



One size fits all? Ein Plädoyer für eine differenzierte Betrachtung und Gestaltung hybrider Arbeit

Stephan Kaiser | Stefan Süß | René Schmoll*

Die Covid-19-Pandemie hat die Arbeitswelt stark verändert, insbesondere durch die vermehrte Nutzung von Homeoffice. Auch nach der Pandemie bleibt hybrides Arbeiten weit verbreitet. Das vorliegende Thesepapier betont die Notwendigkeit einer stärkeren Differenzierung im Hinblick auf hybride Arbeit und liefert Impulse zur erfolgreichen Gestaltung hybrider Arbeit. Hybride Arbeit ist ein komplexes Phänomen, welches individuelle, teambezogene und organisatorische Auswirkungen mit sich bringt. Individuelle Unterschiede zwischen Mitarbeitenden verlangen eine flexible Gestaltung hybrider Arbeit. Dabei benötigt jede Organisation ein spezifisches und differenziertes Gestaltungskonzept. Organisationsseitig ist es ferner ratsam, die komplexen, langfristigen Folgen hybrider Arbeit zu analysieren.

* Prof. Dr. Stephan Kaiser | Professur für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insb. Personalmanagement und Organisation | Universität der Bundeswehr München
Prof. Dr. Stefan Süß | Lehrstuhl für BWL, insb. Arbeit, Personal und Organisation | Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Dr. René Schmoll | Akademischer Rat für den Schwerpunktbereich Management und Marketing | Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf
Unter Mitarbeit von Mitgliedern des AK Personal und Arbeit der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. Dr. Charlotte Beissel, Stadtwerke Düsseldorf AG | Prof. Dr. Marion Büttgen, Universität Hohenheim | Dr. Linus Geil, Ergo Group Aktiengesellschaft | Anne-Kathrin Gilles, Rhenus SE & Co. KG | Prof. Dr. Hendrik Hüttermann, Universität der Bundeswehr München | Prof. Dr. Rodrigo Isidor, Universität Bayreuth | Saba Kascha, Canon Deutschland GmbH | Prof. Dr. Florian Kunze, Universität Konstanz | Dr. Thomas Liebert, Audi AG | Prof. Dr. Erk Piening, Leibniz Universität Hannover | Dr. Michael Rademacher, AutoScout24 GmbH | Sonja Roth, SGL Carbon SE | Jutta Schindera, Deutsche Telekom AG | Prof. Dr. Uta Wilkens, Ruhr-Universität Bochum | Jens Wilde, Sachsenmilch Leppersdorf GmbH | Hans-Christian Witthauer, Bayerische Verwaltungsschule BVS.

1 Einleitung

Die Covid-19-Pandemie hat zu starken Veränderungen der Arbeitswelt geführt, die Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen betreffen. Diese dauern bis heute an und werden voraussichtlich auch die Zukunft der Arbeit prägen. Die Veränderungen waren zunächst insbesondere durch die vermehrte Nutzung von Homeoffice geprägt (Kaiser et al. 2022). Mitarbeitende, die bisher mehr oder weniger ausschließlich vor Ort im Betrieb gearbeitet haben, verlagerten ihre Arbeit zumindest teilweise in das Homeoffice. Auch nach der Pandemie ist das mobile Arbeiten weit verbreitet, wenngleich die berichteten Quoten etwas schwanken (Statistisches Bundesamt 2022). Dabei kann sich mobile Arbeit zwar auf unterschiedlichste Arbeitsorte außerhalb der Betriebsstätte erstrecken (z.B. aus Urlaubsregionen oder Coworking-Spaces), im Fokus von Forschung und Praxis steht jedoch in der Regel die Arbeit aus dem Homeoffice. Diese kann dabei positive wie auch negative Folgen für Mitarbeitende und Organisationen haben (z.B. Süß, Ruhle und Schmoll 2022).

Die Herausforderungen, die sich für die Arbeitswelt und die Koordination zunehmend dezentraler Arbeit ergeben, sind vielerorts wahrnehmbar und werden unter dem Schlagwort der „Hybriden Arbeit“ diskutiert (z.B. Münchner Kreis 2022). Auch der im Jahr 2021 gegründete Arbeitskreis „Personal und Arbeit“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. hat sich von Beginn an mit dem Thema „Hybride Arbeit“ beschäftigt. Im Zuge der Beiträge aus Unternehmenspraxis und Wissenschaft sowie der gemeinsamen Überlegungen im Arbeitskreis zeigte sich deutlich, dass die Diskussionen über und Erfahrungen mit hybridem Arbeiten äußerst heterogen und facettenreich sind. Dies bringt die Herausforderung mit sich, dass einfache Empfehlungen für die Gestaltung hybrider Arbeitswelten kaum möglich sind. Im Arbeitskreis entstand somit die Auffassung, dass in der praktischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit hybrider Arbeit zu wenig der dahinterliegenden Komplexität entsprochen wird.

Folglich benötigt die gelungene Gestaltung hybrider Arbeitswelten und auch deren Erforschung noch mehr Differenzierung. Zielsetzung dieses Beitrags ist es daher, die Notwendigkeit einer stärkeren Differenzierung im Hinblick auf hybride Arbeit zu erläutern und dadurch Anregungen für eine erfolgreiche Gestaltung hybrider Arbeit zu geben. Dabei gilt es zu betonen, dass es sich bei hybrider Arbeit um ein komplexes und sehr dynamisches Phänomen handelt. Dementsprechend werden im vorliegenden Artikel keine konkreten Handlungsempfehlungen abgeleitet, sondern stattdessen vier Thesen, welche Impulse für Forschung und Praxis liefern sollen.

2 **These 1: Hybride Arbeit muss in ihrer gesamten Komplexität verstanden werden, um sie erfolgreich zu gestalten**

Unter dem Begriff der hybriden Arbeit versammeln sich unterschiedliche Aspekte einer zunehmend dezentralen und digitalen Arbeit. Für die erfolgreiche Gestaltung hybrider Arbeitswelten sind diese Aspekte einzeln, aber auch in ihrem Zusammenwirken zu verstehen. So entsteht die Hybridität nicht nur durch das gleichzeitige und wechselnde Arbeiten in unterschiedlichen physischen Räumen (Homeoffice oder anderer Remote-Arbeit und Büroarbeit im Unternehmen), sondern Hybridität bedeutet zudem, dass unterschiedliche – digitale und analoge – Kommunikationskanäle genutzt werden. Eine wichtige Rolle spielt dabei die zeitliche Perspektive: Hybridität kann sowohl zeitpunktbezogen vorliegen (Gleichzeitigkeit von Online- und Offlineaustausch in einem hybriden Meeting) als auch im Zeitverlauf (z.B. erst Online-Austausch, dann Treffen vor Ort). Auch asynchrone und überlappende Arbeitszeiten aufgrund unterschiedlicher zeitlicher Freiräume im Rahmen von hybrider Arbeit sollten Betrachtung finden.

Für die Gestaltung von hybrider Arbeit ist relevant, dass die oben genannten Aspekte der Hybridität auf unterschiedlichen Ebenen Konsequenzen haben. So muss nicht nur bedacht werden, welche Auswirkungen hybride Arbeit für das Individuum hat, sondern auch, wie sich hybride Arbeit auf das Arbeiten im Team und dessen Führung auswirkt. Und schließlich gilt es zu bedenken, welche Auswirkungen hybride Arbeit auf die gesamte Organisation hat, beispielsweise mit Blick auf die Koordination von Arbeitsteilung, Wissensaustausch und organisationales Lernen oder die Entstehung organisationaler Identität und Sozialität. Letztere Punkte verweisen darauf, dass eine strategisch erfolgreiche Gestaltung hybrider Arbeit auch langfristige Effekte des hybriden Arbeitens in den Blick nehmen muss, etwa die Fragen, welche langfristigen Dynamiken sich durch hybride Arbeit ergeben, wie eine organisationale Wissensbasis entsteht, wie sich organisationale Bindung und Identität bilden oder wie arbeitsteiliges Handeln generell organisiert werden kann. Hybride Arbeit ist zudem auch ein juristisch komplexes Feld und wird – je nach Ausgestaltung – durch zahlreiche rechtliche Rahmenbedingungen tangiert (z.B. Arbeits- und Steuerrecht bei „Workation“)

3 **These 2: Organisationen sollten einen Rahmen schaffen, der möglichst viel individuelle Flexibilität zulässt**

Erkenntnisse aus der Forschung zeigen zunehmend, wie wichtig es ist, bei der Gestaltung hybrider Arbeit individuelle Unterschiede zu beachten. Dies beginnt mit unterschiedlichen Lebenssituationen der Mitarbeitenden, die

erheblich variieren können, und reicht von familiären Verpflichtungen über geografische Entfernungen zwischen Wohnort und Betrieb bis hin zu Wohnbedingungen und sonstigen persönlichen Umständen. So haben Mitarbeitende in verschiedenen Phasen ihres Lebens unterschiedliche familiäre Verpflichtungen, sei es die Betreuung von Kindern, die Pflege von Angehörigen oder andere familiäre Verantwortlichkeiten. Hierbei kann die Flexibilität, Arbeitszeiten anzupassen oder auf Bedürfnisse der Familien einzugehen, dazu beitragen, den Mitarbeitenden eine bessere Work-Life-Balance zu ermöglichen. Nicht alle Mitarbeitenden leben in der Nähe des Arbeitsplatzes und die Entfernung zum Büro kann erheblich sein. Dies kann dazu führen, dass ein täglicher Pendelverkehr unpraktisch oder zeitaufwändig ist. Die Möglichkeit, zeitweise remote zu arbeiten, kann Mitarbeitenden, die weiter entfernt wohnen, eine größere Flexibilität bieten und ihre Arbeitszufriedenheit steigern. Auch die Wohnbedingungen der Mitarbeitenden können stark variieren. Während einige Mitarbeitende über geeignete Arbeitsräume zu Hause verfügen, sind andere möglicherweise mit begrenztem Platz oder Lärmbelastigung konfrontiert. Von besonderer Bedeutung sind ferner die individuellen Präferenzen hinsichtlich der Trennung oder Integration von Berufs- und Privatleben, die stark variieren können. Einige Menschen bevorzugen klare Grenzen zwischen den beiden Bereichen, während andere eine nahtlose Verschmelzung bevorzugen (Kreiner 2006). Auch die individuellen Persönlichkeiten der Mitarbeitenden spielen eine wichtige Rolle. Extrovertierte Personen könnten z. B. den sozialen Austausch im Büro vermissen. Hinzu kommen Unterschiede in den technischen Fähigkeiten und der Affinität zur Nutzung von Technologie. Während einige Mitarbeitende problemlos mit digitalen Tools umgehen können, benötigen andere möglicherweise Unterstützung und Schulungen, um in hybriden Arbeitsumgebungen effektiv und stressfrei zu agieren.

Für die Umsetzung und die erfolgreiche Gestaltung hybrider Arbeit bedeutet dies, dass starre Konzepte und Regelungen für das hybride Arbeiten den zahlreichen individuellen Unterschieden nicht entsprechen können. Die Schaffung eines hybriden Arbeitsumfelds, das unterschiedliche Ansätze unterstützt, erfordert flexible Raumgestaltungskonzepte und die Einführung klarer betrieblicher Kommunikationsrichtlinien, die z.B. regeln, wann man erreichbar sein muss. Vereinbarungen zu hybrider Arbeit sollten in diesem Rahmen aber möglichst stark individualisierbar und flexibel sein. Dies gilt auch vor dem Hintergrund der damit verbundenen arbeitgeberattraktivitätssteigernden Wirkung (Schmoll und Süß 2019). Eine Möglichkeit ist es zum Beispiel, die Vereinbarungen auf Ebene von Teams zu treffen und dabei den individuellen Bedürfnissen gerecht zu werden. Allerdings ist zu beachten, dass eine allzu starke Individualisierung zu Asymmetrien innerhalb eines Teams führen kann, die ggf. als ungerecht wahrgenommen werden können. Daher stößt auch die Individualisierung an ihre Grenzen.

4 These 3: Jede Organisation benötigt ein spezifisches und differenziertes Konzept für die Gestaltung hybrider Arbeit

Organisationen bewegen sich in unterschiedlichen Kontexten. Infolgedessen können sich je nach organisationalem Kontext potenziell unterschiedliche Grade der Hybridisierung von Arbeit ergeben, sodass spezifische und differenzierte Konzepte für die Gestaltung hybrider Arbeit zu empfehlen sind. So hängt beispielsweise das Ausmaß, in dem Organisationen von hybrider Arbeit potenziell betroffen sind, stark von der jeweiligen Branche oder dem digitalen Reifegrad der Organisationen ab. Branchen wie die Baubranche, die Pflege oder der stationäre Handel weisen z.B. eher geringe Potentiale der Hybridisierung auf, während in der IT-Dienstleistung, Softwareentwicklung oder Verwaltung hohe Hybridisierungsgrade möglich sind. Es ist jedoch zu vermuten, dass gerade dort die größten Herausforderungen für Gestaltungskonzepte hybrider Arbeit sind, wo ein mittleres Hybridisierungspotential vorliegt. Denn hier müssen Gestaltungskonzepte ganz besonders spezifisch angepasst werden.

Branchenunabhängig ist festzustellen, dass auch innerhalb von Organisationen unterschiedliche Tätigkeiten verschieden geeignet für hybride Arbeit sind. Insbesondere bei Tätigkeiten, die vor allem „an der frischen Luft“ oder „im Stehen“ ausgeführt werden, sind die Hybridisierungspotentiale geringer (Alipour, Falck und Schüller 2020). Auch die Möglichkeiten der Digitalisierbarkeit von Arbeitsaufgaben spielt eine entscheidende Rolle. Wenn Arbeit digitalisierbar ist, lässt sie sich leichter in hybride Konzepte einbauen. Für Unternehmen ergibt sich aber daraus oftmals noch als weitere Konsequenz die Feststellung, dass eine „geteilte Belegschaft“ vorliegt. Für einen Teil der Beschäftigten ist hybride Arbeit möglich, für den anderen Teil, z.B. Mitarbeitende in der industriellen Produktion und Montage, nicht. Für erfolgreiche Konzepte der Gestaltung hybrider Arbeit heißt das zum einen, dass diese spezifisch auf unterschiedliche Belegschaftstypen angepasst werden müssen, so dass im Grunde genommen mehrere oder sehr differenzierte Gestaltungskonzepte ausgearbeitet werden müssen. Zum anderen stellen sich Fragen nach Gerechtigkeit und nach Kompensation in den Bereichen, in denen hybride Arbeit nicht ermöglicht wird. Eine Lösung hierfür können beispielsweise andere Formen der Flexibilisierung und Verbesserung von Arbeitsbedingungen sein (z.B. individualisierte Arbeitszeitregelungen).

Ein letzter Punkt, der hinsichtlich der Differenzierung von Gestaltungskonzepten hybrider Arbeit angesprochen werden muss, ist die notwendige Dynamik der Konzepte im Zeitverlauf. Organisationale Regelungen zur hybriden Arbeit sollten berücksichtigen, dass sich Aufgaben im Zeitablauf verändern. So sind beispielsweise Anlaufphasen von Projekten weniger gut für hybride Arbeit geeignet als bereits seit längerer Zeit laufende Projekte mit einem eingespielten Team.

5 These 4: Unternehmen sollten die komplexen langfristige Folgen hybrider Arbeit beobachten und mit der Janusköpfigkeit umgehen lernen.

Die Implementierung hybrider Arbeitsmodelle bringt eine Vielzahl von kurzfristigen positiven Effekten mit sich, beispielsweise die verbesserte Work-Life-Balance der Mitarbeitenden, damit verbundene erhöhte Arbeitszufriedenheit und -motivation, zum Teil auch gestiegene Produktivität und Kostensenkungen durch die Reduktion von Büroflächen und -ausstattung. Die Effekte können auch langfristig auf die Attraktivität als Arbeitgeber und die Wettbewerbsfähigkeit wirken (Schmoll und Süß 2019). Ermöglicht wird durch hybride Arbeit auch ein globaler Zugriff auf Arbeitskräfte, so dass Unternehmen von internationalen Arbeitsmärkten mit niedrigeren Lohnniveaus profitieren können.

Langfristig könnten hybride Arbeitsmodelle aber die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen schwächen und zu sozialer Erosion führen (Hofmann, Piele und Piele 2023). Dies gilt insbesondere, wenn sich Mitarbeitende dauerhaft isoliert fühlen (Wang, Albert und Sun 2022). Geht hybride Arbeit mit einem verminderten sozialen Austausch einher, kann dies dazu führen, dass Beziehungen im Team und in der Organisation erodieren, womit Auswirkungen auf die Teamdynamik, den Zusammenhalt und die gemeinsame Identität verbunden sein können (Kaiser 2023). Unternehmen sollten daher Strategien entwickeln, um den sozialen Zusammenhalt aufrechtzuerhalten, sei es durch regelmäßige virtuelle Teammeetings, informelle Online-Treffen oder gemeinsame Aktivitäten vor Ort (Bader, Kaiser und Kozica 2016).

In informellen Gesprächen und zufälligen Begegnungen im Büro werden oft wichtige Ideen und Informationen ausgetauscht. Mit der zunehmenden räumlichen Distanzierung kann es schwieriger werden, dieses informelle Lernen zu fördern. Gerade das langfristige implizite Lernen, bei dem Wissen und Fähigkeiten durch Beobachtung und informellen Austausch erworben werden, kann in remote Arbeitsumgebungen begrenzt sein (Kaiser 2023). Neue Mitarbeitende können Schwierigkeiten haben, sich in die Organisation zu integrieren und die informellen Verhaltensweisen und Normen zu erlernen. Unternehmen sollten daher bewusst Praktiken einführen, die den Wissensaustausch, das Lernen und die Sozialisation fördern, sei es durch virtuelle Kommunikationsplattformen oder gezielte Workshops in Präsenz.

Insgesamt ist es für die Gestaltung hybrider Arbeit wichtig, die Janusköpfigkeit von hybrider Arbeit zu erkennen und anzuerkennen. Der aktuelle Enthusiasmus für hybride Arbeit sollte nicht dazu führen, die möglichen negativen Effekte und Nebenerscheinungen zu vernachlässigen. Unternehmen müssen einen ausgewogenen Ansatz verfolgen, der sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte der hybriden Arbeit in Betracht zieht. Dies erfordert eine kontinuierliche Beobachtung, Evaluation und Anpassung der Arbeitsmodelle, um sicherzustellen, dass ihre Vorteile genutzt und ihre potenziellen Nachteile vermieden werden. Nur so können

Unternehmen langfristig von den Möglichkeiten der hybriden Arbeit profitieren.

6 Fazit

Die Erforschung und die Praxis hybrider Arbeit stehen vor der Herausforderung, eine umfassende und kohärente Sicht auf dieses komplexe Phänomen zu entwickeln. Während zu einzelnen Aspekten bereits wichtige Erkenntnisse vorliegen, ist eine umfassende Betrachtung nur möglich, wenn verschiedene Teilaspekte weiter untersucht werden, aber nicht unverbunden bleiben. Dabei sollten Methoden wie Längsschnittstudien eingesetzt werden, um Wirkungszusammenhänge besser zu verstehen und langfristige Effekte hybrider Arbeit im Zeitverlauf zu analysieren.

Für die Gestaltung hybrider Arbeit in Unternehmen ist es wichtig, die verschiedenen Facetten hybrider Arbeit zu differenzieren. Unternehmen müssen abwägen, welche organisatorischen Rahmenbedingungen vorliegen und welche spezifischen Aspekte der Hybridisierung für sie daher relevant sind. Dabei spielt unter anderem die Diversität der Belegschaft eine zentrale Rolle, die die Notwendigkeit mit sich bringt, maßgeschneiderte Konzepte für unterschiedliche Beschäftigtengruppen zu entwickeln. Auch die Berücksichtigung individueller Unterschiede ist ein entscheidender Faktor. Aspekte wie Persönlichkeit, Technikaffinität, Kompetenzen und Präferenzen müssen in den Gestaltungsprozess einfließen. Eine Möglichkeit, diesen individuellen Unterschieden gerecht zu werden, ist die Einführung von „Cafeteria-Systemen“, die den Mitarbeitenden Wahlmöglichkeiten in Bezug auf Arbeitsort, Arbeitszeit und andere Parameter bieten. Diese Flexibilität kann dazu beitragen, die Arbeitszufriedenheit und die Arbeitsleistung zu erhöhen.

Auch die Selbstorganisation innerhalb hybrider Arbeitsmodelle ist von Bedeutung. Unternehmen müssen entscheiden, ob dezentrale Lösungen, die ihren Mitarbeitern Autonomie bei der Entscheidungsfindung hinsichtlich Arbeitsorten und Arbeitszeiten gewähren, oder zentralisierte Vorgaben, die eine einheitliche Struktur schaffen, besser zu ihren Zielen und Unternehmenskulturen passen. Eine ausgewogene Herangehensweise könnte darin bestehen, spezifische Richtlinien und Rahmenbedingungen vorzugeben, während die Möglichkeit für individuelle Anpassungen und Entscheidungen auf Team-Ebene gewährleistet bleibt.

Insgesamt ist die Gestaltung hybrider Arbeit komplex und eine differenzierte Betrachtung erforderlich. Der weitere Austausch von Erfahrungen und Forschung werden dazu beitragen, ein tiefgreifenderes Verständnis der unterschiedlichen Aspekte der hybriden Arbeit zu entwickeln und bewährte Verfahren zur erfolgreichen Implementierung in Unternehmen zu identifizieren.

Literatur

Alipour, J.-V., O. Falck, S. Schüller. 2020. Homeoffice während der Pandemie und die Implikationen für eine Zeit nach der Krise. *ifo Schnelldienst* 73(7): 30-36.

Bader, V., S. Kaiser, A. Kozica. 2016. Völlig losgelöst von der Materie: Raum für Wandel; wie sich organisationale Identität und Wandel in virtuellen Welten gestalten lassen. *Organisationsentwicklung: Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management* 35(2): 38-43.

Hofmann, C., A. Piele, C. Piele. 2023. Arbeiten nach der Corona-Pandemie. Fraunhofer IAO, Juli 2023. [online]
<https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/dokumente/arbeiten-nach-der-corona-pandemie-ein-jahr%20-danach.pdf>.

Kaiser, S. 2023. Hybride Arbeit als Herausforderung für das Personalmanagement. *B+P Zeitschrift für Betrieb und Personal* 54(10): 663-665.

Kaiser, S., S. Süß, R. Cohen, E.N. Mikkelsen, A.R. Pedersen. 2022. Working from home: Findings and prospects for further research. *German Journal of Human Resource Management* 36(3): 205-212.

Kreiner, G.E. 2006. Consequences of work-home segmentation or integration: A person-environment fit perspective. *Journal of Organizational Behavior* 27(4): 485-507.

Münchener Kreis. 2022. Hybrides Arbeiten: Potenziale, Herausforderungen und Voraussetzungen. Diskussionspapier des Arbeitskreises „Arbeit in der digitalen Welt“ des Münchener Kreises, April 2022. [online]
<https://www.muenchner-kreis.de/wp-content/uploads/2022/04/MUeNCHNER-KREIS-Hybrides-Arbeiten.pdf>.

Schmoll, R., S. Süß. 2019. Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction. *Management Revue* 30(1): 40-62.

Süß, S., S.A. Ruhle, R. Schmoll. 2022. Homeoffice während der Pandemie: Erkenntnisse zu Produktivität und arbeitsbezogenen Wahrnehmungen. *PERSONALquarterly* 73(4): 32-37.

Statistisches Bundesamt. 2022: Zahl der Woche: Ein Viertel aller Erwerbstätigen arbeitete 2021 im Homeoffice. [online]
https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/Zahl-der-Woche/2022/PD22_24_p002.html. [14.06.2022].

Wang, W., L. Albert, Q. Sun. 2022. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations* 42(3): 609-625.

Zhang, J. 2016. The Dark Side of Virtual Office and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management* 11(2): 40-46.