
Zusammenfassung

In diesem Kapitel wird der Global Compact der Vereinten Nationen als Eckpfeiler der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility) vorgestellt. In kurzer Form wird der allgemeine rechtliche Rahmen in den Ländern der DACH-Region untersucht; danach wird erläutert, dass es sich zwar um einen stabilen Rechtsrahmen handelt, aber eine vielfältige und inklusive Kultur ihre Wirkung nur dann entfalten kann, wenn die wichtigsten Interessengruppen bereit sind, ihre aktuellen Geschäftspraktiken zu hinterfragen und einer kritischen Einschätzung zu unterziehen. Die verschiedenen Interessengruppen, die Palette der bereits verfügbaren und noch in der Entwicklung befindlichen Werkzeuge und Prozesse sowie kulturelle Unterschiede lassen darauf schließen, dass der Weg zur Einbettung von D&I in Unternehmen facettenreich, vielschichtig und sehr komplex ist. Best-Practice-Fallstudien zeigen jedoch, dass der Wandel bereits in Gang gesetzt ist und schon einige ermutigende Resultate erbracht hat.

2.1 Einführung

Corporate Social Responsibility (CSR), d. h. die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, ist einer der Eckpfeiler der Diversität; weltweit bekennt sich eine zunehmende Zahl von Branchenführern zu Werten, die nach innen und außen eine Kultur verkörpern, die auf festen Grundsätzen und Wertvorstellungen beruht. Der Global Compact der Vereinten Nationen [1] basiert auf Verpflichtungen von mehr als 9.388 CEOs in 162 Ländern (Stand: Ende Mai 2017), die eine Umsetzung und Einbettung von zehn universellen Grundsätzen der Nachhaltigkeit auf den Gebieten Umwelt, Arbeitsbeziehungen, Menschenrechte und Korruptionsbekämpfung in die Strategie, Kultur und täglichen Geschäftsabläufe von Unternehmen zum Gegenstand hatten. Immobilienfachverbände aus der DACH-Region entwickeln derzeit CSR-bezogene Best-Practice-Rahmenbedingungen für den Sektor, wobei jüngste Beispiele hierfür bereits in herausragenden Veröffentlichungen präsentiert wurden, z.B. im *PMRE Monitor Spezial 2015: Die Immobilienwirtschaft übernimmt Verantwortung*[2] sowie in der gemeinsamen Publikation der Initiative Corporate Governance (ICG) und des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss e.V. (ZIA) *Verantwortung übernehmen – Der Praxisleitfaden für wirksames soziales-gesellschaftliches Handeln in der deutschen Immobilienwirtschaft*[3]. Ein entscheidendes Element von CSR besteht in der Förderung einer vielfältigen und inklusiven Belegschaft eines Unternehmens, und jede/r CEO, Vorstand, Verwaltungs- oder Beirat ist gefordert, seine Geschäftspraktiken entsprechend auszurichten, damit sich eine Belegschaft bilden kann, die von mehr D&I geprägt ist.

2.2 Rechtliche Rahmenbedingungen

Das Fundament der gesellschaftlichen Verantwortung eines Unternehmens setzt sich aus mehreren Ebenen von Gesetzen, Leitlinien und Kodizes zusammen, die die Marktpraxis bestimmen. Der Rat der Europäischen Union hat mit dem Erlass der *Gleichbehandlungsrichtlinie 2000/78/EG*[4] und der *Antirassismusrichtlinie 2000/43/EG*[5] die allgemeinen Rahmenbedingungen für diskriminierungsfreie Praktiken am Arbeitsplatz für seine Mitgliedsstaaten definiert. Die Einhaltung dieser Richtlinien ist zwingend vorgeschrieben.

In Deutschland sind diese Richtlinien mit dem *Gesetz zur Umsetzung europäischer Richtlinien zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung*[6] umgesetzt. Eine wichtige Komponente ist das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)* vom 14. August 2006[7], das jede Diskriminierung in Bezug auf Rasse, ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Religion, Ideologie, Behinderung, Alter oder sexuelle Orientierung verbietet.

In Österreich wurden diese Richtlinien mit dem *Bundesgesetz über die Gleichbehandlung – Gleichbehandlungsgesetz GLBG 2004*[8] umgesetzt, das die für den Privatsektor geltende Gesetzgebung mit einschließt, die 1979 beschlossen wurde. Von besonderer Bedeutung sind die Teile 1 bis 3, die das Verbot der Geschlechterdiskriminierung am Arbeitsplatz (Teil 1), das Verbot der Diskriminierung am Arbeitsplatz wegen ethnischer Zugehörigkeit, Religion oder Ideologie, Alter oder sexueller Präferenzen (Teil 2) sowie das Verbot der Diskriminierung wegen Geschlechts oder

ethnischer Zugehörigkeit in allen anderen Bereichen (Teil 3) regeln.

Als Nicht-EU-Mitgliedsstaat ist die Schweiz andererseits an das *Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (Gleichstellungsgesetz, GlG)*[9] sowie an ein Abkommen mit den Vereinten Nationen, das *Übereinkommen über die Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau*[10], welches am 3. September 1981 in Kraft getreten ist, gebunden. Das erstgenannte Gesetz verbietet jede Form der Diskriminierung von Beschäftigten am Arbeitsplatz wegen ihres Geschlechts; und das zweitgenannte Abkommen verbietet jede Form von weiblicher Diskriminierung. Das *Bundesgesetz über die Beseitigung von Benachteiligungen von Menschen mit Behinderungen (Behindertengleichstellungsgesetz BehiG)*[11] wurde am 1. Januar 2004 eingeführt, um Menschen mit geistigen oder körperlichen Behinderungen zu schützen.

Der Wandel beschleunigt sich und unsere globalisierte Welt wird zunehmend komplexer. Im Ergebnis dieser Entwicklung verändern sich auch Rollen und Fähigkeiten innerhalb der bebauten Umwelt. Die Gesetzgebung bietet zuverlässige Rahmenbedingungen für eine vielfältige und inklusive Kultur, die jedoch ihre Wirkung nur entfalten können, wenn die wichtigsten Interessengruppen willens sind, ihre derzeitigen Geschäftspraktiken kritisch zu hinterfragen, um diese ggf. anzupassen sowie bereitwillig und offen für Veränderungen einzutreten. Die verschiedenen Herausforderungen, die Notwendigkeit einer Interaktion mit verschiedenen Interessengruppen und die Palette der

unterstützenden Tools und Prozesse verdeutlichen, dass der Weg hin zur Einbettung von Diversität in Unternehmen facettenreich, vielschichtig und überaus komplex ist.

2.3 Interessengruppen

Im folgenden Abschnitt werden vier Hauptinteressengruppen beschrieben, die in erster Linie Unternehmen und deren Mitarbeiter umfassen und keine staatlichen Maßnahmen und Initiativen beinhalten.

2.3.1 Mitarbeiter

Beim Immobiliengeschäft stehen immer die Menschen im Mittelpunkt. Organisationen sind erfolgreich und überleben, wenn sie auf eine gute Mischung aus verschiedenen Talenten, Altersgruppen und Kompetenzen zurückgreifen können. Rückläufige Geburtenraten einerseits und eine steigende durchschnittliche Lebensarbeitszeit andererseits bedeuten, dass bis zu drei, wenn nicht sogar vier Generationen unter einem Firmendach tätig sein können, die durch das gesellschaftliche, wirtschaftliche und politische Umfeld konditioniert wurden, in dem diese Menschen aufgewachsen sind. Vier Generationen an einem Arbeitsplatz vereint – dies wird künftig zur kulturellen Norm werden.

Die Bedeutung der Steuerung und Abstimmung der Diversität von Altersstrukturen innerhalb der Unternehmenskultur wird im nächsten Kapitel behandelt.

2.3.2 Unternehmen

Die DACH-Region weist eine sehr heterogene Struktur auf, sodass sich internationale Firmen mit einer Diversität konfrontiert sehen, die sich von den Bedingungen in mittelständischen oder kleinen Unternehmen unterscheidet (kleine und mittlere Unternehmen (KMU)). Die verfügbaren Ressourcen sind in hohem Maße von der Größe und dem Geschäftszweck einer Firma abhängig. Zahlreiche Firmen in der Immobilienwirtschaft haben bereits freiwillig ein öffentliches Bekenntnis zugunsten einer Reihe von Grundsätzen abgegeben, indem sie eine „Charta“ unterzeichnet haben. Seit ihrer Proklamation im Jahr 2006 hat die Berliner *Charta der Vielfalt*[12] überwältigende Unterstützung von 2.600 Firmen erfahren; davon sind 32 Firmen im Bereich Grundstücks- und Wohnungswesen und 82 Firmen im Kredit- und Versicherungssektor tätig[13], wovon ein Großteil dieser auch Immobiliengeschäfte betreibt. Auf Grundlage der *Charte de la diversité en entreprise*[14], die zwei Jahre zuvor in Frankreich begründet worden war, verpflichtet die *Charta der Vielfalt* alle unterzeichnenden Firmen im Rahmen einer gemeinsamen, branchenübergreifenden Mission dazu, das Bewusstsein für den Kampf gegen Diskriminierung zu schärfen, Best-Practice-Verfahrensregeln auszutauschen, diversitätsbezogene Maßnahmen umzusetzen und landesweite Aktivitäten zu organisieren, z. B. Ausrichtung von Workshops oder des jährlichen Deutschen Diversity-Tages.

In der Schweiz wird la *Charte de la diversité*[15] über l'association *Charte suisse de la diversité*[16] organisiert und in Österreich wurde die *Charta der Vielfalt*[17] durch die Wirtschaftskammer Österreich und die Wirtschaftskammer Wien gegründet und seitdem geführt. Beide Chartas verfolgen ähnliche Ziele und konnten mittlerweile mehr als 30 bzw. 200 Unterzeichnende aus allen Wirtschaftssektoren der Charta verpflichten.

Mit Ausnahme der Schweiz bilden viele der europäischen Charta-Organisationen Teil der EU-Plattform der Chartas für Diversität[18] (EU Platform of Diversity Chartas), eine von der EU-Kommission finanzierten Plattform, die Firmen zur Umsetzung von D&I-Richtlinien zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ermutigt und unterstützt. In diesem Zusammenhang lohnt sich eine Lektüre des *Overview of Diversity Management: implementation and impact amongst Diversity Charter signatories in the European Union (2014)*[19], da diese eine wertvolle Einsicht in den aktuellen Stand des Diversity-Managements unter den Mitgliedern der länderspezifischen Diversity-Charters bis 2014 gibt.

2.3.3 Berufsverbände und Interessenvertretungen

Obwohl die Immobilienwirtschaft in der Vergangenheit nicht unbedingt für ihre Innovationskraft bekannt war, öffnet sich auch diese Branche mehr und mehr für neue Ideen, sodass man auch neuen Verfahrensweisen in Sachen Talentmanagement aufgeschlossen gegenübersteht. Berufsverbände und Interessenvertretungen befinden sich in einer

einzigartigen Position, da sie Einfluss ausüben können und für einen Austausch zwischen Firmen werben sowie Arbeitgeber, die einen Querschnitt der Branche bilden, vereinen können. Sie können die Debatte über ihre Mitgliedsfirmen oder ihr Kooperationsnetzwerk mit anderen Verbänden oder mittels einzelner Personen in hochrangigen Führungspositionen fördern.

In Deutschland z. B. bildet der Zentrale Immobilien Ausschuss (ZIA) mit rund 240 Mitgliedsunternehmen und -verbänden die gesamte Wertschöpfungskette der Immobilienwirtschaft ab und spricht für rund 37.000 Unternehmen. Er bündelt und vertritt die Interessen seiner Mitglieder umfassend bei der Willensbildung in der Öffentlichkeit, Politik und Verwaltung; als Unternehmerverband verleiht er seinen Mitgliedern dafür eine Stimme auf nationaler und europäischer Ebene – und im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI). Neben der Vielzahl an fachwirtschaftlichen Themen spielt Diversität auf allen Ebenen des ZIA eine wichtige Rolle:

„Vor allem in Zeiten von Globalisierung, Digitalisierung und Fachkräftemangel ist ein kluges Diversity Management die richtige Antwort zur Überwindung personalwirtschaftlicher Herausforderungen. Denn durch die Wertschätzung individueller Fähigkeiten und Bedürfnisse können Arbeitgeber die eigenen Unternehmenspotenziale heben. Ein modernes, erfolgreiches Unternehmen ohne eine kluge Diversity Policy ist auch aus diesem Grund heutzutage kaum mehr denkbar.“ [Dr. Stephan Rabe, Geschäftsführer des ZIA Zentraler Immobilien Ausschuss]

2.3.4 Bildungsanbieter

Bildungsanbieter können ebenfalls eine wichtige Rolle bei der Einflussnahme auf und Inspiration von Studenten und Alumni spielen; sie können an Arbeitgeber appellieren, mehr Chancen zu bieten, und sie können Studenten dazu anregen, zukunftssichere Berufsfähigkeiten zu entwickeln. Sie können eine akademische Vorreiterrolle ausfüllen, indem sie attraktive Lehrpläne entwerfen, die wirkungsvolle Führungsfähigkeiten, interkulturelle Kompetenz, internationale Standards und ethische Verhaltensnormen vermitteln, sowie mehrsprachige Lehrmethoden und verschiedene Studienorte nutzen.

2.4 Kulturelle Diversität und multikulturelle Fähigkeiten

Die DACH-Region ist bekanntlich besonders komplex. Deutschland ist ein föderaler, dezentralisierter Staat mit 16 Bundesländern, die jeweils über eigene Entscheidungsbefugnisse verfügen; die Hauptimmobilienmärkte innerhalb Deutschlands sind Frankfurt, Berlin, München und Hamburg. Die Schweiz besteht aus 26 Kantonen, wobei ein Großteil der Immobiliengeschäfte in den vier größten Wirtschaftszentren Zürich, Bern, Basel und Genf abgewickelt wird. Die Sprachen und regionalen Unterschiede zwischen dem französischsprachigen Teil der Westschweiz, der italienischen Region um Tessin, dem rätoromanischen Kulturkreis im Bündnerland und der mehrheitlich deutschsprachigen Gegend im Mittelland bereichern dieses Land durch ihre kulturelle Vielfalt. Der größte Immobilienmarkt

in Österreich ist die Hauptstadt Wien, die das Tor zu Mittel- und Osteuropa bildet; mehr als ein Drittel der Einwohner Wiens (34,5 %)[20] wurden außerhalb Österreichs geboren. Deutsch ist jeweils die Amtssprache in Österreich und in Deutschland; in der Schweiz sind die Amtssprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und rätoromanisch mit etwa 64 % der Schweizer mit Deutsch als ihrer Muttersprache, 23 % Französisch, 8 % Italienisch und 0,5 % Rätoromanisch.

Eine vielfältige Belegschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass sie Menschen aus unterschiedlichen (sozialen) und geografischen Hintergründen in sich vereint und dadurch unterschiedliche Kulturen und Werte repräsentiert. Arbeitgeber sind stets gefordert, Mitarbeiter mit dem passenden bzw. benötigten Maß an technischen und sozialen Fähigkeiten zu finden, müssen jedoch zugleich auch sicherstellen, dass diese Menschen sich mit den Werten und der Kultur ihres Unternehmens identifizieren. *„Die ADI Akademie der Immobilienwirtschaft ist dem Diversity-Grundsatz seit langem verpflichtet. Bereits 2012 haben wir als erste Weiterbildungsakademie in Deutschland das Thema Diversity in unserem Code of Ethics eingebettet, um die Studierenden, Mitarbeiter und Referenten für dieses überaus wichtige Thema zu sensibilisieren“* betont Prof. Dr. Hanspeter Gondring FRICS, wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der Gesellschafter der ADI.

Die folgende Fallstudie zeigt, wie Bildungsanbieter mit Arbeitgebern über Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten können, um ein kulturell flexibles und robustes Umfeld zu schaffen.

Fallstudie:**International Real Estate Challenge (IREC), Europa**

2017: Organisiert von der Hochschule 21, Hamburg-Buxtehude, veranstaltet in Berlin

Die International Real Estate Challenge (IREC)[21] ist eine europaweite Initiative, die Studenten immobilienwirtschaftlicher Studiengänge verschiedener Universitäten aus mehreren Ländern im Rahmen eines gemeinsamen bildungs- und entwicklungspolitischen Auftrags zusammenbringt. Seit ihrer Gründung im Jahr 1999 haben sich mehr als 700 Studenten aus Europa, Irland und seit neuestem auch aus Washington D.C. im Rahmen dieser Initiative engagiert. RICS war Schirmherrin der Challenge 2017, bei der 55 Studenten aus neun Universitäten für ein fiktives Projekt die Aufgabe erhielten, den Bau erschwinglicher Studentenwohnheime in einer von sieben europäischen Städten im Auftrag des Kunden HOWOGE, einer Berliner Wohnungsbaugesellschaft, zu planen. Nach zehn Tagen, in denen Besichtigungstouren vor Ort stattfanden und ein intensives Selbststudium durchgeführt wurde, stellte jedes Team sein Projekt vor, wonach das siegreiche Team von einer Expertenjury gekürt wurde, die sich aus erfahrenen Immobilienfachleuten zusammensetzte.

Die DACH-Region wurde hierbei von zwei deutschen Universitäten vertreten, der Hochschule 21, Hamburg-Buxtehude, und der Hochschule für Wirtschaft und Umwelt Nürtingen-Geislingen (HfWU); Wien wurde als eines der sieben Stadtprojekte ausgewählt.

„Bei IREC geht es nicht nur um den Wettbewerb und die Immobilie, sondern auch darum, etwas über sich selbst zu lernen. Es ist eine hervorragende Möglichkeit für die Firmen, frühzeitig internationale Talente zu sichten, an neue Daten zu kommen und mit Wissenschaftlern zusammenzuarbeiten. Für Wissenschaftler ist es eine optimale Plattform, um sich auszutauschen und die Basis für internationale Forschungsprojekte zu legen“.

Prof. Dr.-Ing. Sabine Zippel, Hochschule 21, Hamburg-Buxtehude

Eine größere Vielfalt lässt sich auch dadurch verwirklichen, indem man Studenten die breite Palette der möglichen beruflichen Karrieren in der Immobilienwirtschaft verdeutlicht und ihnen hilft, mehr Selbstvertrauen in ihre eigenen Fähigkeiten zu entwickeln. Vorbilder haben eine wichtige Rolle bei dieser Entwicklung inne, und viele Firmen bemühen sich beispielsweise sehr hartnäckig darum, sich mit einem höheren Anteil von Frauen, insbesondere in Führungspositionen, im Licht der Öffentlichkeit zu präsentieren. In Österreich hatte die Technische Universität Wien bereits 2011 im Rahmen ihrer Initiative *womenTUsuccess*[22]

25 weibliche Führungskräfte vorgestellt, deren Karrieren beispielhaft eindrucksvoll die vielfältigen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in der Immobilienwirtschaft symbolisierten. Da zwei dieser weiblichen Führungskräfte ebenfalls Mitglieder von Salon Real waren, des wichtigsten immobilienwirtschaftlichen Netzwerks für Frauen in Österreich, konnte somit auch ein Brückenschlag zwischen dem Bildungssektor und der Wirtschaft vollzogen werden.

Ein solcher Brückenschlag ist von entscheidender Bedeutung, wenn soziale und kommunikative Fähigkeiten entwickelt, kulturelle Unterschiede geschätzt und akademisches Wissen in der Praxis angewendet werden sollen.

Die BBA – Akademie der Immobilienwirtschaft e.V. in Berlin hat einen modularen Kurzlehrgang entwickelt: *Diversity Management: Migration und Integration als Herausforderung für die Wohnungswirtschaft*[23] stellt eine Orientierungshilfe für Schulungsmaßnahmen dar und soll Personalmanager, Immobilienverwalter und kommunale Immobilienberater dabei unterstützen, das Diversitätsbewusstsein intern zu verbessern und damit auch Mieter- und Kundenerwartungen extern zu steuern. Nach Ansicht von Hans-Michael Brey FRICS, Geschäftsführender Vorstand, „liegt die Herausforderung für den Arbeitgeber darin, zu vermitteln, dass Diversity Management von den Mitarbeitern als das erkannt wird was es ist. Die Wertschätzung von Unterschieden in der Vielfalt hilft den Unternehmen, ihre Bestände zielgruppengerecht auszurichten“.

Jenseits dieser Themen besteht eine der wichtigsten Aufgaben jedes Absolventenverbandes darin, die integrative Zusammenarbeit zu erleichtern, indem man eine Plattform für Studenten bereitstellt, auf der sie über netzwerkfördernde Veranstaltungen, Mentoring-Programme oder Workshops mit erfahrenen Absolventen zusammentreffen können. Es gibt zahlreiche Beispiele in der DACH-Region, aber in diesem Zusammenhang besonders erwähnenswert sind ImmoABS Immobilienabsolventen TU Wien[24], das älteste Absolventennetzwerk in Österreich, CUREM alumni[25], das erste immobilienwirtschaftliche Absolventennetzwerk in der Schweiz, die bundesweit in Deutschland vertretene Absolventenverband der ADI Akademie der Immobilienwirtschaft, ADI-Alumni[26], IMMOEBS[27] sowie MIREM e.V.[28] in Biberach, Deutschland, mit Regionalgruppen in Deutschland und einem regionalen Ableger in der Schweiz.

Durch die in der gesamten Region gesammelten persönlichen Erfahrungen definieren sich die spezifischen kulturellen Eigenschaften. Wenn man sich mit Leuten aus der Immobilienwirtschaft unterhält, meinen manche, dass die Schweizer etwas mehr bei der Problemlösung vorausschauend agieren, wohingegen Deutsche eher eine retrospektive Analyse vornehmen, um Probleme zu lösen. In Österreich und der Schweiz wissen die Menschen offenbar die so genannte „Work-Life-Balance“ besser zu schätzen, wodurch sie ausgeglichener und entspannter wirken, aber dennoch hinsichtlich der Produktivität mit den Deutschen gleichziehen. Auch wenn jede Person ihre eigene kulturelle Bewertung stets auf Grundlage ihrer subjektiven Erfahrungen

vornimmt, besteht doch die wertvollste Fähigkeit darin, geografisch flexibel, aufgeschlossen und tolerant genug zu sein, um die Verschiedenartigkeit von Menschen in ihrem Privat- und Arbeitsleben zu verstehen und schätzen zu können.

Eine Verfahrensweise zur Entwicklung kultureller (und linguistischer) Kompetenz besteht darin, zeitweise in anderen Ländern zu arbeiten; dies gilt unabhängig davon, ob der Wechsel in ein anderes Land eine persönliche Karriereentscheidung ist oder ob Sie beispielsweise als CEO die berufliche Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter durch eine vorübergehende Versetzung fördern möchten.

Sprachkenntnisse sind ebenfalls ein sehr wichtiger Aspekt für kulturelle Diversität und Kompetenz: Es ist nicht nur in gesellschaftlicher Hinsicht vorteilhaft, mehrere Sprachen zu sprechen – Mehrsprachigkeit bietet demnach auch viele psychologische und lebensstilbezogene Vorteile[29]. Mit Sitz in Großbritannien setzt sich der global agierende Berufsverband Chartered Institute of Linguists (CIOL)[30] für die Förderung von Sprachen ein. Viele Thesen deuten darauf hin, dass durch verschiedene Sprachen die Realität unterschiedlich widerspiegelt wird und dass Sprecher verschiedener Sprachen möglicherweise auch unterschiedlich „denken“. Ein multikompetentes, d. h. mehrsprachig befähigtes Individuum hat das Wissen über mehrere Sprachen im selben Gehirn gespeichert. Erfolgreiche Unternehmen erkennen daher, schätzen und entwickeln die sprachlichen Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, die somit sicherstellen, dass „sie die Sprache des Marktes sprechen“. Diese Unternehmen bieten daher oft auch Unterstützung, Schulungen und

finanzielle Mittel an, um das Erlernen von Fremdsprachen zu erleichtern.

Im *Kapitel 6: Erfahrungsberichte und persönliche Betrachtungen* werden aus Sicht einiger Personen und Unternehmen deren Erfahrungen bei der Entwicklung ihres kulturellen Bewusstseins näher geschildert.

2.5 Hinweis für den/die CEO

Indem wir die rechtlichen Rahmenbedingungen erläutern, möchten wir daran erinnern, dass D&I weder vermieden noch ignoriert werden darf. Es ist ein entscheidender Erfolgsfaktor, immer agil und flexibel zu bleiben. Mitarbeiter, die bereits im Ausland und in fremden Kulturen gearbeitet haben, schätzen tendenziell kulturelle Unterschiede mehr und wenden dieses höhere kulturelle Verständnis bei der internen Zusammenarbeit mit anderen Teams oder bei der externen Arbeit mit Kunden, Mietern, Gemeinden und anderen Parteien an. Wir raten Ihnen daher dringend, multikulturell versierte und mehrsprachige Mitarbeiter einzustellen: Setzen Sie sich gemeinsam mit der Personalabteilung und der Geschäftsleitung für diversitätsorientierte Neueinstellungsrichtlinien ein, die einen in kultureller Hinsicht vielseitigen Talentpool für Ihre Organisation begründen werden.

Es gibt mittlerweile Einiges an Best-Practice-Beispielen zum Thema D&I. Diese stammen auch aus anderen Wirtschaftszweigen (z.B. Chemie, Banken etc.). Da gerade die Immobilienwirtschaft eher konservativ ist, lohnt sich zukünftig bestimmt auch ein vertiefter Blick über den Gartenzaun in diese anderen Wirtschaftszweige hinein.

2.6 Literatur

1. <https://www.unglobalcompact.org/>
2. https://www.ccpmre.de/wp-content/uploads/2015/12/pmremonitor2015_Spezial_Neu3.pdf
3. <http://www.wir-zeigen-verantwortung.de/wp-content/uploads/2016/09/zia-icg-verantwortung-uebernehmen-web.pdf>
4. Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:303:0016:0022:de:PDF>
5. Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2000:180:0022:0026:de:PDF>
6. <http://dipbt.bundestag.de/extrakt/ba/WP16/83/8393.html>
7. <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/agg/gesamt.pdf>
8. <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung/Bundesnormen/20003395/GLBG%2c%20Fassung%20vom%2025.05.2017.pdf>
9. <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/19950082/index.html>
10. <http://www.humanrights.ch/de/internationale-menschenrechte/uno-abkommen/frauen/>
11. <https://www.admin.ch/opc/de/classified-compilation/20002658/index.html>

12. <http://www.charta-der-vielfalt.de/startseite.html>
13. Stand Ende Mai 2017
14. <http://www.diversity-charter.com>
15. <http://www.charte-diversite.ch/>
16. <http://www.charte-diversite.ch/qui-sommes-nous/>
17. <https://www.charta-der-vielfalt.at>
18. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/diversity/charters/index_en.htm
19. http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/diversity_report2014_en.pdf
20. http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/oes-terreich_zahlen_daten_fakten_statistik_austria.pdf
Seite 71
21. <http://irec-global.net/start.html>
22. http://www.tuwien.ac.at/dle/genderkompetenz/best_practice_projekte/womentusuccess/
23. http://www.bba-campus.de/nc/weiterbildung/lehrgang-weiterbildung-diversity-management-in-berlin.html?sword_list%5B0%5D=diversity&sword_list%5B1%5D=management
24. <http://immoabs.at/>
25. <http://www.curemalumni.ch/>
26. <http://www.adi-akademie.de/alumni.html>
27. Verein der Ehemaligen und Förderer der Post-Graduate- und Masterstudiengänge zur Immobilienökonomie an der European Business School und der Universität Regensburg (IMMOEBS) e. V. <https://www.my-immoebbs.de/>
28. <https://www.mirem.de/>

-
29. The benefits of being bilingual – it's more than just useful <http://amp.weforum.org/agenda/2016/08/why-being-bilingual-helps-keep-your-brain-fit>
 30. Das CIOL verfolgt das Ziel, den Wert von Sprachen und Sprachfertigkeiten aktiv zu vertreten. Als Berufsverband handelt er im öffentlichen Interesse und fördert Qualifikationen und Standards weltweit: www.ciol.org.uk

Diversity & Inclusion Management in der
Immobilienbranche

Ein Praxisguide

Clack, A.; Gabler, J.; Vermeulen, M.

2018, XIV, 137 S., Hardcover

ISBN: 978-3-658-18717-0