

**DIVERSITY ZUKUNFTSPERSPEKTIVEN  
DER IMMOBILIENWIRTSCHAFT**



Susanne Bühner, Sarah Seus

## **Diversity Zukunftsperspektiven der Immobilienwirtschaft**

Sekundäranalyse

im Auftrag des  
ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.



Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI  
Karlsruhe, Dezember 2017

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	<b>1</b>
<b>1 Ziele und Hintergrund der Studie</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Stand der Diversity Diskussion</b> .....	<b>3</b>
2.1 Definition von Diversity .....	3
2.2 Stand der Umsetzung von Diversity und rechtliche Grundlagen in Deutschland .....	3
2.3 Diversity Aktivitäten in der Immobilienwirtschaft .....	4
<b>3 Nutzen des Diversity Managements und Erfolgsfaktoren</b> .....	<b>7</b>
3.1 Was bringt Vielfalt im Unternehmen? .....	7
3.2 Wie gelingt Diversity Management? .....	9
<b>4 Diskussion von geeigneten Maßnahmen des Diversity Managements</b> .....	<b>11</b>
4.1 Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity Management .....	12
4.1.1 Maßnahmen zur Kommunikation, Information und Sensibilisierung .....	12
4.1.2 Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Personal .....	15
4.1.3 Maßnahmen zum Kompetenzaufbau der Belegschaft .....	19
4.1.4 Mobilisierung von externen Ressourcen .....	21
4.2 Leitfäden/Toolbox .....	21
<b>5 Fazit</b> .....	<b>22</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>23</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>23</b>

## **Abbildungen**

Abbildung 1:	Die Immobilienwirtschaft in Zahlen .....	2
Abbildung 2:	Diversity Dimensionen .....	3
Abbildung 3:	Inclusive Employer Quality Mark.....	5
Abbildung 4:	Frauen in Führungspositionen: die Immobilienbranche im Vergleich.....	6
Abbildung 5:	Der Nutzen von Diversity in vier Handlungsfeldern .....	7
Abbildung 6:	Erfolgsfaktoren für Diversity Management .....	9

## Vorwort

Die Welt befindet sich im Wandel. Neben der erhöhten Geschwindigkeit zeigt sich vor allem in den mannigfaltigen Bezeichnungen dieses Wandels die Relevanz für unsere Gesellschaft: Strukturwandel, Digitalisierung, Automatisierung, Flexibilisierung und noch viele mehr. Eine rein akademische Betrachtung dieser Phänomene ist zwar hilfreich, skizziert aber kein vollständiges Bild eben jener Herausforderungen, mit denen sich auch die deutsche Immobilienwirtschaft konfrontiert sieht. Denn Diversity ist weitaus mehr, als Diskussionen im universitären Elfenbeinturm. Mit der akademischen Begleitung dieses Kulturwandels in der Immobilienwirtschaft trägt der ZIA ferner dem fälschlicherweise vorherrschenden Diskurs Rechnung, Diversity sei lediglich ein Randthema. Denn die klaren Implikationen des Strukturwandels und dessen Einfluss auf die Arbeitswelten auf der einen und die Volkswirtschaft auf der anderen Seite zeichnen ein klares Bild.

Wissenschaft schlägt Meinung! Der ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) leistet im Rahmen seiner engen Zusammenarbeit mit der Wissenschaft einen erheblichen Beitrag für eine zukunftsfähige Immobilienwirtschaft. Die intensive Befassung mit Diversity zeigt dies besonders deutlich. Diversity ist mittlerweile Ausdruck eines hart umkämpften Marktes um Arbeitskraft und Innovation geworden. Die Erfolge eines modernen und vielschichtigen Diversity Managements, das wird die nachfolgende Studie zeigen, verdeutlichen die Notwendigkeit eines Kulturwandels in Unternehmen. Die Gründe dafür liegen in harten wirtschaftlichen Fakten. Denn wer sich als Wirtschaftsakteur diesem Thema weiterhin verschließt, wird künftig einen strategischen Nachteil bei dem Halten und Recruiting von Fachkräften oder aber der Innovationskraft und der unternehmerischen Konkurrenz- und Leistungsfähigkeit verzeichnen.

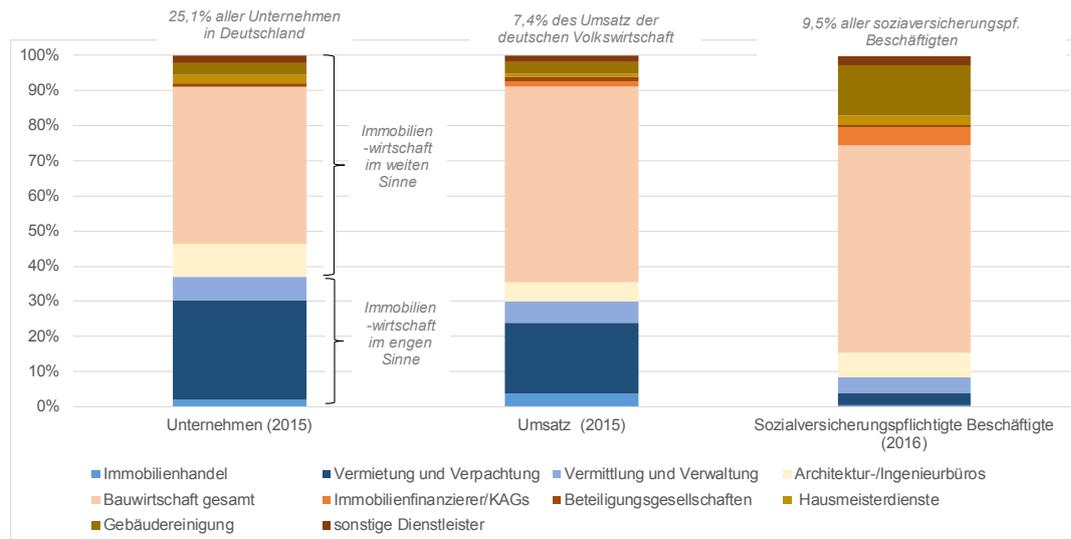
(Bärbel Schomberg, Vizepräsidentin des ZIA, Vorsitzende Diversity Ausschuss)

## 1 Ziele und Hintergrund der Studie

Die Immobilienwirtschaft ist für die deutsche Volkswirtschaft eine bedeutende Branche. Laut Berechnungen des Gutachtens „Wirtschaftsfaktor Immobilien“ trägt die Immobilienwirtschaft im weiten Sinne<sup>1</sup> im Jahr 2017 zu knapp 18% der Bruttowertschöpfung in Deutschland bei, 25% der deutschen Unternehmen sind diesem Wirtschaftszweig zuzurechnen. Außerdem sind dort ca. drei Millionen Menschen - rund 9,5% der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland insgesamt - tätig (Just et al. 2017). Das Verhältnis der Zahl an Unternehmen zu den dort sozialversicherungspflichtig Angestellten zeigt, dass die Branche von vielen, aber kleinen Unternehmen - sowohl was die Anzahl an Beschäftigten als auch den Umsatz angeht - geprägt ist (siehe Abbildung 1). Da die Produkte und Dienstleistungen, die der Immobilienwirtschaft zugeordnet werden, in der öffentlichen Wahrnehmung meist nicht als eine zusammenhängende Branche gesehen werden, erstaunt die Größe der Branche Außenseiter immer wieder. Die Immobilienwirtschaft wird deshalb auch der „heimliche Riese“ (Heintze 2015) der deutschen Wirtschaft genannt. Es spricht vieles dafür, dass die Immobilienbranche ihre Stellung als „Riese“ auch in Zukunft behalten wird, denn die Branche zeichnet sich, neben konstanten Wachstumsraten, auch durch eine hohe Stabilität aus, da die heutige und zukünftige Nachfrage nach Immobilien hoch ist und sein wird (ZIA 2016; Feld et al. 2017)).

---

<sup>1</sup> Die Immobilienwirtschaft im weiten Sinne beinhaltet die folgenden Sektoren: den Immobilienhandel, die Vermietung, Verpachtung, Vermittlung und Verwaltung von Immobilien, die Baubranche, die Immobilienfinanzierung sowie die Planung, Wartung und Pflege von Immobilien. Für eine Clusterung der Branche nach Funktionsbereichen siehe ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.) 2016, S. 22.

**Abbildung 1: Die Immobilienwirtschaft in Zahlen**

Quelle: Just et al. 2017, S. 13; Graphik: eigne Darstellung Fraunhofer ISI

Auch wenn der Immobilienwirtschaft in den nächsten Jahren ein Wachstum vorhergesagt wird, wird sie auch von zukünftigen gesellschaftlichen Veränderungen und Megatrends betroffen sein und wird ihr Handeln danach ausrichten müssen. Diese zukünftigen Herausforderungen betreffen z.B. den demographischen Wandel, nachhaltiges Wirtschaften und den Verbrauch von nicht nachwachsenden Ressourcen, den Klimawandel, gesellschaftliche Veränderungen bedingt durch global zusammenwachsende (Wirtschafts-)Welten oder die Veränderung der Arbeitswelt durch eine zunehmende Digitalisierung. Des Weiteren ist die Branche mit einem schlechten Image in der breiten Öffentlichkeit konfrontiert (z.B. als Verursacher für die Finanzkrise, Treiber für Ressourcenverbrauch, Korruption und Bestechung in der Baubranche, Ansehen von MaklerInnen<sup>2</sup>, Mietwucher) (RICS 2015; Knips 2017; RICS 2015).

Die vom Berufsverbands für Immobilienfachleute (RICS)<sup>3</sup> in Auftrag gegebene Studie „Our changing world - let's be ready“ (RICS 2015) basierte auf einer Befragung von ExpertInnen aus der Immobilienwirtschaft in 19 Ländern. Gegenstand der Befragung waren zukünftige Trends, Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen für die Branche. Um für die Zukunft gerüstet zu sein, wurden sechs zentrale Handlungsfelder für die Immobilienbranche identifiziert. Diese sind<sup>4</sup>:

- den „Kampf um die besten Talente“ gewinnen,
- Transparenz und ethisches und nachhaltiges Handeln stärken,
- Technologie und „Big Data“ miteinbeziehen,
- intelligente und nachhaltige Städte bauen,
- Immobilienfachleute fit für zukünftige Herausforderungen machen,
- Attraktivität und Professionalität der Immobilienbranche stärken.

Aus diesen genannten Handlungsfeldern wird deutlich, dass der Faktor Mensch, insbesondere in seiner Funktion als MitarbeiterIn, in Zukunft zentral für die Branche sein wird. Die größte Herausforderung wird demnach sein, ausreichend qualifiziertes Personal auszubilden und für eine Tätigkeit in der Immobilienwirtschaft zu begeistern. Außerdem gilt es, die Beschäftigten ein Berufsleben lang zu qualifizieren und zu motivieren, in dieser Branche zu verbleiben und sie innovativ und wettbewerbsfähig zu gestalten.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, aufzuzeigen, wie die Auseinandersetzung mit dem Thema Diversity einen Beitrag leisten kann, um mit den zu erwartenden Herausforderungen der sinkenden Zahl an Arbeitskräften in Deutschland umzugehen und die besten Köpfe für die vielfältigen Aufgaben innerhalb der Immobilienbranche zu gewinnen. Diversity ist demnach „Zukunftsvorsorge und Zukunftssicherung“ (Ernst & Young 2016).

<sup>2</sup> Für uns zählt zu einer aktiven Diversity Orientierung auch die Verwendung einer gendersensiblen Sprache. Daher nutzen wir im Text das Binnen-I.

<sup>3</sup> <https://www.rics.org/de/>

<sup>4</sup> Eigene, sinngemäße Übersetzung aus RICS 2015.

Die Studie gliedert sich in folgende Abschnitte: Zunächst wird der Begriff „Diversity“ sowie „Diversity Management“ definiert und der Stand der Umsetzung von Diversity in Deutschland und im Speziellen der Immobilienwirtschaft dargestellt (Kapitel 2). In Kapitel 3 wird der Nutzen eines betrieblichen Diversity Management aufgezeigt sowie Erfolgsfaktoren benannt, die zur Nutzengenerierung entscheidend beitragen. Kapitel 4 beschreibt ausgewählte Maßnahmen, die sich für die Umsetzung in der Immobilienwirtschaft eignen. Die Studie schließt mit einem Fazit (Kapitel 5).

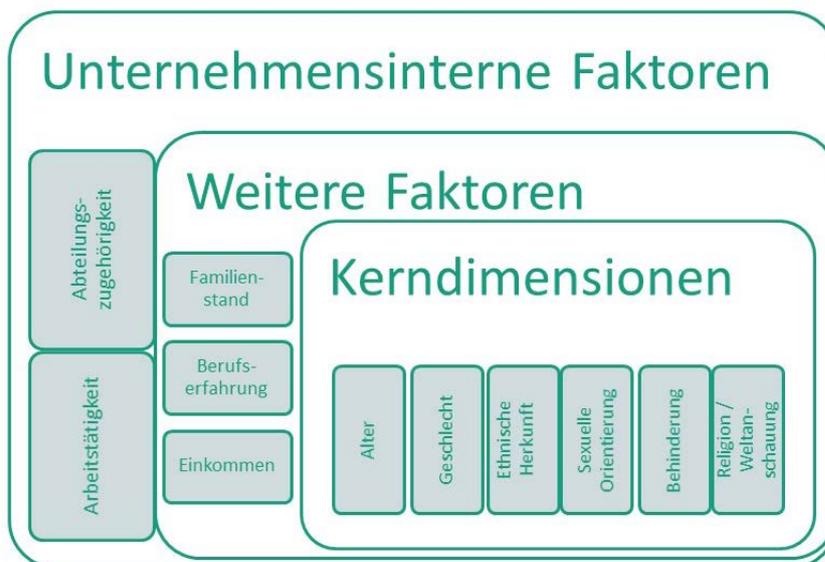
## 2 Stand der Diversity Diskussion

### 2.1 Definition von Diversity

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

Die heutige Diversity Forschung fasst unter dem Begriff „Diversity“ sechs Kerndimensionen zusammen (siehe Abbildung 2). Diese sind: Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, Behinderung, Religion und Weltanschauung. Hinzu kommen Faktoren wie z.B. der Familienstand, Berufserfahrung, Einkommen sowie unternehmensinterne Einflussgrößen wie z.B. Abteilungszugehörigkeit und Arbeitstätigkeit, die die Sicht- und Denkweisen des Mitarbeitenden beeinflussen.

Abbildung 2: Diversity Dimensionen



Richtig genutzt, stellt diese Vielfalt an Kenntnissen, Sichtweisen und Einstellungen für Unternehmen eine Ressource dar, die sich gezielt in Erfolg für das Unternehmen umwandeln lässt. Diversity Management (DiM) bedeutet demnach „[...] (Personal-)prozesse und Strukturen von Organisationen so auszurichten, dass alle Beschäftigten Wertschätzung erfahren und motiviert sind, ihr Potenzial zum Nutzen der Organisation einzubringen.“ (Charta der Vielfalt e.V. 2017, S. 20)

### 2.2 Stand der Umsetzung von Diversity und rechtliche Grundlagen in Deutschland

Der Vielfaltsgedanke kommt ursprünglich aus den USA und gründet auf den Bestrebungen der Bürgerrechts-, Frauen-, und Homosexuellenbewegungen nach Chancengleichheit. In den 1990er Jahren des letzten Jahrhunderts kommt das unternehmerische Diversity Konzept durch Niederlassungen amerikanischer Unternehmen in Europa auch nach Deutschland und wird zunächst von exportstarken großen deutschen Unternehmen aufgenommen. Um den Vielfaltsgedanken bei Unternehmen aller Größen bekannt zu machen und die Diskussion von einer wissenschaftlichen Ebene auf die praktische Umsetzung zu heben, wird im Jahre 2006 die „Charta der Vielfalt“ ins Leben gerufen. Es ist eine Initiative zur Förderung von Vielfalt in Unternehmen und beinhaltet eine

Selbstverpflichtung der unterzeichnenden Unternehmen zur Umsetzung von Diversity Management. Seit 2010 wird die Charta der Vielfalt durch einen eingetragenen Verein getragen und bietet seither eine Plattform für die Diskussion und Verbreitung des Diversity Konzepts in Unternehmen. Mittlerweile haben ca. 2.700 Unternehmen und (öffentliche) Organisationen mit mehr als 9,3 Millionen Beschäftigten die Charta unterzeichnet<sup>5</sup>, darunter 26 der 30 DAX Unternehmen. 25 DAX Unternehmen haben zudem eine zentrale Ansprechperson für Diversity Management (Köppel 2014). Auch wenn die großen Aktiengesellschaften Vorreiter in Sachen Diversity sind (auch aufgrund von gesetzlichen Verpflichtungen, siehe nächsten Absatz), sind auch kleinere und weniger international ausgerichtete Unternehmen im Bereich Diversity aktiv. Laut einer repräsentativen Befragung in Deutschland geben ein Drittel der Unternehmen an, Maßnahmen im Bereich Diversity umzusetzen und fast ein Fünftel plant konkrete Maßnahmen für die Zukunft. Positiv stimmt die Zahl, dass rund zwei Drittel der Unternehmen der Überzeugung sind, dass Diversity Management konkrete Vorteile für die eigene Organisation bringt (Ernst & Young 2016).

Diversity in Unternehmen beruht auch heute noch weitestgehend auf Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung der Unternehmen. Gleichwohl sind mittlerweile mehrere gesetzliche Regelungen in Kraft, die handlungsleitend sind. Das zentrale Gesetz in diesem Bereich ist das „Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz“ (Bundesgesetzblatt 14.08.2006), welches jede Diskriminierung in Bezug auf Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion, Ideologie, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung verbietet. Außerdem sind mitbestimmungspflichtige und börsennotierte Unternehmen seit dem Jahr 2016 verpflichtet, Geschlechterquoten in Aufsichtsgremien durchzusetzen (Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst, Bundesgesetzblatt 24.04.2015). Große kapitalmarktorientierte Kapitalgesellschaften sowie Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 ArbeitnehmerInnen werden in Zukunft über ihre nichtfinanziellen Aktivitäten berichten müssen, sobald die EU-Richtlinie zu diesem Thema in deutsches Recht umgesetzt ist (Amtsblatt der Europäischen Union 22.10.2014). Zu den nichtfinanziellen Berichtspflichten zählen laut Richtlinie neben sozialen und umweltbezogenen Unternehmensaktivitäten (Stichwort Corporate Social Responsibility, CSR) auch innerorganisatorische Diversity Aktivitäten<sup>6</sup>.

Zur Adressierung des gender wage gap ist außerdem das seit Juli 2017 geltende Transparenzgesetz aufzuführen, dass insbesondere Frauen dabei unterstützen soll, gleiches Entgelt bei gleicher Arbeit durchzusetzen.

### 2.3 Diversity Aktivitäten in der Immobilienwirtschaft

In den letzten Jahren rückt das Thema Diversity auch für Unternehmen aus der Immobilienwirtschaft zunehmend in den Fokus. Neben dem Engagement einzelner Unternehmen wird die Diskussion zu Diversity als Gesamtkonzept zunehmend auch auf Branchenebene durch die Berufsverbände geführt, zunächst als Teilaspekt im Rahmen von Corporate Social Responsibility (CSR) Überlegungen<sup>7</sup>, seit kurzem als eigenständiger Handlungsbereich. Hier ist die Studie des Branchenverbandes RICS zu nennen, der 2016 ein freiwilliges Label speziell für die Immobilienwirtschaft lancierte, das Inclusive Employer Quality Mark (IEQM). Entwickelt wurde dieses Label auf Basis einer Befragung von britischen Unternehmen der Immobilienwirtschaft zu den schon vorhandenen Praktiken im Bereich Diversity. Das Label soll nun sukzessive auf andere Länder übertragen werden (RICS und Ernst & Young 2016). Ziel des Labels ist es, große wie kleine Firmen dazu zu bringen, ihre bisherigen Personalpraktiken zu überdenken und eine Verhaltensänderung zu initiieren, damit Inklusion ins Zentrum des Handelns gerückt wird. Die sechs Prinzipien, auf die sich IEQM-Unternehmen verpflichten, sind in Abbildung 3 dargestellt:

---

<sup>5</sup> <https://www.charta-der-vielfalt.de/die-charta/ueber-die-charta/> vom 29.11.2017

<sup>6</sup> Mit dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz vom Frühling 2017 liegt ein Gesetzesbeschluss des Deutschen Bundestages hierzu vor (Bundesgesetzblatt 11.04.2017).

<sup>7</sup> Hierzu haben der ZIA und die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft einen eigenen CSR Leitfadens für ihre Mitglieder publiziert: „Verantwortung übernehmen - der Praxisleitfaden für wirksames soziales-gesellschaftliches Handeln in der deutschen Immobilienwirtschaft“ (ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss e. V). und ICG (Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft 2016).

**Abbildung 3: Inclusive Employer Quality Mark**

Im Einzelnen heißt dies:

- 1) "Führungsrolle und Vision: Auf höchster Ebene nachweisliches Engagement für die Erhöhung der Diversität der Belegschaft;
- 2) Neueinstellung: Anwerbung und Einstellung von Neueinsteigern aus unterrepräsentierten Gruppen; Best-Practice-Einstellungsmethoden;
- 3) Personalentwicklung: Schulungs- und Beförderungsrichtlinien, die allen Mitarbeitern des Unternehmens einen gleichberechtigten Zugang zu beruflichen Weiterbildungsmöglichkeiten bieten;
- 4) Mitarbeiterbindung: Flexible Arbeitsregelungen und anpassungsfähige Arbeitspraktiken, die allen Mitarbeitern die Chance bieten, bestmögliche Leistungen zu erbringen;
- 5) Engagement von Mitarbeitern: Eine inklusive Kultur, in der sich alle Mitarbeiter an der Entwicklung, Verwirklichung, Kontrolle und Beurteilung der D&I-Richtlinien beteiligen;
- 6) Kontinuierliche Verbesserung: Fortlaufende Aktualisierung und Erneuerung des Bekenntnisses der Firma mit dem Ziel, ein vorbildlicher Arbeitgeber zu werden; Austausch und Erlernen der Best-Practice-Verfahrensregeln aus der gesamten Branche.“ (Aus: (Clack et al. 2018), S. 70-72).

Hinsichtlich einzelner Diversity Aspekte ist die Immobilienwirtschaft durchaus schon aktiv. Vor allem zum Thema "Förderung von Frauen in der Immobilienwirtschaft" gab es in der Vergangenheit Aktivitäten. Exemplarisch zu nennen ist der Verein „Frauen in der Immobilienbranche e.V.“<sup>8</sup>, der Vernetzung und Sichtbarkeit der Frauen in der Branche fördert oder Projekte wie „Frauen in der Bauwirtschaft“ (RKW Kompetenzzentrum 2016), die das Ziel hat, mehr Frauen für die Baubranche zu gewinnen und weibliche Vorbilder aufzuzeigen. Ziel dieser Aktivitäten ist es:

- a) die Anzahl an Frauen in bestimmten „männlichen“ Berufen (vor allem in der Baubranche) sowie
- b) die Anzahl an Frauen in Führungspositionen über die gesamte Branche hinweg zu erhöhen.

*Frauen in der Baubranche:* Während die Geschlechterverteilung der Beschäftigten in der Immobilienbranche im engeren Sinn (vom Statistischen Bundesamt unter „real estate activities“ zusammengefasst<sup>9</sup>) in den letzten 6 Jahren annähernd konstant bei 50% lag, sind in diesem Zeitraum lediglich etwa 13% der Beschäftigten in der Baubranche Frauen<sup>10</sup>. In den letzten Jahren kann die wachsende Baubranche zwar einen leichten Anstieg von Frauen vermerken, allerdings handelt es sich hier laut einer Erhebung aus dem Jahre 2015 vor allem um Arbeitsplätze im kaufmännischen/back-office Bereich. Frauen im gewerblichen Bereich und in handwerklichen Ausbildungsberufen sind mit 1%-2% der Beschäftigten immer noch stark unterrepräsentiert (RKW

<sup>8</sup> <http://www.immofrauen.de/wp/de/>

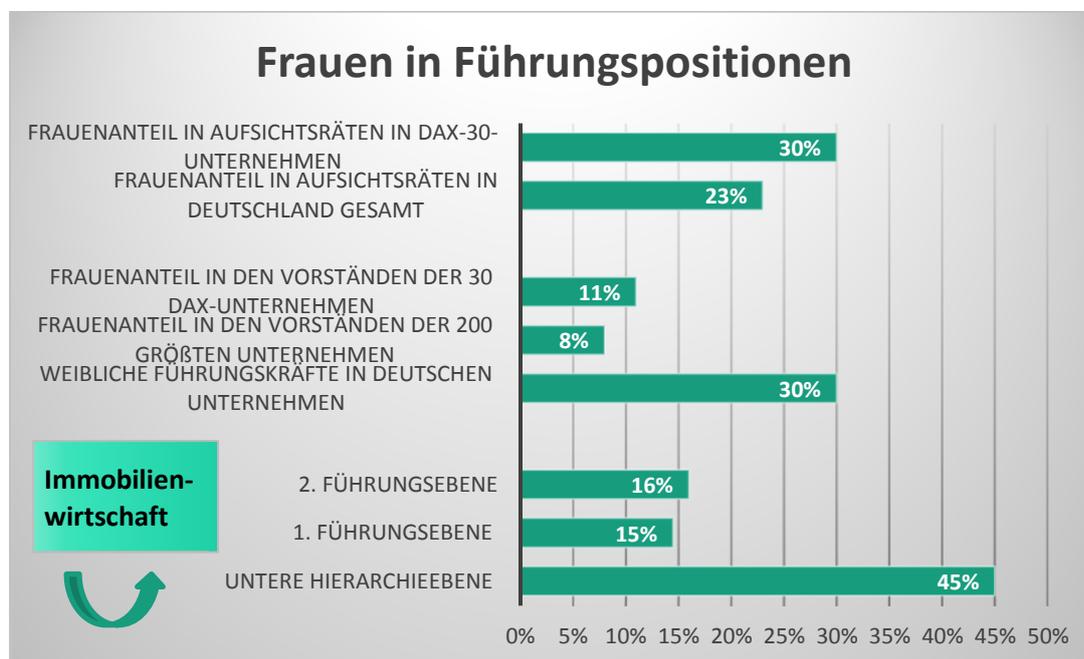
<sup>9</sup> Diese Definition umfasst alle SelbstnutzerInnen, KleinvermieterInnen und Unternehmen, die in den Bereichen Vermittlung, Verwaltung, Handel und Vermietung tätig sind.

<sup>10</sup> Quelle destatis: <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online/link/tabelleErgebnis/12211-0009> (Stand: 17.10.2017)

Kompetenzzentrum 2017). Positiv zu sehen ist jedoch der kontinuierliche Anstieg an Frauen mit akademischen Abschluss in der Bauwirtschaft und dass Frauen in der Baubranche überwiegend in Berufen mit komplexen Tätigkeiten zu finden sind (Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. 05.10.2016). Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund wichtig, dass anspruchsvolle Tätigkeiten und damit (hoch-)qualifizierte MitarbeiterInnen in Zukunft generell an Bedeutung gewinnen werden.

*Frauen in Führungspositionen der Immobilienwirtschaft:* Laut einer Umfrage des ZIA liegt der Frauenanteil bei den 1. und 2. Führungsebenen bei 14,5% bzw. 16%, verglichen mit einem Frauenanteil von rund 45% auf den unteren Hierarchieebenen (Clack et al. 2018). Dies deckt sich mit der Studie von Knips (2017), die befundet, dass die Aufsichtsgremien der Unternehmen in der Immobilienwirtschaft von Männern dominiert sind. Für Deutschland insgesamt belaufen sich die aktuellen Werte auf 30% bei weiblichen Führungskräften (DIW 2017). Anders sieht das Bild bei Frauen in den Vorständen aus: Bezogen auf die 200 größten Unternehmen in Deutschland (Sektorübergreifend) beträgt der Frauenanteil Ende 2016 lediglich 8%, bei den DAX-30-Unternehmen sind es 11% (DIW 2017). In den Aufsichtsräten beträgt der Frauenanteil 23%, in der DAX-30-Gruppe 30%. Aufschlussreich ist, dass der Anteil an Führungskräften mit Migrationshintergrund deutlich angestiegen ist und hier insbesondere bei den Frauen, von 11% im Jahr 2010 auf 27% im Jahr 2015 (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4: Frauen in Führungspositionen: die Immobilienbranche im Vergleich**



*Unternehmerinnen:* Laut EU Kommission liegt die Zahl der europäischen Unternehmerinnen im Baugewerbe bei nur 3%. Auch wenn im Sektor Immobilien 31% der UnternehmerInnen weiblich sind und in der Finanzbranche immerhin 26%, sind Frauen als Lohn&Brot-GeberInnen in diesen Branchen noch immer stark unterrepräsentiert. Das Baugewerbe bildet das Schlusslicht aller Sektoren in Sachen Unternehmerinnen (European Commission 2014).

*Gender Pay Gap:* Männer in der Immobilienbranche verdienen 26% mehr als ihre Kolleginnen (Globale Umfrage RICS), dieser Wert liegt damit leicht höher als im Durchschnitt aller Branchen in Deutschland, wo für das Jahr 2016 ein Verdienstabstand in Höhe von 21% berichtet wird<sup>11</sup>.

Laut den neuesten Zahlen des Mikrozensus 2016 liegt der Anteil an ArbeitnehmerInnen mit Migrationshintergrund im Wirtschaftsbereich „produzierendes Gewerbe/Baugewerbe“ (in dem wir den Großteil der Immobilienwirtschaft verorten) bei 22,6%, vergleichbar nur noch mit dem Wirtschaftsbereich „Handel, Gastgewerbe, Verkehr“. Es ist daher davon auszugehen, dass der Diversity Aspekt „Internationalität der Belegschaft“ schon heute Relevanz

<sup>11</sup> <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3261/umfrage/gender-pay-gap-in-deutschland/>, Stand 30.11.2017

besitzt und in Zukunft verstärkt ein Thema der Immobilienwirtschaft sein wird. Denn schon heute liegt der Anteil an Personen mit Migrationshintergrund bei 22,5<sup>12, 13</sup>

### 3 Nutzen des Diversity Managements und Erfolgsfaktoren

#### 3.1 Was bringt Vielfalt im Unternehmen?

Laut einer Befragung im Auftrag der Charta der Vielfalt sehen zwei Drittel der deutschen Unternehmen in der Umsetzung von Diversity konkrete Vorteile für ihr Unternehmen (Ernst & Young 2016). Dabei lassen sich vier Teilbereiche des unternehmerischen Handelns herausstellen, auf die sich ein bewusster und offensiver Umgang mit Vielfalt besonders positiv auswirkt (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Der Nutzen von Diversity in vier Handlungsfeldern



#### *Personalrecruiting und -management:*

Im (zukünftigen) Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte von morgen ist ein Unternehmen, welches Vielfalt offen lebt, besser aufgestellt. Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels wird in Zukunft die Aktivierung von (derzeit) nicht erwerbstätigen/in Teilzeit arbeitenden Frauen, MigrantInnen und älteren Menschen von besonderer Bedeutung sein. Laut den Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit wird sich das Erwerbspotential im Jahr 2030 um rund 3,6 Millionen Personen verringern. Das Potential, zusätzliche Vollzeitäquivalente zu mobilisieren, wird bei den drei oben genannten Gruppen als besonders groß angesehen (Bundesagentur für Arbeit 2016).

Unternehmen, die Offenheit gegenüber einer vielfältigen Belegschaft bezeugen, steigern ihre Attraktivität als Arbeitgeber, vor allem bei der jüngeren Generation („Generation Y“<sup>14</sup>). Laut einer Befragung von HochschulabsolventInnen schätzen und erwarten BerufsanfängerInnen ein wertschätzendes und kollegiales Arbeitsumfeld sowie Work-Life-Balance. Erst an dritter und fünfter Stelle kommen die Karrieremöglichkeiten bzw. die Bezahlung (Kienbaum 2016, 2017).

<sup>12</sup> Quelle: destatis; Mikrozensus 2016. Definition: „Eine Person hat einen Migrationshintergrund, wenn sie selbst oder mindestens ein Elternteil nicht mit deutscher Staatsangehörigkeit geboren wurde. Im Einzelnen umfasst diese Definition zugewanderte und nicht zugewanderte Ausländerinnen und Ausländer, zugewanderte und nicht zugewanderte Eingebürgerte, (Spät-)Aussiedlerinnen und (Spät-)Aussiedler sowie die als Deutsche geborenen Kinder dieser Gruppen.“

<sup>13</sup> Explizit nicht Thema dieser Sekundäranalyse sind die vor allem seit 2015 nach Deutschland gekommenen Flüchtlinge, da deren rechtliche Situation und damit mögliche Arbeitsmarktintegration noch mit sehr großen Unsicherheiten behaftet ist.

<sup>14</sup> Zur Generation Y gehören Menschen, die zwischen 1980 und 1995 geboren sind.

Ein wertschätzender Umgang innerhalb der Belegschaft fördert die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen und stärkt die Verbundenheit mit dem Unternehmen. In einer Studie über Frauen und ethnische Minderheiten zeigt sich, dass sich die Zufriedenheit mit der Arbeitsstelle erhöht, sobald diese Gruppen mehr als 15% der Belegschaft ausmachen (Hunt et al. 2015). Diversity Management kann außerdem helfen, die Personalfluktuaton oder Fehlzeiten zu verringern. Damit sinken insgesamt die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung. Laut einer Studie von Roland Berger können deutsche Unternehmen bis zu 21 Millionen Euro pro Jahr einsparen, wenn ArbeitnehmerInnen längerfristig bei dem gleichen Unternehmen beschäftigt bleiben (Roland Berger Strategy Consultants 2012).

### *Marketing*

Diversität in der Belegschaft ermöglicht es, sich besser auf unterschiedliche Kundengruppen oder Märkte einzustellen. Indem die Kundengruppen GesprächspartnerInnen bekommen, die „die gleiche Sprache sprechen“, ist es dem Unternehmen möglich, auch neue KundInnen anzusprechen und zu gewinnen. Studien zeigen: sobald eine Person aus dem Team ein ähnliches Merkmal (z.B. ähnliche Berufsbiographie oder Herkunftsregion) wie die KundInnen hat, versteht das gesamte Team die Bedürfnisse der KundInnen besser (Hewlett et al. 2013). Eine dänische Studie konnte zeigen, dass Unternehmen, die eine kulturell diverse und internationale Belegschaft aufweisen, bessere Exportzahlen haben und besser auf internationalen Märkte agieren als weniger vielfältige Unternehmen (Parrotta et al. 2014). Diese Fähigkeit, auf unterschiedliche Kundengruppen einzugehen, wird in Zukunft immer wichtiger werden, da die Lebenswelten der Menschen diverser werden (z.B. neue Familienformen, zunehmende Anzahl an Menschen mit ausländischen Wurzeln, Hinwendung zu neuen Konsumformen wie „sharing“). Eine „one-size-fits-all“-Strategie spricht daher eine immer größer werdende Zahl an KundInnen nicht mehr an. Laut einer Studie von McKinsey in Großbritannien werden schon heute 80% der Einkäufe im Bereich des Alltagskonsum von Frauen getätigt; die Kaufkraft von LBGT-Personen<sup>15</sup> ist um 80% höher als im Durchschnitt der Gesellschaft (Hunt et al. 2015).

### *Innovation*

Divers zusammengesetzte Teams entwickeln kreativere Ideen und Lösungen. Sie bringen unterschiedliche Sichtweisen ein, die oft schneller zu Ergebnissen und innovativen Produkten führen. Alternative Herangehensweisen, aber auch die möglichen Hemmnisse werden in diversen Teams eher untersucht (Page 2008).

Eine kürzlich erschienene Studie der Boston Consulting Group und der TU München (The Boston Consulting Group 2017) erforschte den Zusammenhang zwischen Diversität und Innovation in Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Schlussfolgerungen sind eindeutig: Unternehmen, in denen die Führungsmannschaft einen Diversitätsgrad über dem Median aller Unternehmen aufwies,<sup>16</sup> erzielten durch Innovation einen um bis zu 10 Prozentpunkte höheren Umsatz als vergleichbare Unternehmen. Besonders positiv wirkt sich aus, wenn Personen aus dem Management vormals in einem anderen Unternehmen oder Sektor gearbeitet haben oder unterschiedliche Herkunftsländer haben. Ebenfalls positiv wirkt sich die Geschlechterverteilung aus<sup>17</sup>. Auch der Innovationsindikator 2012 konnte nachweisen, dass die Vielfalt der Menschen im Innovationsprozess zu einer höheren Innovationsleistung beiträgt (Frietsch et al. 2012).

Diese und weitere Studien weisen nach, dass es für ein innovatives Verhalten vor allem auf Diversität innerhalb der Führungsebene ankommt. Ein hoher Anteil an Frauen allein in der Belegschaft hat keine Auswirkungen auf das Innovationsverhalten (Nathan und Lee 2013; The Boston Consulting Group 2017).

Studien untersuchten auch die Art der Innovationen, die durch Diversität hervorgebracht werden. So zeigt sich, dass die Wahrscheinlichkeit für bahnbrechende (radikale/disruptive) Innovationen höher ist, wenn Frauen auf Führungsebene vertreten sind (Díaz-García et al. 2013; The Boston Consulting Group 2017). Allerdings belegen Studien auch, dass der Anteil an Frauen in der Führungsetage über einen gewissen Schwellwert liegen muss (ca. 20%) bevor sich Veränderungen im Innovationsverhalten zeigen (The Boston Consulting Group 2017)<sup>18</sup>. Es ist daher nicht verwunderlich, dass vor allem diejenigen Unternehmen innovativer sind, die Wertoffenheit im Arbeitsumfeld kultivieren und die Artikulation von unterschiedlichen Perspektiven unterstützen. Dabei ist es zweitrangig, ob das Unternehmen eine formalisierte Diversitätsstrategie hat oder dies in einer informellen Unternehmenskultur gelebt wird (The Boston Consulting Group 2017).

---

<sup>15</sup> LBGT ist eine aus dem englischen Sprachraum stammende Abkürzung für Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender.

<sup>16</sup> Untersucht wurden folgende Aspekte von Diversität: Herkunftsland, Karriereverlauf (Personen, die Erfahrungen a) in anderen Unternehmen, b) in einer anderen Branche gesammelt hatten), Frauenanteil, Alter.

<sup>17</sup> Keinen Einfluss hat laut der Studie der akademische Hintergrund sowie ausgewogenes Verhältnis der Altersstruktur.

<sup>18</sup> Die Notwendigkeit eines bestimmten Mindestanteils für weniger gut repräsentierte Gruppen in einem Arbeitsumfeld geht zurück auf die Untersuchungen von Kanter (1993), die den Begriff des „tokenism“ geprägt hat. Dieser beschreibt, dass eine Gruppe mit einem Anteil unter 15% in der Belegschaft aufgrund ihrer hohen Sichtbarkeit einem besonders starken Druck auf eine überdurchschnittliche Leistung ausgesetzt ist sowie der Erwartung, sich den vorhandenen Stereotypen gemäß zu verhalten.

Eine aktuelle Studie zeigt schließlich, dass Firmen mit einem höheren Anteil hochqualifizierter Frauen bzw. einem divers zusammengesetzten Management eher Öko-Innovationen<sup>19</sup> durchführen (Horbach und Jacob 2017). Dies könnte angesichts der oben skizzierten Herausforderungen ein weiteres wichtiges Argument für die Immobilienbranche sein, sich in dem gesellschaftlich relevanten Segment der ökologischen Innovationen beizeiten zu positionieren.

### *Wirtschaftliche Performance*

Gelebte Diversität im Unternehmen wirkt sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg und die Produktivität aus. Verschiedene Untersuchungen weltweit zeigen, dass ab einem gewissen Anteil an Frauen sowie ethnischer Diversität im Management (auch hier gilt ein Schwellenwert um die 20%) in börsennotierten Unternehmen positiv mit ökonomischen Kennzahlen des Unternehmens korrelieren (Deloitte 2013; McKinsey & Company 2010). Die Untersuchung für Deutschland auf Basis von DAX-Unternehmen im Zeitraum 2008-2010 zeigt, dass die Unternehmen, die in Sachen Diversity zum obersten Viertel der untersuchten Unternehmen gehören, eine Return on Investment Rate (ROE) haben, die bis zu 66% höher als die der Unternehmen des letzten Quartils liegt; beim Gewinn vor Steuern und Zinsen (EBIT margin) haben die Vorreiter in Sachen Diversity ein bis zu 82% besseres Ergebnis im Vergleich zu den Unternehmen ohne Vielfalt im Vorstand und dies unabhängig von der Branche.

Wie stark sich Diversität auf die verschiedenen oben aufgeführten Bereiche wie Personalkosten und Image, Marktzugang, Innovationskraft und ökonomische Gesamtpformance auswirkt, ist abhängig von der Art des Unternehmens, seiner Größe, den Produkten, die es anbietet und dem Kundenstamm. Es ist klar, dass eine Vielzahl externer Einflüsse, wie z.B. gesetzliche Regelungen und andere staatliche Rahmenbedingungen oder Veränderungen auf Beschaffungsmärkten ebenfalls stark das wirtschaftliche Ergebnis eines Unternehmens beeinflussen und Diversity nur ein Einflussfaktor unter vielen sein kann. Er ist aber, wie gerade beschrieben, ein Einflussfaktor, der zum Teil in bedeutendem Maße in viele unterschiedliche Unternehmensbereiche hineinreicht.

## 3.2 Wie gelingt Diversity Management?

Aus welchen Gründen sich Unternehmen letztendlich für Diversity Management entscheiden und welche Prioritäten sie dabei setzen, kann sehr unterschiedlich und individuell sein. Die Betrachtung von erfolgreichen Unternehmen und ihren Diversity Aktivitäten in den letzten Jahren zeigt allerdings, dass es ein Set an Faktoren gibt, die für das Gelingen benötigt werden. Diese Erfolgsfaktoren sind für alle Unternehmen, egal welcher Größe und aus welcher Branche, gültig (vgl. Abbildung 6).

**Abbildung 6: Erfolgsfaktoren für Diversity Management**



<sup>19</sup> Laut Europäischer Kommission lässt sich Öko-Innovation wie folgt definieren: "Der Begriff Öko-Innovation bezieht sich auf alle Arten von – technologischen und nicht technologischen – Innovationen, die geschäftliche Möglichkeiten eröffnen und ökologisch von Nutzen sind, da sie die Umwelt weniger oder gar nicht schädigen oder die Nutzung von Ressourcen optimieren. (ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/de.pdf), doi: 10.2779/68365

*Diversity Management als strategische Priorität für das Unternehmen*

Diversity Management erfolgreich umzusetzen, bedeutet einen umfassenden Transformationsprozess einzuleiten, an dessen Ende ein Kultur- und Wertewandel steht. Diversity Management muss daher mehr sein als die Zusammenstellung und Abarbeitung einzelner Maßnahmen oder die Ausrichtung auf eine förderungswürdige Gruppe innerhalb der Belegschaft. Diversity muss als strategische Priorität gedacht werden, die von den Führungsebenen maßgeblich vorangetrieben und getragen wird und alle Funktionsbereiche des Unternehmens betrifft. Diversity Management ist eine Querschnittsaufgabe, welche nicht nur Sache der Personalabteilung ist, sondern genauso beim Vertrieb oder in der Produktion gelebt werden sollte. Diversity Management ist nichts anderes als eine Art von "Change Management"-Programm, denn es zielt auf die Veränderung von Teamzusammensetzungen (insbesondere in der Führungsetage), das Aufbrechen von Strukturen und das Über-Bord-Werfen von liebgekommenen Routinen. Die Top Performer in Sachen Diversity sind diejenigen Unternehmen, die es geschafft haben, Transformationsprozesse in Gang zu bringen, die das gesamte Unternehmen betreffen. Dies bedeutet, dass es auf allen Unternehmensebenen Vorbilder und „change agents“ gibt sowie eine „compelling change story“ (McKinsey & Company 2016, S. 5). Widerstände sind ein inhärenter Teil von Veränderungsprozessen. Laut einer Befragung von Charta-der-Vielfalt Unterzeichnern haben fast ein Drittel der Befragten Widerstände bei der Umsetzung von Diversity Maßnahmen erfahren. Besonders geeignete Maßnahmen, um Widerstände abzubauen ist die Unterstützung durch das Top-Management (siehe unten) sowie Projekte, Personen oder Abteilungen mit Vorbildcharakter (Ernst & Young 2016). Dass für die Bewältigung von komplexen Veränderungsprozessen vor allem weibliche Führungskräfte geeignet sind, haben verschiedene Studien nachgewiesen. Sie führen dies u.a. auf deren höhere Empathiefähigkeit und die Einbindung der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse zurück (Book 2009; Dezsö und Ross 2012; Helgesen 2011; Rosener 1990; Rosener 1997).

Für eine erfolgreiche Etablierung des Vielfaltsgedankens ist es wichtig, den sogenannten „unconscious bias“ offen zu legen und zu überwinden. Unconscious bias wird meist übersetzt mit „unbewusste Vorannahme“ und bezeichnet die Vorurteile, die jeder Mensch hat und die dazu führen, dass andere Personen nicht primär nach ihren Fähigkeiten beurteilt werden, sondern ihnen aufgrund von Stereotypen bestimmte Verhaltensweisen und (Nicht-)Kompetenzen zugeschrieben werden. Ziel einer gelebten Kultur der Vielfalt ist es, den Blick für Bewertungsmuster zu hinterfragen und zu korrigieren (Charta der Vielfalt e.V. 2014).

Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass Diversity Management in die bestehenden Ziele des Unternehmens eingebettet sein und zu diesen beitragen können sollte. Wenn klar ist, welchen Beitrag eine Diversity Politik beispielsweise zur Erschließung neuer Kundengruppen, zur Steigerung der Effizienz von internen Prozessen oder zur verbesserten Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen leisten kann, werden die Diversity Ziele langfristig verfolgt und Zeit und finanzielle Ressourcen für Maßnahmen können gerechtfertigt werden (Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen (KoFa) 2016).

Nicht für alle Unternehmen ist eine ausgearbeitete Diversity Strategie notwendig. Es kann ebenso helfen, Vielfalt in das unternehmenseigene Leitbild mitaufzunehmen, sowie in bestehende betriebliche Vereinbarungen (z.B. Betriebsvereinbarungen, Verhaltenskodex). Auch das Sichtbarmachen des Commitment nach außen, indem z.B. der Charta der Vielfalt oder den IEQM-Standards beigetreten wird, trägt dazu bei, dem Thema Gewicht und Verbindlichkeit zu verleihen. Generell betont Stuber (2014), dass eine Fokussierung auf die Besonderheiten der eigenen Organisation wichtiger ist als das (unreflektierte) Nachahmen von Best Practices.

*Commitment des Top-Managements und allen Führungsebenen*

Die erfolgreiche Einführung und Umsetzung von Diversity Management gelingt nur, wenn die gesamte Führungsmannschaft das Diversity Programm mitträgt und seine Durchführung vorantreibt. Studien belegen, dass unternehmerische Veränderungsprozesse zu 70% scheitern; die Hauptursachen liegen bei einer Führung, die nicht an die Ziele des Veränderungsprozesses glaubt und/oder ihr nicht genügend Priorität einräumt. Betroffene oder spezialisierte Abteilungen, z.B. die Personalabteilung, können nicht alleine Treiber von Diversity sein (Stuber 2014; Hunt et al. 2015; The Boston Consulting Group 2017; Ernst & Young 2016). Bei der Umsetzung von Diversity scheint ein Top-down-Ansatz der richtige zu sein. So ist es nicht verwunderlich, dass das Top-Management bei den Unterzeichnern der Charta der Vielfalt besonders engagiert ist. Dies gilt gerade für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), da dort die Unternehmensführung über zentrale Werte und Ziele entscheidet (Charta der Vielfalt e.V. 2015; Ernst & Young 2016). Besonders förderlich ist dabei ein Mindset unter den Führungskräften, das durch Empathie und Freiheit von Vorurteilen geprägt ist.

### *Partizipation der Belegschaft*

Studien zeigen, dass ein Unternehmen besonders erfolgreich ist, wenn es eine Kommunikationskultur lebt, in dem die MitarbeiterInnen ihre Ansichten und Ideen (inklusive kritische und unbequeme Anmerkungen) frei artikulieren können. Eine von Wertschätzung und Feedback geprägte Unternehmenskultur ist für die Umsetzung von Diversity Management wichtiger als formalisierte Nicht-Diskriminierungsgrundsätze (Hunt et al. 2015).

### *Monitoring und Messbarkeit der Ergebnisse*

Die Erfolgsmessung von „weichen“ Themen wie Diversity wird gerne außen vorgelassen. Allerdings zeigt die Praxis, dass es für die erfolgreiche Durchsetzung von Diversity Maßnahmen wichtig ist, Ziele zu setzen und die Zielerreichung zu messen. Denn ohne eine regelmäßige Erfolgskontrolle sind Veränderungen nicht greifbar und auch nicht vermittelbar. Dabei kommt es auf die richtigen Indikatoren an. Diese sind nicht zu allererst betriebswirtschaftliche Kenngrößen. Die Mehrheit der Unterzeichner der Charta der Vielfalt sind der Meinung, dass der Erfolg von Diversity messbar ist. Ein geeignetes Instrument hierzu sind Mitarbeiterbefragungen. In dieser werden vor allem Stimmungen und Meinungen ermittelt. Eine Wiederholung in regelmäßigen Abständen ermöglicht eine Vorher-Nachher Betrachtung und gibt Auskunft über Veränderungen. Auf längere Sicht sind Indikatoren des Personalbereichs, wie die Fluktuation von MitarbeiterInnen, Entwicklung von Fehlzeiten, Rückkehrzeiten nach Elternzeit und Erfüllung von Quotenzielen sinnvoll. Rein finanzielle Kriterien, wie der Umsatz (auf neuen Märkten) können durchaus sinnvoll sein, allerdings sind diese Indikatoren, wie oben beschrieben, auch stark von anderen Faktoren beeinflusst und die Auswirkungen der Diversity Politik kaum in den Key Performance Indicators des Unternehmens abbildbar (Ernst & Young 2016). Auch hier gilt: jedes Unternehmen weiß am besten, welche Indikatoren seine Tätigkeit und den Erfolg am besten widerspiegeln. Es sollten deshalb Indikatoren definiert werden, für die das Unternehmen Zahlen erheben kann. Im besten Fall nutzt man die Zahlen, die schon für andere Zwecke erhoben werden. Wie bei jedem guten Monitoringsystem kommt es hier nicht auf eine möglichst große Anzahl an Indikatoren an. Es reicht aus, einige wenige zu definieren, die aber das zu erreichende Ziel gut abbilden. Auch die Frequenz der Erhebung der Zahlen sollte so gewählt werden, dass es für das Unternehmen gut zu bewältigen ist und gleichzeitig die Veränderung im Zeitverlauf darstellt. Für viele Maßnahmen ist eine jährliche Erhebung völlig ausreichend.

### *Faktor Zeit*

Veränderungsprozesse sind nicht von heute auf morgen zu bewerkstelligen und die Effekte werden einige Jahre brauchen, bis sie sichtbar und messbar sind. Die Unternehmen, die heute zu den Top-Performern in Sachen Diversity gehören, haben sich des Themas Diversity schon seit mehreren Jahren angenommen (McKinsey & Company 2013). Es ist daher wichtig, Diversity Management als eine langfristige Aufgabe anzusehen.

## **4 Diskussion von geeigneten Maßnahmen des Diversity Managements**

Da es sich bei der Umsetzung von Diversity um eine Strategie handelt, die eine Kulturveränderung initiieren soll, steht am Anfang des Prozesses die Analyse der IST-Situation im Unternehmen und daraus abgeleitet die Festlegung der Ziele, die erreicht werden sollen. Der Prozess hin zur Anerkennung von Vielfalt als Gewinn für das Unternehmen beginnt demnach mit einer Selbstverpflichtung des Unternehmens. Ein erster geeigneter Schritt für ein Unternehmen ist es, diese Selbstverpflichtung auch nach außen sichtbar zu machen, indem z.B. die Charta der Vielfalt ([www.charta-der-vielfalt.de](http://www.charta-der-vielfalt.de)) unterschrieben wird. Neben dem zur Schau getragenen Commitment hat die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt auch den Vorteil, dass der Austausch mit anderen Unternehmen zum Thema Diversity vereinfacht wird.

Betrachtet man einzelne Unternehmensbeispiele, so stellt man fest, dass die Unternehmen sehr kreativ sind, wenn es darum geht, für sie passende Maßnahmen zu finden und umzusetzen. Bei allen Unternehmen, die erfolgreich Vielfalt leben, ist eine gute Portion Pragmatismus bei der Maßnahmenauswahl zu beobachten. Maßnahmen sollten die Vision eines wertschätzenden Unternehmens voranbringen und dabei anwendungsorientiert sein, sich einfach in den Betriebsalltag integrieren lassen und die Unternehmensstrategie stützen. Um den Erfolg sichtbar zu machen, sollten die Maßnahmen auch mit Zielgrößen versehen werden und Zahlen hierzu erhoben werden (s.o.).

Es ist zwar attraktiv, Maßnahmen speziell für eine Zielgruppe auszurichten (z.B. Frauen), aber für die Hinwendung zu einer Kultur der Vielfalt nicht unbedingt zielführend, da durch die Ansprache einer speziellen (als hilfsbedürftig angesehenen) Gruppe die Vorurteile eher verstärkt werden und die Trennung zur Mehrheitsgruppe bestätigt wird („wir gegen die anderen“; „die Gruppe, die eine Extrawurst bekommt“). Eine Zielgruppenorientierung ist auch deshalb kurz gedacht, da es zwischen den einzelnen Diversity Aspekten vielfältige Wechselwirkungen gibt. So ist statistisch das Thema Alter mit dem Thema Behinderung verknüpft, das Thema Geschlecht mit den Themen Work-Life-Balance und das Thema Zuwanderung mit dem Thema demographischer Wandel (Stuber 2014).

Im Folgenden wird eine Auswahl von häufig genutzten Maßnahmen für die Umsetzung von Diversity in Unternehmen kurz beschrieben. Im darauffolgenden Kapitel werden vorhandene Leitfäden und Toolboxes vorgestellt, die weitere Hilfestellungen für die Ausarbeitung eigener Strategien und Maßnahmen geben.

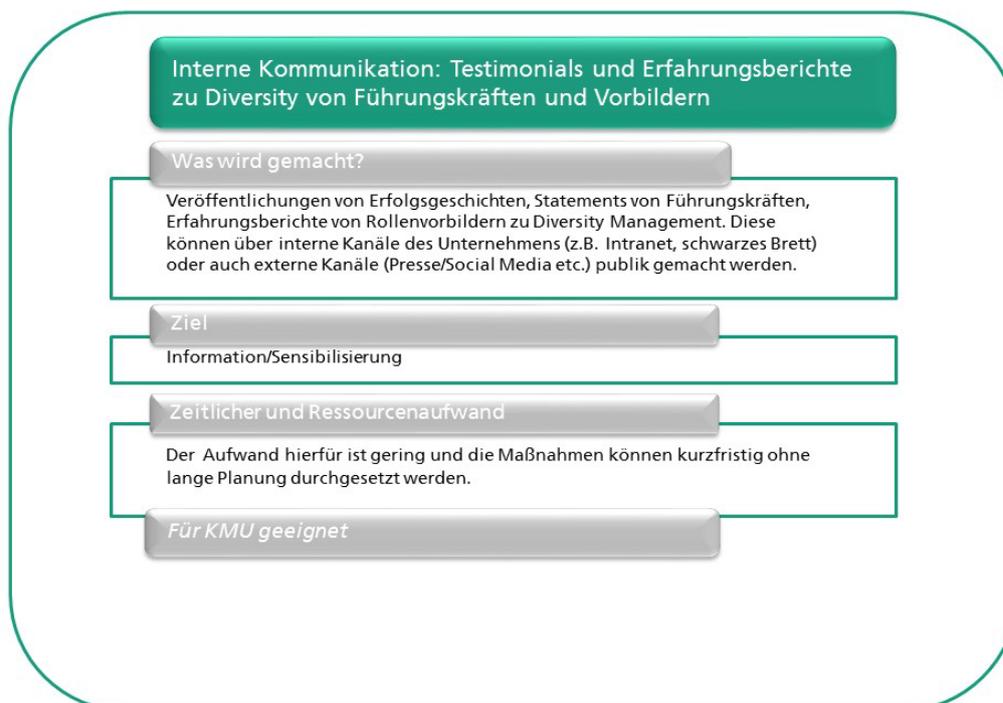
*Nota Bene:* Generell ist das Lernen von anderen durch „Best practices“ eine gute Sache. Es ist allerdings nicht immer zielführend, Beispiele von anderen Unternehmen unkritisch bei sich umzusetzen. Jedes Unternehmen hat seine Eigenheiten und Bedürfnisse; was bei einem Unternehmen funktioniert, muss nicht unbedingt bei einem anderen genauso erfolgreich sein. Bei der Auswahl der Maßnahmen ist es deshalb besonders wichtig, sich am IST-Zustand des Unternehmens zu orientieren, sowie eigene, realistische Ziele zu setzen.

## 4.1 Maßnahmen zur Umsetzung von Diversity Management

Die folgende Zusammenstellung, Beschreibungen und Clusterung basieren auf verschiedenen Quellen (Charta der Vielfalt e.V. 2015; Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen (KoFa) 2016; Ernst & Young 2016; Stuber 2014). Neben den intendierten Zielen der Maßnahme wird auch der zeitliche und finanzielle Aufwand benannt sowie eine Einordnung gegeben, ob die Maßnahme auch von mittelgroßen und kleinen Unternehmen sinnvoll umgesetzt werden kann.

### 4.1.1 Maßnahmen zur Kommunikation, Information und Sensibilisierung

Maßnahmen, die der Kommunikation, Information und Sensibilisierung dienen sind wichtig, um alle Beteiligten von dem zu gehenden Weg zu überzeugen. Je nach Zielgruppe sind unterschiedliche Kommunikationsinstrumente und Kanäle zu empfehlen.



### Interne formalisierte Austauschformate mit Führungskräften und VertreterInnen der Belegschaft und Vorbildern

#### Was wird gemacht?

Gerade in der Anfangszeit eines Veränderungsprozesses hilft ein regelmäßiger Austausch mit Führungskräften und ausgewählten VertreterInnen der Belegschaft (BetriebsrätInnen oder Personen, die ein großes Ansehen im Betrieb genießen), um ein gemeinsames Verständnis für Vielfalt im Unternehmen zu bekommen, Ideen zu Zielen und Maßnahmen zu diskutieren. Im weiteren Verlauf ist ein kontinuierlicher Austausch sinnvoll, um aufkommende Probleme zu diskutieren und die Maßnahmen an neue Gegebenheiten anzupassen. Zu bestimmten Anlässen oder bei bestimmten Problemstellungen kann es sinnvoll sein, auch externe ReferentInnen hinzuzubitten.

#### Ziel

Information/Kompetenzaufbau/Partizipation

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Der Aufwand wird als mittel eingestuft. Da solche Austauschformate auf lange Zeit angelegt sein sollten, ist es sinnvoll, eine Person mit der Organisation inkl. der wiederkehrenden Einladungen und Terminvereinbarungen zu beauftragen.

*Für KMU geeignet*

### Interkultureller Kalender

#### Was wird gemacht?

In vielen Unternehmen kommt es häufig vor, dass Beschäftigte zu unterschiedlichen Zeiten für religiöse oder kulturelle Feste freinehmen möchten. Ein Kalender mit einem Überblick der wichtigsten Feiertage hilft, diese Wünsche bei der Schicht- und Betriebsplanung zu berücksichtigen.

#### Ziel

Kommunikation/Anreizsysteme

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Diese Maßnahme braucht weder viel Zeit noch viel Geld. Vorlagen für den interkulturellen Kalender gibt es im Internet, z.B. auf der Seite des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF).

*Für KMU geeignet*

### Gewinnspiele oder Wettbewerbe

#### Was wird gemacht?

Um das Thema Diversity dem Einzelnen näher zu bringen, können Aktionen, die viel Sichtbarkeit erzeugen, genutzt werden. Beispiele sind z.B. Gewinnspiele, die das schönste Foto zum Thema Vielfalt prämiieren oder das beste internationale Rezept suchen. Solche Aktionen lassen sich sehr gut in den Ablauf von Sommerfesten oder Weihnachtsfeiern integrieren.

#### Ziel

Kommunikation/Sensibilisierung

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Mittlerer bis geringer Zeitaufwand, wenig finanzielle Ressourcen nötig.

*Für KMU geeignet*

### Schwarzes Brett/Ideenbox

#### Was wird gemacht?

Neben der Partizipation am Diversity Management durch Formate, wie Workshops oder Informationsveranstaltungen, ist die Möglichkeit, anonymes Feedback zu geben, sinnvoll, gerade bei Themen, die Verhaltensweisen betreffen. Hier bietet sich eine Ideen-/Sorgenbox an oder - etwas öffentlicher - ein schwarzes Brett, das jede(r) MitarbeiterIn für die Veröffentlichung von Ideen nutzen kann.

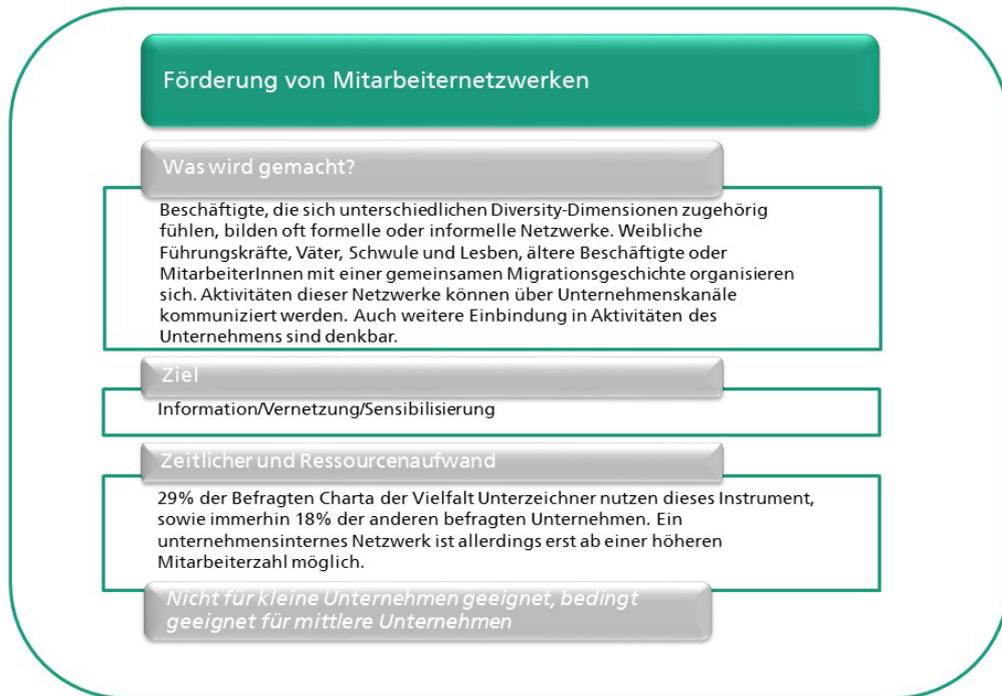
#### Ziel

Partizipation

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Der zeitliche und Mittelaufwand ist gering.

*Für KMU geeignet*



#### 4.1.2 Maßnahmen zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Personal

Die Personalarbeit nimmt im Rahmen von Diversity Management einen zentralen Platz ein. Alle Bereiche der Personalarbeit sind auf Diversity auszurichten.



## Personalrekrutierung: Stellenanzeigen und Auswahlverfahren

### Was wird gemacht?

Menschen neigen dazu, Personen auszuwählen, die einem selber ähnlich sind. Bei der Rekrutierung von Personal sollte die Devise sein, so objektiv wie möglich zu sein. Nicht immer sind die Qualitäten und Kompetenzen von Personen in formalen Dokumenten wie Schulzeugnissen abzulesen. Besonders bei jungen Menschen kann die Devise „die Besten müssen nicht die Passenden sein“ hilfreich sein, denn Eignung für einen Beruf, Engagement und Loyalität spiegeln sich nicht unbedingt in Schulnoten wider. Bei Personen mit Migrationshintergrund fehlen häufig die bekannten Abschlüsse. Hier können Lebenserfahrung und Multikulturalität Kompetenzen sein, von denen die Unternehmen profitieren können.

**Stellenanzeigen:** Statt nach formalen Abschlüssen und Qualifikationen zu fragen (soweit keine formalen Qualifikationen zwingend erforderlich sind), können die gewünschten Fähigkeiten und Erfahrungen, soziale Kompetenzen oder Persönlichkeitseigenschaften beschrieben werden. Eine Stellenanzeige sollte rein an Inhalten und Prozessen orientiert sein. Eine gute Möglichkeit, die Wirkung der Anzeige zu beurteilen, ist, sie von verschiedenen Personen (Mann/Frau/alt/jung/Person mit Migrationshintergrund/Behinderung) lesen zu lassen und sie zu fragen, warum (oder warum nicht) sie sich auf diese Stelle bewerben würden. Die Stellenanzeige ist auch die Möglichkeit für das Unternehmen, sich als vielfältiges und wertschätzendes Unternehmen zu präsentieren (Stichwort: Employer Branding).

**Rekrutierungswege:** Je nach Zielgruppe, die angesprochen werden soll, sind unterschiedliche Rekrutierungswege sinnvoll. So können junge Mitarbeiter durch Stellenausschreibungen über Social Media gewonnen werden. Es kann auch sinnvoll sein, die Stellenanzeige in verschiedene Sprachen zu übersetzen. Auch die Empfehlung von MitarbeiterInnen ist ein Instrument, über das ungewöhnliche Profile eine Chance erhalten.

**Auswahlverfahren:** Anonymisierte Bewerbungen, d.h. die Person, die auswählt, sieht kein Foto, Namen oder Geschlecht. Bei größeren Unternehmen kann das Auswahlgremium divers besetzt sein, um unterschiedliche Perspektiven auf den Bewerber in die Beurteilung einfließen zu lassen. Diversity-Aspekte sollten auch bei internen Beförderungsaspekten ein Augenmerk genießen.

### Ziel

Personalrecruiting

### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Größerer Aufwand, recht kurzfristig umzusetzen. Knapp 70% der Unterzeichner der Charta der Vielfalt nutzten derzeit oder planen Diversity-Kriterien bei der Personalauswahl zu berücksichtigen.

*Für KMU geeignet*

## Leitfäden für Mitarbeitergespräche

### Was wird gemacht?

Ein Leitfaden für Mitarbeitergespräche hält Werte und Standards zu Gesprächsverlauf, Leistungsbewertung und Zielvereinbarungen fest. Werte und Ziele, die für mehr Vielfalt stehen, können hier explizit aufgeführt werden. Das Mitarbeitergespräch ist auch ein guter Zeitpunkt, um Feedback zu geben und eine Kultur der Offenheit und des Austausches zu praktizieren. Im Idealfall sollten Führungskräfte zudem auf die Gespräche vorbereitet werden, z.B. mit einem speziellen Workshop.

### Ziel

Personalentwicklung

### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Der Aufwand wird als gering bewertet und kann innerhalb eines Jahres umgesetzt werden.

*Für KMU geeignet*

### Mentoring Programme oder Tandems

#### Was wird gemacht?

MentorInnen begleiten, meist persönlich, eine Person evtl. auch eine Gruppe, damit die Integration und die berufliche Entwicklung innerhalb des Unternehmens besser gelingen. MentorInnen helfen bei offensichtlichen Barrieren (z.B. mangelnden Sprachkenntnissen) aber auch bei der Vermittlung informeller Regeln und der sozialen Integration. Bei Tandemvarianten finden sich zwei unterschiedliche Personen zusammen, um gemeinsam zu arbeiten und voneinander zu lernen. Es kann als kurzzeitige Maßnahme genutzt werden, um Teams diverser zu gestalten oder vorhandene Probleme in gemischten Teams zu lösen.

#### Ziel

Personalentwicklung/Personalbindung

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Der zeitliche und finanzielle Aufwand wird als mittelfristig/mittel eingeschätzt. Fast ein Drittel der befragten Unterzeichner der Charta der Vielfalt nutzen dieses Instrument. Bei den Nichtunterzeichnern sind es immerhin 16%, die formalisierte Mentoringprogramme nutzen.

*Nur bedingt für KMU geeignet. Erst ab einer bestimmten Mitarbeiteranzahl sinnvoll anzuwenden*

### (Transparenz der) Karriereplanung

#### Was wird gemacht?

Eine systematische Karriereplanung ist wichtig für eine offene, wertschätzende Unternehmenskultur, die alle Talente einbindet und entwickelt. Je besser Beschäftigte auf Herausforderungen vorbereitet und je wichtiger ihre Kompetenzen für den Geschäftserfolg sind, desto unbedeutender werden Alter, Geschlecht, nationale und kulturelle Herkunft, Religion und Weltanschauung, sexuelle Orientierung und Identität oder Behinderung. Stellenprofile und Mitarbeitergespräche sowie die langfristige Unternehmensstrategie sind Grundlage dafür, Karrieren der Beschäftigten systematisch zu planen.

Einarbeitungspläne helfen, neuen Mitarbeitern die Leitlinien näherzubringen und frühzeitig die individuelle Karriereplanung aufzuzeigen.

#### Ziel

Personalentwicklung

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Langfristige und aufwendige Maßnahme. Über ein Drittel der befragten Unternehmen sagen aus, solche Maßnahmen der Personalentwicklung zu nutzen, bei einem Viertel der Befragten sind Maßnahmen geplant.

*Nur für größere Unternehmen geeignet*

### Bonussysteme

#### Was wird gemacht?

Der Einsatz für eine wertschätzende Arbeitskultur kann belohnt werden. Entweder durch Bonuszahlungen oder durch nicht-materielle Anreize wie z.B. öffentliche Anerkennung, Fortbildungsmaßnahmen, die während der Arbeitszeit stattfinden, untermauern den Stellenwert von Diversity für das Unternehmen. Hierfür sind Zielvereinbarungen, die Diversity beinhalten, notwendig.

#### Ziel

Anreizsysteme schaffen

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Der Ressourcenaufwand ist hoch und die Umsetzung langwierig

*Bedingt für KMU geeignet*

### Diversity orientierte Sozialeinrichtungen (z. B. Kinderbetreuung, Betreuung Pflegebedürftiger, „Raum der Stille“)

#### Was wird gemacht?

Diese Maßnahmen richten sich an eine verbesserte Work-Life-Balance und folgen dem Gedanken, dass der Arbeitgeber kein Interesse daran hat, dass MitarbeiterInnen durch anfallende Aufgaben in ihrem Privatleben weniger konzentriert oder effektiv arbeiten. Unterstützungsleistungen in diesem Bereich sind Vermittlung oder Bereitstellung von Kinderbetreuung (dauerhaft oder für Notfälle bzw. für bestimmte Zeiten wie bspw. Schulferien) oder Angebote für die Pflege von Angehörigen. Auch Unterstützungsangebote in persönlichen Krisensituationen oder für alltägliche Dinge (z.B. die Annahme von Paketen) fallen in diesen Bereich. Durch die Einrichtung eines „Raums der Stille“ lässt sich die Ausübung religiöser Praktiken besser in den Arbeitsalltag integrieren.

#### Ziel

Personalbindung/Personaleinsatz

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

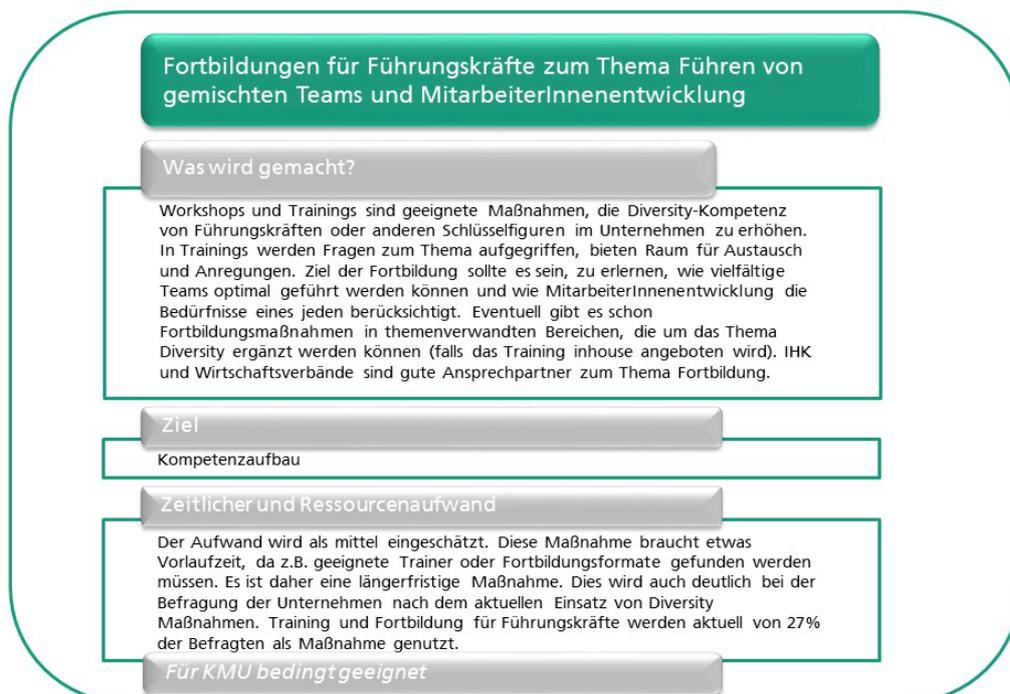
Der zeitliche und finanzielle Aufwand ist eher groß und die Implementierung wird einige Zeit in Anspruch nehmen. Je kleiner die Firma, desto eher muss auf externe Angebote und Dienstleister zurückgegriffen werden, mit denen Kooperationsvereinbarungen getroffen werden können, z.B. in Form von Belegplätzen in Kindergärten. Diversity-orientierte Sozialeinrichtungen werden allerdings von einem Drittel der befragten Unterzeichner der Charta der Vielfalt angeboten. Bei anderen Unternehmen sind dies nur 10%.

*Für KMU nur geeignet, wenn Kooperationen mit externen Dienstleistern eingegangen wird*



### 4.1.3 Maßnahmen zum Kompetenzaufbau der Belegschaft

Neben der Information ist die Befähigung der am Veränderungsprozess Beteiligten notwendig, damit Diversity Management gelingen kann.



### Workshops für MitarbeiterInnen

#### Was wird gemacht?

Das Ziel von solchen Workshops ist es, bei der Belegschaft ein Bewusstsein für Vielfalt zu schaffen und dafür zu sensibilisieren, was Vielfalt in der eigenen Organisation bedeutet bzw. ein gemeinsames Verständnis für Diversity zu entwickeln. Themenstellungen sind, was Vielfalt für die tägliche Arbeit bedeutet, welche dominierenden Gruppen gibt es, was bedeutet es, zu dieser Gruppe (nicht) dazu zu gehören. Neben der Schaffung von Bewusstsein fördern solche Workshops auch die Partizipation an der Ausgestaltung des Diversity Management.

#### Ziel

Information/Kompetenzaufbau

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Der Aufwand wird als mittel eingeschätzt. Diese Maßnahme braucht etwas Vorlaufzeit, da z.B. geeignete Trainer oder Fortbildungsformate gefunden werden müssen. Es ist daher eine längerfristige Maßnahme.

*Nur bedingt KMU geeignet, eine gewisse Unternehmensgröße muss gegeben sein. Ansonsten eignen sich auch Teambesprechungen.*

### Benennung einer/eines Diversity-Verantwortlichen bzw. Implementierung einer Diversity-Abteilung

#### Was wird gemacht?

Mit einer für die Umsetzung beauftragten Person wird eine klare Verantwortlichkeit für das Thema Diversity benannt. Damit Diversity im Alltagsgeschäft nicht untergeht, ist eine verantwortliche Person, die auch ein gewisses festzulegendes Zeitbudget für die Aufgabe hat, notwendig. Diese Person begleitet die Umsetzung der Maßnahmen, ist für das Monitoring zuständig und sollte die Weiterentwicklung anleiten. Entweder verfügt die Person selber über genügend Entscheidungsbefugnisse (z.B. als Mitglied der Geschäftsleitung) oder arbeitet eng mit entsprechenden Führungsverantwortlichen zusammen.

#### Ziel

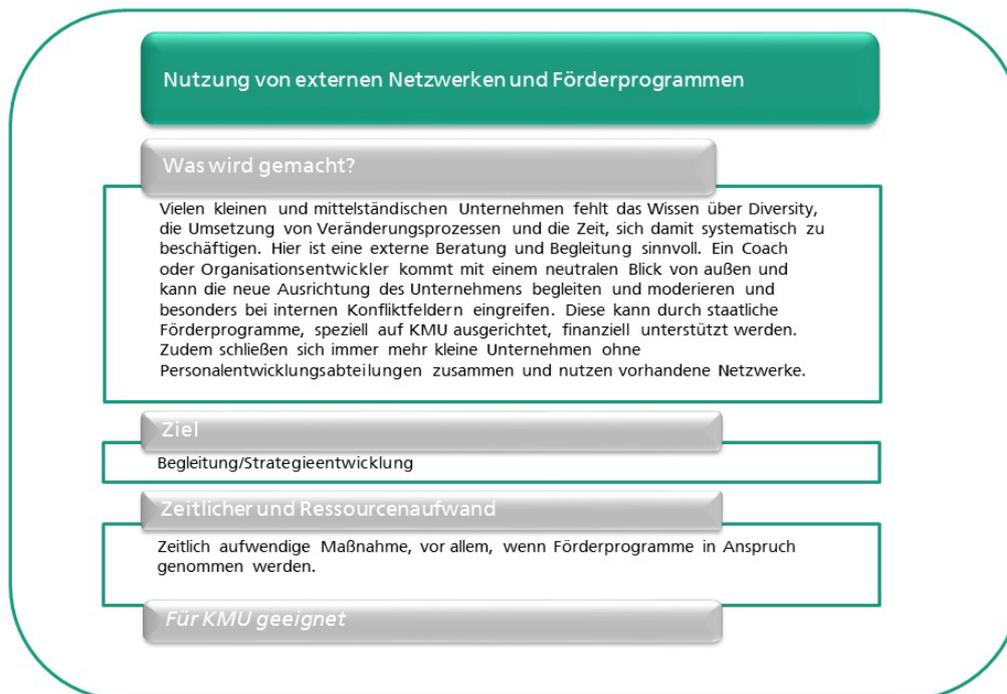
Prozessbegleitung/Monitoring

#### Zeitlicher und Ressourcenaufwand

Knapp 30% der Unterzeichner der Charta der Vielfalt habe eine eigene Diversity Abteilung oder Verantwortlichen, gegen nur 4% der anderen befragten Unternehmen.

*Für KMU geeignet ist die Benennung eines/r Verantwortlichen. Die Implementierung einer ganzen Abteilung ist nur für große Unternehmen möglich.*

#### 4.1.4 Mobilisierung von externen Ressourcen



#### 4.2 Leitfäden/Toolbox

Um die Umsetzung von Diversity Strategien und Maßnahmen zu unterstützen, wurden in den letzten Jahren einige Leitfäden erarbeitet. Diese sind entweder auf spezielle Zielgruppen ausgerichtet, z.B. MigrantInnen, oder richten sich an bestimmte Unternehmensformen oder Sektoren (KMU/Bau etc.). Die Leitfäden geben auch Hinweise für die Analyse des IST-Zustandes in einem Unternehmen sowie die Erarbeitung einer Diversity Management Strategie. Zudem enthalten viele Leitfäden auch Praxisbeispiele, die Sachverhalte am konkreten Fall veranschaulichen.

- Werkzeugkasten online für Unternehmen. Inkl. „Kurz-Check Diversity“: <http://www.online-diversity.de/check.php> und Unternehmenscheck: <http://www.online-diversity.de/instrument/index.php>. Auch als Pdf: TU Dortmund Sozialforschungsstelle; Initiative neue Qualität der Arbeit (Hg.): Unternehmenscheck Diversity Management: „Online-Diversity“. Online verfügbar unter <http://www.online-diversity.de/instrument/docs/form.pdf>
- Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen (Hg.) (2010): Kleine und mittlere Unternehmen in Berlin machen es vor: Diversity Management Ein Gewinn für alle!. Online verfügbar unter [http://www.zubi-augsburg.de/style/images/upload/praxisleitfaden\\_umsetzungsbeispiele\\_diversity.pdf](http://www.zubi-augsburg.de/style/images/upload/praxisleitfaden_umsetzungsbeispiele_diversity.pdf)
- Charta der Vielfalt e.V. (Hg.) (2015): Diversity Management Mehrwert für den Mittelstand. Diversity Management im Unternehmensalltag. Online verfügbar unter: [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Charta\\_der\\_Vielfalt-KMU-Brosch-2015\\_barrierefrei.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Charta_der_Vielfalt-KMU-Brosch-2015_barrierefrei.pdf)
- Charta der Vielfalt e.V. (Hg.) (2017): Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt. Praxis-Leitfaden für Unternehmen. Online verfügbar unter [https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user\\_upload/Studien\\_Publikationen\\_Charta/Fl%C3%BChtlinge\\_in\\_den\\_Arbeitsmarkt\\_CdV\\_Web\\_bf.pdf](https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Studien_Publikationen_Charta/Fl%C3%BChtlinge_in_den_Arbeitsmarkt_CdV_Web_bf.pdf)
- IQ – Fachstelle Diversity Management (Hg.) (2013): Vorteil Vielfalt! Neue Ansätze in der Personalarbeit von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung IQ“. Online verfügbar unter [http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle\\_IKA/FS\\_IKA\\_Publikationen/FS\\_IKA\\_Vorteil\\_Vielfalt\\_2013.pdf](http://www.netzwerk-iq.de/fileadmin/Redaktion/Downloads/Fachstelle_IKA/FS_IKA_Publikationen/FS_IKA_Vorteil_Vielfalt_2013.pdf)

- Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen (KoFa) (2016): Vielfalt im Unternehmen/Diversity Management. Handlungsempfehlungen. Hg. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. Online verfügbar unter [http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung\\_Diversity\\_Management.pdf](http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Diversity_Management.pdf)
- Köppel, Petra: Diversity Management: Jede Veränderung beginnt mit einem Gedanken. Hier sind sieben zu: Diversity Management.
- <http://www.gutepraxis.inqa.de> INQA Datenbank „Gute Unternehmenspraxis“: Hier finden sich Beispiele aus der Praxis zu einzelnen Handlungsfeldern von Diversity.
- Netzwerk Land in Sicht (Hg.) (2012): Erfolgreich mit Vielfalt! Handreichung für Unternehmen in Schleswig-Holstein zum Umgang mit Vielfalt im Betrieb. Im Fokus: Fachkraft Flüchtling. Online verfügbar unter [https://www.vielfalt-mediathek.de/media/land\\_in\\_sicht\\_erfolgreich\\_mit\\_vielfalt.pdf](https://www.vielfalt-mediathek.de/media/land_in_sicht_erfolgreich_mit_vielfalt.pdf)
- RKW Berlin GmbH (Hg.) (2010): Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Online verfügbar unter [http://www.zubi-augsburg.de/style/images/upload/praxisleitfaden\\_umsetzungsbeispiele\\_diversity.pdf](http://www.zubi-augsburg.de/style/images/upload/praxisleitfaden_umsetzungsbeispiele_diversity.pdf)
- RKW Kompetenzzentrum (2015): Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Online verfügbar unter <https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/fachkraefte-finden-binden-vielfalt-nutzen/>

## 5 Fazit

Die hier vorgelegte Sekundäranalyse stellt die aktuelle Diskussion zum Thema Diversity in Deutschland dar. Sie greift dabei sowohl auf die umfangreiche praxis-orientierte Literatur zurück als auch auf die einschlägigen akademischen Diskurse, die sich dem Themenfeld "Bedingungen und Folgen eines zielgerichteten Managements von Vielfalt in Unternehmen" widmen. Unser besonderes Augenmerk galt dabei der Immobilienwirtschaft, die diese Studie durch den ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss) beauftragt hat.

Unsere Studie hatte zum Ziel, einerseits den konkreten Nutzen von Vielfalt für die Unternehmen aufzuzeigen als auch Hinweise darauf zu liefern, welche Art von Maßnahme sich für welchen Kontext - insbesondere hinsichtlich Unternehmensgröße - eignet.

Die besondere Herausforderung, der sich die AutorInnen beim Verfassen der Sekundäranalyse ausgesetzt sahen, war die Vielzahl an Studien und Wissen, die im Laufe der letzten Jahre bereits zusammengetragen wurde. Wir hoffen gleichwohl, dass wir durch die Art der Strukturierung einen Mehrwert geschaffen haben.

Zusammenfassend lässt sich aus unserer Sicht Folgendes festhalten:

- Der Nutzen von Vielfalt in und für Unternehmen ist zweifelsfrei belegt. Er manifestiert sich nicht nur im Bereich Personalrekrutierung, sondern auch in ökonomischen Kriterien wie Innovationskraft und Markterfolg.
- Diversity ist nicht gleichzusetzen mit Gender Diversity, auch wenn der Diskurs in Deutschland maßgeblich durch Letzteres geprägt ist. Es kommt vielmehr darauf an, auch die kulturelle Vielfalt weit stärker und bewusster zu nutzen, als dies in der Vergangenheit der Fall war.
- Jedes Unternehmen muss für sich aus den zur Verfügung stehenden Bausteinen diejenigen herausgreifen, die für seine spezifische Situation am besten geeignet sind. Ein bloßes Nacheifern vorhandener Best-Practice-Beispiele führt nicht zwingend zum Erfolg.
- Diversity Management benötigt einen langen Atem, da es im Kern darum geht, einen tiefgreifenden Wandlungsprozess zu gestalten und insbesondere vorhandene Mindsets zu verändern.
- Ein entscheidender Erfolgsfaktor für Diversity ist die „gelebte Vielfalt“.
- Eine ausgearbeitete Diversity Strategie ist nicht zwingend notwendig. Es kann ebenso helfen, Vielfalt in das unternehmenseigene Leitbild mitaufzunehmen und „zu leben“.

## Abkürzungsverzeichnis

CSR	Corporate Social Responsibility
D&I	Diversity & Inclusion
EBIT	Earnings before interest and taxes = Gewinn vor Zinsen und Steuern
IEQM	Inclusive Employer Quality Mark
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
LBGT	Lesbian, Gay, Bisexual und Transgender
NB	Nota bene
RICS	Royal Institution of Chartered Surveyors
ROE	Return on Investment Rate
ZIA	Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

## Literaturverzeichnis

- [1] Amtsblatt der Europäischen Union (22.10.2014): Richtlinie zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. RICHTLINIE 2014/95/EU. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>, zuletzt geprüft am 16.10.2017.
- [2] Amtsblatt der Europäischen Union (22.10.2014): Richtlinie zur Änderung der Richtlinie 2013/34/EU im Hinblick auf die Angabe nichtfinanzieller und die Diversität betreffender Informationen durch bestimmte große Unternehmen und Gruppen. RICHTLINIE 2014/95/EU. Online verfügbar unter <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=EN>, zuletzt geprüft am 16.10.2017.
- [3] Book, Esther Wachs (2009): Why the best man for the job is a woman. The unique female qualities of leadership. New York: Harper Collins.
- [4] Bundesagentur für Arbeit (2016): BA 2020 Schwerpunktheft "Fachkräfte für Deutschland". Zwischenbilanz und Fortschreibung. Nürnberg, zuletzt geprüft am 18.10.2017.
- [5] Bundesgesetzblatt (14.08.2006): Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung Bundesgesetzblatt. In: Bundesgesetzblatt (Teil 1, Nr. 39). Online verfügbar unter [http://bgsd.de/downloads/gesetze/AGG%20-%20Allgemeines%20Gleichbehandlungsgesetz%20\(2006\).pdf](http://bgsd.de/downloads/gesetze/AGG%20-%20Allgemeines%20Gleichbehandlungsgesetz%20(2006).pdf), zuletzt geprüft am 16.10.2017.
- [6] Bundesgesetzblatt (24.04.2015): Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. In: Bundesgesetzblatt (Teil I Nr. 17). Online verfügbar unter [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/media/6CFA339E30070BD9572EF7426DC9B1E9/bgbl115s0642\\_12552.pdf](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/media/6CFA339E30070BD9572EF7426DC9B1E9/bgbl115s0642_12552.pdf), zuletzt geprüft am 16.10.2017.
- [7] Bundesgesetzblatt (11.04.2017): Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten. (CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz) (Teil I Nr. 20). Online verfügbar unter [https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/media/833F1C7F550A387F26BD6589A4A91DCE/bgbl117s0802\\_75108.pdf](https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/media/833F1C7F550A387F26BD6589A4A91DCE/bgbl117s0802_75108.pdf), zuletzt geprüft am 10.11.2017.
- [8] Charta der Vielfalt e.V. (Hg.) (2014): VIELFALT ERKENNEN – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen.
- [9] Charta der Vielfalt e.V. (Hg.) (2015): Diversity Management Mehrwert für den Mittelstand. Diversity Management im Unternehmensalltag.

- [10] Charta der Vielfalt e.V. (Hg.) (2017): Factbook Diversity Positionen, Zahlen, Argumente.
- [11] Clack, Amanda; Gabler, Judith; Vermeulen, Maarten (2018): Diversity & Inclusion Management in der Immobilienbranche. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, zuletzt geprüft am 12.10.2017.
- [12] Deloitte (Hg.) (2013): A Global Diversity Dividend. Resetting horizons: Human Capital Trends 2013.
- [13] Dezsö, Cristian L.; Ross, David Gaddis (2012): Does female representation in top management improve firm performance? A panel data investigation. In: Strategic Management Journal 33 (9), S. 1072–1089. DOI: 10.1002/smj.1955.
- [14] Díaz-García, Cristina; González-Moreno, Angela; José Sáez-Martínez, Francisco (2013): Gender diversity within R&D teams. Its impact on radicalness of innovation. In: Innovation 15 (2), S. 149–160. DOI: 10.5172/impp.2013.15.2.149.
- [15] Ernst & Young (Hg.) (2016): Diversity in Deutschland. Studie anlässlich des 10-jährigen Bestehens der Charta der Vielfalt. Unter Mitarbeit von Charta der Vielfalt e.V.
- [16] Europäische Kommission (2010): Öko-Innovation – Schlüssel zur künftigen Wettbewerbsfähigkeit Europas. Online verfügbar unter [ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/de.pdf](http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/de.pdf), zuletzt geprüft am 20.12.2017.
- [17] European Commission (2014): Statistical Data on Women Entrepreneurs in Europe, zuletzt geprüft am 15.11.2017.
- [18] Feld, Lars; Schulten, Andreas; Jahn, Manuel; Simons, Harald (2017): Frühjahrsgutachten Immobilienwirtschaft 2017 des Rates der Immobilienweisen. Hg. v. ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.). Online verfügbar unter [http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Pressemitteilungen/Downloads/Fruerjahrsgutachten\\_2017\\_Zusammenfassung.pdf](http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Pressemitteilungen/Downloads/Fruerjahrsgutachten_2017_Zusammenfassung.pdf), zuletzt geprüft am 06.11.2017.
- [19] Frauen in der Immobilienwirtschaft e.V. (05.10.2016): Frauen in Führungspositionen: Aktiv einfordern statt nur (schöne) Sonntagsreden. Frankfurt, zuletzt geprüft am 06.10.2017.
- [20] Frietsch, Rainer; Rammer, Christian; Schubert, Torben; Bühner, Susanne; Neuhäusler, Peter (2012): Innovationsindikator 2012. Bonn: Deutsche Telekom Stiftung (2012).
- [21] Heintze, Alexander (2015): Immobilienbranche der heimliche Riese. In: RAUM&mehr. Das Immobilienmagazin von Union Investment (1).
- [22] Helgesen, Sally (2011): The female advantage. Women's ways of leadership. New York: Crown Business.
- [23] Hewlett, Sylvia Ann; Marshall, Melinda; Sherbin, Laura (2013): How Diversity Can Drive Innovation. In: Harvard Business Review, zuletzt geprüft am 18.10.2017.
- [24] Horbach, Jens; Jacob, Jojo (2017): The relevance of personal characteristics and gender diversity for (eco)-innovation activities at the firm-level. Results from a linked employer-employee database in Germany. Nürnberg: Institute for Employment Research of the Federal Employment Agency (IAB-discussion paper, 2017, 11). Online verfügbar unter <http://www.iab.de/183/section.aspx/Publikation/k170405302>.
- [25] Hunt, Vivian; Laton, Dennis; Prince, Sara (2015): Diversity Matters. Hg. v. McKinsey & Company.
- [26] Just, Tobias; Voigtländer, Michael; Eisfeld, Rupert; Henger, Ralph; Hesse, Markus; Toschka, Alexandra (2017): Wirtschaftsfaktor Immobilien 2017. Studie im Auftrag von gif - Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e. V., DV - Deutscher Verband für Wohnungswesen, Städtebau und Raumordnung e. V., BID - Bundesarbeitsgemeinschaft Immobilienwirtschaft Deutschland, Haus & Grund Deutschland. Wiesbaden: Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung. Online verfügbar unter [http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Meta\\_Service/PDF/Endfassung\\_Gutachten\\_Wirtschaftsfaktor\\_Immobilien\\_2017.pdf](http://www.zia-deutschland.de/fileadmin/Redaktion/Meta_Service/PDF/Endfassung_Gutachten_Wirtschaftsfaktor_Immobilien_2017.pdf), zuletzt geprüft am 06.11.2017.
- [27] Kanter, Rosabeth Moss (1993): Men and women of the corporation. New York: Basic Books.
- [28] Kienbaum (2016): Absolventenstudie 2015-2016. Online verfügbar unter [http://assets.kienbaum.com/downloads/Absolventenstudie-Ergebnisbericht\\_Kienbaum-Studie-2015-2016.pdf?mtime=20160906135157](http://assets.kienbaum.com/downloads/Absolventenstudie-Ergebnisbericht_Kienbaum-Studie-2015-2016.pdf?mtime=20160906135157), zuletzt geprüft am 18.10.2017.
- [29] Kienbaum (2017): Absolventenstudie 2017. ARBEITEST DU NOCH ODER LEBST DU SCHON? Noch einmal unter die Lupe genommen: Die Karriereorientierung der Generation Y. Online verfügbar unter [http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user\\_data/KIILT\\_2017\\_Absolventenstudie\\_Report\\_2017.pdf](http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/KIILT_2017_Absolventenstudie_Report_2017.pdf), zuletzt geprüft am 18.10.2017.

- [30]Knips, Werner (2017): Corporate Governance als Treiber der Unternehmensperformance. Analyse aus Sicht der Immobilienwirtschaft, zuletzt geprüft am 09.10.2017.
- [31]Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen (KoFa) (2016): Vielfalt im Unternehmen / Diversity Management. Handlungsempfehlungen. Hg. v. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V.
- [32]Köppel, Petra (2014): Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014 Strategie oder Alibi?
- [33]McKinsey & Company (Hg.) (2010): Women Matter. Gender diversity, a corporate performance driver. Online verfügbar unter [https://www.mckinsey.de/files/Women\\_Matter\\_1\\_brochure.pdf](https://www.mckinsey.de/files/Women_Matter_1_brochure.pdf), zuletzt geprüft am 19.10.2017.
- [34]McKinsey & Company (Hg.) (2013): Woman Matters 2013. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity. Online verfügbar unter [https://www.mckinsey.de/files/womenmatter\\_13.pdf](https://www.mckinsey.de/files/womenmatter_13.pdf), zuletzt geprüft am 11.10.2017.
- [35]McKinsey & Company (Hg.) (2016): Women Matter 2016. Reinventing the workplace to unlock the potential of gender diversity, zuletzt geprüft am 11.10.2017.
- [36]Nathan, Max; Lee, Neil (2013): Cultural Diversity, Innovation, and Entrepreneurship. Firm-level Evidence from London. In: *Economic Geography* 89 (4), S. 367–394. DOI: 10.1111/ecge.12016.
- [37]Page, Scott E. (2008): *The Difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. bart: Princeton University Press.
- [38]Parrotta, Pierpaolo; Pozzoli, Dario; Sala, Davide (2014): Ethnic Diversity and Firms' Export Behavior. In: *SSRN Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2388084.
- [39]RICS (Hg.) (2015): Our changing world: let's be ready. Online verfügbar unter [http://www.rics.org/Global/2015\\_RICS\\_Futures\\_Our%20Changing%20World\\_76p%20\(2\).pdf](http://www.rics.org/Global/2015_RICS_Futures_Our%20Changing%20World_76p%20(2).pdf), zuletzt geprüft am 09.10.2017.
- [40]RICS; Ernst & Young (Hg.) (2016): Building inclusivity: Laying the foundations for the future. RICS Inclusive Employer Quality Mark. Online verfügbar unter [http://www.rics.org/Global/building\\_inclusivity\\_280616\\_rt.PDF](http://www.rics.org/Global/building_inclusivity_280616_rt.PDF), zuletzt geprüft am 09.10.2017.
- [41]RKW Kompetenzzentrum (2016): Frauen in der Bauwirtschaft – Ein Appell für Veränderungen, 2016, zuletzt geprüft am 11.10.2017.
- [42]RKW Kompetenzzentrum (Hg.) (2017): Potentiale von Frauen für die Bauwirtschaft besser erschließen und nutzen. Handlungsempfehlung, zuletzt geprüft am 11.10.2017.
- [43]Roland Berger Strategy Consultants (Hg.) (2012): Diversity and Inclusion - Eine betriebswirtschaftliche Investition.
- [44]Rosener, Judy (1990): Ways women lead. In: *Harvard Business Review* 68 (6), S. 119–125.
- [45]Rosener, Judy B. (1997): *America's competitive secret. Women managers*. New York: Oxford University Press.
- [46]Stuber, Michael (2014): Diversity & Inclusion. Das Potenzial-Prinzip.
- [47]The Boston Consulting Group (2017): *The Mix That Matters. Innovation Through Diversity*.
- [48]ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss e. V). (Hg.) (2016): Nachhaltigkeit und Corporate Governance Branchenimage und War for Talents. The German Real Estate Summit 2016 23. und 24. Juni 2016 in Berlin. Berlin. Online verfügbar unter <http://www.immo-initiative.de/wp-content/uploads/2016/09/Doku-Summit-2016.pdf>, zuletzt geprüft am 09.10.2017.
- [49]ZIA (Zentraler Immobilien Ausschuss e. V.); ICG (Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (Hg.) (2016): Verantwortung übernehmen – der Praxisleitfaden für wirksames soziales-gesellschaftliches Handeln in der deutschen Immobilienwirtschaft, zuletzt geprüft am 09.10.2017.

Im Auftrag des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V.

