

Home Office: Vorsicht mit Antworten von der Stange¹

Prof. Dr. Tobias Just, FRICS, Universität Regensburg und IREBS Immobilienakademie

Einleitung

In Deutschland arbeiten rd. 15 Millionen Menschen auf etwa 410 Mio. m² Büromietfläche.² Zwar arbeiteten auch vor 2020 viele Menschen hin und wieder von zu Hause aus, doch erst im Zuge der Corona-Pandemie wurde das Heimbüro für viele Arbeitskräfte alternativlos. Die Erfahrungen, die in dieser Lockdown-Zeit gemacht wurden, waren sicherlich gemischt; tägliche Reisezeiten wurden verkürzt, Abstimmungen mussten auf neuen elektronischen Wegen erfolgen, die Frage nach der Vereinbarkeit von Arbeit und Familie wurde in jeder Stunde neu verhandelt und nicht nur zu den richtungweisenden Entscheidungen der Familien- und Karriereplanung.

Vor allem aber haben viele Unternehmen und deren Führungskräfte die Berührungängste mit dem Thema Home Office ablegen müssen und sich damit auf eine Lernkurve begeben, die zuvor oft aus Vorsicht oder Vorurteil vermieden wurde und Mitarbeiter brauchten keinen Heldenmut aufzubringen, um ihren Wunsch nach Home Office zu äußern. Nun ist es mit Erfahrungen wie mit märchenhaften Geistern in Flaschen; sind sie erst einmal gemacht (befreit), ist es unmöglich so zu tun, als gäbe es die Erfahrung nicht: Der Geist bleibt dauerhaft außerhalb der Flasche. Hier endet dann aber auch schon die Analogie zwischen Erfahrungen und Flaschengeistern, denn es liegt in erster Linie an uns, was wir aus unseren neuen Erfahrungen machen, sprich wie wir die Lernkurve emporklettern.³ Entsprechend ist die erste Botschaft dieses Standpunkts, dass alles, was wir bisher über Home Office in den wenigen Monaten gelernt haben, eben nur erste Schritte entlang eines längeren Lernweges gewesen sind.

Wie könnten die weiteren Schritte aussehen? Die Analysten von Catella (2020) haben in einer aktuellen Studie ermittelt, dass zwei von drei Befragten ein bis drei flexible Tage und 20% der Befragten sogar vollständig freie Einteilung von Arbeitszeit und Arbeitsort als wünschenswerteste Arbeitsorganisation bevorzugen. Diese zusätzliche Flexibilität könnte es den Unternehmen ermöglichen, mit den festen Büroflächen zu haushalten, und dies wiederum könnte die Büroflächennachfrage spürbar reduzieren. Würde z.B. jeder Mitarbeiter

¹ Seinen Anfang nahm dieser Standpunkt mit einem Twitter-Thread. Wer nicht viel Zeit hat, kann auch nur den Thread lesen: <https://twitter.com/ProfTobiasJust/status/1293869008484212737>.

² Für das Jahr 2015 wies bulwiengesa eine Bruttogrundfläche in Büros von 426 Mio. m² und eine Mietfläche (MFG) von 382,4 Mio. m² aus (siehe Just et al. 2017); die Mietfläche dürfte sich nach Auskunft von bulwiengesa bis Ende 2019 auf 410 Mio. m² erhöht haben. Des Weiteren beziffern Hammermann und Voigtländer (2020) die Zahl der Bürobeschäftigten für 2018 auf 14,8 Mio. Personen.

³ Ich vermute, bei Flaschengeistern haben wir weniger eigene Handlungsspielräume, muss aber einräumen, dass ich weitgehend jenseits des stabilen Eises empirischer Erfahrungen mutmaßen muss.

tatsächlich zwei Tage von zu Hause arbeiten und würde dann nur jede zweite Fläche der dadurch vorübergehend frei werdenden Flächen in bestehenden Büroräumen flexibler verplant werden, z.B. in Form von geteilten Büroarbeitsplätzen oder durch vermehrte Anmietung von Co-Working-Flächen, könnte dies ein Fünftel der Büroflächennachfrage langfristig reduzieren – 80 Mio. m² Mietfläche oder sieben Mal das Büroangebot in Frankfurt, unter sonst gleichen Bedingungen versteht sich.

In diesem Standpunkt geht es jedoch nicht darum zu schätzen, wie stark die Büroflächennachfrage in den nächsten Jahren sinken könnte (oder nicht), sondern es geht darum zu argumentieren, dass es sehr viele unterschiedliche Antworten auf die Frage nach einer angemessenen Home Office Quote in einem Unternehmen geben sollte und dass eine staatliche Einmischung hier mehr schaden als helfen kann. Letztlich hängt es von den individuellen Lernschritten und Bedürfnissen in den Teams und den Unternehmen ab.

Spezifische Anforderungen

Letztlich handelt es sich bei Büroimmobilien für ein Unternehmen um einen elementaren Produktionsfaktor. Die konkrete Entscheidung für oder wider eine spezifische Betriebsstätte sollte sich daran orientieren, ob der durch diese Entscheidung zusätzlich erwartete Gewinn im Vergleich zu jeder anderen Alternative höher oder niedriger ausfällt. Dies klingt trivial, doch leider sind hinter dieser Aussage eine ganze Reihe von Managemententscheidungen verborgen, über die aktuell vergleichsweise wenig diskutiert wird. Handelt es sich bei dieser Gewinngröße um den kurzfristig erzielbaren Zusatzgewinn, z.B. den Gewinn innerhalb eines Jahres oder wird eine diskontierte Größe aus vielen Jahreszusatzgewinnen maximiert? Entsteht der Effekt eher aus Umsatzzuwachsen oder aus Kostensenkungen oder aus einer Mischung aus beiden und ließen sich diese Effekte ggf. auch durch andere Maßnahmen realisieren? Diese Frage ist wichtig, da Kostensenkungen häufig verlässlicher geschätzt werden können als Umsatzveränderungen. Hängt das Ergebnis von politischen Rahmensetzungen ab oder ggf. vom Fehlen solcher Rahmensetzungen?

Konkreter: Natürlich könnten die Kosten für ein Unternehmen sinken, wenn ein Unternehmen weniger Bürofläche anmieten muss und die Mitarbeiter ihre private Wohnfläche in den Dienst des Unternehmens stellen, sprich, wenn die Privatwohnung zu einem Betriebsmittel würde. Das Unternehmen würde ja auch Geld sparen, wenn wir unsere privaten Rechner oder Drucker zur Arbeit mitbrächten. Dies gilt jedoch nur dann, wenn der Gesetzgeber diese Auslagerung dauerhaft toleriert. Aktuell müssen bei Telearbeitsplätzen, gemäß der Arbeitsstättenverordnung für arbeitsvertraglich vereinbarte Telearbeitsplätze, strengere Vorgaben hinsichtlich Sicherheit und Arbeitsplatzanforderungen eingehalten werden als bei mobilen Arbeitsplätzen. Dies lädt regelrecht zu regulatorischer Arbitrage ein und dürfte mittelfristige Regeländerungen bewirken. Dann könnten Regeln hinsichtlich Arbeitssicherheit oder der steuerlichen Behandlung dieser Betriebsmittel verschärft werden. Es ist nachvollziehbar, dass im Zuge der Pandemie mehr toleriert wurde als langfristig zu erwarten wäre. Krisenzeiten sind keine Zeiten für Erbsenzähler.

Die Kosten dürften auch nur dann sinken, wenn keine zusätzlichen Transaktionskosten in Form weiterer Abstimmungen, vermehrter Kontrollen oder daraus folgend höherer Ausgaben für Fehlerkorrekturen entstehen. Es ist plausibel, dass die Phase sehr großer Unsicherheit während des Lockdowns kein hinreichender Verhaltensproxy für Mitarbeiter und Führungskräfte für hoffentlich zukünftige Normaljahre darstellt. Mitarbeiter könnten in entspannten Jahren ihre Handlungsspielräume stärker ausnutzen als während der Phase hoher Arbeitsplatzunsicherheit, und Führungskräfte könnten sich unwohler mit dem möglicherweise empfundenen Macht- und Kontrollverlust fühlen als während der Ausnahmephase. Der Erfolg von Home-Office hängt dann nicht nur von technischen Parametern wie Raum- und IT-Verfügbarkeit ab, sondern wahrscheinlich noch viel stärker davon, welche Mentalitäten und welche konkreten Tätigkeiten in einem Team vorliegen und erbracht werden müssen.

Diese weichen Faktoren dürften gerade dort wichtig sein, wo die Büroarbeitskraft nicht nur fest definierte Arbeitspakete erledigt, sondern wo sich die Güte des Arbeitsergebnisses eben nicht im Vorhinein zu 100% bestimmen lässt, wo Zufälligkeiten im Miteinander ein unerwartetes Ergebnis aufzeichnen, wo die Interaktion von Menschen kreative Lösungen finden lässt oder dazu führt, dass ein neues Problem überhaupt erkannt wird.

Manchmal kommt es im täglichen Miteinander zu teamübergreifenden zufälligen Spillover-Effekten: Sie unterhalten sich mit der Controllerin beim Mittagessen und erkennen plötzlich eine Lösung für eine Marketingfrage, vielleicht, weil die Controllerin ungeahnt gerade eine Webseite für ihren Sportverein aufgesetzt hat und ein verwandtes Problem hat lösen müssen. Solche zufälligen Berührungspunkte sind darüber hinaus deswegen wichtig, weil sie den Zusammenhalt im Team stärken können. Für eine Führungskraft kann die Distanzführung dann anspruchsvoller sein als die Präsenzführung, weil Unstimmigkeiten weniger deutlich werden, Reibungen verdrängt werden; wobei „anspruchsvoll“ natürlich Managementsprech dafür ist, dass sich Mitarbeiter unverstanden fühlen könnten, dass die Motivation leidet oder dass vieles einfach ungesagt bleibt. Dort, wo kreatives Arbeiten entscheidend ist, müssen oft sehr unterschiedliche Menschen zusammengebracht werden und dies ist managementintensiv. Unzureichende Führung reduziert die Produktivität, denn Transaktionskosten steigen. Daher ist es wohl unwahrscheinlich, dass die von Alipour et al. (2020) ermittelten Home-Office Potenziale von über 50% für Deutschland mehr sind als eine Orientierung für eine technische Obergrenze und keineswegs eine plausible Schätzung des Erwartbaren.

Im Umkehrschluss bedeutet dies jedoch keineswegs, dass die aufgezeigten Kosten-Nutzen-Überlegungen stets in Richtung klassisches Büro zeigen müssen. Wertvolle zufällige Begegnungen sind auch außerhalb des Büros möglich, Manager können die geringere Kontrollintensität auch produktiv nutzen und empfundene Verantwortung und Freiheit können Mitarbeiter beflügeln. Weil Lernkurveneffekte von der kumulierten Produktionsleistung abhängen, ist es sogar wahrscheinlich, dass die Vorteile von (mehr) Home-Office sich erst allmählich entfalten.

Wichtig bleibt jedoch stets: Die optimale Lösung für ein konkretes Team hängt stark von den beteiligten Persönlichkeiten, ihren Erfahrungen, ihrer Technikaffinität, ihrem sozialen Miteinander, von den konkreten Projekten, von den gelebten Unternehmenswerten und wohl auch von der Marktphase ab. Das sind viel zu viele Parameter für Lösungen von der Stange für alle Unternehmen/Abteilungen/Menschen.

Ein Recht auf Home-Office würde dieser Vielschichtigkeit dann auch nicht gerecht, weil Arbeitnehmer unabhängig von den oben skizzierten Wirkungsmechanismen im Team Entscheidungen mit Teamwirkung treffen könnten. Ist dies mit Ineffizienzen verbunden, entstünden Beschäftigungsrisiken nicht nur für den betroffenen Mitarbeiter, sondern auch für die mittelbar betroffenen Teammitglieder.

Sicher ist, dass mehr Mitarbeiter und mehr Vorgesetzte nun über Home-Office als ganz normale Form des Arbeitens nachdenken und in ihre Strategie selbstverständlich einbinden und nicht mehr nur als Sonderlocke für wenige Ausnahmefälle. Dies hat zweifelsfrei eine quantitative Komponente für die Nachfrage nach herkömmlicher Bürofläche. Entscheidender dürften jedoch zwei qualitative Komponenten sein: Zum einen, welche Büroflächen werden künftig besonders stark nachgefragt werden, und zum anderen, wie organisieren wir künftig die Büroarbeit, um den vergrößerten Möglichkeitenraum auch zu nutzen. Sie ahnen es vielleicht, auch zu diesen zwei qualitativen Aspekten dürfte es keine Holzschnittantworten geben, sondern es wären zum Team passende Managementantworten erforderlich. Kurz gesagt, mehr Optionen eröffnen idealtypisch Kostensenkungspotenzial, führen jedoch zu mehr Managementanforderungen und leider leben wir in einer realen und nicht in einer idealtypischen Welt. Fehleinschätzungen hinsichtlich der Teammentalitäten und Projektanforderungen können zu Mehrkosten führen.

Für Immobilienmarktakteure folgen daraus (u.a.) vier Botschaften: Erstens, der Wert von Flexibilität von Büroflächen wird eher steigen. Dies ist durchaus eine gute Nachricht für Co-Working-Formate. Zweitens, wenn es Unsicherheit hinsichtlich Standardlösungen auf Nutzerebene gibt, werden Anbieter von maßgeschneiderten Lösungen, die das Geschäftsmodell der künftigen Nutzer kennen, belohnt. Drittens, weil es aktuell noch schwer ist, die quantitativen Flächenimplikationen einzuschätzen, sollten Investoren ihre Risikoprämie für Büroimmobilien eher nach oben gegenüber der Benchmark (z.B. Wohnen) anpassen. Viertens, es lohnt sich in der Post-Corona-Zeit sich noch mehr mit den Geschäftsmodellen und den Arbeitsmodellen der potenziellen Nutzer zu beschäftigen. Immobilienexpertise ist auch Nutzerexpertise.

Literatur:

Alipour, Jean-Victor / Falck, Oliver / Schüller, Simone, 2020, Germany's Capacities to Work from Home, Institute of Labor Economics, IZA Discussion Paper Series, Nr. 13152, Bonn.

Catella (2020). Market Tracker Q3 2020. https://www.catella.com/globalassets/global/mix-germany-corporate-finance/catella_mt_07_homeoffice_d.pdf. Letzter Zugriff 17.08.2020.

Hammermann, A., Voigtländer, M. (2020). Bürobeschäftigte in Deutschland, IW-Trends 3/2020. Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln.

Just, T.; Voigtländer, M.; Eisfeld, R.; Henger, R.; Hesse M. und Toschka, A. (2017). Wirtschaftsfaktor Immobilien 2017, IREBS Beiträge zur Immobilienwirtschaft 19, Regensburg.

Prof. Dr. Tobias Just FRICS

IREBS Immobilienakademie GmbH
Kloster Eberbach
65346 Eltville
Telefon: 06723 9950-30
E-Mail: tobias.just@irebs.de
www.irebs-immobilienakademie.de



Prof. Dr. Tobias Just FRICS ist Wissenschaftlicher Leiter und Geschäftsführer der IREBS Immobilienakademie und Lehrstuhlinhaber für Immobilienwirtschaft an der Universität Regensburg.