



# Homeoffice-Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox?

22. April 2021

**Autoren**

Jochen Möbert

+49(69)910-31727

jochen.moebert@db.com

Marc Schattenberg

+49(69)910-31875

marc.schattenberg@db.com

[www.dbresearch.de](http://www.dbresearch.de)

Deutsche Bank Research Management

Stefan Schneider

Wir vergleichen die aktuelle Debatte mit der Diskussion rund um die Einführung der Computer in den 1980er Jahren. Damals wie heute könnten sich positive und negative Effekte gesamtwirtschaftlich zunächst nahezu egalisieren. Wir erwarten daher, dass die Produktivitätsfrage erst in einigen Jahren geklärt werden dürfte.

Tabelle: Viele Faktoren bestimmen die Produktivität im Homeoffice	
Pro	Contra
<b>Arbeitnehmer</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitliche und räumliche Flexibilität Arbeit</li> <li>• Qualität Arbeitsumfeld</li> <li>• Entfallendes Pendeln</li> <li>• Vereinbarkeit von Familie &amp; Beruf</li> <li>• Potenziell verfügbare freie Stellen</li> <li>• Matching Arbeitnehmer und -geber</li> <li>• Flexibilität bzgl. Arbeitsweise verschiedener Mitarbeitertypen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgrenzung Arbeit von Freizeit</li> <li>• Arbeitsrhythmus leidet</li> <li>• Mehr Ablenkung</li> <li>• Koordination Kommunikation</li> <li>• Technik teilweise noch Barriere</li> <li>• Eingeschränkter Kontakt zu Kollegen</li> <li>• Ggf. Einfluss auf Beförderungschancen</li> <li>• Kaum „netzwerken“ im Unternehmen</li> <li>• Weniger informelle Kontakte</li> <li>• Homeoffice-Müdigkeit nach steiler Lernkurve</li> </ul>
<b>Unternehmen</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduktion der Bürofläche</li> <li>• Digitalisierungsschub verschlankt Organisation</li> <li>• Weniger Mikromanagement, mehr Ergebnisorientierung</li> <li>• Produktivitätsgewinne durch höhere Technikaffinität</li> <li>• Mehr geeignete Bewerber</li> <li>• Matching Arbeitnehmer /-geber verbessert</li> <li>• Globaler Arbeitsmarkt kann Kosten reduzieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere Kommunikation belastet mittel-/langfristig</li> <li>• Steuerung kommunikationsintensiver Tätigkeiten/Projekte</li> <li>• Systemausfall bei Strom- und/oder IT-Ausfall</li> <li>• Erschwertes Einhalten von Regulierungsregeln</li> <li>• Risiko Offenlegung/Verlusts vertraulicher Daten erhöht</li> <li>• Nicht-intendierte Kreativprozesse erschwert</li> <li>• Technik teilweise noch Barriere</li> <li>• Geringere Diversität durch Selbstselektion</li> </ul>
<b>Gesellschaft</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringere CO<sub>2</sub>-Emissionen durch weniger Pendeln</li> <li>• Weniger Nachfrage nach Wohnfläche in Zentren der Metropolregionen</li> <li>• Entlastung Infrastruktur von Ballungsräumen</li> <li>• Stärkung der Ränder von Metropolregionen gleicht Lebensverhältnisse an</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen durch zusätzlichen Neubau</li> <li>• CO<sub>2</sub>-Emissionen durch Konversion von Büro- zu Wohngebäuden</li> <li>• Skalenerträge bevorteilen große Unternehmen</li> <li>• Globaler Arbeitsmarkt bedroht Sozialstaat</li> <li>• Finanzstabilität: Abschreibungen auf Kredite für Bürogebäude</li> </ul>





## Homeoffice-Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox?

---

In der Arbeitswelt hat sich im Zuge der Corona-Pandemie ein neuer Konsens herausgebildet. Hybriden Arbeitsmodellen gehört, soweit es die betrieblichen Aufgaben zulassen, die Zukunft. Darauf deuten sowohl Befragungen in den Führungsetagen als auch die Antworten von Arbeitskräften hin. Durchschnittlich zwei Arbeitstage im Homeoffice[1] und drei Tage im traditionellen Büro könnte die neue Normalität in der Post-Corona-Welt werden.

Derzeit bleibt allerdings die Nutzung von Homeoffice noch hinter den Möglichkeiten zurück. Eine Studie des ifo-Instituts kommt zu dem Ergebnis, dass im März 2021 nur etwas mehr als die Hälfte (31,7%) des deutschen Homeoffice-Potenzials (56%)[2] durch jene abhängig Beschäftigte ausgeschöpft wurde, die wenigstens teilweise von zu Hause aus arbeiten könnten.[3] Dass dies trotz Corona-Pandemie und Abstandsgebot der Fall ist, hat wohl viele Ursachen. Unsere Tabelle gibt einen Überblick – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – über die zahlreichen Einflussfaktoren und Argumente rund um das Thema Homeoffice, die das Privat- und Arbeitsleben der Arbeitnehmer, die Unternehmen wie auch die Gesellschaft als Ganzes betreffen.

Die Produktivitätsfrage ist ein Faktor, der die Ausgestaltung und den Umfang von Homeoffice wesentlich beeinflussen dürfte. Aktuell sind noch viele Fragen ungeklärt.[4] Angesichts der unterschiedlichen Perspektiven auf dieses Thema vermuten wir, dass dieser Zustand noch lange bestehen bleiben wird. Hier erscheint uns eine Analogie zu einem berühmten Statement von Nobelpreisträger Robert Solow hinsichtlich der verbreiteten Nutzung von Computern in den 1980er Jahren plausibel: "You can see working from home everywhere but in the productivity statistics." Wenngleich die massive Ausweitung von Homeoffice während der Corona-Pandemie in erster Linie dem Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz dient, so spielen für die Zeit danach auch Abwägungen zur Produktivität eine gewichtige Rolle. So wie sich die positiven Effekte der breiten Einführung von Computern erst nach erheblicher Zeit zeigten, so könnte sich auch das Ausmaß der gesamtheitlichen Produktivitätseffekte beim mobilen Arbeiten erst später offenbaren.

Vier Erklärungsansätze existieren für dieses Paradox der 1980er Jahre: erstens Messfehler, zweitens erhöhten Computer die Komplexität und die Fortschritte waren daher geringer als allgemein angenommen, drittens traten positive Effekte erst verzögert – oft Jahrzehnte später – auf und viertens eine Diskrepanz zwischen individueller und volkswirtschaftlicher Produktivität.

Ähnliche Argumente erklären womöglich auch die unterschiedlichen Beobachtungen und Wahrnehmungen zum beruflichen Arbeiten in den heimischen vier Wänden. So schreiben sich Arbeitnehmer selbst eine relativ hohe Produktivität im Homeoffice zu.[5],[6] Befragungen von Personalmanagern vermitteln aber ein eher durchwachsenes Bild.[7] Möglicherweise überschätzen die Arbeitnehmer ihre Produktivität auch deshalb, weil sie die Arbeitszeit zumindest anteilig um die wegfallende Pendelzeit ausweiten.[8]

Zweitens könnte Homeoffice die Komplexität betrieblicher Prozesse erhöhen. Es gibt viele Tätigkeiten, die sich im Homeoffice sehr gut ausführen lassen. Jedoch bedürfen ergebnisoffene, kreative Aufgaben oftmals einer intensiven Kommunikation in und über Teams hinweg. Auch eine reibungslos funktionierende Technik dürfte bei intensiver Nutzung die Konzentration belasten – insbesondere beim Informationsaustausch in größeren Gruppen. Wenngleich die bisherigen Ergebnisse von der Corona-Krise überlagert werden, legen einige



## Homeoffice-Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox?

---

Befragungen und Statistiken nahe, dass insbesondere die Forschung und Entwicklung im Homeoffice weniger effektiv ist.[9],[10]

Drittens könnte es langfristige Effekte geben, die die Produktivität sowohl reduzieren als auch erhöhen. Kurzfristig dürften bestehende Teams, die nun vermehrt im Homeoffice arbeiten, ihre Effizienz beibehalten und womöglich sogar steigern. Unklar bleibt aber, wie das Einarbeiten neuer Mitarbeiter gelingt. Ebenso könnte der Aufbau informellen Wissens und ebensolcher Netzwerke herausfordernd sein. Möglicherweise werden diese Barrieren sowohl dank wachsender Erfahrung als auch durch eine zunehmend technikaffine Arbeitnehmerschaft mit der Zeit abgebaut. Möglicherweise werden sie aber aufgebaut, weil Teamstrukturen ausfransen und das implizite Verständnis zwischen Kollegen leidet.

Wir tendieren dazu, langfristig eher eine im Durchschnitt niedrigere individuelle Produktivität im Homeoffice zu erwarten.[11],[12] Insbesondere wenn wir die Ausweitung der Arbeitszeit ins Kalkül ziehen und damit weniger das reine Arbeitsergebnis, sondern das Arbeitsergebnis pro Zeiteinheit berücksichtigen. Basierend auf globalen Unternehmensdaten zu E-Mailverkehr und Meeting-Teilnahme von gut 3 Mio. Arbeitskräften während der unterschiedlichen Lockdown-Phasen kommen DeFilippis et al. zu dem Ergebnis, dass sich der Arbeitstag um durchschnittlich knapp 50 Minuten verlängert hat.[13] Diese differenzierte Betrachtung erklärt unter anderem den Anstieg der Produktivität in der viel beachteten Studie von Bloom et al. zur Einführung von Homeoffice in einem großen chinesischen Reisebüro.[14] Gleichzeitig könnte die gesamtwirtschaftliche Produktivität durchaus steigen.[15] Die Kosten der Unternehmen für Büroraum dürften tendenziell fallen. Zudem könnten die Unternehmen wohl auch das Homeoffice ausweiten, um damit eine weitreichende Digitalisierung der gesamten Organisation zu forcieren. So würde Homeoffice langfristig die Fixkosten stark reduzieren. Unter dem Strich rechnen Barrero et al. nach der Corona-Pandemie für die USA mit einem positiven aggregierten Produktivitätseffekt von 2,4% infolge des Beibehaltens von Homeoffice-Lösungen.[16]

Zu guter Letzt stößt sowohl die Digitalisierung der Unternehmen als auch der globale Homeoffice-Boom die Tür zum globalen Arbeitsmarkt weiter auf. Die Zahl sehr gut qualifizierter Bewerber mit moderaten Lohnforderungen könnte kräftig zunehmen und so die Produktivität der Unternehmen erhöhen. Global betrachtet könnten hiervon viele, aber bei Weitem nicht alle Arbeitnehmer profitieren. Die durch die Politik gesetzten sozialpolitisch motivierten Rahmenbedingungen dürften dabei für die Produktivitätsfrage von enormer Bedeutung sein.

Aber auch auf die Unternehmen kommen vor dem Hintergrund des sich weiter verschärfenden Fachkräftemangels zusätzliche Herausforderungen zu. Eher karriereorientierte Beschäftigte könnten Homeoffice als ein Karrierehindernis wahrnehmen. Für familienorientierte Arbeitskräfte könnte es dagegen eine Möglichkeit sein, persönliche und berufliche Ziele zu vereinen. Auf die Produktivitätsfrage dürfte es also sehr viele individuelle Antworten geben. Aufgrund dieser vielen unterschiedlichen Aspekte und der hohen Komplexität dürfte es wohl noch einige Jahre dauern, bis sich ein Konsens über die Produktivitätsfrage herauskristallisiert. Bis dahin könnte das abgewandelte Statement Robert Solows die Lage treffend beschreiben.



## Homeoffice-Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox?

---

1. ) Der Begriff Homeoffice wird hier als Synonym sowohl für mobiles Arbeiten als auch für Telearbeit verwendet.
2. ) Die DAK-Gesundheit geht von einem Homeoffice-Potenzial von 45% aller Beschäftigten aus und ermittelt für Februar 2021 eine Nutzungsquote von 38%. Der Unterschied zum Ergebnis des ifo Instituts lässt sich u.a. auf die Methodik zurückführen.
3. ) Alipour, Jean-Victor, Oliver Falck, Andreas Peichl und Stefan Sauer (2021). Homeoffice-Potenzial weiterhin nicht ausgeschöpft.ifo Schnelldienst digital 6/2021.
4. ) OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19). Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen? Updated 7 September 2020. Download 1 Apr 2021.
5. ) Bonin, Holger, Werner Eichhorst, Jennifer Kaczynska, Angelika Kümmerling, Ulf Rinne, Annika Scholten und Susanne Steffes (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice. Kurzexpertise im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. S 30.
6. ) Hofmann, Josefine, Alexander Piele und Christian Piele (2021). Arbeiten in der Corona-Pandemie. Fraunhofer IAO, S. 2.
7. ) Alipour, Jean-Victor, Oliver Falck, Alexandra Mergener und Simone Schüller (2020). Wiring the Labor Market Revisited: Working from Home in the Digital Age. CESifo Forum 3 / 2020 September, Volume 21.
8. ) Brenke Karl (2016), Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. DIW Wochenbericht 5/2016, S. 95-105.
9. ) Bertschek, Irene (2021). Corona-Krise hemmt Innovationsaktivitäten von Unternehmen. ZEW-Umfrage zu Auswirkungen der Corona-Krise auf die Innovationsaktivität im Rahmen des EFI-Gutachtens. ZEW Pressemitteilung. 24. Februar 2021.
10. ) Deutsches Patent- und Markenamt. Pressemitteilung vom 5. März 2021, „Marken-Boom im Lockdown“.
11. ) Morikawa, Masayuki (2020). Productivity of Working from Home during the COVID-19 Pandemic: Evidence from an Employee Survey. RIETI.
12. ) Behrens, Kristian, Sergey Kichko und Jaques-François Thisse (2020). Working from home: Too much of a good thing. Voxeu.org. 13 February 2021.
13. ) DeFilippis, Evan, Stephen Michael Impink, Madison Singell, Jeffery T. Polzer und Raffaella Sadun (2020). Collaborating during the Coronavirus: The impact of COVID-19 on the nature of work. NBER Working Paper 27612.
14. ) Bloom, Nicholas, James Liang, John Roberts und Zhichun Jenny Ying (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. The quarterly journal of economics 130(1), S. 165-218.
15. ) Die Vorzeichen von individueller und gesamtwirtschaftlicher Produktivität wären also genau umgekehrt zu der Einführung der Computer in den 1980er Jahren.
16. ) Barrero, Jose Maria, Nicholas Bloom und Steven Davis (2020). Why working from home will stick. University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics Working Paper No. 2020-174.



## Homeoffice-Potenzial in Deutschland nur etwa zur Hälfte genutzt. Gibt es ein Produktivitätsparadox?

---

© Copyright 2021. Deutsche Bank AG, Deutsche Bank Research, 60262 Frankfurt am Main, Deutschland. Alle Rechte vorbehalten. Bei Zitaten wird um Quellenangabe „Deutsche Bank Research“ gebeten.

Die vorstehenden Angaben stellen keine Anlage-, Rechts- oder Steuerberatung dar. Alle Meinungsäußerungen geben die aktuelle Einschätzung des Verfassers wieder, die nicht notwendigerweise der Meinung der Deutsche Bank AG oder ihrer assoziierten Unternehmen entspricht. Alle Meinungen können ohne vorherige Ankündigung geändert werden. Die Meinungen können von Einschätzungen abweichen, die in anderen von der Deutsche Bank veröffentlichten Dokumenten, einschließlich Research-Veröffentlichungen, vertreten werden. Die vorstehenden Angaben werden nur zu Informationszwecken und ohne vertragliche oder sonstige Verpflichtung zur Verfügung gestellt. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Angemessenheit der vorstehenden Angaben oder Einschätzungen wird keine Gewähr übernommen.

In Deutschland wird dieser Bericht von Deutsche Bank AG Frankfurt genehmigt und/oder verbreitet, die über eine Erlaubnis zur Erbringung von Bankgeschäften und Finanzdienstleistungen verfügt und unter der Aufsicht der Europäischen Zentralbank (EZB) und der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) steht. Im Vereinigten Königreich wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Filiale London, Mitglied der London Stock Exchange, genehmigt und/oder verbreitet, die von der UK Prudential Regulation Authority (PRA) zugelassen wurde und der eingeschränkten Aufsicht der Financial Conduct Authority (FCA) (unter der Nummer 150018) sowie der PRA unterliegt. In Hongkong wird dieser Bericht durch Deutsche Bank AG, Hong Kong Branch, in Korea durch Deutsche Securities Korea Co. und in Singapur durch Deutsche Bank AG, Singapore Branch, verbreitet. In Japan wird dieser Bericht durch Deutsche Securities Inc. genehmigt und/oder verbreitet. In Australien sollten Privatkunden eine Kopie der betreffenden Produktinformation (Product Disclosure Statement oder PDS) zu jeglichem in diesem Bericht erwähnten Finanzinstrument beziehen und dieses PDS berücksichtigen, bevor sie eine Anlageentscheidung treffen.