



# HOMEOFFICE IM INTERESSENKONFLIKT

*Ergebnisbericht einer empirischen Studie*

Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner



TECHNISCHE  
UNIVERSITÄT  
DARMSTADT

Forschungszentrum Betriebliche

Immobilienwirtschaft



# IMPRESSUM

## Autoren

**Prof. Dr. Andreas Pfnür FRICS**, Leiter des Fachgebiets Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt und Gründer des Researchcenters Betriebliche Immobilienwirtschaft. pfnuer@bwl.tu-darmstadt.de

**Felix Gauger**, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. gauger@bwl.tu-darmstadt.de

**Yassien Bachtal**, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. bachtal@bwl.tu-darmstadt.de

**Benjamin Wagner**, M. Sc., Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am Fachgebiet Immobilienwirtschaft und Baubetriebswirtschaftslehre an der Technischen Universität Darmstadt. wagner@bwl.tu-darmstadt.de

## Weitere am Studienkonzept Beteiligte

**Prof. Dr. Ruth Stock-Homburg**, Leiterin des Fachgebiets Marketing und Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt und Gründerin des „leap in time“-Instituts für Zukunftsforschung (www.leap-in-time.de). rsh@bwl.tu-darmstadt.de

**Christian Holthaus**, externer Doktorand am Fachgebiet Marketing und Personalmanagement an der Technischen Universität Darmstadt und Geschäftsführer der coventury GmbH. christian.holthaus@coventury.de

## Zitierempfehlung

Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner (2021): Homeoffice im Interessenkonflikt. Ergebnisbericht einer empirischen Studie. In: Andreas Pfnür (Hrsg.), Arbeitspapiere zur immobilienwirtschaftlichen Forschung und Praxis, Band Nr. 41, Technische Universität Darmstadt.

Die nachfolgende Studie wurde unterstützt durch:



Wir danken der Dr. Hans Riegel-Stiftung für die Ad-hoc-Sonderförderung von wirtschafts- und sozialwissenschaftlicher Forschung zur Covid-19-Pandemie.



DR. HANS RIEGEL-STIFTUNG

Die Arbeit gibt die Ansicht der Autoren, nicht der Sponsoren wieder.

## MANAGEMENT SUMMARY

### Noch nie war der Arbeitsort so wichtig wie heute

Die allgegenwärtig besondere Arbeitssituation des Work from Home in der Covid-19-Pandemie hat die physische Organisation der Arbeit bei allen Bürobeschäftigten derart zentral in den Fokus gerückt, wie es bislang nicht vorstellbar war. Vorstandsvorsitzende der Konzerne werden ebenso am Frühstückstisch von ihren Kindern mit ihrer neuen Arbeitssituation konfrontiert, wie Abteilungsleiter von ihrem Team in der virtuellen Mittagspause oder Berufsanfänger im Briefing mit ihrem Ausbilder am Nachmittag. Das wichtigste Learning aus der Pandemiezeit für alle, nicht nur für die Leser dieser Studie, lautet: Die Arbeitszufriedenheit und der Arbeitserfolg hängen ganz maßgeblich vom physischen Arbeitsplatz ab. Das Work from Home verändert nicht nur die Arbeits- sondern vor allem auch die Lebenswelten weit stärker als gedacht. Insbesondere die Vielschichtigkeit der gesellschaftlichen Betroffenheitssituationen ist überraschend.



### 1. Die Realität des Work from Home und deren Wahrnehmung im gesellschaftlichen Diskurs klaffen weit auseinander

#### Schon vor der Covid-19-Pandemie mehr Work from Home als wahrgenommen

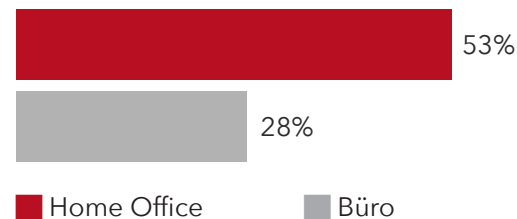
20-30% der Arbeitszeit wurde bereits vor der Pandemie im Homeoffice absolviert. Damit dürfte die Arbeitszeit im Homeoffice bereits vor Corona höher gewesen sein als wahrgenommen wurde. Offensichtlich bestand hier eine hohe Dunkelziffer in den Statistiken der Unternehmen.

#### Wissensarbeit lässt sich weit weniger umfangreich von zu Hause erledigen als zumeist unterstellt

Nur weniger als zwei Drittel der Arbeiten lassen sich derzeit überhaupt von zu Hause erledigen.

## KEY FACTS

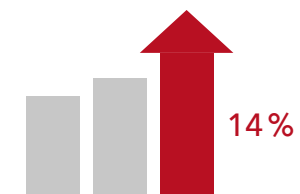
**Zufriedenheit:** Im direkten Vergleich zeigen sich 53% der Beschäftigten im Homeoffice zufrieden, wohingegen dieser Wert im Büro nur bei 28% liegt.



**Situation:** Über die verschiedenen Befragungszeitpunkte hinweg zeigt sich von Juni bis Oktober 2020 eine steigende Tendenz der Zufriedenheit im Homeoffice von 72 bis auf 77%. Demgegenüber geben 23-28% an, nicht immer im Homeoffice zufrieden oder auch richtig unzufrieden zu sein.

**Arbeitseinsatz:** Über die Hälfte der Befragten (58%) gibt an, die Arbeitsleistung von zu Hause im Vergleich zum Büro eher zu steigern. Bei 17% der Befragten nimmt die Arbeitsleistung tendenziell ab. Für 51% der Beschäftigten ist der Arbeitsaufwand höher als im Büro, während er sich für 39% nicht verändert.

**Produktivität:** Die durchschnittlich empfundene Produktivitätssteigerung im Homeoffice gegenüber dem Büro beträgt bis zu 14%. Allerdings ist hier die Streuung mit bis zu 32% bemerkenswert hoch. Insbesondere gibt ein Drittel der Befragten an, zu Hause nicht produktiver zu arbeiten als im Büro.



**Motivation:** Bis zu 24% der Beschäftigten verspüren im Homeoffice eine sinkende Motivation und eine zunehmende Ablenkungsanfälligkeit.

**Work-Life-Balance:** 45% der Beschäftigten sind mit ihrer Work-Life-Balance im Homeoffice eher zufrieden. 22% der Befragten geben an keine besonders hohe Work-Life-Balance zu haben.

## KEY FACTS

### Wie und wo im Homeoffice gearbeitet wird

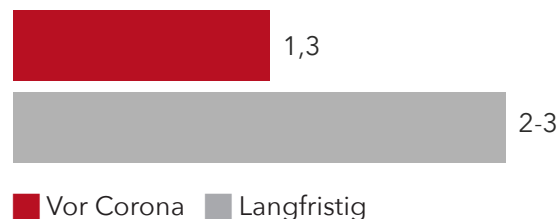
- » Mehr als die Hälfte der Beschäftigten arbeitet in einem separaten Arbeitszimmer und mehr als ein weiteres Drittel zumindest an einem expliziten Arbeitsplatz.



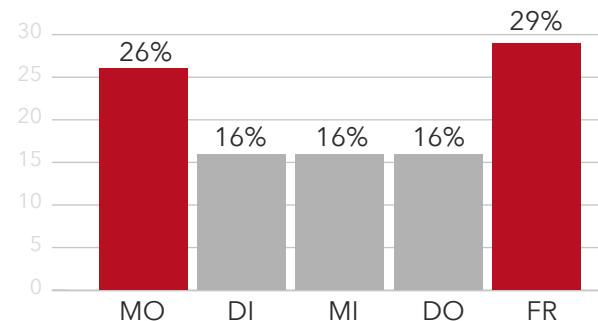
Die durchschnittliche Arbeitsplatzgröße beträgt 15 m<sup>2</sup>.

- » Bis zu 39% geben an im Homeoffice eher kürzere Pausen zu machen. Bei einem weiteren Drittel treffen kürzere Pausen zumindest teilweise zu. Gleichzeitig sagen 6 von 10 Befragten, im Homeoffice häufiger erreichbar zu sein. Allerdings sind auch 16% weniger erreichbar.
- » Ca. 50% stimmen einer wahrgenommenen Vermischung von Arbeit und Privatleben im Homeoffice zu. Circa die Hälfte der Befragungsteilnehmer gibt an, von zu Hause aus zu arbeiten, obwohl sie sich nicht wohl genug gefühlt hätten, um im Office zu arbeiten.

### Home Office Zeiten (in Tagen)



### Präferierte Home Office Tage



- » Deutsche Bürobeschäftigte gehen in der Selbsteinschätzung davon aus, dass durchschnittlich 60% ihrer Arbeitsaufgaben prinzipiell von zu Hause erledigt werden können. Die Befragten nutzen den Wertebereich von 0-100% voll aus, wobei die Antworten sich recht gleichmäßig verteilen (Standardabweichung 28,09%).
- » Über ein Drittel (37%) können weniger als die Hälfte ihrer Aufgaben im Homeoffice erledigen. Ein relevanter Anteil der Beschäftigten kann somit nur einen Bruchteil der Arbeit von zu Hause erledigen, unabhängig davon, ob das dann aus anderen Gründen möglich und zweckmäßig sein sollte.
- » Dies ist übrigens weitgehend unabhängig von technischen Schwierigkeiten. Lediglich bei 5% der Befragten ist ihre technische Ausstattung (inklusive Netzanbindung) nicht ausreichend.

### Es kommt darauf an! Arbeitserfolg im Work from Home oft nicht höher als im Büro

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten gab dabei an, zu Hause weniger produktiv oder maximal auf einem ähnlichen Produktivitätsniveau wie im Büro zu arbeiten und dass, obwohl coronabedingt die Arbeitsproduktivität eh schon um 10% niedriger eingeschätzt wird. Auch wenn die Produktivität im Homeoffice in der Wahrnehmung der Beschäftigten im Durchschnitt spürbar höher ausfällt als im Büro, so ist der Arbeitserfolg im Homeoffice aus Arbeitgebersicht zumindest zwiespältig. Gleiches gilt aus der Perspektive der Mitarbeiter für die Arbeitszufriedenheit zu Hause.

### Mythos Homeoffice weicht insbesondere für im Homeoffice Benachteiligte Stück für Stück harter Realität

Mit zunehmendem Erfahrungshorizont in der coronabedingten Heimarbeit zeigen die Befragungsergebnisse abnehmende Werte. Es tritt eine erkennbare Müdigkeit der Beschäftigten und damit auch eine stückweise Entmystifizierung gegenüber dem Work from Home ein. Weitere Ergebnisse deuten darauf hin, dass dieser Effekt nicht nur in der Pandemie, sondern insbesondere auch im Arbeitsort zu Hause begründet liegt.

### Alter Wein in neuen Schläuchen: Wird das „Old“ zum „New Normal“?

Die Studienergebnisse machen eindrucksvoll deutlich, dass sich aus Sicht der Betriebe der durchschnittliche Arbeitserfolg von durchschnittlichen Individuen in der Verrichtung von durchschnittlichen Tätigkeiten im Homeoffice nicht einfach addieren lässt. Unter Berücksichtigung situativer Bedingun-

gen der Arbeit, der persönlichen und lokalen Bedingungen des Work from Home ist der Anteil an effizient zu Hause leistbarer Arbeit weit geringer als gedacht. Ersten konservativen, aber noch überschlägigen Rechnungen zufolge werden aktuell kaum mehr als 20-30% der Arbeitszeit effizient von zu Hause leistbar sein. Dieser Durchschnittswert entspricht genau dem durchschnittlichen Anteil des Work from Home vor der Pandemie. Offensichtlich versuchen diejenigen Unternehmen, deren Ankündigungen auf eine deutlich intensivere Verlagerung von Arbeitsplätzen raus aus den Büros in die privaten Bereiche der Beschäftigten schließen lassen, vor allem auch die Veränderungsdynamik der Pandemie zu nutzen. Nirgendwo wird die Wirkung der Covid-19-Pandemie als „Brennglas der Transformation“ glaubhafter als im Work from Home. Die Spillover-Effekte auf andere Management Issues werden offensichtlich gern genutzt.

### **Work from Home ist teurer als gedacht**

Im Durchschnitt errechnen sich aus allen relevanten Differenzpositionen in der Haushaltskasse Mehrkosten der Beschäftigten pro Person von 46 Euro im Monat. Der Betrag ist deutlich höher als derzeit vom Finanzamt an Aufwendungen für das Homeoffice anerkannt wird und dürfte auch deutlich über den Kostenerstattungen der meisten Arbeitgeber liegen.

### **Wichtige Einflussgröße auf den Arbeitserfolg zu Hause bislang in Forschung und Praxis kaum diskutiert: Immobilienwirtschaftliche Qualität der Wohnung**

Die Befragungsdaten zeigen einen deutlichen, positiven Zusammenhang zwischen der räumlichen Situation und den Erfolgsfaktoren im Homeoffice. Je



zufriedener ein Befragungsteilnehmer mit seiner individuellen immobilien Situation ist, desto zufriedener und produktiver ist er im Homeoffice. Es gilt:

„Sag mir, wie du wohnst,  
und ich sage dir, ob du im Homeoffice  
glücklich und produktiv bist.“

### **2. Work from Home teilt die Gesellschaft ganz deutlich in Gewinner und Verlierer. Konfliktlinien zeichnen sich bereits ab, werden an Schärfe aber noch weiter zunehmen**

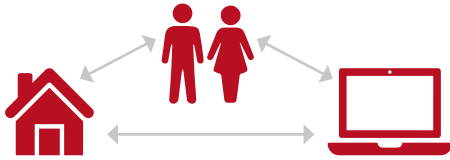
Zwischen den Gewinnern und Verlierern werden sich mit zunehmender Verbreitung des Work from Home wirtschaftliche und gesellschaftliche Konfliktlinien bilden. Diese Konfliktlinien verlaufen entlang der sozialen und psychologischen Faktoren, betrieblichen und arbeitsbedingten Determinanten des Arbeitserfolgs.

### **Älter, besserverdienend und beruflich erfahren vs. jünger, niedrigeres Einkommen und Berufseinsteiger**

Die Daten zeigen, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen dem Alter der Beschäftigten und ihrem Arbeitserfolg im Homeoffice gibt. Ebenso gibt es vergleichbare Zusammenhänge in Bezug

## KEY FACTS Was den Arbeitserfolg determiniert

» Sozio-psychologische, räumliche und arbeitsbezogene Faktoren determinieren den Arbeitserfolg



- » Mit zunehmendem Alter, Einkommen und Berufserfahrung nimmt auch der Arbeitserfolg (Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice) zu.
- » Den höchsten Arbeitserfolg im Homeoffice geben Vollzeitkräfte an. Teilzeitkräfte profitieren weniger stark vom Homeoffice.

» Nach dem Persönlichkeitsmodell der Big Five korreliert eine hohe Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit mit dem Arbeitserfolg. Gewissenhaftigkeit vereint Merkmale wie Perfektionismus und Selbstkontrolle; Verträglichkeit Kooperationsbereitschaft, Hilfsbereitschaft und Nachsichtigkeit.

» Komplexe, vielfältige Aufgaben mit hohen Anforderungen an die eigenen Fähigkeiten eignen sich für das Homeoffice. Höhere Autonomie im Homeoffice geht mit höherem Arbeitserfolg einher.

» Notwendige Voraussetzungen im Homeoffice sind eine gute technologische Ausstattung, Offenheit für digitale Technologien und eine gute Stressresistenz digitalen Technologien gegenüber.

» Verheiratete Menschen zeigen höhere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice auf.

» Einsame Menschen kommen im Homeoffice nicht gut zurecht und geben deutlich niedrigere Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice an.

### Zufriedenheit einsamer vs. weniger einsamer Menschen im Home Office



auf das Einkommen, die Berufserfahrung und Führungsverantwortung. Vermutlich sind die älteren, beruflich erfahreneren Beschäftigten eher in der Lage, ihren Arbeitsalltag effizient zu strukturieren und sich auch allein am Schreibtisch entsprechend zu motivieren. Diese Gruppe ist vermutlich auch weniger auf Input und die Hilfestellungen ihrer Kollegen angewiesen. Aufgrund ihres höheren bisherigen Lebenseinkommens verfügen sie vermutlich über bessere räumliche Voraussetzungen zu Hause, aber dazu unten mehr.

### Als Single allein vs. mit vielen (aus der Großfamilie) im Homeoffice

Die sozio-demografischen Unterschiede überraschen nicht. Alleinstehende und Ledige tun sich offensichtlich im Homeoffice besonders schwer. Zu Hause fehlt offensichtlich mehr als nur der Heiratsmarkt Büro.

### Einsam und gelangweilt vs. gesellschaftlich stark integriert mit erfülltem Alltag

Es ist anzunehmen, dass junge Mitarbeiter sich in den ersten Berufsjahren stark über den Job identifizieren. Karriereabsichten, der Drang, nach dem abgeschlossenen Studium dieses in die Praxis umzusetzen und die Interaktion mit den Kollegen nimmt einen Großteil des Lebensmittelpunktes ein. Beide Faktoren, sowohl die direkte soziale Interaktion mit den Kollegen und auch die Möglichkeiten von Älteren zu lernen, als auch die Karrierechancen sind im Homeoffice weniger stark ausgeprägt. Entsprechend fällt für junge Mitarbeiter ein Stück Identifikation (mit dem Job) weg, was sich auch in einer geringeren Zufriedenheit mit dem Leben auswirkt.

### Gewissenhaft und verträglich vs. aufgeschlossen, extrovertiert und neurotisch

Auch die Persönlichkeit spielt eine wichtige Rolle, wenn es um die Frage geht, wer die Gewinner und Verlierer des Work from Home sein können. Unter den Big Five der Persönlichkeitstypen gibt es keine Zusammenhänge zu den extrovertierten und neurotischen Persönlichkeiten. Die Gewinner sind offensichtlich die gewissenhaften und verträglichen Typen.

### Fordernde, anspruchsvolle Tätigkeiten sind im Homeoffice besser zu erledigen

Die gut ausgebildeten Wissensarbeiter werden den Befragungsdaten zufolge im Homeoffice ganz klar gewinnen, operativ tätige Sachbearbeiter werden die Verlierer sein.

### Wohnort im Grünen vs. im Zentrum

Die zukünftig interessanteste Konfliktlinie, zumindest für die Immobilienwirtschaft sowie die Stadt- und Regionalplanung, verläuft im wahrsten Sinne des Wortes quer durch die Republik. Die erste These lautet: Je grüner die Lage, desto höher der Arbeitserfolg im Homeoffice.

### Eigentümer in bester Wohngegend, lockere Bauung und intensive Nachbarschaftsbeziehung vs. Mieter in einfachen Lagen, hohe Wohndichte und Anonymität im Quartier

Die zweite These lautet: Je einfacher die Wohngegend, desto niedriger der Arbeitserfolg im Homeoffice und desto lieber gehen die Beschäftigten ins Büro.

### Große Wohnung, hochwertig gestaltete Wohnung in top Zustand vs. kleine, renovierungsbedürftige Wohnung mit Mängeln

Die dritte immobilienwirtschaftliche These lautet: Je wertiger die Wohnung, desto höher der Arbeitserfolg.

Darüber hinaus werden sich Wirtschaft und Gesellschaft durch ein vermehrtes Work from Home in Gewinner und Verlierer teilen. Mittelbar deuten die Studienergebnisse auf folgende Konfliktlinien hin:

- » Einzelhandel, Gastronomie und Freizeiteinrichtungen an den Arbeitsorten in den Innenstädten vs. Nahversorgung und Freizeiteinrichtungen in den Wohngegenden und E-Commerce
- » Mobilitätsdienstleister vs. Lebensmittelwirtschaft und Gastronomie
- » Weniger Krankentage und Unfälle vs. Zunahme psychischer Krankheitstage

### 3. Lessons learned für die Entwicklung der Arbeitswelten: Immobilien als kritischer Erfolgsfaktor der Betriebe. Work from Home besitzt sehr großes Erfolgspotenzial bei hohem Risiko

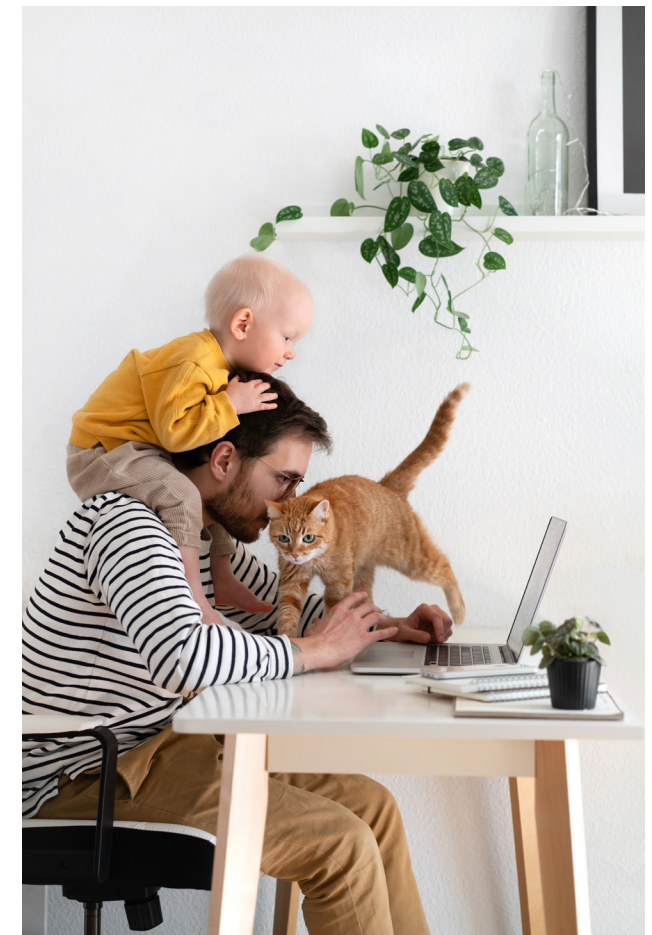
Die Studienergebnisse stellen eindrucksvoll unter Beweis, dass Work from Home ein sehr großes zusätzliches Fachkräftepotenzial erschließen kann, wenn der Arbeitgeber es versteht, die richtigen Rahmenbedingungen bei den Arbeitsaufgaben, Organisationsstrukturen, Mitarbeitern und deren Arbeitsorten zu Hause zu schaffen. Noch größer sind aber die Risiken in Quantität, Qualität und Zeit der Arbeitserledigung sowie unzufriedener Mitarbeiter im War for Talents. Im Sinne einer erfolgsorientierten Arbeitsorganisation der Betriebe muss es deshalb darum gehen, die Chancen auf einen wachsenden Arbeitserfolg des Work from Home auszunutzen und die Erfolgsrisiken zu vermeiden. Der einfachste Weg, diese Ziele zu erreichen, ist

1. zunächst die Schaffung unbedingter Freiwilligkeit in Work from Home-Regeln und
2. in einer nächsten Stufe die Sicherstellung möglichst uneingeschränkter Selbstbestimmtheit der Arbeitnehmer in ihrer Arbeitsorganisation.

Beide Forderungen leiten sich im Sinne einer Diskussionsgrundlage zunächst aus den oben dargestellten Studienergebnisse ab. Im Rahmen der realen organisatorischen Notwendigkeiten der Betriebe sind sie vermutlich eher als eine Art übergeordnetes „Soll - Organisationsprinzip“ denn als harte Handlungsmaxime zu verstehen. Als sicher scheint aus den Ergebnissen folgende zentrale Erkenntnis hervorzugehen: Bis zu einem derzeit oft und laut postulierten „New Normal“ in den Arbeitswelten nach der Covid-19-Pandemie wird es noch ein sehr weiter Weg werden.

### Weitgehende Interessengleichheit zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern im Work from Home

Die bisherigen Auswertungen der Daten zeigen einen starken positiven Zusammenhang zwischen der individuellen Ebene der Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten und den Wirkungen auf die Arbeitsproduktivität der Einzelnen, die sich auf Unternehmensebene positiv auswirkt. Dieses Ergebnis ist sehr bemerkenswert. Es gibt hier per se keinen originären Konflikt zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Sachen Work from Home.





### **Immobilienwirtschaftliche Kostensenkungseffekte des Work from Home weitgehend überschätzt**

Die Ergebnisse zu den Möglichkeiten und Grenzen des Work from Home zeigen, dass Unternehmen durch das Homeoffice derzeit kaum nennenswert Kosten (zumeist < 1 % der Gesamtkosten des Unternehmens) einsparen können. Dem stehen oft unvergleichlich Risikokosten aus Kollateralschäden ineffizienter Auslagerungen gegenüber.

### **Niemand kehrt gern in schlechte Büros zurück. Zukünftig dominierend: Intensives „mentales Accounting“ der Vor- und Nachteile alternativer Arbeitsorte**

Die Beschäftigten stehen im Falle der Rückkehr in ihre Büros vor einer neuen, in ihrer Wirkung kaum zu unterschätzenden Situation gegenüber. Während ein Großteil von ihnen bislang die Schwächen ihres Büroarbeitsplatzes entweder gar nicht erkannt oder als unveränderlich, vielleicht sogar schicksalsähnlich hingenommen hat, haben sie durch das Homeoffice Vergleichsmöglichkeiten. Sie haben nicht

nur die Möglichkeit, vielmehr ist durch die extensive Homeoffice-Nutzung in der Coronapandemie dieser Vergleich oft in den Mittelpunkt der täglichen Arbeitserfahrungen des Einzelnen gerückt und zu einem zentralen gesellschaftlichen Anliegen geworden. Aus sozial-psychologischer Betrachtungsperspektive findet ein intensives „mentales Accounting“ der Vor- und Nachteile alternativer Arbeitsorte statt. Diese Bilanzierung in einer verallgemeinernden Form zu erstellen, ist einer der wesentlichen Zwecke dieser Studie. Sofern die Unternehmen nicht weitergehende Risiken eines Motivationsverlusts der Mitarbeiter, einer Verschlechterung der Corporate Identity insgesamt und insbesondere des Employer Brandings hinnehmen wollen, müssen alle Büroarbeitsplätze auf den Prüfstand gestellt werden.

### **Erfahrungen im Homeoffice werfen neues Licht auf die zukünftige Büroentwicklung**

Gibt es gute Gründe, die Mitarbeiter zu einer Arbeit im Büro anstelle von Homeoffice zu motivieren, sollten die Firmenbüroqualitäten weiter verbes-

sert und stärker auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter zugeschnitten werden. Im Vergleich zu Prä-Pandemiezeiten haben sich die Bewertungskriterien der Mitarbeiter verschoben. Bedeutsam ist, dass vor allem die Environmental Quality Faktoren wie Belichtung, Belüftung, Klimatisierung und Lärm zu Hause besser abschneiden als im Büro. Darüber hinaus „isst auch das Auge“ mit. In der Summe empfinden zwei Drittel der Beschäftigten ihren Arbeitsplatz zu Hause als ansprechend gestaltet, hingegen nur knapp die Hälfte ihren Büroarbeitsplatz.

### **Zur Arbeit zweckentfremdete Wohnung produktivitätsförderlicher als Büro: Hat die Büroentwicklung in der Vergangenheit ihr Ziel verfehlt?**

Weitere wichtige Ergebnisse der Studie betreffen die hohe Bedeutung der Privatheit sowie weiterer sozialpsychologischer Faktoren wie Motivation, Kreativität, Konzentrationsfähigkeit oder Kommunikationsfähigkeit, die maßgeblich durch die räumlichen und sozialen Umgebungsfaktoren am Arbeitsplatz geprägt werden. Offensichtlich empfinden die Be-



schäftigten, zumindest im Durchschnitt, die Arbeit von zu Hause sehr arbeitsfördernd. Die Ergebnisse deuten klar darauf hin, dass die höhere Zufriedenheit und Produktivität maßgeblich auf die günstigeren immobilien Gegebenheiten des Homeoffice zurückzuführen sind.

### **Wichtigste Frage in der Zukunft der Arbeitswelten: Modal Split der Arbeitsorte**

Die zukünftige Herausforderung, den Modal Split der Arbeitsorte zu finden, bezieht nicht nur den sogenannten „First Place“ zu Hause und den „Second Place“ im Büro sondern auch weitere, sogenannte „Third Places“ wie Co-Working-Center oder Work-Community-Hubs mit ein. Trotz vergleichsweise geringem Erfahrungsstand möchten die Beschäftigten in Deutschland durchschnittlich 7% ihrer Arbeitszeit an dritten Arbeitsorten verbringen. Ein parallel in den USA gleichermaßen befragtes Sample an über 1.000 Beschäftigten zeigt, dass mit zunehmender Erfahrung die Akzeptanz des Co-Workings als Arbeitsort weiter steigt. Hier beträgt der Wunschanteil dritter Arbeitsorte an der Gesamtarbeitszeit bereits durchschnittlich sagenhafte 38%. Es ist davon auszugehen, dass wohnortnah gelegene dritte Arbeitsorte das Homeoffice im Falle ungünstiger Rahmenbedingungen substituieren oder zumindest ergänzen könnten. Dritte Arbeitsorte im Quartier können für den notwendigen Austausch mit Kollegen dienen, bei gleichzeitiger Ersparnis des Pendelwegs in das Firmenbüro, schaffen aber den räumlichen Abstand von zu Hause.

## **4. Work from Home wird stark auf immobilienwirtschaftliche Größen wirken**

### **Homeoffice steigert Konsumpräferenz für Wohnen**

Grundsätzlich zeigen die in dieser Studie erhobenen Daten an vielen Stellen die gestiegene Bedeutung der Wohnungsqualität für die Zufriedenheit durch die vermehrten Zeiten und die gestiegene Intensität der Wohnungsnutzung infolge des vermehrten Homeoffice. Zentrale Ergebnisse dieser Studie bestehen in der Erklärung des Einflusses immobilienwirtschaftlicher Faktoren auf den Erfolg im Homeoffice. Die vergleichsweise detaillierten Ergebnisse zeigen stark zusammengefasst zunächst ein wenig überraschendes zentrales Bild: Der Preis der Wohnung pro Quadratmeter korreliert positiv mit dem Arbeiterfolg im Homeoffice. Weiter im Detail finden sich dann interessante, teils überraschende Ergebnisse, die für die zukünftige Entwicklung von Wohnungen von Bedeutung sein dürften.

### **Stark differenzierte Auswirkungen des Homeoffice auf die Gewerbeimmobiliennachfrage**

Betrachtet man die Homeoffice-Debatte aus Sicht der Akteure an den Gewerbeimmobilienmärkten, so dominiert die These von der Verdrängung von Flächennutzung im Büro durch zunehmendes Homeoffice die Diskussion. Einerseits hat es Auswirkungen, wenn ein maßgeblicher Anteil der Beschäftigung, sei es nun an durchschnittlich einem, zwei oder drei Arbeitstagen nicht mehr im Büro verrichtet wird. Mittelfristig ist allerdings kaum davon auszugehen, dass die betrieblich genutzten Büroflächen im gleichen Umfang sinken werden, wie die Homeoffice-Aktivitäten steigen. Zahlreiche und starke Argumente aus dieser Studie sprechen dagegen.

## **Work from Home als Beschleuniger der immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen**

Die 2019 und 2020 erstellten ZIA CREM Studien zur immobilienwirtschaftlichen Transformation deutscher Unternehmen zeigen eindrucksvoll den großen Umbruch vor dem die deutsche Wirtschaft in Bezug auf die immobilien Betriebsmittel steht (Pfnür 2019, 2020). In den nächsten 10 Jahren werden 60% der betrieblich genutzten Flächen an neue Nutzungsanforderungen anzupassen sein. Auch wenn die coronabedingten Ausweitungen des Homeoffice in den 2018 bzw. 2019 generierten Befragungsergebnissen noch nicht enthalten waren, so machen die hier im Kapitel 6 diskutierten Ergebnisse doch eine weitere Verstärkung der immobilienwirtschaftlichen Transformation durch die Zunahme des Work from Home deutlich.

## **KEY FACTS**

### **Besondere Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Faktoren für den Arbeitserfolg**

- » Dezentrale Lagen gehen mit einer höheren Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher.
- » Ein großer Arbeitsplatz im Homeoffice und eine große Anzahl an Zimmern sorgen für höhere Zufriedenheit und Produktivität.

### **Zufriedenheit im Home Office 1-Zimmer- vs. 5-Zimmer-Wohnung**



1 = sehr unzufrieden, 7 = sehr zufrieden

## KEY FACTS

### Besondere Bedeutung immobilienwirtschaftlicher Faktoren für den Arbeitserfolg

- » Es sind höhere Zufriedenheitswerte für eine reine Wohngegend erkennbar.
- » Ein stärkerer Zusammenhalt in der Nachbarschaft geht mit einer erhöhten Zufriedenheit und Produktivität im Homeoffice einher.
- » Ein guter Sanierungszustand, eine gute Bauqualität, aber vor allem eine gute energetische Qualität der Immobilie wirken positiv auf die Erfolgsfaktoren im Homeoffice.
- » Während nur ein eigenes Arbeitszimmer einen positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit und Produktivität aufweist, sind Räume, die nicht zum Arbeiten vorgesehen sind (Esszimmer, Wohnzimmer, Schlafzimmer und Küche), negativ mit dem Arbeitserfolg im Homeoffice verbunden.
- » Der direkte Arbeitsplatz, das Mobiliar und die Raumakustik sind entscheidende Einflussfaktoren für den Arbeitserfolg zu Hause.
- » Eigentümer einer Immobilie sind gegenüber Mietern zufriedener und produktiver im Homeoffice.

### Zufriedenheit im Home Office Mieter vs. Eigentümer



1 = sehr unzufrieden, 7 = sehr zufrieden

### 5. Auch für die öffentliche Hand gilt: Chancen des Work from Home nutzen!

#### Work from Home schafft potenziell mehr Lebensqualität und Wachstum

Diese Studie zeigt in vielen detaillierten Ergebnissen, dass die Intensivierung des Work from Home die Arbeitszufriedenheit und die Produktivität in der Summe deutlich spürbar erhöhen kann. Unter der Voraussetzung der Selbstbestimmtheit wird durch eine Zunahme des Work from home, den Ergebnissen dieser Studie nach, die Lebensqualität und die Produktivität der Beschäftigten spürbar erhöht. Summa summarum entsteht dadurch volkswirtschaftlich qualitatives Wachstum. Deshalb ist Work from Home und die damit einhergehende freie Wahl des Arbeitsortes aus gesamtwirtschaftlicher Sicht grundsätzlich zu begrüßen.

#### Infrastrukturelle Voraussetzungen schaffen

Die öffentliche Hand sollte die schnelle Umsetzung der Prozesse zur Stärkung des Homeoffice deshalb grundsätzlich unterstützen. Ihr Beitrag besteht in der Schaffung infrastruktureller Voraussetzungen. Auch wenn die Ergebnisse der Befragung keine grundsätzlichen Mängel in der technischen Arbeitsfähigkeit zu Hause erkennen lassen, so ist die Intensivierung des Homeoffice doch vom Ausbau der Telekommunikationsinfrastruktur abhängig, insbesondere wenn auch bislang nicht im Homeoffice durchführbare datenintensive Arbeitsprozesse von zu Hause erledigt werden sollen.

#### Potenziale für die Stadtentwicklung nutzen

Auf längere Sicht ist die öffentliche Hand in der Attraktivitätssteigerung bislang vernachlässigter Standorte in der Pflicht. Die Studienergebnisse zei-

gen eine im Zusammenhang mit dem Work from Home deutlich intensivierte Nutzung der Wohnorte. Daraus entstehen starke soziale und ökonomische Impulse für die Aufwertung von Stadtteilen, die die öffentliche Hand positiv nutzen sollte.

#### Homeoffice erhöht das Risiko sozialer Unausgewogenheit

Für die öffentliche Hand zeigt diese Studie zunächst sehr deutlich die hohe Komplexität der Problematik Work from Home bei gleichzeitig starker Verzahnung zahlreicher Politikfelder. Auffällig ist zunächst die starke Verteilungswirkung des Homeoffice. Offensichtlich geht die Schere zwischen den gesellschaftlichen Schichten deutlich weiter auseinander. Die sozialen Unterschiede verstärken sich insbesondere in Abhängigkeit von

1. der Lage, Größe und Qualität der Wohnung,
2. den soziodemografischen Merkmalen, insbesondere das Alter, das familiäre Umfeld und das Einkommen,
3. der Qualität der Berufsausbildung, der Selbstbestimmtheit und Eigenverantwortlichkeit des Jobs und der beruflichen Stellung.

Die wichtigste Lesson Learned dieser Studie für die öffentliche Hand lautet deshalb: Work from Home ist nur dann erfolgreich, wenn der Mitarbeiter seinen Arbeitsort selbstbestimmt wählen kann und die Arbeit von zu Hause uneingeschränkt freiwillig erfolgt. Gesetzliche Regelungen der Arbeitsformen wie „Homeoffice“ oder „mobiler Arbeit“ sollten fest im Blick behalten, dass es von der Einräumung eines Rechts auf Homeoffice für den einen in der real existierenden Arbeitswelt kein weiter Weg zu einer impliziten Verpflichtung zur Wahrnehmung dieses Rechts für den anderen ist. Die Studienergebnisse

zeigen deutlich, dass Homeoffice den Weg aller Bürobeschäftigten in eine Zweiklassengesellschaft ebnet: Die einen, die umfangreich zu Hause arbeiten können, weil sie es sich wirtschaftlich dort bei der Arbeit in allem Komfort gut gehen lassen können, über persönliche Fähigkeiten und attraktive Jobs verfügen, die erfolgreiches Arbeiten zu Hause erlauben und dort vielleicht sogar noch erfolgreicher machen und die persönlich und sozial gefestigt sind. Homeoffice ist damit auf dem Weg zu einem neuen Statussymbol für die Gewinner der neuen Arbeitswelten. Das ist die Kraft des Faktischen, daran ändert keine rechtliche Grundlage etwas. Die Verlierer fahren weiterhin ins Büro oder, weil sie sich ihren Abstieg nicht eingestehen wollen, quälen sich im Homeoffice.

**Zu dieser Studie:**

*In drei Befragungswellen wurden im Jahr 2020 zwischen Juni und Oktober zwei nationale Panels von je 1.000 Wissensarbeiter in Deutschland und den USA zu ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen im Homeoffice befragt. In dem hier vorliegenden Ergebnisbericht werden zunächst die deutschen Ergebnisse dargestellt. Die Studie wurde vom Forschungszentrum Betriebliche Immobilienwirtschaft (FBI) der TU Darmstadt durchgeführt. Die Autoren der Studie sind Professor Dr. Andreas Pfnür, Felix Gauger, Yassien Bachtal und Benjamin Wagner. An der Konzeption beteiligt waren das Fachgebiet Marketing und Personalmanagement, Professor Dr. Dr. Ruth Stock-Homburg und die coventury GmbH, Christian Holthaus. Als Soundingboard aus Politik und Wirtschaft wurde die Studie begleitet durch: Art-Invest Real Estate, BASF, Merck und dem Zentralen Immobilien Ausschuss (ZIA e.V.).*



## KONTAKT

**Prof. Dr. Andreas Pfnür**

Fachgebiet Immobilienwirtschaft und  
Baubetriebswirtschaftslehre

Fachbereich Rechts- und Wirtschafts-  
wissenschaften

Technische Universität Darmstadt

Hochschulstr. 1

64289 Darmstadt

Telefon +49 (0) 6151/16 - 24510

Telefax +49 (0) 6151/16 - 24519

E-Mail [office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de](mailto:office-bwl9@bwl.tu-darmstadt.de)

[www.immobilien-forschung.de](http://www.immobilien-forschung.de)

[www.real-estate-research.org](http://www.real-estate-research.org)

ISSN Nr. 1862-2291