

IBA-Studie 2024 zeigt: „Arbeitsmodelle nie isoliert betrachten“

Wissenschaftliche Studie der Universität Paderborn zu Erfolgsfaktoren bei freier Wahl des Arbeitsorts vs. Anwesenheitspflicht / Mitarbeiterzufriedenheit lässt sich in allen Modellen deutlich steigern / Ein wichtiger Faktor für die Zufriedenheit mit Präsenzmodellen ist die Arbeitsumgebung



Ob Beschäftigte gerne im Büro arbeiten oder die Präsenzpflcht zu Unzufriedenheit führt, hängt in hohem Maß von der technischen und physischen Ausstattung der Arbeitsplätze ab. Bild: IBA-Studie 2024

Wiesbaden, 23. Januar 2025 – Bereits im November vergangenen Jahres erschien die jüngste IBA-Studie. Sie fasst Ergebnisse einer Forschungsarbeit der Professur für Personalwirtschaft der Universität Paderborn zusammen. Dr. Katharina Radermacher und Prof. Dr. Martin Schneider befassen sich darin mit flexibler, hybrider und Präsenzarbeit. Sie beleuchten Vor- und Nachteile der Konzepte und gehen der Frage

nach, wie sich ergänzende Maßnahmen in den jeweiligen Arbeitsmodellen auf die Zufriedenheit der Beschäftigten auswirken.

Lange geplant und niemand ist zufrieden

Das richtige Maß von Präsenz und selbstbestimmter Arbeitsplatzwahl ist oft schwer zu finden. Fragt man die Beschäftigten, zieht die Mehrheit die freie Wahl von Arbeitszeit und Arbeitsort einer Anwesenheitspflicht vor. Große Zufriedenheit ist aber auch dann nicht selbstverständlich. Antworten darauf, warum das so ist, liefert ein Blick auf einschlägige Studien und wissenschaftliche Arbeiten. Während die Pflicht zur Präsenz im Büro inzwischen von vielen Betroffenen als mangelnde Wertschätzung empfunden wird, bemängeln Personen, die frei über Arbeitszeit und Arbeitsort entscheiden können, oftmals eine unzureichende Kommunikation oder befürchten gar, bei Fördermaßnahmen und Karriere ins Hintertreffen zu geraten. Beides beeinträchtigt die Zufriedenheit, kann die Bindung ans Unternehmen schwächen und zu Leistungseinbußen führen.

HR-Praktiken als Ressourcenmanager nutzen

Ausgehend von diesem Erkenntnisstand fragten sich Dr. Katharina Radermacher und Prof. Dr. Martin Schneider, wie dieses Dilemma aufgelöst werden könnte. Ihre These lautete, dass auf das jeweilige Arbeitsmodell ausgerichtete HR-Praktiken Defizite kompensieren und so zu erheblich mehr Zufriedenheit der Beschäftigten beitragen können. Um die darauf basierenden Forschungshypothesen zu überprüfen, nutzten sie einen im Jahr 2022 erhobenen Datensatz aus Arbeitgeberbewertungen bei kununu.com. Dieser war im Rahmen der Umfrage zum Best Workplace Award durch Fragen zum Arbeitsmodell ergänzt worden. Insgesamt lagen damit 4.257 vollständige Datensätze vor, die nicht nur die Einschätzung über zentrale Arbeitgebereigenschaften umfassten, sondern auch

Auskunft darüber gaben, ob die Bewertenden vorwiegend in Präsenz, hybrid oder mit freier Arbeitsplatzwahl arbeiteten. Als Maßstab für die Zufriedenheit der Beschäftigten wurde die Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers herangezogen.

Kommunikation als entscheidender Faktor für die Zufriedenheit mit flexiblen Arbeitsmodellen

Erwartungsgemäß erweist sich eine gute Kommunikation als besonders wichtiger Faktor für die Zufriedenheit mit flexiblen Arbeitsmodellen im Vergleich zu Präsenzmodellen. Wer frei wählen kann, wann und wo gearbeitet wird, ist auf einen funktionierenden Informationsaustausch mit Kollegen und Vorgesetzten angewiesen. Das gilt nicht nur für Arbeitszeiten außerhalb des Büros, sondern immer häufiger auch für die Präsenzzeiten. Denn viele Unternehmen haben die seltenere Anwesenheit ihrer Beschäftigten zum Anlass genommen, die Anzahl der Arbeitsplätze zu reduzieren. Je nach Belegungsquote kann es sich bei spontanen Entscheidungen für den Gang ins Büro herausstellen, dass keine benachbarten Arbeitsplätze mehr frei sind.

Keine signifikante Wechselwirkung konnten Dr. Katharina Radermacher und Prof. Dr. Martin Schneider zwischen bestimmten Arbeitsmodellen und Maßnahmen zur persönlichen Entwicklung und Karriereförderung mit flexiblen Arbeitsformen finden. Anders als erwartet scheinen Beschäftigte, die ihren Arbeitsort frei wählen dürfen und sich damit mutmaßlich seltener im Büro aufhalten als andere Beschäftigte, keinen stärkeren Wert auf eine derartige Förderung zu legen als Arbeitnehmer mit häufigerer Büropräsenz.

Maßgeblich für die Zufriedenheit mit Präsenzmodellen sind Gehalt und Benefits sowie die Arbeitsumgebung

Für Unternehmen, die sich mehr Präsenz ihrer Beschäftigten wünschen, hält die Studie gute Nachrichten bereit. Die Zufriedenheit mit dem im Allgemeinen deutlich unbeliebteren unflexiblen Arbeitsmodell lässt sich durch den gezielten Einsatz maßgeschneiderter HR-Praktiken deutlich steigern. Eine mögliche Option sind Gehalt und Benefits. Deutlich stärker zeigte sich in der Stichprobe der Effekt einer guten technischen und physischen Ausstattung der Arbeitsplätze. Ein positives Arbeitsumfeld steigert die Weiterempfehlungsquote im Vergleich zu als mangelhaft empfundenen Ausstattungen um 30 Prozentpunkte. Dieser Effekt stellt sich, wenn auch in etwas geringerem Maß, auch bei hybriden Arbeitsmodellen ein. Hier steigert eine gute Ausstattung die Zufriedenheit immerhin noch um 22 Prozentpunkte. Bei mit der Maximalzahl bewerteten technischen und physischen Ausstattungen liegt die Zufriedenheit mit allen drei Arbeitsmodellen – flexibel, hybrid und Präsenz – auf gleichem Niveau.

Die Arbeitsatmosphäre ist dagegen – anders als erwartet – für Beschäftigte in allen drei Arbeitsmodellen gleich wichtig.

Arbeitsmodelle nicht isoliert betrachten

„Was wir mit unserer Studie bestätigen können, ist, dass die kompensatorische Wirkung von HR-Praktiken einen sehr großen Hebel bieten, um den Erfolg unterschiedlicher Arbeitsmodellen zu steigern“, erklärt Dr. Katharina Radermacher. Sie weist darauf hin, dass Effektstärken im Einzelfall variieren können. Zudem können auch andere Maßnahmen die Zufriedenheit stärken. Die tieferen Zusammenhänge untersuchen die beiden Wissenschaftler derzeit in einer weiteren Studie. Speziell für die Gestaltung der physischen Arbeitsbedingungen enthält aber auch schon die jetzt vorliegende Auswertung der Kununu-Daten einen konkreten

Hinweis. Hier sei vor allem darauf zu achten, dass die Einrichtung unterschiedliche Arbeitsformen unterstützt, um auch den in Präsenz Arbeitenden die Möglichkeit zu geben, sich ausgehend von der jeweiligen Arbeitsaufgabe oder Stimmung das passende Arbeitsumfeld zu suchen. Die IBA-Studie 2024 steht im IBA Forum zum kostenlosen Download zur Verfügung.

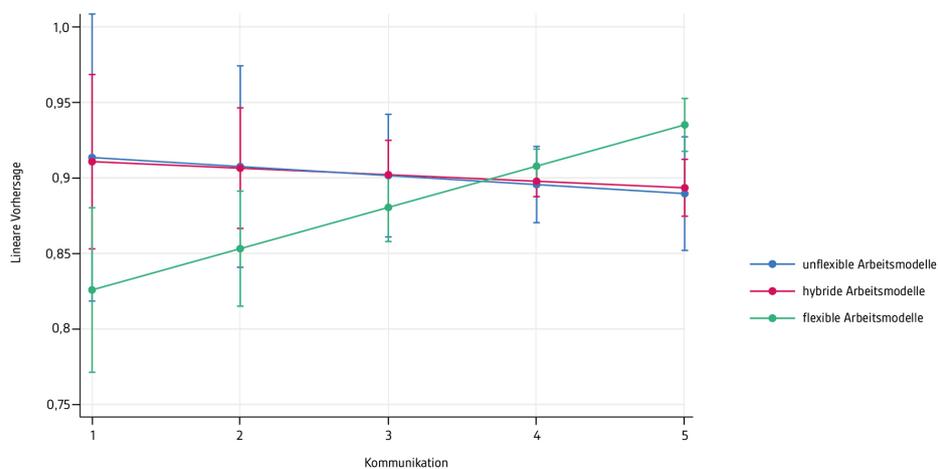
<https://iba.online/publikationen/>

<https://iba.online/studynet/arbeitsmodelle-und-hr-praktiken/>

Abbildungen:

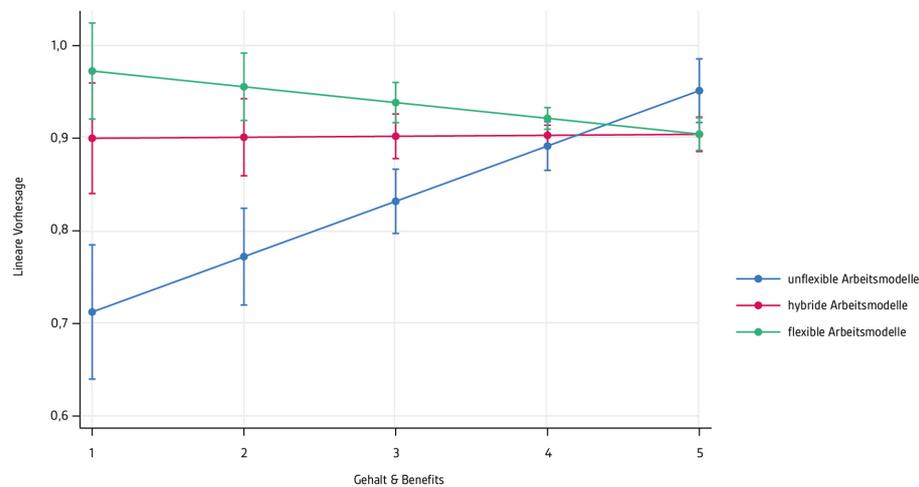
Die Linien in den folgenden Abbildungen zeigen die Interaktion zwischen den HR-Praktiken (Kommunikation, Gehalt & Benefits sowie Technische & physische Arbeitsbedingungen) auf einer Skala von 1 bis 5 einerseits mit verschiedenen Arbeitsmodellen andererseits.

Interaktion: Arbeitsmodell und Kommunikation



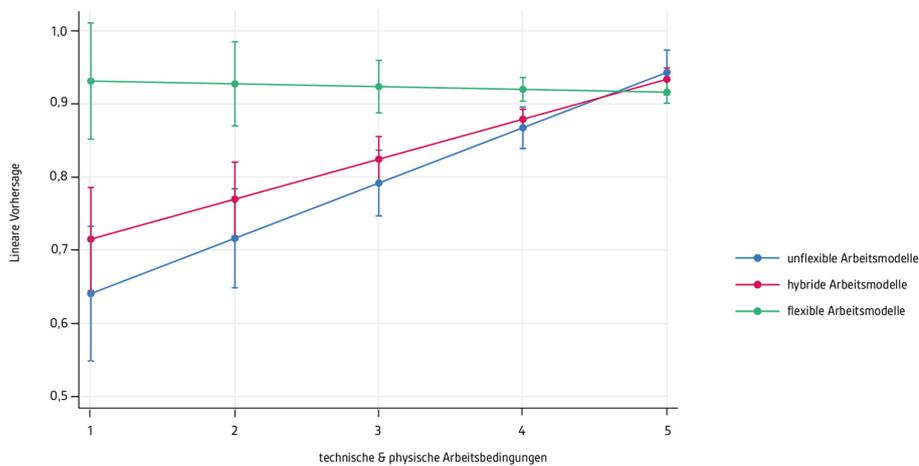
Flexible Arbeitsmodelle können ihre Vorteile nur in Kombination mit einer guten Kommunikation voll ausspielen. Durch sie lässt sich ein gutes Ausgangsniveau von knapp 83 Prozentpunkten Zufriedenheit auf über 94 Prozentpunkte steigern. Bild: IBA Forum

Interaktion: Arbeitsmodell und Gehalt & Benefits



Gehalt und Benefits können die Zufriedenheit mit verpflichtender Präsenzarbeit bis zu 24 Prozentpunkte steigern. Bild: IBA-Studie 2024

Interaktion: Arbeitsmodell und technische & physische Arbeitsbedingungen



Bei der Frage, ob Beschäftigte gerne im Büro arbeiten oder die Präsenzpflicht zu Unzufriedenheit führt, hängen 30 Prozentpunkte von der technischen und physischen Ausstattung der Arbeitsplätze ab. Bild: IBA-Studie 2024

Kontakt:

Barbara Schwaibold
Pressesprecherin

Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V.
Bierstadter Straße 39
65189 Wiesbaden
+49 (0)611 1736-25
presse@iba.online
www.iba.online