

Hybride Meetings – Asymmetrisch, erschöpfend und/oder bereichernd?

Hares Sarwary, Peter Enste



Auf den Punkt

- Hybride Zusammenarbeit ist spätestens seit der Corona-Pandemie weit verbreitet. Eine Form dieser Zusammenarbeit sind hybride Meetings: einige Teilnehmende sind remote zugeschaltet, andere kommen vor Ort zusammen.
- Hybride Meetings sind von möglichen Asymmetrien betroffen: Remote-Teilnehmende erleben diese Meetings ungleich zu Vor-Ort-Teilnehmenden – und umgekehrt.
- Asymmetrien bei hybriden Meetings können zu Belastungen und Stress führen, etwa durch verpasste Inhalte oder erschöpfende Meetings.
- Mit einem Onlinefragebogen wurde das Erleben von Meetings abgefragt, um Asymmetrien zu identifizieren und mögliche gesundheitliche Auswirkungen abzuleiten. Die Ergebnisse sollen im Rahmen des Projekts dazu beitragen, diese Asymmetrien künftig zu reduzieren.

Inhalt

1	Hybride Kollaborationen und Asymmetrien? Das Projekt PRAESCO	1
2	Die Befragung	3
3	Erste Ergebnisse – Wie werden hybride Meetings erlebt?	4
3.1	<i>Ersteindruck – Einstellungen zu hybrider Arbeit und Meetings</i>	4
3.2	<i>Differenziertere Betrachtung – Verpasste Inhalte und Erschöpfung?</i>	5
4	Diskussion – Ansätze zur Vertiefung	10

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersverteilung	3
Abbildung 2: Fragenkatalog aus Remote-Sicht	5
Abbildung 3: Fragenkatalog aus Vor-Ort-Sicht	6
Abbildung 4: Verpassen bei Remote-Teilnahme	6
Abbildung 5: Verpassen bei Vor-Ort-Teilnahme	7
Abbildung 6: Erschöpfung bei Remote-Teilnahme	7
Abbildung 7: Erschöpfung bei Vor-Ort-Teilnahme	8
Abbildung 8: Zeilen-Prozent der Veränderungen zwischen Remote- und Vor-Ort-Teilnahme	9

Schlüsselwörter:

Hybride Arbeit, Hybride Meetings, remote Arbeit, Kollaborationen, Online-Umfrage, gesundheitliche Aspekte, Digitale Innovationen

1 Hybride Kollaborationen und Asymmetrien? Das Projekt PRAESCO

„Ich glaube wir haben da noch eine Frage im Zoom“. Sowas oder etwas ähnliches haben viele sicherlich schonmal mitbekommen. Sei es bei einer Tagung, einem Projektmeeting oder einer vergleichbaren Gelegenheit: Einige der Teilnehmenden kommen an einem Ort zusammen, während andere über ein Videokonferenztool zugeschaltet werden. In solchen *hybriden Meetings* kommt es gerne mal zu der beispielhaften Situation, dass irgendwann bemerkt wird, dass jemand der digital Teilnehmenden sich zu Wort melden wollte und möglicherweise seit geraumer Zeit nicht gesehen wurde.

Dies ein Beispiel für mögliche Asymmetrien, die sich bei solchen hybriden Meetings sowie auch allgemein bei *hybriden Arbeits- und Kollaborationsformen* zeigen können. Dabei ist der Arbeitsalltag zunehmend von selbigen geprägt. Die Corona-Pandemie hat dieser Entwicklung einen besonderen Schub gegeben, aber bereits zuvor haben Remote- und mobile Arbeit, Homeoffice wie auch hybride Modelle, also teilweise vor Ort und teilweise remote, zugenommen (Babapour et al. 2022, Junca & Lopes 2025). Zwar zeigen sich auch Bestrebungen zur Rückkehr zu verstärkter Präsenzarbeit (Hofmann & Rief 2025), doch letzten Endes sind diese Arbeitsformen in vielen Bereichen etabliert und hybride Arbeitsmodelle werden gelebte Realität bleiben.

Blickt man aber eben in die konkrete hybride Arbeitssituation, wie etwa ein Meeting, dann muss man diese potenziellen Asymmetrien beachten: Remote-Teilnehmende, die möglicherweise nicht alle Inhalte gleichwertig mitbekommen, potenziell weniger direkte Interaktionen oder non-verbale Kommunikationen, Gespräche zwischen Meetings, die wegfallen etc. Andererseits haben Remote-Teilnehmende Möglichkeiten, weniger präsent sein zu müssen oder sich weniger zu exponieren (je nach technischem Setup), flexibel zu sein oder digitale Tools nutzen zu können. Doch wie genau sich die Asymmetrien äußern und welche Möglichkeiten es gibt, diese zu adressieren ist eine weiterhin offene Frage.

Hier setzt das BMFTR geförderte Forschungsprojekt PRAESCO („Hybride Präsenz und Zusammenarbeit in Europäischen Kollaborationsnetzwerken für Agile Arbeitsmethoden“) an. PRAESCO zielt darauf ab, entsprechende Asymmetrien zu identifizieren, zu verstehen und zu fragen, ob, wie und mit welchen technischen Innovationen diese überwindbar sein können. So geht es sowohl darum, ein vertieftes Verständnis über die Herausforderungen wie auch Potentiale hybrider Arbeits- und Kollaborationsformen zu erarbeiten, als auch konkrete Lösungsansätze und technische Innovationen zu entwickeln, die einen Beitrag leisten können, Asymmetrien zu reduzieren.

Entsprechend dieser umfassenden Zielsetzung ist das Projektkonsortium breitgefächert. Die *Technische Universität* (TU) Dortmund ist sowohl mit dem Fachgebiet *Arbeit, Inklusion und Technologie* (AIT) als auch *Inklusive Mensch-Roboter Interaktion* (IHRI) beteiligt. Erstere übernehmen nicht nur die Projektkoordination, sondern fokussieren aus arbeits- wie technikwissenschaftlicher Perspektive den soziotechnischen Zusammenhang hybrider Arbeit und fragen, wie hybrid gearbeitet wird und künftig gearbeitet werden könnte unter Berücksichtigung aller Beteiligten: Beschäftigte wie auch Führungskräfte und Organisationen. IHRI fokussiert die technische Seite und fragt, wie man neue, interaktive Technologien entwickeln kann, die hybride Arbeit unterstützen und einen Zugewinn für diese darstellen sowie möglicherweise Asymmetrien auffangen können. Die Arbeitsgruppe *Experience and Interaction Design* (E+ID) der Universität Siegen ist eng mit dem Entwicklungsprozess für Gestaltungslösungen für hybride Arbeitsszenarien verbunden, mit gezieltem Blick auf die psychologischen Bedürfnisse wie Verbundenheit, Autonomie und Kompetenz. Ziel ist es, hybride Zusammenarbeit nicht nur funktional zu unterstützen, sondern als qualitativ neuen Erfahrungsraum zu gestalten. Die *Colenet GmbH* ist als Praxispartner involviert und berät operativ Organisationen mit Blick auf eine messbare Verbesserung der Wertschöpfung in der Software-Produktentwicklung. Damit stehen sie für die Expertise zu den praktischen Anforderungen entsprechender technologischer Lösungen sowie für Kenntnisse über die Realität hybrider Arbeit und den Zugang zur Zielgruppe.

Das *Institut Arbeit und Technik* (IAT) ist mit dem Forschungsschwerpunkt *Gesundheitswirtschaft und Lebensqualität* (G&L) vor allem in zwei Bereichen des Projekts involviert: Zum einen liegt der Fokus auf ELSI, also auf ethischen, rechtlichen und sozialen Implikationen, die die Einführung einer Innovation in den hybriden Arbeitskontext potenziell mit sich bringen kann. In dem von G&L entwickelten Ansatz (Enste et al. 2025) gehört dazu eine reflexive Projektbegleitung, die entsprechende ELSI-Perspektiven nutzt, um formativ Projektbarrieren zu erkennen und Lösungswege zu eruieren sowie diese auf weiterführende Implikationen zu prüfen.

Der zweite Bereich umfasst qualitative und quantitative Erhebungen, die den Arbeitskontext und das Erleben von hybrider Arbeit und spezifisch hybrider Meetings untersuchen. Vor allem mit der quantitativen Befragung, die im Fokus dieser Ausgabe von Forschung aktuell liegt, werden ebenfalls mögliche gesundheitliche Aspekte hybrider Kollaborationen thematisiert. Zu den Bereichen von Remote-Arbeit, Homeoffice, mobiler Arbeit etc. und gesundheitlichen Aspekten derer gibt es durchaus bereits verschiedene Arbeiten (z. B. Fauville et al. 2021, van Zoonen & Sivunen 2022, Wöhrmann et al. 2023). Weniger gibt es mit einem Fokus auf spezifisch hybride Kollaborationen und hybride Arbeitssituationen. Damit stand im Blick der quantitativen Befragungen, aus der Literatur und Vorarbeiten abgeleitete Erkenntnisse zu identifizieren und aufzunehmen und mittels eines Onlinefragebogens speziell mit hybriden Kollaborationen und Arbeitssituationen, vor allem in Form des hybriden Meetings, in Verbindung zu bringen. So wurde das Erleben von

Effekten, wie dem Verpassen von Inhalten/Möglichkeiten, dem Gefühl des „abhängt-seins“, Erschöpfung durch Meetings etc., als mögliche Implikationen und entsprechende Effekte mit Einfluss auf Gesundheit abgefragt.

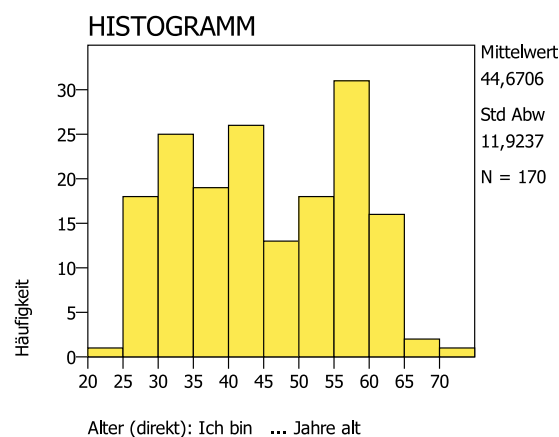
Die Befragung und erste Resultate werden im Folgenden dargestellt. Die Umfrage ist noch nicht vollständig ausgewertet und bietet verschiedene Möglichkeiten der Vertiefung, an denen derzeit gearbeitet wird. Entsprechend stellt das Folgende eine allgemeine Übersicht dar und zeigt erste identifizierte Aspekte auf, die als lohnenswert erachtet werden, um daran anzuschließen und sie in zukünftigen Auswertungen weiter zu verdichten.

2 Die Befragung

Der Online-Fragebogen lief über einen Zeitraum vom 02.12.2025 bis 08.02.2026. Die Rekrutierung erfolgte über das Projektkonsortium mit Verbindungen zu weiteren Firmen und professionellen Netzwerken, über Newsletter, E-Mail-Verteiler wie auch persönliche Netzwerke. Die so erhaltene Gelegenheitsstichprobe führte zu insgesamt n=170 vollständig ausgefüllten Fragebögen.

Die Demografie der Stichprobe zeigt bei der geschlechtlichen Verteilung keine wesentlichen Auffälligkeiten (44,7 % weiblich, 54,1 % männlich, 1,2 % keine Angabe). Auch bei der Altersverteilung zeigen sich keine bedeutsamen Auffälligkeiten. Mit ca. 45 Jahren ist der Durchschnitt im fortgeschrittenen beruflichen Stadium und ein leicht erhöhter Anteil bei den 55–60-Jährigen ist erkennbar. Im Allgemeinen verteilt sich dies breit auf die Altersjahre von ca. 25-65, also Menschen in unterschiedlichen Stadien des Berufslebens.

Abbildung 1: Altersverteilung



Für die Stichprobe zeigt sich bei den Tätigkeitsbereichen allerdings, dass Wissenschaft und Bildung (Mehrfachantworten waren möglich) einen sehr hohen Anteil und gewissen Überhang (42,4 % Wissenschaft, 39,4 % Bildung) aufweisen. Die

nächstgrößeren Bereiche, Beratung und Gesundheit, sind bei jeweils 16 %. Da der Fragebogen von Anfang an explizit gemacht hat, dass es um hybride Arbeit/Meetings geht und nur Personen aufgefordert hat, die Erfahrungen damit haben, und in Wissenschaft und Bildung diese Arbeitsformen relevant sind, ist dies grundsätzlich kein Problem für die Befragung an sich. Außerdem hat die Befragung größtenteils Personen erreicht, die innerhalb Deutschlands arbeiten (74,7 %) und nur 18,8 % die europaweit und 6,5 % die international tätig sind. Der Fragebogen lag auf Deutsch und Englisch vor.

3 Erste Ergebnisse – Wie werden hybride Meetings erlebt?

3.1 Ersteindruck – Einstellungen zu hybrider Arbeit und Meetings

Zum Einstieg wurden allgemeine Fragen zu hybrider Arbeit gestellt. Diese zeigen eine tendenziell positive Einstellung: So geben 71,2 % an, dass hybride Arbeit „häufig“ für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben sorgt, nur 1,8 %, dass das „nie“ geschieht. Aber bereits bei der Frage danach, wie oft sie das Gefühl haben, bei hybrider Arbeit etwas zu verpassen (z. B. Inhalte, Kontexte, Gelegenheiten zu den Netzwerken) zeigt sich ein differenzierteres Bild: ca. 37 % geben an, sie haben „selten“ das Gefühl, 32 % haben es „gelegentlich“. Insgesamt geben ca. 55 % an, dies „nie“ oder „selten“ zu fühlen, 45 % damit „gelegentlich“ oder „häufig“. Damit verteilt sich das Bild hier sehr gleichmäßig in beide Richtungen. Hier ist das Erleben, vorsichtig gedeutet, wohl zwiespalten. Auch spezifisch hybride Meetings werden auf den ersten Blick tendenziell positiv bewertet. Auf einem Schieberegler mit den Polen negativ und positiv zur Frage „Im Allgemeinen erlebe ich hybride Meetings als...“ wurde durchschnittlich eine Position bei 66,74 % in Richtung positiv gewählt. Außerdem sind 50 % der angegebenen Werte bei >72 %. Auch zur Aussage, dass hybride Meetings eine gewinnbringende Möglichkeit der Zusammenarbeit sind, stimmen 80 % der Befragten eher zu oder voll zu. Interessant ist, dass auf die Aussage „Ich versuche hybride Meetings eher zu vermeiden“ ca. 70 % mit Stimme überhaupt nicht oder eher nicht zu reagieren. Dies bedeutet aber im Umkehrschluss, dass immerhin knapp 30 % durchaus versuchen diese zu vermeiden, 5 % davon stimmen sogar voll und ganz zu.

Nimmt man nun Gesundheit in den Blick, wurden auch dazu zunächst allgemeinere Fragen gestellt. Auf einer vierstufigen Skala konnten Teilnehmende bewerten, inwiefern sie einen positiven Einfluss durch hybride Arbeit sowie durch hybride Meetings auf ihre Gesundheit wie auch positiven Einfluss durch hybride Arbeit auf speziell die psychische Gesundheit wahrnehmen. Diese Fragen wurden entsprechend auch gespiegelt als negativer Einfluss. Die Skala reichte von gar nicht bis stark, wobei die zwei Positionen dazwischen nicht beschrieben wurden. Die positiven Einflüsse hybrider Arbeit auf Gesundheit wie physische Gesundheit wurden mit im

Durchschnitt 2,83 bzw. 2,56 als tendenziell stärker bewertet, entsprechend erscheint hier eine Wahrnehmung eines positiven Einflusses. Durch hybride Meetings ist mit 2,29 weniger deutlich ein positiver Einfluss erkennbar. Umgekehrt wird aber noch deutlicher von keinem negativen Einfluss ausgegangen. So werden die Effekte für Gesundheit wie psychische Gesundheit durch hybride Arbeit 1,39 und 1,49 verstärkt im Bereich gar nicht verordnet. Auch speziell durch hybride Meetings ist der Wert mit 1,40 deutlich in diesem Bereich und bei dieser Frage hat keine Person einen starken Effekt benannt. Somit scheint auch hier eine Tendenz zu einer eher positiven Bewertung durch. Doch mit einem differenzierteren Blick speziell auf hybride Meetings kann man dies genauer betrachten.

3.2 Differenziertere Betrachtung – Verpasste Inhalte und Erschöpfung?

Um das Erleben hybrider Meetings und mögliche Gesundheitsaspekte näher zu beleuchten, fanden sich im Fragebogen zwei Frageblöcke, die speziell auf die Meetingsituation gerichtet sind. Diese bestehen aus Aussagen zum Erleben eines hybriden Meetings zum einen aus Sicht einer Remote-Teilnahme und zum anderen aus Sicht der Vor-Ort-Teilnahme. Die Teilnehmenden konnten auch hier antworten, inwiefern sie die in den Aussagen getätigten Situationen/Erlebnisse „nie“, „selten“, „gelegentlich“ oder „häufig“ aus der jeweiligen Rolle heraus (Remote oder Vor-Ort) erleben.

Abbildung 2: Fragenkatalog aus Remote-Sicht

55% ausgefüllt

Bitte geben Sie im Folgenden an, wie häufig Sie die genannten Situationen/Aspekte im Zusammenhang von hybriden Meetings erleben. Achten Sie darauf, dass die Aussagen nach sortiert sind nach den verschiedenen Rollen in hybriden Meetings: remote zugeschaltet zum hybriden Meeting oder vor Ort teilnehmend am hybriden Meeting. Beziehen Sie sich auf die jeweilig genannte Rolle.

1. Folgende Aussagen beziehen sich darauf, wenn Sie remote (z.B. im Home-Office) zugeschaltet an einem hybriden Meeting teilnehmen.

	nie	selten	gelegentlich	häufig
Als Remote-Teilnehmer:in habe ich das Gefühl etwas zu verpassen.	☐	☐	☐	☐
Als Remote-Teilnehmer:in kann ich mich weniger in die Diskussion einbringen.	☐	☐	☐	☐
Wenn ich remote an hybriden Meetings teilnehme, fühle ich mich erschöpfter als bei Präsenzteilnahme.	☐	☐	☐	☐
Wenn ich mich remote zuschalten kann, erspart mir das Zeitstress.	☐	☐	☐	☐
Wenn ich remote an hybriden Meetings teilnehme, empfinde ich die Interaktion mit anderen anstrengender als bei Präsenzteilnahme.	☐	☐	☐	☐
Mir fällt es als Remote-Teilnehmer:in leicht mich in hybriden Meetings zu konzentrieren.	☐	☐	☐	☐
Als Remote-Teilnehmer:in gehe ich positiv aus einem hybriden Meeting raus.	☐	☐	☐	☐
Bei remote Teilnahme an hybriden Meetings fühle ich mich mit meinen vor-Ort-Kolleg:innen verbunden.	☐	☐	☐	☐
Als Remote-Teilnehmer:in bin ich frustriert, wenn meine Ideen und Beiträge von den vor-Ort-Teilnehmenden nicht verstanden werden.	☐	☐	☐	☐

Abbildung 3: Fragenkatalog aus Vor-Ort-Sicht

64% ausgefüllt

Bitte geben Sie im Folgenden an, wie häufig Sie die genannten Situationen/Aspekte im Zusammenhang von hybriden Meetings erleben. Achten Sie darauf, dass die Aussagen nach sortiert sind nach den verschiedenen Rollen in hybriden Meetings: remote zugeschaltet zum hybriden Meeting oder vor Ort teilnehmend am hybriden Meeting. Beziehen Sie sich auf die jeweilig genannte Rolle.

1. Folgende Aussagen beziehen sich darauf, wenn Sie vor Ort (in Präsenz) an einem hybriden Meeting teilnehmen.

	nie	selten	gelegentlich	häufig
Als Vor-Ort-Teilnehmer:in habe ich das Gefühl etwas zu verpassen.	☐	☐	☐	☐
Als Vor-Ort-Teilnehmer:in kann ich mich weniger in die Diskussion einbringen.	☐	☐	☐	☐
Wenn ich Vor-Ort an hybriden Meetings teilnehme, fühle ich mich erschöpfter als bei remote Teilnahme.	☐	☐	☐	☐
Wenn ich Vor-Ort an hybriden Meetings teilnehme, führt das zu Zeitstress.	☐	☐	☐	☐
Wenn ich vor-Ort an hybriden Meetings teilnehme, empfinde ich die Interaktion mit anderen anstrengender als remote.	☐	☐	☐	☐
Mir fällt es als Vor-Ort-Teilnehmer:in leicht mich in hybriden Meetings zu konzentrieren.	☐	☐	☐	☐
Als Vor-Ort-Teilnehmer:in gehe ich positiv aus einem hybriden Meeting raus.	☐	☐	☐	☐
Bei einer Vor-Ort-Teilnahme an hybriden Meetings fühle ich mich mit meinen remote Kolleg:innen verbunden.	☐	☐	☐	☐
Als Vor-Ort-Teilnehmer:in bin ich frustriert, wenn meine Ideen und Beiträge von den remote Teilnehmenden nicht verstanden werden.	☐	☐	☐	☐

Diese Fragenkataloge sind die Basis für einen differenzierteren Blick, der die jeweilige Art der Teilnahme (Remote oder Vor-Ort) berücksichtigen kann. Exemplarisch werden im Folgenden ausgewählte Beispiele miteinander verglichen.

Abbildung 4: Verpassen bei Remote-Teilnahme

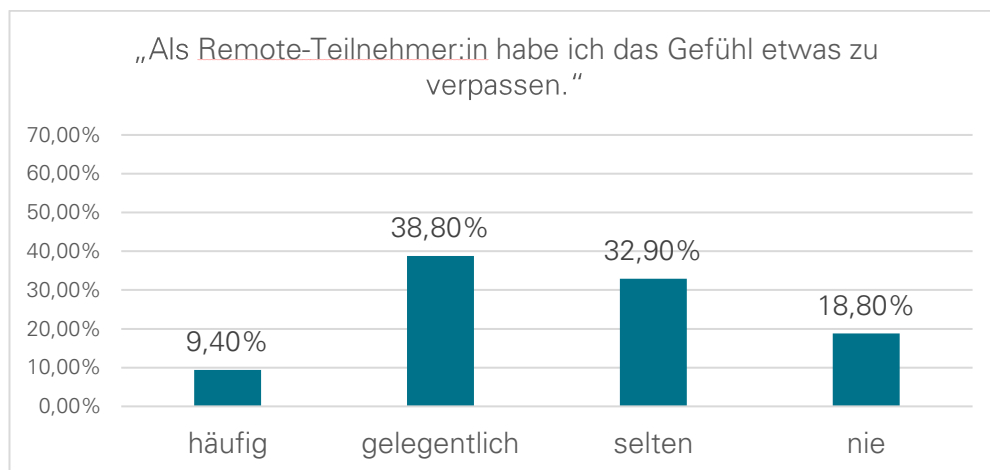
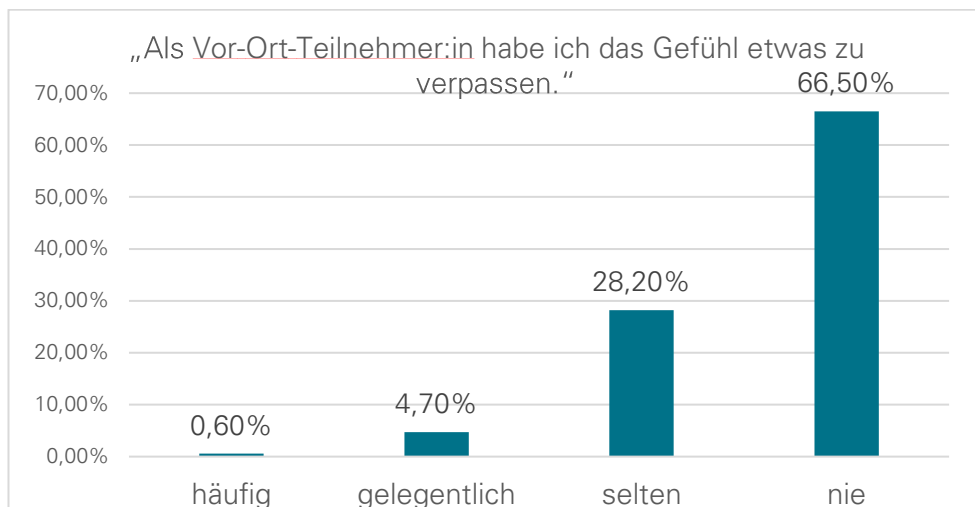


Abbildung 5: Verpassen bei Vor-Ort-Teilnahme



Die erste Frage nach dem Gefühl etwas zu verpassen, zeigt dabei deutliche Unterschiede auf. Bei remote zugeschalteten Personen sind es fast 50 %, die „häufig“ oder „gelegentlich“ das Gefühl haben, etwas zu verpassen. 18,8 % hingegen sagen, dass sie „nie“ dieses Gefühl haben. Vor-Ort sind es demgegenüber 66,5 %, die angeben, „nie“ das Gefühl zu haben, etwas zu verpassen und nur ca. 5 %, die „häufig“ (0,6 %) oder „gelegentlich“ (4,7 %) das Gefühl haben, etwas zu verpassen. In dieser Hinsicht wird eine Asymmetrie berichtet, die mit der Art der Teilnahme an einem hybriden Meeting zusammenhängt.

An einem anderen Beispiel zeigt sich aber auch, dass sich nicht in allen Aspekten die Asymmetrien wie erwartet zeigen:

Abbildung 6: Erschöpfung bei Remote-Teilnahme

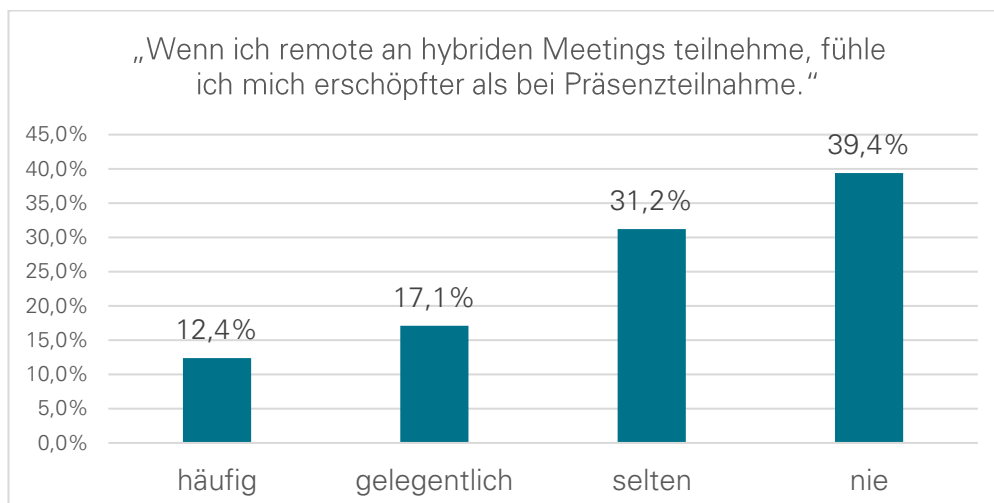
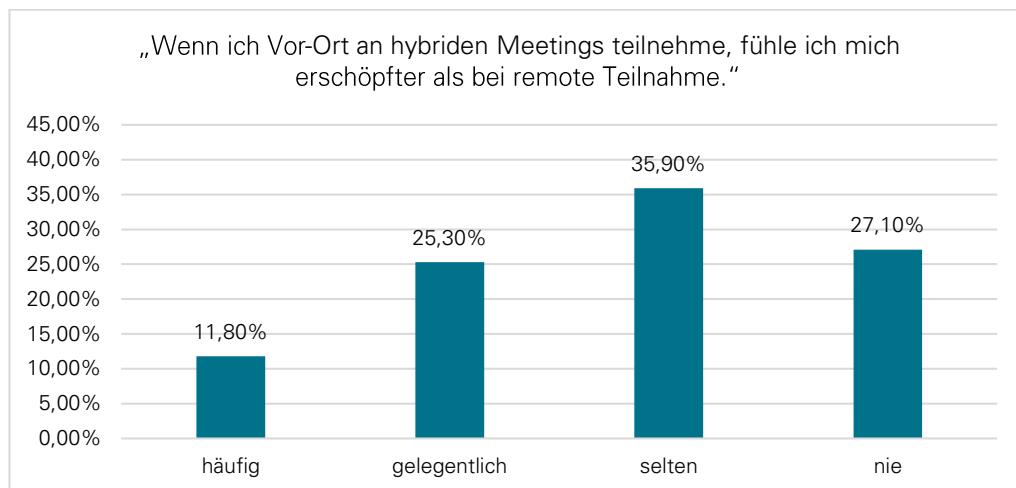
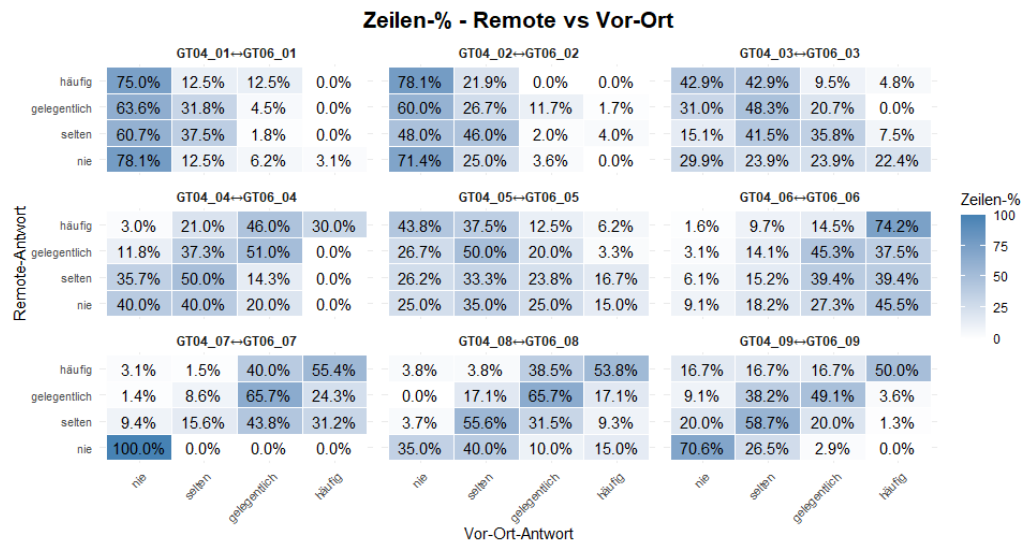


Abbildung 7: Erschöpfung bei Vor-Ort-Teilnahme



Die Frage nach der Erschöpfung in und durch Meetings ist für den gesundheitlichen Aspekt sehr interessant. Aber hier sieht man nicht so einen deutlichen Unterschied, tatsächlich sogar eine leichte Verschiebung in eine unerwartete Richtung. So sagen bei einer Remote-Teilnahme ca. 70 % der Befragten, dass sie sich „selten“ oder „nie“ erschöpfter fühlen als bei Präsenz. Umgekehrt geben ca. 63 % an, dass sie bei einer Präsenzteilnahme „selten“ oder „nie“ erschöpfter sind als bei Remote-Teilnahme. Was sich aber zeigt ist, dass im Fall einer Remote-Teilnahme der Anteil von „nie“ Antworten (39,4 %) größer ist als „selten“ (31,2 %) und bei Vor-Ort Teilnahme die „nie“-Antworten (27,1 %) geringer ausfallen als die „selten“-Antworten (35,9 %). Es sind keine starken Unterschiede. Deshalb kann dies hier nur vorsichtig interpretiert und muss mit vertieften statistischen Mitteln geprüft werden. Vorsichtig kann man einen möglichen Unterschied deuten, dass Vor-Ort-Teilnahmen eher erschöpfender als Remote-Teilnahmen gesehen werden. Dies ist angesichts der aus der Literatur bekannten Themen wie „Zoom-Fatigue“ (z. B. Fauville et al. 2021), also Erschöpfung durch eine Vielzahl an digitalen Meetings, interessant zu beobachten. Auch das Erleben des Verpassens von Inhalten, wie oben genannt, würde eine erschöpfende Wirkung möglicherweise nahelegen. Ein möglicher, vorsichtiger Erklärungsversuch könnte sein, dass nicht nur das reine Meeting an sich dabei mitbedacht wurde, sondern auch die Reisezeit zum Meeting-Ort. Denn die offenen Fragen, die sich auf weitere gesundheitliche Aspekte von Meetings sowie eigenständige Vorteile hybrider Meetings beziehen, deuten darauf hin, dass gerade das Wegfallen der Reisezeit ein wesentlicher Faktor ist, der als Vorteil und Entlastung hybrider Arbeit/Meetings gesehen wird. Entsprechend könnte dieser Umstand diese Verschiebung erklären.

Abbildung 8: Zeilen-Prozent der Veränderungen zwischen Remote- und Vor-Ort-Teilnahme



Die Frage nach Verschiebungen zwischen den Frageblöcken ist eine spannende Möglichkeit für eine differenzierte Betrachtung. In der Abbildung 8 sind die Fragen aus der Remote-Perspektive (Antworten von oben nach unten) jeweils ihrem äquivalent aus der Vor-Ort-Perspektive (Antworten links nach rechts) gegenübergestellt. Die Prozentwerte zeigen an, wie viele Personen sich in der entsprechenden Matrix der Antworten bei Remote für die eine, bei Vor-Ort für die andere Antwort entschieden haben. In der Matrix ist die Frage oben links, inwiefern Personen das Gefühl haben, etwas zu verpassen. Hier wird die Veränderung sehr deutlich: 75 % der Personen, die bei Remote-Teilnahme ein „häufiges“ Verpassen angeben, antworteten mit „nie“ bei Vor-Ort-Teilnahme. Auch bei den anderen Antwortkategorien sieht man, dass die Mehrheit der Antworten für die Frage aus der Vor-Ort-Perspektive die Antwortoption „nie“ wählte und auch diejenigen, die bei Remote dort schon waren, auch dabeiblieben. Eine ähnliche Entwicklung zeigt Frage 2, bei der es um die Möglichkeit geht, sich in Diskussionen einzubringen. Auch hier ist eine Verschiebung (bzw. ein Bestehenbleiben) von allen Antwortoptionen bei Remote zur Antwortoption „nie“ bei Vor-Ort zu sehen. Beides zeigt eine Asymmetrie bei einer Remote-Teilnahme und dass bei einer solchen, Personen häufiger Probleme mit dem Verpassen oder dem Einbringen von Inhalten haben, während dies bei einer Vor-Ort-Teilnahme seltener passiert.

Andere Fragen zeigen hingegen weniger Veränderungen und Verschiebungen zwischen den Antworten und damit vermutlich geringer berichtete Asymmetrien zwischen Remote und Vor-Ort. Die Nummer 7, die jeweils besagt, wie häufig man als Remote- bzw. Vor-Ort-Teilnehmende positiv aus einem hybriden Meeting rausgeht, zeigt eine Mehrheit der Antworten in der Diagonalen, also dass die gleiche Antwortkategorie bei Remote- wie bei Vor-Ort-Teilnahme gewählt wurde. Bei der Kategorie „nie“ sind es sogar 100 % – wobei zu beachten ist, dass es insgesamt sehr wenige Antworten in der Kategorie sind. Diese kritische Haltung erscheint also unabhängig von der Teilnahmeart. Lediglich bei der Kategorie „selten“ für Remote-Teilnahme

gibt es eine kleine Verschiebung hin zu „gelegentlich“ und „häufig“ für Vor-Ort-Teilnahme. Hier scheint es einen kleinen Unterschied mit etwas häufiger positivem Erleben der Meetings zu geben, aber im Allgemeinen wird das eher gleichförmig unabhängig von der Teilnahmeform gesehen und es scheint, dass hybride Meetings tendenziell positiv verlassen werden.

Die Abbildung bietet noch eine Vielzahl an Vergleichen und Gegenüberstellungen, auf die im Rahmen dieser Ausgabe jedoch nicht vertiefend eingegangen werden kann. Im Folgenden sollen diese Beispiele dazu dienen zu ersten Beschreibungen und Eindrücken über den Fragebogen und die Ergebnisse zu kommen.

4 Diskussion – Ansätze zur Vertiefung

Die Beispiele und Gegenüberstellungen bieten eine Grundlage für erste Beobachtungen, Konzeptideen und Thesen zu Asymmetrien und gesundheitlichen Aspekten hybrider Meetings. Dies ist eine Basis, um im weiteren Verlauf diese Thesen zu prüfen, zu vertiefen und zu diskutieren.

Der Ersteindruck hat gezeigt, dass zunächst hybride Arbeit im Allgemeinen und auch hybride Meetings nicht kategorisch negativ gesehen werden. Gerade allgemein hybride Arbeit erscheint eher weniger mit Eindrücken negativer Auswirkungen auf Gesundheit verbunden zu sein. Aber auch spezifisch hybride Meetings werden nicht grundlegend negativ bewertet. Insbesondere die offenen Fragen betonen die gewonnene Flexibilität und den reduzierten Reisestress durch hybride Arbeit und Meetings und verzeichnen eine tendenziell positive Stimmung.

Schaut man sich die Ergebnisse im Detail an, stellt man aber fest, dass die Antworten ein Bild zeichnen, aus dem hervorgeht, dass es in den hybriden Meetings zu Asymmetrien zwischen Teilnehmenden kommt. Auch wenn dies scheinbar nicht zu einer negativen Haltung gegenüber hybriden Meetings führt, ist es lohnenswert, dies zu eruieren. Insbesondere hinsichtlich des Verpassens von Inhalten und dem Einbringen in Diskussionen haben sich Beispiele für Asymmetrien gezeigt, wobei bei Remote-Teilnahme häufiger von entsprechenden Erlebnissen berichtet wird. Dies kann potenziell die Qualität des Meetings reduzieren sowie aber auch zu Effekten wie FOMO führen, wenn man Inhalte/Kontakte etc. verpasst (vgl. Budnick et al. 2020). Interessant ist, dass scheinbar tendenziell doch unabhängig davon die Meetings eher positiv erlebt werden, so also nicht direkt negative Effekte durch die Asymmetrie erkennbar sind. Hier stellt sich die Frage, inwiefern dies anhand der Daten und mit anderen Methoden nochmal vertieft werden kann, um zu prüfen, ob es dort Zusammenhänge gibt oder nicht. Letztlich bietet es aber dennoch bereits die Beobachtung, dass es durchaus einen wesentlichen Unterschied gibt, der potenziell mit einer digitalen Innovation adressiert werden kann, um damit die Asymmetrie zu verringern.

Mit allgemeineren Thesen muss man an der Stelle noch zurückhaltend bei der Interpretation sein, aber ein paar Ideen können formuliert und im Anschluss vertieft geprüft werden. Eine Perspektive ist, dass Asymmetrien erkennbar sind, aber hybride Meetings dennoch aufgrund von Einsparungen von Reisestress und vergleichbarem als Entlastung erlebt werden. So werten die Asymmetrien in der Gesamtbetrachtung die Meetings nicht ab, da der Nutzen als überwiegend positiv empfunden wird. Hier braucht es voraussichtlich weitere Erhebungen, um dies zu prüfen, wobei auch durch Interviewmaterial im Projekt bereits weitere Daten vorliegen, um dem weiter nachzugehen.

Die tendenziell höher berichtete Erschöpfung durch Vor-Ort-Meetings hat ebenfalls potenziell etwas mit der Reisezeit zu tun, womöglich wird aber die Beteiligung von Remote-Teilnehmenden Vor-Ort als erschöpfender wahrgenommen als die Remote-Teilnahme selbst. Beide Aspekte könnten eine Rolle spielen und bieten Möglichkeiten, verfolgt zu werden.

Ein weiterer Ansatz ist, sich Unterschiede zwischen potenziellen Gruppen anzuschauen. So stellt sich die Frage, inwiefern es Tendenzen von bestimmten Personen gibt, die eine generell skeptischere Haltung gegenüber den Meetings zeigen, im Vergleich zu denen, die weniger Herausforderungen und allgemeiner positiver berichten. Schaut man darauf, wie sich das Antwortverhalten zwischen den Frageblöcken verändert (Abb. 4), zeigen sich teilweise Antworten, die sich deutlich verschieben, aber auch Anteile, die stabil bleiben. Hier gilt es genauer hinzuschauen und zu fragen, ob hier von Unterschieden und Gruppen gesprochen werden kann: Ob es Personen gibt, die generell diese Probleme nicht haben sowie ob sich eine „abgehängte Gruppe“ auftut, die auf mehrere der Fragen entsprechende Antworten und Asymmetrien erlebt. Also eine Gruppe, die bei Remote-Teilnahme Schwierigkeiten mit hybriden Meetings hat – oder umgekehrt.

Bei den unterschiedlichen Beispielen wurde bereits auf die verbundenen gesundheitlichen Aspekte verwiesen. Der Ersteindruck zeigt, dass die Identifikation und Interpretation dieser komplex sind und sich kaum vom Gesamtkontext lösen lassen: Effekte allein aus hybriden Meetings lassen sich schwerlich schließen. Aber die erkannten Asymmetrien sind auch in dieser Hinsicht relevant, denn wenn Inhalte verpasst werden und ein Gefühl des „nicht-verbunden-seins“ entsteht, führt dies potenziell zu Belastungen. Es wird deutlich, dass hybride Arbeit generell, aber im Gegenteil auch zu berichteter Entlastung führt, so dass diese Aspekte miteinander in den Kontext gesetzt werden müssen. Und entsprechend stellt sich die Frage, ob diese Erfahrungen für alle gleichermaßen gelten oder sich Teile der Befragten identifizieren lassen, welche stärker von negativen Effekten berichten. Auch beim Thema der Erschöpfung gilt es genauer hinzuschauen. Denn es ist nicht nur interessant, dass tendenziell Vor-Ort-Teilnahme als erschöpfender wahrgenommen wird. Auch sind es in beiden Teilnahmeformen immerhin ca. 30–40 %, welche die jeweilige Teilnahmeart als „häufig“ oder „gelegentlich“ erschöpfender als die andere wahrnehmen. Da einige sowohl Remote als auch Vor-Ort erschöpfender als

das jeweilig andere gewählt haben, lässt sich hier potenziell eine generelle Belastung durch Meetings deuten und auch hier die Frage, ob sich eine Gruppe erkennen lässt, die eine Belastung durch Meetings allgemein zeigt. Dies gilt es weiter zu vertiefen und zu fragen, inwiefern es Asymmetrien oder doch andere Effekte hybrider Meetings sind, die solche Effekte hervorrufen können.

Entsprechend ist es das Ziel im Projekt PRAESCO, diese Fragen weiterzuverfolgen und die Entwicklung der digitalen Innovationen zu begleiten, um Asymmetrien adressieren zu können. Aber auch, um sie in einem größeren Kontext, der soziale wie gesundheitliche Aspekte umfasst, einzuordnen und darüber hinaus hybride Meetings als gegenwärtige und künftige Kollaborationsform weiterzuentwickeln und die besten Möglichkeiten dieser zu fördern.

Literatur

- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1), 294. <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Budnick, C. J., Rogers, A. P. & Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>
- Enste, P., Kucharski, A., Wielga, J., Fitzner, E. & Sarwary, H. (2025). Auf dem Weg zu einem ELSI-integriertem formativen Evaluationsdesign für soziotechnische Transformationen im Sozial- und Gesundheitswesen. In K.T. Heckes, M. Lorke, M. Siegler & K.J. Wrona (Eds.), *Soziotechnische Transformationen im Sozial- und Gesundheitswesen: kollaborativ, divers, barrierefrei, sozial-räumlich*. Beltz Juventa. <https://doi.org/10.3262/978-3-7799-7855-8>
- Fauville, G., Luo, M., Queiroz, A. C. M., Bailenson, J. N. & Hancock, J. (2021). Non-verbal Mechanisms Predict Zoom Fatigue and Explain Why Women Experience Higher Levels than Men. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3820035>
- Hofmann, J., & Rief, S. (2025). Beyond hybrid work (K. Hölzle, O. Riedel, & S. Rief, Eds.). Fraunhofer IAO. <https://doi.org/10.24406/publica-4630>
- Junça Silva A., Lopes M. (2025). Balanced life: the impact of hybrid work on employee well-being through the lens of work–family conflict. *Employee Relations: The International Journal*, Vol. 47 No. 5 pp. 626–641, doi: <https://doi.org/10.1108/ER-04-2024-0199>
- van Zoonen, W. & Sivunen, A. E. (2022). The impact of remote work and mediated communication frequency on isolation and psychological distress. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(4), 610–621. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.2002299>
- Wöhrmann, A. M., Backhaus, N. & Ducki, A. (2023). Mobiles Arbeiten: Chancen und Risiken. In B. Badura, A. Ducki, J. Baumgardt, M. Meyer & H. Schröder (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report: Bd. 2023. Zeitenwende - Arbeit gesund gestalten* (Bd. 2023, S. 255–269). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-67514-4_16

/// Zitationshinweis

Sarwary H. & Enste, P. (2026). Hybride Meetings – Asymmetrisch, erschöpfend und/oder bereichernd. *Forschung aktuell*, 10/2026. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik, Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.
<https://doi.org/10.53190/fa/202610>

/// Autorinnen und Autoren

Hares Sarwary ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Forschungsschwerpunkt Gesundheitswirtschaft & Lebensqualität des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

Dr. Peter Enste ist Direktor des Forschungsschwerpunkts Gesundheitswirtschaft & Lebensqualität des Instituts Arbeit und Technik der Westfälischen Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen.

/// Impressum

Herausgeberin

Westfälische Hochschule Gelsenkirchen Bocholt Recklinghausen
Institut Arbeit und Technik
Munscheidstr. 14
45886 Gelsenkirchen

Redaktion

Marco Baron
Telefon: +49 (0)209.17 07-627
E-Mail: baron@iat.eu

Bildnachweis

Titelbild: © Universität Siegen / Experience and Interaction Design Group

Mit dem Publikationsformat „Forschung aktuell“ sollen Ergebnisse der IAT-Forschung einer interessierten Öffentlichkeit zeitnah zugänglich gemacht werden, um Diskussionen und die praktische Anwendung anzuregen. Für den Inhalt sind allein die Autorinnen und Autoren verantwortlich, die nicht unbedingt die Meinung des Instituts wiedergeben.

Interessierte, die keine Ausgabe verpassen wollen, können den monatlichen Newsletter des IAT abonnieren und sich dafür hier anmelden: [Newsletter IAT aktuell](#)