METASTUDIE · SEKUNDÄRANALYSE

LEAD.MARK®

HYBRIDE ARBEIT

Was die Forschung über Homeoffice, Präsenz und Führung wirklich zeigt.

Metastudie: Auswertung von 13 Studien aus Deutschland und der internationalen Spitzenforschung, 2024 bis 2026 – mit Best Practices für Geschäftsführung und Personalleitung.

ZENTRALER BEFUND

Das Optimum liegt bei zwei bis drei Homeoffice-Tagen – der Engpass ist nicht der Arbeitsort, sondern die Führung.



13 STUDIEN · EINE SYNTHESE

13	7	2	2–3
STUDIEN	MIT DEUTSCHEN DATEN	EXPERIMENTE	TAGE OPTIMUM

INHALT

Was diese Metastudie zeigt.

LEITFRAGE

Wie viel Homeoffice ist richtig – und was müssen Unternehmen in Deutschland tun, damit hybride Arbeit wirkt?

Diese Metastudie wertet **13 aktuelle Studien** aus Deutschland und der internationalen Spitzenforschung aus. Sie bündelt, was als gesichert gilt, macht Widersprüche sichtbar und übersetzt die Evidenz in konkrete Entscheidungen für Geschäftsführung und Personalleitung.

01	Executive Summary	Seite 3
02	Methodik und Quellen	Seite 4
03	Lage in Deutschland	Seite 6
04	Die richtige Dosis	Seite 7
05	Produktivität	Seite 8
06	Bindung und Fachkräfte	Seite 9
07	Gesundheit und Entgrenzung	Seite 10
08	Zusammenarbeit und Wissen	Seite 11
09	Führung als Erfolgsfaktor	Seite 12
10	Best Practice: Rahmen setzen	Seite 13
11	Best Practice: Teams führen	Seite 14
12	Fahrplan und Checkliste	Seite 15
13	Grenzen und Quellen	Seite 16

Teil der Forschungsreihe des LEAD.MARK® Forschungsinstituts

01 · FÜHRUNGSBEDARF
Führungsradar
Was beschäftigt Führungskräfte?

02 · FÜHRUNGSERLEBEN
Leadership Research Report
Wie erleben Mitarbeitende Führung?

03 · PRAXISWIRKUNG
Wirkungsmonitor
Was dokumentieren Führungskräfte nach Trainings?

METASTUDIE
Hybride Arbeit
Was sagt die Forschung zu Homeoffice und Präsenz?

Eigene Erhebungen: 01 bis 03. Die Metastudie wertet Studien Dritter aus.

01 · EXECUTIVE SUMMARY

Hybrid ist entschieden. Jetzt zählt die Führung.

13	7	2	2–3
STUDIEN AUSGEWERTET	MIT DEUTSCHEN DATEN	EXPERIMENTE	TAGE EVIDENZKORRIDOR

Die sechs zentralen Erkenntnisse

1 **Hybrid ist der stabile Normalzustand**
45 % der Erwerbstätigen arbeiten zumindest gelegentlich von zu Hause, 28 % mehrmals pro Woche. Der Rückgang der Jahre 2023/24 ist gestoppt.
BIDT 2026 · BAUA 2026

2 **Das Optimum liegt bei zwei bis drei Tagen**
Gesundheit, Produktivität und Erreichbarkeitsdruck zeigen unabhängig voneinander denselben Korridor. Darüber kippen die Effekte.
BAUA-PANEL 2025 · FRAUNHOFER/TK 2026

3 **Hybrid kostet keine Leistung**
Im bisher stärksten Experiment gab es bei zwei Homeoffice-Tagen keine Unterschiede bei Leistung und Beförderung.
NATURE 2024

4 **Hybrid ist ein Bindungsinstrument**
Die Kündigungsrate sinkt um ein Drittel. Wer Homeoffice hat, verlangt für den Verzicht im Median 500 € netto im Monat.
NATURE 2024 · BIDT 2026

5 **Zusammenarbeit ist die Schwachstelle**
36 % sagen, sie könnten von zu Hause nicht effektiv mit Kollegen arbeiten (2021: 6 %). Abstimmung ist für 83 % der HR-Leitungen das Hauptproblem.
GALLUP 2025 · IFO 2024

6 **Der Engpass ist Führung, nicht der Ort**
Nur 9 % der Beschäftigten sind emotional hoch gebunden, nur 21 % vertrauen ihrer Führungskraft uneingeschränkt.
GALLUP 2025

KERNAUSSAGE

Die Frage ist nicht mehr Homeoffice ja oder nein, sondern wie gut Ihre Führungskräfte hybride Arbeit gestalten.

02 · METHODIK

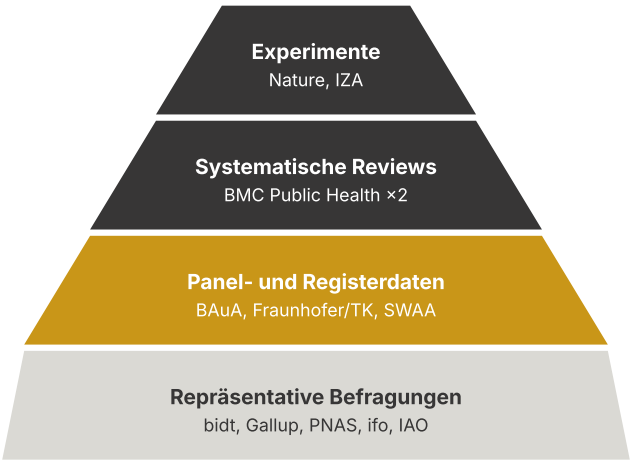
So entsteht eine Metastudie.

Anders als Führungsradar, Leadership Research Report und Wirkungsmonitor beruht diese Ausgabe **nicht auf eigenen Erhebungen** des LEAD.MARK® Forschungsinstituts. Sie ist eine **Sekundäranalyse**: Wir werten veröffentlichte Studien aus, gewichten sie nach Aussagekraft und verdichten sie zu belastbaren Kernaussagen.

Vorgehen in vier Schritten

1. **Auswahl**
   13 Studien, veröffentlicht 2024 bis 2026, Fokus auf deutsche Daten, ergänzt um internationale Experimente und Reviews.
2. **Bewertung**
   Jede Studie erhält eine Evidenzstärke von 1 bis 4 nach Design, Stichprobe und Übertragbarkeit.
3. **Abgleich**
   Eine Aussage gilt als gesichert, wenn mehrere unabhängige Studien zum selben Ergebnis kommen.
4. **Übersetzung**
   Aus den Befunden leiten wir Best Practices für Unternehmen in Deutschland ab.

Evidenzpyramide dieser Studie



■■■■ Experiment, systematisches Review
■■■□ Große Panel- oder Messdaten
■■□□ Befragung, begrenzte Stichprobe

Eigene Studie und Metastudie im Vergleich

	FÜHRUNGSRADAR, RESEARCH REPORT, WIRKUNGSMONITOR	DIESE METASTUDIE
Datenbasis	Eigene Erhebungen in Unternehmen	Veröffentlichte Studien Dritter
Stärke	Exklusive Innensicht, eigene Indizes	Breite Evidenz, auch kausale Experimente
Ergebnis	Neue Befunde	Gewichtete Synthese und Best Practices

ABGRENZUNG

Es handelt sich um eine narrative Evidenzsynthese. Die Ergebnisse werden verglichen und gewichtet, aber nicht statistisch neu berechnet. Alle Zahlen stammen aus den Originalstudien und sind mit ihrer Quelle gekennzeichnet.

02 · QUELLENBASIS

13 Studien, eine Synthese.

Sieben Studien liefern Daten aus Deutschland. Sechs internationale Studien ergänzen, was deutsche Befragungen nicht leisten: kausale Belege aus Experimenten und systematische Reviews.

STUDIE	HERAUSGEBER	STICHPROBE	DESIGN	EVIDENZ
Homeoffice Anfang 2026 BIDT 2026 · DE	bidt, Juni 2026	2.106 Erwerbstätige + 9-Länder-Vergleich	Repräsentative Befragung	■■■□
Arbeit von zu Hause BAUA 2026 · DE	BAuA, Jan. 2026	11.199 Erwerbstätige	Repräsentative Panelbefragung	■■■□
Erreichbarkeit und Gesundheit im Homeoffice BAUA-PANEL 2025 · DE	Zeschke, Z. Arbeitswiss.	21.455 Personen	Mehrebenen-Panelanalyse	■■■□
Produktivität und Kipppunkt FRAUNHOFER/TK 2026 · DE	Fraunhofer IAO und TK	ca. 11.000 Beschäftigte	Gemessene Arbeitsdaten (Pressemitteilung)	■■■□
Engagement Index Deutschland 2024 GALLUP 2025 · DE	Gallup, März 2025	1.700 Arbeitnehmende	Repräsentative Befragung	■■□□
HR-Befragung Arbeitswelt IFO 2024 · DE	ifo Institut	246 Unternehmen	Unternehmensbefragung	■■□□
Homeoffice Experience 3.0 FRAUNHOFER IAO 2024 · DE	Fraunhofer IAO	ca. 4.000 Büroarbeitende	Befragungsreihe	■■□□
Hybrid WFH improves retention NATURE 2024	Bloom, Han, Liang	1.612 Beschäftigte (CN)	Randomisiertes Experiment	■■■■
Remote Work, Employee Mix, Performance IZA 2025	Aksoy et al.	ca. 3.500 Agents (TR)	Natürliches Experiment	■■■■
The global persistence of WFH PNAS 2025	Aksoy et al.	16.422 Akademiker, 40 Länder	Harmonisierte Befragung	■■■□
Survey of Working Arrangements SWAA 2026	Barrero, Bloom, Davis	>300.000 Beobachtungen (US)	Monatliche Befragung	■■■□
Sitzen und Bewegung im Homeoffice BMC 2025	Schöne et al. (BAuA)	38 Studien, 282.264 Personen	Systematisches Review + Meta-Analyse	■■■■
Telearbeit und Gesundheit BMC 2026	Parent-Lamarche et al.	20 Längsschnittstudien	Systematisches Review	■■■■

Evidenzstärke: Einschätzung des LEAD.MARK® Forschungsinstituts nach Studiendesign, Stichprobe und Übertragbarkeit auf Deutschland. Die Fraunhofer/TK-Ergebnisse liegen bisher als Pressemitteilung vor.

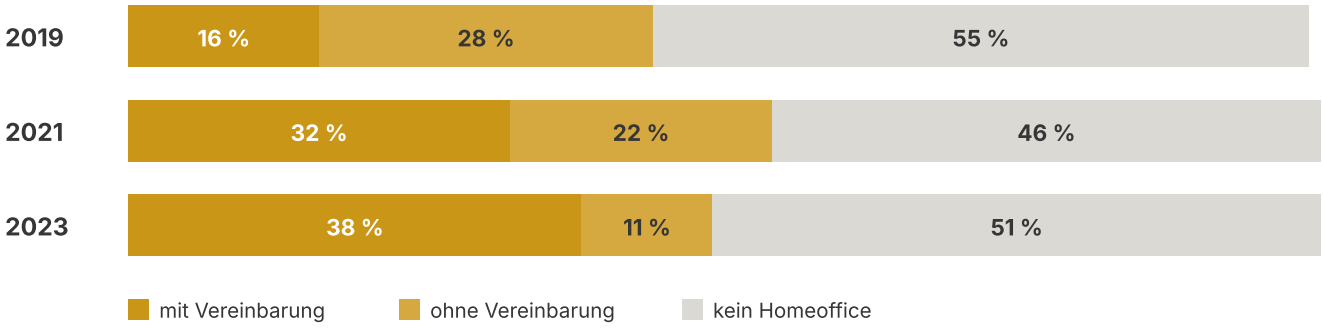
03 · LAGE IN DEUTSCHLAND

Hybrid ist in Deutschland der Normalzustand.

45 %	28 %	77 %	3 %
ARBEITEN ZUMINDEST GELEGENTLICH ZU HAUSE	MEHRMALS PRO WOCHE	DER BÜROBESCHÄFTIGTEN NUTZEN HOMEOFFICE	ARBEITEN VOLLSTÄNDIG REMOTE

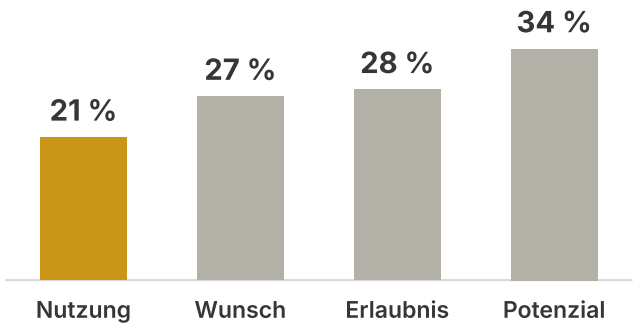
QUELLE: BIDT 2026 · BAUA 2026 · GALLUP 2025

Homeoffice wird geregelt: Anteil der abhängig Beschäftigten



QUELLE: BAUA 2026, ARBEITSZEITBEFRAGUNG 2019–2023

Anteil der Arbeitszeit im Homeoffice



QUELLE: BIDT 2026

Was dahinter steckt

- **Formalisierung:** Homeoffice ohne Vereinbarung sank von 28 % auf 11 %.
- **Im Schnitt passt es, im Einzelfall nicht:** 30 % nutzen weniger als erlaubt, 19 % wollen mehr als erlaubt.
- **Ungleich verteilt:** Hochqualifizierte arbeiten mehr als doppelt so oft von zu Hause.
- **Kein Neid-Problem:** 79 % der reinen Präsenzkräfte stört Homeoffice anderer nicht.

KERNAUSSAGE

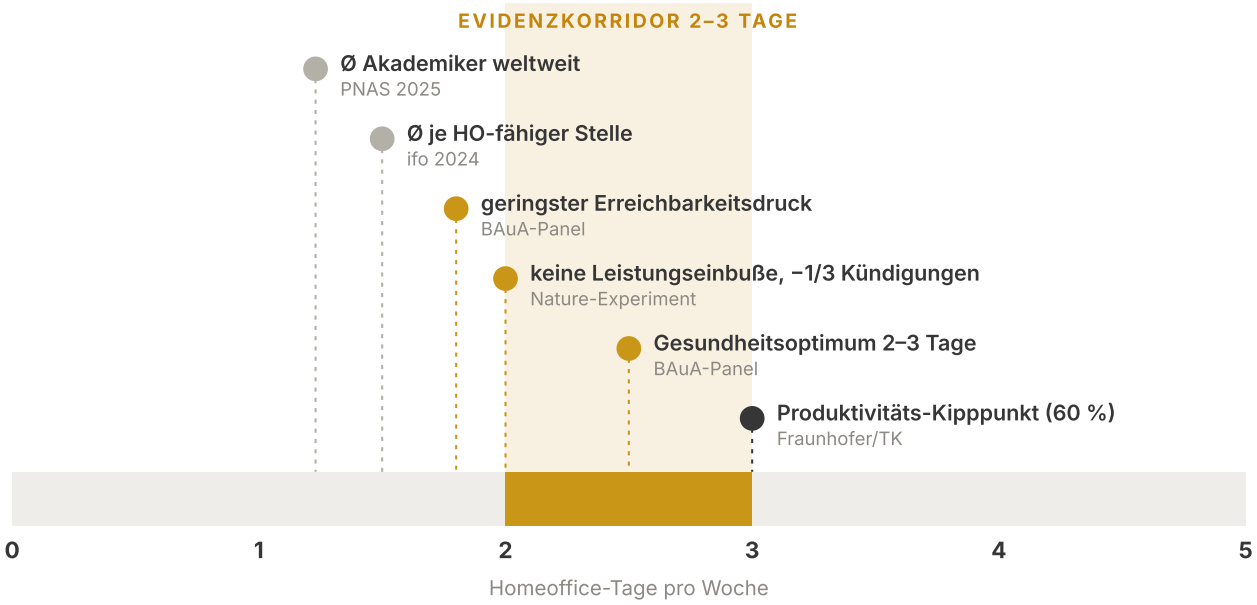
Eine Rückkehr zur Vollpräsenz ist nicht der Markttrend. Homeoffice hat sich eingependelt und wird zunehmend vertraglich geregelt.

04 · DIE RICHTIGE DOSIS

Das Optimum liegt bei zwei bis drei Tagen.

Der stärkste Befund dieser Metastudie: Studien mit völlig unterschiedlichen Methoden landen im **selben Korridor**. Gesundheitsdaten und gemessene Produktivität zeigen kein „je mehr, desto besser", sondern ein Optimum. Ein Experiment bestätigt: Zwei Homeoffice-Tage kosten keine Leistung.

Wo die Studien das Optimum verorten



QUELLE: PNAS 2025 · IFO 2024 · BAUA-PANEL 2025 · NATURE 2024 · FRAUNHOFER/TK 2026

GESUNDHEIT

Bis zu zwei bis drei Tagen geht mehr Homeoffice mit besserer Gesundheit einher. Danach kehrt sich der Zusammenhang um.

BAUA-PANEL 2025

PRODUKTIVITÄT

Rund 20 % mehr bearbeitete Anliegen im Homeoffice. Ab etwa 60 % Homeoffice-Anteil sinkt die Produktivität wieder.

FRAUNHOFER/TK 2026

ERREICHBARKEIT

Der Druck, ständig erreichbar zu sein, ist bei rund 1,8 Tagen am geringsten und steigt ab drei Tagen stark an.

BAUA-PANEL 2025

BEST PRACTICE

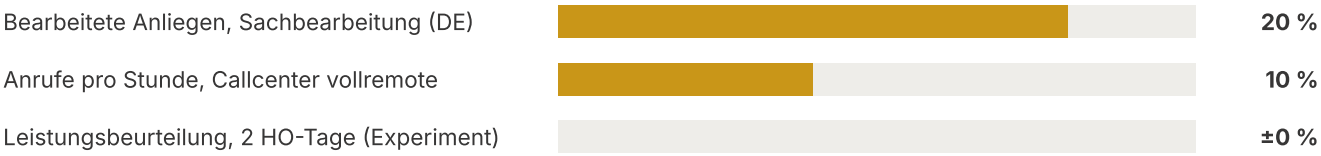
Setzen Sie einen Rahmen von bis zu drei Homeoffice-Tagen und mindestens zwei gemeinsamen Präsenztagen. Er ist Orientierung, keine starre Regel für jedes Team.

05 · PRODUKTIVITÄT

Moderates Homeoffice kostet keine Leistung.

Wo Leistung gemessen statt geschätzt wurde, schneidet Homeoffice gleich gut oder besser ab. Der Vorteil entsteht vor allem bei **konzentrierter Einzelarbeit**: weniger Unterbrechungen, weniger Lärm.

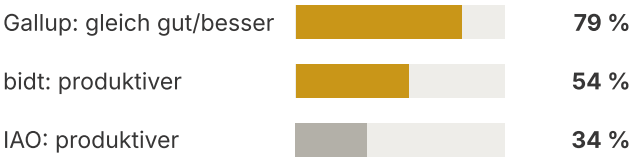
Gemessene Leistungseffekte von Homeoffice



Veränderung gegenüber Büro. 0 % = kein messbarer Unterschied bei Leistung und Beförderung.

QUELLE: FRAUNHOFER/TK 2026 · IZA 2025 · NATURE 2024

Selbsteinschätzung der Beschäftigten



QUELLE: GALLUP 2025 · BIDT 2026 · FRAUNHOFER IAO 2024

Skepsis im Management ist Erwartung, nicht Messung

−2,6 %
ERWARTET VOR DEM EXPERIMENT

+1,0 %
EINGESCHÄTZT DANACH

Führungskräfte erwarteten einen Produktivitätsverlust. Nach sechs Monaten eigener Erfahrung bewerteten sie Hybrid positiv.

QUELLE: NATURE 2024

WAS DAS FÜR IHR UNTERNEHMEN HEISST

Ordnen Sie Arbeit nach Fokus und Austausch. **Konzentrierte Einzelarbeit** gehört eher ins Homeoffice, **Abstimmung, Problemlösung und Einarbeitung** eher ins Büro. Messen Sie Ergebnisse statt Anwesenheit – und prüfen Sie Produktivitätsannahmen mit echten Kennzahlen.

KERNAUSSAGE

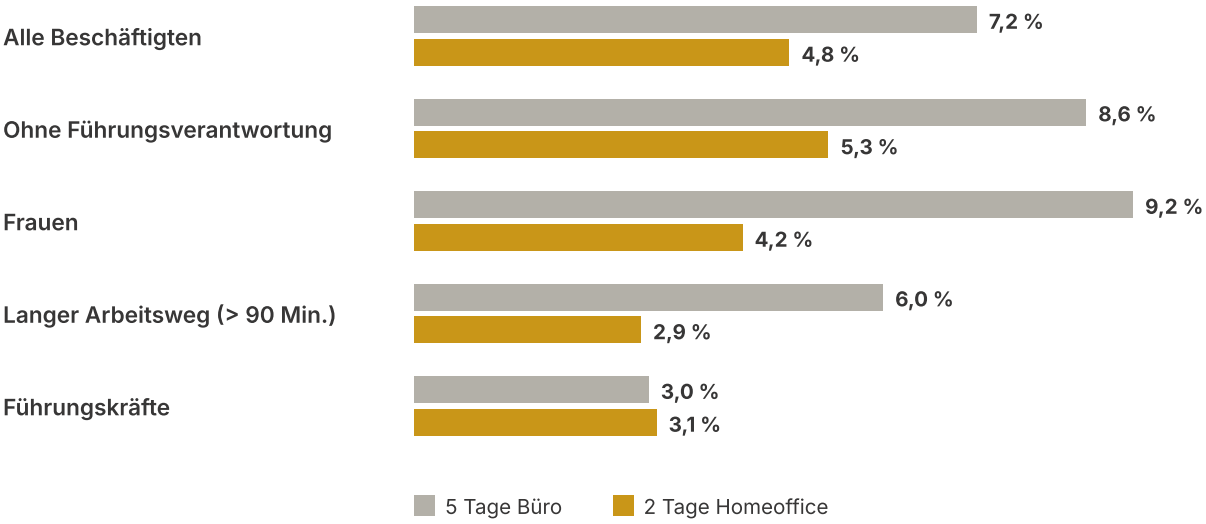
Derselbe Arbeitgeber misst je nach Dienststelle 0 bis 30 % Produktivitätsgewinn. Der Unterschied liegt nicht im Ort, sondern in Aufgabenzuschnitt und Führung.

06 · BINDUNG UND FACHKRÄFTE

Flexibilität ist ein Gehaltsbestandteil.

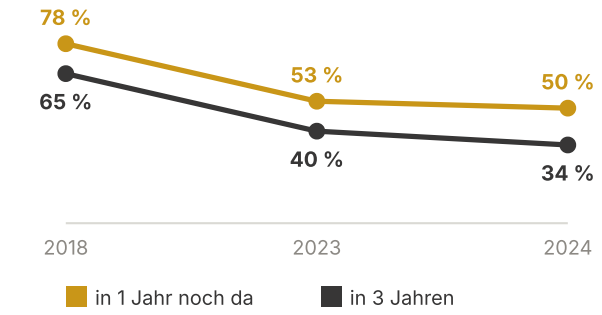
In einem Arbeitsmarkt mit schwindender Loyalität ist hybride Arbeit eines der wirksamsten Bindungsinstrumente. Das zeigt ein randomisiertes Experiment ebenso wie die Zahlungsbereitschaft deutscher Beschäftigter.

Kündigungsrate in sechs Monaten: Präsenz vs. zwei Tage Homeoffice



QUELLE: NATURE 2024, 1.612 BESCHÄFTIGTE, RANDOMISIERT

Die Loyalität bröckelt



QUELLE: GALLUP 2025

Was Homeoffice wert ist

500 €
NETTO/MONAT FÜR KOMPLETTEN VERZICHT (MEDIAN)

800 €
BEI MEHRMALS PRO WOCHE

44 % würden für kein Geld ganz verzichten. Wer mehr Homeoffice will als erlaubt, gibt für einen weiteren Tag im Median 100 € netto auf.

QUELLE: BIDT 2026

KERNAUSSAGE

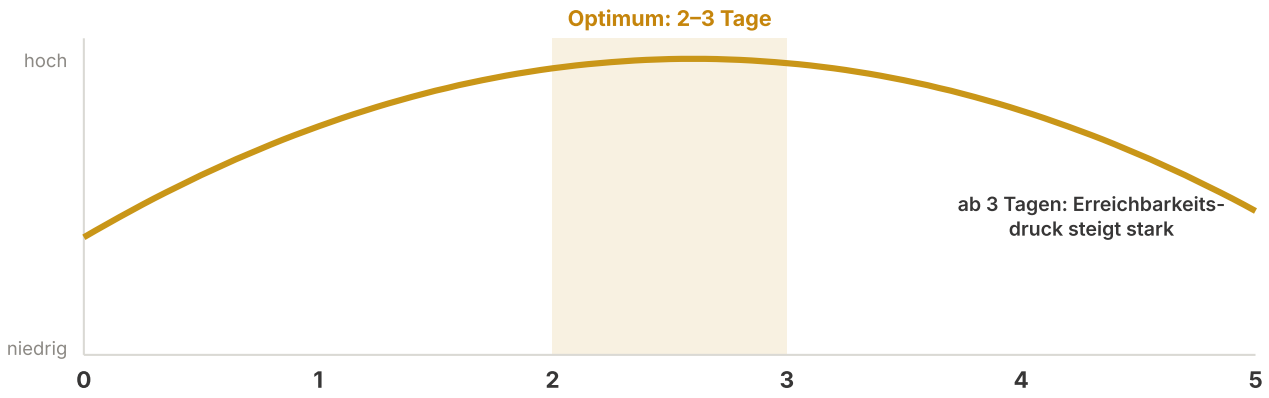
Eine pauschale Rückkehrpflicht ist ein Bindungsrisiko – gerade bei Leistungsträgern mit Alternativen. 71 % der Unternehmen nutzen Flexibilität bereits gegen den Fachkräftemangel.

07 · GESUNDHEIT UND ENTGRENZUNG

Nicht die Menge entscheidet, sondern die Gestaltung.

Homeoffice ist im Grundsatz gesundheitsförderlich. Ohne klare Regeln kehrt sich der Effekt um: Erreichbarkeitsdruck, Überstunden und Erschöpfung steigen. Die BAuA fasst es so: **Verhältnisprävention vor Verhaltensprävention.**

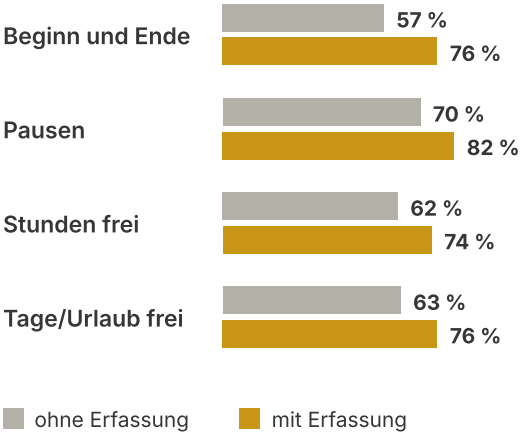
Homeoffice-Tage und Gesundheit: ein umgekehrtes U



Homeoffice-Tage pro Woche · y-Achse: berichtete allgemeine Gesundheit (schematisch)

QUELLE: BAUA-PANEL 2025, 21.455 PERSONEN, SCHEMATISCHE DARSTELLUNG

Arbeitszeiterfassung schützt Freiräume



QUELLE: BAUA 2026: ANTEIL MIT (SEHR) VIEL EINFLUSS

Die Risiken in Zahlen

68 %
ERSCHÖPFT OHNE VEREINBARUNG (MIT: 55 %)

−2.564
SCHRITTE PRO TAG IM HOMEOFFICE

Dazu kommen 31 Minuten mehr Sitzzeit pro Arbeitstag. 70 % nennen „trotz leichter Erkrankung arbeiten“ als Grund für Homeoffice.

QUELLE: BAUA 2026 · BMC 2025 · BIDT 2026

BEST PRACTICE

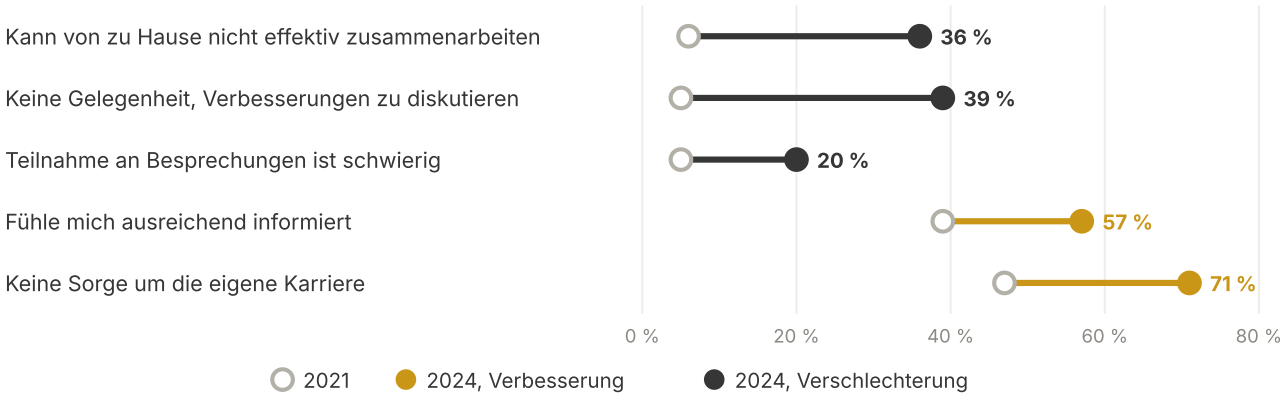
Regeln Sie Homeoffice per Vereinbarung und erfassen Sie die Arbeitszeit betrieblich. Das senkt den Erreichbarkeitsdruck nachweislich.

08 · ZUSAMMENARBEIT UND WISSEN

Das Tagesgeschäft läuft, die Verbesserung leidet.

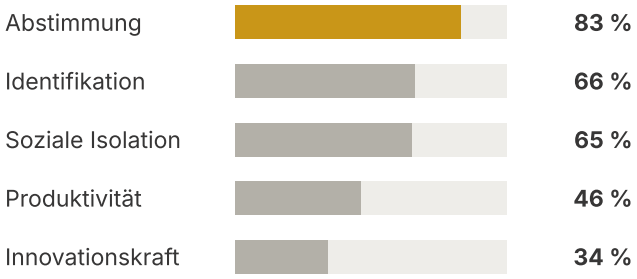
Hybride Arbeit funktioniert für Routine und Fokusarbeit. Austausch, Lernen und gemeinsames Verbessern haben sich seit 2021 aber deutlich verschlechtert.

Arbeiten im Homeoffice: Einschätzung 2021 vs. 2024



QUELLE: GALLUP 2025 · ANTEIL „STIMME ÜBERHAUPT NICHT ZU“ BZW. „STIMME VOLL ZU“

Größte Herausforderungen aus HR-Sicht



QUELLE: IFO 2024, 246 UNTERNEHMEN

Warum Menschen ins Büro kommen

- **65 %** soziale Interaktion mit Kollegen
- **57 %** Teamgeist stärken
- **46 %** Austausch mit der Führungskraft
- **28 %** bleiben fern, weil im Büro sonst niemand ist

QUELLE: FRAUNHOFER IAO 2024

Neue Mitarbeitende mit einigen Wochen Präsenz-Einarbeitung waren langfristig produktiver und blieben länger.

QUELLE: IZA 2025

KERNAUSSAGE

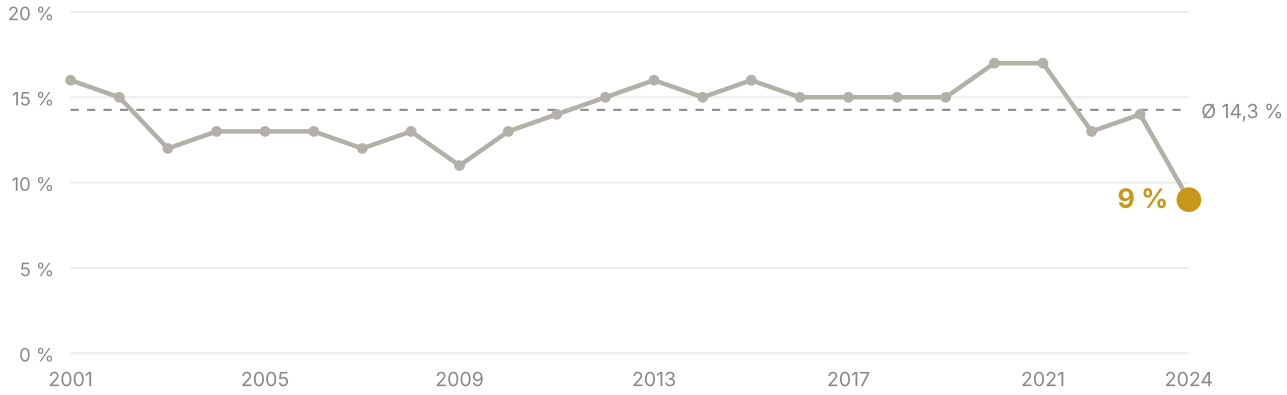
Ein Präsenztag ohne Team ist ein Pendeltag mit Videocalls. Präsenz braucht Planung, Gemeinsamkeit und einen klaren Zweck.

09 · FÜHRUNG ALS ERFOLGSFAKTOR

Der Engpass ist Führung, nicht der Arbeitsort.

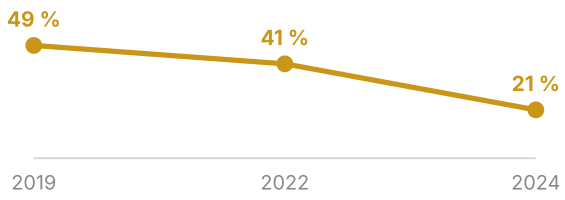
Alle Studien führen auf denselben Punkt: Ob hybride Arbeit gelingt, entscheidet die Führungskraft. Autonomie, Arbeitslast und Unterstützung – die drei wichtigsten Einflussgrößen auf Gesundheit im Homeoffice – gestaltet sie direkt.

Emotional hoch gebundene Beschäftigte in Deutschland, 2001–2024



QUELLE: GALLUP 2025, ENGAGEMENT INDEX DEUTSCHLAND

Vertrauen in die Führungskraft



QUELLE: GALLUP 2025: „VERTRAUE VOLL UND GANZ“

Was Bindung erzeugt

8×
HÄUFIGER HOCH GEBUNDEN BEI STÄRKENFOKUS

30 %
ERLEBEN STÄRKENFOKUS TATSÄCHLICH

78 % machen Dienst nach Vorschrift. Die Kosten innerer Kündigung beziffert Gallup auf 113 bis 135 Mrd. € im Jahr 2024.

QUELLE: GALLUP 2025

KERNAUSSAGE

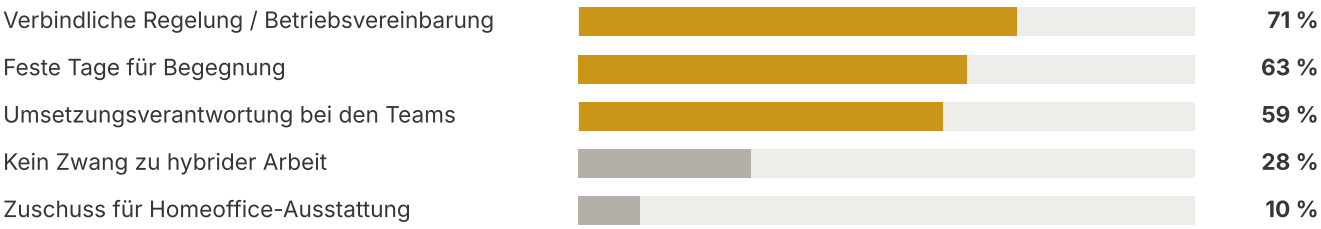
Hybride Arbeit verstärkt vorhandene Führungslücken. Rückzug und Überlastung fallen auf Distanz später auf – wer nicht aktiv führt, verliert Bindung.

10 · BEST PRACTICE FÜR GESCHÄFTSFÜHRUNG UND HR

Acht Hebel für einen tragfähigen Rahmen.

Der Unternehmensrahmen schafft Verbindlichkeit und Fairness. Die Details gestalten die Teams. So sehen es auch die Unternehmen selbst:

Was hybride Arbeit gelingen lässt (Sicht der Unternehmen)



QUELLE: IFO 2024, MEHRFACHNENNUNGEN

1
Hybrid als Standard festschreiben
Bis zu drei Homeoffice-Tage als Rahmen. Keine pauschale Rückkehrpflicht.

2
Betriebsvereinbarung schließen
Klare Regeln senken Erschöpfung und Entgrenzung messbar.

3
Arbeitszeit betrieblich erfassen
Senkt den Erreichbarkeitsdruck. Mit Zeitsouveränität kombinieren.

4
Erreichbarkeit regeln
Kernzeiten, Kanäle und Reaktionszeiten festlegen. Abends gilt Ruhe.

5
Büro als Begegnungsort
Mehr Fläche für Zusammenarbeit und Rückzug, gute Technik für hybride Meetings.

6
Fairness für Präsenzberufe
Andere Flexibilität anbieten: Arbeitszeitkonten, Schichttausch, planbare freie Tage.

7
Gesundheit nach Hause bringen
Ergonomie, Bewegungsimpulse und Pausenkultur ins BGM aufnehmen.

8
Wirkung messen
Fluktuation, Fehlzeiten, Bindung und Teamleistung nach Arbeitsmodell auswerten.

11 · BEST PRACTICE FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Erst Tätigkeiten, dann Tage.

Die wirksamsten Modelle entstehen im Team. Führungskräfte ordnen zuerst die Tätigkeiten nach **Fokus** oder **Austausch** und leiten daraus die Woche ab.

So kann eine hybride Teamwoche aussehen

MO	DI	MI	DO	FR
Fokus	**Ankertag**	**Fokus**	**Ankertag**	**Flex**
Homeoffice	Büro: Team, Abstimmung	Homeoffice	Büro: Lernen, Lösungen	Homeoffice oder Büro

Beispielwoche: 3 Tage Homeoffice-Option (60 %), 2 verbindliche Team-Ankertage mit Zweck.

1 **Gemeinsame Ankertage festlegen**
Verbindlich für alle, mit Zweck und festen Terminen. Für 63 % der Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor.
IFO 2024

2 **Neue Mitarbeitende vor Ort einarbeiten**
Einige Wochen überwiegend Präsenz verbessern Bindung und langfristige Leistung.
IZA 2025

3 **Raum für Verbesserung schaffen**
Retrospektiven und Ideenformate an Ankertagen. 39 % fehlt dafür im Homeoffice die Gelegenheit.
GALLUP 2025

4 **Einzelgespräche mit Stärkenfokus**
Regelmäßig, auch auf Distanz. Wichtigste Frühwarnung für Rückzug und Überlastung.
GALLUP 2025 · BMC 2026

5 **Ergebnisse statt Anwesenheit führen**
Klare Ziele und sichtbare Arbeitsstände ersetzen Kontrolle durch Präsenz.
NATURE 2024

6 **Selbst Vorbild sein und halbjährlich prüfen**
Erreichbarkeit nach Feierabend beginnt bei der Führungskraft. Das Teammodell regelmäßig gemeinsam überprüfen.
BAUA-PANEL 2025

BEST PRACTICE

Legen Sie nicht zuerst Tage fest, sondern Tätigkeiten. Konzentrierte Arbeit eignet sich für das Homeoffice, Zusammenarbeit für Präsenz – und jeder Bürotag braucht einen klaren Zweck.

12 · FAHRPLAN UND CHECKLISTE

In sechs Monaten zum wirksamen Modell.

MONAT 1	MONAT 2	MONAT 2–3	MONAT 3–6	MONAT 6
Bestandsaufnahme Nutzung, Wunsch, Belastung und Bindung je Bereich erheben	**Rahmen setzen** Betriebsvereinbarung, Zeiterfassung, Erreichbarkeitsregeln	**Teammodelle** Workshop je Team: Tätigkeiten, Ankertage, Spielregeln	**Führung qualifizieren** Training hybride Führung, Vertrauen, Stärkenfokus	**Wirkung messen** Kennzahlen prüfen, Modell nachsteuern

Checkliste für die Geschäftsführung

- ☐ Haben wir einen schriftlichen Rahmen für hybride Arbeit?
- ☐ Liegt er im Korridor von zwei bis drei Homeoffice-Tagen?
- ☐ Gibt es eine Betriebsvereinbarung mit Arbeitszeiterfassung?
- ☐ Sind Erreichbarkeit und Reaktionszeiten geregelt?
- ☐ Hat jedes Team verbindliche Ankertage mit Zweck?
- ☐ Werden neue Mitarbeitende zunächst vor Ort eingearbeitet?
- ☐ Sind unsere Führungskräfte für hybride Führung qualifiziert?
- ☐ Messen wir Bindung, Fluktuation und Fehlzeiten je Modell?

Kennzahlen, die Sie beobachten sollten

- **Fluktuation** nach Arbeitsmodell und Bereich
- **Krankheitstage** und Überstunden
- **Emotionale Bindung** und Bleibeabsicht
- **Vertrauen** in die direkte Führungskraft
- **Präsenzquote** an Ankertagen

> TIPP
>
> Das LEAD.MARK® Arbeitsblatt „Homeoffice oder Büro?“ führt Teams in 90 Minuten von der Tätigkeitsanalyse zum eigenen Präsenzmodell.

FAZIT

Hybride Arbeit ist kein Benefit, den man gewährt oder streicht. Sie ist eine Führungsaufgabe – wer Rahmen, Teammodelle und Führungskompetenz zusammen entwickelt, gewinnt Bindung, Gesundheit und Leistung zugleich.

13 · GRENZEN UND QUELLEN

Was die Evidenz trägt – und was nicht.

- **Kausalität kommt aus dem Ausland:** Die beiden Experimente stammen aus China und der Türkei. Deutsche Daten zeigen Zusammenhänge, keine Ursachen.
- **Gemessene Produktivität** liegt vor allem für zählbare Routinetätigkeiten vor. Kreative Arbeit und Führung sind kaum untersucht.
- **Der Kipppunkt bei 60 %** ist ein Durchschnitt aus einem Unternehmen und bisher als Pressemitteilung veröffentlicht.
- **Teils pandemiegeprägte Daten**, etwa bei Bewegung und in der Fraunhofer-Reihe.

Quellenverzeichnis

1. bidt (2026): Homeoffice Anfang 2026. bidt Analysen und Studien Nr. 22. doi.org/10.35067/xypq-kn80
2. Entgelmeier, I. (2026): Arbeit von zu Hause: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2023. baua: Bericht kompakt. doi.org/10.21934/baua:berichtkompakt20260102
3. Zeschke, M. (2025): Erreichbarkeitserwartungen und Arbeitszeiterfassung bei der Gesundheit im Homeoffice. Z. Arbeitswiss. 79, 329–340. doi.org/10.1007/s41449-025-00477-2
4. Fraunhofer IAO und Techniker Krankenkasse (2026): Pressemitteilung „Arbeiten ist im Homeoffice produktiver – aber nur bis zu einem Kipppunkt“, 4. Februar 2026.
5. Gallup (2025): Engagement Index Deutschland 2024.
6. Garnitz, J., Schaller, D., Selleng, N. (2024): Arbeitswelt im Wandel. ifo Schnelldienst 77(1), 49–54.
7. Bockstahler, M., Jurecic, M., Rief, S. (2024): Homeoffice Experience 3.0. Fraunhofer IAO.
8. Bloom, N., Han, R., Liang, J. (2024): Hybrid working from home improves retention without damaging performance. Nature 630, 920–925.
9. Aksoy, C. G. et al. (2025): Remote Work, Employee Mix, and Performance. IZA DP No. 17917.
10. Aksoy, C. G. et al. (2025): The global persistence of work from home. PNAS 122(27).
11. Barrero, J. M., Bloom, N., Buckman, S., Davis, S. J. (2026): SWAA November 2026 Updates. wfhresearch.com
12. Schöne, C., Sauter, M. et al. (2025): Working from home, sedentary behaviour and physical activity. BMC Public Health 25, 3963.
13. Parent-Lamarche, A. et al. (2026): Teleworking and its impact on health and well-being. BMC Public Health 26, 2717.

LEAD.MARK® FORSCHUNGSINSTITUT

Was bedeuten die Erkenntnisse für Ihr Unternehmen?

Wir zeigen Ihnen, wo Ihr hybrides Arbeitsmodell heute steht – und wie Ihre Führungskräfte hybride Teams so führen, dass Bindung, Gesundheit und Leistung zusammen wachsen.

LEAD.MARK® Forschungsinstitut
Achern · leadmark.de
Gesprächstermin: termin.leadmark.de/webseite

Diese Metastudie beruht auf veröffentlichten Studien Dritter. Alle Zahlen sind mit ihrer Originalquelle gekennzeichnet.

FÜHRUNG AUF DEN PUNKT