



# Diversity is good for growth

Wie Unternehmen durch inklusive Kulturtransformation  
ihre Zukunft sichern – ein Blick auf die Immobilienbranche



Die Immobilienwirtschaft feiert seit Jahren ein erfolgreiches Wachstum und verliert dabei den Blick auf die Zukunft - und die ist vielfältiger als Viele glauben. Es geht hier nicht um Fairness, sondern knallhart um Relevanz im Geschäft. Wer die Innovationskraft verliert, wird die herausragenden Talente nicht binden können. Wer die Herausforderungen zukünftiger Generationen nicht in den Produkten reflektiert, wird am Markt nicht bestehen. Wer sich mit Diversity und Inclusion nicht auseinandersetzt, wird das Vertrauen der Investoren aufs Spiel setzen. Viele gute Gründe sich mit dem Status der Immobilienwirtschaft zu beschäftigen und die richtigen Maßnahmen für weiterhin gute Performance und Wachstum in Angriff zu nehmen.

- Susanne Eickermann-Riepe FRICS, German Real Estate Leader PwC



## Inhaltsübersicht

Vorwort	3
Definition Diversity & Inclusion	4
Überblick der Studie & Ergebnisse	5
Warum Unternehmen Diversity & Inclusion jetzt ganz oben auf ihre Prioritätenliste setzen müssen	10
D&I als Hebel für Arbeitgeberattraktivität	18
D&I als Voraussetzung für Mitarbeiterzufriedenheit und interne Reputation	22
D&I als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit	27
D&I als Treiber von Innovation	30
D&I als Hebel für Profitabilität und Wachstum	34
Handlungsempfehlungen	37

# Vorwort

Diversität ist in aller Munde - zu Recht, denn Deutschland wird in Zukunft noch diverser sein. In einer globalisierten Welt, in der gesellschaftlicher und technologischer Fortschritt einerseits und klimabedingte Migration andererseits unaufhaltbar sind, wird Diversität zum neuen Status Quo, auch und besonders in einem so zentralen Wirtschaftszweig wie der Immobilienwirtschaft.

Und das ist gut so!

Zwar ist Deutschland heute im weltweiten Vergleich noch Vorreiter im Bereich Innovation. Doch die Spielregeln der neuen Arbeitswelt haben sich geändert. Die Immobilienbranche muss eine wertebasierte Reputation nach außen und nach innen entwickeln, die geprägt ist von Vertrauen, Nachhaltigkeit und individueller Bedürfnisorientierung. Die Grundlage dafür ist Diversity & Inclusion. Wer Diversität durch einen zukunftsgerichteten Werte- und Kulturwandel als wirtschaftlichen und nachhaltigen Erfolgsfaktor zu nutzen weiß, baut seine Wettbewerbsfähigkeit schon heute aus, wie eine Vielzahl an Veröffentlichungen und Best Practice Erfahrungen bestätigen.

Die Daten aus der Immobilienwirtschaft der vorliegenden Studie zeigen klar, dass Diversity & Inclusion nicht mehr als Randthema zu betrachten ist, sondern einen eindeutigen Beitrag zur Zukunftssicherung von Unternehmensleistungen leistet: Unternehmen, die Diversity & Inclusion in der Unternehmensstrategie verankert haben, heben sich mit hoher Wahrscheinlichkeit vom Wettbewerb ab, durch stärkeren Umsatz (Faktor 6,9), zufriedeneren Kunden (Faktor 7,6) und größeres Innovationspotential (Faktor 13,8).

Der ZIA Zentraler Immobilien Ausschusses e.V. (ZIA) leistet im Rahmen seiner engen Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen und beratenden Institutionen einen erheblichen Beitrag für eine zukunftsfähige Immobilienwirtschaft. Die intensive Befassung mit Diversity ist für den ZIA insbesondere relevant, denn wenngleich oder vielmehr, weil es der Immobilienwirtschaft im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen gut geht, ist sie gleichzeitig besonders gefährdet, den Zukunftszug Diversity & Inclusion zu verpassen. Das bestätigt die vorliegende Studie: 45% aller befragten Unternehmen haben D&I noch gar nicht auf ihrer Prioritätenliste – damit fällt die Immobilienbranche im Vergleich zum europäischen Benchmark deutlich hinter andere Unternehmenszweige zurück, wo sich nur halb so viele Unternehmen (23%) auf unterster D&I Reifegradstufe befinden. Die Studie zeigt auf, wie die Immobilienbranche aufholen kann, wie sie durch eine D&I-Kulturtransformation erfolgreich in die Zukunft steuert.

Sun Jensch  
Geschäftsführerin des ZIA

Susanne Eickermann-Riepe FRICS  
German Real Estate Leader PwC

**Diversity.** Bezieht sich auf die Vielfalt von Menschen und kann in verschiedene Dimensionen unterteilt werden. Persönlichkeit, Alter, Behinderung, Geschlecht, Religion und Weltanschauung, ethnische Herkunft und Nationalität, Elternschaft, Ausbildung, Berufserfahrung, Familienstand, Wohnort stellen einen Ausschnitt verschiedener Diversity-Dimensionen dar.<sup>1</sup> Von einer diversen Belegschaft kann man sprechen, wenn alle oder der Großteil der Diversity-Dimensionen in der Belegschaft vorhanden sind.<sup>2</sup>



# D&I

**Inclusion.** Eine inklusive Kultur versteht Diversity im Unternehmen als Bereicherung für individuelle und unternehmerische Leistung. Dies ist eine Kultur, die individuelle Unterschiede wertschätzt, in der sich alle Menschen aufgehoben fühlen, ihr authentisches Selbst in das Arbeitsumfeld einbringen und die allen Menschen unabhängig von ihrem Hintergrund die gleichen Möglichkeiten bietet.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Für eine ausführliche Beschreibung: [Charta der Vielfalt](#)

<sup>2,3</sup> Inclusion Matters. Catalyst. (2015).

Die im Auftrag des ZIA durchgeführte PwC-Studie legt den Fokus auf die Business-Relevanz von Diversity & Inclusion in Unternehmen und hat dabei besonders die deutsche Immobilienbranche im Blick. Die Studie verbindet Umfrageergebnisse von 138 Unternehmen aus dieser Branche mit einem Überblick der bereits vorhandenen Erkenntnisse zum Erfolgsfaktor von Diversity & Inclusion in der Unternehmenswelt. Der Bericht führt darüber hinaus Beispiele von Unternehmen auf, die als Best-Practice für Diversity & Inclusion herangezogen werden können und liefert konkrete Handlungsempfehlungen und Anregungen, wie Diversity & Inclusion erfolgreich im Unternehmen verankert werden kann, um das Potenzial der Vielfalt zu maximieren.

Die Ergebnisse der Befragung geben den aktuellen Stand von D&I in der deutschen Immobilienbranche wieder. Dazu wurden Vertreter\*innen von 138 Unternehmen unterschiedlicher Sub-Branchen der Immobilienwirtschaft zu verschiedenen Aspekten von Diversity & Inclusion in ihrem Unternehmen befragt. Über die Hälfte der Antworten stammen von Vorstandsmitgliedern oder Geschäftsführenden, neben HR-Repräsentant\*innen und D&I Beauftragten.

Die meisten Antworten kommen aus den Bereichen Beraten (28 Prozent), Betreiben & Vermieten (25 Prozent), sowie Investieren (18 Prozent) und Erstellen (17 Prozent).

Die Befragung wurde im Zeitraum September bis November 2019 durchgeführt.

## Auf einen Blick:

# 138

Unternehmen  
aus der  
Immobilienbranche

# 47

Prozent  
KMU

# 53

Prozent  
Großunternehmen

# 51

Prozent  
Vorstandsmitglieder &  
Geschäftsführende

# 28

Prozent  
Beantwortungen aus  
der Sub-Branche  
Beraten

# 25

Prozent  
Beantwortungen aus  
der Sub-Branche  
Betreiben & Vermieten

# 17

Prozent  
Beantwortungen aus  
der Sub-Branche  
Erstellen

# 7

Prozent  
Beantwortungen aus  
der Sub-Branche  
Finanzieren

# 18

Prozent  
Beantwortungen aus  
der Sub-Branche  
Investieren



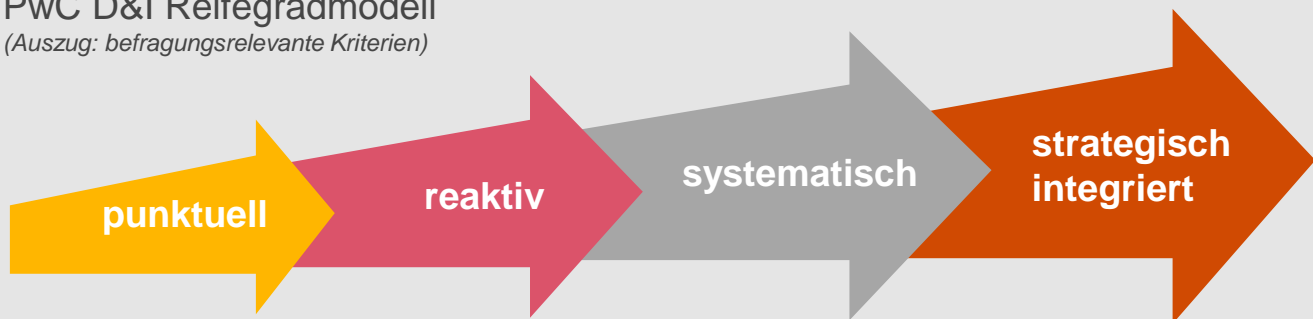
# PwC D&I Reifegradmodell

Teilnehmende der Umfrage wurden gebeten, für ihr Unternehmen Aussagen zu verschiedenen D&I-Kriterien zu bewerten sowie ihr Unternehmen im Wettbewerbsvergleich zu Kennzahlen wie Profitabilität, Umsatzwachstum, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit sowie Innovationsstärke einzuordnen.

Entlang der D&I-Kriterien wurden die Unternehmen in das vierstufige PwC-Reifegradmodell für Diversity & Inclusion eingestuft. Der ermittelte D&I Reifegrad pro Unternehmen wurde in Zusammenhang mit den Unternehmenskennzahlen gesetzt, um so Aussagen zur Business Relevanz von Diversity & Inclusion und damit zusammenhängenden Erfolgsfaktoren treffen zu können.

## PwC D&I Reifegradmodell

(Auszug: befragungsrelevante Kriterien)



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine klaren D&amp;I Verantwortlichkeiten</li> <li>• Fokus liegt auf Nichtdiskriminierung &amp; Compliance</li> <li>• Dialog über D&amp;I auf ad-hoc Basis</li> <li>• Vereinzelte D&amp;I Trainingsmaßnahmen</li> <li>• Erfassung von Daten um regulatorische Anforderungen zu erfüllen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlichkeit nicht im Management verankert</li> <li>• Fokus auf externe Reputation als Arbeitgeber</li> <li>• Regelmäßige Mitteilungen zu D&amp;I Themen</li> <li>• D&amp;I Programm fördert Bewusstsein für Diversity</li> <li>• D&amp;I Datenerhebung auf ad-hoc Basis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortung im Managementbereich</li> <li>• Fokus auf externe und interne Reputation: D&amp;I um Talente zu gewinnen und zu halten</li> <li>• Dialog über D&amp;I als Komponente der Strategie</li> <li>• D&amp;I Programme fokussieren auf Überwindung unbewusster Stereotype</li> <li>• Datenerfassung entlang klar definierter KPIs für Führungskräfte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische Verantwortung liegt bei Geschäftsführung</li> <li>• Ganzheitlicher Fokus: D&amp;I zur Erreichung von Unternehmenszielen</li> <li>• Dialog über D&amp;I nach innen und außen</li> <li>• D&amp;I verankert im täglichen Handeln aller Mitarbeitenden</li> <li>• Umfassende Datenlandschaft ermöglicht proaktives Antworten auf Trends und Entwicklungen</li> </ul>
---	--	---	--



In einem Konzern, der seit mehr als 90 Jahren am Markt aktiv ist, gehört gelebte Diversity und Inclusion zu den Grundwerten der Unternehmensführung.

- Stimme aus der Befragung

# Kurz und knapp: Ein Blick auf die Immobilienbranche

Die Erhebung zeigt, dass die Mehrheit der teilgenommenen Unternehmen Diversity & Inclusion noch nicht zur Priorität ihres Unternehmens gemacht hat: 51 Prozent der Unternehmen weisen einen Frauenanteil von unter 10 Prozent auf Geschäftsführungsebene auf. Auch hat die Mehrheit (erneut 51 Prozent) keine klare Verantwortlichkeit für Diversity & Inclusion Maßnahmen im Unternehmen, was in starkem Kontrast zum europäischen Benchmark steht, denn im europäischen Vergleich ist das lediglich in 24 Prozent der Unternehmen der Fall.<sup>1</sup>

Bei Betrachtung des D&I Reifegrades bildet der Reifegrad 1 „punktuell“ in der Immobilienbranche die größte Gruppe ab: 45 Prozent der teilgenommenen Unternehmen wurden hier eingeordnet. In einer europäischen Benchmarkstudie waren dies lediglich 23 Prozent der Unternehmen.<sup>2</sup> Dies zeigt, dass die Immobilienbranche in der D&I Entwicklung deutlich hinterher ist. 32 Prozent der Unternehmen wurden dem Reifegrad 2 „reaktiv“ zugeordnet. 21 Prozent der Unternehmen haben ausgereifte D&I Maßnahmen im Unternehmen verankert und wurden daher einem hohen Reifegrad 3 „systematisch“ zugeordnet. Lediglich 2 Prozent der Unternehmen konnten den höchsten Reifegrad 4, „strategisch integriert“ erreichen. Für Reifegrad 3 und 4 sind die Ergebnisse der Immobilienbranche mit den europäischen Ergebnissen vergleichbar.

## Einordnung der teilgenommenen Unternehmen entlang eines Diversity & Inclusion Reifegrades:



## Für Unternehmen der Immobilienbranche aus unserer Umfrage, die D&I in ihrem Unternehmen vorantreiben, gilt:

**59**

Prozent

der Unternehmen mit hohem Reifegrad beschreiben sich als innovativer als der Wettbewerb, wohingegen nur 18 Prozent der Unternehmen mit dem niedrigsten Reifegrad dies ebenfalls tun.

**72**

Prozent

der Unternehmen mit hohem D&I Reifegrad haben eine (sehr) zufriedene Mitarbeiterschaft, dagegen nur 37 Prozent der Unternehmen mit dem niedrigsten Reifegrad.

**66**

Prozent

der Unternehmen mit hohem D&I Reifegrad haben eine sehr zufriedene Kundschaft, dagegen nur 35 Prozent der Unternehmen mit dem niedrigsten Reifegrad.

**56**

Prozent

der Unternehmen mit hohem D&I Reifegrad geben an, dass ihr Umsatz überdurchschnittlich schnell wächst, von den Unternehmen mit niedrigstem Reifegrad tun dies nur 26 Prozent.

# Kurz und knapp: Ein Blick auf die Immobilienbranche

Die Datenerhebung zeigt auch für die Immobilienbranche, dass der D&I Reifegrad positiv mit vielen wichtigen Unternehmenskennzahlen zusammenhängt: So berichten Unternehmen mit einem höheren Reifegrad

**höhere Mitarbeiterzufriedenheit,**

**geringere Fluktuation und**

**höhere Kundenzufriedenheit.**

Außerdem hängt ein höherer D&I Reifegrad mit **stärkerem Umsatzwachstum** und einer **stärkeren Innovationskraft** im Wettbewerbsvergleich zusammen. Die Daten aus der Immobilienbranche zeigen, dass ein höherer Anteil Frauen in Führung und ein niedrigerer Pay Gap zu einer verbesserten Mitarbeiterzufriedenheit führt.

**Zwischen den Kennzahlen finden sich auch aufschlussreiche Querverbindungen:** inklusive Arbeitsformen hängen zusammen mit einer stärkeren Mitarbeiterzufriedenheit, verbesserten Kundenzufriedenheit und Innovationskraft. Diese drei Faktoren hängen auch stark miteinander zusammen, bei höherer Mitarbeiterzufriedenheit steigt sowohl die Kundenzufriedenheit als auch die Innovativität des Unternehmens. Ebenso steht Innovationskraft eng mit überdurchschnittlicher Profitabilität und stärkerem Umsatzwachstum im Branchenvergleich in Zusammenhang.

**51**  
Prozent

der Unternehmen haben einen Frauenanteil von unter 10 Prozent in der Geschäftsführung

**53**  
Prozent

haben D&I bisher nicht im eigenen Markenauftritt verankert

**33**  
Prozent

der Unternehmen analysieren keine Belegschaftsdaten in Hinblick auf Vergütung

**24**  
Prozent

der Unternehmen kennen die Bedürfnisse und Erfahrungen ihrer Belegschaft nicht

**25**  
Prozent

der Unternehmen kennen die Bedürfnisse und Erfahrungen ihrer Kunden nicht

“  
Das Thema Diversity wird leider noch nicht ganzheitlich betrachtet. Entwicklungen in diese Richtungen sind meist durch externe Einflüsse, aber nicht durch intrinsische Motivation getrieben.

- Stimme aus der Befragung



# Kurz und knapp: Ein Blick auf die Immobilienbranche

**6,9x**  
Umsatz

wahrscheinlicher ist es für Unternehmen mit dem höchsten D&I Reifegrad, überdurchschnittliches Umsatzwachstum zu generieren, im Vergleich zu Unternehmen mit dem niedrigsten D&I Reifegrad.

**7,6x**  
Zufriedenheit

wahrscheinlicher ist es für Unternehmen mit dem höchsten D&I Reifegrad, sehr zufriedene Kund\*innen zu haben, im Vergleich zu Unternehmen mit dem niedrigsten D&I Reifegrad.

**13,8x**  
Innovation

wahrscheinlicher ist es für Unternehmen mit dem höchsten D&I Reifegrad, innovativer als der Wettbewerb zu sein, im Vergleich zu Unternehmen mit dem niedrigsten D&I Reifegrad.

## Warum Unternehmen Diversity & Inclusion jetzt ganz oben auf ihre Prioritätenliste setzen müssen

Diversity ist allgegenwärtig und unaufhaltbar: Deutschland ist in 2019 durch Menschen verschiedenster ethnischer Herkünfte, Nationalitäten, Weltanschauungen, Ausbildungen, Erfahrungen und Meinungen so vielfältig geprägt wie nie. Zentrale Einflussfaktoren wie der demografische Wandel, eine Werte-Diversifizierung durch vier Generationen in Beleg- und Kundschaft, eine globalisierte digitale Welt mit immer kürzeren Innovationszyklen und nicht zuletzt klimabedingte Migration erzwingen die Frage, welche Antwort Unternehmen auf die Wirkkraft von Diversity haben, um auch in Zukunft noch erfolgreich zu sein. Abwarten oder Handeln? Diversity als Problem oder Lösung?

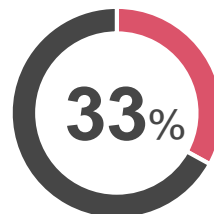
Diversity & Inclusion sichert Zukunft: Wer D&I als unternehmerischen Wirkmechanismus versteht und weniger als Problem verurteilt, ist bereits heute im Vorteil. Der Business Case für Diversity und eine inklusive Kultur in Unternehmen lässt sich anhand verschiedenster Zahlenexempel verdeutlichen. Unternehmen, welche D&I als Erfolgshebel nutzen und Vielfalt fordern und fördern, heben sich im Hinblick auf Profitabilität, Innovationsstärke und Mitarbeiterzufriedenheit klar vom Wettbewerb ab.

**2x**

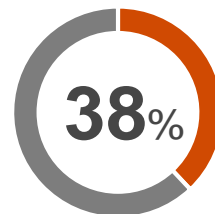
wahrscheinlicher erreicht ein Unternehmen seine Finanzziele oder übertrifft diese, wenn die Unternehmenskultur als inklusiv wahrgenommen wird<sup>1</sup>

**+25%**

wahrscheinlicher ist es für börsennotierte Unternehmen mit einer inklusiven Unternehmenskultur, dass ihr Aktienwert steigt<sup>2</sup>



profitabler sind Unternehmen mit einem kulturell und ethnisch vielfältigen Top-Management<sup>3</sup>



Prozent ihres Umsatzes erzielen Unternehmen, die in Bezug auf Diversity & Inclusion hoch eingestuft werden, aus innovativen Produkten und Dienstleistungen<sup>4</sup>

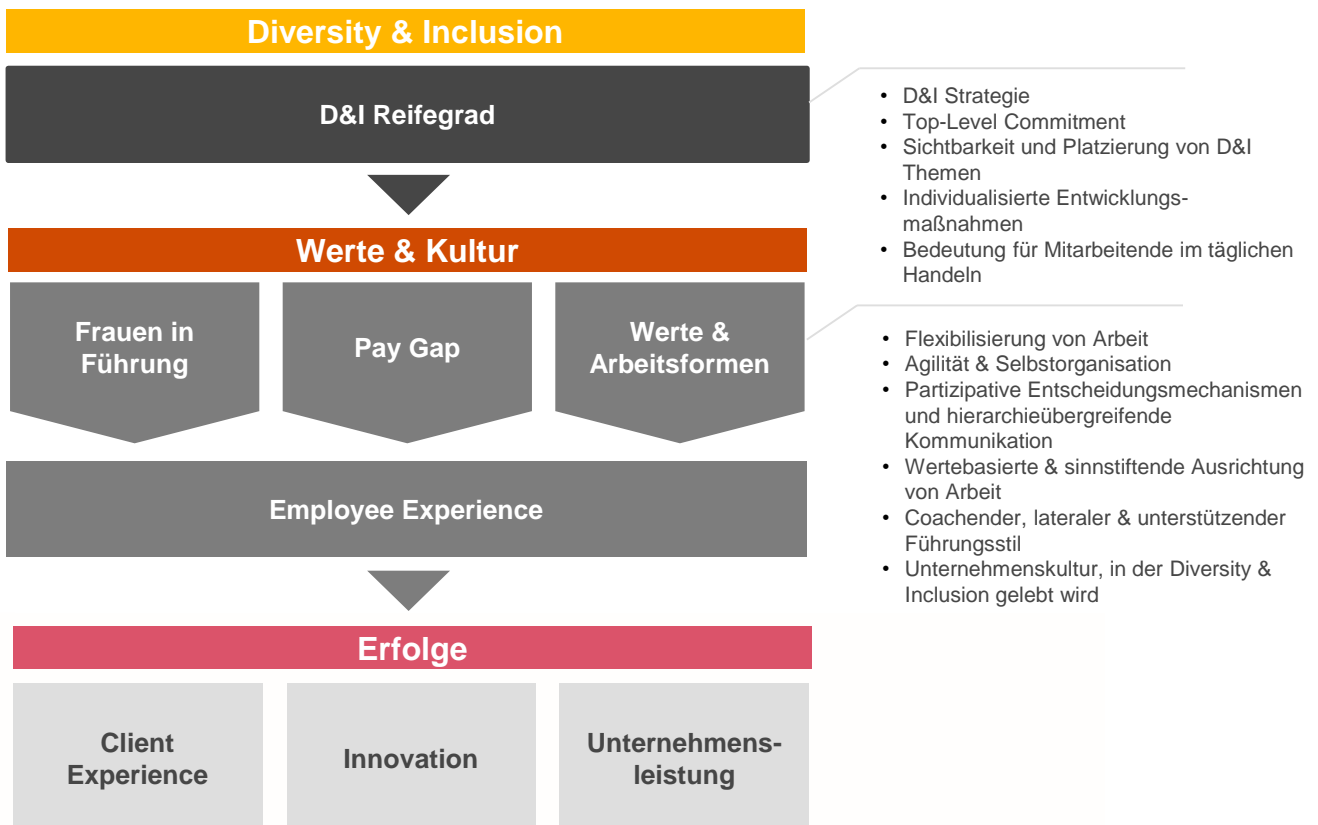
<sup>1</sup> Which Two Heads Are Better Than One? How Diverse Teams Create Breakthrough Ideas and Make Smarter Decisions. Deloitte AICD. (2016).


<sup>2</sup> Return on Culture, Grant Thornton. (2019).

<sup>3</sup> Delivering through Diversity, McKinsey. (2018).

<sup>4</sup> The Mix That Matters. Boston Consulting Group. (2017).


Insgesamt wurde die Business-Relevanz von Diversity für Unternehmen in einer Vielzahl wissenschaftlicher und wirtschaftlicher Studien untersucht. Die Mehrzahl kommt zu eindeutigen Ergebnissen: Wer D&I strategisch integriert und gezielt im Unternehmen verankert, profitiert von Geschäftserfolg und Wachstum, vermittelt durch zentrale Kennzahlen wie Mitarbeiter-Engagement, Kundenorientierung und Innovationskraft. Auch die Daten der vorliegenden Studie in der Immobilienbranche untermauern diese Erkenntnis und legen die Hebelwirkung von D&I nahe (s. Abbildung): Unternehmen mit einem höheren D&I Reifegrad maximieren individuelles Potential und Motivation ihrer Mitarbeitenden durch die Verankerung einer inklusiven Kultur als Voraussetzung für erhöhte Kundenzufriedenheit, Innovation und - damit verbunden, Geschäftserfolg.





**Es gibt noch viel zu tun:** Im Kontrast zu führenden internationalen Unternehmen, die den Zukunftstrend D&I bereits mitgestalten, zeichnen Unternehmen in Deutschland ein Bild der Stagnation: Diversity als Hebel für Fortschritt, Innovation und Wachstum wird selten genutzt. So bleiben deutsche Unternehmen im Jahr 2019 geprägt durch Homogenität der obersten Führungsebene: Das typische deutsche Vorstandsmitglied ist – genauso wie noch vor mehreren Jahrzehnten - weiterhin männlich, deutsch, in den Sechzigern geboren und in Westdeutschland ausgebildet.<sup>1</sup> Lediglich 3 der 160 an der Börse notierten Unternehmen haben mindestens 40 Prozent Frauen im Vorstand - und dieser Zahlentrend ändert sich nur langsam. Deutschland liegt im Ländervergleich zurück – ausgehend von den aktuellen Prognosen und ohne gezielte Intervention dauert es noch ganze 22 Jahre bis Vorstände zu 40 Prozent mit Frauen besetzt sind. Unter der Annahme, dass genauso viele Frauen wie Männer rekrutiert würden, wäre diese Zielgröße bereits 2023 erreicht.<sup>2</sup>

Das Muster fehlender Vielfalt besteht auch bei der Betrachtung jenseits von Top-Level Positionen in Deutschlands Unternehmen fort: Bei einer globalen D&I Umfrage gab nur die Hälfte der deutschen Beschäftigten an, dass Diversity in ihren Unternehmen vorhanden sei. Damit liegt Deutschland im globalen Vergleich deutlich unter dem Durchschnitt von 65 Prozent.<sup>3</sup> Ebenfalls geringer als der globale Durchschnitt fällt unter deutschen Befragten die Zustimmung dafür aus, dass Chancengleichheit für alle Beschäftigten unabhängig von Alter, Geschlecht und ethnischer Herkunft vorherrscht.<sup>4</sup> Unternehmen haben noch viel zu tun, bis ihnen bewusste und unbewusste menschliche Fehleinschätzungen (unconscious bias) nicht mehr zum Verhängnis im Kampf um die besten Talente werden: So nannten 36 Prozent aller Befragten als Haupthindernis für Karriereentwicklung die Voreingenommenheit und Vorurteile seitens der Geschäftsleitung, neben fehlenden organisationalen Strukturen für flexibles Arbeiten.<sup>5</sup>



<sup>1,2</sup> Entwicklungsland Deutschland. Allbright Bericht. (2019).

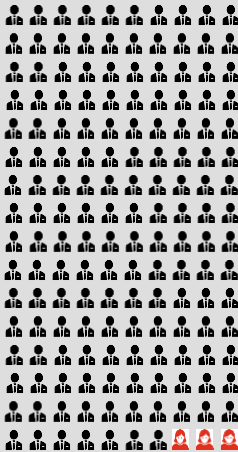
<sup>3,4,5</sup> Leadership Diversity Survey, EgonZehnder. (2019).

## Der Status Quo der Vielfalt

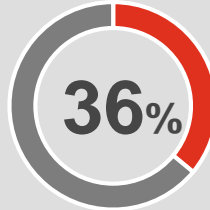
in deutschen Unternehmen spiegelt die Entwicklungen und Anforderungen einer diversen Gesellschaft häufig noch nicht ausreichend wider.<sup>1</sup> Dabei steigt die Handlungsdringlichkeit kontinuierlich: Im Jahr 2025 wird die erwerbsfähige Bevölkerung zu circa 75 Prozent durch die Generation der Millenials abgebildet, jene Generation, welche im Zeitraum der frühen Achtziger bis Ende der Neunziger geboren wurde. Im Vergleich zu vorherigen Generationen setzt sich die Generation der Millenials kulturell und ethnisch am vielfältigsten zusammen und legt hohen Wert darauf, dass Unternehmen Vielfältigkeit fördern und ein inklusives Arbeitsumfeld schaffen.<sup>2</sup>

Neben der Handlungsdringlichkeit aus externer Reputationssicht als Arbeitgeber stellt die Gesellschaft neue Anforderungen an Unternehmen. So sind im Jahr 2019 eine nachhaltige Ausrichtung der Unternehmen ebenso wie die Forderung nach sozialer Gerechtigkeit und werteorientierte Führung eine zentrale Anforderung der Gesellschaft.<sup>3</sup>

Diese zentralen Aspekte verstärken die Bedeutung von Diversity & Inclusion, denn Forschung zeigt, dass Unternehmen, deren Vorstands- und Geschäftsführungsebene sich durch verschiedene Dimensionen der Vielfalt auszeichnet, eine höhere Qualität der Informationsoffenlegung hinsichtlich ökologischer und sozialer Nachhaltigkeit aufweisen<sup>4</sup> und sich durch höhere Firmentransparenz<sup>5</sup> auszeichnen. Unternehmen müssen Diversity & Inclusion jetzt zur Priorität ihres Unternehmen machen, um ihre Daseinsberechtigung (Licence to Operate) zu sichern. Um das Vertrauen der Gesellschaft zu gewinnen und langfristig erfolgreich zu sein, müssen organisationale Strukturen, die Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft und unternehmerisches Handeln im Einklang mit der Gesellschaft stehen, in der das Unternehmen handelt.



In Deutschland haben nur 3 der 160 an der Börse notierten Unternehmen einen Frauenanteil von mindestens 40 Prozent im Vorstand.<sup>7</sup>



Sehen Voreingenommenheit und Vorurteile seitens der Geschäftsleitung als Haupthindernis für Karriereentwicklung.<sup>6</sup>



Im Jahr 2025 wird die Generation der Millenials circa 75 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung stellen. Das verstärkt die Handlungsdringlichkeit für Unternehmen noch weiter, denn Millenials messen Diversity & Inclusion einen besonders hohen Wert bei – sowohl als Mitarbeiter bei der Wahl des Arbeitgebers sowie als Kunden.<sup>2</sup>

<sup>1,3</sup> Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme. Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft. (2019).

<sup>2</sup> The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence. Deloitte. (2015).

<sup>4</sup> Board diversity and CSR reporting: an Australian study, Rao & Tilt (2016).

<sup>5</sup> Gender and ethnic diversity on boards and corporate information environment. Journal of Business Research. (2014).

<sup>6</sup> Leadership Diversity Survey, Egon Zehnder. (2019).

<sup>7</sup> Entwicklungsland Deutschland. Allbright Bericht. (2019).

**Die Immobilienwirtschaft als tragende Säule** der deutschen Volkswirtschaft <sup>1</sup> steht hierbei insbesondere im Fokus, denn soziales Engagement, das die eigenen Mitarbeitenden und Kund\*innen adressiert, sowie das gesellschaftliche Engagement für Zielgruppen aus der Gesellschaft sind in der Immobilienwirtschaft zwar bereits weit verbreitet, jedoch nur selten strategisch in Geschäftsprozesse integriert und in der Unternehmensentwicklung berücksichtigt.<sup>2</sup> Unternehmen, die in komplexen Rahmenbedingungen operieren, sind erfolgreicher, wenn sich das Humankapital des Unternehmens durch Vielfalt in verschiedenen Diversity-Dimensionen auszeichnet. Die Immobilienwirtschaft umfasst ein sehr heterogenes Aufgabenfeld mit verschiedenen Geschäfts- und Rollenmodellen, mit einem Wertschöpfungsprozess von Entwicklung, Planung, Errichtung, über Bewirtschaftung, Vermietung bis hin zum Abriss.<sup>3</sup> Vielfältige Teams sind ein Erfolgsversprechen in heterogenen Branchen, die Immobilienwirtschaft mit ihrem Ruf als Männerdomäne hat noch Einiges zu tun.

Noch wächst die Immobilienwirtschaft, doch die Spielregeln ändern sich:

- 1** Wettbewerb mit kundenzentrierten Unternehmen
- 2** Unternehmen sehen ihre Gebäude als Teil ihrer Arbeitgebermarke und wollen zudem durch diese die Produktivität in der neuen Arbeitswelt steigern
- 3** Bewusstsein des sozialen und ökologischen Footprints von Immobilien
- 4** Service wird wichtiger als Größe und Design
- 5** Viele Gebäude werden obsolet durch veraltete Architektur und/oder veränderter Prioritäten des modernen Arbeitnehmers

In einem Zeitalter, in dem Immobilien verstärkt auch als Service wahrgenommen werden, wächst die Bedeutung der eigenen Marke als Immobilienbesitzer\*in oder –betreiber\*in. Mit der eigenen Marke gehen Aspekte einher wie Vertrauen, soziale und umweltbezogene Effekte, Gesundheit und Wohlbefinden und die affektive Reaktion auf ein Gebäude. Diese Aspekte sind von unmittelbarer Bedeutung um attraktiv für Mietende zu sein, finanziell abgesichert und angemessen reguliert und besteuert zu werden.

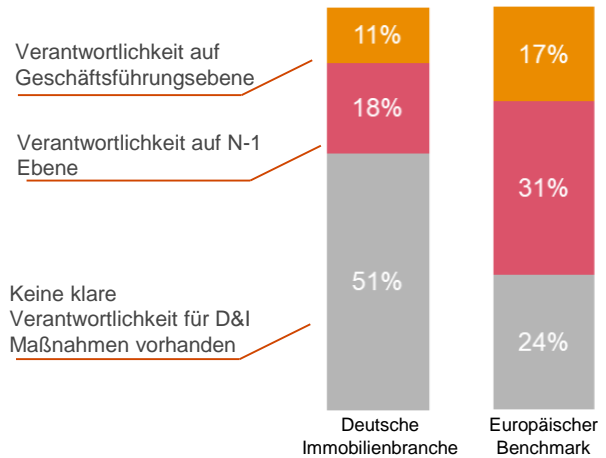
Eine spezifische Herausforderung ergibt sich daraus besonders für die Immobilienbranche, da eben dieser Markenfokus und ein Dienstleistungsverständnis mit Bezug auf Mietende bisher keinen hohen Stellenwert in der Branche hatte. Eine verbesserte Kundenbindung, die Transformation der Art und Weise wie wir leben und arbeiten und innovative Lösungen für Herausforderungen städtischen Lebens zu entwickeln, sind Ansatzpunkte, die eigene Marke positiv herauszustellen und damit den Marktwert zu steigern.

<sup>1,3</sup> Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme. Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft. (2019).

<sup>2</sup> Verantwortung übernehmen – Der Praxisleitfaden für wirksames soziales-gesellschaftliches Handeln in der deutschen Immobilienwirtschaft. Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (2016).

Die Erhebung zeigt, dass die Immobilienbranche noch nicht in allen Aspekten einer D&I Kultur gleich stark aufgestellt ist. Die Mehrheit der Unternehmen hat Diversity & Inclusion als einen zentralen Handlungsansatz für die Zukunftsfähigkeit der Organisation erkannt und spezifische Maßnahmen etabliert, um D&I zu fördern. Jedoch mangelt es noch insbesondere an einer umfassenden, strategischen Herangehensweise, in der D&I als Priorität für alle Mitarbeitenden fest verankert ist und an einer ganzheitlichen Umsetzung entlang klar definierter KPIs.

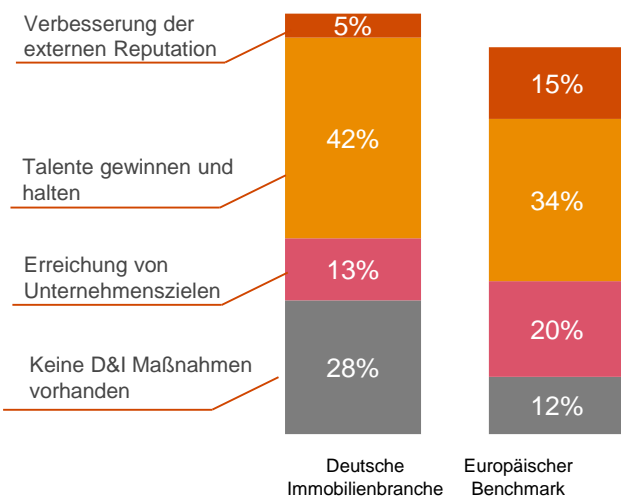
**Verantwortung für Diversity & Inclusion Maßnahmen im Unternehmen: Die deutsche Immobilienbranche im europäischen Vergleich <sup>1</sup>**



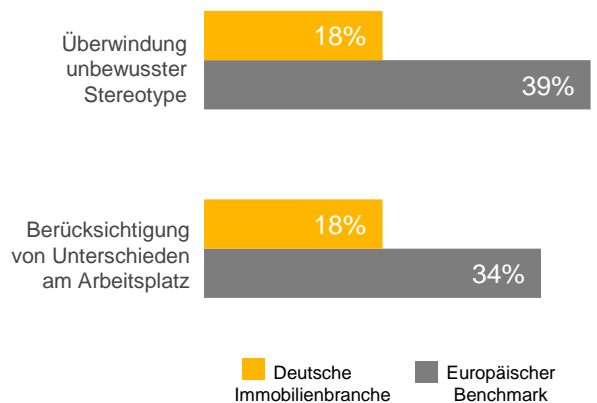
**Top oder Flop**

Der jährlich veröffentlichte Gender Diversity Index des BCG Henderson Institutes analysiert verschiedene Merkmale von Unternehmen und rankt diese entsprechend ihrer erreichten Punktzahl. Dabei landen gleich vier Unternehmen aus der Immobilienbranche auf den letzten zehn Plätzen. Das verdeutlicht zusätzlich den Handlungsbedarf in der Immobilienbranche.<sup>2</sup>

**Ziele vorhandener Diversity & Inclusion Maßnahmen im Unternehmen: Die deutsche Immobilienbranche im europäischen Vergleich <sup>3</sup>**



**Vorhandene D&I Trainingsmaßnahmen im Unternehmen: Die deutsche Immobilienbranche im europäischen Vergleich <sup>4</sup>**



<sup>1,3,4</sup> Diversity & Inclusion Benchmarking Survey. European Datasheet. PwC, (2019).

<sup>2</sup> Diversity Champions: BCG Gender Diversity Index (2018).

# Diversity ist die Lösung – Inclusion der Hebel

Während die Definition von Diversity in deutschen Unternehmen noch überwiegend mit Gender-Diversity oder Frauenquote gleichgesetzt wird, geht der wachsende gesellschaftliche Anspruch an den Begriff „Diversity“ weit über den quantitativen Anstieg und das Erreichen von Chancengleichheit für Frauen und andere unterrepräsentierte Gruppen hinaus. In der Arbeitswelt der Zukunft (New Work) geht es darum, Menschen - ob Belegschaft oder Kundschaft - bei ihren individuellen Bedürfnissen abzuholen und entlang dieser Beziehungen Räume und Produkte zu gestalten, die eigene Werte fördern und daher als sinnstiftend empfunden werden.

Mit dem bloßen Vorhandensein von Vielfalt in Geschlecht, Kultur oder Mindset als solche stellen sich also nicht per se positive Effekte ein. Diversity in Zahlen allein wirkt nicht automatisch - und kann sich schnell negativ auswirken, insbesondere wenn unbewusste Vorurteile handlungsleitend sind. Entscheidend sind daher die Rahmenbedingungen, in welchen diverse Teams interagieren: Fördert das Unternehmen eine inklusive Kultur, kommt der Mehrwert von Vielfalt zum Tragen.

Der Einfluss von Vielfalt im Unternehmen wirkt auch indirekt: Oft werden Mechanismen im Unternehmen angestoßen und in Bewegung gesetzt, die ihrerseits wiederum einen positiven Einfluss auf die Unternehmensleistung nehmen. Diversity hat einen Einfluss auf Innovationsstärke als Treiber und Hebel unternehmerischer Performance und entscheidenden Wettbewerbsvorteil in einer digitalen und agilen Welt. Höhere Unternehmenstransparenz und ein gesteigerter Fokus auf Nachhaltigkeit sind zwei weitere Attribute, die in positivem Zusammenhang zu Geschlechtervielfalt und Diversity in Herkunft in Unternehmen stehen. Somit nimmt Diversity auch Einfluss darauf, inwieweit ein Unternehmen das Vertrauen der Gesellschaft gewinnen kann und inwieweit es dem steigenden gesellschaftlichen Wert der Nachhaltigkeit entspricht.

## Generationenbedingte Unterschiede im Verständnis von D&I<sup>1</sup>

### BabyBoomer, Generation X (vor 1980 geboren)

Diese Generationen verstehen unter dem Begriff Diversity insbesondere Unterschiede in demografischen Charakteristiken und deren Repräsentation sowie Chancengleichheit.

Die Akzeptanz demografischer Unterschiede wie Geschlecht, Alter, Religion und Ethnie sowie innerbetriebliche Vorgaben und Prozesse zur Sicherstellung der Gleichbehandlung und Vermeidung von Diskriminierung dieser Gruppen stellen die Kernaspekte des Begriffes Inclusion für diese Generationen dar.

### Millenials, Generation Z (nach 1980 geboren)

Im Gegensatz zu vorhergehenden Generationen, legen Millenials und nachfolgende Generationen dem Begriff Diversity die einzigartigen Erfahrungen, Identitäten, Ansichten und Ideen eines Individuums und die sich daraus ergebende Vielfalt zugrunde.

Diese Generationen verstehen Inclusion als eine Kultur der Verbundenheit, welche durch gegenseitige Unterstützung, Zusammenhalt und professionelle Weiterentwicklung geprägt wird und einen maßgeblichen positiven Einfluss auf Unternehmensergebnisse ausübt.

<sup>1</sup> The Radical Transformation of Diversity and Inclusion  
The Millennial Influence. Deloitte. (2015).





## Warum Quoten für Frauen nicht ausreichen...

Das bloße Vorhandensein von Geschlechtervielfalt in der (Unternehmens-) Führung bedeutet nicht per se, dass die positiven Effekte, welche mit Diversity verbunden sind, eintreten. Vielmehr belegen verschiedene Untersuchungen, dass ein positiver Einfluss von geschlechtergemischten Führungsteams auf die Unternehmensleistung erst ab einem bestimmten Schwellenwert erreicht wird. Dieser liegt bei rund 30 Prozent.<sup>1</sup>

**30 Prozent** lautet die kritische Masse, ab dem die positiven Effekte von Geschlechtervielfalt auf die Unternehmensleistung eintreten können. Diesen Schwellenwert haben die meisten der befragten Unternehmen aus der Immobilienbranche noch nicht erreicht: Eine Mehrheit von **51 Prozent** hat einen Frauenanteil von unter 10 Prozent auf Geschäftsführungsebene und der Großteil von **68 Prozent** der befragten Unternehmen hat auch auf den anderen Führungsebenen im Unternehmen einen Frauenanteil von unter 30 Prozent.

Weiteren Handlungsbedarf in der Immobilienbranche zeigen folgende Zahlen: In der jährlichen PwC CEO Umfrage geben 87 Prozent der befragten Geschäftsführer an, D&I in ihrem Unternehmen zu fördern.<sup>2</sup> 85 Prozent der Geschäftsführenden eines Unternehmens, welches über eine D&I Strategie verfügt, geben an, dass dadurch die Gesamt-Performance des Unternehmens gesteigert wurde.<sup>3</sup> Im Kontrast dazu geben bei unserer Erhebung in der Immobilienbranche lediglich **9 Prozent** der befragten Unternehmen an, dass die Geschäftsführung regelmäßig über D&I im Unternehmen kommuniziert und in nur **11 Prozent** der befragten Unternehmen leitet ein Mitglied der Geschäftsführung D&I Initiativen des Unternehmens. Dabei haben 47 Prozent der Unternehmen einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent auf Führungspositionen im Unternehmen. Lediglich 16 Prozent der Unternehmen haben ein ausgeglichenes Verhältnis (50%) von Männern und Frauen auf der Geschäftsführungsebene.

<sup>1</sup> Gender diversity in the boardroom and firm performance: what exactly constitutes a "critical mass"?, Journal of Business Ethics. (2013).

<sup>2,3</sup> 18th Annual CEO Survey. PwC. (2015).



# D&I als Hebel für Arbeitgeberattraktivität (Employer Brand)

“

We have a very strong corporate culture. It is very much centred on being a responsible owner, being a responsible employer and having a role in society, as well as of course creating profitable companies ... I think it's also a competitive edge to have in the coming 10 to 20 years.

- Susanna Campbell CEO, Ratos AB, Sweden \*

Aufgrund international ausgerichteter Ausbildungen, globaler Vernetzung von Menschen und Unternehmen, Digitalisierung, Migration und einer breiten Vielfalt an Werten und Mindsets, zeichnet sich die deutsche Bevölkerung durch immer mehr Vielfalt aus. Für die Generation der Millenials ebenso wie für die nachfolgenden Generationen ist die Passung der eigenen Werte mit den Unternehmenswerten von besonders hoher Bedeutung.<sup>1</sup> Von nachhaltigem Wirtschaften des Unternehmens bis hin zur Repräsentanz von Diversity auf Top-Führungsebene spielen einige Aspekte bei der Wahl des Arbeitgebers und den Verbleib im Unternehmen eine Rolle.<sup>2</sup> Insbesondere im Hinblick auf Diversity & Inclusion als Element der Arbeitgeberattraktivität haben Unternehmen die Bedeutung noch nicht erkannt, lediglich ein geringer Prozentanteil der Unternehmen in der Immobilienbranche hat D&I in ihrem Employer Brand verankert.

Studien zeigen, dass Diversity am Arbeitsplatz für Arbeitnehmer\*innen besonders wichtig ist<sup>3</sup>, jedoch in der Unternehmenswelt eine Diskrepanz zwischen dem Bedürfnis und der Realität vorherrscht.<sup>4</sup>

Millenials werden im Jahr 2025 Dreiviertel der erwerbsfähigen Bevölkerung darstellen. Zeitgleich stellt der demografische Wandel Unternehmen vor die Herausforderung des Fachkräftemangels: Bis zum Jahr 2030 wird die Zahl der erwerbsfähigen Personen in Deutschland um 6 Millionen sinken. Unternehmen konkurrieren daher unter erschwerten Bedingungen um neue Mitarbeitende am Arbeitsmarkt und darum, sie langfristig im eigenen Unternehmen zu halten. Sie stehen vor der Herausforderung, den von ihnen gebotenen Arbeitsplatz im Vergleich zu anderen Unternehmen attraktiver zu gestalten, ihre Arbeitgebermarke zu stärken und auszubauen. Insbesondere die Generation der Millenials macht bei der Wahl eines Arbeitgebers ihre Entscheidung von der Vielfalt und D&I Strategie des Unternehmens als potentieller neuer Arbeitgeber abhängig.<sup>5</sup>

# 65%

aller befragten Millenials geben an, dass Vielfalt am Arbeitsplatz für sie von besonders hoher Wichtigkeit ist<sup>6</sup>

# 69%

weiblicher Bewerberinnen geben an, bei Zusage für ihre aktuelle Position vor der Entscheidung das Angebot anzunehmen, zunächst die Diversity der Unternehmensführung in Betracht gezogen zu haben. Unter den männlichen Befragten war dies bei **39 Prozent** der Fall<sup>7</sup>

# 75%

der Millenials ist es bei der Arbeitgeberwahl wichtig, dass die Werte eines Unternehmens mit den eigenen Werten übereinstimmen<sup>8</sup>

<sup>1,2</sup> Nachhaltige Management- und Kompensationssysteme. Institut für Corporate Governance in der deutschen Immobilienwirtschaft. (2019).

<sup>3,6</sup> Leadership Diversity Survey, EgonZehnder. (2019).

<sup>4</sup> Diversität und Digitalisierung. Global Digital Women. (2019).

<sup>5</sup> The female millennial: A new era of talent. PwC. (2015).

<sup>7</sup> Gaining an edge in the competition for talent: Inclusive recruitment in financial services survey. PwC. (2017).

<sup>8</sup> Redefining the C-Suite: Business the Millennial Way. Kantar Futures & American Express. (2017).

Entsprechend haben Unternehmen, besonders im internationalen Vergleich, die Notwendigkeit von D&I Strategien erkannt und setzen diese spezifisch für die Rekrutierung ein. Unter den Befragten verfügen die meisten (65%) über spezielle Programme zur Rekrutierung einer diversen Mitarbeiterschaft. Dabei gibt es weniger Maßnahmen, die einen Fokus auf die Entwicklung und Bindung einer diversen Mitarbeiterschaft fokussieren.<sup>1</sup>

Die Ergebnisse der Studie in der Immobilienbranche zeigen, dass Unternehmen in ihrer Außenwirkung die Anforderungen und Werte der Arbeitnehmer\*innen derzeit nicht ausreichend widerspiegeln. Zwar geben 42 Prozent der Befragten an, mit ihrem D&I Programm Talente rekrutieren und halten zu wollen, doch im starken Gegensatz dazu hat eine Mehrheit von 54 Prozent D&I nicht im Employer Brand verankert, und nur 5 Prozent der D&I Programme sind strategisch auf die Stärkung der externen Reputation ausgelegt. Ein tieferer Blick in die Organisationsstrukturen zeigt außerdem, dass bei 51 Prozent der Unternehmen keine klaren Verantwortlichkeiten für D&I Maßnahmen vorhanden sind (vs. 24% europäische Unternehmen)<sup>2</sup> und 75 Prozent der Unternehmen Mitarbeitenden keine D&I Ziele setzen oder deren Erreichung in der Leistungsbewertung berücksichtigen (vs. 39% europäische Unternehmen).<sup>3</sup> Die Immobilienbranche liegt hier weit hinter dem Benchmark europäischer Unternehmen.

## Nur 18 Prozent

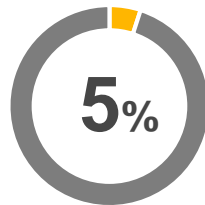
der befragten Unternehmen aus der Immobilienbranche haben mindestens 30 Prozent Frauen in **Führungspositionen**

## Nur 11 Prozent

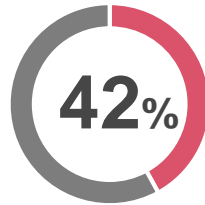
der befragten Unternehmen aus der Immobilienbranche haben einen Frauenanteil von mindestens 30 Prozent auf **Geschäftsführungsebene**

## Nur 14 Prozent

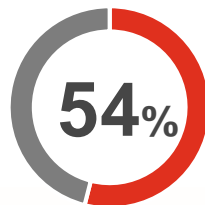
der befragten Unternehmen aus der Immobilienbranche haben Informationen zu ihrem D&I Programm auf der Unternehmenswebsite oder Social Media Kanälen verfügbar



der D&I Programme sind strategisch auf die Stärkung der externen Reputation fokussiert



der Befragten geben an, mit ihrem D&I Programm Talente rekrutieren und halten zu wollen



der Unternehmen hat D&I nicht im Employer Brand verankert

Insgesamt zeichnet sich in der Immobilienbranche eine wenig zukunftsorientierte Ausrichtung und strategisch nicht integrierte Weiterentwicklung der Arbeitgeberattraktivität ab. Dies birgt das Risiko, neue Mitarbeitende schnell wieder zu verlieren, gar nicht erst attraktiv genug zu sein für innovative und motivierte Talente und insgesamt den eigenen Employer Brand zu schwächen.

<sup>1</sup> Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. Forbes Insights. (2011).

<sup>2,3</sup> Diversity & Inclusion Benchmarking Survey. PwC. (2019).

## Best Practice Beispiel: Accenture <sup>1</sup>

Für Anregungen, wie Diversity & Inclusion erfolgreich im Unternehmen sowohl beim Blick von außen als auch unternehmensintern verankert werden kann, stellt das Unternehmen Accenture ein positives Exempel dar: Diversity & Inclusion fest Employer Brand etabliert, bekennt Accenture sich im Internetauftritt ausführlich zu D&I als integralen Bestandteil der Unternehmenskultur und der positiven Wirkung auf Kreativität & Innovation. Damit der Einzug von Diversity ins Unternehmen nicht aufgrund unterbewusster, urteilsverfälschender Voreinstellungen bereits im Bewerbungsverfahren scheitert, hat Accenture eine Reihe von Maßnahmen entlang des gesamten Einstellungsprozesses ergriffen, von der Formulierung der Ausschreibungen bis hin zu individuellem Training für alle am Prozess beteiligten Personen.

Um ein inklusives Umfeld und Chancengleichheit im Unternehmen zu schaffen, hat sich Accenture die Frage gestellt, welche Maßnahmen ergriffen werden können, sodass mehr qualifizierte Mitarbeiter\*innen Schlüsselpositionen übernehmen und einen Karriereweg wählen, der den eigenen Talenten entspricht. Als Antwort darauf wurden eine Reihe von Aktionen entlang der Kategorien „Awareness, Commitment, Enablement und Enforcement“ ergriffen, um das Thema D&I aktiv im Unternehmen zu positionieren. Dazu gehört die Einbindung des Top-Managements, um dem Thema Gewicht zu verleihen und persönliche Verantwortung zu schaffen, Mitarbeitenden durch spezifische Trainings sowie individuelles Mentoring und Coaching zu unterstützen und organisationale Prozesse zu verändern, um entsprechende Rahmenbedingungen zu schaffen. Und das mit Erfolg: 2019 hat es Accenture erneut die Top 10-Liste der D&I Unternehmen geschafft. <sup>2</sup> Unter dem Leitbild "50 bis 25" verfolgt Accenture das Ziel der Geschlechterparität im Unternehmen bis zum Jahr 2025.

## Best Practice Beispiel Bias Free Recruiting: Deutsche Bahn AG <sup>3</sup>

Die Deutsche Bahn AG hat erkannt, dass unbewusste Vorurteile zu Wahrnehmungsverzerrungen und Urteilsfehlern führen und Personalauswahlentscheidungen oft beeinflussen. Wissend um die positive Wirkung von Diversity & Inclusion, fördert die Deutsche Bahn AG daher bei der Rekrutierung von Personal und in der Führung von Beschäftigten einen bewusster Umgang mit den eigenen Vorurteilen, um einer vielfältigen Belegschaftsstruktur Hürden zu nehmen. Denn wie die Deutsche Bahn selbst formuliert: „Diese bildet die Grundlage für Innovation, Kundenzufriedenheit und damit wirtschaftlichen Erfolg“. <sup>4</sup>

Deshalb wurde 2016 im Intranet der Deutschen Bahn ausführlich über die Entstehung und Wirkung von unbewussten Vorurteilen informiert. Verschiedene Inhalte wurden für alle Mitarbeitenden bereitgestellt: Beispielsweise zum Verhalten von Vätern in Elternzeit, Frauen, Behinderten, Menschen mit Migrationshintergrund und älteren Mitmenschen. Speziell für Recruiter und Führungskräfte wurden Inhalte entwickelt, in denen über die Arbeit des Gehirns, die Wirkung von Gruppendynamiken und den Impliziten Assoziationstest (IAT) sowie über konkrete Beispiele von Wahrnehmungsverzerrungen informiert wird.

<sup>1</sup> Informationen abgerufen am 22. November 2019 von der Unternehmenswebsite von [Accenture](#)

<sup>2</sup> Auswahl von Männern und Frauen als Führungskräfte. Perspektiven aus Wirtschaft, Wissenschaft, Medien und Politik. Springer Gabler. (2015).

<sup>3,4</sup> Information abgerufen unter [Charta der Vielfalt](#)

# D&I als Voraussetzung für Mitarbeiterzufriedenheit und interne Reputation

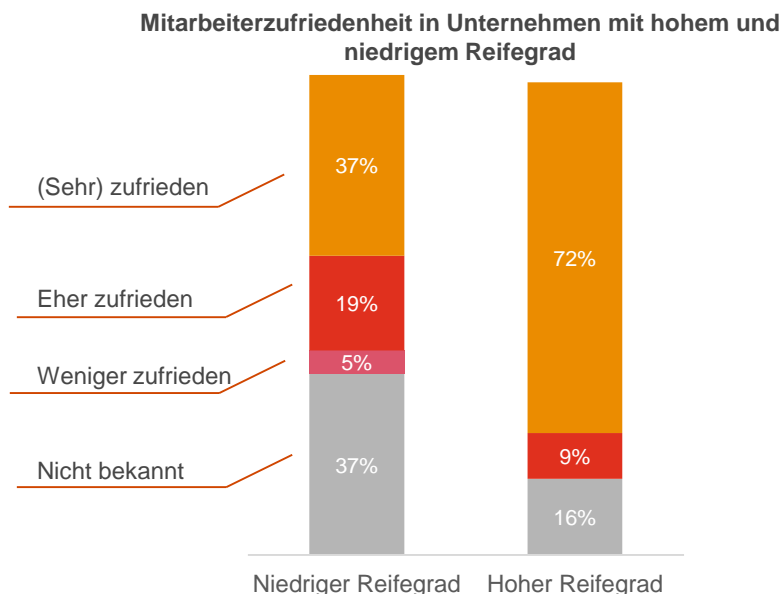


Mit ‚50 bis 25‘ verfolgen wir unser oberstes Ziel, bei uns ein menschliches Unternehmensumfeld zu schaffen, in dem unsere Mitarbeiter ein Gefühl der Zugehörigkeit entwickeln, so sein können wie sie sind und jeden Tag ihre Stärken voll einbringen können, beruflich wie privat.

- Ellyn Shook, Chief Leadership & Human Resources Officer, Accenture \*

Diversity & Inclusion ist die zentrale Stellschraube für zufriedene Mitarbeitende: Insbesondere die Generation der Millennials und die Generationen nach ihnen fordern ein Arbeitsumfeld, das sich durch flache Hierarchien auszeichnet und verschiedene Facetten der Vielfalt fördert. Die Bedeutung einer guten Unternehmenskultur verdeutlicht folgende Zahl: 49 Prozent der befragten Arbeitnehmer sind bereit, einen schlechter bezahlten Job anzunehmen, wenn das neue Unternehmen sich durch eine bessere Kultur auszeichnet<sup>1</sup>. Dagegen steigt die Wahrscheinlichkeit um mehr als das Doppelte, dass Mitarbeitende eines Unternehmens mit einer positiven Kultur ihren Arbeitsplatz nicht wechseln werden.<sup>2</sup> Hochrechnungen zu dem daraus resultierenden Einsparpotenzial für Unternehmen belaufen sich auf einen dreistelligen Millionenbetrag.<sup>3</sup> Hinzu kommt, dass eine breite Mehrheit der Millennials sich in inklusiven Unternehmenskulturen „empowered“ fühlt und ein hohes Engagement am Arbeitsplatz zeigt.<sup>4</sup> Aber auch für die aktuelle Generation der Arbeitnehmer ist ein inklusives Umfeld von großer Bedeutung und birgt unternehmerische Vorteile: Das Gefühl eines inklusiven Arbeitsumfelds erklärt große Anteile der Problemlösefähigkeit von Teams, die emotionale Involviertheit in die Arbeit und die Vision des Unternehmens, die Absicht langfristig in der Organisation tätig zu sein und die Fähigkeit, innovativ zu arbeiten.<sup>5</sup> Die Bedeutung von hohem Mitarbeiter-Engagement bzw.

Motivation ist für Unternehmen in vielerlei Hinsicht groß: Wie vielfach in der Wissenschaft beschrieben, nimmt intrinsische Motivation von Mitarbeitenden Einfluss auf das Verhalten und steht in Verbindung mit der Profitabilität des Unternehmens, der Kundenzufriedenheit und Innovation. So können Unternehmen bis zu doppelt so hohe Leistung erbringen, wenn sich ihre Belegschaft durch hohes Engagement auszeichnet.<sup>6</sup> Auch die vorliegenden Befragungsergebnisse in der Immobilienbranche zeigen, dass Mitarbeiterzufriedenheit in positivem Zusammenhang zu Innovation und Kundenzufriedenheit steht. Dabei verzeichnen Unternehmen mit einem hohen D&I Reifegrad die meisten zufriedenen Mitarbeiter. Während 72 Prozent der Unternehmen mit einem hohen D&I Reifegrad (sehr) zufriedene Mitarbeiter haben, trifft dies lediglich auf 37 Prozent der Unternehmen mit geringem D&I Reifegrad zu. Keines der Unternehmen mit hohem D&I Reifegrad berichtet von geringer Mitarbeiterzufriedenheit, wohingegen 42 Prozent der Unternehmen mit einem geringen D&I Reifegrad die Mitarbeiterzufriedenheit in ihrem Unternehmen gar nicht erfassen oder eine geringe Mitarbeiterzufriedenheit (unter 60%) aufweisen. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse aus der Immobilienbranche, dass eine verbesserte Mitarbeiterzufriedenheit mit einem höheren Anteil von Frauen in Führungspositionen und einem niedrigeren Pay Gap zusammen hängt.



<sup>1,2,3</sup> Return on Culture. Grant Thornton. (2019).

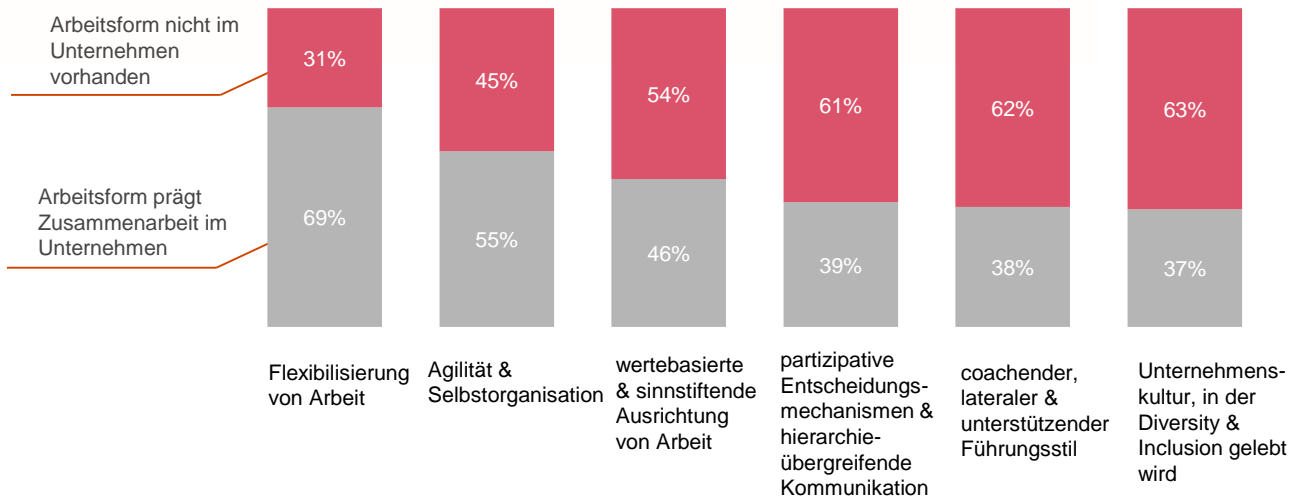
<sup>4,6</sup> The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence. Deloitte. (2015).

<sup>5</sup> Getting Real about inclusive Leadership. Catalyst. (2019).

# Der Mehrwert inklusiver Arbeitsformen

Die Art und Weise wie Arbeit gestaltet ist, hat einen großen Einfluss auf eine Vielzahl an Aspekten, die für den Unternehmenserfolg entscheidend sind. Für die Immobilienbranche bieten diese Aspekte bisher zum größten Teil noch ungenutztes Potenzial. So geben nur 37 Prozent der Befragten in der Umfrage an, dass im eigenen Unternehmen ein coachender, lateraler & unterstützender Führungsstil vorherrscht. Bereits zwei Drittel berichten von örtlicher und zeitlicher Flexibilisierung der Arbeit und 55 Prozent erleben eine Unternehmenskultur, in der Agilität und projektbasiertes Arbeiten gelebt wird.

Verankerung unterschiedlicher Dimensionen inklusiver Arbeitsformen in Unternehmen der Immobilienbranche <sup>1</sup>



Die vorliegende Studie zeigt auch: Inklusive Arbeitsformen, wie etwa ein unterstützender Führungsstil, flexible Arbeitszeitregelungen sowie die Möglichkeit zur Selbstorganisation hängen mit verbesserter Zufriedenheit der Mitarbeitenden zusammen. Und nicht nur das, inklusive Arbeitsformen steigern auch die Wahrscheinlichkeit, Kundenerwartungen erfüllen zu können und dadurch die Zufriedenheit der Kunden zu stärken, die Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlichen Gewinn zu machen oder überdurchschnittlich stark den Umsatz zu steigern. Die Ergebnisse der Umfrage in der Immobilienbranche zeigen, dass durch die Hinzunahme einer der genannten Arbeitsformen, die Wahrscheinlichkeit, sehr hohe Kundenzufriedenheit zu erreichen um 22 Prozent steigt, die Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlich profitabel zu sein um 15 Prozent, überdurchschnittlich starkes Wachstum zu zeigen um 33 Prozent und im Vergleich zum Wettbewerb einen starken Fokus auf Innovation zu haben um 52 Prozent steigt.

<sup>1</sup> „New Work“ – Zukunftsmodelle der Arbeit. Fraunhofer IAO. (2019).



Neben der Bedeutung von D&I für Engagement sowie Zufriedenheit der Mitarbeitenden und den Zusammenhang zum Shareholder Value, steht eine inklusive Unternehmenskultur auch in Zusammenhang mit gesteigertem Wohlbefinden der Belegschaft. Durch den demografischen Wandel und die Verschiebung der Altersstrukturen steigt die Bedeutung betrieblicher Gesundheitsförderung. Eine inklusive Unternehmenskultur ist dabei eine zentrale Voraussetzung effektiver betrieblicher Gesundheitsförderung, denn eine durch gegenseitige Akzeptanz und Unterstützung geprägte Unternehmenskultur ist eine wichtige Voraussetzung für Resilienz, psychische Widerstandsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Bewältigung krisenhafter Situationen. Eine solche Unternehmenskultur stellt eine gesundheitserhaltende Ressource dar und vermindert gesundheitsbeeinträchtigende Stressoren.<sup>1</sup> Um 70 Prozent steigt die Wahrnehmung von Fairness und Respekt, Wertschätzung und Zugehörigkeit sowie Inspiration bei Mitarbeitenden, deren Führungskräfte eine inklusive Atmosphäre schaffen.<sup>2</sup> Ein zusätzlicher positiver Effekt für Unternehmen ergibt sich aus einer Verringerung der Krankheitstage: Es besteht ein deutlicher Zusammenhang zwischen der erlebten Unternehmenskultur und der Gesundheit von Beschäftigten. Je stärker Fairness und Wertschätzung in der Unternehmenskultur verankert sind, desto geringer die Anzahl der Krankheitstage im Unternehmen.<sup>3</sup> Denn wenn Menschen für sie wesentliche Anteile ihrer Persönlichkeit nicht leben können, kann diese Unterdrückung zu innerer Kündigung und Krankheit führen.<sup>4</sup>

Eine inklusive Unternehmenskultur ist dabei entscheidend, ob man am Arbeitsplatz das Gefühl hat, entsprechend der eigenen Werte agieren zu können: 23 Prozent der befragten Millenials geben an, dass sie am Arbeitsplatz nicht im authentischen Einklang mit sich sein können, wenn sie die Kultur ihres Unternehmens nicht als inklusiv wahrnehmen.<sup>5</sup> Mitarbeitende, die aus Sorge vor Diskriminierung an einem wenig inklusiven Arbeitsplatz nicht im authentischen Einklang mit sich sein können, sind häufiger von somatischen und psychosomatischen Beschwerden betroffen und haben eine wesentlich geringer ausgeprägte Leistungsfähigkeit.<sup>6</sup>

+70%

wahrgenommene Fairness und Respekt, Wertschätzung und Zugehörigkeit sowie Inspiration bei Mitarbeitenden, deren Führungskräfte eine inklusive Atmosphäre schaffen

<sup>1</sup> Vielfalt managen: Gesundheit fördern - Potenziale nutzen. Fehlzeiten-Report 2010. Springer. (2010).

<sup>2,5</sup> The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence. Deloitte. (2015).

<sup>3</sup> Unternehmenskultur und Gesundheit – Herausforderungen und Chancen. Springer. (2016).

<sup>4</sup> Konzepte und Umsetzungen des Managing Diversity – ein systematischer Überblick. Managing Diversity – Ansätze zur Schaffung transkultureller Organisationen. Werkstattpapier zur Frauenförderung Nr. 14. Berlin, S 73–109. (2000).

<sup>6</sup> Sexuelle Identität, (Anti-)Diskriminierung und Diversity am Arbeitsplatz. Reihe des Schwulen Netzwerks NRW e.V. – Alltagswelten – Expertenwelten Band 13. (2007).

## Best Practice Beispiel: BASF <sup>1</sup>

BASF hat die Verbindung zwischen Diversity & Inclusion und der Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter\*innen erkannt und positioniert Diversity & Inclusion als strategisches Handlungsfeld im Unternehmen. Um die positive Verbindung von D&I zu nachhaltigerem Wirtschaften und langfristigem Erfolg wissend, hat BASF das Thema Diversity & Inclusion auf ihrer Website unter dem Bereich "Nachhaltigkeit" angesiedelt. Seit dem Jahr 2010 hat BASF die Einbeziehung von Vielfalt weltweit als persönliche Kompetenz in ihrem Kompetenzmodell definiert. Beschäftigte, die sich für mehr Vielfalt und Einbeziehung im Unternehmen einsetzen möchten, können Mitglied der D&I Ambassador Community werden. Diese unterstützt Mitarbeitende und Führungskräfte darin, Bewusstsein für den Mehrwert von Vielfalt und ein inklusives Arbeitsumfeld zu schaffen. Für Führungskräfte hat die BASF spezifische Programme geschaffen, etwa ein digitales Tool zur Selbstreflexion, Inclusive Leadership Trainings und Seminare zum Thema „Sich selbst und andere weiterentwickeln und Vielfalt einbeziehen“.<sup>2</sup>

## Best Practice Beispiel: Jones Lang LaSalle

Jones Lang LaSalle Incorporated (JLL) wird als eines der weltweit größten und erfolgreichsten Dienstleistungsunternehmen in der Immobilienbranche in den Fortune 500 auf Platz 189 geführt. Dieser Erfolg ist dem CEO Christian Ulbrich zufolge vor allem auf die Unternehmenskultur zurückzuführen: „Our significant movement up this year's Fortune 500 list [...] pays testament to our unwavering commitment to teamwork, ethics and excellence. Our focus on delivering outstanding value to our clients drives our own business performance. The combination of our fantastic colleagues and clients create this rewarding sense of achieving goals together.“<sup>3</sup> Besonders im Bereich Diversity & Inclusion ist JLL Vorreiter und wurde für das Engagement mit zahlreichen Preisen ausgezeichnet<sup>4</sup>. JLL zeigt verschiedene Aspekte auf, wie Diversity & Inclusion im Unternehmen gestärkt werden kann: Statt auf Fähigkeiten und Erfahrungen zu fokussieren, messen sie beim Recruiting vielfältigen Hintergründen und Talenten eine hohe Bedeutung zu, um dadurch wertebasiert den passenden Fit zu finden. Gemeinsame Aktivitäten von diversen Teams und Veranstaltungen rund um das Thema Diversity & Inclusion tragen zu einem tieferen Verständnis bei und ermöglichen, die Kulturtransformation hin zu einem inklusiven Miteinander umzusetzen. Dafür sind auch Arbeitsformen und ein Führungsverständnis, die den Mensch in den Mittelpunkt stellen (human experience), unabdingbar.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Informationen abgerufen am 22. November 2019 von der Unternehmenswebsite von [BASF](#)

<sup>2</sup> Vielfalt bereichert Unternehmen. Erfolgreiches Diversity-Management in DGFP-Mitgliedsunternehmen. (2014).

<sup>3</sup> Informationen abgerufen am 22. November 2019 von der Unternehmensseite von [JLL](#) unter:

<sup>4,5</sup> Informationen abgerufen am 22. November 2019 von der Diversity Website von [JLL](#) unter <https://www.jll.co.uk/en/about-jll/diversity-and-inclusion>

# D&I als Voraussetzung für Kundenzufriedenheit



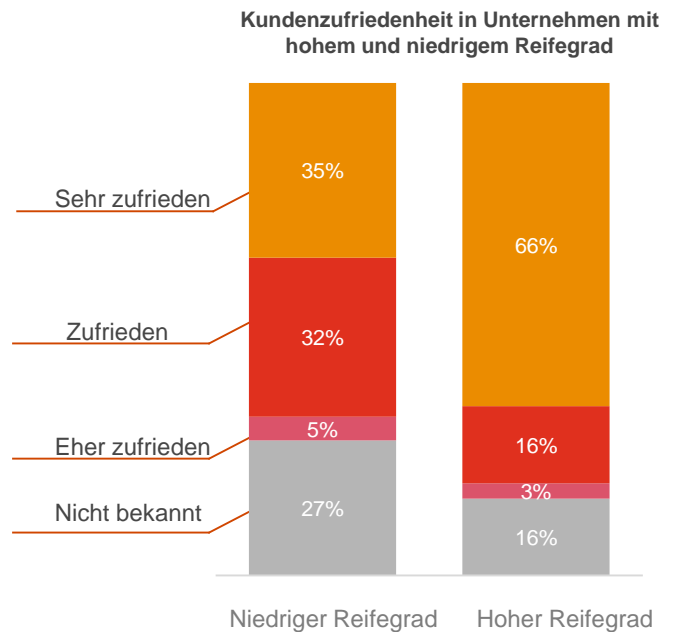
Diversity and Inclusion are keys to the sustainability and licence to operate of our business. If we don't reflect the customers and communities we serve, how can we survive?

- Robert Noel, Chief Executive, Landsec & President, British Property Federation (BPF) \*

Zufriedene Kund\*innen sind für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen entscheidend. Auch die Immobilienwirtschaft bewegt sich in einem dynamischen Umfeld und muss auf verschiedene Veränderungen reagieren, die zahlreiche Gestaltungsspielräume und Chancen bieten.<sup>1</sup> Mit dem Wertewandel der Gesellschaft geht eine steigende Anspruchshaltung von Kund\*innen in Bezug auf faire Konditionen, Berücksichtigung individueller Kundenwünsche, einer größeren Informationstiefe und Transparenz über Produkte und Dienstleistungen sowie Herstellungsprozesse von Unternehmen einher. Das Bewusstsein für ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit wächst ebenso wie die Anforderung, die Produkte und Dienstleistungen an der Vielfalt der Bevölkerung auszurichten. Eine vielfältige Belegschaft erhöht die Wahrscheinlichkeit, die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen (Bevölkerungsschichten) zu verstehen, ihre Bedürfnisse zu identifizieren<sup>2</sup> und befähigt das Unternehmen, verschiedene Kundengruppen zu adressieren und auf einem größeren Markt erfolgreich zu sein.

Von bedeutenden Wirtschaftsbranchen wie der Immobilienwirtschaft wird gefordert, sich entsprechend zu engagieren und Verantwortung zu übernehmen. Das von der Gesellschaft geforderte soziale und gesellschaftliche Engagement kann dabei in gesteigerter Kundenzufriedenheit und der Gewinnung neuer Kundengruppen resultieren, innovative Produktentwicklungen fördern und den Markenwert steigern.<sup>3</sup>

Welche Rolle Diversity & Inclusion hierbei spielt, zeigen auch Ergebnisse dieser Studie: Ein Bewusstsein für die Bedeutung von D&I hängt eng mit einem starken Kundenfokus zusammen: Während 84 Prozent der Unternehmen mit einem hohen Reifegrad ihre Kundenzufriedenheit erfassen, kennen 27 Prozent der Unternehmen mit einem niedrigen D&I Reifegrad ihre Kundschaft mit ihren Erwartungen und Wünschen nicht. Dies spiegelt sich auch in den Zufriedenheitswerten wider: lediglich 35 Prozent der Unternehmen mit einem niedrigen D&I Fokus berichten über eine sehr zufriedene Kundschaft, dieser Wert ist für Unternehmen mit einem hohen Reifegrad fast doppelt so hoch (66%). Unternehmen mit einem hohen D&I Reifegrad treiben fast doppelt so häufig disruptive Geschäftsmodelle voran, entwickeln kundenzentrierte Produkte, fördern branchenübergreifende Partnerschaften und unterstützen Start-Ups.



“ At Apple, we’re not all the same. And that’s our greatest strength. We draw on the differences in who we are, what we’ve experienced, and how we think. Because to create products that serve everyone, we believe in including everyone.

- Apple Website Diversity & Inclusion \*

<sup>1,2</sup> Verantwortung übernehmen – Der Praxisleitfaden für wirksames soziales-gesellschaftliches Handeln in der deutschen Immobilienwirtschaft. Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft e.V. (2016).

<sup>3</sup> When Women Thrive: Financial Services Perspective. Financial Alliance for Women. (2019).

\* Information abgerufen am 25.11.2019 von der Unternehmenswebsite von [Apple](#)

## Employee Experience = Client Experience

Mitarbeitende, die in inklusiven Unternehmen arbeiten, zeichnen sich durch eine höhere Zufriedenheit am Arbeitsplatz aus. Die positiven Effekte einer inklusiven Unternehmenskultur führen auch zu einer höheren Kundenzufriedenheit. Mitarbeiterzufriedenheit projiziert sich auf den Umgang mit Kund\*innen und führt zu einer höheren Kundenzufriedenheit. 87 Prozent der von uns befragten Unternehmen aus der Immobilienbranche, die eine (sehr) hohe Mitarbeiterzufriedenheit berichten, geben auch eine (sehr) hohe Kundenzufriedenheit an.

# 87%

der Unternehmen aus der Immobilienbranche, die eine (sehr) hohe Mitarbeiterzufriedenheit berichten, geben auch eine (sehr) hohe Kundenzufriedenheit an.



“

**As real estate evolves into a truly customer-driven business, it will require a more sophisticated approach to understanding the complex need of different customers.**

**- Craig Hughes, Global Real Estate Leader, PwC UK \***

# D&I als Treiber von Innovation

“

„Unsere Erfahrung hat gezeigt, dass die Existenz unterschiedlicher Sichtweisen, Lebensphasen und kulturellem Hintergrund in Teams zu mehr kreativen Ergebnissen und somit zu Innovation führen. Durch heterogene Teams ist der Wissenszuwachs, etwa bezogen auf die globalen Markt- und Kundenanforderungen, enorm“\*

- Dr. Christelle Staller, ehem. Leiterin Diversity and Inclusion bei BASF

Der internationale Wettbewerb um Talente, Technologien und Marktführerschaft wird weiter zunehmen. Um im Wettbewerb erfolgreich zu bestehen, müssen sich Unternehmen durch Innovation auszeichnen und sich dadurch von ihren Wettbewerbern abheben. Innovationsfähigkeit kann als die Verknüpfung von technologischen Entwicklungen mit Personal-, Organisations- und Kompetenzentwicklungen verstanden werden. Damit rückt der Mensch als Produzent von Innovation in den Mittelpunkt. Gleichzeitig braucht es auf dem Weg zu einem innovierenden Unternehmen auch ein Umfeld, in dem sich das kreative und innovative Potential von Individuen und Teams frei entfalten kann und gefördert wird. In anderen Worten: eine diverse und inklusive Unternehmenskultur stellt die Weichen für eine innovationstreibende Belegschaft.

In positivem Zusammenhang mit Innovation stehen verschiedene Dimensionen der Vielfalt: Diversity in Herkunft, in Branchenhintergrund und Berufsweg sowie Geschlechtervielfalt.<sup>1</sup> Unternehmen mit einer inklusiven Kultur sind 6x wahrscheinlicher agil und innovativ als Unternehmen, bei denen Inklusion nicht in der Kultur verankert ist.<sup>2</sup> Ein weiteres Argument: die Innovationsrate diverser Teams ist 20 Prozent höher.<sup>3</sup> Unsere Studienergebnisse aus der Immobilienbranche bestätigen diesen Trend: Befragte Unternehmen mit dem höchsten D&I Reifegrad haben eine bis zu 14-fach höhere Wahrscheinlichkeit, innovativer als ihr Wettbewerb zu sein, verglichen mit Unternehmen mit dem geringsten D&I Reifegrad. Diversity verspricht also Innovation. Aber warum ist das so? Vielfältig zusammengesetzte Teams können schneller auf Marktveränderungen reagieren und mehr Ideen und Ansätze generieren.<sup>4</sup> Wenn im Gegensatz dazu in

Unternehmen Diversity in der Führungsebene nicht gelebt wird, kann das Innovation ausbremsen, da wichtige Perspektiven außen vor gelassen werden. Die Wahrscheinlichkeit, dass Ideen von weiblichen und LGBTQI Beschäftigten berücksichtigt und unterstützt werden, sinkt um ein Viertel, wenn Diversity nicht in der Führungsebene verankert ist.<sup>5</sup> Dies kann für Unternehmen in Einbußen entscheidender Marktchancen resultieren, insbesondere da sich Unternehmensstrukturen zukunftsgerichtet den schnelllebigen Marktbedingungen und dem Druck immer kürzer werdender Produktzyklen anpassen müssen. Agile Unternehmen mit flachen Hierarchien ersetzen zunehmend die traditionell ausgerichtete, top-down organisierte Konkurrenz.

### Inklusive Arbeitsformen lohnen sich

Unternehmen, deren Kultur stärker durch inklusive Arbeitsformen\* geprägt ist, heben sich mit **52%** höherer Wahrscheinlichkeit durch Innovation und Fortschritt vom Wettbewerb ab.

\* Ausführliche Beschreibung zu inklusiven Arbeitsformen finden Sie auf Seite 24.

<sup>1</sup> The Mix That Matters. Boston Consulting Group. (2017).

<sup>2,3</sup> The Diversity & Inclusion Revolution, Deloitte. (2018).

<sup>4</sup> Diversity and innovation. A business opportunity for all. European Community Programme for Employment and Social Solidarity.

<sup>5</sup> How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review. (2013).

Auch digitaler Fortschritt steht in Verbindung zu Innovation. Studienergebnisse zeigen, dass Digitalisierung in Unternehmen, in denen Frauen stärker in Führungspositionen vertreten sind, wesentlich progressiver gehandhabt wird: Unternehmen mit einem höheren Frauenanteil in Führungspositionen haben in Digitalisierungsfragen einen deutlichen Vorsprung zu ihren Wettbewerbern.<sup>1</sup> Darüber hinaus haben auch diverse Teams - die zusammengesetzt sind aus einem Mix an Eigenschaften, Perspektiven und Hintergründen - bessere Voraussetzungen, neue Produkte und Dienstleistungen zu schaffen, welche die Bedürfnisse der Endkunden widerspiegeln: Teilt mindestens ein Teammitglied eine Eigenschaft mit dem Zielkunden, ermöglicht es dem gesamten Team ein besseres Verständnis der Kundengruppe. Wenn ein Teammitglied gar die ethnische Zugehörigkeit der Zielkundengruppe teilt, steigt die Wahrscheinlichkeit um mehr als das 2,5-fache, dass dieses Team die Bedürfnisse besser versteht als ein anderes Team. Eine vielfältige Belegschaft erhöht also die Wahrscheinlichkeit, die Bedürfnisse verschiedener Kundengruppen (und auch Bevölkerungsschichten) zu verstehen.<sup>2</sup> Dies befähigt das Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen für verschiedene Kundengruppen zu individualisieren, und damit auf einem größeren Markt erfolgreich zu sein.

Auch die Frage, wie innovativ ein Unternehmen sowohl intern von der Belegschaft als auch nach außen wahrgenommen wird, ist abhängig von der Verankerung von Diversity & Inclusion. Wenn eine inklusive Kultur im Unternehmen vorhanden ist, sehen 74 Prozent der befragten Millennials Innovation als Stärke ihres Unternehmens.<sup>3</sup> In einer weiteren D&I Befragung gab ein Großteil der Befragten an, dass sie der Meinung sind, dass eine diverse Belegschaft eher neue Produkte entwickelt.<sup>4</sup> Herrscht dagegen keine inklusive Kultur im Unternehmen, sehen lediglich 10 Prozent der dort beschäftigten Millennials ihr Unternehmen als innovativ an.<sup>5</sup> Unternehmen mit einer homogenen Belegschaft können daher von außen als wenig innovativ wahrgenommen werden. Diese Zahlen zeigen auch erneut die Bedeutung von Diversity & Inclusion im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität auf: Geschäftsführende sehen Kreativität und Innovation als eine der fünf wichtigsten Kompetenzen. Gleichzeitig geben Dreiviertel aller Geschäftsführenden an, dass sie es als schwierig empfinden, Mitarbeiter mit dieser Kompetenz zu rekrutieren<sup>6</sup>. Besonders für Unternehmen, die aufgrund geringer Heterogenität als weniger innovativ wahrgenommen werden ist es schwer, neue Talente am Arbeitsmarkt für sich zu gewinnen.

“

**Wir verstehen Diversität als Quelle der Kreativität und einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.**

- Ellyn Shook, Chief Leadership und Human Resources Officer, Accenture \*

<sup>1</sup> Diversität und Digitalisierung. Global Digital Women. (2019).

<sup>2</sup> How Diversity Can Drive Innovation. Harvard Business Review. (2013).

<sup>3,5</sup> The Radical Transformation of Diversity and Inclusion The Millennial Influence. Deloitte. (2015).

<sup>4</sup> Diversity is the solution, not a problem to solve. PwC. (2018).

<sup>6</sup> Global CEO Survey. PwC. (2019).

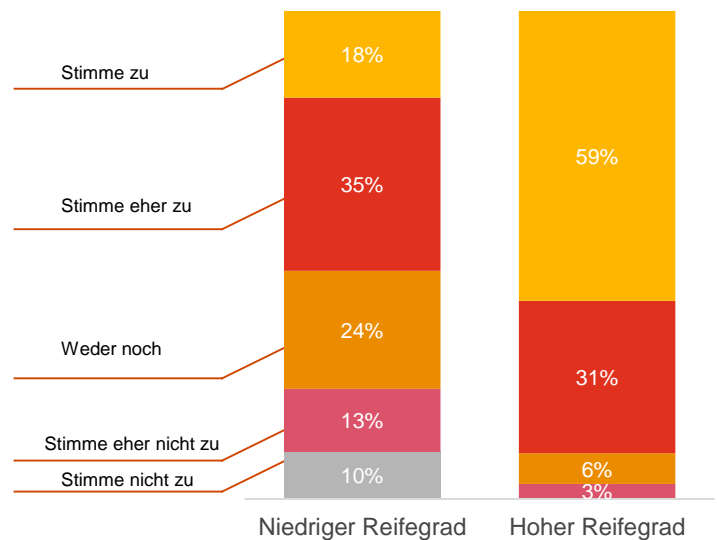
\* Informationen abgerufen am 22. November 2019 von der Unternehmenswebsite von [Accenture](#)



Die Ergebnisse der Studie in der Immobilienbranche zeigen, dass das Vorhandensein inklusiver Arbeitsformen wie Agilität und eine wertebasierte Ausrichtung der Arbeit (siehe S. 24 zu inklusiven Arbeitsformen) damit zusammenhängt, ob sich ein Unternehmen im Wettbewerbsvergleich als innovativer einschätzt. Die Hinzunahme einer der aufgeführten Arbeitsdimensionen steigert die Wahrscheinlichkeit überdurchschnittlich innovativ zu sein um 52 Prozent. Die zentralen Anforderungen an neue Arbeitsformen werden auch eher von Unternehmen erfüllt, die einen höheren Diversity & Inclusion Reifegrad haben. Diese Unternehmen sind damit für bevorstehende Veränderungen in der Arbeitswelt gut aufgestellt, da sie sich sowohl durch hohe Innovation, als auch zufriedene Mitarbeitende und Kundschaft auszeichnen.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass Innovation mit höherer Zufriedenheit der Mitarbeitenden und Kund\*innen zusammenhängt, ebenso wie mit höherer Profitabilität und stärkerem Umsatzwachstum im Branchenvergleich. Dabei spielt der Diversity & Inclusion Reifegrad eine wesentliche Rolle: 59 Prozent aller Unternehmen mit hohem D&I Reifegrad schätzen sich als innovativer als der Wettbewerb ein, lediglich 3 Prozent der Unternehmen mit hohem Reifegrad betrachten sich weniger innovativ als der Wettbewerb. Im Kontrast dazu betrachten sich nur 18 Prozent der Unternehmen mit einem geringen Reifegrad als innovativer als der Wettbewerb und 23 Prozent erachten sich als weniger innovativ im Wettbewerbsvergleich.

Innovation und Fortschritt im Wettbewerbsvergleich in Unternehmen mit hohem und niedrigem Reifegrad



## Wie viele können besser als der Durchschnitt sein?

Ein auffälliger Aspekt in den Daten der Immobilienbranche ist, dass 67 Prozent aller Befragten angeben, im Wettbewerbsvergleich innovativer und fortschrittlicher zu sein. Psychologische Forschung zeigt, dass menschliche Einschätzung hinsichtlich der Wahrnehmung der eigenen Situation und den eigenen Fähigkeiten im Vergleich zur Allgemeinheit grundsätzlich verzerrt ist. In diesen Fällen spricht man vom sogenannten Optimism Bias. Konkret bezeichnen Optimism Bias die Tendenz, positive Aspekte eher auf sich selbst zu beziehen als auf andere und das Eintreten negativer Aspekte zu unterschätzen. Optimism Bias führen dazu, dass wir üblicherweise davon ausgehen, in vielerlei Hinsicht besser zu sein als die Anderen. Allerdings widerspricht es jeder Logik, dass - wie im Beispiel unserer Studie - zwei Drittel über dem Durchschnitt liegen.

Diese Verzerrung in der Wahrnehmung kann zu risikobehaftetem Verhalten, unzureichender Planung, oder - mit Blick auf die Studie - einer Unterschätzung der Stärke des Wettbewerbs führen. Um die negativen Auswirkungen dieser verzerrten Wahrnehmung zu vermeiden, ist es unabdingbar, möglichst viele objektive Informationen bei der eigenen Standortbestimmung zu berücksichtigen. Dafür ist es wichtig, die passenden Kennzahlen zu erfassen und zu analysieren, um sich bei strategischen Entscheidungen nicht von kognitiven Verzerrungen leiten zu lassen.

# D&I als Hebel für Profitabilität und Wachstum



Our significant movement up this year's Fortune 500 list is a tremendous honor and pays testament to our unwavering commitment to teamwork, ethics and excellence

Christian Ulbrich, CEO JLL \*

Unsere Studienergebnisse aus der Immobilienbranche bestätigen und verdeutlichen, was bereits in einer Vielzahl an Untersuchungen dargelegt wurde: Dass Unternehmen, bei denen Diversity & Inclusion Einzug gefunden haben, ihren Wettbewerb im Hinblick auf Profitabilität und Wachstum weit hinter sich zurücklassen. So kamen neueste Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Unternehmen ihren Umsatz durch die Anreicherung ihrer Top-Management Teams um Mitarbeiter mit verschiedenen Bildungswegen um 3 Prozent steigern.<sup>1</sup> Für Unternehmen, die eine ethnische und kulturelle Vielfalt auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene aufweisen, ist es 43 Prozent wahrscheinlicher, in internationalen Märkten profitabler zu sein und Unternehmen, welche auf Geschäftsführungs- oder Vorstandsebene einen hohen Anteil an Frauen haben, um 21 Prozent profitabler als die Konkurrenz sind.<sup>2</sup>

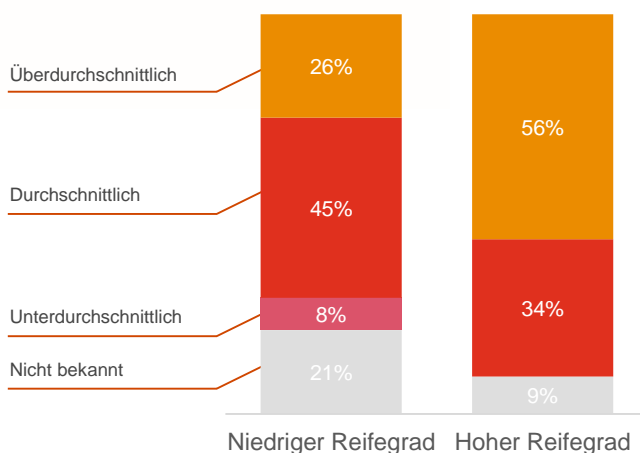
**21%**

profitabler sind Unternehmen, mit einem hohen Anteil Frauen in der Geschäftsführung oder im Vorstand

Eine weitere Untersuchung kommt zu ähnlich bekräftigenden Erkenntnissen für den Business Case von Diversity & Inclusion: Für Unternehmen, die sich durch eine inklusive Kultur auszeichnen, ist es drei Mal wahrscheinlicher, leistungsstark zu agieren, doppelt so wahrscheinlich, Finanzziele zu erreichen oder diese gar zu übertreffen und acht Mal wahrscheinlicher bessere Unternehmensergebnisse zu erzielen.<sup>3</sup>

Unsere Ergebnisse zeigen für die Immobilienbranche, dass 56 Prozent der Unternehmen mit einem hohen D&I Reifegrad ihren Umsatz als überdurchschnittlich stark steigend im Vergleich zum Wettbewerb beschreiben. Im Gegensatz dazu geben nur halb so viele Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad (26%) an, einen überdurchschnittlich stark wachsenden Umsatz zu verzeichnen.

Umsatzwachstum im Branchenvergleich in Unternehmen mit hohem und niedrigem Reifegrad



In Bezug auf Profitabilität geben 41 Prozent der Unternehmen mit einem hohem D&I Reifegrad an, im Vergleich zur Branche überdurchschnittlich profitabel zu sein. Lediglich 34 Prozent der Unternehmen mit einem niedrigen Reifegrad geben an, überdurchschnittlich profitabel zu sein.



**Unsere Erfahrung zeigt, Unterschiedlichkeit schafft Mehrwert.**

- Stimme aus der Umfrage

<sup>1</sup> How and Where Diversity Drives Financial Performance. Harvard Business Review. (2018).

<sup>2</sup> Delivering through Diversity. McKinsey. (2018).

<sup>3</sup> The Diversity & Inclusion Revolution. Deloitte. (2018).

Warum Unternehmen, die sich durch Diversity & Inclusion auszeichnen, bessere Geschäftszahlen schreiben, hängt mit verschiedenen Faktoren zusammen: Diese Unternehmen zeichnen sich durch höhere Mitarbeiterzufriedenheit aus, haben eine geringere Wahrscheinlichkeit für Fluktuation<sup>1</sup>, auch da ihre Personalarbeit fortschrittliche HR-Ansätze verfolgt<sup>2</sup>, sind attraktiver für neue Talente am Arbeitsmarkt ebenso wie für neue und bestehende Kunden und verfügen über ein tiefergehendes Kundenverständnis sowie eine bessere Problemlösungskompetenz.<sup>3</sup> All diese Faktoren ermöglichen es, mehr Umsatz aus Innovationen zu generieren<sup>4</sup> und im Allgemeinen innovativer zu sein. Und das führt zu schlagkräftigen Zahlen, denn Unternehmen mit hoher Innovationsrate weisen den stärksten Gewinnzuwachs auf und das Potential einer unternehmerischen Innovation ist immens: disruptive Innovationen können einen bis zu zehnfachen Anstieg des Unternehmenswerts herbeiführen.<sup>5</sup> Für die Immobilienbranche gilt basierend auf unserer Umfrage, dass Unternehmen mit dem höchsten D&I Reifegrad eine 13,8 mal höhere Wahrscheinlichkeit haben, innovativer als ihr Wettbewerb zu sein und eine 6,9 mal höhere Wahrscheinlichkeit, dass ihre Umsatzzahlen im Wettbewerbsvergleich überdurchschnittlich schnell wachsen. Die Mehrheit von ihnen zeichnet sich durch eine (sehr) hohe Kundenzufriedenheit aus, legt den Fokus auf das Humankapital ihres Unternehmens, bietet inklusive Arbeitsformen und hat D&I in ihrer Strategie verankert. Überdurchschnittliches Umsatzwachstum verzeichnen außerdem eher die Unternehmen, die sich durch einen geringen Pay Gap auszeichnen.

## Best Practice Beispiel: Aareal Bank AG<sup>6</sup>

Seit Jahren engagiert sich die Aareal Bank AG für Diversity & Inclusion im Unternehmen und das mit Erfolg: Zum wiederholten Male wurde die Bank als „Top Employer“ ausgezeichnet, zuletzt im Jahr 2019. An der Spitze des BCG Gender Diversity Index als „Diversity Champion 2018“, kommt die Aareal Bank AG der Geschlechterparität auf Vorstands- und Aufsichtsratsebene unter allen betrachteten Unternehmen am nächsten und zeichnet sich durch einen nicht signifikanten Gender Pay Gap aus.<sup>7</sup> Nicht zuletzt, da sich die Bank zu einer „grenzenlosen“ Chancengleichheit für ihre Mitarbeitenden bekennt: „Die Integration von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus anderen Kulturen ist für uns eine Selbstverständlichkeit.“, so die Bank in ihren online abrufbaren Diversity Grundsätzen.

Als Mitglied der Charta der Vielfalt bietet die Bank ihren Mitarbeitenden eine Reihe an Leistungen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie, von flexiblen Arbeitszeitmodellen, Kinderbetreuungsplätzen, Eltern-Kind-Zimmern und Unterstützung im Pflegefall. Zur Sicherstellung der Gleichbehandlung der Geschlechter werden Entlohnungsentscheidungen ausschließlich anhand fest definierter KPIs getroffen.

Diversity ist mehr als nur Toleranz gegenüber Andersartigkeit und für uns die Basis für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg.

<sup>1</sup> Return on Culture. Grant Thornton. (2019).

<sup>2</sup> Diversity is the solution, not a problem to solve. PwC. (2018).

<sup>3</sup> Delivering through Diversity. McKinsey. (2018).

<sup>4</sup> How and Where Diversity Drives Financial Performance. Harvard Business Review. (2018).

<sup>5</sup> The Executive Guide to Innovation: Turning Good Ideas into Great Results. Quality Press. (2013).

<sup>6</sup> Abgerufen am 22. November 2019 von der Unternehmenswebsite der [Aareal Bank](#)

<sup>7</sup> Diversity Champions: BCG Gender Diversity Index (2018).

# Handlungsanregungen

“

We'll continue to serve by deepening our relationships, helping each individual, each business and each investor through the power of every connection we can help them make. That is our purpose, and it is how we want everyone — employees, the communities we serve, clients and investors — to see us.

- Bank of America \*

## Commitment sichern - D&I Strategie verankern - durch Partizipation wirken

Wie verankern Sie D&I als Querschnitt in Ihren Werten und in Ihrer Strategie? Welche Ihrer C-Level Führungskräfte hinterfragen den Status Quo, übernehmen Verantwortung für den Business Case von Diversity & Inclusion (weil sie von dessen Mehrwert überzeugt sind), und kommunizieren ihr Engagement mutig und authentisch entlang ihrer eigenen Werte nach innen und außen?

Wie ganzheitlich und partizipativ beschreiten Sie Ihre D&I Kulturtransformation - wird D&I als betriebliche Gemeinschaftsaufgabe behandelt? Wer sind die authentischen informellen Führungskräfte, welche als Vorbilder neue Werte und Verhaltensweisen in die Organisation tragen? Wer sind die treibenden Kräfte Ihrer Mitarbeitenden und Kundschaft?

Entwickeln Sie einen individualisierten Ansatz für Ihre Organisation – und explorieren Sie auch, was Sie von anderen lernen können. Lassen Sie sich von der Charta der Vielfalt oder der Organisation Catalyst inspirieren - hier finden Sie viele Best Practice Beispiele.

## Beziehungen gestalten - Vertrauen schaffen - Potential freisetzen

Wie gestalten Sie Beziehungen in Ihrem Unternehmen und damit Ihre Unternehmenskultur? Wie strategisch handelt Ihr Unternehmen entlang der Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden und Kundschaft? Wie binden Sie Ihre Mitarbeitenden und Ihre Kundschaft durch glaubwürdige und authentische Vorbilder, um durch diese Identifikation mit und Vertrauen in Ihr Unternehmen zu stärken? Welche Strukturen, Prozesse und Systeme stellen Sie auf den Prüfstand, damit Sie den Anforderungen der New Work - Flexibilität, Wertebasierung und Sinnstiftung in der Arbeit - gerecht werden, und Leistungssteigerung durch das Freisetzen von individuellem Potential erreichen? Welche Rahmenbedingungen schaffen Sie, damit Konflikte durch Transparenz in der Sache und Empathie mit Personen gelöst werden können?

Gestalten Sie durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen den spezifischen und maßgeschneiderten Business Case für Ihre Organisation – als zentraler Schritt in der Entwicklung eines neuen, zukunftssträchtigen Verständnisses von Führung und Zusammenarbeit - und von wirtschaftlichem Erfolg.

**Best Practice:** Dialog als zentrales Element in der Gestaltung von Beziehungen wird oft als „weicher Faktor“ unterschätzt. Dabei bauen weltmarktführende Unternehmen wie die Bank of America – ausgezeichnet mit dem 2019 Catalyst Award für zukunftsweisende Organisationen in der Förderung von Diversity – ihre Daseinsberechtigung genau darauf: „courageous conversations“ – der kontinuierliche, mutige und persönliche formelle und informelle Dialog mit Mitarbeitenden wie Kund\*innen ist das, was Lauren Hood, Diversity & Inclusion Executive der Bank of America, als den wichtigsten Erfolgsfaktor auf der D&I Transformationsreise der Bank beschreibt.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Creating a workplace culture initiative with intentionality. Catalyst Webinar. (2019).

## Bias aufdecken – Fehler im System erkennen - neue Technologien nutzen

Wie bias-conscious ist Ihre Organisation? Ein inklusives Mindset und stärkere Offenheit für diverse Perspektiven - für unterschiedliche Wahrnehmungsmuster und Bedürfnisstrukturen - entwickelt sich nicht ohne das Bewusstsein, dass wir alle automatischen Stereotypen und Vorurteilen unterliegen, die unsere Wahrnehmungen verzerren und oftmals zu fehlerhaften Entscheidungen führen. Stärken Sie das Bewusstsein für menschliche Fehler mit kurzen Nudges - Videos, Podcasts und kurze Texte - die inzwischen oftmals frei verfügbar sind, z.B. [hier](#). Experimentieren Sie mit neuen Tools und Technologien, die nicht nur Bias aufdecken, sondern auch korrigieren, wie beispielsweise das [BiasCorrect Plug-in](#) von Catalyst.

Auch Systeme sind von Menschen gedacht und gemacht - wie stellen Sie sicher, dass Ihre Systeme, Strukturen und Prozesse "bias free" sind? Welche Prozesse können Sie durch Automatisierung von Fehlern befreien? Wie befähigen Sie Ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte zu maximal objektiven Entscheidungen? Wie erreichen Sie beispielsweise, dass nicht Ähnlichkeit zur menschlichen Entscheidungsinstanz, sondern Passung zu den Anforderungen die Besetzung einer Position bestimmt? Im Recruiting und in der Nachfolgeplanung leisten dies psychometrisch fundierte Verfahren bzw. Online-Assessments, integriert in einen strukturierten Prozess. Statt sich von subjektiven Filtern und Heuristiken (z.B. "von derselben Hochschule wie ich = muss gut sein") leiten zu lassen, erfassen diese Assessments die individuelle Passung zu einer Rolle oder (Team-)Kultur durch arbeitsrelevante Persönlichkeitseigenschaften und Potential. So landen auf Ihrer Shortlist die tatsächlich geeigneten Personen - unabhängig von Geschlecht oder Alter sowie weniger sichtbaren Diversity-Dimensionen.<sup>1</sup>

## KPIs definieren - Daten erfassen – Erfolge messen

Welche Kennzahlen reflektieren das Humankapital Ihres Unternehmens? Welche KPIs befähigen Ihre Führungskräfte und Mitarbeitende, Verantwortung für die D&I Transformation Ihres Unternehmens zu übernehmen? Was wissen Sie über die Zufriedenheit und Bedürfnisse Ihrer Mitarbeitenden und Kunden? Je genauer Sie die Gründe kennen, warum Ihr Unternehmen als Arbeitgeber oder Dienstleister gewählt wird, warum einige Menschen Ihrem Unternehmen verbunden sind und warum andere es verlassen, desto gezielter können Sie wirksame Maßnahmen identifizieren.

Wenn Sie bereits weiter fortgeschritten sind: Wie können Sie Künstliche Intelligenz (KI) für vertieften Informationsgewinn nutzen? Verfolgen Sie die Entwicklungen von KI-gestützten Dashboards, welche – unter Bewahrung von Datenschutz eine hypothesengeleitete Analyse von natürlicher Sprache (Sentiment Analysis) ermöglichen und Sie darin unterstützen, individuelle Bedürfnisse und Motivationen zu identifizieren und die Wirksamkeit gezielter Interventionen zu messen.

Es geht darum, dass Ihre Organisation durch strategiegeleitete und menschenzentrierte Daten und Evidenzen die tatsächlichen Hindernisse und Chancen erkennt. Nur dann können Sie die richtigen Entscheidungen für eine erfolgreiche Transformation treffen und Ihren Fortschritt im Handeln von der Strategie bis zur konkreten Verhaltensebene messbar machen und vorantreiben, denn hier liegt der Hebel der D&I Transformation!

<sup>1</sup> z.B. [SHL Leader Edge](#)

## Ihre Kontakte



**Susanne Eickermann-Riepe FRICS**

German Real Estate Leader

+49 69 9585-5909

[susanne.eickermann-riepe@pwc.com](mailto:susanne.eickermann-riepe@pwc.com)



**Dr. Maria von Oettingen**

Managerin

People & Organization

+49 151 40805517

[maria.von.oettingen@pwc.com](mailto:maria.von.oettingen@pwc.com)



**Maria Epstein**

Associate

People & Organization

+49 151 61565715

[maria.epstein@pwc.com](mailto:maria.epstein@pwc.com)



**Laetitia Arndt**

Associate

People & Organization

+49 151 15508741

[laetitia.arndt@pwc.com](mailto:laetitia.arndt@pwc.com)



im Auftrag des





## Der ZIA Zentraler Immobilien Ausschusses e.V. dankt der freundlichen Unterstützung von



Aberdeen Standard Investments Deutschland AG

Mit rund 100 Mitarbeitern betreuen wir am Standort Frankfurt Kundenvermögen in Höhe von über 33 Milliarden Euro und sind Nummer 3 unter den ausländischen Asset Managern in Deutschland. Als Teil der Standard Life Aberdeen-Gruppe sind wir mit einer breiten Produktpalette für institutionelle Investoren wie Versicherungen, Banken, Altersversorgern und Stiftungen sowie für Vertriebspartner vertreten. Unseren Investoren bieten wir eine große Bandbreite an Investmentlösungen mit Aktien und Anleihen aus Industrie- und Schwellenländern sowie Immobilien und integrierte Lösungsansätze wie Multi Asset, Alternatives und Quantitative Investments.

Im Bereich Immobilien verfügen wir in Deutschland über ein eigenes Fondsmanagement, Research sowie Asset- und Transaktionsmanagement. Der Fokus liegt hier auf offenen Immobilien-Spezialfonds und geschlossenen Investment-KGs nach deutschem Kapitalanlagegesetz, die wir für institutionelle Kunden auflegen und verwalten. Inzwischen managen wir in Deutschland allein in Immobilieninvestments über 6,5 Milliarden Euro – vorwiegend im Bereich Neubau-Wohnimmobilien, wo wir zu den führenden Investoren gehören.



„Die Möglichmacher – Facility Management“ ist eine Initiative von derzeit 12 führenden FM-Dienstleistern, getragen von GEFMA Deutscher Verband für Facility Management e.V. Ziel ist es, das Image der Branche zu stärken sowie Menschen für eine Karriere im Facility Management zu interessieren.

Die Förderung von Vielfalt und Chancengleichheit ist bei den Möglichmachern Programm: Unabhängig von geografischer und ethnischer Herkunft, Geschlecht, Religion, körperlicher Beeinträchtigung, Alter oder sexueller Orientierung bieten wir jedem Menschen die gleichen Chancen auf persönliche und berufliche Weiterentwicklung. Gemeinsam setzen wir in unserer Initiative bewusst auf Vielfalt unter unseren mehr als 175.000 Beschäftigten und sehen diese als integralen Bestandteil einer weltoffenen, zukunftsorientierten Personalstrategie.



German Council of Shopping Places

Der bundesweite einzige Interessenverband des Handels und der Handelsimmobilienwirtschaft.

Seit 1993 organisiert und vertritt der German Council of Shopping Centers mehr als 750 Mitgliedsunternehmen aus den Bereichen Entwicklung und Analyse, Finanzierung, Center-Management, Architektur, Handelsimmobilien, Einzelhändler und Marketing-Spezialisten. Sie bilden einen aktiven Interessenzusammenschluss als ideale Networkingbasis der des Handels und der Handelsimmobilienakteure. Mit rund 1 Millionen Arbeitnehmern und direkt verbundenen Dienstleistern repräsentieren die Mitgliedsunternehmen des GCSC einen bundesweit bedeutenden Wirtschaftszweig. Wir verstehen uns als die Interessensvertretung aller Akteure für einen lebendigen Marktplatz und sprechen daher jetzt von Shopping Places, da dies für uns der moderne Begriff dafür ist.