

GASTKOMMENTAR



Anne Tischer

Gründerin der
Kommunikationsberatung
Karma She Said... und
Vorsitzende der Initiative Frauen
in Führung

(Quelle: Karma She Said...
Kommunikation für Diversity &
werteorientiertes Management,
Urheberin: Farideh Diehl)

Kulturwandel

Mehr Diversität hilft auch in der Krise

*Einseitig besetzte Geschäftsführungen und
Vorstände, ein autokratisches
Führungsverständnis und das viele billige
Geld haben die deutsche Immobilienwirtschaft
satt und innovationsträge gemacht, meint
Anne Tischer. Um zukunftsfähig zu bleiben,
brauche die Branche dringend neue
Perspektiven und mehr Vielfalt an der Spitze.*

Die Immobilienwirtschaft hat den Ruf eines Elefanten. Ein Koloss, oft träge und nur schwer in Gang zu bringen. Jetzt, da neue Konzepte für verödete Innenstädte, Hotel- und Einzelhandelsimmobilien gefragt sind, fehlen der Branche gute Ideen und Flexibilität. Das hat vor allem kulturelle Gründe, und die sind in den Führungsebenen zu finden.

Ein Blick auf die Zahlen, konkret auf den Frauenanteil im Topmanagement, zeigt das Problem. So sind Anfang 2021 unter den 90 Vorstandsmitgliedern der 24 Immobilienunternehmen an der Börse nur

zehn Frauen, ein Anteil von lediglich elf Prozent. Fast zwei Drittel der gelisteten Branchenunternehmen haben reine Männervorstände, die meisten haben sich selbst ein Ziel von null Prozent Frauen im Vorstand gesetzt.

Ähnlich sieht es bei den 100 führenden Branchenunternehmen aus: Laut einer aktuellen Untersuchung der IREBS liegt der Frauenanteil in Top-Positionen durchschnittlich bei nur zwölf Prozent. Der dominierende Managertypus in den Chefetagen ist männlich, weiß, 50 bis 60 Jahre alt und in seiner Karriere mit dem alten Rollenmodell – Frau hält Mann den Rücken frei – gut gefahren. Wo aber Menschen entscheiden, die einander ähneln, setzt Betriebsblindheit ein. Für gute, innovative Ergebnisse fehlt die Reibung.

Doch die Zeichen stehen auf Veränderung. Ein wichtiges Signal kam im Herbst 2020 aus der Politik, die Einigung auf das Zweite Führungspositionengesetz (FüPoG 2). Das Gesetz wird dafür sorgen, dass in großen Vorständen voll mitbestimmter Börsenunternehmen künftig mindestens eine Frau sichtbar an der Spitze steht.

Treiber für den Kulturwandel ist auch die Pandemie. Sie hat in vielen Unternehmen Themen auf die Agenda gesetzt, die dort zuvor oft nicht ernst genommen wurden: die Zusammenarbeit mit remote-arbeitenden Teams, Empathie und Vertrauen als Schlüsselqualifikationen für Führung oder die Bedürfnisse berufstätiger Eltern im Spagat zwischen Arbeit, Kinderbetreuung, Schulaufgaben und Haushalt.

Um das Momentum der Krise für den Kulturwandel in der Immobilienbranche zu nutzen, braucht es jetzt ein klares Handeln. **Auf die To-do-Liste der Politik gehören der Ausbau der Kitas und Ganztagschulen, die Umwandlung des Ehegatten- in ein Familiensplitting sowie eine Reform des Elterngelds mit mindestens vier „Vätermonaten“.**

Auch die Unternehmen müssen aktiv werden und konsequent auf Teilzeitmodelle setzen, gerade in den Führungspositionen. Zudem sollten sie Väter zu gleicher Elternzeit ermutigen. Laut einer Studie des DIW aus dem Jahr 2019 entscheiden sich sechs von zehn Vätern gegen eine Elternzeit, weil sie finanzielle Einbußen und berufliche Konsequenzen befürchten. **Mit einer klaren Aufforderung an Väter, privat genauso Verantwortung zu übernehmen wie im Job, und den nötigen Unterstützungsangeboten hierfür helfen Unternehmen, alte Rollenbilder abzubauen und motivieren ihre Beschäftigten.**

Und drittens sollten Unternehmen Menschen mitentscheiden lassen, die anders ticken als die Führung. **Anstelle von warmen Worten à la „Wir wollen allen Talenten dieselben Chancen geben“ braucht es eine Diversity-Strategie mit Verantwortung im Vorstand.** Dazu gehören Zielvorgaben für alle Führungsebenen, paritätisch besetzte Talentprogramme sowie sichtbare Vorbilder und Policy im Unternehmen, wie zum Beispiel Führungskräfte in Teilzeit, Chefs, die gleiche Elternzeit nehmen, oder meetingfreie „Feuerpausen“ zwischen 17 und 20 Uhr.