

Dr. Marion Duparré*

Führungskompetenz erweitern – Forschung und Praxis zur Motivierung der Mitarbeiterschaft

Inhaltsübersicht:

- I. Die gängigen Illusionen
- II. Wie funktioniert Motivation
- III. Motivation im Arbeitsprozess
- IV. Theoretische Ansätze und aktuelle Forschung
- V. Praxis der Motivierung
- VI. Motivation in Veränderungsprozessen

I. Die gängigen Illusionen

Motivation allein macht noch keinen Erfolg. Ohne Motivation allerdings ist kein Erfolg möglich. Fragen Sie im Kollegenkreis umher, was Motivation eigentlich ist, Sie werden einen bunten Strauß an Antworten bekommen. Motivation als Begriff lässt sich einreihen in die Liste der inflationären Formulierungen. Wir alle sind hochmotiviert und eigeninitiativ, als Mitarbeiter erhalten und pflegen wir unsere Motivation und als Führungskräfte begeistern wir alle Mitarbeiter/innen zielorientiert und smart.

Erste Annahme: Motivation ist eine Eigenschaft – und manche haben sie und andere eben nicht. FALSCH! Wir alle sind motiviert und engagiert, die Frage ist: wobei und wofür?

Zweite Annahme: Mit Schulung und ein paar manipulativen Tricks ist Motivation für Vorgesetzte kein Thema. FALSCH! Nur authentisches Verhalten einer Führungskraft ist auf Dauer überzeugend.

Dritte Annahme: Geld ist letztlich das zentrale Motivationsmittel. FALSCH! Als unfair erlebte Bezahlung ist ein großes Ärgernis, aber an nichts gewöhnen wir uns so schnell wie an ein gutes Gehalt.

Vierte Annahme: Menschen lassen sich von außen überhaupt nicht motivieren. FALSCH ! Äußere Anreize wie Ruhm, Druck, Angst beeinflussen sehr wohl den Status quo der Motivation.

II. Wie funktioniert Motivation

Grundlage der Motivation sind die individuellen Bedürfnisse der Menschen. Aus dem Streben, diese zu befriedigen resultiert etwas, was wir „Verhaltensbereitschaft“ nennen. Motive sind die Beweggründe des menschlichen Handelns.¹

Motivation ist kein „Hexenwerk“. Was auch immer unsere Ziele im Privat- und Berufsleben sind – reich, berühmt, erfolgreich glücklich, zufrieden sein –, sie zu erreichen, braucht die geeigneten Fähigkeiten und die Kraft, trotz langer Wege, Barrieren und Prioritätenveränderung, die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren. Diese Energie brin-

* Die Verfasserin ist Inhaberin einer Managementberatung in Berlin.

1 Vgl. Jung, Personalwirtschaft; 7. Aufl. (2006), S. 367.

gen wir dann und nur dann auf, wenn die Relevanz der Ziele für uns klar ist, wenn sie im Einklang stehen mit unseren Motiven und Bedürfnissen. Dann haben wir Elan und Antrieb, es mit der Zielerreichung aufzunehmen.

Wissen wir, wissen Sie, was Sie treibt, was Ihnen wichtig ist und aus welchen Quellen die Handlungsenergie gespeist wird?

Motivation ist das Ergebnis eines Prozesses, dessen Komplexität zugreift auf die Faktoren Antriebsstärke, Selbstwirksamkeit, psychologische Zeitperspektive und emotionale Intelligenz. Wie erklären wir die Faktoren? Unsere Antriebsstärke ist unser innerer Motor, dessen Stärke schwanken kann. Die Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung, Einfluss auf die Gestaltung unserer Entwicklung nehmen zu können und Verantwortung dafür zu haben. Die Zeitperspektive fokussiert auf differenzierte Zielprioritäten in verschiedenen Lebensphasen, als ungebundene junge Erwachsene sind uns andere Dinge wichtig als verantwortungsvolle Eltern, als Gesunde andere Dinge als wieder Gene-sende usw. Unsere Intuition und die Macht der Gefühle haben großen Einfluss auf Entscheidungen und Handeln. Die Summe dessen macht unsere Motivation aus.

Der Wunsch, etwas zu gestalten, ist – wenn auch unterschiedlich ausgeprägt – in jedem Menschen vorhanden. Das ist die allgemeine Motivation. Anders und viel relevanter die spezifische Motivation: hier geht es darum, dass sich Menschen für besondere Dinge engagieren. Je nach subjektiver Bedeutung des Zieles werden Energie, Ausdauer und Beharrlichkeit eingesetzt.

Eine wesentliche Frage für Führungskräfte lautet also: wie erreiche ich, dass meine Mitarbeiter/innen ihre spezifische Motivation im Unternehmen umsetzen und ausleben, sich beruflich engagieren und die Aufgabenerfüllung im betrieblichen Umfeld mit Freude und Schwung angehen.

Motivation wird stark geprägt vom Zusammenspiel innerer Antriebskraft und äußerer Anregungsbedingungen. Ergo: Alle, die führen, lenken, leiten (Führungskräfte, Eltern, Lehrer) tragen zur Motivation oder Demotivation der ihnen anvertrauten Personen bei.

III. Motivation im Arbeitsprozess

Anreize, Erwartungen und Motive unterliegen Lernprozessen, die entweder auf eigene Erfahrungen fußen oder auf „Hörensagen“ also externe Einflüsse.

Motivation lässt sich prozessual in 5 Schritte gliedern: Ein Bedürfnis entsteht. Es baut sich Bedürfnisspannung auf. Wenn eine Realisierungschance gesehen wird, werden Energien für Aktivität freigesetzt. Mit Bedürfnisbefriedigung erfolgt Spannungsabbau. Ein neues Motiv entsteht.²

Die Einteilung der Motive in der Organisationspsychologie erfolgt nach folgenden Kategorisierungen:

1. Physische (biologische wie z.B. Hunger, Durst), psychische (z.B. Unabhängigkeit, Selbstentfaltung) und soziale (z.B. Zugehörigkeit, Anerkennung) Motive
2. Primäre (instinktiv und direkt – Hunger) und sekundäre (als Mittel zur Befriedigung primärer Bedürfnisse – z.B. Geld) Motive
3. Intrinsische (die Arbeit selbst) und extrinsische (Konsequenzen der Arbeit – z.B. Geld, Status) Motive³

² Vgl. Stroebe, R. W./ Stroebe, G. H., Motivation, 6. Aufl. (1994), S. 30 f.

³ Vgl. Jung, Personalwirtschaft, 7. Aufl. (2006), S. 370.

Aus Befragungen ergeben sich immer wieder ähnliche für den Arbeitsprozess bedeutsame Erwartungen:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA) erwarten eine bestimmte qualifikationsbedingte Aufgabenstellung mit angemessener Bezahlung und beruflicher Sicherheit
- MA suchen in ihrer Tätigkeit nach Selbstbestätigung, Mitbestimmung bei den Leistungszielen, eigener Weiterentwicklung
- MA möchten den sozialen Kontakt und Austausch mit Kollegen
- MA sind in dem Maße zu Leistung motiviert, wie ihre Bedürfnisse erfüllt werden.

IV. Theoretische Ansätze und aktuelle Forschung

Die Beschäftigung mit dem Thema Motive ist so alt wie die Menschheit selbst und spielte bei den alten Griechen, im Mittelalter und der Industrialisierung bereits eine Rolle. Sehen wir von theologischen, philosophischen und ideologischen Betrachtungen der Herren Aristoteles, Thomas von Aquin, Marx und Engels ab, beginnt die wissenschaftliche beziehungsweise empirische Auseinandersetzung erst im 20. Jahrhundert. ⁴Die Entwicklung des Bildes vom arbeitenden Menschen beschrieb um 1900 den „unmündigen Mitarbeiter“, es folgte der „economic man“ bis ca. 1930, dann der „social man“ bis ca. 1950 und dann das Bild vom „complex man“. ⁵

Die „großen Namen“ der Motivationstheorie – Freud, Maslow und Herzberg. Freud sah den Menschen fest im Griff des Unterbewussten, ein triebgesteuertes Wesen, ohne therapeutische Hilfe kaum stabil ... Maslow mit seiner Pyramide der hierarchischen Bedürfnisse, die wissenschaftlich eher nicht bejubelt, aber in kaum einem Weiterbildungsseminar oder Training zur Motivation fehlt, bis heute. Grund dafür ist die Klarheit und Linearität des Modells: höher liegende Bedürfnisse kommen erst dann zum Tragen, wenn die darunter liegenden erfüllt sind. Das ist ein Ansatz, der menschliches Verhalten erklären kann. Herzberg befasste sich ausschließlich mit Leistungsverhalten im betrieblichen Bereich. Er suchte nach Arbeitsbedingungen, die Zufriedenheit auslösen oder eben nicht und damit Motivation oder Demotivation bewirken. Die bekannte Differenzierung nach Hygienefaktoren (Bezahlung, Status), die Unzufriedenheit verhindern und Motivatoren (Arbeitsinhalte, eigene Entwicklung), die Zufriedenheit erzeugen, ist das Ergebnis dieser Überlegungen.

Weniger bekannt, dafür recht interessant, sind die Ansätze der amerikanischen Forscher McClelland und Atkinson aus den 1960ern. Sie haben herausgefunden, dass sich Bedürfnisse unmittelbar in Denken und Wahrnehmung niederschlagen. Sind wir hungrig, kreisen unsere Gedanken um Nahrung bis hin zur verzerrten Wahrnehmung (z.B. nicht vorhandener Gerüche). In der Ableitung der Wissenschaftler aus ihren Untersuchungen konzentrieren sich menschliche Motive auf die Themenfelder Leistung, Zugehörigkeit und Macht.

Mit all diesen Ansätzen begann der Einzug der Motivationspsychologie in die Wirtschaft, den wir noch heute in verschiedensten Auswirkungen beobachten dürfen.

Fazit: In den Fünfzigern bis Siebzigern des 20. Jahrhunderts wurde viel zum Thema geforscht, im Anschluss ebte die Forschung ab. Heute ist Motivation in aller Munde, fundierte Aussagen dazu sind es eher selten. Es gibt keine einheitliche Theorie der Motivation.

⁴ Vgl. Krug/Kuhl, Macht, Leistung, Freundschaft – Motive als Erfolgsfaktoren in Wirtschaft, Politik und Spitzensport, (2006), S. 16.

⁵ Vgl. Gonschorrek, Verwaltungspädagogik und Führungslehre, Bd. 2, (1989), S. 27.

V. Praxis der Motivierung

Reinhard K. Sprenger – einer der Motivationsgurus unserer Zeit – beschreibt als Rezept für den beruflichen Erfolg das Zusammenspiel der Faktoren „Wollen“, „Können“ und „Dürfen“.⁶ Das Wollen, die selbstmotivierte Willenskraft ist der Anspruch, der „innere Film“ und die Quelle für Energie und zielorientierte Lust. Das Können, die Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten – kurz – unsere Kompetenz umschließt ein differenziertes Portfolio von harten (Fach- und Methodenwissen, betriebswirtschaftliche Kenntnisse usw.) und weichen (Selbst- und soziale Kompetenzen) Faktoren, für deren Weiterentwicklung der Einzelne Verantwortung trägt. Im betrieblichen Umfeld kommt zu dieser Eigenverantwortung aber auch die Aufgabe der Führungskraft. Das Dürfen letztlich, die Umgebungsbedingungen, ist die dritte Komponente für erfolgreiches Handeln. Es gibt organisationale Rahmenbedingungen, in denen Entfaltung und Entwicklung der Menschen möglich ist, aber es gibt auch das Gegenteil davon. Umgebung kann angenommen, aktiv beeinflusst oder auch bewusst verlassen werden. Wir alle kennen den Spruch „loveit, changeitorleaveit“.

Folgen wir dem Ansatz, dass der erste Schritt in der Führungsverantwortung die Führung der eigenen Person ist, so gilt das auch für die Motivation. Um andere zu motivieren, egal ob im beruflichen oder im privaten Umfeld, müssen wir selbst motiviert sein. Dazu ist es wichtig, die eigenen Energiequellen und -fresser, die eigenen Werte und Ziele und das eigene „bigpicture“ – die Vision zu kennen. Unsere innere Einstellung zum Leben, zu Menschen, zu Problemen und deren Lösung prägt unsere Gedankenwelt. Bin ich ein chancenorientierter Erfolgssucher, werden mich Gedanken bewegen wie: „wie kann ich das lösen“, „in welchen Schritten gehe ich vor“. Bin ich ein risikoorientierter Misserfolgsvermeider, ist meine Gedankenwelt eher in Bereich „was kann alles passieren und was passiert mir dann“ unterwegs. Diese gedanklichen Rahmen oder Paradigmen beeinflussen mein Verhalten, meine kommunikative und rhetorische Wirkung, die Körpersprache, die Belastungsempfindung und vieles mehr. In der Rolle als Führungskraft ist die eigene Motivation ein zentraler Kern. Sie ist aber kein lineares „Allheilmittel“. Der motivatorische Einfluss auf die Mitarbeiterschaft hat Raum und Grenzen. Greifen wir auf Wollen, Können und Dürfen zurück, ist der direkte Zugriff auf das Wollen, die Persönlichkeit an sich eher gering. Nicht genug motivierte Mitarbeiterschaft kann, muss aber kein Führungsproblem sein. Über die eigene Motivation entscheidet letztlich jeder selbst. Persönlichkeitsveränderung oder die „Erziehung“ von Mitarbeitern ist definitiv keine Aufgabe eines Vorgesetzten. Im Feld des Könnens, der Kompetenzen bieten sich mehr Möglichkeiten. Hier überlappen sich die Verantwortungsbereiche des Einzelnen mit denen der Führungskraft im Interesse der Weiterentwicklung. Der Handlungsspielraum, das Dürfen, ist es vor allem, was in der Gestaltungsmacht der Vorgesetzten liegt. Rahmenbedingungen, in denen Leistungsbereitschaft sich entfalten kann, sind effektiv und zielführend.

- Fordern und fördern Sie Ihre MA in der Kompetenzentwicklung
- Formulieren Sie Ziele, die sinnhaft und anreizend sind, attraktiv für beide Seiten
- Zeigen (nicht: sagen) Sie, dass Einsatz sich lohnt
- Sorgen Sie für ein Optimum an äußeren Rahmenbedingungen
- Der Stil, in dem Sie Führung praktizieren, ist Quelle oder Showstopper für die Motivation der Mannschaft – führen Sie situativ und bewusst

⁶ Vgl. Sprenger, Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation, (2007).

- Respektvoller Umgang und Spaß an der Interaktion mit Menschen ist eine Grundvoraussetzung dazu.

VI. Motivation in Veränderungsprozessen

Der Alltag im beruflichen wie auch im privaten ist geprägt von Veränderungen. Tempi und Bedeutung sind verschieden, Prozesse ähnlich. Die Initiatoren, Treiber und Umsetzer von Wandel und Entwicklung im Unternehmen sind die Führungskräfte. Veränderungen sind kein Spezifikum unsere Zeit. Was allerdings heute eine Herausforderung ist, ist das Umgehen mit dem hohen Tempo und der Komplexität unserer modernen, technisierten Welt. Die Menschen mitzunehmen, für Innovationen zu interessieren, für Entwicklungen zu begeistern, ist eine der wesentlichen Aufgaben moderner Führung. Da spielt Motivation eine zentrale Rolle. Je nach Erfahrungshorizont und Temperament machen Veränderungen den Menschen Angst – die Konsequenz ist häufig Unverständnis (warum muss das sein, es ging doch bisher auch), fehlende Akzeptanz und Widerstand gegen die Neuerungen (ich brauche das nicht!). Veränderungsmotivation zu erzeugen heißt, die Chance in der Veränderung zu sehen, nicht nur die Unsicherheit. Die meisten Menschen mögen ihr bekanntes Umfeld, sie genießen den Komfort, sich auszukennen, die Regeln und Erwartungen einschätzen zu können und in Routinen unterwegs zu sein. Die Herausforderungen, die außerhalb dieser Komfortzone liegen, sind Chance für Entwicklung und Lernen. Dafür ist „Loslassen“ Voraussetzung. Kommunizieren Sie Veränderungen positiv. Nichts ist so selbstverständlich wie die Tatsache, dass die Welt sich weiterdreht. Dazu gibt es viele Untersuchungen, die sich mit dem Prozess der Veränderung, der Komplexität und dem emotionalen Verlauf befassen. Neben der Sinnhaftigkeit und dem Nutzen der neuen Entwicklung braucht es Motivation und Begeisterung aller Beteiligten. Das Veränderungsmanagement kennt den Tipp „Betroffene beteiligen!“ – das Gegenteil ist in der Praxis durchaus auch vertreten: „Beteiligte betroffen machen ...“. Das typische Mitarbeiterverhalten reicht vom engagierten Mitstreiter bis zum Saboteur. Widerstände gehören dazu und sollten konstruktiv angegangen werden. Die Motivation – die der Führungskräfte und die der Mitarbeiter – ist auch für den überlebenswichtigen Veränderungsprozess die zentrale Triebfeder.

beck-shop.de

Jörg Schielein, LL. M.*

Verkehrssicherungspflichten in der Wohnungswirtschaft

Das Thema Verkehrssicherungspflichten wird seit jeher unterschiedlich diskutiert. Häufig besteht bei den Diskutanten allerdings eine gewisse Grundunsicherheit, was den konkreten Umfang und den Umgang mit diesen Risiken angeht.

Deshalb ist es zunächst hilfreich, die einschlägige Rechtsprechung zu diesem Thema zu analysieren: Trotz der großen Fülle von Einzelfallentscheidungen, die rechtlich ohne weiteres nachvollziehbar ist, für den Praktiker aber vermutlich eine wesentliche Ursache für den häufig etwas unsicheren Umgang mit dem Thema sind, lassen sich einige zentrale Aussagen daraus ableiten. Da ist zunächst die grundlegende Erkenntnis, dass „Eigentum verpflichtet“ und deshalb dafür zu sorgen ist, dass Gefahren für Dritte möglichst verhindert werden sollen. Dazu müssen die Vorkehrungen getroffen werden, die erforderlich und zumutbar sind – also nicht alle denkbaren.

Mit dem Zumutbarkeitskriterium, das sich durch viele Entscheidungen zieht, wird dem Eigentümer oder seinem Vertreter (Verwalter, Dienstleister, etc.) eine wichtige Einschränkung dieser allgemeinen Rechtspflicht zugestanden. Maßstab für die Zumutbarkeit sind der in der Rechtsprechung immer wieder zitierte „verständige, umsichtige und in vernünftigen Grenzen vorsichtige Mensch“ und die Maßnahmen, die dieser vorgestellte Mensch ergreifen würde. Der gesunde Menschenverstand ist damit das leitende Kriterium für die Beurteilung, ob eine Vorsichtsmaßnahme von der Rechtsordnung erwartet wird oder nicht. Die Umstände des Einzelfalls spielen also ebenso eine Rolle, wie die wirtschaftlichen Konsequenzen und die Art der Gefährdung. Maßgeblich ist damit in rechtstaatlich vertretbaren Grenzen die Beurteilung der Angelegenheit durch den Auslegungsspielraum des zuständigen Gerichts. Aber genau deshalb ist auch die Zahl der Einzelfallentscheidungen bei der Verkehrssicherung so groß und kaum in seiner ganzen Breite zu erfassen.

Wenn man sich das Kriterium der Zumutbarkeit und seine Konkretisierung über den „gesunden Menschenverstand“ vor Augen führt, verliert die Erkenntnis, dass es unendlich viele verschiedene Gefährdungen gibt, deren Vermeidung grundsätzlich vom Immobilieneigentümer oder dessen Vertreter erwartet wird, deutlich an Drohpotenzial und man kann sich einer systematischen Auseinandersetzung besser annähern.

Wesentliches wird man insoweit erreichen, wenn man den Immobilienbestand für den man verantwortlich ist auf folgende wesentliche Bereiche hin untersucht und Überlegungen anstellt, wie die Vorkehrungen zur Vermeidung von Gefahren in Bezug auf die konkreten Immobilien gestaltet sind:

- Sorge für die Standsicherheit von Hallen, Vordächern, Bäumen
- Sorge für die Wegesicherheit in Bezug auf den Winterdienst und Stolperstellen, inkl. der etablierten „Schleichwege“
- Sorge für den gefahrlosen Umgang auf und mit Spielplätzen
- Sorge für gefahrlose Technik, insbesondere Elektrik, Aufzüge oder Gasanlagen
- Sorge für den Brandschutz
- Sorge für Hygiene, insbesondere wenn Küchen oder Waschräume mit betrieben werden.

* Der Verfasser ist Rechtsanwalt in Nürnberg.

Bei der Auseinandersetzung mit den Vorkehrungen, die aus diesen Aufgaben erwachsen und welche konkreten Maßnahmen und in welchem Turnus sie nach sich ziehen, ist der nächste logische Schritt, die Identifikation der einschlägigen Regelwerke und Normen.

Für die Wohnungswirtschaft ist die Zahl der Regelwerke und der sich daraus ergebenden Pflichten im Gegensatz zu gewerblichen Immobilien überschaubar. So kann unter Einbeziehung der DIN EN 1176 Teil 7, die die Anforderungen an den Betrieb eines Spielplatzes dokumentiert, für die Wohnungswirtschaft ein Katalog mit etwa 200 Pflichten identifiziert werden. Arbeitsschutzvorschriften, die im gewerblichen Umfeld eine erhebliche Zahl von Pflichten zur Vermeidung von Gefahren für die Menschen, die sich in und vor Gebäuden aufhalten festschreiben, sind in der Wohnungswirtschaft selten einschlägig. Nur wenn hauptamtliche Hausmeister tätig werden und die Wohnimmobilie damit zu deren Arbeitsplatz wird, können sich insoweit beispielsweise Änderungen ergeben.

Im klassischen Wohnraummietverhältnis findet die Konkretisierung der Verkehrssicherungspflichten aber neben den vorgenannten Pflichten, die sich aus dem technischen Regelwerk ergeben, zusätzlich durch den schon genannten „gesunden Menschenverstand“ statt. Wichtig ist damit in besonderem Maße die Sensibilität der eingesetzten Mitarbeiter oder Dienstleister für dieses Thema. Es muss eben jedem Beteiligten klar sein, dass auf unserem Boden Rutschgefahr entstehen kann und dass deshalb Hinweisschilder aufzustellen sind – eine technische Regel im klassischen Sinne wird man insoweit kaum finden. Dieser Bereich der Verkehrssicherungspflichten ist in der Praxis schon deshalb bedeutender, weil die reglementierten Leistungen häufig an fachkundige Dienstleister ausgelagert sind und von diesen sachgerecht erbracht werden müssen, während der andere Bereich vom Verwalter oder Vermieter selbst in Hand zu nehmen ist.

Es muss also im Interesse aller Eigentümer oder Eigentümervertreter sein, die Immobilie nach Möglichkeit regelmäßig in Augenschein zu nehmen oder nehmen zu lassen und auf offensichtliche Gefahren zu beurteilen. Dazu sind keine besonderen Fachkenntnisse erforderlich, sondern nur die gerne zitierten „offenen Augen“. Hilfreich sind aber auch Erfahrungsaustauschrunden, interne und externe Fortbildungen zu dem Thema und eine systematische Vorgehensweise hinsichtlich Art, Umfang und Dokumentation dieser nicht näher spezifizierbaren Aufgabenstellung in einer Immobilie.

Daneben darf man davon ausgehen, dass die Aufgaben, die eine besondere Fachkenntnis erfordern, von Regelwerken erfasst und damit mit Qualifikationsanforderungen, konkreten Vorgaben dazu was und wie häufig etwas zu tun ist, versehen sind. Alternativ sollten Gefährdungsbeurteilungen vorliegen, die den gleichen auf die jeweilige Situation zugeschnittenen Effekt haben. Liegt also für eine Immobilie eine klare Vorstellung darüber vor, welche technischen Regelwerke einschlägig sind und besteht ein etabliertes System – über Dienstleister oder eigene Mitarbeiter – wie mit diesen Pflichten umzugehen ist, ist ein wesentlicher Teil der Wahrnehmung der Verkehrssicherungspflichten gewährleistet. Der Klassiker ist insoweit die Beauftragung und regelmäßige Überwachung eines leistungsfähigen Winterdienstes oder der langlaufende Wartungsvertrag mit der Aufzugs- oder Heizungsfirma.

Wenn zusätzlich noch sichergestellt werden kann, dass der Dienstleister oder man selbst regelmäßig auf dem Laufenden bleibt, welche Veränderungen sich im technischen Regelwerk ergeben, kann der Leistungsumfang zeitnah angepasst und alles weitere veranlasst werden. Die Rechtsprechung gesteht insoweit sachgerechte (zumutbare) Übergangszeiten zu und erwartet nicht, dass alle Eigentümer oder Verwalter am Tag nach der Veröffentlichung eines neuen Weißdrucks einer DIN-Norm deren Vorstellung vom