

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

ROLLE

FÜHREN AUF DISTANZ

Ein randomisierter Versuch mit zwei Tagen zu Hause, die Lücke zwischen Beschäftigten und Leitung beim Blick auf Produktivität, drei Wege in 46 Studien, die Brücken, die Distanz kappt, was man misst, und eine Karte.



33 %

weniger Kündigungen, als Beschäftigte zwei Tage pro Woche zu Hause arbeiten konnten, in einem randomisierten Versuch mit 1.612 Personen. Ihre Leistungsbeurteilungen änderten sich nicht.

BLOOM, HAN & LIANG, 2024

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Zwei Tage zu Hause

SEITE 03

DAS MODELL

Drei Wege, eine Schwelle

SEITE 05

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für die Teamvereinbarung

SEITE 08

NR. 67 · ROLLE

In dieser Ausgabe

Immer mehr Teams teilen nicht jeden Tag einen Raum. Wer die Arbeit nicht sieht, muss sie anders führen: über Ergebnisse, klare Prioritäten und Vereinbarungen, die das Team gemeinsam trifft. Diese Ausgabe fragt, was die Forschung zeigt und was eine Führungskraft auf Distanz damit anfangen kann.

In einem randomisierten Versuch bei Trip.com senkten zwei Tage zu Hause die Kündigungen um ein Drittel, ohne den Leistungsbeurteilungen zu schaden. Microsoft fand, dass 85 % der Führungskräfte schwer darauf vertrauen, dass hybrides Personal produktiv ist. Eine Metaanalyse von 46 Studien zeigt drei Wege und eine Schwelle von 2,5 Tagen pro Woche. Daten von Microsoft und einem Fortune-500-Unternehmen zeigen, was Distanz nimmt: Brücken zwischen Gruppen und Feedback für Junge. Gallup zeigt, was man misst und was eine Teamvereinbarung enthält.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Zwei Tage zu Hause

04 DIE ZAHLEN
Produktivitäts- paranoia

05 DAS MODELL
Drei Wege, eine Schwelle

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Weniger Brücken, weniger Feedback

07 WIE MAN ES MISST
Mehr als eine Zahl

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte für die Teamvereinbarung

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Zwei Tage zu Hause

Im August 2021 teilte das Reiseunternehmen Trip.com 1.612 Akademiker aus Technik, Marketing und Finanzen nach dem Geburtstag ein. Wer an einem ungeraden Tag geboren war, durfte mittwochs und freitags zu Hause arbeiten, die anderen kamen fünf Tage. Nicholas Bloom, Ruobing Han und James Liang begleiteten sie.

KÜNDIGUNGSQUOTE IM VERSUCH, AUGUST 2021 BIS JANUAR 2022

■ Fünf Tage im Büro ■ Zwei Tage zu Hause

Alle Beschäftigten



Ohne Führung (1.217)



Führungskräfte (395)



Leistungsnoten und Beförderungen der folgenden zwei Jahre unterschieden sich nicht, ebenso wenig der Code der Entwickler. Die 395 Führungskräfte erwarteten 2,6 % weniger Produktivität, nach dem Versuch 1,0 % mehr. Danach galt die Regel für alle.

UNSERE LESART

Nicht Argumente überzeugten die Führungskräfte, sondern sechs Monate eigene Daten.

Quelle: Nicholas Bloom, Ruobing Han & James Liang, Nature 630, 2024

Mitautor James Liang ist Mitgründer und Chairman von Trip.com; die Firma finanzierte die Studie nicht. Die meisten nahmen einen Tag zu Hause, meist freitags.

DIE ZAHLEN

Produktivitäts- paranoia

Im Sommer 2022 befragte Microsoft 20.006 Wissensarbeiter in 11 Ländern, darunter Deutschland. Die Lücke, die es fand, nannte es Produktivitätsparanoia: Führungskräfte fürchten, verlorene Produktivität komme daher, dass Menschen nicht arbeiten.

WISSENSARBEITER IN 11 LÄNDERN, JULI UND AUGUST 2022

Beschäftigte: Ich bin bei der Arbeit produktiv



Leitung: Hybridarbeit erschwert Vertrauen



Leitung: volles Vertrauen in die Produktivität



In derselben Umfrage sagten 81 % der Beschäftigten, es sei wichtig, dass ihre Führungskraft ihnen hilft, die Arbeit zu priorisieren. Weniger als ein Drittel, 31 %, sagten, sie hätten im Einzelgespräch je klare Vorgaben bekommen.

UNSERE LESART

Wer die Arbeit nicht sieht, ist versucht, Aktivität zu zählen. Das Team braucht eher Prioritäten als Beobachtung.

Quelle: Microsoft, Work Trend Index Special Report, 2022

Onlineumfrage von Edelman Data & Intelligence, 7. Juli bis 2. August 2022, mindestens 2.000 je Land. Selbstauskünfte über die eigene Arbeit, keine gemessene Leistung.

DAS MODELL

Drei Wege, eine Schwelle

Ravi Gajendran und David Harrison fassten 2007 insgesamt 46 Feldstudien mit 12.883 Beschäftigten zusammen. Arbeit außerhalb des Büros wirkte über drei Wege, fanden sie, und ihre Effekte waren klein, aber überwiegend gut.

01**Autonomie**

mehr Kontrolle über das
Wie und Wann; der
Hauptweg zum Nutzen

02**Arbeit und Familie**

weniger Konflikt, mit
mehr Tagen außer Haus
noch weniger

03**Beziehungen**

mit der Führungskraft
etwas besser; mit
Kollegen unverändert,
bis 2,5 Tage pro Woche

Die Arbeitszufriedenheit stieg, Kündigungsabsicht und Rollenstress sanken. Von Vorgesetzten oder Daten bewertete Leistung war höher, selbst bewertete nicht. Die Karriere litt nicht. Ab mehr als 2,5 Tagen pro Woche außer Haus wurden die Beziehungen zu Kollegen schlechter. Die Autoren raten zu einem gemeinsamen Tag und dazu, Fernarbeit als normal zu behandeln, nicht als Privileg.

UNSERE LESART

Distanz trennt nicht die Verbindung zur Führungskraft. Sie dünnt die Verbindungen zwischen Kollegen aus, und jemand muss sie bewusst neu knüpfen.

Quelle: Ravi S. Gajendran & David A. Harrison, Journal of Applied Psychology 92(6), 2007

Korrelationen aus Feldstudien bis 2007, meist keine Experimente; die Effekte sind klein. Die drei Wege stammen von den Autoren, die Kurzbeschreibungen von der Redaktion.

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Weniger Brücken, weniger Feedback

Longqi Yang und Kollegen verglichen 61.182 Microsoft-Beschäftigte in den USA im ersten Halbjahr 2020: jene, die schon vor der Pandemie remote arbeiteten, und jene, die der firmenweite Wechsel nach Hause schickte. Fernarbeit machte das Netzwerk starrer und abgeschotteter, mit weniger Brücken zwischen Gruppen.

-25 %

Anteil der Zusammenarbeit mit anderen Gruppen, rund ein Viertel unter dem Stand davor (Microsoft, 2020)

-5 %

Stunden in Meetings und Anrufen; dafür mehr E-Mail und Chat

+18,3 %

Feedback zum Code für Entwickler, die nahe beim Team saßen (Fortune-500-Firma, 2019–2024)

Natalia Emanuel, Emma Harrington und Amanda Pallais begleiteten Softwareentwickler durch Büroschließungen und spätere Rückkehrpflichten. Nähe zum Team brachte mehr Feedback und besseren Code, vor allem für jüngere und neuere Entwickler; erfahrene schrieben weniger Code.

UNSERE LESART

Distanz stoppt nicht die geplante Arbeit, sondern das, was niemand plant: die kurze Frage, den Kontakt in ein anderes Team. Wer auf Distanz führt, muss es planen.

Quellen: Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe et al., Nature Human Behaviour 6, 2022 (über Abstract at Nature; figures from the authors' summary at Microsoft Research); Natalia Emanuel, Emma Harrington & Amanda Pallais, NBER Working Paper 31880 (revised 2026), 2023

Microsoft: eine Firma, in der Pandemie; die zwei Zahlen stammen aus der Zusammenfassung der Autoren, der volle Artikel war kostenpflichtig. Emanuel et al.: Arbeitspapier aus einer Firma.

WIE MAN ES MISST

Mehr als eine Zahl

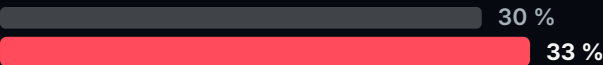
Wo Menschen arbeiten, sagt allein wenig. In Gallups globalen Daten für 2025 waren ausschließlich remote Arbeitende am engagiertesten und am seltensten mit hohem Wohlbefinden im Leben.

BESCHÄFTIGTE NACH ARBEITSORT, WELTWEIT, 2025

Engagiert

Hohes Wohlbefinden

Nur remote



Hybrid



Vor Ort, Arbeit wäre remote möglich



01	Ergebnisse	was vereinbart und geliefert wurde, nicht Stunden online
02	Klarheit	in den USA sank sie bei Hybrid- und Remote-Beschäftigten doppelt so schnell (Gallup, 2024)
03	Verbindung	am Vortag einsam: 24 % remote und hybrid, 18 % vor Ort

Quellen: Gallup, State of the Global Workplace 2026; Gallup, Hybrid Work and Productivity: What the Data Show, 2026

Gallup World Poll, 141.444 erwerbstätige Befragte 2025; Werte vor Ort für Arbeit, die remote möglich wäre. Die Wahl der drei Maße ist die Lesart der Redaktion.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für die Teamvereinbarung

2024 sagten 48 % der Hybridbeschäftigten Gallup, ihr Team habe nie einen Plan für die Zusammenarbeit besprochen. Teams mit Plan waren mit 66 % höherer Wahrscheinlichkeit engagiert und mit 29 % geringerer ausgebrannt. Mit dem Team schreiben und überprüfen.

01 Kanäle welcher Kanal wofür: dringend, Routine, Entscheidungen

02 Antwortzeiten wie schnell je Kanal; wie man sagt, dass man nicht erreichbar ist

03 Abstimmungen Teamrunde und wöchentliches Einzelgespräch: wann

04 Eskalation was als Problem gilt, wem man es sagt, bis wann; wer es bis zum Abschluss hält

05 Was schriftlich festgehalten wird Entscheidungen, Übergaben, offene Punkte mit Verantwortlichen und Frist

06 Gemeinsam welcher Tag vor Ort, und wofür; nächster Überprüfungstermin

Quellen: Gallup, 2026; Ravi S. Gajendran & David A. Harrison, Journal of Applied Psychology 92(6), 2007

Eine Praxis, die die Redaktion vorschlägt, nach Gallup (häufigste Praktiken in Teams mit Plan: Abstimmungen, Erreichbarkeit, Abwesenheit) und Gajendran & Harrison (ein gemeinsamer Tag). Verglichen wurden Teams mit und ohne Plan: ein Zusammenhang, keine Ursache.

Mehr im Essay

80+ Fahrzeuge führen, die man nicht sieht

Tool öffnen: Schichtübergabe

stivencatalyst.com/de/tools/shift-handover/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Hybrid working from home improves retention without damaging performance

Nicholas Bloom, Ruobing Han & James Liang, Nature 630, 2024

<https://doi.org/10.1038/s41586-024-07500-2>

Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong?

Microsoft, Work Trend Index Special Report, 2022

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work-is-just-work>

The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences

Ravi S. Gajendran & David A. Harrison, Journal of Applied Psychology 92(6), 2007

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

The effects of remote work on collaboration among information workers

Longqi Yang, David Holtz, Sonia Jaffe et al., Nature Human Behaviour 6, 2022 · über Abstract at Nature; figures from the authors' summary at Microsoft Research

<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

The Power of Proximity to Coworkers

Natalia Emanuel, Emma Harrington & Amanda Pallais, NBER Working Paper 31880 (revised 2026), 2023

<https://www.nber.org/papers/w31880>

State of the Global Workplace 2026

Gallup, 2026

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

Hybrid Work and Productivity: What the Data Show

Gallup, 2026

<https://www.gallup.com/workplace/713093/hybrid-work-productivity.aspx>

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html