

Zwischen Präsenzpflcht und Homeoffice-Euphorie

Stand des mobilen Arbeitens fünf Jahre nach Beginn der Corona-Pandemie

Konstanzer Homeoffice Studie
Ergebnisreport April 2025

Prof. Dr. Florian Kunze & Dr. Kilian Hampel

Kontaktperson: florian.kunze@uni-konstanz.de

Future of Work Lab Konstanz

Exzellenzcluster "The Politics of Inequality" der Universität Konstanz

April 2025

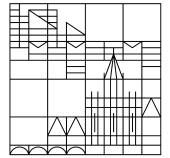


Cluster of Excellence
The Politics of Inequality



Inhaltsverzeichnis

1. Mobiles Arbeiten und Homeoffice fünf Jahre nach Corona	1
2. Wunsch nach Homeoffice ist ungebrochen hoch	2
3. Homeoffice ist selbstverständlich für Bewerber:innen	3
4. Trend zur Präsenzpflcht ist rückläufig	4
5. Durch Präsenzpflcht steigt die Erschöpfung und nicht die Leistung	5
6. Skepsis der Führungskräfte ist rückläufig	6
7. Zusammenfassung und zentrale Ergebnisse	8
Autoren	9



1. Mobiles Arbeiten und Homeoffice fünf Jahre nach Corona

Am 22. März 2020 – also fast genau vor fünf Jahren – markierte der erste Corona-Lockdown den Beginn einer tiefgreifenden Transformation: Millionen Beschäftigte wechselten abrupt von einer ausgeprägten Präsenzkultur in die Realität des mobilen Arbeitens im Homeoffice. Am Future of Work Lab der Universität Konstanz begannen wir mit der ersten Befragung vom März 2020, diese Transformation der Arbeitswelt wissenschaftlich zu begleiten und die Konstanzer Homeoffice Studie zu starten. Seitdem haben wir – gefördert durch das DFG-Exzellenzcluster „The Politics of Inequality“ (EXC 2035) – insgesamt 18 Erhebungswellen durchgeführt. Die aktuellen Erkenntnisse stammen aus der jüngsten Befragung im März 2025, die wir anlässlich des fünfjährigen Jubiläums der Studie durchgeführt haben. In diesem Bericht fassen wir zentrale Trends, Entwicklungen und Einschätzungen rund um das mobile Arbeiten zusammen.

Datengrundlage der Konstanzer Homeoffice Studie

Die Konstanzer Homeoffice Studie ist ein Forschungsprojekt unter Leitung von Professor Dr. Florian Kunze an der Universität Konstanz mit dem Ziel, die Veränderung der Arbeitswelt durch eine fortlaufende Befragung zu untersuchen. Hierbei wird eine Stichprobe der Erwerbsbevölkerung regelmäßig zu ihrer Arbeitssituation während der Pandemie und besonders zur Transformation hin zu einer hybriden Arbeitswelt befragt. Insgesamt haben wir **18 Befragungswellen** in Zusammenarbeit mit dem Online Dienstleister Bilendi durchgeführt. Es wurden folgende Selektionskriterien gewählt: **Teilnehmen konnte nur, wer generell die Möglichkeit hat, mobil zu arbeiten.** Zusätzlich wurde eine **Gewichtung nach Geschlechts- und Altersstrukturen der Erwerbsbevölkerung** auf Basis von Daten des deutschen statistischen Bundesamtes durchgeführt. Für die verschiedenen Befragungswellen ergaben sich folgende Stichprobengrößen:

- März 2020: 699 Befragte
- April 2020: tägliche Survey über 8 Tage, im Durchschnitt 430 Befragte
- Mai 2020: 554 Befragte
- Oktober 2020: 377 Befragte
- Januar 2021: 437 Befragte
- Juni 2021: 347 Befragte
- November 2021: 688 Befragte (Nachrekrutierung)
- April 2022: 443 Befragte
- März 2023: 645 Befragte
- April 2024: 1.023 Befragte (Nachrekrutierung von Führungskräften)
- März 2025 1.007 Befragte (Nachrekrutierung)

Hinweis: Durch Rundungen von Prozentwerten kann die Gesamtsumme von 100% abweichen.

2. Wunsch nach Homeoffice ist ungebrochen hoch

Wie bei jeder Erhebung haben wir auch diesmal die Teilnehmenden der Konstanzer Homeoffice Studie gefragt, an wie vielen Tagen pro Woche sie gerne im Homeoffice oder mobil arbeiten würden (siehe Abbildung 1). Während dieser Wert im Verlauf der Corona-Pandemie tendenziell anstieg und im Jahr 2022 mit durchschnittlich 2,99 Tagen pro Woche seinen Höchststand erreichte, war 2024 ein Rückgang auf 2,64 Tage zu verzeichnen. Dieser Rückgang ist jedoch vor allem methodisch zu erklären: In der betreffenden Erhebungswelle lag ein besonderer Fokus auf der Rekrutierung von Personen mit Führungsverantwortung, die sich insgesamt skeptischer gegenüber Homeoffice zeigten als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung.

Auch im Jahr 2025 verfolgen wir diesen differenzierten Ansatz, stellen jedoch erneut einen Anstieg der durchschnittlich gewünschten Homeoffice-Tage auf 2,77 fest. Dabei zeigen sich weiterhin leichte Unterschiede zwischen Mitarbeitenden mit (2,63 Tage) und ohne Führungsverantwortung (2,90 Tage). Insgesamt lässt sich festhalten: Der Wunsch nach Homeoffice und mobilem Arbeiten ist nach wie vor auf einem konstant hohen Niveau.

Wie viele Tage pro Woche würden Sie gerne im Homeoffice/mobil arbeiten?

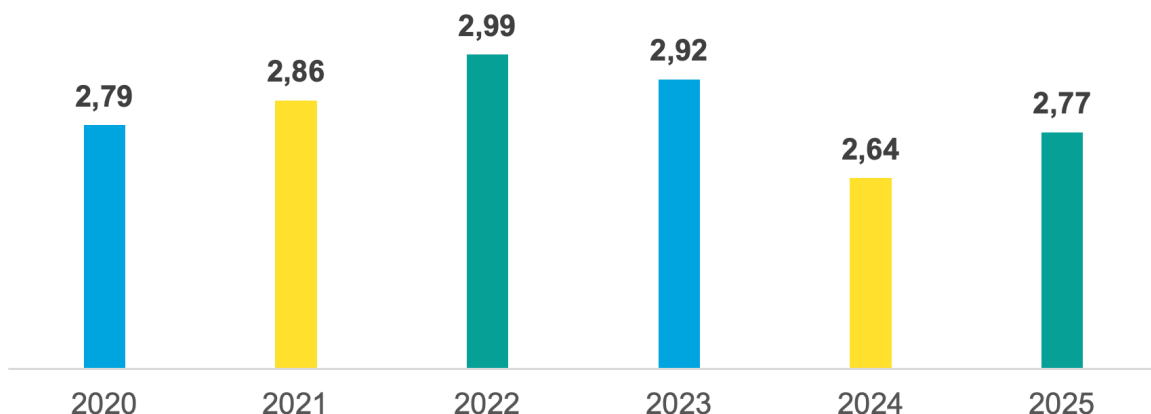


Abbildung 1: Durchschnittliche Wunschzahl der Homeoffice Tage (2020-2025)

Gleichwohl wäre es verkürzt, zu behaupten, Beschäftigte wollten ausschließlich von zu Hause aus arbeiten. Auf die Frage nach der bevorzugten Arbeitssituation äußert die überwältigende Mehrheit (75 %) den Wunsch nach einem hybriden Modell, also einer Kombination aus mobiler und präserter Arbeit. Lediglich ein Fünftel (19 %) möchte ausschließlich im Homeoffice tätig sein, während nur 6 Prozent die ausschließliche Arbeit im Büro präferieren (siehe Abbildung 2).

Diese Ergebnisse unterstreichen den Trend der letzten Jahre: Hybrides Arbeiten hat sich in Organisationen fest etabliert und ist für viele Beschäftigte zur bevorzugten Form der Arbeitsgestaltung geworden. Dabei lässt sich nicht feststellen, dass Mitarbeitende gar nicht mehr ins

Büro kommen möchten. Vielmehr zeigt sich ein stark ausgeprägter Wunsch nach einer flexiblen Arbeitsform, die sowohl Homeoffice als auch Präsenz integriert.

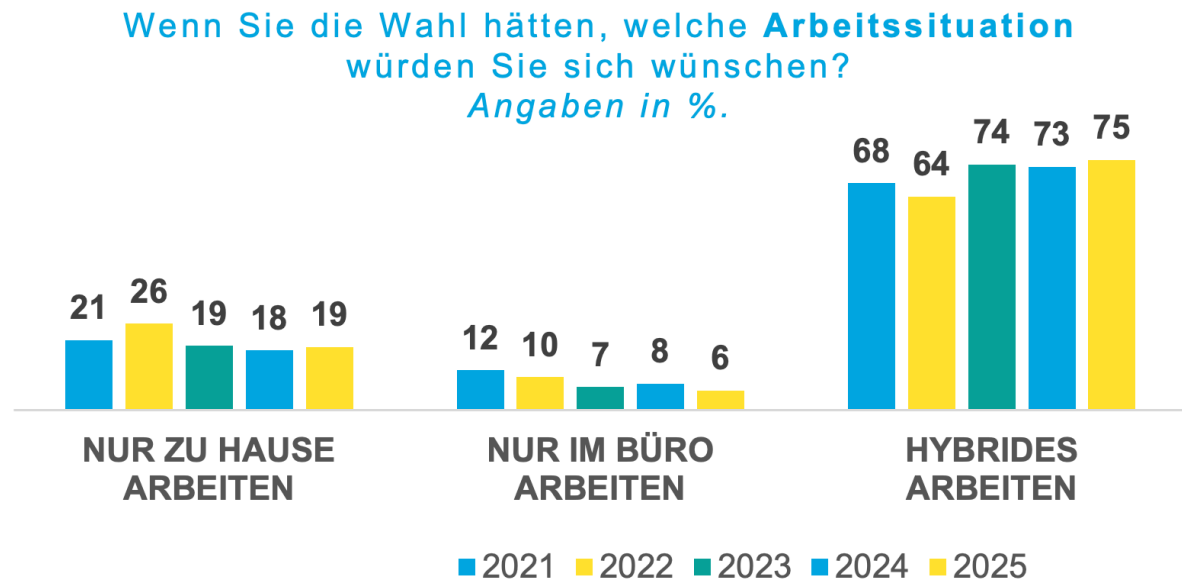


Abbildung 2: Wunscharbeitsmodell (2021-2025)

3. Homeoffice ist selbstverständlich für Bewerber:innen

In Zeiten des demografischen Wandels und eines zunehmenden Fachkräftemangels stehen Organisationen vor der doppelten Herausforderung, bestehende Mitarbeitende stärker zu binden und sich zugleich als attraktive Arbeitgeber für potenzielle neue Fachkräfte zu positionieren. Seit mehreren Jahren fragen wir daher im Rahmen der Konstanzer Homeoffice Studie, ob die Möglichkeit zum Homeoffice bei einer künftigen Stellensuche ein relevantes Kriterium darstellt (siehe Abbildung 3). Während zu Beginn der Corona-Pandemie 2020 lediglich 54 Prozent der Befragten angaben, dass sie in Zukunft stark darauf achten würden, dass Homeoffice möglich ist, nahm dieser Wert im Laufe der Jahre zu. 2025 stimmen 71 Prozent aller Teilnehmenden zu und verdeutlichen die Notwendigkeit für Organisationen, ihren aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden Homeoffice und mobiles Arbeiten anzubieten. Homeoffice ist demnach kein großer Benefit oder Motivationsfaktor, sondern eher ein Hygienefaktor, den es gilt anzubieten, um Unzufriedenheit bei den Mitarbeitenden zu vermeiden.

Wenn ich in Zukunft nach einem **neuen Job suche**, werde ich stark darauf achten, **dass Homeoffice möglich ist**.
Angaben in %.

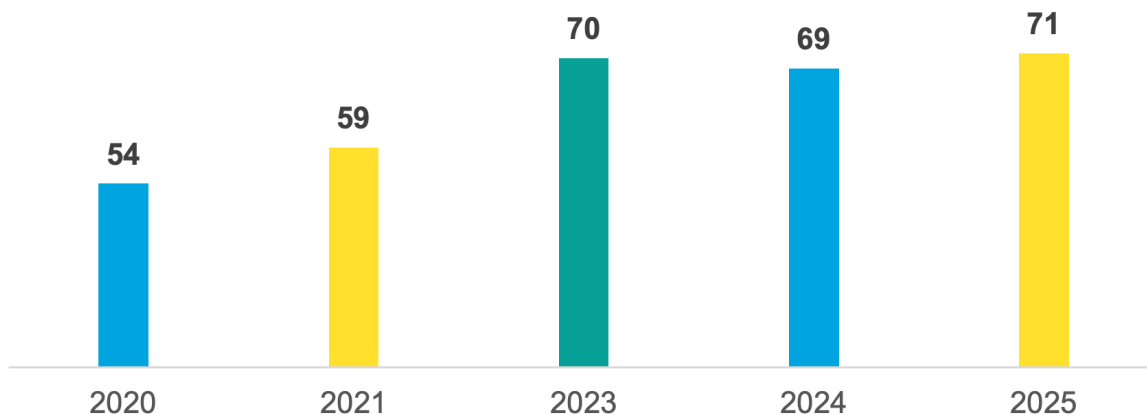


Abbildung 3: Arbeitgeberattraktivität und Homeoffice (2020-2025)

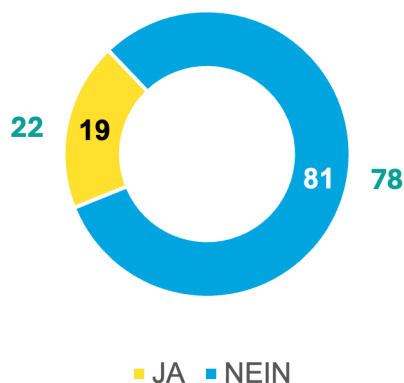
4. Trend zur Präsenzpflcht ist rückläufig

In der öffentlichen Debatte über mobiles Arbeiten stand im vergangenen Jahr insbesondere die vermeintliche Rückkehr zur Präsenzpflcht im Mittelpunkt. Große Unternehmen wie SAP und die Deutsche Bank haben eine verstärkte Präsenz im Büro eingeführt; einige US-amerikanischen Technologiekonzerne – etwa Amazon – gingen sogar so weit, eine fünftägige Präsenzpflcht zu etablieren.

Ein Blick in unsere Daten zeigt jedoch: Für die breite Masse der Unternehmen in Deutschland lässt sich dieser Trend nicht bestätigen. Lediglich 19 Prozent der Befragten berichten, dass in ihrem Unternehmen zuletzt eine verstärkte Präsenzpflcht eingeführt wurde – ein Rückgang gegenüber 2024, als dieser Wert noch bei 22 Prozent lag (siehe Abbildung 4). Eine vollständige Präsenzpflcht, also eine Anwesenheitspflcht an allen fünf Arbeitstagen pro Woche, ist sogar nur in 8 Prozent der Unternehmen Realität.

Zusätzlich zeigt sich, dass eine verstärkte Präsenzpflcht eher dort stattfindet, wo Arbeitsplätze abgebaut werden. Wenn Beschäftigte angeben, sich um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes zu sorgen, berichten 33 Prozent von einer erhöhten Präsenzpflcht – deutlich mehr als im Durchschnitt. Dies legt die Vermutung nahe, dass manche Unternehmen eine striktere Präsenzpflcht gezielt als Instrument zur indirekten Personalreduktion nutzen. Mitarbeitende, die auf flexible Arbeitsbedingungen angewiesen sind, könnten dadurch zur Eigenkündigung bewegt werden – insbesondere, wenn ihnen alternative Angebote mit höherer Flexibilität offenstehen.

Wurde bei Ihrem Arbeitgeber in letzter Zeit eine **verstärkte Präsenzpflcht** eingeführt?
Angaben in %.
Wert 2024



Wurde bei Ihrem Arbeitgeber in letzter Zeit eine **verstärkte Präsenzpflcht** eingeführt?
Angaben in %.
Nur Mitarbeitende mit Angst vor Jobverlust.

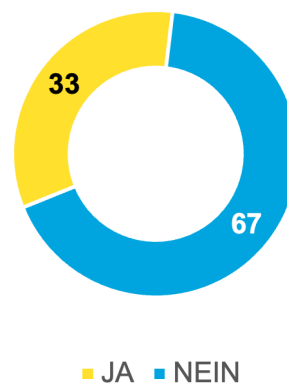


Abbildung 4: Entwicklung Präsenzpflcht (2024-2025). Links: alle Mitarbeitenden. Rechts: nur Mitarbeitende mit Angst vor Jobverlust.

5. Durch Präsenzpflcht steigt die Erschöpfung und nicht die Leistung

Besonders in wirtschaftlich herausfordernden Zeiten scheinen manche Unternehmen auf Präsenzpflchten als vermeintliche Strategie zur Produktivitätssteigerung zu setzen. Ein aktuelles Beispiel ist der Volkswagen-Konzern, der nach einem Gewinneinbruch eine Präsenzpflcht an drei Tagen pro Woche verordnete. Die verbreitete Annahme, dass solche Maßnahmen die Produktivität erhöhen, lässt sich jedoch durch unsere Erhebungen nur begrenzt beurteilen, da wir keine objektiven Leistungsdaten erfassen. Dennoch geben unsere Befragungsergebnisse wichtige Hinweise auf die Auswirkungen einer veränderten Präsenzkultur.

Abbildung 5 zeigt den Verlauf der subjektiven Produktivität sowie der emotionalen Erschöpfung der Teilnehmenden der Konstanzer Homeoffice Studie in den vergangenen Jahren. Für die Jahre 2024 und 2025 zeigen wir den interessanten Vergleich zwischen Unternehmen mit verstärkter Präsenzpflcht und solchen mit weiterhin flexiblen auf. Während sich im Vorjahr noch kaum Unterschiede bei der Produktivitätswahrnehmung zeigten, berichten Beschäftigte 2025 aus Unternehmen mit flexiblen Arbeitsbedingungen nun ein Leistungsplus von durchschnittlich fünf Prozent.

Gleichzeitig zeigt sich der gegenteilige Trend bei der emotionalen Erschöpfung: Diese ist in Unternehmen mit erhöhter Präsenzpflcht signifikant höher, wenn auch etwas weniger ausgeprägt als noch im Vorjahr. Die Daten legen nahe: Eine Rückkehr zur vollständigen Büropräsenz führt nicht zu spürbaren Produktivitätsgewinnen – wohl aber zu einer steigenden psychischen Belastung der Mitarbeitenden.

Ein möglicher Grund für die leicht rückläufigen Erschöpfungswerte von 2025 könnte ein Anpassungseffekt sein: Mitarbeitende haben sich womöglich an die rigiden Rahmenbedingungen gewöhnt – oder aber besonders belastete Personen haben das Unternehmen inzwischen verlassen und sind durch resilientere Beschäftigte ersetzt worden. Beide Deutungen verdeutlichen: Starre Arbeitsmodelle können negative Konsequenzen für Gesundheit und Bindung der Mitarbeitenden haben und sollten daher mit Bedacht eingesetzt werden.

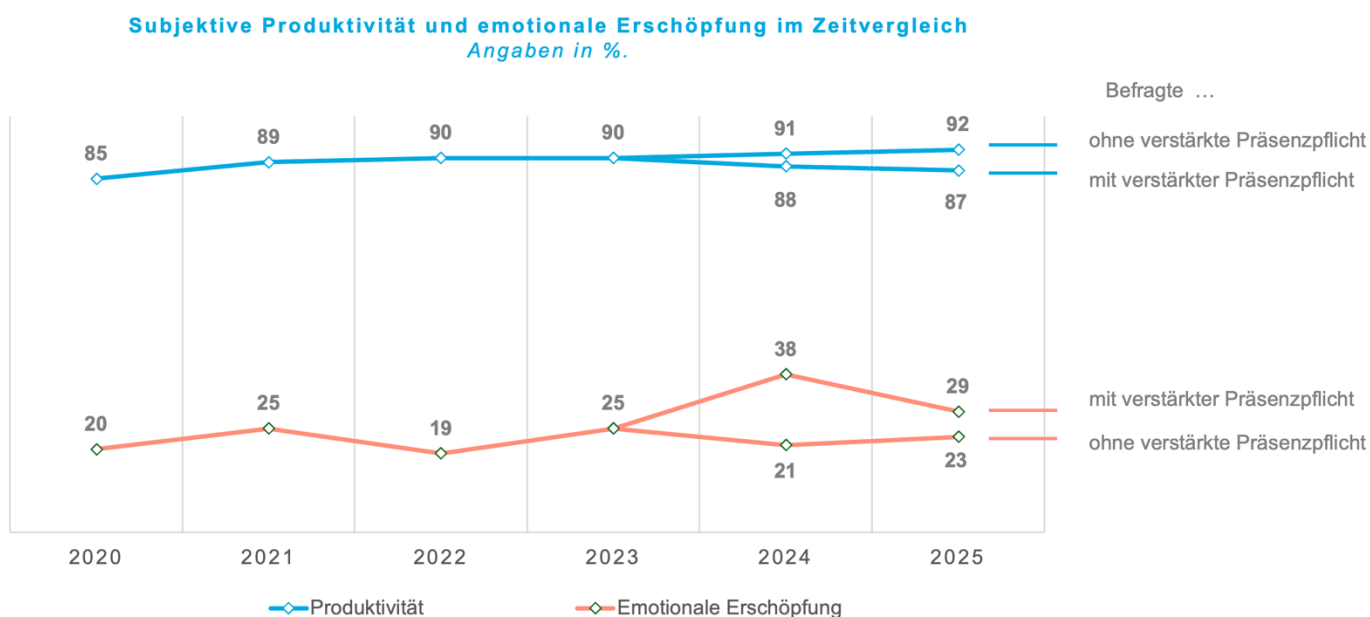


Abbildung 5: Entwicklung der subjektiven Produktivität und Erschöpfung im Laufe der Jahre, für 2024 und 2025 Unterscheidung in Präsenzpflcht (ja/nein). Werte von subjektiver Produktivität (Beispielfrage: „In dieser Woche habe ich vollständig die Arbeitsaufgaben, die von mir erwartet wurden, erledigt“) und Erschöpfung (Beispielfrage: „Ich habe mich in dieser Woche durch meine Arbeit emotional erschöpft geföhlt.“) wurden gebildet durch den Mittelwert aus jeweils drei Fragen.

6. Skepsis der Führungskräfte ist rückläufig

Wie bereits im Vorjahr haben wir auch in der aktuellen Erhebungswelle einen besonderen Fokus auf die Einstellungen von Führungskräften gegenüber dem mobilen Arbeiten gelegt. Dabei zeigt sich ein klarer Trend: In zentralen Bewertungsdimensionen äußern sich Führungskräfte deutlich weniger skeptisch als noch 2024 (siehe Abbildung 6). So sprechen sich 8 Prozent weniger als im Vorjahr für eine stärkere Präsenzpflcht aus. Die Sorge, dass die Kommunikation durch mobiles Arbeiten erheblich leidet, teilen nur noch 24 Prozent – knapp halb so viele wie 2024. Auch die Effizienz der Arbeitsprozesse wird seltener infrage gestellt: Hier ist der Anteil skeptischer Führungskräfte im Vergleich zum Vorjahr um 1 Prozent gesunken.

Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich Führungskräfte zunehmend mit der hybriden Arbeitswelt arrangieren. Offenbar gelingt es immer besser, Strategien zu entwickeln, um Kommunikation und Arbeitsabläufe auch unter Bedingungen räumlicher Flexibilität effektiv zu gestalten.

Einstellungen der Führungskräfte zu Homeoffice und mobilem Arbeiten
Angaben in %.

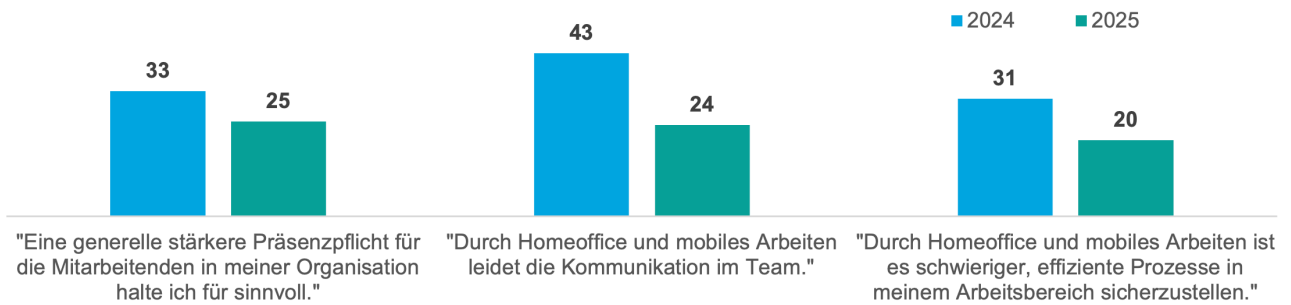


Abbildung 6: Einstellungen Führungskräfte zum mobilen Arbeiten (2024-2025)

Eine vertiefende Analyse zeigt zudem Unterschiede entlang der Hierarchieebenen (siehe Abbildung 7): Je höher die Führungsebene, desto kritischer ist die Einstellung zum mobilen Arbeiten. So wünschen sich 32 Prozent der Geschäftsführungsmitglieder eine stärkere Präsenzpflcht – im Vergleich zu lediglich 27 Prozent derjenigen, die eine Abteilung leiten und 16 Prozent auf der Ebene der unteren Führungskräfte.

Diese Differenz legt nahe: Entscheidungen über Arbeitsmodelle sollten nicht ausschließlich auf oberster Leitungsebene getroffen werden. Vielmehr empfiehlt es sich, Führungskräfte aller Ebenen – und idealerweise auch die Mitarbeitenden selbst – aktiv in den Gestaltungsprozess einzubinden.

Eine generelle stärkere Präsenzpflcht für die Mitarbeitenden in meiner Organisation halte ich für sinnvoll.
Angaben in %.

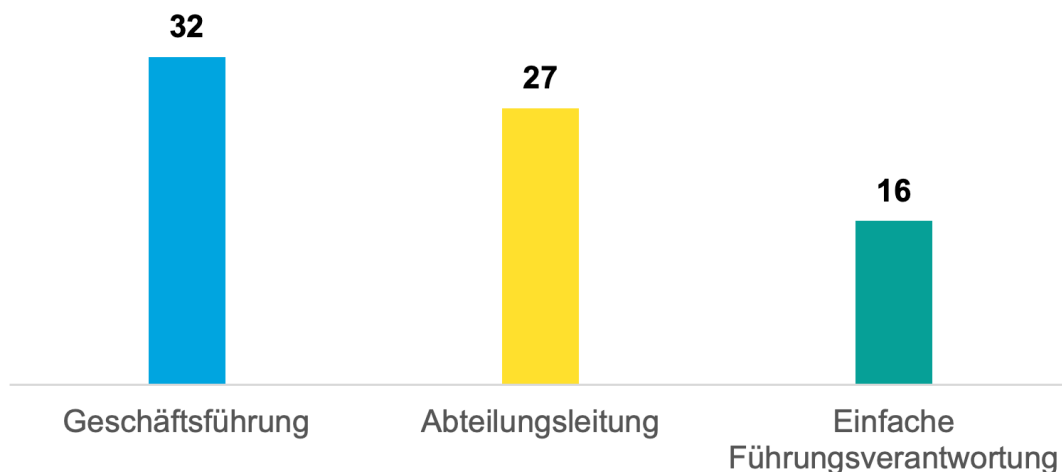


Abbildung 7: Unterschiede Befürwortung Präsenzpflcht je nach Führungsebene

7. Zusammenfassung und zentrale Ergebnisse

Fünf Jahre nach dem Beginn der Corona-Pandemie zeigt sich: Der Trend zu Homeoffice und mobilem Arbeiten ist ungebrochen. Aufseiten der Beschäftigten besteht weiterhin ein hohes Interesse an hybriden Arbeitsmodellen, in denen sich Präsenz- und Remote-Arbeit flexibel kombinieren lassen. Dieser Wunsch ist längst nicht mehr nur Ausdruck individueller Präferenzen, sondern ein zentraler Faktor für die Attraktivität von Arbeitgebern.

Trotz der öffentlichen Diskussion über eine Rückkehr zur Präsenzpflcht lässt sich in den empirischen Daten kein flächendeckender Trend in diese Richtung erkennen. Im Gegenteil: Der Anteil der Unternehmen, die eine vollständige Präsenzpflcht einführen, ist im Vergleich zu 2024 gar rückläufig. Gleichzeitig deuten unsere Ergebnisse darauf hin, dass rigide Anwesenheitsregelungen mit einer erhöhten emotionalen Erschöpfung der Mitarbeitenden einhergehen – ohne dass sich daraus produktivitätssteigernde Effekte ableiten lassen.

Eine mögliche Ursache für diesen Rückgang liegt in den sich wandelnden Einstellungen auf Führungsebene. Führungskräfte sehen mobiles Arbeiten zunehmend differenziert und sind grundsätzlich seltener der Überzeugung, dass Kommunikation oder Prozesse unter hybriden Bedingungen grundsätzlich leiden. Diese Entwicklung legt nahe, dass sich neue Formen der Arbeitsorganisation zunehmend etablieren – auch im Führungsverständnis.

Insgesamt lässt sich festhalten: Der tiefgreifende Wandel, der mit dem pandemiebedingten Umstieg auf Homeoffice begann, hat sich verstetigt. Mobiles Arbeiten ist kein temporäres Phänomen mehr, sondern ein strukturelles Element moderner Arbeitskulturen. Unternehmen, die es verstehen, ihre Arbeitsmodelle, Prozesse und Kultur an diese neue Realität anzupassen, werden langfristig nicht nur ihre Arbeitgeberattraktivität steigern – sondern auch ihre Leistungsfähigkeit sichern.

Autoren



Prof. Dr. Florian Kunze

Florian Kunze ist Inhaber des Lehrstuhls für Organizational Behavior und Leiter des Future of Work Lab an der Universität Konstanz und Principal Investigator am Exzellenzcluster „The Politics of Inequality“. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Digitalisierung der Arbeitswelt (insbesondere Homeoffice und mobiles Arbeiten), dem Management des demographischen Wandels und von Diversität in Organisationen und der Gestaltung von effektivem Führungsverhalten.



Dr. Kilian Hampel

Kilian Hampel ist Senior Research Fellow am Future of Work Lab der Universität Konstanz. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in der Transformation der Arbeitswelt durch demografischen Wandel und Digitalisierung. Hierbei interessieren ihn vor allem Altersunterschiede am Arbeitsplatz, das Generationenmiteinander und Veränderungen durch Homeoffice und mobiles Arbeiten. Neben der Konstanzer Homeoffice Studie ist Kilian Hampel außerdem Mitautor der „Jugend in Deutschland“-Trendstudie.