

1. Grundlagen

1.1. Von der Ethik des Immobilientreuhandberufes

1.1.1. Einleitung

Wenn man die Frage nach der Ethik in der Immobilienwirtschaft und deren Rolle zu stellen versucht, und was denn unter Ethik eigentlich zu verstehen sei, erhält man viele unterschiedliche Antworten. Wahrscheinlich zielen alle Antworten darauf ab, dass die Marktteilnehmer (Eigentümer, Vermieter, Mieter, Verwalter) einander nicht benachteiligen und sich während der laufenden Zusammenarbeit oder im Falle eines Geschäftsabschlusses fair verhalten. Alle relevanten Informationen sollten von sich aus zur Verfügung gestellt werden.

1.1.2. Begriff

Wenn man sich mit dem Begriff Ethik auseinandersetzt, stellt man fest, dass die oft verwendeten Begriffe „Ethos“ und „Moral“ gleich lautend verwendet werden. Die Untersuchung der Definitionen soll der Abgrenzung und richtigen Einordnung dienen.

Ethos ist als „gewohnter Sitz; Gewohnheit, Sitte, Brauch; Charakter, Sinnesart“ zu verstehen. Der Berufene, der Normen lebt, die seinem **Berufsethos/Standesethos** immanent sind und damit zeigt, dass er sich einer bestimmten Kultur/Gruppe im Umgang mit seinem Umfeld bedient.

Der Begriff **Ethik**, übersetzt aus dem Altgriechischen, bedeutet „das sittliche (Verständnis)“. Als Teilgebiet der Philosophie geht es bei der Theorie der Ethik um die **Moral** – um das menschliche Handeln selbst (= praktische Philosophie). Die theoretische Philosophie hingegen befasst sich mit der Logik, der Theorie der Erkenntnis und der Metaphysik. Im Ergebnis bildet sich aus dem von allen richtig empfundenen Handeln ein Normen- und Werteschema heraus. Die Moral dieser Geschichte ist, dass uns dieses Schema die Möglichkeit bietet, unsere Erwartungshandlung danach ausrichten zu können und Frustration nur die Folge von Verstößen ist. Die Ethik ist die wissenschaftliche Abbildung des Ethos. Die gelebte Moral wiederum wird durch das Ethos bestimmt. In der Gruppe bildet sich dazu die Gruppenmoral. Die Begriffe stehen daher nicht synonym, sondern haben eine unterschiedliche Bedeutung. Die Frage des richtigen Handelns unter Einhaltung der jeweiligen moralischen Normen ist hier von Bedeutung (Ethik – Moral – Normen).

Werden philosophisch begründete Werte und Normen in Bezug auf die Wirtschaft angewandt, so spricht man von Wirtschaftsethik. Die „Immobilienwirtschaft“ ist ein entsprechender Wirtschaftszweig, daher finden diese philosophisch begründeten Werte und Normen auch Anwendung auf die Immobilienwirtschaft. Zum Verständnis muss man sich auch mit der Makro-, Meso- und Mikroebene beschäftigen,¹ um

¹ *Georges Enderle* in Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, 17 ff: Die Präzisierung wirtschaftsethischer Fragestellungen kann nur unter Beachtung der verschiedenen Analyseebenen erfolgen.

die Zusammenhänge überblicken zu können. Die Makroebene ist mit der Gesellschaftsebene gleichzusetzen. Die Mesoebene ist die Organisationsebene (Unternehmensebene auf moralischer Basis – „Wie lebt die Unternehmensleitung den Umgang mit Mietern vor“ –, der Hinweis zB, dass jeder Mieter seine Türmatte in die Wohnung hineinzunehmen hat, ist ein altbekannter Spruch, der aber seine Ursache im Umgang mit den Menschen in der Rolle von Mietern hat). Die Mikroebene ist die Ebene des Individuums (Verhalten zB gegenüber Kollegen auf moralischer Basis oder der eigene Umgang mit Mietern).

Viele Unternehmen haben die Wirtschaftsethik entdeckt und die Unternehmens-Public-Relation werbewirksam danach ausgerichtet.

1.1.3. Die Herausbildung von Standes- und Verbandsregeln

In der Immobilienwirtschaft haben sich – international und national – die Berufsverbände mit Standesregeln herausgebildet, die Verhaltensregeln zwingend vorschreiben und gleich einem Ehrenkodex gehandhabt werden. Die Wichtigkeit der verbindlichen Akzeptanz dieser Verhaltensregeln ist unbestritten.

In Österreich hat die Landesinnung der Immobilien- und Vermögenstreuhänder die Allgemeinen Standes- und Berufsausübungsregeln an die Zwangsmitgliedschaft gekoppelt und ihre Einhaltung damit den Mitgliedern zwingend vorgeschrieben. Der Immobilienstreuhänder wird darin unter anderem

- zu untadeligem Verhalten (Förderung des Ansehens des Berufsstandes),
- zur Wahrheit beim Marketingauftritt,
- zur Unterlassung von preisinduzierten Wettbewerbsverzerrungen,
- zur Unterlassung von irreführenden Bezeichnungen,
- zum kollegialen und standesgemäßen Verhalten im Falle von Schlichtungsverfahren durch höfliche, kompromissbereite Haltung,
- zur Einhaltung des Verbotes der nicht standesgemäßen Vertretung durch Mieter-, Wohnungseigentümer- oder Konsumentenschutzorganisationen,
- zur Nichtanfechtung von Verpflichtungen, die sie in Mietverträgen über Wohnungen und sonstigen Räumlichkeiten selbst eingegangen sind und deren Ungültigkeit sie bei Vertragsabschluss kannten oder kennen mussten,
- zur schriftlichen Äußerung gegenüber der Innung binnen angemessener Frist,
- zur Verschwiegenheit,
- zur Meldepflicht von unbefugter Gewerbsausübung,
- zur Fortbildung sowie zur Aufrechterhaltung des Fachwissens seiner Mitarbeiter und
- zur Einhaltung der Standesrichtlinien auch durch die Mitarbeiter verpflichtet.

Der Österreichische Verband der Immobilientreuhänder verlangt für deren Verbandszugehörigkeit die Einhaltung folgender Verpflichtungen durch seine Mitglieder grob zusammengefasst wie folgt:

- Umgehende unverzügliche Kundenbetreuung.
- Aus- und Weiterbildungsnachweise für jeden Mitarbeiter pro Jahr (firmenintern oder -extern) samt jährlichem Nachweis.
- ÖVI-angehörige Bauträger müssen die Verwertung transparent verdeutlichen und aussagekräftige und gut verständliche Vertragsgrundlagen verwenden. Sie verpflichten sich zur treuhändigen Gebarung von Kundengeldern sowie zur nachhaltigen Betreuung der Kunden für die nachfolgenden drei Jahre.
- ÖVI-angehörige Immobilienmakler verpflichten sich zur Lieferung von bestmöglich ermittelten, objektiven Markt- und Objektinformationen. Sie verpflichten sich zur Hinweis- und Aufklärungspflicht im Falle von wesentlichen Abweichungen der am Markt erzielbaren Preise und zur Herausgabe aller für die Immobilientransaktion wesentlichen Informationen samt schriftlicher Objektbeschreibung. Die Auftragsgestaltung soll transparent, verständlich und detailliert betreffend der Leistungs- und Honorargestaltung sein. Das mit dem Geschäftsverhältnis im Zusammenhang stehende Auftragsverhältnis soll klar, übersichtlich und mit standardisierten Formularen dargelegt sein. Bei Erteilung eines Alleinvermittlungsauftrages ist dem Auftraggeber regelmäßig Bericht zu erteilen.
- ÖVI-angehörige Immobilienverwalter verpflichten sich zur kundenorientierten Betreuung der Eigentümer und Mieter und zu umfassender Information sowie zur raschen Lösung beanstandeter Probleme. Dies unter Beachtung der Gesichtspunkte zur Wertsicherung und -steigerung. Weiters die transparente und umfassende Abrechnung samt einer Liquiditätsrechnung unter Zurverfügungstellung der bezughabenden Kontoauszüge. Darüber hinaus die rasche Übergabe aller relevanten Belege und Unterlagen bei Beendigung eines Auftragsverhältnisses.
- Teilnahme am Clearingverfahren.
- Sanktionierung und Ausschlussverfahren.

In Österreich betrieben die Landesinnungen schon sehr früh die Akzeptanz von Standes-, Verhaltens- und Weiterbildungsregeln, um vor allem auch dem Verbraucher eine einwandfreie hochwertige Leistung zu garantieren. Der ÖVI hat angebotsseitig mit der Gründung der Immobilien-Akademie zur Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern und Interessierten eine langjährig vorhandene Lücke geschlossen und damit dem Qualitätserfordernis der Branche Rechnung getragen. Weiters wird die Wettbewerbssituation und der Umgang der Kollegenschaft untereinander geregelt. Die standardisierten Verhaltensregeln, an die sich die Marktteilnehmer halten müssen, schaffen ferner Wettbewerbsvorteile mit einer garan-

tierten Qualität für alle anderen Marktteilnehmer. Wichtig ist, dass die Mitglieder und deren Mitarbeiter die Verbandsregeln aus Überzeugung einhalten und leben und damit vice versa als zuverlässig und professionell eingestuft werden. Nur die Einhaltung dieser Verbandsregeln führt dann schlussendlich auch zu einer vom Markt positiv wahrgenommenen Umsetzung und Einhaltung von ethischen Grundsätzen. Eine dann marketingmäßig vorgenommene Bewerbung dieser ethischen Grundsätze durch die Immobilienunternehmen und Immobilienfachleute wird glaubhaft und wahrhaft sein und den Stellenwert einnehmen, den sie in der Öffentlichkeit tatsächlich verdient.

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die getätigten Ausführungen hier nicht mit der möglichen Tiefe behandelt werden sollen, da für den Praktiker die Klarstellung wichtig ist, worum es bei der immobilienwirtschaftlichen Ethik selbst geht und was zu verkaufen versucht wird. Wichtig für den einzelnen Immobilien-treuhänder und sein Immobilienunternehmen ist, von Beginn an einen Weg einzuschlagen, der inner- und außerbetrieblich von Transparenz und Offenheit getragen ist. Das Bewusstsein um die sozialen Aspekte soll bewusst nicht im Hintergrund gehalten werden.

Dieses gelebte Werteschema ist Grundlage für eine erfolgreiche, langfristig Stabilität bringende Unternehmensentwicklung. Wie diese Werte im täglichen Unternehmensleben auf die Unternehmer und Mitarbeiter einwirken, wird nachfolgend angeführt. Die angesprochenen Werte sollen nicht abschließend der Weisheit letzter Schluss sein.

Hermann Hesse hat folgenden sehr bedeutenden Spruch getätigt:

Unser Ziel ist, einander zu erkennen und einer im anderen das zu sehen und ehren zu lernen, was er ist; – des andern Gegenstück und Ergänzung!

Jetzt müssen wir erkennen, dass es hier um weit mehr geht als um eine nach außen getragene Scheinwelt. Wir sind in sozialer und ökologischer Verantwortung miteinander verbunden.

1.1.4. Die Bedeutung der Werte

Werte beziehen sich nicht nur auf die sozialen Bereiche eines Unternehmens selbst, sondern auch auf jene Bereiche, die im Wirtschaftsleben zur Anwendung kommen. Als wichtigster Grundsatz muss gelten, dass die vereinbarten Werte überall für alle gleiche Geltung besitzen müssen.

1.1.4.1. Der Homo Oeconomicus auf dem Weg in die Zukunft

Der bis in die vergangenen Jahre gelehrt Weg des Homo Oeconomicus mit seinen rationalen und egoistischen Handlungsweisen hat ausgedient und wurde zu Grabe

getragen.² Der Homo Oeconomicus wurde als der vom Eigeninteresse rational handelnde und immer seinen Nutzen maximierende Getriebene beschrieben. Er konnte im Falle einer Einschränkung seiner Freiheiten (Restriktionen) reagieren, war in der Lage, Alternativen zu erkennen und auszuwählen. Er verfügte über vollständige Information³ (Das Beste für sich herauszuholen war sein Ziel).

„Das Beste will doch jeder für sich und jene die zu uns kommen“. Was ist also neu an dem Homo Oeconomicus Cooperativus?⁴ Warum ist er für uns so interessant, dass wir ihn in unsere nachfolgenden Werteüberlegungen einbinden wollen? Nichts ist neu an ihm, außer dass die Experimente gezeigt haben, dass der moderne Mensch – und dazu zählt auch unser rund 150 Jahre alter Homo Oeconomicus – nicht so egoistisch ist, wie damals angenommen wurde. In den diversen Labortests und Expertenuntersuchungen hat sich gezeigt, dass jeder Homo Oeconomicus seinen eigenen Egoismus hat und sich für alle anderen Homines Oeconomici interessiert; und zwar auch dafür, wie viel die anderen haben und welchen Status diese in der Gesellschaft einnehmen. Bei der Aufteilung des Kuchens wird darauf geachtet, dass diese der Fairness unterliegt.⁵ Es wird also darüber verhandelt. Auch verhandeln will gelernt sein, wenn man zu einem optimalen Ziel kommen will und in diese Geheimnisse weiht uns die Verhandlungstheorie⁶ ein. Im Ergebnis ist es für uns wichtig zu wissen, dass der klassische Homo Oeconomicus als Nutzenmaximierer nur bereit ist, das Minimalste zu geben, damit er den Rest quasi „einstreifen“ kann. Der moderne Homo Oeconomicus hingegen teilt meistens 50% der Fairness halber, er ist kooperativ. Damit sichert er sich sein Nutzenmaximum dauerhaft ab.⁷ Vor 150 Jahren hat es keine heute vergleichbaren Experimente gegeben, sonst wäre man schon damals zu den gegenwärtigen Ergebnissen gekommen und hätte den Homo Oeconomicus anders beschrieben.

Für unsere Werte bedeutet dies: Wir müssen uns immer vergegenwärtigen, dass wir es mit Menschen zu tun haben, die einen eigenständigen Egoismus in sich tragen, aber in der Mehrzahl immer bereit sein werden, der Fairness halber 50:50 zu teilen und auf den Status in der Gruppe hohen Wert legen. Die Diskussion von Egoismus und Altruismus erübrigt sich an dieser Stelle; altruistische Verhaltensweisen sind kein Thema der obigen Ausführungen.

² *Norbert Häring*, Der Homo oeconomicus ist tot, in Financial Times Deutschland, 14.3.2011. Eine neue ökonomische Theorie, die Fairness und Effizienz verknüpft, deckt Kosten des Wettbewerbs auf.

³ *Wirtschaftslexikon Gabler*; Grundlagen der ABWL.

⁴ *Robert Rolle*, Wirtschaftsanthropologie in philosophischer Perspektive, Die Offenheit der Zukunft als Bedingung und Begrenzung wirtschaftlichen Handelns.

⁵ *Elster*, The Cement of Society, Kapitel 6, Normen und Fairness zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Soziale Normen.

⁶ *Axel Ockenfels*, Abschied vom Homo Oeconomicus, in *Wirtschaft*, 2.3.2005.

⁷ *Elster*, The Cement of Society, Kapitel 2, Verhandlungstheorie. Als Voraussetzung für kooperative Lösungen überhaupt.

Ausgerüstet mit dieser Weisheit wird auch verständlich, warum Mitarbeiter mit leistungsgerechter Entlohnung und entsprechender talentorientierter Leistungseinstufung und -zuordnung zu Höchstleistungen im gesamten Team auflaufen.

Nicht darunter fällt die pseudopartnerschaftliche Teameinordnung, denn diese wird langfristig schwer bestraft, da gegen den wichtigen Fairnessfaktor und gegen moralische Normen verstoßen wird. So sollte das Du-Wort im deutschsprachigen Unternehmenskulturkreis nur bei tatsächlicher – wahrhafter – Berechtigung angewandt werden und erfordert ein Höchstmaß an Disziplin von allen Beteiligten.

1.1.4.2. Welche Werte kennen wir?

Menschenwürde	Einhaltung der Menschenrechte
Demokratie	Gleichberechtigung
Freiheit	Meinungsfreiheit
Selbstbestimmung	Individualismus
Freie Entfaltung	Toleranz
Fairness	Wahrheit
Gerechtigkeit	Offenheit
Solidarität	Sicherheit
Schutz	Vorsorge von Krankheiten ⁸

Die Einhaltung dieser Werte ist in unserer Gesellschaft weitgehend gesichert, dennoch kann es in Einzelbereichen zu Defiziten kommen. Soweit diese Defizite den Bereich der Leistungserbringung innerhalb und außerhalb des Unternehmens betreffen, kann man nachfolgende Aussagen treffen, wobei hier die Wirkungskette von der Geschäftsleitung/vom Eigentümer zu den Mitarbeitern und von diesen mit der Dienstleistungserbringung zu den Kunden gemeint ist. Kunden sind die Ämter und Behörden, Eigentümer, Mieter, Professionisten, Unternehmen, Kollegen usw.

Bei Beschäftigung mit der Wertekette muss man sich aber auch vor Augen halten, welchen Erwartungshaltungen der Eigentümer/Geschäftsführer eines Immobilientreuhandbetriebes ausgesetzt ist. Beispielsweise können folgende Erwartungen angeführt werden:⁹

- Einhaltung der Werte und Normen
- Umsatzmaximum
- Kostenoptimierung im Unternehmen
- Vorbildfunktion
- Mitarbeiterführung und -entwicklung

⁸ Die Aufzählung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

⁹ Die Reihenfolge ist willkürlich zu sehen.

- Mitarbeiterausbildung
- Adäquate Mitarbeiterentlohnung
- Permanentes Wissen über alle Änderungen und Anforderungen
- BK-Minimierung
- Zeit für die Produktentwicklung
- Erfolgreiche Akquisitionen
- Zeit für die Familie
- Krisenbewältigung für den/die Treugeber
- Friedensstifter für den/die Treugeber
- Mediator zwischen den Miteigentümern
- Guter Zuhörer
- Zeit für Gesundheit und Fitness, um das Vorhergehende zu schaffen¹⁰

Die Zielkonflikte beim Faktor Zeit sind unübersehbar und es bedarf daher einer Planung der Ziele und Prioritäten sowie der Art und Weise der Umsetzung. Wie geht der Eigentümer/Geschäftsführer bei der Akquisition von neuen Verwaltungsmandaten, bei der Vermittlung von Versicherungsverträgen im Wohnungseigentum, bei der Auftragsvergabe von Sanierungsarbeiten, bei der Abrechnung von Rücklagenansparungen, bei der verzinsten Auszahlung von Kauttionen um? Wie handhaben das neu eintretende Mitarbeiter? Verstöße gegen das Gesetz (Bestechung und Korruption) und die Nichteinhaltung von Versprechen sind Begleiter eines nicht diesen Werten unterworfenen Unternehmens.

Die Einhaltung von Werten erfordert von Beginn an eine kritische Auseinandersetzung mit der Unternehmenskultur und dem ethischen Auftritt eines Unternehmens als *ein* Ganzes (Unternehmensleitbild). Meist wird die Einhaltung von ethischen Grundsätzen missverstanden und nur als Werbekatalog abgebildet. Jeder Mitarbeiter leitet notgedrungen aus dem Verhalten, wie sich das Unternehmen am Markt bewegt, die eigenen Handlungsweisen dann innerhalb des Unternehmens mit all seinen möglichen Folgen ab. Wieder zur Klarstellung sei gesagt, dass nicht das Bestehen eines eigenen Werteschemas, das innerhalb eines Unternehmens aufgebaut wird, als Grundlage gelten kann. Es gilt, dass alle Werte, die dem Ethos zugrunde liegen, universelle Gültigkeit haben, also nicht beliebig veränderbar sind.

Wie sieht der Weg der Erfüllung dieser Erwartungen in der Praxis aus?

- Umsatzausweitung nicht um jeden Preis – Beachtung der Elastizitäten
- Einhaltung der Planungszeiträume
- Einheitliches Regelsystem für alle Mitarbeiter, damit ein bewusstes Gefüge der Gerechtigkeit vermittelt wird
- Zurverfügungstellung einer Stellenbeschreibung
- Beschreibung von Arbeitsabläufen

¹⁰ Mag. Malloth weist unermüdlich auf das Gleichgewicht von Seele und Gesundheit hin, die einander bedingen und eine unbedingte Voraussetzung für die Führung im Gleichgewicht sind.

- Standardisierung des Außenauftritts
- Bewusste Durchführung von vertrauensbildenden Maßnahmen
- Genaue Vorgabe von innerbetrieblichen Zuständigkeiten zur Kontrolle der „Hackordnung“ und Vermeidung/Vorbeugung von Mobbing
- Bewusste Verteilung der Verantwortung und Vermeidung von Überschneidungen
- Aufforderung zum Treffen von Entscheidungen im Rahmen der erteilten Verantwortlichkeit und der Teamführung
- Schutz der Mitarbeiter vor extremen externen Konflikten in der Form, dass vorkommende Verunglimpfungen und Beschimpfungen professionell durch Konfliktmanagement-Training abgedeckt werden. Frei nach dem Motto: Die Mitarbeiter sind nur dem Arbeitgeber gegenüber voll verantwortlich.
- Verhinderung von Burnout durch Optimierung der Abläufe und Verantwortungsbegrenzung
- Gezielte Steuerung von Assistenzeinsätzen zur zeitgerechten Entlastung des Mitarbeiters und vice versa auch der Führung

1.1.5. Von der Führung auf Basis von Werten

In der klassischen Lehre der Unternehmensführung, Personal und Organisation wird die Unternehmenshierarchie in drei Ebenen eingeteilt. Das Top Management (Unternehmensleitung, Geschäftsinhaber, Vorstand, allein zur Vertretung befugter Geschäftsführer), das Middle Management (strukturelle Aufgaben im Sinne einer Ziel-Mittel-Umsetzung) und das Lower Management (operative Aufgaben durch die Verwaltungs- oder die BuHa-Abteilung¹¹). Es gibt unterschiedliche Führungsprinzipien, die mit unterschiedlichen Freiheiten arbeiten, all diesen liegt die maßvolle Optimierung der Gesamtleistung zu Grunde.¹²

Verantwortungsbewusste Führungskräfte treffen Entscheidungen, zu denen sie stehen und die Ausdruck ihrer Meinung sind. Die Persönlichkeit formt den Wertebereich, dessen innerbetriebliche Reflexion Ausfluss der späteren Handlungen der Mitarbeiter ist. Die Entscheidungen fallen in einem Umfeld der Ruhe und Ausgewogenheit. Selbstdisziplin und Realismus bei der Formulierung von Zielen, die erreicht werden können und den Mitteleinsatz durch das Personal rechtfertigen, kennzeichnen eine planvolle und maßvolle Führung. Die Kraft, die von dieser offenen Führung ausgeht, ist ein Garant für stetes Wachstum und Krisenbewältigung. Vertrauen, Identifikation, Respekt und überdurchschnittlicher temporärer Einsatz der Mitarbeiter sind die Folge. Diejenigen, die Mitarbeiter wie Kanonenfutter verbrauchen, sind meist mit Krisenbewältigung beschäftigt und halten die Versprechen, die sie geben, nicht ein. Die Leistungshonorierung sollte eine tatsächliche

¹¹ Siehe Kap 3.6.2., Seite 128.

¹² Siehe Kap 3.4., Führungsprinzipien und Managementmethoden.