

Eine Publikation von

iaw
Institut Arbeit und Wirtschaft
Universität / Arbeitnehmerkammer Bremen

A
Arbeitnehmerkammer
Bremen

ARBEIT UND WIRTSCHAFT IN BREMEN Ausgabe 54 / März 2026

Cora Zenz und Guido Becke

Wie lässt sich hybride Arbeit gesundheitsförderlich gestalten?

Eine Studie zur Umsetzung hybrider Arbeit in zwei Organisationen in Bremen

Projektpartner:

Die Senatorin für
Kinder und Bildung



Freie
Hansestadt
Bremen

Impressum

Herausgeber

iaw – Institut für Arbeit und Wirtschaft
Forum am Domshof
Domshof 26
28195 Bremen

Arbeitnehmerkammer Bremen
Bürgerstraße 1
28195 Bremen

Umschlaggestaltung

GfG/Gruppe für Gestaltung GmbH, Bremen

Titeldesign

WG-Werbeagentur

Lektorat

Johannes Reinke

Druck

Druckerei Wilhelm Wellmann, Bremen

1. Auflage 2026

ISSN: 2195-7266

Bestellung

iaw – Institut für Arbeit und Wirtschaft
Geschäftsstelle

Telefon 0421.218-61704

iaw-info@uni-bremen.de

Die Arbeitnehmerkammer Bremen vertritt als Körperschaft des öffentlichen Rechts die Interessen der im Land Bremen beschäftigten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Um diesem gesetzlichen Auftrag auf der Basis aktueller wissenschaftlicher Forschungsergebnisse umfassend gerecht zu werden, kooperiert die Arbeitnehmerkammer mit der Universität Bremen. Teil dieser Kooperation ist das Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw), das gemeinsam von beiden Häusern getragen wird. Schwerpunkte des iaw sind die Erforschung des Strukturwandels von Arbeit, Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere in seinen Auswirkungen auf Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Im Rahmen dieser Reihe werden die Forschungsergebnisse, die aus der Kooperation zwischen Arbeitnehmerkammer und iaw hervorgehen, veröffentlicht.

Reihe Arbeit und Wirtschaft
Cora Zenz, Guido Becke

Wie lässt sich hybride Arbeit gesundheitsförderlich gestalten?

Eine Studie zur Umsetzung hybrider Arbeit
in zwei Organisationen in Bremen

Kurzfassung

Die Corona-Pandemie führte zu einer forcierten Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit, da aus Gründen des Arbeits- und Infektionsschutzes Arbeiten soweit wie möglich ins Homeoffice der Beschäftigten verlagert wurden. Seit der Pandemie kristallisieren sich in mehreren Dienstleistungsbranchen aus unterschiedlichen Gründen (z. B. Bindung von Mitarbeitenden, Einsparungen) neue hybride Arbeitskonzepte heraus, die einen Wechsel zwischen betriebsförmigem Arbeiten und Arbeiten von zu Hause vorsehen. Arbeits- und gesundheitswissenschaftliche Erkenntnisse aus der Pandemie lassen sich auf diese neuen ortsflexiblen und hybriden Arbeitskonzepte nur begrenzt übertragen. Im Unterschied zu einem quasi permanenten Arbeiten im Homeoffice basieren diese hybriden Arbeitskonzepte auf einem Wechsel zwischen Betrieb und Homeoffice. Vermutlich verändern hybride Arbeitsmodelle die Arbeitswelt nachhaltig. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch für eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit ist es wichtig zu wissen, wo Ressourcen und auch Anforderungen liegen. In dieser Studie wurde beispielhaft in zwei Organisationen untersucht, welche Bedeutung Mitarbeitende verschiedenen Aspekten hybrider Arbeit für die eigene psychosoziale Gesundheit beimessen und welche Herausforderungen an betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz gestellt werden.

Diesen Fragen wurde in qualitativen Interviews und Gruppendiskussionen mit Beschäftigten, Führungskräften und Expert:innen aus Arbeitsmedizin und Personalrat nachgegangen. Hierfür wurden zwei Fallstudien im öffentlichen Dienst und in der IT-Dienstleistung durchgeführt. Beide Branchen unterscheiden sich relativ deutlich hinsichtlich der Arbeitsschutzstrukturen und der gelebten Arbeitskulturen.

Die Ergebnisse zeigen, dass Ausprägungen von hybrider Arbeit sehr stark variieren und sich die gesundheitlichen Ressourcen und Belastungen hybrider Arbeit sehr unterschiedlich auswirken, abhängig von den teamindividuellen Umsetzungen und individuellen Bewertungen der Beschäftigten. Folgende wesentliche Themen werden benannt:

Grundlegende Regulierungen sind notwendig. Die Passung der Regeln zu hybrider Arbeit und der praktizierten Arbeitskultur ist entscheidend. Formelle Regulierungen sollten übergreifend gestaltet werden und Spielräume lassen, um auf Teamebene die hybride Zusammenarbeit konkreter zu vereinbaren. Dies entscheidet mitunter darüber, wie gut sich die Regeln umsetzen lassen und begünstigt damit auch eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit.

Darüber hinaus sollten Spannungsverhältnisse berücksichtigt werden, die sich aus hybriden Arbeitskonzepten ergeben. Formale Regeln treffen auf sehr unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und etablierte Arbeitskulturen. Beschäftigte haben unterschiedliche Erwartungen und bewältigen die Spannungsverhältnisse auf verschiedene Weise. Die Studie identifiziert zentrale Gestaltungsfelder, in denen Ansatzpunkte aufgezeigt werden.

Weiterhin trifft der Arbeits- und Gesundheitsschutz auf neue Anforderungen hinsichtlich der Komplexität der Arbeitssituationen. Psychosoziale Belastungen und Ressourcen werden in diesen vielfältigen Rahmenbedingungen sehr unterschiedlich bewertet. Etablierte Werkzeuge wie die Gefährdungsbeurteilung müssen stärker dialogorientiert ausgerichtet werden, um der Komplexität gerecht zu werden. Eine Berücksichtigung der individuellen Lebens- und Arbeitsmodelle ist für eine gesundheitsförderliche Gestaltung nötig.

Abstract

The COVID-19 pandemic has led to accelerated digitalization in the service sector, as work has been shifted to employees working from home as much as possible for reasons of occupational safety and infection control. Since the pandemic, new hybrid working concepts have emerged in several service sectors for various reasons (e.g., employee retention, cost savings), which involve switching between working at the company and working from home. Findings from occupational and health science during the pandemic can only be applied to these new location-flexible and hybrid working concepts to a limited extent. In contrast to quasi-permanent working from home, these hybrid working concepts are based on alternating between the workplace and working from home. Hybrid working models are likely to bring about lasting changes in the world of work. For occupational health and safety, but also for the health-promoting design of hybrid work, it is important to know where resources and requirements lie. In this study, two organizations were examined as examples to determine the importance employees attach to various aspects of hybrid work for their own psychosocial health and the challenges this poses for occupational health and safety.

These questions were explored in qualitative interviews and group discussions with employees, managers, and experts from occupational healthcare and staff council representatives. To this end, two contrasting comparative case studies were conducted in the public sector and in IT services. Both sectors differ relatively significantly in terms of occupational health and safety structures and working cultures.

The results show that the characteristics of hybrid work vary greatly and that the health resources and strains of hybrid work have very different effects, depending on the team-specific implementations and individual assessments of the employees. The following key issues are identified:

Basic regulations are necessary. It is crucial that the rules fit hybrid work and the practiced work culture. Formal regulations should be designed to be comprehensive and allow scope for more specific agreements on hybrid collaboration at the team level. This sometimes determines how well the rules can be implemented and thus also fosters a health-promoting design of hybrid work.

In addition, tensions arising from hybrid working concepts should be considered. Formal rules clash with the very different living and working conditions of employees and established working cultures. Employees have different expectations and deal with tensions in different ways. The study identifies key areas for action in which starting points are highlighted.

Furthermore, occupational health and safety is facing new challenges due to the complexity of work situations. Psychosocial stressors and resources are assessed very differently in these diverse conditions. Established tools, such as risk assessment, must be more dialogue-oriented in order to meet the complexity. Individual life and work models must be considered in order to promote health.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Hybride Arbeit – die Ausgangslage	1
2	Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und Stand der Forschung zu psychosozialen Anforderungen und Ressourcen hybrider Arbeit	10
2.1	Relevante stresstheoretische Modelle	10
2.2	Das Konzept der betrieblichen Arbeitskultur(en)	12
2.3	Zum Stand der Forschung – ein kurzer Literaturüberblick zu psychosozialen Belastungen und Ressourcen bei hybrider Arbeit	14
3	Methodisches Vorgehen	20
3.1	Untersuchungsdesign und Studienkonstruktion	20
3.2	Stichprobenbeschreibung und Datenerhebung	21
3.3	Datenauswertung	23
3.4	Methodische Limitationen	23
4	Ausgewählte Ergebnisse	23
4.1	Fallstudien und Arbeitskultur	24
4.2	Zentrale Spannungsverhältnisse bei hybrider Arbeit	29
4.3	Herausforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei hybrider Arbeit in den beiden Fallstudienorganisationen	47
5	Gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit	49
5.1	Übergreifende Gestaltungsfelder hybrider Arbeit	49
5.2	Spezifische Gestaltungsfelder hybrider Arbeit	53
6	Fazit und Ausblick	60
6.1	Fazit	60
6.2	Ausblick	61
7	Literaturverzeichnis	63

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Übersicht über die qualitative Erhebung im Projekt..... 22

Abkürzungsverzeichnis

BA	Bundesagentur für Arbeit
BV	Betriebsvereinbarung
iaw	Institut Arbeit und Wirtschaft
ÖD	öffentlicher Dienst

1 Einleitung: Hybride Arbeit – die Ausgangslage

Moderne Arbeitsgesellschaften waren lange Zeit durch eine räumliche Trennung zwischen betriebsförmig organisierter Erwerbsarbeit auf der einen Seite und der privaten Häuslichkeit der Arbeitnehmer:innen auf der anderen Seite geprägt (vgl. Kleemann et al. 2019; Schauer 2023). Gleichwohl existierten in unterschiedlichen Branchen ortsflexible Arbeitsformen, die aufgabenbedingt ein Arbeiten an wechselnden bzw. unterschiedlichen Orten erforderten, etwa in der Bauwirtschaft oder in der ambulanten Pflege. Die forcierte Digitalisierung der Erwerbsarbeit sowie die Corona-Pandemie wirkten in jüngerer Zeit als Treiber orts- und zeitflexiblen Arbeitens. So ermöglichte die Digitalisierung der Erwerbsarbeit bereits vor der Pandemie unternehmensübergreifende und zeitflexible Formen der Zusammenarbeit, wie in international tätigen Unternehmen der IT- und der Finanzdienstleistungen oder in globalen Lieferketten (vgl. Mayer-Ahuja 2011). In Deutschland reicht die arbeitswissenschaftliche Forschung zu Arbeiten im Homeoffice bzw. Telearbeit mithilfe neuer Informations- und Kommunikationstechniken bis in die 1980er-Jahre zurück, damals unter dem Fokus, die Erwerbsbeteiligung von Frauen, die informelle Care-Arbeit leisteten, zu steigern sowie ihre Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu erhöhen (vgl. Bogenstahl und Peters 2020).

Seit der Corona-Pandemie wird die räumliche Trennung zwischen Betrieb als zentralem Arbeitsort und Privatsphäre durchlässiger als zuvor: Beschäftigte nutzen mithilfe digitaler Arbeitsmittel und Infrastrukturen die eigene Häuslichkeit vermehrt als Arbeitsort und hybride Arbeitskonzepte gewinnen an Bedeutung. Hybride Arbeit wird in der Fachliteratur im engeren Sinne als *„Wechsel zwischen Präsenzarbeit im Büro und der Arbeit von zu Hause“* (Entgelmeier et al. 2023, S. 112) definiert. Davon zu unterscheiden ist eine erweiterte Definition hybrider Arbeit, wonach diese verstanden wird *„als Oberbegriff für die verschiedenen Formen Homeoffice, Telearbeit und mobiles Arbeiten, da keine der vorgenannten Ausprägungen oder ihre Mischformen in der Betrachtung ausgeklammert werden soll. Dieser Begriff inkludiert sämtliche zuvor genannten und mehr oder weniger gut abgrenzbaren Phänomene und beschreibt jede Form von Arbeit, die örtlich unabhängig vom offiziellen Arbeitsort erfolgen und das Arbeiten am offiziellen Arbeitsort flexibel ersetzen sowie einbinden kann“* (Hubel et al. 2024, S. 11). Diese Definition berücksichtigt stärker, dass hybride Arbeit multilokal, d. h. an sehr unterschiedlichen wechselnden Arbeitsorten erfolgen kann, zu denen neben dem Büro und dem Homeoffice auch weitere Arbeitsorte wie Co-Working-Spaces, das Arbeiten von unterwegs (z. B. in Verkehrsmitteln) oder das Arbeiten vor Ort bei Kund:innen gehören. Hybride Arbeit beinhaltet nach unserem Verständnis überdies eine digital gerahmte orts- und zeitflexible Arbeitskooperation zwischen und innerhalb von Teams bzw. an Schnittstellen mit externen Dritten (z. B. Kund:innen, Klient:innen). Hybride Arbeit stellt daher an Führungskräfte wie Beschäftigte erhöhte Anforderungen an die orts- und zeitflexible Zusammenarbeit und deren Koordination (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Koordinationsarbeit ist erforderlich, um arbeitsbezogenen Austausch und soziale Beziehungen in physischer Anwesenheit zu ermöglichen sowie die digital gestützte orts- und zeitflexible Zusammenarbeit aufgaben- und zielorientiert abzustimmen.

Merkmalsbestimmung und Varianten hybrider Arbeit

Obwohl bisher keine allgemeinverbindliche (und rechtlich geltende) Definition hybrider Arbeit existiert, lassen sich mit den Arbeitsforschern Thomas Hardwig und Erich Latniak (2025, S. 174–176) ihre spezifischen Merkmale zusammenfassend näher bestimmen:

- Hybride Arbeit als eine digital gerahmte Form der Arbeitskooperation bedeutet zunächst, dass Beschäftigte auf unterschiedliche Arbeitsplätze an wechselnden Arbeitsorten zurückgreifen, um ihre Arbeitsaufgaben zu bearbeiten, wie das Homeoffice, das Büro oder Co-Working-Spaces.

- Hybride Arbeit ist in der Regel verbunden mit einer erhöhten Arbeitsautonomie, die sich nicht allein auf aufgabenbezogene Handlungs- und Entscheidungsspielräume beschränkt, sondern auch Wahloptionen über den Zeitraum und Ort des Arbeitens umfasst und sich hierbei an betrieblichen Regelungen wie auch an individuellen Handlungsorientierungen und Präferenzen ausrichtet.
- Hybride Arbeit ist in kooperative Arbeitszusammenhänge eingebunden, welche die Wahrnehmung von kooperativen Aufgaben und Einzelaufgaben im Wechsel ermöglichen und hierbei mit interaktiven wie koordinativen Anforderungen verbunden sind.
- Digital gerahmte hybride Arbeit setzt eine unterstützende technische Infrastruktur für die orts- und zeitflexible Kooperation voraus, z. B. stabile Internetverbindungen, Kollaborationsplattformen, digitale Kommunikationstools (z. B. Videokonferenzsysteme) und Datenspeicherung in Clouds, die ihrerseits qualifizierten technischen Support erfordert.

Unter dem Dach der hybriden Arbeit können auf betrieblicher Ebene unterschiedliche Varianten orts- und zeitflexiblen Arbeitens kombiniert werden, die in unterschiedlichen Graden durch geltende Arbeitsschutzbestimmungen reguliert werden (siehe auch Hubel et al. 2024):

Mobile Arbeit bezeichnet eine *„sporadische, nicht unbedingt ganztägige Arbeit mit PC oder tragbaren Bildschirmgeräten ... , die weder an das Büro im Betrieb, noch an den häuslichen Arbeitsplatz gebunden sind“* (Backhaus et al. 2021, S. 2). Bei diesem temporären Arbeiten an verschiedenen Arbeitsorten bzw. von unterwegs entscheiden Beschäftigte über den Ort, an dem sie ihrer Erwerbsarbeit nachgehen (Bogenstahl und Peters 2020, S. 2).

Das Homeoffice als Form mobiler Arbeit *„umfasst eine zeitweilige Tätigkeit im Privatbereich des Beschäftigten nach vorheriger Abstimmung mit dem Arbeitgeber/der Arbeitgeberin, z. B. unter Nutzung tragbarer IT-Systeme“* (Backhaus et al. 2021, S. 2).

Bei diesen beiden Varianten handelt es sich in arbeitsschutzrechtlicher Hinsicht um vergleichsweise wenig regulierte Formen orts- und zeitflexiblen Arbeitens. Gleichwohl sind auch hier durch Arbeitgebende zentrale Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes einzuhalten. So sind Arbeitgebende verpflichtet, erforderliche Maßnahmen des Arbeitsschutzes vorzusehen, um die Sicherheit und Gesundheit von Beschäftigten zu wahren sowie für eine Arbeitsgestaltung zu sorgen, die Gefährdungen für Leben und Gesundheit der Beschäftigten vermeidet und übrige Gefährdungen reduziert. Überdies ist auch bei mobiler und multilokaler Arbeit (inklusive Homeoffice) eine Gefährdungsbeurteilung vollständig durchzuführen, inklusive der Ableitung und Umsetzung von Arbeitsschutzmaßnahmen. Schließlich obliegt Arbeitgebenden die rechtliche Verpflichtung, Beschäftigte auch bei mobiler Arbeit (inklusive Homeoffice) zu relevanten Aspekten der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes hinreichend und angemessen zu unterweisen (ebd., S. 3).

Telearbeit bildet die Form orts- und zeitflexiblen Arbeitens, die am stärksten gesetzlich reguliert ist. Für sie gelten nicht nur die bereits genannten Bestimmungen des Arbeitsschutzgesetzes, sondern auch die Arbeitsstättenverordnung. Telearbeit beinhaltet die Einrichtung eines festen und vollwertigen Bildschirmarbeitsplatzes in der privaten Häuslichkeit von Beschäftigten. Hierbei werden die wöchentliche Arbeitszeit und die Einrichtungsdauer dieses Arbeitsplatzes vertraglich zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten vereinbart. Die erforderliche Arbeitsplatzausstattung (z. B. technische Arbeitsgeräte und -mobiliar) wird durch Arbeitgebende gestellt und durch diese oder hierzu beauftragte Personen eingerichtet. Die Arbeitsschutzanforderungen an Telearbeitsplätze sind identisch mit jenen für betriebliche Bildschirmarbeitsplätze. Bei hybrider Arbeit wird vor allem die Form der alternierenden Telearbeit genutzt. Hierbei wechseln Beschäftigte zwischen dem häuslichen Telearbeitsplatz und einem betrieblich verfügbaren Bildschirmarbeitsplatz (ebd., S. 2).

Für alle drei Varianten orts- und zeitflexiblen Arbeitens gelten überdies – neben weiteren arbeitsschutzrechtlichen Regelungen (z. B. zur arbeitsmedizinischen Vorsorge oder Arbeitsunfällen) – zentrale Bestimmungen des Arbeitszeitgesetzes (ebd., S. 3), insbesondere zur Einhaltung

- der maximalen werktäglichen Arbeitszeit von acht bzw. zehn Stunden,
- erforderlicher Ruhepausen (30 Minuten nach spätestens sechs Stunden, 45 Minuten nach neun Stunden),
- einer ununterbrochenen Ruhezeit von elf Stunden zwischen zwei Arbeitstagen,
- der Sonn- und Feiertagsruhe.

Verbreitung hybrider Arbeit – ein ‚umkämpftes Terrain‘

Vor der Pandemie befand sich die von zu Hause ausgeübte Erwerbstätigkeit (Homeoffice) in der deutschen Erwerbsbevölkerung zwar bereits seit einigen Jahren im Aufwind, allerdings noch auf einem moderaten Niveau (vgl. Schroeder 2025). So waren 2019 nach Auswertungen des Mikrozensus 13 % der abhängigen Erwerbspersonen zumindest gelegentlich (d. h. mindestens einmal oder häufiger in den letzten vier Wochen vor der Befragung) im Homeoffice tätig (Emmler 2025, S. 24). Hybride Arbeitsformen waren vor der Pandemie – mit Ausnahme von Unternehmen der IT-Dienstleistungen – in Deutschland nur vereinzelt existent (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Während der Corona-Pandemie erreichte das Arbeiten im Homeoffice aus Gründen des Arbeits- und Infektionsschutzes einen bisherigen Höchststand. Dabei waren 27 % der Beschäftigten ausschließlich und weitere 17 % der Befragten gelegentlich zu Hause erwerbstätig (Ahlers et al. 2021, S. 3). Dieser Befund verdeutlicht, dass hybride Arbeitsformen zumindest bereits während der Pandemie in Unternehmen angewandt wurden, die Ausweitung während der Pandemie jedoch zunächst ad hoc erfolgte. Betriebliche Regulierungen hybrider Arbeit wurden zumeist im Nachhinein, d. h. in späteren Phasen der Pandemie oder danach vorgenommen. Unternehmen wie Beschäftigte konnten somit teilweise schon in der Pandemie Lernerfahrungen mit hybrider Arbeit sammeln. Neuere Auswertungen des Statistischen Bundesamts auf Basis des Mikrozensus belegen, dass sich das Arbeiten im Homeoffice auch nach der Pandemie in deutschen Ämtern und Unternehmen auf einem höheren Niveau als vor der Pandemie etabliert hat (Statistisches Bundesamt (Destatis) 25.09.2025): Denn seither sind fast ein Viertel der abhängig Beschäftigten in Deutschland zumindest gelegentlich im Homeoffice tätig (2024: 24 %). Allerdings ging der Umfang, in dem Beschäftigte das Homeoffice nutzen, zwischen 2023 und 2024 leicht zurück. Zwischen 2023 und 2024 erhöhte sich der Anteil der befragten Erwerbspersonen, die gelegentlich im Homeoffice und zumindest genauso häufig oder öfter im Büro arbeiteten, von 44 % auf 46 % der Befragten (Statistisches Bundesamt (Destatis) 25.09.2025). Es bleibt weiter zu beobachten, ob auf diese Entwicklung eine Trendumkehr zur verstärkten Rückkehr von Beschäftigten ins Büro folgt.

Zu konstatieren ist, dass das Arbeiten im Homeoffice sowie die Einführung hybrider Arbeitskonzepte in Unternehmen überaus kontingente, ergebnisoffene Aushandlungs- und Umsetzungsprozesse mit potenziell reversiblen Ergebnissen in Gang setzen (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Dies zeigt sich etwa, wenn einige prominente Großunternehmen wie Tesla oder die Deutsche Bank darauf dringen, Mitarbeitende ins Büro zurückzuholen. Das Unternehmensinteresse an solchen ‚Back-to-office‘-Strategien kann unterschiedlich motiviert sein (ebd.). So wird die Präsenzarbeit im Büro als Garant für eine unternehmenskulturelle Integration und Identifikation der Mitarbeitenden bzw. als Voraussetzung für eine effektive Leistungskontrolle durch Führungskräfte betrachtet. Überdies werden solche Rückkehrstrategien mitunter auch im Sinne eines „kalten Personalabbaus“ genutzt. In solchen Fällen nehmen Unternehmensvertreter:innen bewusst in Kauf, dass ‚Back-to-office‘-Strategien gegen die seit der Corona-Pandemie eingespielten alltäglichen Arbeitspraktiken und die Erwartungen von Beschäftigten an orts- und zeitflexibles Arbeiten verstoßen. Unter diesen Voraussetzungen sieht sich ein Teil der Beschäftigten dazu veranlasst, das Unternehmen zu verlassen, ohne dass Abfindungen seitens des Unternehmens zu zahlen wären (ebd.). Über-

dies ist zu vermuten, dass Unternehmen, welche die komplexen Anforderungen hybrider Arbeit an eine Neuorganisation der Arbeit und an die Bindung von Mitarbeitenden unterschätzt haben, sich ebenfalls dafür entscheiden, Beschäftigte zurück ins Büro zu holen.

Das pandemiebedingte Arbeiten im Homeoffice und die während der Pandemie erfolgten Lernkurven in Bezug auf hybride Arbeit haben offenbar trotz aller Unwägbarkeiten, erhöhten Arbeitsbelastungen und Belastungen im Bereich informeller Sorgearbeit aufseiten von Beschäftigten und ihrer Familien (vgl. Carstensen et al. 2022; Becke et al. 2022; Ahlers 2025) eine relativ hohe Akzeptanz für hybrides Arbeiten im Management und bei Beschäftigten hervorgerufen. Nach neuen Befunden der Konstanzer Homeoffice-Studie aus dem Mai 2024 votieren 73 % der befragten Beschäftigten für eine Kombination von Präsenzarbeit im Büro und Arbeiten im Homeoffice, während lediglich 9 % der Befragten ausschließlich im Büro arbeiten möchten und 18 % favorisieren, vollständig im Homeoffice tätig zu sein (Kunze und Hampel 2024). Der von den Beschäftigten im Durchschnitt gewünschte Umfang an Wochenarbeitstagen im Homeoffice liegt bei 2,64 Arbeitstagen (Kunze und Hampel 2024 zit. n. Schroeder 2025, S. 274). Nach unterschiedlichen Studien verbinden Beschäftigte mit der Option des Arbeitens im Homeoffice vor allem die Vorteile, Wechsel zwischen der eigenen Wohnung und dem Büro reduzieren zu können und hierbei Zeit und Fahrtkosten einzusparen. Überdies versprechen sich Beschäftigte davon eine flexiblere Zeiteinteilung und bessere Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssphäre sowie ein ungestörtes Arbeiten von zu Hause. Das Homeoffice kann für Beschäftigte auch einen Schutzraum vor Konflikten im Büroalltag bieten (Carstensen 2023). Zugleich wird in neueren Studien deutlich, dass Beschäftigte auch Vorteile des Arbeitens im Büro sehen. So wird das Büro – überwiegend von erwerbstätigen Frauen, die informelle Care-Aufgaben wahrnehmen – als Rückzugsraum bei hohen familiären Anforderungen an informale Care-Arbeit betrachtet. Die Präsenzarbeit im Büro schätzen Beschäftigte überdies aufgrund der sozialen Begegnungs- und Austauschmöglichkeiten mit Kolleg:innen und Führungskräften (vgl. Schroeder 2025; Becke und Nussbaum Bitran 2025).

Unternehmensvertreter:innen setzen auf Homeoffice bzw. hybride Arbeit, wenn sie sich davon versprechen, (hoch qualifizierte) Fachkräfte zu gewinnen bzw. zu binden oder Kosten durch die Abmietung von Büroflächen einzusparen (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Die Präsenzarbeit im Büro betrachten Arbeitgebende im Rahmen hybrider Arbeit als Basis für eine effektive Arbeitskooperation, für den sozialen Zusammenhalt im Unternehmen und die Bindung an das Unternehmen (ebd.). Im Vergleich zu Beschäftigten begegnen Führungskräfte nach neuen Befunden der Konstanzer Homeoffice-Studie dem Arbeiten im Homeoffice mit größerer Skepsis. Immerhin ein Drittel der befragten Führungskräfte votiert, vor allem aus Gründen einer verbesserten Teamkommunikation, für eine verstärkte Präsenzpflcht der Beschäftigten (Kunze und Hampel 2024).

Regulierung als Voraussetzung der gesundheitsfördernden Gestaltung hybrider Arbeit

Eine wesentliche Voraussetzung für eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit besteht in ihrer betrieblichen Regulierung. Hybride Arbeitskonzepte können sich darin unterscheiden, inwieweit sie betrieblich reguliert werden und wie diese Regelungen umgesetzt werden (vgl. Ahlers et al. 2021). Hierbei sind formale Regelungen, etwa Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu hybrider Arbeit, zu unterscheiden von informellen Absprachen und Vereinbarungen. Für die Reichweite formeller wie informeller Regelungen ist entscheidend, für welche Tätigkeitsgruppen sie gelten und auf welche Regelungsinhalte sie sich beziehen. Relevante Regelungsinhalte bilden insbesondere die Arbeitszeiterfassung, die technische und ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes im Homeoffice, die Erreichbarkeit und zeitliche Verfügbarkeit der Beschäftigten, die betriebliche Leistungskontrolle hybrider Arbeit und der Datenschutz (vgl. Donath und Engelmann 2023). Hybride Arbeitskonzepte unterliegen in mitbestimmten Betrieben und öffentlichen Verwaltungen einer kollektivvertraglichen Regulierung, primär auf der Basis von Betriebs- bzw. Dienstverein-

barungen (vgl. Widuckel und Bellmann 2023). Bisherige Studien verdeutlichen, dass die Existenz formaler betrieblicher Regelungen zum Homeoffice bzw. hybriden Arbeiten mit einer größeren Arbeitszufriedenheit und auch erhöhtem Wohlbefinden von Beschäftigten einhergeht (siehe Ahlers et al. 2021). In Betrieben ohne formale kollektivvertragliche Regelungen besteht die Gefahr, dass verhandlungsstärkere bzw. sozial besser eingebundene Personen bzw. Belegschafts- und Berufsgruppen für sich in Aushandlungsprozessen mit dem Management bzw. Führungskräften vorteilhaftere Konditionen und Einzelregelungen hybrider Arbeit realisieren können (ebd.). Solche individualisierten und oft informellen Regelungen gehen aufseiten der davon ausgeschlossenen Beschäftigten mit dem Erleben organisationaler Ungerechtigkeit einher, das psychosozialen Stress auslöst und das Arbeitsengagement beeinträchtigen kann (vgl. Fischbach 2020). Kollektivvertragliche Regelungen fördern hingegen die Entwicklung eines ‚betrieblichen Universalismus‘, wonach alle Belegschaftsmitglieder Anspruch auf gleiche Rechte und die Geltung betrieblich generalisierter Normen und Regeln haben (vgl. Mayer-Ahuja 2025; Schmidt 2017). Allerdings liegen bisher kaum Erkenntnisse vor, die sich auf die Umsetzungsqualität kollektivvertraglicher betrieblicher Regelungen zu hybrider Arbeit und auf das Zusammenspiel zwischen zentralen und dezentralen Regelungsebenen beziehen. Diese beiden Aspekte sind unseres Erachtens relevant, um die Reichweite und Verankerungstiefe präventiver wie gesundheitsförderlicher Maßnahmen zur Gestaltung hybrider Arbeit besser beurteilen und abschätzen zu können. Wir gehen davon aus, dass die Qualität der gesundheitsorientierten Gestaltung hybrider Arbeit auch davon beeinflusst wird, wie die unterschiedlichen Regelungsebenen miteinander verbunden werden und inwiefern übergreifende Leitplanken-Regelungen auf dezentraler Ebene flexible Gestaltungsspielräume ermöglichen. Hybride Arbeitskonstellationen unterliegen derzeit in deutschen Unternehmen einer hohen Entwicklungs- und Veränderungsdynamik, die mit Lernprozessen der unterschiedlichen betrieblichen Akteure verbunden ist. Diese Dynamik erfordert es, existierende Regelungen hybrider Arbeit von Zeit zu Zeit zu überprüfen, d. h. zu evaluieren und weiterzuentwickeln. Zu derartigen Lern- und Anpassungsprozessen der Regulierung hybrider Arbeit und ihrer Relevanz für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz besteht weiterer Forschungsbedarf.

Das Problem der Umsetzungsqualität betrieblicher Regelungen zu hybrider Arbeit möchten wir an dieser Stelle mit Blick auf das Konzept der betrieblichen Doppelwirklichkeit (Weltz 1988) vertiefen: Betriebliche Regulierungen erzeugen nicht per se gute bzw. bessere Arbeitsbedingungen, denn Regelungen müssen nicht nur ausgehandelt und festgehalten, sondern auch gelebt werden. Die Qualität ihrer Umsetzung ist entscheidend. Der Arbeitssoziologie Friedrich Weltz (1988) unterscheidet zwischen notwendigen offiziellen Regeln und deren Umsetzung bzw. Wirkungen:

„Jede Behörde, jedes Großunternehmen braucht ein allgemeines Regelsystem: Vorschriften, Dienstwege, Festlegung von Arbeitsteilung, vor allem auch Anforderungen an die Legitimation bestimmter Verfahren und Verhaltensweisen. Dieses Regelsystem muß (sic) von ‚Oben‘ oder durch zentrale Stellen definiert werden. Daraus folgt nicht nur, daß (sic) solche notwendigerweise festen Regeln in ihrer Anwendung auf den Einzelfall sinnwidrig oder unangebracht sein können. Damit ergibt sich auch eine andere Diskrepanz: Zwischen dem, wie solche Festlegungen, Normen, Regeln gemeint sind, und ihrer tatsächlichen Wirkung. Die Ziele und Vorstellungen jener, die die Regeln – und der DV-Einsatz ist in diesem Sinne faktisch auch ein Regelsystem – bestimmen, und die Interessen ihrer Anwender bzw. die Erfordernisse der jeweiligen Arbeitssituation sind nicht deckungsgleich.“ (ebd., S. 99)

Die offiziell ausgehandelten und vereinbarten betrieblichen Regelungen zu hybrider Arbeit entsprechen demnach nicht zwangsläufig der Arbeitsrealität auf der Teamebene. Diese Diskrepanz bezeichnet Weltz als betriebliche Doppelwirklichkeit, aus der soziale Spannungen auf betrieblicher Ebene entstehen können. Informelle Regeln zu hybrider Arbeit, die etwa auf Bereichs- oder Teamebene in sozialen Interaktions- und Austauschprozessen zwischen Beschäftigten bzw. zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden hervorgerufen werden, können die formellen Regeln unterlaufen und zu Konflikten führen. Die Differenzen zwi-

schen den offiziellen Regeln und der erlebten Wirklichkeit können sich dann negativ auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken (Weltz 1988, S. 100). Dies veranschaulicht die Relevanz adäquater Regeln für die jeweilige Arbeitskultur.

Formale Regeln und Regulierungen zu hybrider Arbeit werden auf Betriebs- und Unternehmensebene in der Regel in Betriebs- oder Dienstvereinbarungen festgehalten. Diese übergeordneten Regelungen werden häufig zunächst von der jeweiligen Führungskraft übersetzt. Ihre Erwartungshaltung gegenüber hybrider Arbeit beeinflusst diese Übersetzungsarbeit auf dezentrale Handlungsbedingungen. Als Gatekeeper können Führungskräfte hybride Arbeit auf dezentralen Ebenen fördern oder begrenzen. Führungskräfte können im Rahmen eines Mikromanagements in ihren Verantwortungsbereichen bzw. Teams Regelungen zu hybrider Arbeit auf spezifische Weise interpretieren und deren Auslegung für ihre Mitarbeitenden als verbindliche informelle Regeln generalisieren, etwa in Bezug auf den Zugang zum Arbeiten im Homeoffice, die zeitliche Verfügbarkeit von Mitarbeitenden oder die Anzahl der Präsenztage im Büro pro Arbeitswoche oder -monat. Zudem prägen Führungskräfte das Vertrauen in die hybride Arbeit und fungieren hierbei als Vorbild. Ebenso entscheidend ist die Arbeitskultur im Team. Bestehende Erwartungen, individuelle Bedürfnisse sowie Lebens- und Arbeitsvorstellungen von Beschäftigten können allerdings mit der Übersetzung formaler betrieblicher Regelungen in team- oder bereichsspezifische Regeln durch Führungskräfte kollidieren. Im Team müssen dann die Regelungen konkretisiert und ggf. auch noch einmal spezifischer zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ausgehandelt werden.

Die formalen Rahmenregelungen hybrider Arbeit in Gestalt von Dienst- oder Betriebsvereinbarungen treffen somit auf informelle Regeln und Praktiken der Arbeitskultur. Diese entwickeln sich aus der Interaktion von Beschäftigten und Vorgesetzten und beeinflussen sie. Spannungsverhältnisse entwickeln sich bei Beschäftigten auf der Teamebene beim Zusammentreffen von formellen und informellen Regeln sowie eigenen Erwartungen und Ansprüchen an hybride Arbeit. Informelle Regeln sind entscheidend dafür, ob in einem Team Vorbehalte gegenüber hybrider Arbeit vorherrschen oder eher Vertrauen. Diese informellen Regeln können den formalen Regeln widersprechen.

Für die betriebliche Regulierungs- und Gestaltungspraxis hybrider Arbeit bedeutet dies, die Existenz und Wirkungsmacht betrieblicher Doppelwirklichkeiten als relevanten Einflussfaktor für die Umsetzungsqualität betrieblicher Regelungen anzuerkennen. Überdies ist es erforderlich, die Umsetzung von übergreifenden Regelungen zu hybrider Arbeit auf dezentralen Ebenen, wie Bereichen, Abteilungen oder Teams, dezidiert in den Blick zu nehmen, etwa durch kontextbezogene Formate und Methoden der prozessbegleitenden Evaluation von Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu hybrider Arbeit und ihrer dezentralen Umsetzungspraxis.

Was ist neu an hybrider Arbeit in der postpandemischen Arbeitswelt?

Die Arbeits- und Gesundheitsforschung bezog sich in den letzten Jahren vor allem auf das (pandemiebedingte) Arbeiten im Homeoffice. Der Fokus lag hierbei auf den gesundheitlichen Auswirkungen des Arbeitens im Homeoffice auf Beschäftigte, der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie teilweise auch auf der präventionsorientierten Gestaltung des Arbeitens im Homeoffice. Die gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse zu Gesundheitsrisiken und Ressourcen pandemiebedingten Arbeitens im Homeoffice bzw. zu hybrider Arbeit lassen sich aufgrund der besonderen Umstände während der Pandemie (z. B. gleichzeitige informelle Care- und Erwerbsarbeit im Homeoffice bei geschlossenen Schulen und Kitas) nur begrenzt auf die gegenwärtige postpandemische Arbeitswelt übertragen (vgl. Ahlers et al. 2021). Für die postpandemische Arbeitswelt gilt unseres Erachtens, dass die empirischen arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Befunde zur ‚Homeoffice-Forschung‘ zwar auf der einen Seite anschlussfähig sind an das Thema hybride Arbeit, wie die Gefahr der forcierten Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben (siehe Carstensen et

al. 2022). Auf der anderen Seite weist der Fokus auf hybride Arbeit unseres Erachtens über die bisherige ‚Homeoffice-Forschung‘ hinaus. Wir sehen hierfür folgende Ansatzpunkte:

- Im Vergleich zu Zeiten vor und während der Corona-Pandemie werden hybride Arbeitsformen inzwischen auf breiterer Basis in Wirtschaftsunternehmen und öffentlichen Verwaltungen eingeführt. Hybride Arbeitskonzepte können in der Praxis abhängig von Branchen, Betriebsgrößen und betrieblichen Präventions-, Beteiligungs- bzw. Mitbestimmungskulturen variieren. Sie beinhalten eine grundlegende Neuordnung bisher primär betrieblich gebundener Arbeits- und Kooperationszusammenhänge hin zu multilokalen und teilweise auch betriebs- und unternehmensübergreifenden, digital gerahmten Kooperationsformen (vgl. Carstensen 2023; Becke und Nussbaum Bitran 2025). Derzeit befindet sich die konkrete Ausgestaltung hybrider Arbeit zwar in vielen Unternehmen und Verwaltungen noch im Entwicklungsstadium (vgl. Hardwig und Boos 2023). Dennoch kristallisieren sich bereits Konturen heraus, die es nahelegen, in näherer Zukunft von hybrider Arbeit als Managementkonzept (siehe Kühl 2025, S. 77) zu sprechen. Neuere Managementkonzepte intendieren, den Beschäftigten erweiterte Autonomiespielräume hinsichtlich Arbeitszeit und -ort sowie eigenverantwortliches und ergebnisorientiertes Arbeitshandeln zu bieten und die Unternehmensbindung der Mitarbeitenden zu fördern (ebd.). Hybride Arbeit als Managementkonzept unterscheidet sich von der Arbeitssituation vor der Corona-Pandemie durch ihre stärkere Diffusion in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung sowie ihre dezidierte Neuordnung von Arbeitsorganisationen in zeitlicher und räumlicher Hinsicht. Sie hebt sich von der pandemischen Arbeitssituation dadurch ab, dass das Arbeiten im Homeoffice bzw. hybride Arbeit unter den Vorzeichen einer tiefgreifenden gesellschaftlichen Krisensituation erfolgte (vgl. Hardwig und Boos 2023). Postpandemische Konzepte hybrider Arbeit gehen über die Ermöglichung digital unterstützter orts- und zeitflexibler Arbeitskooperation hinaus. Unternehmen und öffentliche Verwaltungen erweitern und verknüpfen sie mit dem Management und der gezielten Bewirtschaftung von Büroflächen sowie der Einführung von Desk-Sharing-Konzepten, die keine persönlichen Arbeitsplätze mehr vorsehen und Mitarbeitenden abverlangen, sich mithilfe digitaler Buchungsplattformen und -tools Arbeitsplätze für die Präsenzarbeit im Büro zu reservieren (vgl. Wyatt et al. 2025). Desk-Sharing-Konzepte sind darauf ausgerichtet, dass nur eine begrenzte Anzahl von Mitarbeitenden die vorhandenen Büroflächen zeitgleich nutzen kann (vgl. Fincke et al. 2018). Um im Rahmen hybrider Arbeitskonzepte die Attraktivität des Arbeitens im Büro zu fördern, setzen Unternehmen darauf, neue tätigkeitsorientierte Raumkonzepte zu entwickeln. Diese orientieren sich daran, Büroflächen nach unterschiedlichen arbeitsbezogenen Funktionen aufzuteilen und zu gestalten sowie mit entsprechendem Büromöbiliar und Standard-Arbeitsmitteln auszustatten (ebd.). Die tätigkeitsorientierte Raumgestaltung sieht z. B. Flächen für informellen Austausch, Kreativarbeit in Workshops, konzentrierte Einzelarbeit, die Zusammenarbeit in Mehrpersonen-Büros bzw. Open-Space-Flächen oder für die Arbeit mit Kund:innen oder Klient:innen vor (vgl. Reindl et al. 2022; Klaffke 2019). Größere Dienstleistungsunternehmen mit standortübergreifender hybrider Teamarbeit, z. B. im Bereich der IT-Entwicklung und in der Finanzdienstleistung, binden hybride Arbeitskonzepte überdies in die Unternehmenskulturentwicklung ein (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025).
- Hybride Arbeit lenkt die Aufmerksamkeit der wissenschaftlichen Analyse wie ihrer praxisorientierten Gestaltung in stärkerem Maße auf die interdependenten Wechselbeziehungen zwischen der Erwerbstätigkeit an unterschiedlichen Arbeitsorten; hier vor allem, aber nicht ausschließlich das Büro und die private Häuslichkeit der Beschäftigten. Damit geraten in gesundheitlicher Perspektive verstärkt Koordinationsanforderungen in den Blick, die an Beschäftigte gestellt werden, wenn sie hybrid arbeiten. Sie beziehen sich etwa auf flexible zeitliche, aufgabenbezogene und örtliche Abstimmungsprozesse und -bedarfe in virtuellen wie durch physische Anwesenheit geprägten For-

men der Arbeitskooperation. Zudem sind damit neue unsichtbare koordinative Leistungsanforderungen an Beschäftigte verbunden (vgl. Carstensen 2023; siehe auch 2.3).

- Bei hybriden Arbeitskonzepten in Betrieb und Unternehmen geraten Aspekte der virtuellen wie an Kopräsenz gebundenen Zusammenarbeit zwischen und innerhalb von Teams bzw. Abteilungen oder Betrieben verstärkt in den Blick.
- Eine Besonderheit hybrider Arbeitskonzepte besteht darin, dass es sich dabei (noch) nicht um eine etablierte Arbeitsform handelt, für die bereits arbeitswissenschaftlich fundierte Gestaltungskonzepte bestünden. Vielmehr erfolgen auf Unternehmens- und Betriebsebene derzeit Entwicklungs- und Aushandlungsprozesse über die Gestaltung hybrider Arbeit (Hardwig und Latniak 2025, S. 173). Dies erschwert für betriebliche Arbeitsschutzakteur:innen eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit.

Zentrale Fragestellungen der Studie

Die arbeits- und gesundheitswissenschaftliche Forschung zu hybrider Arbeit in der postpandemischen Arbeitswelt befindet sich gegenwärtig noch im Anfangsstadium. Daher untersucht diese Studie die gesundheitlichen Implikationen hybrider Arbeitskonzepte und die Umsetzung unterschiedlicher betrieblicher Regulierungsansätze hybrider Arbeit anhand eines explorativen Forschungsdesigns. Unsere Studie verfolgt zwei zentrale Fragestellungen: Erstens wird anhand der Expert:inneninterviews und vor allem der beiden Betriebsfallstudien untersucht, welche psychosozialen Belastungsfaktoren und Gesundheitsressourcen mit hybrider Arbeit verbunden sind. Zweitens wird analysiert, wie hybride Arbeit auf betrieblicher Ebene reguliert wird und mit welchen Herausforderungen hybride Arbeitsformen den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz konfrontieren. Auf der Basis der Fallstudienresultate und weiterführender Überlegungen, die an einschlägige Fachliteratur und an unsere eigenen konzeptionellen Erwägungen anschließen, sollen potenzielle präventive wie ressourcenfördernde Gestaltungsansätze für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz bei hybrider Arbeit sondiert werden. Diese Gestaltungsansätze dienen dazu, betrieblichen Arbeitsschutzakteur:innen (z. B. Management, Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretungen, Arbeitsschutzbeauftragte oder Leitungs- und Fachkräfte im Betrieblichen Gesundheitsmanagement) Orientierungs- und Gestaltungswissen mit Blick auf hybride Arbeit bereitzustellen.

Hybride Arbeit und Gesundheit – psychosoziale Belastungsfaktoren und Ressourcen im Fokus

Diese Studie beschränkt sich auf die Untersuchung der psychosozialen Belastungsfaktoren (Stressoren) und Ressourcen hybrider Arbeit. Psychosoziale Gesundheitsrisiken haben in modernen Arbeitsgesellschaften eine zunehmende Bedeutung für die Entstehung arbeitsbedingter Erkrankungen gewonnen (Siegrist 2021). Ihre Bedeutungszunahme steht im Zusammenhang mit dem Strukturwandel moderner Arbeitsgesellschaften, der u. a. durch die Ausweitung interaktiver Dienstleistungsarbeit, die forcierte Flexibilisierung und Digitalisierung von Erwerbsarbeit sowie die Zunahme unsicherer, oft prekärer Erwerbsverhältnisse geprägt ist (vgl. Menz und Seeliger 2024; Mayer-Ahuja 2025). Arbeitsbezogene Gesundheitsrisiken können generell in zwei Kategorien unterteilt werden: Die erste Kategorie umfasst physikalisch-chemische bzw. biologische Gesundheitsrisiken, die primär von der Arbeitsumgebung und verwendeten Arbeitsstoffen und -mitteln ausgehen können. Die zweite Kategorie beinhaltet psychosoziale Gesundheitsrisiken. Diese bezeichnen „those aspects of work design and the organization and management of work, and their social and environmental context, that have the potential for causing psychological, social or physical harm“ (Cox und Griffiths 2005, S. 69). Hierbei können arbeitsbezogene Kontextfaktoren (z. B. Aufgabeninhalt, Kontroll- und Entscheidungsspielräume, Arbeitsmenge und -geschwindigkeit) sowie auf den Kontext der Arbeit(sinhalte) bezogene Faktoren (z. B. die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und privatem Lebensbereich, Karriereentwicklung und Arbeitsplatzsicherheit, Organisationskultur, interpersonale Beziehungen bei der Arbeit,

Arbeits- und Organisationsrollen) unterschieden werden (Cox und Griffiths 2005, S. 425). Lang andauernde Beanspruchungen durch Erwerbsarbeit können die psychischen und physischen Ressourcen von Erwerbstätigen schwächen und chronischen Stress auslösen, sodass dadurch negative Emotionen hervorgerufen und arbeitsbezogene Erkrankungen, wie Depressionen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen, entstehen können (vgl. Siegrist und Dragano 2008). Stress wird in arbeitspsychologischer Hinsicht verstanden als *„ein subjektiv unangenehmer Spannungszustand, der aus der Befürchtung entsteht, dass eine stark aversive, subjektiv zeitlich nahe (oder bereits eingetretene) und subjektiv lang andauernde Situation sehr wahrscheinlich nicht vollständig kontrollierbar ist, deren Vermeidung aber subjektiv wichtig erscheint“* (Greif 1991, S. 13).

Überblick über die Struktur des Studienberichts

Im Folgenden wird der Aufbau dieses Ergebnisberichts skizziert: An diese Einleitung schließt sich ein Kapitel zu den theoretisch-konzeptionellen Grundlagen dieser Studie und dem aktuellen Stand der Forschung zu den gesundheitlichen Implikationen hybrider Arbeit an. Die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen beziehen sich auf zwei unterschiedliche Themenbereiche: Im ersten Themenbereich werden die stresstheoretischen Grundlagen dieser Studie skizziert. Hierbei werden zwei theoretische Modelle kombiniert: das Anforderungs-Ressourcen-Modell (vgl. Bakker et al. 2023; Demerouti und Nachreiner 2019) und das Transaktionale Stressmodell (Lazarus und Folkman 1984). Nach dem erstgenannten Modell entstehen (psycho-soziale) Belastungen, wenn die verfügbaren Ressourcen einer Arbeitsperson nicht ausreichen, um Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Das zweite Modell legt den Fokus auf kognitive Bewertungsprozesse stressauslösender Situationen und rahmt diese als potenzielle personale Stressbewältigungsprozesse.

Der zweite Themenbereich befasst sich mit einer weitgehenden konzeptionellen Leerstelle der Arbeitsforschung zu hybriden Arbeitskonzepten, d. h. der Bedeutung von Arbeitskulturen für die betriebliche Umsetzung bzw. Regulierung hybrider Arbeit und ihre gesundheitsförderliche Gestaltung. Die arbeitskulturelle Perspektive wird hier aufgenommen, da wir sie als wichtigen Faktor erachten, um betriebliche Praktiken des Umgangs mit hybrider Arbeit, ihrer Regulierung und gesundheitsorientierten Gestaltung näher erklären zu können. Überdies wird in im zweiten Kapitel der aktuelle Stand der Forschung zu psychosozialen Belastungen und Ressourcen im Kontext hybrider Arbeit skizziert. Die Aufbereitung des aktuellen Forschungsstands erlaubt es, insbesondere die Ergebnisse der beiden Betriebsfallstudien näher einzuordnen.

Im dritten Kapitel wird das explorativ angelegte methodische Vorgehen unserer empirischen Erhebung beschrieben. Diese umfasst neben zwei übergeordneten Expert:innengesprächen aus dem Bereich der betrieblichen Arbeitsschutzberatung und mit Mitgliedern eines Gesamtpersonalrats zwei qualitative Betriebsfallstudien aus den Dienstleistungsbranchen der IT-Dienstleistung und der öffentlichen Kommunalverwaltung. Die beiden Fallstudien beziehen sich auf Organisationen, bei denen sich hybride Arbeit primär auf den Wechsel zwischen dem Büro und dem Arbeitsplatz in der privaten Häuslichkeit der Beschäftigten richtet. Die Auswahl dieser beiden Betriebsfallstudien erfolgte vor dem Hintergrund konzeptioneller wie methodischer Vorüberlegungen, wonach Betriebe in das Sample einbezogen werden sollten, in denen bereits hybride Arbeit erfolgt, die jedoch aus Branchen mit einem unterschiedlichen Digitalisierungsgrad stammen (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025): Bei der Branche der IT-Dienstleistung handelt es sich in Deutschland um jene Branche, in welcher der Digitalisierungsgrad am weitesten fortgeschritten ist und alle Arbeitsprozesse durchdringt. Dort wurde bereits vor der Corona-Pandemie in vielen Unternehmen mit digitaler Unterstützung orts- und zeitflexibel gearbeitet. Hingegen bildet die öffentliche Kommunalverwaltung einen Dienstleistungsbereich, in dem die Digitalisierung der Dienstleistungsarbeit vergleichsweise geringer diffundiert ist und hybride Arbeitskonzepte bisher tendenziell weniger entfaltet waren, aber aktuell verstärkt eingeführt werden.

Im vierten Kapitel werden die empirischen Kernbefunde unserer Studie zu den psychosozialen Aspekten hybrider Arbeit sowie zu ihrer gesundheitsfördernden Regulierung und Gestaltung präsentiert. Hierbei werden zunächst die Arbeitskulturen der beiden Fallstudienbetriebe beschrieben. Danach ordnen wir die empirisch identifizierten Belastungsfaktoren und Ressourcen hybrider Arbeit in den Kontext zentraler Spannungsverhältnisse ein, mit denen Beschäftigte bei hybrider Arbeit konfrontiert sind und auf die sie ihr Bewältigungshandeln orientieren. Spannungsverhältnisse hybrider Arbeit resultieren zum einen aus Erwartungsdifferenzen bzw. -konflikten betrieblicher Akteure (vgl. Becke 2014a) in Bezug auf hybride Arbeit und zum anderen aus Diskrepanzen zwischen Erwartungen an hybride Arbeit und dazu nicht passenden Umsetzungs- bzw. Rahmenbedingungen. Abschließend beleuchten wir in diesem Kapitel die Bedeutung formeller wie informeller betrieblicher Regelungen zur Gestaltung hybrider Arbeit in den Betriebsfallstudien und stellen empirische Ergebnisse zu Herausforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei hybrider Arbeit in den beiden Fallstudienorganisationen vor.

Im fünften Kapitel werden vor dem Hintergrund unserer empirischen Befunde und dem Stand der Forschung weiterführende praxisorientierte Überlegungen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung hybrider Arbeit angestellt. Der Bericht schließt mit einem Fazit und einem Ausblick auf zukünftige Forschungs- und Gestaltungsbedarfe hybrider Arbeit.

2 Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und Stand der Forschung zu psychosozialen Anforderungen und Ressourcen hybrider Arbeit

In diesem Kapitel werden zunächst die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen für unsere empirischen Erhebungen skizziert. Sie beziehen sich erstens auf stresstheoretische Erwägungen und zweitens auf arbeitssoziologische Überlegungen zu betrieblichen Arbeitskulturen.

2.1 Relevante stresstheoretische Modelle

In diesem Abschnitt werden die für unsere Studie relevanten stresstheoretischen Modelle skizziert und ihre Auswahl begründet. In stresstheoretischer Hinsicht orientieren wir uns am Anforderungs-Ressourcen-Modell, da sich dieses Modell auf sehr unterschiedliche Arbeitsfelder und damit verbundene Konstellationen von Arbeitsanforderungen und -ressourcen beziehen lässt. Das Modell unterscheidet Arbeitsressourcen und Arbeitsanforderungen oder Stressoren in ihrer Bedeutung für psychisches Wohlbefinden, Motivation und Burnout (vgl. Bakker et al. 2023; Demerouti und Nachreiner 2019). Arbeitsanforderungen erstrecken sich auf physische, psychische, soziale oder organisatorische Aspekte der Arbeit, die eine länger andauernde Anspannung von Arbeitspersonen erfordern, die mit bestimmten physiologischen bzw. psychischen Kosten assoziiert ist (Demerouti und Nachreiner 2019, S. 121). Beispiele für Arbeitsanforderungen bilden Wechselschichtarbeit, Zeitdruck bei der Arbeit, hohe emotionale Anforderungen in der Interaktionsarbeit mit schwierigen Kund:innen oder eine geringe Arbeitsautonomie. Arbeitsressourcen ermöglichen Erwerbstätigen, Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Ressourcen bei der Arbeit umfassen die *„physischen, psychischen, sozialen und organisatorischen Arbeitsbedingungen, die (1) funktional für das Erreichen der arbeitsbezogenen Ziele sind, (2) Arbeitsanforderungen und damit zusammenhängende physische und psychische Kosten reduzieren und (3) persönliches Wachstum und persönliche Entwicklung stimulieren“* (ebd.). Als Arbeitsressourcen wirken beispielsweise soziale Anerkennung und Unterstützung bei der Arbeit, arbeitsbezogene Autonomiespielräume oder Selbstwirksamkeitsüberzeugungen von Beschäftigten, herausfordernde Arbeitssituationen bewältigen zu können.

Dieses stresstheoretische Modell unterscheidet gesundheitsschädigende und -fördernde Wirkungsprozesse, die z. B. zur Entwicklung von Burnout als Zustand psycho-physischer Erschöpfung oder aber zu

Arbeitsengagement führen können: Im Rahmen des ersten, gesundheitsbeeinträchtigenden Prozesses sehen sich Arbeitspersonen konfrontiert mit lang andauernden hohen oder ungünstig gestalteten Arbeitsanforderungen und wiederholten und erfolglosen Versuchen, diese Anforderungen zu bewältigen. Letztlich kann dieser Prozess in psycho-physische Erschöpfung münden, da körperliche und psychische bzw. emotionale Energiereserven im Sinne personaler Ressourcen der Arbeitsperson aufgebraucht sind (ebd., S. 121 f.). Damit verbunden sind auch negative organisatorische Auswirkungen, wie herabgesetzte Leistungsfähigkeit von Beschäftigten oder längere erkrankungsbedingte Personalausfälle.

Im Anschluss an die Theorie des Ressourcenerhalts (Hobfoll et al. 2018) ist hierbei zu ergänzen, dass der Verlust von als subjektiv bedeutsam erlebten Ressourcen von Arbeitspersonen tendenziell als stark belastend erlebt wird. Im Falle hybrider Arbeit würden demnach beispielsweise Beschäftigte, die Ortsflexibilität als Arbeitsressource sehr schätzen, deren stärkere Einschränkung durch Unternehmen als gravierende Beeinträchtigung dieser Ressource erleben, die mit erhöhtem Stresserleben und negativen Emotionen aufseiten der Beschäftigten einherginge.

Gesundheitsbeeinträchtigende Wirkungsprozesse werden auch dann in Gang gesetzt, wenn Erwerbstätige über unzureichende Ressourcen verfügen, um aufgabenbezogene Ziele zu erreichen, sodass Gefühle der Frustration oder des Scheiterns hervorgerufen werden und die Motivation reduziert wird, weitere Arbeitsziele zu verfolgen. Letztlich mündet dieser Prozess darin, dass bei Arbeitspersonen eine emotional negativ besetzte Distanzierung von der eigenen Arbeit und Zynismus entstehen (Demerouti und Nachreiner 2019, S. 121 f.), die eine reduzierte Leistungsfähigkeit nach sich ziehen.

Nach dem Anforderungs-Ressourcen-Modell wird der motivations- und gesundheitsfördernde Prozess in Gang gesetzt, wenn Erwerbstätige Arbeitsanforderungen und aufgabenbezogene Ziele mithilfe der ihnen verfügbaren Arbeitsressourcen bewältigen, sodass Motivation, psychisches Wohlbefinden und Arbeitsengagement gefördert werden (Demerouti und Nachreiner 2019).

Das stresstheoretische Anforderungs-Ressourcen-Modell lässt allerdings weitgehend offen, wie Erwerbstätige konkrete Arbeitsanforderungen und Ressourcen wahrnehmen und darüber vermittelt ihr Handeln ausrichten. Um die kognitiven Wahrnehmungen und Bewertungen von Arbeitsanforderungen und Ressourcen näher berücksichtigen zu können, bietet es sich an, dieses Modell um zentrale Annahmen des transaktionalen Stressmodells nach Lazarus und Folkman (1984) zu ergänzen. Letzteres nimmt die Interaktion zwischen Individuum und Umwelt in den Blick. Das transaktionale Stressmodell betrachtet zunächst die individuelle Bewertung einer Situation und dann die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit der Situationsanforderung. Nach diesem Modell kann jede Situation, die von Individuen als herausfordernd erlebt wird und Handlungsunsicherheit erzeugt, einen Stressor bilden. Das transaktionale Stressmodell geht von einem zweistufigen kognitiven Bewertungsprozess einer Situation aus: Auf der ersten Stufe, der primären Bewertung, erfolgt eine Prüfung der Situation mit Blick auf ihre Relevanz für das Wohlbefinden der Person. Wenn die Situation als Stressor wahrgenommen wird, wird beurteilt, ob sie die Person beeinträchtigen kann oder es sich letztlich um eine positive Herausforderung handelt, die der Anstrengung wert ist. Die sekundäre Bewertung erfolgt auf der nachfolgenden zweiten Stufe des Bewertungsprozesses. Hierbei schätzt die Person ihre verfügbaren Bewältigungsressourcen zur Situationsbewältigung ab. Der potenzielle Kreis der Ressourcen umfasst neben personalen Ressourcen wie Selbstvertrauen auch materielle, arbeitsinhaltliche und soziale Unterstützungsressourcen. Nach diesem Modell fällt die Stressreaktion intensiver aus, wenn die verfügbaren Ressourcen als gering eingeschätzt werden. Im Anschluss an den Bewertungsprozess unternimmt die Person Bewältigungshandlungen, die auf die Veränderung der Situation oder auf intrapsychische Bewältigung gerichtet sein können. Nach den Bewältigungshandlungen nehmen Personen eine Neubewertung der Situation vor. Im Falle eines unzureichenden Bewältigungshandelns wird die Situation als erhöhte Bedrohung eingestuft, bei gelingender Situationsbewältigung erscheint die

Situation zukünftig als weniger stresshaft und bedrohlich oder wird sogar als positive Herausforderung betrachtet (vgl. Ernst et al. 2022).

Die Wirkungen hybrider Arbeit sind nicht allein durch situative Einflussfaktoren, d. h. durch die Interaktion zwischen situativen Anforderungen und Ressourcen erklärbar, sondern werden vermittelt über individuelles (und auch kollektives) Bewältigungshandeln. Der Blick auf individuelles Bewältigungshandeln verweist darauf, individuelle Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen in den Blick zu nehmen, etwa bei Anforderungen hybrider Arbeit. Diese Perspektive der kognitiven Bewertung von Arbeitssituationen ist für unsere Studie interessant, da wir davon ausgehen, dass Individuen gleiche oder ähnliche Herausforderungen hybrider Arbeit unterschiedlich wahrnehmen und bewerten. Dementsprechend kann sich auch das Bewältigungshandeln von Arbeitspersonen bei gleichen oder ähnlichen Anforderungen hybrider Arbeit unterscheiden.

2.2 Das Konzept der betrieblichen Arbeitskultur(en)

In diesem Teilkapitel plädieren wir dafür, zur Analyse hybrider Arbeit und ihrer gesundheitsfördernden Gestaltung das soziologische Konzept der betrieblichen Arbeitskultur(en) stärker zu beachten. Betriebliche Arbeitskultur(en) bilden bislang einen kaum untersuchten Forschungsgegenstand im Kontext von Studien zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zur betrieblichen Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte. Unseres Erachtens beinhaltet das Konzept der betrieblichen Arbeitskultur(en) innovative Potenziale zur Erklärung potenzieller Barrieren gegenüber der Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen hybrider Arbeit auf Unternehmens- und Betriebsebene. Darüber hinaus ist dieses Konzept auch unter der Ressourcenperspektive interessant, z. B. in Bezug auf potenziell gesundheitsorientierte Ressourcen, die in betrieblichen Arbeitskulturen zur Gestaltung hybrider Arbeit hervorgebracht werden, wie Arrangements zur Koordination ortsflexibler Arbeit auf Team- oder Bereichsebenen. Schließlich gilt es in der Perspektive der gesundheitsfördernden Entwicklung betrieblicher Arbeitskulturen auch Führungskräfte in den Blick zu nehmen.

Organisationskulturen können die Entwicklung und Umsetzung präventiver und gesundheitsfördernder Maßnahmen fördern und unterstützen, wenn etwa innerbetrieblich Grundsätze gesunder Führung entwickelt oder aber die Leitlinien des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Unternehmensleitbild verankert werden. Zu beachten ist allerdings, dass Organisationskulturen ein komplexes Gefüge aus absichtsvoll geplanten Kulturelementen (z. B. gesundheitspolitischen Leitbildern von Unternehmen und Führungsgrundsätzen) im Sinne der Unternehmenskultur als Managementkonzept auf der einen Seite und sich ungeplant entwickelnder Arbeitskulturen auf Team- oder Bereichsebenen auf der anderen Seite bilden (Grey 2010). Betriebliche Arbeitskulturen äußern sich in emergenten kulturellen Mustern und durch sie geprägten Arbeitspraktiken. Sie sind überdies durch spezifische Normen und Werte geprägt und umfassen spezifische Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster betrieblicher Realität (Wörwag 2020, S. 29). Arbeitskulturen werden in bereichs- bzw. teambezogenen Interaktionsprozessen, die sich auf die Aneignung und Bewältigung von Arbeitsanforderungen und betriebliche Vorgaben beziehen, hervorgebracht (Becke 2008, S. 204). Arbeitskulturen *„entstehen durch die Art, wie die Beschäftigten je auf ihre Weise in wechselseitigen Beziehungen ihre vorgegebenen formalen Anforderungen erfüllen, und wie sie eben dadurch ihr berufliches Selbstbild gewinnen, ihr betriebliches Handeln motivieren und ihre Orientierung im Betrieb finden. Arbeitskultur ist also weder beliebig herstellbar, noch beliebig manipulierbar“* (Senghaas-Knobloch 1997, S. 12). Eine unternehmenskulturell gerahmte betriebliche Gesundheitspolitik sowie Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes können daher auf betriebliche Arbeitskulturen treffen, deren Beschäftigte sich diese unterstützend aneignen oder sogar selbst gesundheitsförderliche Arbeitspraktiken hervorbringen. Betriebliche Arbeitskulturen können sich aber auch aus unterschiedlichen Gründen zu Initiativen und Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes zögerlich bzw. skeptisch

verhalten oder sie letztlich blockieren. Ob und inwiefern betriebliche Arbeitskulturen Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes aufgeschlossen begegnen, hängt u. a. von den arbeitskulturell geteilten und in der Regel impliziten unausgesprochenen Grundannahmen über ‚Arbeit und Gesundheit‘ ab (vgl. Becke 2014b; Schein 1995). So ist es beispielsweise herausforderungsvoll, in Hochleistungskulturen der IT-Dienstleistung für Gesundheitsrisiken zu sensibilisieren, die mit der selbstgesteuerten Überschreitung von Belastungsgrenzen durch Teams bei ergebnisorientierter Steuerung verbunden sind (vgl. Becke 2014b). Für die Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes (bei hybrider Arbeit) ist es hilfreich, betriebliche Arbeitskulturen zu beachten, denn sie orientieren gesundheitsbezogene Handlungsmuster von Beschäftigten sowie ihren Umgang mit Normen und Vorgaben des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes im alltäglichen Arbeitshandeln (ebd.).

Wir vermuten daher einen entscheidenden Einfluss der betrieblichen Arbeitskultur(en) auf die gesundheitlichen Auswirkungen hybrider Arbeit. Diesen Aspekt gilt es daher im Rahmen der beiden Betriebsfallstudien näher zu betrachten. Zugleich stellt sich die Frage, wie gesundheitsfördernde Arbeitskulturen in Unternehmen mit hybriden Arbeitskonstellationen entwickelt werden können.

Für die Entwicklung gesundheitsfördernder betrieblicher Arbeitskulturen ist unseres Erachtens die Interaktion zwischen Beschäftigten und deren unmittelbaren Führungskräften von zentraler Bedeutung. Führung – hier verstanden als „bewusste und zielbezogene Verhaltensbeeinflussung von Organisationsmitgliedern“ (von Rosenstiel 2002, S. 203) – vermag Arbeitskulturen gesundheitsfördernd zu orientieren, wenn sie selbst entsprechend ausgerichtet ist. Aus der Forschung zu gesundheitsförderlicher Führung können unterschiedliche Einflussoptionen oder Wirkmechanismen unterschieden werden, mit denen die Mitarbeitendengesundheit positiv beeinflusst werden kann (vgl. Elprana et al. 2016):

- Führungskräfte nehmen durch ihre Kommunikation und ihr Verhalten direkt Einfluss auf die Gesundheit von Mitarbeitenden, etwa durch wertschätzendes Feedback gegenüber hybrid arbeitenden Teams.
- Führungskräfte üben einen indirekten Einfluss auf die Gesundheit von Beschäftigten aus, indem sie deren Arbeitsbedingungen gestalten. Beispiele hierfür bildet die Gestaltung von Arbeitsaufgaben und -inhalten, wie die Gewähr von teambezogenen Autonomiespielräumen zur Selbstorganisation hybrider Arbeit.
- Führungskräfte können die Gesundheit von Beschäftigten positiv beeinflussen, wenn sie ihnen Beteiligungsmöglichkeiten zur Mitgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen eröffnen und sich für die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten einsetzen. In diesem Sinne wirken sie als befähigungsorientierte Gatekeeper für Beschäftigte.
- Eine zentrale gesundheitsorientierte Funktion von Führungskräften besteht darin, dass sie für Beschäftigte Vorbilder und Rollenmodelle bilden, und zwar insbesondere in Bezug auf ihr eigenes gesundheitsorientiertes Verhalten. Im Falle hybrider Arbeit orientieren z. B. der Umgang von Führungskräften mit ihrer eigenen Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie ihre digitalen Arbeitspraktiken (z. B. Versendung von E-Mails in den späten Abendstunden) das arbeitsbezogene Verhalten von Mitarbeitenden (vgl. Ott et al. 2021).
- Führungskräfte können Beschäftigte in deren Interaktionsarbeit mit Kund:innen, Klient:innen, Patient:innen und anderen organisationsexternen Dritten unterstützen, indem sie grundlegende Verhaltensstandards gegenüber externen Dritten kommunizieren und in Konfliktfällen bzw. bei einem gesundheitsschädigenden Verhalten Dritter zeitnah intervenieren, um ihre Schutz- und Fürsorgefunktion gegenüber Beschäftigten wahrzunehmen (Becke 2025).
- Die aufgezeigten positiven Wirkmechanismen zwischen Führung und Mitarbeitendengesundheit sind allerdings voraussetzungsvoll: Sie erfordern, dass Führungskräfte selbst auch unter tenden-

ziell gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen tätig sind, um eine Praxis gesundheitsförderlichen Führens entwickeln und gestalten zu können. Führungskräfte befinden sich jedoch oft selbst in Arbeitssituationen, in denen sie sich mit hohen Belastungen wie ökonomischem Verantwortungssowie Zeit- und Termindruck konfrontiert sehen. Hierbei besteht die Gefahr, dass die eigene Überlastung bzw. Überforderung zum Risikofaktor für Mitarbeitende wird; sei es, weil sie aufgrund eigener Überforderung nicht mehr in der Lage sind, Beschäftigten Orientierung bzw. soziale Unterstützung zu bieten oder weil sie den erlebten Druck an ihre Mitarbeitenden weitergeben und dadurch deren Gesundheit gefährden (vgl. Elprana et al. 2016).

Über die hier skizzierten positiven Wirkmechanismen kann Führung maßgeblich dazu beitragen, gesundheitsfördernde Arbeitskulturen zu entwickeln. Für unsere Studie ist daher das Zusammenspiel zwischen betrieblichen Arbeitskulturen und Führung bei hybrider Arbeit relevant, zumal hier Führungshandeln besonders herausfordernd ist, da es zu einem Gutteil auf Distanz, d. h. im Rahmen virtueller Arbeitszusammenhänge, erfolgt.

2.3 Zum Stand der Forschung – ein kurzer Literaturüberblick zu psychosozialen Belastungen und Ressourcen bei hybrider Arbeit

In diesem Teilkapitel wird der aktuelle Kenntnisstand zu den gesundheitlichen Implikationen hybrider Arbeit skizziert. Dieser Literaturüberblick dient dazu, unsere eigenen empirischen Befunde aus den explorativ angelegten Betriebsfallstudien in den übergeordneten Forschungsstand einzuordnen und auf dieser Basis zukünftige Forschungsbedarfe zu adressieren sowie praxisorientierte Gestaltungsansätze aufzuzeigen. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf psychosozialen Belastungen und Ressourcen, die mit hybrider Arbeit bzw. dem Arbeiten im Homeoffice assoziiert sind. Wir beziehen hier auch Forschungsbefunde ein, die sich dezidiert auf das Homeoffice und nicht auf hybride Arbeit in der postpandemischen Arbeitswelt beziehen. Dies hat zwei Gründe: Erstens existieren zu hybrider Arbeit in der postpandemischen Arbeitswelt und ihren gesundheitlichen Implikationen im Vergleich zum Arbeiten im Homeoffice noch vergleichsweise wenige empirische Studien (vgl. Trevino Garcia und Christensen 2025), wengleich sich dieses Forschungsfeld derzeit dynamisch entwickelt. Zweitens werden hier vor allem arbeits- und gesundheitswissenschaftliche Befunde zur ‚Homeoffice-Forschung‘ einbezogen, die unseres Erachtens auch für hybride Arbeit eine hohe inhaltliche Relevanz aufweisen.

Dieser kurze Literaturüberblick konzentriert sich auf zentrale gesundheitsrelevante Themenfelder, die in Studien zu den gesundheitlichen Implikationen hybrider Arbeit bzw. dem Arbeiten im Homeoffice behandelt werden (vgl. zu einem solchen Vorgehen auch Jaß und Mache 2025; Gajendran und Harrison 2007). Mit Blick auf die Fachliteratur wurden folgende relevante Themenfelder identifiziert:

- Arbeitsautonomie,
- Arbeitszeit,
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben,
- Arbeitskooperation und -koordination und unsichtbare Arbeitsanforderungen,
- arbeitsbezogene soziale Beziehungen,
- Arbeitsmittel und -umgebung inklusive räumlicher und technischer Infrastrukturen.

Arbeitsautonomie

Arbeitsautonomie, d. h. die arbeitsbezogenen Entscheidungs- und Kontrollspielräume in aufgabenbezogener, zeitlicher und ortsbezogener Hinsicht, werden in der arbeits- und gesundheitswissenschaftlichen Fachliteratur überwiegend als eine zentrale Gesundheitsressource betrachtet, die das psychosoziale Wohlbefinden und die Arbeitsmotivation von Beschäftigten und ihre Arbeitsproduktivität fördert (vgl. Trevino Garcia

und Christensen 2025; Peter 2017). Bereits die frühere Metaanalyse unterschiedlicher Studienbefunde zu hybrider Arbeit bzw. zum Arbeiten im Homeoffice verdeutlicht, dass Beschäftigte Entscheidungsspielräume in Bezug auf das orts- und zeitflexible Arbeiten als Erweiterung ihrer Arbeitsautonomie und größere Selbstbestimmung in der Organisation und Ausgestaltung ihrer eigenen Arbeit erleben. Diese erweiterte orts- und zeitbezogene Autonomie gehe mit erhöhter Arbeitsmotivation und Stressreduktion einher (Gajendran und Harrison 2007). Selbstorganisierte Flexibilität fördert die personale Ressource der Selbstwirksamkeit von Beschäftigten und ermöglicht eine höhere Effektivität der Arbeit, etwa indem die Bearbeitung von Arbeitsaufgaben während der Arbeitszeit gleichmäßiger verteilt werden kann (Waltersbacher et al. 2019). Andere Studien verweisen darauf, dass Beschäftigte, die über die Möglichkeit verfügen, hybrid zu arbeiten, auch ihre Kontroll- und Autonomiespielräume bezüglich Arbeitsaufgaben und -inhalte deutlich höher einschätzen als Beschäftigte mit Präsenzarbeit im Büro (Jaß und Mache 2025). Positiv bewertet werden die erweiterten Flexibilitätsspielräume, die sich mit Blick auf die verbesserte Work-Life-Balance ergeben, etwa flexibler auf informale Care-Anforderungen reagieren zu können oder sporadische alltägliche Anforderungen (z. B. Arztbesuche) sowie spontane Notfälle wie Erkrankungen von Kindern flexibler mit der eigenen Arbeitsorganisation verbinden zu können (vgl. Carstensen 2020; Widuckel und Bellmann 2023; Lübcke und Ohlbrecht 2023). Die erhöhte Ortflexibilität und -autonomie wird überdies von Beschäftigten als Entlastung erlebt, wenn sie dadurch zeitaufwändige und stresserzeugende Pendelzeiten zwischen Wohn- und Arbeitsort vermeiden bzw. reduzieren können (Krick et al. 2023, S. 273). Garcia und Christensen (2025) haben in ihrer quantitativen Studie zu hybrider Arbeit von Beschäftigten im öffentlichen Dienst Norwegens festgestellt, dass flexible Arrangements hybrider Arbeit mit geringerem Stressempfinden bei Beschäftigten einhergehen als bei Beschäftigten, die keinen Zugang zu hybrider Arbeit haben oder deren Möglichkeiten, im Homeoffice tätig zu sein, stärker reglementiert sind (z. B. wenn Beschäftigte nur ein oder zwei Arbeitstage pro Woche im Homeoffice tätig sein dürfen).

Allerdings weisen die erweiterten Autonomiespielräume hybrider Arbeit auch Schattenseiten auf: Dies ist z. B. dann der Fall, wenn Führungskräfte hierbei von Beschäftigten eine erweiterte arbeitszeitliche Erreichbarkeit erwarten, die über gesetzlich geregelte Arbeitszeiten und vereinbarte Arbeitszeitkorridore hinausreicht (vgl. Trevino Garcia und Christensen 2025; Ahlers et al. 2021). Diese Problematik tritt deutlich häufiger bei weniger reglementierten, flexibel ausgestalteten Formen hybrider Arbeit auf (Trevino Garcia und Christensen 2025). Anforderungen an erweiterte arbeitszeitliche Verfügbarkeit sind mit größeren Schwierigkeiten der Beschäftigten, nach dem Arbeitstag von der Arbeit abzuschalten sowie mit einem erhöhten Risiko emotionaler Erschöpfung assoziiert (ebd., S. 405).

Das psychosoziale Wohlbefinden bei hybrider Arbeit kann offenbar beeinträchtigt werden, wenn Beschäftigte über sehr große Freiheitsgrade an Arbeitsautonomie verfügen, die es ihnen erschweren, eigene arbeitsbezogene Prioritäten zu setzen oder soziale Unterstützung, etwa durch Führungskräfte, einzuholen (vgl. Trevino Garcia und Christensen 2025). Eine solche Konstellation kann z. B. dann auftreten, wenn Führungskräfte bei hybrider Arbeit eine relativ große Führungsspanne haben, d. h. große Teams oder mehrere Teams mit hoher Orts- und Zeitflexibilität zu führen haben.

Arbeitszeit

Hybrides Arbeiten birgt gesundheitliche Ressourcenpotenziale, indem es ermöglicht, die eigene Arbeitszeit besser an private Anforderungen und lebensweltliche Orientierungen (z. B. Ausführen von Hunden) anzupassen; die Arbeitszeitflexibilität bildet daher zugleich eine Ressource für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Bogenstahl und Peters 2020). Hybride Arbeitsarrangements beinhalten allerdings größere gesundheitliche Gefährdungspotenziale aufgrund der ihnen inhärenten Tendenz zur „entgrenzten Flexibilität“ im Homeoffice (Carstensen et al. 2022, S. 209 f.): Die zunehmende Entgrenzung von Arbeitszeit äußert sich darin, dass Beschäftigte bei orts- und zeitflexibler Arbeit vermehrt in Tagesrandzeiten oder

auch an Wochenenden im Homeoffice arbeiten, insbesondere wenn neben der Erwerbsarbeit auch informale Care-Arbeit im Bereich der Kindererziehung und der Pflege von Angehörigen geleistet wird. Diese entgrenzte Flexibilität äußert sich zudem in einem Kontrollverlust über die eigene Arbeitszeit aufseiten von Beschäftigten, der sich in längeren Arbeitszeiten und weniger Pausenzeiten ausdrückt (Waltersbacher et al. 2019, S. 80). Entgrenzte Flexibilität kommt überdies darin zum Ausdruck, dass sich private Zeit und Arbeitszeit im Homeoffice zunehmend durchdringen. Diese Problematik ist Ausdruck des ‚Flexibilitätsparadox‘ (Chung 2022), wonach flexible Arbeits(zeit)arrangements bei hybrider Arbeit auf der einen Seite dazu beitragen können, Arbeitsanforderungen besser zu bewältigen und das zeitweilige Arbeiten im Homeoffice bei vielen ein ungestörtes und konzentrierteres Arbeiten ermöglicht, auf der anderen Seite jedoch die Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und privaten Räumen zunehmend verwischen und das Stresserleben von Beschäftigten sich darin ausdrückt, „*always on*“ (Trevino Garcia und Christensen 2025, S. 405) zu sein.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Privatleben

Hybrides Arbeiten erstreckt sich sowohl auf die Arbeitssphäre als auch auf die private Lebenswelt von Beschäftigten. Sie stellt an Beschäftigte erhöhte Anforderungen an ein Grenzmanagement zwischen beiden Bereichen. Der Abstand zwischen beiden Bereichen lässt sich auf einem Segmentations-Integrations-Kontinuum abbilden, dessen Pole die strikte Trennung beider Lebensbereiche auf der einen Seite und die weitreichende Integration beider Sphären auf der anderen Seite bilden (Ott et al. 2021, S. 220 f.). Bei hybrider Arbeit werden Beschäftigte mit betrieblichen, d. h. formalen wie informellen Integrationsanforderungen konfrontiert, die sich z. B. auf die Nutzung von Diensthandys oder informelle Erreichbarkeitserwartungen beziehen können. Beschäftigte können zwar auch selbst Integrationsstrategien entwickeln, etwa weil ihnen Grenzverwischungen zwischen beiden Lebensbereichen zusagen. Mit Blick auf betriebliche Integrationsanforderungen entwickeln Beschäftigte unterschiedliche Segmentationsstrategien (ebd., S. 221), wie getrennte Apps oder mobile Geräte für den privaten und den dienstlichen Gebrauch zu nutzen oder eine klare zeitliche und räumliche Trennung beider Lebensbereiche vorzunehmen. Das Grenzmanagement von Beschäftigten wäre bei hybrider Arbeit noch näher zu untersuchen.

Hybrides Arbeiten ermöglicht Beschäftigten teilweise eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, da der Zeitaufwand für das berufsassoziierte Pendeln zwischen Büro und Arbeitsort reduziert wird und diese Zeitgewinne beispielsweise für private Aktivitäten genutzt werden können. Die bereits beschriebene zeitliche Flexibilität im Umgang mit der eigenen Arbeitszeit ermöglicht es im Homeoffice, Erwerbsarbeit und informale Care-Arbeit flexibler aufeinander abzustimmen. Dadurch kann Stresserleben, das aus der mehr oder weniger strikten Trennung von Erwerbsarbeit und Privatleben und als zu starr erlebten Arbeitszeitregelungen resultiert, z. B. bei Erkrankung von Kindern, reduziert werden. Überdies eröffnet die Möglichkeit, im Rahmen hybrider Arbeit in größerem Umfang zu Hause zu arbeiten, Beschäftigten neue Optionen, lebensweltliche Ansprüche zu realisieren, wie in eine naturnähere ländliche Umgebung zu ziehen, und diese auch gegenüber Arbeitgebenden in Zeiten des Fachkräftemangels zu reklamieren (vgl. Hardwig und Latniak 2025; Becke und Nussbaum Bitran 2025). Die Realisierung dieser Ansprüche vermag die Lebenszufriedenheit und das Wohlbefinden von Beschäftigten zu erhöhen.

Unterschiedliche Studien zeigen, dass Geschlechterdifferenzen bei hybrider Arbeit keineswegs überwunden sind; vielmehr wird deutlich, dass insbesondere Frauen, die in privaten Haushalten noch immer in größerem Umfang als Männer informale Care-Aufgaben wahrnehmen, sich in stärkerem Maße mit psychisch belastenden Vereinbarkeitskonflikten konfrontiert sehen (vgl. Carstensen 2020; Trevino Garcia und Christensen 2025). Vereinbarkeitsprobleme zeigen sich überdies auch darin, dass Beschäftigte, die überwiegend im Homeoffice tätig sind, häufiger von Arbeitsunterbrechungen durch Anforderungen aus ihrem privaten Lebensbereich berichten als Beschäftigte, die überwiegend im Büro arbeiten (Waltersbacher et al. 2019, S. 89).

Arbeitskooperation und -koordination und unsichtbare Arbeitsanforderungen

Die aufgaben- und zielorientierte Zusammenarbeit in hybriden Arbeitskonstellationen stellt erhöhte unsichtbare Arbeitsanforderungen an Beschäftigte, die als informelle Arbeitsleistungen seitens des Managements stillschweigend vorausgesetzt bzw. nicht beachtet werden (vgl. Carstensen 2023; Becke und Nussbaum Bitran 2025). Unsichtbare Arbeitsanforderungen zu bewältigen bedeutet nicht nur unbezahlte Mehrarbeit mit zeitlichem Zusatzaufwand zu leisten, sondern zugleich hierfür zusätzliche psychische Energien einzusetzen, welche die Erholungsfähigkeit von Beschäftigten beeinträchtigen können. Diese unsichtbaren Arbeitsanforderungen beziehen sich auf drei unterschiedliche Dimensionen:

- Die erste Dimension betrifft Anforderungen an ‚koordinierte Sozialität‘ (Becke und Nussbaum Bitran 2025), d. h. im Unterschied zur klassischen Präsenzarbeit im Büro ergeben sich soziale Kontakte, Austausch und Begegnungen mit Kolleg:innen und auch Führungskräften kaum mehr ungeplant und spontan. Vielmehr wird Beschäftigten bei hybrider Arbeit in stärkerem Maße abverlangt, arbeitsbezogene soziale Kontakte gezielt selbst herzustellen. Beispielsweise sind aufgrund der vergleichsweise hohen Orts- und Zeitflexibilität hybrider Arbeit selbst Mitarbeitende eines Teams oft an unterschiedlichen Tagen im Büro; die Anforderung an koordinierte Sozialität stellt vor allem für neue Mitarbeitende eine höhere Anforderung dar, da sie im Unterschied zu langjährigen Mitarbeitenden noch nicht über informelle kollegiale Unterstützungsnetzwerke verfügen.
- Die zweite Dimension bezieht sich auf die Herstellung bzw. Selbstinszenierung von Sichtbarkeit in hybriden und virtuellen Arbeitskooperationen. Hierbei handelt es sich um „*das bewusste digitale Signalisieren von Präsenz aus dem Homeoffice*“ (Carstensen 2023, S. 6). Insbesondere Beschäftigte, die überwiegend im Homeoffice tätig sind, laufen Gefahr, im Unterschied zu Kolleg:innen, die häufiger im Büro tätig sind, weniger berücksichtigt und gesehen zu werden. Davon sind vor allem Frauen betroffen, die das Homeoffice aus Gründen der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie präferieren. Da sie weniger an der informellen Kommunikation im Büro teilhaben und für Führungskräfte aufgrund ihrer geringeren Präsenzarbeit im Büro weniger sichtbar sind, besteht die Gefahr, dass sie von relevanten informellen Informations- und Kommunikationskanälen ausgeschlossen werden, ihre Arbeitsleistung weniger anerkannt wird und sie bei anstehenden Beförderungen und Stellenbesetzungen seltener berücksichtigt werden (vgl. Chung 2022). Die Selbstinszenierung als verlässliche und produktive Leistungsträger:innen ist daher für diese Beschäftigtengruppe auch in virtuellen Räumen der Arbeitskooperation sehr relevant, ebenso wie aktiv den Kontakt zu Führungskräften herzustellen und zu pflegen. Die Herstellung von Sichtbarkeit in virtuellen Arbeitskontexten, etwa durch Anfragen an Kolleg:innen, ist oft auch erforderlich, um Vorbehalten bei Führungskräften wie Kolleg:innen zu begegnen, dass Beschäftigte, die überwiegend im Homeoffice tätig sind, weniger leisten würden (vgl. Carstensen 2020).
- Die dritte Anforderungsdimension betrifft ebenfalls Frauen in stärkerem Maße als Männer. Es handelt sich hierbei um zusätzliche koordinierende Vereinbarkeitsleistungen, die zu erbringen sind, um Anforderungen aus der Erwerbsarbeit mit Anforderungen aus dem privaten Lebensbereich, vor allem im Rahmen informaler Care-Arbeit, flexibel aufeinander abzustimmen und auszubalancieren (vgl. Carstensen 2023).

Diese unsichtbaren Arbeitsleistungen bilden potenzielle Stressoren für Beschäftigte. Sie sind daher im Rahmen von Maßnahmen des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bzw. bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen hybrider Arbeit zu beachten. Zugleich verweisen die empirischen Befunde zu unsichtbaren Arbeitsanforderungen wie auch zu Vereinbarkeitskonflikten von Erwerbsarbeit und Privatleben in hybriden Arbeitskonstellationen darauf hin, dass der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz dem Abbau von Geschlechterdifferenzen und damit verbundener tendenzieller gesundheitlicher Ungleich-

heit mehr Beachtung schenken sollte (siehe auch Carstensen 2023, S. 9). Wenn Beschäftigte Anforderungen in Verbindung mit unsichtbaren Arbeitsleistungen mithilfe ihrer verfügbaren Ressourcen nicht bewältigen können, besteht die Gefahr der unsichtbaren gesundheitsbezogenen Vulnerabilität von Beschäftigten (vgl. Baiasu 2023; Bose 2020). Präventive Gestaltungsstrategien sollten daher dialog- und beteiligungsorientiert ausgerichtet sein, um psychosoziale Gefährdungen unsichtbarer Vulnerabilität frühzeitig zu erkennen und hierzu geeignete Maßnahmen unter Einbindung der Beschäftigten zu entwickeln und umzusetzen.

Arbeitsbezogene soziale Beziehungen

Arbeitsbezogene soziale Beziehungen entwickeln sich in Interaktionsprozessen zwischen Beschäftigten als Kolleg:innen (horizontale Ebene) sowie zwischen Beschäftigten und Führungskräften (vertikale Ebene arbeitsbezogener Sozialbeziehungen) (vgl. Schulz-Dadaczynski 2023, S. 132). Eine hohe Qualität sozialer Beziehungen zu Kolleg:innen und zu Führungskräften bildet für Beschäftigte eine wesentliche Gesundheitsressource, da sie soziale Unterstützung bei der Bewältigung von Arbeitsanforderungen ermöglicht, die positive Wirkungen auf die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit von Beschäftigten hat (Jaß und Mache 2025). Dies gilt insbesondere für die Bewältigung von Zeit- und Leistungsdruck (Schulz-Dadaczynski 2023). Überdies entspricht eine hohe Qualität sozialer Beziehungen dem menschlichen Grundbedürfnis nach sozialer Zugehörigkeit und fördert die Bindung von Beschäftigten an Unternehmen (vgl. Popitz 1999; Zenz et al. 2023; Meyer und Allen 1997). Das Erleben sozialer Zugehörigkeit ist ein wesentlicher Prädiktor für berufliche Sinnerfüllung (Schnell 2018).

Für hybride Arbeit inklusive des Arbeitens im Homeoffice gilt offenbar die Erkenntnis des ‚Homeoffice-Paradox‘ (vgl. Gajendran und Harrison 2007; Widuckel und Bellmann 2023), wonach das Arbeiten im Homeoffice auf der einen Seite Flexibilisierungsvorteile für Beschäftigte beinhaltet, etwa zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, auf der anderen Seite aber die kollegialen Beziehungen beeinträchtigen kann. Mehrere Studien zu hybrider Arbeit, die deren Auswirkungen auf arbeitsbezogene soziale Beziehungen untersuchen, gelangen zu der Erkenntnis, dass die Qualität der sozialen Beziehungen zu Kolleg:innen und Führungskräften tendenziell beeinträchtigt wird, wenn Beschäftigte überwiegend im Homeoffice tätig sind. So bewerten Beschäftigte mit einem höheren Anteil des Arbeitens von zu Hause ihre sozialen Beziehungen zu Kolleg:innen schlechter als Arbeitspersonen, die häufiger im Büro sind (Entgelmeier et al. 2023, S. 115). Andere Studienergebnisse weisen darauf hin, dass sich mit zunehmender Arbeitszeit im Homeoffice auch Gesundheitsrisiken der sozialen Isolation und der Erschöpfung von Beschäftigten erhöhen (vgl. Lengen et al. 2021). Ein hohes Ausmaß an Präsenzarbeit im Büro ist bei hybrider Arbeit allerdings kein Garant für eine hohe Qualität arbeitsbezogener sozialer Beziehungen, denn in solchen Konstellationen besteht eher eine Tendenz zu Stereotypisierungen gegenüber Beschäftigten, die überwiegend im Homeoffice tätig sind; sie erhöhen das Risiko der sozialen Ausgrenzung bzw. Abwertung dieser Beschäftigtengruppe (vgl. Reimann und Diewald 2023). Da Beschäftigte bei hybrider Arbeit tendenziell über höhere Freiheitsgrade verfügen, ihre Arbeitszeiten im Büro zu wählen, sind gemeinsame Anwesenheitszeiten unter Kolleg:innen schwerer untereinander abzustimmen, ja erfordern unsichtbare informelle Koordinationsarbeit (Becke und Nussbaum Bitran 2025).

Die physisch-räumliche ‚Kommunikation unter Anwesenden‘ wird von Beschäftigten weiterhin hoch geschätzt, da der informelle soziale Austausch in Kopräsenz im Büro als unverzichtbare Quelle sozialer Unterstützung, des wechselseitigen Lernens sowie der Entwicklung innovativer Ideen betrachtet wird (vgl. Zenz et al. 2023). Diese Form der Kopräsenz ist überdies damit verbunden, das Gegenüber in dessen Leiblichkeit, also inklusive Körperhaltung, Gestik und Mimik, umfänglich wahrnehmen zu können. Dies ermöglicht Führungskräften wie Beschäftigten eine bessere situative Einschätzung von Arbeitspersonen, ihrer Stimmungen und Befindlichkeiten sowie eine komplexere Wahrnehmung arbeitsbezogener Interaktionssituationen (vgl. Zenz et al. 2023; Schreyer et al. 2023). Dies ist auch ein relevanter Grund dafür, dass

virtuelle Formate des informellen Austauschs, wie ‚virtuelles Kaffeetrinken‘, bei Beschäftigten weniger Akzeptanz finden als die soziale Begegnung in physischer Präsenz (Schreyer et al. 2023). Letztere erhält in hybriden Arbeitskooperationen häufig spezifische soziale Funktionen, insbesondere für den Aufbau und die Pflege sozialen Vertrauens, vor allem durch informellen Austausch, oder die gezielte Nutzung für kollaborative und kreative Formen der Teamzusammenarbeit und die Bearbeitung von Teamkonflikten in physischer Präsenz (vgl. Carstensen 2023; Becke und Nussbaum Bitran 2025). Darüber hinaus wird das ‚Onboarding‘ bzw. die Einarbeitung neuer Mitarbeitender im Rahmen hybrider Arbeit erleichtert, wenn diese ‚on-site‘, also im Büro erfolgt. Dies ermöglicht neuen Mitarbeitenden auch, arbeitsbezogene soziale Beziehungen zu Kolleg:innen und Führungskräften zu knüpfen (vgl. Jaß und Mache 2025).

Führung bildet eine potenzielle soziale Ressource für Beschäftigte bei hybrider Arbeit, wurde jedoch bisher nicht systematisch erforscht (Kleemann und Leontaris 2023, S. 136). Ihre sozial unterstützende Wirkung bei hybrider Arbeit konnte beispielsweise beim ‚Onboarding‘ neuer Mitarbeitender in hybriden Arbeitskonstellationen belegt werden (vgl. Jaß und Mache 2025). Hybride Arbeit stellt erhöhte Anforderungen an Führungskräfte, da sie nun Mitarbeitende ‚auf Distanz‘ zu führen haben (vgl. Breisig 2020): Dies erfordert etwa, vertrauens- und ergebnisorientiert zu führen, damit Mitarbeitende ihre Aufgaben selbstorganisiert bearbeiten können. Zwar erhält die digitale Kommunikation bei hybrider Arbeit einen hohen Stellenwert, dennoch zeigt sich, dass Führung auch erfordert, den Austausch mit Mitarbeitenden als physisch-räumliche Präsenz zu organisieren, um beispielsweise spezifische fachliche Fragen oder Konflikte zu klären oder eine vertrauensbasierte Arbeitskooperation zu entwickeln (ebd., S. 192). Die bereits skizzierten Wirkdimensionen von Führung auf die Gesundheit von Beschäftigten bieten unseres Erachtens Ansatzpunkte für eine Konkretisierung gesundheitsfördernder Führung bei hybrider Arbeit (vgl. Elprana et al. 2016).

Die empirischen Befunde zu arbeitsbezogenen Sozialbeziehungen legen es nahe, bei hybrider Arbeit den Umfang des Arbeitens im Homeoffice zu begrenzen und ein Wechselmodell zu präferieren. Nach Vorschlag der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin könnte ein solches Wechselmodell eine Spannweite umfassen, die von ein bis drei Tagen Homeoffice bis hin zu zwei bis vier Tagen Präsenzarbeit im Büro vorsieht (vgl. Backhaus et al. 2021). Hierbei sind allerdings tätigkeitsbezogene Anforderungen, betriebliche Rahmenbedingungen und auch arbeitskulturelle Praxen zu berücksichtigen. Es bedarf jedoch noch weiterer Forschung, die insbesondere die Ausgestaltung von Wechselmodellen stärker in den Kontext der sozio-technischen Gestaltung hybrider Arbeit stellt (vgl. Hardwig und Latniak 2025).

Arbeitsmittel und -umgebung

Bisherige Erkenntnisse aus Studien verdeutlichen, dass vorhandene digitale Tools und Kollaborationsplattformen noch unzureichend an Bedürfnissen von Anwender:innen hinsichtlich einer interaktiven wie störungsfreien virtuellen Arbeit orientiert sind und bei der Anwendung von Videokonferenzsystemen nach wie vor Probleme bestehen, in hybriden Gesprächssituationen den extern zugeschalteten Teilnehmer:innen hinreichend Gehör zu verschaffen (vgl. Jaß und Mache 2025). Häufig weist die Ausstattung digitaler Arbeitsgeräte bei mobiler Arbeit auch eine geringere ergonomische Qualität auf als in Bürosettings (ebd.). Generell wird empfohlen, geltende Arbeitsschutzvorschriften für eine ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen bzw. -umgebungen sowie die Empfehlungen von Unfallversicherungsträgern zur Ausstattung mit mobilen Arbeitsgeräten weitestgehend zu berücksichtigen und die spezifischen gesundheitsbezogenen Gefährdungen mobiler bzw. hybrider Arbeit in betrieblichen Unterweisungen von Beschäftigten zu thematisieren (vgl. Backhaus et al. 2021). Verlässliche und stabile technische IT-Infrastrukturen und digitale Tools ermöglichen ein weitgehend störungsfreies hybrides Arbeiten, das Belastungen aufgrund technischer Störungen und damit verbundener Arbeitsunterbrechungen reduziert; dies setzt allerdings auch einen qualifizierten technischen Support voraus (vgl. Jaß und Mache 2025).

3 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen in der Studie beschrieben. Zunächst stellen wir das Untersuchungsdesign und die Studienkonstruktion vor. Anschließend beschreiben wir unsere Stichprobe sowie die Erhebung und die Auswertung der Daten. Abschließend werden Limitationen unserer Studie thematisiert.

3.1 Untersuchungsdesign und Studienkonstruktion

Das qualitative Forschungsvorhaben wurde als dreistufiges Multi-Method-Design angelegt:

In der ersten Projektphase wurde eine Literaturanalyse zu psychosoziale Gesundheitsrisiken und -ressourcen hybrider Arbeitskonzepte, zu den Herausforderungen hybrider Arbeitskonzepte für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie zu gesundheitsförderlichen Gestaltungsansätzen und -voraussetzungen durchgeführt.

Ergänzt wurde die Recherche in einer zweiten Stufe mit Erkenntnissen aus zwei übergeordneten leitfadengestützten Interviews/Gruppeninterviews mit einem Arbeitsmediziner und drei Mitgliedern des Gesamtpersonalrats für das Land und die Stadtgemeinde Bremen. Fokussiert wurden Themen wie a) Gesundheitsrisiken und Arbeitsbelastung durch hybride Arbeit, b) gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und betrieblicher Umgang mit hybrider Arbeit, c) Dienstvereinbarungen (öffentlicher Dienst) sowie d) die Arbeitgebendenperspektive. Ziel war es, erste übergreifende Erkenntnisse zu Verbreitung und Umsetzung von hybriden Arbeitskonzepten in Organisationen im regionalen Raum zu erhalten. Weiterhin sollte geklärt werden, welche Rolle hybride Arbeitskonzepte für die Gesundheit der Beschäftigten haben.

In der dritten Stufe wurden zwei intensivere Betriebsfallstudien in Dienstleistungsorganisationen durchgeführt, die bereits Erfahrungen mit der Einführung bzw. Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte sammeln konnten. Hierbei wurde ein vergleichend-kontrastierendes Vorgehen gewählt: Die beiden Betriebsfallstudien aus Bremen zielten auf den öffentlichen Dienst und die IT-Dienstleistungen. Die Betriebsfallstudie aus dem öffentlichen Dienst repräsentiert eine starke Interessenvertretungsstruktur und einen etablierten Arbeitsschutz. Im öffentlichen Dienst sind stärker regulierte Formen hybriden Arbeitens wie Telearbeit verbreiteter als in privatwirtschaftlich dominierten Dienstleistungsbranchen. Insgesamt dominiert in vielen Bereichen des öffentlichen Diensts eine Präsenzkultur des betriebsförmigen Arbeitens. Allerdings werden auch in Kommunalverwaltungen zunehmend hybride Arbeitsformen eingeführt.

Die Betriebsfallstudie aus dem öffentlichen Dienst wird kontrastiert mit einer Betriebsfallstudie aus dem Bereich der IT-Dienstleistungen. In dieser durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägten Branche sind institutionalisierte Mitbestimmungs- und Interessenvertretungsstrukturen weniger verbreitet. Dies gilt auch für etablierte Arbeitsschutzsysteme und ein klassisches Betriebliches Gesundheitsmanagement. Ortsflexible bzw. mobile Arbeitsformen wurden in dieser Branche bereits vor der Pandemie stärker als in anderen Branchen praktiziert, erfuhren seit der Pandemie aber eine erhöhte Verbreitung. Die Betriebsfallstudien umfassten leitfadengestützte qualitative Interviews mit Führungskräften und betrieblichen Arbeitsschutz-/BGM-Expert:innen sowie qualitative Interviews bzw. Gruppendiskussionen mit Beschäftigten, die in hybriden Arbeitskonzepten tätig sind. Die Betriebsfallstudien wurden durchgeführt, um die spezifische Ausgestaltung der hybriden Arbeitskonzepte zu ermitteln und auf dieser Basis Gesundheitsrisiken und -ressourcen kontextspezifisch bestimmen zu können. Überdies sollten die praktizierten formalen wie informellen betrieblichen Regelungen und ihre betriebliche Umsetzung mit Blick auf gesundheitsförderliche Gestaltungsperspektiven und -ansätze untersucht werden.

3.2 Stichprobenbeschreibung und Datenerhebung

Im Rahmen der Betriebsfallstudien wurden jeweils fünf Interviews bzw. Gruppeninterviews in einer Dienststelle der öffentlichen Verwaltung bzw. zugeordneten Dienststellen sowie in einem IT-Unternehmen geführt. Die Interviewpartner:innen haben sich wie folgt zusammengesetzt:

Für die übergeordneten Gespräche in der Organisation wurden je zwei Gespräche à ca. 90 Minuten geführt. In der öffentlichen Verwaltung wurden je ein leitfadengestütztes Interview mit einer Führungskraft, die auf der Ebene einer Referatsleitung verortet ist, und einem Mitglied des dezentralen Personalrats geführt. Im IT-Unternehmen wurden je ein leitfadengestütztes Experteninterview mit der Geschäftsführung und dem Human Resource Management geführt. Zentrale Themenbereiche in diesen Gesprächen waren a) das eigene Führungsverständnis, b) die Arbeitskultur, c) die Motivation für und Erwartungen an hybride Arbeitskonzepte, d) Hybride Führung, e) Desksharing und f) Gesundheit sowie beim PR: a) Status quo hybrider Arbeit, b) Umsetzungsqualität gültiger Regelungen wie bspw. Desksharing, c) Gesundheitsressourcen, d) gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung sowie e) Gesundheitsrisiken und Belastungen. Mit diesen Interviews sollten die Rahmenbedingungen der hybriden Arbeit und allgemeine Regelungen sowie die Einführung und grundlegende Einstellungen im Unternehmen zu hybriden Arbeitskonzepten geklärt werden.

Darüber hinaus erfolgten in der Dienststelle der Kommunalverwaltung und im IT-Unternehmen je drei Gruppeninterviews mit Beschäftigten aus den Dienststellen bzw. des IT-Unternehmens. Sie wurden inhaltlich unterteilt geführt nach der überwiegenden Nutzungsweise hybriden Arbeitens, d. h. hierfür wurden drei Gruppen gebildet:

- a) arbeitet hauptsächlich im Homeoffice,
- b) arbeitet hauptsächlich im Wechselmodell,
- c) arbeitet hauptsächlich im Büro.

Diese leitfadengestützten Gruppeninterviews (Lamnek und Krell 2016, S. 315) wurden mit Blick auf die Nutzungsweisen hybrider Arbeit in beiden Fallstudienorganisationen geführt. Die Leitfäden ließen Raum für spontane Schwerpunktsetzung.

Interviews im öffentlichen Dienst erfolgten in einem Referat und einem Stabsbereich. Unter den Teilnehmenden waren Sachbearbeiter:innen und Referent:innen mit unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen und Dauer der Zugehörigkeit sowie unterschiedlichen Alters. Alle Befragten waren weiblich. Inhaltlich ging es in diesen Gesprächen um den Umgang und die Erfahrungen mit hybrider Arbeit.

Interviews im IT-Unternehmen erfolgten mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen, verschiedenen Teams, mit unterschiedlicher Betriebszugehörigkeit, Alter und Erfahrung. Die meisten Interviewten waren männlich, es war eine Frau dabei. Die Fragen bezogen sich auf a) die Motivation und Erwartung an das gewählte Arbeitsmodell, b) Regelungen zu hybrider Arbeit und c) die erlebten Veränderungen und Verbesserungen. Weiterhin standen auch d) die Arbeitsgestaltung und ihre gesundheitsförderlichen Ressourcen sowie e) neu an sie gestellte Anforderungen als potenzielle Gesundheitsrisiken im Fokus der Gespräche.

Beide Betriebsfallstudien erstreckten sich auf insgesamt zwölf Gesprächstermine mit 23 Personen. Die Interviews/Gruppendiskussionen wurden mit einem Diktiergerät aufgenommen, sofern eingewilligt wurde. Zudem wurden von den Interviews Protokolle angefertigt.

Tabelle 1 Übersicht über die qualitative Erhebung im Projekt

Datenerhebung/Interviews		Anzahl der Teilnehmenden
<i>Übergeordnete Expert:innen</i>	<i>Zwei Interviews</i> darunter <ul style="list-style-type: none"> je ein Interview mit einem Arbeitsmediziner und einem Unternehmer ein Gruppeninterview mit drei Arbeitnehmervertreter:innen 	4
Betriebsfallstudien à fünf Interviews (bzw. Gruppendiskussionen)		Anzahl der Teilnehmenden
<i>IT-Dienstleistungsunternehmen</i>	<i>Fünf Interviews</i> darunter <ul style="list-style-type: none"> zwei mit Geschäftsführung und einer Person für Personal- sowie BGM verantwortlich à etwa 1,5 Std. drei Gruppeninterviews à etwa 120 Minuten aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen (Softwareentwicklung, Buchhaltung, Vertrieb) inkl. Betriebsratsvertreter:innen unterteilt in drei Gruppen je nach gewähltem Arbeitsmodell mit Mitarbeitenden <ul style="list-style-type: none"> bis 90 % im HO tätig im Wechselmodell arbeitend hauptsächlich im Büro tätig 	2 8
<i>Öffentliche Verwaltung</i>	<i>Fünf Interviews</i> darunter <ul style="list-style-type: none"> zwei mit je einer Referatsleitung und einem Personalratsmitglied à ca. 90 Minuten drei Gruppeninterviews à ca. 120 Minuten mit Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen (Sachbearbeitung bis Referent:innen) hauptsächlich eines Referats und einer Stabstelle unterteilt in drei Gruppen je nach gewähltem Arbeitsmodell mit Mitarbeitenden <ul style="list-style-type: none"> bis 90 % im HO tätig im Wechselmodell arbeitend fast ausschließlich im Büro tätig 	2 7

Quelle: eigene Darstellung

3.3 Datenauswertung

Audioaufnahmen der Interviews wurden je nach Einwilligung z. T. im Projektteam, z. T. von einem externen Dienstleister, z. T. über das Programm noScribe transkribiert und anschließend überprüft.

Die Analyse der Transkripte und z. T. – wo keine Einwilligung in die Audioaufnahme erfolgte – Protokolle wurde inhaltsanalytisch (in Anlehnung an Mayring 2015) durchgeführt. Ergänzend wurden Gesprächsnotizen zur Auswertung herangezogen.

Die Inhalte wurden anhand von Kategorien strukturiert und zusammengefasst. Inhaltliche Kategorien wurden deduktiv, nach zentralen Kategorien des Leitfadens sowie ergänzenden induktiven Kategorien, die aus dem Material gewonnen wurden, gebildet. Zentrales Forschungsinteresse bei der Auswertung waren Erfahrungen und Erwartungen in Bezug auf hybride Arbeit sowie darauf bezogene Interessen und Perspektiven der interviewten Personen auf die gesundheitlichen Belastungen und Potenziale hybrider Arbeit.

3.4 Methodische Limitationen

Die Interviewten und Gruppendiskussionsteilnehmenden wurden anhand ihrer bevorzugten Nutzungsweisen hybrider Arbeit (hauptsächlich Homeoffice, im Wechsel Homeoffice und Büro und hauptsächlich Büroarbeit) gesucht. Die Auswahl fand im Unternehmen intern statt. Im öffentlichen Dienst gab es eine offizielle Vorstellung der Studie mit einem Aufruf, sich gern für Interviews bereit zu erklären. Im IT-Unternehmen gab es ebenfalls eine Anfrage an Mitarbeitende. Auf diese haben sich interessierte Personen gemeldet. Aufgrund der Selbstselektion (selection bias) ist ein Positivbias möglich. Ausgehend von den Ergebnissen, die ein insgesamt ein eher positives Bild zeichnen, ist nicht auszuschließen, dass kritische Stimmen unterrepräsentiert sind.

Insgesamt handelt es sich um eine explorative Studie, deren Ergebnisse aufgrund der geringen Fallzahl nicht generalisierbar sind. Es handelt sich um jeweils eine Fallstudie in den beiden Branchen. Übergreifende Ergebnisse sind in größer angelegten Studien zu generieren.

4 Ausgewählte Ergebnisse

In diesem Kapitel werden zentrale Ergebnisse der Studie präsentiert. Ausgehend von den unterschiedlichen Ergebnissen der Literaturrecherche wird zunächst auf die beiden Fallstudien eingegangen und ihre Arbeitskultur skizziert, die als relevanter Einflussfaktor für die Gestaltung hybriden Arbeitskonzepte vermutet wird. Anschließend wird beschrieben, wodurch hybride Arbeitskonzepte in diesen Fallstudienbetrieben entscheidend vorangetrieben wurden und welche gesundheitliche Bedeutung sie haben.

Die Literaturrecherche hat gezeigt, dass hybride Arbeitskonzepte in gesundheitlicher Hinsicht tendenziell ambivalent sind (siehe hierzu 2.3). Die Frage, ob gesundheitsrelevante Aspekte hybrider Arbeit (z. B. Arbeitszeit, arbeitsbezogene soziale Beziehungen, Arbeitsautonomie oder die Vereinbarkeit von Beruf und Familie) sich eher als Ressourcen oder Belastungsfaktoren erweisen, kann nur vor dem Hintergrund unterschiedlicher Spannungsverhältnisse hybrider Arbeit beantwortet werden. Unsere Ergebnisdarstellung bezieht sich daher auf zentrale in der Empirie identifizierte Spannungsverhältnisse hybrider Arbeit. Arbeitsanforderungen hybrider Arbeit oder Erwartungskonflikte, die bei hybrider Arbeit zwischen Management bzw. Führungskräften und Beschäftigten auftreten können (z. B. zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. zur zeitlichen Verfügbarkeit) beeinträchtigen nicht per se die Gesundheit von Beschäftigten. Vielmehr kommt es darauf an, über welche Ressourcen Beschäftigte im Rahmen der Spannungsverhältnisse verfügen und auf welche Bewältigungsmuster sie zurückgreifen (können).

Hybride Arbeit stellt nicht nur Beschäftigte, sondern auch an Betriebe vor Herausforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz, denen im Kontext der verschiedenen Arbeitskulturen unterschiedlich begegnet wird. Neben der gesundheitsbezogenen Analyse hybrider Arbeit werden in einem weiteren Schritt unserer Analyse die Herausforderungen untersucht und dargestellt, die sich auf den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz beziehen. Abschließend wird Bezug auf zentrale Gestaltungsbereiche für psychische Gesundheit bei der Arbeit genommen und auf die hybride Arbeit angewandt.

4.1 Fallstudien und Arbeitskultur

In diesem Unterkapitel werden die beiden Fallstudienbetriebe und deren spezifische Arbeitskulturen anhand der Ergebnisse aus den übergeordneten Gesprächen mit Führungskraft und Human Resource Management bzw. PR-Mitglied, soweit aus den Erhebungen hervorgehend, beschrieben. Für die praktische Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte spielen Hintergründe wie die Branche, aber auch die Kultur im Betrieb eine Rolle.

In beiden Organisationen gibt es grundlegende Regulierungen der hybriden Arbeit. Welcher Strukturierungsgrad jedoch nötig ist, hängt stark von der jeweiligen Arbeitskultur ab. In einigen Unternehmen gibt es höhere Erwartungen an die Vorgaben als in anderen. Im Folgenden werden die beiden Fallstudienbetriebe zunächst separat für sich charakterisiert, ohne eine vergleichende Perspektive einzunehmen.

Fallstudie I: Dienststelle des öffentlichen Dienstes (ÖD)

Die Organisation der Dienststelle und ihr Weg zur hybriden Arbeit

Die in unsere ÖD-Fallstudie einbezogene Dienststelle ist Bestandteil eines Referats der Kommunalverwaltung, die mehrere eigene und angegliederte bzw. zusammengelegte Dienststellen umfasst. Die Dienststelle entwickelte sich aus einer Fachabteilung und gewann insbesondere während der Corona-Pandemie eine gewisse Eigenständigkeit. Ursprünglich war es eine Dienststelle, in der Präsenzarbeit herrschte. (Alternierende) Telearbeit wurde in einzelnen Fällen ermöglicht. Während der Corona-Pandemie wurde Arbeiten im (geregelten) Homeoffice vermehrt ermöglicht. Durch diese Erfahrungen, gepaart mit der Einführung der übergeordneten Gesamtdienstvereinbarung für den öffentlichen Dienst im Land sowie einem Umzug, einer Zusammenlegung mit anderen Dienststellen und daraus entstehendem Platzmangel, wurde zunehmend hybrides Arbeiten mit Option auf (geregeltes) Homeoffice in Kombination mit einem Desksharing-Platz ermöglicht.

Regulierungen

Die Gesamtdienstvereinbarung erklärt u. a., dass Mitarbeitende ein Recht haben, ortsflexibel zu arbeiten, sofern ihre Tätigkeit es zulässt. Der Umfang wird nicht kategorisch begrenzt. (Geregeltes) Homeoffice als Synonym für Telearbeit mit ergonomisch voll ausgestatteten Arbeitsplätzen durch den Arbeitgeber ist grundsätzlich bis zu 100 % möglich. In unserer Fallstudie gab es keine Person, die – wenngleich explizit als Kriterium erfragt – zu 100 % in Telearbeit beschäftigt war. Allerdings waren die von uns interviewten Mitarbeitenden überwiegend im Rahmen alternierender Telearbeit tätig. Mobiles Arbeiten ist auf Grundlage der Dienstvereinbarung zum ortsflexiblen Arbeiten ebenfalls möglich. Es wird demnach individuell zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden ohne Antrags- oder Mitbestimmungsverfahren vereinbart.

Zusätzlich zu der Gesamtdienstvereinbarung gibt es innerhalb der Dienststelle eine weitere – örtliche – Dienstvereinbarung. Sie entstand als Reaktion auf die Gesamtdienstvereinbarung und wurde mit der Dienststellenleitung wie auch mit der Schwerbehindertenvertretung, der Frauen- und Gleichstellungsbeauftragten und dem Personalrat vereinbart. Die örtliche Dienstvereinbarung regelt den Ausschluss spezifischer Tätigkeitsbereiche von der ortsflexiblen Arbeit, also von Tätigkeiten, die vor Ort vorgenommen wer-

den müssen, wie z. B. die des Fahrers/der Fahrerin des Senators/der Senatorin oder auch Tätigkeiten zur Verteilung der Post oder des IT-Supports.

Im Folgenden werden über Beschreibungen zur Umsetzung der Regelungen, Kommunikation, Konflikte und Führungskultur Aspekte der Arbeitskultur im öffentlichen Dienst deutlich gemacht.

Umsetzung

Im öffentlichen Dienst ist die Arbeitskultur tendenziell stärker als im IT-Unternehmen auf konstante, beständige Strukturen ausgerichtet. Der Umgang mit Neuerungen wie (neuen Anforderungen) digitaler Zusammenarbeit scheint zunächst schwerer zu fallen. Im öffentlichen Dienst werden hybride Arbeitskonzepte vordergründig mit der Flexibilität des Arbeitsortes gleichgesetzt.

Die bereits bestehende digitale Akte ermöglichte die Digitalisierung einiger Tätigkeiten sowie ein digital gerahmtes ortsflexibles Arbeiten. Mitarbeitende wurden während der Pandemie mit Laptops ausgestattet. Sie arbeiten z. T. an Telearbeits-Arbeitsplätzen (auf Antrag) und haben ebenso die Möglichkeit, im Büro an ausgestatteten Schreibtischarbeitsplätzen zu arbeiten.

Die Dienstvereinbarung sieht die Verbindung von (alternierender) Telearbeit mit der Zustimmung zum Desksharing vor. In der Dienststelle wurde zusätzlich zur örtlichen Dienstvereinbarung ein Desksharing-Konzept eingeführt, das sowohl frei buchbare Arbeitsplätze vorsieht als auch Bereiche, die einzelnen Teams zugewiesen sind und in denen sich die Mitglieder die Arbeitsplätze untereinander aufteilen können. Das Desksharing ist jedoch zum Zeitpunkt der Erhebung noch nicht offiziell per Mitteilung eröffnet und wird, da ein Personalaufwuchs geplant ist, in Zukunft stärker genutzt werden müssen. Dadurch wird eine stärkere räumliche Verdichtung nötig sein.

Die Umsetzung der Dienstvereinbarungen erfolgt auf Teamebene. Das Referat besteht aus mehreren kleineren Teams. Im engeren Team wird konkreter geregelt, wie hybrid zusammengearbeitet wird. Im Team werden Absprachen zur Schreibtischnutzung einbezogen, wie auch die Regelung zu Präsenztreffen vor Ort oder auch zu Kommunikationswegen und -häufigkeiten.

Die Führungskraft spricht von einer bestehenden guten Zusammenarbeit ihrer Mitarbeitenden. Es werden wenig Veränderungen im Vergleich zur vorherigen Präsenzarbeit wahrgenommen. In die Arbeitskultur sei nicht bewusst eingegriffen worden, sondern sie werde aus dem Team so getragen.

Eine Führungskraft erklärte, bei aller Offenheit dem ortsflexiblen Arbeiten gegenüber, dass für sie der Antrag auf Viertage-Homeoffice zunächst befremdlich war.

Auffällig ist die Präsenz von Führungskräften, die zumeist vor Ort arbeiten. Sie ist laut Aussagen der Befragten stärker ausgeprägt als unter Mitarbeitenden. Begründet wird dies vor allem mit Terminen vor Ort und einer persönlichen Vorliebe dieser Personen. Nach Möglichkeiten, hybrid zu arbeiten, wird in Bewerbungsgesprächen häufig gefragt, wie uns die Führungskraft berichtet.

Die Führungskraft schildert, dass bei Einführung mobiler Arbeit größere Unsicherheiten im Umgang mit hybrider Arbeit nach der Corona-Pandemie bestanden. Diese seien jedoch inzwischen aufgrund von Fortbildung, Information und der Erfahrung zunehmend abgebaut. Hybrides Arbeiten gelte inzwischen als etabliert.

Grundsätzlich ist eine fachliche digitale Zusammenarbeit innerhalb der Dienststelle technisch möglich, wie die Befragten schildern. Für eine interviewte Personen besteht jedoch weiterhin die Notwendigkeit, Unterlagen wie Kommentierungen in Papierform oder auch Bücher ins Homeoffice mitzunehmen und entsprechende Tätigkeiten vor- und nachzubereiten. Gleichzeitig scheint es bei Einzelnen auch z. T. Schwierigkeiten mit bzw. Unkenntnis über digitale Tools wie Videokonferenz-Einstellungen und Möglichkeiten zu geben,

die die digitale Zusammenarbeit erleichtern, sodass sie nicht bzw. nur eingeschränkt verwendet werden. Dies wird z. B. als Grund für Präsenzmeetings und gegen hybride Meetings genannt. Aus diesem Grund nehmen wir an, dass die Digitalisierungskompetenz nicht durchgängig hoch ist und nur vereinzelt bei Personen vorhanden ist, die sich selbst aktiv um Weiterbildung und Nutzung kümmern und mit den Möglichkeiten auseinandersetzen. Tatsächlich berichten jedoch wenige Interviewte davon, selbst Fortbildungen in Anspruch genommen zu haben und mehr davon, sich einige Tools selbst angeeignet zu haben.

Kommunikation

Die Kommunikation zwischen den Kolleg:innen läuft hauptsächlich in Präsenz über direkten Kontakt, im Homeoffice über das Telefon oder per E-Mail. In den Interviews und Gruppendiskussionen wird deutlich, dass es mehr Gespräche vor Ort in Präsenz gibt und der soziale Austausch vor allem in Präsenz stattfindet. Die Kommunikation vor Ort wird z. T. über zentrale Tische im größeren Flurbereich, von dem die Büroräume ringsum abgehen, gefördert.

Das soziale Miteinander wird laut Aussagen der Interviewten stärker auf den Ort Büro fokussiert (vgl. Entgelmeier et al. 2023). Die Arbeit im Büro lebt von der Nähe zu den Kolleg:innen, wie es Mitarbeitende im Wechselmodell beschreiben. Informeller zwischenmenschlicher Austausch und die Besprechung bestimmter Themen werden bewusst auf Präsenztermine verschoben und dort wahrgenommen. Präsenztage werden z. T. bewusst nicht als produktive Arbeitstage geplant, weil an diesen der Austausch im Fokus steht. Zudem erklärt die Führungskraft, dass sie ausschließlich in Präsenz einen Eindruck darüber gewinnt, wie es Mitarbeitenden geht. Hingegen werden hybride Gespräche als anstrengend empfunden, z. T. gibt es auch immer wieder technische Schwierigkeiten.

Auf den Austausch in Präsenz wird von einigen Mitarbeitenden und einer Führungskraft großer Wert gelegt. Eine Mitarbeitende im Homeoffice würde sich jedoch einen zeitlich größeren Abstand zwischen den Präsenzterminen wünschen.

Konflikte

In den Interviews wurden kaum Konflikte um Gerechtigkeitsfragen thematisiert. Teilzeitkräfte haben sich anfangs bei der Anwesenheit im Büro benachteiligt gesehen. Dieser Konflikt wurde u. a. durch Beteiligung der Frauenbeauftragten gelöst. Anfangs gab es außerdem ein großes Interesse daran, freitags im Homeoffice zu arbeiten, an anderen Tagen jedoch nicht. In dem gewünschten Umfang wurde das Homeoffice am Freitag von der Führungskraft nicht als durchsetzbar bewertet. Anschließend wurden die Teams damit beauftragt, eine Einsparung von ca. 20 % der Bürofläche umzusetzen und zu organisieren. Inzwischen ist es auch möglich, freitags im Homeoffice zu arbeiten, aber in einer Verteilung, in der nicht alle Teammitglieder gleichzeitig ortsflexibel arbeiten. Aushandlungen, wer wann im Homeoffice sein kann, werden nun teamintern geklärt.

Ein weiteres Konfliktfeld gab es bei der Möbelverteilung. Hier wurde entgegen der Verteilungsvorgabe, die für zwei Personen einen Rollcontainer vorsah, in Eigenregie weiteres Mobiliar beschafft. Offiziell musste dieses aus Brandschutzgründen wieder zurückgegeben werden.

Problematisch stellte es sich für interviewte Befragte dar, dass pro Arbeitsplatz ein Telefon vorgesehen ist, die Software zur Rufumleitung auf ein Mobiltelefon sich jedoch z. T. selbstständig ausschaltete, sodass die Person im Homeoffice z. T. nicht erreichbar war.

Ein großes Thema sind unausgesprochene Erwartungskonflikte: Die Dienststellenleitung hat, wie in den Interviews und Gruppendiskussionen berichtet wird, beharrliche Vorbehalte gegenüber dem Homeoffice.

Die Mitarbeitenden hingegen halten Homeoffice für eine gute Möglichkeit, unterschiedlichen Arbeits- und Lebensvorstellungen gerecht werden zu können.

Führungskultur

Der öffentliche Dienst zeichnet sich stärker durch Hierarchie und Aufgabenzuweisung an Mitarbeitende aus als das IT-Unternehmen. Er ist klar strukturiert. Die Arbeitskultur im öffentlichen Dienst ist daher noch eher hierarchisch geprägt.

In den Gesprächen wird darauf hingewiesen, dass auf Präsenz Wert gelegt wird. Homeoffice-Anträge werden individuell mit der Führungskraft ausgehandelt. Eine einhundertprozentige Telearbeit wird laut der interviewten Beschäftigten durch Vorgesetzte abgelehnt, selbst wenn dies tätigkeitsbezogen möglich wäre und die Dienstvereinbarung die Option bietet, dass Beschäftigte – unter bestimmten Bedingungen – bis zu 100 % im Homeoffice arbeiten dürften. Die Leitung der Abteilung, die interviewt wurde, beschreibt sich als offen für das ortsflexible Arbeiten. Andere Vorgesetzte kommunizieren bereits im Vorfeld ihre informelle Erwartung an Beschäftigte, überwiegend Präsenzarbeit im Büro zu leisten. Einige interviewte Beschäftigte berichten darüber, dass sie keine Klarheit darüber haben, wie viel geregeltes Homeoffice tatsächlich möglich wäre. Offenbar besteht innerhalb der Organisation ein disparater Informationsstand über die geltende Dienstvereinbarung zu hybrider Arbeit.

Gleichzeitig scheint es, obgleich durch ortsflexibles Arbeiten neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden (Landes et al. 2020a; Marx et al. 2021; Rump und Eilers 2022), keine Änderung des Führungsverhaltens zu geben. Ein digitales Führen findet laut den Interviews kaum statt. Gespräche zwischen Führung und Mitarbeitenden werden weitestgehend in Präsenz geführt. In diesem Referat ist das hybride Arbeiten im Sinne einer normalisierten und vollständig möglichen Zusammenarbeit zwischen Homeoffice und Büroarbeit noch nicht übergreifend etabliert, da zumindest die obere Führungsebene eine Präsenzkultur favorisiert.

Fallstudie II: IT-Unternehmen

Organisation des Unternehmens und ihr Weg zur hybriden Arbeit

Das einbezogene IT-Unternehmen stellt IT-Softwarelösungen zu sicherer Datenübertragung her. Es handelt sich um ein Unternehmen, das mehrere Jahrzehnte alt ist und sich in öffentlicher Trägerschaft befindet. Das Unternehmen beschäftigt 335 Mitarbeitende, die bundesweit auf mehrere Standorte verteilt sind. In Zeiten der Corona-Pandemie ist das Unternehmen stark gewachsen. Die Geschäftsführung sieht das Unternehmen als Pandemiegewinner. Vor der Pandemie herrschte eine Präsenzkultur. Die positiven Erfahrungen während der Pandemie haben dazu geführt, dass die Mitarbeitenden inzwischen sehr ortsflexibel arbeiten.

Die Mitarbeitenden arbeiten agil nach SCRUM¹. Interviewt wurden die Geschäftsführung und Mitarbeitende aus Softwareentwicklung, Human Resource Management, Vertrieb und Buchhaltung.

Fachvorgesetzte und Personalverantwortliche sind in ihren Funktionen voneinander getrennt. Sie arbeiten in unterschiedlichen Teams, sodass es keine Rollenüberschneidung gibt. Einmal im Quartal findet eine Online-Vollversammlung des Unternehmens statt.

¹ SCRUM ist ein Prozessmodell für agile Produktentwicklung und eine Change-Management-Methode, die klare Rollen und Regeln vorgibt, nach denen ein selbstorganisiertes Team arbeitet (Gloger 2016, S. 2–6).

Regulierungen

Eine Regulierung ist vonseiten des Unternehmens grundlegend durch eine kurze Betriebsvereinbarung (BV) erfolgt, die die notwendigsten Aspekte klärt. Es wurde vereinbart, dass mobile Arbeit im Unternehmen auf Freiwilligkeit beruht. Die Arbeitszeit wird analog zur Arbeit im Betrieb geregelt, die Arbeitsmittel bestehen in einer mobilen Ausstattung (wie Monitore, Laptops, Maus, Tastatur) mit einer Ausnahmeregelung für Spezialstühle, die mit nach Hause genommen werden können. Damit erlischt der Anspruch auf einen Spezialstuhl im Büro. Diese Regelungen sind jedoch nicht allen interviewten Mitarbeitenden bekannt. Aspekte des Arbeitsschutzes und der Arbeitssicherheit sind in der BV enthalten, z. B. gibt es offiziell einen Fragebogen zur Gefährdungsbeurteilung bei mobiler Arbeit. Abschließend wird das Thema Datenschutz und Sicherheit insbesondere in Bezug auf den internen Informationsaustausch in der BV aufgegriffen. Es wurde bisher keine Notwendigkeit gesehen, stärker regulierend in die Arbeitsorganisation einzugreifen. Mitarbeitende haben eine große Freiheit, Regelungen auf Teamebene zu finden. Zudem werden auf Basis von Konflikten Empfehlungen erarbeitet, die als Richtlinie für Mitarbeitende fungieren können.

Umsetzung

In dem IT-Unternehmen, das flache Hierarchien aufweist, wird agil, d. h. selbstorganisiert in Projektteams gearbeitet. An die Mitarbeitenden wird seitens des Managements die Erwartung gestellt, eigeninitiativ tätig zu sein und ihre IT-Entwicklungsarbeit auf der Teamebene selbst zu strukturieren. Es wird erwartet, dass die Mitarbeitenden in dieser Struktur teamfokussiert arbeiten und sich selbst einbringen. Diese Art zu arbeiten geht mit höheren Anforderungen an die Selbstorganisation auf Teamebene einher. Im IT-Unternehmen ist die Ausrichtung der Arbeitskultur tendenziell stärker in Richtung der Innovation zu verorten, da die Kernaufgabe der Organisation darin besteht, neue Softwarelösungen für Kund:innen zu entwickeln. Fachkräfte werden ortsunabhängig bundesweit rekrutiert. Die Mitarbeitenden nutzen überwiegend die Möglichkeit ortsflexiblen Arbeitens, denn nur wenige Beschäftigte sind vollständig im Büro tätig. In den Interviews wird von den Beteiligten diese Freiheit sehr geschätzt. Es ist mehreren interviewten Mitarbeitenden wichtig, wenig strukturelle Vorgaben zur Arbeitsorganisation zu haben, um flexibel zu bleiben. Im IT-Unternehmen wird neben der örtlichen auch die Arbeitszeitflexibilität sehr geschätzt. Einige Mitarbeitende erklären, dass sie weitere Regeln ablehnen, auch wenn sie an Arbeitnehmerinteressen ausgerichtet seien und schützende Absichten hätten. Ihrer Ansicht nach wären jegliche weitere Regulierungen eine Beschneidung ihrer Freiheit und Flexibilität. Stattdessen äußern sie die Sorge, durch stärkere Regulierung auf Privilegien verzichten zu müssen. Ihnen ist insbesondere die kurzfristige Entscheidungsmöglichkeit, wann und wo sie arbeiten, sehr wichtig. Mitarbeitende entscheiden flexibel, mitunter spontan, an welchen Tagen sie tatsächlich im Büro sind und müssen sich nicht festlegen. Die Aushandlung auf Teamebene und die Kommunikation, z. B. über die Erreichbarkeit, scheint gut zu funktionieren, wie in den Interviews vermittelt wird. Die mobile Arbeit wird als Gewinn gesehen, die Arbeit individuell an das eigene Lebensmodell anzupassen und ggf. auch kurzfristig zu ändern.

In den Interviews mit der betrieblichen Ansprechperson für das Human Resource Management sowie in Gruppeninterviews mit Beschäftigten wird auf ein ausgeprägtes ‚Wir-Gefühl‘ im Unternehmen hingewiesen, das maßgeblich durch die Mitarbeitenden selbst geprägt worden sei. Dieses ‚Wir-Gefühl‘ verweist auf eine relativ starke Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen. In den Gruppeninterviews wird deutlich, dass Mitarbeitende hohen Wert auf eine gute Kommunikation und Zusammenarbeit legen. Sie zeigen in ihren Aussagen ein grundsätzliches Interesse an einem guten Teamzusammenhalt.

Kommunikation

Die Telefon-Hardware wurde weitgehend abgeschafft. Diensttelefone wurden zugunsten einer Software mit Telefonfunktion abgeschafft. Telefonate sind selten, stattdessen werden vor allem Videokonferenzen

und Chats sowie E-Mail-Kommunikation genutzt. Der Kontakt zu Kolleg:innen wird über ein Videokonferenzsystem und Chats gesucht. Die Beschäftigten treffen sich in unterschiedlichen Rhythmen (etwa im Rahmen zwischen einem Tag alle zwei Wochen bis hin zu einem Treffen alle zwei Monate) im Teamkontext im Büro. Einzelne Personen arbeiten mehr aus dem Büro, andere arbeiten ausschließlich im Homeoffice.

Durch die zunehmende Tätigkeit im Homeoffice hat sich – so wird in den Interviews gesagt – die informelle Kommunikation reduziert. So bleiben persönliche Informationen, wie die Verlobung eines Mitarbeiters, eher verdeckt als im Büro.

Konflikte

Im Unternehmen hat es einen Konfliktfall gegeben, der über einen Chat ausgetragen wurde. Da dieser an Mobbing grenzte, wie berichtet wurde, hat die Unternehmensleitung den Chat kurzzeitig abgeschaltet. Anschließend seien Erwartungen des Unternehmens an den Umgang der Mitarbeitenden untereinander kommuniziert und mit Empfehlungscharakter festgehalten worden.

Führungskultur

Die amtierende Geschäftsführung hat das Unternehmen mitgegründet und steht damit für Kontinuität (wie in einem Familienunternehmen). Das Führungsverständnis der Geschäftsführung mit Fokus auf Entscheidungsfreudigkeit entwickelte sich hin zu einem (tendenziell) soziokratisch² ausgerichteten Unternehmen mit teilautonomen Entscheidungsgremien. Nach dem Modell der Soziokratie werden in Unternehmen sich selbst organisierende zweckorientierte Entscheidungskreise (z. B. zu Personalentwicklung, Onboarding, Strategieentwicklung) gebildet, in denen Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam über spezifische Zwecke entscheiden und beraten sollen; jeder Kreis wird von einem Kreis-Lead koordiniert (Kühl 2023, S. 29 ff.). Bei der soziokratischen Unternehmensführung sind Mitarbeitende in organisationsbezogene Entscheidungs- und Änderungsprozesse eingebunden, wie es auch in den Interviews berichtet wurde. Endgültige Entscheidungen trifft die Unternehmensleitung. Die Unternehmensleitung wird als sehr nahbar beschrieben. Gespräche haben sich von Präsenz- zu Online-Terminen geändert. Die Geschäftsführung ist bemüht, bei Bedarf kurzfristige Termine zu ermöglichen. Es wurden digitale Sprechstunden bzw. Zeitfenster eingeführt. Führungskräfte arbeiten sowohl in Präsenz als auch vor Ort und beschreiben den eigenen Anspruch, allen Arbeitsmodellen gerecht zu werden. Die einstige Präsenzkultur hat sich aufgrund der positiven Erfahrungen während der Corona-Pandemie zu einer zunehmend digitalen Zusammenarbeit verändert. Die Geschäftsführung spricht sich nun gegen eine Präsenzpflcht aus. Laut Selbstaussage agiert die Geschäftsführung stark wertorientiert (z. B. mit Haustarif und Frauenförderung) und nach „Vamos-Leitwerten“ (Vertrauen, Authentizität, Mut, Offenheit und Sorgfalt). Für die Zukunft sind gegenseitige Beurteilungen von Führungskräften geplant. Ziel der Geschäftsführung ist ein homogenes Führungsverhalten in einem hierarchiearmen Unternehmen. Mitarbeitendenbefragungen zum Unternehmen werden bereits regelmäßig durchgeführt.

4.2 Zentrale Spannungsverhältnisse bei hybrider Arbeit

Auf hybride Arbeit als arbeitspolitisch relevantes Terrain richten sich unterschiedliche Erwartungen, Vorstellungen und Ansprüche betrieblicher Akteure auf persönlicher, zwischenmenschlicher und organisatorischer Ebene. Zudem wird hybride Arbeit auf betrieblicher Ebene geprägt durch spezifische arbeitsorganisatorische Rahmenbedingungen, etwa in räumlicher, zeitlicher und aufgabenbezogener Hinsicht. Spannungsverhältnisse bilden sich zwischen unterschiedlichen Erwartungen betrieblicher Akteure (z. B. ver-

² Vgl. Strauch und Ornetzeder (2022) für weitere Informationen zur soziokratischen Organisationsstruktur.

schiedene Belegschafts- und Tätigkeitsgruppen, mittlere und obere Führungskräfte) sowie zwischen Erwartungen und dazu nicht passenden arbeitsbezogenen bzw. arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen, die im Sinne von Regulationshemmnissen ein gesundheitsförderliches Arbeitshandeln von Beschäftigten erschweren. Spannungsverhältnisse werden hier verstanden als Erwartungskonflikte (vgl. Becke 2014a). Sie können auf vier Ebenen stattfinden:

- 1) vertikal, also in hierarchischen Arbeitsbeziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden,
- 2) horizontal zwischen Kolleg:innen,
- 3) intrasubjektiv, also innerhalb einer Person,
- 4) in Strukturen, die Rahmenbedingungen schaffen, die zu Erwartungskonflikten führen können, z. B. durch eine in Organisationen dominante Präsenzkultur.

Damit spielen auch Arbeitsbedingungen und die Arbeitsorganisation in diese Konflikte hinein und wirken sich auf die Ansprüche an gute Arbeit aus. Sie zeigen sich auch in der Arbeitskooperation und in den möglichen Differenzen in Normen- und Wertvorstellungen, z. B. zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden bzw. unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen, die ihre Erwartungen an hybride Arbeit orientieren.

Im Folgenden werden wir in einem Zwischenschritt vorgehen. Zunächst werden die in den beiden Betriebsfallstudien identifizierten vier Spannungsverhältnisse 1) Kontroll(anspruch)e versus Autonomie, 2) berufliche versus private Anforderungen, 3) Nähe versus Distanz und 4) Fürsorgeverantwortung versus Eigenverantwortung hybrider Arbeit beschrieben und empirisch anhand einzelner prägnanter Beispiele belegt. Im ersten Spannungsverhältnis geht es darum, dass Beschäftigte sich zwischen Kontrollansprüchen von Führungskräften und dem Wunsch nach Selbstorganisation und Arbeitsautonomie befinden. Im zweiten Spannungsverhältnis wird das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben aufgegriffen. Das dritte Spannungsverhältnis nimmt widersprüchliche Wünsche und Bedürfnisse von Beschäftigten nach Nähe und Distanz zu Kolleg:innen in den Blick. Dabei bilden die Arbeitskooperation und -koordination bzw. die arbeitsbezogenen sozialen Beziehungen relevante Bezugspunkte. Im vierten Spannungsverhältnis konfliktieren unterschiedliche Verständnisse von Verantwortlichkeiten für die Gesundheit von Beschäftigten miteinander, die Führungskräfte und Beschäftigte hegen. Konkret geht es in diesem Spannungsverhältnis um die Kernfrage, wie weit die Führungsverantwortung für die Mitarbeitendengesundheit reicht und wo bzw. inwiefern eine gesundheitsbezogene Eigenverantwortung von Beschäftigten besteht. Die in den Betriebsfallstudien empirisch identifizierten vier Spannungsverhältnisse werden im Folgenden getrennt voneinander behandelt. Gleichwohl können die genannten Spannungsverhältnisse in der betrieblichen Praxis hybrider Arbeit gleichzeitig auftreten bzw. sich überlagern und durchdringen, sodass in solchen Konstellationen Anforderungen an Beschäftigte, diese Spannungsverhältnisse in ihrem Arbeitshandeln zu bewältigen bzw. zu balancieren, steigen und Erwartungskonflikte zunehmen bzw. eskalieren können.

Im nächsten Schritt werden wir beispielhaft deutlich machen, wie unterschiedlich die Beschäftigten mit diesen Spannungsverhältnissen umgehen und wie sich dieses Bewältigungshandeln zu typischen Belastungskonstellationen und gesundheitlichen Ressourcenpotenzialen verhält. Damit werden zentrale Einflussfaktoren auf das Bewältigungshandeln und den Umgang mit Spannungsverhältnissen in ihrer gesundheitsbezogenen Bedeutung herausgestellt. Auf dieser Basis werden schließlich konkrete Gestaltungsempfehlungen entwickelt.

Spannungsverhältnis 1: Kontroll(anspruch)e versus Autonomie

Arbeitgebende und Arbeitnehmende befinden sich im Kontext der hybriden Arbeit in einem **Spannungsverhältnis zwischen Kontrollansprüchen der Arbeitgebenden auf der einen und Erwartungen der Mitarbeitenden an Arbeitsautonomie bzw. (teambezogener) Selbstorganisation** auf der anderen Seite (siehe auch Badura et al. 2023, S. 247).

Die Kontrolle der Arbeit, also die **Leistungskontrolle**, obliegt den Arbeitgebenden – auch über eine Distanz hinweg. Leistungskontrolle geht mit einem **Misstrauen** des Arbeitgebenden (Badura et al. 2023, S. 236 f.) gegenüber dem Mitarbeitenden einher. Beispielhaft bestehen Vorbehalte, dass Mitarbeitende zu Hause eher häuslichen Tätigkeiten nachgehen anstelle ihrer vertraglich vereinbarten Arbeitstätigkeit nachzukommen:

„Manche Kollegen sind noch voreingenommen, das läuft nicht noch nicht so gut. Die sagen, Homeoffice ist nur Wäsche waschen oder sowas, da hängt ein schwarzer Peter über weg. Der Vorwurf ist, man würde nichts tun.“ (ÖD, Homeoffice-Modell, Protokoll, Absatz 78)

Demgegenüber steht der **Vertrauensvorschuss**, den manche Arbeitgebende den Arbeitnehmenden und ihrer **selbstorganisierten Arbeit** im Homeoffice zugestehen können. Einige Vorgesetzte vertreten die Grundeinstellung, dass Mitarbeitende ihre Arbeit bestmöglich und im Sinne des Arbeitgebenden erledigen – unabhängig vom Arbeitsort. Gleichzeitig verstehen einige der interviewten Beschäftigten die Arbeitsautonomie im Homeoffice als Ressource. Sie genießen den Vertrauensvorschuss in ihre Arbeit und erleben einen größeren Gestaltungsspielraum durch die Ortsflexibilität und ihre erweiterten Autonomiespielräume, die eigene Arbeit zeitlich flexibel zu organisieren.

Mitarbeitende, die überwiegend im Homeoffice tätig sind, schildern ihre eigene Motivation, gerade in Anbetracht der Vorurteile, die dem Arbeiten im Homeoffice entgegengebracht werden, eine gute Arbeitsleistung zu erbringen. Dieses Zusammenwirken von hoher eigener Arbeitsmotivation und wahrgenommenem Erwartungsdruck und Vorbehalten begünstigt eine selbstinduzierte Entgrenzung der Arbeitszeit. Sie berichten z. T. von Schwierigkeiten, Pausen einzuhalten oder auch davon, über den üblichen Achtstundentag hinaus zu arbeiten, wenn es zu Hause weniger Struktur und Unterbrechungen, etwa durch private Anforderungen, gibt. Diese Verhaltensweisen der Mitarbeitenden führen langfristig zu gesundheitlichen Risiken.

Diese grundlegende Diskrepanz erzeugt ein Spannungsverhältnis, das es u. a. zwischen Arbeitgebenden und -nehmenden auszutarieren gilt. Beschäftigte erleben Erwartungskonflikte, auch wenn z. T. die Erwartung, im Büro zu arbeiten, nicht explizit ausgesprochen wird. Sie wissen um Vorbehalte von Führungskräften, dass im Homeoffice nicht der bezahlten Tätigkeit nachgegangen werde und wollen dennoch selbstorganisiert zu Hause arbeiten. Es zeigt sich somit ein Spannungsverhältnis zwischen dem Anspruch auf Kontrolle auf der einen und dem Wunsch nach Arbeitsautonomie im Homeoffice auf der anderen Seite.

Die erweiterte Arbeitsautonomie im Homeoffice ist jedoch anforderungsreich und geht mit erhöhten Kompetenzerfordernissen einher: Nicht jede Person kann mit der erweiterten Arbeitsautonomie angemessen umgehen. In den Interviews zeigt sich, dass Personen, die Probleme damit haben, zu Hause Strukturen der Kommunikation mit Kolleg:innen, der Dokumentation und der Strukturierung ihrer eigenen Tätigkeit zu entwickeln, regelmäßige Pausen und reguläre Arbeitszeiten einzuhalten sowie Strukturen zur Abgrenzung aufzubauen, tendenziell eher im Büro arbeiten. Deutlich wird an dieser Stelle bereits, dass es Kompetenzen für die Arbeit im Homeoffice braucht, ohne die ein erfolgreiches und gesundes hybrides Arbeiten nicht möglich ist. Die Präsenzarbeit im Büro ist im Unterschied zur Arbeitstätigkeit im Homeoffice in stärkerem Maße sozial eingebunden und durch kollegiale Kommunikations- und Austauschroutinen strukturiert, die beispielsweise gemeinsame Pausenzeiten einschließen.

Selbstdisziplin wird als eine der größten Herausforderungen bzw. wichtige Kompetenz in Bezug auf die ortsflexible Arbeit gesehen (Dohmen 2023a, S. 473). Neben der Gestaltung und Einhaltung der Arbeitszeit betrifft dies auch die konstante arbeitsrelevante Kommunikation und Dokumentation, um das „Arbeitshandeln für andere nachvollziehbar und transparent [zu machen]“ (Böhle et al. 2014, S. 60). Konflikte können durch Missverständnisse und unerfüllte Bedürfnisse entstehen. Transparenz und Offenheit über die selbstgesteuerte Arbeit ist somit zentral. Beschäftigte müssen aber auch eigene Erwartungen und Bedürfnisse

kennen und umsetzen können. Dafür müssen sie in stärkerem Maß als im Büro neben der Selbstdisziplin auch Selbstmanagement und -reflexion sowie -bewusstsein entwickeln (Dohmen 2023b, S. 69): „Arbeiten im Home Office erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin, aber auch ein gutes Gespür für die eigenen Grenzen.“ (Landes et al. 2020b, S. 53)

Ein grundlegendes Misstrauen aufseiten der Arbeitgebenden bzw. Führungskräfte führt tendenziell zu einer eher engen Regulierung und stärkeren Kontrolle der Arbeit im Homeoffice (Carstensen et al. 2022, S. 202). Eine Vertrauensbasis ist hingegen unabdingbar für die digitale Zusammenarbeit (Illter et al. 2023, S. 265). Das Vertrauen in Mitarbeitende führt dagegen – darauf weisen unsere Ergebnisse – tendenziell eher dazu, dass es wenig Regulierung auf übergeordneter Ebene gibt und die Regulierung und Gestaltung der konkreten Arbeitskooperation in die Teams verlagert wird. Die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten wird damit wichtiger (Gerst 2023, S. 62).

In unseren beiden Fallstudien zeigen sich beide Seiten (Vertrauen wie Misstrauen): Im öffentlichen Dienst bestehen weiterhin Vorbehalte gegenüber der Arbeit im Homeoffice – insbesondere auf zentraler Führungsebene. Es gibt Regelungen, die von interviewten Mitarbeitenden als (zu) streng wahrgenommen werden. Mitunter führen als zu streng erlebte Anforderungen an den Homeoffice-Arbeitsplatz, die sie privat nicht umsetzen wollen oder können, dazu, sich vom Wunsch zu trennen, das geregelte Homeoffice als möglichen Arbeitsplatz zu nutzen. Als Beispiel hierfür wurde in den Interviews die Anforderung an einen ergonomischen Arbeitsplatz genannt, der sich nicht in die private Häuslichkeit von Beschäftigten einfügt, d. h. nicht zur Wohnrealität passt. Der Aufwand der Beantragung von Homeoffice wird als groß beschrieben und die Vorbehalte von Führungskräften gegenüber dem Antrag auf Homeoffice als noch immer bestehend. Hinzu kommt die Unwissenheit über Regelungen der Gesamtdienstvereinbarung, die den meisten Beschäftigten nicht oder nur unzureichend bekannt zu sein scheinen.

Dahingegen gibt es im IT-Unternehmen wenig Vorgaben. Die agile Arbeitsorganisation sieht selbstorganisierte Teams vor. Kolleg:innen regeln vieles – z. B. die Art und Häufigkeit des (informellen) Austauschs – selbstständig im Team. Im Unternehmen besteht ein grundlegendes Vertrauen in die Selbstorganisationsfähigkeit der Teams. Vertrauen gilt somit auch als „Modus der Handlungsorientierung und sozialen Regulierung“ (Böhle et al. 2014, S. 61). Gleichzeitig sind jedoch übergeordnete Regelungen der Betriebsvereinbarung nicht allen Interviewten bekannt. Diese Tatsache deutet auf ein potenzielles Risiko, dass gesundheitsbezogene Standards und Vorgaben nicht eingehalten werden.

Das Spannungsverhältnis zwischen Kontrolle und Autonomie verschärft sich, wenn Erwartungen nicht klar kommuniziert werden. So zeigt sich u. a. auch in Gesprächen, in denen Personen hohe Erwartungen an sich als Arbeitskraft als ursächlich für die Wahl des Büroarbeitsmodells angeben, dass Vorbehalte gegenüber dem Homeoffice antizipiert werden.

„Also ich bin halt so ein perfektionistischer Typ und will immer alles richtig machen und so und dann, ich glaube das wäre einfach so eine Fehlerquote, die ich wahrscheinlich auch eindämmen möchte, indem ich mich gar nicht in diese Situation bringe. [...] also mir hat niemand jemals das Gefühl gegeben, dass man mir nicht traut oder irgendwie sowas. [...] nicht jetzt so explizit mir gegenüber, aber unterschwellig so dieser Vorwurf war, man würde dann vielleicht nicht richtig arbeiten. Aber das kam halt auch immer mal wieder zur Sprache, also in manchen Bereichen dann einfach. Ich weiß nicht, bevor man das von mir denkt, will ich einfach lieber gar nicht.“ (ÖD, Büromodell, Transkript, Absatz 86–88)

Beschrieben wird, wie sich eine Person mit dem Gedanken unwohl fühlt, potenziell eine Angriffsfläche durch Fehlverhalten zu eröffnen. Sie sorgt sich darum, Vorgesetzte könnten von ihr denken, dass sie im Homeoffice nicht richtig arbeite. Sie entscheidet sich u. a. daher gegen das Arbeiten im Homeoffice.

Anders erlebt es eine Person, die im Wechselmodell tätig ist. Sie beschreibt, dass es sie nicht störe, wenn sie nicht jederzeit erreichbar ist.

„Aber ich mache das so, wenn ich dann auch mal draußen bin, oder ich hänge Wäsche auf zu Hause, in meiner Pause, dann rufe ich einfach zurück und sage: ‚Sie haben angerufen.‘ Und da sind oft die Anrufer, freuen sich über sowas dann, auch Externe dann, die was zum [Beratungsthema] oder irgendwie was fragen und sagen: ‚Oh, Mensch, das ist ja toll, dass Sie zurückrufen.‘ Dann sage ich: ‚Ja, ich konnte gerade nicht rangehen‘, oder so. Also das sehe ich nicht als Druck und das haben wir auch, denke ich mal, also kann ich jetzt nicht sagen, von mir sowieso nicht, also wir haben es nicht als Druck.“ (ÖD, Wechselmodell, Transkript, Absatz 317–318)

Eine Kontrolle durch Anrufe im Homeoffice empfinde sie nicht. Sie zeigt eine Gelassenheit im Umgang mit Erreichbarkeitserwartungen. Positive Arbeitserfahrungen im Homeoffice bestärken sie hierbei, denn sie erlebt die Reaktionen ihrer Kooperationspartner:innen eher als Vertrauensvorschuss.

Das Beispiel der Erreichbarkeit zeigt auch, dass dort, wo übergeordnete Regelungen nicht auf Arbeitsebene reguliert werden, individuelle Umgangsweisen gefunden werden. Die subjektive Belastung durch unausgesprochene Erwartungen ist sehr unterschiedlich. Nötig wäre eine Kommunikation über Konkretisierungen bei interpretationsoffenen übergreifenden Regelungen in Arbeitsbereichen. Es braucht daher Standards, die lösungsorientiert ausgebaut werden können, auch um Sicherheiten durch (allgemeingültige) Regeln zu schaffen. Entscheidend für die Ausgestaltung von Regeln auf der Teamebene ist die unmittelbare Führungskraft. Sie hat die Funktion des Gatekeepers, der die Übersetzung der Regulierung auf den jeweiligen Teambereich verantwortet, sowie eine Vorbildfunktion im Umgang mit und der eigenen Haltung zu hybrider Arbeit.

Die Umsetzung von hybrider Arbeit geht insbesondere im IT-Unternehmen oft mit einem Vertrauensvorschuss von Führungskräften gegenüber Mitarbeitenden einher, längerfristig ortsflexibel arbeiten zu können und ggf. auch private Rahmenbedingungen zu verändern. So berichten Mitarbeitende aus dem IT-Unternehmen davon, sich privat hinsichtlich der Möglichkeit, auch von zu Hause zu arbeiten, angepasst zu haben, z. B. durch Umzüge oder Arbeitsplätze im privaten Wohnraum oder -umfeld, weil sie davon ausgegangen sind, dass sie in Zukunft weiterhin so arbeiten werden können. Ein Rückholen der Mitarbeitenden ins Büro durch Arbeitgebende käme aus Sicht dieser Beschäftigten einem Vertrauensbruch gleich, da das für das Arbeitsverhältnis bedeutsame implizite Geben und Nehmen zwischen Arbeitgebenden und Beschäftigten dadurch beeinträchtigt wird.

Mit Bezug auf die Selbstorganisation der Arbeit stellt Autonomie eine gesundheitliche Ressource dar (Eichhorst et al. 2016, S. 12). Diese Ressource ist jedoch an bestimmte Rahmenbedingungen geknüpft. Am Beispiel der Arbeitspause wird deutlich, dass sie problematisch zu sehen ist, wenn die Rahmenbedingungen keine Autonomie bei der Pausengestaltung zulassen. So beschreibt eine Beschäftigte im ÖD, wie sie in ihrer Mittagspause, die sie zu einem selbstgewählten Zeitpunkt innerhalb eines vorgegebenen Zeitraums nimmt und im Kalender einträgt, durch einen Anruf der Führungskraft gestört wird:

„[...] trotzdem, weil sie [gemeint ist die Führungskraft] würde mich im Büro auch stören und auch keine Rücksicht darauf nehmen, wenn ich nicht das Haus verlasse, also dann bin ich rangegangen und habe von meinen dreißig Minuten Mittagspause dreiundzwanzig mit meiner Führungskraft telefoniert, die musste ich dann auch nicht nachholen. Dafür bin ich aber ehrlich, wenn ich hier im Büro bin und treffe mal jemanden mit dem ich auch gut privat kann, schnacke ich auch mal eine Viertelstunde mit dem [...], das kriege ich auch bezahlt.“ (ÖD, Wechselmodell, Transkript, Absatz 183)

Die Intervention der Führungskraft schränkt ihre Autonomie ein. Die Pausenzeit wurde von der Führungskraft nicht berücksichtigt. Damit kann die Ressource Autonomie ihr gesundheitsförderliches Potenzial nicht

entfalten. Die Pause hätte jedoch nach der Störung nachgeholt werden können, wogegen sich die Beschäftigte entscheidet. Hinzu kommt, dass sie selbst kein Problem darin sieht, ihre unterbrochene Pause nicht zeitnah nachzuholen. Stattdessen beschreibt sie es als Teil eines Gebens und Nehmens, wenngleich die fehlende geregelte Arbeitspause einen Risikofaktor für die Erholungsfähigkeit und damit für die Gesundheit der Beschäftigten darstellt (vgl. Vieten und Wendsche 2024). Diese Gefahr besteht, wenn Führungskräfte in ihrer Rolle Pausen unmöglich machen oder unterbrechen, da sie geregelte Pausenzeiten ignorieren bzw. nicht als verbindlich respektieren. Weiterhin scheint die Bedeutung der Arbeitspause für die Gesundheit der Beschäftigten nicht deutlich genug zu sein. Es bedarf hier eines gesundheitsbezogenen Kompetenzaufbaus, etwa durch Schulungen und Unterweisungen, sowohl aufseiten der Führungskraft als auch aufseiten der Beschäftigten. Weiterhin sollte innerbetrieblich die Verbindlichkeit geregelter Pausen kommuniziert und anerkannt werden (s. u.). Es sollte im geregelten Zeitraum möglich sein, ungestört eine Arbeitspause zu nehmen. Hierauf sollte die Führungskraft Rücksicht nehmen und die Beschäftigte für ihr Recht im Sinne ihrer Gesundheit einstehen. In den Ergebnissen wird deutlich, dass eine Balance zwischen betrieblicher Kontrolle und Autonomiebestrebungen der Beschäftigten hergestellt werden kann. Wie viel Kontrolle nötig ist und wie viel Arbeitsautonomie individuell möglich ist, hängt nicht nur von Präferenzen, sondern auch von Kompetenzen der Beschäftigten sowie der Fähigkeit von Führungskräften zur Perspektivenübernahme mit Blick auf Beschäftigte und ihre Bedürfnisse und arbeitsbezogenen Erwartungen ab.

Wesentlich erscheinen in diesem Spannungsverhältnis eine Offenheit und der Umgang mit **Transparenz**. Einerseits sind die Arbeitsschritte und -stände zu dokumentieren, andererseits auch die Termine und Erreichbarkeiten im Blick zu behalten. Hier beschreiben Mitarbeitende aus beiden Betriebsfallstudien, wie Transparenz über Erreichbarkeit und Arbeitsschritte zur erfolgreichen hybriden Zusammenarbeit beiträgt. Dies bezieht sich nicht nur auf das Verhältnis von Führungskräften zu Mitarbeitenden, sondern geht auch mit einer Anforderung an die offene und ständige Kommunikation unter Kolleg:innen einher. Diese Kommunikation bedeutet eine neue Anforderung an Beschäftigte, ihre Kolleg:innen digital auf dem neuesten Kenntnisstand zu halten. Es braucht digitale Strukturen, um den Arbeitsstand aktuell einsehbar zu halten. Zudem bedarf es Disziplin, um den Arbeitsstand entsprechend offen und transparent regelmäßig zu vermerken. Teamregelungen zur arbeitsbezogenen Erreichbarkeit und ihre transparente Anwendung können dazu beitragen, Vorurteilsstrukturen gegenüber dem Arbeiten im Homeoffice abzubauen und Gerechtigkeitskonflikte zu vermeiden. Transparente und von den Beschäftigten anerkannte und mitgetragene Teamregeln bilden eine Grundlage für ein Klima kollegialer Unterstützung bei hybrider Arbeit.

Unsere Ergebnisse zeigen, wie unterschiedlich der Umgang von Beschäftigten in einem Unternehmen sein kann, sich zwischen den verschiedenen arbeitsbezogenen Erwartungen und Interessen zu positionieren. Damit einher gehen sehr stark auch subjektive Wahrnehmungen und Bewertungen der Situation im Kontext der eigenen Lebenssituation von Beschäftigten (Wohnen, private Verpflichtungen, eigene Vorstellungen von guter Arbeit). Ob nun eine stärkere Abgrenzung oder auch ein situativ-flexibles Grenzmanagement gesundheitsförderlich ist, sollte daher mit Blick auf die Gesamtsituation von Beschäftigten in ortsflexiblen Arbeitsformen betrachtet werden. Dies spricht dafür, bei der Gefährdungsbeurteilung hybrider Arbeit sowie bei der Entwicklung und Umsetzung gesundheitsfördernder Maßnahmen dialog- und beteiligungsorientierte Formate vorzusehen, in denen Beschäftigte ihre spezifischen Perspektiven auf hybride Arbeit und ihre Gestaltung einbringen können.

Spannungsverhältnis 2: Berufliche versus private Anforderungen

Grundsätzlich äußern sich die Interviewten zu hybriden Arbeitskonzepten positiv, weil sie eine Anpassung der Arbeit an die private Lebensführung und persönliche Vorlieben ermöglichen. Die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben ist ein häufig genannter Grund für die Wahl der ortsflexiblen Arbeit. Privaten Terminen und Verpflichtungen kann bei hybrider Arbeit flexibler nachgekommen werden. Vielfach berichtet

spielt die private Lebensführung eine zentrale Rolle für die Wahl des Modells. Kinder oder Haustiere werden sowohl in den Argumenten für als auch gegen das Homeoffice genannt. Einerseits wurden Betreuungsverpflichtungen gegenüber Kindern, pflegebedürftigen Angehörigen und Haustieren, vor allem Hunden, als Grund für das Homeoffice angegeben, andererseits wurden diese auch als Störungsquellen bei der Arbeit im Homeoffice genannt.

Dieses Spannungsverhältnis ist aufseiten von Beschäftigten dadurch geprägt, dass sowohl beruflichen als auch privaten Anforderungen nachzukommen ist, die es miteinander auszubalancieren gilt. Mitarbeitende orientieren sich entweder stärker an den beruflichen oder an privaten Anforderungen. Beide Anforderungen werden an alle Mitarbeitenden gestellt, sodass mit Blick auf die gesamte Lebenssituation ein individueller Umgang zu finden ist. Dabei stellen wir fest, dass unterschiedliche Lösungsoptionen zur Zufriedenheit der Beschäftigten führen können, aber bei hybrider Arbeit eine weitreichende Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben zumindest in mittel- bzw. längerfristiger Perspektive psychosoziale Gesundheitsrisiken birgt. In arbeitszeitlicher Hinsicht umfasst die Entgrenzung unterschiedliche Aspekte, wie überlange Arbeitszeiten, das Arbeiten zu Tagesrandzeiten (z. B. in den späteren Abendstunden) oder am Wochenende, aber auch den Verzicht auf Pausen, in denen sich eine Arbeitsintensivierung widerspiegelt.

Abgrenzung versus Entgrenzung

Individuelle Lösungsoptionen im Sinne von Bewältigungsmustern im Umgang mit diesem grundlegenden Spannungsverhältnis können sich im Spektrum zwischen einer bewussten und aktiv vorgenommenen **Abgrenzung** von Erwerbsarbeit und Privatleben und der eher flexiblen **Überschneidung** bzw. der zunehmenden Überlagerung oder Integration von Privat- und Arbeitsleben bewegen (vgl. Ahlers 2025; Menz und Seeliger 2024; Ott et al. 2021). Die Lösungsoption der flexiblen **Überschneidung** geht von der Annahme aus, dass Erwerbsarbeit und Privatleben nur schwer voneinander zu trennen seien und es daher darauf ankomme, situativ und pragmatisch zu entscheiden, zu welchen Zeiten und an welchen Orten Erwerbsarbeit geleistet wird.

In einem Fall wird die bewusste Trennung von Privatraum und Dienstraum als Ressource gesehen. Sie dient u. a. als Begründung dafür, im Büro arbeiten zu wollen.

„Ich finde es gut, wenn man nach dem Arbeitstag nach Hause gehen kann. Das ist ein Moment des Abschlusses, wenn man zu Hause nicht den Rechner stehen hat. Zu Hause ist Freizeit, da muss ich nicht über die Arbeit nachdenken. Entsprechend am nächsten Morgen bereitet man sich vor und geht wieder hin. Ich habe es auch nicht weit ins Büro, ich brauche eine Viertelstunde. Das macht es mir dann auch nicht so schwer, ins Büro zu fahren.“ (IT, Büromodell, Protokoll, Absatz 11)

Klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen wird insbesondere von Personen im Homeoffice als Herausforderung gesehen. Der Umgang ist sehr individuell und ein relevanter Grund für das gewählte Arbeitsmodell (räumliche Trennung: Büroarbeit; Laptop zuklappen: Homeoffice). Hier werden verschiedene **Bewältigungsmuster** deutlich.

Das Homeoffice bedeutet auch eine Chance, eine flexiblere und individuellere Balance zwischen den beruflichen und privaten Anforderungen zu finden. Aber die Lösungsoption der flexiblen Überschneidung ist voraussetzungsreich, da sie die Gefahr birgt, die Erholungsfähigkeit von Beschäftigten zu beeinträchtigen. Beispielhaft wird die Erholungsfähigkeit etwa durch überlange Arbeitszeiten, Arbeiten zu Randzeiten des Tages oder den Verzicht auf Pausen eingeschränkt. Die Lösungsoption der flexiblen Überschneidung erfordert einen selbstachtsamen und -reflektierten Umgang mit den eigenen Ressourcen. Die gesundheitliche Ambivalenz, die im Bewältigungsmuster der flexiblen Überschneidung liegt, scheint in dem folgenden Zitat zum Arbeiten im Homeoffice auf, da hier die Grenze zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben verschwimmt:

„Ich arbeite in einem Open-Source-Team. Daran habe ich auch privat Interesse. Daher ist die Grenze zwischen Arbeit und Privatleben für mich fließend. Wenn ich ausgestempelt bin, verfolge ich es z. T. aus persönlichem Interesse weiter. Auch abends und am Wochenende. Das empfinde ich aber nicht als Belastung. Es ist mein Hobby.“ (IT, Homeoffice-Modell, Protokoll, Absatz 57)

Privates und berufliches Interesse liegen mitunter sehr nah beieinander, sodass eine Trennung nicht mehr eindeutig ist. Die Regulierung der Arbeitszeit wird zwar mit der Maßnahme akzeptiert, jedoch gewissermaßen auch umgangen, indem aus privatem Interesse weitergearbeitet wird. Außerhalb des Büros ist diese Entgrenzung jedoch weniger sichtbar für Arbeitgebende oder Kolleg:innen (vgl. Roth und Lambertin 2023, S. 90 f.). Eine Entgrenzung fällt dann nicht unbedingt auf und lässt sich über das flexible Dokumentieren von Arbeitszeiten verschleiern. Die Gefahr der interessierten Selbstgefährdung steht somit im Raum. Interessierte Selbstgefährdung meint ein Verhalten, das den beruflichen Erfolg priorisiert und die eigene Gesundheit durch das persönliche Arbeitshandeln gefährdet (Krause et al. 2012, S. 192). Es tritt vor allem bei einer indirekten, ergebnisorientierten Steuerung von Arbeitsleistungen auf (Peters 2011), die bei hybrider Arbeit den Regelfall bildet.

„Wobei das bei mir zu Hause, also bei mir ist, ich mache auch ganz häufig am Wochenende, das muss ich sagen. [Anm.: gemeint ist das Arbeiten.] Einfach, weil es mich dann nicht loslässt und dann denke ich: ‚Och [...] Das mache ich, wenn dann was zu tun ist, ja‘. Wo ich dann denke: ‚Oh, das ist mir wichtig, dass ich es ...‘ Zumal, am Wochenende hat man ja wirklich gar keine Störung. Ja, am Wochenende sind ja keine Anrufe, die kommen, keine Kolleginnen und Kollegen. Und da kann man einfach.“ (ÖD, Wechselmodell, Transkript, Absatz 210–217)

Im Rahmen der Gruppeninterviews mit Beschäftigten wird darauf hingewiesen, dass im öffentlichen Dienst Wochenendarbeit mitbestimmungspflichtig durch den Personalrat geregelt ist. Dennoch scheint dies in dem Fall für die Person wenig relevant zu sein. Die Beispiele zeigen jedoch, dass arbeitsschutzrechtliche Regelungen wie das Verbot von Wochenendarbeit im Falle interessierter Selbstgefährdung auch unterlaufen werden.

Einige Interviewte beschreiben ein Bewältigungsmuster, das als situativ-flexibles Grenzmanagement charakterisiert ist. Dieses Bewältigungsmuster unterscheidet sich sowohl von einer strikten Abgrenzung beider Lebenssphären als auch von der flexiblen Überschneidung, die stärker der Erwerbsorientierung zuneigt. Im Rahmen des situativ-flexiblen Grenzmanagements wird z. B. versucht, durch Einteilung in verschiedene Zeiträume, wie die Wochentage vs. das Wochenende, bestimmte Anforderungen zu priorisieren. So wird am Wochenende eine Prioritätensetzung hin zu privaten Anforderungen vorgenommen. Wenn nun außergewöhnliche bzw. besondere berufliche Anforderungen auftreten, die am Wochenende bearbeitet werden könnten, liegt der Fokus in dieser Zeit dennoch auf privaten Anliegen und Anforderungen.

„Mein Privatleben: Freundin, Verwandtschaft, Feiern haben aber dann die höhere Priorität.“ (IT-Homeoffice-Modell, Protokoll, Absatz 57–58)

Die situativ-flexible Trennung zwischen der Arbeitszeit und der Zeit für Privatleben ist somit ein Bewältigungsmuster, das einen Umgang mit dem Spannungsverhältnis erleichtern und somit eine Ressource darstellen kann. In den regulären Arbeitszeiträumen an Wochentagen, in denen die beruflichen Anforderungen höheres Gewicht erhalten, nehmen Beschäftigte, die das situativ-flexible Grenzmanagement im Rahmen hybrider Arbeit favorisieren, bedarfsorientiert auch private Termine wahr, etwa wenn sie Zeiten vorsehen, um sich um Handwerker:innen in ihrer privaten Häuslichkeit zu kümmern.

„Das ist auch ein guter Punkt, der Arbeitsweg, der manchmal blockiert ist. Ich musste zum Beispiel auch eben, also das war auch ein zweiter Grund, warum ich heute im Homeoffice bin. Die Busfahrer streiken

hier und mein Sohn kam nicht von der Schule zum Hort. Musste ich den eben mit Fahrrad dahin begleiten. Kann ich locker machen. [...] So ist es halt recht einfach.“ (IT-Wechselmodell, Transkript, Absatz 152)

Die Option, im Wechselmodell zu arbeiten, ermöglicht in diesem Falle eine bessere Vereinbarkeit der Arbeitstätigkeit mit spontan auftretenden privaten Anforderungen oder auch bei Verkehrsstörungen auf dem Arbeitsweg. Eine wichtige Voraussetzung dafür, ein situativ-flexibles Grenzmanagement zu praktizieren, besteht in der Existenz regulativer Leitplanken auf betrieblicher Ebene, die sicherstellen, dass die Schutzvorschriften beispielsweise aus Arbeitsschutzgesetz und Arbeitszeitgesetz oder auch Vereinbartes aus dem Arbeitsvertrag gewahrt bleiben. Zugleich kommt es darauf an, dass Spielräume innerhalb dieser Leitplanken ermöglicht werden.

Ein weiterer bekannter gesundheitlicher Belastungsfaktor ist Zeitdruck. Eine Reduktion von Zeitdruck kann durch Zeitersparnis erreicht werden (vgl. Schulz-Dadaczynski 2017). Einerseits wird die Fahrtzeit als Zeitverlust gesehen, der durch das Arbeiten im Homeoffice eingespart werden kann. Die Zeit wird dann für die Vereinbarkeit mit der Familie gewonnen oder für eine veränderte Schlafzeit genutzt. Sie reduziert den Zeitdruck, der durch die verschiedenen lebensweltlichen Ansprüche auf die Erwerbstätigen einwirkt. Andererseits wird die Fahrtzeit von einigen Beschäftigten als Chance zum Abschalten und damit als Erholungszeit wahrgenommen:

*„[...] wenn man so, also wenn ich in *UN bin und irgendwie in einem schwierigen Thema drin bin, ich brauche auch die Fahrtzeit, die ich da mit lauter Musik oder auch Stille oder wie auch immer verbringe, zum Abschalten. Also, das ist halt auch ein Aspekt, weswegen ich das mal total super finde und mal auch eher nicht so.“ (IT-Wechselmodell, Transkript, Absatz 31)*

Pauschal kann die Fahrtzeit nicht als negativer oder positiver Gesundheitsfaktor dargestellt werden. Die Bewertung ist sehr stark abhängig von der individuellen Bewertung der Situation durch Beschäftigte.

Mitunter stellt der Arbeitsort im Homeoffice eine bewusste Wahl qua Wohnort dar. Hier ist vor allem die Arbeitsumgebung zu nennen, die von einzelnen Arbeitnehmenden, die ländlicher wohnen und das Homeoffice nahezu ausschließlich nutzen, besonders präferiert wird. Sie berichteten, sich in der Innenstadt nicht wohlfühlen und eine Person sprach auch darüber, Angst zu Randzeiten (früh morgens im Parkhaus) zu haben, sodass sie früh morgens lieber aus dem Homeoffice arbeite. Weiterhin können Arbeitspausen so zu Hause im Grünen verbracht und mit Bewegung verknüpft werden. Für Personen, die im Wechselmodell arbeiten, scheint weniger die Pausennutzung relevant zu sein, sie richten stärker den Fokus auf die konzentrierte, ungestörte Arbeit im Homeoffice. Die Bewegung kommt jedoch bei anderen Interviewten auch oder gerade im Homeoffice mit weniger notwendigen Wegen zu kurz. Eine allgemeingültige Aussage zur gesundheitlichen Situation ist daher nicht eindeutig zu treffen. Die Ortsflexibilität, bei Bedarf mobil zu arbeiten, wird geschätzt. Die Flexibilität ermöglicht ein Ausweichen auf ruhigere Arbeitsplätze.

Die zeitliche Flexibilität ist insbesondere in Bezug auf die Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Anforderungen zentral. Die Entwicklungen in der Arbeitswelt zeigen, dass die Entgrenzung der Arbeitszeit u. a. durch die Digitalisierung eine potenzielle Gesundheitsgefahr darstellt (vgl. Kunz et al. 2023). Hier gilt es ein besonderes Augenmerk auf die Einhaltung von bestehenden Regelungen zu legen. Einige Interviewte beschreiben, wie sich Bewältigungsmuster mitunter in Richtung einer in gesundheitlicher Hinsicht problematischen interessierten Selbstgefährdung bewegen. Arbeitgebende unterliegen jedoch einer Fürsorgepflicht, der es nachzukommen gilt, um auch arbeitsbezogene Selbstgefährdung von Beschäftigten zu vermeiden. Vorhandene gesunde Grenzmanagement-Beispiele im Betrieb sollten gefördert und unterstützt werden, u. a. durch die Vorbildfunktion von kommunizierten Beispielen guter Praxis und Schulungen für Führungskräfte und Beschäftigte.

Spannungsverhältnis 3: Nähe versus Distanz

In hybriden Arbeitsmodellen gewinnt das Thema der Kommunikation und des Austauschs zwischen Kolleg:innen sowie der damit verbundenen persönlichen Nähe eine besondere Bedeutung. Sowohl im ÖD als auch im IT-Unternehmen wurde die Bedeutung von Präsenztreffen für die sozialen Kontakte und die Entwicklung von Vertrauensbeziehungen bei der Arbeit hervorgehoben. Soziale Nähe kann dabei durch ein Gefühl der Verbundenheit oder gemeinsame arbeitsbezogene Erfahrungen entstehen.

An mehreren Stellen wird in unseren Gruppendiskussionen beschrieben, wie sich die Kommunikation durch die digitale Zusammenarbeit verändert. Es gibt eine Entwicklung von anlasslosen informellen Gesprächen in Präsenz hin zu anlassbezogenen virtuellen Gesprächen mit Ausrichtung auf den fachlichen Inhalt. Im digitalen Raum findet dann häufig eine sehr fachlich orientierte Zusammenarbeit statt. Die Kommunikation fokussiert die fachlich zu bearbeitenden Themen. Zwischenmenschlicher Austausch geht in der digitalen Kommunikation etwas verloren. Meetings lassen wenig Zeit für ein zwangloses informelles Gespräch im Voraus oder im Nachgang, was einzelnen Personen fehlt. Zwischendurch wird vor allem in Chats miteinander kommuniziert. Gleichzeitig wird dieser Form der Kommunikation eine geringere soziale Bedeutung gegeben.

Häufig wird in den Interviews und Gruppendiskussionen die besondere Qualität der Präsenztreffen für die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen hervorgehoben. Bei den Präsenztreffen wird zumeist viel Wert auf Teamtreffen sowie Absprachen und Austausch gelegt. Sie werden genutzt, um sich im gesamten Team zu treffen, sich über die Arbeit auch informell auszutauschen und den Bezug zueinander nicht zu verlieren. Mitten unter werden auch strittige Anliegen auf diese Tage gelegt, weil sie in Präsenz besser besprochen werden können. Die Häufigkeit von Präsenztreffen im gesamten Team reicht von einem Tag im Abstand von mehreren Wochen bis hin zu einem Tag in der Woche. Zum Teil werden auch persönliche Treffen mit Kolleg:innen in den privaten Raum ausgelagert, indem das Team gemeinsam außerhalb der Arbeitszeit Essen geht (siehe auch Becke und Nussbaum Bitran 2025). Diese Treffen dienen dazu, kollegiale Vertrauensbeziehungen und den Teamzusammenhalt zu fördern. In mehreren Interviews wird die Erfahrung, aber auch die Erwartung geäußert, dass Teammitglieder ein grundsätzliches Interesse daran haben, sich zu treffen bzw. Treffen zu organisieren. Zwar wird nicht erwartet, dass jede:r zu jedem Treffen kommt, aber dennoch wird erwartet, dass sich die Kolleg:innen auch außerhalb ihrer Arbeitszeit treffen möchten. Es kann also ein informeller Erwartungsdruck entstehen, sich auch in der Freizeit mit Kolleg:innen zu treffen. In solchen Fällen droht das Bedürfnis von Mitarbeitenden, in der Freizeit Distanz zu Kolleg:innen zu halten, missachtet zu werden. Überdies kann dieser informelle soziale Erwartungsdruck auch eine Entgrenzung von Erwerbsarbeit und Privatleben befördern. Anforderungen zur Herstellung sozialer Nähe im Sinne koordinierter Sozialität (zum Konzept vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025) erstrecken sich somit bei hybrider Arbeit teilweise auch auf die Freizeit von Beschäftigten und bestehen nicht nur innerhalb der regulären Arbeitszeit.

Andere Interviewte erklären, dass sie das Homeoffice als Abgrenzungsmöglichkeit gegenüber Anfragen von Kolleg:innen nutzen. Beschäftigte nutzen das Homeoffice u. a. als eine Art Rückzugsraum. Die Erreichbarkeit für Kolleg:innen wird im Homeoffice über die räumliche Distanz reguliert. Kolleg:innen klopfen bei Kontaktaufnahme nicht an die Tür, sie sind nicht physisch präsent und können nicht einsehen, womit die Person gerade beschäftigt ist.

„Kontakte sind auch steuerbarer. Ich muss nicht jetzt sofort ans Telefon gehen, ich kann auch in zehn Minuten zurückrufen. Man hat mehr Selbstkontrolle, was auf mich gerade einprasselt.“ (ÖD, Homeoffice-Modell, Protokoll, Absatz 131)

Die Person im Homeoffice sieht einen klaren Vorteil darin, nicht jederzeit direkt reagieren zu müssen und Störungen bewusster regulieren zu können.

„Ich bin nicht mit Dingen konfrontiert oder belastet, die mich gar nicht betreffen. Ich muss mich nicht aktiv um Abgrenzung bemühen, sondern die ist einfach da. Das ist sehr angenehm. Wenn es irgendwo mal privat stressig oder schwierig ist, muss ich nicht noch auf der Arbeit Abgrenzungsprozesse stattfinden lassen. Das tut meiner psychischen Gesundheit gut, muss ich sagen.“ (ÖD, Homeoffice-Modell, Protokoll, Absatz 90)

Die Person berichtet konkret von einem positiven Einfluss auf ihre psychische Gesundheit durch die räumliche Abgrenzung von Kolleg:innen im Homeoffice. Beschäftigte erleben das Homeoffice als Schutzraum, einen selbstgewählten und -gestalteten Raum, in dem sie sich sehr wohl und geschützt fühlen. Das Homeoffice als Rückzugsraum wird in solchen Fällen in psychosozialer Hinsicht als Ressource und Entlastung wahrgenommen. Insbesondere wird es als Rückzugsort wahrgenommen, wenn Arbeitsbeziehungen zu Kolleg:innen bzw. Führungskräften sich als problematisch erweisen (vgl. Carstensen 2023), etwa wenn Konflikte mit Kolleg:innen bzw. Führungskräften auftreten.

In den Interviews und Gruppendiskussionen zeigt sich jedoch auch, dass soziale Zusammenhänge für die Wahl des Büroarbeitsplatzes eine Bedeutung haben. Einerseits wird der Wunsch nach sozialer Nähe als Grund genannt, ins Büro gehen zu wollen, andererseits wird die informelle Kommunikation durch ungeplante Arbeitsunterbrechungen als störend empfunden und daher das Homeoffice gewählt. Der Informationsaustausch geht häufig mit einer gewissen Nähe bzw. einem (informellen) Austausch mit Kolleg:innen einher (vgl. Kleemann und Leontaris 2023, S. 149). Die bewusste Abgrenzung von informeller Kommunikation ist in diesem Falle auch durch eine räumliche Trennung bzw. Distanzierung, d. h. durch den Rückzug ins Homeoffice entstanden.

Mitarbeitende finden im Homeoffice, wie häufig genannt wird, eine konzentriertere Arbeitsatmosphäre. Diese Möglichkeit hat jedoch auch Schattenseiten, wenn es z. B. um die soziale Anbindung im Unternehmen oder auch um die Work-Life-Balance geht. Im geregelten, nahezu vollständigen Homeoffice besteht das Gesundheitsrisiko der (sozialen) Isolation (vgl. Lengen et al. 2021).

Diese Annahme, dass das Büro als Ort des sozialen Austauschs wirkt, wird gestützt durch eine weitere Person aus einer Gruppendiskussion. Die Person hat das Büromodell im ÖD gewählt. Als alleinlebende Person erklärt sie, sogar näher an den Arbeitsort gezogen zu sein, um regelmäßig ins Büro gehen zu können. Sie profitiert von der sozialen Anbindung durch Kolleg:innen im Büro. So scheint sich ihr Bedürfnis nach Nähe durch die Arbeit im Büro zu erfüllen. Es zeigt sich, dass diese Mitarbeitende das Büro vorzieht, um weniger allein zu sein.

„Aber dann bin ich [...] vor paar Monaten noch mal umgezogen, um halt näher am Büro zu sein, um halt nicht mehr den Weg zu haben. Ja, weil, das war schon, ich kann das total verstehen, da fand ich das auch echt (unv.) hierhin zu fahren, hab es trotzdem gemacht. Weil ich eben, gerade da, für mich gefühlt am [...] [Ende] der Welt, halt auch nicht den ganzen Tag alleine sitzen wollte und ja. [...]“ (ÖD, Büromodell, Transkript, Absatz 28)

Während im Büro der Schutz vor Vereinsamung größer ist (vgl. auch Matiaske und Seifert 2022, S. 182), kann die soziale Gesundheit durch hybride Arbeit beeinträchtigt werden, wie auch im IT-Unternehmen berichtet wird. Die soziale Gesundheit bezieht sich nicht nur darauf, dass Beschäftigte ihren sozialen Status im Betrieb erhalten können, sondern umfasst auch den Erhalt sozialer Unterstützung und den sozialen Austausch am Arbeitsplatz (siehe Dötig und Krajic 2025; BARMER 2020). Mitarbeitende müssen abwägen zwischen dem Wunsch nach sozialer Anbindung und der Konzentration auf ihre Arbeit, die zumindest eine zeitweilige, auch räumliche Distanzierung von Kolleg:innen voraussetzt. Die beiden beschriebenen konträren Wünsche nach sozialer Nähe und nach sozialer Distanz verweisen hier auf unterschiedliche Bedürfnis-

se von Beschäftigten. Die Erfüllung oder Nichterfüllung der Bedürfnisse wirkt sich auf die Zufriedenheit der Beschäftigten aus.

Feste Tage mit Teamtreffen im Büro werden insbesondere von Personen, die im Homeoffice arbeiten, als sehr hilfreich beschrieben. Sie bringen auch im Wechselmodell Struktur in die Arbeitswoche und fördern die **Zusammenarbeit sowie den sozialen Austausch** im Team (ÖD-Wechselmodell, wie auch IT).

Eine Person im ÖD, die für sich das Büromodell gewählt hat, sitzt im Teambüro die meisten Tage der Woche allein. Sie erklärt jedoch, wie sie sich an dem Tag in der Woche mit dem gesamten Team im Büro durch das Mehr an Unterbrechungen und weniger Selbstorganisation gestört fühlt. Sie erlebt den gemeinsamen Tag im Büro und das soziale Miteinander an diesem Tag als unstrukturiert. Soziale Nähe wird hier tendenziell als belastend erlebt, da der eigene Arbeitsrhythmus und die arbeitsbezogene Selbstorganisation durch die sozialen Kontakte mit Kolleg:innen gestört werden.

Im Kontext der IT-Betriebsfallstudie wurde allerdings auch erwähnt, dass Präsenztreffen als positiv wahrgenommen werden, jedoch aufwändig seien. Die Logistik der Anreise und Wegezeiten werden als anstrengend wahrgenommen. Es wird inzwischen bei einer Terminanfrage zunächst davon ausgegangen, dass dieser Austausch virtuell stattfindet.

„Also, diese fünf Tage im Homeoffice fand ich eigentlich nicht, nicht schlecht. Ich hab gemerkt, dass ich sehr viel konzentrierter arbeiten kann. Ich hab aber auch gemerkt, und das geht mehr so in Richtung Work-Life-Balance, dass mir irgendwann die Decke auf den Kopf fällt, wenn ich zu viele Tage am Stück irgendwie nur im, ja, zu Hause rumhocke. Ähm, und daher finde ich aus der Perspektive schon diese Halb-halb-Lösung sehr gut.“ (IT, Wechselmodell, Transkript, Absatz 29)

Aus der Perspektive anderer befragter Beschäftigter ist die Präsenz im Büro nicht vergleichbar mit einer virtuell gerahmten Zusammenarbeit im Homeoffice. Die Arbeit auf Distanz funktioniere fachlich sehr gut. Dennoch fehle im Homeoffice die Abwechslung und der Anschluss an die Kolleg:innen.

„Es hat aber nicht die Qualität von einem echten Büro, wo man sich in echt irgendwie, wo man sich nebeneinandersetzen kann oder halt auch eben mal in die andere Ecke bülken kann oder so.“ (IT, Wechselmodell, Transkript, Absatz 55)

„Man muss eben wissen, wie die Menschen ticken, mit denen man tagtäglich zu tun hat. Das ist das Wichtigste. Das geht nur, wenn man sich regelmäßig noch in Präsenz trifft.“ (IT, Büromodell, Protokoll, Absatz 95)

„Online arbeitet man fast rein funktional. Es gibt keine Zeit für informelle Kommunikation“ (IT, Homeoffice-Modell, Protokoll, Absatz 102)

„Wie andere Kollegen sich entwickeln, das Zwischenmenschliche, wie man da übereinander redet, was für Erfahrungen man in seinem eigenen Leben macht. Ich würde niemals einen Call mit [einem Kollegen] aufsetzen und [...] erzählen, dass ich mich gerade verlobt habe“ (IT, Wechselmodell, Transkript, Absatz 35)

Dieses Spannungsverhältnis zwischen Konzentration (Abgrenzung über Distanz) und sozialer Nähe zu Kolleg:innen wird häufig über die Arbeit im Wechselmodell bewältigt:

„Ein anderer Aspekt wäre, dass ich im Homeoffice [...] den direkten Kontakt mit echten Menschen und mal eben so Gesprächen zwischendurch, Rückfrage auf ganz kurzem Wege, nämlich direkt, einfach vermisst habe. Und, ähm, da geht natürlich auch viel Sozialeben bei drauf, was ja zur Arbeit auch gehört letztendlich. Ähm, was ich auch vermisst habe, [...] Flurfunk ist oder so, [...] oder Absprachen, die eben nicht digital laufen, [...] man verpasst auch eine ganze Menge. Also, im Endeffekt, ich find's super, wenn ich so zwei, drei Tage vor Ort bin. Und ich find's aber auch super, wenn ich zwei Tage oder drei manchmal halt, ähm,

in der Woche zu Hause bin und so richtig konzentriert an irgendwas arbeiten kann. Also, das ist für mich die perfekte Lösung.“ (IT, Wechselmodell, Transkript, Absatz 29)

Die Präsenz und die soziale Anbindung im Büro hat einen zentralen Stellenwert in der eigenen Definition der Arbeit. Eine besondere Bedeutung hat die Präsenz auch für die informelle Kommunikation. Es wird auch davon gesprochen, im Homeoffice „eine ganze Menge“ zu verpassen.

Dieses Beispiel zeigt gut das Dilemma zwischen dem Bedürfnis nach sozialer Nähe und Anbindung bei der Arbeit auf der einen Seite und der dem Bedürfnis nach sozialer Distanz und Abgrenzung, z. B. für konzentriertes Arbeiten, auf der anderen Seite. Letztere kann häufig auch digital gut stattfinden. Das soziale Miteinander in Präsenz wird geschätzt ebenso wie die digitale Zusammenarbeit, weshalb das Wechselmodell gewählt wird. Homeoffice steht im Wechselmodell dann für konzentriertes Arbeiten und das Büro für soziale Kontakte. Das Wechselmodell wäre dann für diese Personen „das Beste aus zwei Welten“.

Es fällt auch auf, dass die Person für sich in einem Wechselmodell ein Bewältigungsmuster gefunden hat, beiden Bedürfnissen gerecht zu werden. Es wird wieder deutlich, wie wichtig auch hier eine Balance ist.

Im IT-Unternehmen, in dem es weniger Präsenztermine des Teams gibt, wird auf das Bedürfnis nach Nähe unterschiedlich reagiert. Einige Teams haben einen Dauer-Zoom-Raum geschaltet, sodass sie dort jederzeit in Austausch mit anderen treten können. Sie sind dann über den Arbeitstag in dem Zoom-Raum zusammen und können sich spontan austauschen. Damit wird dem Wunsch nach Sozialität im Betrieb nicht direkt nachgegangen, sondern es wird versucht, die arbeitsrelevante Nähe digital herzustellen. Für die Herstellung und Aufrechterhaltung von Kollegialitätsbeziehungen auf Distanz wird Beschäftigten mehr aktive Eigenleistung abverlangt (Carstensen et al. 2022, S. 201). Die Sozialität im Arbeitsprozess, der kollektive und bedachte Bezug auf Kolleg:innen wird von Tanja Carstensen et al. (2022, S. 201 f.) „prozessorientierte Kollegialität“ genannt. Dabei geht diese über das menschliche Bedürfnis nach Austausch hinaus und bezieht sich auch auf Abstimmungen und Verständigung, um eine Arbeitsaufgabe zu bewältigen. Diese prozessorientierte Kollegialität gilt als Führungsaufgabe. Führungskräfte sind für das Herstellen und Erhalten dieser Kollegialität verantwortlich. Damit wird der Wunsch nach kopräsender direkter sozialer Interaktion im Arbeitsprozess nicht direkt erfüllt, aber es wird versucht, die arbeitsrelevante Nähe digital herzustellen. Informelle Teamtreffen in Kopräsenz und kollegiale Nähe werden im IT-Unternehmen gewissermaßen in die Freizeit ausgelagert. Diese Treffen außerhalb der Arbeit erfüllen zwar das Bedürfnis nach sozialer Nähe, sind jedoch mit einer Entgrenzung von Arbeitszeit und Freizeit verbunden.

Das Bedürfnis nach Nähe und Distanz ist sehr individuell und kann sehr unterschiedlich ausfallen. Häufig wird der Nachteil des Homeoffice in der eingeschränkten Nähe zu Kolleg:innen wahrgenommen, insbesondere wird der Verlust an informeller Kommunikation und zufälligen Begegnungen bedauert. Hingegen wird es auch als Chance gesehen, konzentriert zu arbeiten, sodass die Erfahrung mit digitaler Zusammenarbeit sehr geschätzt wird. Die Präsenz im Büro wird zwar auch geschätzt, jedoch selten so sehr, dass eine Abkehr vom Homeoffice erfolgt. Vielmehr versuchen Beschäftigte, die das Homeoffice präferieren, über feste Präsenztage und Videokonferenzen oder auch private Treffen eine notwendige Nähe aufrechtzuerhalten bzw. herzustellen.

Deutlich wird, dass die Bewältigungsmuster zur Balancierung des Spannungsverhältnisses von sozialer Nähe und Distanz sehr unterschiedlich sind und die Art der Belastung des Arbeitsmodells, ob zu Hause oder im Büro, subjektiv zu bewerten ist. Für die einen hat das Homeoffice eine große Bedeutung und stellt eine Entlastung sowie einen Schutz- bzw. Rückzugsraum dar. Für die anderen bildet das Homeoffice eine potenzielle zusätzliche negative Belastungsquelle. Wichtig ist jedoch darauf zu achten, wie die einzelnen Arbeitsmodelle, z. B. das Wechselmodell, wahrgenommen werden und wie stark die Bedürfnisse nach Nähe und Distanz ausgeprägt sind.

Spannungsverhältnis 4: Führungsverantwortung versus Eigenverantwortung für Mitarbeitendengesundheit

Mit Blick auf eine gesunde und sichere Gestaltung hybrider Arbeit kristallisiert sich ein Spannungsverhältnis zwischen der Wahrnehmung von Führungs- und Fürsorgeverantwortung aufseiten von Führungskräften und der Eigenverantwortung von Beschäftigten heraus. Führungskräften obliegt mit Blick auf den Arbeits- und Gesundheitsschutz eine Fürsorgepflicht gegenüber Mitarbeitenden, auch mit Blick auf die Gestaltung hybrider Arbeit an unterschiedlichen Arbeitsorten. Allerdings bewegen sich selbst bei (alternierender) Telearbeit die Möglichkeiten von Arbeitgebenden bzw. Führungskräften, für die Umsetzung von Arbeitsschutzvorgaben in der privaten Häuslichkeit von Beschäftigten Sorge zu tragen bzw. diese zu kontrollieren, in einem eng begrenzten rechtlichen Rahmen (vgl. Donath und Engelmann 2023), sodass hier die Eigenverantwortung von Beschäftigten für ein gesundheitsförderndes Arbeiten im Homeoffice ein vergleichsweise hohes Gewicht erhält.

Grundsätzlich bestehen gesetzliche Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz und zur (ergonomischen) Gestaltung eines Arbeitsplatzes. Verantwortlich für die gesetzliche Einhaltung und Umsetzung dieser Regelungen ist der/die Arbeitgebende. Das Arbeitsschutz- wie auch das Arbeitszeitgesetz (ArbSchG; ArbZG) und die Arbeitsstättenverordnung (ArbStättV) erstrecken sich auf das Arbeiten im Homeoffice, sofern es als (alternierende) Telearbeit organisiert ist, während die Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung für mobile Arbeit nicht gelten. Arbeitgebende sind laut Arbeitsschutzgesetz dazu verpflichtet, die Sicherheit von Mitarbeitenden bei der Arbeit zu wahren und ihre Gesundheit zu schützen. Allerdings besteht bei mobiler Arbeit bzw. beim Arbeiten im Homeoffice die Schwierigkeit, die Einhaltung von Arbeits- und Gesundheitsschutzregelungen wirksam überprüfen zu können. Arbeitgebende bzw. die von ihnen beauftragten Vertreter:innen im Bereich des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes haben kein Zutrittsrecht zum privaten Wohnraum bzw. Homeoffice-Arbeitsplatz der Mitarbeitenden. Arbeitgebende können immerhin auf den Tele- bzw. Homeoffice-Arbeitsplatz gestaltend Einfluss nehmen, an dem regelmäßig und fest gearbeitet wird, etwa indem sie für eine ergonomische Ausstattung des Telearbeitsplatzes Sorge tragen. Auf die Gestaltung des mobilen Arbeitsplatzes können sie hingegen nur begrenzt Einfluss nehmen. Die Umsetzung der Anforderungen ist unterschiedlich und unterscheidet sich nicht nur bei den Arbeitgebenden, sondern auch bei den Beschäftigten.

Zentrale Instrumente der Arbeitgebenden sind neben der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen zu hybrider Arbeit die Ausstattung eines ergonomischen Arbeitsplatzes in der privaten Häuslichkeit von Beschäftigten sowie die Aufklärung und Schulung für Mitarbeitende (Unterweisung § 12 ArbSchG), um ihnen einen sicheren Arbeitsplatz im Homeoffice zu ermöglichen. Daneben haben Führungskräfte eine Vorbildfunktion inne. Ihr Verhalten und ihre Einstellung zu den vereinbarten Regeln beeinflusst die Mitarbeitenden und wiederum ihr Verhalten (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) o. J.).

Im öffentlichen Dienst wird der gesetzlichen Verpflichtung zur Gestaltung des Arbeitsplatzes durch einen Nachweis der Mitarbeitenden nachgekommen. So wird bei Telearbeit ein Foto von dem Homeoffice-Arbeitsplatz der Mitarbeitenden erwartet und damit nachgewiesen, dass der dortige Arbeitsplatz den arbeitschutzrechtlichen Anforderungen entspricht. Inwiefern das Foto der Realität entspricht und die Beschäftigten tatsächlich an diesem Platz tätig sind, hängt von den Arbeitspraktiken und der gesundheitsbezogenen Sensibilität der Beschäftigten ab. Zudem müssen die Regelungen für die Beschäftigten in ihrem Privatraum umsetzbar sein, da sich nicht jede private Häuslichkeit als Ort der Erwerbsarbeit eignet.

Beim mobilen Arbeiten können Mitarbeitende beliebige Orte für die Erledigung der Arbeit nutzen. Diese Form orts- und zeitflexiblen Arbeitens wird in dem IT-Unternehmen vorherrschend genutzt. Häufig vermeiden Arbeitgebende, hybride Arbeit als (alternierende) Telearbeit zu gestalten. Hierbei spielen Kostenerwägungen eine Rolle: Indem hybride Arbeit als mobile Arbeit deklariert wird, besteht keine Verpflichtung, in

der privaten Häuslichkeit von Beschäftigten einen ergonomisch gestalteten Arbeitsplatz auf Kosten der Arbeitgebenden einzurichten. Mobile Arbeit wird daher aufseiten der Arbeitgebenden oft aus Kostengründen präferiert (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Überdies gelten bei mobiler Arbeit die Anforderungen der Arbeitsstättenverordnung an den Arbeitsplatz nicht direkt. Aufgrund dieser eingeschränkten Regulierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Falle mobiler Arbeit erhalten Beschäftigte eine höhere Eigenverantwortung zur gesundheitsschützenden Gestaltung ihres Arbeitsplatzes bzw. Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (z. B. Ergonomie, Raum, Luft und Lichtqualität) (vgl. Sandrock und Börkircher 2022, S. 5). Als problematisch erweist es sich, wenn der Verantwortung der Arbeitgebenden für die Sicherheit und den Gesundheitsschutz nicht nachgekommen wird, indem faktische Telearbeitsplätze als mobile Arbeitsplätze verstanden werden. Damit ist gemeint, dass Mitarbeitende faktisch regelmäßig im Homeoffice arbeiten, dies jedoch als mobile Arbeit deklariert wird.

Gleichzeitig sind Arbeitgebende aber auch bei mobiler Arbeit zu einer Gefährdungsbeurteilung verpflichtet (§ 5 Absatz 1 ArbSchG), wodurch Gefährdungen ermittelt und beurteilt werden müssen. Die Gefährdungsbeurteilung hat die ständige Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes der Beschäftigten zum Ziel (Backhaus et al. 2021; vgl. Sandrock und Stahn 2020). Sie gilt als zentrales Element des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Sandrock und Stahn 2020), wird jedoch durch Arbeitgebende oft noch nicht ausreichend beachtet und umgesetzt (Roth und Lambertin 2023). Die Gefährdungsbeurteilung befindet sich in beiden Betrieben gerade (neu) im Aufbau. Für die Analyse im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung ist eine direkte Beteiligung der Beschäftigten und ein Austausch über mögliche Gefährdungspotenziale bei hybrider Arbeit wichtig (vgl. Kittelmann et al. 2023).

Problematisch ist außerdem, wenn Mitarbeitende ihrer Eigenverantwortung nicht nachkommen können. Beschäftigte in orts- und zeitflexiblen Arbeitskonzepten müssen sich in Themen wie Ergonomie, Arbeits- und Gesundheitsschutzvorschriften und einer gesundheitsförderlichen Arbeitsgestaltung auskennen, um ihren Arbeitsplatz gesundheitsbewusst gestalten zu können. Durch die Übertragung von Eigenverantwortung wird Beschäftigten eine Gesundheitskompetenz zugesprochen bzw. von ihnen erwartet, die die Beschäftigten nicht immer aufweisen. Damit werden einige Beschäftigte überfordert und es entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen Gesundheitsschutzanforderungen und -kompetenz. Daraus können sich Gesundheitsrisiken für Beschäftigte ergeben. Der verpflichtenden Unterweisung (Schulung) von Mitarbeitenden durch Arbeitgebende kommt daher eine besondere Bedeutung zu (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) o. J.).

Neben der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung gilt es auch eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation umzusetzen. Von einer Person im Wechselmodell und von der Führungskraft jeweils im öffentlichen Dienst wird genannt, dass es ihnen selbst schwerfällt, im Homeoffice den Arbeitstag zu strukturieren und Pausen einzuhalten. Ungesundes Verhalten sei die Konsequenz (fehlende Pausen, fehlende Struktur, fehlende Unterbrechungen im positiven Sinne). Es fehlen somit Kompetenzen, für eine gesunde Arbeitsorganisation zu sorgen, was langfristig gesundheitliche Auswirkungen haben kann, wie Erschöpfungssymptome (vgl. Wöhrmann et al. 2023, S. 262 f.). Gleichzeitig hat die Führungskraft eine Vorbildfunktion inne, die bei fehlenden Kompetenzen im Homeoffice auch das Verhalten der Mitarbeitenden beeinflussen kann.

Mitarbeitende bewegen sich in einem Spannungsverhältnis zwischen dem Wunsch nach (Gesundheits-) Schutz, wie Ergonomie, und dem Wunsch nach Privatheit, wie dem Schutz der privaten Wohnung. Damit wird auf der einen Seite Struktur notwendig, auf der anderen Seite Flexibilität gewünscht. Am Büroarbeitsplatz erleben sie Strukturen, die vom Arbeitgebenden vorgegeben oder in der Arbeitskultur mit Kolleg:innen entwickelt wurden. Im Homeoffice können sie ihre Arbeitsstrukturen tendenziell flexibler als im Büro selbst gestalten, z. B. bei der Pausengestaltung. Allerdings ist das Arbeiten im Homeoffice auch mit erhöhten Anforderungen verbunden, den Arbeitsalltag selbst zu strukturieren und sich bewusst Pausen zu nehmen.

Sofern es konkrete Pausenregelungen gibt, sind die Beschäftigten im Homeoffice selbst für deren Umsetzung verantwortlich. Dies erfordert Disziplin und Selbstorganisationskompetenz. Vereinbarte Arbeitszeiten sollten eingehalten werden. Die Eigenverantwortung zu übernehmen ist damit voraussetzungsvoll.

Bei der Wahrnehmung ihrer gesundheitsbezogenen Eigenverantwortung findet sich bei den interviewten Mitarbeitenden eine Mischung aus Strukturierung von Arbeits- und Privatzeiten und ihrer Flexibilisierung, die bis hin zur Entgrenzung reicht.

Kompetenzen, die es für das Homeoffice braucht – wie Selbstmanagement, Kommunikationsstärke, Kooperationsbereitschaft (vgl. auch Dohmen 2023b, S. 90) – sind nicht ohne Weiteres aufseiten der Beschäftigten vorhanden. Daher obliegt es Arbeitgebenden, Beschäftigte für ein sicheres sowie gesundheitsorientiertes Arbeiten im Homeoffice zu schulen.

Einige Interviewte (insbesondere Beschäftigte) sehen allerdings keinen Bedarf an Schulungen und Fortbildungen hinsichtlich einer gesunden Gestaltung hybrider Arbeit. Inwiefern Mitarbeitende Gesundheitskompetenzen in der Praxis hybrider Arbeit entwickeln, ohne in gesundheitsbezogener Hinsicht sensibilisiert bzw. an entsprechenden Schulungen und Unterweisungen teilgenommen zu haben, ist allerdings fraglich. Eine Überforderung durch Anforderungen an die Selbstorganisation und -strukturierung ihrer Arbeit im Homeoffice wird von einigen Interviewten geschildert. In Anbetracht dieser wahrgenommenen hohen Anforderungen entscheiden sich diese Beschäftigten daher tendenziell für die Präsenzarbeit im Büro.

Neben zeitlichen Gewinnen durch das Wegfallen von Arbeitswegen, die auch gesundheitliche Vorteile haben können, wird von Belastungen durch Mehrarbeit (z. B. mehr Meetings im IT-Unternehmen mit weniger Pausen zwischen den Meetings oder auch Vor- und Nachbereitung des Homeoffice in ÖD und IT) berichtet, die zu Hause im Homeoffice geleistet wird (vgl. Lübcke und Ohlbrecht 2023, S. 178). Aus der Literatur kennen wir bereits Tendenzen der „Arbeitsverdichtung, Individualisierung und Verunsichtbarung von Belastungen“ (Carstensen 2023, S. 8), die sich gesundheitsschädlich auswirken können. Dies ist auch in den Interviews und Gruppendiskussionen deutlich geworden:

„Eine Suchterkrankung bemerkt man jetzt nicht mehr. Meine Kolleginnen [Anm.: Expert:innen] [...] sagen, dass der Alkoholmissbrauch in der Corona-Zeit gestiegen ist. Die können nach Corona ja nicht einfach wieder damit aufhören. Es sind mehr geworden. Außerdem erkennt man sie gar nicht, solange sie es schaffen, ihr Gesicht einmal in der Woche für zwei Stunden in die Kamera zu halten.“ (ÖD, PR, Protokoll, Absatz 37)

Insbesondere psychische Erkrankungen sind im Homeoffice aus ihrer Sicht schwieriger zu erkennen und dort zu reintegrieren (über ein Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement).

Im öffentlichen Dienst werden Termine zumeist weiterhin in Präsenz geplant. Eine Person im Wechselmodell berichtet, dass ihre Führungskraft es in einem Meeting als unglaublich darstellt, wenn im Homeoffice mehr Arbeitsstunden dokumentiert werden als üblicherweise im Büro. Aufgrund der konzentrierteren Arbeitsatmosphäre zu Hause, sei – so berichten einige Interviewte aus dem öffentlichen Dienst – die Arbeit jedoch besser bewältigbar und es werde länger gearbeitet, zudem würden z. T. jedoch auch Arbeitspausen vergessen. Die Arbeitszeit dehnt sich somit bei einzelnen Personen aus. Dadurch besteht ein vergleichsweise höheres Risiko der Erholungsunfähigkeit.

Doch die Arbeit im Homeoffice geht überdies auch mit einer Intensivierung von Arbeit einher: Es wird insbesondere im IT-Unternehmen berichtet, dass sich Termine ohne Wegzeiten enger aneinanderreihen, speziell sogenannte Meeting-Marathons als eine spezifische Form der Arbeitsverdichtung werden als belastend wahrgenommen. Die Anzahl an Meetings ist nach Aussagen der Interviewten aus dem IT-Unternehmen gestiegen. Eine Person erwähnt, dass die Anzahl der Meetings als zu hoch bewertet wird, jedoch gleichzeitig die Meetings als notwendig erachtet werden. Dennoch hielten sie von der eigentlichen Kernar-

beit ab. Beschäftigte sprechen davon, wie sie mehrstündig ohne größere Pausen in digitalen Meetings sitzen und ihrem Empfinden nach weniger zur Erledigung der mit ihnen vertraglich vereinbarten Arbeit, wie dem Entwickeln von Software, kommen. Zudem sprechen sie davon, dass sich durch die Vorbereitungszeiten für digitale Meetings auch die Erholungsmöglichkeit verkürzt, weil die Termine scheinbar problemlos aneinandergereiht werden können. Vor- und Nachbereitung findet z. T. nach der regulären Arbeitszeit statt, wie von zwei Mitarbeitenden im IT-Unternehmen geschildert wird. Beschäftigte leiden einerseits unter dem Meeting-Marathon, andererseits sehen sie keinen Ausweg, weil sie diesen Marathon als notwendig für die Arbeit erachten, ohne über weitere organisationale Gestaltungsalternativen nachzudenken. Diese Konstellation aus Arbeitsintensivierung und Verlängerung von Arbeitszeiten verweist darauf, dass Beschäftigte Gefahr laufen, eine chronifizierte Erholungsunfähigkeit zu entwickeln, die in Burnout bzw. Depressionen münden kann (vgl. Demerouti und Nachreiner 2019). Damit wird es für Mitarbeitende im Homeoffice deutlich wichtiger, Grenzen zu setzen und für Pausen und Selbstorganisation einzustehen, um gesund zu bleiben. Die in den Gruppeninterviews mit IT-Beschäftigten geschilderten Problematiken der Arbeitsintensivierung verweisen auch darauf, dass auf der Teamebene keine ausreichenden arbeitsorganisatorischen Reflexionsprozesse erfolgen, die etwa darauf abzielen, die Anzahl der Meetings pro Arbeitstag sowie die Zeiten für Meetings zu begrenzen und Vor- und Nachbereitungszeiten einzuplanen. Zwar gibt es Empfehlungen (Netiquette) zu Pausenzeiten von ca. zehn Minuten zwischen den Meetings. Diese Empfehlungen werden jedoch eher selten umgesetzt, wie die Interviewten berichten. Hier kommt den unmittelbaren Führungskräften eine wichtige Moderations- und Gestaltungsfunktion zu, gemeinsam mit den Teams die Arbeitsorganisation in hybriden Arbeitskontexten gesundheitsförderlich zu gestalten. Dies setzt jedoch auf der Ebene der Führungskräfte voraus, dass sie selbst über entsprechende gesundheitsbezogene Kompetenzen verfügen und ihre eigene Arbeitssituation hinreichend Ressourcen aufweist, um diese Moderations- und Gestaltungsfunktion auch ausüben zu können. Die Entwicklung gesundheitsbezogener Führungskompetenzen für hybride Arbeit ist daher eine relevante Aufgabe der Arbeitgebenden, um ihre gesundheitsbezogene Fürsorgepflicht angemessen wahrzunehmen.

Team-Meetings bilden in SCRUM eine vorgegebene Kommunikations- und Austauschstruktur, die in unterschiedlichen regelmäßig wiederkehrenden Kommunikationsroutinen zum Ausdruck kommt. Mitarbeitende, die häufiger ihre Arbeitszeit in digitalen Meetings verbringen, berichten, dass hierbei mitunter ihre inhaltliche Fokussierung in Meetings verloren geht, wenn sie parallel andere Tätigkeiten ausführen. Die Gleichzeitigkeit von verschiedenen Tätigkeiten wird durch die digitale Zusammenarbeit und Kommunikation möglich (vgl. Reimann et al. 2024, S. 3): E-Mails werden parallel zur Videokonferenz verwaltet, und es besteht die Möglichkeit, spontan auf dringende Anfragen zu reagieren. Dies schadet laut einzelnen Interviewten/Gruppendiskussionsteilnehmenden der Kommunikation im Team. Die Präsenz ist ihnen zufolge eine andere als in einem physischen Besprechungstermin (Gruppendiskussion IT Wechselmodell; Führungskraft ÖD).

Hinzu kommt, dass für Präsenztermine zunehmend Organisationszeit eingeplant werden muss und hybrider Arbeit mitunter auch Koordinationsaufwand mit Kolleg:innen bedeutet, wenn Termine und Präsenzzeiten stärker aufeinander abgestimmt werden müssen. Weiterhin erhöhte sich der Kooperationsaufwand im Homeoffice. Die räumliche Distanz ist größer, sodass es weniger leicht ist, Kooperationen zu klären und zu organisieren (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025).

Die Arbeitsanforderungen an Beschäftigte haben sich durch die hybride Arbeit verändert. Zeit und Effizienz werden bei genauerem Blick im Homeoffice nicht eindeutig optimiert. Im Homeoffice geht es häufig darum, *„digitale Präsenz [zu] zeigen, aktiv Kollegialität her[zu]stellen, Multitasking, Mehrarbeit, Pendelbewegungen, Alltagsoptimierungen, die mit neuen Doppelbelastungen einhergehen, die (nicht nur) räumlich aus der betrieblichen Verhandlungsarena zu verschwinden drohen und damit meist nur individuell bearbeitet werden“* (Carstensen 2023, S. 9).

Viele Beschäftigte sehen sich hier also sehr individuell mit neuen Anforderungen konfrontiert. Es bedarf daher einer genaueren Betrachtung der individuellen Arbeitssituation sowie der damit verbundenen gesundheitlichen Belastungen und Ressourcen.

Ein weiterer Aspekt des Gesundheitsschutzes im Homeoffice betrifft die Arbeit auf Distanz: Mitarbeitenden kann das Homeoffice als Schutzraum ein Mehr an Gesundheitsschutz bieten, der freiwillig gewählt werden kann. Mitarbeitende können sich im Homeoffice durch Kontaktvermeidung tendenziell eher vor Infektionen schützen als im Büro (vgl. auch Roth und Lambertin 2023, S. 87), das wurde vereinzelt auch von Mitarbeitenden im öffentlichen Dienst als Vorteil genannt.

In einem Gruppeninterview mit Beschäftigten wurde erklärt, dass, wenn im Homeoffice die Arbeitswege entfallen, im Krankheitsfall ein schnellerer Rückzug möglich ist. Mit dem Wegfall des Arbeitsweges wird eine Hürde genommen, die Arbeit aufzunehmen, wenn man zwar noch arbeitsfähig sei, aber sich nicht ganz wohlfühle. Zudem wird auch die Erwartungshaltung an Kolleg:innen geäußert, nicht ansteckend ins Büro zu kommen und die Möglichkeit des Homeoffice in diesen Fällen zu nutzen, um Fehltag der anderen Kolleg:innen durch Ansteckung nicht unnötig zu provozieren.

„Als Vorteil sehe ich, dass unsere Krankentage sich reduzieren. Wenn ich einen Migräneschub oder Kreislaufprobleme habe, würde ich mich nicht mehr ins Auto setzen und zur Dienststelle fahren. Hier zu Hause würde ich aber weiterarbeiten, weil ich mich hier dementsprechend sicherer fühle. Bei Magen-Darm-Krankheiten würde man sich nicht in den Zug setzen, aber hier hat man eine Toilette vor Ort und hier kann ich entspannt weiterarbeiten. Wenn das zu Hause auch nicht geht, hab ich immer noch die Möglichkeit, mich krank zu melden und zum Arzt zu gehen.“ (Protokoll, ÖD, Homeoffice, Absatz 79)

Durch ortsflexible Arbeit wird in einem Interview (Homeoffice ÖD) davon berichtet, dass man die Arbeitsfähigkeit im Homeoffice anders bewertet als im Büro. Es wird auf das Beispiel Migräne eingegangen. In dem Fall wird die Arbeit zu Hause als möglich empfunden, weil die Gelegenheit besteht, jederzeit eine Pause auf dem Sofa zu machen oder die Arbeit abubrechen und keinen Fahrtweg in Kauf nehmen zu müssen. Mitunter scheint der Fahrtweg weniger zumutbar als die Arbeitstätigkeit an sich, sodass zu Hause das Arbeiten noch möglich erscheint. Diese beiden Beispiele verdeutlichen allerdings auch, dass die Option des Arbeitens im Homeoffice offenbar bei einigen Beschäftigten die Tendenz verstärkt, trotz Krankheit von zu Hause weiterzuarbeiten, also Präsentismus fördert. Der Präsentismus im Homeoffice kann zu langfristigen bzw. chronischen Erkrankungen beitragen, insbesondere dann, wenn er für Kolleg:innen oder Führungskräfte unsichtbar bleibt oder aber in betrieblichen Arbeitskulturen als eine anerkannte bzw. sozial erwartete Praxis im Umgang mit Erkrankungen gilt. Präsentismus im Homeoffice ist daher ein relevantes Handlungsfeld für den betrieblichen Arbeitsschutz bei hybrider Arbeit (vgl. Fassbender et al. 2025; Tegtmeyer und Entgelmeier 2025). Diese empirischen Befunde verdeutlichen die hohe Relevanz der Sensibilisierung von Beschäftigten wie Führungskräften für Präsentismus und damit verbundene Gesundheitsschädigungen.

Hinzu kommt, dass Interviewte von Bewegungsarmut bei hybrider Arbeit berichten. Der Arbeitsweg, aber auch Wege innerhalb des Unternehmens fallen weg, weil sie digitalisiert werden. Hinzu kommt, dass Videotelefonie als Hauptkommunikation (zumindest im IT-Unternehmen) das Sitzen vor einer Kamera und damit das Stillsitzen begünstigt. Bewegung zwischen Terminen wird reduziert durch wegfallende physische Raumwechsel. Das Fehlen von Bewegung und von Kurzpausen kann mitunter auch negative psychische Gesundheitseffekte hervorrufen. Der Erholungseffekt von Kurzpausen ist bereits nachweisbar (vgl. Wegge und Wendsche 2019).

Übergreifend lässt sich sagen, dass sich trotz der geschilderten Gesundheitsrisiken und Arbeitsbelastungen in Verbindung mit hybrider Arbeit eine grundsätzliche Zufriedenheit der interviewten Beschäftigten in beiden

Organisationen mit der Möglichkeit zum hybriden Arbeiten zeigt. Dies zieht sich durch alle gewählten Nutzungsweisen hybrider Arbeit. Lediglich wird z. T. bemängelt, dass der soziale Kontakt verloren gehe. Dies ist ebenso ein Ergebnis aus beiden Organisationen, wird aber nicht von allen Personen negativ wahrgenommen. Die tendenziell positive Bewertung hybrider Arbeit ist unseres Erachtens dadurch zu erklären, dass die mit hybrider Arbeit verbundenen Optionen der Zeit- und Ortsflexibilität auf Beschäftigtenseite besonders hochgeschätzt werden. In Relation dazu treten wahrgenommene Belastungen hybrider Arbeit in den Hintergrund. Insgesamt scheint das Wechselmodell im eigentlichen Sinne, mit ein bis drei Tagen Homeoffice und zwei bis vier Tagen Büro, am häufigsten gewählt zu werden. Auch Personen, die fast ausschließlich im Büro arbeiten, nutzen die Flexibilität, bei Bedarf ins Homeoffice wechseln zu können. Diese Flexibilität wird geschätzt.

4.3 Herausforderungen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei hybrider Arbeit in den beiden Fallstudienorganisationen

Die hybride Arbeit stellt auch den Arbeits- und Gesundheitsschutz vor neue Herausforderungen. Welche dies sind und was dies für die betrieblichen Arbeitsschutzakteure bedeutet, wird in diesem Teilkapitel behandelt.

Arbeits- und Gesundheitsschutz: Was ist neu?

Seit der Corona-Pandemie hat sich der Umfang und das Ausmaß von Homeoffice verändert. Der Stand der Technik hat sich gewandelt (vgl. Lott et al. 2021), da digitale kollaborative Techniken wie Videokonferenzsysteme stärker zum Einsatz gekommen sind. Arbeitsprozesse wurden stärker digitalisiert und ermöglichen in einigen Tätigkeitsbereichen wiederum vermehrt ortsflexibel zu arbeiten. Dies führt mitunter zu einem Wandel der Arbeitsorganisation.

Grundsätze des ArbSchG (§ 4 Allgemeine Grundsätze) zielen sowohl auf den Stand der Technik (§ 4 Abs. 3 ArbSchG) als auch auf die Verknüpfung von Technik, Arbeitsorganisation, sonstigen Arbeitsbedingungen, sozialen Beziehungen und dem Einfluss der Umwelt (§ 4 Abs. 4 ArbSchG). Die zunehmende Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte verdeutlicht, dass bisherige Arbeitsschutzbestimmungen neu in Bezug auf die veränderten digitalen Rahmenbedingungen von Arbeit und Organisation angewandt werden müssen. Damit muss sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz auch konkret mit mobiler Arbeit und hybrider Zusammenarbeit beschäftigen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin o. J.). Inhaltlich spielen verschiedene Arbeitsorte eine Rolle. Dezentrale, ortsflexible Arbeitsplätze müssen im Arbeits- und Gesundheitsschutz berücksichtigt werden. So sind sie einer Gefährdungsbeurteilung zu unterziehen (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin o. J.). Zudem müssen sich Arbeitsschutzakteure über die Zuständigkeiten und Grenzen des Arbeitgebenden sowie die Rolle der Beschäftigten klar werden, wenn es darum geht, hybride Arbeit gesund zu gestalten. Arbeitgebende tragen auch bei hybrider Arbeit nach wie vor die Hauptverantwortung für gute und sichere Arbeitsbedingungen. Da das Arbeiten im Homeoffice außerhalb der betrieblichen Sphäre erfolgt und Arbeitgebende hierzu mit Blick auf die Arbeitsplatzgestaltung kaum Zugang haben, tragen Beschäftigte hierbei eine erhöhte Eigenverantwortung (vgl. auch Hardwig und Latniak 2025). Hierfür benötigen die Beschäftigten neben einer angemessenen gesundheitsgerechten Ausstattung mit Arbeitsmitteln durch den Betrieb weitere Gesundheits- bzw. Gestaltungskompetenzen, etwa zur gesundheitsförderlichen Selbstorganisation ihrer Arbeit im Homeoffice. Eine Einbindung hybrid tätiger Beschäftigter in den betrieblichen Arbeitsschutz kann gelingen, wenn entsprechende digitale und betriebliche Partizipationsangebote entwickelt werden. Die Rolle der Beschäftigten hinsichtlich der Arbeitsgestaltung sowie des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfährt damit eine zunehmende Relevanz.

Status quo: Arbeits- und Gesundheitsschutz in den beiden Organisationen

Aus verschiedenen Gründen hat in beiden Organisationen ein Wechsel in der Arbeitsschutzorganisation stattgefunden. In der einen Organisation führt der Wechsel durch Zuständigkeit und Umzug zu einem Neuaufbau. In der anderen Organisation wurde die eingekaufte Dienstleistung der Gefährdungsbeurteilung wieder in den Betrieb integriert. Somit muss in beiden Organisationen der Arbeits- und Gesundheitsschutz ganz oder z. T. neu aufgebaut werden. Die Gefährdungsbeurteilung war in beiden Organisationen zuvor ausgelagert und soll nun in die eigene Organisation reintegriert werden. Hinzu kommen neue Anforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz durch die zunehmende Arbeit im Homeoffice. Es gibt somit Nachholbedarf in beiden Organisationen.

Im Rahmen der Interviews und Gruppendiskussionen wurden das Homeoffice und die Büroarbeit fokussiert. Arbeitsschutzakteure können die Arbeitsbedingungen von Mitarbeitenden im Homeoffice nicht einsehen und auch den Arbeitsplatz im Privatraum schlechter erreichen und kontrollieren.

Im öffentlichen Dienst werden individuelle Vereinbarungen zwischen Führungskraft und Beschäftigten getroffen. Nachdem die Beschäftigten über die Vorgaben zur Gestaltung des Arbeitsplatzes informiert wurden, mussten sie die Umsetzung per Foto nachweisen. Die entsprechende Nutzung dieses Arbeitsplatzes und Umsetzung der arbeitsrechtlichen Regelungen (z. B. zu Arbeitszeit, Pausenzeiten) wird den Mitarbeitenden übertragen. Ob und inwiefern der genutzte Arbeitsplatz im Homeoffice tatsächlich dem Bild entspricht, ist für den Arbeitgebenden nicht kontrollierbar. Hier greift die Eigenverantwortung der Arbeitnehmenden. Die Verantwortung für die Umsetzung des Arbeitsschutzes und die Arbeitsgestaltung liegt damit stärker als bisher bei den Beschäftigten (vgl. auch Hardwig und Latniak 2025). Damit einher geht eine größere Anforderung an die Verantwortung von Beschäftigten für eine gesundheitsförderliche Selbstorganisation bei hybrider Arbeit. Dies setzt aufseiten der Arbeitsschutzakteure eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten voraus. Eine mangelnde Umsetzung kann in Fehlbelastungen resultieren. Führungskräfte sind gefordert, bei fehlender Gesundheitskompetenz der Mitarbeitenden einzugreifen. So tragen Führungskräfte z. B. bei der Pausengestaltung eine Vorbildfunktion und verantworten die Entwicklung einer arbeitsschutzgerechten Pausenkultur (z. B. mittels Gestaltung und Unterweisung).

Im IT-Unternehmen liegt die Verantwortung der Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice in stärkerem Maße bei den Mitarbeitenden. Einen Nachweis über die Einrichtung des häuslichen Arbeitsplatzes wird vom Unternehmen nicht erwartet. In diesem Unternehmen stellt vor allem das leichtere Umgehen von arbeitschutzrechtlichen Regelungen zur Arbeitszeit im mobilen Arbeiten ein Problem dar. Zwar kann an einem Tag nur eine bestimmte Anzahl an Arbeitsstunden verbucht werden, doch ist es möglich, Stunden an einem anderen Tag als dem tatsächlich gearbeiteten zu verbuchen.

Auf Basis der zuvor dargelegten Spannungsverhältnisse lässt sich folgende Schlussfolgerung ableiten: In den Betrieben sind Sensibilität und Kompetenz im Umgang mit unterschiedlichen Situationen unerlässlich, um den Herausforderungen, die sich an der Schnittstelle von Erwerbsarbeit und Privatsphäre ergeben, adäquat zu begegnen.

Da sich Beschäftigte bei multilokal verteilter Arbeit nicht mehr auf konventionelle Weise im Arbeitsschutz erreichen lassen, gewinnt der Einsatz digitaler Tools und Kommunikationskanäle auch im Arbeitsschutz an Bedeutung. Dadurch ergeben sich neue Wissensanforderungen an Arbeitsschutzakteure, die digitale Kompetenz und Sensibilität für die Verschiedenartigkeit der Arbeitsbelastungen und -ressourcen benötigen.

5 Gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit

In diesem Kapitel sollen Ansatzpunkte für eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit aufgezeigt werden. Die dargestellten Spannungsverhältnisse sowie die gesundheitliche Ambivalenz hybrider Arbeit bedeuten, dass Hinweise zu ihrer gesundheitsförderlichen Gestaltung sich nicht generalisieren lassen. Es sind unterschiedliche Kontextbedingungen (z. B. Kernaufgaben von Organisationen und Arbeitskulturen) zu berücksichtigen. Gleichwohl lassen sich verallgemeinerbare Themenfelder für eine gesundheitsfördernde Gestaltung hybrider Arbeit beschreiben. Diese Gestaltungsfelder sollen betrieblichen Akteur:innen, insbesondere betrieblichen Interessenvertretungen, eine Handlungsorientierung bieten. Konkrete gesundheitsfördernde Gestaltungslösungen hybrider Arbeit sollten unter Partizipation von betrieblichen Interessenvertretungen als Mitbestimmungsakteuren und Beschäftigten als ‚Expert:innen ihrer Arbeit‘ betriebspezifisch entwickelt und umgesetzt werden.

Wir unterscheiden im Folgenden übergreifende und spezifische gesundheitsfördernde Gestaltungsfelder hybrider Arbeit. Erstgenannte Gestaltungsfelder beziehen sich auf die betriebliche Regulierung hybrider Arbeit und die betriebliche Mitbestimmungspraxis. Die spezifischen Gestaltungsfelder orientieren sich an den Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (Beck et al. 2022, S. 7), die folgende Gestaltungsbereiche adressiert:

- Arbeitsinhalte/-aufgaben,
- Arbeitsorganisation,
- Arbeitszeit,
- soziale Beziehungen,
- Arbeitsmittel,
- Arbeitsumgebung.

Auf diese Gestaltungsbereiche werden wir uns im Sinne spezifischer Gestaltungsfelder hybrider Arbeit beziehen.

Aus unserer Empirie konnten zu einzelnen übergreifenden und spezifischen Gestaltungsfeldern Beispiele oder Ansatzpunkte guter betrieblicher Praxis identifiziert werden. Diese Beispiele werden wir in die Darstellung der Gestaltungsfelder integrieren. Eine konkrete Ableitung von gesundheitsfördernden Maßnahmen oder Gestaltungsempfehlungen aus der erhobenen Empirie ist unseres Erachtens nur begrenzt möglich: Das Forschungsdesign war explorativ ausgelegt und umfasste eine recht überschaubare Anzahl von Betriebsfallstudien. Das explorative Forschungsdesign orientierte sich zudem nicht daran, primär ‚Good-Practice-Organisationen‘ für eine gesundheitsfördernde Gestaltung hybrider Arbeit auszuwählen. Wie anfangs ausgeführt, befinden sich die meisten Unternehmen, die hybride Arbeit als Arbeitsform anwenden – auch in Bremen und Bremerhaven – noch in einem Entwicklungs-, Such- und Lernprozess. Das Präventionsniveau psychosozialer Gesundheitsgefährdungen hybrider Arbeit kann daher je nach Betrieb mehr oder weniger stark variieren. Gleichwohl sind die in den beiden Betriebsfallstudien empirisch identifizierten Ansatzpunkte guter betrieblicher Praxis wertvoll, da sie die Aufmerksamkeit auf die Bandbreite an gesundheitsfördernden Gestaltungsmöglichkeiten richten und auch dazu beitragen, mögliche Innovationspotenziale für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz in Bezug auf die präventive Gestaltung hybrider Arbeit zu sondieren.

5.1 Übergreifende Gestaltungsfelder hybrider Arbeit

Als übergreifende Gestaltungsfelder für eine gesundheitsförderliche Entwicklung und Ausgestaltung hybrider Arbeit sind vor allem deren betriebliche Regulierung und eine darauf bezogene Mitbestimmungspraxis betrieblicher Interessenvertretungen relevant.

Bedeutung von betrieblicher Regulierung und Mitbestimmungspraxis

Als zentrale Einflussfaktoren zur gesundheitsförderlichen Gestaltbarkeit von hybrider Arbeit sehen wir die Regulierung durch Arbeitgebende und betriebliche Interessenvertretungen. Übergreifende Regeln, die über eine Betriebs- oder Dienstvereinbarung festgehalten werden, stellen nach unseren Erkenntnissen eine unverzichtbare Grundlage für gelingende hybride Arbeitskonzepte dar. Es handelt sich dabei um eine Art Spielregeln, also verbindliche Absprachen auf Unternehmensebene, die den Umgang im Kontext der hybriden Arbeit miteinander und im Betrieb rahmen.

Regulierungen zu hybriden Arbeitskonzepten oder Homeoffice/Telearbeit und mobiler Arbeit sollten folgende Aspekte beinhalten:

- Arbeitszeit,
- Erreichbarkeit (Verfügbarkeit und Grenzen),
- Nutzung von Arbeitsmitteln,
- Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden (Ergonomie, Unfallverhütung etc.),
- Unterweisung,
- soziale Einbindung, ggf. Präsenzpflcht,
- Nutzung von Büroräumen/Desksharing,
- Freiwilligkeit, Kündbarkeit,
- Grenzen der Erreichbarkeit bzw. der Verfügbarkeit,
- Umfang von ortsflexiblem Arbeiten,
- Beantragung/Antragsverfahren,
- Verfahren der Konfliktbearbeitung, z. B. bei Auseinandersetzungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten über den zeitlichen Umfang des Arbeitens im Homeoffice.

Regeln können die Handlungsmöglichkeiten von betrieblichen Akteur:innen beschränken, aber auch neue Optionen eröffnen (vgl. Giddens 1984). Diese Spielräume werden z. T. gefüllt mit oder orientiert an übergeordneten Empfehlungen oder Vorgaben, z. B. darüber, wie häufig sich Teams in Präsenz treffen sollen. Regeln können Beschäftigten helfen, einen guten Umgang mit hybriden Arbeitskonzepten zu finden und die Arbeit mit ihrem Privatleben gut zu vereinbaren. Gleichzeitig erfordern diese Spielräume eine höhere Koordination und Kommunikation im Team, z. B. über die Erreichbarkeit von Teammitgliedern und den aktuellen Arbeitsstand bei indirekter Steuerung, und für diese wiederum benötigt es Vertrauen und Offenheit im Team.

Regeln können Mitarbeitenden und Führungskräften (in Bezug auf hybride Arbeit) Orientierungs- und Handlungssicherheit vermitteln, denn sie geben einen Handlungsrahmen vor, in dem sich Organisationsmitglieder bewegen können. Generalisierte betriebliche Regelungen fördern überdies die Verlässlichkeit und die Planbarkeit zeit- und ortsflexiblen Arbeitens aufseiten der Beschäftigten, wie das Beispiel der Dienstvereinbarung in der Bremer Kommunalverwaltung verdeutlicht:

„Später befand die Stadt, dass eine Mustervereinbarung dann noch mal durch eine individuelle Vereinbarung ergänzt werden muss. In unserer Dienstvereinbarung geht es da v. a. um Verlässlichkeit. Wer jeden Dienstag zu Hause sein muss, soll nicht ständig an Dienstagen in irgendwelche Sitzungen eingeladen werden. Das war echt ein schwieriger Aushandlungsprozess, der jetzt in den meisten Bereichen aber geregelt ist.“ (ÖD, PR, Protokoll, Absatz 19)

Betriebliche Rahmenvereinbarungen erleichtern auch die Zusammenarbeit zwischen betrieblichen Akteuren, denn die darin verankerten Spielregeln gelten für alle Beteiligten (vgl. Mayer-Ahuja 2025). Darüber hinaus ermöglichen die betrieblichen Regelungen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz auch konkret auf

ortsflexibles Arbeiten anzuwenden. Zum einen sind in den Regelungsbereichen ganz explizit für den Arbeitsschutz relevante Aspekte adressiert. Zum anderen entsteht die Brücke zum Gesundheitsschutz dadurch, dass die Beschäftigten durch die Regeln Handlungssicherheit erhalten und dadurch entlastet werden.

Wir plädieren für eine regulierte Flexibilität, d. h. ein geregeltes Zusammenspiel von Rahmenvereinbarungen (z. B. Dienst-/Betriebsvereinbarungen) mit dezentralen Vereinbarungen (v. a. auf Bereichs- oder Teamebene). Die Rahmenvereinbarung sollte grundlegende Themen wie den Umfang des möglichen Homeoffice und des Geltungsbereichs hybrider Arbeit sowie Regelungsbereiche des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei hybrider Arbeit klären. Übergreifende Regelungen sind allerdings häufig relativ allgemein gehalten, sodass sie spezifische Handlungsbedingungen, die auf dezentralen Organisationsebenen bestehen, nur unzureichend berücksichtigen können. Diese spezifischen Handlungsbedingungen beziehen sich beispielsweise auf die jeweilige Arbeitskultur und die Tätigkeitsstruktur in Teams oder spezifische Formen der Arbeitsorganisation auf Team- oder Bereichsebene, wie agiles Arbeiten. Es braucht daher ergänzend zu übergreifenden Regelungen auf dezentralen Ebenen, wie Teams oder Bereichen, Spielräume in Gestalt von dezentralen Vereinbarungen. Solche dezentralen Regelungen dienen dazu, die übergreifenden Regelungen auf Bereichs- oder Teamebenen zu konkretisieren. So können Führungskräfte und ihre Teammitglieder beispielsweise vereinbaren, in welchem zeitlichen Turnus sie sich gemeinsam austauschen, wie sie ihre Zusammenarbeit (im virtuellen Raum) organisieren oder welche digitalen Tools sie für welche Kommunikationszwecke verwenden oder ob sie überdies einen gemeinsamen Verhaltenskodex für die virtuelle Kooperation vereinbaren, der u. a. vorsehen könnte, bei Videokonferenzen auf Teamebene stets die Kamera zu aktivieren. Es empfiehlt sich generell, dezentrale Regelungen zu formalisieren, damit sich Beschäftigte und Führungskräfte im Zweifels- oder Bedarfsfall auf deren Geltungskraft beziehen können. In Teams, in denen eine ausgeprägte soziale Vertrauenskultur vorhanden ist, können allerdings auch informelle Regeln ausreichen, um die Zusammenarbeit zu regeln.

Betriebliche Mitbestimmungsakteure, insbesondere betriebliche Interessenvertretungen wie Betriebs- und Personalräte, sind von zentraler Bedeutung für die betriebliche Regulierung hybrider Arbeit. Grundlage hierfür bilden die Mitbestimmungs- bzw. Mitwirkungs-, Kontroll- und Initiativrechte betrieblicher Interessenvertretungen, insbesondere im Zusammenhang mit dem Arbeitsschutzgesetz und dessen Verordnungen, wie nach § 87 Abs. 1 Nr. 7 BetrVG oder § 80 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG (vgl. Blume et al. 2011). Diese rechtlichen Grundlagen erstrecken sich auch auf die Interessenvertretung von Beschäftigten, die nicht (nur) in der Betriebsstätte, sondern (auch) an anderen Arbeitsorten tätig sind, da in arbeitsrechtlicher Hinsicht der Betriebsbegriff nicht örtlich, sondern funktional bestimmt wird (vgl. Donath und Engelmann 2023).

Ein gutes Beispiel für die betriebliche Regulierung hybrider Arbeit bildet die Dienstvereinbarung „Ortsflexibles Arbeiten“ vom 13. Juli 2023, die zwischen der Freien Hansestadt Bremen, vertreten durch den Senator für Finanzen, und dem Gesamtpersonalrat für das Land und die Stadtgemeinde Bremen abgeschlossen wurde. Das darin geregelte ortsflexible Arbeiten umfasst neben der mobilen Arbeit als gelegentliches und im Regelfall kurzfristiges Arbeiten außerhalb der Dienststelle die Option des regelmäßigen Arbeitens von zu Hause (Homeoffice). Der Personalrat konnte aushandeln, dass das Arbeiten im Homeoffice im Sinne der Arbeitsstättenverordnung als (alternierende) Telearbeit geregelt wird, wonach die Arbeitgeberseite für einen ergonomisch ausgestatteten Telearbeitsplatz Sorge zu tragen hat, der mindestens Schreibtisch und Bürostuhl, ein mobiles Endgerät und die zur Aufgabebearbeitung notwendige Hardware (z. B. Monitore, Tastatur, Dockingstation) umfasst. Das Arbeiten im Homeoffice erfordert eine mitbestimmungspflichtige Vereinbarung zwischen Dienststelle und Mitarbeitenden, deren Verfahren in der Dienstvereinbarung geregelt ist. Der Personalrat konnte in der Dienstvereinbarung für die mobile Arbeit wie für das Arbeiten im Homeoffice umfangreiche Regelungsbereiche zu Arbeitsschutz und -sicherheit verankern, etwa zur Erfassung von Arbeitszeiten, zur gesundheitsbezogenen Schulung und Unterweisung von Mitarbeitenden

und Führungskräften sowie zur Integration des Arbeitens im Homeoffice und des mobilen Arbeitens in Verfahren zur Gefährdungsbeurteilung. Die Dienstvereinbarung sieht überdies ein Recht auf Nicht-Erreichbarkeit außerhalb vereinbarter Zeiten sowie ein Verbot von Leistungs- und Verhaltenskontrollen im Kontext ortsflexibler Arbeit vor. Der Personalrat konnte überdies in der Dienstvereinbarung mit der Arbeitgeberseite aushandeln, dass nicht für das ortsflexible Arbeiten geeignete Aufgaben und Tätigkeitsbereiche zwischen Dienststellenleitung und dem örtlichen Personalrat zu identifizieren und festzulegen sind, sodass seitens des Arbeitgebers nicht einseitig Mitarbeitenden bestimmter Tätigkeitsbereiche die ortsflexible Arbeit vor-enthalten werden kann.

Die genannte Dienstvereinbarung ist auch ein gutes Beispiel für das Prinzip der regulierten Flexibilität, denn auf der dezentralen Ebene einzelner Dienststellen können zwischen örtlichen Personalrät:innen und Dienststellenleitungen übergreifende Regelungen konkretisiert werden.

Ein höheres Maß an Handlungssicherheit für Führungskräfte und Mitarbeitende kann erzielt werden, wenn Verfahren zur Konfliktlösung, etwa zum Zugang zu ortsflexiblem Arbeiten, in Dienst- und Betriebsvereinbarungen beschrieben werden. Es empfiehlt sich überdies, Dienst- und Betriebsvereinbarungen regelmäßig bzw. bedarfsorientiert zu überprüfen bzw. zu evaluieren und auf dieser Basis anzupassen. Dies ermöglicht es, Lernkurven betrieblicher Akteure oder neue Anforderungen im Zusammenhang mit der betrieblichen Regulierung hybrider Arbeit zu berücksichtigen, ohne dass Betriebs- und Dienstvereinbarungen neu zu entwickeln bzw. zu verhandeln sind. Die Überprüfung sollte sich überdies auf die Umsetzungsqualität der Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu hybrider Arbeit beziehen. Im Mittelpunkt stehen hier Aspekte der Verfahrensgerechtigkeit (vgl. Fischbach 2020), d. h. inwieweit im Umsetzungsprozess eine Transparenz über geltende Regelungen und deren Anwendung besteht und inwiefern unterschiedliche Beschäftigten-Gruppen angemessen an der organisationsinternen Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte beteiligt werden.

Für die Entwicklung von Dienst- und Betriebsvereinbarungen zu hybrider Arbeit ist es wichtig, dass betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte aktiv eingebunden werden, um deren Erwartungen und arbeitsbezogene Interessen bezüglich der betrieblichen Gestaltung hybrider Arbeit aufnehmen zu können. Dadurch kann zugleich das dezentral vorhandene Erfahrungs- und Arbeitsprozesswissen von Beschäftigten und örtlichen Interessenvertretungen für Aushandlungsprozesse um Dienst- oder Betriebsvereinbarungen zu hybrider Arbeit berücksichtigt und die Legitimität des Interessenvertretungshandelns in der Belegschaft gestärkt werden. Bei der Entwicklung der genannten Dienstvereinbarung zu ortsflexibler Arbeit hat der Gesamtpersonalrat beispielsweise die Regelungsbereiche und den Stand der aktuellen Verhandlung mit der Arbeitgeberseite mit den örtlichen Personalräten erörtert.

Betrieblichen Interessenvertretungen kommen bei der betrieblichen Regulierung hybrider Arbeit nicht nur die Funktionen der Rahmensetzung und des Schutzes von Beschäftigten gegenüber psycho-physischen Gesundheitsrisiken zu. Vielmehr übernehmen sie in ihrer Mitbestimmungspraxis auch Wächter- und Kontrollfunktionen gegenüber Führungskräften bzw. der Arbeitgeberseite. In der Fallstudie der Kommunalverwaltung sorgten beispielsweise örtliche Personalrät:innen dafür, dass Bestrebungen der Arbeitgeberseite bzw. der Leitungsebene, Beschäftigte spezifischer Tätigkeitsbereiche ins Büro zurückzuholen bzw. den Zugang zum Arbeiten im Homeoffice zu versperren, blockiert werden konnten und so das Gerechtigkeits-erleben von Beschäftigten gefördert wurde.

„Mit der Einführung der Dienstvereinbarung wurde [...] [Gerechtigkeit und Chancengleichheit] ein wichtiges Thema. Da wurde viel über die Ungerechtigkeit geredet, dass die Einführung von hybridem Arbeiten für manche Tätigkeitsbereiche kein Problem war, und bei anderen schon. Wir haben das aber jetzt, wo wir uns doch weitgehend geeinigt haben, gut geregelt. In der örtlichen Dienstvereinbarung steht nur noch in einer Fußnote, dass Beschäftigte aus zwingenden Gründen an Homeoffice-Tagen zurück ins Büro geholt werden können. Zwingende Gründe, das sind Pandemien oder Maßnahmen des Katastrophenschutzes. Das ist

jetzt nicht mehr unklar, sondern fest geregelt. Deshalb glaube ich, der generelle Eindruck ist, dass es mehr Gerechtigkeit gibt. Vielleicht kommt das aber auch wirklich durch diese [Raum-]Verdichtung und den Platzmangel. Dadurch gab es schon einen relativ merklichen Wandel. Die Einzigen, die durchaus Grund hätten, sich zu beschweren, sind die Vorzimmer. Da haben wir auch entsprechend hohe Fluktuation.“ (ÖD, PR, Protokoll, Absatz 55)

Im geschilderten Fall nahm der örtliche Personalrat der Kommunalverwaltung zugleich eine Ermöglichungsfunktion wahr, indem er überprüfte, welche Tätigkeiten sich bei bestimmten Tätigkeitsgruppen, wie Sekretariatskräften, für das Arbeiten im Homeoffice prinzipiell eignen. Hierdurch konnten bei Beschäftigtengruppen, denen zuvor ein Zugang zum Arbeiten im Homeoffice verwehrt wurde, Zugangsbarrieren reduziert werden.

5.2 Spezifische Gestaltungsfelder hybrider Arbeit

Im Folgenden gehen wir nun auf empiriegestützte Empfehlungen zur gesundheitsfördernden Gestaltung hybrider Arbeit ein, die sich aus den Erkenntnissen unserer Studie ergeben. Weiterhin werden wir auch auf die identifizierten Herausforderungen hybrider Arbeit für die betrieblichen Arbeitsschutzakteure Bezug nehmen. Wir orientieren die im Folgenden angesprochenen spezifischen Gestaltungsfelder an den Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung der gemeinsamen deutschen Arbeitsschutzstrategie (Beck et al. 2022, S. 7).

Arbeitsinhalte/-aufgaben

Zunächst gehen wir davon aus, dass sich Arbeitsinhalte und -aufgaben durch hybride Arbeitskonzepte nicht grundlegend verändern. Hybride Arbeit bedeutet, dass die Arbeit an unterschiedlichen Orten ausgeführt wird, sich die Tätigkeit jedoch nicht ändert. Gleichwohl lassen sich Arbeitsaufgaben entsprechend gestalten, um für hybride Arbeit umsetzbar zu sein, z. B. durch die Arbeit mithilfe einer elektronischen Akte, die erst eine ortsflexible und zugleich kollaborative Aufgabenbearbeitung auf Distanz ermöglicht.

Die Arbeitsaufgabe in der hybriden Zusammenarbeit sollte ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielraum ermöglichen. Dabei soll Mitarbeitenden auch Entscheidungsspielraum bei der Wahl ihres Arbeitsmodells (Büroarbeit, Wechselmodell oder Homeoffice) und ihres Arbeitsorts ermöglicht werden, sofern ihre Arbeitsaufgabe dies grundsätzlich zulässt. Führungskräfte können das Finden des passenden Arbeitsmodells u. a. durch das Vorhalten von notwendigen Informationen (z. B. Möglichkeiten, Best-Practice-Beispiele) unterstützen.

Arbeitsaufgaben könnten z. B. selbstbestimmt und flexibel an bestimmten Tagen bzw. an bestimmten Arbeitsorten bearbeitet werden. Einige Interviewte hatten beispielsweise Tätigkeiten, die besonderer Konzentration bedürfen, ins Homeoffice und damit auf bestimmte Wochentage ausgelagert. Austausch und Besprechungsbedarf hingegen wurde zeitlich für Tage geplant, die vor Ort im Team verbracht werden.

Betriebs- und Personalräte sollten sich bei der Auswahl, welche Tätigkeiten für ortsflexible Arbeit geeignet sind, aktiv beteiligen, um soziale Ungerechtigkeiten innerhalb der Belegschaft beim Zugang zu hybridem Arbeiten bzw. zum Arbeiten im Homeoffice vorzubeugen. Weiterhin sollten Führungskräfte Unterstützung bei der Bewältigung neuer Arbeitsanforderungen durch hybride Arbeit (z. B. Fortbildungen zu Selbstorganisationskompetenz im Homeoffice, Aufbau von Pausenkulturen etc.) bieten. Wenn hybride Arbeit mit Teamarbeit verbunden wird, ist darauf zu achten, dass die Teamaufgabe hinreichend komplex und vielfältig gestaltet ist, sodass sie in arbeitsinhaltlicher wie koordinativer Hinsicht eine mehr oder weniger regelmäßige Arbeitskooperation unter den Teammitgliedern erfordert (siehe Ulich 2001, S. 173 ff.). Dadurch wird eine Grundlage für fortgesetzten sozialen Austausch, sei es virtuell und/oder in physisch-räumlicher Präsenz, der sozialer Isolation vorbeugen kann, geschaffen und die Selbstorganisation von Teams gefördert.

Arbeitsorganisation

Wichtig für Beschäftigte in hybriden Arbeitskonzepten ist, dass sie notwendige Ressourcen für ihre Arbeitsaufgabe unabhängig von ihrem Arbeitsort zur Verfügung gestellt bekommen. Eine in unserer Empirie häufig genannte Begründung für das selbstgewählte Arbeitsmodell ist das ungestörte, konzentrierte Arbeiten. Störungsfreie und konzentrierte Arbeit ist dabei nicht einem Arbeitsmodell (Büroarbeit, Wechselmodell oder Homeoffice) zuzuordnen. Vielmehr werden individuell unterschiedliche Arbeitsorte für die ungestörte Arbeit genutzt, da Störungen unterschiedlich definiert werden: Arbeitsunterbrechungen durch Kolleg:innen im Büro, Mitbewohner:innen – Partner:in, Kinder oder Haustiere – im Homeoffice. Arbeitgebende sollten darauf achten, dass Beschäftigte störungsfreie Arbeitszeiten haben und ihnen diese entsprechend ihrer Definition von Ungestörtheit ermöglichen, ob im Büro, z. B. durch störungsfreie Zeiten, Büros mit einzelnen Schreibtischen für konzentrierten Rückzug, oder aber über die Möglichkeit zur Arbeit im Homeoffice.

Die Zusammenarbeit in hybriden Arbeitskonzepten stellt ein besonderes Novum dar. Beschäftigte arbeiten zeitlich versetzt im Wechsel zwischen Büro und Homeoffice. Die Zusammenarbeit wird damit häufiger als zuvor digital geführt. Eine bewusste Gestaltung dieses Austauschs sollte berücksichtigt werden. Transparenz über den Arbeitsstand und Möglichkeiten des fachlich-inhaltlichen und informellen Austauschs mit Kolleg:innen und Vorgesetzten ist laut Aussagen der Interviewten zentral für die Zusammenarbeit. Es sollte darauf geachtet werden, auch eine Transparenz über die Erreichbarkeit von Beschäftigten bzw. Führungskräften bei hybrider Teamarbeit herzustellen, sodass verlässliche Zeiträume für Kommunikation und Kooperation ermöglicht werden, etwa durch Führen eines gemeinsamen digitalen Kalenders auf Teamebene. Die Zeiten der Erreichbarkeit sollten sich an rechtlichen Standards zu Arbeitszeiten orientieren.

Für den Austausch bieten sich verschiedene Formate online wie offline an. In den Interviews wird berichtet, dass das hybride Arbeiten bzw. die fachlich-inhaltliche Zusammenarbeit zwischen den Kolleg:innen im Homeoffice und im Büro inzwischen gut funktioniert. Die Nutzung der Kommunikationswege (wie E-Mail, Telefon, Chat oder Videokonferenz) ist dabei abhängig von den jeweiligen persönlichen Vorlieben und spielt auch eine Rolle in der Arbeitskultur. Arbeitgebende sollten Austauschräume für formellen (Kollaboration) und informellen Austausch vorhalten. Konkrete Regulierungen des Austauschs sollten von Führungskräften und Beschäftigten gemeinsam ausgehandelt und vereinbart werden. Teams, in denen zu größeren Teilen hybrid gearbeitet wird, haben z. B. digitale Austauschformate, wie Videokonferenzen oder Chats, als erste Kommunikationswege gewählt. Es empfiehlt sich, geltende Regeln auf Basis einer Erwartungskklärung der Beteiligten bei hybrider Zusammenarbeit auszuhandeln und zu dokumentieren, z. B. in Form einer Netiquette.

Beispielhafte Bestandteile einer Regelung auf Teamebene können sein:

- Regelung zum inhaltlich-fachlichen Austauschs im Team (Rhythmen, Ort, Zeit, Umfang),
- Nutzung von Kalender, Telefon, E-Mails, Videokonferenzsystemen oder Chats,
- Transparenz über Erreichbarkeit,
- Umgang miteinander in Chats oder Videokonferenzen, z. B. Aufmerksamkeit, Formulierung von Nachrichten, Vereinbarung von Kurzpausen in oder nach längeren Online-Meetings, Kameranutzung in Videokonferenzen,
- Vereinbarungen zu Präsenzzeiten.

Interviewte berichten häufig über die besondere Qualität des Austauschs in Präsenz. Ein größerer Teil der Interviewten wünscht sich, dass das Team regelmäßig in Präsenz zusammenkommt. Rhythmen des Austauschs in Präsenz werden sehr unterschiedlich gewählt, wie die Interviews und Gruppendiskussionen zeigen. In digitalen Austauschformaten wird der informelle Austausch von vielen Interviewten als hürdenreicher empfunden. Es sollte daher darauf geachtet werden, auch regelmäßig Austauschformate im Sinne

einer Kommunikation unter physisch-räumlich Anwesenden vorzusehen, um informelle Kommunikation und Vertrauensaufbau, kreativen Austausch oder die Klärung von Konflikten zu ermöglichen.

Arbeitszeit

Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews lassen in Bezug auf die Ortsflexibilität erkennen, dass sie mit einer gewissen Arbeitszeitflexibilität einhergeht. Der Umfang der Flexibilität der Arbeitszeit ist dabei meist auf einen vereinbarten Rahmen begrenzt (z. B. Kernarbeitszeit oder -gleitzeit in einem bestimmten Zeitfenster). Grundsätzlich gelten auch im Homeoffice gesetzliche und vertragliche Regelungen zur Arbeitszeit.

Die Umsetzung dieser Regelungen im Homeoffice kann von Arbeitgebenden schlechter überprüft werden. Unterlaufen von Regelungen durch Mitarbeitende ist möglich, wie die Interviews zeigen. Einige Befragte berichten über Praxen, Arbeitszeiten abhängig vom Arbeitsaufkommen auszuweiten und bei überschrittener Höchstleistungszeit die Arbeitszeit an anderen Arbeitstagen zu dokumentieren. Mitunter wird auch von Arbeitszeiten an Sonn- und Feiertagen berichtet. Interviewte zeigen überdies z. T. in ihrem Verhalten Anhaltspunkte einer interessierten Selbstgefährdung (vgl. Peters 2011), die sich in der selbstgesteuerten Überschreitung eigener Belastungsgrenzen, zumeist bei indirekter ergebnisorientierter Steuerung, äußert. Im Falle hybrider Arbeit kann sich interessierte Selbstgefährdung z. B. darin ausdrücken, Pausen aussetzen bzw. verschobene oder unterbrochene Pausen nicht nachzuholen, überlange Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen, an Wochenenden zu arbeiten oder Ruhe- und Erholungszeiten zu missachten. Gesundheitliche Gefahren infolge arbeitszeitlicher Belastungen werden häufig unterschätzt.

Führungskräfte sind hier in der Fürsorgeverantwortung, stärker auf die Einhaltung der Erholungszeiten wie Pausen oder Ruhezeiten zu achten. Sie verantworten die Inanspruchnahme und Gestaltung von Pausen sowie die Einhaltung der Ruhezeiten und die Begrenzung von Erreichbarkeit. Zudem haben sie eine Vorbildfunktion im Umgang mit Arbeitszeit für ihre Mitarbeitenden. Führungskräfte sind in der Verantwortung, diesen neuen Anforderungen begegnen und Mitarbeitende für die Problematik interessierter Selbstgefährdung zu sensibilisieren bzw. zu unterweisen. Dies setzt allerdings voraus, dass entsprechende Führungs- und Gesundheitskompetenzen auch aufseiten der Führungskräfte entwickelt werden. Konkret sollte der Umgang mit Arbeitszeit klar geregelt und ggf. proaktiv in Mitarbeitendengesprächen angesprochen werden. Erwartungen und Zeitkapazitäten sollten zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften klar kommuniziert werden. Zudem könnten Mitarbeitende in ihrem Grenzmanagement beim Aufeinandertreffen verschiedener Anforderungen aus beruflichem und privatem Bereich geschult werden.

Unterschiedliche Ansprüche von Erwerbsarbeit und Privatleben erfordern z. T. eine Flexibilität in der Arbeitszeit durch Verkürzungen oder Unterbrechungen. Die Erwerbsarbeit ist ein Lebensbereich neben weiteren und beeinflusst diese, wird aber auch von diesen beeinflusst (vgl. Dohmen 2023b). Ansprüche an die private Lebensführung spielen zunehmend in die Erwerbsarbeit hinein. Es haben sich Arbeitsmodelle herausgebildet, in denen die Arbeitszeit aufgrund privater Verpflichtungen z. B. durch Abhol- oder Bringzeiten von Kindern oder Handwerkertermine unterbrochen und anschließend durch Wiederaufnahme der Erwerbsarbeit fortgesetzt wird. Interviewte befürworten grundsätzlich diese Flexibilität. Arbeitszeiten werden so stärker als bisher unterbrochen und machen eine Dokumentation komplexer. Eine klare Erwartungskommunikation zur Einhaltung von Arbeitszeiten könnte hilfreich sein. Vorlagen für Arbeitszeitdokumentationen von Arbeitgebenden, die mehrere Arbeitszeitblöcke am Tag berücksichtigen, könnten ebenso helfen wie auch Schulungen von Mitarbeitenden zur Arbeitszeitgestaltung bei hybrider Arbeit.

Konkret ließe sich an verschiedenen Stellen ansetzen, z. B. an einer

- Sensibilisierung von Führungskräften und Mitarbeitenden für Entgrenzungsrisiken, wie überlangen Arbeitszeiten oder Erreichbarkeitserwartungen außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit,
- Sensibilisierung von Mitarbeitenden zu Präsentismus,
- klaren Regelungen und Kommunikation von Pausenzeiten,
- Unterweisung der Mitarbeitenden zur Vermeidung bzw. Einschränkung der Arbeit an Sonn- und Feiertagen,
- einem klaren Grenzmanagement für den Lebensbereich Arbeit: Klarheit über Arbeitszeit und Erreichbarkeit der Beschäftigten,
- Austausch im Unternehmen über Good-Practice-Ansätze des Grenzmanagements: Wo gelingt es gut? Wie können Hindernisse eines gesundheitsförderlichen Grenzmanagements erkannt und abgebaut werden?

Neben einem Bewusstsein für die gesetzlichen Regelungen bedarf es auch einer Berücksichtigung der Komplexität, in der sich die Beschäftigten in ihrem alltäglichen Leben befinden. Hierzu eignen sich beteiligungsorientierte Verfahren der gesundheitsförderlichen Gestaltung hybrider Arbeit, wie Arbeitssituationsanalysen.

Soziale Beziehungen

Soziale Beziehungen am Arbeitsplatz bestehen sowohl zwischen Mitarbeitenden als auch jeweils mit der Führungskraft. Der soziale Austausch ist in Literatur und Empirie zentrales Thema hybrider Arbeitskonzepte. Neben der fachlichen Zusammenarbeit mit Kolleg:innen sollte auf eine ausreichende Möglichkeit für einen informellen sozialen Austausch (digital oder in Präsenz) geachtet werden. In allen Interviews wurden gemeinsame Bürotage für die Teams angesprochen. Unterschiedlich bewertet wurde die Häufigkeit. Räume für informellen Austausch anzubieten stellt eine Option hierzu dar, etwa offene Begegnungsflächen mit Kaffeemaschinen.³ Gemeinsame Mittagessen werden beispielsweise in der öffentlichen Verwaltung angeboten. Im IT-Unternehmen werden Gelder für teaminterne Freizeitaktivitäten bereitgestellt oder es wird auch zu gemeinsamen Essen im Bürogebäude eingeladen.

Neben dem sozialen Austausch ist auch die Erfahrung von Gerechtigkeit und der konstruktiven Bearbeitung möglicher Gerechtigkeitskonflikten beim Zugang zu oder der Nutzung von hybrider Arbeit ein Thema. Hinein spielt hier neben arbeitsorganisatorischen Aspekten, wie einem möglichen Verschieben von Aufgaben ins Büro (z. B. Druckaufträge), auch das Thema des (digitalen) Präsenzverhaltens. In den Interviews hatten Themen wie weitere Konflikte, destruktives Verhalten oder gar Gewalt im Team keine Relevanz. Im Zusammenhang mit hybrider Zusammenarbeit und unter dem Aspekt von Schutz am Arbeitsplatz ist es jedoch von Relevanz, Gewalt am Arbeitsplatz (im häuslichen Umfeld, in Chats und Videokonferenzen) zu berücksichtigen, etwa im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen.

Es ist empfehlenswert, dass die Organisation zumindest eine Empfehlung zum sozialen Miteinander (in Präsenz) ausspricht. Darin könnten z. B. folgende Aspekte geklärt werden:

- multimedialer Austausch zwischen Mitarbeitenden,
- Präsenztage im Büro bei hybrider Arbeit,
- Anlassbezogene Face-to-face-Meetings (z. B. wöchentlicher Teamtag im Büro/Teambesprechungen im Büro),
- Socializing at Work,

³ Die Bedeutung informeller Kommunikation wird u. a. von Bolte und Porschen (2007) behandelt.

- Zusammenarbeit vor Ort,
- Verhaltensstandards in virtuellen Kooperationsräumen.

Führungskräfte tragen die Verantwortung für die Gestaltung der sozialen Beziehungen mit Mitarbeitenden am Arbeitsplatz. Sie sollten ausreichend Zeit haben und qualifiziert sein bzw. werden, um soziale Beziehungen angemessen und wertschätzend gestalten zu können und die Mitarbeitenden unterstützen zu können. Die Anerkennung durch Führungskräfte und die aktive Gestaltung ihrer arbeitsbezogenen Beziehungen zu den Mitarbeitenden sind ebenso zentrale Bausteine für die Mitarbeitendengesundheit.

Führungskräfte haben eine zentrale Rolle in der Umsetzung von hybrider Arbeit sowie eine Vorbildfunktion für Gesundheit bei der Arbeit. Sie übersetzen übergeordnete Regelungen und sind Gatekeeper für hybride Arbeitskonzepte sowie Vorbilder für gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Verschiedene Ansatzpunkte bieten sich an, in diesem Gestaltungsfeld aktiv zu werden.

- verpflichtende Schulung/Sensibilisierung von Führungskräften für ihre Rolle in der Führung hybrider Teams,
- verpflichtende Schulung/Sensibilisierung von Führungskräften für eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit (inkl. Gesundheitsrisiken und Ressourcenentwicklung),
- Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zur Stärkung der Führungskräfte in ihren Ressourcen und Kompetenzen, um ihre Selbstsorgefähigkeit und ihre gesundheitsbezogene Unterstützung von Mitarbeitern bei hybrider Arbeit zu fördern,
- Austausch-/Reflexionsräume zwischen Führungskräften über hybride Führung,
- Führungskräfte sollten Mitarbeitenden in Bezug auf die Gestaltung hybrider Arbeit Orientierung und Handlungssicherheit vermitteln,
- Führungskräfte sollten Erwartungen zu hybrider Arbeit gegenüber Mitarbeitenden kommunizieren,
- Führungskräfte sind durch Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in ihren Ressourcen und Kompetenzen zu stärken, um ihre Selbstsorgefähigkeit und ihre gesundheitsbezogene Unterstützung von Mitarbeitern bei hybrider Arbeit zu fördern,
- Unterstützung von Teams bei der internen Gestaltung der hybriden Arbeitskooperation.

Arbeitsmittel

Verantwortung für die Arbeitsmittel tragen Arbeitgebende. Einher damit geht die Bereitstellung ergonomisch gestalteter Arbeitsmittel wie Bildschirme, Tastatur, Laptop, Maus, aber auch Headset und Kamera sowie Schreibtisch und -stuhl. Arbeitgebende sind gesetzlich dazu verpflichtet, dass Arbeitsplätze entsprechend ergonomisch und sicher gestaltet sind (Arbeitsstättenverordnung). Diese Regel gilt für feste Arbeitsplätze (im Büro oder Homeoffice). Schwieriger wird die Umsetzung bei mobiler Arbeit. Hier wird die Verantwortung für eine ergonomische Arbeitsausstattung an die Mitarbeitenden übertragen. Einige Mitarbeitende des IT-Unternehmens berichten davon, privat höhenverstellbare Schreibtische und ergonomische Stühle angeschafft zu haben. Die Anschaffungskosten und die Auswahl eines solchen Mobiliars werden jedoch als aufwändig beschrieben. Hier wünschen sich einige Mitarbeitende, die längerfristig regelmäßig und wiederkehrend im Homeoffice arbeiten, eine Ausstattung bzw. eine Bestellung über den Arbeitgebenden.

Die Interviews zeigen mitunter ein sehr diverses Bild zur Ausstattung und Nutzung der Arbeitsmittel. Im öffentlichen Dienst gibt es klare Regelungen und eine potenziell doppelte Ausstattung bei Antrag auf Homeoffice, sodass Beschäftigte sowohl einen ausgestatteten Schreibtischarbeitsplatz zu Hause wie auch im Büro haben. In Einzelfällen scheint es Verzögerungen in der Beschaffung zu geben. Im IT-Unternehmen hingegen gibt es eine grundlegende Hard- und Softwareausstattung, jedoch nur einen ausgestatteten

Schreibtischarbeitsplatz im Büro. In Einzelfällen können spezielle Bürostühle ins Homeoffice mitgenommen werden. In der Folge werden diese im Büro nicht mehr vorgehalten. In einer Gruppendiskussion war auch die private Anschaffung von höhenverstellbaren Schreibtischen thematisiert worden. Wenngleich höhenverstellbare Schreibtische keine ergonomische Vorgabe sind, könnten Unternehmen deren Anschaffung für Mitarbeitende in der privaten Häuslichkeit fördern und unterstützen, z. B. durch Rabatte bei organisierten Sammelbestellungen.

Über die Hardware hinaus erweist sich die Software insbesondere bei hybrider Arbeit als wesentlicher Faktor. Arbeitgebende geben hier Standards vor und bieten Arbeitnehmenden Software an. Die Software wird ebenfalls sehr unterschiedlich genutzt. Ergebnisse der Interviews weisen darauf, dass die Nutzung stark von persönlichen Kompetenzen und Gewohnheiten abhängt.

In der Fallstudie zum öffentlichen Dienst werden u. a. Softwareprobleme angesprochen, die sich auf die telefonische Erreichbarkeit im Homeoffice auswirken. In dem IT-Dienstleistungsunternehmen wird hingegen die Stabilität der VPN-Verbindung und die Drosselung, die das Handling mit größeren Datenmengen problematisch macht, bemängelt.

Empfehlenswert ist bzgl. der Arbeitsmittel:

- klare Regelungen und Information zur ergonomischen Ausstattung und zu dessen Beschaffungsprozess,
- ergonomische Ausstattung der Arbeitsmittel im Homeoffice und bei mobiler Arbeit,
- ggf. Sammelbestellungen von ergonomischen Stühlen,
- ggf. Beratung zur Beschaffung von höhenverstellbaren Tischen und mögliche Angebote für Mitarbeitende (z. B. Preisreduktion durch Sammelbestellungen),
- Umfragen zu benötigten oder gewünschten Arbeitsmitteln zur stetigen Verbesserung der Arbeitsmittel.

Arbeitsumgebung

Durch die Flexibilisierung des Arbeitsortes haben Mitarbeitende zunehmend Einfluss auf die Arbeitsumgebung. Über die Arbeit im privaten Raum, dem selbst gewählten Wohnraum, ist ihre Arbeitsumgebung in den Fällen, in denen das Homeoffice genutzt wird, den persönlichen Vorlieben angepasst. Hintergrundgeräusche können durch die flexiblere Wahl des Arbeitsortes z. T. reduziert werden. Dies bedeutet auch, dass Menschen mit Fürsorgeverantwortung u. a. das Büro wählen. Gleichzeitig ist der Einfluss des Arbeitgebenden bei der Umsetzung hybrider Arbeit im privaten Raum reduziert. Gesetzliche Regelungen behalten jedoch auch im (als Telearbeit geregelten) Homeoffice ihre Gültigkeit. Licht, Luft und Platz sind konkret geregelt.

Mitarbeitende benötigen Schulungen, Unterweisungen und Informationsmaterialien zu arbeitsschutzrechtlichen Standards und deren Umsetzungsmöglichkeiten im privaten Raum. Gefördert werden könnte dies u. a. durch organisationsinternen Austausch über Best-Practice-Beispiele, Galerien oder die Nominierungen einzelner Best-Practice-Beispiele.

Für die Arbeitsumgebung empfehlenswert ist:

- Unterweisung der Mitarbeitenden zu arbeitsschutzrechtlichen Regelungen der Arbeitsumgebung,
- Informationen zur Umsetzung, z. B. in Form von Beispielen,
- Angebot von störungsfreien Räumen im Bürogebäude,
- Angebot von Austauschräumen (z. B. an Kaffeemaschinen).

Gestaltung und Weiterentwicklung von Arbeits- und Gesundheitsschutz in hybrider Arbeit

Neue Rahmenbedingungen, wie die Entkoppelung von Arbeitsort und Betrieb sowie der neue Umfang technischer Tools, wie Videokonferenzen, stellen neue Herausforderungen an den Arbeits- und Gesundheitsschutz und seine Akteure. Zur Gestaltung und Weiterentwicklung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes geben die Ergebnisse der Studie erste Hinweise.

Der betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutz wird über eine entsprechende Arbeitsschutzorganisation geregelt. Rechtliche Regelungen gelten wie oben beschrieben für die Telearbeit mit Einschränkungen auch für die mobile Arbeit.

Erste Ansätze, hybride Arbeit im Arbeits- und Gesundheitsschutz zu berücksichtigen, können sein, Führungskräfte und weitere Akteure, wie Betriebsrät:innen und Personalrät:innen oder Fachkräfte für Arbeitssicherheit, für die genannten Spannungsverhältnisse und eine beteiligungsorientierte Bewertung von Ressourcen und Belastungen zu sensibilisieren.

Die räumliche Distanz zwischen Beschäftigten und Arbeitgebenden im Kontext des Homeoffice führt zur stärkeren Übertragung von Verantwortung der Beschäftigten für ihren Gesundheitsschutz. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, ist die Stärkung der Eigenkompetenz zum Gesundheitsschutz essenziell. Zudem ist eine umfassende Unterweisung der Beschäftigten durch Arbeitgebende unerlässlich. Führungskräfte sind dazu angehalten, die Kompetenzen der Mitarbeitenden zu erkennen und darauf aufbauend Angebote zu Schulungen und Weiterentwicklungen zu unterbreiten.

Gefährdungsbeurteilung

Die Gefährdungsbeurteilung muss multilokales Arbeiten mit verschiedenen Rahmenbedingungen beachten. Mobile Arbeit und Telearbeit bzw. hybride Arbeitskonzepte sind dezidiert im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zu berücksichtigen. Um der neuen Komplexität gerecht werden zu können, ist eine Gefährdungsbeurteilung nötig, die sowohl die Tätigkeit als auch den jeweiligen Kontext einbezieht. Gefährdungsbeurteilungen sehen bereits eine Beteiligung von Mitarbeitenden und ihrer betrieblichen Interessenvertretungen vor. Die direkte Beteiligung von Beschäftigten wird im Kontext hybrider Arbeit zunehmend wichtig. Hierfür bieten sich dialog- und beteiligungsorientierte Verfahren wie Workshops mit Beschäftigten oder Arbeitssituationsanalysen an. Arbeitgebende könnten zudem mithilfe verschiedener Unterstützungsangebote auf spezifische Lebensumstände und verschiedene Vorstellungen von guter Arbeit aufseiten von Beschäftigten eingehen, etwa Arbeitsmodelle hybrider Arbeit so gestalten, dass auch die individuellen Lebensumstände von Beschäftigten berücksichtigt werden, wie die Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit mit der informellen Pflege von Angehörigen (vgl. Dötig und Krajcic 2025). Arbeitgebende bzw. Führungskräfte sollten Beschäftigten hierbei Freiräume lassen, individuelle Lösungen zu ermöglichen und arbeitsbezogene Rahmenbedingungen gesundheitsförderlich gestalten. Basierend darauf können individuelle Gespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten vereinbart werden, in denen diese sich auf konkrete Aspekte der Ausgestaltung einigen. Es ist darauf zu achten, dass zwischen Arbeitgebenden und betrieblichen Interessenvertretungen verbindliche Rahmenregelungen zu hybrider Arbeit ausgehandelt werden, die für alle Beschäftigten und Tätigkeitsgruppen gelten.

Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung hybrider Arbeit sind insbesondere folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- besondere Unfallgefahren bei mobiler Arbeit u. a. im Homeoffice,
- ergonomische Ausstattung (Arbeitsplatz und -mittel),
- Unterbrechungen und Störungen im Arbeitsprozess,

- Gestaltung und Einhaltung der Arbeitszeit,
- Auswirkungen von Distanz und der Nutzung digitaler Kommunikationstools.

Der Einbezug von Beschäftigten ist besonders relevant, da sie viele Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes eigenverantwortlich umsetzen müssen. Auf Grundlage der Gefährdungsbeurteilung sind zielgerichtete Unterweisungskonzepte zu erstellen. Diese sollten u. a. folgende Inhalte umfassen:

- Maßnahmen zur Unfallverhütung unter Berücksichtigung der besonderen Gefährdungen im Homeoffice und bei mobiler Arbeit,
- Verständigung auf Regeln zum störungsfreien Arbeiten,
- Einhaltung arbeitszeitrechtlicher Vorgaben (Höchstarbeitszeiten, Pausenregelungen und Ruhezeiten),
- Hinweise zur Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes.

Auf betrieblicher Ebene sind ergänzend folgende Rahmenbedingungen wesentlich:

- die Einführung von Dialog- und Beteiligungsformaten zur Entwicklung und Umsetzung wirkungsvoller Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bei hybrider Arbeit,
- regelmäßige Sensibilisierung für die geänderten Anforderungen durch hybride Arbeit (z. B. Selbstorganisation),
- Unterweisung von Beschäftigten,
- Offenheit bei der Erprobung unterschiedlicher Arbeitsformen (Büroarbeit, Wechselmodell, Homeoffice),
- Möglichkeiten zum Austausch von Beschäftigten schaffen.

Bei der Weiterentwicklung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes könnte eine stärkere Digitalisierung von Werkzeugen wie z. B. bei Unterweisungen oder zur Unterstützung der Gefährdungsbeurteilung mitgedacht werden.

6 Fazit und Ausblick

Im Folgenden schildern wir im Fazit zusammenfassend die wichtigsten Ergebnisse unserer Analysen und schließen mit einem Ausblick auf zukünftigen Forschungsbedarf.

6.1 Fazit

Die Relevanz von hybriden Arbeitsmodellen ist auch in Zukunft nicht zu unterschätzen. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit ist es wichtig, zu untersuchen, wo Ressourcen und auch Belastungen liegen. In dieser Studie wurde beispielhaft in zwei Organisationen untersucht, wie es um die psychosoziale Gesundheit der Mitarbeitenden in hybriden Arbeitskonzepten steht.

Wesentliche Erkenntnis aus der Studie ist, dass Ausprägungen von hybrider Arbeit sehr komplex sind und sich die gesundheitlichen Ressourcen und Belastungen hybrider Arbeit stark abhängig von den jeweiligen Rahmenbedingungen und den genutzten Arbeitsmodellen hybrider Arbeit, den Arbeitstätigkeiten und schließlich auch von den individuellen Präferenzen und Bewertungen von Beschäftigten auswirken können. Es lassen sich jedoch einzelne relevante Punkte hervorheben:

6.1.1 *Regulierung*

Grundsätzlich bieten Regulierungen Orientierung und Sicherheit für Mitarbeitende im Sinne eines Handlungs- und Verhaltensrahmen bei hybrider Arbeit und sind notwendig für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus ermöglichen die Regulierungen, den Arbeits- und Gesundheitsschutz auch konkret auf ortsflexibles Arbeiten anzuwenden und eröffnen Möglichkeiten gesundheitsförderlicher Gestaltung. Zu unterscheiden sind formale Regelungen, z. B. eine Betriebsvereinbarung, und informelle Regeln, die etwa auf Teamebene ausgehandelt werden. Doch Regeln müssen nicht nur ausgehandelt und festgehalten, sondern auch gelebt werden. Die Qualität ihrer Umsetzung ist entscheidend. Für eine gute Umsetzung sollten übergeordnete Regeln für hybride Arbeit Spielräume für Anpassungen auf Teamebene lassen sowie eine regelmäßige Überprüfung und Evaluation vorsehen. Hierbei sind Beschäftigte und betriebliche Interessenvertretungen zu beteiligen.

6.1.2 *Spannungsverhältnisse*

Formale Regeln treffen auf sehr unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und etablierte Arbeitskulturen. Diese Komplexität lässt sich in formalen Regeln nicht vollends berücksichtigen. Wir empfehlen an erster Stelle die Sensibilisierung der Führungskräfte und die Entwicklung und Etablierung einer Arbeitskultur (durch die Führungskräfte), die es möglich macht (auch durch Aushandlungen im Team), die Spannungsverhältnisse zu berücksichtigen und die Beschäftigten zu unterstützen. Weiterhin ist die Sensibilität betrieblicher Arbeitsschutzakteure, einschließlich der betrieblichen Interessenvertretungen, für hybride Arbeit und die damit verbundenen Spannungsverhältnisse zu fördern. Arbeitsschutzakteure sollten sich der Existenz der Spannungsverhältnisse und der verschiedenen Bewältigungsmuster bewusst sein oder werden. Die genannten Gestaltungsbereiche bieten erste Ansatzpunkte, um zu einem gesundheitsförderlichen hybriden Arbeitskonzept zu gelangen (s. o.).

6.1.3 *Arbeits- und Gesundheitsschutz*

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz trifft auf neue Anforderungen im Rahmen der hybriden Arbeit. Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, benötigt es zusätzliche Kompetenzen der Akteure, insbesondere der Führungskräfte, zur Unterstützung von Beschäftigten bei der Bewältigung von Spannungsverhältnissen hybrider Arbeit.

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse dieser Studie plädieren wir dafür, im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung stärker als bisher beteiligungsorientierte Verfahren zu nutzen. Für eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit ist es wichtig, das Erfahrungswissen der Beschäftigten zu nutzen, um zu ermitteln, wie verschiedene Arbeitsmodelle und die darin wirkenden Anforderungen auf sie wirken. Auch für die spätere Umsetzung und Nachhaltigkeit von Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes ist ein beteiligungsorientierter Ansatz wertvoll, da er die Beschäftigten als Mitwirkende ernst nimmt und Akzeptanz schafft. Dabei ermöglichen solche Verfahren auch einen reziproken Wissensaustausch und die Beschäftigten werden für Formen und Auswirkungen interessierter Selbstgefährdung sensibilisiert. Nicht zuletzt erlaubt dies auch Aushandlungsräume für die Berücksichtigung individueller Präferenzen zur Anpassung von Arbeitsmodellen, etwa an die persönlichen Bedürfnisse von Beschäftigten zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

6.2 **Ausblick**

Die Ergebnisse der Studie machen die Komplexität der gesundheitsförderlichen Gestaltung hybrider Arbeit deutlich. Gleichzeitig zeigt sich ein Forschungsbedarf, die gesundheitlichen Auswirkungen in größerem

Umfang und auf längere Sicht zu untersuchen. Weitere Folgestudien sind nötig, um unsere explorativen Befunde zu prüfen und zu erweitern.

Durch hybride Arbeit wird es für Beschäftigte möglich, individuelle Lebensansprüche gegenüber Arbeitgebenden bzw. Unternehmen zu reklamieren bzw. ihre spezifischen Lebensmodelle zu verfolgen. Das Modell der „Life Domains“ (vgl. Dohmen 2023b) setzt hier an und macht deutlich, wie viele Lebensbereiche im Leben der Beschäftigten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen relevant sind. Daraus resultieren eine Vielzahl an unterschiedlichen Lebens- und Arbeitsmodellen. Betriebliche Akteure werden zunehmend mit dieser Diversität konfrontiert. Für die betrieblichen Arbeitsschutzakteure und auch für die gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit können daraus erhöhte Herausforderungen in Form von zu bearbeitenden Grenz- und Erwartungskonflikten resultieren, die es zukünftig näher zu untersuchen gilt.

Es bedarf weiterer Forschung zu folgenden Fragen: Wie kann hybride Arbeit in Anbetracht einer Ausdifferenzierung von Lebensmodellen, damit verbundenen Bedürfnissen und Interessen aufseiten von Beschäftigten gesundheitsförderlich gestaltet werden? Welches Maß an generalisierbaren betrieblichen Regelungen ist hierfür erforderlich, wie viel Flexibilität in Bezug auf individuelle Lebensmodelle und -ansprüche ist möglich? Wo ergeben sich hierbei Grenz- und Erwartungskonflikte, wie können im betrieblichen Arbeitsschutz gangbare Wege entwickelt werden, damit konstruktiv umzugehen? Welche Auswirkungen hat dies auf Arbeit in den Betrieben? Welche neuen Herausforderungen ergeben sich im Kontext hybrider Arbeit für betriebliche Interessenvertretungen und ihr Interessenvertretungshandeln? Damit verbunden ist die Frage, welche arbeitspolitischen Praktiken besonders geeignet sind, um eine effektive Interessenvertretung in hybriden Arbeitsstrukturen zu gewährleisten.

Darüber hinaus stellt sich die Frage, wie sich die Veränderungen der hybriden Arbeit auch auf gesellschaftliche Kontexte auswirken. Zukünftige Forschungsfragen könnten darauf abzielen, welche Auswirkungen die hybride Arbeit auf die anderen Lebensbereiche wie Familie, Partnerschaft, soziale Beziehungen, Freizeit, Ehrenamt, aber auch Hausarbeit, Care-Arbeit und Gesundheit hat.

7 Literaturverzeichnis

Ahlers, E. (2025): Homeoffice: Gekommen, um zu bleiben – Der Trend zum orts- und zeitflexiblen Arbeiten und das Potenzial für eine gute Gestaltung. In: Bettina Kohlrausch, Eileen Peters und Karin Schulze Buschhoff (Hg.): Was von Corona übrig bleibt. Erwerbsarbeit, Sozialstruktur, gesellschaftliche Folgen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 53–71.

Ahlers, Elke; Mierich, Sandra; Zucco, Aline (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. Hg. v. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI). Düsseldorf (WSI Report, 65). Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf, zuletzt geprüft am 18.09.2025.

Backhaus, Nils; Tisch, Anita; Beermann, Beate (2021): Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes.

Badura, Bernhard; Wacker, Alina J.; Hoffmann, Leon K.; Radtke, Johanna S. (2023): Bindungsorientierte Führung – Homeoffice und seine Folgen für Arbeit und Gesundheit. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Johanna Baumgardt, Markus Meyer und Helmut Schröder (Hg.): Fehlzeiten-Report 2023, Bd. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Fehlzeiten-Report), S. 235–254.

Baiasu, Roxana (2023): Vulnerability, Wellbeing and Health. In: Elodie Boubilil und Susi Ferrarello (Hg.): The Vulnerability of the Human World, Bd. 148. Cham: Springer International Publishing (Philosophy and Medicine, 148), S. 123–141.

Bakker, Arnold B.; Demerouti, Evangelia; Sanz-Vergel, Ana (2023): Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 10(1), S. 25–53. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933.

BARMER (Hg.) (2020): social health@work. Eine Studie zur Auswirkung der Digitalisierung der Arbeitswelt auf die Gesundheit der Beschäftigten in Deutschland. Universität St. Gallen; BARMER. Wuppertal.

Beck, David; Taşkan, Esin; Elskamp, Elisabeth; Gold, Michael; Gregersen, Sabine; Klamroth, Heike et al. (2022): Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis. Hg. v. GDA-Arbeitsprogramm Psyche. Berlin. Online verfügbar unter <https://www.gda-portal.de/DE/Downloads/pdf/Psychische-Belastung-Gefaehrdungsbeurteilung-4-Auflage>, zuletzt aktualisiert am 19.03.2024, zuletzt geprüft am 23.10.2025.

Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen: zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. edition sigma, Berlin. Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=86585423*.

Becke, Guido (2014a): Organisationale Achtsamkeit auf Erwartungskonflikte – Zur gesundheits-sensiblen Gestaltung permanenter Reorganisation/Organizational mindfulness focusing on conflicts of expectations – On health promotion in permanent reorganization. In: *Arbeit* 23(2), S. 92–104. DOI: 10.1515/arbeit-2014-0204.

Becke, Guido (2014b): Zukunftsfähige Unternehmenskulturen durch organisationale Achtsamkeit. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2014. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 129–137.

Becke, Guido (2025): Relationale Handlungskoordination von Führungskräften als Gesundheitsressource für Haushaltshilfen in der häuslichen Pflegehilfe. In: *SFO* 74(2–3), S. 157–175. DOI: 10.3790/sfo.2024.1457806.

Becke, Guido; Busse, Britta; Zenz, Cora; Pöser, Stephanie; Mümken, Sarah; Schicktanz, Christel; Gerdau-Heitmann, Cornelia (2022): Die Coronapandemie: Gesundheitliche Ungleichheit und betriebliches Krisenmanagement. Ein Vergleich sozialer und technischer Dienstleistungen. *Arbeit* 31(1–2), S. 155–174. DOI: 10.1515/arbeit-2022-0009.

Becke, Guido; Nussbaum Bitran, Ilana (2025): Hybride Arbeitskonzepte – Folgen für betriebliche Sozialität? In: Laura Bremert, Markus Hoppe, Bettina-Johanna Krings und Werner Schmidt (Hg.): *Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice, New Work und Agilität?* 1. Auflage. Hamburg: VSA (Input Consulting, 3).

Blume, Andreas; Walter, Uta; Bellmann, Ralf; Wellmann, Holger (2011): Betriebliche Gesundheitspolitik – eine Chance für die Mitbestimmung. Potenziale, Hemmnisse und Unterstützungsmöglichkeiten. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 136). Online verfügbar unter <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1193103>.

Bogenstahl, Christoph; Peters, Robert (2020): Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro. Hg. v. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB) (Themenkurzprofil, 41). Online verfügbar unter <https://www.bundestag.de/resource/blob/845928/8679fb3f6210ebac8a8855d3d669a8c6/Themenkurzprofil-041-data.pdf>, zuletzt geprüft am 18.09.2025.

Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Huchler, Norbert; Neumer, Judith; Porschen-Hueck, Stephanie; Sauer, Stefan (2014): Vertrauen im Wandel von Arbeit. In: Fritz Böhle, Annegret Bolte, Norbert Huchler, Judith Neumer, Stephanie Porschen-Hueck und Stefan Sauer (Hg.): *Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 59–68.

Bose, Käthe von (2020): Alte Un-/Sichtbarkeiten, neue Vulnerabilität: Reinigungsarbeit in Krankenhäusern.

Breisig, Thomas (2020): Führung auf Distanz und gesunde Führung bei mobiler Arbeit. In: *Z. Arb. Wiss.* 74(3), S. 188–194. DOI: 10.1007/s41449-020-00219-6.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (o. J.): Mobiles Arbeiten: Verschiedene Arbeitsorte - verschiedene Anforderungen. Online verfügbar unter <https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Arbeitsorganisation/Ortsflexibles-Arbeiten/Arbeitsort>.

Carstensen, T. (2023): Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit. In: *WSI* 76(1), S. 3–9. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-1-3.

Carstensen, Tanja (2020): Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. In: *Z. Arb. Wiss.* 7(3), S. 195–205. DOI: 10.1007/s41449-020-00213-y.

Carstensen, Tanja; Krause, Christoph; Matuschek, Ingo; Kleemann, Frank; Mierich, Sandra (2022): Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice. In: *Arbeit* 31(1–2), S. 195–213. DOI: 10.1515/arbeit-2022-0011.

Chung, Heejung (2022): *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-)Exploitation*: Bristol University Press.

Cox, T. & Griffiths, A. (2005): The nature and measurement of work-related stress: theory and practice. In: John R. Wilson und Sarah Sharples (Hg.): *Evaluation of Human Work*. 3rd edition: CRC Press.

Demerouti, Evangelia; Nachreiner, Friedhelm (2019): Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. In: *Z. Arb. Wiss.* 73(2), S. 119–130. DOI: 10.1007/s41449-018-0100-4.

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (Hg.) (o. J.): Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung. DGUV Information 215-410. Online verfügbar unter https://vorschriften.bgn-branchenwissen.de/daten/dguv/215_410/9.htm, zuletzt geprüft am 17.10.2025.

Dohmen, Daniela (2023a): Darstellung und Reflexion der Befunde. In: Daniela Dohmen (Hg.): Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 267–566.

Dohmen, Daniela (2023b): Wandel der Arbeit. In: Daniela Dohmen (Hg.): Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 49–143.

Donath, Philipp B.; Engelmann, Andreas (2023): Arbeitsschutz und Mitbestimmung für die digitale Arbeitswelt. Regelungsmöglichkeiten und Regelungsbedarfe einer dezentraleren Arbeit. In: *WSI* 76(1), S. 27–37. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-1-27.

Dötig, Charlotte; Krajic, Karl (2025): Vereinbarung von Erwerbstätigkeit und Care für ältere Angehörige – gesundheitliche Risiken und Chancen. In: *Präv Gesundheitsf.* DOI: 10.1007/s11553-025-01253-0.

Eichhorst, W.; Tobsch, V.; Wehner, C. (2016): Neue Qualität der Arbeit? In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2016. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 9–20.

Elprana, Gwen; Felfe, Jörg; Franke, Franziska (2016): Gesundheitsförderliche Führung diagnostizieren und umsetzen. In: Jörg Felfe und Rolf van Dick (Hg.): Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 143–156.

Emmler, H. (2025): Arbeiten im Homeoffice vor und nach Corona – Wer es kann, wer es möchte und wer es darf. In: Bettina Kohlrausch, Eileen Peters und Karin Schulze Buschhoff (Hg.): Was von Corona übrig bleibt. Erwerbsarbeit, Sozialstruktur, gesellschaftliche Folgen. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S. 21–52.

Entgelmeier, Ines; Meyer, Sophie-Charlotte; Tisch, Anita; Backhaus, Nils (2023): Das Büro als sozialer Ort. In: *Arbeit* 32(2), S. 111–132. DOI: 10.1515/arbeit-2023-0008.

Ernst, Gundula; Franke, Alexa; Franzkowiak, Peter (2022): Stress und Stressbewältigung.

Fassbender, Lana; Perleberg, Mella; Meyer, Sophie-Charlotte (2025): Präsentismus und Absentismus.

Fincke, I.; Harth, V.; Mache, S. (2018): Arbeitsbedingungen in innovativen Bürokonzepten unter gesundheitsrelevanten und arbeitswissenschaftlichen Aspekten. In: *Zbl Arbeitsmed* 68(3), S. 168–176. DOI: 10.1007/s40664-017-0236-7.

Fischbach, Andrea (2020): Wie unfair ist das denn? Ursachen und Folgen organisationaler Gerechtigkeit. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2020. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 147–164.

Gajendran, Ravi S.; Harrison, David A. (2007): The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. In: *The Journal of applied psychology* 92(6), S. 1524–1541. DOI: 10.1037/0021-9010.92.6.1524.

Gerst, D. (2023): New Work: Zwischen neuer Freiheit und fremdbestimmter Flexibilität. In: *WSI* 76(1), S. 62–68. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-1-62.

Giddens, Anthony (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt/Main, New York: Campus-Verl. (Campus-Studium, 557).

- Gloger, Boris (2016): Scrum: Produkte zuverlässig und schnell entwickeln. 5., überarbeitete Auflage. München: Hanser (Hanser eLibrary).
- Greif, S. (1991): Stress in der Arbeit – Einführung und Grundbegriffe. In: Siegfried Greif, Norbert Semmer und Eva Bamberg (Hg.): Psychischer Streß am Arbeitsplatz. Göttingen: Hogrefe, S. 1–28.
- Grey, Christopher (2010): A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations. 2nd. edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington, DC, Melbourne: SAGE (A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about).
- Hardwig, Thomas; Boos, Margarete (2023): Hybrid Work: Herausforderungen an das Change Management in Unternehmen. In: *Gr Interakt Org* 54(2), S. 187–197. DOI: 10.1007/s11612-023-00686-5.
- Hardwig, Thomas; Latniak, Erich (2025): Herausforderungen der Arbeits- und Organisationsgestaltung bei hybrider Arbeit. In: *Gr Interakt Org* 56(1), S. 171–184. DOI: 10.1007/s11612-025-00805-4.
- Hobfoll, Stevan E.; Halbesleben, Jonathon; Neveu, Jean-Pierre; Westman, Mina (2018): Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. In: *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 5(1), S. 103–128. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640.
- Hubel, Nikolas; Peters, Robert; Saussure, Marlène de; Nerger, Michael; Meißner, Lia; Hungerland, Tobias (2024): Gesellschaftliche Auswirkungen hybrider Arbeitsformen. Hg. v. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB).
- Ilter, Yasemin; Barth-Farkas, Faye; Ringeisen, Tobias (2023): Digitale Führungskommunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. In: *Gr Interakt Org* 54(2), S. 259–271. DOI: 10.1007/s11612-023-00676-7.
- Jaß, Leonie; Mache, Stefanie (2025): Hybrides Arbeiten in einer ortsflexiblen Arbeitswelt. In: *Zbl Arbeits-med.* DOI: 10.1007/s40664-025-00576-1.
- Kittelmann, Marlies; Adolph, Lars; Michel, Alexandra; Packroff, Rolf; Schütte, Martin; Sommer, Sabine (2023): Handbuch Gefährdungsbeurteilung. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Online verfügbar unter https://www.baua.de/DE/Themen/Arbeitsgestaltung/Gefaehrdungsbeurteilung/Handbuch-Gefaehrdungsbeurteilung/Grundlagenwissen/Grundlagen/Grundlagen_dossier?pos=5, zuletzt geprüft am 17.10.2025.
- Klaffke, Martin (2019): Gestaltung agiler Arbeitswelten. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kleemann, Frank; Leontaris, Timo (2023): Grenzen der Virtualisierung? In: *Arbeit* 32(2), S. 133–154. DOI: 10.1515/arbeit-2023-0009.
- Kleemann, Frank; Westerheide, Jule; Matuschek, Ingo (2019): Arbeit und Leben: Wechselwirkungen und Entgrenzung von Erwerbs- und Privatsphäre. In: Frank Kleemann, Jule Westerheide und Ingo Matuschek (Hg.): Arbeit und Subjekt. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 135–164.
- Krause, Andreas; Dorsemagen, C.; Stadlinger, Jörg; Baeriswyl, Sophie (2012): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien; Konsequenzen für das betriebliche GesundheitsmanagementA1 – Dorsemagen, Cosima. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose, Markus Meyer und Frank Achilles (Hg.): Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin: Springer (Fehlzeiten-Report, 2012), S. 191–202. Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=1322377650*.

Krick, Annika; Felfe, Jörg; Klebe, Laura; Tautz, Dorothee (2023): Hybrides Führen: Führen in Zeiten von Homeoffice. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Johanna Baumgardt, Markus Meyer und Helmut Schröder (Hg.): Fehlzeiten-Report 2023, Bd. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Fehlzeiten-Report), S. 271–286.

Kühl, Stefan (2023): Schattenorganisation. Agiles Management und ungewollte Bürokratisierung. 1. Auflage. Weinheim: Campus Verlag. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-e-pflicht-3231067>.

Kühl, Stefan (2025): Führung und Gefolgschaft. Management im Nationalsozialismus und in der Demokratie. Erste Auflage, Originalausgabe. Berlin: Suhrkamp (suhrkamp taschenbuch wissenschaft, 2469). Online verfügbar unter <https://portal.dnb.de/opac/mvb/cover?isbn=978-3-518-30069-5>.

Kunz, Lea Katharina; Ducki, Antje; Hoppe, Annekatrin (2023): Gesunde Arbeit durch eine gesunde Gestaltung von Entgrenzung. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Johanna Baumgardt, Markus Meyer und Helmut Schröder (Hg.): Fehlzeiten-Report 2023, Bd. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Fehlzeiten-Report), S. 347–358.

Kunze, Florian; Hampel, Kilian (2024): Konstanzer Homeoffice-Studie. Datenauswertung vom Mai 2024. Online verfügbar unter <https://www.polver.uni-konstanz.de/kunze/konstanzer-homeoffice-studie/>, zuletzt geprüft am 05.12.2025.

Lamnek, Siegfried; Krell, Claudia (2016): Qualitative Sozialforschung. 6., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz. Online verfügbar unter http://https://content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783621283625.

Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Wittmann, Ralf; Utz, Tatjana (2020a): Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Landes, Miriam; Steiner, Eberhard; Wittmann, Ralf; Utz, Tatjana (2020b): Gesund im Home Office. In: Miriam Landes, Eberhard Steiner, Ralf Wittmann und Tatjana Utz (Hg.): Führung von Mitarbeitenden im Home Office. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden (essentials), S. 49–54.

Lazarus, Richard S.; Folkman, Susan (1984): Stress, Appraisal, and Coping. New York, United States: Springer Publishing Company, Incorporated. Online verfügbar unter <http://ebookcentral.proquest.com/lib/suub-shib/detail.action?docID=423337>.

Lengen, Julia Christine; Kordsmeyer, Ann-Christin; Rohwer, Elisabeth; Harth, Volker; Mache, Stefanie (2021): Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse. In: *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie* 71(2), S. 63–68. DOI: 10.1007/s40664-020-00410-w.

Lott, Yvonne; Ahlers, Elke; Wenckebach, Johanna; Zucco, Aline (2021): Recht auf mobile Arbeit – Warum wir es brauchen, was es regeln muss. Hg. v. WSI. Hans Böckler Stiftung (Policy Brief, 55). Online verfügbar unter https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=9242, zuletzt geprüft am 11.07.2025.

Lübcke, Stefanie; Ohlbrecht, Heike (2023): Home sweet home? Arbeits(t)raum Homeoffice. In: *Arbeit* 32(2), S. 175–194. DOI: 10.1515/arbeit-2023-0011.

Marx, C.; Reimann, M.; Ribbat, M. (2021): Führung digital: Anforderungen und Ressourcen bei Führungskräften.

Matiaske, Wenzel; Seifert, Hartmut (2022): Coworking Spaces als dritter Arbeitsort – eine Alternative zur Arbeit von zu Hause. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (IBE-Reihe), S. 179–187.

Mayer-Ahuja, Nicole (2011): Grenzen der Homogenisierung. IT-Arbeit zwischen ortsgebundener Regulierung und transnationaler Unternehmensstrategie. 1. Auflage. Weinheim: Campus Verlag. Online verfügbar unter <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-3250670>.

Mayer-Ahuja, Nicole (2025): Klassengesellschaft akut. München: Verlag C.H.BECK oHG.

Mayring, Philipp (2015): Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken A1 – Mayring, Philipp. 12., überarbeitete Auflage. Weinheim: Beltz (Beltz Pädagogik). Online verfügbar unter http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783407293930.

Menz, Wolfgang; Seeliger, Martin (2024): Soziologie der Arbeit: ein Reader. Originalausgabe, erste Auflage. Berlin: Suhrkamp (suhrkamp taschenbuch wissenschaft, 2402). Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=477660423X*.

Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, London, New Dehli: SAGE Publications, Inc.

Ott, Ida; Widler, Julia; Knecht, Michaela; Meier, Laurenz Linus (2021): Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder und Markus Meyer (Hg.): Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 217–232.

Peter, Richard (2017): Von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Belohnungen und betrieblicher Gerechtigkeit: Die Modelle Demand-Control und berufliche Gratifikationskrisen. In: Gudrun Faller (Hg.): Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Bern: Hogrefe, S. 109–122.

Peters, K. (2011): Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Nick Kratzer, W. Dunkel, K. Becker und S. Hinrichs (Hg.): Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement. Berlin: edition sigma, S. 105–122.

Popitz, Heinrich (1999): Phänomene der Macht. Autorität, Herrschaft, Gewalt, Technik. 2. Aufl. Tübingen: Mohr.

Reimann, M.; Marx, C.; Tisch, Anita (2024): Zwischen Flexibilität und Überforderung: der Zusammenhang von digitaler Arbeitskommunikation und mentaler Gesundheit. Hg. v. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund (bua: Bericht kompakt).

Reimann, Mareike; Diewald, Martin (2023): Homeoffice: Ohne gute Beziehungen zwischen Kolleg*innen und Vorgesetzten gelingt es nicht. In: *WSI* 76(2), S. 133–140. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-2-133.

Reindl, Cornelia; Lanwehr, Ralf; Kopinski, Thomas (2022): Das hybride Büro: Gestaltungsansätze für New Work-Arbeitsumgebungen anhand eines Fallbeispiels. In: *Gr Interakt Org* 53(2), S. 241–249. DOI: 10.1007/s11612-022-00635-8.

Rosenstiel, L. von (2002): Führung in Organisationen. In: Jutta Allmendinger und Thomas Hinz (Hg.): Organisationssoziologie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie Sonderheft, 42), S. 203–243.

- Roth, Johannes; Lambertin, Knut (2023): „Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Johanna Baumgardt, Markus Meyer und Helmut Schröder (Hg.): Fehlzzeiten-Report 2023, Bd. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Fehlzzeiten-Report), S. 85–98.
- Rump, Jutta; Eilers, Silke (2022): Führen auf Distanz – Neue Führungsrollen treffen auf neue Arbeitsmodelle. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler (IBE-Reihe), S. 205–232.
- Sandrock, Stephan; Börkircher, Mikko (2022): Mobile Arbeit und Homeoffice – Neue Herausforderungen für Führungskräfte und Beschäftigte im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung. Hg. v. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. Magdeburg (Frühjahrskongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft).
- Sandrock, Stephan; Stahn, Catharina (2020): Arbeits- und Gesundheitsschutz bei mobiler Arbeit. In: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.): Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (ifaa-Edition), S. 3–9.
- Schauer, Alexandra (2023): Mensch ohne Welt. Eine Soziologie spätmoderner Vergesellschaftung. Originalausgabe. Berlin: Suhrkamp Verlag. Online verfügbar unter http://www.content-select.com/index.php?id=bib_view&ean=9783518772898.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt/Main [u. a.]: Campus-Verl. Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=1430377747*.
- Schmidt, Werner (2017): Die Integration von Flüchtlingen und Arbeitsmigranten in der Arbeitswelt. Betrieblicher Universalismus unter Druck | Arbeitsmarktpolitik | bpb.de. In: *APuZ*, 23.06.2017. Online verfügbar unter <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/apuz/250665/die-integration-von-fluechtlingen-und-arbeitsmigranten-in-der-arbeitswelt-betrieblicher-universalismus-unter-druck/>, zuletzt geprüft am 05.12.2025.
- Schnell, Tatjana (2018): Von Lebenssinn und Sinn in der Arbeit. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzzeiten-Report 2018. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 11–21.
- Schreyer, Jasmin; Sauer, Stefan; Tihlarik, Amelie; Nicklich, Manuel; Pfeiffer, Sabine; Blank, Marco (2023): Beyond Home or Office – Arbeits(t)raum Homeoffice während und nach Corona. In: *WSI* 76(1), S. 10–18. DOI: 10.5771/0342-300X-2023-1-10.
- Schroeder, W. (2025): Gehört dem Home-Office die Zukunft? In: Anke Hassel und Wolfgang Schroeder (Hg.): Was wird aus der Arbeit? 1. Auflage. Weinheim: Campus Verlag, S. 273–278.
- Schulz-Dadaczynski, Anika (2017): Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck. In: *Präv Gesundheitsf* 12(3), S. 160–166. DOI: 10.1007/s11553-017-0582-5.
- Schulz-Dadaczynski, Anika (2023): Die Rolle sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz bei Arbeit unter Zeit- und Leistungsdruck. In: *Präv Gesundheitsf* 18 (1), S. 132–137. DOI: 10.1007/s11553-022-00935-3.
- Senghaas-Knobloch, Eva (1997): Produktionskonzepte und persönliche Sinngebung Gruppenarbeit als neue Herausforderung. In: Eva Senghaas-Knobloch, Brigitte Nagler und Annette Dohms (Hg.): Zukunft der industriellen Arbeitskultur. Persönliche Sinnansprüche und Gruppenarbeit. 2. durchgesehene Auflage. Münster: Lit-Verl. (Arbeitsgestaltung – Technikbewertung – Zukunft, 7).

Siegrist, J.; Dragano, N. (2008): Psychosoziale Belastungen und Erkrankungsrisiken im Erwerbsleben: Befunde aus internationalen Studien zum Anforderungs-Kontroll-Modell und zum Modell beruflicher Gratifikationskrisen. In: *Bundesgesundheitsblatt, Gesundheitsforschung, Gesundheitsschutz* 51(3), S. 305–312. DOI: 10.1007/s00103-008-0461-5.

Siegrist, Johannes (2021): Psychosoziale Arbeitsbelastungen und Erkrankungsrisiken: Wissenschaftliche Evidenz und praktische Konsequenzen. In: *Der Internist* 62(9), S. 893–898. DOI: 10.1007/s00108-021-01105-x.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (25.09.2025): Homeoffice 2024 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt. Pressemitteilung Nr. N051 vom 25. September 2025. Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/09/PD25_N051_13.html, zuletzt geprüft am 22.12.2025.

Strauch, Barbara; Ornetzeder, Daniel (2022): Soziokratie. Organisationsstrukturen zur Stärkung von Beteiligung und Mitverantwortung des Einzelnen in Unternehmen, Politik und Gesellschaft. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Verlag Franz Vahlen. Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=4199149139*.

Tegtmeier, Patricia; Entgelmeier, Ines (2025): Hybrides, Ortsflexibles, Multilokales Arbeiten? Wissenschaft im Dialog IV.

Trevino Garcia, Lorena Edith; Christensen, Jan Olav (2025): Hybrid work and mental distress: a cross-sectional study of 24,763 office workers in the Norwegian public sector. In: *International archives of occupational and environmental health* 98(4-5), S. 399–407. DOI: 10.1007/s00420-025-02136-9.

Ulich, Eberhard (2001): Arbeitspsychologie. 5., vollst. überarb. und erw. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverl. AG an der ETH Zürich [u. a.]. Online verfügbar unter http://katalog.suub.uni-bremen.de/DB=1/LNG=DU/CMD?ACT=SRCHA&IKT=8000&TRM=60796267*.

Vieten, L.; Wendsche, J. (2024): Ausfall von Ruhepausen in Deutschland – Verbreitung und Auswirkungen auf die Erholung, Gesundheit und Zufriedenheit von Beschäftigten.

Waltersbacher, Andrea; Maisuradze, Maia; Schröder, Helmut (2019): Arbeitszeit und Arbeitsort – (wie viel) Flexibilität ist gesund? In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose und Markus Meyer (Hg.): Fehlzzeiten-Report 2019. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, S. 77–107.

Wegge, J.; Wendsche, J. (2019): Metaanalyse zur Wirksamkeit von Kurzpausen. Hg. v. Dortmund GfA. Dresden (Frühjahrskongress 2019). Online verfügbar unter <https://gfa2019.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de/inhalt/A.4.3.pdf>, zuletzt geprüft am 02.09.2025.

Weltz, Friedrich (1988): Die doppelte Wirklichkeit der Unternehmen und ihre Konsequenzen für die Industriegesellschaft. In: *Soziale Welt* 39(1), S. 97–103.

Widuckel, Werner; Bellmann, Lutz (2023): Homeoffice: Perspektiven, Herausforderungen, Lösungsansätze. In: Inka Knappertsbusch und Gerlind Wisskirchen (Hg.): Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 49–55.

Wöhrmann, Anne M.; Backhaus, Nils; Ducki, Antje (2023): Mobiles Arbeiten: Chancen und Risiken. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Johanna Baumgardt, Markus Meyer und Helmut Schröder (Hg.): Fehlzzeiten-Report 2023, Bd. 2023. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg (Fehlzzeiten-Report), S. 255–269.

Wörwag, Sebastian (2020): Human Work Culture – Ein Modell für eine humane Arbeitskultur. In: Sebastian Wörwag und Alexandra Cloots (Hg.): *Arbeitskulturen im Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 21–69.

Wyatt, Sophia; Liedl, Bernd; Fritsch, Nina-Sophie (2025): Desk-Sharing: Neue Aushandlungsprozesse und Konflikte am Arbeitsplatz. In: *Österreich Z Soziol* 50(1). DOI: 10.1007/s11614-025-00597-3.

Zenz, Cora; Becke, Guido; Pöser, Stephanie (2023): Agile Projektarbeit in der Pandemie – Gesundheitsressourcen entwickeln und regenerieren unter widrigen Umständen. In: Guido Becke (Hg.): *Flexible Dienstleistungsarbeit gesundheitsförderlich gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 71–90.

Arbeitnehmerkammer Bremen
Bürgerstraße 1
28195 Bremen
Telefon 0421.3 63 01-0
Telefax 0421.3 63 01-89
info@arbeitnehmerkammer.de
www.arbeitnehmerkammer.de

iaw – Institut Arbeit und Wirtschaft
Forum am Domshof
Domshof 26
28195 Bremen
Telefon 0421.2 18-6 17 04
Telefax 0421.2 18-6 17 07
iaw-info@uni-bremen.de
www.iaw.uni-bremen.de

Wie lässt sich hybride Arbeit gesundheitsförderlich gestalten? – Eine Studie zur Umsetzung hybrider Arbeit in zwei Organisationen in Bremen

Mit der Corona-Pandemie hat die hybride, das heißt zeit- und ortsflexible, digital gerahmte Zusammenarbeit einen Aufschwung erlebt. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz und die gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit ist es wichtig zu wissen, wo Ressourcen und auch Anforderungen liegen. Die vorliegende Studie hat dies beispielhaft in zwei Organisationen untersucht.

Zentrales Ergebnis der Studie ist, dass Ausprägungen von hybrider Arbeit stark variieren und sich die gesundheitlichen Ressourcen und Belastungen hybrider Arbeit sehr unterschiedlich auswirken. Es konnten vier gesundheitsrelevante Spannungsfelder hybrider Arbeit identifiziert werden. Die Umsetzung im jeweiligen Team und die individuellen Bewertungen der Beschäftigten spielen neben Führung und Arbeitskultur eine große Rolle bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung.

Neben einer grundlegenden Regulierung von hybrider Arbeit, bei der auch die Mitbestimmung eine wichtige Funktion hat, ist daher auch der Freiraum für teamindividuelle Regelungen entscheidend. Betriebliche Arbeits- und Gesundheitsschutzakteure sollten Sensibilität für die komplexen Anforderungen hybrider Arbeit und deren Spannungsverhältnisse entwickeln. Die Partizipation der Beschäftigten im Prozess der Gefährdungsbeurteilung hybrider Arbeit ist essenziell für deren gesundheitsförderliche Gestaltung.

—