wird in der Literatur zwar auf Qualifizierungserfordernisse eingegangen, diese beschränken sich jedoch meist auf Maßnahmen entweder für Führungskräfte oder für Mitarbeiter. Für selbständig Arbeitende wird ein Verschnitt aus beiden Sphären notwendig sein. Die Literatur geht auf didaktisch-pädagogische **Maßnahmen zu Wissensvermittlung** (Seminare, In-House-Schulungen etc.) ein, sehr wenig Konkretes ist aber über die Aufbereitung des Wissensinhaltes etwa im Hinblick auf die Kompetenzfelder ähnlich der des Sachverständigen angegeben.

Eine Ausnahme bietet hier die VDI-Richtlinie 4510 über Dienstleistungen, die ein Modell von **Inhalten einer Ausbildung** zum Ingenieurdienstleister auf Lehrgangsebene in Verbindung mit einem Ingenieurstudium vorstellt. Dieses Modell kann ein Muster und zugleich eine Ausgangsbasis für ein Ausbildungsmodell für Sachverständige sein. Die Bildungsinhalte klammern die Fachkompetenz als Basiskompetenz aus und definieren Ausbildungsinhalte nach den Erfordernissen der übrigen für den Beruf erforderlichen Kompetenzfelder.

In Anbetracht der Tatsache, dass jemand nur Sachverständiger werden kann, wenn er einen Beruf auf seinem Fachgebiet ständig ausübt, muss eine derartige Ausbildung **berufsbegleitend** möglich sein und gegebenenfalls postgradual erfolgen können. Hier kann nicht die Literatur, sondern hier können nur bestehende oder zu schaffende Bildungseinrichtungen und Ausbildungsinstitutionen angehalten werden, auf unterschiedlichen Anspruchsniveaus Ausbildungen für die Sachverständigentätigkeit in ihr Angebot zu nehmen.

4 Problembearbeitung in theoretischer Modellbildung

Dieses Kapitel behandelt die Erstellung des theoretischen Modells, in dessen Zentrum die Gestaltung eines **Qualitätsmanagementsystems für Sachverständige** steht. Der Aufbau des Modells erfolgt auf Grundlage der Ergebnisse der Kapitel 2 über das Sachverständigenwesen und 3 über das Qualitätsmanagement. Im Vorfeld dazu werden Teilaspekte des Modells behandelt, danach wird ein Modell für Einführung des Systems in ein Sachverständigenbüro vorgestellt und zum Abschluss das Modell einer Ausbildungsschiene.

Das Kapitel gliedert sich in folgende Abschnitte:

- Für die weitere Arbeit werden verschiedene **Begriffe und deren Definitionen** aus den Feldern der Sachverständigentätigkeit, aus dem Qualitätsmanagement und aus anderen für die Arbeit relevanten Fachgebieten, wie etwa der Dienstleistungsqualität, erläutert.
- Zur Systemerstellung sind **vorbereitende Modelle** formiert wie die Adressaten der Qualitätsbeurteilung, Qualitätsmerkmale und Qualitätskategorien, der Schlüsselprozess des Begutachtungsauftrages sowie Festlegungen zum Aufbau der Organisation und der Dokumentation enthalten. Elemente der Qualitätsdarstellung sind für die Beantwortung der ersten Forschungsfrage von Bedeutung.
- Das Modell für ein **Qualitätsmanagementsystem für Sachverständige** ist danach in großen Zügen so dargestellt und beschrieben, wie es für ein Büro geringerer Größe geeignet ist. Die Gestaltung des Modells beachtet die Einhaltung der Vorgaben aus der Darlegungsnorm ISO 9000, womit wahlweise eine Zertifizierung des Systems möglich sein soll.
- Ein weiteres Modell für die **Einführung eines Qualitätsmanagementsystems** wird in der Form erstellt, dass sowohl die internen als auch die externen Maßnahmen dargestellt sind, wobei insbesondere auf eine Implementierung in einem schrittweisen Prozedere bei laufendem Bürobetrieb Bedacht genommen ist.
- Danach wird das inhaltliche Modell einer **Ausbildung zum Sachverständigen** vorgestellt, das als Lehrgang auf verschiedenen Anforderungsebenen gestaltet werden kann, wobei das Modell auf den zuvor festgelegten Qualitätsmerkmalen und Kompetenzkategorien aufbaut.
- Schließlich wird noch die Darstellung eines **Gesamtmodells** vorgelegt, in dem alle Modelle miteinander verknüpft sind und aus dem die wechselseitigen Einflussparameter ersichtlich sind. Gezeigt wird dabei auch, dass das Modell durch die weiterzuführende ständige Verbesserung eine dauerhafte Verankerung in der Sachverständigentätigkeit erlangen kann.

4.1 Begriffe und Definitionen

Zur Klärung der begrifflichen Unterlagen ist zu beachten, dass mit Sachverständigenwesen und Qualitätsmanagement mit Recht und Technik zwei Welten aufeinandertreffen und **juristische und technische Sprach- und Begriffswelten** sich stark unterscheiden können. Bei der Wahl der Definitionen wird deshalb darauf Bedacht genommen, dass jeweils die „Gegenseite“ von der „Fachsprache“ der jeweils anderen Seite nicht ausgegrenzt ist und eine Plattform gemeinsamen Verständnisses offengehalten wird.

4.1.1 Begriffe aus dem Sachverständigenwesen

Für die Modellbildung wird der Begriff **Sachverständiger** etwas abgewandelt im Sinne der Definition von KRAMMER²⁹¹ verstanden als Person, die wegen ihrer besonderen Sachkunde dem Auftraggeber (Kunden, Klienten) Wissen und Erfahrung zur Verfügung stellt, Tatsachen ermittelt und daraus Schlussfolgerungen zieht. Die Bezeichnung Spezialist im Sinne der Definition von ATTLMAYR²⁹² ist hier für einen Sachverständigen nicht zutreffend, eher entspricht seine Funktion im Sinne von BUNZ²⁹³ der eines Experten, der einen Überblick über das Wissen der Spezialisten seines Fachgebiets hat und auch weiß, wo er dieses findet. Der Sachverständige ist in seiner Funktion Lieferant im Sinne des Qualitätsmanagements.

Der Begriff **Auftraggeber** des Sachverständigen wird gleichbedeutend verwendet mit dem des **Klienten** oder dem des **Kunden**²⁹⁴ im Sinne des Qualitätsmanagements als einer Person oder einer Organisation, die ein Produkt (das auch eine Dienstleistung sein kann) empfängt, wobei dieser Auftraggeber sowohl eine physische Einzelperson, als auch eine juristische Person in der Art eines Unternehmens oder einer Institution ganz allgemein sein kann.

Für Gesamtheit der Tätigkeiten, die der Sachverständige im Rahmen einer Auftragsabwicklung durchführt, wird für diese Arbeit der Begriff **Begutachtungsauftrag** verwendet. Letzterer wird in Form eines Projekts abgewickelt und ist im Sinne des Qualitätsmanagements als Prozess²⁹⁵ zu verstehen: als Ablauf von Tätigkeiten, die zueinander in einer Wechselbeziehung stehen.

²⁹¹ Vgl. KRAMMER (2012), S 3

²⁹² Vgl. ATTLMAYR (2006a), S 3

²⁹³ Vgl. BUNZ (2012), S 17, zitierend aus: FADENBAUER, M., Der Experte: Im Gegensatz zum Spezialisten, der über „ein aufgabenbezogenes, relativ abgegrenztes Teilwissen *innerhalb* eines Sonderwissensbereichs“ verfügt, bezeichnet man in der Soziologie jenen Typus eines Wissenden als Experten, „der einen Überblick über einen Sonderwissensbereich hat; der also weiß, was die jeweiligen Spezialisten auf dem von ihm vertretenen ‚Wissensgebiet‘ wissen“.

²⁹⁴ Vgl. ÖNORM EN ISO 9000:2005, 3.3.5

²⁹⁵ Ebenda, 3.4.1

4.1.2 Definitionen aus dem Qualitätsmanagement

Bei der Festlegung der Definitionen von Begriffen aus dem Qualitätsmanagement wird fast ausschließlich auf **Begriffsdefinitionen der Normenreihe ISO 9000f** zurückgegriffen, aufgegliedert in qualitäts- und managementbezogene, prozess- und produktbezogene, merkmals-, konformitäts-, dokumentations- und untersuchungsbezogene, auditbezogene und auf Qualitätsmanagement bei Messprozessen bezogene Begriffe.²⁹⁶ Die Anzahl der in dieser Norm erfassten Definitionen ist hoch, eine vollständige Wiedergabe an dieser Stelle würde den Rahmen der Arbeit sprengen, im Bedarfsfall empfiehlt sich der direkte Rückgriff auf die Norm.

Näher eingegangen sei hier auf den für die Arbeit wichtigen Begriff **Qualitätsmerkmal**²⁹⁷, der im Sinne der Norm als kennzeichnende Eigenschaft verstanden wird entweder eines Produkts (etwa eines Gutachtens), eines Prozesses (also des Begutachtungsauftrages oder einzelner Elemente davon) oder eines Systems (das kann ein Unternehmen sein, es kann sich aber dabei auch um die Person des Sachverständigen handeln), das sich auf eine Anforderung (des Auftraggebers) bezieht. Gruppen von Qualitätsmerkmalen mit ähnlicher Ausrichtung werden in dieser Arbeit als Qualitätskategorien oder **Kompetenzkategorien** (wozu aus Kundensicht auch die hier nicht verwendeten Begriffe Anforderungskategorien oder Erwartungskategorien passen würden) bezeichnet.

Der Begriff **Qualitätsmanagement**²⁹⁸ wird in der Norm nüchtern als abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität verstanden. Dahinter muss im Fall des Sachverständigen, der seine Persönlichkeit sehr stark einbringt, mehr erforderlich, als bloß „abgestimmte Tätigkeiten“. Qualitätsmanagement muss im Sinn von DANZER²⁹⁹ zu qualitätsvollem Management der gesamten Tätigkeit werden.

Ein **Qualitätsmanagementsystem**³⁰⁰ ist demnach in dieser Arbeit mehr als ein bloßes System zum Leiten und Lenken der Sachverständigentätigkeit bezüglich der Qualität. Es wird darüber hinaus als ein Werkzeug der inneren Standardisierung und damit Effizienzsteigerung in allen Belangen gesehen, das dazu dient, die Prinzipien für qualitätsvolle Arbeit hochzuhalten und zu beachten. Der Sachverständige kann sich auf den Kern seiner Arbeit konzentrieren und seine Leistung von vornherein auf höchste Effektivität ausrichten. Das System ermöglicht ihm auch höhere Effektivität: sich auf die Aufträge zu spezialisieren, die für ihn „maßgeschneidert“ sind.

²⁹⁶ Vgl. ÖNORM EN ISO 9000:2005, Kapitel 3

²⁹⁷ Ebenda, 3.5.2

²⁹⁸ Ebenda, 3.2.9

²⁹⁹ DANZER H. H., Vorlesung Qualitätsmanagement 2011, persönliche Aussage

³⁰⁰ ÖNORM EN ISO 9000:2005, 3.2.3

4.1.3 Definitionen aus anderen Fachgebieten

Ein wesentlicher Beitrag aus der Literatur für diese Arbeit entstammt derjenigen über **Dienstleistungsqualität**. Die drei Phasen der Dienstleistungserbringung Potential, Prozess und Ergebnis sind zugleich die Schlüsseladressaten der Qualitätsforderungen an die Dienstleistung. Für die Bezeichnung dieser Adressaten im Fall von Dienstleistungen wurden deren Bezeichnungen modifiziert, deren Definition ist in der Darlegung der Modellbildung enthalten.

Die Definition des Prozessbegriffes ist zuvor schon erfolgt. Ergänzend dazu wird angemerkt, dass für den Begutachtungsauftrag noch die Begriffe **Kernprozess** und **Wertschöpfungsprozess** gebraucht werden. Der erste bezieht sich darauf, dass er von allen Prozessen den zentralen und wichtigsten Prozess darstellt, dem alle anderen Prozesse „zuarbeiten“ müssen. Der zweite Begriff bezieht sich auf die Abgrenzung zu den anderen Prozessen dahingehend, dass er direkt der Wertschöpfung dient, was weder bei Führungs- noch bei Hilfsprozessen der Fall ist.

Der Begriff der **Ausbildung** wird in dieser Arbeit im umgangssprachlichen Sinn verstanden als jene Phase vor der Ablegung der Zulassungsprüfung und vor dem Eintritt in die Sachverständigentätigkeit. Nach Aufnahme der Tätigkeit als Sachverständiger ist der Sachverständige zur **Fortbildung** angehalten, was bedeutet, dass er sich in seinem ureigenen Fachgebiet laufend auf dem neuesten Stand hält und in diesem Gebiet sein Wissen vertieft. Schließlich wird der Begriff der **Weiterbildung** verstanden als Erweiterung seines Wissens um ein Fachgebiet oder eine Funktion, womit er eine Verbreiterung seiner beruflichen Basis erfährt.

Zu den im Zuge des Berufs- oder Tätigkeitszuganges gebrauchten Begriffen Befähigung und Befugnis wird erläutert, dass unter **Befähigung** der Nachweis der fachlichen Eignung für eine Tätigkeit zu verstehen ist, die im Regelfall durch Berufserfahrung, ergänzendes Lernen und Ablegen einer Prüfung erworben wird. Unter dem Begriff der **Befugnis** wird in dieser Arbeit die Zulassung einer dafür berechtigten meist öffentlichen Institution oder Behörde verstanden, die von dieser Institution dokumentiert und beglaubigt ist und zur praktischen Ausübung der Tätigkeit berechtigt.

Nochmals kurz erläutert sei der Begriff der **Funktion**, unter der in einer Organisation eine im Hinblick auf Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen genau beschriebenes Tätigkeitsfeld verstanden wird, ähnlich einer Stellenbeschreibung, nur mit dem Unterschied, dass die definierte Funktion nicht automatisch mit einer Position oder Person verbunden ist, sondern sich auf Agenden innerhalb des Qualitätsmanagements beschränken kann. Zum Unterschied von einer Position in einem Unternehmen kann jemand mehrere Funktionen übernehmen.

4.2 Verortung des Qualitätsmanagements

Zur Frage, wie und wo das Qualitätsmanagement und ein Qualitätsmanagementsystem in die Sachverständigentätigkeit einzuordnen sei, hat noch eine **Klarstellung** zu erfolgen:

- In Abschnitt 2.10 wurde dargelegt, dass in der juristisch geprägten Fachliteratur die Begriffe **Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement alternierend gebraucht** werden, dies ausschließlich im Zusammenhang mit der Erlangung der Befugnis und der Aufrechterhaltung derselben. Auch wurde im genannten Kapitel darauf verwiesen, dass sich die Bedeutung des Begriffes Qualitätsmanagement und der von ihnen zitierten Normen den Autoren offensichtlich nicht erschlossen hat.
- Es besteht auch ein grundsätzlicher Unterschied zwischen Qualitätsmanagement zu dem, was in der Literatur und von den die Befugnisse erteilenden Stellen als Qualitätssicherung verstanden wird: letztere bezieht sich darauf, Zugangsanforderungen festzulegen, die im Zuge einer Befähigungsprüfung abgefragt werden, um nach positiver Erfüllung die Befugnis erteilen zu können.

Eine derartige Qualitätssicherung hat neben der offensichtlichen Funktion als Feststellungsmethode einer erwünschten mehr oder minder allgemeinen Kompetenz gegebenenfalls eine Funktion als Ordnungsinstrument, weil sich mit Variierung einer Zutrittschwelle der erwünschte oder unerwünschte Zuwachs regeln lässt, darf aber nicht mit dem in dieser Arbeit behandelten Qualitätsmanagement verwechselt werden.

Qualitätsmanagement ist gänzlich anders gelagert. Es hat seinen Platz nicht im Vorfeld der Befugniserteilung, auch nicht in der Begleitung von außen im Zuge der Überwachung und Rezertifizierung durch dafür berechnigte Institutionen, sondern ist für den Sachverständigen

- Bestandteil der operativen Tätigkeit,
- Hilfsmittel zur Sicherung und
- Werkzeug zur Verbesserung der Arbeit.

Qualitätsmanagement und das dazu aufgebaute Qualitätsmanagementsystem mit seiner Struktur, seiner Organisation, den zugehörigen Abläufen, der Dokumentation etc. sind ein individuell anzupassendes Instrument der Sicherung der gleichbleibend hohen Leistungsqualität. Sein Ort ist innerhalb der Organisation des Sachverständigen, es ist Bestandteil der operativen Phase nach Erteilung der Befugnis ab dem Zeitpunkt, zu dem der Sachverständige seine eigentliche Arbeit beginnt.

Die Zusammenhänge zwischen internem Bereich der operativen Tätigkeit und der externen Sphäre mit Zugangsregelung und begleitender Überwachung sind aus nachstehender Abbildung ersichtlich.

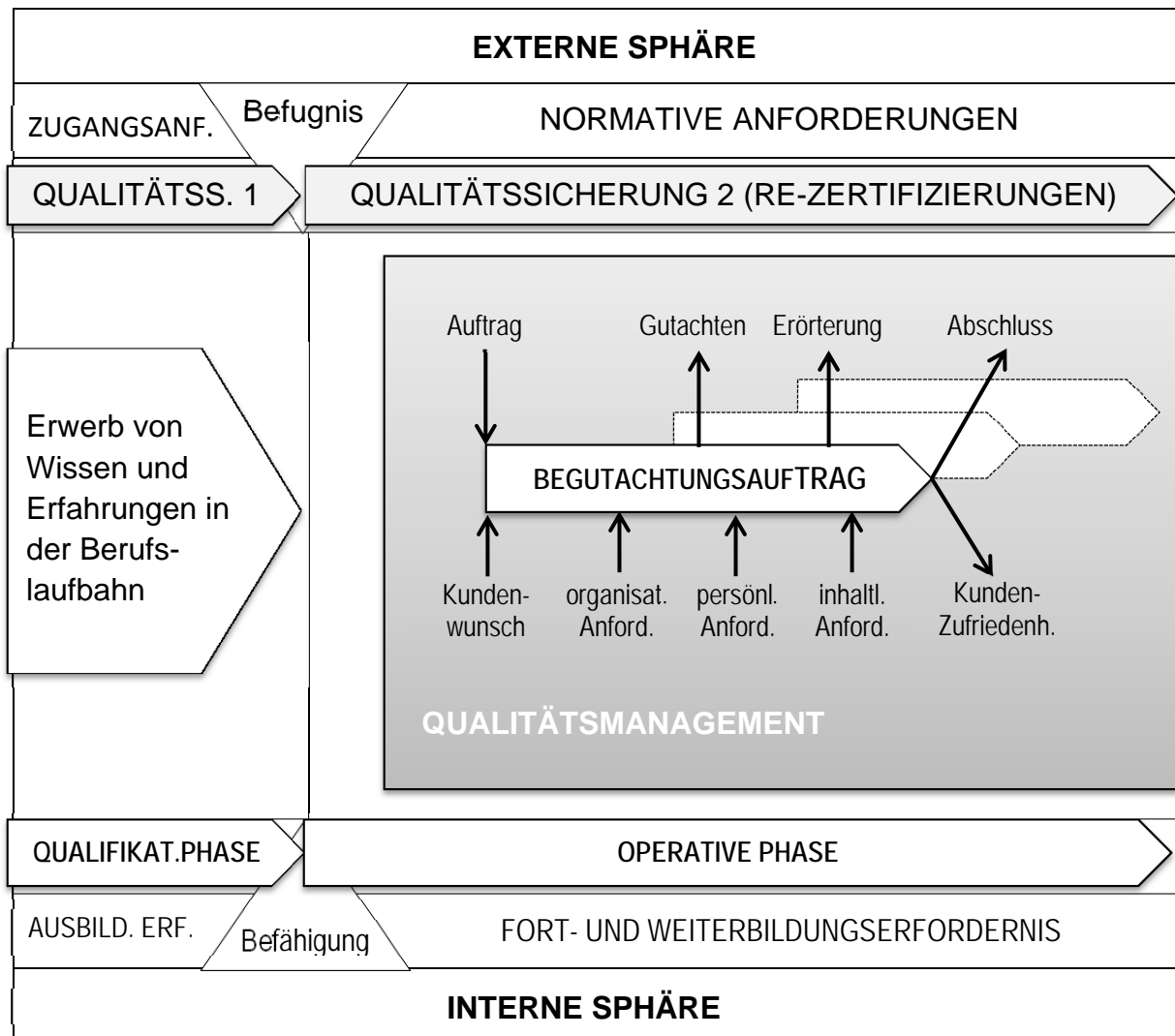


Abbildung 19: Verortung des Qualitätsmanagements³⁰¹

Das dunkel gekennzeichnete Rechteck gibt die Stellung des Qualitätsmanagements wieder, die eine innerbetriebliche Angelegenheit darstellt. Das Qualitätsmanagement hat die Aufgabe, nicht nur den Begutachtungsauftrag als Wertschöpfungsprozess zu unterstützen, sondern die gesamte Tätigkeit des Sachverständigen.

Anders die zuvor erörterte Qualitätssicherung: sie wäre einerseits der Qualifikationsphase zuzuordnen bis zum Zeitpunkt der Befugniserteilung. In der Darstellung ist sie als Qualitätssicherung 1 bezeichnet. Des Weiteren ist eine Qualitätssicherung dann erforderlich, wenn – wie beim Gerichtssachverständigen – mit der Befugniserteilung eine Zertifizierung einhergeht, die regelmäßige Rezertifizierungen nach sich zieht. In obiger Darstellung ist sie mit Qualitätssicherung 2 bezeichnet.

³⁰¹ Eigene Darstellung

4.3 Verbindung SV-Tätigkeit zu Qualitätsmanagement

Dieses Kapitel befasst sich mit der Suche nach einer Brücke zwischen den beiden Gebieten **Qualitätsmanagement** und **Sachverständigentätigkeit**, die den Sphären Technik und Recht zuzuordnen sind. Diese Brücke soll eine schlüssige Verbindung ermöglichen, über die beide Sphären in Beziehung treten können, interagieren können, ohne dass es zu einem krampfhaften Aufzwingen von Vorstellungswelten, Inhalten, Systemen, Methoden, Werkzeugen etc. der einen Seite auf die andere kommen kann.

Als Bindeglied wird das Gebiet der **Dienstleistungen** vorgeschlagen. Die Dienstleistungen sind eine Kategorie der Wirtschaftssphäre, die sich damit zu den Sphären Recht und Technik gesellt. Der Zusammenhang ist in nachstehender Darstellung zu erkennen.

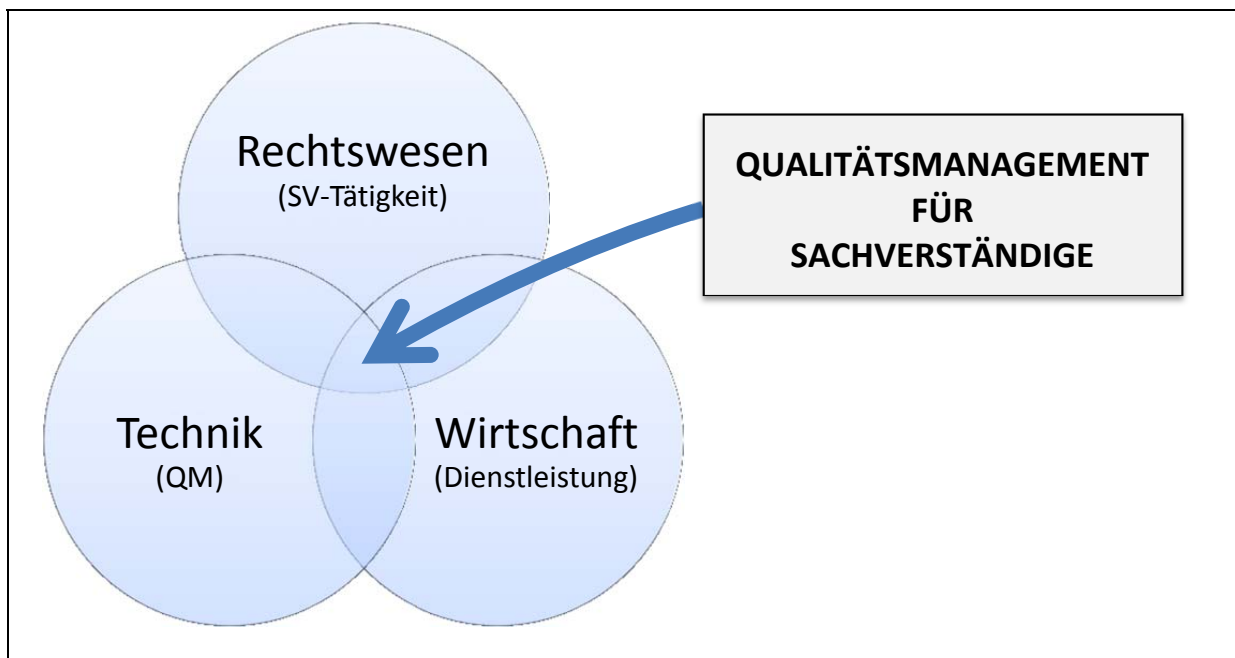


Abbildung 20: Dienstleistung als Bindeglied zwischen QM und SV³⁰²

Diese Wahl wird wie folgt begründet:

- **Sachverständigentätigkeit ist Dienstleistung** und unterliegt allen damit zusammenhängenden Gesetzmäßigkeiten wie Immaterialität, fehlende Lagerfähigkeit und Heterogenität.
- Über **Qualitätsmanagement von Dienstleistungen** liegen ausreiche Erfahrungen und breite wissenschaftliche Grundlagen vor.
- **Über das Gebiet der Dienstleistungen ist damit für das Qualitätsmanagement ein gut fundierter Zugang in die Sachverständigentätigkeit möglich.**

³⁰² Eigene Darstellung

4.4 Modell-Elemente und Teilmodelle

Ziel der Modellerstellung ist die Schaffung eines Gesamtmodells der Sachverständigentätigkeit, das alle Aspekte dieser Tätigkeit erfasst und folgende Hauptelemente beinhaltet:

- ein **Kategorienmodell der Qualitätsmerkmale**,
- ein **Gestaltmodell eines Qualitätsmanagementsystems**,
- ein **Einführungsmodell für das Qualitätsmanagementsystem** und
- ein **Ausbildungsmodell in Form eines Lehrgangskonzepts**.

Die Gesamtdarstellung des Qualitätsmanagements für Sachverständige soll aus diesen vier hier genannten Modellelementen bestehen, deren jeweilige Bedeutung und Einordnung berücksichtigen und deren Zusammenhänge und Wechselbeziehungen wiedergeben.

Im Vorfeld der Modellvorstellung werden zunächst mehrere Einzelemente eingeführt, die entweder Teile der oben genannten Modellelemente darstellen oder aber zur Verdeutlichung besprochener Sachverhalte dienen. Diese Teile werden zunächst getrennt voneinander beschrieben, da es sich um unterschiedliche Aspekte der Sachverständigentätigkeit handelt.

Folgende Darstellungen werden zunächst erstellt:

- die **Schlüsseladressaten der Sachverständigenqualität**,
- die **Beziehung zwischen Beruf und Sachverständigentätigkeit** und
- der **Kernprozess der Sachverständigentätigkeit**.

Danach wird das vorhin genannte Kategorienmodell der Qualitätsmerkmale vorgestellt.

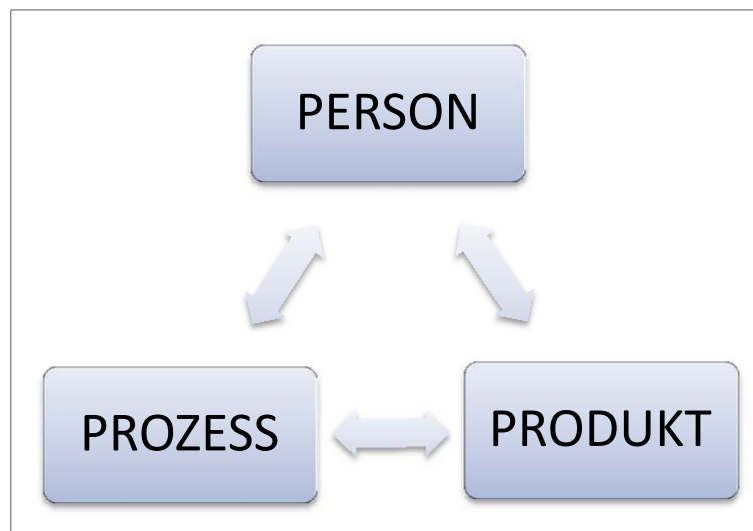
4.4.1 Grundanforderungen an die Qualität der SV-Tätigkeit

Bevor auf die Details der Modellgestaltung eingegangen werden soll, ist noch zu klären, welchen Ansatz eine möglichst ganzheitliche Betrachtung der Sachverständigentätigkeit nehmen soll. Dazu wird auf die aus juristischer Seite gestellten Anforderungen von SCARIA zurückgegriffen und auch auf die von BRUHN genannten Anforderungen an Dienstleistungsqualität. Diese beiden Darstellungen von Ansprüchen lassen sich gut vereinbaren, entsprechen sich auch inhaltlich und sind in folgender Tabelle gegenübergestellt.

| Qualitätsanforderungen an Sachverständige aus der Sicht des Gerichts, nach SCARIA | von Dienstleistungen, nach BRUHN |
|---|----------------------------------|
| Person des Sachverständigen | Potentialqualität |
| Vom SV einzuhaltendes Verfahren | Prozessqualität |
| Produkt seiner Tätigkeit | Ergebnisqualität |

Tabelle 15: Qualitätsanforderungen an den Sachverständigen³⁰³

Für die weitere Arbeit werden die **Schlüsseladressaten der Qualitätsanforderungen** in neue Bezeichnungen der drei Elemente übergeleitet und in folgender Modell-darstellung zusammengeführt:

Abbildung 21: 3P-Modell, Schlüsseladressaten der Sachverständigenqualität³⁰⁴

Die wechselseitige Beziehung der Adressaten wird in der Darstellung durch die Pfeile versinnbildlicht.

Zu den Elementen des „3P-Modells“ wird erläutert:

- Die **Person** des Sachverständigen stellt das zentrale Potential der Tätigkeit dar, er ist Träger der Fähigkeit und der Bereitschaft, Begutachtungsaufträge durchzuführen, aber auch Träger der Verantwortung und des Risikos. Demzufolge muss in einer gesamthaften Qualitätsbeurteilung ein wesentlicher Teil der Persönlichkeit im Sinne ihres Wirkens (ihrer Effektivität) und der Wirksamkeit (oder der Effizienz) ihrer Tätigkeit gelten.

³⁰³ Eigene Darstellung

³⁰⁴ Eigene Darstellung

- Der **Prozess** des Begutachtungsauftrages ist hier nicht im Sinne eines Gerichtsprozesses zu verstehen, sondern beinhaltet alle Tätigkeitsschritte, die im Rahmen eines solchen Auftrages durchzuführen sind, wozu die organisatorischen Belange gehören, die Strukturen, Vorgaben, Standards und Verantwortlichkeiten aller am Ablauf Beteiligten.
- Das **Produkt** kann man in erster Linie im Gutachten sehen, der Begriff beinhaltet aber auch alle für den Auftraggeber, Kunden oder Klienten relevanten Aspekte der Zusammenarbeit, etwa Besprechungen, Erörterungen, sowie das gesamte dazugehörige Spektrum an Kommunikation.

Die Bedeutung des 3P-Modells liegt darin, dass es eine gesamthafte Eigen- und Fremdbeurteilung erlaubt und einseitige Betrachtungen, die sich auf singuläre P-Elemente stützen, vermieden werden können. Beispielsweise wird dem Sachverständigen bewusst gemacht, dass seine Person und sein Auftreten in den Augen des Auftraggebers für die Beurteilung einer Sachverständigentätigkeit genauso relevant sein können wie der Inhalt seines Gutachtens.

4.4.2 Beziehung zwischen Beruf und SV-Tätigkeit

Eine regelmäßige Sachverständigentätigkeit erscheint ohne eine laufend aufrechte Berufsausübung und ohne den Erfahrungsgewinn aus der täglichen Praxis nicht möglich und ist etwa im Fall der Tätigkeit für Gericht auch nicht erwünscht. Die nachfolgende Darstellung weist der Berufs- und Sachverständigentätigkeit (SV) jeweils eine unterschiedliche große Sphäre zu. Die beiden Sphären überschneiden sich, was die gegenseitige Einflussnahme wiedergeben soll.

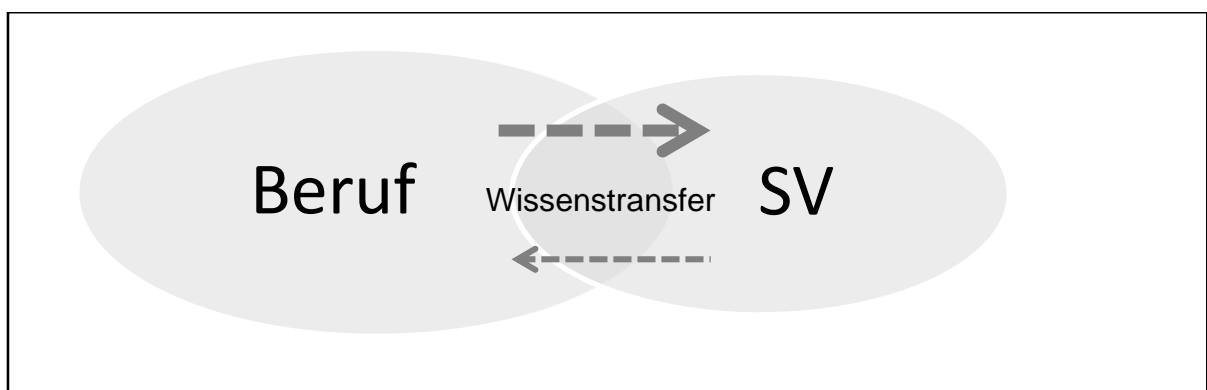


Abbildung 22: Zusammenhang zwischen Beruf und Sachverständigentätigkeit³⁰⁵

Die beiden Pfeile im Bild zeigen den Informationsfluss für den Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen den beiden Sphären: der vom Beruf zur Sachverständigentätigkeit ist stärker ausgeprägt dargestellt, der in umgekehrte Richtung schwächer.

³⁰⁵ Eigene Darstellung

cher. Damit soll angedeutet werden, dass im Regelfall die Berufsausübung den Alltag des Sachverständigen in beherrschendem Ausmaß bestimmt und auch die Quelle der Wissensvermehrung und des Erfahrungszuwachses darstellt. Demgegenüber wird der beruflich anwendbare Erkenntnisgewinn aus der Sachverständigentätigkeit als geringer angenommen.

4.4.3 Kernprozess der Sachverständigentätigkeit

In Anlehnung an die Ausführungen von NEIMKE³⁰⁶ über die Abfolge der Tätigkeiten im Zuge eines Begutachtungsauftrages wird ein Prozessmodell (auch Ablaufmodell oder Phasenmodell) eines solchen typischen Auftrages dargestellt. Es stellt im Sinne des Qualitätsmanagements die Funktion eines allgemein gültigen Kernprozesses oder eines zentralen Wertschöpfungsprozesses der Sachverständigentätigkeit dar.

Das in nachfolgender Abbildung dargestellte Modellelement enthält alle Phasen beginnend mit dem Auftrag des Kunden über die Abwicklung und den wesentlichen Teil der Tätigkeit mit Befund und Gutachtenserstellung bis hin zur Archivierung der Unterlagen. Um im Hinblick auf die weiteren Schritte und Überlegungen ausreichende Übersichtlichkeit zu bewahren, sind die einzelnen Phasen vorerst nicht in weitere Detailschritte untergliedert dargestellt.

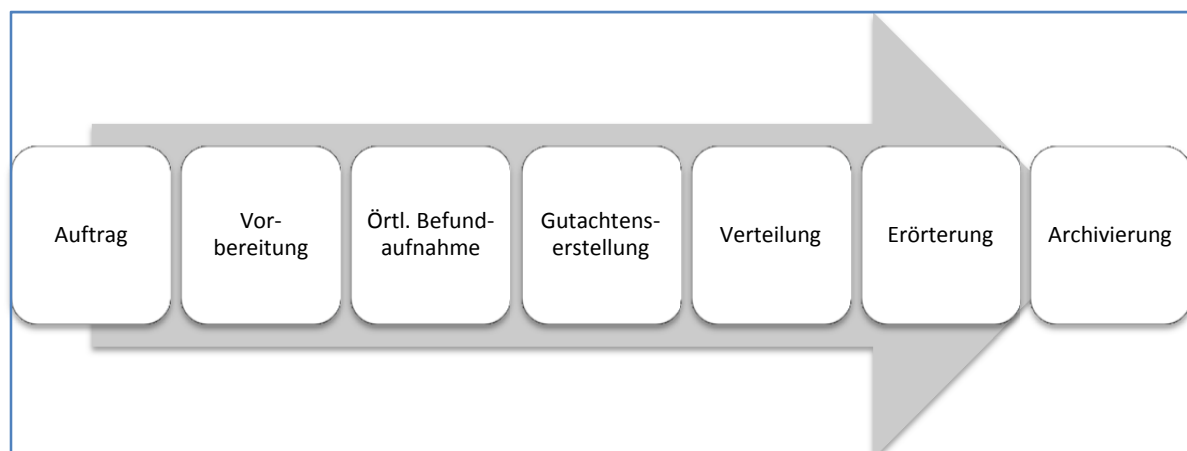


Abbildung 23: Prozessmodell des Begutachtungsauftrages³⁰⁷

Das Modell könnte durch Zusammenziehung einzelner Phasen weiter vereinfacht werden, die hier vorgenommene siebenstufige Gliederung erscheint jedoch noch ausreichend übersichtlich und praxisnah. Vereinfachungen auf Grundlage des Modells wären aber dann sinnvoll, wenn die Art der Bearbeitung einen hohen Grad von Standardisierung aufweist, wie etwa im Fall von Formulargutachten, oder aber wenn einzelne Bausteine nicht auftreten können (etwa der Schritt „Erörterung“ bei Gutachten nichtamtlicher Sachverständiger).

³⁰⁶ Vgl. NEIMKE (2009), S 49

³⁰⁷ Eigene Darstellung

Die Phasen sind auf einem Pfeil aufgereiht, der die Bearbeitungsrichtung von links nach rechts ausweist. Die praxisnahe Darstellung mit Einzelschritten kann herkömmlich als Flussdiagramm mit Symbolen aus der Informationsverarbeitung dargestellt werden oder wesentlich einfacher als Liste von Tätigkeiten. Die Detaillierungen zu den Phasen enthalten Verweise auf In-, Through- und Output sowie auf Verantwortlichkeiten und Bezüge auf relevante Dokumente.

4.4.4 Qualitätskategorienmodell der Sachverständigentätigkeit

Das Kategorienmodell hat seinen Ursprung einer Veröffentlichung über Anforderungen an und Kompetenzen von Ziviltechnikern.³⁰⁸ Die darin dargestellten Kategorien „Fachlich“, „Ethisch“ und „Sozial“ wurden im Modell um die Kategorie „Tätigkeit“ erweitert. Die Darstellung berücksichtigt auch Kompetenzen, die für technische Dienstleister in der VDI-Richtlinie 4510 genannt werden, gliedert sie jedoch in den dargestellten Zusammenhang ein.

Die Kategorien fassen Qualitätsmerkmale zusammen, sind auf der Seite des Sachverständigen (als Lieferanten im Sinne des Qualitätsmanagement) als **Kompetenzen** zu verstehen und stellen aus der Sicht des Kunden **Forderungen** dar, deren Erfüllung erwartet wird. Die Abbildung zeigt diese **Qualitätskategorien** und gibt dazu beispielhaft zu jeder Kategorie einzelne typische Qualitätsmerkmale an.

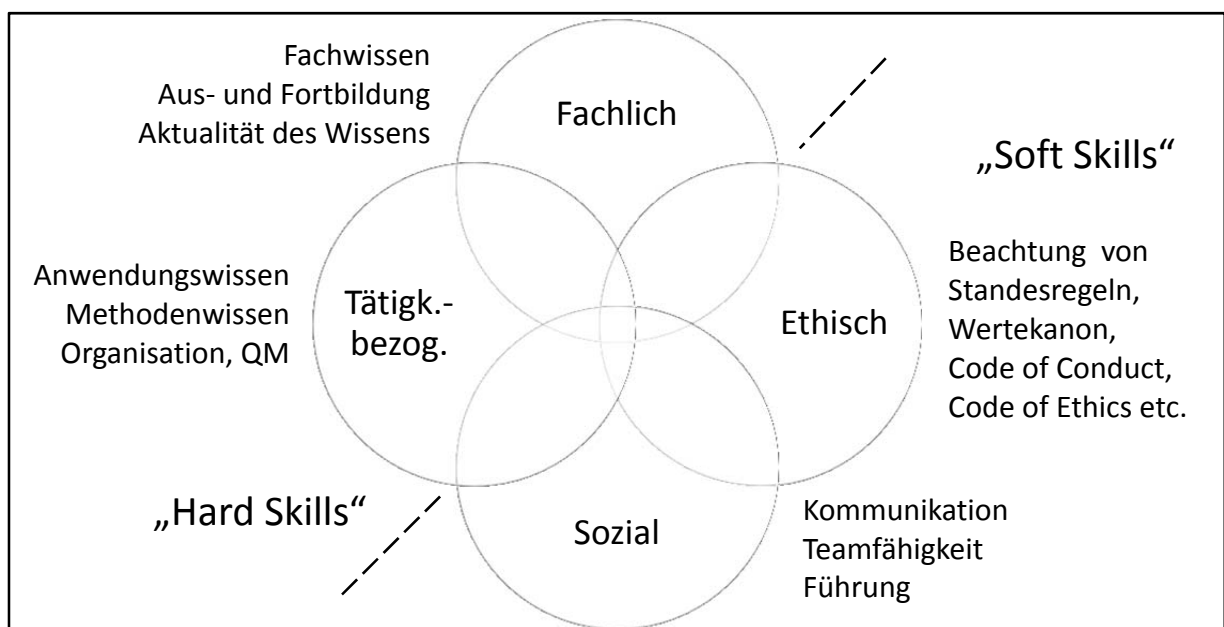


Abbildung 24: Qualitätskategorien der SV-Tätigkeit

Die Darstellung als Diagramm zeigt die fachlichen und tätigkeitsbezogenen Felder links aus der Sicht der Kompetenzen als „Hard Skills“, die personen- und prozessbezogenen als „Soft Skills“. Letztere könnten als nicht erlernbar gelten, sondern gleich-

³⁰⁸ Vgl. SONNEK (2006), S 16

sam als „Mitbringsel“ von Erziehung und Elternhaus und hätten daher in einem Modell keinen Platz. Demgegenüber liegen etwa in Form der Standesregeln³⁰⁹ und des auf europäischer Ebene angesiedelten Code of Practice³¹⁰ klare Rahmen vor, die eine Ethik der Sachverständigentätigkeit erzwingen. Die Verpflichtung zur Einhaltung dieser Regeln ist Bedingung für die Zulassung zur Ausübung der Expertentätigkeit.

Desgleichen gilt für soziale Qualitätsmerkmale: richtige Kommunikation und Führung sind Persönlichkeitsmerkmale, aber ebenfalls erlernbar und in außerdem in zahlreichen Berufen Zugangskriterium.³¹¹

4.4.5 Modell der Organisationsstruktur

Für die weitere Arbeit wird die Organisationsstruktur eines kleinen Unternehmens, im gegenständlichen Fall in Form eines Ingenieurbüros, angenommen. Die untenstehende Abbildung zeigt dazu ein Organigramm in üblicher Gestaltung. Die mit Abkürzungen versehenen Organisationseinheiten kennzeichnen nicht so sehr Stellen im gewohnten Sinn, sondern stellen **Funktionen** dar, die in der Organisation erforderlich und eingerichtet sind.

Eine Person kann mehrere Funktionen innehaben, in einem Ein-Person-Unternehmen muss die Person sogar alle Funktionen ausüben. Im Organigramm sind die Agenden des **Qualitätsmanagements in einer Stabsstelle** der Geschäftsführung unterstellt. Die beiden Abteilungen Ingenieurbüro und Sachverständigentätigkeit sind für die Wertschöpfung zuständig, im Sekretariat ist die gesamte Administration gebündelt, was Agenden wie die Buchhaltung einschließen kann.

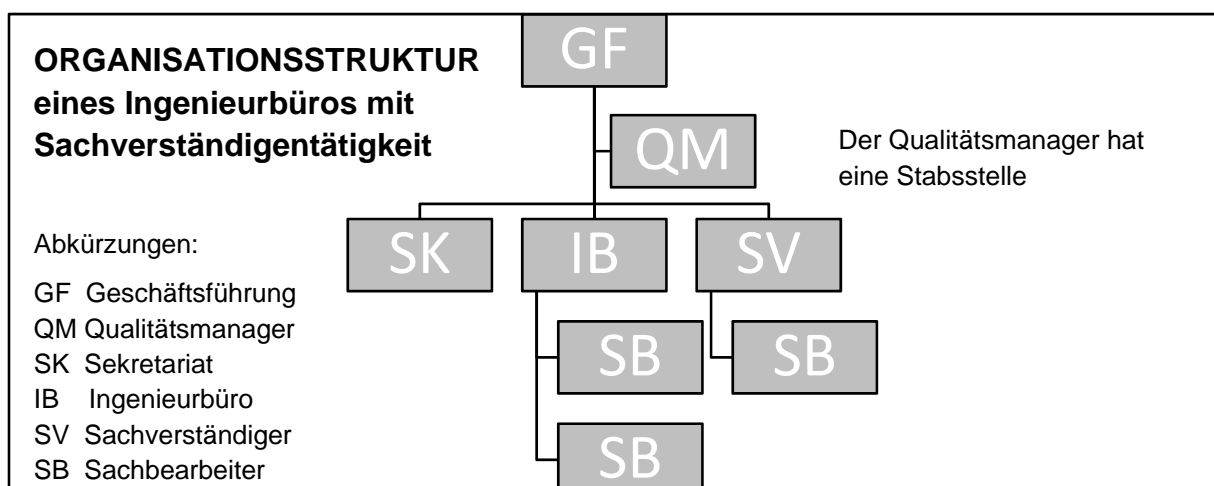


Abbildung 25: Organisationsstruktur eines Ingenieurbüros mit SV-Tätigkeit³¹²

³⁰⁹ Z. B. der Gerichtssachverständigen unter <http://www.sachverstaendige.at/standesregeln.html>

³¹⁰ Z. B. Code of Practice, herunterladbar bei www.euroexpert.org

³¹¹ Vgl. z. B. VDI-Nachrichten 22/2006, S 5: „Welche Qualifikationen für technisch orientierte Unternehmen wichtig sind“

Die Aufgaben der einzelnen Funktionen können in Beschreibungen detailliert festgelegt werden, ebenso können darin die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen im Sinne von Befugnissen geregelt sein. Diese genaue **Abgrenzung** und Festlegung ist Voraussetzung dafür, dass es nicht zu Überschneidungen und Unklarheiten in Zuständigkeiten kommen kann. Ein weiterer Vorteil solcher Beschreibungen liegt darin, dass bei Einschulung von neuem Personal dieses sehr rasch mit seinem Aufgabenumfang, Verantwortungsbereich etc. vertraut gemacht werden kann.

Im Ein-Personen-Unternehmen wird es sinnlos sein, eine derartige Struktur nur der Form halber aufrechterhalten zu wollen. Das Vor-Augen-Halten der Funktionen kann aber zu einer strafferen **Selbstorganisation** führen, weil der Unterschied zwischen produktiver und administrativer Tätigkeit stets präsent ist. Zum anderen ist der Unternehmer zugleich Facharbeiter und arbeitet nur zu einem geringen Teil am Unternehmen, sondern hauptsächlich im Unternehmen.

Stellt man die beiden „Unternehmenseinheiten“ mit ihren Prozessen in einem gemeinsamen Qualitätsmanagementsystem zusammen, ergibt sich die in der nachfolgenden Abbildung dargestellte Beziehung, die lediglich der Erläuterung dient.

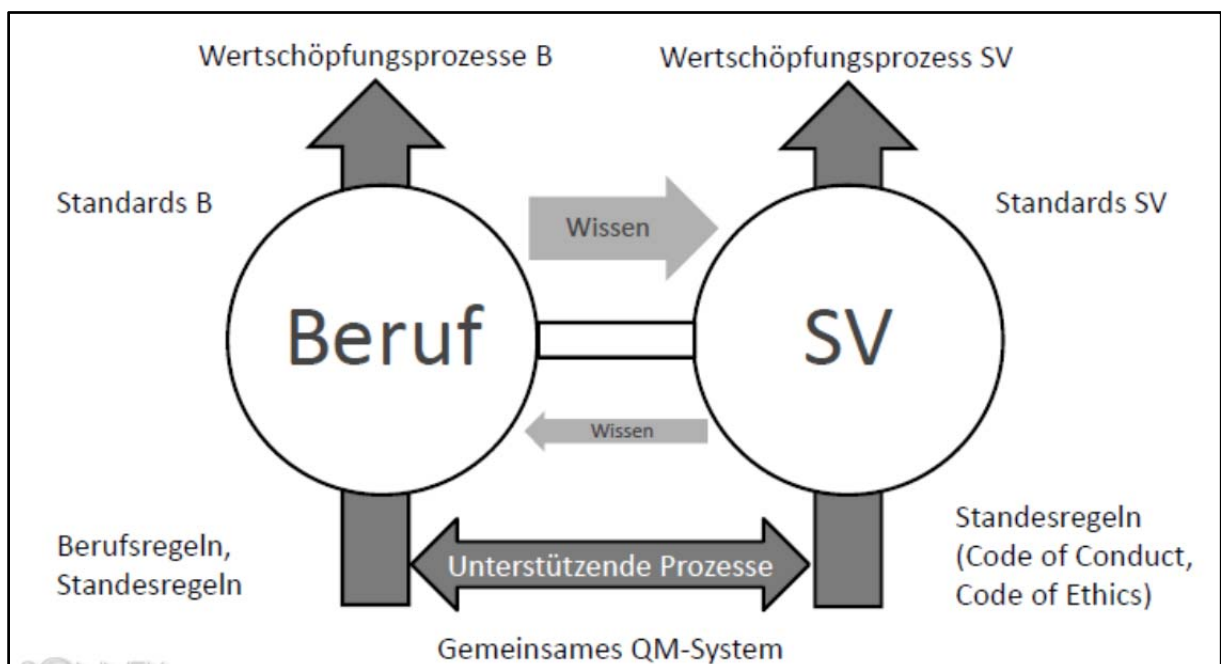


Abbildung 26: Wechselbeziehung der Organisation auf Prozessebene³¹³

Die unterstützenden Prozesse (z. B. Administration, Controlling) aber auch der Führungsprozess können gemeinsam gestaltet sein, auch können Standards für beide Sphären gelten. Angemerkt sei noch, dass auch die Zertifizierung des Systems für beide „Unternehmensteile“ gemeinsam erfolgen, für jeden Tätigkeitsbereich aber ein unabhängiges Zertifikat ausgestellt werden kann.

³¹² Eigene Darstellung

³¹³ Eigene Darstellung

4.4.6 Modell der Dokumentationsstruktur

Für das Modell der Dokumentationsstruktur wurde auf eine übliche Darstellung eines pyramidenartigen Aufbaus der Elemente mit drei Ebenen zurückgegriffen. Die obere Ebene umfasst die Beschreibung des Qualitätsmanagementsystems, die Darstellung aller zugehörigen Dokumente, das Inhaltsverzeichnis des QM-Handbuchs sowie die Darlegung der Qualitätspolitik als Teil der Unternehmenspolitik und der allgemeinen Qualitätsziele. Der obere Teil wird auch als „**externes Qualitätsmanagementhandbuch**“ bezeichnet, da diese Teile der Öffentlichkeit bekanntgemacht werden können.

Die mittlere Ebene beinhaltet die Prozessbeschreibungen, hier im Fall des Sachverständigen den Prozess der Begutachtung als zentralen Wertschöpfungsprozess oder **Kernprozess** mit allen begleitenden Tätigkeiten und Maßnahmen. Dazu gehören aber auch ein hier nicht näher erläutertes **Führungsprozess**, der die Geschäftsleitungsagenden umfasst, sowie die anderen zuvor erwähnten unterstützenden Prozesse, etwa der der Administration. Die Prozesse folgen der in Unternehmens- und Qualitätspolitik festgelegten strategischen Ausrichtung der Geschäftstätigkeit.

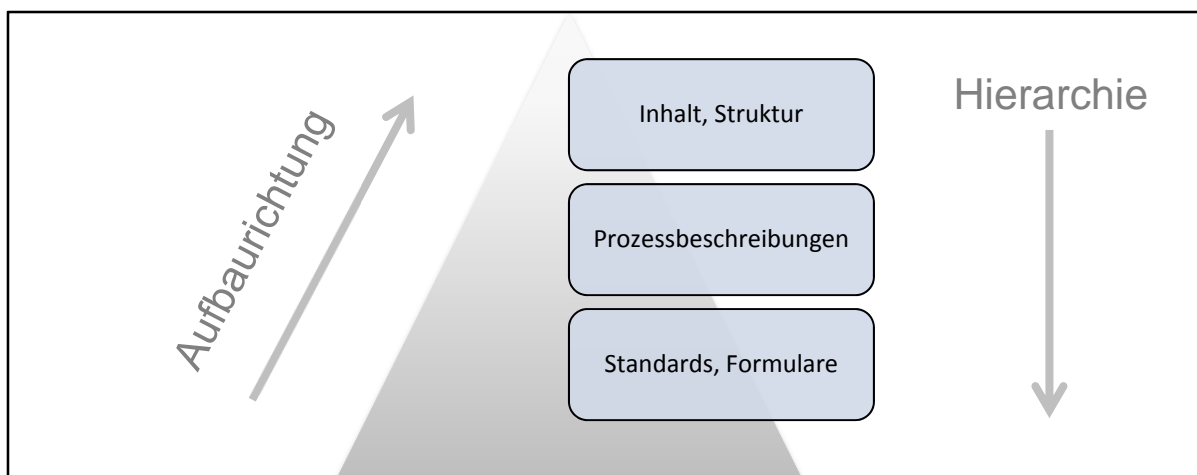


Abbildung 27: Dokumentationsstruktur

Die untere Ebene wird gebildet von den die operativen Tätigkeiten des Unternehmens unterstützenden Elementen des QM-Systems, das sind die Standards und die Formulare. Die Standards etwa legen Rahmen und Gestaltung fest für einzelne Maßnahmen der Geschäftstätigkeit. Sie bilden auch sehr oft **Vorgabedokumente** für diese Tätigkeiten. Formulare wiederum dienen dem Festhalten von Tatsachen, Resultaten, Erkenntnissen oder Vereinbarungen, sehr oft auch dem **Nachweis** von Prüfungen, Messungen oder Kontrollen.

Die Hierarchie der Dokumente verläuft von oben nach unten, die übergeordneten legen den Rahmen für die unteren fest. Umgekehrt verläuft der schrittweise **Aufbau von QM-Systemen und –dokumentationen von unten nach oben**.

4.5 QMS-Modell für Sachverständige

Die zuvor in Kapitel 3 besprochenen Qualitäts-Managementsystem-Modelle haben gemeinsam, dass sie sich im Regelfall von Strukturen, Prozessen, Werkzeugen und Methoden großer Unternehmungen, insbesondere Industriebetrieben, herleiten. Daraus resultiert eine hohe **Komplexität dieser Systeme**, insbesondere eine hohe Differenzierung von Zuständigkeiten, Kompetenzen und Verantwortungen, die letztlich den hohen internen Abstimmungs- und Koordinationsbedarf solcher Unternehmungen widerspiegeln.

Die Überführung eines derart tradierten Qualitätsmanagement-Systems auf die Bedürfnisse in ein kleineres Unternehmen oder gar in ein Ein-Personen-Unternehmen erfordert eine **starke Vereinfachung der bestehenden Modelle**, ohne dass dadurch deren inhärentes Ziel und deren eigentlicher Zweck verloren gehen darf. Die Notwendigkeit der Vereinfachung lässt sich wie folgt begründen:

- Je kleiner das ein „klassisches“ Qualitätsmanagement-System betreibendes Unternehmen ist, desto mehr ist einer **Zusammenführung von organisatorischen Funktionen auf wenige Personen** erforderlich, bei einem Kleinst- oder Ein-Personen-Unternehmen sind zum Beispiel die Funktionen des Beauftragten der obersten Leitung, des Qualitätsmanagers und die eines Prozessinhabers von ein und derselben Person zu bekleiden. Ausgehend von einem konventionellen Organisationsaufbau bedeutet das, dass er einmal in der Funktion des Geschäftsführers tätig ist, dann in der des Abteilungsleiters und letztlich auch in der Rolle eines Sachbearbeiters. In einem Ein-Personen-Unternehmen hat der Inhaber sämtliche dieser Funktionen allein auszufüllen.
- Der **organisatorische Aufwand** eines konventionellen Qualitäts-Managementsystems etwa nach der ISO 9001:2008 mit all seinen Ausprägungen, wie sie für eine Zertifizierung erforderlich sind, ist für einen einzelnen wirkenden Sachverständigen **sehr hoch** und erscheint im Normalfall höchstwahrscheinlich nur sinnvoll mit einer Zertifizierung zusammen mit der Berufstätigkeit.
- Der erste Schritt einer bloßen **Miniaturisierung** des konventionellen Systems lässt noch keine wesentliche Minderung der Komplexität erwarten. Das System bleibt dann immer noch konventionell mit Strukturen der Aufbau- und Ablauforganisation mit allen Hilfs- und Unterstützungsprozessen etc. und für den einzelnen tätigen Sachverständigen nach wie vor nicht oder nur bedingt geeignet.
- Ziel muss eine **grundlegende Vereinfachung** des Systems sein, das alle Forderungen der Qualitätsnormen erfüllt und gleichzeitig eine praktikable – sprich in der

Praxis handhabbare Struktur bietet, die auch tatsächlich und täglich gelebt werden kann, ohne eine unnötige Bürokratisierung nach sich zu ziehen.

- Das zu erstellende Modell muss darüber hinaus auf die starke persönlichkeitsbezogene Komponente der Sachverständigentätigkeit Rücksicht nehmen. Kern dieser Tätigkeit ist jedenfalls der **Begutachtungsauftrag als zentraler Wertschöpfungsprozess**, eine Prozessdarstellung muss in der Darstellung des Gesamtsystems somit einen zentralen Raum einnehmen. Die organisatorischen Strukturen treten demgegenüber gemäß den vorhergehenden Ausführungen eher in den Hintergrund, wenngleich diese natürlich nicht unberücksichtigt bleiben dürfen. **Prozesse laufen immer im Rahmen organisatorischer Strukturen ab.**

Das diesen Voraussetzungen entsprechende Modell eines Qualitäts-Management-Systems (QMS) für Sachverständigentätigkeit geht von den Darlegungen der ÖNORM EN ISO 9001:2008 aus, wird jedoch vereinfacht.

Die Darstellung im nachfolgenden Bild zeigt

- im Zentrum den gesamten Kernprozess des Begutachtungsauftrages in vereinfachter Form mit dem Kunden als Auftraggeber zu Beginn und am Ende des Prozesses
- im oberen Teil der Darstellung die strategischen Elemente des Qualitätsmanagementsystems mit
 - o den Qualitätsvorgaben (Q-Politik, Q-Ziele, Q-Merkmale),
 - o der Ermittlung der Kundenzufriedenheit einschließlich aller begleitenden Maßnahmen wie Erhebung, Reklamations- und Fehlerhandhabung,
 - o der ständigen Verbesserung
 - o der Managementbewertung des Funktionierens des Qualitätsmanagementsystems
 - o der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit mit allen Begleitmaßnahmen
- und im unteren Teil die operativen Elemente mit
 - o Organisationsstruktur einschließlich Funktionen, Organigramm etc.
 - o Dokumentenstruktur mit Qualitätshandbuch, Führungshandbuch, Projektdokumentation etc.
 - o Führungsprozessen
 - o Hilfsprozessen (z. B. Administration)
 - o Schulungsmaßnahmen
 - o Audits und Zertifizierung.

Die Umrahmung grenzt das Unternehmen zum Markt hin ab.

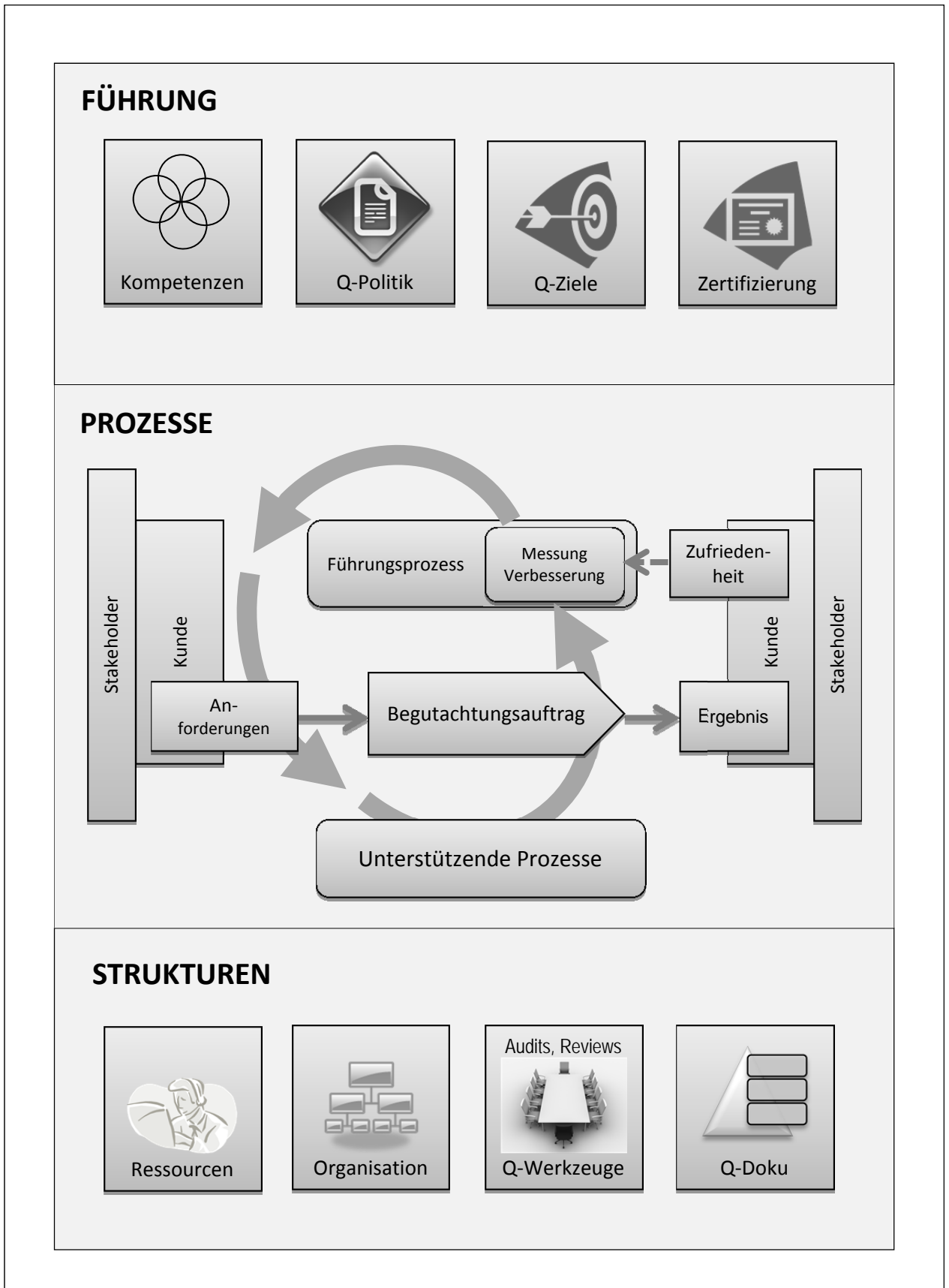


Abbildung 28: Modell des QM-Systems³¹⁴

³¹⁴ Eigene Darstellung

Eine etwas anders gestaltete Darstellung der Zusammenhänge findet sich in der nachfolgenden Abbildung, die der Erläuterung dient. Die Abbildung gibt eine Gesamtübersicht der **Genese des Qualitätsmanagementsystems** mit allen seinen Elementen, beginnend mit den Wertvorstellungen über die Basis zu den Teilsystemen, Werkzeugen und Methoden bis hin zu den Ergebnissen.

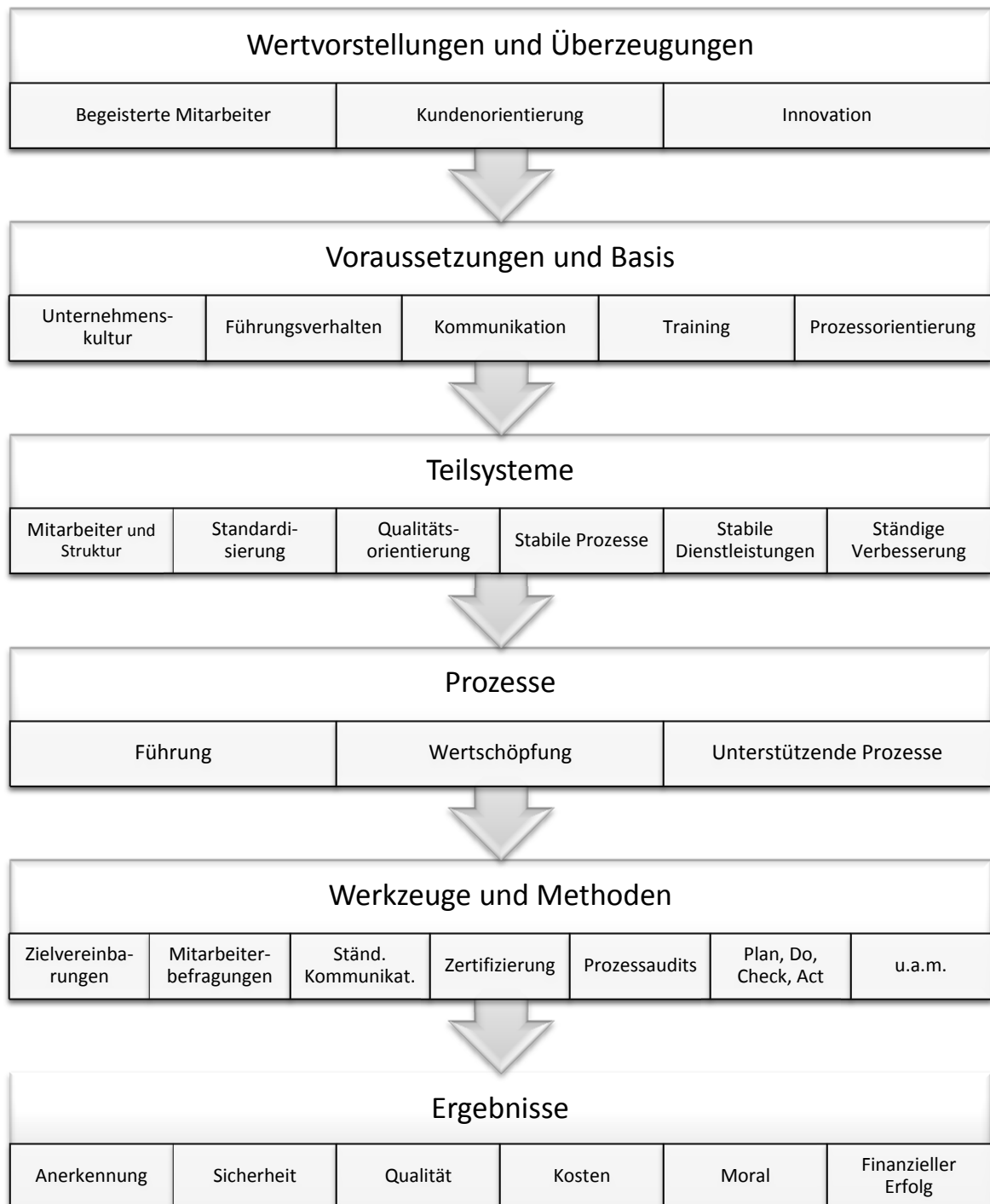


Abbildung 29: Gesamtübersicht Elemente des Qualitätsmanagements³¹⁵

³¹⁵ Eigene Darstellung

Eine Darstellung des **Umfanges der Dokumentation** eines Qualitätsmanagementsystems und dessen Eingliederung in die Organisation eines kleinen Sachverständigenbüros gibt die nachfolgende Abbildung. Zwei Elemente davon repräsentieren das Qualitätsmanagementsystem, beide sind entsprechend ihrem relativ geringen Umfang als Ordner dargestellt: QM-Systemhandbuch und Führungsordner.

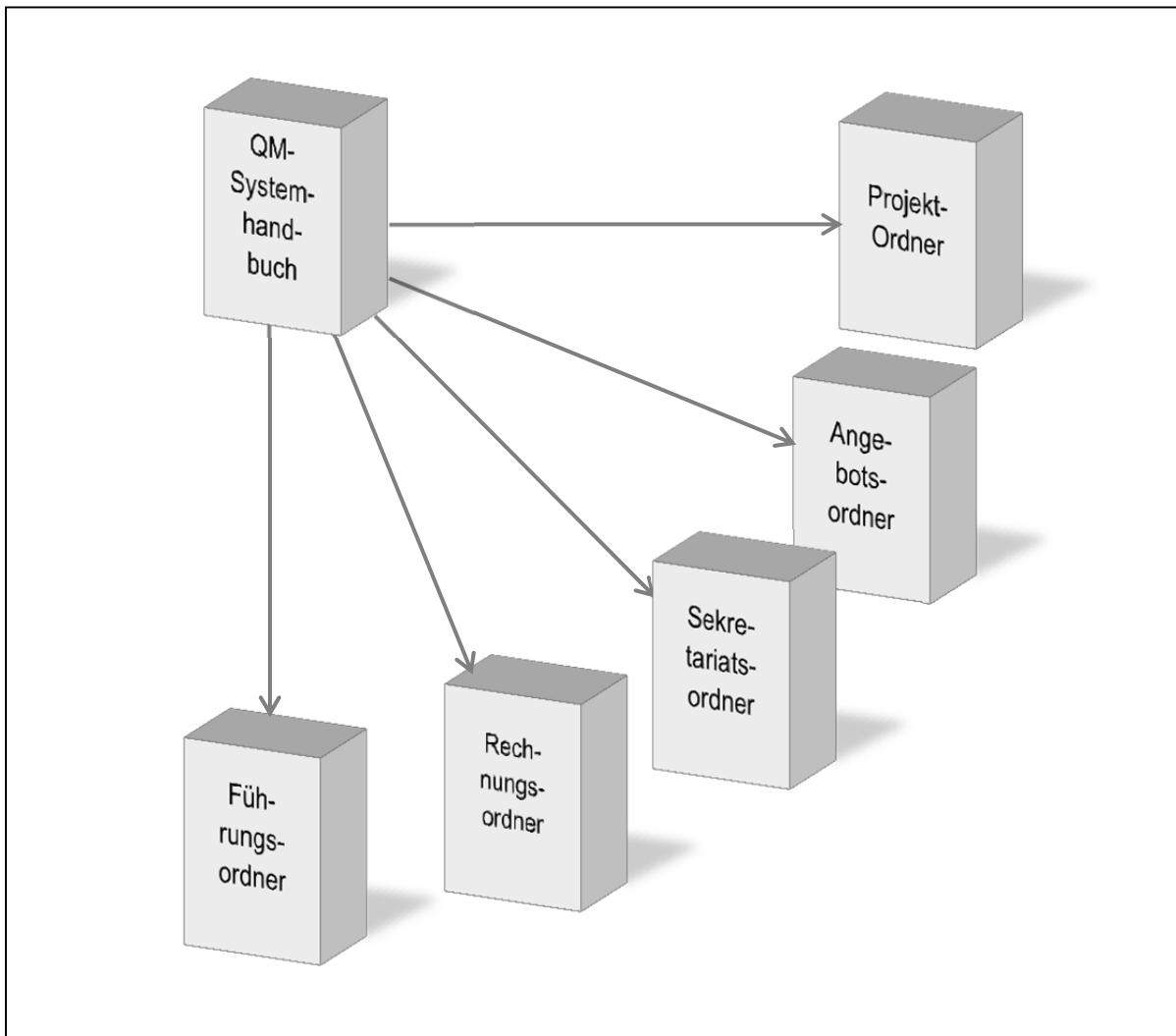


Abbildung 30: QM-Dokumentation in der Büroorganisation³¹⁶

Das **QM-Systemhandbuch** beinhaltet alle für die Darstellung des Qualitätsmanagementsystems notwendigen Dokumente. Die vom Systemhandbuch ausgehenden Pfeile zeigen jene Teile der in der Organisation vorhandenen Dokumentgruppen, auf die das QM Einfluss hat. Umfang und die Art der Dokumente im Systemordner sind aus der folgenden Abbildung zu entnehmen: Einführung, Prozessbeschreibungen, Standards und Formulare. Nicht direkt zur Dokumentation gehörig aber in engem Zusammenhang damit stehend sind noch Formatvorlagen und Hausnormen angegeben, die hier ihren Platz finden. Erstere sind im Wesentlichen vorformulierte Standardtexte, die eine rasche Erstellung von Dokumenten, z. B. Gutachten, erlauben.

³¹⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an WEISS (2007)

| INHALT DES QM-SYSTEMHANDBUCHES | |
|--|---|
| EINFÜHRUNG | PROZESSBESCHREIBUNGEN |
| <ul style="list-style-type: none"> - Erklärung der Geschäftsführung - Qualitätspolitik - Qualitätsziele - Überblick Managementsystem - Prozesslandkarte - Gesamtdokumentenverzeichnis - Zuordnung Dokumente zu Prozessen - Zuordnung Dokum. zu ISO-Elementen | <ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensführung - Ressourcenmanagement - Controlling - Verwaltung - QM-Dokumentenlenkung |
| STANDARDS | FORMBLÄTTER |
| <ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation - Interne Audits - Organigramm - Kurzzeichenverzeichnis - Interne Verantwortung und Befugnis - Kundenzufriedenheit - Mitarbeitergespräch - Auslastungskontrolle - Liquiditätsplanung - Zeiterfassung - Allgemeine Dokumentenlenkung - Archivierungsmatrix - Büro-Locating - EDV-Sicherung - Poststandard - Schriftverkehr - Angebotsstandard - Kennzeichnung EDV-Dokumente - Ordnerkennzeichnungen - Ordnerstruktur Gutachten - Honorarnote Gutachten - Honorarnote allgemein - Handhabung fehlerhafter Produkte - Kennzeichnung z. Rückverfolgbarkeit - Handhabung von Kundeneigentum | <ul style="list-style-type: none"> - Businessplan - Geschäftsbericht - Unternehmensgrundsätze - Kundenforderungen - Auditbericht - Liste lfd. Verbesserungsprojekte - Verbesserungsmaßnahmen - Freigegebene EDV-Programme - Mitarbeitergesprächsprotokoll - Qualifizierungscontrolling - Mitarbeiterfragebogen - Büroablage - Gutachtenverzeichnis - Risikoanalyse Gutachten - Angebotsverzeichnis - Abschlussreview - Projektstammblatt Gutachten - Prüfung Gutachten - Eingangsliste - Ausgangsliste - Sachaufwand |
| FORMATVORLAGEN | HAUSNORMEN |
| - ... | - ... |

Tabelle 16: Beispiel für den Inhalt eines QM-Systemhandbuches³¹⁷³¹⁷ Eigene Darstellung

Während das QM-Systemhandbuch alle erforderlichen Vorgabedokumente des Qualitätsmanagementsystems enthält, die nur vom dafür befugten Qualitätsmanager geändert werden dürfen, finden sich in seinem Zwilling, dem **Führungshandbuch**, alle Nachweisdokumente, die bei ordnungsgemäßem Betrieb des Systems anfallen und die notwendig sind, um dessen Funktion und Wirksamkeit zu belegen. Ein Beispiel für den inhaltlichen Umfang eines solchen Führungshandbuches findet sich in der nachfolgenden Abbildung.

| INHALT DES FÜHRUNGSHANDBUCHES | |
|--|---|
| - Analyse von Kundenforderungen, Kundenzufriedenheit | - Abgeschlossene Auditvereinbarungen |
| - Geschäftsbericht | - Zertifizierungsaudit |
| - Managementbewertung, Kennzahlen | - Reklamationen |
| - Jahresschulungsplanung | - Neue KVP-Projektvorschläge-Datenanalyse |
| - Jahresauditplanung | - Laufende KVP-Projekte |
| - Zertifikate | - Abgeschlossene KVP-Projekte |
| - Verträge | - Mitarbeitergespräche |
| - Versicherungen | - Schulungen, Bestätigungen |
| - Systemaudit-Berichte | - Organisation |
| - Offene Auditvereinbarungen, Re-Audits | - Arbeitsplatzevaluierung |

Tabelle 17: Beispiel für den Inhalt eines Führungshandbuches

Das Führungshandbuch enthält alle für die Aufrechterhaltung der Qualitätspolitik und die Erreichung der Qualitätsziele wesentlichen Informationen. Es ist Ablageort etwa aller Auditergebnisse, der Maßnahmen der kontinuierlichen Verbesserung aber auch und vor allem die „Sammelstelle“ für alle Informationen, die für den jährlichen Management-Review und die Bewertung der Wirksamkeit des Systems erforderlich sind, wobei der Review wiederum eine der Voraussetzungen für die Durchführung der jährlichen Rezertifizierungen des QM-Systems ist.

Im Vergleich zum organisatorischen Aufwand, der in Gewerbe- oder gar Industriebetrieben erforderlich ist, scheint die Komplexität des hier dargestellten Systems sehr gering. Aus der Sicht eines Sachverständigen aber, der das System aber nur für seine Sachverständigentätigkeit erstellt, erscheint der Aufwand dafür aber immer noch relativ hoch. Daher scheinen **weitere Schritte der Vereinfachung notwendig**. Diese könnten etwa in der Umwandlung der Hilfsprozesse in einfacher handhabbare Verfahren bestehen, die damit im oben gezeigten System zu einfacher administrierbaren Standards degradiert werden würden. Bei allen Vereinfachungsbemühungen wird man aber an das Albert Einstein³¹⁸ zugeschriebene Wort erinnert, wonach man die Dinge so einfach wie möglich machen solle, aber nicht einfacher.

³¹⁸ Vgl. de.m.wikipedia.org/wiki/Weniger_ist_mehr#section_1, Zugriff 14.02.2013

4.6 Einführungsmodell

Das nachstehend vorgestellte Einführungsmodell geht davon aus, dass ein berufliches Umfeld besteht, in das die Sachverständigentätigkeit bereits eingegliedert ist. Es wird des Weiteren vorausgesetzt, dass der Sachverständige bereits über ausreichende Erfahrung in seiner praktischen Tätigkeit verfügt und bereits eine gewisse Anzahl von Begutachtungsfällen im Kern seiner künftigen Gutachtertätigkeit, also z. B. als Gerichtssachverständiger, durchgeführt hat.

Bei der Gestaltung des Modells sind folgende Rahmenbedingungen zu beachten:

- Die Einführung des Qualitätsmanagements in das Büroumfeld muss während der laufenden beruflichen Tätigkeit erfolgen können. Ein kurzfristiger Einbau mit sofortiger Wirkung wird nicht beabsichtigt, da er von vornherein als nicht praktikabel erscheint. Der Sachverständige soll **schrittweise** mit den erforderlichen Umstellungen und Anpassungen vertraut gemacht und in der Einführungsphase begleitet werden.
- Das Modell muss die Einführung des Qualitätsmanagements in individuell abgestimmter Geschwindigkeit ermöglichen, für den Aufbau des QM-Systems muss daher ein in bestimmten Grenzen **variabler Zeitraum** zur Verfügung stehen. Die Geschwindigkeit der Einführung darf die Aufnahmefähigkeit und –bereitschaft des Sachverständigen nicht überfordern. Kleine Schritte müssen möglich sein, die Freude am neu Erworbenen darf nie verloren gehen. Der Aufbau eines Qualitätsbewusstseins oder eines Qualitätsdenkens beginnt mit den ersten Schritten der Einführung, benötigt aber einen viel größeren Zeitraum als den der Einführung selbst.

Bürointern wird die Einführung eines QM-Systems wie ein externes Projekt gehandhabt gedacht, mit festen Terminvorgaben, mit genau vorgegebenen Schritten und Arbeitspaketen. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Projektphasen der **Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro** auf. Das Modell geht von den Empfehlungen von BENES³¹⁹ und den Angaben von LINß³²⁰ aus.

Der Ablauf der Einführung eines Qualitätsmanagements wird in der nachstehenden Abbildung in Form von schrittweisen Projektphasen dargestellt. Zu den Phasen werden die darin enthaltenen Arbeitspakete angegeben.

³¹⁹ Vgl. BENES/GROH (2011), S 281ff

³²⁰ Vgl. LINß (2011), S 37, Abschnitt 1.7.4

| EINFÜHRUNG EINES QM-SYSTEMS | | |
|------------------------------------|-------------------------------------|---|
| Nr. | PROJEKTPHASEN | ARBEITSPAKETE |
| 1 | VORBEREITUNG | Die Einführung des QM-Systems wird als Projekt geplant: Informationsbeschaffung, Beschluss, Zuständigkeit, Termine, Kapazität, Kosten, |
| 2 | ZIELDEFINITION | Definition von Qualitätspolitik und –zielen: Erfassung der Qualitätsmerkmale, Festlegung der Ziele, Information für Mitarbeiter, ... |
| 3 | BESTANDSAUFNAHME | Erfassung der bestehenden Abläufe und Vorgaben: Sichtung und Analyse der qualitätsrelevanten Dokumente, Aufnahme der best. Prozesse, Vorgaben, ... |
| 4 | ABWEICHUNGS-ANALYSE | Soll-Ist-Vergleich: Feststellen und Analysieren von Schwachstellen, erforderliche Optimierungsmaßnahmen, ... |
| 5 | FESTLEGUNG DES QM-SYSTEMS | Beschreibung des QM-Systems: QM-Handbuch, Prozesse, Standards, Festlegung der Verantwortlichkeiten, ... |
| 6 | UMSETZUNG DER MASSNAHMEN | Umsetzung der im QM-System festgelegten Maßnahmen: Freigabe der Dokumentation, Verteilung, Einführungsinformation, ... |
| 7 | VALIDIERUNG | Prüfen der Wirksamkeit des QM-Systems: Erfassen der tatsächlichen Funktion mittels Interner Audits, Reviews, Setzen von Korrekturmaßnahmen, ... |
| 8 | ZERTIFIZIERUNGS-VORBEREITUNG | Auswahl der Zertifizierungsorganisation, Fixierung von Terminen und Kosten, übermitteln der Dokumentation, nach Überprüfung ggf. Korrekturmaßnahmen |
| 9 | ZERTIFIZIERUNG | Auditierung des QM-Systems, Ausstellung des Zertifikats |
| 10 | SYSTEMPFLEGE | Weiterentwicklung und Verbesserung |

Tabelle 18: Einführung eines QM-Systems³²¹³²¹ Eigene Darstellung

Die Einführung beginnt mit der **Vorbereitung des Projekts**, einer umfassenden Information über Qualitätsmanagement und einer Entscheidung zur Durchführung des Projekts, danach mit der Festlegung der relevanten Qualitätsmerkmale und einer umfassenden Bestandserhebung der qualitätsrelevanten Dokumente. Es folgt eine Analyse des Istzustandes im Vergleich zu den Forderungen des QM-Systems, anschließend kann der Aufbau des QM-Systems beginnen.

Die **Umsetzungsphase** beginnt mit einer Information aller Beteiligten mit anschließender erster Verbesserung des Systems. Letztlich ist noch die Entscheidung über die Wahl der Zertifizierungsorganisation zu treffen. Nach der Zertifizierung ist das System ständig zu verbessern und geänderten Bedingungen anzupassen.

Die bisherigen Ausführungen sind davon ausgegangen, dass ein Sachverständigenbüro die Einführung und Umsetzung eines QM-Systems auf sich allein gestellt durchführt und sich die dafür höchstwahrscheinlich nötige externe Unterstützung durch Berater selbst organisiert. Um die Einführung eines QM-Systems zu erleichtern, wird das Einführungsmodell nun dahingehend erweitert, dass es um ein parallel zur Einführung laufende, mit anderen Sachverständigen gemeinsam durchgeführte Schulungsmaßnahmen ergänzt wird.

Solche **Schulungsmaßnahmen** böten den Vorteil, dass die Gemeinschaft

- zahlreiche und wertvolle Erfahrungen teilen könnte und gegenseitige Hilfe im Zuge des Systemaufbaus und der Umsetzung möglich wäre,
- Kostenersparnisse durch die gemeinsamen Schulungen und durch gemeinsame Zertifizierung zu erwarten hätte und
- einen Ansporn bekäme, eben wegen des Nutzens der Gruppenunterstützung einen straffen Terminrahmen einzuhalten.

Die hier als Begleitung vorgeschlagenen Schulungsmaßnahmen bestehen aus Informations- und Seminarblöcken, erweitert um optionale Praxiseinheiten in Form von Workshops, Beratungen oder Coachings mit abschließender Zertifizierung.

Der Ablauf ist derart gestaltet, dass am Beginn eine **Informationsveranstaltung** steht mit Darstellungen der Auswirkung des Qualitätsmanagements ausgehend von Erfahrungsberichten („Testimonials“) und gelungenen Umsetzungsbeispielen. Damit soll zuerst Interesse für Vorteile, aber auch Forderungen des Qualitätsmanagements geweckt werden. Bereits ab dem ersten Seminar soll sämtliches erforderliche Wissen in Form von Informationsmaterial, Auskünften etc. zur Verfügung stehen, auch wenn dieses danach erst schrittweise angeeignet werden kann.

Wesentlich für den Lernerfolg und für die allmähliche **Schaffung eines Qualitätsbewusstseins** wird die Wiederholung von zentralen Inhalten sein. Dazu dienen die Workshops, Beratungs- und Coaching-Einheiten.

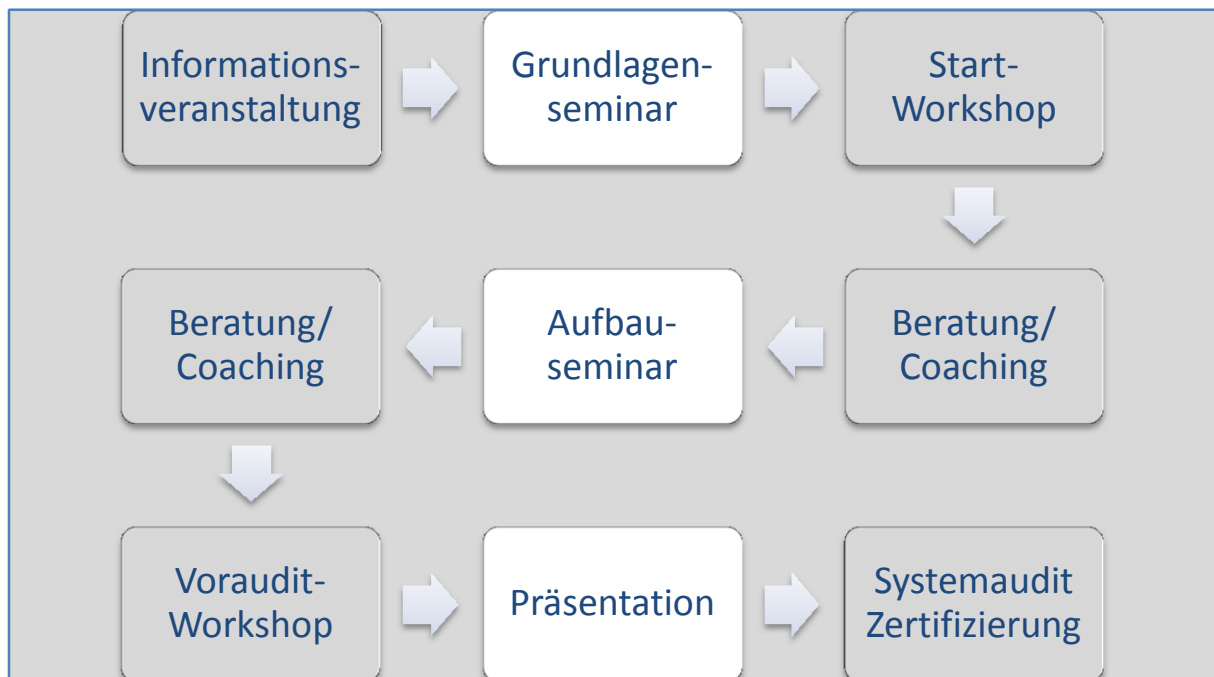


Abbildung 31: Einführungsmodell – dunkel dargestellte Module optional³²²

Den Rahmen der Einführung bilden danach ein **Grundlagen-** und ein **Aufbauseminar** sowie eine **Präsentation** mit **Systemaudit**. In den Zeiträumen zwischen den Seminarblöcken finden zwei **Workshops** statt und sind optionale Möglichkeiten für **Beratung** und **Coaching** gegeben, die einzeln oder mit Schulungspartnern aus den Seminaren durchgeführt werden. In den Workshops und in den Phasen zwischen den Seminaren erfolgen die ersten konkreten Schritte zur Umsetzung im Büro.

Die Beratungs- und Coachingphasen erfolgen in **Begleitung** durch beige stellte oder frei gewählte Berater. Das Ziel der Phase besteht darin, alle Elemente des späteren Qualitätsmanagements zur Umsetzung zu führen das System falls vorgesehen für eine spätere Zertifizierung vorzubereiten.

Die **Präsentation** des fertiggestellten QM-Systems beinhaltet ein abschließendes **Systemaudit**. Die Teilnehmer können bis in die letzte Phase voneinander lernen und von den Erfahrungen der Seminarteilnehmer profitieren. Anschließend sind die Teilnehmer reif für eine Zertifizierung entweder nach ISO 9001 oder nach einer anderen Richtlinie. Der Zeitraum von der Informationsveranstaltung bis zur Ablegung des Systemaudits könnte zum Beispiel je nach Wunsch der Teilnehmer sechs Monate bis längstens ein Jahr betragen.

³²² Eigene Darstellung

Die anschließend optional durchgeführte **Zertifizierung** muss den gesetzlichen Grundlagen entsprechend von anderen als dem beratenden Institutionen erfolgen und kann optional wiederum gemeinsam durchgeführt werden, was eine Reduktion der entsprechenden Kosten ermöglicht. Die Durchführung der Überwachungs- und Wiederholungsaudits etwa im Rahmen einer ISO 9001-Zertifizierung müssen von den Teilnehmern dann im Weiteren individuell festgelegt werden.

Der **Inhalt des Grundlagenseminars** wird in insgesamt fünf Blöcken vermittelt, im Aufbau-seminar wird dieser Inhalt in denselben Blöcken vertieft und erweitert. Die Workshops wiederholen die praktischen Inhalte und leiten zur direkten Umsetzung der ersten und weiteren Schritte an. Zu den einzelnen Blöcken, die Bestandteil des Seminars sind, wird erläuternd angemerkt:

- Die **Grundlagenvermittlung** bringt die Klärung der Qualitätsbegriffe, der Anforderungen von Dienstleistungen, das Qualitätsdreieck, die Dienstleistungseigenschaften und deren Qualität, macht mit den Grundsätzen des Qualitätsmanagements und dem Systemaufbau eines einfachen Modells vertraut, desgleichen werden die Rollen von Q-Politik, Q-Zielen und Verantwortung der Leitung mit einbezogen.
- Der **Begutachtungsauftrag** befasst sich mit dem zentralen Wertschöpfungsprozess und seinen Merkmalen, stellt ihn in Zusammenhang mit organisatorischen und technischen sowie wirtschaftlichen Anforderungen aus Qualitätssicht, desgleichen werden die Hilfsprozesse und die ständige Verbesserung berücksichtigt, ebenso der Umgang mit Fehlern und Reklamationen.
- Die **Gutachtenserstellung** wird als zentraler Bestandteil des Wertschöpfungsprozesses gesondert betrachtet, einschließlich der sich aus der Sachverständigentätigkeit ergebenden Qualitätsanforderungen mit Freigaben, Prüfungen usw.
- Der Block **Dokumentation** befasst sich mit allen Erfordernissen der Qualitätsdokumente, aber auch der Projektdokumentation und der Archivierung einschließlich der organisatorischen Anforderungen dazu. Bestandteil sind auch alle für den qualitätsgerechten Bürobetrieb erforderlichen Standards und Formblätter.
- Schließlich umfasst der Block **Persönlichkeit** alle den Qualitätsanspruch an den Sachverständigen betreffenden Aspekte und Kompetenzen, seine Netzwerkfähigkeiten, Anforderungen an Vertrauensbildung etc.

Die Seminarblöcke sind in der nachstehenden Grafik in der Abfolge ihrer Bearbeitung dargestellt.

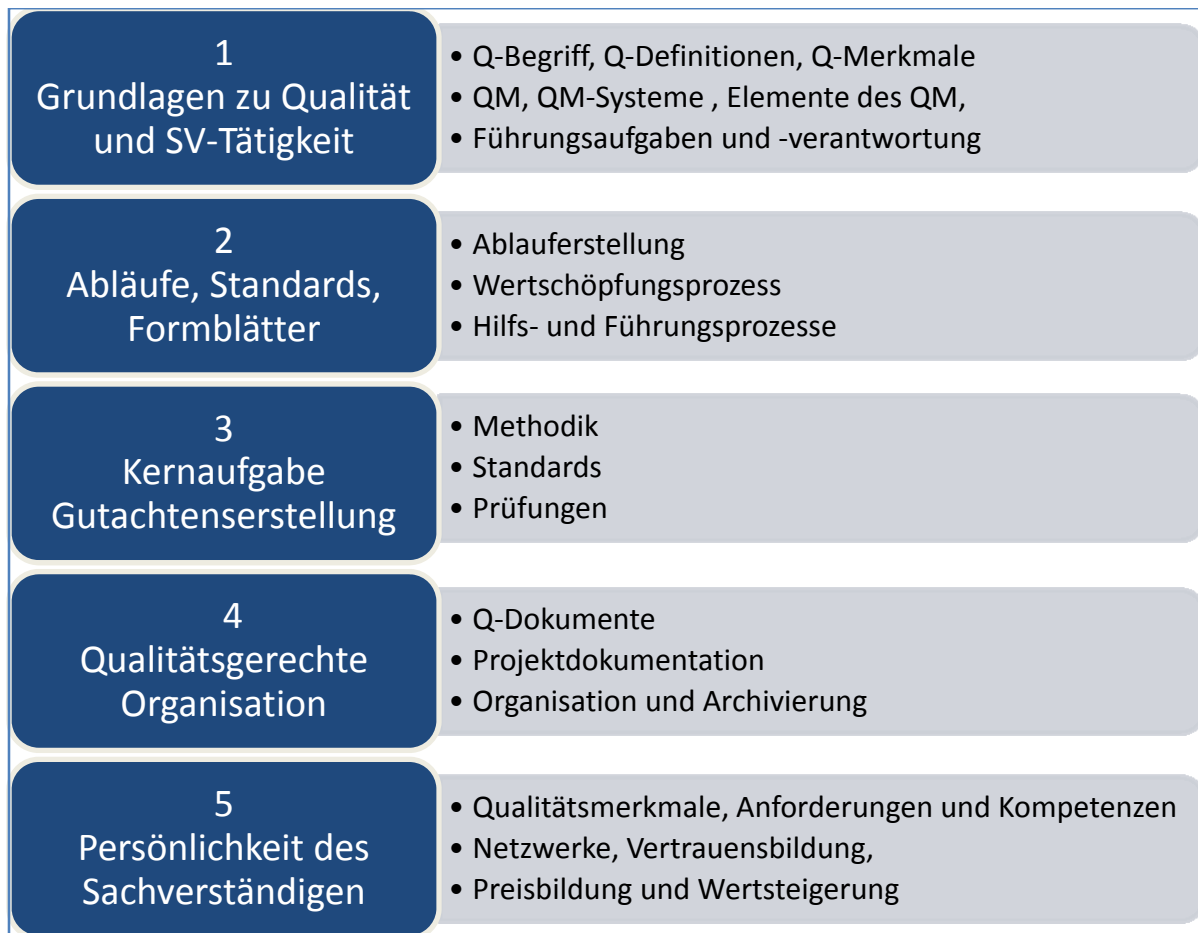


Abbildung 32: Inhaltliche Struktur der Seminare und der Präsentation³²³

Es sei in Abgrenzung zum später beschriebenen Ausbildungsmodell erinnert, dass das Einführungsmodell nur für jene Sachverständige vorgesehen und anwendbar sein soll, die bereits ausreichende **Kenntnis der Sachverständigenarbeit** besitzen und mit der Praxis von Begutachtungsaufträgen vertraut sind.

Das Einführungsmodell soll flexibel sein in der Weise, dass die Seminarmodule (Grundlage, Aufbau, Präsentation) auch fachlich Schwerpunkte setzen können, so dass etwa für Gruppen mit sehr ähnlichen Anforderungen (etwa für Sachverständige aus einem speziellen Gebiet des Bauwesens) angepasste Seminare durchgeführt werden können, wodurch schnellere und effizientere Einführung möglich wäre.

Das nachstehend dargestellte **Einführungsmodell** schließt die Schulungsmaßnahmen mit ein und zeigt die Zuordnung von den extern angebotenen Schulungsblöcken zu den einzelnen internen Projektphasen. Enthalten ist auch eine Berücksichtigung der Zertifizierungsorganisation, deren Rolle bei aufrecht bleibender Zertifizierung über die Einführung des QM-Systems hinausreicht und sich durch die erforderlichen Rezertifizierungen mit Überwachungs- und Wiederholungsaudits über den künftigen Bürobetrieb hin ausdehnt.

³²³ Eigene Darstellung

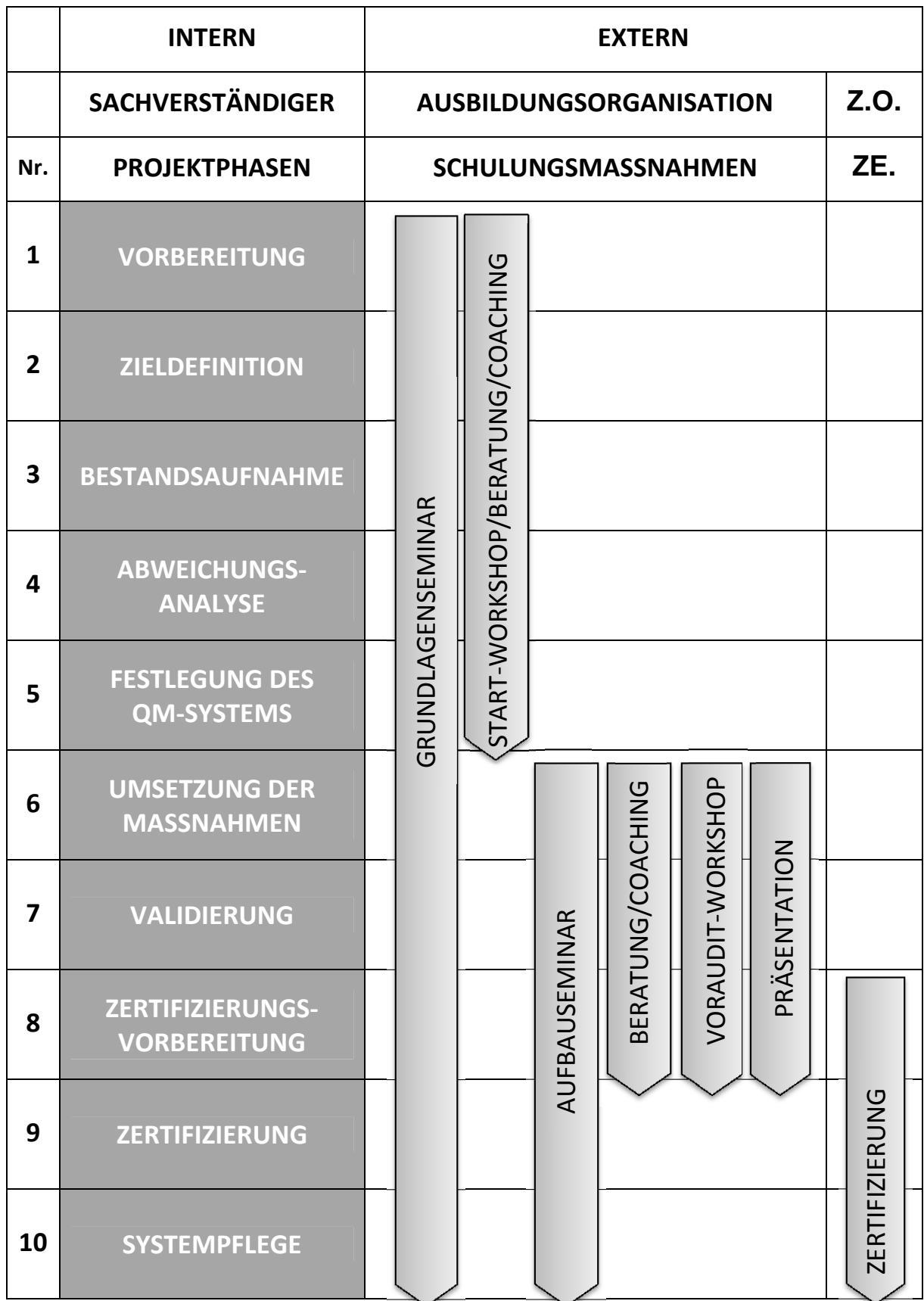


Abbildung 33: Einführung eines QM-Systems mit externer Unterstützung³²⁴

³²⁴ Eigene Darstellung

4.7 Ausbildungsmodell

Qualitätsmanagement wird in der Folge als Grundlage und Ausgangspunkt für ein Ausbildungsmodell zum Sachverständigen gesehen. Ein derartiges Modell besteht zurzeit zumindest im deutschsprachigen Raum nicht, eine allgemeine Ausbildungsstelle existiert wie schon eingangs dargelegt ebenfalls nicht. Das Modell nimmt seinen inhaltlichen Ausgang von der VDI-Richtlinie 4510 und deren Darstellung von Ausbildungsinhalten für Seminare und Lehrgänge für Ingenieur-Dienstleistungen. Die VDI-Richtlinie sieht eine Lehrgangsgestaltung auf universitärer Basis vor, im gegenständlichen Fall wird das Voraussetzungs-niveau vorerst offen gehalten.

Die Inhalte des Ausbildungsmodells müssen dem Kategorienmodell Rechnung tragen: erlangt werden sollen fachliche, soziale, ethische und Umsetzungskompetenz.

Fachliche Kompetenz

Kern ist hier die Vermittlung von die fachliche Ausbildung ergänzenden **Methoden zur Gewinnung, Sicherung und Erweiterung von Fachwissen**, eingeschlossen ist die Vermittlung von Grundzügen des Wissensmanagements:

- Der Umgang mit Informations- und Wissensquellen sowie die Risikobewertung von Wissensquellen sind von steigender Bedeutung. Alles für die Sachverständigentätigkeit erforderliche Wissen muss aktuell gehalten werden, auch der über das Qualitätsmanagement, jeglicher relevante Wissensstand ist dem Kreislauf einer ständigen Verbesserung zu unterziehen.
- Vom Teilnehmer wird vorausgesetzt, dass eine grundlegende Fachkompetenz (Basiskompetenz) gegeben ist. Fachwissen zu vermitteln kann nicht Aufgabe der hier auszuarbeitenden Ausbildung sein.

Soziale Kompetenz

Das zweite Feld, in dem Fertigkeiten zu vermitteln sind, umfasst die soziale Kompetenz mit all ihren für den Sachverständigen erforderlichen Ausprägungen, die hier nur beispielhaft angeführt werden:

- Kommunikation, Diskussion, Interviews und allgemeines Medientraining. Des Weiteren einzuschließen sind Grundlagen zu Mediation, Intervention, die Schiedsgerichtstätigkeit, Konfliktmanagement etc. Abgerundet wird das Kompetenzfeld mit Anleitungen zum Umgang mit eigenen und fremden Emotionen, mit Stress und individuellen Belastungen.

- In diesem Abschnitt der Ausbildung soll auch auf die Anforderungen der Sachverständigentätigkeit in Netzwerken und Kooperationen eingegangen werden, da gerade in diesem Feld ein grundsätzlicher Erfolgsfaktor der Sachverständigentätigkeit liegt. Dieser Ausbildungsaspekt berührt auch die Kooperation mit tätigkeitsbedingt involvierten Personenkreisen (z.B. mit Rechtsanwälten, Richtern).
- Als Voraussetzung für den Teilnehmer wird davon auszugehen sein, dass er nicht nur selbst grundlegende Sozialtechniken beherrscht, sondern auch gewillt ist, in einem Trainingsprogramm soziale Anforderungen an seine Persönlichkeit zu akzeptieren, sich erforderliche Kenntnisse anzueignen und in die Persönlichkeit zu integrieren.

Ethische Kompetenz

Der dritte Abschnitt der Ausbildung beschäftigt sich mit den Anforderungen an die Persönlichkeit des Sachverständigen, die hier als ethische Anforderungen bezeichnet werden:

- Dies nimmt seinen Ausgang in den Vorschriften der **Standesregeln** und gesetzlichen Bestimmungen, soweit sie die ethischen Grundlagen des Berufs betreffen und deren Grenzen für die berufliche Tätigkeit festlegen. Ziel muss die Darstellung eines ethisch kompetenten, weil korrekten Selbstbildes als Sachverständiger sein.
- Auch in diesem Fall muss der Teilnehmer bereit sein, sich auf Grundsätzlichkeiten für die Sachverständigentätigkeit einzulassen, da Aspekte des Verhaltens wie Integrität, Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung Voraussetzungen sind, um im eigenen Umfeld etwa bei den an einem Verfahren Beteiligten ausreichendes Vertrauen aufzubauen, um die Tätigkeit erfolgreich auszuüben.

Umsetzungskompetenz (Handlungskompetenz)

In diesem Feld sind alle zur Umsetzung der Sachverständigentätigkeit erforderlichen Fähigkeiten und Werkzeuge enthalten, soweit sie nicht schon im fachlichen Sektor berücksichtigt sind:

- Die grundlegende **Ausbildung zum Qualitätsmanagement** selbst, dessen Mechanismen, Methoden, Prinzipien und Modelle, naturgemäß auch unter Berücksichtigung des zuvor dargestellten QM-Modells für Sachverständige. Ein wesentlicher Aspekt muss darin bestehen, dass der Weg zu nachhaltigem Qualitätsdenken vermittelt wird, um den Sachverständigen zu befähigen, seine Arbeit auch ohne ständige Rückversicherung seiner Tätigkeit bei oder gar krampfhaftem

Festhalten an schriftlich festgelegten Regeln und Kriterien durchführen zu können.

Die Vermittlung von Inhalten und Grundsätzen des Qualitätsmanagements soll auf Grundlage von bewährten Methoden erfolgen und eine Einbettung des Qualitätsmanagements in eine ganzheitliche Sicht qualitätsvoller Sachverständigentätigkeit bewirken.

- Ein weiterer Schwerpunkt in der Erlangung von Umsetzungskompetenz liegt in der Vermittlung ebenfalls grundlegenden Wissens über Wesen und Weiterentwicklung der **Dienstleistung als Sachverständiger**. Dabei soll bewusst gemacht werden, dass Dienstleistungen wesentlich anderen Beurteilungskriterien unterliegen als greifbare Produkte, daher Qualitätsmanagement von Dienstleistungen besondere Aufmerksamkeit erfordert.

Die Teilnehmer müssen die Bereitschaft besitzen, sich auf Neuerungen, Innovationen und Ungewohntes einzulassen, um dem Wandel des beruflichen Umfeldes und der Kundenforderungen, ja möglicherweise der gesamten Kundenstruktur, effektiv begegnen zu können.

- Zu dem Ausbildungsfeld der Umsetzungskompetenzen gehört natürlich auch die Kenntnis **betriebswirtschaftlichen Grundlagen** nicht nur im Hinblick auf die Bewertung der eigenen Tätigkeit und auf die Erzielung eines wertgerechten Entgelts für die eigene Tätigkeit, sondern auch über betriebliche Organisation, Führung, Mitarbeiter, etc.

Bei einem Hintergrund aus betrieblicher Ebene wird dieser Baustein eine untergeordnete Rolle spielen, jedoch ist zu beachten, dass Bewertungs- und Gewichtsfragen im täglichen Sachverständigendasein wichtige Rollen einnehmen, insbesondere Zivilprozesse drehen sich fast ausschließlich um das Thema Wert und Preis von Leistungen.

- Nicht zuletzt werden ergänzende Aspekte **der Sachverständigentätigkeit** zu behandeln sein. Dazu gehören sämtliche gesetzlichen Grundlagen, bezogen auf alle Arten der Sachverständigentätigkeit.

In diesem Abschnitt müssen auch Verweise auf die Situation des Sachverständigen im Ausland gegeben werden, sowie auf die Unterschiede der Sachverständigentätigkeit im internationalen Zusammenhang.

Nachstehend ist das beschriebene Ausbildungsmodell tabellenartig wiedergegeben.

| Qualitätsmerkmal | Inhalte der Ausbildung (Bsp.) | Anmerkungen |
|----------------------------|---|--|
| Fachkompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Wissensmanagement • Informationskompetenz • ... | In Ergänzung zur beruflich. Ausbildung |
| Soziale Kompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Intelligenz • Kommunikation, Medien • Rhetorik, Präsentation • Verhandlungstechnik • Teambildung • Netzwerke und Kooperationen • ... | |
| Ethische Kompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Gesetzliche Situation • Standesregeln • Codes of Conduct • Sorgfaltspflichten • ... | |
| Umsetzungskompetenz | <ul style="list-style-type: none"> • Qualitätsmanagement • Sachverständigenpraxis • Methoden und Werkzeuge im SV-Wesen • Wirtschaftlichkeitsanalysen • Internationale Aspekte • Zeitmanagement • Dienstleistungen • Innovation • ... | |

Tabelle 19: Ausbildungsmodell, Kategorien und Beispiele für Inhalte³²⁵³²⁵ Eigene Darstellung

4.8 Aufzeigen der relevanten Einfluss-Parameter

Das gegenständliche Gesamtmodell soll eine durchgängige Darstellung des Qualitätsmanagements in der Sachverständigentätigkeit darstellen. Ziel des Modells ist es, aufzuzeigen, in welcher Weise sich eine Qualitätserreichung, Qualitätsverbesserung und Qualitätserhaltung in der Sachverständigentätigkeit erreichen lassen. Ausgegangen wird von Grundsätzen des Qualitätsmanagements, angepasst an die Erfordernisse der Sachverständigentätigkeit.

Das Modell soll ermöglichen, dass Qualitätsmanagement für den Interessierten in jeder Phase der Sachverständigenwerdung und in gleichem Maß dem bereits praktisch Tätigen zugänglich ist, es soll in der Ausbildung und in jeder Stufe der Tätigkeit integrierbar sein. Bisher ungenutztes Wissen und Potential soll freigesetzt werden können, womit neben dem individuellen Nutzen für den einzelnen Sachverständigen ebenso ein gesamtgesellschaftlicher erzielbar wäre.

4.8.1 Das Qualitätsmodell als Ausgangspunkt

Der Ausgangspunkt des Gesamtmodells mit all seinen Zusammenhängen und zugleich sein Kern liegen in der Festlegung allgemeiner – also für jeden Sachverständigen relevanter – Qualitätsmerkmale der Sachverständigentätigkeit. Die Merkmale beschreiben einerseits die Anforderungen aus der Sicht der Kunden (Klienten, Auftraggeber) und andererseits die Kompetenzen, die der Sachverständige aufweisen muss, um den Anforderungen in höchstem Maß genügen zu können.

Wie werden Qualitätsmerkmale ermittelt, ausgewählt und festgelegt? Dazu kann zuerst einmal von jenen bereits bekannten Forderungen und Erwartungen ausgegangen werden, die in relevanter Literatur enthalten sind. Dieser Katalog an Merkmalen kann ganz oder teilweise übernommen werden, wird aber sinnvollerweise um detailliertere Angaben aus dem Kreis der Auftraggeber zu ergänzen sein. Diese Zusatzinformationen sind wohl am einfachsten durch Befragen der Auftraggeber zu erhalten. An sich wäre die Festlegung der Qualitätsmerkmale für Sachverständigentätigkeit Aufgabe von Interessensverbänden, Angaben, die über die im Rahmen von üblichen Einführungskursen zur Sachverständigentätigkeit vermittelten hinausgehen, existieren jedoch nicht.

Im Qualitätsmodell sind nicht nur die Forderungen und Erwartungen der Kundengruppen erfasst, sondern auch die Forderungen der übrigen „Stakeholder“, also derjenigen Personen und Institutionen, die Einfluss auf die Sachverständigentätigkeit oder ein Interesse an ihr haben. Dazu gehören die gesetzlichen Aufsichtsbehörden,

die Berufs- und Interessensverbände, Kammern, aber auch Teile der Medien. Auch im Hinblick auf diese Gruppen müssen entsprechend neuen Anforderungen die Qualitätsmerkmale regelmäßig angepasst werden können.

Im Qualitätsmodell wurden sämtliche Merkmale in insgesamt vier Kategorien zusammengefasst, die eine gemeinsame Leitlinie für die allgemeinen Qualitätsziele einer Sachverständigentätigkeit bilden. Diese **Qualitätsziele** sollen sowohl von bereits tätigen Sachverständigen erreicht werden können wie auch von jenen, die eine Sachverständigentätigkeit anstreben. Die Qualitätskategorien sind feststehend, die darin enthaltenen Qualitätsziele sind den Anforderungen entsprechend justierbar.

Damit ist gemeint, dass Änderungen zum Beispiel in wirtschaftlichen oder technischen Rahmenbedingungen, etwa durch neue Geschäftsfelder oder gesellschaftliche Entwicklungen, neue Aufgabenfelder und damit neue Qualitätsmerkmale mit sich bringen können. In der jüngeren Vergangenheit etwa hat sich in der Mediation für Sachverständige ein neues Aufgabengebiet ergeben, das wiederum neue Regeln und Kenntnisse, damit neue Ausbildungserfordernisse und letztlich neue Qualitätsmerkmale mit sich brachte.

4.8.2 Einflüsse auf das Systemmodell

Das Modell eines Qualitäts-Managementsystems hat Gültigkeit für die in dieser Arbeit betrachtete Sachverständigentätigkeit. Die allgemeinen Qualitätsziele des Sachverständigenbüros werden in Abstimmung mit dem Qualitätsmodell festgelegt, die Qualitätspolitik ebenso. Die Elemente des Modells genügen den Anforderungen der Qualitätsnorm ISO 9001. Wesentlich dabei ist, dass die Norm als Darlegungsnorm kein Modell im engeren Sinne be- oder gar vorschreibt, sondern lediglich Wesen und Bestandteile des Systems beschreibt, die spezifische Ausgestaltung aber dem Einzelfall überlässt.

Der **Wertschöpfungsprozess** des Begutachtungsauftrages liegt im Zentrum des Modells. Die definierten Qualitätsmerkmale fließen als Vorgaben bereits in die Kundenwunscherfassung und die Machbarkeitsprüfung oder Risikoanalyse mit ein. Ebenso wird während des Wertschöpfungsprozesses, insbesondere in den Phasen der Kontrollen und Prüfungen etwa nach Gutachtenserstellung die Übereinstimmung mit den Forderungen und angenommenen Erwartungen abgeglichen und die Qualitätsmerkmale aus Innensicht werden berücksichtigt. Auch in den Phasen danach bis zum Abschluss des Auftrages werden Rückkopplungen mit den internen und externen Qualitätsanforderungen getroffen.

Auch die im QM-System vorzusehenden Führungs- und Hilfsprozesse sind in ihren Zielen und Abläufen den Qualitätszielen verpflichtet, wie auch Elemente der untersten Systemebene, die Standards und Formulare, Hilfsmittel für die Erreichung der Qualitätsziele sind. Das System ist nicht Selbstzweck, sondern **Werkzeug**. Kern der Tätigkeit ist und bleibt die Erstellung von Gutachten nach den Regeln der Kunst oder Wissenschaft unter Bedacht auf die gesetzlichen und ethischen Verpflichtungen.

Das sich aus der Benutzung des Systems entwickelnde **Qualitätsbewusstsein** jedoch soll sich auf alle Tätigkeiten des Sachverständigen ausweiten und auswirken. Der ganzheitliche Ansatz des Qualitätsmodells geht über die reine qualitätsbezogene Optimierung der Prozesse weit hinaus und schließt die fachlichen, ethischen und sozialen Anforderungen an die Person des Sachverständigen mit ein. Qualitätsmanagement wird zu qualitätsorientiertem Management nicht nur der Organisation des Bürobetriebes und der Prozesse, sondern darüber hinaus der Persönlichkeit des Sachverständigen selbst.

Die Ausgestaltung des Qualitäts-Managementsystems nach diesem Modell soll eine möglichst einfache Implementierung und Integration in die Sachverständigentätigkeit erlauben, die Anzahl der zu handhabenden Vorgabe- und Nachweisdokumente ist auf ein absolut notwendiges Minimum beschränkt. Für die Einbeziehung eines beruflichen Tätigkeitsfeldes in das Qualitätsmanagementsystem besteht eine Anschlussmöglichkeit. Bei einem für die Berufstätigkeit schon bestehendem Qualitätsmanagement sollen die neuen Elemente auf einfache Weise adaptiert werden können.

4.8.3 Das Einführungsmodell

Das Einführungsmodell mit seinen Seminar-, Coaching und Auditblöcken geht davon aus, dass beim Sachverständigen, der ein Qualitätsmanagement in seine Tätigkeit integrieren will, zwar das erforderliche Interesse vorhanden ist, jedoch keinerlei Vorkenntnisse erwartet werden dürfen. Selbst dann, wenn ein Sachverständiger in einem Unternehmen tätig ist, das bereits über ein Qualitäts-Management verfügt, darf nicht vorausgesetzt werden, dass der Betroffene auch tatsächlich mit dem System vertraut ist und es auf seine Sachverständigentätigkeit anwenden kann.

Es muss auch damit gerechnet werden, dass gegen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement im Allgemeinen von den Sachverständigen, die eine Einführung planen, gewisse Vorurteile und Vorbehalte bestehen. Dazu kommt noch, dass etwa das Denken in Prozessen und Abläufen nicht allen Berufsgruppen eigen ist. Überdies ist im Zusammenhang mit Managementsystemen in kleineren Unternehmen oder Ein-Personen-Unternehmen mit unterschiedlichen Ängsten vor zu viel unnötiger Bürokratie und ungewohnten Formalismen zu rechnen.

Das Einführungsmodell muss daher in Bezug auf seine Gestaltung eine sehr **niedrige Zugangs- oder Eintrittsschwelle** sicherstellen und den Interessierten rasche brauchbare Resultate und Erfolgserlebnisse bieten. Die didaktische Ausrichtung muss auf die Erfordernisse der Erwachsenenbildung Rücksicht nehmen. Die Schulung der Sicherung der Qualitätsmerkmale durch das System und die darin festzulegenden Prozesse, Standards usw. kann daher nur unter strengem Praxisbezug und anhand von lebensnahen Beispielen erfolgen.

Zu berücksichtigen ist auch, dass eine Einführungsphase im **laufenden Betrieb der Sachverständigentätigkeit** zu erfolgen hat, worauf der Zeitrahmen der Seminare und der weiteren Ausbildungsschritte Rücksicht nehmen muss. Und nicht zuletzt muss das gesamte Einführungsprozedere mit seinen äußeren und inneren **Kosten** erschwinglich sein, wobei der Anteil der inneren Kosten hauptsächlich in der aufzuwendenden eigenen Zeit besteht, die aber andererseits für die wirtschaftlich relevante Arbeitszeit verloren geht.

Fasst man neben dem erforderlichen Aufwand an Zeit und Kosten gemäß dem magischen Dreieck noch die dadurch erwartete Verbesserung der Qualität ins Auge, muss der ausbildungswillige Sachverständige davon überzeugt sein, dass die Erhöhung der Qualität auch einen **höheren wirtschaftlichen Nutzen** mit sich bringen wird. Oder aber er ist bereit, die Investition allein dafür zu tätigen, dass er infolge seines Qualitätsmanagements in seiner Arbeit mit gesteigerter Effizienz bei gleichzeitig höherer Sicherheit rechnen darf.

Das Einführungsmodell hat darüber hinaus organisatorische und inhaltliche Gegebenheiten und Erfordernisse von **Schulungsanbietern** zu berücksichtigen. Mit den bisher tätigen Institutionen sowie deren Betreibern wie Kammern und Verbänden ist abzuklären, ob und wie weit die Ausbildungsinhalte in reguläre Kurse übernommen werden. Auch im Hinblick auf diese Institutionen besteht ein Erklärungsbedarf über die Sinnhaftigkeit und die Vorzüge von Qualitätsmanagement sowohl im Hinblick auf die sachverständig tätigen Mitglieder, als auch im Hinblick auf die Organisationen selbst.

Letztlich ist noch auf die Mitwirkung der **Zertifizierungsstellen** zu achten und auf die Gestaltung des Zertifizierungsmodells, insbesondere, ob es der gängigen NORM ISO 9000 genügen soll und auf die sich daraus ergebenden Auswirkungen auf die Gestaltung der Seminare und der anderen Einführungsmodalitäten. Auch ist zu berücksichtigen, ob die Zertifizierungen einzeln oder sinnvollerweise auch gemeinsam erfolgen können. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt für die richtige Auswahl der Zertifizierungsorganisation ist die Dauerhaftigkeit wegen der Erfordernis von Überwachungs- und Wiederholungsaudits zur Aufrechterhaltung der Zertifizierung.

4.8.4 Einflüsse auf das Ausbildungsmodell

Für die Gestaltung von Ausbildungsmodellen sind mehrere Varianten auf Ebenen mit unterschiedlichen Ansprüchen denkbar: Sie reichen von mehrwöchigen Ausbildungskursen in den bestehenden Berufsbildungsinstitutionen der Kammern (Wirtschaftsförderungsinstitut, Berufsförderungsinstitut, Ziviltechniker-Forum u.a.m.) über universitäre Lehrgänge bis hin zu postgradualen Studien mit entsprechendem akademischen Abschluss. Bei letzterem ist eine Ausweitung auf europäische Ebene denkbar für jene Länder, die eine Systematisierung der Ausbildung von Sachverständigen anstreben.

Das gegenständliche Ausbildungsmodell beschränkt sich vorerst auf die Definition von Inhalten in Aufteilung auf die einzelnen Anforderungs- oder Kompetenzfelder des Qualitätsmodells. Die Kompaktheit der Kompetenzfelder erlaubt zwar eine weitgehend deutliche Zuordnung dieser Inhalte, jedoch ist für einzelne Begriffe eine weitere Zuordnung zu anderen Feldern möglich, wie dies bereits die grafische Darstellung der Qualitätsmerkmale nahelegt.

Die Einflüsse auf die einzelnen Felder lassen sich wie folgt darlegen:

Fachkompetenz

Zentrale Einflussfaktoren sind von den Auftraggebern her der Bedarf nach Weiterentwicklung des Fachwissens, vom Teilnehmer her die Bereitschaft und Eigenmotivation zur Fort- und Weiterbildung. Die Voraussetzungen der Fachkompetenz der Teilnehmer sind beim Ausbildungseintritt unterschiedlich und nicht Inhalt des Ausbildungsprogramms.

Wohl aber werden Ausbildungsinhalte vorgesehen, die ein Halten des Fachwissens auf letztem Stand erleichtern und fördern sowie den Zugang zu relevantem Wissen, etwa zu Datenbanken, besonderen Suchmaschinen etc. erleichtern. Zu berücksichtigen ist, dass Sachverständigenqualifikation eine zehnjährige Berufspraxis voraussetzt, entsprechend abgemindert durch ausbildungsseitige Präqualifikationen.

Sozialkompetenz

Voraussetzung ist eine weitgehend reife Persönlichkeit als Zugangskriterium, wie sie auch für die Gerichtssachverständigentätigkeit gefordert wird. Wesentliche Einflussfaktoren sind hier die Erfordernisse einer Tätigkeit in sozial anspruchsvollen Umfeldern wie dem Gericht, die Anforderungen an emotionale Intelligenz, an Kommunikationsfähigkeit, Eloquenz und die Fähigkeit, sich in unterschiedlichen Rollen in Netzwerken erfolgreich zu bewegen.

Zur Sozialkompetenz gehört gegebenenfalls auch die interkulturelle Kompetenz entsprechend den Einsatz- und Arbeitsgebieten der Sachverständigentätigkeit. Nicht vergessen werden dürfen die Erfordernisse der Medienlandschaft, mit denen Sachverständige sowohl als Experten, in zunehmendem Maße aber auch als Akteure in öffentlichen Auseinandersetzungen wahrgenommen werden.

Ethische Kompetenz

Wie schon in der Sozialkompetenz gelten auch hier die Voraussetzungen einer ausreichend gereiften und gefestigten Persönlichkeit als Voraussetzung zur Erarbeitung ethischer Kompetenz. Hauptanforderungen werden hier neben der Öffentlichkeit von den Auftraggebern, vom Gesetzgeber, den Berufsverbänden, Kammern und den Zertifizierungsorganisationen gestellt.

Die Anforderungen an ethische Kompetenz sind in **Standesregeln** von Sachverständigenverbänden dokumentiert, in „Codes of Ethics“ und „Codes of Conduct“ übernationaler Organisationen sowie in Standesregeln von Berufsvertretungen festgelegt und bilden eine Grundlage für das ethische Gerüst der Ausbildung und als Wegweiser für die Entwicklung der Persönlichkeit des Sachverständigen.

Umsetzungskompetenz

Dieser Bestandteil der Ausbildung umfasst einerseits alle Werkzeuge zur erfolgreichen Umsetzung des Begutachtungsauftrages sowie andererseits grundlegende Anforderungen an die Führungsqualitäten des Sachverständigen. Im Zentrum stehen dabei die Vermittlung von Qualitätsmanagement mit allen erforderlichen Bausteinen und die Vermittlung der Ansätze des **Qualitätsdenkens**.

Ein wesentlicher Teil dieses Abschnittes besteht in der Darstellung und Darlegung von **Dienstleistungen** und ihren Eigenschaften sowie deren Qualitätsbeurteilung. Hierhin gehören auch die zentralen Methoden, die für eine Begutachtung generell erforderlich sind, ebenso die Werkzeuge der praktischen Arbeit bis hin zur Gestaltung von Gutachten etc.

Die detaillierte Ausgestaltung der Inhalte hängt von der jeweiligen Ausbildungstiefe ab, die dem entsprechenden Lehrgang zugeordnet werden kann. Die Vorgaben und Wünsche aus den Berufsverbänden, aber auch die Anforderungen aus öffentlichen Stellen, der Industrie oder aus anderen Teilen der Wirtschaft wird ausschlaggebend sein dafür, welche Ausbildungslehrgänge auf welchen Ebenen tatsächlich benötigt und umgesetzt werden.

4.8.5 Die Qualitätsbeurteilung der Leistung des Sachverständigen

Die folgende Abbildung zeigt, wie die Qualitätsbeurteilung des Sachverständigen durch den Kunden (Klienten, Auftraggeber) abläuft. Im linken Feld sind die Qualitätskategorien zu sehen, im mittleren die Elemente der Dienstleistung des Sachverständigen, rechts die Ergebnisse der Bewertung durch den Kunden dargestellt.

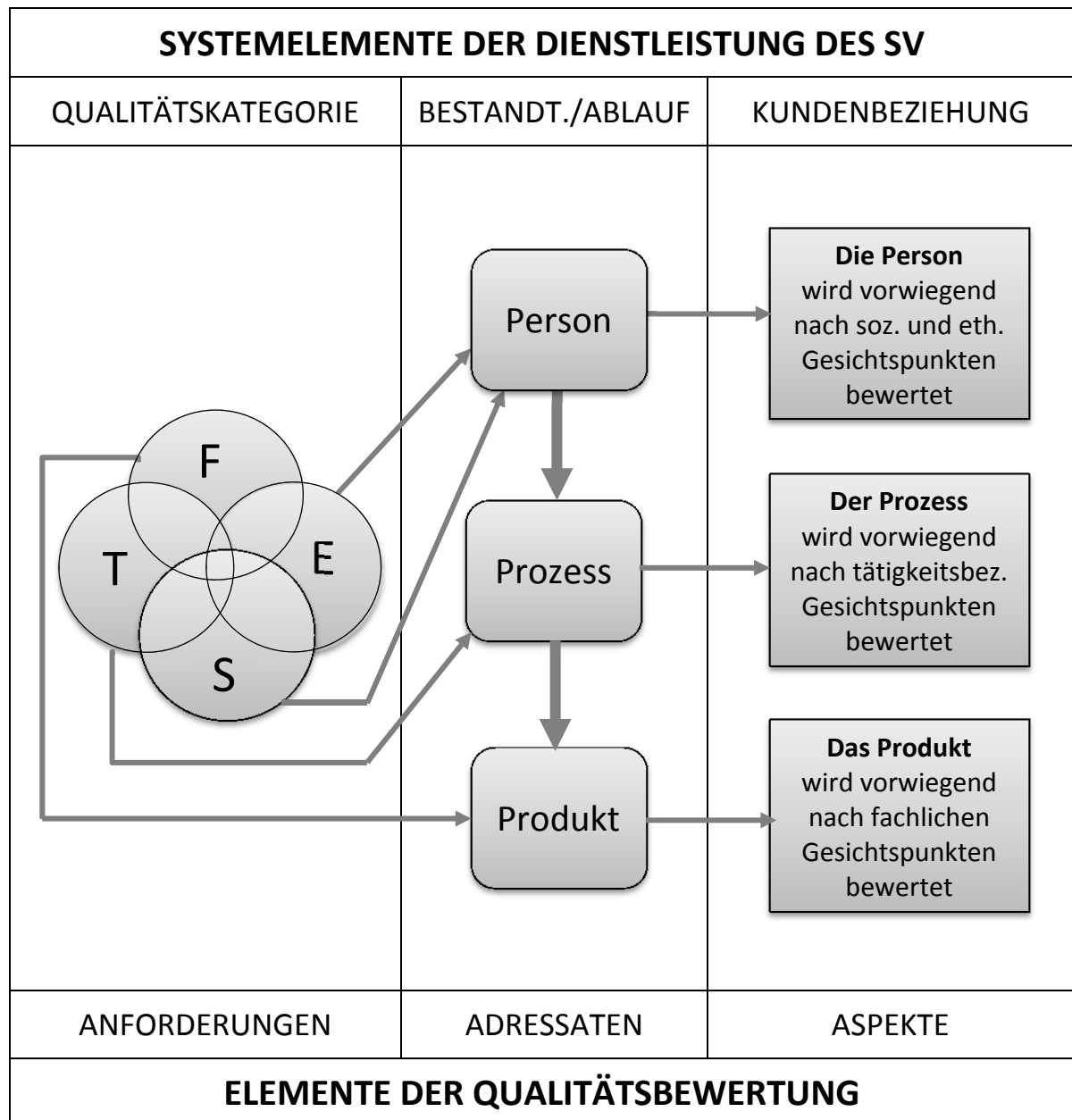


Abbildung 34: Modell der Qualitätsbeurteilung³²⁶

In der Dienstleistung wird der Kunde zuerst die Person nach sozialen und ethischen Kriterien bewerten. Der Prozess der Leistungserbringung wird überwiegend nach tätigkeitsbezogenen Kriterien beurteilt, die fachliche Beurteilung wird erst am fertiggestellten Produkt (z. B. an einem Gutachten) erfolgen können.

³²⁶ Eigene Darstellung

4.8.6 Das Gesamtmodell

In der Abbildung auf der folgenden Seite ist ein **Gesamtmodell** dargestellt, das inhaltlich alle zuvor besprochenen Elemente umfasst, von denen der Übersichtlichkeit halber allerdings nur die wichtigsten ausgewiesen sind:

- **In der oberen Bildhälfte** ist wiederum die Verortung des Qualitätsmanagements in der Sachverständigentätigkeit zu erkennen, wobei diese mit der Befugniserteilung entlang der Zeitschiene zu laufen beginnt. Oben sind die externen Qualitätssicherungsmaßnahmen ausgewiesen, im Fall des Gerichtssachverständigen sind dies Zulassungsprüfung mit Vereidigung und die laufende Rezertifizierung.
- In der **unteren Bildhälfte** sind unten die Adressaten der Qualitätsbeurteilung und die Qualitätskategorien der Sachverständigentätigkeit zu sehen, darüber links der Block des Ausbildungsmodells und daneben der des Einführungsmodells. Rechts unten ist das Qualitätsmanagementsystem mit allen seinen Bestandteilen dargestellt.
- In der **Mitte der Darstellung** ist links die Zeitperiode der Ausbildung zu erkennen, die vor dem Beginn der Sachverständigentätigkeit liegt. Nach deren Beginn liegt die Einführungsphase für das Qualitätsmanagementsystems, danach folgt die Zeitperiode der ständigen Fortbildung.

Die Verbindungspfeile zwischen den einzelnen Elementen haben folgende Bedeutung:

- Ausgangspunkt für alle Überlegungen sind das **Qualitätskategorienmodell und die Adressaten der Qualitätsbeurteilung**, die die Inhalte der Ausbildung und über die Qualitätspolitik und Qualitätsziele das Qualitätsmanagementsystem beeinflussen.
- **Ausbildungs-** und **Einführungsmodell** wirken direkt auf die zugehörigen Zeitschienen der Ausbildung und Einführung, wobei anzumerken ist, dass das Fortbildungsmodell als Erweiterung des Ausbildungsmodells gestaltet werden kann.
- Das **Qualitätsmanagementmodell** ist naturgemäß sowohl für das Ausbildungs- als auch für das Einführungsmodell von Bedeutung; der mit unterbrochener Linie dargestellte Pfeil weist auf die Möglichkeit hin, dass das System auch ohne externe Begleitung und ohne Einführungsmodell implementiert werden kann, wenn der Sachverständige die Kenntnisse dafür besitzt oder eine Hilfe zur Einführung selbst beschafft.

Das Gesamtmodell bildet daher die Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend ab. Eine Zertifizierung und Rezertifizierung des Qualitätsmanagementsystems selbst kann als in der Qualitätssicherung 2 mitlaufend verstanden werden.

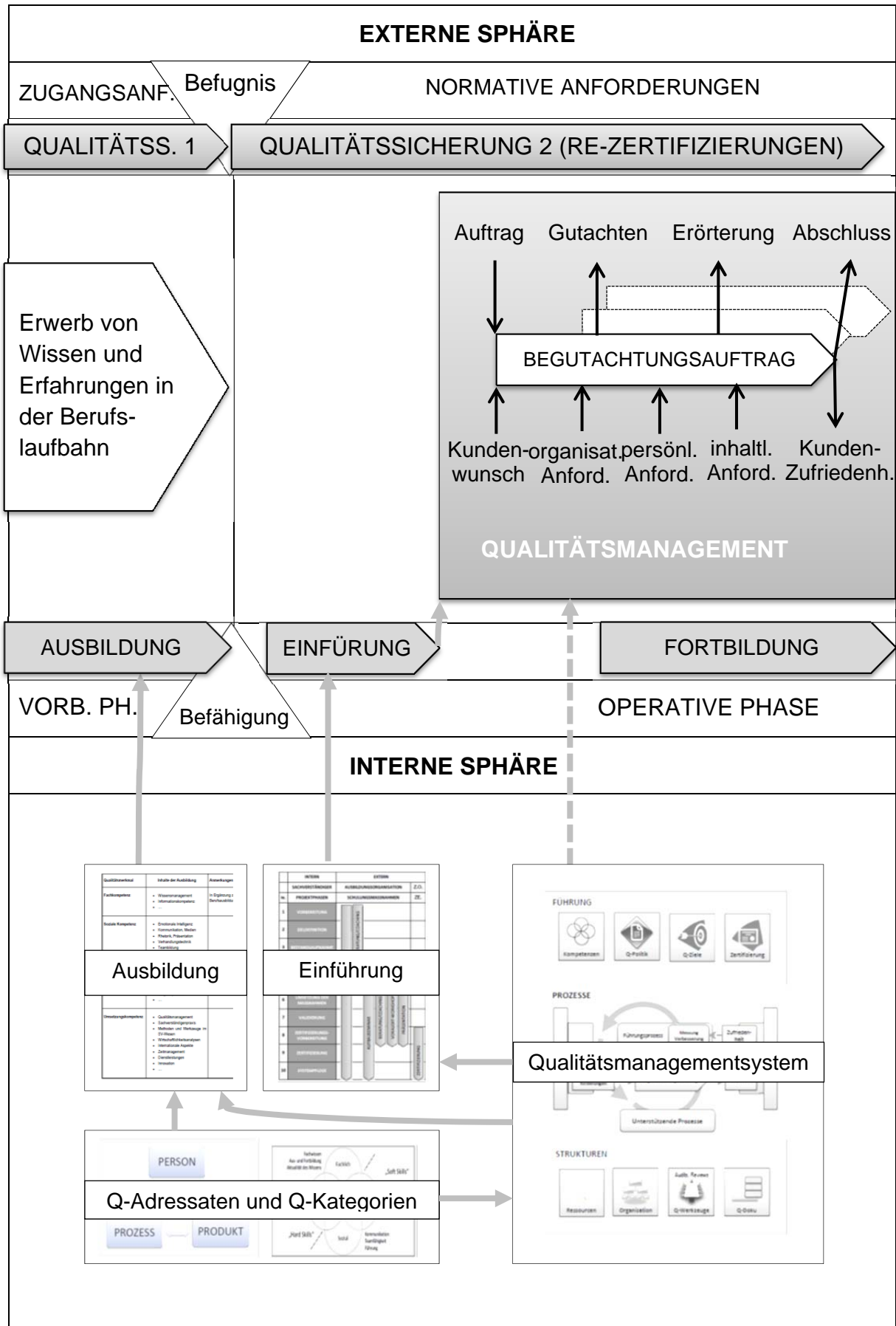


Abbildung 35: Gesamtmodell (eigene Darstellung)

4.9 Wissenschaftlicher Lösungsansatz und Begründung

Für das Qualitätsmanagement der Sachverständigentätigkeit wurde ein **durchgängiges und ganzheitliches Modell** geschaffen, das ausgehend von den Qualitätsmerkmalen eines Sachverständigen bis hin zur Ausbildung von Sachverständigen reicht. Das Modell ist aus ineinandergreifenden Elementen gebildet, der Lösungsansatz ist stufenweise aufgebaut und beginnt mit der Schaffung von Qualitätskategorien, die als Grundlage für alle weiteren Schritte dienen.

Ausgehend vom Kategorienmodell wird ein **Qualitätsmanagementsystem** vorgeschlagen, das einerseits die Anforderungen der Qualitätskategorien erfüllen hilft, andererseits auch diejenigen eines zertifizierbaren Qualitätsmanagementsystems für das Sachverständigenbüro. Dieses Modell ist ausgehend von den konventionellen Systemen auf ein Minimum reduziert, sodass in Folge geringen administrativen Aufwands eine höhere Akzeptanz erzielbar scheint.

Im nächsten Schritt baut das **Einführungsmodell** auf dem Systemmodell auf und führt den interessierten Sachverständigen von seinem Ist-Stand sowohl an Wissen, als auch an Fertigkeiten bis hin zur abgeschlossenen Zertifizierung des Modells, wobei diese Einführung auf die zu erwartenden Widerstände und Schwierigkeiten Rücksicht nimmt und dem Sachverständigen eine stufenweise Annäherung an die Problemlösung bietet, wobei es dem ihm selbst überlassen ist, bis zu welchem Vervollständigungsgrad er das angebotene System umsetzt und integriert.

Der Bogen spannt sich bis zum letzten Ziel, das eine **Ausbildung des Sachverständigen** vorsieht, wobei die Ausgangslage und die Leitlinie vom Qualitätsmanagement geprägt sind. Der auszubildende Interessent soll bis zum Endziel eines wenn schon nicht Berufsbildes, so dennoch eines wenigstens Funktionsbildes eines Sachverständigen herangeführt werden. Dieser Ansatz kommt dem tatsächlichen Anforderungsbedarf der von Wirtschaft, Gesellschaft, Behörden wie Justiz, etc. insofern entgegen, als erstmals die Möglichkeit besteht, fundiert ausgebildete Sachverständige zur Verfügung zu bekommen, die auf Grund ihrer Befähigung auch in komplexen Aufträgen eingesetzt werden können.

Die letztthin genannte Ausbildung kommt auch dem gesellschaftlichen Bedürfnis nach qualifizierten und vertrauenswürdigen Sachverständigen entgegen und bietet die Möglichkeit, damit auch auf internationaler Ebene Vorbildwirkung zu erzielen. Sachverständige werden in ihrem Bemühen, erstklassige Arbeit zu leisten, erstmals von einem durchgängigen Modell von der Identifikation ihrer Kompetenzen bis hin zur Sicherstellung ihrer Fähigkeiten unterstützt. Die Ganzheitlichkeit des Modells ermöglicht eine stufenweise Annäherung an den gewünschten „Reifegrad“ ei-

nes Sachverständigen und ermöglicht zugleich auch eine Abstufung der Qualifikation im Hinblick auf die Vorbildung des betreffenden Sachverständigen, so können Ausbildungen auf verschiedenen Anspruchsniveaus bis hin zur Universität angeboten werden.

Ausgehend von den in den letzten Jahren in Österreich zunehmend kritisierten Fehlverhalten unter Sachverständigen³²⁷ kann somit erstmals eine **nachhaltige Festigung des Sachverständigenwesens** erfolgen, die sich nicht nur in einer Sicherung der fachlichen Kapazität und Kompetenz erweist, sondern darüber hinaus die sozialen, ethischen und tätigkeitsbezogenen Kompetenzen des Sachverständigen bündelt und für seine Tätigkeit zur Verfügung stellt. Ziel ist die Schaffung einer Kategorie von Sachverständigen, die auch höchsten Ansprüchen auf nationaler und internationaler Ebene genügen. Damit soll ein Gleichziehen der Sachverständigentätigkeit mit dem Niveau von Berufen gegeben sein, die ihrem Wesen nach außergewöhnliche und exzellente Leistungen bieten.

4.10 Zu erwartende Ergebnisse

Wie im Lösungsansatz bereits breit dargestellt, sind durch das Gesamtmodell der Sachverständigentätigkeit, das allgemein angewendet werden kann, in weiten Bereichen neue Perspektiven gegeben. Die konkreten Ergebnisse daraus lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Erstmals ist aus den Qualitätskategorien heraus ein **Anforderungs- und Kompetenzkatalog für den Sachverständigen** erstellt, der letztlich sowohl für seine Beurteilung, aber auch für seine Ausbildung grundlegend sein kann. Der Sachverständige hat dadurch eine Basis für alle seine täglichen Tätigkeiten genauso, wie er einen Rahmen dafür findet, in welchen Qualitätskategorien er primär zusätzlichen Kompetenzbedarf hat.

Durch das **Prozess- und Strukturmodell für ein Qualitätsmanagementsystem** bekommt er erstmals Zugang zu einem ganzheitlichen Vorschlag über die Gestaltung seines Umfeldes und seiner Persönlichkeit im Hinblick auf verbesserte Leistung, erhöhte Genauigkeit und damit erhöhtes Einkommen. Die Ausgestaltung des Modells kann auf Basis der angebotenen Grundlagen individuell erfolgen, auch der Grad, bis zu welchem der Sachverständige tatsächlich Qualitätsmanagement im täglichen Leben betreibt, ist individuell festlegbar. Ein Ziel liegt auf der möglichst einfachen Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems, das auf Wunsch auch zur Zertifizierungsreife geführt werden kann.

³²⁷ Man erinnere sich an das Fehlverhalten mehrerer Sachverständiger, die dem mehrseitigen Elaborat eines Steuerberaters aus Kärnten einen Wert in Millionenhöhe bescheinigten

Die Einführung des Qualitätsmanagements stellt eine große **zeitliche, organisatorische und finanzielle Herausforderung** für den Sachverständigen dar. Das Einführungsmodell berücksichtigt das Einstiegsniveau des in der Praxis bereits Tätigen und bietet mit seiner Flexibilität einen leichten Zugang zum Qualitätsmanagement, wobei die Anforderungen der Erwachsenenbildung und die Notwendigkeit rascher Ergebnisse mit schneller Umsetzbarkeit Vorrang haben vor der Vermittlung von theoretischem Wissen, das nur in den Mengen „beigegeben“ wird, wie sie für den Sachverständigen unmittelbar nachvollziehbar und akzeptierbar sind. Vermieden wird dabei auch allzu hohe Abstrahierung der Inhalte, der Fokus liegt stets auf Praxishöhe.

Für die Ausbildung zum Sachverständigen wird ein auf mehreren Ebenen anwendbares Lehrgangsmo­dell angeboten, das in unterschiedlichen Umgebungsfeldern adaptiert werden kann und auf ein Funktionsbild abzielt, das durchaus unterschiedliche fachliche Niveaus widerspiegeln kann. Bei Zusammenarbeit mit Ausbildungsinstitutionen kann auf deren Klientel und deren Trainingsmöglichkeiten Rücksicht genommen werden, Ziel muss jedoch immer die Vermittlung der Inhalte der Qualitätsanforderungen sein. Das Ausbildungsmodell soll ein **Qualitätsdenken** vermitteln, das den Sachverständigen begleitet, seine Arbeit nachhaltig beeinflusst und erleichtert. Darüber hinaus wird die bislang unzureichend strukturierte und wenig straff geführte Welt des Sachverständigenwesens in eine strukturierte und festere Ausformung übergeführt.

4.11 Zu berücksichtigende Möglichkeiten bzw. Einschränkungen

Bei allen Modellen und ihren Beschreibungen und grafischen Darstellungen ist zu bedenken, dass es sich um stark vereinfachte Wiedergaben der Realität handelt und nicht um exakt planbare Abläufe, Systeme, Methoden usw. Zwei Faktoren sind dafür von besonderer Bedeutung:

- Bei allen Überlegungen haben wir es mit Dienstleistungen und deren Beurteilung zu tun, nicht mit tangiblen Produkten. **Die vollständige Erfassung der Dienstleistungsqualität** und ihrer relevanten Parameter scheint wegen der in Wirklichkeit mit der Sachverständigendienstleistung verbundenen vielfach unkalkulierbaren Einflüsse nicht möglich, die Modelle können daher nur ein schemenhaftes Abbild der wirklichen Verhältnisse wiedergeben;
- Der **Einfluss der Persönlichkeit des Sachverständigen** auf die Durchführung der Arbeiten ist sehr groß, von einem standardisierten Ablauf wird aus Gründen der Zweckmäßigkeit bisweilen abzugehen sein, so dass das Modell sich nicht auf die gesamte Tätigkeit erstrecken kann, sondern nur auf einen großen Teil der Arbeit, den „Kern“ seiner Tätigkeit, anwendbar sein wird.

Das Modell soll aber die Möglichkeit von Modifikationen und unterschiedlichen Gewichtungen der Elemente bieten. Künftigen Adaptionen an Prozessablauf, Organisationsstruktur etc. soll damit entsprechender Spielraum geboten werden.

Ein Einstieg in das Modell der Sachverständigenqualität ist prinzipiell auf eine nachhaltige Verbesserung der Qualität der Sachverständigentätigkeit ausgerichtet. Es scheint jedoch durchaus möglich, dass die Widerstände gegen eine nähere Beschäftigung mit Qualität umso höher sind, je geringer das Qualifikationsniveau der Sachverständigen liegt. Die vordringliche Richtung des Modells zielt auf die bisher bereits einer **Qualitätssteigerung gegenüber sehr offenen Gruppe von Sachverständigen**, die auch bereit ist, Zeit und Aufwand in Qualitätsmanagement zu investieren.

Ein wesentlicher Faktor für die Akzeptanz einer erhöhten Anforderung wird auch das **Verhalten betroffener Institutionen** sein. Einerseits ist damit zu rechnen, dass Qualitätsmanagement ganz generell Unterstützung findet, dies sowohl bei den Verbänden, als auch bei den Auftraggebern. Gleichzeitig ist damit zu rechnen, dass eine Akzeptanz des Modells nicht schlagartig erfolgen wird, sondern auch in den Institutionen ein allmählicher Übergang dahingehend geschaffen werden kann, dass zumindest ein Großteil der betroffenen Institutionen die entsprechenden Standards des Qualitätsmanagements sowohl in der Beurteilung als auch in der Zertifizierung übernimmt.

Der Erfolg des Modells in der Praxis wird auch davon abhängen, wie weit die **traditionellen fachbezogenen Ausbildungsinstitutionen** von den Schulen über Kursanbieter bis zu universitären Einrichtungen bereit sind, in ihren Ausbildungsinhalten betreffende Schwerpunkte zu setzen oder zumindest auf die Möglichkeit der geregelten Sachverständigenausbildung einzugehen und sich mit deren Perspektiven auseinanderzusetzen.

Auch in diesem Fall ist davon auszugehen, dass der Faktor Zeit eine Rolle spielt, bis es zur allgemeinen Akzeptanz und Erkenntnis der Notwendigkeit einer besseren Ausbildung von Sachverständigen kommt. In diesem Zusammenhang ist zu aller Letzt auch der **Gesetzgeber** gefordert, auf die hier vorliegenden Vorschläge einzugehen und das Ausbildungsmodell in den Gesetzesrahmen als normalen Bestandteil des Bildungsbetriebs zu integrieren.

5 Sachverständige und Qualität in der Praxis

5.1 Praxisrelevante Sachverhalte

Ausgangspunkt und erste Grundlage für die gegenständliche Arbeit bestehen in der Ermittlung und **Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen** für die Sachverständigentätigkeit. Auf diesen baut die weitere Arbeit stufenweise auf. Die Qualitätsmerkmale sollen einerseits die Sicht des Sachverständigen auf seine eigene Tätigkeit wiedergeben, da diese Innensicht das Selbstverständnis des Sachverständigen widerspiegelt und letztlich sein Marktverhalten bewirkt. Andererseits soll die Sicht des Auftraggebers, des Kunden oder Klienten erhoben werden, da dessen Wünsche in Form von Forderungen und Erwartungen letztlich für den Markterfolg des Sachverständigen entscheidend sind.

Es wird wohl kaum eine Berufsgruppe geben, die nicht kundtun würde, dass in ihrer Berufsausübung Qualität eine wichtige Rolle spielt oder gar von zentraler Bedeutung ist. Das wird auch für Sachverständige gelten. Dennoch schien eine Befragung unter Sachverständigen zum Thema Qualitätsmanagement wenig aussichtsreich, da dieses Thema in Sachverständigenkreisen – und damit sind in erster Linie Gerichtssachverständige gemeint – schlicht nicht präsent ist, was allein schon aus der wenig ausgeprägten Literatur dazu hervorgeht. Ergo die Situation: Qualität wird bejaht, aber **Qualitätsmanagement ist unter Sachverständigen weitgehend unbekannt**.

Eine Befragung von Gerichtssachverständigen nach qualitätsrelevanten Gegebenheiten in ihrer Arbeit schien auch aus anderen Gründen nicht zielführend, weil

- wie schon einleitend dargestellt keine einheitliche Auffassung von Qualität existiert, auch unter Sachverständigen nicht,
- die Personengruppe der Gerichtssachverständigen vor ihrem jeweiligen beruflichen Hintergrund und ihrem Ausbildungsniveau sehr inhomogen erscheint,
- viele Sachverständige dies zwar der Bezeichnung nach sind, aber nur in geringem Maß tatsächlich als solche tätig werden und
- somit relevante und hilfreiche Auskünfte nicht in höherem Maße zu erwarten waren.

Ein guter Zugang bestand hingegen zur **Berufsgruppe der Ziviltechniker**, die – wie eingangs erwähnt – ex lege zur Erstellung von Gutachten befugt sind. Anlässe für Befragungen ergaben sich aus Tätigkeiten im Rahmen der gesetzlichen Standesvertretung, der Kammer für Architekten und Ingenieurkonsulenten. Diese boten ausreichend Möglichkeit, Kollegen zu befragen.

5.2 Befragung von Ziviltechnikern

Die Befragung erfolgte im Zeitraum von 2005 bis 2007 und umfasste eine Gruppe von insgesamt 89 Personen. Ein breiter Querschnitt an Fachgruppen war beteiligt, sämtliche Befragten wiesen aufrechte Befugnisse auf, Ziviltechniker mit ruhender Befugnis wurden nicht berücksichtigt. Die Befragungen erfolgten zur Gänze persönlich, die Beantwortungen sollten möglichst spontan erfolgen und wurden ausnahmslos schriftlich entgegengenommen.

Die Fragestellung wurde in den ersten Befragungen mündlich kundgetan, die Antworten erfolgten formlos schriftlich, erst mit allmählicher Ausweitung der Befragung wurden standardisierte **Fragebogen** verwendet. Anlässe und Gelegenheiten für Befragungen waren konkret gegeben bei Veranstaltungen der Kammer für Architekten und Ingenieurkonsulenten, Treffen in Fachgruppen, Kammervollversammlungen etc. Die Befragten waren teils aktive Funktionäre der Kammer, teils ordentliche Mitglieder der Kammer, zumeist Teilnehmer der genannten Veranstaltungen.

Die Fragestellung lautete:

„Welche sind die drei wichtigsten persönlichen Eigenschaften, die ein Ziviltechniker haben sollte?“

Ziel der Befragung war es ursprünglich, Auskünfte über die Kompetenzen zu bekommen, die ein Ziviltechniker aus seiner eigenen Sicht und Erfahrung haben muss. Diesen Kompetenzen sollten später Anforderungen gegenüber gestellt werden, die Auftraggeber an das Berufsbild des Ziviltechnikers stellen. Dahinter stand in erster Linie die Absicht, die tatsächliche Position der Ziviltechniker am Markt und deren Stärken und Defizite besser einzuschätzen und Arbeit von Funktionären in der Interessenvertretung danach auszurichten.

Die Antworten ergaben ein breites Band an Meinungen. Auch zeigten sich Unterschiede in der Art der Antworten entsprechend der Zugehörigkeit zu einer der beiden Sektionen der Kammer: Während Ingenieurkonsulenten im Allgemeinen eher einsilbig antworteten (charakteristischerweise in Form von drei Begriffen), fielen die Antworten der Architekten durch etwas größeren kommunikativen Aufwand auf und erfolgten zumeist in Form von drei Halbsätzen.

Die meisten Teilnehmer nannten wie erbeten drei Eigenschaften, selten weniger, in einigen Fällen mehr. Insgesamt ergaben sich etwas unter dreihundert Nennungen. Nicht alle Antworten erfolgten im Sinne der Fragestellung, manche verfehlten das Thema und waren für eine weitere Auswertung nicht verwendbar. Insgesamt ergab sich jedoch ein wertvolles Stimmungsbild der Eigenbeurteilung.

Nachdem die Antworten frei formuliert werden konnten, mussten sie für die Zwecke einer brauchbaren Auswertung zuerst kategorisiert werden, wozu erst eine entsprechende Einteilung festzulegen war. Diese Festlegung der Kategorien erfolgte in **fachliche, ethische** und **soziale** Kompetenzen.

Noch vor Ende des Befragungszeitraumes – allerdings schon auf Grundlage des numerischen Großteils der Ergebnisse – wurde in der Zeitschrift „konstruktiv“ der Bundeskammer und deren offiziellem Organ auf Grundlage der genannten Kategorien ein Zwischenergebnis veröffentlicht.³²⁸ Dieses war aus Gründen des journalistischen Zusammenhangs auf Planer gemünzt, was jedoch aus Sicht der Fragestellung der Allgemeingültigkeit für Ziviltechniker keinen Abbruch tut.

Im Zuge des damaligen Standes wurde der **Anteil der Nennungen** und deren Zuordnungen wie folgt berechnet: fachliche und ethische Kompetenz jeweils 39%, soziale Kompetenz 22%. Der hohe Anteil der Fachkompetenz war erwartet worden. Als überraschend hoch wurde der Stellenwert der ethischen Kompetenz empfunden, wozu vermutet wurde, dass sich darin allgemeine Werthaltungen des Berufsstandes widerspiegeln, wie Verpflichtung zur Korrektheit, Standesregeln, Beeidigung, Siegelführung etc. Die geringe Gewichtung der sozialen Kompetenz wurde als überraschend empfunden, als mögliche Erklärung wurde der hohe Anteil von „Einzelkämpfern“ unter den Ziviltechnikern vermutet.

Die dreiteilige Kategorisierung fachlich – ethisch – sozial wurde danach sowohl im Rahmen von Vorlesungen für Vorbereitungskurse zur Ziviltechnikerprüfung als auch in Seminaren über Qualitätsmanagement für Ziviltechniker und Sachverständige verwendet. Dies auch um zu zeigen, dass **das Vorhandensein von „Soft Skills“** bei Bewerbern auch in technisch orientierten Unternehmen in Deutschland bereits als wichtigstes Qualifikationskriterium gilt.³²⁹

Für die gegenständliche Arbeit wurde im Sinne des vorgestellten Qualitätskategorienmodells³³⁰ eine **Neuzusammenstellung der Daten** in die vier Kategorien fachlich – ethisch – sozial - tätigkeitsbezogen (letztere auch: handlungs- oder umsetzungsbezogen) vorgenommen. Die sich daraus ergebende Zuordnung der Nennungen ist in der nachstehenden Tabelle ersichtlich. Im Hinblick auf die hier festgelegte Zuordnung einzelner Qualitätsmerkmale zu bestimmten Kategorien ist anzumerken, dass Verschiebungen durchaus möglich sind, weil einzelne Begriffe zwei oder mehr Sphären zuordenbar sind. Die bildliche Darstellung in Abschnitt 4.3.4 stellt diese Unschärfe in Form sich überschneidender Kreise dar.

³²⁸ Vgl. SONNEK (2006), S 16f

³²⁹ Vgl. VDI-Nachrichten 22/2006, S 5: „Welche Qualifikationen für technisch orientierte Unternehmen wichtig sind“ und „Woran Bewerbungen scheitern“,

³³⁰ Siehe Abschnitt 4.3.4

| Die wichtigsten persönlichen Eigenschaften eines Ziviltechnikers Ergebnisse einer Befragung von Ziviltechnikern mit Aufrechter Befugnis 89 Befragte, Zeitraum 2005 bis 2007, Eigenschaftsfeldern zugeordnet | | |
|---|---|--|
| Eigenschaftsfeld (Ges.z an Nenn.) | Genannte Eigenschaften (Häufigk. der Nennungen) | Im Sammelbegriff enthaltene ähnliche Begriffe sowie Erläuterungen |
| Fachliche E. (105) | Fachkompetenz (21) | |
| | Kompetenz (13) | technische K., Kompetenzvermittlung |
| | Kreativität (10) | |
| | Wissen (6) | W. a. neuest. Std., breiter W.-stand, umf. W. |
| | Fachwissen (5) | F. auf neuestem Stand |
| | Praxiserfahrung (3) | |
| | Weiterbildung (2) | ständige W. und Einbau der Inhalte in das gesamte Büro, Wille zur ständigen W. |
| | Zukunftsorientierung (2) | |
| Ethische E. (97) | Verlässlichkeit (16) | |
| | Unabhängigkeit (10) | |
| | Vertrauenswürdigkeit (10) | |
| | Integrität (9) | |
| | Ehrlichkeit (8) | |
| | Zuverlässigkeit (7) | |
| | Objektivität (5) | |
| | Qualität (3) | Q.-bewusstsein, Q. vor ausschließlich materiellem Nutzen, Q. vor dem Preis, Q. durch gewissenhaftes Ausführen von Arbeiten |
| Soziale E. (48) | Kommunikationsfähigk. (6) | |
| | Flexibilität (6) | |
| | Teamfähigkeit (6) | |
| | Kontaktfreude (2) | |
| | Umgang mit Menschen (2) | |
| | Zuhören können (2) | |
| Tätigkeitsbez. E. (28) | Organisationstalent (3) | |
| | Beharrlichkeit (2) | |
| | Durchhaltevermögen (2) | |
| | Konsequenz (2) | |
| | Überzeugungskraft (2) | |

Tabelle 20: Ergebnisse einer Befragung von Ziviltechnikern 2005-2007

5.3 Befragung von Richtern

In ähnlicher Weise wie zuvor für Ziviltechniker als Lieferanten wurde versucht, Auftraggeber von Sachverständigenleistungen über ihre Sicht auf Qualitätsmerkmale zu befragen. Ziel war auch hier eine Sammlung von Meinungen und Aussagen aus dem täglichen Geschehen, um diese in die vier benannten Qualitätskategorien einordnen zu können.

Die Gruppe von Auftraggebern von Privatgutachten erschien mit Ausnahme von Versicherungen für zielführende Aussagen zu unterschiedlich in der Aufgabenstellung und zum anderen deshalb wenig geeignet, weil in vielen Fällen überhaupt erst zu klären war, was denn nun eigentlich Gegenstand des Auftrages und Aufgabe des Gutachters werden sollte, geschweige denn eine zielführende Aussage zu Qualitätswünschen zu erwarten war. Auch eine Befragung von Behördenvertretern als Auftraggeber nichtamtlicher Sachverständigentätigkeit schien mangels Kenntnis geeigneter Ansprechpartner nicht erfolgversprechend.

Eine homogene und auskunftsbereite Gruppe fand sich bei den direkten Auftraggebern für Gerichtssachverständige, den **Richtern**.³³¹ Der Sachverständige dient in der österreichischen Rechtsprechung als Gutachter, zusätzlich aber auch als Helfer des Richters. Er ist also nicht nur Lieferant einer Leistung in Form eines Gutachtens, sondern er ist in der Praxis sehr oft über einen bestimmten Zeitraum in den Ablauf des Prozess involviert und dadurch in engem Kontakt mit dem Richter. Das lässt eine Bewertung der Tätigkeit des Sachverständigen aus der Sicht von Richtern sehr sinnvoll erscheinen.

Bei der Erhebung von Qualitätsmerkmalen wurde zuerst die Methode der Befragung über **Fragebogen** gewählt, die dem Richter im Anschluss an eine Gerichtsverhandlung übergeben wurden oder ihm mit frankiertem Rücksendekуверт auf dem Postwege übermittelt wurden.

Der Fragebogen selbst war gestaltet unter Rückgriff auf die Ausführungen von GEISLER³³² und in 25 Fragepunkte oder Merkmale gegliedert. Der Befragte hatte einerseits in Schulnoten zu bewerten, wie wichtig ihm das genannte Qualitätsmerkmal sei und in einem zweiten Schritt, wie sehr er mit dem Sachverständigen in die-

³³¹ Zu beachten ist hier, dass sich im Fall des Gerichtsauftrages die Frage nach dem Kunden und Auftraggeber stellt. Die Definition, wonach der Auftraggeber derjenige sei, der zahlt, trifft im Gerichtsverfahren nicht zu. Es ist der Richter, der dem Sachverständigen den Auftrag erteilt, dies im Auftrag der Parteien und ihrer Vertreter, von denen er de facto die Autorität dazu übertragen bekommen hat. Letztendlich ist der Richter auch der, der als erster das Gutachten als Arbeitsergebnis in die Hände bekommt und der letztlich auch entscheidet, ob und wie weit er das Gutachten zur Beweiswürdigung heranzieht, d. h. für brauchbar erachtet.

³³² Vgl. GEISLER (2002), S 205f

sem Punkt zufrieden war. Die Auswertung erfolgte danach in einer Analyse in Form von vier Quadranten nach niedriger bis hoher Zufriedenheit und hoher und niedriger Wichtigkeit, wie KOTLER³³³ dies vorschlägt, woraus sich eine Konzentration auf sehr wichtige Aspekte und deren Verbesserung ergeben sollte.

Die Methode war nicht erfolgreich, auch nicht durch Erstellen eines elektronisch mit Mausklick auszufüllenden Formulars. Dies deshalb, weil wegen der fünfzig (!) Bewertungsschritte eine Akzeptanz durch die Richter nicht gegeben war und weil die einigen wenigen Rückläufe an eine neutrale Abgabestelle mit durchwegs exzellenter Bewertung den Eindruck hinterließen, dass hier ein lästiges Anliegen rasch erledigt werden sollte. Von dieser anfänglich mit hohen Erwartungen angewendeten Methode einer schriftlichen Befragung durch persönlich übergebene oder übersandte Fragebogen wurde somit bald wieder abgegangen.

In der Folge wurde damit begonnen, Richter direkt zu befragen, sobald sich eine Gelegenheit dazu ergab. Die Befragungen erfolgten beginnend mit dem Jahr 2009 bis laufend, wobei die Fragestellung sinngemäß lautete: „Welche drei Eigenschaften muss ein Sachverständiger aufweisen, worauf hat er zu achten, was ist Ihnen wichtig?“. Die Beantwortung sollte spontan erfolgen, um dadurch unmittelbare Erfahrungen und Anliegen (auch mit dem Interviewer) offenzulegen. Dahinter lag der Gedanke, dass eine Antwort umso allgemeingültiger ausfällt, je länger darüber nachgedacht wird, aber auch umso weniger markant.

Die Antworten erfolgten im Regelfall auch spontan, bei sehr allgemein gehaltenen Antworten wurde um eine Präzisierung der Angaben gebeten. Bemerkenswert waren die Offenheit der Befragten und die Tatsache, dass die Äußerungen für eine weitere Auswertung sich als sehr brauchbar erwiesen. Insgesamt konnten die Antworten von 13 Richtern ausgewertet werden, die Antworten wurden wieder dem Kategorienmodell zugeordnet, wie dies aus der nachfolgenden Tabelle entnommen werden kann.

In Ergänzung wurden die meisten der Richter auch über die ihrer Ansicht nach wichtigsten drei Eigenschaften von Richtern befragt. Auch hier kam es im Regelfall zu spontanen Antworten, die ebenfalls mit erfasst wurden. Der Grund für die Fragestellungen wurde dahingehend angegeben, dass die Kenntnis der wichtigsten Eigenschaften und Anforderungen an den Richter selbst, für den Sachverständigen deshalb von Bedeutung sind, da sie helfen, den Richter noch besser als bisher in seiner Arbeit zu unterstützen. Auf eine Wiedergabe der Ergebnisse in diesem Rahmen wurde aber verzichtet.

³³³ Vgl. KOTLER, P., Marketing Management, Ch. 16, Managing Service Businesses and Product Support Services, darin: Systems for Satisfying Customers' Complaints, Darstellung: Importance-Performance Analysis, Figure 16-7, S 481

| Die wichtigsten Eigenschaften eines Sachverständigen aus der Sicht von Richtern 13 Befragte, Zeitraum 2009 bis 2012, Eigenschaftsfeldern zugeordnet | | |
|---|---|--|
| Eigenschaftsfeld (Gesamtzahl an Nennungen) | Sammelbegriffe (Häufigkeit der Nennungen) | Anmerkungen der Befragten |
| Fachliche E. (8) | Fachkompetenz (8) | Fachlich souverän, auch in Kenntnis der Verfahrensregeln, soweit sie den SV betreffen |
| | Unbestechlichkeit (2) | Nicht anfällig für Interventionen, Unvoreingenommenheit |
| Ethische E. (6) | Genauigkeit (2) | Beim Arbeiten, bei der Befundaufnahme |
| | Ehrlichkeit (1) | |
| | Zuverlässigkeit (1) | Betreffend Fragebeantwortung, Rückmeldungen, Festigkeit |
| | Ausdrucksfähigkeit (7) | Erklären können, worum es geht, so dass es auch ein Laie versteht; in wenigen Sätzen den Gutachtensinhalt wiedergeben können; eine gewisse Eloquenz besitzen; etwas gut ausdeutschen können; etwas erklären und begründen können |
| Soziale E. (11) | Umgang mit Menschen (2) | Im Umgang mit den Parteien geschickt sein |
| | Gelassenheit (2) | Ruhe, nicht emotional beteiligt sein; ruhig bleiben während der Verhandlung |
| | Erfahrung(6) | Gerichtserfahrung, zumindest Kenntnisse über d. Ablauf d. Verfahrens u. d. Zusammenhänge; Querdenken können, Gefühl dafür entwickeln was rechtlich geht; Teamfähigkeit im Hinblick auf Prozess und Vorgänge rundum; sich nicht in die Arbeit des Richters einmischen |
| Tätigkeitsbezogene E. (15) | Standhaftigkeit (3) | Standhaft bleiben bei der Erörterung; zu seiner Meinung stehen; Steherqualitäten in der Kritik, SV darf sich keinesfalls verunsichern lassen, auch nicht, wenn er angegriffen wird |
| | Auftreten (2) | gutes sicheres, offenes Auftreten, nicht zögerlich mit seiner Meinung |
| | Termintreue(2) | Gegebenenfalls schon bei Bestellung eine Terminwarnung abgeben; verlässliche Termineinhaltung |
| | Kostentreue (1) | keine überhobenen Kosten |
| | Gutachtensgestaltung(1) | Gutachten schön gegliedert |

Tabelle 21: Ergebnisse einer Befragung von Richtern

5.4 Hindernisse bei der Einführung eines QM-Systems

Die intensive Beschäftigung mit Qualitätsmanagement beginnend als Teilnehmer von Schulungen im Rahmen von Initiativen der Wirtschaftskammer, im Zuge der Einführung und Aufrechterhaltung von Qualitäts-Managementsystemen und als Vortragender im Rahmen von Qualifizierungsoffensiven für Ziviltechnikerbüros sowie die Abhaltung von Seminaren für Sachverständige und Ziviltechniker ergab, dass Hindernisse für die Einführung eines Qualitätsmanagements speziell in einem Sachverständigenbüro wie folgt zu klassifizieren sind:

5.4.1 Informationsmangel

Ein starkes Engagement des Sachverständigen ist Voraussetzung für den Erfolg der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Dazu bedarf es einer Vorbereitung in Form ausreichender Information über das Thema selbst und die Anforderungen, aber auch über Sinn und Herausforderungen. Derartige Informationen auf breiter und leicht verständlicher Basis fehlen. Wichtig erscheinen niedrige Eintrittsschwellen durch wenig theoretischen Hintergrund und praxisnahe Umsetzungshilfen in allen Phasen einer Ausbildung. Diese Anforderungen setzen Auskunfts- und Beratungspersonal voraus, das mit der Praxis seines Berufes, der Sachverständigentätigkeit und des Qualitätsmanagements vertraut ist. Derartiges Personal muss auch als Begleitung im Zuge der Einführung mit Rat und Tat zur Seite stehen können.

5.4.2 Zeitmangel

Die Einführung eines Qualitäts-Managementsystem erfordert die Festlegung von Terminen und die Schaffung von Freiräumen wie für ein externes Projekt. Dies erfordert Disziplin von allen Beteiligten, aber auch den Willen und die Entschlossenheit, sich den neuen Herausforderungen trotz normal parallel laufendem Arbeitsleben zu stellen. Die Festlegung eines Zeitlimits, bis zu der die Einführung erfolgt sein soll, erscheint sinnvoll, genauso sind während der normalen Arbeitstätigkeiten Zeiten für gemeinsames Erarbeiten von Teilzielen auszusondern.

5.4.3 Kosten

Für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems ist neben dem Zeitfaktor der Kostenaufwand zu beachten. Für einen externen Begleiter oder Konsulenten muss ein bestimmtes Budget vorgesehen werden. Wenn eine Zertifizierung beabsichtigt ist, wird ein laufender Aufwand für die Wiederholungs- und Überwachungsaudits zu beachten sein. Zumindest das Systemaudit sollte durch einen qualifizierten externen Berater erfolgen.

5.5 Erfahrungen zu den Auswirkungen eines QM-Systems

Der Betrieb eines QM-Systems wird üblicherweise mit erhöhtem administrativen Aufwand in Zusammenhang gebracht, ja bisweilen wird die Befürchtung geäußert, sich einer **Bürokratie** ergeben zu müssen, was hier durchaus ehrenrührig im Sinne von MISES³³⁴ zu verstehen ist. Eine solche Gefahr ist zweifellos gegeben, wenn

- der eigenen Organisation ein System übergestülpt wird, das von einer anderen Organisation übernommen wurde und der tiefere Sinn hinter einzelnen Elementen nicht erkannt wurde, das System dem Büro ebenso gut oder schlecht passt wie uns die Kleidung einer anderen Person,
- man ein System dahingehend missversteht, dass bloß Regeln eingehalten werden müssen, Prozesse und Standards zu beachten sind und das System ganz generell eine strukturierte Vorgangsweise aufzwingt, die die Arbeit behindert und den Sinn eines Systems ins Gegenteil verkehrt („Tut mir leid, aber wir müssen das umständlicher machen, weil wir zertifiziert sind“) oder
- das System etwa mangels Zertifizierung gegen Neuerungen, Verbesserungen und Vereinfachungen resistent wird und nicht mehr lebt, so dass allmählich nur noch Versatzstücke eines vielleicht guten Ansatzes übrig bleiben, die aber für sich allein eingehalten keinen großen Nutzen mehr bringen.

Zertifizierung und Rezertifizierung dienen auch als Maßnahmen ständiger Verbesserung, die eine regelmäßige Durchleuchtung des Systems und Prüfung auf Zweckmäßigkeit zu erzwingen. Dadurch wird dem Hang **zur Bürokratisierung entgegengewirkt**, die zu entstehen beginnt, wenn Routinen entstehen aus Tätigkeiten, die ihre Relevanz verloren haben. In Konsequenz ist **ein System so schlank zu gestalten und zu halten, wie nur irgend möglich**.

Ist ein gut gestaltetes, den Anforderungen entsprechendes System jedoch etabliert, ergeben sich zahlreiche Vorteile aus einer konsequenten Organisation, Dokumentation, Regelung der Verantwortungen usw., die sich in drei Punkten äußern:

- in einer wesentlich erhöhten **Sicherheit** in der gesamten Arbeitsweise,
- in wesentlich stärkerer **Transparenz** z.B. im Hinblick auf verwendete Grundlagen, Rückverfolgbarkeit von Informationen, etc. und
- in einer Erhöhung der **Effizienz** durch kürzere Projekt-Durchlaufzeiten.

³³⁴ Vgl. MISES (2004), S. 19: „Die Begriffe Bürokrat, bürokratisch und Bürokratie sind eindeutig Schmähungen. Niemand nennt sich selbst einen Bürokraten oder seine eigenen Geschäftsmethoden bürokratisch.“

Die Vorteile eines gelebten QM-Systems und der dadurch gekennzeichneten Organisation eines Sachverständigenbüros ergeben sich durch ein Arbeitsumfeld, das hier mit dem Begriff **QM-Organisation** gekennzeichnet werden soll. Diesem sei hier die Arbeitsweise der **Improvisation** gegenübergestellt, worunter hier verstanden wird, dass

- der Begutachtungsauftrag nicht nach einem bestimmten organisatorischen Ablaufschema erfolgt, sondern von Fall zu Fall verschieden, z.B. beginnend in der gleichen Art, wie der gerade vorhergehenden Auftragsfall eben abgewickelt worden ist und
- ein Bezug auf Festlegungen bestenfalls informell gegeben ist und ohne Bezug auf schriftliche Dokumente. Letztere Vorgangsweise darf als üblich angesehen werden und auch dem österreichischen Wesen entsprechend.³³⁵

Eine Anmerkung dazu: Improvisation soll hier nicht verwechselt werden mit **Kreativität**. Ein gut durchdachtes QM-System bringt – im Gegensatz zu Befürchtungen etwa von Architekten – keine Einschränkung der Kreativität mit sich. Die gedankliche Freiheit wird dem Sachverständigen durch ein QM-System in keiner Weise genommen, sondern im Gegenteil kann durch die konsequente Gestaltung der Abläufe ihm gewissermaßen der Rücken freigehalten werden für die eigentliche kreative Arbeit. Sollte ein QM-System die Kreativität einschränken, verfehlt es seinen Zweck und ist zu ändern.

Die straffe Organisation des Büros im Rahmen eines QM-Systems bringt eine Rationalisierung der gesamten Tätigkeit, die sich letztendlich in einer schnelleren Arbeitsweise mit besseren fachlichen und günstigeren finanziellen Folgen bemerkbar machen sollte. Dies sowohl für den Sachverständigen selbst, als auch für den Auftraggeber.³³⁶

In der folgenden Tabelle sind anhand einiger Beispiele aus der täglichen Praxis im Rahmen der Tätigkeiten eines Begutachtungsauftrages die Vorteile eines QM-Systems mit der sich daraus ergebenden strafferen Struktur den Eigenheiten der Improvisation gegenübergestellt.

³³⁵ Die österreichische Stärke der Improvisation ist für Ausnahmesituationen oder Umbruchphasen gut brauchbar. In einer Organisation führt dauerhafte Improvisation, auch wenn sie scheinbar gut „organisiert“ ist, zu erheblichen Produktivitätsverlusten. Der Hinweis entstammt einer persönlichen Mitteilung von Dipl.-Ing. Günter Tangemann, langjährigem Verantwortlichen in der Fertigung des Geländefahrzeugmodells „Mercedes G“ bei Steyr-Daimler-Puch und später MAGNA, Graz, anlässlich einer Veranstaltung des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) in Graz, 2007

³³⁶ Vgl. MAISTER (1997), S 2: „A true professional feels no pressure to run up a client's bill, knowing that any reduction in revenues caused by being efficient will be more recompensated by the reputation earned for being honest and trustworthy. A provider that is not efficient in spending the client's money soon loses the client's trust and confidence.“

| MERKMALE | QM-ORGANISATION | IMPROVISATION |
|--|---|--|
| Inhaltliche Struktur des Gutachtens | vorab einheitlich festgelegt | entsprechend der jeweiligen Zweckmäßigkeit ausgehend vom vorgehenden Gutachten |
| Machbarkeitsprüfung, Risikoanalyse | Im Prozess vorgegeben | Eventuell, gelegentlich, aber unsystematisch |
| Dokumentation der Grundlagen | Nach festgelegtem Standard | fallweise und unzusammenhängend |
| Rückverfolgbarkeit der Grundlagen | Nach festgelegtem Standard | fallweise |
| Durchführung der Befundaufnahme | Checklisten und Vorbereitung nach Standards | Anlassbezogen |
| Prüfung des fertigen Gutachtens | Nach festgelegtem Standard | keine festgelegte Vorgangsweise |
| Rahmenbedingungen, insbes. gesetzliche | Strikte Beachtung | Gelegentliche Unsicherheit über die Aufgaben des Gutachters und dessen Grenzen |
| Dokumentation von Projekten | standardisiert | unstrukturiert |
| Ablage von Schriftverkehr, Notizen etc. | Strukturiert, sofort einorden- und auffindbar | ohne festes System |
| Archivierung von Projekten | Archivierung sofort ohne zusätzliche Maßnahmen-durchführbar | Ungeordnete Ablage oder hoher Strukturierungsaufwand |
| Gesamtqualität der Leistung („Innensicht“) | Ständig steigende eigene Ansprüche | Halten bei scheinbar wichtigen, oft aber äußerlichen und sekundären Qualitätsmerkmalen (optisches Bild des Gutachtens, etc.) |

Tabelle 22: Gegenüberstellung von Arbeitsweisen mit und ohne QM

5.6 Erfahrungen aus Kooperationen und Netzwerken

In diesem Abschnitt soll auf Erfahrungen aus Kooperationen eingegangen werden, die aus der Sicht der Sachverständigenarbeit von Interesse sind, weil Sachverständige aufgrund ihrer Spezialisierung in vielen Fällen auf eine Zusammenarbeit mit Kollegen aus angrenzenden Fachgebieten angewiesen sind.

Erfahrungen ergaben sich aus Kooperationen, die aus folgenden Anlässen entstanden sind:

- aus der erforderlichen Heranziehung und Einbindung von Subgutachtern in einen Begutachtungsauftrag,
- aus der Arbeit als Subgutachter in Aufträgen anderer,
- aus gleichrangigen Kooperationen mehrerer Sachverständiger unterschiedlicher Fachgebiete im Rahmen eines Auftrags an eine interdisziplinäre Gruppe,
- aus wechselseitiger Unterstützung im Rahmen eines Netzwerkes von Sachverständigen.

Grundlage für die Darstellungen bildeten die Erfahrungen aus einer permanenten Gutachter- und Sachverständigentätigkeit innerhalb eines Zeitraumes von etwa zwanzig Jahren parallel zu einer Berufsausübung als Zivilingenieur für Maschinenbau.

Wie LIPNACK/STAMPS³³⁷ eindrücklich darlegen, ist in Netzwerken und Kooperationen **Vertrauen** eine unverzichtbare Voraussetzung für produktive Beziehungen. Es liegt am Geschick auch des Sachverständigen, in unterschiedlichsten Situationen alles dazu zu tun, dass Vertrauen entsteht und dauerhaft bestehen bleibt, weil dadurch nicht nur eine angenehmere Arbeitsatmosphäre entsteht, sondern weil effizienteres und damit wirtschaftlich vorteilhafteres Arbeiten möglich wird.

Sollen sie erfolgreich sein, müssen Kooperationen für die Dauer ihres Bestehens auch in zu erwartenden schwierigen Situationen beständig und belastbar sein. Dies gilt etwa für komplexe Gerichtsfälle, für gemeinsame, fachlich schwierige Aufträge oder solche unter großem terminlichem Druck, in Gelegenheiten also, in denen die Kooperationspartner von außen stark gefordert sind.

In nachfolgender Tabelle sind sieben Faktoren („sieben I“) genannt, deren Vorhandensein für das Zustandekommen und Wachsen von Vertrauen in Kooperationen, aber auch in Bezug auf Kunden von Bedeutung sein kann. Die Faktoren sind stichwortartig erläutert.

³³⁷ Vgl. LIPNACK/STAMPS (1998), S 265

| MERKMAL | ERLÄUTERUNGEN UND ANMERKUNGEN |
|-----------------------|---|
| Identität | hat mit Persönlichkeit zu tun: authentisch sein können, keine „Rollen“ spielen müssen, eigene Stärken und Schwächen kennen, solide Umgangsformen und Disziplin besitzen, Achtung des Anderen, Respektieren anderer (auch ausgefallener) Meinungen. Positives Bild von sich und anderen. |
| Integrität | „Ich meine, was ich sage und tue es auch“. Vorhersehbarkeit, Geradlinigkeit, Glaubwürdigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Verlässlichkeit. Fairer Umgang mit Erfolgen und Fehlern bei sich selbst und anderen. Sich nicht mit fremden Federn schmücken. |
| Identifikation | hat mit Werten zu tun: gemeinsame Wertvorstellungen, gemeinsamer (z. B. sozialer oder beruflicher) Hintergrund, Erfahrung mit ähnlichen Situationen, aber auch „Ansehen“ oder „Größe“ einer Person oder Organisation u. dgl. schaffen Vertrauen. |
| Initiative | Den ersten Schritt tun, „proaktiv“ sein. Bestimmte Vorleistungen erbringen. Erst kommt das Geben, dann das Nehmen. |
| Interesse | Jemandem zuhören können. Goldene Regel: den anderen so behandeln, wie man selbst behandelt werden möchte. Wertschätzung des Gegenübers. Da sein, wenn man gebraucht wird. |
| Information | Gegenseitige Erwartungen abklären! Sich gegenseitig auf dem Laufenden halten. „Open Books“, also volle gegenseitige Einsicht in projektbezogene Unterlagen zu jeder Zeit. |
| Interaktion | Regelmäßiger persönlicher Austausch in Form von Jour Fixes, Stammtischen u. dgl. |

Tabelle 23: Faktoren für das Zustandekommen von Vertrauen³³⁸

Alle genannten Faktoren erscheinen praxisrelevant, auf drei davon sei noch gesondert eingegangen:

- Wer **Initiative** zeigt, kann Situationen positiv beeinflussen. Das ist besonders wichtig, wenn etwa im Projektverlauf Gefahren absehbar sind, etwa eine plötzliche Verzögerung, die eine Termineinhaltung empfindlich stören könnte. Die rechtzeitige Initiative, betroffenen Partnern Warnungen zukommen zu lassen, bevor das Problem überhaupt entstehen kann, erlaubt gemeinsame Präventivmaßnahmen und hält das Vorhaben auf Kurs.
- Die Bereitstellung oder zumindest Bereithaltung von **Information** kann aufwändig und mühsam sein, aber für Nachlässigkeit oder gar Geheimnisträmerie ist kein Platz dann, wenn allen Beteiligten Zugang gestattet ist. Auch Cliquenbildung wäre kontraproduktiv.

³³⁸ Eigene Darstellung

- Auch die beste Kommunikation über Medienkanäle kann ein persönliches Gespräch von Angesicht zu Angesicht nicht völlig ersetzen. Regelmäßige **Interaktion** kostet viel Zeit, ist aber absolut notwendig, wenn dauerhafte und belastbare Beziehungen zum gegenseitigen Vorteil und zum Nutzen des Kunden entstehen sollen.

Es sind genau jene Eigenschaften gefragt, die sich in den Qualitätsanforderungen in der sozialen, ethischen und Umsetzungskompetenz des Sachverständigen wiederfinden.

Zu den Ausführungen über die Rolle von Vertrauen in Netzwerken sei vergleichend angemerkt, dass nach HEIDENREICH³³⁹ vorab eine Vertrauensbasis auf eine der drei folgenden Arten gegeben sein muss, damit ein regionales Netzwerk überhaupt erst zustande kommen kann:

- *characteristic based trust* hat mit gemeinsamen soziokulturellen Werten und Traditionen zu tun, die ein Zugehörigkeitsgefühl bewirken,
- *institutionally based trust* bezieht sich darauf, dass die Akteure anerkannten Institutionen entstammen oder von diesen gestützt werden;
- *process-based trust* ist das Ergebnis positiver Kooperationserfahrungen, die erfahrungsbasierte Vertrauensbeziehungen erzeugen.

In letzterer Vertrauensbasis wird die Qualität der erbrachten Leistung eines Partners eine zentrale Rolle spielen. In der Praxis bedeutet das, dass ein auf Qualitätsmanagement bauender Sachverständiger in seiner Umgebung eher in der Lage sein wird, von sich aus ein Netzwerk aufzubauen, das auf wechselseitigen Beziehungen auf Grundlage eines gemeinsamen Qualitätsverständnisses bestehen kann, ohne dass er zuvor auf das Eingebettetsein in eine Gemeinschaft Gleichgesinnter oder auf die Unterstützung durch Institutionen angewiesen sein muss.

An der Teilnahme in einem Netzwerk wird im Regelfall nur derjenige Interesse haben, der sich einen **Vorteil** daraus erwartet. Für den Neueintretenden gilt zu beachten:

- Seine Leistung muss er den anderen Mitgliedern erst zur Kenntnis bringen, was wiederum bedingt, dass er gehört wird, was zuvor ausreichendes Kennenlernen unter den Netzwerkpartnern erfordert.
- Andersherum wird ein potentieller Netzwerkpartner umso interessanter sein, je deutlicher er ein klares Profil seiner Leistungen, aber auch seines Kooperationsbedarfs liefern kann.

³³⁹ Vgl. HEIDENREICH (2000), S 102f

Ein gutes Werkzeug, um ein vollständiges Bild seiner Leistung und des Kooperationsbedarfes liefern zu können, bietet die **SWOT-Analyse** des eigenen Leistungsportefeuilles: SWOT steht für engl. strenghts (Stärken), weaknesses (Schwächen), opportunities (Chancen) und threats (Gefahren).

Nach WOHINZ³⁴⁰ wird diese Methode des strategischen Managements in Unternehmen als eine der **strategisch orientierten Basisanalysen** besonders häufig eingesetzt. Sie stellt eine spezifische Analyse der Ausgangssituation dar (in Klammern beispielhafte Ausformulierungen):

- als intern orientierte Organisationsanalyse hinsichtlich der Stärken (wie z. B. vorhandene Motivation, Know-How) und Schwachstellen (wie z. B. wenig ausgeprägte strategische Orientierung)
- als extern orientierte Umfeldanalyse hinsichtlich der Chancen (wie z. B. nachgefragte Dienstleistungen, gesellschaftliche Relevanz) und Gefahren (wie z. B. Entstehung von zusätzlichen Mitbewerbern)

Bei Netzwerken lässt sich diese Methode in etwas abgewandelter Form wie folgt anwenden:

- Aus den gut entwickelten, richtig positionierten und gut bekannt gemachten Stärken (z. B. in Form gut ausgeprägter Expertise in einem Fachgebiet) ergeben sich Chancen auf Erweiterungen des Klientenkreises durch Kooperationsangebote an andere Netzwerkpartner, die mit dem Zugewinn an Kompetenz ihre bestehenden Geschäftspartner besser bedienen können
- aus den Schwächen erwachsen potentielle Bedrohungen durch Verlust von Auftragschancen wegen fehlender ergänzender Kompetenz (z. B. weil ein angrenzendes Fachgebiet nicht mit berücksichtigt und damit keine Lösung aus einer Hand angeboten werden kann) und daraus Kooperationserfordernisse, die den Netzwerkpartnern mitgeteilt werden.

Es hat sich gezeigt, dass eine Präsentation zum Beispiel an Jour Fixes von Netzwerken, in denen sich jeweils eines der Mitglieder – im Regelfall ein neu dazugekommenes – vorstellt, einerseits zu einer prägnanten Selbstdefinition und andererseits zu einer besseren Verwurzelung im Netzwerk beitragen, da die anderen Mitglieder seine „Vermarktung“ mit übernehmen werden, wenn sie dadurch einem Auftraggeber einen zusätzlichen Nutzen bringen können.

Hinter all diesen Maßnahmen steht die Erkenntnis, dass sich eine Konzentration auf die eigenen Stärken³⁴¹ für alle lohnt, weil wir in diesen Stärken am effizientesten

³⁴⁰ Vgl. WOHINZ (2003) S 77f

³⁴¹ Vgl. das Zitat „Do what you do best and give away the rest.“ (Quelle unbekannt)

sind, die beste Leistung erbringen können und daher auch wirtschaftlich gesehen erfolgreich sind.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Elemente einer SWOT-Analyse der Kompetenzen eines Netzwerkmitglieds im Zusammenhang mit den Kooperationsangeboten und –nachfragen.

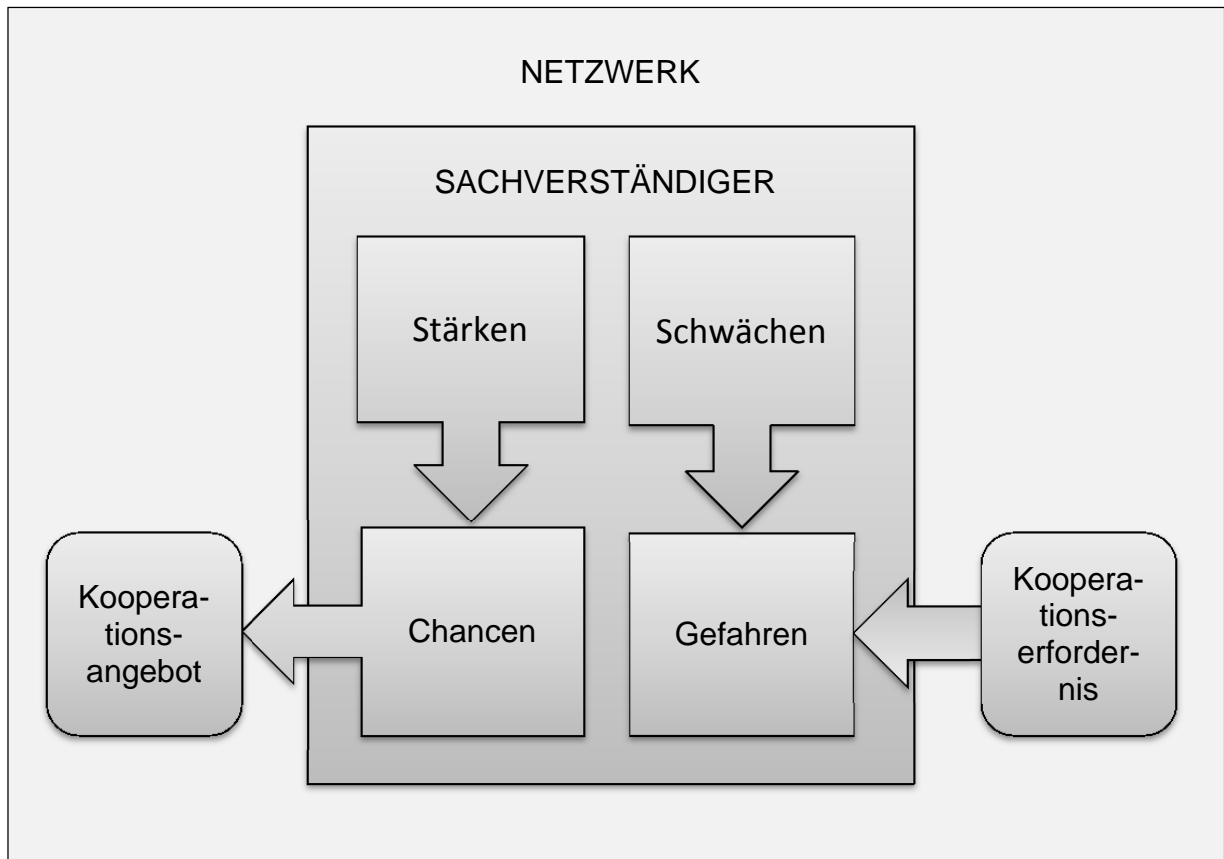


Abbildung 36: SWOT-Analyse für die Kompetenzen eines Sachverständigen³⁴²

Das Netzwerk wird erfahrungsgemäß dann erfolgreich sein, wenn es einen gemeinsamen Rahmen fachlicher Art bietet, etwa im Fall des zuvor erwähnten SV-Netzwerks das Bauwesen und sein Umfeld. Fast alle Teilnehmer sind zu diesem weiten Fachgebiet gehörig, Je ausgeprägter sich das Kompetenzprofil eines Sachverständigen darstellt, je klarer abgegrenzt von den anderen Mitgliedern, desto attraktiver wird er als Netzwerkpartner.

Der Sachverständige wird im Eigeninteresse sein **Kompetenzprofil** kommunikativ in einer Weise aufbereiten, dass es für einen Partner als Nichtfachmann verständlich ist. Er muss es aber ständig aktuell halten, da sich sowohl von der Art der eigenen Tätigkeit her Veränderungen ergeben können, aber auch vom fachlichen Umfeld her. Er muss es auch so weit schärfen, dass sich für Partner seines eigenen engeren Fachgebietes und damit möglichen Mitbewerbern erkennen lässt, ob eine potentielle

³⁴² Eigene Darstellung

Kooperation mit komplementärer Ergänzung oder eine kapazitiven Erweiterung dienlich sein kann.

Qualitätsmanagement bietet sich als geeignetes Hilfsmittel zu dieser **Schärfung des Kompetenzprofils** an, weil die Kompetenzen in ihrer Gesamtheit in den zu beachtenden Qualitätsmerkmalen, der festgelegten Qualitätspolitik und den anzustrebenden Qualitätszielen klar definiert sind und im Zuge der ständigen Verbesserung stets aufs Neue „geschärft“ werden müssen.

Diese Schärfung des Kompetenzprofils ist in einem Netzwerk aus folgenden Gründen erforderlich:

- Zur **Positionierung** im Netzwerk: durch jede Zusammenarbeit wird von den Partnern Wissen weitergegeben. Dadurch ergibt sich unweigerlich ein bestimmter „Kompetenzabfluss“ an die anderen Partner. Durch diesen „Lehreffekt“ werden die Partner gewisse Tätigkeiten in der Folge selbst übernehmen und ausführen können. Jeder Partner muss daher bedacht sein, in seinen „Kernkompetenzen“ nicht nur auf dem Laufenden zu bleiben, sondern diese auszubauen und um besondere Merkmale zu bereichern.
- Zur **Abgrenzung** von Partnern des gleichen oder eines benachbarten Fachgebiets: Die Abgrenzung wird zweckmäßig in der Weise zu erfolgen haben, dass sich die Partner auf ihre Stärken konzentrieren und das gleiche Fachgebiet so weit differenzieren, dass eine Neupositionierung erfolgt und die beiden Partner auch durch Zusammenarbeit neue Angebotsfelder abdecken können.

Nicht vergessen werden darf im letzteren Fall, dass eine Zusammenarbeit unter Partnern gleichen Fachgebiets in einem Netzwerk auch darunter nicht leiden darf, dass sie möglicherweise bisweilen als Konkurrenten gegeneinander antreten. Das bedingt von beiden Partnern eine sehr hohe menschliche Reife und wird im Regelfall nur dadurch zu bewältigen sein, dass im Netzwerk grundsätzlich Beziehungen auf freundschaftlicher Basis gepflegt werden. Auch aus diesem Zusammenhang heraus wird deutlich, dass der zentrale Erfolgsfaktor für Kooperationen im Aufbau von Vertrauen besteht, was wiederum entsprechende Kompetenzen erfordert, die zu qualitätsvollen Ergebnissen aber ohnehin notwendig sind.

Zu guter Letzt wird die Festlegung einer von allen Partnern getragenen Qualitätspolitik erleichtert durch die Identifikation gemeinsamer Qualitätsmerkmale und deren Zusammenführung in Kategorien. Dieser Teil einer **Qualitätsplanung** kann bereits der erste Schritt zur Schaffung eines Qualitätsmanagements für die Kooperationen in einem Netzwerk sein, besonders für jene Gemeinschaftsprojekte, die straffen terminlichen und kostenseitigen Vorgaben genügen müssen.

5.7 Befragung von Seminarteilnehmern

Im Einführungsmodell für ein Qualitätsmanagementsystem als Ausbildungsveranstaltungen in Form von Seminaren und Workshops vorgesehen, in denen die Sachverständigen mit den Grundsätzen des Qualitätsmanagements vertraut gemacht werden sollen.

Die Seminare haben mehrfache **Hürden** zu überwinden:

- Die Teilnehmer haben im Normalfall keinerlei Vorwissen über Grundlagen zum Thema Qualitätsmanagement,
- es fehlen Kenntnisse über Wesen und Bewertung der Qualität von Dienstleistungen,
- Teilnehmer aus vorwiegend technisch orientierten Fachgebieten hegen geringeres Verständnis für Prozessen im Sinne von Abläufen und
- Fach- und Erfahrungsniveau der Teilnehmer können sehr unterschiedlich sein.

Bisher (Ende 2012) wurden insgesamt zehn derartige Seminare abgehalten, die als **Einführung in das Qualitätsmanagement** gestaltet waren:

- Acht Seminare „Qualitätssicherheit für Sachverständige“ für den Hauptverband der Sachverständigen in dessen Landesverbänden und
- zwei weitere Seminare „Qualitätsmanagement für Ziviltechniker als Gutachter und Sachverständige“ für die Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten.

Die Seminare entsprachen in ihrem inhaltlichen Aufbau weitgehend der in Abschnitt 4.5 dargestellten fünfstufigen Struktur der Einführungs- und Aufbau Seminare:

- der erste Teil beinhaltete einen kurzen Abriss der **Grundlagen** für Qualität, Dienstleistungen und einen Abriss der Anforderungen an Sachverständige,
- im zweiten Teil wurde der **Ablauf eines Begutachtungsauftrages** als schrittweiser Prozess dargestellt und erste sinnvolle Standards für die praktische Arbeit wurden vermittelt,
- der dritte Teil befasste sich eingehend mit dem **Gutachten** als „Produkt“ der Sachverständigentätigkeit und ging auf Qualitätsanforderungen ein
- der vierte Teil gab einen konkreten Anhalt zur Gestaltung der **Dokumentation** eines Auftrages und schließlich ging
- der fünfte Teil auf die Anforderungen an die **persönliche Qualität** des Sachverständigen ein sowie auf die Voraussetzungen für erfolgreiche Kooperationen.

Die **Erfahrung** aus den Seminaren zeigt, dass alle Anleitungen zur praktischen Umsetzung sehr positiv aufgenommen werden, wohingegen auf theoretische Inhalte auch bei Präsentation auf wenig anspruchsvollem fachlichen Niveau eher zögerlich reagiert und ein „information overload“ konstatiert wurde. Das Zeigen von Beispielen etwa ausgeführter Projektdokumentationen, verwendeter Formulare oder praxisgerechter Standards wurde hingegen mit großer Aufmerksamkeit verfolgt und sehr gut aufgenommen, ebenso die Überlassung zahlreicher Dokumente aus einem gelebten QM-System.

Die Mehrzahl dieser Seminare wurde im Anschluss von den Teilnehmern bewertet. Von Interesse ist hier das Ergebnis der Befragung der Teilnehmer von fünf Seminaren für den Landesverband für Wien, Niederösterreich und das Burgenland des Hauptverbandes der Gerichtssachverständigen. Die Befragung und deren Auswertung erfolgten durch den Veranstalter, die Ergebnisse der Bewertung sind in nachfolgender Tabelle dargestellt. Die Bewertungen fielen sehr positiv aus und waren von sehr vielen erläuternden Kommentaren begleitet, deren Wiedergabe den Rahmen der Arbeit sprengen würde.

Zu beachten ist, dass mit einer Ausnahme der berufliche und persönliche Nutzen (Frage 5) etwas geringer bewertet wurde als die Erfüllung der Erwartungen hinsichtlich des Seminars (Frage 1). Die Rückmeldungen zeigen auch die Wichtigkeit von umfangreichen Arbeitsunterlagen und den hohen Stellenwert der Miteinbeziehung der Teilnehmer durch Gruppenarbeiten, rasches Reagieren auf Fragen und Möglichkeiten zu Diskussion und Austausch.

| Auswertung des Fragebogens zum Seminar „Qualitätssicherheit für Sachverständige“, ges. 191 Teilnehmer, 132 Bewertungen Bewertung der Fragen 1-3 und 5 nach dem Schulnotensystem, 4 in % der Bewertungen | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Abhaltungsdatum | 12.10. 2010 | 18.11. 2010 | 17.02. 2011 | 06.10. 2011 | 19.06. 2012 |
| 1. Die Veranstaltung hat meinen Vorstellungen entsprochen | 1,54 | 1,15 | 1,27 | 1,74 | 1,56 |
| 2. Wie bewerten Sie die Arbeitsunterlagen? | 1,21 | 1,12 | 1,17 | 1,37 | 1,32 |
| 3. Vieles hängt vom Vortragenden ab. Wie würden Sie den Vortragenden beurteilen? | 1,29 | 1,07 | 1,10 | 1,37 | 1,28 |
| 4. Zur aktiven Mitarbeit hatte ich genügend Gelegenheit | 92% | 96% | 100% | 96% | 96% |
| 5. Wie schätzen Sie Ihren berufl. u. persönl. Nutzen aus dem Besuch der Veranstaltung ein? | 1,79 | 1,35 | 1,37 | 1,62 | 1,79 |

Tabelle 24: Bewertung von Seminaren zur Qualitätssicherheit

5.8 Typologische Gliederung der Sachverhalte

Zur Beantwortung der Forschungsfragen wurden einerseits Sachverhalte durch Befragung von für die Arbeit relevanten und an Begutachtungsaufträgen Beteiligten erhoben, andererseits mussten dort, wo eine solche Befragung mangels Gegebenheiten nicht oder nur in unzureichendem Maße gegeben war, auf eigene Erfahrungen zurückgegriffen werden.

5.8.1 Qualitätsmerkmale der Sachverständigentätigkeit

Ein Ausgangspunkt der Arbeit lag in der Absicht, Qualitätsmerkmale der Sachverständigentätigkeit herauszufinden und diese in Kategorien zu „verdichten“ oder zusammenfassen.

Für diese Merkmale wurde zuerst die **Eigensicht** einer relevanten Personengruppe als Ausdruck der aus ihrem Empfinden erforderlichen Kompetenzen erhoben und dargestellt, danach das **Außenbild** ebenfalls einer relevanten Gruppe von Auftraggebern als Ausdruck ihrer Anforderungen und Erwartungen als Auftraggeber.

Die in den beiden Befragungen als Qualitätsmerkmale genannten Begriffe wurden in einem ersten Schritt in Sammelbegriffen zusammengefasst. Diese Sammelbegriffe wiederum wurden Kategorien zugeteilt, wobei sich infolge von Überschneidungen der Bedeutungsinhalte eine gewisse Unschärfe in den vorgenommenen Zuteilungen nicht vermeiden ließ.

Nun lagen sowohl auf der Anbieter- als auch auf der Seite der Auftraggeber innerhalb der Kategorien bestimmte Begriffe vor, die nicht zwangsläufig einem Begriff aus der Gegenseite entsprachen. Auf eine höher differenzierte Angleichung oder Abgleichung der Begriffe innerhalb der Kategorien wurde aber verzichtet. Die Kategorien selbst bleiben die gemeinsamen Nenner des Vergleiches.

Aus den zuvor dargestellten Sachlagen ergab sich die Darstellung in der nachfolgenden Tabelle, in der die Kategorien entsprechend dem Kategorienmodell gegenübergestellt sind, ein weiterer Abgleich der Begriffe innerhalb der Kategorien aber nicht mehr stattfindet. Somit wird der Vergleich innerhalb einer Kategorie einer Diskussion und weiteren Erläuterung und Vertiefung offengehalten, zugleich besteht infolge der Kategorisierung die Möglichkeit, dass Anbieter und Auftraggeber „abschnittsweise“ Anforderungen vergleichen und abstimmen.

Die Kategorien wurden entsprechend der Anzahl der auf sie fallenden Nennungsanzahl der Sammelbegriffe prozentuell gewichtet.

| Gegenüberstellung EIGENBILD (Kompetenzangebot) zu AUSSENBILD (Kompetenznachfrage) Vergleich der Befragungsergebnisse von Ziviltechnikern zu Richtern | | | |
|---|---|----------------------------------|------------------------------------|
| Kategorie (% Nennungen) | Eigenschaften Ziviltechniker | Eigenschaften Richter | Kategorie (% Nennungen.) |
| Fachlich (38%) | Fachkompetenz | Fachkompetenz | Fachlich (20%) |
| | Kompetenz | | |
| | Kreativität | | |
| | Wissen | | |
| | Fachwissen | | |
| | Praxiserfahrung | | |
| | Weiterbildung | | |
| | Zukunftsorientierung | | |
| Ethisch (35%) | Verlässlichkeit | Unbestechlichkeit | Ethisch (15%) |
| | Unabhängigkeit | Genauigkeit | |
| | Vertrauenswürdigkeit | Ehrlichkeit | |
| | Integrität | Zuverlässigkeit | |
| | Ehrlichkeit | | |
| | Zuverlässigkeit | | |
| | Objektivität | | |
| | Qualität | | |
| Sozial (17%) | Kommunikationsfähigkeit | Ausdrucksfähigkeit | Sozial (27%) |
| | Flexibilität | Umgang mit Menschen | |
| | Teamfähigkeit | Gelassenheit | |
| | Kontaktfreude | | |
| | Umgang mit Menschen | | |
| | Zuhören können | | |
| Tätigkeit (10%) | Organisationstalent | Erfahrung | Tätigkeit (38%) |
| | Beharrlichkeit | Standhaftigkeit | |
| | Durchhaltevermögen | Auftreten | |
| | Konsequenz | Termintreue | |
| | Überzeugungskraft | Kostentreue | |
| | | Gutachtensgestaltung | |

Tabelle 25: Gegenüberstellung Kompetenzen-Anforderungen

5.8.2 Anforderungen an Schulung und Einführung eines QM-Systems

Aus den aus der Eigenerfahrung sich ergebenden Merkmalen lassen sich folgende Anforderungen an die Einführung angeben:

- Die inhaltliche Anspruchsschwelle darf nicht zu hoch gelegt sein (langsamer Einstieg in die eigene Umsetzung, Beginn z.B. mit einfachen Formularen).
- Das Verhältnis von organisatorischem Nutzen zu Aufwand darf einen bestimmten Wert nicht unterschreiten, sodass für den Einführenden eine entsprechende Attraktivität gegeben ist und erhalten bleibt.
- Die praktische Umsetzung in der Bürotätigkeit muss ebenfalls allmählich erfolgen, wobei es weder zu einer Über- noch Unterforderung der Beteiligten kommen darf (es muss aber eine gewisse Spannung aufrechterhalten werden, die das Interesse am Weiterkommen nicht erlahmen lässt).
- Die verwendeten organisatorischen Mittel und Werkzeuge müssen so einfach wie möglich gestaltet sein, damit kein bürokratischer Aufwand gegeben ist.
- Die Kosten für die Einführung des QM-Systems dürfen nie die Grenze überschreiten, die eine Einführung als fragwürdige Investition dastehen lässt.

5.8.3 Anforderungen an die Ausbildung

Eine umfassende Ausbildung zum Sachverständigen existiert nicht. Wie bereits im Einleitungsteil dargelegt, erfolgt diese zurzeit im Hinblick auf die Gerichtssachverständigen nur in Teilen und in erster Linie durch Seminare, die stark von juristischen Inhalten dominiert sind und auf die eigentliche Tätigkeit und die praktischen Anforderungen kaum oder nur am Rande eingehen können, schon gar nicht auf der Grundlage eines Qualitätsmanagements, zumal die meisten Auszubildenden nicht einmal selbst Sachverständige und erst recht nicht des Qualitätsmanagements kundig sind.

Behauptet wird hier: **Sachverständiger zu werden kann man im Wesentlichen nur von Sachverständigen lernen.** Demzufolge wären Sachverständige in Ausbildungen mit einzubeziehen, da direkte und praktische Erfahrungen wertvolle Einsichten bringen können, um theoretische Inhalte auch denen leichter zu vermitteln, die eher anwendungs- oder umsetzungsorientiert denken.

Eine Befragung unter Auftraggebern oder Sachverständigenkollegen, ob eine reguläre und den praktischen Anforderungen entsprechende Ausbildung zum Sachverständigen sinnvoll und wünschenswert wäre, existiert nicht. Dies wohl deshalb, weil Vorstellungen in diese Richtung wohl kaum entwickelt sind und folglich ein Bedarf offensichtlich derzeit nicht erkannt wird.

5.9 Vergleiche der Erhebungen mit dem Modell

Die Ergebnisse der Erhebungen lassen sich in überwiegendem Maße dem Modell und dessen Elementen gut zuordnen. Diese Zuordnungen sind nachfolgend in Übersichten zusammengestellt.

5.9.1 Qualitätsmerkmale

Für das Modell mit den vier Kategorien an Merkmalen, die gleichermaßen die seitens der Sachverständigen zur Verfügung stehenden Kompetenzen genauso wie die von den Klienten, Kunden und Auftraggebern gestellten Anforderungen abdecken sollen, ergibt sich:

- Eine Zuordnung der Antworten sowohl der Sachverständigen als auch der befragten Gruppe von Auftraggebern zu den einzelnen Kategorien ist möglich, die Kategorien erfassen alle relevanten Aussagen. Viele Begriffe lassen sich in ihrer Bedeutung zwei oder mehreren Feldern zuteilen, für die gegenständlichen Zwecke wurde jedoch ein Begriff nur jeweils einer einzigen Kategorie zugeordnet.
- Die Einführung zusätzlicher Kategorien scheint möglich, führt jedoch zu einem komplexeren Modell, das weniger gut handhabbar ist, nicht notwendigerweise den Intentionen der Arbeit dienlicher erscheint und auch keine zweckdienlichere Aussage über die erforderlichen Qualitäten eines Sachverständigen erwarten lässt.

5.9.2 Qualitätsmanagementsystem

Das Qualitätsmanagementsystem berücksichtigt die Anforderungen der am weitesten verbreiteten Norm ISO 9001 in der Version 2008 und versucht eine Reduktion auf deren wesentlichen Inhalte, wobei angestrebt wurde, die Komplexität des für jede Organisationsgröße anwendbaren Rahmens auf die Erfordernisse eines EPU oder eines kleinen Unternehmens zurückzuführen. Hier ergibt sich:

- Die Struktur der Funktionen, der Dokumente, der Methoden und Werkzeuge scheint für ein KMU oder gar ein EPU noch sehr komplex. Dennoch ist sie anwendbar und dauerhaft, wenn man davon ausgeht, dass diese Struktur bei erfolgreicher Implementierung letztlich ein selbstverständlicher Bestandteil des Qualitätsdenkens und der eigenen Qualitätsphilosophie werden kann und werden soll.
- Letztlich ließen sich die Elemente des Qualitätsmanagements auch nach anderen Gesichtspunkten als denen des Modells der Norm ISO 9000 ordnen oder in andere bekannte Modelle überführen. Im gegenständlichen Fall wurde

jedoch darauf geachtet, dass das Modell eine Zertifizierung durch eine dafür zugelassene Organisation zulässt, wozu die entsprechenden Anforderungen der genannten Norm zu beachten waren.

- Prinzipiell erlaubt das Modell, dass ein Sachverständiger auch nur Teile des Modells in seiner Tätigkeit einsetzt – etwa in Form schnell verwertbarer und verwendbarer Standards und Formblätter – und auf weitere Elemente oder Maßnahmen verzichtet, was auch bedeutet, dass eine Zertifizierung nach den zuvor genannten Standards nicht möglich ist.

5.9.3 Einführungsmodell

Das Einführungsmodell mit Seminaren und Betreuungseinheiten durch Beratung und Coaching gliedert sich in mehrere Etappen auf. Dies deshalb, um dem Teilnehmer eine gleitende Einführung in das Thema und in die praktische Umsetzung zu geben. Dabei soll auf die zur Einführung normal und parallel weiterlaufende betriebliche Tätigkeit Rücksicht genommen werden. Es ergibt sich:

- Aus der **Befragung von Seminarteilnehmern** ergeben sich zuordenbare Anhalte für die Gestaltung von Seminaren. Die Aussagen beziehen sich zwar auf Bewertungen von Einzelseminaren, jedoch scheinen sie auch für Seminarreihen anwendbar. Die Meinungen zeigen auch, dass der eigene Lernerfolg im Allgemeinen weniger positiv gesehen wird als das Seminar und seine Inhalte.
- Gezeigt wird auch, dass **theoretische Inhalte wesentlich kritischer aufgenommen** werden, dass sich somit auch die Vermittlung dieser Theorie auf unmittelbar notwendige Informationen beschränken sollen, ja dass solche Inhalte eher in das Praktische eingestreut werden sollen und keinesfalls gesamte Seminarblöcke in Beschlag nehmen dürfen.
- Vom Zeitaufwand zeigt sich, dass eine durchgeführte **Kombination aus Seminar und Workshop** gut angenommen wurde, insbesondere dann, wenn auf einen Vortragstag ein praktischer Arbeitstag mit Umsetzungsmöglichkeit in die eigene Sphäre geboten wird. Diese Umsetzungsmöglichkeit kann für Neueinsteigern auch als Wiederholung gelten.
- Eine **Einbeziehung von Sachverständigen in die Vortragstätigkeit** erscheint nicht nur vorteilhaft, sondern geradezu notwendig, da nur Sachverständige aus ihrer Praxis heraus wegen der Vielfalt der Themen andere Sachverständige ausbilden können, wenn der Ausbildungsinhalt realistische Situationen aus dem Alltag eines aktiven Sachverständigen heraus weitergeben soll.

- Die gemeinsame in der Gruppe erfolgende Erarbeitung der Systemeinführung ist auch ein gegenseitiger Ansporn zur praktischen Umsetzung und bietet die Möglichkeit zu **Erfahrungsaustausch**.
- Im Seminaraufbau muss besonders auf **unterschiedliche Einstiegsniveaus** geachtet werden. Neueinsteiger sind eher an Grundlagen und an deren Verfestigung interessiert, die allerdings bereits zuvor Teil grundlegender Sachverständigenkurse waren und die für Fortgeschrittene keine Bedeutung mehr haben. Letztere wollen möglichst rasch und verzögerungsfrei in die Materie des Qualitätsmanagements einsteigen.

5.9.4 Ausbildungsmodell

Das Ausbildungsmodell beschreibt mehrere Möglichkeiten einer Vermittlung von grundlegenden Inhalten der Sachverständigentätigkeit, wobei anders als im Einführungsmodell in diesem Fall davon ausgegangen wird, dass der Teilnehmer der Ausbildung sich in einer Berufslaufbahn befindet und die fachlichen Zugangshürden bereits bewältigt hat oder bis zum Ende der Ausbildung bewältigt hat.

- Zu diesem Modell liegen keine Erhebungen vor, da eine derartige praktische Ausbildung noch nicht besteht.
- Eine Ausbildung kann eine Vielfalt von Formen annehmen, mit einer Spannweite von Lehrgängen von Kursanbietern bis zu solchen auf universitärer Ebene.

6 Zusammenführung von Modell und Erhebungsergebnissen

6.1 Zusammenführung von Modell und Praxisanalyse

In diesem Abschnitt soll dargelegt werden, welche Ergebnisse die Zusammenführung der Praxis mit den Modellen mit sich bringt und welche Vorteile und welcher Nutzen sich für die Sachverständigentätigkeit erwarten lassen. Es wird gezeigt, wie sich aus der Ermittlung der Qualitätsmerkmale und deren Bewertung Handlungsoptionen für die Steigerung der Effizienz, aber auch der Effektivität der Sachverständigentätigkeit ergeben.

6.1.1 Qualitätsmerkmale der Sachverständigentätigkeit

Die wesentlichen Ergebnisse der Arbeit lassen sich in folgenden Feldern zusammenfassend darstellen:

- Die Qualitätsbeurteilung des Sachverständigen und seiner Tätigkeit hat drei Adressaten:
 - o die **Persönlichkeit**,
 - o den **Prozess** (oder der Durchführung seiner Arbeit) und
 - o das **Produkt** (das Ergebnis seiner Arbeit).
- Für eine benannte Gruppe von Sachverständigen wurden gemeinsame Tätigkeiten, Qualitätsmerkmale und **Qualitätskategorien** identifiziert.
- Die vier Qualitätskategorien lassen sich den drei Adressaten der Qualitätsbeurteilung zuordnen.

Die benannten Qualitätskategorien fachlich, ethisch, sozial und tätigkeitsbezogen genügen sowohl zur Klassifizierung der Gesamtheit der Anforderungen des Auftraggebers als sie auch die vom Sachverständigen angebotene Seite an Kompetenzen abdecken.

Die Resultate der empirischen Erhebung in Form von Befragungen sowohl von Auftraggebern (Richtern) als auch Anbietern (Ziviltechnikern) zeigen, dass sich die von beiden Seiten genannten Qualitätsmerkmale den geschaffenen Qualitätskategorien und damit den Adressaten gut zuordnen lassen.

Das Kategorienmodell erlaubt durch diese Zuordnung auch einen einfachen Vergleich und Abgleich der Anforderungen und Erwartungen des Auftraggebers einerseits und des vom Sachverständigen angebotenen Kompetenzspektrums andererseits:

- Stellt man die in Abschnitt 5.8.1 dargestellten Gewichtungen grafisch dar, lassen sich die wechselseitigen Haltungen rasch visuell erfassen und daraus Tendenzen des Verbesserungspotentials erkennen.
- Im konkreten Fall erweist sich, dass die Anbieter den Schwerpunkt ihrer Qualitätsmerkmale in fachlicher und ethischer Kategorie sehen, während die Auftraggeber Umsetzungskompetenz und Sozialkompetenz stärker gewichten.

In der nachfolgender Abbildung sind die Zusammenhänge und Unterschiede sichtbar gemacht.

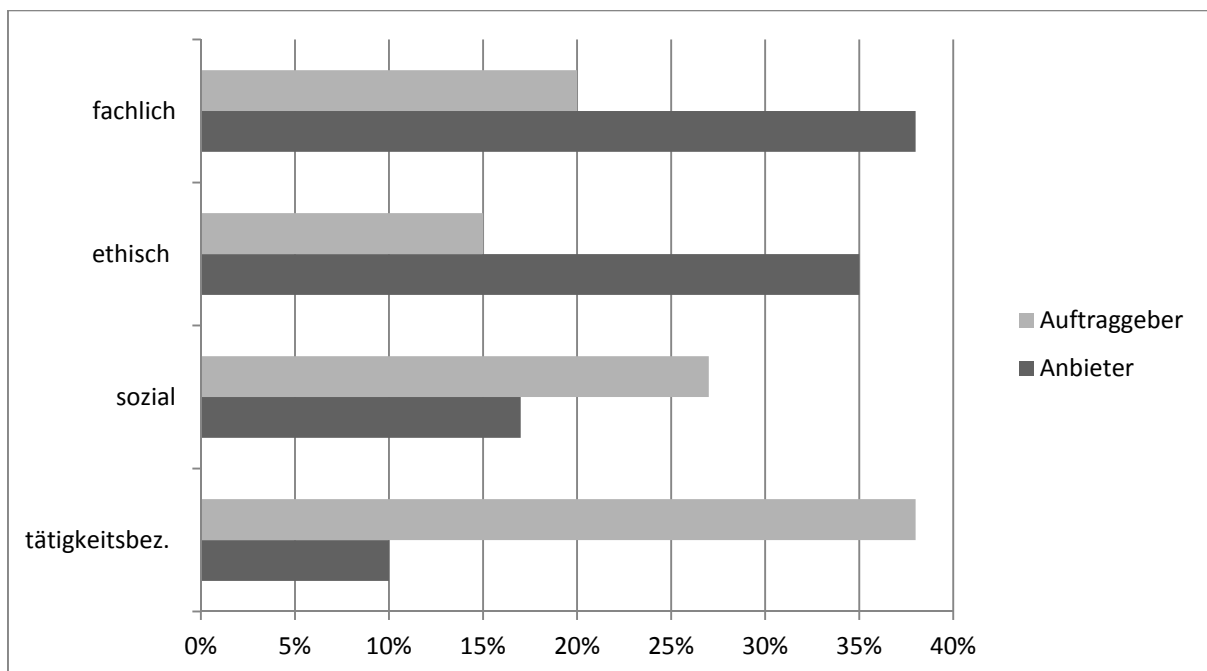


Abbildung 37: Gegenüberstellung genannter Qualitätsmerkmale³⁴³

Aus der Darstellung ergeben sich für die Anbieter folgende Erkenntnisse und Konsequenzen:

- Die Auftraggeber, in unserem Fall Richter, fordern tendenziell mehr Aufmerksamkeit für tätigkeitsbezogene, handlungsseitige Kompetenz und ebenso für soziale Kompetenz.
- Daraus ist evident, dass die Anbieter vorrangig diesen extern wichtigen Qualitätskategorien Augenmerk widmen sollten, wenn sie die Gesamtqualität ihrer Leistungen verbessern wollen. Der Anbieter kann dazu auf die einzelnen Wortmeldungen der Auftraggeber zurückgehen und daraus Konsequenzen für die eigene Tätigkeit ableiten.
- Konkret wird man dazu etwa das eigene Auftreten, das „Standing“, die Termin- und Kostentreue einerseits, den Umgang mit Menschen und die Ausdrucksfä-

³⁴³ Eigene Darstellung

higkeit andererseits einer kritischen Überprüfung unterziehen müssen, ohne dabei alle anderen und insbesondere die intern als wichtig erachteten Qualitätsmerkmale aus dem Blick zu verlieren.

An dieser Stelle sei folgende **Einschränkung** angebracht:

- Aufgrund der relativ kleinen Anzahl Befragter ist im konkreten Fall bei der Bewertung der Ergebnisse in statistischer Hinsicht und damit im Hinblick auf deren Allgemeingültigkeit Vorsicht geboten. Jedoch lässt sich zumindest eine Tendenz erkennen, in welchen Schwerpunkten die beiden Seiten ihre Qualitätsmerkmale gewichten, wo diese weitgehend übereinstimmen und wo Diskrepanzen gegeben sind.
- Eine bessere Absicherung der Befragungsergebnisse wäre durch Verbreiterung der numerischen Basis der Befragten möglich, wodurch aber auch eine zunehmende Präzisierung von Qualitätsmerkmalen zu erwarten wäre.
- Betont wird, dass an dieser Stelle in erster Linie eine systematische Vorgangsweise zur Qualitätsverbesserung gezeigt werden soll, die sich nicht in der Konstruktion eines Qualitätsmanagementsystems als Werkzeug zur Effizienzsteigerung erschöpft, sondern darüber hinaus eine solide Grundlage dafür liefert, in welche Richtung sich die Verbesserung der Sachverständigentätigkeit zu entwickeln hat, welcher Weg also der richtige ist.

Die für das Sachverständigenwesen definierten und durch die Erhebungsergebnisse als brauchbar bestätigten **Qualitätskategorien** dienen

- einerseits als Leitlinie für Qualitätspolitik und Qualitätsziele, die im Rahmen des Qualitätsmanagements im Sachverständigenbüro umgesetzt werden sollen,
- andererseits als Leitlinie für ein Einführungsprogramm des Qualitätsmanagements im Sachverständigenbüro und
- letztlich als Leitlinie für die Einführung eines Lehrgangs zur Ausbildung von Sachverständigen auf Grundlage der Prinzipien des Qualitätsmanagements.

Die definierten Qualitätskategorien bilden einen „roten Faden“ durch die vorliegende Arbeit von der Bestimmung der Qualitätsmerkmale bis zur Ausbildung von Sachverständigen.

Des Weiteren wurde ein umfassendes und vollständiges **Qualitätsmanagementmodell** erstellt, von dem festgestellt werden kann, dass es

- den Anforderungen eines Sachverständigenbüros genügt,
- ausreichend flexibel für individuelle Anpassung ist,

- zugleich aber straff und umfangreich genug ist, um den Anforderungen einer Zertifizierung, insbesondere nach der ISO 9001, zu genügen,
- eine praxisnahe Struktur bietet, die schrittweise und ohne große Adaptionen in ein Sachverständigenbüro eingeführt werden kann,
- auf bewährten Modellen des Qualitätsmanagements und des integrierten Managements beruht.

Das Modell des Qualitätsmanagementsystems liegt in sehr ähnlicher Form bereits in der Praxis bewährt vor und kann als Leitmodell für den überwiegenden Teil der gesamten Sachverständigentätigkeiten gesehen werden.

6.1.2 Vorgangsweise zur Nutzung der Ergebnisse

Aus den beschriebenen Zusammenhängen lässt sich eine einfache Vorgangsweise ableiten, die dem Sachverständigen hilft, eigene Vorstellungen und Werthaltungen zur Qualität zu erfassen, mit denen der relevanten Auftraggebergruppe zu vergleichen, daraus Handlungsanweisungen für die Erlangung, Verbesserung und Aufrechterhaltung höchster Qualität seines gesamten Leistungsspektrums zu gewinnen.

Die nachstehende Abbildung fasst die in diesem Kapitel erfassten Aspekte in insgesamt sechs Schritten zusammen:

Schritt 1: Der Sachverständige ermittelt die Qualitätsmerkmale seiner Tätigkeit aus seiner Sicht und ordnet sie den Kategorien bei oder weist die Daten aus einer ihm vertrauenswürdig erscheinenden Quelle den einzelnen Feldern des Kompetenzmodells zu.

Schritt 2: Aus der Befragung von Auftraggebern aus bestimmten Zielgruppen ermittelt der Sachverständige die Qualitätsmerkmale dieser Kundengruppe und fügt sie ebenfalls in die entsprechenden Kategorien des Kompetenzmodells ein.

Schritt 3: Die in den Kategorien erfassten Merkmale werden verglichen und abgeglichen:

- Im Vergleich werden jene Qualitätsmerkmale erfasst, die beiden Seiten in ähnlicher Weise und in ähnlicher Gewichtung von Bedeutung sind und die künftig einer laufenden Qualitätsverbesserung im Rahmen des Qualitätsmanagementsystems unterzogen werden (**Ziel: Effizienzsteigerung**)
- Im Abgleich werden jene Kategorien und deren Qualitätsmerkmale erfasst, die bisher nicht oder nur unzureichend beachtet worden sind und für die künftig Maßnahmen zu setzen sind (**Ziel: Effektivitätsgewinn**)

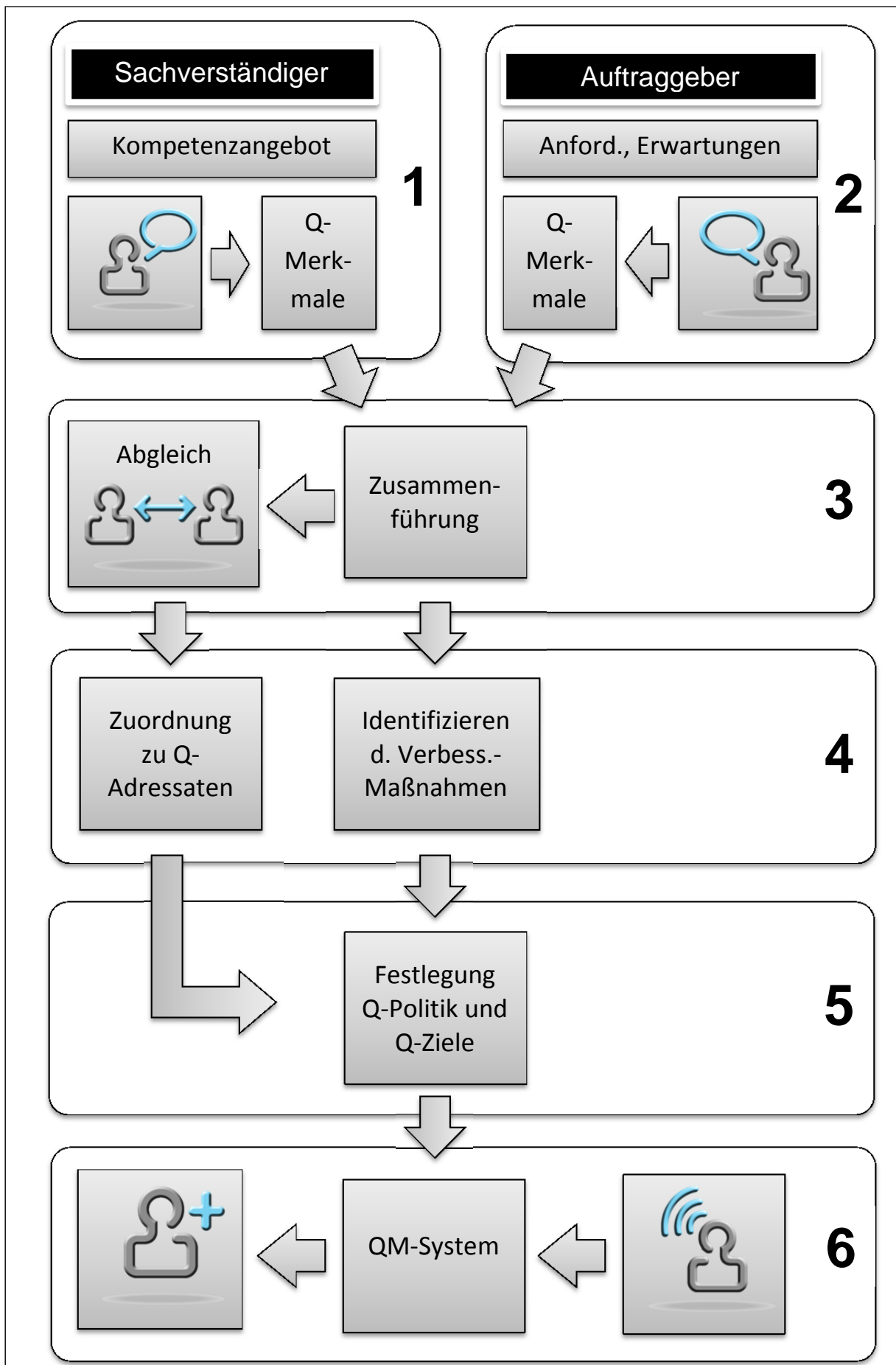


Abbildung 38: Zusammenführung Q-Merkmale und QM-System

Schritt 4: Aus dem Vergleich werden Aspekte laufender Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und für Qualitätspolitik und Qualitätsziele aufbereitet, ebenso werden Maßnahmen aus dem Abgleich festgelegt.

Schritt 5: Qualitätspolitik und allgemeine Qualitätsziele werden festgelegt und für die Einbeziehung in das Qualitätsmanagementsystem entsprechend aufbereitet und kommuniziert.

Schritt 6: Die Darstellung zeigt das Qualitätsmanagementsystem, das die üblichen ständigen Verbesserungen aus den Kundenrückmeldungen ableitet und damit die Arbeit des Sachverständigen stärkt.

Dieser beschriebene Vorgang der **Festlegung der Qualitätspolitik und der Qualitätsziele** in Form eines systematischen Vorganges wird zweckmäßigerweise durchzuführen sein

- im Zuge der Einführung des Qualitätsmanagementsystems in das Sachverständigenbüro als Festlegung der Richtung, in die das Qualitätsmanagement wirken soll und
- in regelmäßigen Abständen als Review, sinnvollerweise im Zuge zumindest von Rezertifizierungen des Qualitätsmanagementsystems, die im Fall einer Zertifizierung nach ISO 9001 in dreijährigem Abstand auftreten.

Die Konzentration auf die Aktualisierung der Politik und der Ziele bietet den Vorteil, dass das „Unternehmen“ des Sachverständigen auf dem richtigen Weg und damit **effektiv bleibt** und sich nicht mit einer ständigen Verbesserung der angestammten Tätigkeit, also seiner Effizienz, zufrieden gibt. Durch die regelmäßige Überprüfung und Neuausrichtung des Tätigkeitszwecks wird auch ein „Dranbleiben“ an Kundenbedürfnissen ermöglicht.

Aus den Veränderungen, die sich aus den regelmäßig vorgenommenen Verbesserungen und Abgleichungen auf die Ausrichtung der Qualitätspolitik ergeben, lassen sich so längerfristig **geänderte Trends der Nachfrage erkennen**, die genutzt werden können als Impuls für Neuorientierungen oder Neuentwicklungen von Dienstleistungen und Ansporn sein können für weitergreifende Innovationen.

Wichtig erscheint in diesem Zusammenhang, dass der Sachverständige regelmäßig und von sich aus das Gespräch mit seinen Auftraggebern sucht. Vorwiegend aus solchen Gesprächen lassen sich nicht nur Qualitätsanforderungen, sondern vor allem Anhalte zu **Qualitätserwartungen** gewinnen, aus denen sich neue generelle Kundenbedürfnisse ergeben können, die dem Sachverständigen eine Neuausrichtung oder gar eine Ausweitung seiner Tätigkeit ermöglichen.

6.2 Vorgehensmodell zur Einführung

Ein Einführungsmodell zur Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems in ein Sachverständigenbüro wurde in der Form dargestellt, dass es

- einerseits eine Beschreibung der einzelnen Schritte enthält, die **bürointern** vom Sachverständigen durchzuführen sind, das von der Entscheidung für die Einführung bis zur Zertifizierung das gesamte Anforderungsspektrum an die interne Organisation umfasst sowohl was Planung, Umsetzung, Kontrolle und Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems enthält als auch
- ein Begleitmodell für die Gestaltung einer zur Einführung parallel laufenden **Schulungslinie** umfassend Seminare, Beratungen und Workshops aufweist, das auch geeignet ist für die gruppenweise Einführung bis hin zur gemeinsamen Zertifizierung, wobei das Modell ausreichend flexibel erscheint, optionale Bausteine nach Bedarf einzufügen oder zu eliminieren, je nachdem, wie das Büro seine Implementierung individuell gestaltet.

Die vorgeschlagene Schulungslinie berücksichtigt Erfahrungen mit der Durchführung von Seminaren für Grundlagenvermittlung von Qualitätsmanagement, wobei von Bedeutung ist, dass darin auf das Niveau der Vorbildung und das der Erfahrungen des Teilnehmers eingegangen werden kann.

Die **Auswertung von Seminarbeurteilungen** zeigt, dass die Teilnehmer im Normalfall der Gestaltung und den Modalitäten der Durchführung positiver gegenüberstehen als dem subjektiv empfundenen eigenen Nutzen, der etwas kritischer gesehen wurde. Daraus ließe sich schließen, dass das Eintritts- oder Vortragsniveau für den Teilnehmer noch als etwas zu anspruchsvoll empfunden worden ist. Es könnte damit eine grundlegende Mahnung verbunden sein, den Teilnehmer dort abzuholen, wo er sich befindet, und das würde im Thema Qualitätsmanagement bedeuten, von völlig fehlendem Vorwissen auszugehen.

Das Begleitmodell der Schulungen etc. stellt nichtsdestotrotz eine schlanke Herangehensweise zur Verfügung, die das Sachverständigenbüro weder hinsichtlich seines zeitlichen noch seines finanziellen Rahmens überbeanspruchen muss. Erfahrungen, die mit der Einführung von QM-Systemen bei Ziviltechnikerbüros (ausschließlich mit dem Schwerpunkt Planungstätigkeit) gemacht worden sind, zeigen, dass in den meisten Fällen die **Begleitung durch externe Berater** erforderlich war, um eine Umsetzung innerhalb eines Zeitraumes von etwa einem Jahr zustande zu bringen.

Die Einführung berücksichtigt des Weiteren die Möglichkeit der Zertifizierung des Systems, wahlweise individuell oder in einer Gruppe.

Im Anhang zu vorhergehenden Ausführungen soll noch überlegt werden, wie die Attraktivität der beabsichtigten und in sehr ähnlicher Art bereits durchgeführten Seminarveranstaltungen gesteigert werden kann. Ein wesentlicher Grund für eine Attraktivität kann darin vermutet werden, dass der unmittelbare Nutzen für die tägliche Arbeit und die **sofortige Anwendbarkeit** als sehr hoch eingeschätzt werden.

Das Dienstleistungsmodell (3P-Modell) für die Sachverständigentätigkeit erfasst die Adressaten der Sachverständigenqualität. Alle Impulse der Qualitätsverbesserung richten sich ebenfalls an diese Adressen. In der nachfolgenden Darstellung sind links die Themenblöcke der Seminarveranstaltungen aufgelistet, rechts die Adressaten der Qualitätsverbesserung.

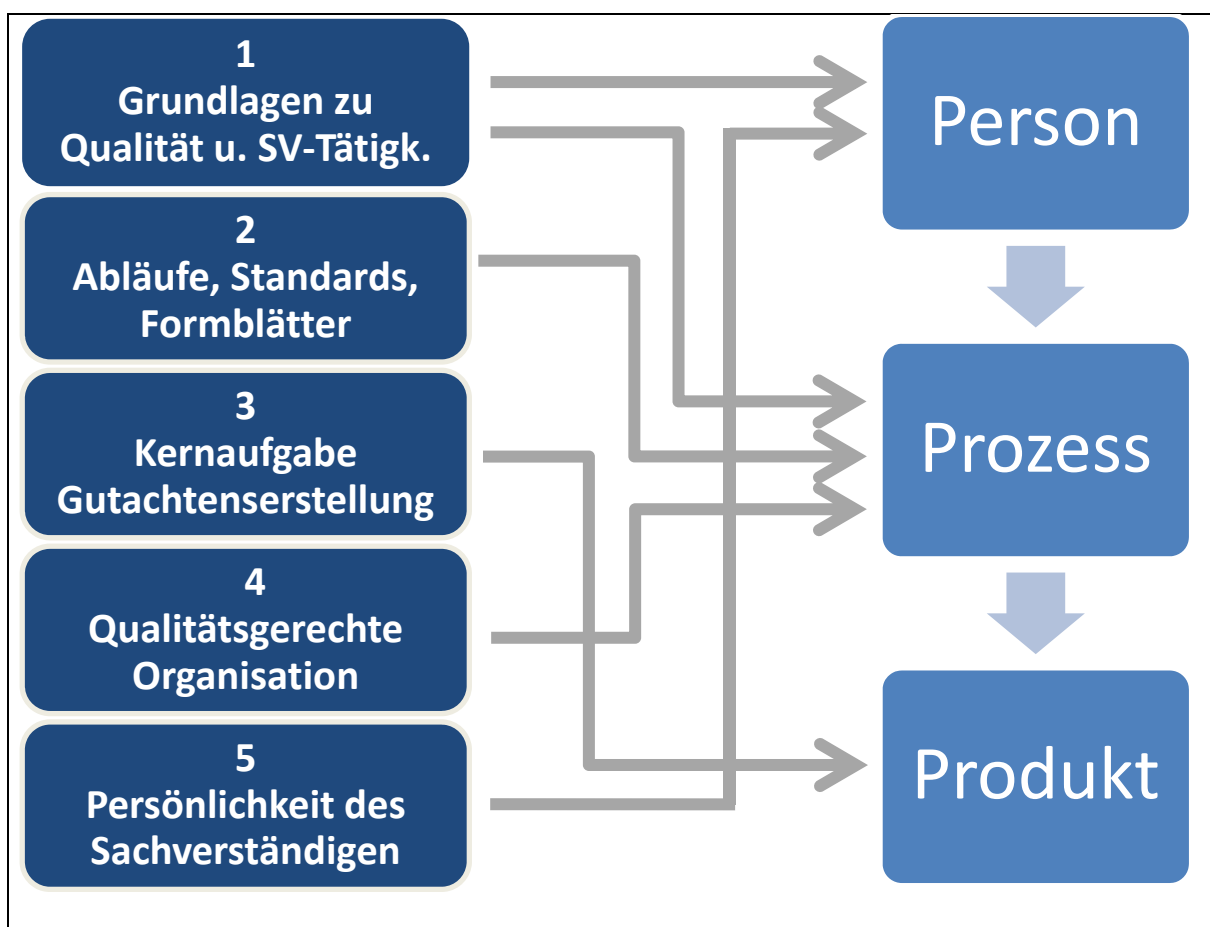


Abbildung 39: Direkte Verbesserungsimpulse als Attraktivitätssteigerung³⁴⁴

Die Pfeile dazwischen zeigen folgende Verbindungen: im ersten Block werden die Person und der Prozess stark angesprochen, im zweiten der Prozess usw. Die Pfeile weisen zugleich auf **Verbesserungsimpulse** hin, die dem Teilnehmer unmittelbar in Form von Empfehlungen, Ratschlägen, Erfahrungswerten und Beispielen weitergegeben werden und ihm sofortigen praktischen Nutzen für seinen gesamten Wirkungsbereich anbieten.

³⁴⁴ Eigene Darstellung

6.3 *Abgleich mit den Forschungsfragen*

Den Forschungsfragen sind die sich aus der Arbeit ergebenden Antworten gegenübergestellt.

6.3.1 Zur ersten Forschungsfrage

Was kennzeichnet die Rollen von Personen im Rahmen ihrer Sachverständigentätigkeit?

Die Rolle der Personengruppe, die in der Arbeit erfasst wurde, lässt sich beschreiben durch drei Merkmale, das sind

- die Verbindung zu einer beruflichen Tätigkeit,
- die erforderlichen persönlichen Kompetenzen und
- der Prozess, den ihre Arbeit durchläuft.

Dazu wird im Einzelnen erläutert:

Die **Verbindung der Sachverständigentätigkeit zur beruflichen Tätigkeit** in der Form eines „siamesischen Zwillings“ ist erforderlich,

- um den Fluss des Wissens aus der praktischen beruflichen Tätigkeit heraus für die Sachverständigentätigkeit nutzen zu können und
- um auf die organisatorischen und materiellen Ressourcen der beruflichen Sphäre zurückgreifen zu können, wobei dieser zunächst entstehende materielle Aufwand durch die Sachverständigentätigkeit später mehr als kompensiert wird.

In der Gegenrichtung kommt es zu einem Rückfluss

- an erfahrungsbezogenem Wissen aus der Sachverständigentätigkeit, das fortan der berufliche Seite zur Verfügung steht und
- an materiellem Nutzen, der den zuvor notwendigen Einsatz wieder kompensiert, im Normalfall aber deutlich übertrifft.

Die für die Sachverständigen **erforderlichen persönlichen Kompetenzen** lassen sich in vier Kategorien einteilen: die Fachkompetenz, die ethische Kompetenz, die Sozialkompetenz und die Kompetenz der Tat (der Umsetzung).

Dazu ist im Einzelnen zu erläutern:

- Die **Fachkompetenz** deckt alle für das engere Berufsumfeld erforderlichen Anforderungen ab. Das Wissen über sein Fachgebiet muss überdurchschnitt-

lich sein und aktuell gehalten werden. Diese Kategorie umfasst auch das Methodenwissen des Fachgebiets.

- In der **Sozialkompetenz** versammeln sich alle Anforderungen für Kommunikation, interpersonelle Beziehungen, erfolgreiche Zusammenarbeit, Konfliktbewältigung, Verhalten in Stresssituationen und dergleichen. Erforderliche Methoden und Werkzeuge sind erlernbar.
- Vom Vorhandensein eines ausreichenden Maßes an **ethischer Kompetenz** wird der langfristige Erfolg eines Sachverständigen abhängen. Sie erfordert nicht nur eine strikte Beachtung von Standesregeln, sondern auch grundlegender Prinzipien wie Integrität etc., aus denen sich die Merkmale ethischer Kompetenz herleiten. Die Prinzipien und deren Imperative sind erlernbar.
- Letztlich ist Schwerpunkt der **Umsetzungskompetenz**, das für die praktische Tätigkeit erforderliche Rüstzeug an Durchsetzungsvermögen, Führungsstärke, Managementkenntnis vorzuweisen. Beinhaltet ist hier auch das Qualitätsmanagement, das nicht ein bürokratisches System von Regeln darstellt, sondern bei kontinuierlicher Anwendung in „Qualitätsdenken“ übergeht, das die praktische Tätigkeit als etwas Selbstverständliches begleitet.

Der **Prozess, der ihre Arbeit durchläuft** ist das letzte gemeinsame Merkmal der betrachteten Personengruppe. Er lässt sich als Begutachtungsauftrag bezeichnen und beschreibt den inhaltlichen und zeitlichen Ablauf der Tätigkeit, der im Qualitätsmanagement als Wertschöpfungsprozess oder Kernprozess bezeichnet wird. Er lässt sich in folgende Abschnitte gliedern:

- Eine **Auftragsannahme** einschließlich einer Risikoanalyse oder Machbarkeitsprüfung im Sinne des Qualitätsmanagements,
- eine Phase der **Vorbereitung** für die Durchführung einschließlich Sicherung der dafür erforderlichen materiellen und personellen Ressourcen,
- eine **Befundaufnahme**, die entweder durch einen Ortsaugenschein oder auch durch ein Aktenstudium erfolgen kann mit Grundlagenerfassung,
- die Kernaufgabe der **Gutachtenserstellung** mit der Gewichtung der Befundergebnisse, der Beantwortung der im Auftrag gestellten Fragen,
- die Ausfertigung des Gutachtens und der **Verteilung** an die vom Auftraggeber genannten Stellen,
- gegebenenfalls eine **Erörterung** des Gutachtens mit Darlegung des Inhalts und Beantwortung der gestellten Fragen und

- den Abschluss des Begutachtungsauftrages mit **Archivierung** nach einer zuvor erfolgten Auswertung der „lessons learned“.

Einzelne Teile dieses hier beschriebenen Prozesses können für bestimmte Sachverständige nicht relevant sein und wären im Bedarfsfall wegzulassen:

- Ein Sachverständiger, der lediglich Formulargutachten in großer Zahl erstellt, wird keine Erörterung durchzuführen haben.
- Ein Sachverständiger, der sein Gutachten auf Grundlage eines von dritter Seite erstellten Befundes anzufertigen hat, benötigt keine örtliche Befundaufnahme.

6.3.2 Zur zweiten Forschungsfrage

Wie kann ein standardisiertes Qualitätsmanagementsystem gestaltet sein?

Die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem für die Tätigkeit einer Einzelperson lässt sich kurz wie folgt zusammenfassen: es muss schlank gestaltet werden und jeden unnötigen Aufwand an administrativer Tätigkeit vermeiden, ohne dass durch Vereinfachungen oder Weglassungen sein Nutzen verloren geht.

Es muss des Weiteren die Möglichkeit bieten, dass sich ausgehend von Aufbau und Struktur des Systems ein **Qualitätsdenken** entwickeln kann, das dazu führt, dass Anforderungen gleichermaßen aus Gewohnheit heraus beachtet und eingehalten werden und eine ständige Rückversicherung in schriftlichen oder elektronischen Unterlagen nicht mehr erforderlich ist. Das vorgeschlagene System kann nach vorliegenden Erfahrungen diese Anforderungen erfüllen.

Das dargestellte Modell eines Qualitätsmanagementsystems **geht vom zentralen Wertschöpfungsprozess** aus, der einerseits vom Managementprozess und andererseits von den Hilfsprozessen flankiert wird. An Beginn und Ende steht der Kunde mit seinem Kundenwunsch und der Wunscherfüllung. Dieser Prozess steht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit, ihm müssen alle anderen Prozesse und die Funktionen des Systems gewissermaßen „zuarbeiten“.

Der **Prozess der ständigen Verbesserung** ist auf einfache Art in die Struktur integriert, so dass Reklamationen, Verbesserungen und Rückmeldungen aus Projekt- oder Prozessreviews verlässlich erfasst und spätestens anlässlich des jährlichen Management-Reviews bearbeitet und die notwendigen Verbesserungen eingearbeitet werden können.

Der Aufbau der Qualitätsdokumentation reduziert sich auf eine gut handhabbare Größe: Zum einen wird ein **Qualitätshandbuch** geschaffen, in dem sämtlichen Vor-

gaben an das Qualitätsmanagement Platz finden und das als Referenzhandbuch dient. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um einen physischen oder elektronischen Ordner oder beides zugleich. Der Ordner enthält Beschreibungen des Aufbaus des Systems, die Darstellung der Prozesse, die Zusammenstellung aller Standards und Formblätter, die in direktem Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement stehen.

Dokumente aus dem Qualitätshandbuch dienen nicht als Arbeitsmittel, sondern, wie bereits zuvor dargestellt, ausschließlich der Referenz. Alle jene Dokumente, die im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagement stehen, weil sie etwa einem Nachweis dienen, sind im **Führungshandbuch** abgelegt. Dazu gehören alle Ergebnisse der Reviews und Audits, alle Rückmeldungen und Auswertungen von Kundenbefragungen, alle Reklamationen und Fehlermeldungen, aber auch alle Planungen und Darstellungen von Vorhaben, insbesondere betreffend die ständige Verbesserung des Systems.

Eine **Abgrenzung von Dokumenten**, die nicht direkt zum Qualitätsmanagement gehören, dieses aber unterstützen, ist notwendig, um das System schlank zu halten. Solche Unterlagen können zum Beispiel Hausnormen sein, für die kein Zwang zu einer regelmäßigen Erneuerung besteht und die nach Bedarf angepasst werden können. Solche Unterlagen zählen zu normalen Arbeitshilfen, die im Rahmen der allgemeinen Arbeitshilfen abgelegt sein können.

Alle Anforderungen der Darlegungsnorm ISO 9001 sind erfüllt, sodass bei entsprechender Absicht eine Zertifizierung nach dieser Norm möglich ist, wofür der Nachweis an Hand eines sehr ähnlichen Systems gegeben ist.

6.3.3 Zur dritten Forschungsfrage

Welche Auswirkungen hat die Einführung und die Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagements auf die Tätigkeit des Sachverständigen, insbesondere wie wirken sich Standardisierungsmaßnahmen auf die Effizienz der Tätigkeit aus?

Eine quantitative Antwort auf diese Forschungsfrage ist derzeit mangels ausreichenden Datenbestandes nicht möglich und wäre erst nach Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen durch mehrere Sachverständige zu erheben. Eine qualitative Aussage basiert auf Eigenerfahrungen des Verfassers. Das System bietet gegenüber einer Arbeitsweise, die als Improvisation bezeichnet wurde, folgende Vorteile:

- Der **An- und Durchlauf** eines Projekts ist in kürzerer Zeit möglich, weil viele ins Administrative verlagerte Tätigkeiten und Arbeiten durch geschulte Mitar-

beiter erfolgen können, wodurch der Sachverständige entlastet wird und sich auf seine ureigenen Aufgaben konzentrieren kann.

- Durch den Einbau von qualitätssichernden Routinen in die Projektabläufe, wie etwa von **Prüfvorgängen** vor und nach Gutachtenserstellung, werden Fehlerquellen systematisch weitgehend vermieden.
- Die im System festgelegten Schritte zur **Sicherstellung der Nachverfolgbarkeit** und Nachvollziehbarkeit von Vorgaben, Annahmen und allen anderen Grundlagen gibt der Gutachtenserstellung hohe Zuverlässigkeit und Transparenz.
- Die **standardisierte Art der Projektdokumentation** erlaubt sofortigen Zugang zu Daten und Dokumenten, erlaubt sofortige Kenntnis über den Stand und Fortschritt eines Projekts sowie sofortige Archivierung nach Projektabschluss ohne zusätzliche Manipulationen.
- Die Standardisierung der Arbeitsweise bringt keine Beeinträchtigung der **Kreativität** mit sich, sondern hält im Gegenteil den Rücken des Sachverständigen dafür frei.
- Ein allmählich steigendes **Qualitätsbewusstsein** führt dazu, dass steigend höhere Ansprüche an die eigene Tätigkeit gestellt werden. Jede von außen kommende Idee oder Anregung wird geprüft und bei Eignung in Prozessen und Standards berücksichtigt.
- In der **Kooperation mit anderen Sachverständigen** ist zwar auf einen unterschiedlichen Qualitätsanspruch zu achten, der aber aus der Sicht desjenigen, der Qualitätsmanagement betreibt, leicht beherrschbar ist, weil er von seinem Partner eine klare Schnittstellenanpassung einfordern kann. Zwischen Partnern, die beide Qualitätsmanagement betreiben, ist ein gegenseitiger Abgleich höchstwahrscheinlich auf einfache Weise möglich.

6.3.4 Zur vierten Forschungsfrage

Wie kann ein Vorgehensmodell zur Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro gestaltet sein?

Die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in einem Sachverständigenbüro kann nur dann erfolgreich sein, wenn sie keine Unterbrechungen des Betriebes verursacht. Das vorgeschlagene Einführungsmodell nimmt auf diese Gegebenheit Rücksicht. Das Vorgehensmodell setzt sich zusammen aus einem Modell für die interne Vorgangsweise und einer externen begleitenden Abfolge von wenigen Seminaren und Workshops, mit dazwischen liegenden Blöcken mit individueller Beratung.

Die externe Begleitung beginnt mit ein- bis zweitägigen Kurzseminaren, die zum Beispiel an Wochenenden abgehalten werden und in denen der Teilnehmer an die Grundlagen des Qualitätsmanagements herangeführt wird. Die Seminargestaltung nimmt auf die Anforderungen und Bedürfnisse der Erwachsenenbildung Rücksicht. Die Wissensvermittlung erfolgt in hohem Maße praxisnah, letzteres insbesondere durch Einbeziehung von aktiven Sachverständigen aus verschiedenen beruflichen Hintergründen.

Das Seminar wird ergänzt durch ein oder mehrere Workshops, in denen die praktische Umsetzung des Gelernten an Beispielen aus der Büropraxis geübt werden kann und sich erste Erfolgserlebnisse einstellen können. Diese sind von Bedeutung, da eine Einführung auch eine Umstellung des Denkens in die Prozessorientierung erfordert, das für viele Teilnehmer ungewohnt sein kann. Die schrittweise Einführung kann an ein individuelles Tempo angepasst werden, so dass weder eine Unter- noch eine Überforderung gegeben ist.

Die Einführung soll begleitet werden von Maßnahmen wie Coaching oder Beratung. Erfahrungsgemäß wird in einem Großteil der Fälle ohne externe Hilfe und ständige Ermutigung anhand der bisher erzielten Fortschritte die Einführung eines zertifizierungsfähigen Systems nur unzureichend oder gar nicht gelingen. Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, die ihm genehme Art der Betreuung auszuwählen.

Am Ende des Einführungsmodells steht die Präsentation der Einführungsmaßnahmen innerhalb der Teilnehmergruppe. Anschließend besteht die Möglichkeit zur Durchführung der erforderlichen Audits, danach sind die weiteren Schritte bis hin zur Zulassung zur Zertifizierung möglich.

6.3.5 Zur fünften Forschungsfrage

Wie kann ausgehend von den Grundsätzen des Qualitätsmanagements ein Ausbildungsprogramm für Sachverständige gestaltet sein?

Aus der Arbeit ergibt sich ein Modell für ein Ausbildungsprogramm, das inhaltlich an den Qualitätsmerkmalen ansetzt, die als Ausgangspunkt für die gegenständliche Arbeit festgelegt worden sind. Diese Qualitätsmerkmale sind in Kompetenzkategorien zusammengefasst, letztere dienen als Richtlinie für die Ausbildungsinhalte, die im Ausbildungsmodell dargelegt sind. Die Ausbildung kann auf verschiedenen Anforderungsebenen abgehalten werden, wobei als oberste Stufe eine universitäre Ausbildung möglich sein soll.

In der Kategorie Fachkompetenz wird die Vermittlung von Methoden im Vordergrund stehen, die eigenes Wissen strukturieren und dokumentieren und einen raschen Ab-

ruf externer Wissensquellen ermöglichen. Eine Orientierung an Methoden des zeitgemäßen Wissensmanagements ist vorgesehen. Das Aktuell-Halten des Fachwissens und des Grundwissens über angrenzende Fachbereiche bilden einen Schwerpunkt dieses Bausteins. Nicht Inhalt ist die fachliche Ausbildung im engeren Sinn, die als Basiskompetenz ohnehin in Verbindung mit ausreichender Praxis gegeben sein muss.

Bei der sozialen Kompetenz steht die Vermittlung von Kommunikation, Interaktion und Konfliktbewältigung im Vordergrund. Der Sachverständige soll befähigt werden, in jeder sich ergebenden Situation erfolgreich seiner Aufgabe gerecht zu werden. Die soziale Kompetenz beinhaltet auch die emotionale Kompetenz und ist für die erforderlichen „Soft Skills“ von zentraler Bedeutung. Zur sozialen Kompetenz gehören auch die Werkzeuge zur Positionierung in Netzwerken und Kooperationen, darunter die Fähigkeit zur Schaffung von Vertrauen.

Die ethische Kompetenz wurde mit dieser Arbeit in die Sachverständigentätigkeit eingeführt und beinhaltet die Vermittlung von Wissen und Methoden zur Einhaltung der ethischen Grundsätze, wie sie in normativen Leitlinien etwa in Form von Standesregeln niedergelegt sind. Dazu gehört auch der korrekte Umgang mit Situationen, in denen Druck auf Sachverständige ausgeübt wird. Die Ethikregeln scheinen von steigender Bedeutung besonders im Hinblick auf Ereignisse der letzten Zeit (2012) im Zusammenhang mit überbezahlten Gefälligkeitsgutachten.

Schließlich wird die Umsetzungskompetenz dargelegt, zu der neben dem Projekt- und Prozessmanagement das Qualitätsmanagement gehört. In all diesen genannten Komplexen soll der Inhalt auf das absolut notwendige Ausmaß beschränkt werden, auch ist eine Rückführung von entsprechenden Systemen auf die Ebene des einzelnen tätigen Sachverständigen und dessen zeitliche, organisatorische und materielle Möglichkeiten wesentlich. Die Umsetzungskompetenz beinhaltet auch Führungsqualitäten, die insbesondere im Zusammenhang mit Tatsachenerhebungen gefordert sind.

Das vorgestellte und modular aufgebaute Lehrgangsmo­dell soll für eine Mehrzahl von Anwendungen und Ausbildungsniveaus gestaltet werden können, die auf die Ansprüche der jeweiligen Lehrgangsteilnehmergruppe zugeschnitten ist. Es soll eine Weiterentwicklung auf flexibler Basis ermöglichen, die den sich entwickelnden Änderungen Rechnung trägt. Zukünftige, heute noch nicht absehbare Anforderungen sollen auf einfache Weise integriert werden können.

7 Zusammenfassender Ausblick

7.1 Wichtigste originäre Ergebnisse der vorliegenden Arbeit

Die wichtigsten Ergebnisse der vorliegenden Arbeit sind nachfolgend zusammengestellt:

7.1.1 Kategorisierung von Qualitätsmerkmalen für Sachverständige

Ein Modell wurde erstellt, das eine **Kategorisierung der Qualitätsmerkmale** von Sachverständigen erlaubt, dieses sowohl aus Sicht der angebotenen Kompetenzen, als auch aus Sicht der Anforderungen möglicher Auftraggeber. Es lässt sich damit zum wechselseitigen Abgleich der Standpunkte verwenden, wie sich am Beispiel von Ziviltechnikern und Richtern zeigen lässt.

Dieses Modell ist verwendbar als **Grundlage für**

- die Erstellung von **Qualitätszielen und der Qualitätspolitik** als Bestandteil eines Qualitätsmanagementsystems,
- die Festlegung von **Bildungsinhalten sowohl für Begleitschulungen** zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in Sachverständigenbüros als auch
- Inhalte von Lehrgängen zur **Ausbildung von Sachverständigen** ausgehend von Grundsätzen des Qualitätsmanagements.

Anzahl und Art der Kategorien sind mit insgesamt vier für fachliche, soziale, ethische und tätigkeitsbezogene praxisnah konfiguriert, können aber zukünftigen Entwicklungen des Sachverständigenwesens folgend geändert und angepasst werden.

7.1.2 Sachverständigentätigkeit als Funktion der Berufstätigkeit

Die Sachverständigentätigkeit wird in der Literatur nicht als eigenständiger Beruf gesehen, dennoch aber als berufliche oder berufsähnliche Tätigkeit, für die es gesetzliche und standespolitische Reglementierungen gibt, für die Haftungen bestehen usw. Ein klares Bild über die Einordnung der Sachverständigentätigkeit in das Wirtschaftsleben bestand nicht.

Beschrieben und dargestellt wurden nun der Zusammenhang und das Zusammenwirken zwischen Berufs- und der Sachverständigentätigkeit, wobei letztere nicht als eigenständiger Beruf aufgefasst wird, sondern im Sinne einer Organisationsbeschreibung als **Funktion**. Dieser Funktion ist ein Wertschöpfungsprozess zugeordnet, der mit dem des beruflichen Wertschöpfungsprozesses über die Bürostruktur und die Hilfsprozesse im Büro verbunden ist.

Der Zusammenhang zwischen der beruflichen Sphäre und der Sachverständigentätigkeit ist auch in Form zwei sich teilweise überlappender Kreisflächen darstellbar, zwischen denen ein Austausch von Wissen und materiellen Aufwendungen bzw. Erträgen stattfindet, wovon beide Sphären profitieren, die sachverständige durch Nutzung des durch die Berufstätigkeit erworbenen Wissens, Könnens und der Erfahrung, die berufliche durch den Erkenntnisgewinn und materiellen Nutzen aus der Verwertung des Berufswissens.

7.1.3 Adressaten der Sachverständigenqualität

Sachverständigentätigkeit ist ihrem Wesen nach Dienstleistung und unterliegt in ihrer Beurteilungen den Kriterien der Dienstleistungsqualität. Ausgehend von den drei Merkmalen und Voraussetzungen einer Dienstleistung wurden drei Adressaten benannt, an denen die Auftraggeber die Qualität der Dienstleistung messen:

- der **Person** (die das Potential und die Bereitschaft zur Leistung trägt),
- dem **Prozess** (dem Ablauf des Begutachtungsauftrages mit seinen Schritten)
- und dem **Produkt** (hier in Form des Gutachtens).

An diesen drei Adressaten lassen sich demnach die persönliche Qualität, die Prozessqualität und die Produktqualität der Sachverständigentätigkeit erkennen und bewerten, dies sowohl aus der Sicht des Auftraggebers, in gleicher Weise aber auch aus der Eigensicht.

7.1.4 Prozess des Begutachtungsauftrages

Für die Sachverständigentätigkeit werden gemeinsame Merkmale eines Ablaufes in einem Begutachtungsauftrag in einen den Erfordernissen entsprechenden Prozess übergeführt, der zentral die Tätigkeiten und Aufgaben des Sachverständigen darstellt und wie diese mit den organisatorischen Modalitäten verknüpft sind, wobei einzelne Schritte je nach Tätigkeitsfeld weggelassen werden können.

Der Prozess erlaubt durch seine einfache Darstellung als Abfolge von in Blöcken gruppierten Einzelschritten oder Arbeitspaketen, von denen jeder als Tätigkeit mit eindeutig definierter Vorgabe und mit Ergebnis gekennzeichnet ist, rasche Anpassungen an geänderte Gegebenheiten.

Der Begutachtungsprozess ist der zentrale Wertschöpfungsprozess der Sachverständigentätigkeit, er ist in einer Weise gestaltet, dass er im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems mit anderen Wertschöpfungsprozessen eines Unternehmens und mit Führungs- und Hilfsprozessen leicht verknüpft werden kann.

7.1.5 Modell eines QM-Systems für Sachverständige

Beschrieben wird weiters das Modell eines Qualitätsmanagementsystems für die Sachverständigen- in Verbindung mit einer Berufstätigkeit. Das System lässt sich in einer einfachen und kompakten Form dokumentieren. Dargestellt sind die Struktur des Systems, der vorhin genannte Wertschöpfungsprozess, die Hilfsprozesse und der Führungsprozess.

Darüber hinaus sind die gesamten übrigen zum System gehörigen Dokumente angegeben, alle Standards und die für das Qualitätsmanagement erforderlichen Formblätter. Das System ist in physischer und elektronischer Form gestaltbar. Sämtliche für das Qualitätsmanagement relevanten Nachweisdokumente sind in einem Führungsordner zusammengefasst.

Das dargestellte Modell eines Qualitätsmanagementsystems für Sachverständige erfüllt die Normforderungen der ISO 9001 und das System ist daher bei Bedarf zertifizierbar.

7.1.6 Einführungsmodell mit Begleitmaßnahmen

Zur Einführung des Qualitätsmanagementsystems in das Büro eines Sachverständigen wurde eine betriebsinterne Vorgangsweise dargestellt, die einen Einführungsprozess als Kern eines Implementierungsprojektes darstellt. Damit kann die Einführung zweckmäßigerweise wie ein externes Projekt behandelt und entsprechend abgewickelt werden.

Diese interne Vorgangsweise wird unterstützt durch ein begleitendes externes Schulungsprogramm, bei dem Bedacht genommen wird auf die Anforderungen einer parallel laufenden Berufstätigkeit mit deren zeitlichen, organisatorischen und materiellen Begrenzungen, sowie auf die Anforderungen der Erwachsenenbildung, die insbesondere eine starke Orientierung am praktischen Nutzen und an sofortiger Umsetzbarkeit des Gelernten erfordert.

Die Ausbildungsschiene besteht aus einer Abfolge von Informationsveranstaltungen und Umsetzungsphasen, wobei erstere in Seminare und Workshops gegliedert sind, die Umsetzungsphasen von individuellen Beratungen, Coaching oder Mentoring begleitet werden können. Die externen Schulungen sind in der Weise gestaltet, dass sie in Gruppen abgehalten werden können, was sowohl den Nutzen gegenseitiger Hilfe und Motivation unter Teilnehmern mit sich bringt, zugleich aber auch für die Teilnehmer Kosten reduziert. Die Ausbildungsphase endet mit einer Präsentation durch das Büro, im Anschluss daran kann die Durchführung der Zertifizierungsaudits wieder gemeinsam erfolgen.

7.1.7 Lehrgangmodell zur Ausbildung von Sachverständigen

Ein Ausbildungsmodell zum Sachverständigen wurde erstellt, das einem Interessenten mit ausreichender Berufserfahrung den Zugang zur Sachverständigentätigkeit auf einer Qualifikationsebene ermöglichen soll, die ihm nach Erteilung der Befugnis eine sofortige Tätigkeit in höchster Qualität ermöglichen kann.

Das Modell ist in der Form von Inhalten für Lehrgänge gestaltet ausgehend vom Modell der Qualitätsmerkmale und –kategorien, wobei dieses Ausbildungsmodell in weiten Anspruchsbereichen modifiziert werden kann, sodass auf die Vorqualifikation der Teilnehmergruppe Rücksicht genommen wird und diese Ausbildung auf unterschiedlichen Anforderungsebenen ablaufen kann. Wesentliche Grundlage für die Ausbildung ist neben der Erfüllung der Anforderungen aus den Qualitätskategorien die Vermittlung eines nachhaltigen Qualitätsmanagements.

7.2 Zukunftsentwicklungen und -szenarien

Aus gegenwärtiger Sicht sind im Zusammenhang mit der Sachverständigentätigkeit einige unterschiedliche Entwicklungen oder Entwicklungstendenzen erkennbar, auf die nachstehend eingegangen werden soll.

Es kommt zu **vermehrten Eintritten in die Selbständigkeit** unter hoch qualifizierten Arbeitskräften. Dies deshalb,

- weil zum einen dauerhafte Arbeitsverhältnisse besonders unter Wissensarbeitern tendenziell seltener werden und daher ein Ausweg in der Selbständigkeit gesucht werden muss,
- weil hochqualifizierte Arbeitskräfte gekündigt werden, infolge ihrer besonderen Qualifikation keinen geeigneten Arbeitsplatz finden und ebenfalls den Weg in die Selbständigkeit gehen oder
- weil sehr oft der Wunsch nach Eigenverantwortung und freier Gestaltung der eigenen Existenz als vorrangig erachtet wird. Von dieser Entwicklung betroffen sind jene Wissensarbeiter, die trotz ihrer höheren Qualifikation entweder in ihrem Unternehmen keine weitere Aufstiegsmöglichkeit sehen oder aber in ihrem Tätigkeitsfeld keine Herausforderung mehr finden, aber nirgendwo sonst im Unternehmen integriert werden können und daher freiwillig oder gezwungen den Weg in die Selbständigkeit suchen.

Für all die genannten Gruppen kann die Tätigkeit als Sachverständiger eine Ergänzung ihrer Existenzgrundlage mit sich bringen.

Eine der Grundbedingungen für dauerhaften Erfolg von Selbständigen liegt in einer **umfassenden Entfaltung und Weiterentwicklung persönlicher Fähigkeiten**, die sich keinesfalls auf die fachlichen Aspekte beschränken darf. Demgemäß müssen insbesondere Sachverständige, die sich vielfach aus freiberuflich orientierten Tätigkeitsfeldern rekrutieren, eine Ausbildung erlangen können, die ihnen dazu verhilft, nicht nur als Fachmann, sondern als umfassender Sachverständiger wahrgenommen und akzeptiert zu werden.

Wie schon seit mehreren Jahrzehnten, verdienen weiterhin die rasanten **Entwicklungen der Informationstechnologien** volle Aufmerksamkeit. Im Mindestfall werden sie den Sachverständigen insofern betreffen, als er zwar sein Fachwissen jederzeit aktualisieren und erweitern kann, andererseits dieses Fachwissen stärker als bisher in verständlich aufbereiteter Form auch Nichtfachleuten zur Verfügung stehen wird und damit der Wissensvorsprung des Sachverständigen deutlich schmelzen könnte. Von Bedeutung wird aber bleiben, dass jemand dieses Wissen interpretieren und auf einen konkreten Fall anwenden kann.

Diese Entwicklung verlangt nach einer veränderten Rolle des Sachverständigen, der als Experte unter Druck gerät, wie BUNZ³⁴⁵ meint, die infolge des raschen technischen Fortschrittes eine Entwicklung kommen sieht, in der sich die Bedeutung des Fachwissens als Basiskompetenz des Sachverständigen stark vermindern könnte, dies durch zukünftige Evolution der Informationstechnologie infolge Anwendung neuer Algorithmen.³⁴⁶

Schon vor über einem Jahrzehnt hat NEFIODOW³⁴⁷ in diesem Zusammenhang angemerkt, dass Unternehmen nie auf Fachkompetenz allein setzen dürfen. Auch seiner Ansicht nach wird die Bedeutung des Fachwissens in Zukunft abnehmen, nicht weil Fachwissen unwichtig wird, sondern weil es sich im Zuge der Globalisierung zunehmend angleicht. Seine für Unternehmen daraus gezogene Schlussfolgerung, dass Unternehmen verstärkt auf psychosoziale und ethische Fähigkeiten setzen müssten, auf eine Qualität des Verhaltens, gilt wohl auch für Sachverständige.

In der Folge der im Jahre 2012 geführten Diskussion über das Sachverständigenwesen in Österreich wird auf die **Erfordernisse einer allgemein besseren Ausbildung für Sachverständige** einzugehen sein. Will man die Situation verbessern, wird es nicht ausreichen, wenn sich die betroffenen Verbände und Interessensträger sowie die Seite der Kunden oder Klienten, in der sich auch die Justiz befindet, mit dem derzeitigen Ausbildungsniveau zufrieden geben. Eine verschärfte Ausbildung sollte zumindest jenen geboten werden, die sich über das derzeit verlangte Maß an fachli-

³⁴⁵ Vgl. BUNZ (2012), S 17

³⁴⁶ Ebenda: „Ersetzt die Automatisierung des Wissens den Experten?“, S 40f

³⁴⁷ Vgl. NEFIODOW (2001), S 151

cher, sozialer, ethischer und umsetzungsorientierter Kompetenz deutlich hinausbewegen wollen.

Darüber hinaus sind neue Ansätze und Initiativen erforderlich, um die **Fort- und Weiterbildung der Sachverständigen sicherer, effizienter und effektiver** zu machen. Dazu gehören Hilfen für die Neueintretenden, um ihnen in den ersten Schritten in die Praxis unnötiges Risiko vermeiden zu helfen und eine raschere Einarbeitung in die Praxis zu ermöglichen. Das kann durch Modelle zur temporären Begleitung von Sachverständigen geschaffen werden, etwa durch Coaching, Mentoring oder zumindest durch Nennung von Ansprechpartnern für die erste Phase der Tätigkeit. Zugleich soll auch ein verstärkter Austausch unter Sachverständigen möglich sein und eine engere Vernetzung von Sachverständigen untereinander für eine bessere Zusammenarbeit.

Dazu sei MERATH³⁴⁸ zitiert, dessen Anmerkungen für Unternehmer genauso gut für Sachverständige gelten können:

„Unternehmer zu werden kann man im Wesentlichen nur von Unternehmern lernen. Weil es eben nicht nur um abstraktes Wissen geht, sondern um die Frage, wie man in bestimmten Situationen empfindet und in emotional extrem anspruchsvollen und stressigen Situationen handelt.“

Im Hinblick auf die komplementäre oder kapazitive Ergänzung der Sachverständigentätigkeit erscheinen **Netzwerke und Kooperationen** stärker als bisher erforderlich, um dem Sachverständigen eine Konzentration auf seine Kernfähigkeiten zu ermöglichen. Durch die Zusammenarbeit soll eine wesentliche Verbesserung der Wissensausnutzung insgesamt erfolgen können.

7.3 Beitrag der Arbeit für zukünftige Entwicklungen

Die Arbeit bietet Ansätze für zukünftige Entwicklungen einer Berufsgruppe, die durch Mitteilen und zur Verfügung stellen ihres Wissens der Gesellschaft dient. Die Ergebnisse der Arbeit tragen für künftige Entwicklungen folgendes bei:

Ein übersichtliches Modell der **Qualitätsanforderungen und deren Kategorisierung** erlaubt eine durchgängige Darstellung sowohl der Anforderungen an die Sachverständigentätigkeit als auch der erforderlichen Kompetenzen, wodurch sowohl eine bessere Ausrichtung der Zugangskriterien, als auch eine solche der ganzen Ausbildung zum Sachverständigen möglich sein wird. Die Systematisierung erlaubt dem Sachverständigen auch eine leichtere Identifizierung und Differenzierung der im Zu-

³⁴⁸ MERATH (2009), S 440

ge der laufenden Tätigkeit sich als erforderlich darstellenden Verbesserungspotenziale.

Ein Modell für die Tätigkeit des Sachverständigen selbst ist in Form **eines allgemein anwendbaren Prozesses** als Teil der Abwicklung eines Begutachtungsauftrages beschrieben, der nach Bedarf abgewandelt werden kann, in seinem Kern jedoch für die in der vorliegenden Arbeit eingeschlossenen Gruppen von Sachverständigen allgemein gültig erscheint. Der Prozess ist in Abschnitte und Einzelschritte unterteilt, die bei Änderungen leicht und rasch angepasst werden können.

Ein weiteres Modell für die **Ausgestaltung eines Qualitätsmanagementsystems** für Sachverständige dient als Muster für die Einführung solcher Systeme und erlaubt ebenfalls nach Bedarf Abwandlungen, wobei es auf einzelne Elemente beschränkt werden kann. Eine Anpassung an die tatsächlichen Gegebenheiten und Bedürfnisse eines Sachverständigenbüros als Ein-Personen-Unternehmen oder als kleineres Unternehmen ist somit leicht möglich. In seiner Gesamtheit jedoch ist im System den Anforderungen einer Zertifizierung entsprechend der Qualitätsnorm ISO 9001 genüge getan.

Ein ebenfalls dargestelltes **Einführungsmodell** erlaubt eine einfache Eingliederung eines Qualitätsmanagementsystems in die Bürotätigkeit, wozu für ein Einführungsprojekt der Ablauf vorgeschlagen wurde. Die Einführung kann durch externe Schulungs- und Beratungsmaßnahmen begleitet werden, die ebenfalls detailliert dargestellt sind. Die Schulungen können vorzugsweise in Gruppen abgehalten werden, wodurch ein Aspekt der gegenseitigen Motivation gegeben sein soll. Die Begleitung kann bis zur Zertifizierung erstreckt werden.

Ein vorgeschlagenes **Ausbildungsmodell**, das inhaltlich ausgerichtet ist an den zuvor genannten Qualitätskategorien des Sachverständigen, kann Interessenten bis an die Befugniserteilung heranführen. Es kann in unterschiedlicher Weise entwickelt werden, sodass es weitgehend auf die Vorqualifikation der Teilnehmer ausgerichtet werden kann, wobei Vorqualifikation und Ausbildung bis zum universitären Niveau reichen können. Auch eine Weiterführung der Ausbildung als Baustein zur permanenten Sicherstellung der Qualifikation des Sachverständigen ist möglich.

Zusammenfassend soll die gegenständliche Arbeit dazu beitragen, dass Sachverständige ihr **persönliches und fachliches Potential** in ihre Tätigkeit einbringen und voll entfalten, ihre Kompetenzen besser als bisher ausbreiten und weitergeben können, mehr Sicherheit und Transparenz in ihrer Arbeit erleben, mehr Freude und Gelassenheit in ihrer Tätigkeit erfahren und letztlich ihre Chancen zur Steigerung ihres Einkommens erhöhen.

Der Sachverständige von heute ist aufgerufen, sich nicht defensiv zu verhalten, sondern **neue Entwicklungen als willkommene Herausforderung** zu begreifen, zur nachhaltigen Verbesserung seiner Arbeit, durch die er vielleicht bisher vernachlässigte, aber durch Qualitätsmanagement gestärkte Kompetenzen und andere Aspekte seiner Tätigkeit besser einsetzen kann.

Die Beschäftigung mit Qualitätsmanagement soll dem Sachverständigen bewusst machen, dass für nachhaltigen Erfolg seiner Arbeit Fachkenntnis allein nicht ausreicht, sondern soziale, ethische und umsetzungsorientierte Kompetenz erforderlich sind, weil er in zunehmendem Maße als **Kommunikator** schwieriger Sachverhalte gefragt ist und als Persönlichkeit, die verdolmetscht und interpretiert und hilft, schwer Verständliches begreifbar und Komplexes durchschaubar zu machen.

Auch die **Umsetzungskompetenz** seiner Tätigkeit wird gefragt sein: die Persönlichkeit, die „etwas weiterbringt“, die Probleme nicht selbst lösen kann oder darf, aber Lösungsvorschläge anbieten kann, die im Interesse der Auftraggeber das Beste aus verfahrenen Situationen macht, die die nötige Energie und Ausdauer besitzt, langwierige Prozesse – nicht nur gerichtlicher Art – nicht nur durchzustehen, sondern als tatkräftiger Helfer zu begleiten: Umsetzungskompetenz ist gefragt, die sich konzentriert ihrer Aufgabe widmet, ohne aber den Auftraggeber zu bevormunden.

Zu guter Letzt wird die **ethische Kompetenz** des Sachverständigen eine zunehmende, ja entscheidende Rolle spielen: gerade der unbestechliche, seiner Verantwortung sich stellende und Rechenschaft gebende Sachverständige wird in Zukunft der gefragteste sein. Er wird vielleicht nicht vom schnellen Geschäft profitieren. Aber nur dadurch, dass er erkannt hat, dass Integrität das kostbarste Gut des Sachverständigen darstellt, wird er langfristig erfolgreich sein können.

Die gegenständliche Arbeit will Sachverständige ermutigen, ihrer Aufgabe mit gestärktem Selbstbewusstsein zu begegnen. Sie will ihn auch ermutigen, die bestmögliche Arbeit für seine Auftraggeber zu liefern und **Spitzenleistungen** zu erbringen, die keinen Vergleich zu scheuen brauchen. Durchdachtes und vorbildhaft gelebtes Qualitätsmanagement wird der bestmögliche Weg dazu sein.

Übergeordnetes Ziel der Arbeit ist die Bewusstseinsmachung der Notwendigkeit einer **umfassenden Ausbildung von Sachverständigen**, die heute noch nicht besteht und deren Notwendigkeit vielleicht auch noch nicht gesehen wird. Es ist nicht einzusehen, warum ausgerechnet Sachverständige, deren Tätigkeit in sehr vielen Fällen für den weiteren Weg von Personen und Unternehmungen entscheidenden Einfluss hat, bislang keine umfassende Ausbildung bekommen können. Auch dieses Manko zu beheben, will die Arbeit ein kleines Stück beitragen.

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abbildung 1: Struktur der Arbeit | 22 |
| Abbildung 2: Hierarchie technischer Vorschriften..... | 54 |
| Abbildung 3: Französische Norm zur Qualität für Gutachten..... | 63 |
| Abbildung 4: Voraussetzungen für Dienstleistungen nach BRUHN..... | 66 |
| Abbildung 5: Dienstleistungstypen nach FÄHNRIICH/OPITZ..... | 68 |
| Abbildung 6: Erweiterte Kompetenz des Ingenieur-Dienstleisters nach VDI 4510 | 70 |
| Abbildung 7: Ansätze für Wettbewerbsvorteile nach ZAHN | 72 |
| Abbildung 8: Lieferanten- und Kundensicht auf Qualität, nach DANZER | 83 |
| Abbildung 9: Zusammenhang Qualität, Kosten und Zeit, Darstellung in DANZER.... | 84 |
| Abbildung 10: Magisches Qualitätsdreieck aus konventioneller Sicht..... | 84 |
| Abbildung 11: Eisbergmodell der Anforderungen und Erwartungen..... | 92 |
| Abbildung 12: Qualitätsmerkmale, Anforderungen und Kompetenzen | 93 |
| Abbildung 13: QM-Modell der Norm ISO 9001:2000 | 97 |
| Abbildung 14: Aachener QM-System, Darstellung aus ZOLLONDZ | 98 |
| Abbildung 15: Die acht Grundsätze des Qualitätsmanagements nach ISO 9004 ... | 100 |
| Abbildung 16: Der Deming-Kreis in Darstellung nach DANZER..... | 103 |
| Abbildung 17: Kunden- und produktbezogene Qualität nach BRUHN, erweitert..... | 106 |
| Abbildung 18: Implementierung als ganzheitlicher Prozess bei ZOLLONDZ | 111 |
| Abbildung 19: Verortung des Qualitätsmanagements | 131 |
| Abbildung 20: Dienstleistung als Bindeglied zwischen QM und SV..... | 132 |
| Abbildung 21: 3P-Modell, Schlüsseladressaten der Sachverständigenqualität | 134 |
| Abbildung 22: Zusammenhang zwischen Beruf und Sachverständigentätigkeit | 135 |
| Abbildung 23: Prozessmodell des Begutachtungsauftrages | 136 |
| Abbildung 24: Qualitätskategorien der SV-Tätigkeit | 137 |
| Abbildung 25: Organisationsstruktur eines Ingenieurbüros mit SV-Tätigkeit..... | 138 |
| Abbildung 26: Wechselbeziehung der Organisation auf Prozessebene | 139 |
| Abbildung 27: Dokumentationsstruktur..... | 140 |
| Abbildung 28: Modell des QM-Systems | 143 |
| Abbildung 29: Gesamtübersicht Elemente des Qualitätsmanagements..... | 144 |
| Abbildung 30: QM-Dokumentation in der Büroorganisation | 145 |
| Abbildung 31: Einführungsmodell – dunkel dargestellte Module optional..... | 151 |
| Abbildung 32: Inhaltliche Struktur der Seminare und der Präsentation | 153 |
| Abbildung 33: Einführung eines QM-Systems mit externer Unterstützung..... | 154 |
| Abbildung 34: Modell der Qualitätsbeurteilung | 165 |
| Abbildung 35: Gesamtmodell (eigene Darstellung) | 167 |
| Abbildung 36: SWOT-Analyse für die Kompetenzen eines Sachverständigen..... | 187 |
| Abbildung 37: Gegenüberstellung genannter Qualitätsmerkmale | 198 |
| Abbildung 38: Zusammenführung Q-Merkmale und QM-System..... | 201 |
| Abbildung 39: Direkte Verbesserungsimpulse als Attraktivitätssteigerung..... | 204 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|--|-----|
| Tabelle 1: Forschungsfragen..... | 21 |
| Tabelle 2: Arten von Sachverständigen..... | 33 |
| Tabelle 3: Persönlichkeitsmerkmale des Sachverständigen nach HAAS | 39 |
| Tabelle 4: Definition des Begriffes Gutachten bei ZUSCHLAG | 46 |
| Tabelle 5: Qualitätsvolle Ausführung eines Gutachtens nach CORS | 47 |
| Tabelle 6: Qualitätsmerkmale nach ZUSCHLAG..... | 49 |
| Tabelle 7: Eigenschaften von Dienstleistungen nach BRUHN | 67 |
| Tabelle 8: Five Stages of Skill Acqulsitlon..... | 75 |
| Tabelle 9: A proficiency scale..... | 75 |
| Tabelle 10: Qualitätsmerkmale, Anforderung von Kompetenzen | 90 |
| Tabelle 11: Forderungen an Qualitätsmanagementsysteme nach BRUHN | 104 |
| Tabelle 12: 10 Prinzipien des QM für Dienstleistungen nach BRUHN | 112 |
| Tabelle 13: Phasen bei der Einführung eines QM-Systems nach BENES/GROH... .. | 113 |
| Tabelle 14: Ziele der Zertifizierung nach BRUHN..... | 117 |
| Tabelle 15: Qualitätsanforderungen an den Sachverständigen..... | 134 |
| Tabelle 16: Beispiel für den Inhalt eines QM-Systemhandbuches | 146 |
| Tabelle 17: Beispiel für den Inhalt eines Führungshandbuches | 147 |
| Tabelle 18: Einführung eines QM-Systems | 149 |
| Tabelle 19: Ausbildungsmodell, Kategorien und Beispiele für Inhalte | 158 |
| Tabelle 20: Ergebnisse einer Befragung von Ziviltechnikern 2005-2007..... | 175 |
| Tabelle 21: Ergebnisse einer Befragung von Richtern | 178 |
| Tabelle 22: Gegenüberstellung von Arbeitsweisen mit und ohne QM | 182 |
| Tabelle 23: Faktoren für das Zustandekommen von Vertrauen..... | 184 |
| Tabelle 24: Bewertung von Seminaren zur Qualitätssicherheit | 190 |
| Tabelle 25: Gegenüberstellung Kompetenzen-Anforderungen | 192 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|-----|---|
| AVG | Allgemeines Verwaltungsverfahrensgesetz |
| EPU | Ein-Personen-Unternehmen |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmungen |
| KVP | Kontinuierlicher Verbesserungsprozess |
| Q | Qualität |
| QM | Qualitätsmanagement |
| QMS | Qualitätsmanagementsystem |
| SDG | Sachverständigen- und Dolmetschergesetz |
| SV | Sachverständiger |
| ZT | Ziviltechniker |
| ZTG | Ziviltechnikergesetz |

Literaturverzeichnis

ASSOCIATION FRANCAISE DE NORMALISATION (AFNOR): French Standard NF X 50-110 Quality in expertise activities. General requirements of competence for an expertise activity. Saint-Denise La Plaine, 2003

ATTLMAYR, M.: Der Sachverständige, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006a, S 1-11

ATTLMAYR, M.: Anforderungen an den Sachverständigen, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006b, S 15-19

ATTLMAYR, M.: Rechtliche Grundlagen der privaten Sachverständigentätigkeit, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006c, S 98-103

ATTLMAYR, M.: Anforderungen an das Gutachten, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006d, S 141-151

ATTLMAYR, M.: Der Aufbau des Gutachtens, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006e, S 158-168

ATTLMAYR, M.: Die strafrechtliche Verantwortung des Sachverständigen, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006f, S 243-274

ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006

BENES, G. M. E.; GROH, P. E.: Grundlagen des Qualitätsmanagements – Trainingsfragen-Praxisbeispiele-Multimediale Visualisierung, München 2011

BRUHN, M.: Qualitätsmanagement für Dienstleistungen – Grundlagen, Konzepte, Methoden, 6. Auflage, Berlin/Heidelberg 2006

BRUHN, M.: Markteinführung von Dienstleistungen – Vom Prototyp zum marktfähigen Produkt, in: BULLINGER/SCHEER (2006a), S 227-248

BRUNNER, F. J.; WAGNER, K. W.: Qualitätsmanagement – Leitfaden für Studium und Praxis, 5. Auflage, München/Wien 2011

- BULLINGER, H.-J.; SCHEER, A.-W.: Service Engineering – Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen, 2. Auflage, Berlin/Heidelberg 2006
- BUNZ, M.: Die stille Revolution. Wie Algorithmen Wissen, Arbeit, Öffentlichkeit und Politik verändern, ohne dabei viel Lärm zu machen, Berlin 2012
- BURR, W.: Service Engineering bei technischen Dienstleistungen: eine ökonomische Analyse der Modularisierung, Leistungstiefengestaltung und Systembündelung, Wiesbaden 2002
- CHI, M. T. H: Two Approaches to the Study of Experts' Characteristics, in: ERICSSON K. A. et al.: The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, 6. Auflage, New York 2009, S 21-30
- CORS, K. G.: Handbuch Sachverständigenwesen, 4. Auflage, Essen 2006
- CROSBY, P. B.: Quality Is Free – The Art of Making Quality Certain, New York 1980
- CSICHOS, R.: Change Management – Konzepte, Prozesse, Werkzeuge für Manager. Verkäufer, Berater und Trainer, München 1997
- DANZER, H. H.: Qualitätsmanagement im Verdrängungswettbewerb – Der Schlüssel um Überleben im Käufermarkt, TAW-Verlag 1995
- DANZER, H. H., Qualitätsmanagement – Der Weg zu einem qualitätsorientierten Management, Vorlesungsskriptum, TU Graz, Graz 2011
- DREYFUS, H. L; DREYFUS S. E: Mind over Machine – The Power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer, New York 1988
- ERICSSON, K. A.: The Influence of Experience and Deliberate Practice on the Development of Superior Expert Performance, in: ERICSSON K. A. et al.: The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance, 6. Auflage, New York 2009, S 683-703
- ERICSSON, K. A. et al.: The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance, in: Psychological Review, Vol. 100. No. 3, 1993, S 363-40
- FÄHNRIICH, K.-P.; OPITZ, A.-W.: Service Engineering – Entwicklungspfad und Bild einer jungen Disziplin, in: BULLINGER/SCHEER (2006), S 85-112
- FLEISCH, E.: Das Netzwerkunternehmen – Strategien und Prozesse zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Networked Economy, Berlin/Heidelberg 2001
- FRIEDSCHRÖDER, T.: Spielanleitung für Netzwerker, beruflichen Erfolg und Karriere bewusst steuern, Wien 2005

- FRÖHLICH, E.: Ethische Komponenten in allen Teilen des Wirtschaftens, in: PICH-
LER, J. H. (Hrsg.), Ethische Kompetenz der Unternehmer als Erfolgsbedingung, Ber-
lin 2000, S 99-115
- GEISSLER, R.: Die richtige Auswahl des Sachverständigen in der gerichtlichen Pra-
xis, in: Der Sachverständige, Heft 4/2002, S. 205-207
- GLAUNER, C./KORTE, S.: Ingenieurdienstleistungen, Forschungsbericht, herausge-
geben von Zukünftige Technologien Consulting des VDI –Technologiezentrums,
Düsseldorf 2003
- HAAS, R.: Der Sachverständige des Handwerks – Ein Handbuch für die Praxis, 4.
Auflage, Stuttgart 1997
- HAPPACHER BREZINKA, E.: Anerkennung von fachlichen Qualifikationen, in: ATT-
LMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigen-
rechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006, S 20-36
- HAUPTVERBAND DER ALLGEMEIN BEEIDETEN UND GERICHTLICH ZERTIFI-
ZIERTEN SACHVERSTÄNDIGEN ÖSTERREICHS: Das Sachverständigenwesen in
Europa – Aktuelle Fragen und Antworten, Köln 2006
- HEIDENREICH, M.: Regionale Netzwerke in der globalen Wissensgesellschaft, in:
WEYER (2000), S 102f
- INGENOS GROUP (Hrsg.): Gemeinden erfolgreich vernetzen. Gemeinsam schaffen
wir das, Gleisdorf, undatiert
- JURAN, J. M.: Juran on Leadership for Quality – An Executive Handbook, The Free
Press 1989
- KAMISKE, G. F. (Hrsg.): Handbuch QM-Methoden, München 2012
- KAMISKE, G. F.; BRAUER, J. P.: Qualitätsmanagement von A bis Z – Wichtige Be-
griffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7. Auflage, München 2011
- KOSTKA, C.: Change Management, in: KAMISKE, G. F., Handbuch QM-Methoden –
Die richtige Methode auswählen und umsetzen, München 2012, S 443-462
- KOTLER, P.: Marketing Management. Analysis, Planning, Implementation, and Con-
trol, 9th Edition, New Jersey 1997
- KRAMMER, H.: Allgemeines zu Funktion, Wesen, Bedeutung und Formen des Sach-
verständigenbeweises sowie Strukturen staatlicher Vollziehung, in: KRAMMER, H. et

al.: Sachverständige und ihre Gutachten: Handbuch für die Praxis, Wien 2012, S 1-27

KRAMMER, H. et al.: Sachverständige und ihre Gutachten: Handbuch für die Praxis, Wien 2012

KREMSENER, M.: Die zivilrechtliche Haftung des Sachverständigen, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006, S 199-242

LANG, K.; RATTAY, G.: Leben in Projekten. Projektorientierte Karriere- und Laufbahnmodelle, Wien 2005

LINß, G.: Training Qualitätsmanagement, 3. Auflage, München 2011

LIPNACK, J.; STAMPS, J.: Virtuelle Teams – Projekte ohne Grenzen – Teambildung, Virtuelle Orte, Intelligentes Arbeiten, Vertrauen in Teams, Wien 1998

MAYER, H.: Der Bausachverständige im Verwaltungsrecht, in: ATTLMAYR, M.; WALZEL VON WIESENTREU, T.: Handbuch des Sachverständigenrechts – Praxisleitfaden für das Verwaltungsverfahren, Wien 2006, S 303-310

MERATH, S.: Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Wie sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik gewinnen, 3. Auflage, Offenbach 2009

MISES, L. v.: Die Bürokratie, 2. Auflage, Academia Verlag 2004

NEFIODOW, L. A.: Der sechste Kondratieff – Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information, Sankt Augustin, 5. Auflage, 2001

NEIMKE, L.: Das Sachverständigengutachten – Grundlagen für den Aufbau und Inhalt eines Gutachtens, Stuttgart 2009

PFEIL, I.: KAIZEN im Büro – Optimierungserfolge aus der Produktion erfolgreich übertragen, Norderstedt 2009

PATZAK, G. und RATTAY, G.: Projektmanagement, Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen: Wien 1997

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H.: Auf der Suche nach Spitzenleistungen: Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, 8. Auflage, Landsberg am Lech 1984

POYNTER, D.: The Expert Witness Handbook – Tips and Techniques for the Litigation Consultant, 3. Auflage, Santa Barbara 2005

- RANT, M. (Hrsg.): Sachverständige in Österreich, Festschrift 100 Jahre Hauptverband der Gerichtssachverständigen, Wien 2012
- SCARIA, M.: Aspekte der Qualitätssicherung von Gutachten, in: RANT, M. (2012), S 169-178
- SCHILLER, J.: Standesrecht, in: KRAMMER, H. et al.: Sachverständige und ihre Gutachten: Handbuch für die Praxis, Wien 2012, S 45-52
- SCHMIDT, A.: Rechtsquellen des Sachverständigenbeweises, Sachverständigenliste, in: KRAMMER, H. et al.: Sachverständige und ihre Gutachten, Handbuch für die Praxis, Wien 2012a, S 29-44
- SCHMIDT, A.: Privatgutachten, in: KRAMMER, H. et al.: Sachverständige und ihre Gutachten, Handbuch für die Praxis, Wien 2012b, S 83-90
- SCHMIDT, A.: Sachverständige und neue Verwaltungsgerichtsbarkeit, Vortragsskriptum 23.11.2012, Graz 2012c
- SEEBACHER, G.: Trendwende für Sachverständige: Vom „heimlichen“ Richter zur Zielscheibe exzessiver Haftungsansprüche, Vortragsskriptum 23.11.2012, Graz 2012
- SONNEK, R. I.: Die Erfolgskompetenzen der Planer, in: konstruktiv, Zeitschrift und offizielles Organ der Bundeskammer der Architekten und Ingenieurkonsulenten, Nr. 258, Wien 2006
- SONNEK, R.I.: Qualitätssicherheit für Sachverständige, Seminarskriptum Juli 2012
- SONNEK, R.: Das TechNetz – Ein Netzwerk technischer Dienstleister, in: HARTMANN, C.; SCHRITTWIESER, W.: Kooperationen und Netzwerke – Grundlagen und konkrete Beispiele, Graz 2001, S 163-178
- STORK, E.: Logistik im Büro, 3. Auflage, Weinheim/Basel 1999
- TANCZOS, A.: Richter und ihre Sachverständigen, in: KRAMMER, H. et al.: Sachverständige und ihre Gutachten: Handbuch für die Praxis, Wien 2012a, S 53-81
- TANCZOS, A.: Haftung der Sachverständigen für ihre Gutachten, in: KRAMMER, H. et al.: Sachverständige und ihre Gutachten: Handbuch für die Praxis, Wien 2012b, S 105-124
- TURAN, Z., Total Quality Management of Court Expert's Services, in: EuroExpert Symposium 2010 Vienna, Tagungsskript, beziehbar bei <http://www.euroexpert.org>

- TURK, A./ SONNEK, R. (Hrsg.), Qualitäts!Sicher – Qualität als Schlüssel zum Erfolg, Graz 1999
- UPONOR: Praxishandbuch der technischen Gebäudeausrüstung (TGA), Berlin/Wien/Zürich 2009
- VEREIN DEUTSCHER INGENIEURE: VDI-Richtlinie 4510, Ingenieur-Dienstleistungen und Anforderungen an Ingenieur-Dienstleister, Ausgabe 2006
- WEISS, C.: Professionell dokumentieren, Weinheim/Basel 2000
- WEISS, M.: Qualitätsmanagementsystem Lean, Dokumentation 2007
- WELLMANN, C. R.: „Der Sachverständige in der Praxis“, 7. Auflage, Neuwied 2004
- WEYER, J. (Hrsg.): Soziale Netzwerke, Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung, München 2000
- WOHINZ, J. W.: Industrial Competence: Challenge for Industrial Management, Graz 2009
- WOHINZ, J. W.: Industrielles Management. Das Grazer Modell, Wien/Graz 2003
- ZAHN, E.: Integrierte Entwicklung von Dienstleistungen und Netzwerken - Dienstleistungskooperationen als strategischer Erfolgsfaktor, in: BULLINGER/ SCHEER (2006), S 299-319
- ZINKL, W.: Die Ethik des Sachverständigen, in: RANT, M. (Hrsg.): Sachverständige in Österreich, Festschrift 100 Jahre Hauptverband der Gerichtssachverständigen, Wien 2012, S 143-148
- ZUSCHLAG, B.: Das Gutachten des Sachverständigen – Rechtsgrundlagen, Fragestellungen, Gliederung, Rationalisierung“, 2. Auflage, Göttingen 2002
- ZOLLONDZ, H.-D.: Grundlagen Qualitätsmanagement – Einführung in Geschichte, Begriffe, Systeme und Konzepte, 3. Auflage, München 2011

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen/Hilfsmittel nicht benutzt, und die den benutzten Quellen wörtlich und inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

I declare that I have authored this thesis independently, that I have not used other than the declared sources / resources, and that I have explicitly marked all material which has been quoted either literally or by content from the used sources.

Graz, am

Unterschrift