

# PSYCHISCHE GESUNDHEIT IM HOMEOFFICE



Arbeits- und organisationspsychologische  
Handlungsempfehlungen zur Umsetzung des Schutzes  
von Arbeitnehmer:innen im Homeoffice



universität  
innsbruck



GERECHTIGKEIT MUSS SEIN



”

Homeoffice braucht  
mehr als Vertrauen –  
nämlich gesetzliche  
Rahmenbedingungen!

**Renate Anderl**

AK Präsidentin

# INHALT

<b>1. Einleitung</b> .....	2
<b>2. Übersicht über psychische Belastungen und Gefahren im Homeoffice</b> .....	4
<b>3. Belastungsquellen im Homeoffice und Ableitung von Handlungsempfehlungen</b> .....	9
3.1. Ergonomie der Arbeitsumgebung.....	9
3.2. Arbeitszeitgestaltung und -strukturierung.....	10
3.3. Ausdehnung der Arbeitszeit und ständige Erreichbarkeit.....	11
3.4. Unterbrechungsfreies Arbeiten.....	13
3.5. Soziale Isolation.....	13
3.6. Information, Kommunikation, Vertrauen.....	15
3.7. Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben.....	16
3.8. Anpassung bestehender Führungs- und Managementpraktiken.....	17
3.9. Regelung des Zugangs zu Homeoffice.....	19
<b>4. Erfassung von spezifischen Belastungen im Homeoffice</b> .....	20
<b>5. Weitere relevante Aspekte der Arbeit im Homeoffice</b> .....	22
5.1. Chancen durch Homeoffice.....	22
5.2. Wie viel Homeoffice ist gesund?.....	23
5.3. Differenzielle Arbeitsgestaltung bei Homeoffice.....	24
5.4. Einführung von Homeoffice: Was können Arbeitgeber:innen proaktiv tun?.....	25
5.5. Betriebsvereinbarungen zu Homeoffice.....	26
<b>6. Arbeitspsychologische Handlungsempfehlungen zur Einführung, Gestaltung und Evaluierung von Homeoffice</b> .....	28
<b>7. Ausblick und Schlussfolgerung</b> .....	30
<b>Literatur</b> .....	31

# 1. EINLEITUNG

Seit Beginn der Covid-19-Pandemie mit mehrmaligen Lockdowns zum Schutz der Bevölkerung vor Infektionsgefahren hat sich das moderne Arbeitsmodell Homeoffice (Arbeiten von zu Hause) in Österreich weit verbreitet. 39 Prozent aller unselbstständig Beschäftigten (1,5 Mio. Österreicher:innen) waren laut den Ergebnissen der „Homeoffice-Studie“ des Bundesarbeitsministeriums (BMA, 2021) zumindest zeitweise im Homeoffice tätig, bei Homeoffice-fähigen Tätigkeiten waren es über 50 Prozent. In 71 Prozent aller Betriebe in Österreich wurde Homeoffice praktiziert und für mehr als zwei Drittel der Beschäftigten war Homeoffice eine neuartige Arbeitserfahrung. In bestimmten Branchen (z. B. Informations-/Kommunikationstechnologien, Finanz- und Versicherungswesen, Erziehung und Unterricht) war Homeoffice flächendeckend verbreitet, in größeren Betrieben mehr als in kleinen (BMA, 2021).

Bislang vorliegende Erfahrungen mit Homeoffice aus Sicht der Arbeitnehmer:innen und der Arbeitgeber:innen werden insgesamt positiv bilanziert. Trotz kurzfristiger Umstellung auf Homeoffice scheint sich das Arbeitsmodell hinsichtlich der Aufrechterhaltung des Arbeitsbetriebs im Unternehmen wie auch des individuellen Arbeitens am häuslichen Arbeitsplatz bewährt zu haben. Die Arbeitsergebnisse und die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten im Homeoffice werden positiv beurteilt, eher negativ hingegen werden die Kommunikation und Kooperation sowie das Arbeitsklima resümiert. Von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen wird die Möglichkeit zu Homeoffice in Form einer alternierenden (zwischen Büro und häuslichem Arbeitsplatz wechselnder) Telearbeit mit 1 bis 2 Tagen Homeoffice pro Woche begrüßt (BMA, 2021).

Am 01. 04. 2021 trat in Österreich das Homeoffice-Gesetzespaket in Kraft, das Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen mehr Rechtsklarheit, aber auch Flexibilität und Planbarkeit verschaffen soll. Homeoffice ist demnach freiwillig und einvernehmlich zwischen Arbeitgeber:in und Arbeitnehmer:in schriftlich zu vereinbaren und kann mit einmonatiger Frist zum Monatsletzten von beiden Parteien aus wichtigen Gründen widerrufen werden. Es besteht die Möglichkeit, eine Homeoffice-Pauschale in Anspruch zu nehmen und Kosten für Einrichtungen des Homeoffice steuerlich geltend zu machen, wobei der/die Arbeitgeber:in für die arbeitsbezogen notwendigen digitalen Arbeitsmittel (z. B. IT-

Hardware und Datenverbindung) aufzukommen hat. Arbeits- und Ruhezeiten sind entsprechend der Arbeitszeitgesetzgebung auch im Homeoffice einzuhalten.

Rechtliche Regelungen des Arbeitnehmer:innenschutzgesetzes (ASchG) und des Arbeitsinspektionsgesetzes (ArbIG) bleiben bei Homeoffice (mit Ausnahme der arbeitsstättenbezogenen Regelungen) anwendbar. Arbeitgeber:innen sind verpflichtet, die Arbeitnehmer:innen generell hinsichtlich der Erfordernisse der Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice zu unterweisen. Vom Arbeitsinspektorat darf die private Wohnung nur mit Zustimmung der Arbeitnehmer:innen betreten werden.

Das ASchG gibt wissenschaftlich begründete Merkmalsgruppen (Dimensionen) vor, zu denen eine Evaluierung psychischer Belastungen durch alle Arbeitgeber:innen hinsichtlich ihres Gefährdungspotenzials regelmäßig durchzuführen ist. Konkreter müssen Arbeitgeber:innen hierbei arbeitsbedingte psychische und physische Gefahren identifizieren und diese durch kollektiv wirksame Maßnahmen an der Quelle ausschalten oder reduzieren. Für die Arbeit im Homeoffice stellt sich die Frage, welche zusätzlichen bzw. spezifizierten psychischen Belastungen in dieser Arbeitsform vorliegen, wie Arbeitgeber:innen den Schutz ihrer Beschäftigten im Homeoffice gewährleisten (können) und wie Aufsichtsorgane (Arbeitsinspektorat) bzw. beratende Organisationen (AUVA) die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen überprüfen bzw. dahingehend beraten können.

Vor diesem Hintergrund wurde im Auftrag der Arbeiterkammer Wien eine Expertise erstellt, die auf Basis aktueller arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse zu arbeitsbedingten psychischen Gefahren im Homeoffice, unter Berücksichtigung der Bestimmungen des ASchG, als Ausgangspunkt für eine Handlungshilfe zur Evaluierung psychischer Belastungen der Arbeit im Homeoffice dienen soll.

*Christian Seubert  
Jürgen Glaser  
Paulino Jiménez  
Bettina Kubicek*

## 2. ÜBERSICHT ÜBER PSYCHISCHE BELASTUNGEN UND GEFAHREN IM HOMEOFFICE

Belastungsquellen im Homeoffice weisen in vielen Bereichen Überschneidungen mit regulärer Büro- und Bildschirmarbeit auf, es gibt aber auch einige Aspekte, die im Homeoffice anders oder völlig neu sind. Die untenstehende Tabelle gibt einen Überblick über die für Homeoffice, im Vergleich zu regulärer Büroarbeit, spezifischen Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen. Dafür wurde eine zusammenfassende **Darstellung des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK, 2013)** zu Dimensionen, Kategorien und Beispielen für arbeitsbedingte psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen können, **erweitert. Spezifische Gefahren** durch arbeitsbedingte psychische Belastungen, die im **Homeoffice** auftreten können, werden in einer **zusätzlichen Spalte** angeführt – ergänzt um Verweise auf Kapitel, in denen der entsprechende Aspekt näher erläutert wird.

# Dimensionen, Kategorien und Beispiele arbeitsbedingter psychischer Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen können – ergänzt um spezifische Aspekte im Homeoffice

## 1. Aufgabenanforderungen und Tätigkeiten

Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen	Beispiele für Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (illustrativ, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)	Spezifische Aspekte im Homeoffice
Körperliche Belastungen	<p><i>Arbeitsbedingungen verlangen ...</i></p> <p>Fehlhaltungen zu hohen Kraftaufwand zu hohe Genauigkeit / zu hohe Geschicklichkeit zu hohe Anforderungen an Sehen, Hören, Fühlen etc.</p>	<p>Langes Sitzen, einförmige Bildschirmarbeit mit hohen Anforderungen an Sehen, ergonomische Gestaltung des Arbeitsplatzes (Verantwortung des/der Arbeitgeber:in für Arbeitsmittel) →<b>3.1.</b></p>
Geistige Belastungen	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>zu hohe Konzentration und Aufmerksamkeit zu hohe Informationsdichte zu hohe/niedrige Komplexität fehlende Ganzheitlichkeit der Tätigkeit monotone Arbeitsabläufe / kurzzyklische Tätigkeiten</p>	<p>Gefahr der punktuellen Überforderung der geistigen Kapazitäten durch fehlende Einbindung in strukturgebenden Rahmen eines Präsenz-Arbeitssystems →<b>3.2.</b>; mehr einsame Entscheidungen, eingeschränkte Ganzheitlichkeit durch fragmentierte Tätigkeit →<b>3.6.</b></p>
Emotionale Belastungen	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>interne und externe Konflikte (Umgang mit schwierigen Kunden, gewalttätige Übergriffe, ...) Freundlichkeitsdruck („Lächelstress“) belastenden Umgang mit Leid zu hohe Verantwortung für Personen bzw. Ergebnisse</p>	<p>Soziale Unterstützung durch Kolleg:innen bei Konflikten nicht unmittelbar verfügbar →<b>3.5.</b>; Auswirkung von arbeitsbezogenen Konflikten auf Privatleben wahrscheinlicher →<b>3.7.</b></p>
Qualifikationsprobleme	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>Aufgabenüberforderung Aufgabenunterforderung fehlende Einschulung/Unterweisung in Aufgaben fehlende/intransparente Entwicklungsmöglichkeiten</p>	<p>Im Homeoffice arbeitende Arbeitnehmer:innen werden leichter übersehen, Gefahr der mangelhaften Kommunikation und Rückmeldung zur Tätigkeit, Karrierechancen →<b>3.6.</b>; Notwendigkeit der Einschulung in IKT-Technologien →<b>5.4.</b></p>

## 2. Sozial- und Organisationsklima

Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen	Beispiele für Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (illustrativ, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)	Spezifische Aspekte im Homeoffice
Mangelnde Zusammenarbeit quantitativ	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zu viele Schnittstellen mit Vorgesetzten / Kolleg:innen / Kund:innen</li> <li>Alleinarbeit</li> </ul>	<p>Gefahr der sozialen Isolation im Homeoffice; Balance zwischen zu viel und zu wenig Kommunikation →<b>3.5, 3.6.</b></p>
Mangelnde Zusammenarbeit qualitativ	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mangelhafte Kommunikation</li> <li>fehlende Unterstützung durch Führungskraft / Kolleg:innen</li> <li>fehlende Rückmeldungen</li> <li>interne Konflikte (mit Kolleg:innen bzw. Führungskraft bis zu Mobbing )</li> <li>Belastung durch Diskriminierung (Geschlecht, Alter, Ethnie, Religion ...)</li> </ul>	<p>Unmittelbare Kommunikation und soziale Unterstützung durch Homeoffice erschwert; Gefahr, dass Arbeit nicht gesehen wird; Gefahr von Missverständnissen infolge vermehrter medienvermittelter Kommunikation →<b>3.5, 3.6, 3.8.</b></p>
Informationsmängel	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fehlende Information/Unterweisung</li> <li>unklare, unvollständige, falsche Information</li> </ul>	<p>Erschwerte Information und Kommunikation, erfordert neue Routinen →<b>3.6, 3.8.</b></p>
Fehlender Handlungsspielraum	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>fehlende Gestaltungsmöglichkeiten bei der Organisation der Arbeit</li> <li>fehlende Mitwirkungsmöglichkeit bei arbeitsrelevanten Maßnahmen</li> <li>keine Einflussmöglichkeit auf Probleme und Lösungen</li> </ul>	<p>Gefahr, dass im Homeoffice arbeitende Arbeitnehmer:innen in wichtige Entscheidungen nicht einbezogen werden (Einwegkommunikation) →<b>3.6, 3.8.</b></p>

### 3. Arbeitsumgebung

Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen	Beispiele für Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (illustrativ, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)	Spezifische Aspekte im Homeoffice
Klimatische Belastungen	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>sehr hohe/niedrige Temperaturen            sehr hohe/niedrige Luftfeuchtigkeit            sehr hohe/niedrige Luftbewegung            ungenügende Steuerbarkeit des Klimas</p>	<p>Spezifische klimatische Bedingungen im Homeoffice bzw. in der Privatwohnung →<b>3.1.</b></p>
Akustische Belastungen	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>Lärm, der die Konzentration beeinträchtigt            Lärm, der die Sprachverständlichkeit beeinträchtigt            mangelnde Wahrnehmbarkeit/Unterscheidung von wichtigen Signalen</p>	<p>Zusätzliche Lärmquellen des privaten Arbeitsortes →<b>3.1.</b></p>
Visuelle Belastungen	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>zu wenig Licht (Beleuchtungsniveau zu niedrig)            zu viel Licht (Beleuchtungsniveau zu hoch, Blendung)            fehlenden Lichtschutz an Fenstern            ungenügende Steuerbarkeit des Lichts und des Lichtschutzes</p>	<p>Spezifische visuelle Bedingungen im Homeoffice bzw. in der Privatwohnung →<b>3.1.</b></p>
Platz und Flächen unzureichend	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>ungenügendes Platzangebot bezüglich der Aufgabenanforderungen            Arbeitsflächen/Verkehrswege behindern            Arbeitsbewegungen</p>	<p>Belastungsarmes Arbeiten durch ausreichendes Platzangebot im Homeoffice nicht per se sichergestellt →<b>3.1.</b></p>
Ausstattung und Arbeitsmittel unzureichend	<p><i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i></p> <p>fehlende oder ungenügende Arbeitsplatzausstattung            fehlende oder ungenügende Arbeitsmittel</p>	<p>Adäquate Arbeits- und Hilfsmittel müssen auch im Homeoffice bereitgestellt werden →<b>3.1.</b></p>
Belastende Gefahren	<p>Belastung durch Unfallrisiken, gefährliche Arbeitsstoffe, Maschinen etc.            Persönliche Schutzausrüstung ist ungenügend</p>	<p>Etwaige Gefährdungen im Homeoffice/Privatwohnung →<b>3.1.</b></p>

## 4. Arbeitsabläufe und Arbeitsorganisation

Kategorien arbeitsbedingter psychischer Belastungen	Beispiele für Gefahren durch arbeitsbedingte psychische Belastungen (illustrativ, erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit)	Spezifische Aspekte im Homeoffice
Ungenügend gestaltete Arbeitsprozesse	<i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i> Doppel- und Mehrfacharbeit/Doppelgleisigkeiten unveränderbare Reihenfolge von Arbeitsschritten mangelnde Verfügbarkeit von erforderlichen Materialien	Ineffiziente Aufgabenerfüllung, wenn benötigte Arbeits- oder Hilfsmittel im Homeoffice nicht oder erschwert verfügbar sind → <b>3.1., 3.8., 5.4.</b>
Orientierungsmängel	<i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i> unklare/widersprüchliche Ziele bzw. Aufgaben unklare Prioritäten unklare Zuständigkeiten unklare Qualitätskriterien	Mangelnde Einbindung der Homeoffice-Arbeitnehmer:innen in Arbeitsbesprechungen fördert Unklarheiten bzgl. Erreichbarkeiten, Aufgaben, Prioritäten und Zuständigkeiten → <b>3.6., 3.8., 5.4.</b>
Störungen und Unterbrechungen	<i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i> fehlende Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Arbeit häufig wechselnde Prioritäten häufige Blockierungen und Unterbrechungen bei der Arbeit	Unvorhersehbare/unaufschieb- bare Unterbrechungen durch privates Lebens- und/oder Arbeitsumfeld erschweren konzentriertes Arbeiten → <b>3.4.</b>
Belastende Arbeitszeitgestaltung	<i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i> belastenden Schichtplan inadäquaten Wechsel zwischen Aktivitäts- und Erholungsphasen mangelhafte Pausengestaltung ständig überdurchschnittlich hohe Arbeitszeit	Gefahr zu geringer Erholung durch fehlende strukturierende Einbindung in Präsenz-Arbeits- system mit klaren Arbeitszeit- und Pausenregelungen → <b>3.2.</b>
Belastende Arbeitsmenge	<i>Arbeitsbedingungen sind gekennzeichnet durch ...</i> mangelnde Erfüllungbarkeit von Aufgaben in vorgegebener Zeit/Qualität unregelmäßige Arbeitsmenge nicht planbare Arbeitsmenge	Wechselseitige Verständigung über adäquate Arbeitsmenge im Homeoffice ggf. erschwert → <b>3.2., 3.6., 3.8.</b>

## 3. BELASTUNGSQUELLEN IM HOMEOFFICE UND ABLEITUNG VON HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Als Erläuterung und Erweiterung der vorangehenden Tabelle werden nachfolgend zentrale Belastungsquellen im Homeoffice auf Basis aktueller Forschungsbefunde vertiefend dargestellt. Dabei wird auch auf Aspekte von Homeoffice eingegangen, die in der ursprünglichen Übersicht des BMASK (2013) nicht enthalten waren.

### 3.1. Ergonomie der Arbeitsumgebung

Während Arbeitsplätze, -flächen, -mittel und -umgebung bei regulärer Büroarbeit im direkten Einflussbereich des/der Arbeitgeber:in liegen, **erschwert Homeoffice die Sicherstellung ergonomischer Arbeitsplätze**, da sich diese im privaten Lebensbereich der Arbeitnehmer:innen befinden. Da Arbeitgeber:innen zwar die Verantwortung dafür tragen, ihren Arbeitnehmer:innen ergonomische Arbeitsplätze zur Verfügung zu stellen, aber nicht in deren privaten Lebensbereich eingreifen dürfen, ist die ergonomische Einrichtung des Arbeitsplatzes durch die arbeitende Person selbst entscheidend. Die **arbeitende Person benötigt** dafür eine **Information und Unterweisung**. Eine von Arbeitgeber:innen erstellte Musterevaluierung kann die Mindestanforderung an Arbeitsraum und Arbeitsplatz sicherstellen.

Die dafür erforderlichen Kenntnisse ergonomischer Normen (z. B. zu klimatischen, akustischen, visuellen Belastungen sowie ausreichenden Arbeitsflächen, Arbeits- und Hilfsmitteln), aber auch die technologische Expertise, welche für Homeoffice relevant ist (z. B. zum Einwählen ins Firmennetzwerk via Virtual Private Network), müssen den Arbeitnehmer:innen durch Unterweisungen vermittelt werden. Ferner **müssen** den Arbeitnehmer:innen, **wenn es die Arbeitsaufgabe erfordert, Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden**, um ergonomische Mängel des Telearbeitsplatzes abzustellen (z. B. Laptophalterungen, zweiter Monitor).

Ungeklärt ist die Frage nach der Umsetzung kostenintensiverer Maßnahmen, die nötig wären, um einen Telearbeitsplatz anzupassen, der ergonomischen Normen nicht entspricht, wie etwa Beschattung an Fenstern oder Arbeitstische und Bürostühle. Ebenso ist unklar,

**inwiefern Arbeit im Homeoffice überhaupt möglich ist, wenn ergonomische Mängel bestehen**, die nicht ohne Weiteres abzustellen sind (z. B. wenn das Platzangebot in den privaten Wohnräumen nicht ausreichend ist oder wenn z. B. nicht abstellbare akustische Belastungen durch Kinder bestehen).

### 3.2. Arbeitszeitgestaltung und -strukturierung

Im Homeoffice fehlt der strukturgebende Rahmen eines Büro-Präsenz-arbeitssystems, in dem gerade Arbeitspausen und arbeitsfreie Zeiten klarer vorgegeben werden können, als es im Homeoffice möglich ist. Die Arbeit im Homeoffice erfordert eine **stärkere Selbststrukturierung** des Arbeitstages, da die üblichen strukturgebenden Gewohnheiten des Arbeitstages, wie das morgendliche Erscheinen im Büro, die gemeinsame Pause mit den Kolleg:innen oder der pünktliche Dienstschluss, wegfallen.

Bei Arbeit im Homeoffice ist darauf zu achten, dass entsprechend der Arbeitszeitgesetzgebung während der Arbeit **genügend Pausen** gemacht werden und anschließend **ausreichend arbeitsfreie Zeit zur psychischen Erholung** zur Verfügung steht. In diesem Zusammenhang ist es jedoch auch wichtig anzumerken, dass die Möglichkeit, die Pausengestaltung eigenverantwortlich zu planen und durchzuführen, im Sinne eines größeren Tätigkeitsspielraums auch eine Ressource darstellt. Wichtig ist jedoch, dass die gewonnenen Freiheitsgrade bei der zeitlichen Ausgestaltung der Pausen nicht dazu führen, dass Pausen vernachlässigt und Arbeitszeiten ausgedehnt werden.

Die adäquate Gestaltung der **Arbeits- und Ruhephasen kann durch eine zu große Arbeitsmenge beeinträchtigt sein**, was auf Mängel der Organisation des Arbeitssystems und/oder mangelnde Kommunikation mit der Führungskraft hinweist. Davon abgesehen kann auch eine **mangelnde Strukturierung** des Arbeitstages durch die arbeitende Person selbst vorliegen, die sich im Homeoffice einerseits im Aufschieben von Tätigkeiten zeigen kann, was dann durch punktuelle Überforderung der eigenen Kapazitäten zum Aufarbeiten kompensiert werden muss. Andererseits verweisen durch **Managementpraktiken, wie indirekte Steuerung**, z. B. durch Kennzahlen (Peters, 2011), ausgelöste und geförderte Phänomene wie Arbeitssucht, interessierte Selbstgefährdung und Präsentismus auf selbstausbeuterische Praktiken zulasten der

eigenen Gesundheit und stehen u. a. mit überlangen Arbeitszeiten und mangelnder Erholung in Verbindung. Solche potenziell schädigenden Verhaltensweisen sind im Homeoffice schwerer von Vorgesetzten und Kolleg:innen zu erkennen bzw. einzudämmen.

Auch im Homeoffice **müssen die individuelle Arbeitszeit mit Länge und Lage sowie Pausen aufgezeichnet** werden. Liegen überlange Arbeitszeiten oder zu geringe Pausen- oder Ruhezeiten vor, muss ermittelt werden, ob die Ursache in der organisatorischen Gestaltung der Arbeitsabläufe und -mengen liegt oder ob kommunikative oder individuelle Gründe vorliegen. Dementsprechend sind **Mängel an ihrer jeweiligen Quelle abzustellen**.

Auf Organisationsseite müssen Arbeitsprozesse überarbeitet werden, um **mengen- und/oder zeitmäßige Belastungen zu eliminieren**. Eine verstärkte, beidseitige Kommunikation zwischen Führungskraft und Arbeitnehmer:in in Bezug auf Zeitressourcen und Arbeitsmenge kann die Aufgabenverteilung realistischer gestalten.

Zusätzliche aufklärende Maßnahmen können an die Eigenverantwortung der Arbeitnehmer:innen appellieren, indem sie die Gefahren der mangelnden Strukturierung des Arbeitstages, überlanger Arbeitszeiten und mangelnder Erholung aufzeigen. Ferner können konkrete Methoden zur Tagesstrukturierung und Überwachung der eigenen Arbeits- und Erholungszeiten vermittelt werden. **Technische Lösungen** seitens des/der Arbeitgeber:in sind hier ebenfalls denkbar, um die **Einhaltung von Arbeits- und Erholungszeiten sicherzustellen**, wie etwa Höchstdauern der Verbindung mit dem Firmennetzwerk oder Zeitfenster, in denen keine E-Mails versendet werden dürfen. Dabei ist darauf zu achten, dass **keine Überwachung der Arbeitsaktivitäten** (z. B. mithilfe technischer Systeme) stattfindet.

### **3.3. Ausdehnung der Arbeitszeit und ständige Erreichbarkeit**

Neben dem Aspekt der Arbeitszeitstrukturierung durch die Arbeit haben die Phänomene der **Arbeitszeitausdehnung und ständigen Erreichbarkeit als Folge von Homeoffice-Arbeit** eine besondere Bedeutung und können verschiedene Probleme mit sich führen (Kelliher & Anderson, 2010).

Zum einen **kann schon das Arbeiten im Homeoffice an sich zu vermehrtem Arbeitsaufwand führen**. Die Arbeit im Homeoffice stützt sich wesentlich auf Informations- und Kommunikationstechnologien, die es den Arbeitnehmer:innen ermöglichen, Bürotätigkeiten aus der Ferne zu erledigen und mit Vorgesetzten, Kolleg:innen und Kund:innen in Kontakt zu bleiben. Der **Wegfall von äußeren Rahmenbedingungen**, die den Beginn und das Ende des Arbeitstags strukturieren, kann es **schwieriger** machen, sich **von den elektronischen Arbeitsmitteln zu lösen** (Kossek et al., 2009) und zu einer Ausdehnung der Arbeitszeit bzw. Erreichbarkeit auch außerhalb der regulären Arbeitszeiten führen (Matusik & Mickel, 2011).

Zum anderen kann **ständige Erreichbarkeit** im Homeoffice durch den/ die Arbeitgeber:in explizit oder implizit auferlegt sein. **Erwartungen von Führungskräften oder auch von Kolleg:innen**, permanent erreichbar zu sein, können zu einer regelrechten „**Always-on**“-Kultur beitragen (Derks et al., 2015).

Schließlich können Beschäftigte die Gewährung von Homeoffice auch als Austauschgeschäft sehen, für das sie als Gegenleistung freiwillig ihre Arbeitszeit ausdehnen und auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar bleiben (Kelliher & Anderson, 2010). In diesem Zusammenhang ist auch von einem **Autonomieparadox** die Rede: Obwohl die Arbeit im Homeoffice den Beschäftigten größere Einflussmöglichkeiten auf die Gestaltung ihrer Arbeit gibt, fühlen sie sich zu Mehrarbeit verpflichtet (Putnam et al., 2014).

Die negativen Folgen von ständiger Erreichbarkeit und überlangen Arbeitszeiten manifestieren sich in **nicht gelingendem Abschalten** von der Arbeit, **mangelnder Erholung und Übermüdung** (Kompier et al., 2012). Zudem werden **Konflikte zwischen Arbeits- und Privatleben** wahrscheinlicher (Derks et al., 2015).

Über die Erfassung der Arbeitszeitgestaltung hinaus (siehe voriger Abschnitt) **muss bei der Evaluierung psychischer Belastungen im Homeoffice zudem erfasst werden, ob die Beschäftigten Schwierigkeiten verspüren, sich von der Arbeit zu lösen bzw. inwiefern sie eine Verpflichtung verspüren, länger zu arbeiten oder ständig erreichbar zu sein**.

### 3.4. Unterbrechungsfreies Arbeiten

Reguläre Büroarbeit ist durch eine Vielzahl von Störungs- und Unterbrechungsquellen gekennzeichnet. Im Homeoffice entfallen sowohl Störungen, die durch das Arbeitssystem vor Ort bedingt sind (z. B. Lärm in Großraumbüros), als auch Unterbrechungen, die durch unmittelbare persönliche Kommunikation von Angesicht zu Angesicht auftreten (z. B. Nachfragen von Kolleg:innen). Jedoch gewinnt die **Kommunikation mithilfe von Informations- und Kommunikationstechnologien** im Homeoffice erheblich an Bedeutung und birgt damit auch ein **erhöhtes Unterbrechungspotenzial**, da jegliche Abstimmung mit Kolleg:innen, Vorgesetzten und Kund:innen ausschließlich über diese Kanäle laufen muss (Leonardi et al., 2010). Es kommt daher weniger zu einem Wegfall, sondern eher zu einer Verschiebung von Unterbrechungsquellen auf Informations- und Kommunikationstechnologien. Daneben kommen im Homeoffice neue **Störungs- und Unterbrechungsquellen aus dem privaten Lebensbereich** hinzu, wie z. B. Geräusche von Mitbewohner:innen oder Unterbrechungen durch Partner:innen und Kinder.

**Im Rahmen der Evaluierung psychischer Belastungen muss ermittelt werden, ob und in welchem Ausmaß ein vermehrtes Unterbrechungspotenzial von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie das Auftreten neuer Unterbrechungs- und Störungsquellen vorliegen.** Wohnen mehrere Personen im Haushalt, sollten idealerweise separate Räumlichkeiten für störungs- und unterbrechungsfreies Arbeiten vorhanden sein. Unterbrechungen aus dem privaten Lebensbereich sollten nach Möglichkeit nur in dringenden, unaufschiebbaren Fällen geschehen. Unterbrechungen durch Telefon, E-Mail etc. können durch die Einführung verbindlicher Erreichbarkeitsfenster oder durch geplante Online-Meetings reduziert und zeitlich vorhersehbarer gestaltet werden.

### 3.5. Soziale Isolation

Soziale Unterstützung ist eine wichtige Determinante des Arbeitsengagements (Xanthopoulou et al., 2009). Insbesondere bei vermehrter Arbeit im Homeoffice werden durch die räumliche und teilweise auch zeitliche Trennung von Arbeitskolleg:innen **soziale Bedürfnisse von Arbeitnehmer:innen** im Homeoffice nicht mehr oder nur noch in geringerem Ausmaß durch die Arbeit befriedigt. So ist etwa die **unmittelbare soziale Unterstützung** durch Kolleg:innen im Umgang mit schwierigen

arbeitsbezogenen Situationen oder Personen (z. B. bei Konflikten mit Vorgesetzten oder Kund:innen) im Homeoffice **nicht oder nur eingeschränkt** verfügbar. Die stärkere Einbindung in den privaten Lebensbereich kann das Bedürfnis nach sozialer Nähe in einem Mehrpersonenhaushalt zwar teilweise kompensieren. Allerdings ist die soziale Interaktion mit Personen des privaten Lebensbereichs während der Arbeitszeit aber unweigerlich mit vermehrten Störungen und/oder Unterbrechungen verbunden. Umgekehrt bedeutet unterbrechungs- und störungsfreies Arbeiten im Homeoffice oft abgeschiedene Bildschirmarbeit, wodurch Gefühle sozialer Isolation während der Arbeitszeit in Mehrpersonenhaushalten ähnlich ausgeprägt sein können wie in Einpersonenhaushalten. Systematische Übersichtsarbeiten weisen konsistent auf die **Gesundheitsgefahren von sozialer Isolation** hin (Leigh-Hunt et al., 2017), weshalb soziale Isolation auch im Homeoffice **in jedem Fall vermieden** werden sollte. Vereinzeln am Arbeitsplatz **untergräbt** auch die **Durchsetzung gemeinschaftlicher Interessen** von Arbeitnehmer:innen.

Abgesehen vom generellen Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit, das auch durch den Kontakt mit Personen außerhalb der Arbeit befriedigt werden kann, wurde in der Forschung auch das **Bedürfnis nach sozialer Eingebundenheit in der Arbeit** untersucht. Dieses Bedürfnis ist eng mit beruflicher Weiterentwicklung verbunden, da es Aspekte der informellen Kommunikation in der Arbeit zum Zweck des Networking ebenso umfasst wie spontanes, informelles Lernen in der Arbeit oder Möglichkeiten des Mentoring (Cooper & Kurland, 2002). **Professionelle Isolation** bezeichnet die subjektive Wahrnehmung, von Personen in der Arbeit abgeschnitten zu sein. Damit verbunden ist die **Gefahr**, dass **man selbst** und die **eigene Arbeit** von anderen **nicht gesehen** wird, weil man nicht physisch vor Ort anwesend ist.

Verstärkte Arbeit im Homeoffice geht mit erhöhter professioneller Isolation einher und steht mit **geringeren beruflichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie verminderter Arbeitszufriedenheit und Arbeitsleistung** in Verbindung (Golden et al., 2008; Morganson et al., 2010). Daher sollte auch die professionelle Isolation im Homeoffice in jedem Fall vermieden werden.

**Die Evaluierung psychischer Belastungen im Homeoffice muss daher soziale und professionelle Isolation der Beschäftigten erfassen.** Um die soziale Inklusion zu stärken, sollte der soziale Austausch mit im

Homeoffice Beschäftigten ermutigt und teilweise formalisiert werden. Zum Beispiel sollten Meetings konsequent in hybriden (Online- & Präsenz-) Formaten durchgeführt werden. Auch Führungskräfte können die Kommunikation mit im Homeoffice Beschäftigten verstärken und explizit planen. Arbeitnehmer:innen im Büro können ermuntert werden, den sozialen Kontakt mit Kolleg:innen im Homeoffice zu halten. Nicht zuletzt stellt sich hier die Frage nach einer gesunden Dosis der Arbeit im Homeoffice – bleibt doch bei nur teilweiser Telearbeit jedenfalls der direkte soziale Kontakt am Arbeitsplatz erhalten. In diesem Fall können Präsenztage für vermehrte Kommunikation mit Führungskräften und Kolleg:innen genutzt werden.

### 3.6. Information, Kommunikation, Vertrauen

Insbesondere für Führungskräfte, aber auch für Kolleg:innen ergeben sich in der Zusammenarbeit mit Beschäftigten im Homeoffice neue **Herausforderungen**, ihnen kurzfristig und auf passendem Wege **relevante Informationen** zukommen zu lassen und **Rückmeldungen** über ihre Arbeit zu erhalten. Mangelnde Kommunikation nötigt den im Homeoffice Beschäftigten unter Umständen unnötige **einsame Entscheidungen** auf, fördert Fragmentierung und gefährdet damit die Ganzheitlichkeit der Tätigkeit. Ein **Zuviel an Kommunikation** kann dagegen als zeitraubend, ineffizient und kontrollierend erlebt werden. Es gilt daher, eine passende Kommunikationshäufigkeit und -dauer zu finden.

**Klarheit und Regelmäßigkeit der Kommunikation** stehen in Verbindung mit der Zufriedenheit der im Homeoffice Beschäftigten (Illozor et al., 2001). Die Verfügbarkeit von **ausgereiften Informations- und Kommunikationstechnologien** ist dafür eine wesentliche **Grundlage**; sie steht mit der Arbeitsleistung, Produktivität und Zufriedenheit der Arbeitnehmer:innen im Homeoffice in Verbindung (Belanger et al., 2001). Die physische Abwesenheit vom Büroarbeitsplatz kann ferner zur Folge haben, dass Führungskräfte den Beschäftigten im Homeoffice weniger vertrauen und sie daher verstärkt kontrollieren (Tietze & Nadin, 2011). Umgekehrt zeigt sich, dass der Aufbau und die Aufrechterhaltung **vertrauensvoller Beziehungen** bei physischer Anwesenheit leichter gelingen, und zugleich wesentliche Erfolgsfaktoren für die Arbeit im Homeoffice und auch die berufliche Weiterentwicklung sind (Grant et al., 2013; Richardson & McKenna, 2014).

Bei der Evaluierung psychischer Belastungen im Homeoffice muss die Kommunikationshäufigkeit, -dauer und -qualität mit Führungskräften und Kolleg:innen separat erfasst werden. Zudem muss ermittelt werden, ob im Allgemeinen mehr oder weniger Kommunikationsbedarf besteht und ob relevante Informationen ausreichend klar und detailliert vermittelt werden. Mängel in der Kommunikation und/oder der Informationsvermittlung können durch gemeinsame Vereinbarungen über passende Kommunikationsmedien, -dauern, -häufigkeiten und -zeitpunkte beseitigt werden.

Ebenso sollte das wechselseitige Vertrauen der im Homeoffice arbeitenden Beschäftigten mit den Kolleg:innen und mit Führungskräften im Blick behalten werden. Bei neuen Arbeitnehmer:innen kann es empfehlenswert sein, zunächst eine Präsenzphase zu vereinbaren, um den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zur Führungskraft und zu den Kolleg:innen zu ermöglichen.

### 3.7. Grenzziehung zwischen Arbeits- und Privatleben

Bei Arbeit im Homeoffice rücken die Grenzen zwischen Büroarbeit und Privatleben räumlich und zeitlich eng zusammen, wodurch diese Grenzen auch potenziell durchlässiger für Störungen und Unterbrechungen werden. Aber auch im Homeoffice ist eine strikte **Segmentierung**, d. h. Trennung von Arbeit und Privatleben, möglich; demgegenüber steht die **Integration**, bei der keinerlei Trennung von Arbeits- und Privatleben stattfindet. Die meisten Menschen wünschen sich eine Mischung beider Aspekte. Sowohl Integration als auch Segmentierung haben **Vor- und Nachteile**. Integration kann zu einer unerwünschten Verwischung zwischen Arbeits- und Privatrolle führen, erleichtert aber auch den Wechsel zwischen diesen Rollen (z. B. bei Unterbrechungen). Umgekehrtes gilt für Segmentierung: Sie erleichtert die klare Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatem, aber der Wechsel in die gerade nicht ausgeübte Rolle kann als besonders herausfordernd empfunden werden (Allen et al., 2014). Segmentierung steht im Vergleich zu Integration mit weniger Konflikten und größerer Balance zwischen Arbeit und Privatleben in Verbindung, erschwert aber auch, dass positive Erlebnisse und Gefühle, die auf der Arbeit oder im Privaten erlebt wurden, in den jeweils anderen Bereich hineinwirken (Kossek et al. 2012; Li et al. 2013).

Ob jemand tatsächlich segmentiert oder integriert, ist unter anderem

auch von den **Normen des/der Arbeitgeber:in und den Arbeitsanforderungen** abhängig. Hierbei spielt eine Rolle, ob der/die Arbeitgeber:in erwartet, dass man z. B. auch außerhalb der Arbeitszeiten zur Verfügung steht – aber auch, ob es unter Kolleg:innen als üblich angesehen wird, dies zu tun (Palm et al., 2020). Im Hinblick auf Gefährdungspotenziale zeigt sich, dass Integrationsverhalten mit verminderter Erholung außerhalb der Arbeitszeit zusammenhängt, was sich in Erschöpfung und beeinträchtigter Work-Life-Balance niederschlagen kann (Wepfer et al., 2018). Selbstverständlich sind auch bei praktiziertem Integrationsverhalten die **Bestimmungen der Arbeitszeitgesetzgebung einzuhalten und ausreichend Erholung sicherzustellen**.

Gefahrenpotenziale für psychische Belastungen im Homeoffice ergeben sich hinsichtlich der höheren Wahrscheinlichkeit für Unterbrechungen bei Integration sowie weniger sozialer Interaktion und größerer sozialer Isolation bei Segmentierung. Falls ferner die Normen des/der Arbeitgeber:in mit den Präferenzen der arbeitenden Person kollidieren, können auch hieraus Fehlbeanspruchungen resultieren.

**Für die Evaluierung psychischer Belastungen im Homeoffice ergibt sich die Empfehlung, die organisationalen Normen bezüglich des praktizierten bzw. erwarteten Integrationsverhaltens zu ermitteln, und im Falle erkennbarer gesundheitlicher Risiken Maßnahmen zu setzen.**

### **3.8. Anpassung bestehender Führungs- und Managementpraktiken**

Arbeit im Homeoffice stellt **neue Herausforderungen an Führungskräfte und deren Führungsverhalten**, da sie direkte Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitsweise und Arbeitszeiten der Arbeitnehmer:innen verlieren (Pyöriä, 2011). Die Führung von Arbeitnehmer:innen, die **gerade im Homeoffice** arbeiten, erfordert daher **ggf. eine Anpassung des Führungsverhaltens** weg von Führung durch Instruktionen hin zu Führung durch Zielvorgaben (Management by Objectives; Büssing et al., 2000). Diese Form der Führung beschränkt sich auf Zielsetzung und Zielvereinbarung mit den Beschäftigten und Kontrolle der Zielerfüllung, wo notwendig, ergänzt durch soziale Unterstützung bei der Zielerreichung. Hierbei ist es entscheidend, eine **realistische und beiderseitig getragene Zeitbemessung zur Erledigung der Arbeitsaufgaben** zu vereinbaren.

Für im Homeoffice Beschäftigte ergibt sich daraus einerseits höhere Autonomie, andererseits aber auch höhere Eigenverantwortung in der Koordination der eigenen Tätigkeit, um die vereinbarten Ziele zu erreichen. Hier besteht die Gefahr einer sog. „**Optionslast**“ im Sinne von Aufgabenüberforderung, d. h. Arbeitnehmer:innen die Bearbeitung (zu) komplexer Aufgaben zuzumuten, was sich in sogenanntem „Optionsstress“ als Form der Fehlbeanspruchung niederschlagen kann, also der Überforderung durch eine zu hohe Komplexität (Pfaff et al., 2010). Bereits erwähnte Phänomene wie **Arbeitssucht, interessierte Selbstgefährdung und Präsentismus** können als **Folge der Anwendung von Praktiken der indirekten Steuerung** zu **Gesundheitsgefahren** werden (Peters, 2011).

**Herausforderungen** in der Führung von Beschäftigten im Homeoffice sind die Kompensation der reduzierten **Kommunikation** von Angesicht zu Angesicht, die **Koordination** von miteinander verknüpften Arbeitsaufgaben im Team, die **Transparenz** von Arbeitsleistungen, die **Vermeidung von Ablenkungen**, die **Nichtbenachteiligung** von vor Ort Beschäftigten sowie die Sicherstellung adäquater **Arbeitsmittel** (Greer & Payne, 2014). Soziale Herausforderungen betreffen u. a. auch die **Förderung von Vertrauen** sowie die Schaffung von Möglichkeiten für informelles, interaktives **Lernen, Networking und Mentoring** trotz Homeoffice (Kurland & Cooper, 2002).

**Aus den genannten Herausforderungen ergeben sich Anforderungen an die Evaluierung psychischer Belastungen** von Führungskräften, deren Beschäftigte im Homeoffice arbeiten. Das Vorliegen solcher Herausforderungen muss erhoben werden und ebenso, inwieweit diese als bewältigbar oder überfordernd wahrgenommen werden. Die Führungskräfte sollten in der Bewältigung der genannten Herausforderungen von ihrer Organisation proaktiv unterstützt werden. Insbesondere können Best-Practice-Maßnahmen zusammengetragen werden und im Rahmen von Schulungen vermittelt werden (z. B. Akkirman & Harris, 2005).

### **3.9. Regelung des Zugangs zu Homeoffice**

Ein entscheidender Punkt betrifft die Frage, wem überhaupt Zugang zu Homeoffice gewährt wird. Vonseiten des Gesetzes ist klar, dass die

**Aufnahme einer Tätigkeit oder der Wechsel ins Homeoffice nur in beidseitigem Einvernehmen** geschehen darf. Andererseits geht es um die Frage, ob die Arbeit im Homeoffice an Bedingungen geknüpft ist, die die Arbeitnehmer:innen erfüllen müssen.

Abgesehen von arbeitsrechtlichen und haftungstechnischen Fragen sind hier aus psychologischer Perspektive vor allem **Aspekte der Gerechtigkeit** in Bezug auf den Zugang zu Homeoffice sowie der **Transparenz** der Homeoffice-Regelungen relevant (Mahler, 2012). Der Zugang zu Homeoffice sollte **für alle Arbeitnehmer:innen nach denselben transparenten und nachvollziehbaren Kriterien** entschieden werden. Ein derartiges Vorgehen sollte zu Entscheidungen führen, die von den Beteiligten als gerecht empfunden werden. Sofern nicht alle Arbeitnehmer:innen gleichermaßen zur Arbeit im Homeoffice berechtigt sind, sollte bei der Festlegung von Kriterien darauf geachtet werden, dass nicht nur Aspekte der Arbeitstätigkeit oder der Organisation (wie Ausführbarkeit der Tätigkeit im Homeoffice) berücksichtigt werden, sondern womöglich **auch Kriterien aufseiten der Arbeitnehmer:innen** (wie räumliche Voraussetzungen für Homeoffice, Entfernung zwischen Wohn- und Arbeitsort, triftige Gründe wie Erziehung oder Pflege von Angehörigen). Die Transparenz dieser Entscheidungsprozesse für die Arbeitnehmer:innen trägt wesentlich zum Gerechtigkeits-erleben bei.

## 4. ERFASSUNG VON SPEZIFISCHEN BELASTUNGEN IM HOMEOFFICE

Zur Erhebung von Belastungsquellen im Homeoffice im Rahmen der Evaluierung psychischer Belastungen müssen **standardisierte Instrumente** verwendet werden, deren Güte (v. a. objektive, gültige und genaue Messung) durch wissenschaftliche Studien belegt ist. Hinsichtlich des Detailgrades der Messung unterscheidet man **orientierende Verfahren** (z. B. Checklisten), **Screeningverfahren** (z. B. Fragebögen) oder **vertiefende Verfahren** (z. B. Beobachtungsverfahren; Seubert et al., 2018).

Im Rahmen von **Beobachtungsverfahren** bewerten Expert:innen die Arbeitsbedingungen im Homeoffice direkt vor Ort. Dies ist im Rahmen von Begehungen prinzipiell möglich und wurde auch bereits wissenschaftlich evaluiert (Büssing & Drodofsky, 2001). Den sehr genauen Evaluierungsergebnissen steht jedoch ein großer Zeit- und Personalaufwand gegenüber, zudem könnten Begehungen, die in der privaten Lebenssphäre stattfinden müssen, von Arbeitnehmer:innen auf geringe Akzeptanz stoßen.

Die Evaluierung psychischer Belastungen mittels **Fragebögen** hat sich in der Praxis der Büroarbeit seit vielen Jahren etabliert. Fragebögen können auch im Homeoffice einen detaillierten Blick auf Belastungen geben. Die arbeitspsychologische Forschung stellt hierfür ein Repertoire an Instrumenten bereit, die viele spezifische Aspekte im Homeoffice abdecken.

**Checklisten** können den Arbeitnehmer:innen im Homeoffice überall dort in die Hand gegeben werden, wo konkrete, einfache und klare Anweisungen zur Identifikation und Beseitigung von Belastungsquellen im Sinne einer Unterweisung gegeben werden können.

In der Praxis ist eine **Kombination aller drei Verfahrensklassen empfehlenswert**. So können Arbeitnehmer:innen einerseits Checklisten an die Hand gegeben werden, um z. B. ergonomische und physikalische Belastungen zu minimieren. Fragebögen können verwendet werden, um psychologische Merkmale zu erfassen, die für Checklisten zu komplex wären und sich einer Beobachtung entziehen. Beobachtungs-

verfahren können vertiefend zum Einsatz kommen, um spezifische Belastungen in Einzelfällen detailliert zu erfassen.

Neben der Auswahl geeigneter Instrumente ist zu klären, welche Personen in die Evaluierung Homeoffice-spezifischer Belastungen einbezogen werden sollten. **Unabhängig vom Ausmaß der Tätigkeit im Homeoffice ist die Evaluierung psychischer Belastungen vom ersten Tag der Arbeit im Homeoffice durchzuführen.** Ferner muss die Evaluierung durch geschultes Fachpersonal, wie z. B. **insbesondere Arbeitspsycholog:innen**, begleitet werden.

## 5. WEITERE RELEVANTE ASPEKTE DER ARBEIT IM HOMEOFFICE

Neben den bereits diskutierten Belastungsquellen im Homeoffice gibt es weitere Aspekte, die sowohl bei der Frage der Modalitäten von Homeoffice als auch bei der Evaluierung psychischer Belastungen zu betrachten sind, um ein möglichst umfassendes Bild der Chancen und Risiken von Homeoffice zu erhalten.

### 5.1. Chancen durch Homeoffice

Da die Evaluierung psychischer Belastungen die Ausschaltung oder Reduzierung von gesundheitsgefährdenden Belastungen zum Ziel hat, gerät naturgemäß die Darstellung positiver Aspekte leicht aus dem Blick. Gewissermaßen als Gegenpol zu den diskutierten Gefahren wird nachfolgend kurz umrissen, welche Chancen Homeoffice für die Arbeitnehmer:innen bietet (Boell et al., 2013; Charalampous et al., 2019; Tavares, 2017).

Indem die Arbeit von zu Hause starre Bürozeiten aufbricht und Fahrtzeiten zur bzw. von der Arbeit vermeidet, eröffnet sie den Arbeitnehmer:innen zunächst einmal mehr **räumliche und zeitliche Flexibilität**. Dies kann sich in **finanziellen Einsparungen** niederschlagen, da Fahrtkosten vermieden oder reduziert werden. Die gewonnene **Flexibilität** bedeutet größere **Selbstbestimmung** über den eigenen Arbeitstag, was sich messbar in höherer **Autonomie** und stärkerem **Selbstwirksamkeitserleben** niederschlagen kann. Die Notwendigkeit, den Arbeitstag eigenverantwortlich stärker zu strukturieren, stellt höhere Anforderungen an die eigene Selbstorganisation bzw. Selbstführung. Der resultierende **Kompetenzzuwachs** kann auch das Bedürfnis nach Führung reduzieren und damit die Selbstständigkeit erhöhen. Durch die Einbettung des Homeoffice in den privaten Lebensbereich kann der **Kontakt mit wichtigen Bezugspersonen gestärkt** werden und die Balance zwischen Privat- und Arbeitsleben gefördert werden. Durch maßvolles Homeoffice kann zudem der soziale Kontakt zu Kolleg:innen gewahrt bleiben und professionelle Isolation vermieden werden.

Durch die genannten Vorteile hat Homeoffice das Potenzial, den

Beschäftigten zu mehr Zufriedenheit mit ihrer Arbeit und stärkerer Bindung an die Organisation zu verhelfen (Kelliher & Anderson, 2010). Ferner können Arbeitnehmer:innen auch hinsichtlich einer Reihe verschiedener psychischer und physischer Gesundheitsindikatoren von Homeoffice profitieren (Henke et al., 2016).

## 5.2. Wie viel Homeoffice ist gesund?

Zur Frage, welche Intensität von Homeoffice empfehlenswert ist, zeigt die Studienlage eine gewisse Tendenz auf, dass eine **mittlere Intensität** an Homeoffice hinsichtlich verschiedener Indikatoren **am günstigsten** ist. Da die Bedeutung einer „mittleren Intensität“ von Studie zu Studie variiert, werden nachfolgend drei Studien kurz beschrieben.

Eine Metaanalyse zu Homeoffice im Vergleich zu regulärer Büroarbeit untersuchte, ob sich hohe Intensität (im Sinne von überwiegender Arbeit im Homeoffice, d. h. mehr als 2,5 Werktagen pro Woche) von niedriger Intensität (d. h. weniger als 2,5 Werktagen pro Woche) unterschied (Gajendran & Harrison, 2007). Homeoffice an mehr als 2,5 Werktagen pro Woche hing dabei mit weniger Konflikten zwischen Arbeits- und Privatleben zusammen, aber auch mit einer schlechteren Beziehungsqualität zu Kolleg:innen. Hingegen stand die Intensität von Homeoffice in keinem Zusammenhang mit Autonomie oder Beziehungsqualität zu Vorgesetzten.

In einer anderen Studie mit Vollzeitbeschäftigten eines Technologiekonzerns aus unterschiedlichen Abteilungen stieg die Arbeitszufriedenheit mit steigenden Wochenstunden im Homeoffice zunächst an, war bei 15 Wochenstunden am höchsten, und nahm danach wieder ab (Golden & Veiga, 2005). Bei Personen mit geringer Aufgabeninterdependenz und hoher Autonomie war die Zufriedenheit generell höher ausgeprägt.

Eine weitere Studie mit Beschäftigten eines Versicherungsunternehmens untersuchte die Auswirkungen unterschiedlicher Intensitäten von Homeoffice (im Bereich von unter 9 Stunden bis über 72 Stunden pro Monat) auf verschiedene Gesundheitsindikatoren (Henke et al., 2016). Im Vergleich mit Arbeit ausschließlich in den Unternehmensräumlichkeiten waren die Risiken für Stress, Depression, Adipositas, schlechte

Ernährung und Bewegungsmangel bei einer mittleren Intensität (um 32 Stunden Homeoffice pro Monat) am geringsten. Risiken für Alkoholmissbrauch und Tabakkonsum sanken mit zunehmender Intensität. Bemerkenswert ist zudem, dass Beschäftigte im Homeoffice, unabhängig vom Ausmaß sowie von Tag- oder Nachtarbeit, mit Ausnahme von Stress und mangelnder Ernährung, durchgängig geringere Gesundheitsrisiken aufwiesen als nicht im Homeoffice Beschäftigte.

Die Ergebnisse zeigen, dass Personen, die gelegentlich, aber nicht überwiegend im Homeoffice arbeiten, am meisten von Homeoffice-Arbeit profitieren können. **Die optimale Dosis von Homeoffice bei Vollzeitbeschäftigung liegt den Studien zufolge im Bereich von 2 bis 2,5 Wochentagen bzw. 40 bis 50 Prozent der Wochenarbeitszeit.** Es ist plausibel anzunehmen, dass die optimale Dosis je nach Beschäftigungsform und -ausmaß, Art und Merkmalen der Tätigkeit sowie Merkmalen der Beschäftigten und deren privatem Umfeld variiert. So gibt es etwa Hinweise darauf, dass Homeoffice vorwiegend Wissensarbeiter:innen zugutekommt, die ohnehin schon in höheren Hierarchieebenen tätig sind, und bereits über hohe Autonomie in ihrer Tätigkeit verfügen (Dimitrova, 2003; Grant et al., 2013). Als klarer Befund kristallisiert sich aber generell heraus, dass **gelegentliche Arbeit im Homeoffice günstiger für die Gesundheit, die Arbeitszufriedenheit und die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben** ist als ausschließliche Arbeit im Büro oder ausschließliche Arbeit im Homeoffice. 2 bis 2,5 Tage Homeoffice pro Woche kann daher als allgemeine Empfehlung für alle Beschäftigten gelten.

### 5.3. Differenzielle Arbeitsgestaltung bei Homeoffice

Homeoffice ist vor allem in Branchen und Berufstätigkeiten verbreitet, die nicht manuelle Arbeitsaufgaben beinhalten. So schwankt die Homeoffice-Quote deutlich nach soziodemografischen Merkmalen, wie etwa dem Beschäftigungsverhältnis oder dem Bildungsstand. Bei Arbeiter:innen ist Homeoffice laut Homeoffice-Studie des Arbeitsministeriums (BMA, 2021) nur zu 6 Prozent verbreitet, während die Quoten bei Arbeitnehmer:innen mit betreuungsbedürftigen Kindern in der Altersspanne von 30 bis 39 Jahren wie auch bei eher (bildungs-)privilegierten älteren Arbeitnehmer:innen über 60 Jahren besonders hoch ausfallen.

Bei der Berücksichtigung der Lebenslagen von Beschäftigten in Bezug

auf Homeoffice-Arbeit sollten, gerade auch von den Beschäftigten selbst, **mögliche verdeckte Nachteile von Homeoffice** bedacht werden. In Studien zeigten sich Frauen im Homeoffice zwar zufriedener mit ihrer Arbeit als Männer (Troup & Rose, 2012), allerdings gibt es auch Hinweise, dass sich im Homeoffice arbeitende Frauen im Vergleich zu im Büro tätigen Frauen schlechter erholen können (Hartig et al., 2007). Frauen, die sich für Homeoffice entscheiden, um mehr Zeit im Kreis der Familie verbringen zu können, verausgaben sich so unter Umständen mehr, da sie mehr Zeit für häusliche Arbeit aufwenden (Charalampous et al., 2019). Homeoffice könnte dann unter Umständen auch zur **Zementierung von tradierten Geschlechterrollen** beitragen (Michelson, 2000). Erste Studien zu den Effekten Corona-bedingten Arbeitens im Homeoffice sprechen ebenfalls für eine **Zuspitzung der Geschlechterungleichheiten** im Homeoffice. Denn unter der besonderen Situation Homeoffice mit Kinderbetreuung bzw. „Homeschooling“ zu vereinbaren, waren es vor allem Frauen, die die Hauptlast der nach Hause verlagerten Betreuungsarbeit übernahmen (Carstensen, 2020).

#### **5.4. Einführung von Homeoffice: Was können Arbeitgeber:innen proaktiv tun?**

Mit welchen Maßnahmen lässt sich die Einführung von Homeoffice in der Organisation oder die Einführung von Arbeitnehmer:innen ins Homeoffice von Anfang an erleichtern? Akkirman und Harris (2005) beschreiben eine Organisation, die solche Maßnahmen implementiert hatte, und in der infolgedessen im Homeoffice arbeitende Beschäftigte verschiedene Facetten der Kommunikation in der Organisation positiver einschätzten als nicht im Homeoffice tätige Beschäftigte. Um welche Maßnahmen handelte es sich?

**Unterstützung durch Führungsebene:** Die Organisation führte Homeoffice über einen Zeitraum von zwei Jahren ein und stellte in dieser Zeit sicher, dass Führungskräfte und auch Kolleg:innen die Einführung guthießen und daher unterstützten.

**Angemessene Technik und TechniksUPPORT:** Die Organisation stattete im Homeoffice arbeitende Arbeitnehmer:innen mit einem Computer inkl. benötigter Software und einem Mobiltelefon aus. Bei technischen Problemen stellte die Organisation entsprechende Unterstützung bereit.

**Umstrukturierung der Arbeitsabläufe:** Die Organisation passte Arbeitsprozesse an die Besonderheiten von Homeoffice-Arbeitsplätzen an. So wurde ein ergebnisbasiertes Belohnungssystem eingeführt, das die im Homeoffice Beschäftigten auch ohne den sozialen Kontext des Büros auf diejenigen Tätigkeiten lenkte, die belohnt wurden. Durch die Einführung des papierlosen Büros wurde die Notwendigkeit horizontaler Kommunikation verringert.

**Formalisierung der Kommunikation:** Die Organisation führte formale Kommunikationskanäle, Kommunikationsprotokolle sowie einen fortlaufenden Kommunikationsprozess ein, um Arbeitnehmer:innen informiert zu halten.

**Zusätzliche Maßnahmen für soziale Inklusion der im Homeoffice Beschäftigten:** Um den Verlust des unmittelbaren Kontakts mit Kolleg:innen auszugleichen, wurden Maßnahmen umgesetzt, um die Kommunikation unter den Arbeitnehmer:innen aufrechtzuerhalten, wie z. B. ein virtuelles Café, Chaträume oder Onlinespiele mit Kolleg:innen in den Pausen. Die Organisation brachte auch in regelmäßigen Abständen alle Kolleg:innen im Büro für Meetings und Veranstaltungen zusammen.

Nach dem plötzlichen, durch die COVID-19-Pandemie ausgelösten Homeoffice-Boom, der kaum Zeit ließ, sich angemessen auf Homeoffice vorzubereiten, scheint sich herauszukristallisieren, dass Homeoffice mehr und mehr in die Arbeitswelt Einzug finden wird. Die Fallstudie von Akkirman und Harris (2005) zeigt beispielhafte Bereiche auf, die von Arbeitgeber:innen günstig gestaltet werden können, um Homeoffice-Arbeit in der eigenen Organisation zu einem langfristigen Erfolgsmodell zu machen.

## 5.5. Betriebsvereinbarungen zu Homeoffice

Homeoffice kann **nicht einseitig angeordnet** werden und es gibt in Österreich auch **keinen Rechtsanspruch** auf Homeoffice. Die für die Zukunft erwartete stärkere Nutzung von Homeoffice bedarf **klarer Regelungen und geeigneter Rahmenbedingungen** auch für den Schutz der Arbeitnehmer:innen in und jenseits der Unternehmensräume(n). Der Österreichische Gewerkschaftsbund (ÖGB) empfiehlt, **als „Rahmen“ für die Einzelvereinbarungen** zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen eine **Betriebsvereinbarung** abzuschließen,

um **auf dieser Basis** dann die Details für Homeoffice in den jeweiligen **Einzelvereinbarungen** mit den Beschäftigten zu regeln. Bei derartigen Änderungen, die als **Einführung neuer Arbeitsmethoden** gelten, ist gemäß §109 Abs. 1 sowie §97 Abs. 1 Z. 27 Arbeitsverfassungsgesetz (Festlegung von Rahmenbedingungen für Arbeit im Homeoffice) der **Betriebsrat miteinzubeziehen**.

**Regelungsbedürftig** sind die **Dauer bzw. Laufzeit von Homeoffice, der Arbeitsort und die Arbeitszeitgestaltung, aber auch Arbeitsmittel, Arbeitskosten, Datenschutz und vieles mehr**. Jedoch wurde laut der Homeoffice-Studie des Arbeitsministeriums (BMA, 2021) nur in jeweils einem Viertel aller Fälle das Arbeitsmodell Homeoffice im Rahmen eines schriftlichen Dienstvertrags (oder individueller Ergänzungen) bzw. im Rahmen einer **Betriebsvereinbarung** geregelt. Mehrheitlich wurde Homeoffice demgegenüber nur im Rahmen mündlicher Absprachen vereinbart. **Hier liegt zukünftig sicherlich noch Handlungsbedarf**.

## 6. ARBEITSPSYCHOLOGISCHE HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN ZUR EINFÜHRUNG, GESTALTUNG UND EVALUIERUNG VON HOMEOFFICE

Auf Basis der wissenschaftlichen Literatur zu Homeoffice und einschlägiger gesetzlicher Grundlagen (wie v. a. dem ASchG) lassen sich **evidenzbasierte Checklisten hinsichtlich der Ausschaltung bzw. Reduzierung psychischer Gefahren** ableiten, die Unternehmen bei der Einführung, Gestaltung und Evaluierung von Homeoffice unterstützen sollen. Die Checklisten sind in untenstehender Tabelle zusammengefasst und beziehen sich auf 1. Arbeitgeber:innen, 2. Führungskräfte und 3. Arbeitnehmer:innen.

### CHECKLISTEN ZUR EINFÜHRUNG, GESTALTUNG UND EVALUIERUNG VON HOMEOFFICE

#### Checkliste für Arbeitgeber:innen

- Schriftliche Vereinbarung zu Homeoffice zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen und ergänzend Betriebsvereinbarung
- Transparente Kriterien und Bedingungen (z. B. Arbeitstätigkeit, private Situation) für die Nutzung von Homeoffice (auch im Sinne organisationaler Gerechtigkeit)
- Kommunikation möglicher Vorteile (z. B. Autonomie, Vereinbarkeit Arbeit/Privatleben) und möglicher Nachteile (z. B. Kooperation, soziales Klima) bei Homeoffice
- Bereitstellung geeigneter Arbeitsmittel für Homeoffice sowie Gewährleistung eines guten Techniksupports
- Abklärung ergonomischer Voraussetzungen im Homeoffice gemeinsam zwischen Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen unter Einbeziehung von Sicherheitsfachkräften und Arbeitsmediziner:innen
- Information und Unterweisung für die Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice
- Anleitung zur Führung von Arbeitszeitaufzeichnungen sowie Einhaltung der Arbeitszeiten
- Begehung der Privatwohnung durch Arbeitsinspektorat nur mit Zustimmung der Arbeitnehmer:innen
- Unterstützung bzw. Entlastung von Führungskräften für spezifische Führungsaufgaben bei Homeoffice

### Checkliste für Arbeitgeber:innen

- Regelmäßige, kriteriengeleitete Evaluierung psychischer Belastungen im Homeoffice (z. B. durch schriftliche Befragungen, Gespräche, Selbstchecklisten), insbesondere durch Arbeitspsycholog:innen
- Bei Bedarf Schulung der Arbeitnehmer:innen zu Arbeitsstrukturierung und Selbstorganisation im Homeoffice
- Vermeidung einer Überwachungskultur (etwa durch technisches Monitoring)

### Checkliste für Führungskräfte

- Begründete Festlegung der optimalen „Dosis“ von Homeoffice (z. B. 2 bis 2,5 Tage/Woche) unter Berücksichtigung von Arbeitsaufgaben, Kooperationserfordernissen, privaten Belangen
- Einvernehmliche Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und Arbeitnehmer:innen (zu Aufgabenmenge, Arbeitsmethoden, Qualitätsanforderungen etc.) zur Vermeidung von Arbeitsüberlastung
- Regelmäßiger Austausch ausreichend klarer und detaillierter Informationen bezüglich Arbeitsaufgaben (inkl. Rückmeldungen zur Arbeit) und organisationalen Belangen (z. B. Entwicklungen im Betrieb) zur Sicherung der Teilhabe von Arbeitnehmer:innen
- Prüfung arbeitsorganisatorischer Ursachen für mögliche Arbeitsüberlastung und bedarfsmäßige Reorganisation/Anpassung
- Regelmäßige Besprechungen mit Führungskräften und Kolleg:innen (online und/oder vor Ort im Büro), um soziale Isolation zu vermeiden
- Schaffung ergänzender Möglichkeiten für Begegnung, informelles Lernen, Networking, Mentoring etc.
- Always-on“-Kultur sowie Verpflichtungsgefühl zu Mehrarbeit und Erreichbarkeit jenseits vereinbarter Arbeitszeiten von Arbeitnehmer:innen verhindern; Praktiken und Kultur der Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben thematisieren

### Checkliste für Arbeitnehmer:innen

- Sicherstellung von regelmäßigen Arbeitspausen während des Arbeitstages, bei überwiegender Bildschirmarbeit nach Möglichkeit stündliche Kurzpausen mit Bewegung
- Einhaltung der arbeitsrechtlich definierten Höchstarbeits- und Ruhezeiten
- Sicherstellung einer ausreichenden Erholung in der arbeitsfreien Zeit
- Vermeidung von Arbeitsunterbrechungen im Homeoffice (etwa durch Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch private Störungen), z. B. durch konkrete Vereinbarungen zur Erreichbarkeit und zu störungsfreien Arbeitszeiten

## 7. AUSBLICK UND SCHLUSSFOLGERUNG

Ziel der vorliegenden Expertise war es, auf Basis aktueller wissenschaftlicher Erkenntnisse spezifische psychische **Gefahren zu identifizieren**, die bei der Arbeit **im Homeoffice auftreten können** und im Zuge der **Evaluierung psychischer Belastungen berücksichtigt werden müssen**. Dazu wurde die bestehende **Zusammenfassung des Bundesministeriums für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMAK, 2013)** zu Dimensionen, Kategorien und Beispielen für arbeitsbedingte psychische Belastungen, die zu Fehlbeanspruchungen führen können, **erweitert**. Dadurch soll die Expertise Arbeitgeber:innen, Arbeitnehmer:innen, Interessensvertreter:innen sowie den mit der Evaluierung beauftragten Expert:innen eine Hilfestellung für eine **fundierte Einschätzung der psychischen Belastungen im Homeoffice** bieten.

Um die im ASchG vorgesehene Evaluierung psychischer Belastungen auf Homeoffice-Tätigkeiten anzuwenden, ist die Sammlung Homeoffice-spezifischer Belastungen jedoch nur ein erster Schritt. Im Weiteren bedarf es einer **Bereitstellung von wissenschaftlich fundierten und erprobten Instrumenten**, um die Belastungen und mögliche Veränderungen in den Belastungen im Falle der Umsetzung entsprechender Maßnahmen zu erfassen. Allerdings **liegen derzeit noch nicht für alle Homeoffice-spezifischen Belastungen derart erprobte Instrumente vor**. Zudem besteht Bedarf hinsichtlich einer Integration und Anpassung bestehender Instrumente für die Evaluierung psychischer Belastungen. Weiters bedarf es zur Ableitung **geeigneter Maßnahmen** zur Reduktion Homeoffice-spezifischer Belastungen **mehr wissenschaftlich gesicherten Wissens** über die Wirksamkeit von organisations- und tätigkeitsbezogenen Interventionen im Kontext raum-zeitlich flexibler Arbeit. Beide Handlungsfelder – die Entwicklung und Erprobung von Erhebungsinstrumenten sowie die Zusammenschau wirksamer Interventionen – sollten **möglichst rasch in Angriff genommen werden**, um die Evaluierung von psychischen Belastungen im Homeoffice bestmöglich durchführen zu können.

## LITERATUR

- Akkirman, A. D. & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *Journal of Management Development*, 24, 397–409.
- Allen, T. D., Cho, E. & Meier, L. L. (2014). Work–family boundary dynamics. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 99–121.
- Belanger, F., Collins, R. W. & Cheney, P. H. (2001). Technology requirements and work group communication for telecommuters. *Information Systems Research*, 12, 155–176.
- Boell, S. K., Campbell, J., Cecez-Kecmanovic, D. & Cheng, J. E. (2013). Advantages, challenges and contradictions of the transformative nature of telework: A review of the literature. In *Proceedings of the nineteenth Americas conference on information systems*, Chicago, Illinois (S. 3521–3530). Association for Information Systems.
- Bundesministerium für Arbeit (2021). *Home Office: Verbreitung, Gestaltung, Meinungsbild und Zukunft*. Wien: BMA.
- Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz. (Hrsg.) (2013). *Bewertung der Arbeitsplatzevaluierung psychischer Belastungen im Rahmen der Kontroll- und Beratungstätigkeit. Leitfaden für die Arbeitsinspektion*. [https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Zentrale\\_Dokumente/Gesundheit\\_im\\_Betrieb/psychische\\_Belastungen/leitfaden\\_psych\\_eval\\_august2013\\_endversion.pdf](https://www.arbeitsinspektion.gv.at/Zentrale_Dokumente/Gesundheit_im_Betrieb/psychische_Belastungen/leitfaden_psych_eval_august2013_endversion.pdf)
- Büssing, A. & Drodofsky, A. (2001). Telearbeit und Qualität des Arbeitslebens (AUQATEL). Analyse und Bewertung der häuslichen Arbeitstätigkeit und der Arbeitsbedingungen (Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München, Bericht Nr. 46). Technische Universität München.
- Büssing, A., Drodofsky, A., Hegendörfer, K. & Eisentraut, R. (2000). Einführung von Telearbeit in der Steuerverwaltung. Untersuchungen zur Qualität des Arbeitslebens im Vergleich von Tele- und Büroarbeitern (Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München, Bericht Nr. 53). Technische Universität München.
- Carstensen, T. (2020). Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Alte Geschlechterungleichheiten und neue Muster der Arbeitsteilung durch Digitalisierung. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74(2), 1–11.
- Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51–73.
- Cooper, C. D. & Kurland, N. B. (2002). Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 511–532.
- Derks, D., van Duin, D., Tims, M. & Bakker, A. B. (2015). Smartphone use and work–home interference: The moderating role of social norms and employee work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 155–177.
- Dimitrova, D. (2003). Controlling teleworkers: Supervision and flexibility revisited. *New Technology, Work & Employment*, 18, 181–195.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.

- Golden, T. D., Veiga, J. F. & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93, 1412–1421.
- Grant, C. A., Wallace, L. M. & Spurgeon, P. C. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*, 35, 527–546.
- Greer, T. W. & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, 17(2), 87–111.
- Hartig, T., Kylin, C. & Johansson, G. (2007). The telework tradeoff: Stress mitigation vs. constrained restoration. *Applied Psychology: An International Review*, 56, 231–253.
- Henke, R. M., Benevent, R., Schulte, P., Rinehart, C., Crighton, K. A., & Corcoran, M. (2016). The effects of telecommuting intensity on employee health. *American Journal of Health Promotion*, 30(8), 604–612.
- Ilozor, D. B., Ilozor, B. D. & Carr, J. (2001). Management communication strategies determine job satisfaction in telecommuting. *Journal of Management Development*, 20, 495–507.
- Kelliher, C. & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relations*, 63(1), 83–106.
- Kompier, M. A. J., Taris, T. W. & van Veldhoven, M. (2012). Tossing and turning – Insomnia in relation to occupational stress, rumination, fatigue, and well-being. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 38(3), 238–246.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A. & Eaton, S. C. (2009). “Good teleworking”: Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being? In Y. Amichai-Hamburger (Hrsg.), *Technology and psychological well-being* (S. 148–173). Cambridge University Press.
- Kossek, E. E., Ruderman, M. N., Braddy, P. W. & Hannum, K. M. (2012). Work–nonwork boundary management profiles: A person-centered approach. *Journal of Vocational Behavior*, 81(1), 112–128.
- Kurland, N. B. & Cooper, C. D. (2002). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126.
- Leigh-Hunt, N., Bagguley, D., Bash, K., Turner, V., Turnbull, S., Valtorta, N., & Caan, W. (2017). An overview of systematic reviews on the public health consequences of social isolation and loneliness. *Public Health*, 152, 157–171.
- Leonardi, P. M., Treem, J. W. & Jackson, M. H. (2010). The connectivity paradox: Using technology to both decrease and increase perceptions of distance in distributed work arrangements. *Journal of Applied Communication Research*, 38, 85–105.
- Li, Y., Miao, L., Zhao, X. & Lehto, X. (2013). When family rooms become guest lounges: Work–family balance of B&B innkeepers. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 138–149.
- Mahler, J. (2012). The telework divide: Managerial and personnel challenges of telework. *Review of Public Personnel Administration*, 32, 407–418.
- Matusik, S. F. & Mickel, A. E. (2011). Embracing or embattled by converged mobile devices? Users' experiences with a contemporary connectivity technology. *Human Relations*, 64(8), 1001–1030.
- Michelson, W. (2000). Home-based employment and quality of life: A time-use analysis. In E. Diener (Hrsg.), *Advances in quality of life theory and research* (S. 183–203). Kluwer.

- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M. & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25, 578–595.
- Palm, E., Seubert, C. & Glaser, J. (2020). Understanding employee motivation for work-to-non-work integration behavior: A reasoned action approach. *Journal of Business and Psychology*, 35(5), 683–696.
- Peters, K. (2011). Indirekte Steuerung und interessierte Selbstgefährdung: Eine 180-Grad-Wende bei der betrieblichen Gesundheitsförderung. In N. Kratzer, W. Dunkel, K. Becker & S. Hinrichs (Hrsg.), *Arbeit und Gesundheit im Konflikt: Analysen und Ansätze für ein partizipatives Gesundheitsmanagement* (S. 105–122). Edition Sigma.
- Pfaff, H., Stieler-Lorenz, B., Jung, J., Nitzsche, A. & Lautenbach, C. (2010). Optionsstress in der Wissensarbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 12(3), 29–37.
- Putnam, L. L., Myers, K. K. & Gailliard, B. M. (2014). Examining the tensions in workplace flexibility and exploring options for new directions. *Human Relations*, 67(4), 413–440.
- Pyöriä, P. (2011). Managing telework: Risks, fears and rules. *Management Research Review*, 34(4), 386–399.
- Richardson, J. & McKenna, S. (2014). Reordering spatial and social relations: A case study of professional and managerial flexworkers. *British Journal of Management*, 25, 724–736.
- Seubert, C., Strecker, C. & Glaser, J. (2019). Psychologische Arbeitsanalysen im Gesundheitswesen. In P. Angerer, H. Gündel, S. Brandenburg, A. Nienhaus, S. Letzel & D. Nowak (Hrsg.), *Arbeit im Gesundheitswesen: Psychosoziale Arbeitsbedingungen – Gesundheit der Beschäftigten – Qualität der Patientenversorgung* (S. 13–28). Ecomed.
- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36.
- Tietze, S. & Nadin, S. (2011). The psychological contract and the transition from office-based to home-based work. *Human Resource Management Journal*, 21, 318–334.
- Troup, C. & Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work & Family*, 15, 471–486.
- Wepfer, A. C., Allen, T. D., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, G. F. (2018). Work-life boundaries and well-being: Does work-to-life integration impair well-being through lack of recovery? *Journal of Business and Psychology*, 33(6), 727–740.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235–244.



## Wichtig

Selbstverständlich erarbeiten wir alle Inhalte unserer Ratgeber sorgfältig. Dennoch können wir nicht garantieren, dass alles vollständig und aktuell ist bzw. sich seit dem Druck keine Gesetzesänderung ergeben hat.

Unsere Ratgeber dienen Ihnen als Erstinformation. Sie enthalten die häufigsten Fragen, viele anschauliche Beispiele, Hinweise auf Stolpersteine und einen Überblick über die wichtigsten gesetzlichen Regelungen. Bei individuellen Fragen steht Ihnen unsere Hotline zur Verfügung: (01) 501 65 0

**Weitere Informationen** finden Sie auch im Internet:  
[www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)

**Alle aktuellen AK Publikationen** stehen zum Download für Sie bereit: [wien.arbeiterkammer.at/publikationen](http://wien.arbeiterkammer.at/publikationen)

### Weitere Bestellmöglichkeiten:

- E-Mail: [mitgliederservice@akwien.at](mailto:mitgliederservice@akwien.at)
- Bestelltelefon: (01) 501 65 1401

Artikelnummer **291**

---

### IMPRESSUM

Medieninhaber: Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien, Prinz-Eugen-Straße 20–22, 1040 Wien

Offenlegung gem. § 25 MedienG: siehe [wien.arbeiterkammer.at/impressum](http://wien.arbeiterkammer.at/impressum)

AutorInnen: Christian Seubert, Jürgen Glaser, Paulino Jiménez, Bettina Kubicek

Titelfoto: ©olezzo - Adobe Stock

Grafik: Andreas Kuffner

Druck: Gugler GmbH, 3390 Melk

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Stand: April 2022



»Mit dem Newsletter der  
Gesunden Arbeit bin ich  
immer topinformiert!«

## NEWSLETTER GESUNDE ARBEIT

Alle Infos zu Sicherheit und Gesundheit in der Arbeit

- **Aktuelle Themen**
- **News**
- **Veranstaltungstipps**
- **Buch- und Broschürentipps**
- **Tipps zu Arbeit und Gesundheit**

Anmeldung unter  
[www.gesundearbeit.at/newsletter](http://www.gesundearbeit.at/newsletter)

Sicher  
topinformiert!



Gesunde Arbeit.  
Jetzt auf Social Media folgen!





# NEWSLETTER

Mit Sicherheit topinformiert!

- > Aktuelle Themen
- > Infos zu Rechtsvorschriften
- > Veranstaltungen
- > Aus- und Weiterbildung
- > Ratgeber, Broschüren uvm

Jetzt abonnieren: [www.svp.at/newsletter](http://www.svp.at/newsletter)

