

Learning Nugget Nr. 8

HYBRIDE ARBEIT

PRAXISNAH UND GANZHEITLICH GESTALTEN



Simon Hirt, M. Sc.
Amelie Mulzer, B. A.



INTERNATIONAL PERFORMANCE
RESEARCH INSTITUTE

AUTOREN



Amelie Mulzer, B. A.

Amelie Mulzer ist Hilfswissenschaftlerin des International Performance Research Institute.



Simon Hirt, M. Sc.

Simon Hirt ist wissenschaftlicher Mitarbeiter des International Performance Research Institute

KONTAKT

IPRI – International Performance Research Institute gGmbH

Reuchlinstraße 27

70176 Stuttgart

Tel.: +49(0) 711 620 32 68 – 0

E-Mail: info@ipri-institute.com

Homepage: www.ipri-institute.com

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie



Diese Veröffentlichung entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprojekts „HyWoNa“. Das Projekt wird im Rahmen des Programms „Industrielle Gemeinschaftsforschung (IGF)“ durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWE) aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages gefördert.

1. HYBRIDE ARBEIT IST MEHR ALS NUR HOMEOFFICE

Hybride Arbeit gehört in vielen Unternehmen inzwischen zum Alltag. Beschäftigte wechseln zwischen Büro, Homeoffice und anderen Arbeitsorten, Besprechungen finden teils vor Ort und teils digital statt und Teams müssen sich auch dann abstimmen, wenn nicht alle gleichzeitig am selben Ort arbeiten.

Damit ist hybride Arbeit aber noch lange **kein Selbstläufer**.

Wie viele Tage im Homeoffice oder im Büro gearbeitet wird, steht in der Diskussion häufig im Vordergrund. Ob ein hybrides Arbeitsmodell tatsächlich funktioniert, entscheidet sich jedoch an weiteren Stellen: Passen Arbeitsort und Tätigkeit zusammen? Wissen alle, über welchen Kanal Informationen geteilt werden? Sind Beschäftigte unabhängig von ihrem Arbeitsort sichtbar? Unterstützen Büroflächen und Technik die jeweilige Aufgabe?

Hybride Arbeit sollte nicht als reine **Arbeitsortregelung**, sondern als Form der **Arbeitsorganisation** verstanden werden.

Der entscheidende Perspektivwechsel:

Nicht „Wo darf gearbeitet werden?“, sondern „Wie organisieren wir Arbeit so, dass Aufgabe, Arbeitsort und Zusammenarbeit zusammenpassen?“

Hybride Arbeit ist längst kein Randphänomen

Beschäftigte wünschen sich auch 2026 weiterhin durchschnittlich 2,78 Homeoffice-Tage pro Woche, tatsächlich arbeiten sie knapp zwei Tage mobil. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass gut ausgestaltete Hybrid-Work-Regelungen mit höherer kollegialer Unterstützung, stärkerem Engagement und höherer subjektiver Produktivität einhergehen (vgl. Kunze und Hampel 2026).

2. DAS PASSUNGSPRINZIP HYBRIDER ARBEIT

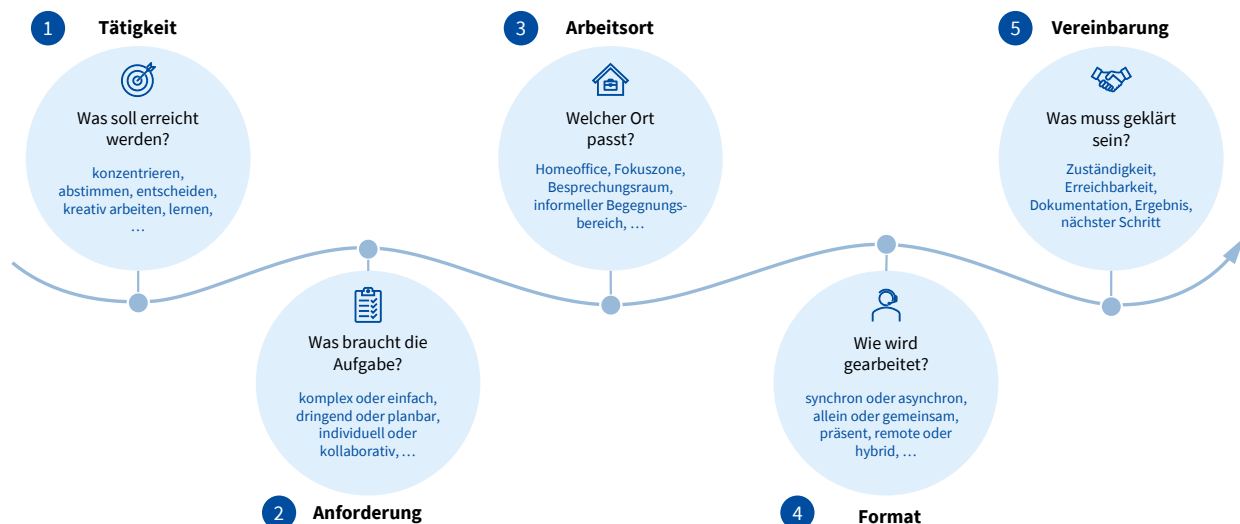


Abbildung 1: Schritte zur passgenauen Gestaltung hybrider Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

3. FÜNF HEBEL FÜR HYBRIDE ARBEIT

Ein tragfähiges hybrides Arbeitsmodell entsteht aus dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren. Im Projekt HyWoNa lassen sich fünf zentrale Hebel unterscheiden.



Abbildung 2: Fünf Hebel für hybride Arbeit (Quelle: eigene Darstellung)

4. DER PASSENDE ARBEITSORT FÜR DIE PASSENDE TÄTIGKEIT

Homeoffice oder Büro? Die Antwort lautet häufig: **Es kommt darauf an, was gerade getan werden soll.**

Eine tätigkeitsorientierte Gestaltung hilft dabei, Arbeitsorte nicht pauschal, sondern nach ihrem konkreten Nutzen auszuwählen.



Abbildung 3: Passender Arbeitsort zur Tätigkeit (Quelle: eigene Darstellung)

Activity-Based Working

Das Prinzip dahinter wird häufig als **Activity-Based Working** bezeichnet: Nicht jede Person benötigt für jede Tätigkeit denselben Arbeitsplatz. Stattdessen werden unterschiedliche Arbeitsumgebungen bereitgestellt, aus denen je nach Aufgabe gewählt werden kann (vgl. Bäcklander et al. 2021; Masoudinejad und Veitch 2023).

Was bei der Wahl des Arbeitsortes zählt

Fokusbedarf

Wie störungsarm muss die Umgebung für die Aufgabe sein?

Interaktionsbedarf

Wie viel direkte Abstimmung oder Zusammenarbeit ist erforderlich?

Ausstattung

Welche Räume, Technologien oder Arbeitsmittel werden benötigt?

Vertraulichkeit

Braucht die Aufgabe einen geschützten Rahmen?

5. ZUSAMMENARBEIT IM HYBRIDEN TEAM BEWUSST ORGANISIEREN

In einem gemeinsamen Büro entsteht vieles nebenbei: eine kurze Nachfrage am Schreibtisch, eine spontane Abstimmung in der Kaffeeküche oder ein Hinweis im Vorbeigehen.

Im hybriden Team passiert das nicht automatisch. Deshalb braucht Zusammenarbeit mehr Klarheit darüber, wie kommuniziert wird, was festgehalten werden sollte und wann gemeinsame Präsenz wirklich sinnvoll ist (vgl. Hofmann und Rief 2025).

Den passenden Kommunikationsweg wählen

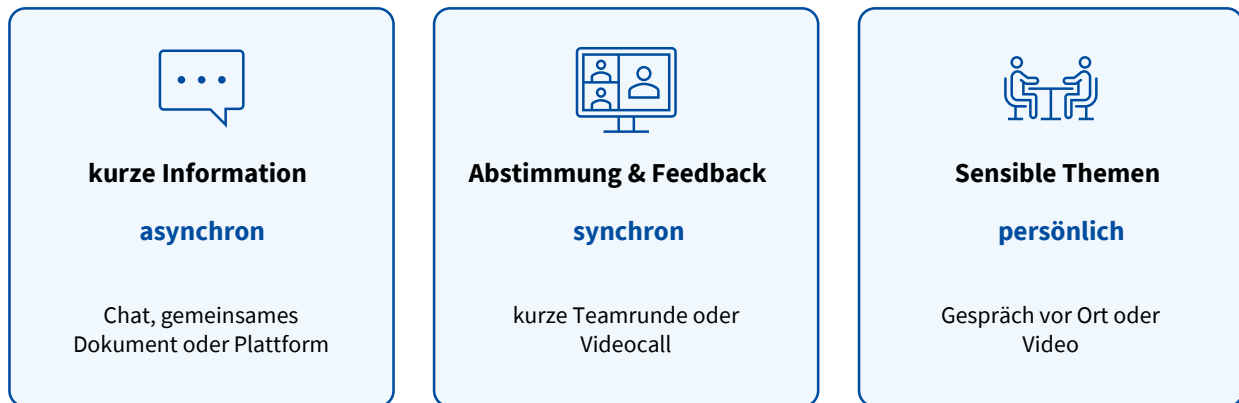


Abbildung 4: Passender Kommunikationsweg (Quelle: eigene Darstellung)

Wissen zugänglich machen

Brauchen andere diese Informationen später noch?



Entscheidungen Zuständigkeiten offene Aufgaben relevantes Wissen nächste Schritte

Faustregel: Was auch für nicht anwesende Personen wichtig ist, sollte nicht ausschließlich im Besprechungsraum bleiben.

Präsenz bewusst einsetzen

Gemeinsame Präsenz lohnt sich besonders bei...

... kreativer Zusammenarbeit

... komplexen Abstimmungen

... Onboarding und Lernen

... schwierigen Gesprächen

... sozialen und kulturellen Anlässen

Präsenz bekommt damit einen Zweck: Nicht ins Büro kommen, weil „Bürotag“ ist, sondern weil die gemeinsame Arbeit davon profitiert.

6. FÜHRUNG, SICHTBARKEIT UND FAIRNESS SICHERN

Hybride Arbeit verändert auch Führung. Fortschritte, Belastungen und Unterstützungsbedarfe sind weniger automatisch sichtbar, wenn Beschäftigte nicht regelmäßig am selben Ort arbeiten.

Für hybride Führung sind deshalb diese drei Aspekte besonders relevant:

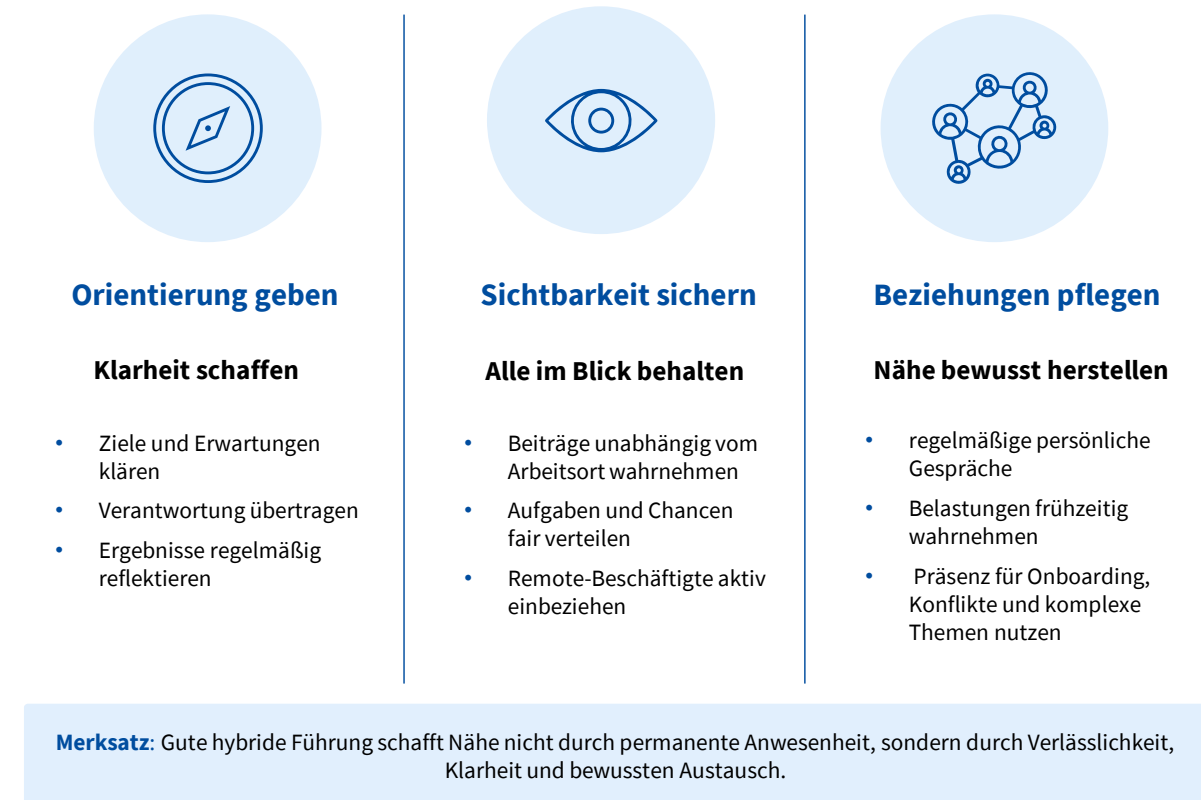


Abbildung 5: Drei Ansatzpunkte hybrider Führung (Quelle: eigene Darstellung)

Fairness-Check im hybriden Alltag

Wo entstehen bei hybrider Führung schnell Unterschiede?

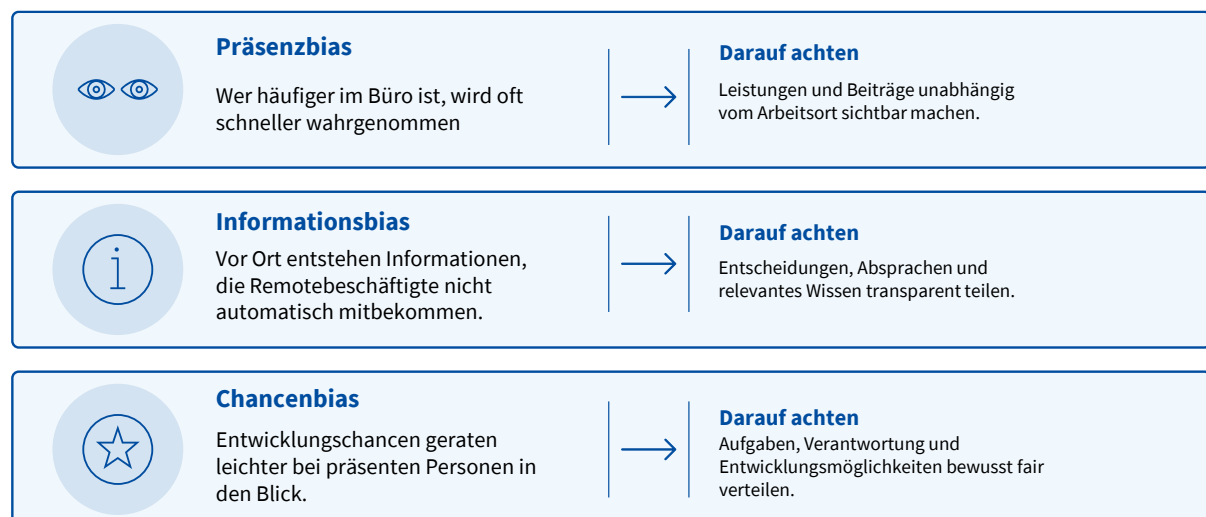


Abbildung 6: Überblick zu möglichen Verzerrungen (Quelle: eigene Darstellung)

7. WIE GUT FUNKTIONIERT HYBRIDES ARBEITEN BEI IHNEN?

Hybride Arbeit funktioniert nicht durch eine einzige Regel. Entscheidend ist, wie gut die einzelnen Bereiche zusammenspielen.

Der folgende Selbstcheck dient einer ersten Orientierung.

	Aussage	Ja	Teilweise	Nein
Orientierung	Bei uns ist klar, welche Regeln für hybrides Arbeiten gelten.	☐	☐	☐
	Teams können innerhalb dieser Leitplanken eigene Vereinbarungen treffen.	☐	☐	☐
Zusammenarbeit	Wir wissen, welcher Kanal für welches Anliegen genutzt wird.	☐	☐	☐
	Wichtiges Wissen ist auch für nicht anwesende Personen zugänglich.	☐	☐	☐
	Informeller Austausch findet auch hybrid statt.	☐	☐	☐
Führung	Leistung wird stärker anhand von Ergebnissen als von Anwesenheit beurteilt.	☐	☐	☐
	Beschäftigte werden unabhängig vom Arbeitsort einbezogen.	☐	☐	☐
Räume & Technik	Unsere Büroflächen unterstützen unterschiedliche Tätigkeiten.	☐	☐	☐
	Hybride Besprechungen funktionieren technisch zuverlässig.	☐	☐	☐
	Es gibt Möglichkeiten für Austausch und Konzentration.	☐	☐	☐
Lernen & Anpassen	Wir holen regelmäßig Feedback ein.	☐	☐	☐
	Regeln werden angepasst, wenn sie sich nicht bewähren.	☐	☐	☐

Erste Einordnung

 Viele „Ja“ Gute Grundlage vorhanden. Jetzt lohnt sich ein Blick auf einzelne Schwachstellen.	 Viele „Teilweise“ Die Basis steht; Vereinbarungen oder Umsetzung sind noch nicht überall klar.	 Mehrere „Nein“ Konkreter Handlungsbedarf: Beginnen, wo der Arbeitsalltag am stärksten beeinträchtigt wird.
--	--	--

Abbildung 7: Erste Einordnung des Status quo (Quelle: eigene Darstellung)

8. DER HYBRID WORK NAVIGATOR

Nicht jedes Unternehmen braucht dieselben Maßnahmen. Entscheidend ist, dort anzusetzen, wo im eigenen Arbeitsalltag tatsächlich Probleme entstehen.

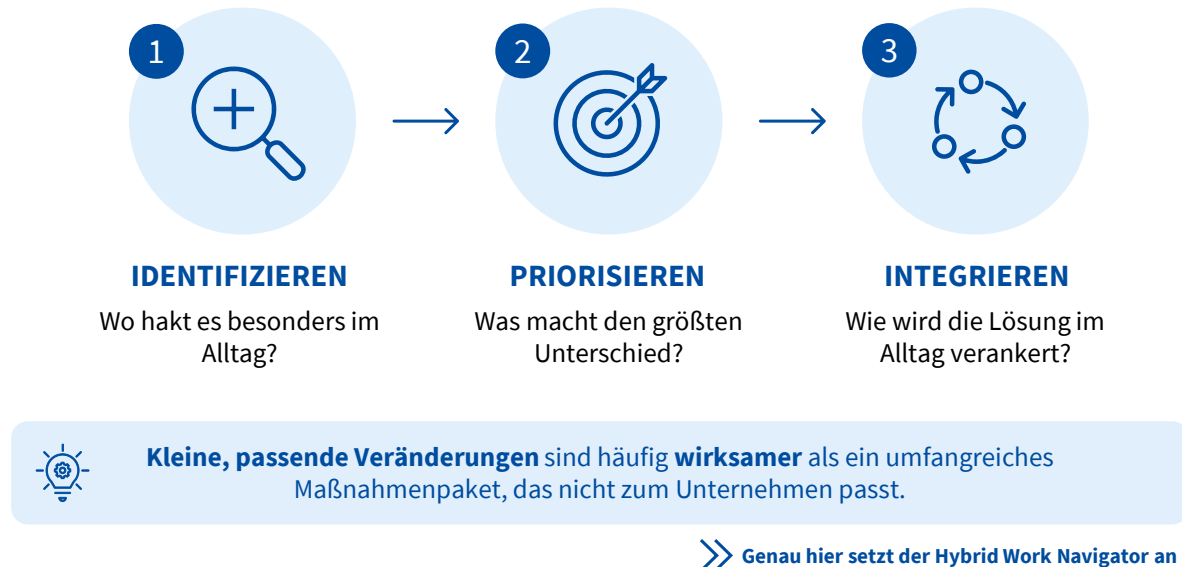


Abbildung 8: Umsetzung des Handlungsbedarfs (Quelle: eigene Darstellung)

Dabei bündelt der Hybrid Work Navigator die im Projekt HyWoNa entwickelten Erkenntnisse in einem digitalen Unterstützungsangebot. Er hilft Unternehmen dabei, den eigenen Stand hybrider Arbeit zu reflektieren, Entwicklungsbedarfe zu erkennen und daraus konkrete nächste Schritte abzuleiten. Betrachtet werden dabei die vier Bereiche Mensch, Technik, Organisation und Kultur.

Das Screenshot zeigt die Benutzeroberfläche des Hybrid Work Navigators. Der Hauptbereich ist mit dem Titel **Ihr Hybrid-Work-Reifegrad** beschriftet, darunter steht **Fortgeschritten** und **Gesamteinschätzung Ihres hybriden Arbeitens**. Ein Bereich **Ihre wichtigsten Handlungsfelder** zeigt zwei Karten: **1 Mensch** (Status: mittel) und **2 Technik** (Status: mittel). Ein Button **Ergebnisse exportieren** und ein Button **Ergebnisse als PDF speichern** sind ebenfalls sichtbar. Am unteren Rand befindet sich eine Navigationsleiste mit den Optionen **Auswertung**, **Handlungsempfehlungen**, **Umsetzung** und **Weitere Informationen**.

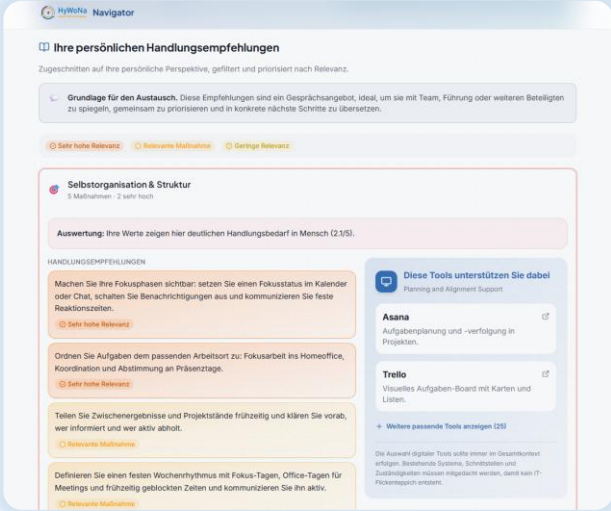
Rechts neben dem Screenshot sind vier Punkte aufgelistet:

- Gesamtüberblick**: Der Navigator ermittelt einen Reifegrad und zeigt auf einen Blick, wie Ihr Unternehmen in den vier Bereichen aufgestellt ist.
- Stärken und Potenziale**: Detailsauswertungen machen sichtbar, wo bereits Stärken bestehen und in welchen Themenfeldern Entwicklungspotenzial besteht.
- Individuell und praxisnah**: Die Ergebnisse sind auf Ihre Angaben zugeschnitten und bilden die Grundlage für konkrete Empfehlungen.
- Strukturierte Orientierung**: Der Navigator unterstützt dabei, den eigenen Stand besser einzuordnen und gezielt weiterzuentwickeln.

Abbildung 9: Beispiel einer Ergebnisauswertung (Quelle: Hybrid Work Navigator)

Vom Ergebnis zur Orientierung

Zusätzlich zur Diagnose wählen die Nutzenden selbst aus, welche Ziele sie mit der Weiterentwicklung hybrider Arbeit verfolgen möchten, beispielsweise eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit, mehr Produktivität oder eine stärkere Innovationsfähigkeit. Der Navigator zeigt gleichzeitig, in welchen Handlungsfeldern auf Basis der Selbsteinschätzung der größte Entwicklungsbedarf besteht. So können gewünschtes Zielbild und aktuelle Situation gemeinsam betrachtet werden.



The screenshot shows the 'Hybrid Work Navigator' interface. It features a section titled 'Ihre persönlichen Handlungsempfehlungen' (Your personal action recommendations) with a sub-header 'Grundlage für den Austausch' (Basis for exchange). Below this, there are three categories of recommendations: 'Sehr hohe Relevanz' (Very high relevance), 'Relevante Maßnahmen' (Relevant measures), and 'Geringe Relevanz' (Low relevance). The 'Sehr hohe Relevanz' category is highlighted and contains several items, including 'Selbstorganisation & Struktur' (Self-organization & structure) and 'Handlungsempfehlungen' (Action recommendations). To the right of the recommendations, there is a section titled 'Diese Tools unterstützen Sie dabei' (These tools support you in this) which lists 'Asana' and 'Trello' as suggested tools. Below the tools, there is a note about the selection of digital tools being based on a survey of various systems, software, and digital resources.

- 1 Ziele selbst wählen**
Definieren Sie, was Sie mit der Weiterentwicklung hybrider Arbeit in Ihrem Unternehmen erreichen möchten.
- 2 Status quo einordnen**
Erhalten Sie eine strukturierte Auswertung entlang der vier Dimensionen Mensch, Technik, Organisation und Kultur.
- 3 Konkrete Empfehlungen**
Nutzen Sie priorisierte Handlungsempfehlungen: abgestimmt auf Ihre Ergebnisse und Ziele.
- 4 Passende Tools**
Entdecken Sie digitale Werkzeuge, die Sie bei der Umsetzung der Handlungsempfehlungen unterstützen.
- 5 Umsetzungsbausteine**
Greifen Sie auf Leitplanken, Maßnahmen und Praxishilfen für den Arbeitsalltag zurück.
- 6 Weiterführende Materialien**
Nutzen Sie weiterführende bereitgestellte Materialien, wie bspw. den Anforderungskatalog, den Praxisleitfaden zur Bürogestaltung und ergänzende Schulungsinhalte.

Abbildung 10: Beispiel für Handlungsempfehlungen und passende Tools (Quelle: Hybrid Work Navigator, eigene Darstellung)



Vom Ergebnis zum nächsten Schritt

Der Hybrid Work Navigator verbindet Selbsteinschätzung, individuelle Zielsetzung, konkrete Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzungshilfen. So entsteht aus der Reflexion des Status quo ein strukturierter Ausgangspunkt für die Weiterentwicklung hybrider Arbeit.



Jetzt den Hybrid Work Navigator ausprobieren!



LITERATUR

- Bäcklander, G./Fältén, R./Bodin Danielsson, C./Toivanen, S./Richter, A. (2021): Development and Validation of a Multi-Dimensional Measure of Activity-Based Working Behaviors. In: *Frontiers in Psychology*, 12, 655881. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.655881.
- Hofmann, J./Rief, S. (2025): Beyond hybrid work: Die post-hybride Arbeitswelt. Hrsg. von Hölzle, K./Riedel, O./Rief, S. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO. DOI: 10.24406/publica-4630.
- Kunze, F./Hampel, K. (2026): Homeoffice in der Energiekrise: Pendeln, Effizienz und hybrides Arbeiten in Deutschland 2026. Konstanzer Homeoffice-Studie, 19. Befragungswelle, April 2026. Konstanz: Universität Konstanz.
- Masoudinejad, S./Veitch, J. A. (2023): The effects of activity-based workplaces on contributors to organizational productivity: A systematic review. In: *Journal of Environmental Psychology*, 86, 101920. DOI: 10.1016/j.jenvp.2022.101920.