

Amanda Clack
Judith Gabler
Maarten Vermeulen

Diversity & Inclusion Management in der Immobilienbranche

Ein Praxisguide



 Springer Gabler

The Springer logo consists of a stylized chess knight (horse) facing left, positioned above a horizontal line. To the right of the logo, the words "Springer Gabler" are written in a serif font.

Diversity & Inclusion Management in der Immobilienbranche

Amanda Clack • Judith Gabler •
Maarten Vermeulen

Diversity & Inclusion Management in der Immobilienbranche

Ein Praxisguide



Springer Gabler

Amanda Clack FRICS
RICS,
London, England

Judith Gabler
RICS,
Frankfurt, Deutschland

Maarten Vermeulen FRICS
RICS,
Brüssel, Belgien

ISBN 978-3-658-18717-0
DOI 10.1007/978-3-658-18718-7

ISBN 978-3-658-18718-7 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Lektorat: Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Strasse 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Inklusion ist keine Illusion

Die Immobilienwirtschaft ist weiter im Wandel begriffen und hierbei vielfältigen Anfechtungen ausgesetzt: Ein durch Geldpolitik künstlich verlängerter und „heiß gelaufener“ Marktzyklus, die in Folge der noch immer unbewältigten Finanzkrise verschärfte Regulatorik und vielfältige neue Quellen globaler Unsicherheit fordern Immobilienunternehmen täglich und an jeder Stelle der Wertschöpfungskette auf das Äußerste.

Das Management trägt dabei eine große Verantwortung, diese aktuellen Herausforderungen im Einklang und unter Einbeziehung der eigenen Mitarbeiter für Mitmenschen und Umwelt zu meistern. In Zeiten populistischer Rückwärtsbesinnung in die räumlichen und gedanklichen Grenzen von Nationalstaaten und angesichts der Hinterfragung des Wertes menschlicher Arbeit durch digitale künstliche Intelligenz braucht es zudem das Wissen und die Fähigkeiten von innovativen, kreativen und heterogenen Teams. Denn wenn alle ähnlich denken, entstehen selten neue Ideen.

Wie die Lektüre des vorliegenden Buches demonstrieren wird, können wir in unserer eher als konservativ verschrienen Branche noch einiges tun, um Vielfalt in allen ihren Dimensionen in unseren Organisationskulturen zu verankern und das sprichwörtliche „Beste“ aus menschlicher Heterogenität herauszuholen: Mittels Überwindung tradierter Gesellschaftsbilder, Öffnung für Inspiration und Freisetzung von Kreativität durch Einbindung vielfältiger Perspektiven und Kulturen in kollaborativer Arbeitsorganisation.

Das Werben um Vielfalt und deren Integration in der Immobilienwirtschaft war einer meiner Schwerpunkte als 134. Präsident der RICS im Geschäftsjahr 2015/16. Es erfüllt mich mit Freude zu sehen, wie erfolgreich die Autoren dieses Buches das Thema weiter entwickelt haben.

Vor diesem Hintergrund lege ich es Ihnen sehr ans Herz. Und lassen Sie uns gemeinsam eine Parole des jüngsten US-Präsidentschaftswahlkampfes widerlegen und zumindest für unsere Branche beweisen: Inklusion ist keine Illusion!



Martin J. Brühl FRICS
Chief Investment Officer
Union Investment Real Estate GmbH
RICS Past President

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
--------------	---

Einführung	11
-------------------------	-----------

Kapitel 1:

D&I in der Immobilienwirtschaft.....	15
---	-----------

1.1 Our changing world: let's be ready	16
--	----

1.2 RICS und D&I.....	21
-----------------------	----

1.3 Hinweis für den/die CEO	24
-----------------------------------	----

Kapitel 2:

Betrachtung der Grundlagen	25
---	-----------

2.1 Einführung	26
----------------------	----

2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	27
---------------------------------------	----

2.3 Interessengruppen	29
-----------------------------	----

2.4	Kulturelle Diversität und multikulturelle Fähigkeiten	33
2.5	Hinweis für den/die CEO	40
2.6	Literatur.....	41

Kapitel 3:

Eine Branche im Umbruch.....45

3.1	Einführung	46
3.2	Generationenmanagement	47
3.3	Geschlechterparität.....	50
3.4	Familienfreundliche Arbeitsplätze	62
3.5	Internationales vs. mittelständisches Unternehmen	64
3.6	Hinweis für den/die CEO	65
3.7	Literatur.....	66

Kapitel 4:

Schaffung eines inklusiven Arbeitsplatzes.....69

4.1	Einführung	70
4.2	Die IEQM.....	70
4.3	Prinzipien in ausführlicher Form	73
4.4	Hinweis für den/die CEO	87

Kapitel 5:**Umsetzung einer D&I-Strategie89**

- 5.1 Einführung 90
- 5.2 Vision und Wandel 91
- 5.3 Der menschliche Faktor 101
- 5.4 Instrumente und Systeme 109
- 5.5 Hinweis für den/die CEO 113

Kapitel 6:**Erfahrungsberichte und****persönliche Betrachtungen115**

- 6.1 Im Gespräch mit Tanja Severin..... 116
- 6.2 Im Gespräch mit Thorsten Seher 117
- 6.3 Im Gespräch mit Monika Preithner 118
- 6.4 Im Gespräch mit Stephanie Oefele..... 119
- 6.5 Persönliche Betrachtungen von
Amanda Clack..... 120
- 6.6 Persönliche Betrachtungen von
Maarten Vermeulen..... 125
- 6.7 Persönliche Betrachtungen
von Judith Gabler 128

Kapitel 7:**Ausblick133**

Anhang139

Geschlechtsspezifische Unterschiede in der europäischen
Immobilienwirtschaft?

Laura Lindberg

Die Autoren.....145

Einführung

Forschungen haben ergeben, dass sich besonders leistungsfähige Unternehmen durch einen hohen Grad an Diversity & Inclusion (D&I)¹, d. h. durch eine interdisziplinäre sowie kulturell- und geschlechtsbezogene vielfältig zusammengesetzte Belegschaft, auszeichnen. In jedem Arbeitsumfeld sollten die Vorteile, die eine diversifizierte und inklusive Belegschaft mit sich bringt, anerkannt und gefördert werden. D&I ist von wesentlicher und steigender Bedeutung für die Entwicklung von Unternehmen, der Menschen innerhalb der Unternehmensorganisation und für die bestmögliche Betreuung ihrer Kunden. D&I-Strategien kommt eine wichtige und Vorreiterrolle in der Gesellschaft zu.

¹ Der englische Begriff „Diversity & Inclusion“ bzw. „D&I“ ist auch in Deutschland gebräuchlich. Er wird daher dem deutschen Begriff „Vielfalt & Integration bzw. Inklusion“ bevorzugt und wird für dieses Handbuch so verwendet.

Bei der Umsetzung von D&I-Strategien ist es daher unabdingbar, den hohen Wert der Verschiedenartigkeit anzuerkennen, bei der die Erörterung und Berücksichtigung von Meinungen, Sichtweisen sowie kulturellen Bezügen zum Tragen kommt. Nur Organisationen, die D&I respektieren und fördern, werden letztendlich auf dem globalen Markt Erfolg haben.

Diversität beruht auf Unterschieden und Individualität. Da sich jeder von uns in irgendeiner Hinsicht von anderen Menschen unterscheidet, sollten wir individuelle Eigenschaften wie Geschlecht, ethnische Zugehörigkeit, Nationalität, Alter, Herkunft, Bildungsstand, Arbeits- und Denkweisen sowie religiöse Haltungen, sexuelle Orientierung, Fähigkeiten und technische Fertigkeiten, Wertschätzung und Respekt entgegenbringen.

Integration bedeutet, ein Umfeld zu schaffen, in dem derartige Unterschiede bereitwillig angenommen werden. In diesem Umfeld werden alle Menschen geschätzt und fühlen Wertschätzung. Sie können sich mit ihren individuellen Eigenschaften bei der täglichen Arbeit vollständig einbringen und sich bei jeder Begegnung von ihrer besten persönlichen Seite zeigen. So tragen sie zum geschäftlichen Erfolg bei.

Die Schaffung eines D&I-Umfeldes bedeutet im Wesentlichen, einen Ort oder ein Unternehmen so zu gestalten, dass sich dort jeder Mensch wohlfühlen kann, wer auch immer er ist. Dieses Umfeld ermöglicht den Menschen, ihr Bestes zu leisten. D&I muss daher zu einem festen Bestandteil der

kulturellen DNA einer Organisation werden. Nicht konforme Verhaltensweisen müssen auf konstruktive Weise in Frage gestellt und verändert werden, während über D&I offen diskutiert wird, um noch bessere Lösungen anzuregen und bestenfalls umzusetzen.

Ein vielfältiges, d. h. gemischtes Team bringt die besten Sichtweisen ein und stellt sicher, dass eine größtmögliche Ausrichtung auf kundenseitige und gesellschaftliche Normen ermöglicht wird. Dies ist ein entscheidender Grundbaustein für einen Sektor, der weitgehend auf einer serviceorientierten, auf Menschen ausgerichteten Umgebung basiert. Führungsgremien, die auch von Direktorinnen besetzt werden, zeichnen sich durch ein hohes Engagement für D&I aus, da sie die Prinzipien leben und nicht nur als Punkte auf einer Liste abhaken. Mit der Umsetzung von D&I sollte zweifellos an der Unternehmensspitze begonnen werden, idealerweise dann aber auch die gesamte Organisation durchwirken.

Dieses Handbuch wurde verfasst, um Sie in aller Kürze darüber zu informieren, worum es bei D&I geht, wie der neueste Stand in dieser Thematik in den deutschsprachigen Regionen Europas ist und wie eine D&I-Strategie erfolgreich umgesetzt werden kann. Dieses Handbuch soll ein praktischer und leicht verständlicher Leitfaden sein, dessen Ratschläge und Tipps Sie sofort anwenden können, um einen grundlegenden Wandel im Umgang mit dieser Thematik in Ihrer Unternehmensorganisation einzuleiten.

Nach der Lektüre dieses Praxisguides werden Sie hoffentlich inspiriert und davon überzeugt sein, dass D&I ein untrennbarer Bestandteil Ihrer Strategie sein sollte, um in einer Welt zu bestehen, die sich mit jedem Tag weiter globalisiert. Vereinfacht ausgedrückt wird sich eine aktive Beschäftigung mit der D&I-Thematik und die Integration von D&I in Ihre Geschäftsstrategie positiv auf Ihren Unternehmensgewinn auswirken, wobei in der Folge Ihre Mitarbeiter Ihrem Unternehmen eine höhere Wertschätzung entgegenbringen und D&I schließlich auch die Werte Ihrer Kunden widerspiegelt. Ein Bekenntnis zu D&I ist nicht nur in wirtschaftlicher Hinsicht sinnvoll, sondern trägt auch zur Schaffung einer positiven Unternehmenskultur bei.

Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird beschrieben, warum die Thematik D&I zwecks Sicherung einer nachhaltigen Zukunft für Organisationen von Bedeutung ist, wobei dies insbesondere für die Immobilienwirtschaft gilt, in dem der Kampf um die besten Talente als ein entscheidender Erfolgsfaktor im Wettbewerb wahrgenommen wird, bei dem in Zeiten zunehmender Nachfrage nach personellen Ressourcen die Fachkräfte mit den für diesen Sektor am besten geeigneten Fähigkeiten angeworben und gehalten werden müssen. In kurzer Form werden dabei so genannte geschützte Eigenschaften in D&I untersucht und die Rolle der RICS in dieser wichtigen Thematik betrachtet.

¹ Mit „Immobilienwirtschaft“ bzw. „Immobilienbranche“ ist der ganze Grundstücks-, Immobilien- und Bausektor gemeint.