

Alles so schön bunt hier!

Nur wenn es Immobilienunternehmen gelingt, mehr Frauen, ältere Arbeitnehmer und Menschen mit ausländischen Wurzeln Aufstiegschancen zu geben, sind sie fit für die demografischen Herausforderungen. Aber auch andere Gründe sprechen für mehr Vielfalt bei der Mitarbeitersuche.

Von Bernhard Hoffmann, freier Immobilienjournalist

Deutschland spielt seit langem in der Liga der Exportweltmeister. Doch sind es nicht nur inländische Produkte, die als Exportschlager das Land verlassen, sondern zunehmend auch gut ausgebildete Menschen, die Deutschland den Rücken kehren und ins Ausland gehen, weil dort die Karrierechancen mitunter besser sind. Mittlerweile sind es jährlich rund 40.000 potenzielle Führungskräfte, die Deutschland ans Ausland verliert. Deutschland als Einwanderungsland für gut ausgebildete Arbeitnehmer scheint hingegen keine große Attraktivität ausstrahlen. Im Gegenteil: Junge Ausländer, die in Deutschland studiert oder eine Berufsausbildung durchlaufen haben, zieht es häufig zurück in die Heimat.

Zugleich sind die deutschen Management-Etagen noch immer fest in Männerhand. Das heißt, die Chefs hierzulande sind in der Regel männlich und deutsch. Aber es tut sich etwas. Immer mehr Firmen versuchen ihren Frauenanteil auf Führungspositionen zu erhöhen. Manche testen derzeit das Verfahren der anonymisierten Bewerbung, um für mehr Gleichberechtigung zu sorgen. Befeuert wird dies von der aktuellen politischen Diskussion um das Ob und Wie einer Frauenquote.

Bei der Bayer AG hat es im Oktober 2010 mit dem Vorstandsvorsitzenden Dr. Marijn Dekkers erstmals ein Ausländer mit niederländischer und amerikanischer Staatsbürgerschaft auf den Chefessel geschafft. Unterdessen tut die Automobilbranche etwas zur Erhöhung der Frauenquote: Nach 125 Jahren Motorwagen-Patent schaffte es die ehemalige Verfassungsrichterin Christine Hohmann-

Dennhardt als erste Frau auf einen Vorstandsposten.

Die Initiative „Frauen in Führungspositionen“ hat im Februar eine Studie zum Frauenanteil in Unternehmensspitzen erstellt. Demnach sind in Führungspositionen börsennotierter deutscher Unternehmen insgesamt 6,5 Prozent Frauen vertreten, davon zehn Prozent in den Aufsichtsräten und drei Prozent in Vorständen.

Warum sollte man ändern, was sich seit Jahrzehnten scheinbar bewährt hat? Tatsächlich gibt es handfeste Gründe für Unternehmen, sich mit Diversity Management, also mit einer Mischung aus Alt und Jung, In- und Ausländern sowie einem Mix aus Frauen und Männern zu befassen. Eine Studie des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung etwa kommt zum Ergebnis, dass Teams aus älteren und jüngeren Mitarbeitern produktiver sind als altersmäßig homogene Kollegen. Ferner sprechen demografische Faktoren für mehr Vielfalt: Wenn wir Deutschen immer weniger, älter und bunter werden, wird sich diese Entwicklung zwangsläufig auch in der Zusammensetzung der Belegschaften spiegeln müssen. Ohne den verstärkten Einsatz und die Qualifizierung von älteren, weiblichen und ausländischen Arbeitskräften geht jeder Unternehmer mittel- und langfristig das Risiko eines gravierenden Fachkräftemangels ein.

In der Immobilienwirtschaft ist es um die Vielfalt ähnlich bestellt wie in den börsennotierten Unternehmen: Nur knapp jede zehnte Führungskraft ist eine Frau. Auch die Gründungsneigung der

Frauen ist gering: In der Branche sind zehn Prozent der erwerbstätigen Frauen selbstständig. Bei der Ausbildung zum Immobilienkaufmann ist das Verhältnis noch umgekehrt. In den Schulklassen der angehenden Immobilienkaufleute in Köln beispielsweise bilden mit 30 Prozent eindeutig die Männer die Minderheit. Vor zehn Jahren war das noch anders, weiß Rita Krämer, die am Berufskolleg an der Lindenstraße den Berufszweig leitet. „Die jungen Frauen sind ehrgeiziger, gewissenhafter, haben bessere Noten und erzielen bessere Abschlusszeugnisse als die Männer. In die Führungsetagen steigen allerdings fast ausschließlich Männer auf“, so Krämers Erfahrung.

Dies mag unter Umständen daran liegen, dass Frauen häufig in Bereichen wie Vermietung und Verwaltung tätig sind, die zwar geregelte Arbeitszeiten, aber geringe Aufstiegsmöglichkeiten bieten. Mehr Karriere- und Verdienstmöglichkeiten bestehen hingegen im Vermarktungsbereich. Diese Tätigkeit geht allerdings mit Abend- und Wochenendterminen einher. Ungeregelte und lange Arbeitstage sind wiederum Gift für Frauen, die Familie und Karriere unter einen Hut bringen wollen und müssen.

Immobilienvermarktung profitiert von Mitarbeitern mit Migrationshintergrund

Charles Baardse ist einer derjenigen Immobilienmakler, die seit einigen Jahren diesen Teufelskreis durchbrechen wollen. Er bietet flexible Arbeitszeitkonten, so dass die 19 Mitarbeiter seiner gleichnamigen Makler- und Verwalter-



Vielfalt statt Einfalt

firma ihre Arbeitzeit vor- beziehungsweise nacharbeiten können. Einige Führungskräfte können zudem von Zuhause aus arbeiten, wo sie Online-Zugriff auf die Firmensoftware haben. Zudem ist das Kölner IVD-Mitglied bemüht, verstärkt Azubis und Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln einzustellen. „Wir haben Mitarbeiter aus sechs verschiedenen Nationen. Wer beruflich engagiert ist und gute Leistungen bringt, aber noch nicht so gut die deutsche Sprache beherrscht, weil er noch nicht so lange

hier lebt, dem bezahlen wir einen Deutschkurs“, so Baardse. „In Köln verfügen über die Hälfte der unter 14-jährigen über einen Migrationshintergrund. In anderen Großstädten ist es nicht anders. Wer dies ignoriert, hat ein Problem“, so der Pragmatiker. Von der Vielfalt profitiere seine Firma auch bei der Vermarktung: Viele Migranten der zweiten und dritten Generation kaufen in Deutschland Wohneigentum. Diese sprechen zwar in der Regel gut Deutsch, die Eltern hingegen, die ihren Kindern

und Enkeln die Finanzierung der eigenen vier Wände häufig erst ermöglichen und deshalb bei der Entscheidung ein gewichtiges Wort mitzureden haben, kommen mit einem rein deutschsprachigen Verhandlungspartner häufig nicht klar. Da ist es von Vorteil, wenn man auf Mitarbeiter zurückgreifen kann, die den gleichen kulturellen und sprachlichen Hintergrund wie die Kundschaft haben.

Als Baardses türkischstämmige Mitarbeiterin bei einer Eigentümersammlung

„Die Mieter und Käufer empfinden es als angenehm, wenn unsere Mitarbeiter ihre Sprache beherrschen. Dies ist ein Eisbrecher.“

Klaus H. Schütt

das erste Mal mit Kopftuch auftauchte, ging noch ein Raunen durch den Raum. Dies habe sich jedoch schnell gelegt, nachdem sie mit ihrer Fachkompetenz überzeugen konnte.

Baardse ist zudem ein Verfechter gemischter Altersgruppen. Bei ihm reicht die Spanne von unter 20 Jahre alten Azubis bis zu über 60-jährigen, erfahrenen Mitarbeitern. „Die frische Art der Jüngeren verbindet sich vorteilhaft mit dem Fachwissen und der Gelassenheit der Älteren.“

Auch die Hans Schütt Immobilien GmbH in Kiel empfängt mehrsprachige Mitarbeiter mit offenen Armen. Von 35 Mitarbeitern haben drei polnische und zwei türkische Wurzeln. Bis Ende vergangenen Jahres waren zudem zwei Mitarbeiter mit italienischen beziehungsweise dänischen Sprachkenntnissen tätig. „Die Mieter und Käufer empfinden es als angenehm, wenn unsere Mitarbeiter ihre Sprache beherrschen. Dies ist ein Eisbrecher“, so der geschäftsführende Gesellschafter Klaus H. Schütt. Seine Firma verfasst zudem Mietverträge und Hausordnungen in mehreren Sprachen und fördert in Kiel interkulturelle Nachbarschaften und Maßnahmen zur Wohnumfeldverbesserung.

Schütt hat dabei auch die benachbarten Dänen im Visier, die seit einigen Jahren in der Region verstärkt als Immobilienkäufer und Investoren auftreten. „Da ist es von Vorteil, wenn man auf Dänisch erklären kann, was ein deutsches Grundbuch ist“, so Schütt. Deshalb nehmen die Mitarbeiter seit einiger Zeit Dänisch-Kurse.

Immobilienmaklerin Susanne Trösser aus Leverkusen hat auf ihrer Homepage alle Mitarbeiter mit Porträtfoto sowie deren Sprachkenntnissen aufgeführt. „Wir decken die Sprachen Spanisch, Italienisch und natürlich Englisch ab. Die Mitarbeiter haben teilweise einen Migrationshintergrund, teilweise haben sie die Sprache gelernt. Durch die Nachbarschaft zu den Unternehmen Bayer, Ford sowie verschiedenen Zuliefererbetrieben haben wir viele internationale Mieter und Käufer, die es schätzen, wenn wir mehrere Fremdsprachen verhandlungssicher beherrschen. Bei Vertragsunterzeichnungen spart dies zudem den Dolmetscher“, so Trösser, die Vorstandsmitglied im IVD-West ist.

Einhellig sagen alle Interviewpartner, dass es wegen der innerbetrieblichen Nationenvielfalt keine Probleme gibt, sondern dies im Gegenteil den Blick über den Tellerrand weitet und gut für das Image und die Stimmung in der Firma ist. Und dass manche türkischstämmigen Mitarbeiter den Fastenmonat Ramadan einhalten, an hohen muslimischen Feiertagen frei nehmen oder bei der Betriebsfeier anstatt Schweinefleisch Fisch essen, sei eine verkraftbare Nebensache.

Doch Immobilienfirmen, die sich gezielt für Vielfalt einsetzen, sind eine Ausnahme. Die Münchner Personalberaterin Sabine Märten führt dies unter anderem darauf zurück, dass die Immobilienbranche wenig international tätig und vor allem mittelständisch geprägt ist. Daher spiele Diversity noch keine Rolle. Viele Großunternehmen mit weltweit

mehreren tausend Mitarbeitern hätten Diversity Management und Frauenförderung auch deshalb auf ihre Agenda gesetzt und entsprechende Richtlinien erlassen, weil sie befürchten, dass ihr Ruf leidet und sie langfristig Aufträge verlieren könnten, glaubt die Inhaberin der Sabine Märten Executive Search, die sich auf Personalberatung für Immobilien- und Finanzunternehmen spezialisiert hat. Gerade amerikanische und skandinavische Firmen sind in diesem Bereich seit vielen Jahren aktiv. Daimler, BASF und Telekom ziehen erst seit kurzem nach. Dennoch glaubt Märten, dass es in einigen Jahren auch bei Immobilienfirmen zum guten Ton gehören wird, Vielfalt zu leben. So wie die Themen soziales Engagement und Nachhaltigkeit zunächst von internationalen Konzernen auf die Agenda gesetzt wurden und zwischenzeitlich auch bei der Pommerschen Volksbank angekommen sind.

Einer Frauenquote steht Märten ambivalent gegenüber. Einerseits könne sie dazu beitragen, in den Unternehmen in Sachen Frauenförderung aktiv zu werden und das Thema ins Bewusstsein zu rücken. Gerade aber in der Immobilienbranche mangle es oft an Frauen, die ausreichend qualifiziert sind und Führungsaufgaben suchen, wie sie aus ihrer Erfahrung als Personalberaterin weiß. Lediglich fünf Prozent der potenziellen Jobwechsler, die mit ihr Kontakt aufnehmen, sind Frauen. Kurz: Viele größere Immobilienunternehmen würden gerne Frauen nehmen; sie stehen aber auf dem Personalmarkt nicht zur Verfügung. Auch dies könnte sich bald ändern. Denn laut Märten sind jüngere Frauen zwischen Mitte 20 und Anfang 30 karrierebewusster und zielorientierter in ihrem Job als Frauen über 40.

Dass diese Zukunft nah ist und es ratsam sein kann, Vorurteile über Bord zu werfen, führte eine Auszubildende der Firma Beardse Immobilien vor. Die Umschülerin und alleinerziehende Mutter erzielte im vergangenen Jahr im Kammerbezirk der IHK Köln den drittbesten Abschluss. 