

Einmal Gas geben bitte! Warum Unternehmen jetzt mehr Vielfalt brauchen und wie der Wandel gelingen kann

Die Diskussion über mehr Vielfalt, gleiche Chancen und einen menschlicheren Umgang in den Führungsetagen ist endlich auch in den Unternehmen angekommen. Befeuert von der Pandemie, die das alte präsenzorientierte Karriereideal bröckeln lässt, gesetzlichen Neuerungen wie der geplanten Mindestbeteiligung von Frauen in Börsenvorständen (FüPoG II) und dem gesellschaftlichen Wandel reagieren immer mehr Unternehmen und setzen Diversität & Inklusion auf ihre Agenda. Mein Beitrag zeigt, warum der Weg zu mehr Vielfalt für die Immobilienwirtschaft so wichtig ist, wo die Hindernisse liegen und wie er gelingen kann.

10 % aller in Deutschland Erwerbstätigen arbeiten in der Immobilienwirtschaft.¹ Viele von ihnen haben ihre Wurzeln in anderen Ländern, gehören unterschiedlichen Religionen und Altersgruppen an, haben einen technischen, kaufmännischen oder handwerklichen Ausbildungshintergrund, viele von ihnen sind Frauen. Doch in den Führungsetagen der Branche ist von dieser Vielfalt nur wenig zu sehen. Zahlen der IREBS Immobilienakademie der Uni Regensburg und der Kommunikationsberatung KARMA SHE SAID... zeigen: In 120 der führenden Branchenunternehmen sind neun von zehn Geschäftsführenden und Vorständ:innen Männer, die meisten von ihnen weiß, zwischen 50 und 60 und bislang fast ausschließlich in der Immobilienbranche tätig. Ähnlich sieht es bei den Immobilienunternehmen an der Börse aus: Anfang dieses Jahres hatten 15 der 24 Unternehmen, das sind knapp zwei Drittel, reine Männervorstände.

¹Zahlen des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss: <https://zia-deutschland.de/wp-content/uploads/2021/05/Bedeutung-der-Immobilienwirtschaft-in-Zahlen.pdf>

FRAUEN AN DER SPITZE

Anteil von Frauen in Geschäftsführungen und Vorständen der 120 führenden Immobilienunternehmen in Deutschland (Januar 2021)

BANKEN, IMMOBILIENFINANZIERUNG	13,2%
PLANUNG, BAU, PROJEKTENTWICKLUNG	11,4%
FACILITY MANAGEMENT	11,5%
IMMOBILIENINVESTITION	7,6%
BERATUNG, VERTRIEB, MAKLERTÄTIGKEIT	11,0%
PROPERTY MANAGEMENT	18,4%

Quellen: Frauen in Führungspositionen in der Immobilienwirtschaft in Deutschland“, Masterarbeit von Raphaela Rudolph, International Real Estate Business School Universität Regensburg, 2020 / KARMA SHE SAID ... Kommunikation für Diversity & wertorientiertes Management, 2021



Abbildung: Anteil von Frauen im Top-Management in Segmenten der deutschen Immobilienwirtschaft, Quellen: IREBS der Universität Regensburg und KARMA SHE SAID... Kommunikation für Diversity & wertorientiertes Management

Wie Diversität in Unternehmen gelingt – fünf Schritte für den Wandel

Wie positiv sich Diversität auf Unternehmen auswirkt, wurde in den letzten Jahren in vielen internationalen Studien belegt. Eine Untersuchung der Unternehmensberatung McKinsey wies nach, dass Gender-Diversität im Top-Management die Wahrscheinlichkeit von Unternehmen überdurchschnittlich profitabel zu sein, um 25 % erhöht. Betrachtet man den Faktor der ethnischen Diversität (Internationalität des Vorstands), liegt dieser Wert sogar bei 36 %.² Unternehmen, die auf Vielfalt setzen, sind oft innovativer als ihr Wettbewerbsumfeld³, können flexibler auf Veränderungen in ihrem Umfeld reagieren und sind attraktiver für Talente, insbesondere für die Generation der Millennials.⁴

Obwohl der Business Case für Diversität auf ganzer Linie überzeugt, vollzieht sich der Wandel in der Immobilienwirtschaft nur langsam, vor zwei Jahren war das Thema

² McKinsey & Company „Diversity wins: How inclusion matters“ (2020)

³ Studie „Diversity is good for growth“ von PwC im Auftrag des ZIA (2019): <https://www.zia-deutschland.de/themen/diversity/>

⁴ Ergebnisse des 2018 Deloitte Millennial Survey

erst in 11 % der Branchenunternehmen auf Geschäftsführungsebene verankert.⁵ Den größten Bremsklotz für den Wandel bildet die fehlende innere Überzeugung im Top-Management. Dort, wo viele an eher reibungslose Entscheidungsfindung gewohnt sind, gibt es oft kaum persönliche Erfahrungen mit den Vorteilen von Diversität, Diskussionen, die mit verschiedenen Perspektiven einhergehen, werden nicht unbedingt als „zielführend“ empfunden. Auch der Thomas-Kreislauf wirkt noch stark, die meisten Spitzenjobs werden nach dem Ähnlichkeitsprinzip und innerhalb des eigenen Netzwerks vergeben. Bis mehr Diversität an der Spitze der Branche ankommen wird, ist der Weg noch weit. Wie er aussehen und gelingen kann, zeigen diese fünf Tipps:

1. Verantwortung in Geschäftsführung oder Vorstand

Diversität muss als strategisches Ziel behandelt werden. Es braucht eine klare Verantwortung im Vorstand, eine langfristige Strategie und ein eigenes Budget. Eine entscheidende Rolle spielt die glaubwürdige Kommunikation des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Die Beschäftigten müssen verstehen können, warum die Führungsebene Diversität will, was das mit den operativen Unternehmenszielen zu tun hat und wie der Veränderungsprozess konkret aussieht.

2. Analyse – Strukturen & Prozesse prüfen

Ein inklusives Arbeitsumfeld im Unternehmen zu erreichen, funktioniert nicht nach dem Copy-&-Paste-Prinzip. Es braucht eine genaue Analyse der Ist-Situation, folgende Fragen sind zentral: Wie setzt sich die Belegschaft zusammen, wie vielfältig ist sie bereits? Wer sind die Führungskräfte, welche Überzeugungen haben sie, was motiviert sie? Wer ist in Führungsrollen

⁵ Studie „Diversity is good for growth“ von PwC im Auftrag des ZIA: <https://www.zia-deutschland.de/themen/diversity/>

unterrepräsentiert und welche Strukturen, Prozesse und Denkmuster könnten dafür verantwortlich sein? Wie steht es um eine inklusive Kultur?

3. Stereotype erkennen und abbauen – Führungskräfte & Beschäftigte schulen

Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen spielen unbewusste Denkmuster und Vorurteile, auch Unconscious Bias genannt, eine entscheidende Rolle. Schulungen von Führungskräften und Beschäftigten helfen, sich dieser Vorurteile bewusst zu werden und sie abzubauen.

4. „You can` t be what you can` t see“ – Vorbilder sichtbar machen

Vorbilder motivieren und ermutigen. Um Diversität im Unternehmen zu fördern, ist es wichtig, Menschen verschiedener Herkunft, Religion, Altersgruppen und Geschlechter im Unternehmen sichtbar zu machen und ihnen, nach innen wie nach außen, eine Plattform zu geben. Das schließt das Wording und die Bildsprache in der internen und externen Kommunikation, insbesondere auch bei Stellenanzeigen, mit ein.

5. Wandel messbar machen – Ziele und KPIs definieren

Diversität und ein inklusives Arbeitsumfeld zu erreichen, ist ein langwieriger Prozess. An Diversität gebundene Ziele und Fristen, z.B. bei der Besetzung von Positionen, insbesondere auf Führungsebene, Talentprogramme und Schulungen sind notwendig, um im Unternehmen konkrete Anreize für den Wandel zu schaffen und Fortschritte über einen längeren Zeitraum messbar zu machen.

Anne Tischer



setzt sich für mehr Frauen und mehr Vielfalt in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft ein. Sie ist Vorsitzende von FRAUEN !N FÜHRUNG, einer Initiative für mehr Frauen in Führungspositionen in der Immobilienwirtschaft und berät mit KARMA SHE SAID... Unternehmen rund um Diversität und werteorientiertes Management. Anne Tischer war viele Jahre als Presse- und Marketingverantwortliche in Immobilienkonzernen, Stiftungen und in der Politik tätig.

www.karma-she-said.de

www.frauen-in-fuehrung.info