



Anne Tischer

# Time for Change – Warum Vielfalt für Facility- Management-Unternehmen zur Zukunftsfrage wird

## Diversität als Business Case

Diversität ist eines der Themen, die in meinen Gesprächen mit Unternehmen und Führungskräften immer wieder dieselben Reaktionen hervorrufen, oft in exakt gleicher Reihenfolge. Die erste spontane Reaktion ist Zustimmung, oft begleitet von einem Kopfnicken und einer freundlich gemeinten Aussage wie »Vielfalt ist uns als Unternehmen echt wichtig« oder »Bei uns haben alle Talente dieselben Chancen«. Fragt man etwas genauer nach, zum Beispiel nach einer Strategie mit konkreten Zielen und Verantwortlichkeiten, folgt auf die Zustimmung meist Ratlosigkeit. Schnell wird klar: Wenn es um Vielfalt geht, stehen die meisten Unternehmen noch am Anfang. Das ist auch in der deutschen Facility-Management-Branche so. Nachdem Diversität und Inklusion in vielen Geschäftsführungen und Vorständen lange nicht wirklich ernst genommen wurden, beginnen Unternehmen jetzt, sich gründlicher damit auseinanderzusetzen. Zu Recht, denn Diversität ist ein Business Case und als strategisches Ziel für die Branche auch angesichts des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels unverzichtbar. Und: Diversität sichert die Innovationskraft, Flexibilität und gesellschaftliche Akzeptanz von Unternehmen und damit ihre Zukunftsfähigkeit. Ein genauer Blick auf das Thema lohnt sich also.

## Nur wenig Vielfalt an der Spitze der Facility-Management-Unternehmen

## Vielfalt der Belegschaften

Laut Zahlen des Branchenverbandes GEFMA arbeitet jeder zehnte Erwerbstätige in Deutschland im Facility Management (FM). In absoluten Zahlen sind das 4,67 Millionen Menschen, ein Anteil von 10,7 Prozent aller Erwerbstätigen.<sup>1</sup> Damit sind in der Branche mehr Menschen als in der Automobilindustrie beschäftigt. Die Beschäftigtenstruktur zeigt die Vielfalt der Menschen, die in der Branche arbeiten. Viele haben ihre Wurzeln in anderen Ländern, gehören unterschiedlichen Religionen und Altersgruppen an, haben einen technischen, kaufmännischen oder handwerklichen Ausbildungshintergrund, viele der Beschäftigten sind Frauen. Doch blickt man an die Spitze der 20 umsatzstärksten Unternehmen im Facility Management, ist von dieser Vielfalt wenig zu sehen.<sup>2</sup> Die große Mehrheit in den Chefetagen ist männlich, weiß, zwischen 50 und 60 Jahren und hat fast ausschließlich in der FM-Branche gearbeitet. Von insgesamt 78 Geschäftsführenden und Vorständen waren Anfang 2021 nur

1 <https://fm-die-moeglichmacher.de>

2 Lünenendok®-Liste 2020: Führende Facility-Service-Unternehmen in Deutschland: <https://www.luenendok.de/produkte/listen/luenendok-liste-2020-fuehrende-facility-service-unternehmen-in-deutschland/>

neun Frauen, ein Anteil von 11,5 Prozent. Damit liegt der Frauenanteil in den FM-Unternehmen knapp unter dem Durchschnitt von 12,6 Prozent der führenden Unternehmen anderer Segmente der Immobilienwirtschaft in den Branchen Planung, Bau und Projektentwicklung (11,4 %), Immobilieninvestition (7,6 %), Banken und Immobilienfinanzierung (13,0 %) und Property Management (18,4 %).

In 14 der 20 führenden FM-Unternehmen gab es zum Jahresbeginn 2021 keine einzige Frau im Vorstand oder in der Geschäftsführung und in nur zwei Unternehmen stehen Frauen als CEO an der Spitze, Eva Wimmers bei ISS Deutschland seit 1. März 2021 und Fabiola Fernandez Grund bei Gegenbauer seit 1. April 2021.

### Mehr als nur Gender – die sieben Dimensionen von Diversität

Das Thema Diversität wurde in den letzten Jahren in der öffentlichen Wahrnehmung stark mit dem Aspekt Gender in Verbindung gebracht, zum Beispiel in Diskussionen um gleiche Chancen für Männer und Frauen auf dem Arbeitsmarkt, das Führungspositionengesetz (FüPoG) und den niedrigen Anteil von Frauen in den Führungsebenen der Wirtschaft. Doch Diversität ist mehr als nur Gender. Das Modell der »4 Layers of Diversity« von Lee Gardenswartz und Anita Rowe zeigt insgesamt sieben Dimensionen von Vielfalt. Dazu gehören neben dem Geschlecht auch das Alter, die soziale Herkunft, die sexuelle Orientierung, die ethnische Herkunft und Natio-

Diversität  
ist mehr als  
Gender

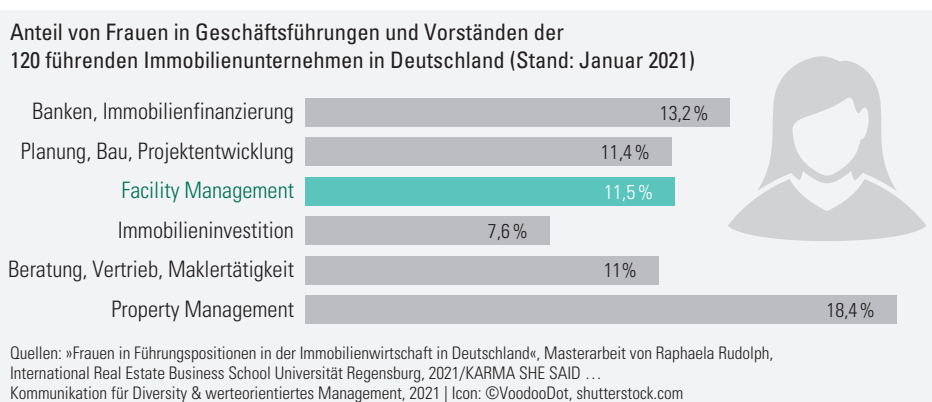


Abb. 20: Anteil von Frauen im Top-Management in Segmenten der deutschen Immobilienwirtschaft

Quellen: IREBS der Universität Regensburg und KARMA SHE SAID ...  
Kommunikation für Diversity & wertorientiertes Management

nalität, Religion sowie körperliche und geistige Fähigkeiten. Diese Kerndimensionen sind meist unveränderbar und bestimmen die Filter und Stereotype, mit denen das Individuum in der Gesellschaft, aber auch im Unternehmen und Arbeitsumfeld wahrgenommen wird.

In der äußeren Dimension liegen veränderbare Merkmale, die das Individuum prägen, etwa Familienstand und Elternschaft, geografische Lage, Einkommen, Ausbildung und Berufserfahrung oder Freizeitverhalten. Auf der organisationalen Ebene finden sich Differenzkriterien, die die Unterschiede im Arbeitsalltag im Unternehmen ausmachen, zum Beispiel Arbeitsort, Funktion und Arbeitsfeld, Managementstatus, Arbeitsort oder Gewerkschaftszugehörigkeit.

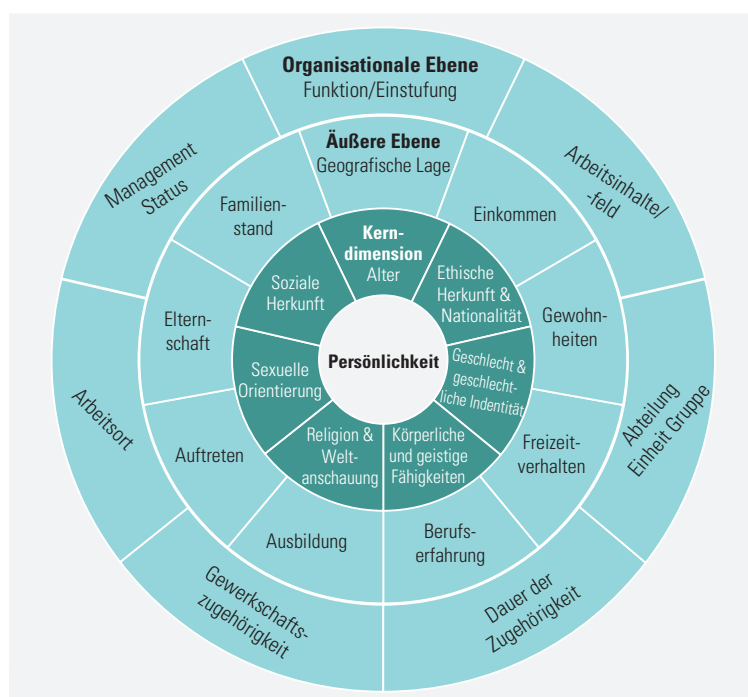


Abb. 21: Darstellung frei nach Gardenswartz und Rowe:  
»4 Layers of Diversity«<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Abbildung gefunden auf: <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/vielfaltdimensionen/>

## Warum Diversität für Unternehmen zur Zukunftsfrage wird

Die Konjunkturumfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags im Herbst 2019 ergab: Mehr als 50 Prozent der Unternehmen sehen im Fachkräftemangel die größte Gefahr für ihre Geschäftsentwicklung. Das Problem hat für die Unternehmen zugenommen – 2010 waren es noch 16 Prozent, die den Fachkräftemangel als Geschäftsrisiko einstufen.<sup>4</sup> Zu einer ähnlichen Einschätzung kommt die Beratung Lünenonk & Hossenfelder. Laut einer ihrer Studien ist der Personalmangel im Facility-Services-Markt in den letzten Jahren neben Digitalisierung, Nachhaltigkeit und dem Herausbilden von Multi-dienstleistern zu einer der Zukunftsfragen für die Branche geworden.<sup>5</sup> Eine weitere Studie der Berater erkennt im Personalmangel eine deutliche Wachstumsbremse für die FM-Unternehmen.<sup>6</sup>

Fachkräftemangel bedroht die Geschäftsentwicklung

Schon 2017 gaben 70 Prozent der deutschen Unternehmen an, nicht ausreichend Bewerbungen von erfahrenen Fachkräften zu erhalten, 41 Prozent erhielten nicht genug Bewerbungen von gut ausgebildetem Nachwuchs, also von Berufseinsteiger:innen und Hochschulabsolvent:innen. Obwohl Aufwand und Kosten im Recruiting gestiegen sind, brauchten Unternehmen 2019 durchschnittlich 107 Tage, um eine Stelle neu zu besetzen – fast doppelt so lange wie noch 2010.<sup>7</sup>

## Schon 2025 gehören 75 Prozent der Erwerbsfähigen zu den Millennials

Verstärkt wird diese Entwicklung durch den gesellschaftlichen und demografischen Wandel. Viele erfahrene Führungskräfte aus der Babyboomer-Generation treten in den nächsten Jahren ins Rentenalter ein und verlassen die Unternehmen. Schon 2025 wird die Generation der Millennials, also der zwischen 1980 und 1995 Geborenen, 75 Prozent der erwerbsfähigen Bevölkerung stellen. Die Frage, was diese Generation will und welches Arbeitsumfeld sie bevorzugt, wird für Unternehmen entscheidend.

Babyboomer gehen in Rente

4 <https://www.dihk.de/de/themen-und-positionen/wirtschaftspolitik/konjunktur-und-wachstum/dihk-konjunkturumfrage-herbst-2019-13970>

5 <https://www.luenendonk.de/produkte/studien-publikationen/luenendonk-360-grad-studie-2020-wechselwirkung-von-personal-qualitaet-und-preis-im-facility-management/>

6 <https://www.luenendonk.de/produkte/studien-publikationen/luenendonk-360-grad-studie-2020-wechselwirkung-von-personal-qualitaet-und-preis-im-facility-management/>

7 Die demografische Lage der Nation: Wie zukunftsfähig Deutschlands Regionen sind: [https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user\\_upload/Die\\_demografische\\_Lage\\_2019/Demografische\\_Lage\\_online.pdf](https://www.berlin-institut.org/fileadmin/user_upload/Die_demografische_Lage_2019/Demografische_Lage_online.pdf)



### Ansprüche der Millennials an ihr Unternehmen

Die Millennials lehnen den tradierten Top-down-Führungsstil und die damit verbundenen Karriereregeln in den Unternehmen ab. Sie fordern neben einem attraktiven Gehalt eine ausgewogene Work-Life-Balance, abwechslungsreiche, sinnvolle Aufgaben sowie ein berufliches Umfeld, das ihnen Freiräume lässt, sich zu entwickeln und die Arbeit mitzugestalten. Gleichzeitig steigt in dieser Generation die relative Bereitschaft, das Unternehmen zu verlassen, wenn es nicht das gewünschte Arbeitsumfeld bietet.<sup>8</sup> Drei Viertel der für die Deloitte-Millennial-Studie im Jahr 2018 Befragten fanden außerdem, dass ihr Unternehmen nicht ausreichend gesellschaftliche Verantwortung übernimmt und sich stärker für die Belange der Beschäftigten engagieren sollte. Die Mehrheit der Befragten wünschte sich »ihr« Unternehmen multikulturell, offen und sozial engagiert.

Weitere Studien zeigen, dass 65 Prozent der Millennials Vielfalt am Arbeitsplatz besonders wichtig ist. 69 Prozent der Bewerber:innen dieser Generation achten auf die Diversity in der Unternehmensführung, wenn sie über ein Jobangebot entscheiden, und 75 Prozent der Millennials ist es bei der Arbeitgeberwahl wichtig, dass die Werte eines Unternehmens mit den eigenen Werten übereinstimmen.<sup>9</sup>

### Junge Talente wollen Diversity, gleiche Karrierechancen und ein wertschätzendes Arbeitsumfeld

#### Studie der TH Aschaffenburg

Ähnliche Ergebnisse zeigt eine Befragung der TH Aschaffenburg im Auftrag der Initiative FRAUEN !N FÜHRUNG aus dem Jahr 2020.<sup>10</sup> Dabei wurden 167 Studierende in immobilienwirtschaftlichen Studiengängen sowie Berufseinsteiger:innen zu insgesamt 29 Kriterien in den Bereichen Unternehmensreputation, Gender Diversity, Unternehmenskultur, Arbeitsinhalt und Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten sowie materielle Aspekte befragt.

Die Ergebnisse zeigen, dass jungen Menschen drei Kriterien besonders wichtig sind: Wertschätzung, offene Kommunikation und transparente Entscheidungen sowie gleiche Karrierechancen. Letzteres erhielt bei den Frauen die dritthöchste Bewertung und ist damit ein wesentliches Entscheidungskriterium für junge Talente bei der Wahl des arbeitgebenden Unternehmens. Das ist für Immobilienunternehmen wichtig, da der Anteil von Frauen an den Hochschulen und Unis

<sup>8</sup> Ergebnisse des 2016 Deloitte Millennial Survey

<sup>9</sup> Studie »Diversity is good for growth« von PwC im Auftrag des ZIA: <https://www.zia-deutschland.de/themen/diversity/>

<sup>10</sup> Ergebnisse der Umfrage der TH Aschaffenburg im Auftrag von FRAUEN IN FÜHRUNG im Blog, News vom 29.07.2020: <https://www.frauen-in-fuehrung.info/blog/>

steigt. So lag 2018/2019 der Anteil weiblicher Studierender an der Technischen Hochschule Aschaffenburg bei circa 64 Prozent, an der EBS Universität für Wirtschaft und Recht bei 42 Prozent (2020) und an der Uni Regensburg ebenfalls bei 42 Prozent (2019/2020). An der Uni Stuttgart waren 2019 im Studiengang Immobilientechnik und Immobilienwirtschaft im Jahr 2019 mit 47 Prozent knapp die Hälfte der Studierenden weiblich.

### Diversität macht Unternehmen erfolgreicher

Wie sehr sich Vielfalt und eine inklusive Unternehmenskultur auszahlen, haben zahlreiche Studien belegt. Ein Beispiel ist die internationale Studie von McKinsey & Company »Diversity wins: How inclusion matters« von 2020, für die 1.000 Unternehmen in 15 Ländern untersucht wurden. Die Ergebnisse zeigten, dass Unternehmen mit hoher Genderdiversität im Top-Management eine um 25 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit haben, überdurchschnittlich profitabel zu sein. Betrachtet man den Faktor der ethnischen Diversität (Internationalität des Vorstands), lag dieser Wert sogar bei 36 Prozent.

Diversität  
im Top-  
Management

Auch eine Studie des Peterson Institute for International Economics aus dem Jahr 2016, bei der knapp 22.000 Unternehmen in 91 Ländern untersucht wurden, ergab, dass Unternehmen mit einem Frauenanteil von mindestens 30 Prozent in der obersten Managementebene einen um 15 Prozent höheren Reingewinn erzielten als vergleichbare Unternehmen ohne Frauen im Management. Weitere Studien belegen



- 1) Wertschätzung
- 2) Offene Kommunikation
- 3) Transparente Entscheidungen
- 4) Abwechslungsreiche Aufgaben
- 5) Verantwortung



- 1) Wertschätzung
- 2) Offene Kommunikation
- 3) Gleiche Karrierechancen
- 4) Transparente Entscheidungen
- 5) Abwechslungsreiche Aufgaben

Quelle: »Erwartungen junger Talente der Immobilienbranche an ihre Arbeitgeber – eine vergleichende Betrachtung von Frauen und Männern«, Umfrage von Studierenden am Institut für Immobilienwirtschaft und -management an der TH Aschaffenburg, 2020  
Icons: ©VoodooDot, shutterstock.com

Abb. 22: Erwartungen junger Talente in der Immobilienwirtschaft an ihre Arbeitgeber

Quelle: TH Aschaffenburg im Auftrag von FRAUEN !N FÜHRUNG e. V.

darüber hinaus, dass Unternehmen mit einem hohen Frauenanteil im Management eine bessere Aktienkursentwicklung (Credit Suisse Research Institute 2016) und einen höheren Gewinnanteil aus Innovationen haben (BCG und TU München 2017) und profitabler sind (McKinsey & Co 2018).<sup>11</sup>

#### Auswirkungen von Diversität und Inklusion

Für die Immobilienwirtschaft wurden die Auswirkungen von Diversität und Inklusion 2019 von PwC im Auftrag des Branchenverbandes ZIA untersucht. Auch hier waren die Ergebnisse aus der Befragung von 138 Unternehmen der Branche eindeutig: Unternehmen, die auf Vielfalt setzen, profitieren in puncto Umsatz, Kundenzufriedenheit und Innovation. Für sie ist es 6,9-mal so wahrscheinlich, Umsatzwachstum zu erzielen, 7,9-mal so wahrscheinlich, zufriedene Kund:innen zu haben, und 7,6-mal so wahrscheinlich, innovativer zu sein als der Wettbewerb.<sup>12</sup>

Für Unternehmen, die auf Diversität und Inklusion setzen, ist es im Vergleich zum Wettbewerb

- **6,9-mal** wahrscheinlicher, **Umsatzwachstum** zu erzielen,
- **7,6-mal** wahrscheinlicher, **zufriedene Kunden** zu haben,
- **13,8-mal** wahrscheinlicher, **innovativer als der Wettbewerb** zu sein.

Quelle: Studie »Diversity is good for growth. Wie Unternehmen durch inklusive Kulturtransformation ihre Zukunft sichern – ein Blick auf die Immobilienbranche«, PwC im Auftrag des ZIA, 2019

*Abb. 23: Vorteile von Diversity für Unternehmen aus der Immobilienbranche, PwC-Studie im Auftrag des ZIA, 2019*

#### Warum der Wandel zu mehr Diversität so schwierig ist

#### Wenig Vielfalt in den Vorständen

Die Argumente und Zahlen sind eindeutig: Vielfalt ist ein Business Case und macht Unternehmen profitabler, attraktiver für Talente und innovationsstärker. Trotzdem kommt Diversität nur langsam auf die Agenda der Unternehmen. Warum das so ist, hat viel damit zu tun, dass es an der Spitze der Unternehmen, in den Vorständen und

<sup>11</sup> Einen guten Überblick über die Ergebnisse der einzelnen Studien bietet der AllBright-Bericht, September 2019, Seite 9.

<sup>12</sup> Für die Studie von PwC und ZIA wurden 138 Unternehmen aus der Immobilienbranche befragt. Die Studie kann man hier finden: <https://www.zia-deutschland.de/themen/diversity/>



Geschäftsführungen, kaum Vielfalt gibt. Der aktuelle Bericht der AllBright Stiftung zeigt: Im Jahr 2020 ist das durchschnittliche Mitglied in deutschen Börsenvorständen zu 90 Prozent ein Mann, zu 77 Prozent deutsch und zu 76 Prozent Ingenieur oder Wirtschaftswissenschaftler. Insgesamt 99 Prozent der Vorstände haben ihre Ausbildung in Westdeutschland (67 %) oder im Ausland (32 %) absolviert, nur ein Prozent in Ostdeutschland. Die Verantwortlichen für die Vorstandsbesetzungen, meist Aufsichtsratsvorsitzende und Vorstände, rekrutieren – bewusst oder unbewusst – jüngere Kopien von sich selbst und schaffen so in Geschlecht, Alter, Herkunft und Ausbildung extrem homogene Vorstände.<sup>13</sup> Die große Ähnlichkeit zeigt auch ein Blick auf die Vornamen: So gab es 2018 in den Börsenvorständen mehr Personen namens Thomas oder Michael als Frauen.<sup>14</sup> Die Tatsache, dass ein Thomas oder Michael einen Klon seiner selbst rekrutiert, ist auch als »Thomas-Kreislauf« bekannt und gut auf den Punkt gebracht.

Vorstände  
rekrutieren  
Kopien von  
sich selbst

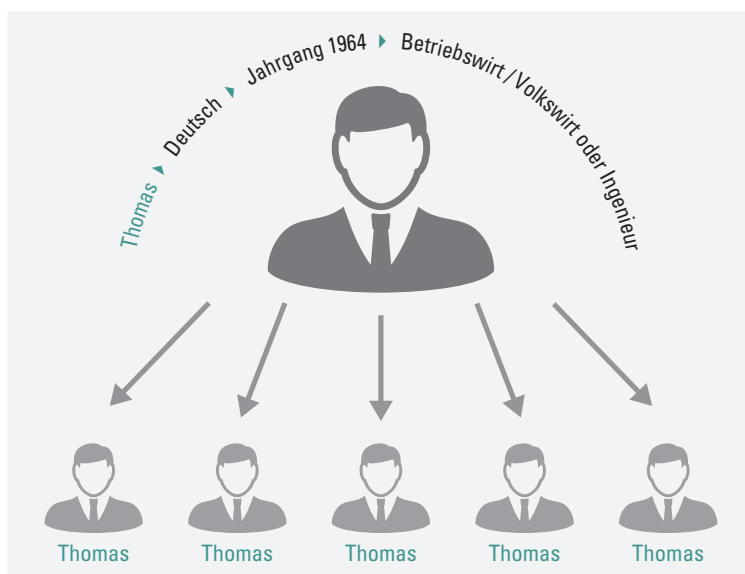


Abb. 24: Der Thomas-Kreislauf als Rekrutierungsprinzip  
in der deutschen Wirtschaft

Quelle: AllBright-Bericht, März 2017

<sup>13</sup> AllBright-Bericht, September 2020: <https://www.allbright-stiftung.de/allbright-berichte>

<sup>14</sup> AllBright-Bericht, Oktober 2018: <https://www.allbright-stiftung.de/allbright-berichte>

**Persönliche Erfahrungen fehlen** Auch in den Chefetagen der FM-Unternehmen fehlt es oft an Diversität und an persönlichen Erfahrungen mit deren Vorteilen für Entscheidungsprozesse und Kultur. Hinzu kommt: Ein inklusives Umfeld in Unternehmen zu schaffen ist langwierig und anstrengend. Diversität erzeugt Reibung und Diskussionen. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Perspektiven stellt die gewohnten Entscheidungsmuster und -prozesse in den Unternehmen infrage und erfordert Geduld und Mühe. Auch gefährden gleiche Chancen auf Führungspositionen die Karriere- und Aufstiegsperspektiven derjenigen, die von den bisherigen »Spielregeln« profitiert haben.

### Wie Diversität in Unternehmen gelingt – fünf Schritte für den Wandel

Der Veränderungs- und Handlungsdruck trifft in vielen Immobilienunternehmen auf eine Unsicherheit bezüglich der zu ergreifenden Maßnahmen. In der Hälfte der Unternehmen (51 %) beschäftigt man sich nur punktuell und ohne klare Verantwortlichkeit mit Diversität und Inklusion. In nur 9 Prozent der Branchenunternehmen wird regelmäßig darüber kommuniziert und in nur 11 Prozent der befragten Unternehmen ist das Thema auf Geschäftsführungsebene verankert.<sup>15</sup>

Was also können Unternehmen ganz konkret tun, um den Wandel zu mehr Diversität und einer inklusiven Kultur zu gestalten?

**Konkrete Maßnahmen für den Wandel**

#### 1. »Tone from the Top« – Verantwortung im Vorstand

Diversität muss als strategisches Ziel behandelt werden. Es braucht eine klare Verantwortung im Vorstand und ein eigenes Budget. Eine entscheidende Rolle für den Erfolg von Diversitymaßnahmen spielt die Kommunikation des Vorstands beziehungsweise der Geschäftsführung. Um glaubwürdig zu sein, braucht es statt warmer Worte oder Absichtserklärungen eine kontinuierliche und engagierte Kommunikation der Unternehmensführung. Die Beschäftigten müssen verstehen können, warum die Führungsebene Diversität als Ziel hat, was das mit den operativen Unternehmenszielen zu tun hat und wie konkret der Veränderungsprozess aussieht.

#### 2. Analyse – Belegschaft, Strukturen und Prozesse prüfen

Ein inklusives Arbeitsumfeld im Unternehmen erreicht man nicht nach dem Copy-&-Paste-Prinzip. Deshalb steht am Anfang jeder Diversitätsstrategie eine gründliche Analyse des Unternehmens. Wichtige Fragen sind: Wie setzt sich die Belegschaft zusammen? Wer sind

<sup>15</sup> Studie von PwC und ZIA: <https://www.zia-deutschland.de/themen/diversity/>

meine Führungskräfte, was treibt sie an und für welche Werte treten sie ein? Wer ist in Führungsrollen unterrepräsentiert und welche Strukturen, Prozesse und Denkmuster könnten dafür verantwortlich sein? Wie steht es um eine inklusive Kultur?

### 3. Stereotype erkennen und abbauen – Führungskräfte und Beschäftigte schulen

Gerade bei der Besetzung von Führungspositionen spielen unbewusste Denkmuster und Vorurteile, auch »Unconscious Bias« genannt, eine entscheidende Rolle. Schulungen von Führungskräften und Beschäftigten helfen, sich dieser Vorurteile bewusst zu werden, sie abzubauen und so ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem sich alle gleichermaßen entfalten können.

### 4. »You can't be what you can't see« – Vorbilder sichtbar machen

Vorbilder motivieren und ermutigen. Um Diversität im Unternehmen zu fördern, ist es wichtig, Menschen verschiedener Herkunft, Religion, Altersgruppen und Geschlechter im Unternehmen sichtbar zu machen und ihnen, nach innen wie nach außen, eine Plattform zu geben.

### 5. Wandel messbar machen – Ziele und KPIs definieren

Diversität und ein inklusives Arbeitsumfeld zu erreichen ist ein langwieriger Prozess. An Diversität gebundene Ziele und Fristen, zum Beispiel bei der Besetzung von Teams, Talentprogrammen und Beförderungen, sind notwendig, um im Unternehmen und bei den Führungskräften konkrete Anreize für den Wandel zu schaffen und Fortschritte auch über einen längeren Zeitraum messbar zu machen.



**Anne Tischer**

setzt sich für mehr Frauen und mehr Vielfalt in den Führungsetagen der deutschen Wirtschaft ein. Sie ist Vorsitzende von FRAUEN !N FÜHRUNG, einer Initiative für mehr Frauen in Führungspositionen in der Immobilienwirtschaft, und berät mit KARMA SHE SAID... Unternehmen rund um Diversität und wertorientiertes Management. Anne Tischer war viele Jahre als Presse- und Marketingverantwortliche in Immobilienkonzernen, Stiftungen und in der Politik tätig.

[www.karma-she-said.de](http://www.karma-she-said.de)  
[www.frauen-in-fuehrung.info](http://www.frauen-in-fuehrung.info)