



Diversity & Inclusion in der Immobilienbranche

Interview mit Judith Gabler, RICS

Die Anforderungen an Fähigkeiten und Qualifikationen von Mitarbeitern in der Immobilienwirtschaft haben sich bereits grundlegend verändert und werden es weiterhin tun. Arbeitgeber und Human Resources bringen sich für den viel beschworenen Kampf um Talente in Stellung. inpuncto sprach mit Judith Gabler, RICS Director of Operations Europe und Regional Manager DACH, über die Anforderungen, die sich für die Branche gerade in Hinsicht auf Diversity & Inclusion ergeben.

Ihre viel beachtete Studie „Our Changing World: Let's Be Ready“ (RICS Futures) zeigt auf, wie sich der Wandel beschleunigt. Was sind die Kernaussagen der Studie?

Wir sind stolz, dass der Report so breite Aufmerksamkeit in der Branche gefunden hat. Unser Anspruch als internationale Immobilienorganisation ist es, uns proaktiv mit den wichtigsten Herausforderungen der Zukunft wie Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Ethik oder Fachkräftemangel auseinanderzusetzen. Im Rahmen unserer gesellschaftlichen Verantwortung möchten wir Unternehmen und Institutionen dabei unterstützen, Antworten auf die drängendsten Fragen zu entwickeln. In einem „people business“ wie der Immobilienwirtschaft richten wir ein besonderes Augenmerk auf den sogenannten war for talents. Dieser erfordert, dass zusätzliche Möglichkeiten zur Kompetenzbildung von Mitarbeitern geschaffen werden, dass die Attraktivität unserer Branche gesteigert und der Talentpool durch die Förderung von Vielfalt bewusst ausgeweitet wird.

Welche Handlungszwänge ergeben sich daraus für die mittelständischen Unternehmen der Immobilienbranche?

Handlungsbedarf ergibt sich sowohl bei den mittelständischen als auch bei den internationalen Unternehmen, wobei Letztere per se mehr mit multikulturellen und multisprachlichen Arbeitsumwelten zu tun haben. Für den Mittelstand sehen wir eine starke Führung in der Pflicht, Themen wie Diversity & Inclusion (D&I) offen gegenüberzustellen und innovative, auf die Zukunft gerichtete Lösungen anzuschließen und mitzutragen.

Wie unterstützt RICS sie dabei?

Im ersten Schritt sehen wir uns als Katalysator. Wir möchten für D&I sensibilisieren und Transparenz stärken. Es geht um die Integration von Richtlinien, Prozessen und Programmen sowie Kompetenzentwicklung und Aufbau von Kapazitäten. Wir kooperieren auch mit anderen Verbänden, um gemeinsam mehr zu erreichen. In Deutschland stehen wir in engem Kontakt unter anderem mit dem Zentralen Immobilienausschuss (ZIA), der Initiative Corporate Governance (ICG) und IMMOEBS e.V.

Sie fordern höchste Standards ein – welche Standards müssen von RICS-Mitgliedern konkret im Bereich D&I erfüllt werden? Gibt es eine Checkliste, und wird ihre Umsetzung überprüft?

In Großbritannien haben wir 2015 unsere Zertifizierung „Inclusive Employer Quality Mark“ (IEQM)

eingeführt. Firmen verpflichten sich dazu, eine vielfältige Belegschaft gemäß überprüfbarer Kriterien im Rahmen von sechs global anwendbaren Grundsätzen zu fördern:

1. Leadership & Vision
2. Recruitment
3. Staff Development
4. Staff Retention
5. Staff Engagement
6. Continuous Improvement

Das System ist freiwillig. Die erhobenen Daten werden von uns ausgewertet – z.B. im ersten (UK)-Report dieser Art für die Immobilienbranche, „Building Inclusivity: Laying the Foundations for the Future“ (2016) in Zusammenarbeit mit Ernst & Young – und dienen als Benchmark für die künftige Entwicklung sowie als Grundlage für Handlungsempfehlungen. In Kontinentaleuropa sind wir derzeit in der ersten Projektphase (siehe auch meine Antwort auf die vorige Frage).

Welche Fähigkeiten und Qualifikationen werden von den Mitarbeitern eines Immobilienunternehmens künftig erwartet?

Das Zauberwort in Bezug auf die sozialen Kompetenzen ist Agilität – essenziell sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen Mitarbeiter. Für Letzteren bedeutet es u.a., folgende Kompetenzen zu erwerben und zu pflegen: die Fähigkeit, die Initiative zu ergreifen; das Denken in (Zukunfts-)Szenarien; Gestaltungskompetenz; Durchhaltevermögen; die Fähigkeit, Leistungen auch unter Druck zu erbringen; Beweglichkeit; die Kompetenz, sich effizient zu vernetzen; Coaching- und Moderationsqualitäten; gutes Selbstmanagement und das Bestreben, sich ständig weiterzuentwickeln.

Warum ist Diversity, also die optimale Mischung von Gender, Nationalitäten, Kulturen und Lebenserfahrung, so wichtig, und welche Bedeutung wird ihr bereits von den Unternehmen zugemessen?

Auf der letzten Expo Real hielten wir unser RICS Futures Forum mit dem Titel „Diversity & Inclusion – Turning Aspiration into Action“ ab. Immobilienexperten, darunter RICS-Präsidentin Amanda Clack FRICS, diskutierten die Herausforderungen in »



Judith Gabler hat bei der RICS Führungsverantwortung für ein paneuropäisches Team von zwanzig Mitarbeitern. Ergänzend zu ihrer Rolle als Director of Operations Europe ist sie Regional Manager für die DACH-Region. In Kontinentaleuropa hat sie die Verantwortung für das globale RICS-Projekt „Diversity & Inclusion“ (D&I) übernommen. Sie sieht darin eine spannende Herausforderung, insbesondere im Hinblick auf die sehr unterschiedlichen Märkte und Kulturen in der Region.



Die RICS – The Royal Institution of Chartered Surveyors – wurde 1868 in Großbritannien gegründet und erhielt 1881 die königliche Charter. Heute ist sie eine weltweit tätige Berufsorganisation, die 125.000 Immobilienexperten rund um den Globus repräsentiert. Die RICS steht für die professionelle Berufsausübung in sämtlichen Bereichen der Immobilienwirtschaft, über alle Nutzungsarten hinweg. Sie regelt und fördert den Berufsstand auf der Grundlage hoher fachlicher Standards und einer strengen

Berufsethik. Die RICS in Deutschland, 1994 in Frankfurt am Main gegründet, nimmt eine führende Position in Kontinentaleuropa ein. Viele engagierte Persönlichkeiten der hiesigen Immobilienwirtschaft zählen zu ihren über 1.600 Mitgliedern. Mit einer Strategie, die die Stärken einer international renommierten Organisation in Einklang mit lokalen Markterfordernissen bringt, bildet der deutsche Nationalverband die Speerspitze des dynamischen Wachstums in der Region.

verschiedenen europäischen Ländern. Alle Teilnehmer waren sich darin einig, dass Vielfalt und eine wertschätzende Kultur eine immer größere Rolle dabei spielen, wie ein Unternehmen wahrgenommen wird – von aktuellen und potenziellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Kunden und Konsumenten, von Partnern und Investoren. Untersuchungen haben zudem nachgewiesen, dass sich eine vielfältige Belegschaft positiv auf die finanzielle Performance auswirkt.

Viele Unternehmen bekennen sich zwar auf dem Papier zu D&I, doch die konkrete Umsetzung befindet sich auf verschiedenen Entwicklungsstufen. Das haben wir z.B. im Rahmen unseres Expo Real Round Table „Frauen in der Immobilienwirtschaft: Ein Gewinn für die Branche“ von unseren teilnehmenden Expertinnen erfahren. Es gibt ganz klar eine Kluft zwischen Theorie und Praxis.

Was wird seitens der RICS getan, um ein Bewusstsein für das Thema Diversity & Inclusion bei den Mitgliedern zu schaffen?

Um nur einige unserer Aktivitäten zu nennen:

- » In Großbritannien haben wir unsere Zertifizierung „Inclusive Employer Quality Mark“ (IEQM) eingeführt.
- » Im Juni findet in London die 2. RICS Diversity and Inclusion Conference statt.
- » D&I ist ein Schwerpunkt der Amtszeit unserer Präsidentin Amanda Clack FRICS. Sie setzt sich auf ihren Reisen weltweit äußerst engagiert für das Thema ein.
- » Wir sind Sponsor für den „Women of the Future Award“ in UK, der nun erstmals nach Asien wandert.
- » Wir haben ein Mentoring-Pilotprojekt für Immobilienexpertinnen in Großbritannien und Südafrika konzipiert.
- » Unsere Onlinekampagnen „Surveying the Future“ und „#lovesurveying“ zielen darauf

ab, unser Anliegen über die sozialen Medien publik zu machen.

- » In Kontinentaleuropa organisieren wir Foren, Round Tables und Panels zum Thema, z. B. in Amsterdam, Paris, Zürich oder München (siehe auch vorige Frage).

Sie sehen, die Liste ist lang. In Kontinentaleuropa stehen wir gerade am Anfang und haben noch sehr viel vor.

Wie ist das Feedback auf die bisherigen Aktivitäten der RICS?

In Großbritannien sind inzwischen 135 große, mittlere und kleine Firmen IEQM-zertifiziert, die zusammen über 150.000 Mitarbeiter repräsentieren. Unsere Aktivitäten hierzulande sind sehr positiv von den Branchenmedien aufgenommen worden. Unser erster Round Table zum Thema „Frauen in der Immobilienwirtschaft“ auf der Expo kam so gut an, dass wir Fortsetzungen in Frankfurt, Berlin und Hamburg planen. Die Erkenntnisse daraus werden in eine geplante Publikation mit Handlungsempfehlungen an die Branche einfließen.

Vor welchen Schwierigkeiten stehen Immobilienunternehmen bei der Umsetzung?

Laut einer nicht-repräsentativen RICS-Onlineumfrage sieht man die größten Hürden bei der Umsetzung einer größeren Vielfalt in der Wahrnehmung unserer Branche (61%), im Fehlen von Rollenvorbildern (18%), im Nachwuchsmangel (14%) und im Kostenfaktor für die Implementierung neuer Strategien (7%).

Welche Voraussetzungen müssen Immobilienunternehmen heute schaffen, um morgen im Kampf um die Talente nicht hintanzustehen?

Mit innovativen Kampagnen auf Bewerberinnen und Bewerber mit unterschiedlichen Hintergründen



Auf der Expo Real 2016, Gespräche zum Thema D&I v.l.n.r.: Amanda Clack FRICS, RICS President, Partner and Head of Infrastructure (Advisory) at Ernst & Young, London, mit Birgit Werner FRICS, Vice President Property Development, Flughafen München, und Judith Gabler

zugehen, glaubwürdige Rollenvorbilder in den Fokus rücken, ethische Standards als Richtschnur für ihr unternehmerisches Handeln etablieren, Vielfalt und Authentizität leben.

Arbeitgeber stehen nicht nur unter Druck, fachlich kompetente und sozial versierte Mitarbeiter zu finden, sie müssen auch sicherstellen, dass diese sich mit der Unternehmenskultur und den Werten des Unternehmens identifizieren. Die Fähigkeit einer Organisation, agil und flexibel zu sein, ist für die Auswahl, Einstellung, Motivation und langfristige Bindung von Mitarbeitern von entscheidender Bedeutung. Strategien zur Talentförderung und zur Entwicklung von Führungsqualitäten müssen erarbeitet werden und hohe Priorität zugewiesen bekommen. Unter anderem bieten Coaching, Mentoring oder „Buddies“ die Möglichkeit, in einem vertraulichen Rahmen Probleme, Karrierefragen usw. mit erfahrenen Personen zu thematisieren. Das kann sowohl innerhalb

des Unternehmens über verschiedene Abteilungen in verschiedenen Ländern hinweg, aber auch zwischen Unternehmen organisiert werden. Vor fünf Jahren noch wenig bekannt, ist das Mentoring heute ein gängiges Tool, um Mitarbeiter zu fördern und zu integrieren.

„Employee engagement“ dagegen ist ein relativ neues Konzept, das oft von externen Ratingagenturen gemessen wird, mit dem Ziel, nicht nur die Motivation der Belegschaft einzuschätzen, sondern die Ergebnisse auch als Marketing-Tool zu nutzen, um die Firmenreputation und Attraktivität eines Unternehmens bei der Akquisition neuer Mitarbeiter zu erhöhen.

Kontakt:

Judith Gabler
069 - 65 00 75 - 13
jgabler@rics.org

Für die erfolgreiche Umsetzung von D&I hat die RICS zehn kritische Faktoren ermittelt, die in drei Gruppen gebündelt werden können:

Vision und Wandel

- » Ein klare Vorstellung von D&I und wie es in die Unternehmensstrategie integriert werden soll (finanziell und sozial)
- » Entwicklung einer Unternehmenskultur, die Wandel sowie unterschiedlichen Perspektiven und Denkweisen gegenüber offen ist
- » Kommunikation des Mehrwerts von D&I gegenüber Kunden und Marktakteuren
- » Verpflichtung und Engagement für den Wandel seitens der Unternehmensleitung

Der menschliche Faktor

- » Die Belegschaft ist motiviert und im Umgang mit Vielfalt geschult

- » Das Führungspersonal erkennt und thematisiert die Dynamik der Implementierung und betont deren Vorteile
- » Ein klarer Einblick in Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen, um die Stärken einer vielfältigen Belegschaft voll ausschöpfen zu können

Instrumente und Systeme

- » Verankerung des D&I-Prinzips in Instrumenten, die sich auf das strategische HR-Management, externe und interne Kommunikation, Markenbildung sowie Führungsstil beziehen
- » Vielfalt muss in der Zusammensetzung der Belegschaft auf allen Ebenen des Unternehmens reflektiert werden
- » Vorstand und Geschäftsführung sind in Bezug auf ihr Verhalten und ihre Maßnahmen im Diversity Management zu bewerten