

Alipour, Jean-Victor

Article

Kein Homeoffice ist auch keine Lösung

ifo Schnelldienst

Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Alipour, Jean-Victor (2023) : Kein Homeoffice ist auch keine Lösung, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 76, Iss. 10, pp. 35-38

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/279740>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Jean-Victor Alipour

Kein Homeoffice ist auch keine Lösung

Der Hype ums Homeoffice ist vorbei. »Es war ein Fehler«, ein »gescheitertes Experiment«, bilanziert Sam Altman, Gründer von ChatGPT (Mollman 2023). »Get off your WFH bullshit«, fordert Elon Musk provokant (Hawkins 2023). Und nun verkündet ausgerechnet die Firma Zoom, dass ihre Mitarbeiter ins Büro zurückkehren sollen. Die Schlagzeilen lassen vermuten, dass Homeoffice in den Seilen hängt. Doch ein genauer Blick zeigt: Oft geht es gar nicht um eine Abschaffung des mobilen Arbeitens, sondern Hybrid-Modelle zu entwickeln. Bei Zoom ist es weiterhin möglich, an drei Wochentagen zuhause zu arbeiten. Und auch Sam Altman bezieht seine Kritik auf das Vollzeit-Homeoffice. Neueste Erhebungen des ifo Instituts liefern keine Hinweise auf einen Abbau: Im August 2023 arbeiteten 25 % aller deutschen Beschäftigten mindestens teilweise von zuhause. Dieser Wert ist seit April 2022 – kurz nach Aufhebung der Corona-Homeoffice-Pflicht – nahezu konstant (vgl. Abb. 1). Eine Auswertung aktueller Online-Stellenanzeigen in Deutschland zeigt: Fast 20 % aller offenen Jobs bieten die Option auf Homeoffice – ein Rekordhoch (vgl. Abb. 2).

Homeoffice ist eine wertvolle Annehmlichkeit, vergleichbar mit einer Lohnerhöhung um 8 % (Mas und Pallais 2017; Barrero et al. 2021; Nagler et al. 2021). Was aber für Beschäftigte günstig ist, um Job, Familie, Sport und Haushalt unter einen Hut zu bringen, muss für Arbeitgeber nicht optimal sein. Zwar lassen sich möglicherweise Lohn- oder Bürokosten sparen. Jedoch befürchten viele Firmen, dass Mitarbeiter im Homeoffice weniger produktiv arbeiten. Die Anekdoten zur Frage der Produktivität häufen sich. Das macht es Meinungsführern und Führungskräften einfach, Ergebnisse nach persönlichem Geschmack herauszupicken. Ein wichtiger Aspekt wird dabei fast immer übersehen.

EIN GESCHEITERTES EXPERIMENT?

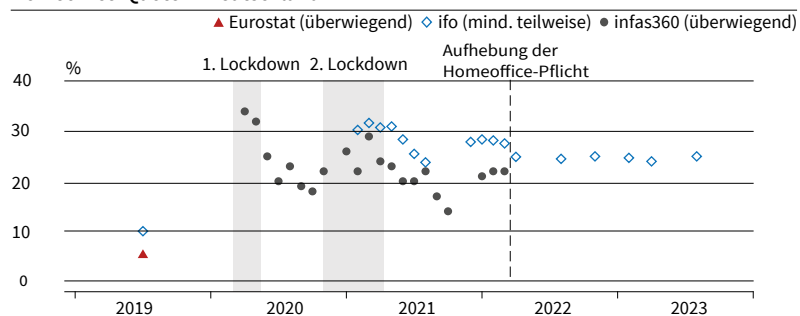
Wenn über die Produktivität im Homeoffice diskutiert wird, ist in der Regel der »Behandlungseffekt« gemeint. Also die Veränderung der Produktivität beim Wechsel ins Homeoffice. Als die Pandemie Millionen Beschäftigte ins Homeoffice zwang, bot das der Wissenschaft ein natürliches Experiment, um den Behandlungseffekt zu quantifizieren. So untersucht eine kürzlich veröffentlichte Studie hochqualifizierte IT-Fachleute eines indischen Tech-Unternehmens, die vollständig ins Homeoffice wechseln mussten. Die Folge: schwächere Leistung bei steigenden Arbeitsstunden. Das galt besonders für wenig erfahrene Entwickler, die sich im Homeoffice schlechter mit

IN KÜRZE

Die Corona-Pandemie hat ein beispielloses Homeoffice-Experiment erzwungen. Für viele ist diese neue Flexibilität bis heute nicht aus dem Arbeitsalltag wegzudenken. Unterdessen häufen sich die Meldungen über Bestrebungen prominenter Unternehmen, ihre Beschäftigten wieder ins Büro zurückzuholen. Begründet wird der Schritt mit der Sorge um die Leistungsfähigkeit im Homeoffice. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die Studienlage zu Homeoffice und Produktivität und beantwortet die Frage, ob das Büro bald ein Comeback erlebt. Einige Studien stellen einen Rückgang der Produktivität fest, besonders wenn die Beschäftigten zwangsweise ins Homeoffice versetzt werden – wie unter Corona geschehen. Dagegen zeichnet die Studienlage zu hybriden Regelungen und Optionsmodellen ein durchweg positives Bild.

Abb. 1

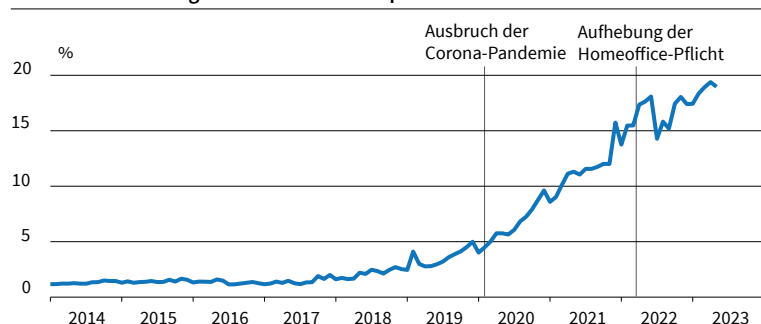
Homeoffice-Quote in Deutschland



Anmerkung: Die Grafik zeigt den Anteil der Beschäftigten, die von zuhause arbeiten, aus verschiedenen Erhebungen seit 2019. In Klammern ist angegeben, ob sich der Wert auf »überwiegend« oder »mindestens teilweise« Homeoffice bezieht.
Quelle: Eurostat, infas360, ifo Institut.
© ifo Institut

Abb. 2

Online-Stellenanzeigen mit Homeoffice-Option in Deutschland



Anmerkung: Die Grafik zeigt den monatlichen Anteil an Online-Stellenanzeigen, die eine Option auf Homeoffice beinhalten.
Quelle: Auswertung von Alipour, Langer, O'Kane (2021) basierend auf Daten von Lightcast (75 253 842 Beobachtungen).
© ifo Institut

ihren Kollegen abstimmen konnten. Angenommen, es hätte ohne die Umstellung keine Verhaltensanpassungen gegeben, entspricht dies einem Produktivitätsverlust von 9-18% (Gibbs et al. 2023).

Auch die Callcenter-Beschäftigten eines großen US-Einzelhändlers wurden aufgrund der Pandemie vollständig ins Homeoffice versetzt (Emanuel und Harrington 2021). Daraufhin sank die Anzahl der bearbeiteten Anrufe pro Stunde um 4% im Vergleich zu Beschäftigten, die schon vorher zuhause arbeiteten. Auch die Qualität der Telefonate verschlechterte sich. Und wieder litten besonders die unerfahrenen Mitarbeiter aufgrund erschwerter Kommunikation und schlechteren Möglichkeiten, von ihren Kollegen zu lernen. Die Ergebnisse sind auch bemerkenswert, weil man bislang davon ausging, dass Aufgaben mit wenig Abstimmungsbedarf von der ruhigen Umgebung im Homeoffice profitieren. Eine Studie, die indische Arbeitskräfte zufällig in eine Homeoffice- und in eine Bürogruppe einteilte, stellt jedoch das Gegenteil fest. Heimarbeiter in Vollzeit erledigten einfache Dateneingaben langsamer und machten mehr Fehler. Mit der Zeit sank ihre relative Produktivität verglichen mit Büroarbeitern sogar weiter. Auch diese Ergebnisse legen nahe, dass Arbeitskräfte im Homeoffice langsamer dazulernen (Atkin et al. 2023).

ZWEI AUSSICHTLOSE SPANNUNGSFELDER?

Zweifellos bilden diese Ergebnisse auch die Corona-Krise und die plötzlichen Veränderungen der Arbeitswelt ab. Trotzdem verdeutlichen sie ein entscheidendes Spannungsfeld, das in der Organisationsliteratur bestens bekannt ist. Physische Nähe zu Kollegen ist wichtig für die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten. Im Büro ist es einfacher, erfahrene Kollegen spontan nach Hilfe zu fragen oder ihre Arbeitsabläufe nachzuahmen. Für diese entstehen jedoch zeitliche Kosten. Eine kürzlich erschienene Analyse der Arbeit von IT-Ingenieuren einer großen US-Firma verdeutlicht dieses Dilemma. Die Büros der Firma mussten aufgrund der Pandemie schließen. In dieser Zeit gaben sich Teams, die vorher im gleichen Gebäude saßen, 74% weniger Rückmeldungen zu Computercodes als Teams, die bereits davor remote kommunizierten (Emanuel et al. 2023). Darunter litt die Arbeit von jüngeren Ingenieuren, erfahrenere Entwickler hingegen steigerten ihren Output. Sie verbrachten weniger Zeit mit dem Mentoring der Kollegen und mehr Zeit mit Programmieren. Das zeigt sich auch in einer Untersuchung, in der einigen Praktikanten einer großen Investmentbank informelle Gespräche mit Senior Managern via Zoom angeboten wurden. Praktikanten, die von dieser Möglichkeit Gebrauch machten, erhöhten ihre Chance auf ein Stellenangebot. Außerdem bewerteten direkte Vorgesetzte ihre Leistung besser (Bojinov et al. 2023).

Ein ähnliches Spannungsfeld zeichnet sich auch im Hinblick auf das Innovationspotenzial ab. Unter-

suchungen zeigen, dass Homeoffice den internen Austausch der Teams stärkt, aber teamübergreifende Kommunikation einschränkt (Yang et al. 2022; Bloom et al. 2022). In einer Reihe von Experimenten belegen Forscher darüber hinaus, dass virtuell kommunizierende Teams weniger kreative Ideen entwickeln als Teams in Präsenz (Brucks und Levav 2022). Die entscheidende Erkenntnis: Wo Kreativität und Wissensteilung wichtig ist, kann Homeoffice den informellen oder spontanen Austausch und so langfristige Produktivitätsgewinne behindern.

Müssen Unternehmen nun das Homeoffice abschreiben? Nein. Denn neben dem ungewohnten Arbeitsumfeld und den Widrigkeiten der Pandemie sind Zwangsversetzungen ins Vollzeit-Homeoffice auch kein überzeugendes Szenario für die Zukunft. Umfragen zufolge wünschen sich die meisten Beschäftigten auch einige Bürotage. Daher sind vor allem die Folgen hybrider Regelungen bzw. einer Homeoffice-Option relevant.

HYBRIDE MODELLE: DAS BESTE AUS BEIDEN WELTEN?

In der Tat zeichnet die Studienlage zu hybriden Regelungen und Optionsmodellen ein deutlich positiveres Bild. In einem Feldexperiment testeten Forscher den Effekt einer Option fürs Homeoffice bei hochqualifizierten Beschäftigten eines chinesischen Reiseunternehmens. Ein Teil der Angestellten durfte zwei Tage pro Woche zuhause zu arbeiten. Der Rest arbeitete weiter im Büro. Im Schnitt arbeitete die Homeoffice-Gruppe einen Tag pro Woche von zuhause. Im Ergebnis war sie nach sechs Monaten weder unproduktiver, noch gab es seltener Beförderungen. Zudem kündigten die Mitglieder der Homeoffice-Gruppe seltener und waren zufriedener mit ihrem Job als die Bürogruppe. Die Einstellung zum Homeoffice verbesserte sich am stärksten bei Managern, die vor dem Experiment eher negative Erwartungen hatten (Bloom et al. 2022).

Ein ähnliches Ergebnis fand eine Feldstudie aus Italien mit Beschäftigten eines großen Mehrsparten-Versorgungsunternehmens. Ein Tag pro Woche orts- und zeitflexibles Arbeiten führte zu leichtem Produktivitätszuwachs, ohne die Teamleistung zu beeinträchtigen. Krankheitstage reduzierten sich. Die Zufriedenheit stieg (Angelici und Profeta 2023).

In einem anderen Feldexperiment wurden Personalangestellte einer großen NGO in Bangladesch unterschiedlich viele Homeoffice-Tage pro Woche zugeteilt. Danach werteten die Forscher die digitale Kommunikation der Mitarbeiter aus. Das Ergebnis: Beschäftigte mit einem moderaten Homeoffice-Anteil zwischen 20 und 40% der Arbeitszeit arbeiteten am innovativsten und erzielten höhere Leistungsbewertungen (Choudhury et al. 2022).

Die stärksten Produktivitätseffekte ermittelt eine oft zitierte Feldstudie mit chinesischen Callcenter-Beschäftigten.

schäftigten. Ein Teil der Belegschaft wurde vier Tage pro Woche ins Homeoffice geschickt und kam einen Tag für Schulungen und Meetings ins Büro. Dabei stieg ihre Produktivität um 13% durch weniger Pausen und effizienteres Arbeiten relativ zur Bürogruppe. Kündigungen sanken sogar um 50% infolge höherer Jobzufriedenheit (Bloom et al. 2015).

SELEKTIONSEFFEKTE: WER WILL INS HOMEOFFICE?

Ein weniger beachtetes Ergebnis der Callcenter-Studie: Als nach Beendigung des Experiments ein Homeoffice-Angebot für alle eingeführt wurde, kehrte die Hälfte der Homeoffice-Gruppe freiwillig ins Büro zurück. Die Rückkehrer hatten ihre Leistung zuhause am wenigsten steigern können. Gleichzeitig verzichteten einige aus der Bürogruppe aufs Homeoffice, nachdem sie die Erfahrungen ihrer Kollegen beobachten konnten. Zusammen steigerte dies die Produktivität der zuhause Arbeitenden in den Folgewochen um weitere 9 Prozentpunkte.

Um die Produktivitätseffekte eines Homeoffice-Angebots zu messen, muss folglich berücksichtigt werden, wer das Angebot wahrnimmt, sich also ins Homeoffice »selektiert«. Der Selektionseffekt wird in der öffentlichen Diskussion bislang praktisch ignoriert. Während der Pandemie war Selektion unerheblich, da damals möglichst alle ins Homeoffice versetzt wurden. Heute gilt das nicht mehr. Ein Beispiel: Selbst wenn der Behandlungseffekt von Homeoffice negativ ist, könnte die Produktivität des Unternehmens in der Summe steigen. Denn einerseits könnten vor allem diejenigen die Homeoffice-Option annehmen, die von einer ruhigen Atmosphäre im Heimbüro profitieren (wie im Callcenter-Experiment). Andererseits könnte das Homeoffice-Angebot leistungsfähigere Bewerber anziehen.

In der Gesamtschau ist die Evidenz zu Selektionseffekten allerdings noch uneindeutig. In der Feldstudie mit niedrigqualifizierten indischen Arbeitskräften waren jene mit Homeoffice-Präferenz beim Einstellungstest zwar produktiver, während des Experiments waren sie zuhause jedoch weniger leistungsfähig als im Büro. Die US-Callcenter-Studie, die einen negativen Behandlungseffekt von Homeoffice feststellt, zeigt auch, dass ein großer Teil dieses Effekts durch die Selektion leistungsschwächerer Personen in Remote-Jobs zustande kam. Zuletzt gibt es auch Studien, die keinerlei Zusammenhang zwischen Leistungsfähigkeit und dem Wunsch nach Homeoffice findet (Bloom et al. 2022). In dieser Frage bleibt der wissenschaftliche Konsens also offen.

FAZIT: DAS COMEBACK DER BÜROS WIRD ES NICHT GEBEN

Es lassen sich vier Punkte festhalten: *Erstens* liefert das von Corona erzwungene Experiment Erkenntnisse über Worst-Case-Szenarien von Vollzeit-Homeoffice-Modellen unter erschwerten Bedingungen. Auf den Kontakt vor Ort zu verzichten, verursacht langfris-

tig Kosten, die einen Umstieg auf Vollzeit-Homeoffice in der Regel unattraktiv machen. Es gibt erfolgreiche Modelle, die komplett auf dezentrale Teams setzen. Dabei stehen Kostenvorteile durch Bürolosigkeit und billigere Arbeitskräfte oft mit hoher digitaler Affinität im Vordergrund. Ein Beispiel ist die größte All-Remote-Firma GitLab, die im Softwarebereich mehr als 2 000 Menschen weltweit beschäftigt, ohne eigene Büros zu unterhalten. Management und Arbeitsprozesse bauen dabei von Grund auf eine Remote-Kultur, von der Kommunikation, Dokumentation bis hin zum Mentoring. Solche Kostenvorteile sind prinzipiell in vielen Unternehmen möglich. Jedoch dürften sie eher im geringeren Ausmaß bei einfach zu koordinierenden Stellen oder Supportfunktion wie etwa Callcenter-Dienstleistungen überwiegen.

Zweitens: Hybride Modelle können die Spannungsfelder zwischen Homeoffice, langfristiger Innovationskraft und Wissens-Spillover ausbalancieren. Dafür ist Koordination unvermeidlich. Juniors profitieren vom Büro nur, wenn Seniors auch präsent sind. Und nichts ist frustrierender als Teammeetings, in denen manche im Konferenzraum sitzen, während der Rest per Video zugeschaltet wird. Manager haben das bereits erkannt. Berichte über die mögliche Abwicklung von Homeoffice in prominenten Firmen wie Apple, IBM, Disney oder Zoom spiegeln genau diese Koordinierungsansätze wider.

Drittens erhalten Homeoffice- und Bürogruppen in den Feldexperimenten typischerweise die gleiche technische Ausstattung. Dadurch wollen Forscher den Effekt des Homeoffice isolieren. Doch gerade deshalb sollten die ermittelten Produktivitätseffekte eher als Untergrenze verstanden werden. Wer Homeoffice-Erfahrung hat, merkt schnell, dass geeignete Technik für effektives Arbeiten zuhause langfristig essenziell ist. Technologische Entwicklungen in diesem Bereich stimmen optimistisch. So hat der Homeoffice-Boom die Anzahl der Patentanmeldungen im Bereich von Remote-Arbeit seit 2019 mehr als verdoppelt (Bloom et al. 2021). Neue technische Lösungen dürften dezentrales Arbeiten zukünftig zweifellos noch attraktiver machen.

Viertens: Es ist wissenschaftlich noch offen, wie Selektion ins Homeoffice die Produktivität beeinflusst. Doch klar ist: Unternehmen müssen jetzt schon schmerzhaft Lohnprämien anbieten, um Homeoffice zu verwehren. Der Fachkräftemangel verstärkt den Druck. Dazu kommen Kosten durch höherer Kündigungsraten. Laut der ifo Konjunkturumfragen im August 2023 planen nur 8% der Unternehmen restriktivere Homeoffice-Regelungen. 84% wollen die Regelungen unverändert lassen. Und 8% wollen sogar flexibilisieren. Der Wirbel um die Rückkehr ins Büro wird also von wenigen Arbeitgebern getrieben. Die meisten haben jedoch erkannt: Nicht das *Ob*, sondern die Frage *Wie* Homeoffice erfolgreich integriert werden kann, ist heute wesentlich. Kein Homeoffice ist eben auch keine Lösung.

REFERENZEN

- Alipour, J.-V., C. Langer und L. O’Kane (2021), »Is Working From Home Here to Stay? A Look at 35 Million Job Ads«, *CESifo Forum* 22(6), 44–46.
- Angelici, M. und P. Profeta (2023), »Smart Working: Work Flexibility Without Constraints«, *Management Science*, May, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4767>.
- Atkin, D., A. Schoar und S. Shinde (2023), »Working from Home, Worker Sorting and Development«, NBER Working Paper 31515.
- Barrero, J. M., N. Bloom und S. J. Davis (2021), »Why Working From Home Will Stick«, University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper 2020-174.
- Bloom, N., H. Ruobing und J. Liang (2022), »How Hybrid Working From Home Works Out«, NBER Working Paper 30292, verfügbar unter: <https://doi.org/10.3386/w30292>.
- Bloom, N., S. J. Davis und Y. Zhestkova (2021), »COVID-19 Shifted Patent Applications toward Technologies That Support Working from Home« *AEA Papers and Proceedings* 111, 263–66, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1257/pandp.20211057>.
- Bloom, N., J. Liang, J. Roberts und Z. J. Ying (2015), »Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment«, *The Quarterly Journal of Economics* 130 (1), 165–218, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>.
- Bojinov, I., P. Choudhury und J. N. Lane (2023), »Virtual Watercoolers: A Field Experiment on Virtual Synchronous Interactions and Performance of Organizational Newcomers«, Harvard Business School Working Paper 21-125, May 2021, revised February 2023.
- Brucks, M. S. und J. Levav (2022), »Virtual Communication Curbs Creative Idea Generation«, *Nature* 605, 108–112, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1038/s41586-022-04643-y>.
- Choudhury, P., T. Khanna, C. Makridis und K. Schirmann (2022), »Is Hybrid Work the Best of Both Worlds? Evidence from a Field Experiment«, Harvard Business School Strategy Unit Working Paper 22–063, verfügbar unter: <https://www.ssrn.com/abstract=4068741>.
- Emanuel, N. und E. Harrington (2021), »Working Remotely? Selection, Treatment, and the Market for Remote Work«, Working Paper, verfügbar unter: https://scholar.harvard.edu/files/eharrington/files/harrington_jmp_working_remotely.pdf.
- Emanuel, N., E. Harrington und A. Pallais (2023), »The Power of Proximity to Coworkers: Training for Tomorrow or Productivity Today?«, Working Paper.
- Gibbs, M., F. Mengel und C. Siemroth (2023), »Work from Home and Productivity: Evidence from Personnel and Analytics Data on Information Technology Professionals«, *Journal of Political Economy Microeconomics* 1(1), 7–41, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1086/721803>.
- Hawkins, A. J. (2023), »Elon Musk Says ‘Get off Your Work-from-Home Bullshit’«, *The Verge*, 17. Mai 2023, verfügbar unter: <https://www.theverge.com/2023/5/16/23726294/elon-musk-remote-work-cnbc-interview>.
- Mas, A. und A. Pallais (2017), »Valuing Alternative Work Arrangements«, *American Economic Review* 107(12), 3722–59, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1257/aer.20161500>.
- Mollman, S. (2023), »OpenAI CEO Sam Altman Says Remote Work ‘Experiment’ Was a Mistake – And ‘It’s Over’«, *Fortune*, 5. Mai 2023, verfügbar unter: <https://fortune.com/2023/05/05/openai-ceo-sam-altman-remote-work-mistake-return-to-office/>.
- Nagler, M., J. Rincke und E. Winkler (2021), »How Much Do Workers Actually Value Working From Home?«, CESifo Working Paper 10073.
- Yang, L., D. Holtz, S. Jaffe, S. Suri, S. Sinha, J. Weston, C. Joyce, N. Shah, K. Sherman, B. Hecht und J. Teevan (2022), »The Effects of Remote Work on Collaboration among Information Workers«, *Nature Human Behaviour* 6, 43–54, verfügbar unter: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.