

Gestaltung hybrider Arbeitsformen

VBG-Fachwissen

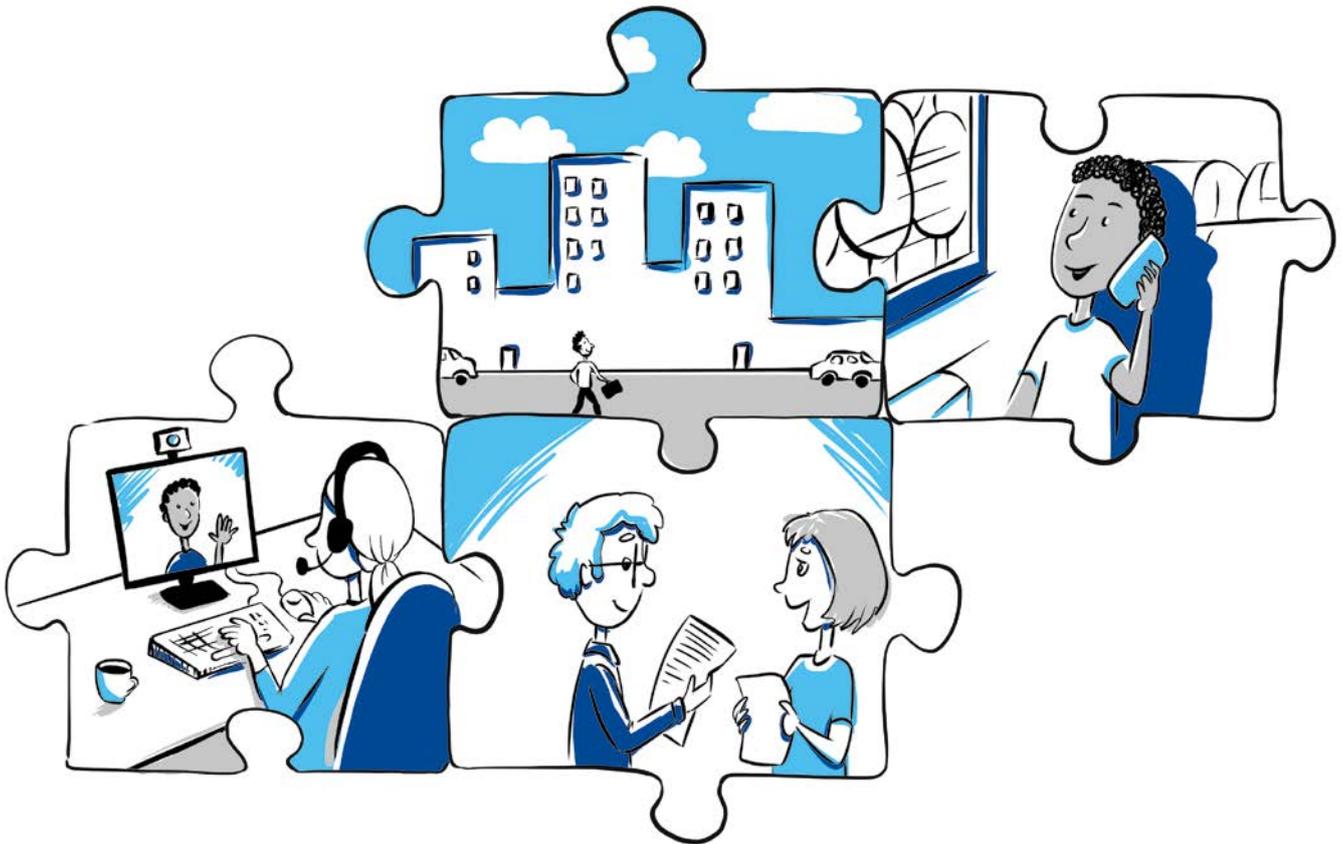
VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Von A wie Architekturbüro bis Z wie Zeitarbeitsunternehmen – über 1,7 Millionen Unternehmen aus mehr als 100 Branchen sind Mitglied der gesetzlichen Unfallversicherung VBG. VBG ist die Kurzbezeichnung für die Verwaltungs-Berufsgenossenschaft. Sie ist eine der neun auf Branchen ausgerichteten gewerblichen Berufsgenossenschaften in Deutschland. Die VBG steht ihren Mitgliedern in zwei wesentlichen Bereichen zur Seite: bei der Prävention von Arbeitsunfällen, Wegeunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren sowie bei der Unterstützung im Schadensfall. Im Jahr 2023 wurden knapp 401.000 Unfälle und Berufskrankheiten registriert. Die VBG kümmert sich darum, dass Versicherte bestmöglich wieder zurück in den Beruf und ihr soziales Leben finden. Knapp 2.400 Beschäftigte an elf Standorten arbeiten an dieser Aufgabe mit. Darüber hinaus finden in den sechs Akademien die VBG-Seminare für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit statt. Neben Präsenz-Seminaren bietet die VBG auch verstärkt Online-Seminare für eine ortsunabhängige Weiterbildung an.

Weitere Informationen: www.vbg.de

Inhalt

| | |
|--|----|
| 1 Einleitung | 4 |
| 2 Unternehmenskultur: Hybrides Arbeiten im Betrieb leben | 6 |
| 2.1 Offen sein für Neues | 6 |
| 2.2 Vertrauen als Unternehmenswert | 7 |
| 2.3 Vorbild sein für eine positive Grundhaltung | 7 |
| 2.4 Zeit nehmen für den Wandel | 8 |
| 3 Arbeitsorganisation | 9 |
| 3.1 Arbeitsort: Den richtigen Mix finden..... | 10 |
| 3.2 Handlungs- und Entscheidungsspielräume: Orientierung geben | 14 |
| 3.3 Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben: Die richtige Balance finden | 15 |
| 3.4 Technische Arbeitsmittel: Hybride Zusammenarbeit fördern | 15 |
| 4 Anforderungen an Führungskräfte | 16 |
| 5 Zusammenarbeit im Team | 18 |
| 6 Mitwirkung der Beschäftigten | 20 |
| Literaturverzeichnis | 21 |



1 Einleitung

In den vergangenen Jahren haben viele Betriebe ihre bisherigen Angebote zur Arbeit außerhalb des Büros im Betrieb erweitert. Daraus sind überwiegend hybride Arbeitsformen entstanden, bei denen Beschäftigte nicht nur vor Ort im Büro, sondern an einem oder mehreren Tagen pro Woche beispielsweise mobil arbeiten können.

Hybride Arbeit – was ist damit gemeint?

Unter hybridem Arbeiten verstehen wir eine Kombination aus

- **der stationären Arbeit im Büro beziehungsweise im Betrieb mit Arbeit außerhalb des Betriebs, in Form von**
- **mobiler Arbeit beziehungsweise Bildschirmarbeit von zu Hause und/oder**
- **mobiler Arbeit an einem beliebigen Ort (zum Beispiel im Coworking-Space, auf Dienstreise) und/oder**
- **(alternierender) Telearbeit.**

Hybrides Arbeiten umfasst also sowohl die Arbeit an unterschiedlichen Orten als auch unter unterschiedlichen vertragsrechtlichen Bedingungen.

Für die **Zusammenarbeit in Teams oder Abteilungen** bedeutet hybrides Arbeiten die Integration verschiedener Orte und Prozesse. Es werden beispielsweise bei einer Besprechung vor Ort im Betrieb online weitere Teilnehmende eingebunden, die beispielsweise zu Hause oder im Hotel über Chat und andere digitale Medien mit Kolleginnen und Kollegen im Austausch sind. Sofern es die Bearbeitung der Arbeitsaufgaben zulässt, kann die Arbeit meistens auch flexibel zu verschiedenen Zeiten erfolgen.

Für hybride Arbeitsmodelle gelten alle Regelungen des **Arbeitszeitgesetzes** und des **Arbeitsschutzgesetzes**, inklusive der **Durchführung der Gefährdungsbeurteilung**.

Die erhöhte Flexibilität aller Beteiligten in hybriden Arbeitsformen erfordert nicht nur eine offene und vertrauensvolle Unternehmenskultur, sondern auch veränderte Denkansätze, Planungs- und Führungsmodelle. Zugleich bedeutet hybrides Arbeiten nicht nur Veränderungen für die Beschäftigten, die zeitweilig beispielsweise im Homeoffice arbeiten, sondern hat Auswirkungen auf alle Ebenen, Beteiligten und Strukturen im Betrieb. Deshalb braucht die Gestaltung einer hybriden Arbeitswelt das Engagement aller Akteurinnen und Akteure, von der Unternehmens- beziehungsweise Betriebsleitung bis hin zu den einzelnen Beschäftigten – und das Bewusstsein, dass hybrides Arbeiten mehr ist als die reine Summe von zentralen und dezentralen Arbeitsbausteinen sowie im besten Fall ein wohl abgestimmtes Gefüge mit ausreichend Raum für Anpassungen.

Entsprechend beschränkt sich die gute Gestaltung hybrider Arbeitsformen nicht auf das bloße Ausräumen von Arbeitsphasen vor Ort und außerhalb des Betriebs. Vielmehr gilt es, verschiedene Anforderungen gleichzeitig zu bewältigen. So können beispielsweise die Präsenzzeiten im Büro zwischen den Kolleginnen und Kollegen eines Teams, einer Abteilung oder eines Bereichs variieren, was dazu führt, dass der persönliche Kontakt untereinander

womöglich nur noch eingeschränkt stattfindet. Dadurch müssen laufend verschiedene Arbeitsorte und -prozesse aufeinander abgestimmt werden – damit Informationen bei allen ankommen, weiterhin ausreichend persönlicher Austausch stattfindet, genügend Raum für informelle Kommunikation bleibt und unterschiedliche Arbeitsorte bestmöglich für jeweils besonders geeignete Tätigkeiten (vgl. Tabelle 1; siehe Seite 13) genutzt werden. Bei alledem muss darauf geachtet werden, dass Belastungsgrenzen nicht überschritten werden beziehungsweise effektives Arbeiten weiterhin möglich ist und die Betriebsabläufe und Arbeitsprozesse gut funktionieren.

Es stellt sich die Frage, wie sich hybride Arbeitsformen gut gestalten lassen. Diese Broschüre gibt Ihnen auf Basis jüngster Forschungsergebnisse und Erfahrungen aus der betrieblichen Praxis einen Überblick über die wichtigsten Merkmale, Chancen und Risiken hybrider Arbeit und zeigt Ihnen Ansätze auf, wie Sie diese gut und gesundheitsgerecht gestalten können. Gleichzeitig unterstützt Sie diese Broschüre bei Ihrer Einschätzung, wo hybrides Arbeiten möglich ist und wo es an seine Grenzen stößt (zum Beispiel, wenn bei der Arbeit von unterwegs die Datensicherheit nicht gewährleistet werden kann).

2 Unternehmenskultur: Hybrides Arbeiten im Betrieb leben

Grundsätzlich sollte gut überlegt sein, für welche Arbeitsbereiche, Aufgaben und Personen hybride Arbeitsformen in Betracht kommen. Wichtig ist dabei, dass hybrides Arbeiten beiderseits – für Betriebe und Beschäftigte – möglich, sinnvoll und erwünscht ist und dies im Betrieb so auch klar und offen kommuniziert wird.

Die Möglichkeit, hybrid zu arbeiten, ist inzwischen für viele Tätigkeiten insbesondere in der Büro- und Wissensarbeit gegeben, weshalb diese Arbeitsform mittlerweile viele Bereiche der Arbeitswelt prägt. Im Zuge dieses Wandels steht auch und zuallererst die Unternehmenskultur auf dem Prüfstand.

Grundlegend für den Erfolg des hybriden Arbeitens ist es deshalb, eine Haltung zu entwickeln, die im Betrieb vorgelebt wird, die alle Ebenen des Betriebs von der Leitung über die Führungskräfte bis zu den einzelnen Beschäftigten durchzieht und dabei stets auch die Arbeitsorganisation, die Aufgaben und Tätigkeiten sowie die Technologie im Blick hat. Vier Grundsätze sind dabei von besonderer Bedeutung.

2.1 Offen sein für Neues

Entscheidend für das Gelingen hybrider Arbeitsformen ist eine Offenheit der Organisation, Neues auszuprobieren, zu experimentieren und dann systematisch unter Beteiligung der Mitarbeitenden zu entscheiden, welche Komponenten zur Ausgestaltung der hybriden Arbeit zukünftig eingesetzt werden sollen und welche nach ihrer Erprobung wieder verworfen werden, da sie sich nicht bewährt haben (vgl. Abschnitt „Verteilung und Rhythmik von Tätigkeiten an verschiedenen Arbeitsorten“; siehe Seite 11).

Eine gezielte organisationsweite Beschäftigung mit der Ausgestaltung des hybriden Arbeitens trägt nicht nur dazu bei, eine gute gemeinsame Basis von Betriebs-/Dienstvereinbarungen bis hin zu konkreten Absprachen auf Team- oder Abteilungsebene zu entwickeln. Sie kann auch dabei helfen, dass Mitarbeitende, die außerhalb des Betriebs arbeiten, stärker eingebunden werden und mit der Organisation verbunden sind.





2.2 Vertrauen als Unternehmenswert

Entscheidender Bestandteil hybrider Arbeitsformen ist Vertrauen. Beschäftigte haben beim hybriden Arbeiten meistens ein höheres Maß an örtlicher und zeitlicher Flexibilität. Solche Freiräume können jedoch nur gewinnbringend genutzt werden, wenn im Betrieb grundsätzlich Vertrauen in alle und von allen Beteiligten herrscht. Hier kommt den Führungskräften eine besondere Bedeutung zu, die ihren Beschäftigten

vertrauen müssen, dass diese auch außerhalb des Betriebs produktiv, gewissenhaft und verantwortungsvoll ihrer Tätigkeit nachgehen. Umgekehrt müssen die Beschäftigten vertrauen, dass ihre höhere Arbeitsautonomie von ihren Führungskräften respektiert wird. Das gilt auch für Kolleginnen und Kollegen. Entscheidend ist, dass alle im Betrieb Vertrauen als verbindlichen Wert für sich ansehen und leben.

2.3 Vorbild sein für eine positive Grundhaltung

Vertrauen entsteht dann besonders schnell und nachhaltig, wenn die Beschäftigten eine positive Grundhaltung gegenüber hybriden Arbeitsformen haben. Hierfür ist entscheidend, dass die Unternehmens- beziehungsweise Betriebsleitung die Gestaltung hybrider Arbeit unter-

stützt. Alle Beteiligten, insbesondere Führungskräfte, sollten eine Vorbildrolle einnehmen, indem sie hybrides Arbeiten fördern, sich für eine gute Gestaltung einsetzen und bereit sind, diese bei Bedarf neu zu justieren.



2.4 Zeit nehmen für den Wandel

Je nach bislang gelebter Unternehmenskultur sind Offenheit, Vertrauen und eine positive Grundhaltung gegenüber hybriden Arbeitsformen mehr oder weniger stark ausgeprägt. Basierte die Arbeitsorganisation zuvor stark auf Hierarchie und Kontrolle, erfordert es einen längeren Prozess, um eine neue, durch Vertrauen geprägte Arbeitskultur zu etablieren.

Aber auch in bereits sehr offenen und vertrauensbasierten Unternehmenskulturen sollte allen bewusst sein, dass ein solcher Veränderungsprozess Zeit braucht; die Neujustierung

der Arbeit lässt sich nirgendwo im Hauruckverfahren bewerkstelligen. Nehmen Sie sich deshalb für den Wandel die nötige Zeit. Reden Sie auf allen Ebenen miteinander. Setzen Sie sich in Gesprächsrunden oder Workshops mit den Möglichkeiten, Chancen und Risiken hybrider Arbeit auseinander und tauschen Sie sich in regelmäßigen Abständen über Ihre Erfahrungen damit aus. Finden Sie heraus, wo Weiterbildungsbedarf besteht und entsprechende Qualifizierungsangebote gemacht werden können, und regen Sie alle im Betrieb an, sich aktiv an diesem Prozess zu beteiligen.

3 Arbeitsorganisation

Hybrides Arbeiten vollzieht sich flexibler als klassische Büroarbeit in den Räumen des Betriebs – aber es braucht ebenfalls einen Rahmen.

Beschäftigte arbeiten zunehmend zu verschiedenen Zeiten an unterschiedlichen Arbeitsorten. Häufig haben sie größere Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei Arbeits(zeit)gestaltung und Arbeitseinteilung und es verschieben sich Arbeitsschwerpunkte je nach aktueller Tätigkeit und dem Bedarf an Austausch im Team und mit Führungskräften. All das will so organisiert sein, dass einerseits Gesundheit und Arbeitszufriedenheit und andererseits Arbeitsqualität und Produktivität auf einem hohen Niveau bleiben.

Bei der unternehmensweiten Ausgestaltung von Arbeitsprozessen ist im Sinne der Betriebe und der Beschäftigten die Beteiligung der gewählten gesetzlichen Interessenvertretungen entsprechend ihrer jeweiligen Aufgaben oder – falls keine Interessenvertretung vorhanden ist – der Beschäftigten wichtig und zielführend, denn beteiligungsorientierte Lösungen schaffen meistens gute Ergebnisse.



3.1 Arbeitsort: Den richtigen Mix finden

Eine der entscheidenden Fragen bei der guten Gestaltung hybrider Arbeit ist die nach der richtigen Mischung aus Arbeit vor Ort und außerhalb des Betriebs, sowohl was die Häufigkeit als auch die Art der Tätigkeiten angeht. Einerseits schätzen nach übereinstimmenden Befunden verschiedener Studien¹ viele Beschäftigte beim Arbeiten von zu Hause vor allem die größeren Freiheiten bei der zeitlichen Gestaltung des Tages, den Zeitgewinn durch den Wegfall der Arbeitswege und eine höhere Produktivität durch ungestörtes Arbeiten. Auch die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf lässt sich dadurch oftmals besser gestalten².

Diese Vorteile lassen sich allerdings nur bedingt verallgemeinern: Durch den reduzierten persönlichen Austausch mit Kolleginnen und Kollegen und die in Teilen erschwerte Zusammenarbeit im Team können der informelle Austausch, Kreativität und soziale Beziehungen zwischen den Beschäftigten sowie Interaktion und soziale Unterstützung leiden. Zudem steigt die Gefahr, dass die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zu sehr verschwimmt und auch die Identifikation mit der Organisation abnimmt³.

Virtuelle Kontakte können diese Defizite nur bis zu einem bestimmten Grad ausgleichen, für die langfristige soziale Einbindung ist persönliche Interaktion in Präsenz (zum Beispiel in Besprechungen) unverzichtbar⁴.

In der Praxis hat sich ein ausgewogener Mix des Arbeitens vor Ort und außerhalb des Betriebs als vorteilhaft erwiesen. Studien nennen circa zwei bis drei Tage außerhalb der Büroarbeitsumgebung im Betrieb⁵. Eine solche Mischung

wird auch von den meisten Beschäftigten bevorzugt und wirkt sich zudem am günstigsten auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheit aus⁶. Eine hybride Arbeitsweise mit zeitlichen Anteilen vor Ort sowie außerhalb des Betriebs bietet die Möglichkeit, dass die Vorteile aus den verschiedenen Welten vereinbart und Nachteile minimiert werden können. Inwieweit die Vor- und Nachteile zum Tragen kommen, hängt allerdings auch von den individuellen Bedingungen ab (zum Beispiel können nicht alle zu jeder Zeit an jedem Arbeitsort ungestört arbeiten).

Dies verursacht unterschiedliche Bedarfe in der Belegschaft: Ein Teil empfindet eine steigende Produktivität bei der Arbeit in den Räumen des Betriebs, ein anderer Teil fühlt sich dagegen zum Beispiel im Homeoffice produktiver⁷. Das bedeutet auch: Die Räume im Betrieb werden einerseits stärker zu Begegnungsstätten für ungeplante und nicht zielgerichtete Kommunikation, bleiben aber auch eine wichtige Umgebung für ungestörtes Arbeiten – etwa für Beschäftigte, deren Wohnsituation konzentrierte Tätigkeiten nicht zulässt. Die verschiedenen Bedürfnisse der Nutzung der Büroräume sollten bei der Gestaltung der Räumlichkeiten berücksichtigt werden⁸.

1 u. a. Soltermann & Weichbrodt, 2025; Gajendran et al., 2024

2 vgl. Weichbrodt & Soltermann, 2022; Bonin et al., 2020

3 Ashforth et al., 2023; Maier et al., 2022; Bonin et al., 2020; Charalampous et al., 2018; Allen et al., 2015

4 Viererbl et al., 2022; Neumayr et al., 2021

5 Soltermann & Weichbrodt, 2025; Felstead, 2022; Weichbrodt & Soltermann, 2022; Criscuolo et al., 2021

6 Becker et al., 2022

7 Fraunhofer IAO, 2022

8 vgl. VBG-Fachwissen „Büro der Zukunft“, 2024

Häufigkeit von Arbeit vor Ort und außerhalb des Betriebs

Wie häufig Präsenz im Betrieb erforderlich und Arbeit außerhalb der Betriebsräume möglich und sinnvoll ist, hängt von der Art der Arbeitsaufgaben, Kooperationsanforderungen, betrieblichen Notwendigkeiten und den Bedürfnissen der Teammitglieder ab. Grundsätzlich hat der Arbeitgeber ein Weisungsrecht, jedoch ist zu empfehlen, dass sich Betrieb, Führungskräfte und Beschäftigte sowie – sofern vorhanden – ihre betrieblichen Interessenvertretungen gemeinsam damit auseinandersetzen, den Wechsel der Arbeitsorte in enger Abstimmung zu steuern und geltende Arbeitsort-/Arbeitszeitmodelle entsprechend anzupassen.

In welchem Umfang und auf welcher Ebene (betrieblich, innerhalb einer Abteilung, im Team oder individuell) dafür detaillierte Regelungen

vereinbart werden, kann variieren. In vielen Betrieben hat sich inzwischen eine Mischung etabliert, bei der in Rahmen-Betriebsvereinbarungen die groben Leitplanken vereinbart werden und innerhalb dieses Rahmens auf Abteilungs- oder Teamebene die detaillierte Ausgestaltung festgelegt wird. Das fördert die Handlungssicherheit für die Abteilungen und Teams und lässt zugleich ausreichend Flexibilität zur Berücksichtigung spezifischer Bedarfe, beispielsweise bei der Besetzung von Servicezeiten vor Ort oder den Erfordernissen an die Zusammenarbeit in Präsenz unter den Teammitgliedern. Darüber hinaus ist es zielführend, wenn getroffene Vereinbarungen die Möglichkeit für kurzfristige Anpassungen zulassen (zum Beispiel bei Bedarf Verschiebung von Präsenz- und Mobilarbeitstagen).

Verteilung und Rhythmik von Tätigkeiten an verschiedenen Arbeitsorten

Wenn die betrieblichen Notwendigkeiten und die Arbeitsaufgaben das Arbeiten außerhalb des Betriebs grundsätzlich zulassen, stellt sich die Frage, wann, wie lange und nach welchen Kriterien an welchen Orten gearbeitet wird. Dabei ist ein passender Mix der verschiedenen Arbeitsorte wichtig.

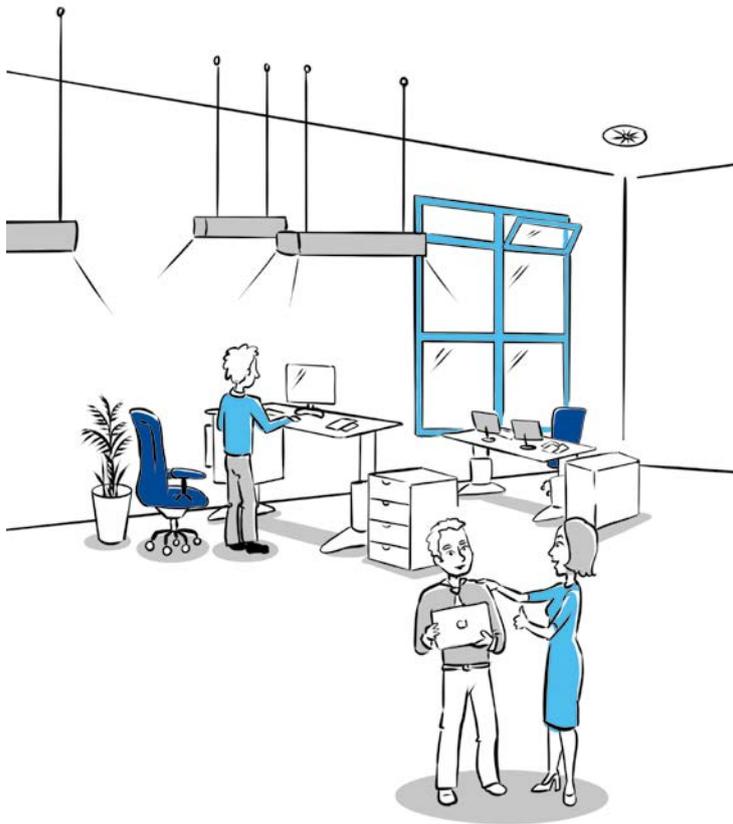
In verschiedenen Studien haben sich dafür die nachfolgenden Kriterien gezeigt (vgl. auch Tabelle 1; siehe Seite 13). Sie sollen dafür sensibilisieren, in welchen Konstellationen die Arbeit vor Ort und außerhalb des Betriebs mit welchen Vor- und Nachteilen verbunden sein kann. Allgemeingültige Empfehlungen für das eine oder das andere lassen sich daraus zwar nicht ableiten, die Kriterien können aber Anregungen für die Entwicklung von Lösungen für die Unternehmens-, Betriebs- und/oder Teamebene bieten und auch individuelle Entscheidungen leiten.

- **Art der Tätigkeit und Arbeitsfluss:** In Interviews und Tagebuchstudien zeigt sich, dass die Art der Tätigkeit und der erwartete Arbeitsfluss wichtige Entscheidungsgründe für

einen Arbeitsort sind⁹. Größere Blöcke von Alleinarbeit (Deep Work) oder auch mehrere Online-Meetings in kurzen Zeitabständen hintereinander legen Arbeit von zu Hause oder einem anderen ruhigen Ort nahe, sofern das in der gewählten Umgebung räumlich möglich ist und sich Beschäftigte dort gut selbst organisieren können. Andernfalls kommen für diese konzentrierten Arbeitsphasen aber auch die Betriebsräume in Betracht, sofern sie dafür ausreichend Möglichkeiten bieten (zum Beispiel Einzelbüros oder sonstige Rückzugsbereiche für konzentriertes Arbeiten). Die Arbeit im Büro ist wiederum prädestiniert vor allem für Präsenzsitzungen, den ungeplanten spontanen Austausch wie informelle Begegnungen, etwa zwischen Arbeitsabschnitten oder beim Mittagessen, sowie intensive und kreative Zusammenarbeit, zum Beispiel bei der gemeinsamen Entwicklung und Planung neuer Konzepte, Produkte oder Prozesse¹⁰. Dabei können sich diese Elemente zum Teil durchaus auch dezentral per Videokonferenz oder in hybriden Formaten gestalten lassen.

⁹ Appel-Meulenbroek et al., 2022

¹⁰ Mateescu et al., 2024; Appel-Meulenbroek et al., 2022



- Beschaffenheit der jeweiligen Arbeitsorte:** Für die Entscheidungen über den Arbeitsort spielen auch die jeweiligen räumlichen Gegebenheiten und die Ausstattungen eine Rolle. So zeigt sich, dass diejenigen, die zu Hause ein eigenes Arbeitszimmer haben, überdurchschnittlich häufig im Homeoffice arbeiten¹¹. Um mögliche Gesundheitsgefährdungen bei mobiler Büroarbeit zu vermeiden (zum Beispiel Verspannungen, Schmerzen im Rücken-, Nacken-, Arm-, Handbereich und Augenbeschwerden), ist eine gute ergonomische Arbeitsplatzgestaltung wichtig¹². Betriebe können ihre Beschäftigten dabei nachhaltig unterstützen. Umgekehrt können gut eingerichtete und gestaltete Arbeits- und Sozialzonen dazu motivieren, in der Büroumgebung zu arbeiten und Kolleginnen und Kollegen zu treffen. Hier hat sich zum Beispiel gezeigt, dass beim hybriden Arbeiten für die Arbeitsphasen im Bürogebäude offene gestaltete und aktivitätsförderliche Flächen günstig sind, sowohl für das Miteinander unter den Beschäftigten als auch für die Qualität der Arbeit (zum Beispiel durch informelle Kommunikation, Netzwerkbildung).

Bieten die Betriebsräume hingegen wenig Möglichkeiten für sozialen Austausch oder auch für virtuelle Kommunikation, ist das ein Grund mehr, mindestens gelegentlich auch außerhalb des Betriebs zu arbeiten – sofern Räume und Ausstattung das erlauben¹³.

- Organisation und Policy:** Die Entscheidung darüber, welche Aufgabe an welchem Arbeitsort erledigt wird, hängt auch von den organisationalen Bedingungen und der Führung ab. Sind Führungskräfte aufgeschlossen für eine mobil-flexible Arbeitsweise, so ermutigt dies die Beschäftigten, betriebliche Möglichkeiten zum Arbeiten außerhalb des Betriebs zu nutzen. Es ist zielführend, regelmäßig zu reflektieren, ob sich bestehende Vereinbarungen und deren Umsetzung in der Praxis bewährt haben oder angepasst werden sollten. Beispielsweise ist vereinbart, dass die Beschäftigten pro Woche an mehreren Tagen außerhalb des Betriebs arbeiten dürfen, es aber mindestens einen festgelegten Bürotag pro Woche gibt, an dem auch Teambesprechungen in Präsenz stattfinden. Dann kann später bewertet werden, ob sich die Regelung bewährt hat oder nicht – oder ob sie verändert werden soll, etwa durch die Ergänzung um zusätzliche virtuelle Teammeetings.
- Persönliche Präferenzen und Kompetenzen:** Innerhalb des jeweils vorgegebenen Rahmens können auch persönliche Präferenzen, wie etwa für die Trennung oder Integration der verschiedenen Lebenswelten, eine Rolle für die individuelle Entscheidung über den Arbeitsort spielen¹⁴. Ein weiteres Kriterium kann die Anfahrtszeit sein; längere Pendelzeiten gehen häufig eher einher mit einer etwas höheren Präferenz für die Arbeit zu Hause oder in Wohnortnähe. In die Entscheidung fließen zudem Kompetenzen der Beschäftigten mit ein, die beim mobilen Arbeiten von besonderer Bedeutung sind, beispielsweise zum Selbstmanagement (unter anderem Einhalten von Pausen und Arbeitszeiten). Auch die Wirkung der unterschiedlichen Arbeitsbedingungen auf die Beschäftigten sind zu berücksichtigen. So kann für einige Beschäftigte die Büroumgebung im

¹¹ Allen et al., 2021

¹² DGVU Fachbereich AKTUELL (FBVW-402)

¹³ Appel-Meulenbroek, 2022; vgl. auch VBG-Fachwissen „Büro der Zukunft“, 2024

¹⁴ Suter, 2017

Betrieb besonders förderlich für die Arbeitsmotivation sein. Andere wiederum werden außerhalb des Betriebs stärker dazu angeregt, kreativ und produktiv zu arbeiten.

Welcher Mix und welcher Rhythmus der Arbeitsorte für einzelne Beschäftigte oder Teams passend ist, kann stark variieren. Neben den betrieblichen Notwendigkeiten und den Erfordernissen der Arbeitsaufgabenerfüllung spielen die Arbeitsbedingungen vor Ort und außerhalb des Betriebes, die Unternehmenskultur sowie die persön-

lichen Präferenzen der Beschäftigten eine Rolle. Führungskräfte und Beschäftigte sollten gemeinsam Lösungen entwickeln und im Laufe der Zeit gegebenenfalls anpassen, etwa bei Veränderungen von Aufgaben oder veränderten Möglichkeiten zum Arbeiten außerhalb des Betriebs. Dann lässt sich die neue Kompetenz „Wahl des richtigen Arbeitsorts für die jeweilige Aufgabe“ etablieren und fördern. Daraus kann auch eine gute Grundlage für spätere Policies und Vereinbarungen entstehen.

Tabelle 1: Faktoren für die Wahl des Arbeitsortes*

| | Aspekte, die eher für das Arbeiten außerhalb des Betriebs (z. B. von zu Hause) sprechen | Aspekte, die eher für Präsenzarbeit im Betrieb sprechen |
|--|---|---|
| Art der Tätigkeit | <ul style="list-style-type: none"> • Konzentriertes ungestörtes Arbeiten, sofern es das Umfeld außerhalb des Betriebs zulässt • Keine Interaktion in Präsenz erforderlich | <ul style="list-style-type: none"> • Interaktion in Präsenz erforderlich (z. B. Sitzungen) • Informeller fachlicher und/oder sozialer Austausch • Konzentriertes ungestörtes Arbeiten, sofern es das Umfeld außerhalb des Betriebs nicht zulässt |
| Tätigkeitsablauf | <ul style="list-style-type: none"> • Größere Blöcke von Einzelarbeit • Mehrere virtuelle Meetings hintereinander | <ul style="list-style-type: none"> • Einarbeitung neuer Beschäftigter • Start eines neuen Projekts und/oder kritische Projektphasen • Kreative oder intensive Zusammenarbeit • Informelle Anlässe |
| Ausstattung der Arbeitsorte | <ul style="list-style-type: none"> • Arbeitsplatz mit angemessener ergonomischer Ausstattung | <ul style="list-style-type: none"> • Gut eingerichtete und gestaltete Arbeits- und Sozialzonen |
| Firmenpolitik und Unternehmenskultur | <ul style="list-style-type: none"> • Alle Beteiligten, vor allem Führungskräfte sind aufgeschlossen für mobil-flexible Arbeitsweise • Ausgeprägte Vertrauenskultur | <ul style="list-style-type: none"> • Präsenz gehört zur Unternehmenskultur • Das Geschäftsmodell erfordert Präsenz • Betrieb als sozialen Ort stärken |
| Präferenzen und Kompetenzen der Beschäftigten | <ul style="list-style-type: none"> • Lange Anfahrtszeit • Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben • Gute Selbstorganisation | <ul style="list-style-type: none"> • Klare Trennung von Beruf und Privatleben • Wunsch nach persönlichen sozialen Kontakten • Wunsch nach Strukturen |

* Unter Berücksichtigung betrieblicher Notwendigkeiten

Anreize für die Arbeit im Büro

Um Beschäftigte gezielt für die (zeitweise) Arbeit im Betrieb zu motivieren, können Betriebe und Führungskräfte Anreize setzen. Dazu gehören beispielsweise Teammeetings in Präsenz, gemeinsame Mittagessen an bestimmten (eventuell auch rotierenden) Tagen sowie Betriebssportangebote. Ebenso sind Teambuilding-

maßnahmen und Weiterbildungen in Präsenz gute Gelegenheiten, um den Betrieb als sozialen Ort zu stärken. Auch ausreichend Arbeitsplätze für ungestörtes Arbeiten und eine gute technische Ausstattung in den Betriebsräumen sind Anreize, ins Büro zu kommen.

3.2 Handlungs- und Entscheidungsspielräume: Orientierung geben

Hybride Arbeitsformen gehen oft einher mit einem hohen Grad an Handlungs- und Entscheidungsspielräumen. Diese können grundsätzlich positive Effekte auf die Gesundheit und das Wohlbefinden haben¹⁵. Dennoch unterscheiden sich Tätigkeiten in ihrem Grad der Handlungs- und Entscheidungsfreiheit. Es empfiehlt sich, das mit Blick auf hybride Arbeitsformen im Betrieb klar und offen zu kommunizieren und zu begründen, welcher Grad an Handlungs- und Entscheidungsfreiheit möglich und umsetzbar ist. So vermeiden Sie Missverständnisse und stärken das Betriebsklima.

Wo hybrides Arbeiten möglich ist, können höhere Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch Unsicherheit hervorrufen, etwa wenn den Beschäftigten eine Orientierung über die Möglichkeiten und Grenzen der gewährten Freiräume und ihrer Entscheidungsbefugnisse fehlt. Zudem wird in der Forschung deutlich, dass sich Arbeitsprozesse ungünstig entwickeln können, wenn Absprachen oder eindeutige Regeln fehlen¹⁶.

Zudem kann die Möglichkeit zum hybriden Arbeiten von den Beschäftigten als eine besondere Leistung des Betriebs im Sinne einer Belohnung wahrgenommen werden. Führt dies zu einem Gefühl der Verpflichtung, ist es möglich, dass Beschäftigte ihre eigenen Grenzen überschreiten, indem sie beispielsweise auch nach Feierabend noch auf berufliche Anfragen reagieren¹⁷.

Deshalb sollten Betriebe und Teams auf Grundlage von betrieblichen Vereinbarungen Leitplanken zur Ausgestaltung entwickeln, die eine gute Balance zwischen Vorgaben und Freiheiten herstellen und soweit möglich auch die Lebenssituation sowie die individuellen Fähigkeiten und Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigen. Auch Schulungen beziehungsweise Trainings zur Unterstützung der Beschäftigten zum Thema Selbstgefährdung und zum Umgang mit Spielräumen beziehungsweise Freiheiten können helfen, Arbeitsgestaltungscompetenzen zu stärken.

¹⁵ Bakker & Demerouti, 2017

¹⁶ Cañibano, 2019

¹⁷ de Bloom et al., 2022



3.3 Abgrenzung zwischen Beruf und Privatleben: Die richtige Balance finden

Wenn Beschäftigte außerhalb des Betriebs arbeiten (zum Beispiel von zu Hause), sollten alle Beteiligten einem ungewollten und übermäßigen Verschwimmen der Grenze zwischen Arbeit und Privatleben vorbeugen und den Beschäftigten das Abschalten nach der Arbeit erleichtern. Beispielsweise fällt es Beschäftigten nicht immer leicht, selbst für das Einhalten ihrer Arbeitszeiten zu sorgen, wenn bei der Arbeit außerhalb des Betriebs externe Signale wegfallen. Je nach Arbeitshaltung und -erfahrung gelingt dies Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlich gut.

Hier können Betriebe ihre Beschäftigten durch Unterweisungen (zum Beispiel zur Einhaltung der Arbeitszeiten) und Schulungen (zum Beispiel zur Selbstorganisation, Gesundheits- und Arbeitsgestaltungs-kompetenz) unterstützen. Auch die Dokumentation der Arbeitszeit ist dabei hilfreich. Darüber hinaus sind Absprachen und Leitlinien zur erwarteten Verfügbarkeit und Erreichbarkeit sinnvoll, idealerweise auf Bereichs- oder Teamebene. Dazu können zum Beispiel auch Vereinbarungen gehören, welche Reaktionszeiten auf E-Mails erwartet werden¹⁸.

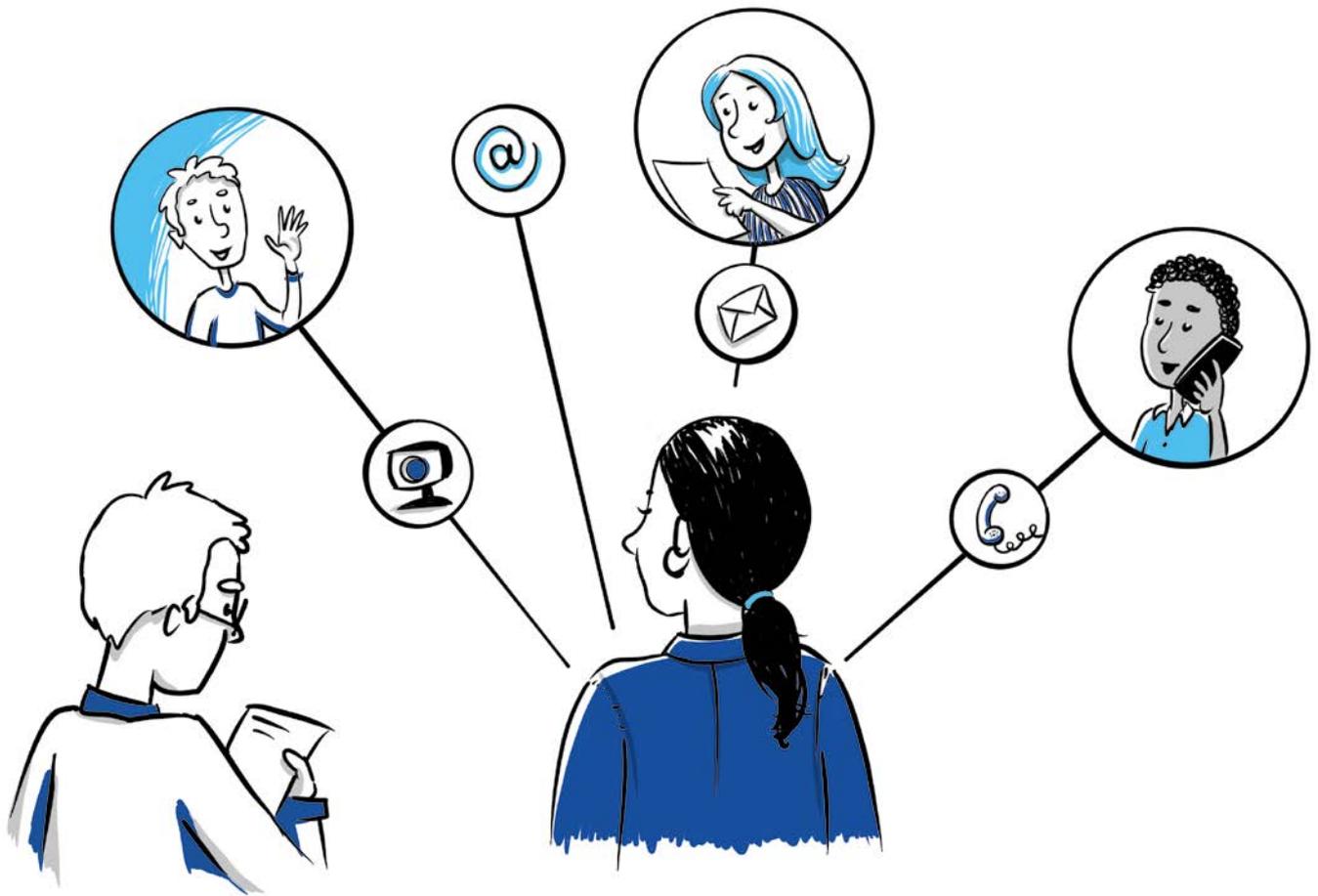
3.4 Technische Arbeitsmittel: Hybride Zusammenarbeit fördern

Die technischen Arbeitsmittel inklusive Hard- und Software sind ein wichtiger Faktor für gut gestaltete hybride Arbeit. Hier kommt es besonders auf Technologien und Anwendungen an, die Nähe fördern können, so dass im Team das Wir-Gefühl und die soziale Unterstützung gestärkt werden. Die Integration von Teamkolleginnen und -kollegen lässt sich über virtuelle Kommunikation unterstützen (zum Beispiel betriebliche Chat-Plattformen). Weitere Möglichkeiten sind „virtuelle Kaffeepausen“, in denen sich die Mitarbeitenden aus dem Büro und von außerhalb für einen ungezwungenen informellen Austausch einwählen

können. Wo dies möglich ist, können insbesondere in Sitzungsräumen auch spezielle Kameras unterstützen, die sich nach den Sprechenden ausrichten oder Panoramabilder liefern und so für eine stärkere visuelle Einbindung sorgen.

Für einen reibungslosen Einsatz der technischen Ausstattung ist außerdem ein technischer Support zielführend, der bei Problemen und Störungen kontaktiert werden kann. Unterweisungen und Schulungen unterstützen Beschäftigte bei der adäquaten Nutzung und dem gesundheitsgerechten Einsatz der Technik.

¹⁸ vgl. Publikationen der VBG zu erweiterter Erreichbarkeit



4 Anforderungen an Führungskräfte

Führungskräften kommt bei der Gestaltung hybrider Arbeit eine besondere Bedeutung zu.

Sie sind gefordert, virtuelle Führungskompetenzen aufzubauen und wechselnde Teamkonstellationen zu managen, je nachdem, wie häufig welche Teammitglieder im oder außerhalb des Betriebs arbeiten.

Es zeigt sich, dass sich dafür die Rolle und das Selbstverständnis von Führungskräften verändern. Zwar bleibt die Bedeutung der Führungskräfte als fachliche Ratgeber auch in hybriden Arbeitsmodellen hoch. Führungskräfte sind aber deutlich stärker als Veränderungs- und Entwicklungsbegleiter gefordert, als Moderatoren, Kommunikatoren und Vernetzer in Teamprozessen und als Übersetzer von Entscheidungen im Betrieb. Zugleich steigt ihre Bedeutung bei der konkreten und verbindlichen Ausgestaltung von Arbeitsprozessen, wenn der Grad an Selbstbestimmung und individueller Verantwortung im Team steigt.

Bei Führung in hybriden Arbeitsmodellen schaffen insbesondere das klare Kommunizieren von Erwartungen und das Formulieren von definierten Zielen Transparenz und Vertrauen. Für eine gewisse Stabilität sorgt zudem eine stärker strukturierte Kommunikation mit den einzelnen Teammitgliedern sowie dem Team als Ganzem. Routinen helfen dabei, den in Präsenz sonst beiläufigen Kontakt auch im hybriden Umfeld aufrechtzuerhalten. Beispielsweise geben kurze bilaterale Absprachen Mitarbeitenden die Chance, aufgabenbezogene Fragen anzusprechen. Für eine höhere Effizienz und Transparenz im Team können beispielsweise abgestimmte Zeitpläne sorgen, in denen festgelegt ist, welche Themen in welchen regelmäßigen Besprechungen täglich, wöchentlich und monatlich ihren Platz haben. Dabei sollte in Teammeetings neben dem aufgabenbezogenen Austausch auch die gemeinsame Reflexion zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit eingeplant werden.

Für sich selbst müssen Führungskräfte entscheiden, welche Führungstätigkeiten sie besser im Büro erledigen und welche sie beispielsweise auch gut zu Hause ausführen können. Wichtig ist dabei immer, angesichts der höheren Flexibilität der Mitarbeitenden nicht den Überblick zu verlieren, wer von wo an welchen Aufgaben arbeitet und welche Unterstützung dabei jeweils von der Führungskraft gefordert ist. Führungskräfte sind hier – wie bislang – sowohl als Motivatoren und Unterstützer jedes einzelnen Teammitgliedes gefragt als auch in ihrer Rolle, das Team als Ganzes zu steuern. Allerdings erfordert das in hybriden Arbeitsformen eine stärkere Individualisierung und Differenzierung. Das sollten Führungskräfte berücksichtigen, denn wie gut Beschäftigte mit der Flexibilität der hybriden Arbeit umgehen können, ist sehr unterschiedlich. Weil Teammitglieder für Führungskräfte und im Kollegenkreis bei hybrider Arbeit weniger sichtbar sind, fällt es allerdings mitunter schwer, Potenziale oder Signale von Überlastung zu erkennen. Hier können regelmäßige bilaterale Gespräche die Plattform bieten, individuelle Bedürfnisse anzusprechen und Feedback zu geben.

Auch die persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten sollte nicht aus den Augen verloren werden, denn Karrierechancen und Perspektiven tragen entscheidend zur Motivation bei. Hier hilft es, wenn Führungskräfte sich als Coaches verstehen und ergebnisorientiert mit dem Ziel führen, die richtige Balance zu schaffen – zwischen der Übertragung von Verantwortung und dem Schenken

von Vertrauen auf der einen Seite und bei Bedarf der Unterstützung der Mitarbeitenden bei der Übernahme dieser Verantwortung auf der anderen Seite.

Neben Anpassungen von Arbeitsprozessen und -strukturen bleibt auch in hybriden Arbeitsmodellen die Vorbildrolle der Führungskräfte essenziell. Sie sollten gewünschtes Verhalten vorleben, wie etwa die (Nicht-)Erreichbarkeit zu vereinbarten Zeiten. Die Art und Weise, wie eine Führungskraft selbst ihre Arbeit insgesamt organisiert und insbesondere mit Auszeiten umgeht, signalisiert ihrem Team und den Einzelnen, wie hoch sie eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wertschätzt und respektiert. Durch ihr Verhalten können Führungskräfte maßgeblich eine offene Feedbackkultur fördern, indem sie nicht nur selbst konstruktive Rückmeldungen geben, sondern auch aktiv Feedback des Teams einholen. So kann ein Klima des Vertrauens entstehen, das entscheidend zu einer gesundheitsförderlichen und effektiven Kommunikation und Zusammenarbeit beim hybriden Arbeiten beiträgt.

Um den genannten Anforderungen gerecht zu werden, können bei Bedarf weitergehende Qualifizierungen für Führungskräfte sinnvoll sein, beispielsweise zu folgenden Themen: Führen auf Distanz, Rollenverständnis, Einsatz und Umgang mit digitalen Medien, Methoden für den Austausch im Team, soziale Kompetenz.¹⁹

¹⁹ vgl. VBG-Fachwissen „Gesund und erfolgreich führen“, 2025; VBG-Fachwissen „Führen durch Ziele – Chancen und Risiken indirekter Steuerung“, 2023



5 Zusammenarbeit im Team

Die örtliche und zeitliche Flexibilität beim hybriden Arbeiten bedeutet für jedes Teammitglied Herausforderungen in der Koordination von Teamaufgaben und -zielen.

Hier helfen gemeinsam entwickelte Beschreibungen von Rollen und Verantwortlichkeiten im Team sowie von gegenseitigen Abhängigkeiten, darüber hinaus Absprachen, zu welchen Anlässen üblicherweise über welche Kanäle kommuniziert wird. Teamregelungen können in moderierten Workshops erarbeitet werden. Es kann hilfreich sein, sie schriftlich zu dokumentieren und sie regelmäßig zu überprüfen und in einer offenen Feedbackkultur im Team weiterzuentwickeln²⁰.

Beispielsweise können folgende Punkte Gegenstand von Teamvereinbarungen sein:

- Grundverständnis von Arbeit „über Distanz“
- Teamziele
- Erreichbarkeit
- Reaktionszeiten (zum Beispiel auf E-Mails)
- Büronutzung (bei Desksharing-Konzepten)
- Präsenzzeiten inklusive entsprechender Abstimmung, wer wann wo arbeitet
- Kommunikation und Wissensaustausch
- Gemeinsame und individuelle Verantwortung

²⁰ vgl. VBG-Workshoptool „Team Agreements – Erfolgreich hybrid arbeiten“

In hybrid arbeitenden Teams zeigt sich insbesondere eine deutlich veränderte Kommunikation. Gegenüber reiner Büroarbeit in den Räumen des Betriebs sinkt das Ausmaß an Austausch. Das kann dazu führen, dass sich Informationen gegebenenfalls ungleich über das Team verteilen. Bei schnellen Absprachen im Büro wird unter Umständen vergessen, außerhalb des Betriebs arbeitende Teammitglieder einzubinden. Um den Informationsfluss im gesamten Team sicherzustellen, ist es deshalb wichtig, alle Teammitglieder – ob sie nun im oder außerhalb des Betriebs arbeiten – gezielt einzubeziehen. Hier hilft es festzulegen, welche Inhalte in welchem Format und über welche Medien behandelt werden sollten – wann beispielsweise eine E-Mail genügt, wann besser eine Videokonferenz einberufen wird und wann ein Präsenztreffen im Team unabdingbar ist. Um das gemeinsame Verständnis im Team aufrechtzuerhalten und Missverständnissen vorzubeugen, können digitale Tools zum Visualisieren anstehender Aufgaben unterstützen. Feste Erreichbarkeitsfenster, Absprachen zu Reaktionszeiten und der gegenseitige Kalenderzugang im Team erleichtern die hybride Kommunikation und schaffen Transparenz und Vertrauen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Besprechungskultur. Meetings im Team sollten so gestaltet werden, dass sich alle Teammitglieder – ob sie vor Ort im Büro sind oder nicht – beteiligen können. Voraussetzung dafür ist zum einen, dass passende Meeting-Technologien und Kollaborationsplattformen zur Verfügung stehen. Darüber hinaus sollte die Besprechungsdauer nicht länger als nötig sein und regelmäßige Pausen gemacht werden, um der Ermüdung bei virtuellen (hybriden) Meetings („Zoom-Fatigue“) entgegenzuwirken, und zur Strukturierung der Meetings sollte eine klare Agenda aufgesetzt werden.

Während der Meetings ist es wichtig, die Einbindung aller Teilnehmenden sicherzustellen. Dabei sollte im hybriden Kontext insbesondere auf Personen geachtet werden, die einzeln und digital zugeschaltet sind, denn sie können sich oftmals schwieriger an Diskussionen beteiligen, wenn andernorts eine Gruppe beisammensitzt. Auch bei stilleren Teammitgliedern, die sich virtuell noch stärker zurücknehmen können, ist es ratsam, sie aktiv einzubeziehen und ihre

Interaktion explizit einzufordern. Sind mehrere Gruppen an verschiedenen Standorten zusammengeschaltet, sollte zusätzlich besonderes Augenmerk auf den technischen Arbeitsmitteln liegen (ausreichend und leistungsstarke Mikrofone und Lautsprecher, gegebenenfalls bewegliche Kameras in Besprechungsräumen), damit die Teilnehmenden aller Gruppen gut zu sehen und zu verstehen sind. Um hybride Sitzungen zu beleben, lassen sich auch verschiedene Online-Tools nutzen – etwa digitale Whiteboards, an denen Teilnehmende Post-its „anpinnen“, Notizen oder Kommentare aufschreiben können²¹.

Darüber hinaus sind ausreichende gemeinsame Präsenzzeiten von hoher Bedeutung. Das gilt insbesondere für die Einarbeitung neuer Beschäftigter („Onboarding“). Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl entwickeln sich vor allem im persönlichen Miteinander. Das fällt umso schwerer, wenn die einzelnen Teammitglieder die Möglichkeit zur Arbeit außerhalb des Betriebs sehr unterschiedlich nutzen und ihre Präsenzzeiten wenig aufeinander abgestimmt sind; dann können sich auch leichter unerwünschte Subgruppen im Team bilden. Um das zu verhindern und eine gemeinsame Teamidentität zu entwickeln, sollte das Team (bei neuer Zusammensetzung insbesondere zu Beginn der gemeinsamen Arbeit) in regelmäßigen Abständen in Präsenz zusammenkommen. So gelingt es, sich besser kennen und verstehen zu lernen und neben dem aufgabenbezogenen auch den informellen Austausch zu ermöglichen (der zusätzlich digital über virtuelle Kaffeepausen oder ähnliche Formate unterstützt werden sollte). Gemeinsame Aktivitäten an Teamtagen in Präsenz können das Team zusammenschweißen. Neben dem informellen Austausch und dem Spaßfaktor sollte hier das Augenmerk auch darauf liegen, Teamaufgaben und -ziele sowie Normen und Werte für die Zusammenarbeit im Team herauszuarbeiten und zu reflektieren.

Für die Teamidentität ist es darüber hinaus wichtig, dass Gruppen jeweils feste Orte im Büro haben, an denen sie zusammenkommen. Insbesondere bei Desksharing-Modellen empfehlen sich „Heimathäfen“, also festgelegte Bereiche, in denen die Arbeitsplätze angesiedelt sind und die jeweiligen Teams zusammenarbeiten.

21 vgl. VBG-Fachwissen „Meetings im hybriden Kontext – gesund und erfolgreich gestalten“, 2025

6 Mitwirkung der Beschäftigten

Damit sich die Vorteile des hybriden Arbeitens voll entfalten können, müssen die Beschäftigten die veränderten Anforderungen dieser Arbeitsform bewältigen können. Innerhalb der vom Betrieb geschaffenen Rahmenbedingungen sind sie dazu aufgefordert, Vorgaben des Arbeitgebers zur gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung verantwortungsvoll umzusetzen.

Dazu gehört insbesondere die Bereitschaft, selbst darauf zu achten, diese im Arbeitsalltag zu leben. Voraussetzung dafür ist die spezifische Unterweisung der Beschäftigten durch ihre Arbeitgeber, denn hybrides Arbeiten erfordert von vielen Beschäftigten eine besondere Mitwirkung und Kooperation – von der Einteilung der eigenen Arbeit über die Gestaltung von Arbeitsprozessen im Team bis hin zur Einschätzung der Arbeitsbedingungen außerhalb des Büros im Betrieb. Dies spielt eine bedeutende Rolle, um Gesundheit und Leistung zu erhalten.

Arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse haben gezeigt, dass es Beschäftigten leichter fällt, die Anforderungen hybrider Arbeit zu bewältigen, wenn sie beispielsweise über folgende unterstützende Eigenschaften und Fähigkeiten verfügen: Selbstorganisation, ein gutes Zeitmanagement, Selbstdisziplin, die Fähigkeit zur Selbstmotivation, Gestaltungs Kompetenzen und die Fähigkeit, schwierige Situationen ohne anhaltende Beeinträchtigung zu bewältigen (Resilienz). Ungünstig sind demgegenüber ein hoher Bedarf an persönlicher Arbeitsanleitung oder die Neigung zum Perfektionismus oder zur Verausgabung über die eigenen Leistungsgrenzen hinaus²².

Grundlegend ist, dass Mitarbeitende bereit sind, sich mit den Anforderungen des hybriden Arbeitens auseinanderzusetzen, und lernen, ihre Kompetenzen selbst einzuschätzen und diese weiterzuentwickeln. Der Aufbau von Arbeitsgestaltungs kompetenzen sowie Sicherheits- und Gesundheitskompetenzen²³, die Beschäftigte bei gesundheitsgerechtem Verhalten unterstützen, ist dabei wichtig und kann durch betriebliche Unterstützungsangebote wie Schulungen und Trainings aufgebaut werden. Weiter kann das konstruktive Feedback der Führungskräfte im Alltag und in Personalgesprächen helfen und ein Lernen „on the job“ fördern. Gesundes hybrides Arbeiten gelingt dann, wenn die Beschäftigten

die erworbenen Kompetenzen in der Praxis umsetzen.

Da sich bei hybriden Arbeitsformen mehr individuelle Freiräume ergeben, ist es wichtig, dass Beschäftigte ein Bewusstsein dafür entwickeln, wie sie diese Freiräume nutzen und die Möglichkeiten der hybriden Arbeit für ihre persönliche Arbeits- und Lebenssituation am besten gestalten können. Dabei sollten die einzelnen Beschäftigten Vereinbarungen im Team unterstützen, beispielsweise zu Reaktionszeiten auf E-Mails (vgl. „5 Zusammenarbeit im Team“).

Da ausreichende Selbstorganisation auch bei Unterstützung durch gute Technologie nicht überall vorausgesetzt werden kann, bieten sich je nach Konstellation Weiterbildungen zum Zeitmanagement und Beratungsangebote zur besseren Selbstorganisation an. Und schließlich sollten bei Bedarf auch Schulungen zu neuer Technik und Software angeboten werden.

Um gut und gesund hybrid arbeiten zu können, sind außerdem spezifische Kompetenzen nötig – etwa, für die jeweilige Tätigkeit den passenden Ort zu wählen (vgl. „3 Arbeitsorganisation“), trotz räumlicher Distanz Nähe und Verbundenheit zu anderen Menschen aufzubauen oder Treffen in verschiedenen Formaten organisieren und moderieren zu können (in Präsenz, hybrid und rein virtuell).

Schließlich gewinnen beim hybriden Arbeiten auch Kompetenzen der Beschäftigten für ihre eigene Gesundheit und Arbeitssicherheit an Bedeutung. Zum einen bekommen Vorgesetzte und Teammitglieder seltener mit, wie sich ihre Mitarbeitenden sowie Kolleginnen und Kollegen verhalten, zum anderen entfallen gemeinsame Aktivitäten wie die gemeinsame Mittagspause, die einen Ausgleich zur Arbeit schaffen. Beschäftigte sollten deshalb zu diesen Themen Eigeninitiative entwickeln und bei Bedarf qualifiziert und unterwiesen werden.

²² Zimber, 2023

²³ DGUV Forum 8/2020

Literaturverzeichnis

- Allen, T. D., Golden, T. D., Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), S. 40–68.
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., Gray, C. E. (2021). Boundary Management and Work-Nonwork Balance While Working from Home. *Applied Psychology*, 70(1), S. 60–84.
<https://doi.org/10.1111/apps.12300>
- Appel-Meulenbroek, R., Kemperman, A., van de Water, A., Weijs-Perrée, M., Verhaegh, J. (2022). How to attract employees back to the office? A stated choice study on hybrid working preferences. *Journal of Environmental Psychology*, 81, Art. Nr. 101784. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2022.101784>
- Ashforth, B. E., Caza, B. B., Meister, A. (2023). My Place: How Workers Become Identified with Their Workplaces and Why It Matters. *Academy of Management Review*, 49(2), S. 366–398.
<https://doi.org/10.5465/amr.2020.0442>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands – resources theory: Taking stock and looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), S. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Becker, C., Thörel, E., Pauls, N. et al. (2022) Homeoffice in Corona-Zeiten – Sind Ausmaß und/oder Flexibilität wichtig für Arbeitszufriedenheit, soziale Unterstützung, Commitment und Arbeitsunterbrechungen? *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)*, 53(2), S. 173–187. <https://doi.org/10.1007/s11612-022-00630-z>
- Bockstahler, M., Jurecic, M., Rief, S. (2022). Homeoffice Experience 2.0. Veränderungen, Entwicklungen und Erfahrungen zur Arbeit aus dem Homeoffice während der Corona-Pandemie. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A., Steffes, S. (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. (Forschungsbericht FB 549). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Cañibano, A. (2019). Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: Exploring employee experiences. *Human Relations*, 72(2), S. 444–470. <https://doi.org/10.1177/0018726718769716>
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., Michailidis, E. (2018). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), S. 51–73.
- Criscuolo, C., Gal, P., Leidecker, T., Losma, F., Nicoletti, G. (2021). The role of telework for productivity during and post-COVID-19: Results from an OECD survey among managers and workers. OECD.
<https://doi.org/10.1787/7fe47de2-en>
- de Bloom, J., Syrek, C. J., Kühnel, J., Vahle-Hinz, T. (2022). Unlimited Paid Time Off Policies: Unlocking the Best and Unleashing the Beast. *Frontiers in Psychology*, 13 (March), S. 1–16.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812187>
- DGUV Fachbereich AKTUELL (FBVW-402) (2022). Arbeiten im Homeoffice – nicht nur in der Zeit der SARS-CoV-2-Epidemie.
- Felstead, A. (2022). Remote Working: A Research Overview. London: Routledge.
- Gajendran, R. S., Ponnappalli, A. R., Wang, C., Javalagi, A. A. (2024). A dual pathway model of remote work intensity: A meta-analysis of its simultaneous positive and negative effects. *Personnel Psychology*, n/a(n/a), S. 1–36. <https://doi.org/10.1111/peps.12641>
- Heitmann, C., Zieschang, H. (2020). Sicherheits- und Gesundheitskompetenz. *DGUV forum*, 2020(8). S. 40–42.

Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T. (2022). A Dark Side of Telework: A Social Comparison-Based Study from the Perspective of Office Workers. *Business & Information Systems Engineering*, 64(6), S. 793–811. <https://doi.org/10.1007/s12599-022-00758-8>

Mateescu, M., Schulze, H., Kauffeld, S. (2024). Choosing where to work: An empirical study of collaborative activities' impact on workspace choice behavior. *Journal of Corporate Real Estate*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JCRE-05-2024-0017>

Neumayr, T., Saatci, B., Rintel, S., Klokmoose, C.N., Augstein, M. (2021). What was hybrid? A systematic review of hybrid collaboration and meetings research. arXiv:2111.06172. <https://arxiv.org/abs/2111.06172>

Soltermann, A., Weichbrodt, J. (2025). FlexWork Trendstudie. New Work und mobiles Arbeiten in der Schweiz 2024. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://doi.org/10.26041/FHNW-11786>

Suter, L. (2017). Präferenzen im Büroraum. Der Einfluss der Persönlichkeit auf Raumpräferenzen im Flex-Office. (Masterarbeit). Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.

VBG (2023). VBG-Fachwissen „Führen durch Ziele – Chancen und Risiken indirekter Steuerung“.

VBG (2024). VBG-Fachwissen „Büro der Zukunft“.

VBG (2025). VBG-Fachwissen „Gesund und erfolgreich führen“.

VBG (2025). VBG-Fachwissen „Meetings im hybriden Kontext – gesund und erfolgreich gestalten“.

VBG-Publikationen zu erweiterter Erreichbarkeit:

<https://www.vbg.de/cms/mitdenken-4-null/erreichbarkeit-gut-gestalten>

VBG-Workshoptool „Team Agreements – Erfolgreich hybrid arbeiten“: www.vbg.de/team-agreements

Viererbl, B., Denner, N., Koch, T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: Informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*, 26(3), S. 331–348. <https://doi.org/10.1108/JCOM-10-2021-0117>

Weichbrodt, J., Soltermann, Alain. (2022). FlexWork Survey 2022: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobil-flexibler Arbeit, S. 41. (Forschungsbericht). Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW. <https://irf.fhnw.ch/handle/11654/34214>

Zimber, A. (2023). Arbeit-Familie-Konflikt und psychische Beanspruchung im Homeoffice während der COVID-19-Pandemie: Die moderierende Rolle der Resilienz. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 67(4), S. 188–200.

Mitdenken 4.0 ist eine Initiative der VBG in Kooperation mit:

AGVBANKEN



Impressum

Herausgeber



Massaquoiassage 1
22305 Hamburg
Postanschrift: 22281 Hamburg
www.vbg.de

Diese Publikation basiert auf Beiträgen von:

Valeria Bernardy
Prof. em. Dr. Hartmut Schulze
Prof. Dr. Tim Vahle-Hinz
Prof. Dr. Andreas Zimmer

Artikelnummer 35-05-6719-1

Realisation und Illustrationen

Jedermann-Verlag GmbH
www.jedermann.de

Version 1.0
Stand Mai 2025

Der Bezug dieser Informationsschrift
ist für Mitgliedsunternehmen der
VBG im Mitgliedsbeitrag enthalten.

Wir sind für Sie da!

www.vbg.de

VBG – Ihre gesetzliche Unfallversicherung

Massaquoiassage 1 · 22305 Hamburg

Tel.: 040 5146-0 · Fax: 040 5146-2146



Für Sie vor Ort – die VBG-Bezirksverwaltungen:

Bergisch Gladbach

Kölner Straße 20

51429 Bergisch Gladbach

Tel.: 02204 407-0 · Fax: 02204 1639

E-Mail: BV.BergischGladbach@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 02204 407-165

Berlin

Markgrafenstraße 18

10969 Berlin

Tel.: 030 77003-0 · Fax: 030 7741319

E-Mail: BV.Berlin@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 030 77003-128

Bielefeld

Nikolaus-Dürkopp-Str. 8

33602 Bielefeld

Tel.: 0521 5801-0 · Fax: 0521 61284

E-Mail: BV.Bielefeld@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0521 5801-165

Dresden

Wiener Platz 6

01069 Dresden

Tel.: 0351 8145-0 · Fax: 0351 8145-109

E-Mail: BV.Dresden@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0351 8145-167

Duisburg

Düsseldorfer Landstr. 401

47259 Duisburg

Tel.: 0203 3487-0 · Fax: 0203 3487-210

E-Mail: BV.Duisburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0203 3487-106

Erfurt

Koenbergstraße 1

99084 Erfurt

Tel.: 0361 2236-0 · Fax: 0361 2253466

E-Mail: BV.Erfurt@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0361 2236-439

Hamburg

Sachsenstraße 18

20097 Hamburg

Tel.: 040 23656-0 · Fax: 040 2369439

E-Mail: BV.Hamburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 040 23656-165

Ludwigsburg

Martin-Luther-Str. 79

71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-0 · Fax: 07141 902319

E-Mail: BV.Ludwigsburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 07141 919-354

Mainz

Isaac-Fulda-Allee 22

55124 Mainz

Tel.: 06131 389-0 · Fax: 06131 389-116

E-Mail: BV.Mainz@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 06131 389-180

München

Barthstraße 20

80339 München

Tel.: 089 50095-0 · Fax: 089 50095-111

E-Mail: BV.Muenchen@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 089 50095-165

Würzburg

Riemenschneiderstraße 2

97072 Würzburg

Tel.: 0931 7943-0 · Fax: 0931 7943-800

E-Mail: BV.Wuerzburg@vbg.de

Seminarbuchung unter

Tel.: 0931 7943-412

Kundendialog der VBG: 040 5146-2940

Notfall-Hotline für Beschäftigte

im Auslandseinsatz: +49 (40) 5146-7171

www.vbg.de/Notfall-im-Ausland

Sichere Nachrichtenverbindung:

www.vbg.de/kontakt



VBG-Akademien für Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz:

Akademie Dresden

Königsbrücker Landstraße 4C

01109 Dresden

Tel.: 0351 88923-0 · Fax: 0351 88923-34

E-Mail: Akademie.Dresden@vbg.de

Hotel-Tel.: 030 13001-29500

Akademie Gevelinghausen

Schlossstraße 1

59939 Olsberg

Tel.: 02904 9716-0 · Fax: 02904 9716-30

E-Mail: Akademie.Olsberg@vbg.de

Hotel-Tel.: 02904 803-0

Akademie Ludwigsburg

Martin-Luther-Straße 79

71636 Ludwigsburg

Tel.: 07141 919-181 · Fax: 07141 919-182

E-Mail: Akademie.Ludwigsburg@vbg.de

Akademie Mainz

Isaac-Fulda-Allee 20

55124 Mainz

Tel.: 06131 389-380 · Fax: 06131 389-389

E-Mail: Akademie.Mainz@vbg.de

Akademie Storkau

Im Park 1

39590 Tangermünde

Tel.: 039321 531-0 · Fax: 039321 531-23

E-Mail: Akademie.Storkau@vbg.de

Hotel-Tel.: 039321 521-0

Akademie Untermerzbach

ca. 32 km nördlich von Bamberg

Schlossweg 2

96190 Untermerzbach

Tel.: 09533 7194-0 · Fax: 09533 7194-499

E-Mail: Akademie.Untermerzbach@vbg.de

Hotel-Tel.: 09533 7194-100

Seminarbuchungen:

www.vbg.de/seminare

telefonisch in Ihrer
VBG-Bezirksverwaltung

Beitragsfragen:

www.vbg.de/kontakt

telefonisch unter
040 5146-2940