



Annika Klippel
Spar- und Bauverein eG Dortmund,
M.A. Real Estate Management, Ab-
solvantin der EBZ Business School (FH)

■ **EINLEITUNG**

Der Fachkräftemangel macht einen Jobwechsel leicht – für Unternehmen ein echtes Problem. Dabei ist gut belegt, was Mitarbeitende im Unternehmen hält: eine hohe emotionale Bindung ans Unternehmen und ein fairer Führungsstil des Vorgesetzten. Doch wie erleben Arbeitnehmende, auch in der Immobilienwirtschaft, diese Eigenschaften im praktischen Arbeitsalltag? Die Ergebnisse einer Befragung, durchgeführt von **Annika Klippel** und **Prof. Dr. Tobias Keller** (EBZ Business School), stimmen hinsichtlich der Mitarbeiterbindung in Immobilienunternehmen nachdenklich.



Prof. Dr. Tobias Keller
Professur für Allgemeine Betriebs-
wirtschaftslehre, insb. Manage-
ment und Personalentwicklung

Führung in Zeiten des Fachkräftemangels – Durch Fairness und ethisches Handeln die Mitarbeiterbindung erhöhen und Kündigungs- absichten verringern

Der Fachkräftemangel zieht sich derzeit durch nahezu alle Branchen, die Immobilienbranche stellt dabei keine Ausnahme dar. Laut der aktuellen Ausgaben des seit 2007 regelmäßig durchgeführten Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft (kurz: HR Monitor 2022) fehlt es 62 Prozent der Unternehmen der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft an Fachkräften (vgl. Bölting et al., 2022). Kein Zweifel, hinsichtlich der Bewerberlage kann von einem Bewerbermarkt gesprochen werden: Die Anzahl der zu besetzenden Stellen übersteigt das Angebot an qualifizierten Fachkräften. Eine geringe Anzahl qualifizierter Mitarbeitenden sieht sich einem großen Stellenangebot gegenüber, was oftmals auch diejenigen zu einem Stellenwechsel veranlasst, die eigentlich nicht aktiv auf der Stellensuche sind. Laut aktuellem Gallup-Engagement-Index (2022) waren seit Auflegung des Indizes noch nie zuvor so viele Arbeitnehmer auf der Stellensuche wie gegenwärtig. Dabei hat sowohl die kurzfristige Wechselbereitschaft (beabsichtigter Stellenwechsel innerhalb eines Jahres) wie auch die mittelfristige Wechselbereitschaft (beabsichtigter Stellenwechsel innerhalb der nächsten drei Jahre) zugenommen. Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) geht davon aus, dass sich berufliche Engpässe in den kommenden fünf Jahren noch verstärken werden. Grund dafür ist der

„3-D“-Strukturwandel – d. h. Herausforderungen in den Bereichen Demografie, Digitalisierung und Dekarbonisierung – sowie die sich fortschreibenden Effekte der Covid-19-Pandemie (BMAS, 2022).

Geringe Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber und der Wunsch nach einem fairen Vorgesetztenverhalten

Die oben beschriebenen Entwicklungen machen es für Unternehmen noch wichtiger als zuvor, ihre vorhandenen Mitarbeitenden im Unternehmen zu halten und an das Unternehmen zu binden. Eine hohe emotionale Bindung an das Unternehmen verhindert, dass qualifizierte Fachkräfte das Unternehmen verlassen und ersetzt werden müssen. Eine solche Bindung an ihren Arbeitgeber verspürt der überwiegende Anteil der Beschäftigten jedoch nicht. So gaben in der aktuellen Gallup-Umfrage 83 % der befragten Arbeitnehmenden an, nur eine geringe oder gar keine emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber zu verspüren. Die Bindung an den Arbeitgeber allein durch ein ansteigendes Gehalt zu stärken, scheint nicht ausreichend zu sein. Vielmehr liegt es in der Verantwortung der Führung von Unternehmen, auf die emotionale Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber positiv einzuwirken. Das Kienbaum-Institut



für Managementberatung stellt in ihrer gemeinsam mit der führenden Online-Jobbörse StepStone durchgeführten Leadership Survey aus dem Jahr 2018 heraus, dass sich die Mehrheit der befragten Arbeitnehmenden einen ethischen Führungsstil von ihrem Vorgesetzten wünscht. Die Führungskraft soll demnach fair und ehrlich handeln sowie soziale Verantwortung übernehmen. Allerdings wurde innerhalb der Studie auch festgestellt, dass nur wenige Mitarbeitende einen ethischen Führungsstil im eigenen Unternehmen wahrnehmen.

Ziel und Vorgehen der eigenen Untersuchung

Die an der EBZ Business School im Fachbereich Management und Personalentwicklung durchgeführte Studie hatte zum Ziel, den Einfluss eines als fair und ethisch erlebten Vorgesetztenverhaltens auf die Bindung der Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber zu beleuchten und Handlungsmöglichkeiten für die Bindung von Fachkräften zu identifizieren. Dazu wurden im Dezember 2021 168 Arbeitnehmende per E-Mail zur Teilnahme an einer Onlineumfrage eingeladen. Die eingeladenen Kontakte hatten zudem die Möglichkeit, den Onlinefragebogen an weitere Arbeitnehmende aus ihrem Bekannten- und Kollegenkreis weiterzuleiten. Insgesamt konnten mit diesem Vorgehen Daten zum Führungsverhalten des Vorgesetzten sowie der Bindung an den Arbeitgeber und den Kündigungsabsichten von 145 Arbeitnehmenden (72 Frauen und 73 Männer) aus unterschiedlichen Unternehmen und Branchen gewonnen wer-

den. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 86,3 % in Bezug auf die zuvor eingeladenen 168 Arbeitnehmenden. Den größten Anteil innerhalb der Befragung machen Arbeitnehmende aus der Immobilienwirtschaft aus (N= 68). Als weitere Branchen sind u.a. Arbeitnehmende aus Groß- und Einzelhandel, Gesundheits- und Sozialwesen, Öffentliche Verwaltung, Verarbeitendes Gewerbe, Finanz- und Versicherungsdienstleistungen, Erziehung und Gastgewerbe in der Studie vertreten. Aufgrund der geringeren Anteile von Befragten in den einzelnen Branchen wurden diese zu einer Gruppe zusammengefasst, um sie anschließend mit den Befragten aus Immobilienunternehmen vergleichen zu können. Aufgrund der geringen Stichprobengröße und der nicht-repräsentativen Zusammensetzung sind die Ergebnisse der Studie nicht auf die Grundgesamtheit deutscher Arbeitnehmenden und Arbeitnehmende der Immobilienwirtschaft übertragbar. Die Ergebnisse zeigen dennoch Tendenzen, denen von Praxisseiten Beachtung geschenkt werden sollte und die einen Anlass zur weiteren Forschung geben.

Für die Befragung zum Vorgesetztenverhalten wurde das bereits erprobte Instrument von Block et al. (2015) verwendet. Es handelt sich bei dem Fragebogen um eine deutsche Adaption des Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D), mit dem die Mitarbeitenden u.a. die Fairness, Ehrlichkeit, Mitarbeiterorientierung und Integrität ihres Vorgesetzten beurteilen können. Für die Messung

der Bindung der Arbeitnehmenden an ihren Arbeitgeber wurde die deutsche Fassung des Organizational Commitment Questionnaires (OCQ-G) nach Maier und Woschée (2002) eingesetzt. Zusätzlich wurde die Kündigungsabsicht der Arbeitnehmenden mit drei Fragen von Konovsky und Cropanzano (1991) erhoben. Alle verwendeten Fragen ermöglichten eine mehrfach gestufte Antwort.

Mitarbeitende von Immobilienunternehmen verspüren eine geringere Bindung, zeigen eine stärkere Kündigungsabsicht und beurteilen ihren Vorgesetzten als weniger fair als Befragte anderer Branchen

Rein deskriptiv betrachtet zeigen die erhobenen Daten,

dass die Befragten aus der Immobilienwirtschaft eine durchschnittlich niedrigere Bindung an ihren Arbeitgeber aufweisen als die befragten Beschäftigten anderer Branchen. Ebenso hat sich gezeigt, dass Beschäftigte der Immobilienbranche ihre Vorgesetzten als weniger fair und ethisch erleben als die Befragten anderer Branchen. Bei Letzteren erreichten die Werte für ein ethisches sowie faires Führungsverhalten des Vorgesetzten ein höheres Ausmaß. Bereits zu den Erwartungen eines positiven Einflusses eines fairen und ethischen Vorgesetztenverhaltens passt, dass Befragte aus Immobilienunternehmen auch eine durchschnittlich stärkere Kündigungsabsicht angegeben haben als Befragte anderer Branchen (Abbildung 1).

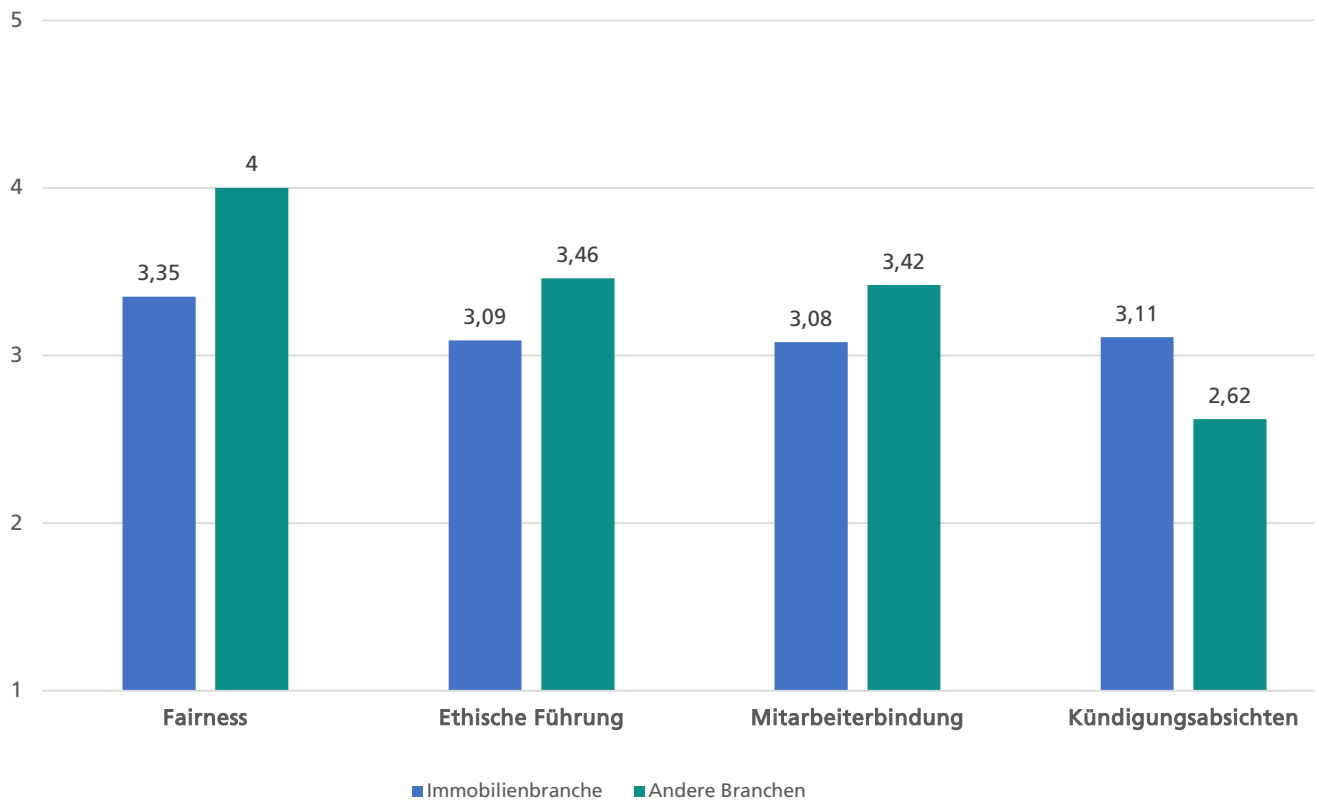


Abbildung 1: Ergebnisse der Befragung im Hinblick auf die Einschätzung der wahrgenommenen Fairness und ethischen Führung der direkten Führungskraft sowie zu der eigenen Bindung an das Unternehmen und Kündigungsabsichten (1= geringe Ausprägung; 5= hohe Ausprägung)

Ein faires Führungsverhalten stärkt die Mitarbeiterbindung und mindert Kündigungsabsichten

Ein signifikant positiver Einfluss eines fairen und auch eines ethischen Führungsverhaltens auf die Mitarbeiterbindung konnte auch regressionsanalytisch in den erhobenen Daten nachgewiesen werden. Demnach erhöht sich die Bindung an den Arbeitgeber je fairer und ethischer das Verhalten des Vorgesetzten erlebt wird. Eine faire und ehrliche Führungskraft kann also die emotionale Mitarbeiterbindung signifikant erhöhen. Umgekehrt kann daraus geschlossen werden, dass ein ungerechtes und unfaires Verhalten der Führungskraft dazu beiträgt, dass sich Mitarbeitende weniger mit dem eigenen Unternehmen verbunden fühlen. Damit deuten die Ergebnisse dieser Arbeit darauf hin, dass Fairness und Merkmale eines ethischen Führungsverhaltens entscheidende Komponenten für die Stärkung der emotionalen Bindung an den eigenen Arbeitgeber darstellen.

Ebenso zeigte die statistische Analyse, dass sich Kündigungsabsichten mit ansteigender Mitarbeiterbindung verringern. Mitarbeitende, die eine hohe emotionale Bindung an ihrem Arbeitgeber aufweisen, empfinden ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit, das sie aufrechterhalten wollen. Demzufolge sind die Kündigungsabsichten der Mitarbeitenden umso niedriger, je höher ihre Bindung ausgeprägt ist. Ein als ethisch wahrgenommenes Vorgesetztenverhalten minderte die Kündigungsabsichten auch direkt. Einem ethischen und fairen Führungsverhalten kommt somit auch eine wichtige Bedeutung für die Minderung der Fluktuation im Unternehmen zu.

Mit einem fairem Führungsverhalten dem Fachkräftemangel begegnen

Die vorliegenden empirischen Befunde zur Wirkung einer ethischen Führung bzw. Fairness auf die emotionale Bindung von Mitarbeitenden an ihren Arbeitgeber sind sowohl für Immobilienunternehmen als auch für andere Branchen von großer Bedeutung. Sie zeigen auf, dass die Ausübung eines ethischen Führungsverhaltens einen erheblichen Vorteil für den Arbeitgeber bietet. Dementsprechend unterstreichen unsere Erkenntnisse, dass Führungskräfte durch ein faires und ethisches Führungsverhalten die emotionale Bindung der Mitarbeitenden positiv beeinflussen können, wodurch Kündigungsabsichten entgegengewirkt werden kann. Auf diese Weise können Mitarbeitende im Unternehmen gehalten werden, was zu erheblichen Einsparungen von Rekrutierungs- und Einstellungskosten führt.

Ganz konkret ergibt sich mit Blick auf die Ergebnisse der Untersuchung daher folgende Schlussfolgerung (siehe hierzu auch Abbildung 2):

Um die vakanten (Führungs)Positionen in Unternehmen adäquat zu besetzen, brauchen Unternehmen in erster Linie einen geschulten Personalbereich, der über die ethischen Leitbilder des Unternehmens informiert ist und die Auswahl der Bewerber danach ausrichtet. So kann bereits im Einstellungsverfahren überprüft werden, ob und inwieweit die ethischen Werte des Bewerbers den Unternehmenswerten entsprechen. Dies ist einmal mehr von Bedeutung, wenn es um die Auswahl von Führungskräften geht. Unternehmen müssen bereits beim Bewerbungsverfahren signalisieren, dass sie auf ethische Werte und Fairness achten und diese ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur sind. Um zu überprüfen, ob ein Bewerber die ethischen Standards eines Unternehmens teilt und sich fair verhält, können beispielsweise Persönlichkeitstests in der Vorauswahl eingesetzt werden. Darüber hinaus sollten in Unternehmen Führungskräftetrainings als wichtiges Element zur Vermittlung von theoretischen Grundlagen sowie zur gezielten Umsetzung von praktischen Maßnahmen dienen. Sie erweitern das Bewusstsein der Führungskräfte im Unternehmen für ethische Anliegen und Problemfelder.

Im Rahmen des Trainings sind nicht nur arbeitsbezogene Themen, sondern auch allgemeine ethische Themen in den Fokus zu nehmen, wie beispielsweise Nachhaltigkeitsaspekte, Aufbau von Vertrauen und die Gestaltung transparenter Entscheidungsstrukturen. Ferner sollen die Trainings dafür sorgen, Führungskräfte für ethische Problemfelder und ein faires Miteinander zu sensibilisieren, damit sie von ihren Mitarbeitenden als Rollenmodelle für ethisches und faires Verhalten wahrgenommen werden. Auch die Kommunikation mit den Mitarbeitenden über ethische Handlungsweisen stellt einen wichtigen Aspekt ethischer Führung dar, da Mitarbeitenden erst dadurch ethische Standards bewusst gemacht werden kann. Neben konkreten Verhaltensweisen in Führungskräftetrainings können in Einzelcoachings die Charaktereigenschaften von Führungskräften adressiert werden. Hier kann dann auch an sogenannten dunklen Persönlichkeitsmerkmalen wie etwa Arroganz oder extreme Dominanz gearbeitet werden, die sich in eher kurzfristig angelegten Trainingsprogrammen nicht verändern lassen (vgl. Keller, 2022, S. 20ff.).

Kommunikation:

Ethische Werte des Unternehmens offenlegen und kommunizieren

Personalauswahl:

Merkmale ethischen Handelns sowie Fairness als Kriterien innerhalb der Personalauswahl (insb. für Führungspositionen) berücksichtigen

Personalentwicklung:

Führungskräfte zu Rollenmodellen für ethisches Handeln und Fairness ausbilden

Evaluation:

Die Umsetzung ethischer Prinzipien und Fairness sowie deren Verankerung in der Unternehmenskultur regelmäßig messen und ggf. anpassen

Abbildung 2: Gestaltungsansätze für ein ethisches und faires Führungsverhalten

Quellenverzeichnis

Block, C., Bormann, K., J. Rowold (2015): Ethische Führung – Validierung einer deutschen Adaption des Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW-D) nach Kalkshoven, Den Hartog und De Hoogh. In: Arbeits- und Organisationspsychologie

BMAS (2022): Fachkräftemonitoring – Fachkräfteentwicklung in den nächsten fünf und den nächsten zwanzig Jahren; abrufbar unter: <https://www.bmas.de/DE/Arbeit/Fachkraeftesicherung-und-Integration/Fachkraeftemonitoring/fachkraeftemonitoring.html>, zuletzt abgerufen am 25.10.2022

Bölting, T./Eisele, B./Jüngling, J./Keller, T. (2022): Human Resources Monitor Immobilienwirtschaft 2022 – Ergebnisbericht zur Branchenbefragung Aus-, Fort- und Weiterbildung in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, im Auftrag des EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft, Bochum

Gallup (2022): Engagement-Index 2021

Keller, T. (2022): Management von Verhalten in Organisationen, De Gruyter Oldenbourg

Kienbaum & StepStone Leadership Survey (2018): Die Kunst des Führens in der digitalen Revolution

Konovsky, M. A., Cropanzano, R. (1991): Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance, Journal of Applied Psychology 76

Maier, G., Woschée, R. M. (2002): Die affektive Bindung an das Unternehmen: Psychosymmetrische Überprüfung einer deutschsprachigen Fassung des Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) von Porter und Smith (1970). Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Band 46

■ ZU DEN AUTOREN

Prof. Dr. Tobias Keller ist Arbeits- und Organisationspsychologe und Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Management und Personalentwicklung an der EBZ Business School – University of Applied Sciences. Die Lehr- und Forschungsschwerpunkte seiner Professur liegen im Bereich der Führung und Organisation in Unternehmen. Weitere Forschungsinteressen sind die Gestaltung und Umsetzung effektiver Personalentwicklungskonzepte für Unternehmen, moderne Organisationsmodelle, Führungsethik und die Flexibilisierung von Arbeit.

Kontakt: t.keller@ebz-bs.de

Annika Klippel ist als Projektreferentin Innovationen & Entwicklung bei der Spar- und Bauverein eG Dortmund tätig. Sie hat ihr berufsbegleitendes Masterstudium an der EBZ Business School (FH) bereits erfolgreich absolviert.

Kontakt: annika.klippel@freenet.de

■ IMPRESSUM

EBZ Business School (FH)
Springorumallee 20
44795 Bochum

Tel: +49 234 9447 700

www.ebz-business-school.de
rektorat@ebz-bs.de

Rektorat:

Prof. Dr. Daniel Kaltofen · Rektor

Diana Ewert · Kanzlerin

Prof. Dr. Raphael Spieker · Prorektor für Studium und Lehre

Prof. Dr. Viktor Grinewitschus · Prorektor für Forschung

V.i.S.d.P.:

EBZ Business School,

Dr. Nils Rimkus · n.rimkus@e-b-z.de

Layout:

Boris Dronjic · b.dronjic@e-b-z.de

Erscheinungsdatum:

Dezember 2022