

## Verantwortung übernehmen - Der Praxisleitfaden für wirksames soziales-gesellschaftliches Handeln



Die deutsche Immobilienwirtschaft - einer der größten Wirtschaftszweige des Landes - spielt im alltäglichen Leben der Menschen und für die gesamtgesellschaftliche Entwicklung eine herausragende Rolle. Sie trägt damit - entlang der gesamten Bandbreite ihrer Wertschöpfungskette - eine hohe Verantwortung für den Wirtschaftsstandort Deutschland, die Entwicklung unserer Städte und die Lebensqualität der Menschen.

Damit verfügt die Branche über starke Hebel, um die Gesellschaft nachhaltig zu verändern! Aus diesem Grund beschäftigen sich die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) und der Zentrale Immobilien Ausschuss (ZIA) seit einigen Jahren mit Nachhaltigkeit im ganzheitlichen Sinne. Zu den Säulen Corporate Governance und ökonomischer sowie ökologischer Nachhaltigkeit haben ICG und ZIA bereits umfangreiche Handreichungen und Kodizes erarbeitet. Mit **der "CSR-Initiative"** (Leitung: Werner Knips, Partner/Heidrick & Struggles sowie stellvertretender Vorstandsvorsitzender/ICG) wurde das Hauptaugenmerk nun auf soziales und gesellschaftliches Unternehmensengagement (für Zielgruppen aus der Gesellschaft genauso wie für eigene Mitarbeitende und Kunden/innen) gerichtet. Über 1,5 Jahre haben rund 30 CEOs und Fachleute aus den beteiligten Unternehmen im Rahmen der "CSR-Initiative" am Leitfaden mitgewirkt (vgl. <http://www.wir-zeigen-verantwortung.de/unterstuetzer/>), darüber hinaus wurden zahlreiche Experten und Stakeholder befragt und eingebunden.

Soziales und gesellschaftliches Engagement ist in der Immobilienwirtschaft bereits weit verbreitet - es wird bislang jedoch nur selten strategisch in die Geschäftsprozesse integriert und oftmals weder in der Unternehmensentwicklung noch in der Außenkommunikation berücksichtigt. Der vorliegende Praxisleitfaden soll daher dazu anregen, das bestehende Engagement sichtbarer zu machen, das Engagement stärker mit dem Kerngeschäft zu verzahnen und den branchenweiten Austausch und Kooperationen zu stärken.

Ein "sauberes" Kerngeschäft, das von Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Wertschätzung geprägt ist, stellt dabei eine notwendige

Bedingung für ein nachhaltig erfolgreiches Unternehmensengagement dar.

### **Warum lohnt sich soziales und gesellschaftliches Engagement für Unternehmen und Gesellschaft?**

Engagement ist weit mehr als Mäzenatentum und Marketing. Es ist der zukunftsweisende Anspruch von Unternehmen, die gesellschaftliche Entwicklung aktiv mitzugestalten und gleichzeitig die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Soziales und gesellschaftliches Engagement verfolgt somit sowohl gesellschaftliche als auch unternehmerische Ziele:

Der Mehrwert für Unternehmen (Business Case) kann dabei viele Facetten annehmen: von der erhöhten Attraktivität als Arbeitgeber, der Entwicklung und Bindung von Mitarbeiter:innen oder Kunden/innen über die Qualifizierung gegenüber Auftraggebern und dem Kapitalmarkt bis hin zur Stärkung von Standortbeziehungen und gesteigerten Reputation in der Öffentlichkeit und den Medien.

Der gesellschaftliche Mehrwert (Social Case) hängt von der Auswahl der Handlungsfelder und Zielgruppen, den eingesetzten Ressourcen und der konkreten Ausgestaltung des Engagements ab. Letztendlich äußert er sich darin, dass sich Bewusstsein, Wissen, Kompetenzen und Handeln von Menschen verändern und dies ihre Lebensqualität nachhaltig erhöht.

### **Bei welchen Themen können sich Unternehmen sozial oder gesellschaftlich engagieren?**

Bei der Auswahl geeigneter Handlungsfelder spielen Kriterien wie gesellschaftliche Bedarfe und unternehmerische Ziele, die Verortung in der Wertschöpfungskette oder die Größe und Eigentümerstruktur eines Unternehmens eine wichtige Rolle. Die Handlungsfelder-Matrix im Leitfaden bietet Orientierung bei der Auswahl passender Themen. In der CSR-Initiative wurden mithilfe von Expert:innen aus der Branche, Politik, Medien und Gesellschaft drei große Themenbereiche herausgearbeitet, in denen sich soziales und gesellschaftliches Engagement der Immobilienwirtschaft besonders lohnen kann. Der Leitfaden bietet für diese Themenbereiche umfassende Informationen zu konkreten Ansatzpunkten und Erfolgsfaktoren für Ihr Engagement, praktische Tipps sowie eine Vielzahl von inspirierenden Best-Practice-Beispielen.

**Arbeiten in Vielfalt:** Im Unternehmen selbst bietet das soziale Engagement zahlreiche Anknüpfungspunkte, um den Bedürfnissen und Entwicklungszielen der Mitarbeitenden gerecht zu werden. Mit flexiblen Arbeitsmodellen, umfassenden (Weiter-)Bildungsangeboten, Informationen bzw. Kooperationen mit sozialen Dienstleistungsangeboten ? beispielsweise zur Elternzeit oder im Bereich Pflege ? und auch durch den bewussten Umgang mit Vielfalt können Unternehmen ihre Mitarbeitenden in ihrer Entwicklung unterstützen und fördern.

**Soziale Gerechtigkeit ? gute Lebenswege gestalten:** Trotz sozialer Sicherungssysteme finden sich zahlreiche Benachteiligte in der Gesellschaft. Unternehmen der Branche können über ihr Engagement in den Bereichen Wohnen, (Aus-)Bildung und Arbeit bei diesen Zielgruppen viel bewirken. Hier ist der gesellschaftliche Bedarf besonders hoch und oft eine direkte Verbesserung der Lebenslage der Betroffenen möglich.

**Zusammenleben im Sozialraum:** Der soziale Zusammenhalt der Gesellschaft hängt stark davon ab, in welcher Qualität das Zusammenleben in den Quartieren ? über alle Generationen hinweg ? gestaltet wird. Eine gute soziale Quartiers- und Infrastrukturentwicklung liegt im originären unternehmerischen Interesse der Immobilienwirtschaft. Entscheidend dabei ist das Miteinander mit den Akteuren/innen aus Kommune und Zivilgesellschaft. Zielgerichtete langfristige Partnerschaften sichern das friedliche Zusammenleben unserer Gesellschaft nachhaltig und machen es noch lebenswerter.

### **Wie sollte Engagement gestaltet sein, um eine möglichst starke Wirkung zu entfalten?**

Ähnlich wie andere Investitionsentscheidungen sollte das Engagement strategisch verankert und systematisch geplant und umgesetzt werden. Passende Formate und Instrumente zu finden ist oft eine herausfordernde Aufgabe - vor allem bei einem eher historisch gewachsenen oder stark diversifizierten Portfolio von Engagementaktivitäten. Mit entsprechender Planung lassen sich auch z.B. mit einer Spende unternehmerische und gesellschaftliche Ziele verknüpfen und wirkungsvolles Engagement gestalten. Ergänzend dazu

setzen sich immer mehr Formate durch, die Mitarbeitende stärker in das Engagement einbinden - beispielsweise durch Corporate Volunteering - oder unternehmerische und gesellschaftliche Ziele direkt miteinander verbinden - etwa in neueren Formaten wie dem Social Entrepreneurship oder Impact Investing. Die Vor- und Nachteile dieser Formate für Ihr Unternehmen sind im Leitfaden praxisnah und detailliert erläutert sowie mit Best-Practice-Beispielen anschaulich dargestellt.

Gelungenes Engagement - von der strategischen Planung über die Umsetzung bis zur Kommunikation - orientiert sich zudem an folgenden fünf Qualitätskriterien:

**Nutzung von Kernkompetenzen:** Erfolgreiches Engagement nutzt die Stärken und Kernkompetenzen des Unternehmens bzw. der Branche. Dies führt zu Effizienz- und Effektivitätsvorteilen und dient gleichzeitig als Differenzierungsmerkmal gegenüber anderen Unternehmen und Branchen. Insbesondere die langen Planungshorizonte und der direkte Bezug der Bevölkerung zum Produkt ?Immobilie? heben die Immobilienwirtschaft von anderen Branchen ab und sollten im Engagement genutzt werden.

**Verbindung zur Geschäftsstrategie und Unterstützung der Führungsebene:** Eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur und Haltung im Kerngeschäft bildet die Basis für wirkungsvolles soziales und gesellschaftliches Engagement. Für die Akzeptanz und den Erfolg des Engagements sind daher die Verbindung zur Geschäftsstrategie und das Commitment der Führungsebene sehr wichtig.

**Transparenz nach innen und außen:** Eine transparente Berichterstattung hat zahlreiche positive Effekte. Sie erhöht den Stellenwert des Engagements, schafft Vertrauen, steigert die Reputation des Unternehmens und erhöht die Qualität des Engagements. Gleichzeitig erfüllt sie den ökonomisch und politisch-gesellschaftlich wachsenden Transparenzanspruch.

**Wirkungsorientierte Steuerung:** Das Engagement wird nach der zu erzielenden unternehmerischen und gesellschaftlichen Wirkung ausgerichtet und anhand konkreter Zielvorgaben laufend überprüft und angepasst. Die erhobenen Kennzahlen dienen dem Reporting über die erreichten Ergebnisse sowie der kontinuierlichen Verbesserung des Engagementportfolios.

**Partnerschaft & Dialog:** Engagement in Partnerschaft mit anderen bietet enormes Wirkungspotenzial für gesellschaftlich relevante Veränderungen ? insbesondere, wenn verschiedene Akteure/innen ihre Perspektiven und komplementären Stärken einbringen.

Der Praxisleitfaden unterstützt die Unternehmen dabei, das soziale und gesellschaftliche Engagement noch strategischer auszurichten und damit die Wirkung und den Nutzen, im Sinne eines win-win, sowohl für die Gesellschaft als auch für das Unternehmen deutlich zu steigern.

Die Akteure des Projektes beschäftigen sich aktuell mit Umsetzungsmaßnahmen, wie z.B. Workshops und Round Table. Alle interessierten Unternehmen sind zur Mitwirkung eingeladen.

Mehr Informationen zur Initiative und dem Leitfaden (inkl. Arbeitshilfen und Templates zum kostenfreien Download) finden Sie unter: [www.wir-zeigen-verantwortung.de](http://www.wir-zeigen-verantwortung.de)

Die Autoren



## Karin Barthelmes-Wehr

Karin Barthelmes-Wehr baut seit 2003 die Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft (ICG) mit auf, die sie als Geschäftsführerin leitet. Die ICG hat es sich zum Ziel gesetzt, Transparenz, Professionalität, Integrität und Nachhaltigkeit in der Branche zu verankern. Die Initiative beschäftigt sich mit der Umsetzung anerkannter und überprüfbarer Standards und deren Festschreibung in Grundsätzen ordnungsgemäßer und lauterer Unternehmensführung. Über ein Zertifizierungssystem werden diese verankert. Des Weiteren hat die ICG, gemeinsam mit dem Zentralen Immobilien Ausschuss ZIA, Leitlinien für nachhaltiges Handeln und soziales-gesellschaftliches Engagement von Immobilienunternehmen entwickelt (vgl.

<http://www.wir-zeigen-verantwortung.de>), sie trainiert Aufsichtsräte, fördert Diversität in den Gremien und war Gründungsmitglied des UNO-Projektes 'International Ethics Standards' (<https://ies-coalition.org>).



## Cornelius Schaub

Cornelius Schaub leitet seit 2011 den Beratungsbereich bei PHINEO. Als studierter Volkswirt (HU Berlin, LSE) berät er seit mehreren Jahren Organisationen im gemeinnützigen und öffentlichen Sektor sowie Unternehmen in den Bereichen Strategieentwicklung, Stakeholder-Engagement, strategische und wirkungsorientierte Steuerung. Beratungserfahrung sammelte er u.a. bei OECD in Paris und The Boston Consulting Group. Seine inhaltliche Expertise umfasst vor allem Themen aus den Bereichen Bildung und Soziales, Innovation und Nachhaltigkeit sowie Entscheidungsanalyse. Neben seiner Tätigkeit bei PHINEO ist er Gründer und Geschäftsführer der Strategieberatung Decision Institute, und lehrt u.a. an der Hertie School of Governance.