

# MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG IN DER DEUTSCHEN IMMOBILIENWIRTSCHAFT WIE GELINGT DER WANDEL?



F!F



## BRANCHENBEFRAGUNG

der IRE|BS Immobilienakademie in Kooperation mit dem An-Institut ZUKUNFT.unternehmen der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg im Auftrag von FRAUEN IN FÜHRUNG (F!F) – Initiative der deutschen Immobilienwirtschaft für mehr Frauen in Führungspositionen e.V.

# MEHR FRAUEN IN FÜHRUNG IN DER DEUTSCHEN IMMOBILIENWIRTSCHAFT

## WIE GELINGT DER WANDEL?

### ÜBER FRAUEN IN FÜHRUNG (FIF)

FIF ist eine Initiative für mehr Frauen in Führungspositionen in der deutschen Immobilienwirtschaft und wurde 2019 gegründet. FIF setzt sich für ein ausgewogenes Geschlechterverhältnis in den Führungsebenen der Unternehmen und einen kulturellen Wandel zu mehr Diversität und gerechten Karrierechancen ein. Damit will FIF beitragen, die Branche attraktiver für Talente, sozial nachhaltiger und innovativer zu gestalten. Die Initiative steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz, persönliche Schirmherrin ist Staatssekretärin Anja Hajduk.

#### HERAUSGEBERIN:

#### FRAUEN IN FÜHRUNG

Initiative der deutschen Immobilienwirtschaft für mehr Frauen in Führungspositionen e.V.

Vorstand: Anne Tischer, Inge Lang

[frauen-in-fuehrung.info](http://frauen-in-fuehrung.info)

#### IMPRESSUM:

Redaktion: Martina Rozok, Anne Tischer

Mitarbeit: Lisa Heinrichs, Inge Lang

Design: LUV Design, Susanne Freibichler

#### BILDNACHWEISE:

Anja Hajduk: © BMWK / Susanne Eriksson

Anne Spiegel: © Nils Hasenau

Anne Tischer: © Farideh Diehl

Stephanie Birkner: Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Frederik Walbaum: Savills Immobilien Beratungs-GmbH

Tobias Just: IREBS Immobilienakademie Universität Regensburg

Inge Lang: iLACON

Eine Branche im Umbruch S. 4 – 6

Wo stehen wir? Anteil von Frauen in Führungspositionen zu gering S. 6 – 7

Mehr Erfolg durch diverse Teams: Gewinn auch beim Wettbewerb um Talente S. 8

Zur Studie S. 9 – 12

#### Frauen in Führung: Ergebnisse

1. Hot Topic für junge Talente und Frauen, aber kein Thema für männliche Entscheider S. 13

2. Handlungsbedarf groß, aber zu wenig konkrete Maßnahmen oder Alibi S. 14 – 15

3. Männliche Nachwuchs- und Führungskräfte sehen kaum Hindernisse für Karriere S. 16 – 17

4. Frauen im Vorteil bei Führung der Next Generation: Vom Ich zum Wir S. 18 – 19

5. Entscheider sind sich Karrierehürden für Frauen bewusst, tun aber zu wenig S. 20 – 21

6. Netzwerke sind Chance und Hürde zugleich S. 22

7. Karrierehürden für Frauen: Männer dominieren Netzwerke, Unternehmenskultur und Personalentscheidungen S. 23

Summary S. 25

Aufbruch: Weichen stellen mit messbaren Zielen, Budgets und Fokus auf Nachhaltigkeit S. 26

Was hat Sie an den Ergebnissen überrascht? S. 27

Schlussworte S. 28 – 30

# EINE BRANCHE IM UMBRUCH

## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Frauen schließen häufiger das Abitur ab, stellen die Mehrheit der Studierenden und haben im Schnitt die besseren Abschlüsse. Dennoch schaffen es viel zu wenig Frauen in die obersten Führungsetagen. In der Immobilienwirtschaft sind nur sieben von insgesamt 27 DAX-Vorständen weiblich. Dabei geht es bei der Gleichstellung der Geschlechter nicht nur um ein verfassungsrechtlich verbrieftes Recht. Sie liegt auch im Interesse der Unternehmen. Denn gemischte Teams sind erfolgreicher: Sie können unternehmerische Risiken besser minimieren, sind innovativer und erzielen eine höhere Wertschöpfung.

Fragen Sie sich jetzt auch, woran es konkret in der Immobilienwirtschaft hapert? Diese Studie liefert Antworten. Sie zeigt zum Beispiel, dass männliche Entscheider oft zu wenig über die Hürden wissen, denen insbesondere Frauen im Beruf begegnen. Sei es bei der Karriereplanung, dem Aufbau von Netzwerken oder Vereinbarkeitsfragen. Wenn aber die Immobilienwirtschaft in Zeiten des Fachkräftemangels hervorragend ausgebildete Frauen und junge Fachkräfte für sich gewinnen will, wird sich das ändern müssen. Wir im Bundesfrauenministerium unterstützen sie dabei. Mit Angeboten wie unserem Programm „Erfolgsfaktor Familie“, das Unternehmen die Vorteile einer familienbewussten Unternehmenskultur mit guten Praxisbeispielen näherbringt. Und indem wir beispielsweise mit dem Führungspositionen-II-Gesetz wichtige Leitplanken einziehen und eine Mindestbeteiligung von Frauen in Aufsichtsräten und Vorständen der größten deutschen Unternehmen vorschreiben.

Damit tragen wir unseren Teil dazu bei, den notwendigen Wandel in Gesellschaft und Wirtschaft zu gestalten, mehr Frauen in Führung zu bringen und unsere Wirtschaft für das 21. Jahrhundert fit zu machen. Ich danke der Initiative FRAUEN IN FÜHRUNG für ihren Einsatz und wünsche eine angenehme Lektüre!

Ihre



**Anne Spiegel**

Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend



## Anne Tischer und Inge Lang, FRAUEN IN FÜHRUNG:

Bevor wir mit der Arbeit an dieser Studie begannen, im Herbst 2020, überlegten wir, was genau wir damit herausfinden wollten. Wir dachten an die Studien renommierter Beratungshäuser und Institute, die es bereits gab. Jedes Jahr aus Neue belegten sie die Vorteile von gemischten Führungsteams für Unternehmen, ökonomische und kulturelle Vorteile, messbar und nachgewiesen in harten Zahlen: Wachstum bei Umsatz und Gewinn, höhere Innovationsfähigkeit und größere Flexibilität im Umgang mit einem sich schnell wandelnden Marktumfeld, geringe Fluktuation durch zufriedener Beschäftigte, mehr Akzeptanz bei Kunden und Kundinnen und ein positiveres Image in der Öffentlichkeit. Solche Zahlen konnten die vielen männlichen Entscheider im Topmanagement nicht kalt lassen, dachten wir. Und vorausgesetzt, sie lebten in der gleichen Welt wie wir, lasen Zeitung, hörten Radio und waren auf LinkedIn & Co. unterwegs, verfügten sie über ausreichend Zugänge zu diesen Studienergebnissen.

Warum tat sich in den Führungsebenen der Branche in punkto Frauen trotzdem kaum etwas? Mit dieser Studie kommen wir der Antwort auf die Frage nach den Gründen für den langsamen Wandel zu mehr Frauen in Führung näher. Was wir herausgefunden haben, ist: Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem, das vor allem darin wurzelt, dass die persönliche Betroffenheit an den Stellen am geringsten ist, wo am meisten entschieden wird: im Topmanagement.

Was wir auch erfahren haben: Der Wandel geht von den Frauen selbst aus. Sie fordern konkrete Maßnahmen für mehr Frauen in Führung in den Unternehmen ein, sie werden sicht- und hörbarer und stellen nicht mehr sich selbst, sondern das System in Frage. Unterstützt wird die Veränderung von den jüngeren Generationen, die Dinge bewegen wollen und ihr arbeitgebendes Unternehmen nach dessen Unternehmenskultur und übereinstimmenden Werten auswählen.



Das gibt Hoffnung: Denn die Immobilienwirtschaft steht vor enormen Herausforderungen und wird an ihren Taten zu Klimaschutz, sozialer Teilhabe und gerechteren Zugängen zu Arbeitsplätzen, Kapital, Wohn- sowie öffentlichen Räumen gemessen. Um Antworten auf diese Herausforderungen zu finden, braucht die Branche eine neue Führungskultur in den Unternehmen, die von Frauen mitdefiniert wird: Weg vom Ich, hin zum Wir, weg von Tunnelblick und Blasenbildung in homogen besetzten Managementmannschaften hin zu einer größeren Vielfalt an Perspektiven, Kompetenzen und Erfahrungen.

Was braucht es für diesen Wandel ganz konkret? Vor allem ein echtes, ernst gemeintes Commitment der Unternehmensführungen in Form von Zielgrößen und Fristen zur Erhöhung der Frauenanteile im Topmanagement und den oberen Führungsebenen. So entsteht Handlungsdruck und werden Fortschritte messbar. Es braucht eine verpflichtende Sensibilisierung der Führungskräfte für eigene Denkmuster und Vorurteile, Arbeitsmodelle, die Führung in Teilzeit und in Tandems ermöglichen und Unternehmen, die von ihren Beschäftigten gleich lange Elternzeiten und geteilte Care-Arbeit aktiv einfordern. Und es braucht auch, bis alle die Vorteile von Diversität im Management erkannt haben, politische Vorgaben und Reformen wie z.B. Quoten und die Abschaffung des Ehegattensplittings, um das Veränderungstempo zu beschleunigen. **Time for Change.**

# WO STEHEN WIR?

## ANTEIL VON FRAUEN IN FÜHRUNGSPPOSITIONEN ZU GERING

In Deutschland sind in der Immobilienwirtschaft rund 4,5 Millionen Menschen beschäftigt. Die Branche schafft die Orte, an denen wir arbeiten, wohnen, lernen, einkaufen und anderen begegnen. Wie kaum eine andere Branche prägt sie das Leben der Menschen in unserer Gesellschaft und ist zugleich ihr Spiegel. Doch dieser Spiegel ist verzerrt: In vielen Unternehmen der Immobilienwirtschaft schaffen es Frauen trotz hoher Qualifikation deutlich seltener in Führungspositionen. In der Untersuchung von Rudolph aus dem Jahr 2020 zeigt sich, dass in den 100 größten Unternehmen der Branche der Anteil von Frauen in Führungspositionen mit rund 30% nicht nur gering ist, ihr Anteil nimmt sogar mit zunehmender Hierarchiestufe deutlich ab und liegt bei nur 12% in der 1. Führungsebene.

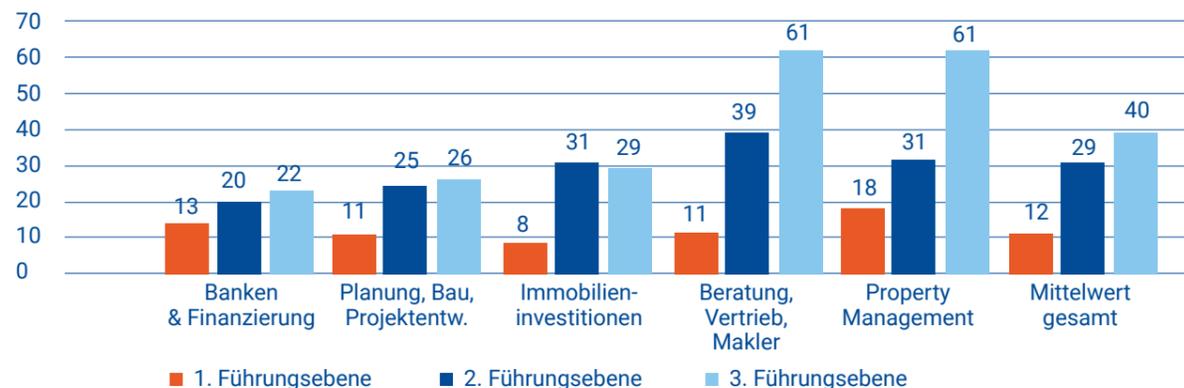
2019 zeigt der Blick an die Börse: An der Spitze der deutschen Wirtschaft, im DAX30, haben 24 von 30 Unternehmen eine Frau im Vorstand (80%), in der Immobilienwirtschaft sind es nur sechs von 22 Unternehmen (27%). Unter den 56 Börsenunternehmen, die Ende 2019 noch immer das Ziel Null für den Frauenanteil im Vorstand haben, sind elf Unternehmen aus der Immobilienbranche, ein Fünftel. Das ist im Branchenüberblick der höchste Anteil. Generell stellt sich die Frage, ob es spezifische Gründe in der Immobilienwirtschaft für zu wenig Frauen in Führungspositionen

gibt, denn zum einen zeigt die Auswertung von Rudolph, dass es innerhalb einzelner immobilienwirtschaftlicher Sparten große Abweichungen zum Branchenmittelwert gibt und zum anderen, dass in immobilienwirtschaftlichen Netzwerken wie ULI, RICS, gif e.V., immoebis, IVD und IREBS CORE unterdurchschnittlich viele Frauen aktiv sind, die vor allem nicht den zum Teil hohen Anteil von Frauen in universitären Ausbildungsprogrammen spiegeln (Universität Regensburg: 42%, Universität Stuttgart: rund 50%). Diese Fragen bleiben insbesondere deswegen offen, weil in der Untersuchung von 2020 vier von fünf Unternehmen angaben, dass sie frauenspezifische Förderungsprogramme aufgelegt und nahezu 100% der befragten Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle eingeführt haben (98%).

Im Januar 2021, kurz nach der Zustimmung der Regierung zum erweiterten Führungspositionengesetz und einer intensiven öffentlichen Debatte über die Verweigerungshaltung vieler Unternehmen, Frauen in ihre Vorstände zu berufen, verändert sich das Bild an der Spitze der Immobilienwirtschaft kaum.

### Frauen in Führungspositionen der Immobilienwirtschaft 2020

Primärerhebung der jeweils 20 größten Unternehmen der Unterbranchen, in %



Quelle: Rudolph (2020)

In den 24 Immobilienunternehmen an der Börse gibt es insgesamt 90 Vorstandsmitglieder, nur zehn davon sind Frauen, ein Anteil von 11%. Knapp zwei Drittel der Unternehmen haben reine Männervorstände. Sie legen für den Frauenanteil in ihren Vorständen eine Zielgröße von Null fest. Und das, obwohl Frauen die Hälfte des Talentpools in den Unternehmen bilden, genauso gut ausgebildet und qualifiziert sind und seit Jahrzehnten Studien auf die stra-

tegischen Vorteile gemischter Führungsteams für Unternehmen (Steigerung von Umsatz, Gewinn, Innovationskraft, Beschäftigten und Kundenzufriedenheit) belegen. Die Frage, die sich aufdrängt, ist: Warum tun sich Entscheider so schwer damit, ihrer Aufgabe, nämlich strategisch richtige, nachhaltige Entscheidungen für ihr Unternehmen zu treffen, nachzukommen?

### Frauen in den Vorständen der 24 Immobilienunternehmen an der Börse\*:

	 FRAUEN IM VORSTAND	 ZIEL FRAUENANTEIL VORSTAND	 FRIST FÜR DAS ZIEL
AAREAL BANK	2/6	20%	30.06.22
ADO PROPERTIES	0/2	k.A.	k.A.
ADLER REAL ESTATE	0/2	0%	k.A.
ALSTRIA OFFICE REIT	0/2	0%	31.12.21
AROUNDTOWN	0/4	k.A.	k.A.
CORESTATE CAPITAL	0/4	k.A.	31.12.24
DEUTSCHE EUROSHOP	0/2	30%	k.A.
DEUTSCHE PFANDBRIEFBANK	0/4	20%	30.06.22
DEUTSCHE WOHNEN	0/4	20%	30.06.25
DIC ASSET	1/4	25%	30.06.22
DWS GROUP	1/6	k.A.	k.A.
GRANDCITY PROPERTIES	1/4	k.A.	k.A.
HAMBORNER REIT	0/2	30%	30.06.22
HOCHTIEF	0/4	0%	30.06.22
HYPOPORT	0/2	0%	30.06.22
INSTONE REAL ESTATE	0/3	0%	31.12.20
LEG IMMOBILIEN	1/3	33%	31.12.21
NEMETSCHKE	0/4	0%	31.12.21
PATRIZIA IMMOBILIEN	1/7	25%	30.06.24
SCOUT24	0/4	0%	30.06.24
TAG IMMOBILIEN	1/3	30%	k.A.
TLG IMMOBILIEN	0/2	0%	30.06.22
VONOVIA	1/4	20%	31.12.21
WÜSTENROT & WÜRTTEMBERGISCHE	1/8	15%	30.06.22

\*Börsenunternehmen im DAX, MDAX, SDAX, Stand: 10.01.2021, Quelle Immobilien Zeitung / FRAUEN IN FÜHRUNG, k.A. = keine Angabe

# MEHR ERFOLG DURCH DIVERSE TEAMS: GEWINN AUCH BEIM WETTBEWERB UM TALENTE

Ein geringer Anteil von Frauen in Führungspositionen wird sich für Unternehmen als Problem erweisen. Eine wachsende Zahl an Studien zeigt, dass mehr Diversität mit Unternehmenserfolg korreliert. Die Argumente dafür lassen sich den vier Bereichen Vergrößerung des Talent-Pools, Rollenmodelle für die Next Generation, Steigerung des Unternehmenserfolgs und Kundengewinnung bzw. -bindung zuordnen:

## Vergrößerung des Talent-Pools

1. Eine Beschränkung des Führungskräftepools auf vor allem männliche Kandidaten würde den Talentpool reduzieren und damit Qualifikationen und Qualitäten verschwendung (Simpson et al. 2010; Schrand und Just, 2019).



## Rollenmodelle für die Next Generation

2. Diese Beschränkung würde noch verstärkt, wenn Frauen in Führungspositionen fehlen und damit nicht als Rollenmodelle für neue, junge Talente im Wettbewerb um Talente fungieren können (Hillman et al. 2007)

## Steigerung des Unternehmenserfolgs

3. Diversität lässt ein breiteres Angebot an Fähigkeiten, Kompetenzen und Sichtweisen zu. Dies hilft, komplexe Aufgaben zu lösen und Kreativität zu fördern, gerade weil es zu Reibungspunkten und Perspektivwechseln kommt. Dies erhöht die Produktivität eines Unternehmens (Cox und Blake, 1991; Carter et al. 2003). Studien von Campbell und Minguez-Vera (2008) sowie Terjesen et al. (2015) zeigen, dass ein Plus an weiblichen Führungskräften in Entscheidungsgremien mit höheren finanziellen Ergebnissen von US-Unternehmen korreliert. Für die Immobilienwirtschaft zeigen Schrand et al. (2018), dass dies insbesondere dann gilt, wenn Frauen in Entscheidungs- und nicht nur in Kontrollgremien vertreten sind. Schrand und Just (2019) belegen zudem für immobilienwirtschaftliche Projektteams, dass das Argument eines verbreiterten Talentpools Effizienzvorteile generiert. Auch für die These der Kreativitätsförderung gibt es Indikationen für die Immobilienwirtschaft (PwC Legal und ZIA, 2019).

## Kundengewinnung bzw. -bindung

4. Carter et al. (2003) weisen darauf hin, dass in solchen Fällen, bei denen Frauen einen großen Teil der Stakeholder, z.B. Kunden, bilden, eine Vertretung in Führungsgremien Vorteile dann bringt, wenn die Sichtweisen und Bedürfnisse der Stakeholder schneller erkannt werden.

# ZUR STUDIE

Kern der Studie ist die Frage, wie der Wandel zu mehr Frauen in Führung in der deutschen Immobilienwirtschaft gelingt. Schwerpunkte dabei liegen auf den Themen:

- Welche Führungskompetenzen sind besonders wichtig?
- Was sind Motivations- und Hemmnisfaktoren für die Übernahme einer Führungsposition?
- Welche Bedeutung hat Eigenengagement für den Aufstieg in eine Führungsposition?
- Welche Bedeutung haben Netzwerke für eine Führungskarriere?
- Wie wird der Einfluss von Gleichgeschlechtigkeit auf die Förderung durch Vorgesetzte und das Verhältnis zu Kolleg\*innen wahrgenommen?
- Welchen Einfluss hat die Immobilienwirtschaft als Branche?
- Wie wird der Anteil von Frauen in Führungspositionen wahrgenommen?
- Was sind Gründe für den langsamen Wandel zu mehr Frauen in Führungspositionen?

Das Forschungsdesign baut auf einem mehrstufigen Ansatz auf. Die Vorstudie von Rudolph bereitete den aktuellen Stand der Forschung und die Problemstellungen auf und führte **Experten- und Expertinnen-Interviews** durch, um Hypothesen aufzustellen. Die anschließende Hauptstudie kombinierte qualitative mit quantitativen methodischen Analysen. Zunächst wurden 16 circa einstündige Interviews im Frühjahr 2021 geführt, um prüfbare Hypothesen aufzustellen und Fokusthemen zu isolieren. Zusätzlich wurden die Interview-Transkripte einer Sentimentanalyse unterzogen und hinsichtlich Wortzahlen und Prioritäten untersucht. Die 16 Teilnehmer\*innen sind in der Immobilienbranche in Deutschland tätig. Um einen umfassenderen Eindruck zu erhalten, wurden sowohl etablierte Führungskräfte als auch der Führungsnachwuchs und zwar beiderlei Geschlechts, befragt. Auf Basis der Erkenntnisse aus den Interviews wurde eine Online-Umfrage erstellt, an der im Herbst 2021 knapp 600 in der Branche Beschäftigte teilnahmen.

## Zusammensetzung der 16 Interviewpartner\*innen:

- 4 weibliche Führungskräfte ab 3. Führungsebene
- 4 weibliche Nachwuchsführungskräfte: Studentinnen und/oder Berufseinsteigerinnen mit < 3 Jahre Berufserfahrung
- 4 männliche Führungskräfte ab 3. Führungsebene
- 4 männliche Nachwuchsführungskräfte: Studierende und/oder Berufseinsteiger\*innen mit < 3 Jahre Berufserfahrung

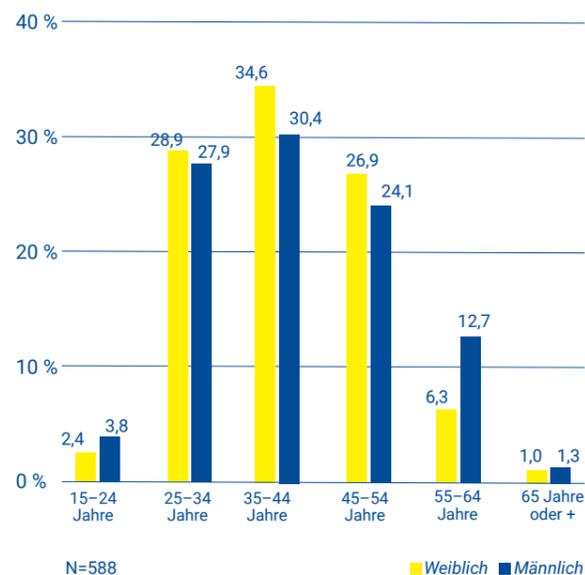
# ZUR STUDIE

## Online-Umfrage: Männer zeigen wenig Interesse

Die gewonnenen Hypothesen wurden im Sommer 2021 mithilfe eines Fragebogens quantitativ geprüft und über Verteilernetze sowie soziale Medien gestreut. Zum Start der Online-Umfrage wurde eine Kampagne gestartet (Pressemitteilung, FIF-Videoaufruf mit bekannten Branchenvertreter\*innen, Videoaufruf des Junge-Generationen-Netzwerks MAT, Bannerschaltung in den Fachmedien Immobilien Zeitung, immobilien manager und Kon-ii). Die Verteiler der IREBS, der gif - Gesellschaft für immobilienwirtschaftliche Forschung e.V. und FIF wurden genutzt und auf der Branchenmesse Expo Real für die Teilnahme an der Umfrage geworben.

An der quantitativen Befragung haben insgesamt 593 Probanden und Probandinnen aus der deutschen Immobilienbranche teilgenommen. Davon waren 86 % Frauen (510) und 13,3 % Männer (79). 4 Personen haben zum eigenen Geschlecht entweder keine Angabe gemacht oder die Frage nicht beantwortet.

## Geschlechterverteilung nach Altersgruppen



Mit 33,9% sind die meisten der Befragten zwischen 35 und 44 Jahre alt. 28,5% sind zwischen 25 und 34 und 26,5% zwischen 45 und 54 Jahre alt.

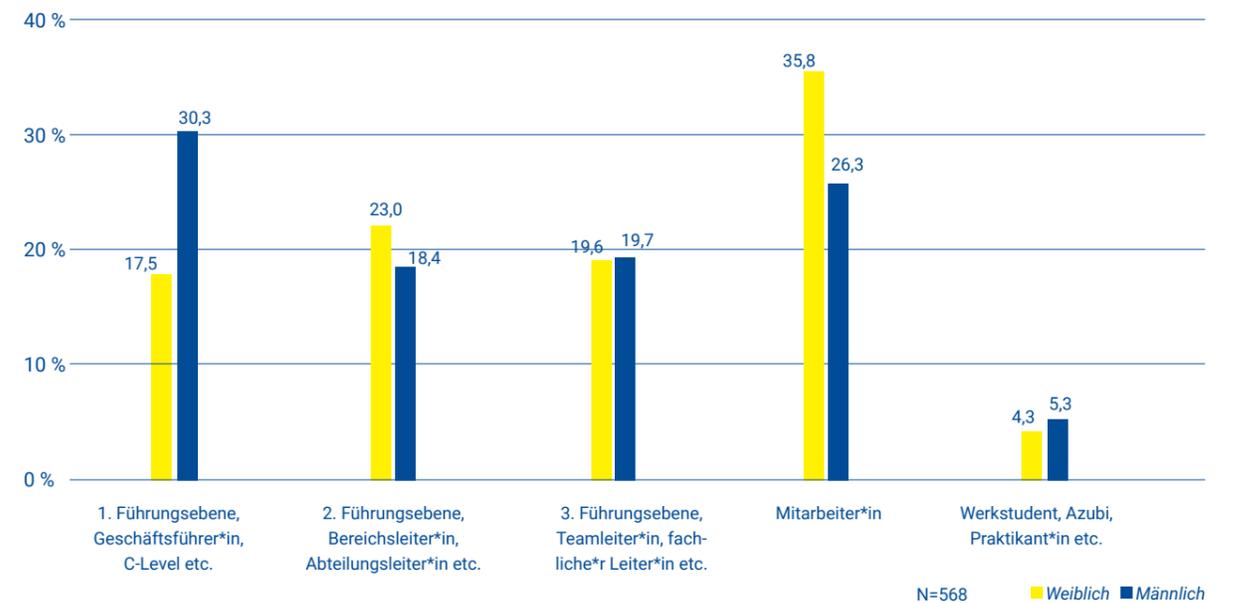
49,8% der Frauen und 61,8% der Männer geben an, ein oder mehrere Kinder zu haben. Während 71,2% der Frauen bei jedem Kind Elternzeit genommen haben, trifft dies auf 31% der Männer zu. Hingegen geben 53,3% der männlichen und 22,3% der weiblichen Teilnehmenden an, keine Elternzeit genommen zu haben.

Eine Mehrheit von 83,6% der Teilnehmer\*innen ist in Vollzeit beschäftigt, 14,5% in Teilzeit. Während bei den Männern circa 95% in Vollzeit und nur 2,4% in Teilzeit beschäftigt sind, sind es bei den Frauen circa 82% in Vollzeit und 16,3% in Teilzeit.

Der Großteil der Befragten hat einen Hochschulabschluss; circa 69% der Frauen und 68% der Männer. 15,5% verfügen über einen Fachhochschulabschluss. Darüber hinaus geben circa 5% der weiblichen und 2,6% der männlichen Personen an, über eine Promotion oder Habilitation zu verfügen. 7,3% haben eine Ausbildung oder Lehre absolviert.

30,3% der männlichen und 17,5% der weiblichen Befragten geben an, in der 1. Führungsebene tätig zu sein. 23% der weiblichen und 18,4% der männlichen Befragten befinden sich in der 2. Führungsebene. 18,9% sind in der 3. Führungsebene aktiv. 35,8% der Frauen und 26,3% der Männer sind auf Mitarbeiter\*innenebene beschäftigt.

## Geschlechterverteilung nach Führungsebenen



In Hinblick auf die Berufserfahrung, verfügen die meisten der Teilnehmer\*innen (32,7%) über 10 bis 19 Jahre. Circa 30% haben über 0 bis 9 Jahre und 26% über 20 bis 29 Jahre Berufserfahrung. Nur 11,5% können auf 30 oder mehr Jahre zurückgreifen. Bei der Betrachtung von Führungsebene und Berufserfahrung überrascht es nicht, dass mit steigender Führungsebene tendenziell auch die Berufserfahrung der Befragten in Jahren steigt.

Mit Blick auf die Geschlechterverteilung nach Unterbranche der Immobilienwirtschaft zeigt sich, dass der Großteil von 30,5% im Bereich Planung, Bau und Projektentwicklung vertreten ist. Prozentual ist die Verteilung der Befragten im Immobilienmanagement (circa 22%) und im Bereich der Aus- und Weiterbildung (circa 4%) etwa gleich. Anders ist es im Segment der Immobilieninvestitionen und in Bereichen, die keinen immobilienwirtschaftlichen Zusammenhang aufweisen – hier überwiegt der prozentuale Anteil der Frauen (11,4% zu 7% und 4,3% zu 1,4%). In der Sparte Banken und Immobilienfinanzierung sind 6% der Frauen und 11,3% der Männer tätig. 18,3% der Frauen und 21,1% der Männer sind im Bereich Beratung, Vertrieb und Maklertätigkeit beschäftigt.

# ZUR STUDIE

Mit Blick auf die Größen der Unternehmen kommen die meisten Befragten (46,9 %) aus Großunternehmen (> 249 Mitarbeitende). 26,6 % sind in mittleren Unternehmen (50 bis 249 Mitarbeitende) beschäftigt, 15,5% in kleinen Unternehmen (10 bis 49 Mitarbeitende) und 10,9 % in Kleinunternehmen (< 10 Mitarbeitende) tätig.

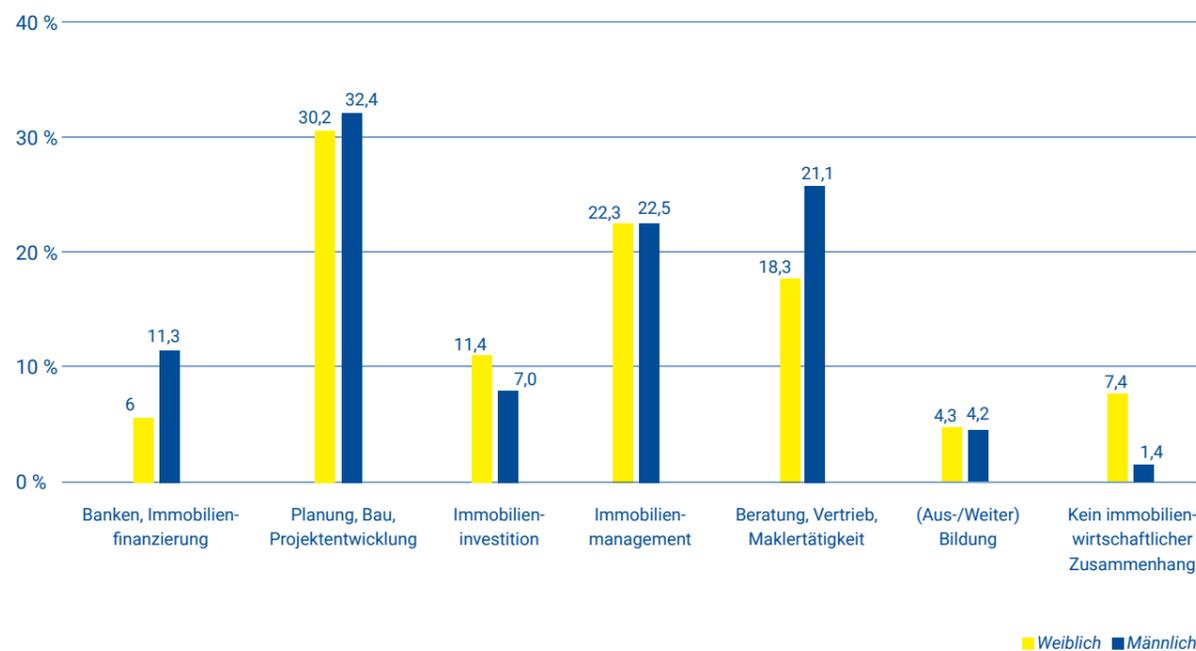
In Bezug auf den Internationalisierungsgrad sind 40,2 % der Teilnehmerinnen in einem Unternehmen mit ausschließlich nationaler Ausrichtung, 39,5 % in einem Unternehmen mit teilweise internationaler Ausrichtung und 20,3 % in einem vollständig internationalen Unternehmen tätig. Bei den Teilnehmern arbeiten 37,5 % in einem Unternehmen mit ausschließlich nationaler Ausrichtung, 50% in einem Unternehmen mit teilweise internationaler Ausrichtung und 12,5 % in einem vollständig internationalen Unternehmen.

Typische Teilnehmerin:

**Weiblich,  
zwischen 35 und 44 Jahren,  
mit Hochschulabschluss,  
Vollzeit in einem  
Großunternehmen tätig,  
mit Kind.**



## Unterbranche



# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## 1.

### Hot Topic für junge Talente und Frauen, aber kein Thema für männliche Entscheider

Von den 593 Teilnehmer\*innen waren nur 79 und damit 13,3 % männlich, darunter waren 30 Männer über 44 Jahre und 11 Männer über 55. Da keine geschlechtsspezifische Ansprache stattfand, ist ein Zusammenhang zwischen persönlicher Betroffenheit und Motivation zur Teilnahme zu vermuten. Mit 33,9% sind die meisten Befragten zwischen 35 und 44 Jahre alt. 28,5% sind zwischen 25 und 34 und 26,5% zwischen 45 und 54 Jahre alt. Das Thema interessiert also am meisten Frauen und junge Menschen, am wenigsten ältere, männliche Entscheider.

Mit der Umfrage wurden viele jüngere Frauen erreicht, nur die Hälfte der Teilnehmerinnen hat ein oder mehrere Kinder. Das ist deutlich weniger als der Durchschnitt der in Deutschland erwerbstätigen Frauen\*. Die meisten Frauen arbeiten in Vollzeit und sind sehr gut ausgebildet. Es ist davon auszugehen, dass viele der befragten Frauen sehr gute Karrierevoraussetzungen erfüllen und mit der gläsernen Decke bzw. dem Karriereknick, der oft einsetzt, wenn Kinder kommen, weniger starke Erfahrungen gemacht haben als Frauen in der Branche insgesamt.

\* Quelle: [https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV23.pdf](https://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV23.pdf), Anteile erwerbstätige Frauen mit Kind(ern) in Altersgruppen: 25-30 Jahre: 53,6 %, 30-35: 67,1 %, 35-40: 76,5 %, 40-45: 82,0 %, Quelle: Statistisches Bundesamt 2020

#### FAZIT:

Männliche Entscheider sind diejenigen, die in nahezu allen Unternehmen über die Besetzung von Führungspositionen bestimmen. Wenn sie sich für die Frage, wie mehr Frauen in Führung kommen, nicht interessieren, scheint es wenig aussichtsreich darauf zu hoffen, dass gerade sie es sind, die einen schnellen Wandel zu mehr Frauen in Führung mit den dafür nötigen konkreten Zielen, Maßnahmen, Strategien und Budgets vorantreiben.

Das Thema interessiert vor allem Frauen. Das überrascht nicht, denn sie sind es, die die Hürden eine Führungsposition zu bekommen und die Belastungen, die damit verknüpft sind, täglich erleben. Ihre persönliche Betroffenheit und ihr Interesse, daran etwas zu ändern, sind daher groß. Und das hat Folgen für die Unternehmen, denn Frauen sind die Hälfte der Talente in der Branche und die Hälfte der Studierenden in immobilienwirtschaftlichen Studiengängen.

Das Thema interessiert vor allem jüngere Talente. Also genau die Menschen, die derzeit von vielen Unternehmen umworben werden. Die jüngeren Generationen sind es auch, die gleiche Karrierechancen, Mitsprache und Entwicklungsmöglichkeiten erwarten und sich ein offenes, wertschätzendes Umfeld in Unternehmen wünschen und eine neue Art von Führung einfordern.

#### AKTION:

Mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, gehört auf die strategische Agenda des Topmanagements, auch mit Blick auf die Attraktivität des Unternehmens für weibliche und jüngere Talente. Für die Umsetzung in den Unternehmen braucht es konkrete Zielgrößen und Fristen zur Erreichung der festgelegten Ziele, die in die individuellen Zielvereinbarungen und Bonuszahlen der Führungskräfte aufgenommen werden. Darüber hinaus braucht es verpflichtende Trainings für alle Führungskräfte zum Abbau von Vorurteilen und unbewussten Denkmustern (Bias-Trainings), ein genaues der Fortschritte sowie ggf. eine Ausweitung gesetzlicher Vorgaben (Quoten) zur Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen mit Frauen.

# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## 2.

### Handlungsbedarf groß, aber zu wenig konkrete Maßnahmen oder Alibi

Frauen schätzen die Benachteiligung des eigenen Geschlechts in den Führungsetagen der deutschen Immobilienbranche höher ein als Männer, sie nehmen stärkere Hemmnisse wahr. 90,6% der Teilnehmerinnen sehen Frauen benachteiligt bzw. eher benachteiligt, während die Männer die Benachteiligung von Frauen nicht so hoch einschätzen. 37,5% sehen sogar eine vollkommene Gleichstellung.

„Sind Frauen benachteiligt oder eher benachteiligt?“

JA sagen: **90,6 %** **45,9 %**

■ Weiblich ■ Männlich

In ähnlicher Weise gibt es Wahrnehmungsunterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Höhe des Handlungsbedarfs bezüglich Gleichstellung und möglicher Maßnahmen. Die Teilnehmerinnen sehen im Durchschnitt einen starken Bedarf (87,4% schätzen einen erhöhten bis dringenden Bedarf) während die Teilnehmer durchschnittlich nur einen moderaten Bedarf sehen.

36,7% der Teilnehmerinnen stimmen der Aussage zu, dass in ihrem Unternehmen, das Ziel Frauen in Führung zu bringen, nur als Alibi verfolgt wird. Gerade einmal etwas mehr als ein Fünftel der Teilnehmerinnen (23%) sagt, dass aktiv nach Frauen gesucht wird. Die Sichtweise der Männer ist deutlich positiver (33,3%).

„Wird Frauenförderung in unserem Unternehmen als Alibi betrieben?“

JA sagen: **36,7 %** **5,7 %**

■ Weiblich ■ Männlich

In den geführten Interviews geben insbesondere männliche Nachwuchsführungskräfte an, dass ihnen Berührungspunkte zu dem Thema fehlen. Damit ist mangelndes Problembewusstsein ein Hemmnis für Veränderung, da Entscheidungen überwiegend von Männern getroffen werden.



Männliche Nachwuchsführungskraft:

„Ich bin mit dem Thema noch nie in Kontakt gekommen. In den Medien habe ich das natürlich mal gehört, aber es ist jetzt nicht so, dass es bei mir in der Arbeit ein Thema ist.“

„Gibt es erhöhten bis dringenden Handlungsbedarf?“

JA sagen: **87,4 %** **42,3 %**

■ Weiblich ■ Männlich

Die Frage, ob es in dem jeweiligen Unternehmen konkrete Ansätze, um Frauen für Führungspositionen zu fördern, verneinen 75,5% der weiblichen Befragten. Auffällig ist, dass hier die Männer deutlich positiver antworten. Fast die Hälfte (42,1%) bejaht, dass es Förderansätze gibt. Noch drastischer äußert sich dies darin, dass fast die Hälfte (44,4%) der Teilnehmerinnen angibt dass in dem Unternehmen, in dem sie aktuell tätig sind, nicht das Ziel verfolgt wird, vermehrt Frauen in die Führungsetagen zu bringen.

„Unternehmen sucht aktiv nach Frauen für Führungspositionen?“

JA sagen: **23,0 %** **42,1 %**

■ Weiblich ■ Männlich

### Projektentwicklung und Bau als schwierigstes Segment für Frauen

66,9% der Frauen bejahen die Frage, ob das immobilienwirtschaftliche Branchensegment die geschlechtsspezifische Gleichstellung in den Führungsetagen beeinflusst. Bei den Männern stellt sich diese Frage gespalten dar, 50% stimmen zu, während 50% verneinen.

Bei der Betrachtung des geschätzten Handlungsbedarfs hinsichtlich der Gleichstellung in den einzelnen Bereichen der Immobilienwirtschaft zeigt sich, dass die weiblichen Befragten diesen über alle Bereiche hinweg tendenziell höher einschätzen als die männlichen.

60,2% der Frauen sehen im Segment der **Banken und Immobilienfinanzierung** einen starken bzw. erhöhten Handlungsbedarf. 50% der Männer tun dies ebenfalls. Gleichzeitig schätzen circa 17% der Teilnehmer einen (moderaten) Bedarf.

In den Bereichen **Planung, Bau und Projektentwicklung** sowie **Immobilieninvestition** sehen jeweils über 85% der weiblichen Befragten einen erhöhten bis dringenden Handlungsbedarf. Über 60% der männlichen Befragten schätzen hingegen einen (moderaten) bis starken Bedarf.

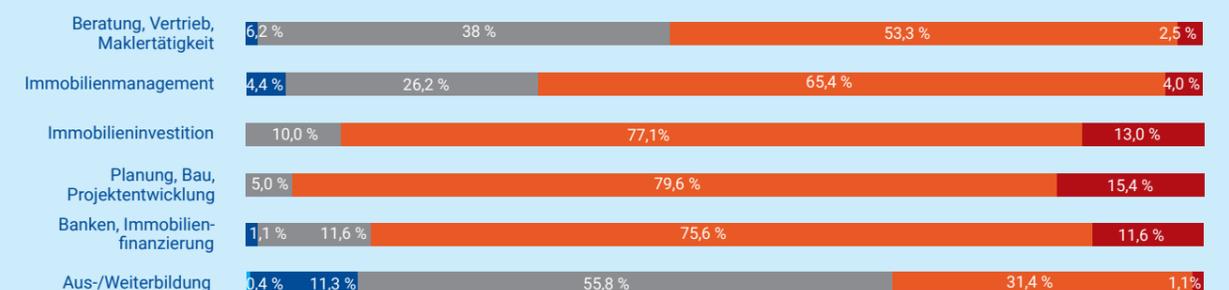
Im **Immobilienmanagement** gibt es laut 56,5% der Teilnehmer einen (moderaten) bis erhöhten Handlungsbedarf. Laut 52% der Teilnehmerinnen ist der Handlungsbedarf erhöht bis stark. Circa ein Fünftel sieht einen (moderaten) Bedarf.

Der Handlungsbedarf im Segment **Beratung, Vertrieb und Maklertätigkeit** stellt sich für die Teilnehmerinnen ähnlich dar, wie im Immobilienmanagement. Hier sehen 67,8% ebenfalls einen moderaten bis starken Bedarf. Die Teilnehmer bemerken hier weniger Handlungsbedarf. 52,2% schätzen den Bedarf auf moderat bis erhöht und 17,4% sehen kaum Handlungsbedarf.

Entsprechend der Einschätzung der weiblichen Befragten besteht im Bereich der **Aus- und Weiterbildung** im Vergleich zu den anderen tendenziell am wenigsten Handlungsbedarf hinsichtlich der geschlechtsspezifischen Gleichstellung in den Führungsetagen. 50,9% der Frauen schätzen den Handlungsbedarf auf reduziert bis erhöht. Circa 60% der männlichen Befragten schätzen diesen auf moderat bis reduziert und 18,2% sieht keinen Handlungsbedarf.

### Einschätzung geschlechterspezifische Gleichstellung in Führungsetagen deutscher immobilienwirtschaftlicher Unternehmen unterschiedlicher Bereiche

■ Männer sind vollkommen im Nachteil ■ Männer sind im Nachteil oder eher im Nachteil ■ Vollkommen gleichberechtigt ■ Frauen sind vollkommen im Nachteil ■ Frauen sind im Nachteil oder eher im Nachteil



# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## 3.

### Männliche Nachwuchs- und Führungskräfte sehen kaum Hindernisse für Karriere

Männliche Führungskräfte sehen mehrheitlich (60%) kein Hemmnis für ihre Karriere. Das sehen für sich nur ein Drittel der befragten weiblichen Führungskräfte so. Circa 35% des männlichen Nachwuchses geben an, dass eine Führungsposition zu erreichen, ein normaler Schritt in der persönlichen Entwicklung sei. Im Vergleich dazu geben dies nur circa 26% des weiblichen Führungsnachwuchses an.

Die am stärksten hemmenden Faktoren für weibliche Führungskräfte waren familiäre Gründe (26,1%), zu hoher Zeitaufwand (26,1%) und zu hoher Erfolgsdruck (23,3%).

#### Männliche Führungskraft:

„Und ich finde den Erfolg, den wir hier so seit vielleicht 20 Jahren oder so haben, der ist schon definitiv jetzt in vielen Bereichen auch angekommen. Bestimmt nicht genug. Wir können da immer noch besser werden. Aber wir sind schon Riesenschritte vorangekommen.“

#### Männliche Nachwuchsführungskraft:

„Aber ich denke, es ist fast unausweichlich, dass das irgendwann mal kommt. Also richtig anstreben? Nein. Aber ich denke, das ist so ein Abfallprodukt aus der eigenen Entwicklung.“

#### FAZIT:

Tatsächlich sind wir nicht weit gekommen: In den 120 führenden Unternehmen der Branche sind zu 88 Prozent Männer in den Geschäftsführungen und Vorständen vertreten (Rudolph, 2020). Das Ziel Frauen in Führung zu bringen, wird nicht gezielt genug verfolgt, häufig von männlichen Führungskräften nicht einmal als dringlich wahrgenommen. Gleichzeitig werden die Maßnahmen von Frauen als nicht ausreichend bzw. alibimäßig empfunden.

#### Weibliche Nachwuchsführungskraft:

„Gleichzeitig gibt's ja immer noch die Unternehmen, die keine Frau im Aufsichtsrat oder im Vorstand haben. Da fragt man sich immer 'Woran liegt es?' Viele sagen, man möchte keine Quotenfrau sein. [...] Aber gerade Unternehmen sind da in der Bringschuld diese Listen zusammen zu stellen und Frauen auch zu fördern. Und ich glaube, dass die Unternehmen, die jetzt noch eine Null-Zielquote haben, dass die diesen Moment einfach verpasst haben und vielleicht auch dadurch nicht die besten Talente kriegen.“

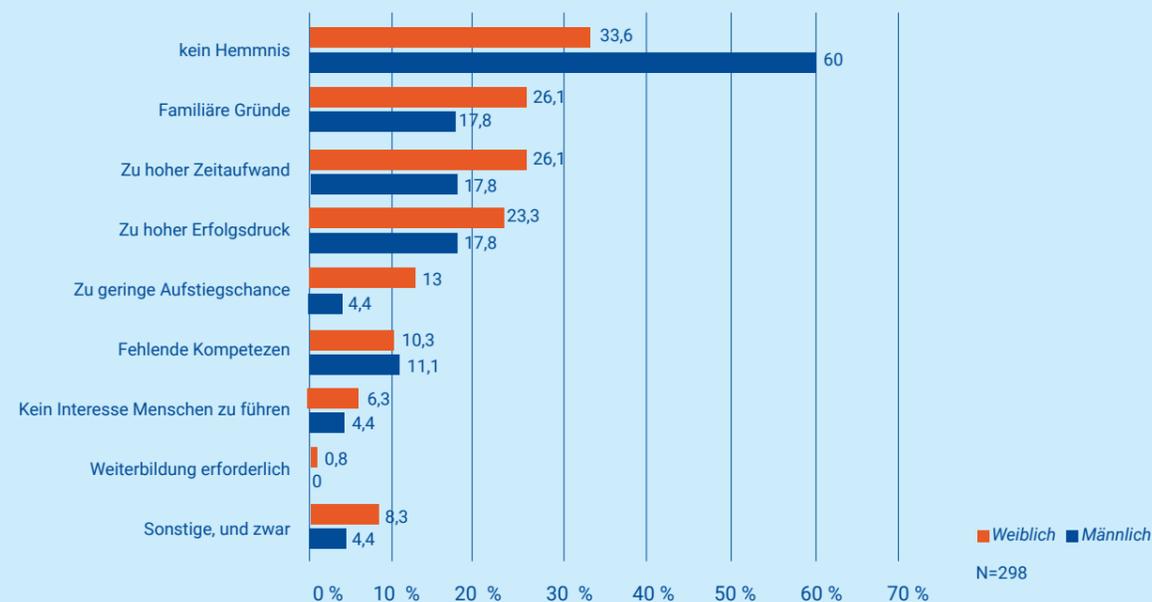
#### Männliche Führungskraft:

„Wir müssen in den Köpfen der Menschen anfangen. Wenn wir hier noch Themen der mangelnden Gleichberechtigung haben und wenn ich nur einen, der das in seinem Kopf mit sich trägt, ihm aber dann gesetzlich die Quote auferlege, dann ist es nicht wirklich an den Kern des Themas gegangen.“

#### Männliche Führungskraft:

„Also nach meiner Wahrnehmung ist durch das Führungspositionen-Gesetz 1 erst mal nicht viel passiert. Im Ergebnis haben wir eine Quote festgelegt und einen Bericht geschrieben, aber die Quote war halt auf Null zumeist [...] was ja auch zeigt, ganz auf Freiwilligkeitsbasis funktioniert es dann wohl doch nicht. Deswegen begrüße ich jetzt die Stufe 2, habe aber auch Sorge, dass dann Stufe 3, 4, 5, 6, 7 in Deutschland folgen und dass es dann irgendwann überreguliert wird und kontraproduktiv sich auswirkt. Aber Stufe 1 war meines Erachtens zu wenig. Da hat die Immobilienwirtschaft selbst es verpasst, Eigeninitiativen in ausreichendem Umfang zu ergreifen und deswegen ist es auch in Ordnung, dass da jetzt reagiert wird.“

### Hemmnisfaktoren für die Übernahme einer Führungsposition bei Führungskräften (Ebene 1-3)



#### AKTION:

Intrinsische Motivation allein kann eine Quote bzw. konkrete Zielgrößen für die Anteile von Frauen in Führungspositionen nicht ersetzen. Es gibt bereits seit 2001 eine freiwillige Selbstverpflichtung der deutschen Wirtschaft, mehr Frauen in Führung zu bringen. In den über 20 Jahren seitdem hat sich kaum etwas getan. Das zeigt: Ohne Druck passiert nur wenig. Zu stark wirken die über Jahrzehnte verfestigten Besetzungsmuster in den Unternehmen.

# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## 4.

### Frauen im Vorteil bei Führung der Next Generation: Vom Ich zum Wir

Junge Frauen und Männer sind Führung gegenüber generell positiv eingestellt. Aus den Interviews und Befragungen lassen sich allerdings geschlechtsspezifische Unterschiede bei der Umsetzung und dem Inhalt von Führungsaufgaben ableiten. Frauen stellen tendenziell die Bedeutung von Führungskompetenzen auf zwischenmenschlicher Ebene heraus. Sie motiviert für die Übernahme einer Führungsposition am meisten, Dinge zu bewegen und Menschen zu fördern. Männer motiviert für eine Führungsaufgabe am stärksten, sich persönlich besser zu stellen und einen Mehrwert zu schaffen.

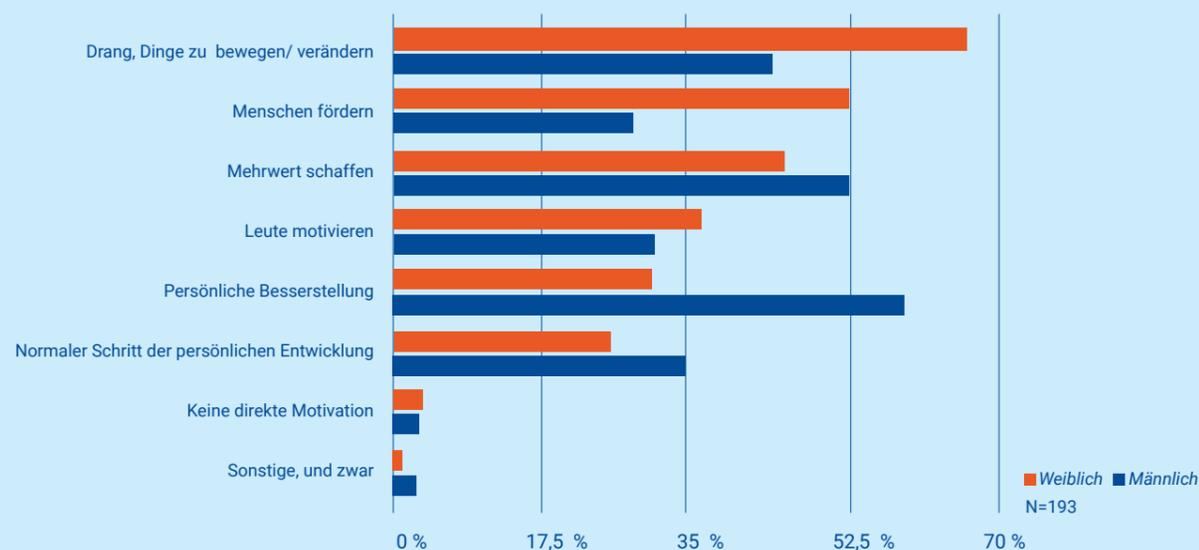
#### FAZIT:

Dinge bewegen und andere Menschen fördern zu wollen, sind wichtige Motive für weibliche Nachwuchskräfte für die Übernahme einer Führungsaufgabe. Sie zeugen von einem gestaltenden, sozialen Führungsverständnis. Für Unternehmen liegt hier ein wichtiger Hebel für die Entfaltung von Talent und der Nutzung des individuellen Potentials in der Organisation sowie gleichzeitig für einen Wandel zu einer zeitgemäßen und für junge Generationen attraktiven Unternehmens- und Führungskultur. Dass junge Männer die

Möglichkeit, sich persönlich besser zu stellen am meisten an einer Führungsaufgabe reizt, lässt eine eher ichbezogene, auf den eigenen Vorteil abzielende Haltung vermuten. Sie steht weder für zeitgemäße Führung noch ermöglicht sie die dringend nötigen nachhaltigen Entscheidungen, etwa im Klimaschutz, für soziale Teilhabe und Inklusion und ein verantwortungsvolles Handeln der Branche.

**AKTION:** Es braucht ein verändertes Verständnis in den Unternehmen, was genau die Top Leadership-Qualitäten sind. Wichtigste Aufgabe von Führungskräften ist nicht Fachkompetenz, sondern die Fähigkeit ein Team mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen zusammenzustellen, ihm Orientierung zu geben, individuell zu fördern und zu besten Ergebnissen zu führen. Genau das ist für weibliche Talente der größte persönliche Antrieb, eine Führungsrolle zu übernehmen. Unternehmen sollten die Stärken weiblicher Führung im eigenen Interesse nutzen und von den vielen dadurch entstehenden Vorteilen profitieren: motivierte, zufriedenere Beschäftigte, geringere Fluktuation und Recruitingkosten sowie bessere Ergebnisse.

### Motivationsfaktoren für die Übernahme einer Führungsposition bei Führungskräften (Ebene 1-3)



Es zeigt sich, dass Frauen Führungskompetenzen wie Kommunikation, Empathie und die Fähigkeit, andere zu motivieren, am wichtigsten sind. Diese Kompetenzen stehen für ein menschlicheres, sozialeres Führungsverständnis und einen dahin gehenden Wandel, der in vielen Unternehmen bereits begonnen hat und von den Erwartungen jüngerer Generationen vorangetrieben wird.

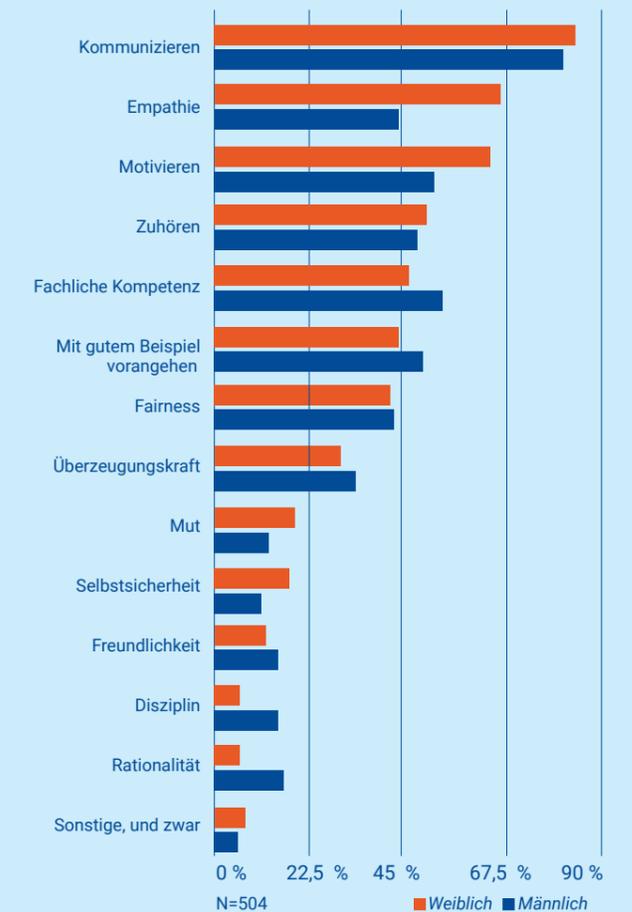
### Wandel der Führungskultur: Vom Ich zum Wir

Die Sentiment-Analyse der Studie zeigt, dass weibliche Führungskräfte im Vergleich zu den anderen Gruppen mit Abstand am häufigsten Pronomen der ersten Person Plural verwenden. Es ging in den Antworten dieser Gruppe deutlich häufiger um ein „Wir“ als um das „Ich“. Am zweithäufigsten sprechen männliche Führungskräfte von „Wir“. Männliche Manager verwendeten Wir-Formen fast doppelt so häufig wie der männliche Nachwuchs, weibliche Führungskräfte sogar dreimal so häufig. Der männliche Führungsnachwuchs verwendete mit Abstand am häufigsten das Pronomen „Ich“.

#### FAZIT:

Frauen bringen in punkto Führung viele Vorteile mit, die für Unternehmen - auch mit Blick auf bessere, nachhaltigere Entscheidungen und die Anforderungen jüngerer Generationen - weiter an Bedeutung gewinnen werden: Weg von egozentrierter hin zu teamorientierter Führung, individueller Förderung von Talent und einem wertschätzenden Umfeld, das die Bindung und das Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten an ihr Unternehmen stärkt. Die Folge: motiviertere Mitarbeiter\*innen, geringere Personalfuktuation und niedrigere Krankenstände, eine höhere Innovationskraft und bessere Ergebnisse.

### Bedeutung von Führungskompetenzen



### Top-Kriterien junger Talente bei der Arbeitgeberwahl



„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

# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## 5.

### Entscheider sind sich Karrierehürden für Frauen bewusst, tun aber zu wenig

#### Weibliche Nachwuchsführungskraft:

„Man hat schon das Gefühl, dass man sich als Frau einfach nochmal mehr behaupten muss. Da ist natürlich der Doktor schon dementsprechend von Vorteil und ich würde lügen, wenn ich sagen würde, ich hätte es nicht auch deswegen gemacht, weil ja, also das zeigt ja irgendwie schon auch, dass man sich - zumindest mit einem Thema in der Immobilienwirtschaft wirklich sehr, sehr gut auskennt und auch irgendwo Durchhaltevermögen und Biss und den Ehrgeiz hat, sowas auch durchzuziehen.“

Die Eigeninitiative, die Männer für die Karriere aufbringen müssen, wird als geringer im Vergleich zu Frauen eingestuft. 41,6% der Teilnehmerinnen geben „moderat“, 28,3% „eher hoch“ und 12,6% „hoch“ an. Bei den Teilnehmern stimmten 36,4% für „hoch“ und jeweils 21,2% für „moderat“ und „eher hoch“.

#### FAZIT:

Sogar die Männer selbst bewerten die notwendige Initiative von Frauen Karriere zu machen höher als die von Männern. Obwohl sich also alle Beteiligten bewusst sind, dass Frauen höhere Hürden haben, passiert wenig, um sie abzubauen. Warum? Das Interesse in männlich dominierten Führungsebenen, Frauen die Karriere zu erleichtern, ist gering. Denn weniger Hürden für Frauen, heißt mehr Konkurrenz um Führungspositionen und geringere Aussichten, selbst Karriere zu machen und damit Privilegien wie Macht, Vermögen, Status zu erlangen.

#### AKTION:

Dieser Abbau von Hürden für Frauen braucht den Druck von außen. Ihn allein den Unternehmen zu überlassen, gefährdet einen schnelleren Wandel zu mehr Frauen in Führung. Dazu gehören: gesetzliche Vorgaben für die Besetzung von Gremien, Vorständen und Geschäftsführungen sowie Nachhaltigkeitsratings, die über eine bloße Berichtspflicht hinausgehen und Kriterien und Zielgrößen zur Veränderung des Status-Quo enthalten. Das Erreichen dieser Ziele sollte mit den Boni-Zahlungen der Führungskräfte und des Topmanagements verknüpft werden. Vor allem für Unternehmen, die Frauen und Diversität bereits fördern, ist es folgerichtig, Diversität als Kriterium für die Auswahl von Partner\*innen und Dienstleister\*innen einfließen zu lassen.

### Notwendiges Eigenengagement von Frauen

		Sehr gering	Gering	Eher gering	Moderat	Eher hoch	Hoch	Sehr hoch	Gesamt
Geschlecht	Weiblich	0,2%	0,2%	1,2%	3,4%	14,9%	31,0%	49,0%	100,0%
	Männlich	0,0%	0,0%	4,5%	4,5%	16,7%	28,8%	45,5%	100,0%
Gesamt		0,2%	0,2%	1,7%	3,5%	15,1%	30,7%	48,5%	100,0%

### Notwendiges Eigenengagement von Männern

		Sehr gering	Gering	Eher gering	Moderat	Eher hoch	Hoch	Sehr hoch	Gesamt
Geschlecht	Weiblich	0,5%	2,4%	10,2%	41,6%	28,3%	12,6%	4,4%	100,0%
	Männlich	0,0%	1,5%	3,0%	21,2%	21,2%	36,4%	16,7%	100,0%
Gesamt		0,4%	2,3%	9,2%	38,8%	27,3%	15,9%	6,1%	100,0%

Die Interviews zeigen zwar ein etwas differenziertes Bild, doch der grundsätzliche Tenor hoher Motivation bleibt erhalten, wenn man Karriere als Frau machen möchte. Diese Eigeninitiative von Frauen sollte aber nicht nur Projekte und Aufgaben betreffen, sondern auch das eigene Vorankommen direkt adressieren. Häufiger eine Beförderung aktiv zu fordern, ist die implizite Konsequenz.

#### Weibliche Führungskraft:

„Auf der einen Seite muss man die Initiative ergreifen, sich sichtbar machen, mit den richtigen Leuten irgendwie sprechen, wird aber oft der Frau anders angekreidet als einem jungen Mann. [...] Aber ich glaube, wir müssen mehr trommeln und dann im Endeffekt auch einfordern, was uns auch nicht so liegt.“

### Messen mit zweierlei Maß

#### Männliche Führungskraft:

„Also wenn eine Frau in eine Führungsposition möchte, dann hat sie heutzutage sehr gute Möglichkeiten, um dieses Ziel zu erreichen. Ja, leider machen die Frauen halt selbst auch noch relativ viel falsch. Also es ist natürlich die Frage, in welchem Alter entwickelt man diesen Wunsch? Ja, wenn man den Wunsch schon relativ früh entwickelt oder da kommt es halt im Prinzip auch schon auf die Eltern an. Also es sind ja bestimmte Persönlichkeitstypen, die sich für Führung eignen. [...] Aber, wenn ich in eine Führungsposition möchte, dann ist es halt günstig, wenn ich das Studium schon entsprechend gewählt habe [...]. Dann kommt hinzu, was auch ein sehr, sehr schwieriges Thema ist, die Partnerwahl. Also wenn Sie als Frau in eine Führungsposition wollen, dann müssen sie auch - und das ist immer meine Voraussetzung oder meine gedankliche Bedingung sozusagen und Beruf und Familie vereinbaren wollen - dann brauchen Sie halt einen Partner, der das mitmacht.“

Das Zitat zeigt, wie groß das Aufgabenpaket ist, das eine Frau aus Sicht dieser männlichen Führungskraft zu erfüllen hat, um sich für eine Führungsposition zu qualifizieren: Sie soll sich frühzeitig darüber im Klaren sein, dass sie eine Führungsrolle anstrebt, ihr Elternhaus soll diesen Wunsch unterstützen, sie soll die richtige Persönlichkeit für eine Führungsrolle mitbringen, sie soll sich für das richtige Studium entscheiden und sie soll, auch wenn es „sehr schwierig“ sei, den richtigen Partner wählen, der die Vereinbarkeit von Beruf und Familie „auch mitmacht“. Obwohl es sich um vielfältige Anforderungen handelt, stellt diese männliche Führungskraft fest, hätten „Frauen heutzutage sehr gute Möglichkeiten, in eine Führungsrolle zu kommen“, vorausgesetzt natürlich „sie wollen das“ und machen nicht, wie so viele, „relativ viel falsch“.

Verändern wir einfach die Perspektive und schauen uns das gleiche Anforderungsprofil aus Sicht einer weiblichen Führungskraft auf Männer an, um sich für eine Führungsposition zu qualifizieren. Männer bräuchten dann: die richtige Partnerin, die ihm bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie unterstützt, den Wunsch schon in jungen Jahren Karriere machen zu wollen, die richtige Persönlichkeit und Eltern, die seinen Karrierewunsch unterstützen und das richtige Studium. Und sofort fällt das Ungleichgewicht auf

„Besteht erhöhter bis dringender Handlungsbedarf hinsichtlich Geschlechtergerechtigkeit in der Immobilienwirtschaft?“ JA sagen:

87,4 % 42,3 %  
■ Weiblich ■ Männlich

#### FAZIT:

Männer und Frauen werden bei der Frage, ob sie für eine Führungsposition in Frage kommen, häufig mit zweierlei Maß gemessen. Dabei ist die Anforderungsliste für Frauen deutlich länger. Für Männer ergibt sich die Führungsposition irgendwann häufig zwangsläufig und von selbst. Und Frauen sind dafür ausschließlich selbst verantwortlich.

# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## 6.

### Netzwerke sind Chance und Hürde zugleich

Die Bedeutung von Netzwerken für den Aufstieg in eine Führungsposition wird insgesamt von allen Befragten als sehr hoch eingeschätzt, dabei sind die in der Branche vorhandenen Netzwerke überwiegend männlich geprägt (Rudolph, 2020, S. 79). 61,7 % der weiblichen und 42,6 % der männlichen Befragten sehen in männlich dominierten Netzwerken einen wichtigen Grund für den eher langsam fortschreitenden Wandel hin zu mehr Frauen in Führungspositionen. Netzwerke werden als Türöffner gesehen, um in Führungspositionen aufzusteigen. Aber auch für das Kundengeschäft und die Akquise kommt ihnen ein wichtiger Stellenwert zu. Netzwerke sind damit Chance und Hürde in einem.

 **Weibliche Führungskraft:**

„Ich glaube auch, dass man gerade bei dem Thema Netzwerken eben auch als Frau erst nochmal per se einen Nachteil hat, weil man einfach unterrepräsentiert ist und es auch gerne Männer-lastige Veranstaltungen gibt. Autofahr-Events hier, das Golfen da, die so ein bisschen diese sehr Männer betonten Themen dann doch gerne gespielt werden in der Branche. Und da muss man eben auch schauen, wie man sich da einbringt.“

 **Männliche Nachwuchsführungskraft:**

„Netzwerken ist kriegsentscheidend. Nicht nur um eine Führungspersönlichkeit zu werden oder Führungsposition einzunehmen, sondern auch für unser Geschäft grundsätzlich. Ohne Netzwerk würden wir alle nicht da sein, wo wir sind.“

Eine entscheidende Hürde für Frauen für eine aktive Teilnahme an Netzwerken ist der Faktor Zeit, vor allem, wenn sie neben dem Beruf Verantwortung für die Familie tragen.

 **Weibliche Führungskraft:**

„Das ist wirklich ein Thema dieses Zeit-Thema für Netzwerken. Ich meine, wenn Sie double income, no kids sind, dann können Sie sich allen widmen, wie Sie wollen und Ihre Wochenenden mit diesen Themen verbringen. Das ist wirklich ein Vorteil. Das heißt, ich finde andersherum, die anderen, die das nicht können, zeitlich, werden richtig benachteiligt. Daher bin ich da so ein bisschen mit diesen Netzwerken vorsichtig, weil wenn das jetzt die Karriereplattform ist, dann werden automatisch Mütter z.B. benachteiligt. Da muss man aufpassen, weil ich kann nicht einen Fulltimejob machen, vier Kinder betreuen und dann noch riesen Netzwerken. Und dann schlaf ich nur noch zwei Stunden statt vier.“

#### FAZIT:

Netzwerken ist der Booster für eine Karriere in der Immobilienwirtschaft. Frauen fällt es häufig schwer, in männlich dominierten Netzwerken einen Vorteil zu generieren. Zudem stellen Netzwerke sie häufig vor einen zeitlichen Spagat zwischen Beruf und Familie.

#### AKTION:

Es ist Zeit, die Macht der Netzwerke schon bei der Personalbesetzung aufzubrechen, besonders in den Gremien selbst oder bei den Programmen mit weniger männlich dominierten Themen und der Platzierung von Rednerinnen. Auch die Zeiten, zu denen Netzwerkveranstaltungen stattfinden, müssen familien- und damit frauenfreundlich werden. Frauen können zudem verstärkt Business-Plattformen auf Social Media-Kanälen, auf denen Entscheidungsträger\*innen vertreten sind, für die Bildung des eigenen Netzwerkes einsetzen und gezielt die digitale Bühne suchen.

## 7.

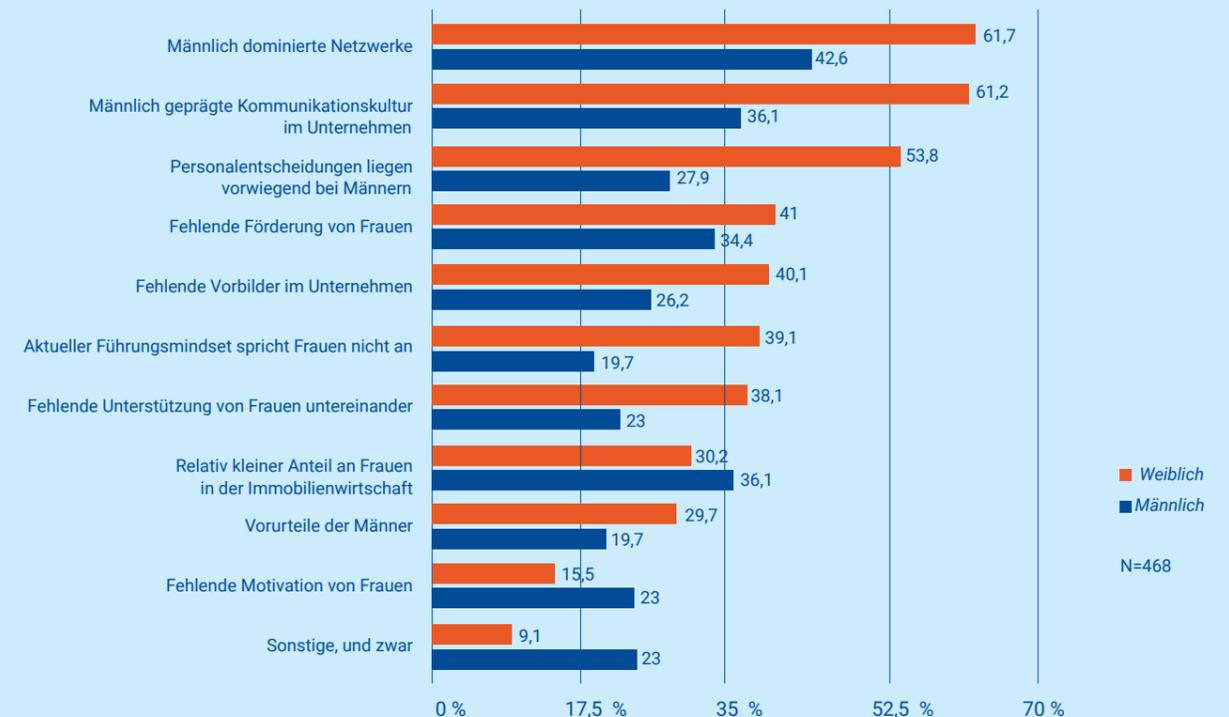
### Karrierehürden für Frauen: Männer dominieren Netzwerke, Unternehmenskultur und Personalentscheidungen

Die Gründe für den langsam fortschreitenden Wandel hin zu mehr Frauen in Führungspositionen in der deutschen Immobilienwirtschaft sind vielfältig. 61,7% der weiblichen und 42,6% der männlichen Befragten sehen in männlich dominierten Netzwerken einen wichtigen Grund dafür. Auch eine männlich geprägte Kommunikationskultur im Unternehmen und der Fakt, dass Personalentscheidungen überwiegend bei Männern liegen, werden von den Teilnehmer\*innen als bedeutend erachtet. Jeweils circa 40% der weiblichen Befragten sehen den langsamen Wandel in der fehlenden Förderung von Frauen, wobei diese von den weiblichen Führungskräften und dem weiblichen Führungskräftenachwuchs unterschiedlich wahrgenommen werden.

Die Nachwuchsführungskräfte erleben ein gutes Miteinander, starke gegenseitige Unterstützung und nehmen kein Konkurrenzdenken wahr. Die Führungskräfte hingegen sehen dies, auch wenn es eine positive Entwicklung gibt, tendenziell differenzierter und beschreiben, dass es das so genannte „Bienenköniginnen-Syndrom“ gibt und glauben, dass sich Frauen gegenseitig eher weniger unterstützen.

Weitere Hürden aus Sicht der Frauen sind fehlende Vorbilder im Unternehmen, das aktuelle Führungsmindset, das Frauen nicht anspricht, sowie fehlende Unterstützung von Frauen untereinander. 36,1% der männlichen Befragten geben den relativ kleinen Anteil an Frauen in der Immobilienwirtschaft als Grund für den langsamen Wandel an.

#### Gründe für den langsamen Wandel nach Geschlecht



# FRAUEN IN FÜHRUNG: ERGEBNISSE

## Männliche Nachwuchsführungskraft:

„Das ist so eine Frage, die ich mir gestellt habe, als ich hier eingeladen wurde. Wie viele Frauen in Führungspositionen kennt man eigentlich bei uns in der Branche? Die Branche ist einfach extrem männerlastig. [...] Es ist super wenig. Ich weiß gar nicht, ob ich irgendwie zehn Finger vollkriege an Frauen in Führungspositionen, die ich hier so aus der Branche kenne.“

## Männliche Führungskraft:

„Also solange die Entscheidung überwiegend bei Männern liegen, haben es die Frauen glaube ich immer noch tendenziell schwerer.“

## Weibliche Führungskraft:

„Ich glaube, dass wir noch in einer männlich dominierten Kultur leben und arbeiten. Und aufgrund dessen gibt es ganz viel, was natürlich beeinflusst ist, ohne dass wir das merken und wahrnehmen, auch Sprache beispielsweise. Also, wenn sich zwei Frauen treffen im emotionalen Überschwang 'Ach, schön, dass ich dich treffe' und die Jungs stehen dabei, dann drehen die die Augen nach oben. Also das Verhalten ist nicht akzeptiert als eine Kultur des miteinander Umgehens.“

### AKTION:

Der Fokus muss auf dem Aufbrechen der stark männlich geprägten Strukturen und Kommunikationskulturen in Netzwerken liegen. Führungskräfte sollten verpflichtende Bias-Trainings zum Abbau von Vorurteilen erhalten, um über die Vorteile gemischter Teams mehr zu lernen und Personalentscheidungen damit anders zu treffen. Unternehmen sollten Zielgrößen und Fristen für Frauenanteile in Führungspositionen der Führungsebenen 1 bis 3 genau festlegen und explizit nach Frauen suchen sowie bei gleicher Qualifikation für eine Führungsposition der Frau den Vorrang geben. Das Sichtbarmachen von Vorbildern, wie Väter in gleich langer Eltern- oder Teilzeit, dient dazu, Rollenmodelle zu schaffen. Ein weiteres Mittel ist die Förderung von Führungsstandems und das Umdenken in Bezug auf das Führungsideal in Unternehmen: Weg vom Ich hin zum Wir.

# SUMMARY

## Das Thema „Mehr Frauen in Führung in der deutschen Immobilienwirtschaft“ ist ein Hot Topic für junge Talente und Frauen, aber kein Thema für männliche Entscheider.

Mit der Umfrage wurden am meisten Frauen und junge Menschen, am wenigsten ältere, männliche Entscheider erreicht. Von den 593 Teilnehmer\*innen waren nur 79 und damit 13,3 % männlich, darunter nur 11 Männer über 55. Mit 33,9% sind die meisten der Befragten zwischen 35 und 44 Jahre alt.

Frauen schätzen die Benachteiligung des eigenen Geschlechts in den Führungsetagen höher ein als Männer, sie nehmen stärkere Hemmnisse wahr. 90,6% der Teilnehmerinnen sehen Frauen benachteiligt bzw. eher benachteiligt, während die Männer die Benachteiligung von Frauen nicht so hoch einschätzen. 37,5% sehen sogar eine vollkommene Gleichstellung. Die Teilnehmerinnen sehen mit 87,4% einen starken Bedarf während die Teilnehmer mit 57,6% nur einen moderaten Bedarf sehen.

Männliche Führungskräfte sehen mit 60% mehrheitlich kein Hemmnis für ihre Karriere. Das sehen für sich nur ein Drittel der befragten weiblichen Führungskräfte so. Circa 35% des männlichen Nachwuchses gibt an, dass eine Führungsposition zu erreichen, ein normaler Schritt in der persönlichen Entwicklung sei. Im Vergleich dazu gab dies nur circa 26% des weiblichen Führungsnachwuchses an.

Frauen stellen tendenziell die Bedeutung von Führungskompetenzen auf zwischenmenschlicher Ebene heraus, zu kommunizieren, empathisch zu sein und andere zu motivieren sind die für sie wichtigsten Leadership Skills. An einer Führungsrolle reizt Frauen am meisten, andere zu fördern und Dinge zu bewegen. Und: Frauen verwenden häufiger das „Wir“ als „Ich“. Männer motiviert es hingegen, einen Mehrwert zu schaffen bzw. sich persönlich besser zu stellen. Frauen bringen somit beim Führungsstil deutliche Vorteile für Unternehmen mit, die mit Blick auf die Next Generation und die Notwendigkeit, nachhaltige, an langfristigen Zielen ausgerichtete Entscheidungen zu treffen, an Bedeutung zunehmen: Weg von der egozentrischen Unternehmens- hin zu einer Team-Kultur.

Die Eigeninitiative, die Männer für die Karriere aufbringen müssen, wird als geringer im Vergleich zu Frauen eingestuft. 41,6% der Teilnehmerinnen geben „moderat“, 28,3% „eher hoch“ und 12,6% „hoch“ an. Bei den Teilnehmern stimmten 36,4% für „hoch“ und jeweils 21,2% für „moderat“ und „eher hoch“. Sogar die Männer selbst bewerten also die notwendige Initiative von Frauen Karriere zu machen höher als die eigene. Obwohl sich alle Beteiligten bewusst sind, dass Frauen höhere Hürden haben, passiert wenig, um sie abzubauen.

Die Gründe für den langsamen Wandel hin zu mehr Frauen in Führungspositionen sind vielfältig. 61,7% der weiblichen und 42,6% der männlichen Befragten sehen in männlich dominierten Netzwerken einen wichtigen Grund dafür. Auch eine männlich geprägte Kommunikationskultur im Unternehmen und der Fakt, dass Personalentscheidungen überwiegend bei Männern liegen, werden von den Teilnehmer\*innen als bedeutend erachtet. Jeweils circa 40% der weiblichen Befragten sehen den langsamen Wandel in der fehlenden Frauenförderung, fehlenden Vorbildern, dem Führungsmindset, das Frauen nicht anspricht, sowie der mangelnden Unterstützung von Frauen untereinander begründet. 36,1% der männlichen Befragten geben den relativ kleinen Anteil an Frauen in der Immobilienwirtschaft als Grund für den langsamen Wandel an.

# AUFBRUCH

## Weichen stellen mit messbaren Zielen, Budgets und Fokus auf Nachhaltigkeit

### Weibliche Führungskraft:

„Und das für mich Sinnstiftende ist, dass wir unsere Lebensumstände in Deutschland, unser Lebensumfeld so gestalten, dass wir für uns und für die folgenden Generationen ein wettbewerbsfähiges, modernes, innovatives Land gestalten. [...] Und dann glaube ich, passiert es automatisch, dass man gewisse Dinge eben nicht mehr macht, weil man einen Purpose hat, ein sinnstiftendes Ziel, auf das man sich hinbewegen kann und muss. Gemeinsam. Man hat ein gemeinsames Ziel.“

Die Branche, und damit jedes Immobilienunternehmen, hat eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung. Gerade im Hinblick auf die anstehenden Reporting-Pflichten zur Messung und Erfüllung einer nachhaltigen Ausrichtung (ESG-Taxonomie) wird der Druck größer und das nicht nur von rechtlicher Seite, sondern auch auf gesellschaftlicher Ebene. Die Forderung nach sozialer Gerechtigkeit wird lauter.

Bei Lippenbekenntnissen oder einer reinen Reporting-Pflicht darf es nicht bleiben, denn Papier ist geduldig. Vielmehr sollen durch konkrete und messbare Maßnahmen ein nachweisbarer und im Sinne des Allgemeinwohls positiver, sozialer Impact erreicht werden: gleichberechtigte Teilhabe im Beruf, faire Löhne und Gehälter, Zugang zu Kapital oder bezahlbaren Immobilien. Hier können Unternehmen sowohl im engeren als auch weiteren Arbeitsumfeld ihre Nachhaltigkeitsstrategie und diverse und inklusive Themen in den Mittelpunkt ihres unternehmerischen Handelns stellen und mit der Umsetzung echter, ernstgemeinter und vor allem messbarer Maßnahmen ansetzen.

### FAZIT:

Unsere Studie zeigt: Gerade diejenigen, die verantwortlich sind für den Wandel zu mehr Frauen in Führung, zeigen zu wenig Interesse am Thema und nehmen ihre Verantwortung für gleiche Karrierechancen von Frauen in der Branche nicht genügend wahr. Großes Interesse am Thema zeigen

die von den Karrierehürden Betroffenen, die Frauen, sowie jüngere Generationen. Deshalb muss bei der Umsetzung neben einer verpflichtenden Sensibilisierung von Führungskräften und dem Topmanagement auf Druck von außen in Form von einer Ausweitung der bestehenden gesetzlichen Vorgaben gesetzt werden. Für Nachhaltigkeitsreportings (ESG), die eine wachsende Zahl von Immobilienunternehmen leisten, braucht es neben der reinen Definition von Berichtskriterien auch verpflichtende Zielgrößen, um einen Veränderung des Status Quo zu erreichen.

Frauenförderung muss als strategische Größe in die Zielerreichung von Vorständen und Führungskräften aufgenommen werden. Auch die Bonussysteme sollten sich daran orientieren. Dabei müssen Ziele definiert werden für den konkreten Frauenanteil auf allen Ebenen, verpflichtende Trainings für alle Führungskräfte zum Abbau von Vorurteilen (Bias-Trainings) durchgeführt und gesetzliche Vorgaben (Quoten) zur Besetzung von Aufsichtsräten und Vorständen mit Frauen sowie anderen unterrepräsentierten Gruppen umgesetzt werden.

Es braucht Anreize für die gleichberechtigte Care-Arbeit von Eltern, denn auch unsere Studie zeigt deutlich: Die Hauptlast familiärer Sorgearbeit liegt auch in der Immobilienbranche bei den Frauen. Es braucht sowohl politische Impulse zur Förderung gleich langer Elternzeit als auch ein aktives Einfordern geteilter Sorgearbeit von Vätern in den Unternehmen. Sichtbarkeit von Vorbildern in Unternehmen und eine gezielte Kommunikation durch die Unternehmensführung unterstützen die Veränderung.

Steuerlich begünstigte Ungleichheit im Einkommen von Paaren (Ehegattensplitting) verstärkt geringere Erwerbstätigkeit, Einkommen und Rentenansprüche von Frauen und sollte abgebaut werden.

# WAS HAT SIE AN DEN ERGEBNISSEN ÜBERRASCHT?

apl. Prof. Dr. Stephanie Birkner und Prof. Dr. Tobias Just haben die qualitative und quantitative Analyse für diese Ausarbeitung gemeinsam mit ihren Teams (**Christian Braun**, IREBS Universität Regensburg; **Lisa Heinrichs**, Universität Oldenburg; **Raphaella Rudolph**, IREBS Universität Regensburg) konzipiert und durchgeführt.

### Was hat Sie an den Ergebnissen überrascht, wie lautet Ihr Fazit?

apl. Prof.in Dr.in Stephanie Birkner, Geschäftsführerin der ZUKUNFT.unternehmen gGmbH, An-Institut an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg:

„Wissenschaftliche Erkenntnisse sowie praktische Erfahrungen zeigen seit Jahrzehnten: Diversität in den Führungsetagen ist ein Wettbewerbsvorteil. Das Erkenntnisproblem beim Thema Frauen in Führungspositionen ist nur ein vermeintliches. Auch an konkreten Ideen zur Umsetzung hapert es nicht. Was fehlt dann zum Wandel? In meinen Augen die Sensibilisierung derer, die diesen bereits heute für Morgen aktiv gestalten könn(t)en. Die Studie macht Mut. Der Drang selbst die Veränderung zu sein, die es für mehr Frauen in Führungspositionen braucht, birgt ein großes Potenzial. Die Studie mahnt zugleich, dass dieses erst wirksam werden kann, wenn alle die sozioökonomische Bedeutung des Themas anerkennen und sich gemeinsam dem Wandel verpflichten.“



Prof. Dr. Tobias Just, wissenschaftlicher Leiter IRE|BS Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg:

„Das für mich bemerkenswerteste Ergebnis der Befragung war, dass bei der Frage nach dem notwendigen Engagement nicht nur Frauen, sondern auch die Männer zugestanden, dass Frauen im Durchschnitt mehr leisten müssen, um voranzukommen. Dieses Engagement kann sich auf den konkreten Job beziehen, auf das Überwinden von Hindernissen oder das berühmte Jonglieren mit mehreren Herausforderungen, beruflichen und familiären. Dieses Ergebnis frustriert, da es eben die unterschiedlichen Hürden verdeutlicht; doch es kann auch ein bisschen ermutigen, da es offensichtlich bei vielen Männern Einsichten in die Realitäten vieler Frauen gibt, die vielleicht vor ein paar Jahrzehnten noch nicht vorherrschten.“



# SCHLUSSWORTE

## Sehr geehrte Damen und Herren,

Frauen sind elementar für einen erfolgreichen Wirtschaftsstandort Deutschland. Sie stellen fast die Hälfte der Erwerbstätigen; bei den Schul- oder Studienabschlüssen sind sie sogar in der Mehrheit.

Dennoch verdienen Frauen trotz gleicher Qualifikationen oft weniger als Männer, sind – im Vergleich zu ihnen - seltener in Top-Positionen und leiten oder gründen seltener ein Unternehmen. Dabei bedeutet Diversität immer auch mehr Kreativität und Innovationskraft in den Unternehmen. Dass diverse Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreicher sind, belegen zahlreiche Studien. Chancengleichheit ist damit ein handfester Wirtschaftsfaktor.

Nicht nur aus diesem Grund sollten die Potenziale von Frauen umfänglich genutzt werden – in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Wirtschaft. Wir brauchen Frauen auch, um die Herausforderungen der Digitalisierung und grünen Transformation erfolgreich zu meistern. Denn – und das zeigt die Studie deutlich – die stärkste Motivation für Frauen eine Führungsrolle zu übernehmen, ist es, Dinge zu bewegen und Menschen zu fördern.

Um Chancengleichheit zu erreichen, bedarf es neben geeigneten gesetzlichen Rahmenbedingungen vielfältiger Ansätze für Veränderungen, von denen ich exemplarisch zwei nennen möchte:

Zum einen ist es entscheidend, dass wir Rollenbilder ändern und Stereotype erkennen und überwinden. Gefordert sind hier Gesellschaft, Unternehmen und Politik gleichermaßen, damit Frauen in unserer Volkswirtschaft ihre Fähigkeiten voll einsetzen können. Gleichzeitig müssen wir auch



im Elternhaus, in der Schule, in Ausbildung und Studium die Grenzen zwischen „typischen Männer-“ und „typischen Frauenberufen“ überwinden und Chancengerechtigkeit von Anfang an ermöglichen.

Zum anderen muss die Sichtbarkeit von erfolgreichen Führungsfrauen erhöht werden. Je mehr Frauen es in allen Bereichen - insbesondere in hohen Positionen - des Wirtschaftslebens gibt, umso selbstverständlicher wird es, es ihnen gleich zu tun. Hierzu möchte ich Sie, liebe Frauen und liebe Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger, ausdrücklich ermuntern!

Ihre **Anja Hajduk**, Staatssekretärin im Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz und FIF-Schirmherrin

Das Thema „Frauen in Führung“ ist unter ESG- und damit modernen Good Governance Gesichtspunkten die Spitze des Gender- und Diversity-Eisberges und damit ein wichtiger Ansatzpunkt. Und die zugehörige Diskussion auf allen Ebenen ist bei weitem keine rein akademisch oder nur temporär durch den Zeitgeist geprägte, sondern essentiell für den Unternehmenserfolg.

Konkret: Nach Studienlage und Praxiserfahrung sind stark homogene Personengruppen weniger in der Lage, sich selbst zu hinterfragen. Das bedeutet eine Abkehr von „Ich weiß schon, was gut (für meinen Kunden) ist“, was beispielsweise Eric Ries in seiner Innovations-Kultur-Bibel „The Lean Startup“ auf den Punkt bringt. Nach Ries hat uns die ubiquitäre Verfügbarkeit von Internet und Co einen entscheidenden Vorteil verschafft; wir können praktisch in Echtzeit unseren Kunden live bei der Nutzung unserer Produkte über die Schulter schauen.

Ob also eine Produktentscheidung A oder B besser ist, muss nicht mehr in einem Testosteron-geladenen Meeting von einem Alphetier entschieden werden, sondern kann nüchtern ausprobiert und auf Basis der Nutzungsdaten z.B. des nächsten Tages entschieden werden.

Dieser Schwenk auf kurze, sachliche, ja quasi wissenschaftliche Lernzyklen führt zu einem besser Product-Market-Fit, einer besseren Monetarisierung und Wertschöpfung, macht also schlicht wirtschaftlich Sinn. Ergo profitiert auch der purste Kapitalist von einer entsprechenden Unternehmenskultur, inklusive dem entsprechenden Abbau aller offensichtlichen und impliziten Barrieren für Talente abseits des (männlichen) Mainstreams.

**Nikolas Samios**, Managing Partner PropTech1, ZIA Prop-Tech Beauftragter, Co-Chair der ESG Taskforce des Bundesverbands Deutsche Startups e.V.



# SCHLUSSWORTE

## Liebe Leserinnen und Leser,

als Next Gen verkörpern wir die Zukunft der Immobilienwirtschaft. Unsere Stimmen finden zunehmend bei den Unternehmen Gehör. Denn wir sind es, die künftig als Kund\*innen, Nutzer\*innen und Arbeitnehmer\*innen agieren. Bestätigend attestierten uns zuletzt auch die Fachmedien, dass wir den Weg prägen, den die Immobilienbranche künftig nehmen wird. Dafür sind wir bereit! Bereit, den Status quo jederzeit zu hinterfragen und Verantwortung zu übernehmen für einen ökonomisch, ökologisch sowie gesellschaftlich relevanten Wirtschaftszweig – mit all seinen Besonderheiten, Herausforderungen sowie Ungleichheiten.

Wir haben den Vorteil, nicht nur als „Digital Natives“ aufgewachsen zu sein, sondern auch mit einem neuen Mindset und einem höheren Maß an Gleichberechtigung der Geschlechter als die Generationen vor uns. Sinnbildlich dafür stehen die 16-jährige Amtszeit einer Bundeskanzlerin oder das Zweite Gleichberechtigungsgesetz, welches 1994 in Kraft trat. Erst seit diesem müssen sich Stellenausschreibungen sowohl an Männer als auch an Frauen richten. Good news: Aus dem damaligen Zusatz „m/w“ wurde mittlerweile gar ein „m/w/d“.

Doch wir sind noch lange nicht am Ziel. Denn dass diese Gleichberechtigung mit zunehmender Seniorität abnimmt, ist vielen Next Gen erst im Berufsleben sichtbar und bewusst geworden. Im eigenen Netzwerk häufen sich Bedenken über Stereotype, Hemmnisse sowie gläserne Decken. Und wie elementar Netzwerke in puncto Aufstieg in Führungsposition sind, zeigen die Zahlen dieser Befragung.

Dies nahmen meine Co-Founder und ich zum Anlass, den „Förderverein der Deutschen Immobilienwirtschaft e. V.“ zu gründen und anschließend die innovativsten sowie vielversprechendsten Talente der Immobilienwirtschaft mitsamt ihren Ideen und Lösungsansätze zusammenzubringen, um die Kräfte zu bündeln, gemeinsam die Stimme zu erheben und konkret etwas zu bewegen. Teil der Mission war es von

vornherein, ein Geschlechter-paritätes Fundament respektive Talentpool zu bilden, der die künftigen Führungspositionen der Immobilienwirtschaft besetzt. Bereits im ersten Jahrgang konnten wir die Geschlechter gleichermaßen ansprechen und eine Bewerberinnen-Quote von 54% erzielen. Auch dank der Unterstützung der FRAUEN IN FÜHRUNG (FIF).

Wir werden diesen Weg fortsetzen, die gemeinsame Energie fokussieren und den anstehenden Generationenwechsel in Führungspositionen als Chance verstehen für mehr Diversität. Folglich die uns übertragene Verantwortung nutzen und heute die Zukunft gestalten, um morgen in einer besseren, gleichberechtigten Gegenwart leben zu können. Denn: Eine erhöhte Diversität – auch in den Führungspositionen – korreliert erwiesenermaßen mit dem (Unternehmens-)Erfolg und ermöglicht eine nachhaltige Transformation der Branche.

Begleiten Sie uns gerne auf diesem Weg!

Ihr **Frederik Walbaum**, Management Assistant to CEO & Head of Investment Europe bei Savills sowie Chairman des Fördervereins der Deutschen Immobilienwirtschaft e. V. (MAT-Award & -netzwerk)



Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend