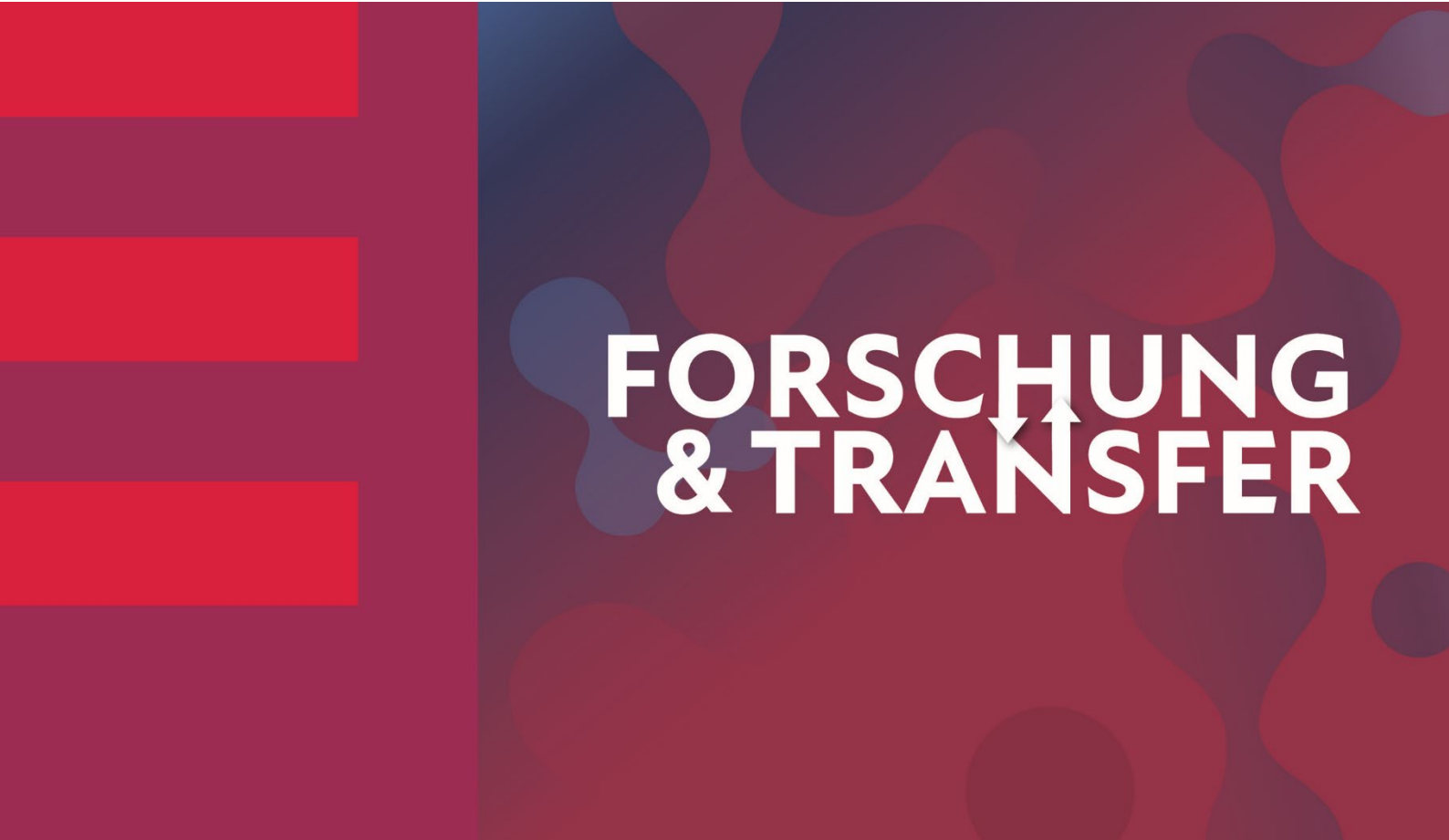


Cora Zenz, Guido Becke

Hybride Arbeit

gesundheitsförderlich gestalten

Policy Brief Institut Arbeit und Wirtschaft | März 2026



**FORSCHUNG
& TRANSFER**

1 Hybride Arbeit nach der Corona-Pandemie – Bedarfe gesundheitsförderlicher Gestaltung

Hybride Arbeit bezeichnet im engeren Sinne den mehr oder weniger geregelten Wechsel zwischen dem Arbeiten im Büro und im Homeoffice. Diese orts- und zeitflexible Arbeitsform hat im Vergleich zu Zeiten vor und während der Corona-Pandemie inzwischen im Bereich der Angestelltenarbeit eine erhöhte Verbreitung erfahren. Derzeit ist ca. ein Viertel der abhängig Beschäftigten in Deutschland zumindest gelegentlich im Homeoffice tätig. Allerdings bleibt die Einführung von Homeoffice in der Wirtschaft ein umstrittenes Terrain. Hybride Arbeitsformen in der Arbeitswelt werden inzwischen zunehmend zu betrieblichen Arbeitskonzepten weiterentwickelt, die hybride Arbeit mit standortübergreifender bzw. virtueller Teamarbeit, neuen Raumkonzepten bei gleichzeitiger Abmietung von Büroflächen und Desk-Sharing-Modellen verbinden. Forschungsbefunde zu hybrider Arbeit vor oder während der Corona-Krise lassen sich daher nur begrenzt auf die neuen hybriden Arbeitskonzepte übertragen. Dies gilt auch für die Forschung zu den Auswirkungen hybrider Arbeit bzw. des Arbeitens im Homeoffice auf die Beschäftigtengesundheit. Insbesondere die Verbindung von hybriden Arbeitskonzepten mit orts- und zeitflexibler Teamarbeit ist bisher kaum Gegenstand arbeits- und gesundheitswissenschaftlicher Analyse gewesen. Überdies besteht Forschungsbedarf zu der Frage, welche Herausforderungen hybride Arbeitskonzepte für den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz mit sich bringen und wie hybride Arbeitskonzepte gesundheitsförderlich gestaltet werden können. An diese Forschungsbedarfe knüpft das von der Arbeitnehmerkammer Bremen geförderte Forschungsprojekt zu hybrider Arbeit an, indem es Arbeitsanforderungen und Gesundheitsressourcen von Beschäftigten analysiert und auf Basis empirischer Ergebnisse Handlungsempfehlungen für eine gesundheitsorientierte und mitbestimmte Gestaltung hybrider Arbeit entwickelt.

2 Studie zur Umsetzung hybrider Arbeit in zwei Organisationen in Bremen

In dem explorativ angelegten Forschungsprojekt wurde erstens untersucht, welche psychosozialen Belastungsfaktoren und Gesundheitsressourcen mit hybrider Arbeit verbunden sind. Zweitens wurde analysiert, wie hybride Arbeit auf betrieblicher Ebene reguliert wird und welche Herausforderungen sie für den betrieblichen Arbeitsschutz birgt.

Diese Fragestellungen wurden mit einer Kombination von Forschungsmethoden bearbeitet: Nach einer Literaturanalyse zu hybrider Arbeit und ihren gesundheitlichen Auswirkungen auf Beschäftigte wurden im zweiten Schritt qualitative Expert:innengespräche mit einem arbeitsmedizinischen Berater und Personalrät:innen einer Kommunalverwaltung durchgeführt. Daran schlossen sich zwei Betriebsfallstudien zur Umsetzung hybrider Arbeit in einem IT-Dienstleistungsunternehmen sowie in einer Kommunalverwaltung an. Hierbei erfolgten Gruppendiskussionen mit Beschäftigten, die in unterschiedlicher Intensität orts- und zeitflexibel arbeiten.

3 Ergebnisse der Studie

Aus den beiden Betriebsfallstudien wurden anhand der genannten Herausforderungen und Ressourcen vier gesundheitsrelevante Spannungsverhältnisse hybrider Arbeit herausgearbeitet, die sich folgendermaßen strukturieren lassen:

- Spannungsverhältnis 1: Wunsch nach Selbstorganisation der Beschäftigten und Arbeitsautonomie sowie Kontrollbedarfen von Führungskräften
- Spannungsverhältnis 2: Balance zwischen Anforderungen von Beruf und Privatleben
- Spannungsverhältnis 3: widersprüchliche Wünsche und Bedürfnisse von Beschäftigten nach sozialer Nähe und räumlicher Distanz zu Kolleg:innen
- Spannungsverhältnis 4: Aufteilung der Verantwortung zwischen Fürsorgeverantwortung der Arbeitgebenden und Eigenverantwortung der Beschäftigten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz beim Arbeiten im Homeoffice. Der rechtliche Schutz der privaten Häuslichkeit der Beschäftigten setzt der Führungsverantwortung Grenzen, sodass Beschäftigte mehr Eigenverantwortung für ihre Gesundheit übernehmen müssen.

Beschäftigte entwickeln verschiedene Bewältigungsweisen im Umgang mit diesen Spannungsverhältnissen, sodass sich die jeweiligen gesundheitlichen Folgen unterscheiden können.

Die Studie macht deutlich, wie unterschiedlich die Umsetzung hybrider Arbeit in den untersuchten Organisationen reguliert wird. Hierbei zeigt sich der Einfluss betriebspezifischer Arbeitskulturen. Allgemeinere, betriebliche Regelungen auf übergeordneter Ebene zur Umsetzung und gesundheitsförderlichen Gestaltung hybrider Arbeit dienen zur Orientierung und erhöhen die Handlungssicherheit der Mitarbeitenden. Für die konkrete Übersetzung der Regeln trägt die jeweilige Führungskraft die Verantwortung. Abhängig von der Führungskraft und der jeweiligen Arbeitskultur wird in den verschiedenen Bereichen und Teams die hybride Arbeit sehr unterschiedlich umgesetzt. Zudem agiert die Führungskraft auch in einer Vorbildfunktion, was ihre Haltung und Nutzung des Homeoffice betrifft.

Die betriebliche Mitbestimmung spielt bei der Ausgestaltung der Regulierung der folgenden Themen eine zentrale Rolle:

- Übernahme einer Überwachungs- und Schutzfunktion
- Vertretung der Interessen der Beschäftigten bei der Einführung und Gestaltung neuer Arbeitsformen
- Konkretisierung gesetzlicher Vorgaben zu Arbeitszeit, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Datenschutz auf betrieblicher Ebene
- Umsetzung dieser Vorgaben durch verbindliche Regelungen, insbesondere in Betriebsvereinbarungen oder Dienstvereinbarungen
- Schaffung klarer und transparenter Rahmenbedingungen für hybride Arbeit
- Begrenzung individueller und potenziell ungleicher Aushandlungsprozesse
- Berücksichtigung verschiedener Lebens- und Arbeitsverhältnisse von Beschäftigten

Beschäftigte im Homeoffice sind im Vergleich zur Präsenzarbeit im Büro stärker gefordert, gesetzliche Arbeits- und Gesundheitsschutzanforderungen umzusetzen. Sie müssen entsprechend unterwiesen und unterstützt werden.

4 Empfehlungen und Maßnahmen für die Mitbestimmung

Für eine gesundheitsförderliche Gestaltung bietet sich eine regulierte Flexibilität an: Es sollten betriebliche Rahmenregelungen zwischen Management und betrieblicher Interessenvertretung ausgehandelt werden, die allgemeinverbindliche betriebliche Standards und Verfahren bei der Umsetzung hybrider Arbeit setzen und Handlungsorientierung bieten. Ein zentraler Bestandteil dieser Rahmenregelungen ist die Absicherung der Einhaltung gesetzlicher Schutzvorschriften für Arbeitnehmer:innen, insbesondere im Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie im Arbeitszeitrecht. Auf dezentraler Ebene, wie in Teams oder Bereichen, sollten Führungskräfte und Mitarbeitende bzw. deren Interessenvertretungen kontextbezogene Regelungen vereinbaren, die sich z. B. auf die Gestaltung virtueller Kooperation beziehen. Auf Teamebene ist es hierfür wichtig, in den direkten Austausch zu gehen. Für eine gute Qualität der Umsetzung ist Folgendes entscheidend: Regulierte Flexibilität braucht Wissen und Kenntnis auf Teamebene. Führungskräfte wie auch Mitarbeitende sollten für den Arbeits- und Gesundheitsschutz qualifiziert werden, um die neuen Anforderungen hybrider Arbeit bewältigen zu können. Dies erfordert auch eine Sensibilisierung von Führungskräften, Beschäftigten und betrieblichen Interessenvertretungen für die vier Spannungsverhältnisse hybrider Arbeit und darauf bezogene Bewältigungs- und Gestaltungsansätze. Die Beschäftigten sollten an der Entwicklung und Umsetzung hybrider Arbeit aktiv beteiligt werden. Es empfiehlt sich, betriebliche Regelungen regelmäßig bzw. bedarfsorientiert zu überprüfen, d. h. zu evaluieren und anzupassen.

Bei der Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen empfiehlt sich in besonderem Maße eine partizipative Vorgehensweise. Diese ermöglicht es, jeweils sehr spezifischen Arbeitskonstellationen und -anforderungen gerecht zu werden.

5 Literaturhinweise & Bildnachweise

Zenz, Cora & Becke, Guido (2025). Hybride Arbeit – Herausforderung für die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten und die betriebliche Arbeitsschutzpraxis. In Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Frühjahrskongress 2025, Aachen. Arbeit 5.0: Menschzentrierte Innovationen für die Zukunft der Arbeit. Bericht zum 71. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 25.–27. März 2025. S. 893–897.

Zenz, Cora & Becke, Guido (2026): Wie lässt sich hybride Arbeit gesundheitsförderlich gestalten? Eine Studie zur Umsetzung hybrider Arbeit in zwei Organisationen in Bremen. Reihe Arbeit und Wirtschaft: Bremen (Nr. 54, März 2026).

Zenz, Cora (eingereicht). Hybride Arbeit – Herausforderung für die psychosoziale Gesundheit von Beschäftigten und die betriebliche Arbeitsschutzpraxis. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft.

Der vollständige Projektbericht steht unter:

<https://www.iaw.uni-bremen.de/f/7da4ef5859.pdf>

zum Download bereit.

Kontakt:

Institut Arbeit und Wirtschaft
Prof. Dr. Guido Becke | becke@uni-bremen.de
Universität Bremen
Forum am Domshof | 28195 Bremen