

Zenz, Cora

Article — Published Version

Hybride Arbeit – Herausforderung für die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten und die betriebliche Arbeitsschutzpraxis

Zeitschrift für Arbeitswissenschaft

Provided in Cooperation with:

Springer Nature

Suggested Citation: Zenz, Cora (2026) : Hybride Arbeit – Herausforderung für die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten und die betriebliche Arbeitsschutzpraxis, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, ISSN 2366-4681, Springer, Berlin, Heidelberg, Vol. 80, Iss. 1, pp. 89-103, <https://doi.org/10.1007/s41449-026-00509-5>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/338586>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>



Hybride Arbeit – Herausforderung für die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten und die betriebliche Arbeitsschutzpraxis

Cora Zenz¹

Angenommen: 4. Februar 2026 / Online publiziert: 25. Februar 2026
© The Author(s) 2026

Zusammenfassung

Der Artikel untersucht hybride (Büro-)Arbeit als neue Arbeitskonzepte, die mit größeren Veränderungen der Arbeitsorganisation einhergehen. Er analysiert damit einhergehende Belastungspotenzialen und Bewältigungsstrategien von Beschäftigten. Ausgehend von dem größeren Umfang, in dem hybride Arbeit (Homeoffice, mobile Arbeit, Telearbeit) genutzt wird, nimmt sie postpandemisch einen anderen Stellenwert ein. Neben den Chancen der Vereinbarkeit verschiedener Lebensbereiche bergen hybride Arbeitskonzepte in der postpandemischen Zeit Risiken für Entgrenzung, hohe Anforderungen an Selbstorganisation und Führungsverantwortung, sowie Schwierigkeiten in der Beziehung zu Kolleg:innen. Kommunikation und Kooperation müssen stärker als bisher ausgehandelt und initiiert werden. Beschäftigte werden mit verschiedenen (neuen) Anforderungen und Erwartungen an sich und ihre Arbeit konfrontiert, die sich in vier Spannungsverhältnissen zuspitzen. Damit rücken Fragen der Bewältigungsstrategien in den Vordergrund, die für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von hybriden Arbeitskonzepten entscheidend sind.

Schablonenartige Gestaltungsempfehlungen scheinen unmöglich. Vor diesem Hintergrund empfiehlt der Artikel die Spannungsverhältnisse in der Gestaltung von Arbeitskonzepten und Arbeitsschutz zu berücksichtigen. Ziel ist eine gesundheitsförderliche Gestaltung hybrider Arbeit.

Praktische Relevanz: Die gewonnenen Erkenntnisse zu Herausforderungen hybrider Arbeit dienen dazu die neuen Arbeitskonzepte gesundheitsförderlicher gestalten zu können.

Schlüsselwörter Hybride Arbeit · Gestaltung · Psychosoziale Gesundheit · Arbeitsschutz · Homeoffice

Hybrid work—a challenge for the psychosocial health of employees and occupational health and safety practices

Abstract

The article examines hybrid (office) work as a new working concept that is accompanied by major changes in the organisation of work. It analyses the associated potential strain factors and the following coping strategies of employees. Given the greater extent to which hybrid work (home office, mobile work, teleworking) is being used in the post-pandemic era, its significance has been redefined. In addition to the opportunities for balancing different areas of life, hybrid working concepts in the post-pandemic period involve risks of blurred boundaries, high demands on self-organisation and leadership responsibility, as well as difficulties in relationships with colleagues. Communication and cooperation must be negotiated and initiated more intensively than before. Employees are confronted with various (new) demands and expectations placed on themselves and their work, which culminate in four areas of tension. This gives rise to questions regarding coping strategies, which are of crucial importance in order to promote healthy hybrid working concepts.

Templated design recommendations seem impossible. Against this background, the article advocates taking the tensions into account when designing work concepts and occupational health and safety. The aim is to design hybrid work in a way that promotes health.

✉ Cora Zenz
c.zenz@uni-bremen.de

¹ Institut Arbeit und Wirtschaft, Universität Bremen, Forum am Domshof, Domshof 26, 28195 Bremen, Deutschland

Practical Relevance: The insights gained into the challenges of hybrid working will be used to make the new working concepts more conducive to health.

Keywords Hybrid work · Design · Occupational health and safety · Psychosocial health · Home office

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Mit Blick auf die neuen Anforderungen hybrider Arbeitskonzepte nach der Coronapandemie wird in diesem Artikel zunächst auf die Entwicklungen der hybriden Arbeit in der Arbeitswelt eingegangen. Daraus soll deutlich werden, dass die Situation vor der Coronapandemie und während der Coronapandemie nicht mit der postpandemischen Zeit vergleichbar ist und mit neuen Herausforderungen an Beschäftigte einhergeht.

Zuerst werden die Begriffe erklärt, um die Differenzierung deutlich zu machen:

Mobiles Arbeiten wird hier als das temporäre und eher flexible ortsungebundene Arbeiten definiert (vgl. Backhaus et al. 2021; Bogenstahl und Peters 2020). Homeoffice wird in diesem Artikel verstanden als Arbeiten in der privaten Häuslichkeit von Arbeitnehmenden in Abstimmung mit Arbeitgebenden (vgl. Backhaus et al. 2021), auf den am häufigsten im Artikel Bezug genommen wird. Telearbeit ist dahingegen eine regulierte Form des Homeoffices mit einem fest eingerichteten Arbeitsplatz in der privaten Häuslichkeit von Arbeitnehmenden (vgl. Backhaus et al. 2021).

Hybride Arbeit wird hier verstanden als eine Kombination bzw. einen Wechsel von Arbeitstätigkeiten, „die örtlich unabhängig vom offiziellen Arbeitsort“ (Hubel et al. 2024, S. 11) und der Arbeit am offiziellen Arbeitsort (vgl. Entgelmeier et al. 2023, S. 111; Hubel et al. 2024, S. 11).

Beschäftigte in Büroarbeit können zunehmend ortsflexibel arbeiten. D.h. sie können vor allem in Bürotätigkeiten häufig abhängig von eigenen Lebens- und Arbeitsverhältnissen und -vorstellungen ein Arbeitsmodell (Arbeiten im Büro, im Homeoffice, im Wechsel) wählen. Die frühere Trennung von Erwerbsarbeit im Betrieb und der privaten Häuslichkeit wird verstärkt aufgelöst (vgl. Kleemann et al. 2019; Tegtmeier und Entgelmeier 2025).

Hybride Arbeitskonzepte können über die Zeit in drei Phasen unterteilt werden: Die Phase vor der Coronapandemie, die während der Pandemie, sowie die nach der Pandemie. Vor der Coronapandemie wurde nur marginal im Homeoffice gearbeitet (ca. 13 % der Erwerbstätigen (Statistisches Bundesamt (DESTATIS) 2025a)).

Während der Pandemie hat es eine deutliche Zunahme der Homeoffice-Nutzung auf ca. 21 % im Jahr 2020 (Statistisches Bundesamt (DESTATIS) 2025) gegeben. Die Digitalisierung ermöglicht durch digitale Infrastrukturen Ver-

änderungen in der Arbeitsorganisation (Carstensen et al. 2022, S. 198), sodass Beschäftigte an Büroarbeitsplätzen in neuem Umfang orts- und zeitflexibler digital zusammenarbeiten können. Während der Pandemie gab es jedoch eine Sondersituation mit sehr speziellen Rahmenbedingungen, z.B. der Gleichzeitigkeit von Care- und Erwerbsarbeit zuhause. Nach der Coronapandemie hat die hybride Arbeit einen Aufschwung erlebt (vgl. Grunau und Wolter 2024). Im Homeoffice arbeiten seit 2023 ca. 24 % der Beschäftigten (Statistisches Bundesamt (DESTATIS) 2023, 2024, 2025b). Wenngleich das Arbeiten von Zuhause im Homeoffice, mobile Arbeit und auch alternierende Telearbeit keine neuen Arbeitskonzepte darstellen, sind die Rahmenbedingungen neu und auch die Qualität der Koordination und Kooperation hybrider Arbeit ist eine neue. Hybride Arbeitskonzepte gelten als neuer Normalzustand bei Büroarbeit (vgl. Desiere und Meyer 2022; Rump und Eilers 2022; Badura et al. 2023; Telu und Kumar 2025).

Ein neues Phänomen nach der Coronapandemie ist eine stärkere Öffnung von Organisationen hinsichtlich der Nutzung von ortsflexibler Arbeit. Dies geht mit einer Flexibilisierung der Örtlichkeit einher. Die Art der parallelen Nutzung von mobiler Arbeit, Telearbeit und Büroarbeit hat vorher in dem Umfang nicht stattgefunden (vgl. Zenz und Becke *im Druck*). Die Inanspruchnahme des Arbeitens von Zuhause ist deutlich gestiegen (Lübcke und Ohlbrecht 2023, S. 178; vgl. Badura et al. 2023, S. 239; Breisig et al. 2023). Es tun sich neue Herausforderungen für Führungskräfte und Beschäftigte auf. Die höhere Flexibilität führt zu einer „Neuordnung[...] der alltäglichen Arbeitspraxis“ (Carstensen et al. 2022, S. 195) und bindet das gesamte Team ein (Carstensen et al. 2022, S. 197). Mit der Gleichzeitigkeit des Arbeitens von verschiedenen Orten aus steigt die Komplexität für Beschäftigte und Arbeitgebende in der Zusammenarbeit (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Konkret bedeutet das, dass die Koordination und die Kooperation der Arbeit im Team komplexer werden. Kommunikationsstrukturen verlagern sich zunehmend auf digitale Wege, wodurch sich auch der informelle Austausch zwischen Beschäftigten verändert (Kleemann und Leontaris 2023). Dies wiederum wirkt sich auf die sozialen Beziehungen im Betrieb aus (vgl. Becke und Nussbaum Bitran 2025). Führung steht nun vor Schwierigkeiten: Sie muss sich stärker als bisher in Richtung Vertrauen orientieren und eine gerechte Inklusion von mobil Beschäftigte ermöglichen (Ebojoh und Högberg 2024).

1.2 Aufbau des Artikels

Dieser Artikel untersucht die Herausforderungen hybrider Arbeit für die Beschäftigten und ihre Bewältigungsmuster. Datengrundlage bietet eine qualitative Studie des Instituts Arbeit und Wirtschaft, die von August 2024 bis Juli 2025 durchgeführt und von der Arbeitnehmerkammer Bremen gefördert wurde.

Zunächst wird der theoretisch-konzeptionelle Hintergrund, konkret das Job Demands-Resources-Modell (Demerouti und Nachreiner 2019; Bakker und Demerouti 2007), dargestellt, um das grundsätzliche Verständnis von arbeitsbezogenen Anforderungen und ihre gesundheitliche Bedeutung einzuführen. Erweitert wird die Perspektive mit dem Ansatz des transaktionalen Stressmodells, das die individuelle Bewertung von äußeren Anforderungen stärker in den Blick nimmt (Lazarus und Folkman 1984). Damit liefert dieses Modell eine Erklärungsmöglichkeit für unterschiedliche Auswirkungen von gleichen Anforderungen.

Das methodische Vorgehen zur Datenerhebung und -auswertung wird im Anschluss vorgestellt.

Nachfolgend werden im Ergebnisteil die identifizierten Anforderungen (postpandemischer) hybrider Arbeit und die Bewältigungsstrategien der Beschäftigten beschrieben, die sich in sogenannten Spannungsverhältnissen zuspitzen. Diese identifizierten Spannungsverhältnisse werden im Hintergrund des Forschungsstands diskutiert. Der Artikel schließt mit einer Schlussbemerkung und Limitation.

2 Zum Stand der Forschung

Mit der Neuordnung der Arbeitsorganisation treten neue Herausforderungen und Belastungskonstellationen für Beschäftigte auf, die sich aufgrund der zunehmenden Flexibilisierung von bisherigen Nutzungen der hybriden Arbeit unterscheiden und in diesem Artikel beschrieben werden. Homeoffice bzw. Telearbeit und mobile Arbeit wurden bereits vor und während der Coronapandemie bzgl. möglicher gesundheitlichen Auswirkungen beforscht. Forschungsergebnisse weisen unterschiedliche Erkenntnisse zu gesundheitlichen Ressourcen und Belastungen in der hybriden Arbeit aus (vgl. Wöhrmann und Ebner 2021, S. 362 ff.).

Beispielsweise werden das Flexibilitäts- und Autonomieempfinden als Gesundheitsressourcen aufgeführt (vgl. Lübcke und Ohlbrecht 2023), indem z. B. Arbeitsautonomie die -motivation erhöht und Stress reduziert (Gajendran und Harrison 2007). Zum Teil lässt sich die Vereinbarkeit durch die Ortsflexibilität verbessern, zum Teil verschwimmen die Grenzen (vgl. Carstensen et al. 2022). Gleichzeitig treten Belastungen durch fehlende soziale, insbesondere informelle Kontakte (vgl. Gajendran und Harrison 2007), Arbeitsverdichtung, der Verunsichtbarung von Belastungen,

Mehrarbeit oder auch Multitasking auf (Carstensen 2023), welche zu emotionaler Erschöpfung und Burnout führen können.

Unterschiede in den gesundheitlichen Auswirkungen hybrider Arbeit lassen sich unter anderem damit erklären, dass die Arbeitsbedingungen verschieden sind (Beckel und Fisher 2022). Verantwortung für die Gestaltung von Arbeit trägt die Führungskraft. Entscheidenden Einfluss auf das Wohlbefinden der Beschäftigten hat ebenso die Führung (Inceoglu et al. 2018, S. 179). In der Literatur wird bereits auf positive Effekt für die Mitarbeitenden u. a. durch gesundheitsorientierte Führung verwiesen, die auch im Homeoffice-Kontext bestehen (Krick et al. 2023, S. 283). Gesundes Führen in hybrider Arbeit kann sich u. a. durch Health-oriented-Leadership, also ein Führungsstil mit Fokus auf die eigene Gesundheit der Führungskraft und die des Teams, positiv auswirken (vgl. Neidlinger et al. 2024, S. 263). Führungskräfte agieren einerseits als Vorbild und andererseits auch als Gestalter:innen für die Mitarbeitenden. Gleichzeitig werden auch Empowerment und Bindungsorientierung der Führung als wesentliche Faktoren gesehen (Badura et al. 2023, S. 248). Dabei handelt es sich um Führung, die sich durch Transparenz, Beteiligung, Sinnhaftigkeit, sozialen Zusammenhalt im Team und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten auszeichnet (Badura et al. 2023, S. 246). Es wird deutlich, dass der betrieblichen Gestaltung dabei eine besondere Bedeutung zukommt (Wöhrmann et al. 2023, S. 261). Weiterhin spielen unterschiedliche persönliche Gründe der Beschäftigten in die Wahl des Arbeitsmodells (mobile Arbeit, Homeoffice, Telearbeit) hinein (z. B. geringere Pendelzeiten, bessere Vereinbarkeit mit dem Privatleben und bessere Konzentrationsmöglichkeiten) (siehe Bonin et al. 2020; Badura et al. 2023).

Beschäftigte antworten mit verschiedenen lebensweltlichen Ansprüchen auf die zunehmenden Möglichkeiten ortsflexibler Arbeit, nachdem sie (positive) Erfahrungen während der Coronapandemie gesammelt haben und sich ggf. auch privat auf diese Arbeitsbedingungen eingestellt haben. Bisher fehlt der Blick auf die Umgangsweisen der Beschäftigten mit diesen neuen Herausforderungen. Unterschiede lassen sich jedoch auch darauf zurückführen, dass die Empfindung und Wahrnehmung von hybrider Arbeit sehr individuell sind. Nicht jede Arbeitsform passt für jede und jeden Beschäftigten (Lübcke und Ohlbrecht 2023, S. 182 ff.). Die gleichen Arbeitsbedingungen, Ressourcen und Belastungen, werden unterschiedlich wahrgenommen (vgl. Jaß et al. 2024).

3 Theoretisch-konzeptioneller Hintergrund – Job Demands-Resources-Modell und das transaktionale Stressmodell

Das vertiefte Verständnis des eigenen gesundheitlichen Erlebens während der Tätigkeit in hybriden Arbeitsmodellen ist bisher noch nicht stark erforscht, erste Erkenntnisse zeigen jedoch auch international, dass sowohl positive wie auch negative Auswirkungen auf die Beschäftigtengesundheit auftreten (Dale et al. 2024). Die grundlegende Annahme, dass (psychosoziale) Anforderungen zum Leben dazu gehören und im Arbeitsleben auftauchen und Ressourcen die Gesundheit fördern können, folgt in diesem Beitrag der Logik des Job Demands-Resources-Modells (Demerouti und Nachreiner 2019; Bakker et al. 2023). Demnach werden psychologische Arbeitsanforderungen an Beschäftigten immer auch ihren Arbeitsressourcen gegenübergestellt. Wenn Arbeitsressourcen, z. B. Handlungs- und Gestaltungsspielraum zur Bewältigung der Anforderungen nicht ausreichen, kommt es zu einer Erschöpfung der Beschäftigten, welche sich negativ auf deren Gesundheit auswirken kann (vgl. Peter 2017, S. 112 ff.; Demerouti und Nachreiner 2019, S. 122). Arbeitsressourcen puffern oder moderieren dem Modell nach die Wirkung von Arbeitsanforderungen auf die Beschäftigten und fördern damit Motivation, psychisches Wohlbefinden und Arbeitsengagement (Demerouti und Nachreiner 2019, S. 124). Beschäftigte können mithilfe von ausreichenden Ressourcen mit den Arbeitsanforderungen besser umgehen (vgl. Coping Hypothese). Zu hohe Anforderungen münden dann in Ermüdung bzw. Erschöpfung. Das Modell wurde um die Rolle des Individuums und dessen personale Ressourcen haben Einzug ergänzt (Demerouti und Nachreiner 2019, S. 125). Sie moderieren zwischen Arbeitsressourcen und -engagement. Weiterhin gestaltet das Individuum Arbeitsanforderungen und -ressourcen mit (in Anlehnung an das Konzept Job crafting) (Demerouti und Nachreiner 2019, S. 125). Hybride Arbeitskonzepte können als Arbeitsressource wie auch als -anforderung wirken (Dale et al. 2024). Der Bezug von hybrider Arbeit und Wohlbefinden der Beschäftigten ist komplex und die verschiedenen Auswirkungen werden unterschiedlich begründet (Umfang hybrider Arbeit, das jeweils gewählte Modell und dessen Ressourcen oder auch die Häufigkeit der Nutzung) (vgl. u. a. Dale et al. 2024).

Unterschiede in der Wahrnehmung der Arbeitsressourcen und -anforderungen werden in dem JDR-Modell jedoch nicht berücksichtigt. Ich nehme an, dass die Wahrnehmung der Ressourcen und Anforderungen letztendlich das unterschiedliche Handeln der Beschäftigten beeinflusst. Aus diesem Grund wird das JDR-Modell um die Logik des transaktionalen Stressmodells nach Lazarus und Folkman (1984) ergänzt. Das transaktionale Stressmodell sieht einen zwei-

stufigen Bewertungsprozess einer Situation vor. Zunächst wird individuell bewertet, ob eine Situation eine zu bewältigende Herausforderung darstellt. In einem zweiten Bewertungsschritt wird dann geprüft, ob vorhandene Ressourcen für die Bewältigung ausreichen. Die Stressreaktion im Anschluss ist abhängig davon, ob diese Ressourcen als ausreichend bewertet werden. Damit ist die individuelle Bewertung der Situation und entsprechender Bewältigungsmöglichkeiten entscheidend für eine Stressempfindung. Daraus ergibt sich eine sehr individuelle Empfindung von Stress. Diese individuelle Bewertung und daraus folgende individuelle Bewältigung wird angewendet auf die Bewertung von Anforderungen und Ressourcen hybrider Arbeitskonzepte.

4 Methodisches Vorgehen

Diesem Beitrag liegen Ergebnisse eines einjährigen Forschungsprojekts (August 2024 bis Juli 2025) zu hybriden Arbeitskonzepten des Instituts Arbeit und Wirtschaft der Universität Bremen zugrunde. Das Projekt wurde von der Arbeitnehmerkammer Bremen finanziert. Die zentrale Fragestellung des Projektes ist, mit welchen psychosozialen Belastungsfaktoren und Ressourcen hybride Arbeitskonzepte verbunden sind.

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

Anfangs wurde eine grundlegende Literaturrecherche zum aktuellen Stand der Forschung über hybride Arbeit sowie zu gesundheitlichen Auswirkungen von Homeoffice auf die Gesundheit von Beschäftigten durchgeführt. In einer zweiten Stufe wurden in Ergänzung zwei übergeordneten leitfadengestützten (Gruppen)Interviews mit einem Arbeitsmediziner und drei Mitgliedern des Gesamtpersonalrats einer Kommunalverwaltung geführt. Fokussiert wurden Themen wie a) Gesundheitsrisiken und Arbeitsbelastung durch hybride Arbeit, b) gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung und betrieblicher Umgang mit hybrider Arbeit c) Dienstvereinbarung (öffentlicher Dienst) sowie die d) Arbeitgebendenperspektive. Diesen Interviews generierten Erkenntnisse zu Verbreitung und Umsetzung von hybriden Arbeitskonzepten in Organisationen im regionalen Raum und der Rolle hybrider Arbeitskonzepte für die Gesundheit der Beschäftigten aus Sicht der Interviewten.

In der dritten Stufe wurden zwei intensivere Betriebsfallstudien in Dienstleistungsorganisationen durchgeführt, die bereits Erfahrungen mit der Einführung bzw. Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte haben. Hierbei wurde ein vergleichend-kontrastierendes Vorgehen gewählt: Die beiden Betriebsfallstudien zielten auf den Öffentlichen Dienst und die IT-Dienstleistungen. Während im Öffentlichen Dienst Interessensvertretungsstrukturen und der Arbeitsschutz etab-

liert sind, repräsentiert das ausgewählte IT-Dienstleistungsunternehmen die eher klein- und mittelständisch geprägte Branche, in der institutionalisierte Mitbestimmungs- und Interessenvertretungsstrukturen weniger verbreitet sind. Jedoch scheint diese Branche qua Arbeitsinhalt der Digitalisierung aufgeschlossener und es wurde zu Beginn der Studie vermutet, dass der Öffentliche Dienst eher etwas nachholender und die IT-Branche eine Rolle als Vorreiter einnimmt.

Interviews im Öffentlichen Dienst erfolgten in einem Referat und einem Stabsbereich einer Kommunalverwaltung. Unter den Teilnehmenden waren Sachbearbeiter:innen und Referent:innen mit unterschiedlichen beruflichen Erfahrungen, Dauer der Organisationszugehörigkeit sowie unterschiedlichen Alters. Alle Befragten waren weiblich. Inhaltlich ging es in diesen Gesprächen um den Umgang mit hybrider Arbeit 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 Interviewten waren bis auf eine Frau männlich.

4.1 Stichprobenbeschreibung und Datenerhebung

Die Betriebsfallstudien umfassten leitfadengestützte qualitative Interviews (Helfferich 2022) mit Führungskräften und betrieblichen Arbeitsschutz-/BGM-Expert:innen sowie qualitative Gruppeninterviews mit Beschäftigten, die in hybriden Arbeitskonzepten tätig sind (Tab. 1). Fokussiertes Thema war die spezifische Ausgestaltung der hybriden Arbeitskonzepte, um auf dieser Basis Gesundheitsrisiken und -ressourcen kontextspezifisch bestimmen zu können, sowie die betrieblichen Regelungen zu erfassen.

Mithilfe von vier Interviews mit Geschäftsführung, Person in Personalverantwortung, Referatsleitung und Personalratsmitgliedern (PR) wurden Rahmenbedingungen der hybriden Arbeit und allgemeine Regelungen, sowie die Einführung und grundlegenden Einstellungen im Unternehmen zu hybriden Arbeitskonzepten eruiert. Zentrale Themenbereiche waren a) das eigene Führungsverständnis, b) die Arbeitskultur, c) Motivation für und Erwartungen an hybride Arbeitskonzepte, d) Hybride Führung e) Desksharing und f) Gesundheit. Im Gespräch mit dem PR-Mitglied ging es um: a) Status quo hybrider Arbeit, b) Umsetzungsqualität gültiger Regelungen, wie bsp. Desksharing, c) Gesundheitsressourcen d) gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung e) Gesundheitsrisiken und Belastungen.

Die leitfadengestützten Gruppeninterviews (Lamnek und Krell 2016, S. 315) wurden ergänzt, um verschiedene Perspektiven der Beschäftigten einzufangen. Die Beschäftigten wurden unterteilt in Gruppen abhängig von dem gewählten Arbeitsmodell (hauptsächlich Büroarbeit, Wechselmodell oder Homeoffice) interviewt.

Die Interviewfragen bezogen sich bei jeder Gruppe auf a) die Motivation und Erwartung an das gewählte Arbeitsmodell, b) Regelungen zu hybrider Arbeit und die erlebten c) Veränderungen und Verbesserungen. Weiterhin stand auch die d) Arbeitsgestaltung und ihre gesundheitsförderlichen Ressourcen, sowie neu an sie gestellte e) Anforderungen als potenzielle Gesundheitsrisiken im Fokus der Gespräche. Die Leitfäden ließen außerdem Raum für spontane Schwerpunktsetzung.

4.2 Datenauswertung

Bei Einwilligung wurden die Interviews aufgenommen und anschließend transkribiert.

Die Analyse der Transkripte und – 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 gesundheitlichen Belastungen und Potenziale hybrider Arbeit.

5 Ergebnisse

Auf Basis des Job Demands-Resources-Modells in Kombination mit dem transaktionalen Modell sollen Herausforderungen und Bewältigungsmuster eruiert werden, die sich in der postpandemischen Zeit zeigen.

Insbesondere die Umsetzung von hybrider Arbeit wurde bisher wenig untersucht. Es ist zu vermuten, dass das betriebliche und das persönliche Umfeld mitunter entscheidende Faktoren darstellen, die die individuellen Prozesse der Wahrnehmung und Bewertung beeinflussen. Dies legt es nahe, bedingungsbezogene, z. B. (gesundheitsorientierte) Führungskultur oder Kommunikationsstrukturen, und verhaltensbezogene Einflussfaktoren, wie die Gestaltung der Arbeitsroutinen oder der Bewältigungsstrategien der Beschäftigten, gleichermaßen zu berücksichtigen.

Ihre Berücksichtigung ermöglicht es, Gesundheitschancen und -risiken hybrider Arbeit abzuschätzen und zu analysieren.

Die Interviews der Studie zeigen starke Unterschiede in der Wahrnehmung von Anforderungen und Ressourcen hybrider Arbeit. Herausforderungen für Beschäftigte ergeben sich dadurch, dass nun verschiedene Erwartungen, Be-

Tab. 1 Übersicht zur Datenerhebung**Table 1** Overview of data collection

Datenerhebung/Interviews		Anzahl der Teilnehmenden
<i>Übergeordnete Expert:innen</i>	<i>Zwei Interviews</i> darunter Je ein Interview mit einem Arbeitsmediziner Eine Gruppendiskussion mit drei Arbeitnehmervertreter:innen	4
Betriebsfallstudien á fünf Interviews (bzw. Gruppendiskussionen)		Anzahl der Teilnehmenden
<i>IT-Dienstleistungsunternehmen</i>	<i>Fünf Interviews</i> darunter Zwei mit Geschäftsführung und einer Person für Personal- sowie BGM verantwortlich á etwa 1,5 h Drei Gruppeninterviews á etwa 120 min aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen (Softwareentwicklung, Buchhaltung, Vertrieb) inkl. Betriebsratsvertreter:innen unterteilt in drei Gruppen je nach gewähltem Arbeitsmodell mit Mitarbeitenden a) bis 90 % im HO tätig b) im Wechselmodell arbeitend c) hauptsächlich im Büro tätig	2 8
<i>Öffentliche Verwaltung</i>	<i>Fünf Interviews</i> darunter Zwei mit je einer Referatsleitung und einem Personalratsmitglied á ca. 90 min Drei Gruppendiskussionen/Doppelinterviews á ca. 120 min 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 a) bis 90 % im HO tätig b) im Wechselmodell arbeitend c) fast ausschließlich im Büro tätig	2 7

dürfnisse und Anforderungen aufeinandertreffen. Daraufhin konnten in der Analyse die Wahrnehmung von Anforderungen und Ressourcen hybrider Arbeit in vier unterschiedlichen Spannungsfeldern identifiziert werden, in denen sich die Herausforderungen hybrider Arbeit für Beschäftigte verdichtend beschreiben lassen (Zenz und Becke [im Druck](#)). Um diesen Spannungsverhältnissen zu begegnen, werden unterschiedliche Bewältigungsstrategien von Beschäftigten genutzt.

Beschäftigte befinden sich im ersten Spannungsverhältnis zwischen Kontrollansprüchen von Führungskräften und dem Wunsch nach Selbstorganisation und Arbeitsautonomie. Im zweiten Spannungsverhältnis wird das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben aufgegriffen. Das Spannungsverhältnis drei nimmt widersprüchliche Wünsche und Bedürfnisse von Beschäftigten nach Nähe und Distanz zu Kolleg:innen in den Blick. Darin lassen sich Aspekte der Arbeitskooperation und -koordination bzw. die arbeitsbezogenen sozialen Beziehungen wiederfinden. Im vierten Spannungsverhältnis werden unterschiedliche Verständnisse von Verantwortlichkeiten für die Gesundheit diskutiert. Dabei steht die Fürsorgeverantwortung der Arbeitgebenden der Eigenverantwortung der Beschäftigten gegenüber. Bezüge zu Arbeitsmittel und -umgebung klingen in mehreren Spannungsverhältnissen an. Mit den Spannungsverhältnissen soll ein Einblick in die Spannbreite der mög-

lichen wahrgenommenen Anforderungen und Ressourcen gegeben werden (vgl. Zenz und Becke [im Druck](#)).

Die unterschiedliche Wahrnehmung dieser Spannungsverhältnisse und damit unterschiedlicher Belastungskonstellationen wird – in Anlehnung an das transaktionale Stressmodell – abhängig von den eigenen Ressourcen auf unterschiedliche Umgangsweisen begründet. Die Ergebnisse zeigen, dass die individuellen Rahmenbedingungen, wie dem Arbeitsmodell (wie z.B. Art der Tätigkeit, Umfang der Tätigkeit, Art hybrider Arbeit und dessen Umfang oder Häufigkeit, persönliche Vorstellung von guter Arbeit) sowie das Privatleben (wie z.B. Wohnort, Art des Wohnens wie Platz und Lautstärke, Fürsorgeverpflichtungen für Angehörige oder auch Haustiere) sehr unterschiedlich sind und die Bewertung der Arbeitsmodelle mitunter mit diesen Faktoren begründet werden. Diese Rahmenbedingungen wirken sich demnach darauf aus, welche Anforderungen und Ressourcen eine Person wahrnimmt und welches Arbeitsmodell (Homeoffice, Wechselmodell oder Büroarbeit) gewählt wird. Darüber hinaus werden entsprechende Umgangsweisen mit diesen Anforderungen und Ressourcen individuell gewählt. Angelehnt an das Job Demands-Resources-Modell benötigen Beschäftigte Ressourcen, um den Anforderungen angemessen zu begegnen. Dabei gilt es für Führungskräfte unterschiedliche Ressourcen der Beschäftigten zu berücksichtigen, die sich aus einem Kon-

glomerat verschiedener Lebensfaktoren zusammensetzen. Die Unterschiede der Bewertung hybrider Arbeit ist abhängig von den individuell wahrgenommenen Ressourcen und Anforderungen. Entsprechend ihrer Bewertung bewältigen Beschäftigte die Spannungsverhältnisse.

5.1 Spannungsverhältnis 1 – Kontroll(ansprüche) versus Selbstorganisation

Im ersten Spannungsverhältnis stehen sich *Kontroll(anspruch)e* von Arbeitgebenden und der Wunsch nach *Selbstorganisation* und Autonomie von Beschäftigten als neue Herausforderung hybrider Arbeit gegenüber.

Führung nimmt in diesem Spannungsverhältnis eine besondere Stellung ein: Eine Schwierigkeit erweist sich für Führungskräfte durch den fehlenden Einblick bzw. Überblick über die Arbeitsbedingungen im privaten oder auch mobilen Raum (Hotelzimmer, Zug etc.). Teilweise ist bei den Führungskräften ein gewisses Maß an Misstrauen erkennbar. Dieses Misstrauen manifestiert sich in erhöhten Kontrollansprüchen durch stärkere Regulierung des Homeoffices. Führungskräfte versuchen dann z. T. mobiles Arbeiten durch zusätzliche Reglementierungen einzuschränken. Damit wird die Rolle der Führungskräfte für die erfolgreiche Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte deutlich. In den beiden Betriebsfallstudien zeigt sich, dass Mitarbeitenden, denen und ihrer Arbeit vertraut wird, tendenziell weniger übergeordnet reguliert werden. Stattdessen wird mehr Verantwortung zur Regulierung und Gestaltung den Teams übertragen und in stärkerem Maße Selbstorganisation ermöglicht und gefordert. Diese Form der Selbstorganisation erfordert jedoch in höherem Maße Selbstverantwortung und die Selbstdisziplin der Beschäftigten. In dessen Folge wird in den geführten Interviews z. B. davon gesprochen, dass die Dokumentation von Arbeitsständen und -ergebnissen, aber auch von Erreichbarkeiten bzw. Verfügbarkeiten mehr Bedeutung für die Zusammenarbeit im Team erlangt.

„Dokumentation ist sehr zeitaufwändig, aber es schafft enorme Transparenz.“ (Protokoll-ÖD-Homeoffice, Absatz 114)

5.2 Bewältigungsmuster in diesem Spannungsverhältnis

Personen, die ein stärkeres Misstrauen von Führungskräften wahrnehmen, erleben dies als belastend und versuchen z. T. die Konfrontation tendenziell zu vermeiden, indem sie im Büro arbeiten:

„Es stresst mich tatsächlich auch ein bisschen zu Hause zu sein, weil ich dann immer das Gefühl habe, man könnte mir unterstellen, ich arbeite nicht oder so. [...]“

Also es ist halt schon irgendwie, ja, ein Stressfaktor, dass ich mir denke, man unterstellt mir sonst was und dann bin ich doch lieber hier.“ (Transkript-Buero-ÖD, Absatz 9)

Die Ergebnisse zeigen, dass die Interviewten auf die Anforderungen an die Selbstorganisation im Homeoffice sehr unterschiedlich reagieren. Einige Beschäftigte kommen weniger damit zurecht, selbst Arbeitspausen und Arbeitszeiten zu gestalten. Sie nehmen z. B. keine Arbeitspausen oder arbeiten länger als im Büro üblich.

„Und dann mache ich keine Pause, weil irgendwie vergesse ich das, bin da im Flow drinne, denke irgendwann mal ‚Oh, irgendwann, jetzt hast du mal Hunger‘. Dann hole ich mir meinen Joghurt aus der Küche. Also da ist nicht so wie hier [im Büro, Anm. Autorin] ...“ (Transkript- ÖD-Wechselmodell, Absatz 190)

Diese Person weist ein Verhalten auf, das als interessierte Selbstgefährdung (vgl. Peters 2011) bezeichnet werden kann. Sie zeigt hohes Arbeitsengagement, wobei gleichzeitig entgrenzende Tendenzen durch die Nicht-Einhaltung der gesetzlich festgelegten Ruhezeit erkennbar sind. Die Nicht-Einhaltung stellt ein gesundheitsgefährdendes Verhalten dar.

Andere Beschäftigte berichten in den Interviews, dass es ihnen im Homeoffice besser geht und ihnen die Selbstorganisation gelingt:

„Ich kann mich da gut abgrenzen. Es gab auch noch nie einen Fall, wo [...], selbst in der Mittagspause oder so, da kommt eigentlich niemand mit irgendwelchen Anfragen, dass man hätte erreichbar sein müssen. Und also bei mir funktioniert es auf jeden Fall sehr gut.“ (Transkript-IT-Wechselmodell, Absatz 89)

Das Beispiel demonstriert, dass einigen Beschäftigten eine Abgrenzung von der Arbeit im Homeoffice gelingt und sie zudem in der Lage sind, die Erholungspause umzusetzen.

Einzelne Interviewte beschreiben auch, dass sie die Möglichkeit nutzen, ihre Arbeitsumgebung und -pausen im Homeoffice besser nach ihren individuellen Vorlieben zu gestalten. Dies zeigt sich in den Interviews zum Beispiel darin, dass der Arbeitsort an persönlichen Vorlieben ausgerichtet wird. Wer sich in den Arbeitspausen im Grünen bewegen will, wählt eher einen ländlichen Homeoffice-Ort, der diese Möglichkeit zulässt.

„... weil ich auf dem Land wohne. Ich kann nach draußen gehen und habe auch eine mentale Erholung dadurch.“ (Protokoll-ÖD-Homeoffice, Absatz 12)

Deutlich werden verschiedene Bewältigungsmuster, die zu potenziell gesundheitsförderlichem oder -schädigendem Verhalten führen können.

5.3 Spannungsverhältnis 2: berufliche versus private Anforderungen

Im zweiten Spannungsverhältnis stehen sich *berufliche und private Anforderungen* gegenüber. Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass private Anforderungen mehr Gewicht bei der Gestaltung der beruflichen Tätigkeit bekommen. Zum Teil wird versucht Kinderbetreuung sowie Bring- und Holdienste in den Arbeitsalltag zu integrieren. Der Arbeitsort zuhause scheint dies besser zu ermöglichen. Beschäftigte nutzen die ihnen ermöglichte Flexibilität der Arbeitszeit, um diese an ihre persönlichen Vorlieben und privaten Interessen anzupassen.

Gleichzeitig wünschen sich die Beschäftigten konzentriert arbeiten zu können. Wo Beschäftigte am besten ungestört und konzentriert arbeiten können, differiert jedoch abhängig von den jeweiligen Störquellen (z. B. ungeplante Störungen durch Kolleg:innen oder Kinder).

5.4 Bewältigungsmuster in diesem Spannungsverhältnis

So starten manche Beschäftigte gerne sehr früh morgens, wohingegen andere mit geplanten Unterbrechungen durch private Termine, z. B. Kinder Hol- und Bringdienste, arbeiten wollen.

„... Man kann auch viel leichter, also ich habe auch ein[...] [Kind], [das] ist jetzt sechseinhalb, so was die Arzttermin oder Ähnliches wahrnehmen, dass man einfach mal kurz, sag ich mal eine Stunde dann Mittagspause macht und dann später weiterarbeitet. Und wenn es so festgefahren ist ... Also mir hilft das eher im Privatleben.“ (Transkript-Wechselmodell_IT-, Absatz 33)

In diesem Fall unterstützt die Flexibilität die Vereinbarkeit von privaten und beruflichen Anforderungen. Die zeitliche und örtliche Flexibilität ermöglicht einen Spielraum, den Anforderungen aus beiden Bereichen gerecht zu werden.

Mitunter werden hierfür jedoch auch Arbeitszeitregelungen unterwandert, indem die Arbeitszeiten an Tagen über zehn Stunden oder auf Sonn- und Feiertagsarbeit ausgeweitet werden.

„Ich nehme auch private Termine unter der Woche wahr. Dafür nehme ich am Wochenende auch Anrufe entgegen.“ (Protokoll-IT-Homeoffice, Absatz 45)
 „Wobei das bei mir zuhause, also bei mir ist, ich mache auch ganz häufig am Wochenende, das muss ich sagen, einfach, weil es mich dann nicht loslässt und dann denke ich: ‚Och‘.“ (Transkript-ÖD-Wechselmodell, Absatz 210)

„Ich denke an Arbeitszeit und Ruhepausen und so etwas. Ich bin mir sicher, dass einige Menschen einfach dann arbeiten, wenn sie Lust haben. Das ist für sie ja erst mal gut. Aber ich glaube, da agieren einige nicht in den gesetzlichen Grenzen.“ (Protokoll-Büro-IT, Absatz 70)

Eine Entgrenzung der Erwerbsarbeitszeit bedeutet dann zum Teil auch Unterwanderungen von gesetzlichen Regelungen zum Arbeitsschutz (z. B. Pausen- und Ruhezeiten). Sie sind als interessierte Selbstgefährdung zu verstehen, also einem gesundheitsgefährdendem Verhalten im Sinne des beruflichen Erfolgs (vgl. Krause et al. 2012), das mit Gesundheitsrisiken einhergehen und bei dem die Fürsorgepflicht der Arbeitgebenden greift.

5.5 Spannungsverhältnis 3 – Nähe versus Distanz

Dies führt uns zum dritten Spannungsverhältnis, das sich auf die Beziehung zwischen Beschäftigten bezieht. Im Spannungsverhältnis zeigt sich der Wunsch von Beschäftigten nach *Nähe* gegenüber dem Wunsch nach *Distanz*.

Die Ergebnisse zeigen, dass Beschäftigte fachlich-inhaltlich sehr gut digital zusammenarbeiten, jedoch lassen (virtuelle) Meetings im digitalen Raum wenig Zeit für informelle Gespräche im Vor- oder Nachgang. Kommunikation zwischen Kolleg:innen außerhalb von Meetings verlagert sich hier in Chats. Gleichzeitig wird von den Interviewten dieser Form der Kommunikation eine weniger soziale Funktion zugeschrieben. Informelle Kommunikation in der digitalen Zusammenarbeit vermissen viele Interviewte. Einige suchen sie vor allem im Betrieb. Der Wunsch nach sozialer Nähe führt daher bei einigen Interviewten dazu, ins Büro zu gehen. Die besondere Qualität des Austauschs bei Präsenztreffen wird hervorgehoben.

„... Es gibt eben Sachen für die nimmt man nicht das Telefon in die Hand, man würde aber schon den Kopf in die Tür stecken und sagen: ‚Hast du mal kurz?‘.“ (Transkript- ÖD- Buero, Absatz 19)

Das Büro wird jedoch als Ort des Austausches, der persönlichen Interaktion und auch der sozialen Einbettung und Nähe zu Kolleg:innen geschätzt. Beschäftigte treffen durch die verstärkte Nutzung der ortsflexiblen Arbeitsmodelle seltener im Büro zusammen. Der betriebliche Ort des sozialen Austauschs bietet damit Schutz vor sozialer Isolation. Andere suchen den sozialen Austausch mit Kolleg:innen durch Teamtreffen in der privaten Zeit außerhalb des Betriebs, z. B. bei gemeinsamen Essen. Der Verlust der informellen Kommunikation wird somit von den Interviewten mitunter als Verlust an Informationen und Anbindung an Kolleg:innen beschrieben.

Gleichzeitig zeigen die Interviews, dass die digitale Kommunikation die Möglichkeit bietet, sich von informeller Kommunikation, die konzentriertes Arbeiten stören kann, zu distanzieren und abzugrenzen. Digitale Anfragen können, wie Interviewte beschrieben, deutlich stärker reguliert werden.

„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.“ (-Protokoll-ÖD-Homeoffice, Absatz 131)

Die Erreichbarkeit ist durch die räumliche Distanz und den fehlenden direkten Blick auf die derzeitige Tätigkeit der Beschäftigten im Homeoffice begrenzt. Informelle Anfragen müssen nicht mehr ‚on demand‘ beantwortet werden. Stattdessen bieten Chatnachrichten, Emails und z.T. auch Anrufe die Möglichkeit auf informelle oder unliebsame Anfragen zeitverzögert zu reagieren. Ungeplante Arbeitsunterbrechungen durch als störend empfundene Anfragen von Kolleg:innen im Büro, können reduziert werden. Das Homeoffice wird dann als eine Form des Rückzugsraumes verstanden. Die Abgrenzung erfolgt über räumliche Distanz.

„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.“ (Protokoll-ÖD-Homeoffice, Absatz 90)

Zudem wählen Beschäftigte den Raum der privaten Häuslichkeit, indem sie sich wohl und geschützt fühlen. Diese Arbeitsumgebung wird dann als Ressource wahrgenommen und kann psychisch entlasten. Digitale und ortsflexible Kommunikation ist dabei sehr ambivalent. Einerseits ist sie nicht mehr an reguläre Arbeitszeiten gebunden, andererseits entsteht dadurch z.T. auch die Erreichbarkeitserwartung über die reguläre Arbeitszeit hinaus (Dohmen 2023b, S. 72). Für Beschäftigte kann dies zu einem Stresserleben und zu psychischer Belastung führen.

5.6 Bewältigungsmuster in diesem Spannungsverhältnis

Die Bewältigung dieser scheinbar gleichen Anforderung erfolgt auf sehr unterschiedliche Weise und lässt verschiedene Bewältigungsmuster erkennen.

Dies lässt sich am Beispiel des Umgangs mit dem Bedürfnis nach Nähe und dem Bedürfnis nach ungestörter Arbeitszeit beschreiben:

Typ 1: Die potenziell ständige Erreichbarkeit sowie die Konfrontation mit dem Vorbehalt, im Homeoffice nicht zu arbeiten, werden von mehreren Personen durch das Arbeiten im Büro bewältigt.

Typ 2: Die potenziell ausufernde Arbeit und der Bedarf an konzentrierter Arbeit werden mit einem Wechsel zwischen der Arbeit im Büro und im Homeoffice ausgeglichen.

Typ 3: Beschäftigte reagieren mit einer (erlernten) Gelassenheit auf die Anforderungen der Erreichbarkeit im Homeoffice. Sie nutzen die Möglichkeit der selbstbestimmten Reaktionszeit.

5.7 Spannungsverhältnis 4: Führungsverantwortung versus Selbstverantwortung

Als viertes Spannungsverhältnis wird das zwischen *Führungsverantwortung* und *Selbstverantwortung* für die Gesundheit der Beschäftigten definiert. Während Führungskräfte die Fürsorgeverantwortung für Beschäftigte und ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz tragen, wächst die Verantwortung der Beschäftigten bei dessen Umsetzung im Homeoffice. In diesem Spannungsverhältnis werden somit auch die Herausforderungen für den Arbeits- und Gesundheitsschutz bei hybrider Arbeit deutlich.

In den Ergebnissen werden Unterschiede in der Arbeitsorganisation und -gestaltung deutlich.

Übergeordnete gesetzliche Regelungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gelten grundsätzlich auch bei mobiler Arbeit, z.B. zur Arbeitszeit (ArbZG). Ausnahme bietet die Arbeitsstättenverordnung, die bei mobiler Arbeit keine Gültigkeit hat. Bei der Umsetzung eines Telearbeitsplatzes müssen Führungskräfte Beschäftigte unterweisen und Arbeitsmittel bereitstellen. Die Verantwortung für die Umsetzung der Vorgaben im privaten Raum der Beschäftigten wird ihnen übertragen. Arbeitgebende haben per se kein Zutrittsrecht zum privaten Wohnraum und damit dem Homeoffice-Arbeitsplatz. In den Interviews wird jedoch deutlich, dass die Umsetzung von gesetzlichen Regelungen von den Mitarbeitenden erwartet wird.

„Bei individuellen Vereinbarungen sollen Bilder vom Arbeitsplatz vorgezeigt werden. Darauf sind zu 90 % Arbeitsplätze zu sehen, die konform sind. Ob das nun ein Foto aus dem Nachbarhaus ist, können wir natürlich nicht beurteilen. Wir haben den Leuten sämtliche Informationen gegeben, wie der Arbeitsplatz gestaltet werden muss. Da sehen wir dann auch die Eigenverantwortung, denn es geht um die eigene Gesundheit.“ (Protokoll PR ÖD)

Damit erhalten Mitarbeitende hier mehr Verantwortung für den Arbeits- und Gesundheitsschutz als am betrieblichen Arbeitsplatz. Gleichzeitig ist die Einsehbarkeit des Arbeits-

verhaltens und der Arbeitsumgebung im privaten Raum der Beschäftigten geringer. Somit bietet das Homeoffice mehr Möglichkeiten für die Beschäftigten diese zu unterwandern.

Ein weiteres Thema, das in Interviews aufgegriffen wurde, ist die Arbeitszeit, deren Einhaltung von Führungskräften zu überprüfen ist:

„... Man kennt ja die Kollegen, wirklich so Workaholics, die sitzen von morgens sechs bis abends um achtzehn Uhr da im Büro und sind ganz wichtig und müssen immer, müssen immer. Und da wird dann auch, das ist ja dann auch die Arbeit der Führungskraft, auch dahinter zu fragen.“ (Transkript-ÖD-Wechselmodell, Absatz 190)

„Na klar, vor Ort fällt es eher auf, wenn jemand lange da ist. [...] Das merken die Kollegen schon schnell, wenn ich mal eine Stunde länger im Büro geblieben bin. Im Homeoffice kriegt das nicht so schnell jemand mit.“ (Protokoll-Büro-IT, Absatz 75)

Dieses Zitat macht deutlich, dass auch durch die fehlende Einsehbarkeit gesetzliche Arbeitsschutzregelungen unterwandert werden.

Die Selbstverantwortung wird jedoch z. T. auch sehr geschätzt.

„Freiheit [...] das heißt [...] eigenständig arbeitet man ja sowieso, aber nicht so an die Zeiten gebunden ist quasi und nicht ständig jemand ins Büro reinkommen kann.“ (Transkript -Wechselmodell_IT, Absatz 60)

In diesem Beispiel wird der Fokus auf die Selbstorganisation gelegt, wodurch die Flexibilität in den Vordergrund rückt.

„Auch nach sechs Stunden, wenn ich dann mal sage: „So, freitags oh, ich habe keinen Bock mehr, ey das kannst du auch montags machen. Ich will nicht mehr, ich mache jetzt mittags dicht oder so. Dann schreibe ich mir eben halt hinterher bei der Arbeitszeit dann dementsprechend nur vier Stunden oder fünf Stunden auf, oder was auch immer.““ (Transkript-ÖD-Wechselmodell, Absatz 190)

Deutlich wird am Beispiel der Arbeitszeit, wie unterschiedlich auch hier der Umgang ist. Zum Teil werden Arbeitszeitregelungen unterwandert. Zum Teil wird die Flexibilität durch Selbstorganisation genutzt, die Arbeitszeit zu verkürzen. Die fehlende Einsehbarkeit nimmt Führungskräfte nicht aus der Verantwortung auf die Einhaltung gesetzlicher Arbeitszeitregelungen zu schauen. Diese Verhaltensweisen können in überlangen Arbeitszeiten und Entgrenzungen münden, die gesundheitsschädigend wirken.

6 Diskussion

Ziel der Studie war es, die psychosozialen Belastungsfaktoren und Ressourcen herauszustellen. In diesem Artikel liegt der Fokus auf der Darstellung von hybrider Arbeit als Herausforderung für die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten und die betriebliche Arbeitsschutzpraxis.

Hybride Arbeit ist als Arbeitskonzept aufgrund positiver Erfahrungen mit Mitarbeitenden im Homeoffice während der Coronapandemie (Ahlers et al. 2021, 13f.) auch nach Corona weiterhin verbreitet. Mittels JDR-Models lassen sich Ressourcen und Herausforderungen in der Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte erklären. Um die unterschiedliche Wahrnehmung der einzelnen Faktoren zu verdeutlichen, bietet sich das transaktionale Stressmodell nach Lazarus an. Dieses stützt die Annahme, dass Belastungen und Ressourcen stark von den individuellen Rahmenbedingungen und Kontexten abhängen und somit die Bewertung unterschiedlich ausfallen kann. Abhängig von den Bewertungen werden dann Situationen, die sich aus den jeweiligen Rahmenbedingungen ergeben, als stressig empfunden oder eben nicht. Somit werden unterschiedliche Belastungserfahrungen begründet.

Die Ergebnisse der Studie zeigen Herausforderungen von hybrider Arbeit anhand der vier Spannungsverhältnissen auf, in denen sich die Beschäftigten unterschiedlich verorten.

Das identifizierte Spannungsverhältnis von Kontroll(an)sprüchen versus Selbstorganisation wird literarisch gestützt durch folgende Aspekte:

Hybride Arbeitsformen führen mitunter zu Schwierigkeiten bzw. Herausforderungen in der Zusammenarbeit bzw. Führung und Kontrolle (Breisig 2020, zit. n. Widuckel und Bellmann 2023, S. 52). Kontrollansprüche von Führungskräften kollidieren mit dem Fakt, dass Beschäftigte im Homeoffice für Führungskräfte weniger sichtbar sind. Misstrauen (vgl. Badura et al. 2023) und Vorbehalten gegenüber Beschäftigten treten zum Teil auf (vgl. Zenz und Becke *im Druck*). Dieses Misstrauen führt tendenziell dazu, dass die Arbeit im Homeoffice stärker reguliert und kontrolliert wird (Carstensen et al. 2022, S. 202). Ein grundlegendes Vertrauen ist demgegenüber unverzichtbar für die digitale Zusammenarbeit (vgl. Ilter et al. 2023, S. 265; Ebojoh und Högberg 2024). Führungskräfte können stattdessen hybride Arbeitsmodelle unterstützen (vgl. Telu und Kumar 2025). Gleichzeitig besteht der Wunsch nach Flexibilität und Selbstorganisation bei den Beschäftigten. Die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Beschäftigten wird damit wichtiger (Gerst 2023, S. 62) und stellt im Homeoffice eine höhere Anforderungen an die Selbstdisziplin der Beschäftigten (Dohmen 2023a, S. 473). Neben der Organisation des Arbeitshandelns und der Einhaltung von Arbeitszeit wird stärker als in Präsenz eine Trans-

parenz über das Arbeitshandeln und die Erreichbarkeiten durch Dokumentation und Kommunikation erforderlich (vgl. Böhle et al. 2014, S. 60). Es setzt weiterhin voraus, dass Arbeitnehmende eigene Grenzen wahrnehmen und kommunizieren (Landes et al. 2020, S. 53). Damit wird die Ortsflexibilität der Arbeit anforderungsreich für die Mitarbeitenden und Führung stellt eine zentrale Stellschraube für die erfolgreiche Umsetzung von hybrider Arbeitsgestaltung dar.

Wenngleich es keine allgemeingültigen Erkenntnisse zu einer idealen Lebensgestaltung gibt, kann davon ausgegangen werden, dass der Wunsch vieler Beschäftigter darin besteht, Lebensbereiche wie Erwerbstätigkeit und Familie zu vereinbaren (siehe auch Dohmen 2023b, S. 66). Eine gute Work-Life-Balance hat positive physische und psychische Gesundheitseffekte aufseiten von Beschäftigten (Messinger et al. 2022, S. 2). Privat- und Arbeitsleben überschneiden sich zunehmend flexibel (vgl. Ott et al. 2021) zeitlich wie auch örtlich. Damit scheint der Anspruch an die Erwerbsarbeit, das Privatleben mit verschiedenen anderen Lebensbereichen zu berücksichtigen, mehr Bedeutung zu erhalten (vgl. Entgelmeier 2022; Dohmen 2023b, S. 72). Es kommt zu einem Flexibilitätsanspruch der Beschäftigten, um den verschiedenen Anforderungen aus ihren diversen Lebensbereichen (life domains (siehe Ulich und Wiese 2011)) gerecht zu werden. Anstelle einer klaren Trennung der Bereiche wird daher häufig von work-life-blending gesprochen (vgl. Steffens et al. 2023). Diese Vereinbarkeit gilt es auszubalancieren. Hybride Arbeitsformen versprechen Beschäftigten auf den ersten Blick eine gute Vereinbarkeit von beruflichen mit privaten Interessen, sind damit jedoch anforderungsreich.

Flexibilität durch hybride Arbeit kann in der Organisation zu Herausforderungen in der Beziehung zu Kolleg:innen führen (Widuckel und Bellmann 2023). Die Besonderheit des Büros als sozialer Ort (vgl. Evans et al. 2022; Entgelmeier et al. 2023; Bremert et al. 2025) spielt dabei eine größere Rolle. Einerseits sind Beschäftigte soziale Wesen und suchen emotionale Bindungen u. a. bei der Arbeit. Andererseits wünschen Beschäftigte sich ungestörte, konzentrierte Arbeit. Die Qualität der sozialen Beziehungen (Badura et al. 2023, S. 249) wird durch digitale Zusammenarbeit beeinflusst. Während der Pandemie wurde von Belastungen durch soziale Isolation berichtet (Lengen et al. 2021, S. 63).

Anders als in ehemaligen Präsenzkulturen treffen Kolleg:innen in hybrider Arbeit zunehmend digital aufeinander. Die digitale Kommunikation verändert die Zusammenarbeit im Team (vgl. Entgelmeier et al. 2023; Becke und Nussbaum Bitran 2025), wodurch die informelle Kommunikation nachweislich leidet (vgl. Kleemann und Leontaris 2023; Suslik 2023).. Informelle Informationen werden weniger, behalten jedoch elementare Bedeutung für die ge-

nerelle Kommunikation, Verbindung und Information bei der Arbeit und damit auf die individuelle Gesundheit und die Organisation (Begemann et al. 2024, S. 1). Das Büro als sozialer Ort und Treffpunkt gewinnt eine neue Bedeutung (vgl. Bremert et al. 2025). Der Verlust der informellen Kommunikation wird somit von den Interviewten mitunter als Verlust an Informationen und Anbindung an Kolleg:innen beschrieben (siehe auch Begemann et al. 2024). In dessen Folge entsteht mehr soziale Distanz in betrieblichen Beziehungen (siehe auch Becke und Nussbaum Bitran 2025). Kompetenzen wie u. a. Selbstmanagement, Kommunikationsstärke, Kooperationsbereitschaft (vgl. auch Dohmen 2023b, S. 90) werden im Homeoffice stärker benötigt.

Neben dem Team spielt auch die Führungskraft eine zentrale Rolle bei der Umsetzung der hybriden Arbeit. Grundsätzlich spielt Führung für das Wohlbefinden der Beschäftigten eine entscheidende Rolle (Inceoglu et al. 2018, S. 179). Führungskräfte haben unter anderem auch eine (gesundheitliche) Vorbildfunktion (Wagenmann et al. 2023, S. 108). Tendenzen der „Arbeitsverdichtung, Individualisierung und Verunsichtbarung von Belastungen“ (Carstensen 2023, S. 8), welche sich gesundheitsschädlich auswirken können, müssen von Führungskräften begegnet werden. Durch ihr Verhalten und ihre Einstellung zu den vereinbarten Regeln beeinflussen Führungskräfte die Mitarbeitenden und wiederum deren Verhalten (Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e.V. (DGUV) o.J.). Ein gesundheitsorientierter Führungsstil kann auch im Homeoffice positiv auf die Mitarbeitendengesundheit wirken (Neidlinger et al. 2024, S. 270). Hierfür müssen sie ihre Kommunikationsstrategie anpassen auch in digitaler Zusammenarbeit hilfreich sein (Neidlinger et al. 2024, S. 270). Führungskräfte können, wie auch die Spannungsverhältnisse zeigen, die Mitarbeitenden, ihr Verhalten und ihre Gesundheit positiv wie auch negativ beeinflussen.

Insgesamt deutet sich eine Tendenz an, dass Beschäftigte ihr Arbeitsmodell u. a. auch dadurch wählen, welche Ressourcen ihnen im jeweiligen Modell zur Verfügung stehen und welche Ressourcen von ihnen individuell priorisiert werden. Führungskräfte können einerseits die Bewertung der Ressourcen organisatorisch sowie durch Vorleben beeinflussen und andererseits auf die erfolgte Priorisierung reagieren, indem sie diese z. B. durch entsprechende Regelungen oder Flexibilität aber auch ein Vertrauen in diese Entscheidung unterstützen.

Der Schutz der Mitarbeitendengesundheit ist gesetzlich vor allem durch den Arbeits- und Gesundheitsschutz geregelt. Für den Arbeits- und Gesundheitsschutz trägt der Arbeitgeber die Verantwortung. Dabei tragen meist Führungskräfte eine Verantwortung für die Gefährdungsbeurteilung, für die Ermittlung und Beurteilung von Gefährdungen bei der (mobilen) Arbeit sowie dessen Vermeidung (Absatz 1 § 5 ArbSchuG) und damit für die ständige Verbesserung

des Sicherheits- und Gesundheitsschutzes der Beschäftigten (vgl. Sandrock und Stahn 2020; Backhaus et al. 2021). Zentral ist die Beteiligung der Beschäftigten in diesem Prozess. Im Zuge des begrenzten Einblicks und der gestiegenen Verantwortung der Beschäftigten wird die Beteiligung von und der Austausch mit den Beschäftigten wichtiger. Die Gefährdungsbeurteilung als wichtiges Werkzeug des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gilt jedoch insgesamt als unterausgenutzt (Roth und Lambertin 2023, S. 93). Problematisch ist die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden, wenn sie der gestiegenen Verantwortung für die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes am Homeoffice-Arbeitsplatz nicht nachkommen. Sie riskieren damit gesundheitliche Schädigungen. Ein Nicht-Nachkommen sollte daher neben der Unterweisung mit einer Stärkung der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten und einer Sensibilisierung für ihre Bedeutung einhergehen. Verantwortung trägt hier der Arbeitgeber (vgl. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) o.J.). Betriebliche Interessensvertretungen können hier ebenso Wächterfunktionen übernehmen und sich für die klare Regulierungen und Umsetzung der Regeln einsetzen (Zenz und Becke *im Druck*)

7 Schlussfolgerungen/Relevanz für Forschung und Praxis

Die Erkenntnisse aus der Studie zu Spannungsverhältnissen stellen die Komplexität der neuen Arbeitskonzepte hybrider Arbeit dar und beschreibt damit einhergehende Herausforderungen für die Beschäftigten und Führungskräfte. Neu ist hier der Blick auf die verschiedenen Erwartungen an Beschäftigten und ihrer neuen Rahmenbedingungen. Herausforderungen hybrider Arbeitsbedingungen wurden in den Spannungsverhältnissen dargestellt.

Die herausgestellten Spannungsverhältnisse sollten bei der Umsetzung hybrider Arbeitskonzepte berücksichtigt werden. Konkret bedeutet dies, dass Führungskräfte für die Spannungsverhältnisse sensibilisiert werden und der eigenen Verantwortung in diesen Arbeitskonzepten bewusst nachkommen sollten. Bei der Wahl und Ausübung ihres Arbeitskonzeptes sollten Führungskräfte zudem die Beschäftigten unterstützen.

Einhergehend mit der gestiegenen Verantwortung ist auch eine Erhöhung der Anforderungen an die eigene Gesundheitskompetenz von Führungskräften und Beschäftigten zu erwähnen: Es braucht zunächst Wissen über potenzielle Gesundheitsgefährdungen am Arbeitsplatz. Darüber hinaus müssen neben technischen weitere bestimmte Kompetenzen für das Homeoffice stärker als bisher bei Beschäftigten gefördert werden, z. B. Selbstmanagement, Kommunikationsstärke und Kooperationsbereitschaft.

Weitere Forschung könnte untersuchen, ob sich die eigene Positionierung der Beschäftigten modellartig in den vier Spannungsverhältnissen verbindend zu Typen clustern ließen und wie der betriebliche Umgang mit den verschiedenen Vorstellungen umgesetzt wird.

7.1 Limitationen

Eine Limitation der Studie besteht darin, dass die Interviews von einer einzelnen Forscherin durchgeführt wurden. Begleitet wurde die Forscherin von unterschiedlichen Protokollant:innen. Regelmäßige Rücksprachen im Forschungsteam sowie ein strukturierender Leitfaden wurden zur Minimierung von Verzerrungen eingesetzt. Es kann jedoch ein potenzieller Interviewer-Bias nicht vollständig ausgeschlossen werden. Die Auswahl der Interviewteilnehmenden erfolgte anhand ihrer bevorzugten Nutzungsweisen hybrider Arbeit (hauptsächlich Homeoffice, im Wechsel Homeoffice und Büro und hauptsächlich Büroarbeit). Interessierte konnten sich für die Teilnahme bei einer beauftragten Person in der jeweiligen Organisation melden. Im öffentlichen Dienst erklärten sich nahezu ausschließlich weiblich gelesene Personen bereit. Im IT-Unternehmen meldeten sich hingegen hauptsächlich männlich gelesene Personen. Wenngleich die Geschlechterverteilung der Interviewten mit der Geschlechterverteilung in den Organisationen zusammenhängen könnte, ist ein Gender bias nicht ausgeschlossen. Aufgrund der Selbstselektion (selection bias) und ausgehend von der berichteten Zufriedenheit der Teilnehmenden, ist zudem 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.

Eine besondere Stärke der Studie ist der Einbezug der Organisationen aus unterschiedlichen Branchen und die Identifizierung von Spannungsverhältnissen, die sich aus der besonderen Berücksichtigung der betrieblichen und persönlichen Rahmenbedingungen für die Herausforderungen hybrider Arbeit ergeben. Als weitere Besonderheit des Artikels ist hervorzuheben, dass die verschiedenen Bewältigungsweisen von Beschäftigten von Arbeitsanforderungen durch hybride Arbeit auf Basis der individuellen Wahrnehmung der Situation Beachtung finden.

Zusatzmaterial online Zusätzliche Informationen sind in der Online-Version dieses Artikels (<https://doi.org/10.1007/s41449-026-00509-5>) enthalten.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Ahlers E, Mierich S, Zucco A (2021) Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. WSI Report Nr. 65. Düsseldorf. https://www.boeckler.de/pdf/p_wsi_report_65_2021.pdf. Zugegriffen: 18. Sept. 2025
- Backhaus N, Tisch A, Beermann B (2021) Telearbeit, Homeoffice und Mobiles Arbeiten: Chancen, Herausforderungen und Gestaltungsaspekte aus Sicht des Arbeitsschutzes. *Baua: Fokus*, S 1–18
- Badura B, Wacker AJ, Hoffmann LK, Radtke JS (2023) Bindungsorientierte Führung – Homeoffice und seine Folgen für Arbeit und Gesundheit. In: Badura B, Ducki A, Baumgardt J, Meyer M, Schröder H (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2023*. Springer, Berlin, Heidelberg, S 235–254
- Bakker AB, Demerouti E (2007) The job demands-resources model: state of the art. *JMP* 22(3):309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker AB, Demerouti E, Sanz-Vergel A (2023) Job demands—resources theory: ten years later. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav* 10:25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Becke G, Nussbaum Bitran I (2025) Hybride Arbeitskonzepte – Folgen für betriebliche Sozialität? In: Bremert L, Hoppe M, Krings B-J, Schmidt W (Hrsg) *Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch – Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice, New Work und Agilität?*, 1. Aufl. Input Consulting, Bd 3. VSA, Hamburg, S 77–100
- Beckel JLO, Fisher GG (2022) Telework and worker health and well-being: a review and recommendations for research and practice. *IJERPH* 19(7):3879. <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Begemann V, Handke L, Lehmann-Willenbrock N (2024) Enabling and constraining factors of remote informal communication: a socio-technical systems perspective. *J Comput Commun* 29(5), zmae008. <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmae008>
- Bogenstahl C, Peters R (2020) Perspektiven eines hybriden Arbeitens im Homeoffice und im Büro. <https://www.bundestag.de/resource/blob/845928/8679fb3f6210ebac8a8855d3d669a8c6/Themenkurzprofil-041-data.pdf>. Zugegriffen: 18. Sept. 2025
- Böhle F, Bolte A, Huchler N, Neumer J, Porschen-Hueck S, Sauer S (2014) I Vertrauen im Wandel von Arbeit. In: Böhle F, Bolte A, Huchler N, Neumer J, Porschen-Hueck S, Sauer S (Hrsg) *Vertrauen und Vertrauenswürdigkeit*. Springer, Wiesbaden, S 59–68
- Bonin H, Eichhorst W, Kaczynska J, Kümmerling A, Rinne U, Scholten A, Steffes S (2020) Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice (IZA Research Report 99). <https://www.iza.org/de/publications/tr216/privacy-policy>. Zugegriffen: 18. Sept. 2025
- Breisig T, Czycholl C, Grzech-Sukalo H, Kröcher U (2023) *Hybride Arbeit – eine Einführung in das Buch*. In: Breisig T, Czycholl C, Grzech-Sukalo H, Kröcher U (Hrsg) *Gestaltung hybrider Arbeit. Analysen – Konzepte – Praxisberichte*. Univ Oldenburg Press, Oldenburg, S 7–12
- Bremert L, Hoppe M, Krings B-J, Schmidt W (Hrsg) (2025) *Der Betrieb als sozialer Ort im Umbruch – Kollegialität und Solidarität trotz Homeoffice, New Work und Agilität?* 1. Aufl. Input Consulting, Bd 3. VSA, Hamburg
- Carstensen T (2023) Zwischen Homeoffice, neuer Präsenz und Care. Die räumliche und digitale Neuordnung von Arbeit. *WSI* 76(1): 3–9. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-1-3>
- Carstensen T, Krause C, Matuschek I, Kleemann F, Mierich S (2022) Entgrenzte Flexibilität im Homeoffice. *Arbeit* 31(1–2):195–213. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2022-0011>
- Dale G, Wilson H, Tucker M (2024) What is healthy hybrid work? Exploring employee perceptions on well-being and hybrid work arrangements. *IJWHM* 17(4):335–352. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-03-2024-0041>
- Demerouti E, Nachreiner F (2019) Zum Arbeitsanforderungen-Arbeitsressourcen-Modell von Burnout und Arbeitsengagement – Stand der Forschung. *Z Arb Wiss* 73(2):119–130. <https://doi.org/10.1007/s41449-018-0100-4>
- Desiere N, Meyer P (2022) How to design tomorrow's HYBRID culture. In: Cloots A (Hrsg) *Hybride Arbeitsgestaltung*. Springer, Wiesbaden, S 179–190
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) (Hrsg) (o.J.) *Bildschirm- und Büroarbeitsplätze. Leitfaden für die Gestaltung*. DGUV Information 215–410. https://vorschriften.bgn-branchenwissen.de/daten/dguv/215_410/9.htm. Zugegriffen: 17. Okt. 2025
- Dohmen D (2023a) Darstellung und Reflexion der Befunde. In: Dohmen D (Hrsg) *Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens*. Springer, Wiesbaden, S 267–566
- Dohmen D (2023b) Wandel der Arbeit. In: Dohmen D (Hrsg) *Berufliche Entwicklungserwartungen älterer Führungskräfte im Transformationsprozess eines Unternehmens*. Springer, Wiesbaden, S 49–143
- Ebojoh S, Högberg K (2024) Exploring leadership in the hybrid workplace. *Int J Adv Corp Learn* 17(4):16–41. <https://doi.org/10.3991/ijac.v17i4.50857>
- Entgelmeier I (2022) Arbeiten von zuhause und Entgrenzung: Eine Frage betrieblicher Gestaltung? Der Zusammenhang zwischen betrieblich vereinbartem und nicht vereinbartem Arbeiten von zuhause und einem belastungsbasierten Work-Home Konflikt nach Geschlecht. *sozialpolitik.ch* 2022 (2). <https://doi.org/10.18753/2297-8224-223>
- Entgelmeier I, Meyer S-C, Tisch A, Backhaus N (2023) Das Büro als sozialer Ort. *Arbeit* 32(2):111–132. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2023-0008>
- Evans M, Horvat S, Jensen I, Möreke M, Pfeiffer S, Rothe I, Walwei U (2022) *Der Betrieb als sozialer Ort. Entwicklungen. Herausforderungen. Empfehlungen*. <https://www.iat.eu/aktuell/veroeff/2022/evans01.pdf>. Zugegriffen: 12. Feb 2026
- Gajendran RS, Harrison DA (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J Appl Psychol* 92(6):1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Gerst D (2023) New Work: Zwischen neuer Freiheit und fremdbestimmter Flexibilität. *WSI* 76(1):62–68. <https://doi.org/10.5771/0342-300X-2023-1-62>
- Grunau P, Wolter S (2024) Homeoffice aus betrieblicher Perspektive: gekommen um zu bleiben. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Forschungsbericht, 636

- Helfferrich C (2022) Leitfaden- und Experteninterviews. In: Baur N, Blasius J (Hrsg) *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer, Wiesbaden, S 875–892
- Hubel N, Peters R, de Saussure M, Nerger M, Meißner L, Hungerland T (2024) Gesellschaftliche Auswirkungen hybrider Arbeitsformen. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag (TAB)
- Ilter Y, Barth-Farkas F, Ringeisen T (2023) Digitale Führungskomunikation und organisationale Bindung von Beschäftigten im Homeoffice. *Gr Interakt Org* 54(2):259–271. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00676-7>
- Inceoglu I, Thomas G, Chu C, Plans D, Gerbasi A (2018) Leadership behavior and employee well-being: an integrated review and a future research agenda. *Leadersh Q* 29(1):179–202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
- Jaß L, Klußmann A, Harth V, Mache S (2024) Job demands and resources perceived by hybrid working employees in German public administration: a qualitative study. *J Occup Med Toxicol* 19(1):28. <https://doi.org/10.1186/s12995-024-00426-5>
- Kleemann F, Leontaris T (2023) Grenzen der Virtualisierung? *Arbeit* 32(2):133–154. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2023-0009>
- Kleemann F, Westerheide J, Matuschek I (2019) Arbeit und Leben: Wechselwirkungen und Entgrenzung von Erwerbs- und Privatsphäre. In: Kleemann F, Westerheide J, Matuschek I (Hrsg) *Arbeit und Subjekt*. Springer, Wiesbaden, S 135–164
- Krause A, Dorsemagen C, Stadlinger J, Baeriswyl S (2012) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Ergebnisse aus Befragungen und Fallstudien. Konsequenzen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M, Achilles F (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren*. Springer, Berlin, S 191–202
- Krick A, Felfe J, Klebe L, Tautz D (2023) Hybrides Führen: Führen in Zeiten von Homeoffice. In: Badura B, Ducki A, Baumgardt J, Meyer M, Schröder H (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2023*. Springer, Berlin, Heidelberg, S 271–286
- Lamnek S, Krell C (2016) *Qualitative Sozialforschung* Bd 6. Beltz, Weinheim
- Landes M, Steiner E, Wittmann R, Utz T (2020) Gesund im Home Office. In: Landes M, Steiner E, Wittmann R, Utz T (Hrsg) *Führung von Mitarbeitenden im Home Office*. Springer, Wiesbaden, S 49–54
- Lazarus RS, Folkman S (1984) *Stress, appraisal, and coping*. Springer, New York
- Lengen JC, Kordsmeyer A-C, Rohwer E, Harth V, Mache S (2021) Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse. *Zbl Arbeitsmed* 71(2):63–68. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>
- Lübcke S, Ohlbrecht H (2023) Home sweet home? Arbeits(t)raum Homeoffice. *Arbeit* 32(2):175–194. <https://doi.org/10.1515/arbeit-2023-0011>
- Mayring P (2015) *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl. Beltz, Weinheim
- Messenger JC, Bonnet F, Golden L, Kümmerling A, Haipeter T, Suarez S et al (2022) Working time and work-life balance around the world. ILO. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_864222.pdf
- Neidlinger SM, Tautz D, Schübbe K, Krick A, Hauff S, Felfe J (2024) Working from home: opportunities for transformational and health-oriented leadership & specific challenges arising from remote and hybrid work. In: Schulz M, Fay A, Niggemann O, Matiaske W, Schulz D, Kreutzmann KF (Hrsg) *dtec.bw-Beiträge der Helmut-Schmidt-Universität Universität der Bundeswehr Hamburg. Forschungsaktivitäten im Zentrum für Digitalisie-*
- rungs- und Technologieforschung der Bundeswehr*. dtec.bw, Bd 2. UB HSU, Hamburg, S 263–272
- Ott I, Widler J, Knecht M, Meier LL (2021) Always on – Grenzen ziehen zwischen Arbeits- und Privatleben in der digitalisierten Arbeitswelt. In: Badura B, Ducki A, Schröder H, Meyer M (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2021. Betriebliche Prävention stärken – Lehren aus der Pandemie*. Springer, Berlin, Heidelberg, S 217–232
- Peter R (2017) Von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen, Belohnungen und betrieblicher Gerechtigkeit: Die Modelle Demand-Control und berufliche Gratifikationskrisen. In: Faller G (Hrsg) *Lehrbuch Betriebliche Gesundheitsförderung*, 3. Aufl. Hogrefe, Bern, S 109–122
- Peters K (2011) Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung. Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In: Kratzer N, Dunkel W, Becker K, Hinrichs S (Hrsg) *Arbeit und Gesundheit im Konflikt. Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement*. edition sigma, Berlin, S 105–122
- Roth J, Lambertin K (2023) „Sicherheit in unsicheren Zeiten“ – Zeitenwende in betrieblichen Organisationen: Herausforderungen und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern. In: Badura B, Ducki A, Baumgardt J, Meyer M, Schröder H (Hrsg) *Fehlzeiten-Report 2023*. Springer, Berlin, Heidelberg, S 85–98
- Rump J, Eilers S (2022) Führen auf Distanz – Neue Führungsrollen treffen auf neue Arbeitsmodelle. In: Rump J, Eilers S (Hrsg) *Arbeiten in der neuen Normalität. Sieben Trilogien für die neue Arbeitswelt*. IBE-Reihe. Springer Gabler, Berlin, Heidelberg, S 205–232
- Sandrock S, Stahn C (2020) Arbeits- und Gesundheitsschutz bei mobiler Arbeit. In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg) *Ganzheitliche Gestaltung mobiler Arbeit*. Springer, Berlin, Heidelberg, S 3–9
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2023) Knapp ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2022 im Homeoffice. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2023/PD23_28_p002.html. Zugegriffen: 12. Feb. 2026
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2024) Homeoffice 2023 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2024/06/PD24_N032_13.html?templateQueryString=homeoffice. Zugegriffen: 25. Okt. 2025
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2025a) Erwerbstätige, die von zu Hause aus arbeiten. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-3/home-office.html>. Zugegriffen: 4. Nov. 2025
- Statistisches Bundesamt (DESTATIS) (2025b) Homeoffice 2024 ähnlich weit verbreitet wie im Vorjahr, wird jedoch an weniger Tagen genutzt. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/09/PD25_N051_13.html?templateQueryString=homeoffice. Zugegriffen: 25. Okt. 2025
- Steffens K, Sutter C, Sülzenbrück S (2023) The concept of “Work-Life-Blending”: a systematic review. *Front Psychol* 14:1150707. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1150707>
- Suslik K (2023) Informelle Kommunikation in virtuellen Teams. Springer, Wiesbaden
- Tegtmeier P, Entgelmeier I (2025) Hybrides, Ortsflexibles, Multilokales Arbeiten? Wissenschaft im Dialog IV, BAuA. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Hybrides-Ortsflexibles-Multilokales-Arbeiten-4>. Zugegriffen: 12. Feb. 2026
- Telu S, Kumar S (2025) Towards a sustainable future: a comprehensive review of employee well-being in hybrid work settings. *MSAR* 4(3): 407–430. <https://doi.org/10.1108/MSAR-10-2024-0182>
- Ulich E, Wiese BS (2011) *Life domain balance*. Gabler, Wiesbaden

- Wagenmann S, Clauß E, Riebe S, Becher C (2023) Zeitenwende in der Arbeitswelt: Ausgewählte „Wandelthemen“ und Lösungsansätze aus Sicht von Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern. In: Badura B, Ducki A, Baumgardt J, Meyer M, Schröder H (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2023. Springer, Berlin, Heidelberg, S 99–112
- Widuckel W, Bellmann L (2023) Homeoffice: Perspektiven, Herausforderungen, Lösungsansätze. In: Knappertsbusch I, Wisskirchen G (Hrsg) Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Springer Gabler, Wiesbaden, Heidelberg, S 49–55
- Wöhrmann AM, Ebner C (2021) Understanding the bright side and the dark side of telework: an empirical analysis of working conditions and psychosomatic health complaints. *New Technol Work Employ* 36(3):348–370. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12208>
- Wöhrmann AM, Backhaus N, Ducki A (2023) Mobiles Arbeiten: Chancen und Risiken. In: Badura B, Ducki A, Baumgardt J, Meyer M, Schröder H (Hrsg) Fehlzeiten-Report 2023. Springer, Berlin, Heidelberg, S 255–269
- Zenz C, Becke G Wie lässt sich hybride Arbeit gesundheitsförderlich gestalten? Eine Studie zur Umsetzung hybrider Arbeit in zwei Organisationen in Bremen. *Arbeitnehmerkammer Bremen*, Bremen (im Erscheinen)
- Hinweis des Verlags** Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.