

Susanne Bühner

Diversity-Zukunftsperspektiven der Immobilienwirtschaft

Bericht zu den Vertiefungsinterviews

im Auftrag des

ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.



Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Karlsruhe, Januar 2019

Einleitung

Der Zentrale Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) hat das Fraunhofer ISI im Jahr 2017 damit beauftragt, sich aus verschiedenen Blickwinkeln mit den Diversity-Zukunftsperspektiven der Immobilienwirtschaft zu befassen. In diesem Zusammenhang wurde im Dezember 2017 zunächst eine Statusanalyse zum Stand von Diversity in der Immobilienbranche verfasst (Bühner und Seus 2017). Kern dieser Statusanalyse war die Auswertung einer Fülle von wissenschaftlichen Artikeln und der bereits existierenden Praxisliteratur.

Als weiterer Analyseschritt wurden seit Frühjahr 2018 insgesamt 10 Vertiefungsinterviews mit VertreterInnen¹ von ZIA-Mitgliedsunternehmen durchgeführt. Der hier vorgelegte Bericht wertet diese Gespräche nach den Interviewleitfragen gegliedert aus. Hinzu kommt die Auswertung der von einigen Unternehmen zur Verfügung gestellten schriftlichen Informationen zu ihren Diversity-Aktivitäten.

Der Bericht ist wie folgt gegliedert: Nach einer Einordnung in den aktuellen Diskurs zum Nutzen von Diversity (Kapitel 1) erfolgt eine Beschreibung der an den Interviews beteiligten Unternehmen im Hinblick auf deren Beschäftigtenzahl und Tätigkeitsschwerpunkte (Kapitel 2). Anschließend wird dargelegt, welches Diversity-Verständnis die Unternehmen pflegen, wie Diversity organisatorisch und strategisch im Unternehmen verankert ist und welche Motive den Diversity-Aktivitäten zugrunde liegen (Kapitel 3). Kapitel 4 ist den verschiedenen in den Unternehmen bereits implementierten bzw. für die nähere Zukunft geplanten Maßnahmen gewidmet. Neben einer Beschreibung der Maßnahmen geht es hier auch um eine Reflektion der damit verknüpften Erwartungen und der Frage, inwieweit sich konkrete Erfolge der Maßnahmen feststellen lassen. Kapitel 5 ist einer abschließenden Einschätzung zu Hemmnissen und Erfolgsfaktoren sowie einem Ausblick in die Zukunft gewidmet. Der Bericht endet mit einer Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse (Kapitel 6).

Das methodische Vorgehen bestand darin, dass der ZIA **10 Unternehmen** so ausgewählt hat, dass sie einerseits die Struktur der Immobilienbranche gut widerspiegeln (Anzahl der Beschäftigten, Tätigkeitsfelder) und andererseits aussagefähige Schlussfolgerungen zu fördernden und hemmenden Faktoren eines erfolgreichen Diversity Management zulassen. Nach Festlegung der Unternehmen und der relevanten GesprächspartnerInnen wurde ein Leitfaden-gestütztes Telefoninterview durchgeführt. Der Gesprächsleitfaden wurde vor seinem Praxiseinsatz mit dem ZIA abgestimmt. Er ist im Wortlaut im Anhang abgebildet.

Die Interviews wurden zwischen Mai 2018 und September 2018 durchgeführt. Die Gespräche wurden protokolliert und anonymisiert ausgewertet.

¹ Um eine gendersensible Schreibweise zu gewährleisten, haben wir uns für die Verwendung des Binnen-I entschieden.

1 Die Ausgangslage

Wie in der Sekundäranalyse herausgearbeitet wurde, lassen sich vier Teilbereiche des unternehmerischen Handelns herausstellen, auf die sich ein bewusster und offensiver Umgang mit Vielfalt besonders positiv auswirkt: (1) Personalrecruiting und -management, (2) Marketing, (3) Innovation und (4) wirtschaftliche Performanz (Bührer und Seus 2017).

Für das Personalrecruitment lässt sich festhalten, dass Unternehmen, die Offenheit gegenüber einer vielfältigen Belegschaft bezeugen, ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern, vor allem bei der jüngeren Generation (Kienbaum 2016, 2017). Besondere Zielgruppe ist hier die *Generation Z*, welche nun sukzessive die Berufsausbildung und -vorbereitung beendet und in das Berufsleben einsteigt. Ein wertschätzender Umgang innerhalb der Belegschaft fördert die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und stärkt die Verbundenheit mit dem Unternehmen. Diversity Management kann so auch dazu beitragen, die Personalfuktuation oder Fehlzeiten zu verringern.

Diversität in der Belegschaft ermöglicht es, sich besser auf unterschiedliche Kundengruppen oder Märkte einzustellen. Studien zeigen: Sobald eine Person aus dem Team ein ähnliches Merkmal (z.B. ähnliche Berufsbiographie oder Herkunftsregion) wie die KundInnen hat, versteht das gesamte Team die Bedürfnisse der KundInnen besser (Hewlett et al. 2013). Eine dänische Studie konnte zeigen, dass Unternehmen, die eine kulturell diverse und internationale Belegschaft aufweisen, bessere Exportzahlen haben und besser auf internationalen Märkte agieren als weniger vielfältige Unternehmen (Parrotta et al. 2014).

Im Bereich der Innovationsforschung wird vor allem der Beitrag von Vielfalt für die Entwicklung kreativer Lösungen betont und damit einer höheren Innovationsleistung (Page 2008, The Boston Consulting Group 2017, Frietsch et al. 2012). Außerdem steigt die Wahrscheinlichkeit für radikale bzw. disruptive Innovationen, wenn Frauen auf Führungsebene vertreten sind (Díaz-García et al. 2013; The Boston Consulting Group 2017), jedoch nur, wenn ein Schwellenwert von ca. 20% erreicht wird. Dies ist für die Immobilienwirtschaft von hoher Wichtigkeit, da die Branchen immer stärker im Bereich der "PropTechs" von branchenfremden Akteuren und deren Innovationen beeinflusst wird. Ebenso gelingt es nur durch innovative Ansätze, die weiter steigenden Anforderungen bei der energetischen Sanierung zu erfüllen. Eine weitere Studie zeigt, dass Firmen mit einem höheren Anteil hochqualifizierter Frauen bzw. einem divers zusammengesetzten Management eher Öko-Innovationen durchführen (Horbach und Jacob 2017).

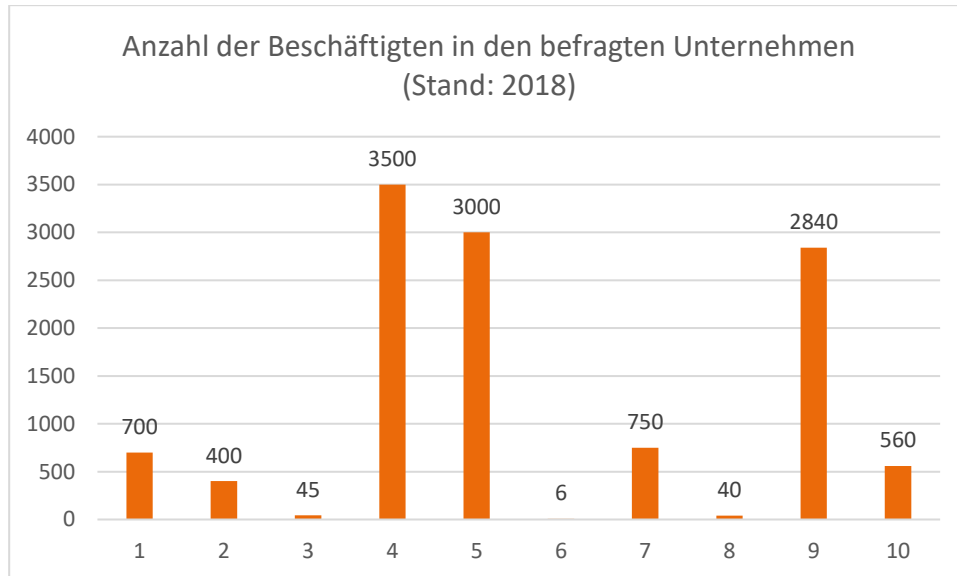
Studien zeigen ebenfalls, dass sich gelebte Diversität im Unternehmen positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Produktivität auswirkt. Verschiedene Untersuchungen weltweit zeigen, dass ab einem gewissen Anteil an Frauen sowie ethnischer Diversität im Management (auch hier gilt ein Schwellenwert von ca. 20%) in börsennotierten Unternehmen positiv mit ökonomischen Kennzahlen des Unternehmens korrelieren (Deloitte 2013; McKinsey & Company 2010).

Kausale Nachweise für einen direkten Zusammenhang zwischen einem erhöhten Frauenanteil (in den Teams und/oder in Entscheidungspositionen) sind, wie grundsätzlich in den Sozialwissenschaften, nur sehr schwer zu führen. Einer der entscheidenden Gründe hierfür ist, dass experimentelle Designs nicht möglich sind und unternehmerische Erfolge oder auch der Umfang der Innovationsaktivitäten nicht von einem Faktor allein verursacht sind. Vielmehr haben wir es unter Realbedingungen mit komplexen Interaktionszusammenhängen zu tun. Wenn also aktuelle Studien zu widersprüchlichen Einschätzungen bezüglich des Zusammenhangs zwischen mehr Frauen in Führungspositionen und unternehmerischem Erfolg gelangen (Reinwald et al. 2015), so ist dies kein Grund, generelle Zweifel am positiven Nutzen von Diversity zu haben. Es gilt auch hier: "Es kommt darauf an", beispielweise auf die vorhandenen Rahmenbedingungen. Darüber hinaus sind, wie oben ausgeführt, wirtschaftliche Kennzahlen nur einer der möglichen Wirkungsbereiche. Mindestens ebenso wichtig erscheinen uns die Felder Rekrutierung, Unternehmens-

Branding und Innovation, für die nicht nur die Studienliteratur, sondern auch die GesprächspartnerInnen aus den zehn ZIA-Unternehmen ausreichend Belege für positive Wirkungszusammenhänge formulieren.

2 Die Unternehmen

Die befragten Unternehmen verfügen über zwischen sechs und 3500 Beschäftigte: Drei Unternehmen weisen über 2500 Beschäftigte auf, vier zwischen 400 und 750 sowie drei jeweils unter 50. Die folgende Abbildung zeigt die Verteilung:



Die Tätigkeitsschwerpunkte der Unternehmen reichen von Wohnungsunternehmen über Büroimmobilien, Einzelhandelsimmobilien, Einkaufszentren/-management, Finanzdienstleistungen bis hin zu Digitalunternehmen, PR/Eventagenturen und Beratungsunternehmen. Es wurde hier versucht, die Geschäftsfelder entlang der Wertschöpfungsketten abzubilden.

Die GesprächspartnerInnen arbeiten, von einer Ausnahme abgesehen, entweder im Personalbereich oder in Diversity-Einheiten. Ein explizites Einbeziehen der MitarbeiterInnen des Unternehmens bei der Entwicklung von Maßnahmen erfolgt im Regelfall nicht.

Das Thema Diversity beschäftigt die Unternehmen teils schon seit Jahrzehnten (vier Unternehmen, häufig in Zusammenhang mit dem Thema Frauenförderung), teils aber auch erst seit kurzer Zeit (zwei Unternehmen), oftmals im Kontext des Einstiegs des Gesprächspartners in das Unternehmen. In zwei Fällen lässt sich die Beschäftigung mit dem Thema auf die vergangenen zwei bis vier Jahre zurückführen, weitere zwei Unternehmen geben die Jahre 2011/2012 als Startpunkt an. Damals wurde öffentlichkeitswirksam die Quotendiskussion geführt.

3 Stand von Diversity in den Unternehmen

3.1 Was verstehen die Unternehmen unter Diversity?

Mehrheitlich betonen die GesprächspartnerInnen, dass Diversity nicht auf das Thema "Frauen" verengt werden sollte, sondern weit mehr Kategorien umfasst. Zu diesen zählen im Regelfall die in der Charta der Vielfalt aufgeführten Kategorien wie Alter, Internationalität, Religion und sexuelle Orientierung. Die unten abgebildete Wortwolke, bei der die Größe der Begriffe durch die Häufigkeit ihrer Nennung determiniert ist, zeigt jedoch, dass das Thema Gender-Diversity gleichwohl dominant ist. Dies wird unten im Text bei der Diskussion der Maßnahmen ebenfalls nochmals deutlich.



Neben den Charta-Kategorien wurden auch die Themen "Stadt-Land-Unterschiede, Einstellung zur Arbeit, politische Überzeugungen, Lebensstile (z.B. Essgewohnheiten) und Vielfalt zwischen den Unternehmensbereichen aufgeführt.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Stimmen, die ganz weg von Einzeldimensionen wollen und betonen, dass es sich bei Diversity um das Prinzip handele, frei von Klischees über den Teller- rand hinauszudenken und die unterschiedlichen Lebenssituationen der Beschäftigten offen und vorurteilsfrei in den Blick zu nehmen. Diversity in diesem Sinne bedeutet dann Akzeptanz von jeglicher Form des Andersseins.

Ein Gesprächspartner hat folgende Differenzierung aufgeführt, die mit den Ergebnissen der Sekundäranalyse gut korrespondiert. Danach enthält Diversity drei Dimensionen:

- Innere Dimension: Person (Alter, Geschlecht, Religion, ethnische Zugehörigkeit, sexuelle Orientierung, physische Einschränkungen);
- Äußere Dimension: Familienstand, Einkommen, Sprachen, geografische Lage, Gewohnheiten, kulturelles Umfeld;
- Organisatorische Dimension: Führungsebene, Fachbereiche, soziale Kompetenzen, Arbeitsinhalte und -ort, Berufserfahrung, berufliche Einstufung/Level.

Diese Dimensionen bilden dann die Grundlage für das Entwickeln und Durchführen maßgeschneiderter Angebote

3.2 Motive und strategische Verankerung

Motive

Zusammenfassend lassen sich folgende zentrale Motive aus den Interviews herausdestillieren:

- Diversity als Instrument zur Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität und Verbesserung des Recruiting vor dem Hintergrund eines erheblichen Fachkräftemangels und des "war for talent".
- Erhöhung der internen Mitarbeiterzufriedenheit/Halten von MitarbeiterInnen.
- Die Arbeit in gemischten Teams führt zu besseren Ergebnissen und ist Garant für wirtschaftlichen Erfolg.

Illustriert werden diese Kernmotive durch Aussagen, dass es (erst) durch diverse Teams möglich ist, den Kunden maßgeschneiderte Lösungen anzubieten und damit dem Selbstverständnis als Dienstleister zu entsprechen, beispielsweise bei den Internationalisierungsaktivitäten der Unternehmen.

Diversity fördert aus Sicht der GesprächspartnerInnen partnerschaftliches Miteinander, interdisziplinären Austausch, Kreativität und Leidenschaft für die Aufgaben. Diversity vermittelt den Eindruck, dass jeder im Unternehmen etwas bewegen kann. Die Betonung von Vielfalt und Individualität ist eine Bereicherung von Arbeitsprozessen und -ergebnissen.

Weitere Motive lauten dahingehend, dass Diversity den Umstand widerspiegelt, dass die "Welt um einen herum bunt ist", d.h. das Unternehmen als Teil der Umwelt spiegelt die vielfältiger werdende Gesellschaft und die Anforderungen an Internationalität und Globalisierung.

Auf den Punkt gebracht, wurde auch betont, dass Diversity umgesetzt wird, weil es ein Arbeitgeberversprechen ist oder weil Gleichbehandlung von jeher ein Thema für das Unternehmen war, von daher eine Selbstverständlichkeit.

3.3 Strategische und organisatorische Einordnung

Im Regelfall ist das Thema Diversity im HR-Bereich verankert, es gibt aber auch Fälle, in denen eine eigene Stabsstelle existiert. Einhellig hervorgehoben, auch im Sinne eines Erfolgsfaktors, wird, dass die Unterstützung der Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung unabdingbar und bei den GesprächspartnerInnen auch durchgängig gewährleistet ist.

Die strategische Einordnung wird so beschrieben, dass Diversity als festes Element auf der Agenda der Führungskräfte ist, ein zentrales Vehikel, um die Unternehmensziele zu erreichen bzw. ein fester Bestandteil der Unternehmenskommunikation ist.

Die hohe strategische Relevanz von Diversity wird damit begründet, dass diese die Vielfalt der Kunden und weiterer Stakeholder widerspiegeln soll. Ebenfalls wird betont, dass Nationalitäten-Diversity in einem international aufgestellten Unternehmen ein unverzichtbarer Bestandteil ist.

4 Maßnahmen

4.1 Bestehende und zukünftige Maßnahmen

Bereits bestehende Maßnahmen

Obwohl fast alle Unternehmen betonen, dass Diversity nicht auf das Themenfeld Gender Diversity eng geführt werden sollte, so sind in der Praxis doch in hohem Umfang Maßnahmen zur Förderung von Frauen (und dort vor allem in Führungspositionen), Flexibilisierung von Arbeitszeiten und -orten (Home Office, Vertrauensarbeitszeiten) sowie Angebote zur Vereinbarkeit bzw. Förderung der Familienfreundlichkeit (Eltern-Kind-Büros, Teilzeit, Familientage, Elternzeit für Väter) implementiert.

Eines der Unternehmen, mit dem ein Interview geführt wurde, listet insgesamt 15 Maßnahmen im Bereich Geschlechter-Vielfalt auf, die sich bis in das Jahr 2011 zurückdatieren lassen. Zu den Maßnahmen zählen: Unterzeichnung der Charta der Vielfalt; Zertifizierung audit beruf&familie inkl. Re-Zertifizierung; Verabschiedung eines Letter of Intent zum Thema Frauenförderung; Erhöhung des Frauenanteils bei Außenauftritten des Unternehmens (Karrieremessen, Karriereseiten im Internet etc.); die besondere Berücksichtigung von Frauen im Rahmen von Mentoring-Programmen; die Aufnahme des Themas Diversity im Rahmen der Karriereseiten, Karrierevideo; die Sicherstellung einer gleichberechtigten Auswahl von Männern und Frauen bei Einstellungen, Beförderungen und der Teilnahme an Personalentwicklungsprogrammen (Fachtrainerausbildung etc.); die Aufnahme von speziellen Trainings in das unternehmensinterne Seminarprogramm; die Implementierung eines Dialog-Formats mit externen Impulsen zum Thema und der Möglichkeit zum anschließenden Netzwerken; die Teilnahme am Diversity-Tag der Holding, die Implementierung einer regelmäßigen Führungskräfte-Konferenz für alle weiblichen Führungskräfte; Lunch-Lotterie für weibliche Führungskräfte; die Kooperation und gemeinsame Aktivitäten mit Frauennetzwerken; die Sensibilisierung der Führungskräfte hinsichtlich einer Ausweitung des Frauenanteils bei der Nominierung für Personalentwicklungsprogramme; die Teilnahme am Online-Assessment „Top4women“ (Arbeits- und Feedbackinstrument zur Steuerung der internen Aktivitäten), die Durchführung einer Studie in Kooperation mit der Universität Mannheim.

Einzelmaßnahmen, die in den Interviews ebenfalls zur Sprache kamen, sind die gezielte Nutzung von Preisen, Auszeichnungen und Zertifizierungen als Mittel zur Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität, hochrangige Veranstaltungen mit Frauen in Führungspositionen, Verbreiterung der Wissensbasis durch Beauftragung von Studien an Universitäten sowie ein externes Benchmarking durch die Bewertung im Rahmen von "Top4Women"(s.o.).

Führungskräfteschulungen zur Sensibilisierung für (Gender) Diversity-Themen sind ebenfalls ein häufig gewähltes Mittel, um die Vielfalt im Unternehmen voranzubringen. Die Führungskräftebildungen sind im Regelfall verpflichtend.

Beförderungen und Besetzungen von Führungspositionen erfolgen oftmals nach Diversity-Kriterien, es gibt im Regelfall (noch) keine festen Zielgrößen für die Stellenbesetzungen. Implementiert finden sich aber teils Quotenvorgaben bei Personalentwicklungsmaßnahmen.

Die befragten Unternehmen betonen außerdem, dass die Rekrutierung und Entwicklung diskriminierungsfrei erfolgen bzw. erfolgen sollen.

Eines der Unternehmen führt als wichtiges Instrument zur Förderung von Diversity außerdem zahlreiche Kommunikationsmaßnahmen zur Stärkung des Diversity-Themas auf (News, Charta der Vielfalt, CEO-Reden, Mitarbeitermagazin, Diversity-Email).

Neben den Themen Diversity allgemein bzw. Gender Diversity rücken zunehmend weitere Zielgruppen in den Fokus, für die es dann ebenfalls spezifische Maßnahmen gibt. Für ältere Beschäftigte gibt es in den Unternehmen beispielsweise Gesundheitsfürsorge, Sportangebote, Coaching, Personalentwicklung sowie Veranstaltungen zu Vorsorgethemen (siehe auch zukünftige Maßnahmen). Für Auszubildende als teils neue Zielgruppe der Unternehmen erfolgen gezielte Hinweise auf Qualifizierungsmöglichkeiten. Ansonsten gibt es für internationale MitarbeiterInnen Onboarding-Aktivitäten und Sympathie-Aktionen.

Ein Unternehmen führte zum Thema "kulturelle Vielfalt" unter anderem folgende drei Maßnahmen an: Ein Mitarbeiternetzwerk Cross Culture, das sich an all diejenigen richtet, die ihre interkulturellen Kompetenzen ausbauen möchten. In diesem Netzwerk geht es darum, Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erkennen, zu verstehen und voneinander zu lernen. Als weiterer Baustein zur Förderung kultureller Vielfalt wurde ein Workshop "Cultural Awareness: Understanding Cultural Differences - international erfolgreich zusammenarbeiten" pilotiert. Aufgrund des positiven Feedbacks wird diese Reihe fortgesetzt. Außerdem fand ein erstes Cross-Cultural Lunch & Learn statt, eine Vortragsserie, bei der MitarbeiterInnen Informationen zu verschiedenen Ländern und Kulturen geben.

Im Bereich Inklusion schließlich wird auf Barrierefreiheit, die Zusammenarbeit mit Behindertenwerkstätten und die Arbeitsumfeld-Gestaltung geachtet (z.B. Eignung für RollstuhlfahrerInnen).

In einem Unternehmen wurden folgende Bestandteile eines Aktionsplans zur Gleichstellung von Menschen mit Behinderung benannt: Bewusstseinsbildung, Öffentlichkeitsarbeit/Barrierefreie Kommunikation und Information/Arbeitsplatzgestaltung, Beschäftigung/Mobilität, Barriere, Gebäude und Arbeitsumfeld, Arbeitssicherheit/Ausbildung, Bildung, Qualifizierung/Gesundheitsmanagement, Prävention/Rehabilitation/Soziale Leistungen.

Diverse Austauschformate (zwischen Jung und Alt, länderübergreifend, zwischen unterschiedlichen Unternehmensbereichen) werden ebenfalls thematisiert, ebenso wie Projekte, die gezielt dazu anregen sollen, über die eigenen Routinen hinaus neue Dinge anzugehen.

Übereinstimmend betonen vor allem die kleineren und mittleren Unternehmen, dass es um wirklich individuelle Lösungen geht, die mit den Unternehmensanforderungen kompatibel und realistisch umsetzbar sein müssen.

Zukünftige Maßnahmen

Das Thema Alter und gezieltes Zusammenbringen älterer (+55 Jahre) und jüngerer Beschäftigtengruppen ist für mehrere Unternehmen ein wichtiges Zukunftsthema, nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Digitalisierung. Konkrete Ansätze in diesem Bereich sind:

- Bildung von "reverse tandems" zwischen Älteren und Jüngeren;
- Einrichtung eines Millennium Boards (Schattenvorstand);
- Management des Übergangs in den Ruhestand, Einrichtung flexibler Übergänge;
- Einladung externer Referenten und Lancierung von Dialogen zum Thema Vorsorge.

Das Thema Frauenförderung bleibt für mehrere Unternehmen weiterhin auf der Agenda, indem beispielsweise die Kooperation mit Frauennetzwerken gestärkt werden soll oder bestehende und bewährte Veranstaltungen fortgesetzt werden. Weiterhin sollen in einigen Unternehmen Vereinbarkeitsprogramme ausgebaut werden (z.B. Betreuungszuschüsse, Kinderzimmer, Tele-Arbeit).

Ein Thema, das nicht nur die Gruppe der Frauen und der Älteren betrifft, sondern aufgrund des zu beobachtenden Wertewandels auch zunehmend BerufseinsteigerInnen, ist die Frage,

welche maßgeschneiderten Arbeitszeitlösungen wirklich umgesetzt werden können. Zu solchen maßgeschneiderten Lösungen zählen dann vor allem innovative Ansätze wie 4-Tage-Wochen oder das Durchführen von Sabbaticals.

Als Besonderheiten sind geplante Kommunikationsmaßnahmen zur sexuellen Orientierung und ein Austauschprogramm zwischen einzelnen Unternehmensbereichen unter der Rubrik Diversity zu nennen.

Erwartungen

Konkrete Erwartungen an die etablierten und geplanten Maßnahmen sind vor allem eine gesteigerte Arbeitgeberattraktivität und damit die Möglichkeit, vakante Positionen schneller und passgenauer besetzen zu können. Außerdem möchte man durch die Demonstration einer modernen Kultur auch die Mitarbeiterzufriedenheit erhöhen, die in Folge zu einer Qualitäts- und Leistungssteigerung beitragen soll. Neben der verbesserten Rekrutierung spielt also auch das Halten von MitarbeiterInnen und hier insbesondere von High Potentials eine wichtige Rolle.

4.2 Veränderungen und Wirkungen

Wahrgenommene Veränderungen

Obgleich eine systematische Wirkungsmessung bzw. Erfolgskontrolle im Bereich Diversity eher die Ausnahme darstellt (zumindest bezogen auf konkrete KPIs, siehe unten), so berichten die Unternehmen doch von einigen Beispielen, an denen sich aus ihrer Sicht der Erfolg eines divers aufgestellten Unternehmens festmachen lässt. Diese positiven Wirkungen richten sich sowohl nach außen an die Umwelt als auch nach innen an das Unternehmen.

Zu den Außenwirkungen zählt, dass die Aktivitäten zur Frauenförderung sehr positiv wahrgenommen werden. Außerdem dienen die Diversity-Aktivitäten in ihren unterschiedlichen Facetten dazu, erfolgreicher zu rekrutieren und bei Auszeichnungen wie "top employer of the year" gute Bewertungen zu erhalten.

Als Wirkungen nach innen gelten eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit durch Vereinbarkeitsangebote und Unterstützung in privaten Lebenslagen, die letztendlich zu geringen Fluktuationsraten führt. Auch positive Effekte auf OCI-Werte (Organisation Commitment Index) werden berichtet. Ein Gesprächspartner betonte auch, dass der kontinuierliche Erfolg des Unternehmens einher geht mit einer kontinuierlich gestiegenen Diversity, wenngleich hier kein Kausalzusammenhang etabliert werden kann.

Erfolgskontrolle und Wirkungsmessung

Von zwei Ausnahmen abgesehen, werden Veränderungen im Bereich Diversity nicht systematisch erfasst bzw. sind nicht Gegenstand von KPIs (Key Performance Indicators). So wurde in einem Gespräch dargelegt, dass anstelle von KPIs auf gelebte Vielfalt durch die Vermittlung der Unternehmensleitbilder gesetzt wird. Wenn überhaupt, werden nur Einzelmaßnahmen evaluiert.

Diejenigen Unternehmen, die KPIs erheben, benennen Teilzeitquoten bzw. Themenfelder aus den GRI-Indikatoren (Global Reporting Indices) für familienfreundliche Betriebe wie Elternzeit, Rückkehr aus Elternzeit, Fluktuation und Fehlzeiten. Auch die Beteiligung an Fortbildungen, nach Geschlecht, wird regelmäßig erhoben.

Weiterhin nennen zwei der Unternehmen, dass Befragungen zur Mitarbeiterzufriedenheit ein wichtiges Instrument der Erfolgskontrolle darstellen. In diesen lassen sich dann auch Steigerungen in den Zufriedenheitswerten feststellen. Auch Fokusgruppen zu Vielfaltsthemen wurden bereits durchgeführt.

5 Bewertung und Ausblick

5.1 Hemmende und fördernde Faktoren

Fördernde Faktoren

Mehrere Unternehmen geben die Anforderungen aus der Umwelt als förderlichen Faktor an. Damit eng zusammenhängend ist ein weiterer wichtiger Treiber die Notwendigkeit, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Relativ einhellig betonten die GesprächspartnerInnen die große Bedeutung der Unterstützung durch die Unternehmensleitung bzw. Geschäftsführung. Diese kann in Form von klaren Bekenntnissen zu Diversity erfolgen, aber natürlich auch durch die Einrichtung interner Budgets und Programme. Interessant ist in diesem Zusammenhang, die zunächst widersprüchliche Aussage, dass Diversity zwar die Beteiligung der Unternehmensspitze braucht, aber ein erfolgreiches Diversity Management keineswegs top-down verordnet werden kann, sondern vor allem gelebte Praxis sein muss. Dies macht deutlich, warum die Umsetzung manchmal mühsam ist. Einerseits braucht es die strategische Implementierung im Unternehmen, andererseits beeinflusst es als Querschnittsthema andere Bereiche nicht direkt, sondern ist Teil des Erfolgs.

Eine offene, partnerschaftliche und vertrauensvolle Kultur wird ebenfalls als grundlegende Voraussetzung für gelingende Diversität im Unternehmen wahrgenommen.

Im Sinne einer Anregung ist zu verstehen, Impulse aus dem Mitarbeiterkreis aufzunehmen – wie wir oben gesehen haben, ist dies bisher nur in wenigen Fällen bereits umgesetzt. Weiterhin als hilfreich wurde die gelebte Diversität hervorgehoben, die belegt, dass Diversity funktioniert, sei es durch konkrete Vorbilder oder "Narrative".

Hemmende Faktoren

Die GesprächspartnerInnen haben zwei zentrale Hemmnisfaktoren identifiziert: Zunächst gilt die hohe zeitliche Belastung durch die Einspannung in das Tagesgeschäft und Bearbeitung kurzfristiger Aufgaben als Hemmnis, die kaum Räume für die Entwicklung neuer kreativer Ansätze lässt. Ein zweiter zentraler Hemmnisbereich sind die alten Denkmuster und Vorurteile, welche immer noch existieren und nur schwer aus den Köpfen zu bekommen sind.

Für die Immobilienbranche insgesamt gilt, dass der traditionell männlich geprägte Hintergrund einer größeren Offenheit gegenüber anderen Gruppen oftmals im Wege steht, weil hierdurch Konkurrenzängste geschürt werden. Ebenfalls nicht förderlich sind Personen, die der Ansicht sind, man bräuchte keine Vielfalt.

5.2 Zukunftsvorstellung und Vision

Analog zur Frage nach dem Diversity-Verständnis zeigen sich die Unternehmen auch geteilt im Hinblick darauf, welche Rolle das Thema Gender-Diversity in Zukunft spielen wird. Während drei Unternehmen weiterhin auf Diversity als zentrales Thema setzen, so nennen andere Unternehmen eher die Themenfelder Internationalisierung/Umgang mit unterschiedlichen Kulturen (drei Unternehmen), Generationengerechtigkeit und Umgang mit unterschiedlichen sexuellen Orientierungen. Im Zusammenhang mit Gender-Diversity wird dann aber durchaus betont, dass die Zukunftsvorstellung auf einen 50%-Anteil von Frauen in Führungspositionen lautet.

Die meisten Unternehmen betonen, dass es in Zukunft darum geht, generell mehr Offenheit, Vielfalt und Flexibilität zu fördern und hierbei konkret die Nachhaltigkeit und Verträglichkeit (Umsetzung in kleinen Schritten) der Maßnahmen in den Fokus zu rücken.

Als konkrete Visionen werden genannt: "Mehr Diversity geht nicht", "Diversity ist in die DNA und Kultur vollständig eingegangen und gelebte Realität" sowie "Diversity ist kein Projekt, sondern eine Haltung".

Als Wunsch für die Zukunft gilt schließlich, dass Unterschiede in der Belegschaft gar nicht mehr beachtet werden, weil einhellig anerkannt ist, dass alle gleich kompetent sind. Dies würde dann – ebenfalls als Zukunftsvorstellung – das Thema selbst sowie eine eigenständige Einheit, die sich damit befasst, überflüssig machen.

5.3 Zukünftige Bedarfe und Ausblick

Beim Ausblick und den zukünftigen Bedarfen ist zu differenzieren zwischen Vorschlägen, die das Thema Diversity betreffen, und Anregungen, die über Diversity-Aspekte hinausgehen.

Unter den Diversity-bezogenen Vorschlägen findet sich die Anregung, das Thema noch stärker inhaltlich zu durchdringen und auch nachhaltig voranzubringen. Dabei wird die Professionalisierung von HR-Themen, wie sie in Folge der Auseinandersetzung mit Diversity-Themen vom ZIA vorangetrieben wird, als sehr gut und wichtig bezeichnet. Ein Appell lautete, mehr Werbung für das Thema Diversity zu machen, insbesondere um es (noch) stärker in den Mittelstand zu diffundieren. Hierbei ist schon jetzt erkennbar, dass es Instrumente im Bereich Diversity gibt, die den Wert des Unternehmens steigern. Es handelt sich um eine Investition in Wahrnehmung und Optimierung der Strukturen, in das Know-how, der Kultur vor allem aber in die dort beschäftigten Menschen. Diversity sichert so nachhaltig den Unternehmenswert.

Eine konkrete Empfehlung lautete, Diversity Reports als verpflichtenden Hauptbestandteil des Jahresabschlusses bzw. Nachhaltigkeitsberichts einzufordern. Ebenfalls angeregt wurde, das Thema "leadership" bereits im Studium verankern, um gutes Führungspersonal zu rekrutieren.

Über das Diversity-Thema hinaus betonten einzelne UnternehmensvertreterInnen, dass der ZIA, so wie er es ja bereits tut, relevante Zukunftsthemen wie Veränderung der Arbeitswelten durch Digitalisierung aufgreifen soll. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass es Wandel immer gab und immer geben wird und man daher frühzeitig den Blick in die Zukunft richten sollte.

6 Zusammenfassung

Die insgesamt zehn durchgeführten Interviews zeigen im Ergebnis sowohl Vielfalt als auch Konvergenz: Zunächst bekennen sich alle befragten Unternehmen zur Förderung von Diversity, wenn auch in unterschiedlichen Ausprägungen und mit je nach Unternehmensgröße unterschiedlichen (finanziellen und personellen) Ressourcen.

Als Motive stehen die Arbeitgeber-Attraktivität, das Rekrutieren und Halten von MitarbeiterInnen, aber auch der Beitrag von Diversity zum Unternehmenserfolg im Fokus. Bei den Themen dominiert nach wie vor der Komplex Gender Diversity, es werden aber auch zunehmend andere Felder wie Generationenvielfalt und Internationalisierung angegangen. Die formulierten Zukunftsvorstellungen unterstreichen die Perspektive weg von Einzelgruppen hin zu mehr Vielfalt und Offenheit generell.

Das Fraunhofer ISI führt im Auftrag des ZIA neben der oben erwähnten Literaturanalyse und den Interviews auch eine Trend- und Zukunftsanalyse durch. Aktuelle technologische, ökonomische, geopolitische und gesellschaftliche Trends bilden die Ausgangsbasis im Hinblick auf das für strategische Entscheidungen notwendige Zukunftswissen, um die Unternehmen dabei zu unterstützen, sich zukunftsorientiert aufzustellen. Diese Entwicklungen können sowohl direkte als auch indirekte Implikationen für das Diversity Management der Unternehmen besitzen. Nach einer Voranalyse zur Identifizierung und Auswahl der wichtigsten Trends, wurden nach Abschluss zweier Workshops insgesamt 18 Trendkarten entwickelt, die die wichtigsten Veränderungen im Umfeld der Immobilienwirtschaft knapp zusammenfassen und jeweils die Relevanz für die Unternehmen aufzeigen

12

Intensivierte Individualisierung wird zur Normalität (inklusive Selbstoptimierung)

Fakten	Beschreibung
<ul style="list-style-type: none"> • Allein in den USA sind es mittlerweile 35 Mio. Menschen, die computergesteuert am eigenen Ich basteln (2013). • 2015 erreichte der deutsche Markt mit Dienstleistungen und Produkten rund um Quantified-Self bereits einen Umsatz von 240 Mio. €. • Die zunehmende Digitalisierung unterstützt das Cognitive Off-Loading bzw. Schnittstellen, was die Merkfähigkeit der Menschen einschränkt. • 40% der Bundesbürger über 14 Jahre nutzen Gesundheitsapps, aber schöpfen das Potential meistens nicht aus (2015). • Im Jahr 2013 konnte der weltweite Markt für Datenanalyse im Gesundheitswesen bereits einen Umsatz von rund 4,4 Mrd. US\$ verzeichnen. Experten erwarten, dass der Markt bis zum Jahr 2020 auf rund 21,4 Mrd. US\$ wachsen wird. • Biohacking (gründel): Immer mehr Menschen verändern ihren eigenen Körper, z.B. durch die Implantation selbstgemachter Gegenstände (do-it-yourself cybernetic devices, Mikrocchips etc.). 	<p>Steigerung der eigenen Leistungsfähigkeit durch Quantified-Self-Lösungen, die eine Überlagerung von Fitness und Medizin darstellen; die Selbstoptimierung des Menschen (Human Enhancement) hat Auswirkungen auf gesellschaftlicher und politischer Ebene sowie auf die Wirtschaft.</p> <p>Der Transhumanismus fördert diese Entwicklung. Er hat das Ziel, die Grenzen menschlicher Möglichkeiten durch den Einsatz technischer Verfahren zu erweitern. Z.B. Cognitive Off-Loading bezeichnet den Vorgang, Informationen digital zu speichern und sie sich nicht mehr merken zu müssen. Die digitale Welt wird also zur Erweiterung der menschlichen Gesellschaft.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Überforderung des gesellschaftlichen Geistes: Enhancement-Markt nur bei ausreichender Kaufkraft zugänglich, ungleicher Wettbewerb zwischen Menschen mit und ohne Enhancement <p>Gepulster und kontrollierter Mensch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeiten zur Manipulation des menschlichen Genoms verbunden mit den Mitteln einer immer leistungsfähigeren Bioinformatik • zunehmende Verantwortung für Staat, Wirtschaft, Gesellschaft, Politik, aber auch für Ethik <p>Cyborgs</p> <ul style="list-style-type: none"> • technisch veränderte biologische Lebensformen: zumeist Menschen, deren Körper durch künstliche Bauteile ergänzt wurden • Druck auf Menschen ohne künstliche Körperbauteile durch mögliche Überlegenheit der kybernetischen Organismen gegenüber rein biologischen Lebensformen <p>Avatar oder Roboter-Mensch</p> <ul style="list-style-type: none"> • radikaler Schritt: den biologischen Körper abzulegen, um als Avatar Unsterblichkeit zu erreichen
Relevanz für Diversity im ZIA	
<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhung der Gesamtproduktivität durch Steigerung der individuellen Effizienz • Gefahren der individuellen Selbstoptimierung können sich auf die Arbeitswelt übertragen bzw. auswirken. • Das Risiko der Überforderung des Menschen muss beobachtet werden. • Ungleicher Zugang zu den technischen Möglichkeiten, Frage der Kosten und des Knowhows • Menschen werden noch diverser (inklusive Diversifizierung in „Cyborgs“) • Übergang ist schleichend und beginnt mit Implantaten 	

Fraunhofer

Eine gemeinsame Generierung von Zukunftsbildern ist geplant. Sie soll das spezifische Umfeld der mitwirkenden Unternehmen berücksichtigen, den Austausch zwischen den Mitgliedern über potenzielle zukünftige Entwicklungen fördern und trägt so zur Zukunftsorientierung insbesondere der beteiligten Unternehmen bei. Vor dem Hintergrund der identifizierten Trends zeigen Zukunftsbilder jeweils aus unterschiedlichen Perspektiven Pfade auf, wie Diversity in der Immobilienwirtschaft in der Zukunft aussehen und realisiert werden kann. Die Entwicklung von Zukunftsbildern erfolgt Workshop-basiert und zusammen mit einer flexibel zusammengesetzten Gruppe von Unternehmen, beispielsweise Unternehmen einer bestimmten Größe. Die Zukunftsbilder können im Anschluss an das Projekt illustriert und für Marketing-Aktivitäten genutzt werden.

Referenzen

- Bührer, Susanne; Seus, Sarah (2017): Diversity Zukunftsperspektiven der Immobilienwirtschaft. Sekundäranalyse. Karlsruhe.
- Frietsch, Rainer; Rammer, Christian; Schubert, Torben; Bührer, Susanne; Neuhäusler, Peter (2012): Innovationsindikator 2012. Bonn: Deutsche Telekom Stiftung (2012).
- Deloitte (Hg.) (2013): A Global Diversity Dividend. Resetting horizons: Human Capital Trends 2013.
- Díaz-García, Cristina; González-Moreno, Angela; Jose Sáez-Martínez, Francisco (2013): Gender diversity within R&D teams. Its impact on radicalness of innovation. In: Innovation 15 (2), S. 149–160. DOI: 10.5172/impp.2013.15.2.149.
- Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; Sherbin, Laura (2013): How Diversity Can Drive Innovation. In: Harvard Business Review, zuletzt geprüft am 18.10.2017.
- Horbach, Jens; Jacob, Jojo (2017): The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco)-innovation activities at the firm-level. Results from a linked employer-employee database in Germany. Nürnberg: Institute for Employment Research of the Federal Employment Agency (IAB-discussion paper, 2017, 11). Online verfügbar unter <http://www.iab.de/183/section.aspx/Publikation/k170405302>.
- Kienbaum (2016): Absolventenstudie 2015-2016. Online verfügbar unter http://assets.kienbaum.com/downloads/Absolventenstudie-Ergebnisbericht_Kienbaum-Studie-2015-2016.pdf?mtime=20160906135157, zuletzt geprüft am 18.10.2017.
- Kienbaum (2017): Absolventenstudie 2017. ARBEITEST DU NOCH ODER LEBST DU SCHON? Noch einmal unter die Lupe genommen: Die Karriereorientierung der Generation Y. Online verfügbar unter http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/KIILT_2017_Absolventenstudie_Report_2017.pdf, zuletzt geprüft am 18.10.2017.
- McKinsey & Company (Hg.) (2010): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Online verfügbar unter https://www.mckinsey.de/files/Women_Matter_1_brochure.pdf, zuletzt geprüft am 19.10.2017.
- Page, Scott E. (2008): The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies. bart: Princeton University Press.
- Parrotta, Pierpaolo; Pozzoli, Dario; Sala, Davide (2014): Ethnic Diversity and Firms' Export Behavior. In: SSRN Journal. DOI: 10.2139/ssrn.2388084
- Reinwald, Max; Hüttermann, Hendrik; Kröll, Julia; Boerner, Sabine (2015): Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmensperformanz: Eine Metaanalyse. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 65, S. 262-296.
- The Boston Consulting Group (2017): The Mix That Matters. Innovation Through Diversity.

Anhang: Interviewleitfaden

Gesprächsleitfaden ZIA-Interviews

I. Stellenwert von Diversity in Ihrem Unternehmen

1. Was verstehen Sie unter Diversity?¹
2. Seit wann setzt sich Ihr Unternehmen mit dem Themenfeld Diversity auseinander?
3. Was waren bzw. sind Ihre Hauptmotive für die Auseinandersetzung mit Diversity?
4. Wie korrespondieren die Diversity-Ziele mit den übergeordneten Unternehmenszielen?
5. Welche strategische Priorität ordnen Sie dem Thema Diversity zu? Wer ist konkret damit befasst? (Querschnittscharakter, Einbindung des Top-Managements)
6. Sind die MitarbeiterInnen in die Zielformulierung und Entwicklung von Umsetzungsmaßnahmen einbezogen?

II. Maßnahmen und deren Nutzen

7. Welche Maßnahmen haben Sie bereits implementiert, um Diversity zu fördern?
8. Welche Maßnahmen sind für die Zukunft, d.h. konkret in den kommenden 12 Monaten geplant?
9. Welche Erwartungen verknüpfen Sie mit der Implementierung der Maßnahmen?
10. Erfassen und bewerten Sie systematisch die Fortschritte und Wirkungen Ihres Diversity-Managements? Wenn ja, wie?
11. Falls Ihr Unternehmen bereits seit längerem Diversity aktiv fördert: Konnten Sie Veränderungen feststellen, bei der Mitarbeiterzufriedenheit, der Rekrutierung, verbesserter Dienstleistungen und/oder Produkte, Marketing, Innovationskraft?

III. Ausblick

12. Wie stellen Sie sich in Zukunft "Diversity" in Ihrem Unternehmen vor? Welche Aspekte werden besonders entwickelt?
13. Haben Sie eine "Vision" oder eine konkrete Vorstellung davon?
14. Welche hemmenden und fördernden Faktoren gibt es für die Umsetzung von Diversity in Ihrem Unternehmen?
15. Haben Sie für uns/den ZIA noch eine abschließende Botschaft?

¹ Laut Charta der Vielfalt wird Diversity folgendermaßen definiert „Bezogen auf die Arbeitswelt [...] versteht man unter dem Begriff die Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeit der Belegschaft aufgrund individueller Persönlichkeitsmerkmale sowie Lebensstile oder -entwürfe. Diversity umfasst sowohl sichtbare als auch unsichtbare Merkmale, die [...] das Handeln von Menschen bedingen.“ (Charta der Vielfalt e.V. 2017, 5).