

# Gesundheitsförderliches Home-Office

Ein Leitfaden für Betriebe und Beschäftigte



Fonds Gesundes  
Österreich



## IMPRESSUM

Medieninhaber, Herausgeber, Verleger:

Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH  
www.fgoe.org, www.goeg.at

Autorinnen und Autoren:

Kathrin Hofer-Fischanger BA MA PhD, FH JOANNEUM

Katrin Jurkowitsch BA MA, FH JOANNEUM

Dr. Gert Lang, Fonds Gesundes Österreich

Ina Rossmann-Freisling BA MA, Fonds Gesundes Österreich

Redaktion: Mag. Petra Winkler

Gestaltung: paco.Medienwerkstatt, pacomedia.at, Wien

Fotos: adobe stock

Druck: paco.Medienwerkstatt, pacomedia.at, Wien

Zitervorschlag:

Hofer-Fischanger, Kathrin; Jurkowitsch, Katrin; Lang, Gert; Rossmann-Freisling, Ina (2022):  
Gesundheitsförderliches Home-Office – Ein Leitfaden für Betriebe und Beschäftigte. Wien:  
hrsg. von Gesundheit Österreich GmbH, Geschäftsbereich Fonds Gesundes Österreich.

März 2022

 **Bundesministerium**  
Soziales, Gesundheit, Pflege  
und Konsumentenschutz

**Gesundheit Österreich**  
GmbH 

 **Fonds Gesundes  
Österreich**



Gedruckt nach der Richtlinie „Druckerzeugnisse“  
des Österreichischen Umweltzeichens,  
paco.Medienwerkstatt, UW-Nr. 1036

# INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort	4
Einleitung	6
Zur Orientierung	7
Faktoren für ein gesundheitsförderliches Home-Office	13
Rechtlicher Rahmen	17
Organisationale Rahmenbedingungen	18
Virtuelles Führen	24
Arbeitsorganisation	30
Individuelle und soziale Kompetenzen	35
Arbeitsraumgestaltung	42
Arbeitsmittel, Informations- und Kommunikationstechnologien	48
Toolliste	51
Linkliste	55
Verwendete und weiterführende Literatur	56
Selbstcheck-Instrument	68

# VORWORT

Die COVID-19-Pandemie löste im Frühjahr 2020 einen beschleunigten Umbruch in der Arbeitswelt aus, der für viele Unternehmen ein rasantes Umdenken in Richtung „Arbeiten von zuhause aus“ bedeutete. Stellte das Home-Office vor COVID-19 häufig eine Ausnahme dar, so wurde es nun in vielen Unternehmen von einem Tag zum anderen zur neuen Normalität des Arbeitsalltages.

Um die Ausbreitung des Corona-Virus Anfang 2020 einzudämmen, die Beschäftigung der Arbeitnehmer:innen aufrechtzuerhalten und die negativen wirtschaftlichen Folgen der Pandemie zu begrenzen, mussten viele Betriebe oder einzelne Betriebsbereiche auf Home-Office umsteigen, wo immer dies möglich war. Manche waren darauf schon besser vorbereitet, viele betraten mit der Umstellung jedoch komplettes Neuland.

Schon während der ersten Welle, im Zuge des ersten pandemiebedingten Lockdown, hat der Fonds Gesundes Österreich (FGÖ) österreichische Betriebe bei dieser teilweise radikalen Umstellung von Arbeitsorganisation und -weise mit den dringlichsten Informationen und Hilfestellungen unterstützt. Sehr schnell wurde jedoch klar, dass es mehr braucht, und so ist die Idee zum vorliegenden Leitfaden während des ersten COVID-19-Pandemiejahres, also schon 2020, gereift.

Gemäß seinem im Gesundheitsförderungsgesetz (GfG 1998) festgelegten Auftrag entwickelt und fördert der FGÖ Gesundheitsförderung und ganzheitliche Primärprävention in Österreich. Dabei definiert der FGÖ seine Rolle als Förderstelle, Kompetenzzentrum und Drehscheibe in der Gesundheitsförderung. Der Themenbereich „Gesundheit und Arbeit“ stellt einen Schwerpunkt des FGÖ dar und diesbezügliche Aktivitäten werden im Rahmen der Programmlinie „Betriebliche Gesundheitsförderung – Gesundheitliche Chancengerechtigkeit am Arbeitsplatz“ umgesetzt.

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) kann eine entscheidende Rolle dabei spielen, Beschäftigte und Unternehmen auf die neuen Herausforderungen in der Arbeitswelt vorzubereiten, diese zu begleiten und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen. Das trifft insbesondere auf Phasen des tiefgreifenden Wandels (z. B. Digitalisierung, Flexibilisierung und zuletzt COVID-19) in der Arbeitswelt zu, in denen sich zentrale Rahmenbedingungen für Gesundheit und Arbeit stetig verändern.

Studien berichten über positive, aber auch negative Auswirkungen der Arbeit im Home-Office auf die körperliche, mentale und soziale Gesundheit. Die Bedingungen für das Arbeiten im Home-Office sind der Gesundheit nicht ausschließlich zuträglich, bedürfen sie doch ebenfalls eines genauen Blicks auf wichtige gesundheitsbeeinflussende Faktoren wie bei-

spielsweise die Arbeitsraumgestaltung, die Arbeitsorganisation oder die individuellen und sozialen Kompetenzen der einzelnen Beschäftigten. Trotz alledem ist dem gesundheitsförderlichen Home-Office bisher wenig Aufmerksamkeit geschenkt worden.

So wurde dank einer Kooperation mit der FH JOANNEUM bereits im Jahr 2020 eine Fokusgruppe mit Expertinnen und Experten zur Vorbereitung einer Befragungsstudie durchgeführt. Österreichische Betriebe wurden nach der ersten COVID-19-Welle um ihre Teilnahme an einer Online-Befragung zu ihren Erfahrungen mit Telearbeit vor, während und nach dem ersten Corona-Lockdown gebeten. Ein zentrales Ergebnis war, dass viele Betriebe die Arbeit von zuhause aus weniger im Sinne eines ganzheitlich gesundheitsförderlichen Zuganges verstehen, bei dem die Umgebungsbedingungen am Telearbeitsplatz fokussiert werden oder persönliche Kompetenzen und Fähigkeiten einbezogen werden. Das Resultat legt nahe, dass ein Kompetenz- und Wissensaufbau bei den Entscheidungsträgerinnen und -trägern in der BGF hinsichtlich Home-Office notwendig ist.

Der Leitfaden soll daher zum nachhaltigen Kapazitätsaufbau in Unternehmen beitragen, damit einerseits die nötigen strategischen Entscheidungen getroffen und andererseits geeignete Angebote und Maßnahmen gesetzt werden können mit dem Ziel, die Gesundheit der Beschäftigten in ganzheitlichem Sinne bei der Arbeit zuhause zu fördern. Weiters kann der Leitfaden dabei unterstützen, den innerbetrieblichen Verantwortungsträgerinnen und -trägern sowie Handlungsträgerinnen und -trägern (z. B. BGF/BGM-Verantwortliche, HR, Geschäftsführung, Präventivdienste, Betriebsrat) Wissen und Fertigkeiten sowie das nötige Know-how in die Hand zu geben, um selbst zu handeln oder die erforderlichen Entscheidungen im Betrieb herbeizuführen. Auch BGF-Berater:innen können die Informationen und Materialien in der täglichen Arbeit mit Betrieben im Sinne einer qualitativ hochwertigen BGF gut einsetzen.

Gesundheitsförderliches Home-Office wird dabei im Sinne einer ganzheitlichen Definition von BGF umfassend verstanden und beinhaltet mehrere Bestimmungsfaktoren und Handlungsebenen. Diese werden im Leitfaden niederschwellig und praxisnahe vermittelt. Themenspezifische Fragen, Beispiele sowie Tipps und Tricks für die Praxis, aber auch nützliche Links unterstreichen diesen Praxisaspekt. Ein einfach und rasch anzuwendendes Instrument zur Selbstreflexion für Betriebe ergänzt das Kompendium.

Der Leitfaden soll jedoch nicht nur als konkrete Unterstützung zur Annäherung an das ganzheitliche Leitprinzip einer modernen BGF dienen, sondern auch zu deren kontinuierlichen Qualitätsentwicklung.

Gert Lang, Ina Rossmann-Freisling und Klaus Ropin

# EINLEITUNG

Arbeit ist ein wichtiger Bestandteil unseres Lebens, sie stiftet Sinn, gibt Strukturen im Alltag vor, schafft soziale Beziehungen, hebt den sozioökonomischen Status, sichert über finanzielle Einkünfte den Lebensunterhalt und prägt die Entwicklung und Persönlichkeit der Menschen. Damit stellt sie einen wesentlichen Einflussfaktor auf Gesundheit dar.

Die Arbeitswelt verändert sich ständig. Betriebe sind gefordert, sich diesen Änderungen anzupassen und Lösungen für eine produktive, qualitätsgesicherte und gesunde Arbeit zu finden. Immer mehr Betriebe setzen Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) um und verankern diese im Rahmen ihres Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) in ihrer Unternehmensstruktur. Viele Handlungen und Maßnahmen in Unternehmen sind nicht ausdrücklich mit dem Begriff Gesundheitsförderung überschrieben, haben aber großen Einfluss auf die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten. Zuletzt forcierten die Bedingungen rund um die COVID-19-Pandemie das Arbeiten im Home-Office.

In der BGF wurden die Arbeitsbedingungen im Home-Office bislang kaum in den Fokus genommen. Diese entsprechen nicht immer allgemeinen Grundprinzipien und speziellen Qualitätskriterien ganzheitlicher BGF. Gerade im ersten COVID-19-Lockdown, im Frühjahr 2020, konnte das Arbeiten von zuhause aus nicht durchgehend unter gesunden Bedingungen durchgeführt werden.

Eine Befragung der FH JOANNEUM, Institut Gesundheits- und Tourismusmanagement, zeigt, dass Betriebe vor allem technische oder rechtliche Aspekte mit der Arbeit im Home-Office verbinden. Weitere Rahmenbedingungen, wie Arbeitsumgebung, Arbeitsorganisation, soziale Einflussfaktoren oder persönliche Fähigkeiten und Kompetenzen, werden wenig berücksichtigt. Auch das hybride Arbeiten, bei dem Mitarbeiter:innen sowohl im Home-Office als auch im Büro sind, wird künftig betriebliche Überlegungen zur Gesundheitsförderung erfordern.



ZUR ORIENTIERUNG

### **Worum geht es in diesem Leitfaden?**

Der Nutzen von BGF ist mittlerweile unbestritten. Auch die Arbeit zuhause soll daher unter gesundheitsförderlichen Bedingungen erfolgen können. Dieser Leitfaden unterstützt Betriebe und Beschäftigte dabei, Maßnahmen der BGF für das Arbeiten im Home-Office ganzheitlich zu überlegen und umzusetzen.

### **An wen wendet sich dieser Leitfaden?**

Dieser Leitfaden richtet sich an innerbetriebliche Verantwortungsträger:innen, BGF-Verantwortliche, Führungskräfte, Team- und Projektleitungen sowie Mitarbeiter:innen, die sich für das gesunde Arbeiten im Home-Office interessieren bzw. sich dafür einsetzen möchten. Er formuliert Inhalte einerseits für die Perspektive von Organisationen, andererseits für die Perspektive einzelner Mitarbeiter:innen.

### **Nutzen des Leitfadens für Mitarbeiter:innen und Betriebe**

Dieser Leitfaden zeigt Betrieben und Beschäftigten vielfältige Ansatzpunkte dafür, wie Rahmenbedingungen für ein gesundheitsförderliches Arbeiten im Home-Office bzw. hybrides Arbeiten gestaltet werden können. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte profitieren von neu gestalteten Arbeitsbedingungen. Sie arbeiten zufriedener und mit mehr Motivation, was sich in der Folge auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

### **Gestaltung und Aufbau des Leitfadens**

Die Inhalte des Leitfadens basieren überwiegend auf recherchierter Literatur, die auch eine Vielzahl an wissenschaftlichen Studien und Übersichtsarbeiten inkludiert. Für eine bessere Lesbarkeit wird im Fließtext nicht zitiert. Alle verwendeten Quellen sind im Kapitel „Verwendete und weiterführende Literatur“ aufgelistet. Praktische Beispiele, Hinweise und Tipps basieren auch auf eigenen Überlegungen der Autor:innen.



Im Leitfaden befinden sich sogenannte QR-Codes. Diese leiten auf Webseiten, Links oder Dokumente im Internet weiter. Viele Smartphones verfügen über einen integrierten QR-Code-Reader, andernfalls kann eine entsprechende App installiert werden. QR-Codes werden folgendermaßen genutzt:

1. Die Kamera wird auf den QR-Code gerichtet.
2. Der QR-Code wird gescannt oder fotografiert. Die Kamera bzw. die App verarbeitet den QR-Code.
3. Der hinterlegte Link wird angezeigt und die entsprechende verknüpfte Seite im Internet kann durch Anklicken aufgerufen werden.

Zusätzlich dienen folgende Piktogramme der Orientierung im Leitfaden:



**Hinweise oder Beispiele aus der Praxis.**



**Tipps für Betriebe und Beschäftigte zum Arbeiten im Home-Office.**



**Weiterführende Informationen in Büchern, Leitfäden und anderen praktischen Unterlagen.**



**Links führen zu anderen Webseiten, die Inhalte zum Thema inkludieren.**



**Fragen zur Selbstreflexion für Betriebe und Beschäftigte.**

## WAS BEDEUTET ARBEITEN IM HOME-OFFICE?

Die voranschreitende Digitalisierung macht es möglich, dass sich flexible Arbeitsformen in den unterschiedlichsten Branchen etablieren. Flexibel zu arbeiten heißt, nicht an Ort und Zeit gebunden zu sein. Seit den 1970er Jahren ist der aus den USA stammende Begriff „Telearbeit“ bekannt. Telearbeit wird als eine Arbeitsform verstanden, bei der die Arbeitstätigkeit unter Nutzung kommunikations- und informationstechnischer Einrichtungen (z. B. Computer, Telefon, Internet) räumlich entfernt von der Arbeitgeberin bzw. vom Arbeitgeber verrichtet wird. Es wird davon ausgegangen, dass die Arbeit auch außerhalb des Unternehmensstandorts, beispielsweise im Home-Office, verrichtet werden kann. Mit hybrider Arbeit ist gemeint, dass Mitarbeiter:innen im Home-Office sind, während andere Beschäftigte im Büro oder am Unternehmensstandort arbeiten oder man selbst die Arbeitsorte (Wohnung / Haus und Büro) wechselt.

## Wie entsteht ein gesundheitsförderliches Home-Office?



Ein gesundheitsförderliches Home-Office entsteht auch durch die Gestaltung betrieblicher Rahmenbedingungen, die gesundheitsorientiertes Arbeiten unter Berücksichtigung ganzheitlicher Betrieblicher Gesundheitsförderung zuhause ermöglichen.

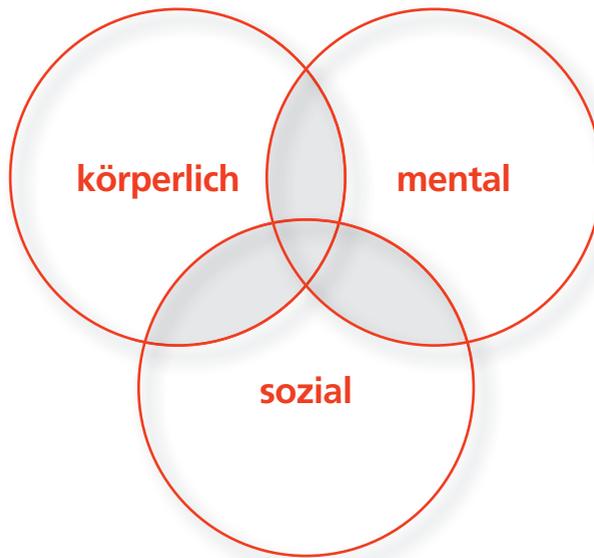
## GESUNDHEITLICHE EFFEKTE DER ARBEIT IM HOME-OFFICE

Das Arbeiten im Home-Office hat für Mitarbeiter:innen und Unternehmen vielfältige Chancen, beispielsweise bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, den Wegfall der Pendelzeiten und erhöhte Produktivität. Andererseits bringen flexible Arbeitsformen auch Nachteile mit sich, es entstehen unterschiedliche – auch gesundheitliche – Belastungen.

**Tabelle 1:** Chancen und Risiken von Home-Office-Arbeit nach Tavares (2017)

<b>Chancen</b>	<b>Risiken</b>
Bessere Balance zwischen Beruflichem und Privatem	Verwischung der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatzeit sowie Überarbeitung
Höhere Flexibilität und mehr Handlungsfreiräume	Mehr Präsentismus
Reduktion der Pendelzeit	Soziale Isolation
Höhere Produktivität	Fehlende Unterstützung seitens des Unternehmens, unpassendes Equipment
Höhere Arbeitszufriedenheit	Gefühl einer geringeren Chance für berufliche Weiterentwicklung bzw. Karriere
Weniger „office politics“ zum Forcieren eigener Interessen	Vorurteile/Bedenken anderer hinsichtlich der Arbeitsleistung im Home-Office

Die Arbeit im Home-Office wirkt sich auf die körperliche, mentale und soziale Gesundheit der Mitarbeiter:innen aus.



### **Körperliche Wirkungen**

Studien zeigen, dass die körperliche Gesundheit durch die Arbeit im Home-Office beeinflusst wird. Positive Wirkungen ergeben sich durch weniger körperliche Erschöpfung und geringere Müdigkeit im Vergleich zum Pendeln. Menschen, die im Home-Office arbeiten, legen häufig einen gesünderen Lebensstil an den Tag: Ideale Schlafgewohnheiten, bessere Stressbewältigung und mehr freizeitbezogene Bewegung nach Ende des Arbeitstages beeinflussen ihre Gesundheit positiv, wenngleich die Alltagsbewegung am Weg zur Arbeit wegfällt. Eine ungesunde Arbeitsraumgestaltung, schlechte Arbeitsmittel oder zu wenig persönliche Fähig- und Fertigkeiten können sich negativ auf die körperliche Gesundheit auswirken. Die Folgen sind Verspannungen, die zu Muskel-, Skeletterkrankungen in Nacken, Schulter, Handgelenken sowie im Lendenbereich führen. Andere gesundheitliche Probleme entstehen durch die sitzende Haltung oder einem erhöhten Stresslevel. Diese sind Konzentrationsschwierigkeiten, Schlafstörungen, Kopfschmerzen und Magen-Darm-Beschwerden sowie Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

### **Mentale Wirkungen**

Auf der mentalen Ebene kommt es zu einer Verbesserung der Lebensqualität im Home-Office, da die Mitarbeiter:innen generell zufriedener sind und weniger arbeitsbezogenen Stress wie Leistungsdruck und Überforderung verspüren. Sie sind weniger erschöpft. Es wirkt sich positiv auf die Psyche aus, dass sich Familie und Arbeit gut miteinander vereinen lassen. Aufgrund der flexiblen Zeiteinteilung und weniger Unterbrechungen oder Ablenkung durch Kolleginnen und Kollegen, sind die Mitarbeiter:innen laut Studien im Home-Office produktiver.

Auch die verstärkte Autonomie erhöht die Arbeitszufriedenheit, vermindert das Fluktuationsverhalten und beugt familiären Konflikten vor. Gleichzeitig kann sich Home-Office aber auch negativ auf die psychische Gesundheit auswirken, wenn beispielsweise die organisationalen Rahmenbedingungen nicht gesundheitsförderlich gestaltet sind. In der Folge können psychische Probleme wie Depressionen oder Gefühle der Überforderung und Erschöpfung entstehen. Weiters kann die Überlappung von Privat- und Arbeitsleben zu familiären Konflikten führen. Mitarbeiter:innen nehmen das Gefühl, auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sein zu müssen, als zusätzliche Belastung wahr. Dies kann in Folge zu Niedergeschlagenheit, mehr Stress, krankheitsbedingten Ausfällen und privaten Konflikten führen.

### **Soziale Wirkungen**

In Bezug auf die soziale Gesundheit sind der Kontakt zu und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten wesentlich. In Studien gaben Mitarbeiter:innen im Home-Office an, dass sie sich trotz der räumlichen Distanz und des geringeren Kontakts auf ihre Kolleginnen und Kollegen sowie ihre Vorgesetzten verlassen können. Durch den Wegfall von Pendelzeiten sowie eine gewonnene zeitliche Flexibilität und Autonomie entsteht die Möglichkeit, privat mehr am sozialen Leben teilzunehmen. Daraus resultieren häufig weniger partnerschaftliche Konflikte und mehr Zeit, die mit den Kindern verbracht wird. Jedoch kann es bei Mitarbeiter:innen, die viel im Home-Office arbeiten, zu sozialer Isolation kommen. Wenn sie wenig Kontakt mit Arbeitskolleginnen und -kollegen oder Vorgesetzten haben und diese fehlenden Kontakte nicht durch familiäre und freundschaftliche Beziehungen kompensieren können, entstehen Gefühle der Einsamkeit und Angst.



**Die gute Nachricht: Unternehmen können möglichen negativen Auswirkungen ganzheitlich entgegenwirken, indem sie gezielt überlegen, welche Änderungen in der Arbeitsorganisation, im Führungsverhalten oder in der virtuellen Zusammenarbeit unterstützend für die Beschäftigten sind. Die bewusste und gesundheitsorientierte Gestaltung des Arbeitsplatzes im Home-Office ist für die Erhaltung der Gesundheit unabdingbar.**

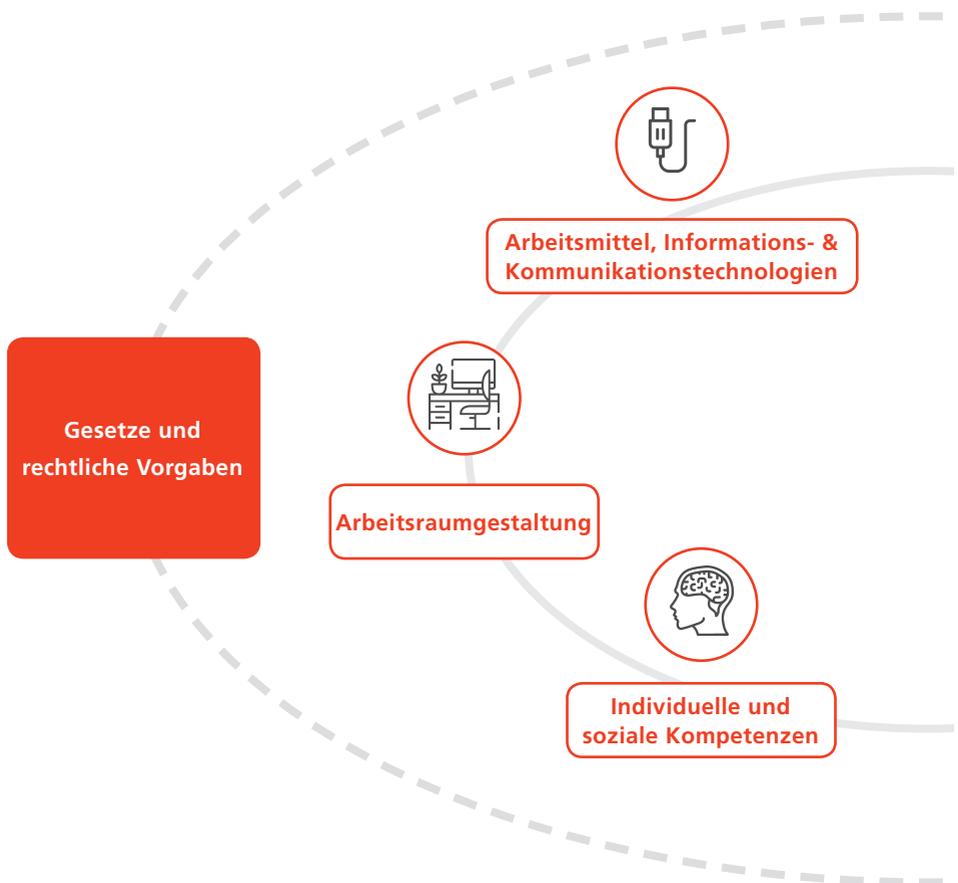


## FAKTOREN FÜR EIN GESUNDHEITS- FÖRDERLICHES HOME-OFFICE

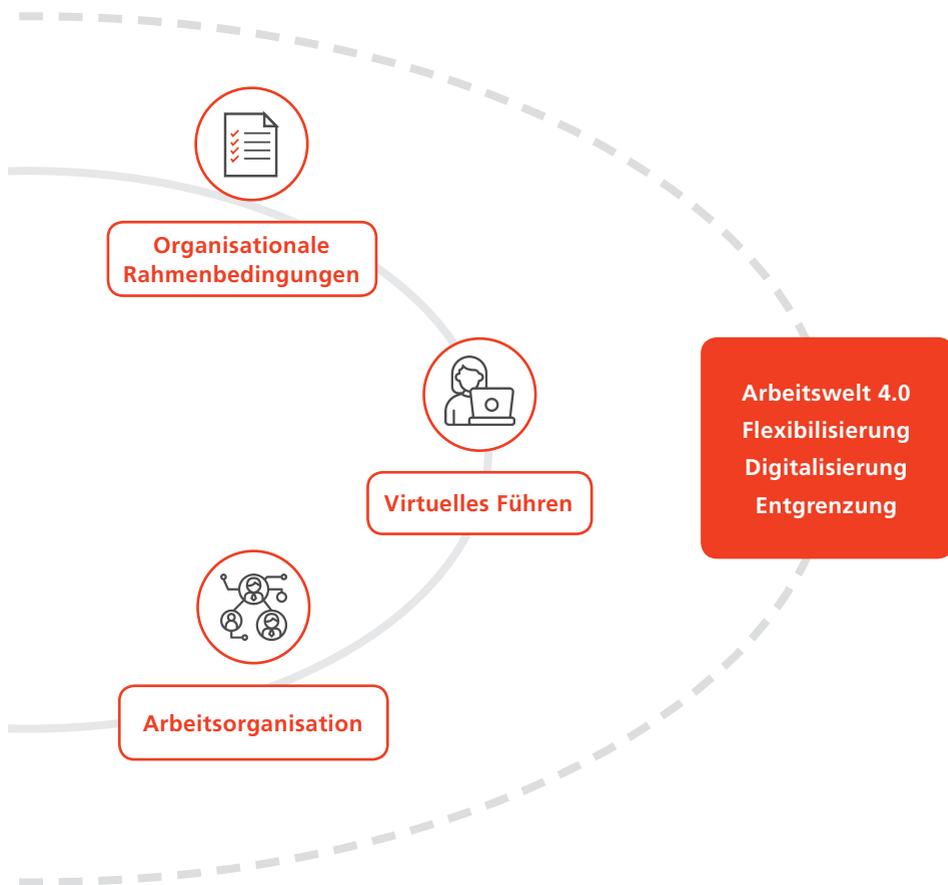
Unterschiedliche betriebliche und außerbetriebliche Faktoren beeinflussen, ob Beschäftigte unter gesundheitsförderlichen Bedingungen arbeiten können oder nicht.

Anhand folgender Faktoren können Verantwortungsträger:innen in Betrieben konkret überlegen, wo Maßnahmen für den eigenen Betrieb angedacht und umgesetzt werden können. Die inhaltliche Grundlage dafür stellt ein im Jahr 2019 von Kappel und Hofer-Fischanger entwickelter „Leitfaden für gesundheitsförderliche Telearbeitsplätze“ dar.

**Abbildung 1:** Faktoren für ein gesundheitsförderliches Home-Office



Den äußeren Rahmen für betriebliche Überlegungen bilden gesetzliche Regelungen und Vorgaben. Unternehmensintern stehen organisationale Rahmenbedingungen an erster Stelle bei der Planung, gefolgt vom Ausbau der Führungskompetenzen und den Änderungsmöglichkeiten im Hinblick auf Arbeitsorganisation bzw. Arbeitsabläufe. Eine ergonomische Arbeitsraumgestaltung sorgt für gesundheitsförderliche Bedingungen vor Ort, während notwendige Informations- und Kommunikationstechnologien auch im Home-Office zur Verfügung stehen müssen. Schließlich können Weiterbildungen zum Aufbau individueller Kompetenzen der Mitarbeiter:innen deren Selbst- und Zeitmanagement fördern und die sinnvolle Aufteilung von Arbeitsschritten über den Tag erleichtern.





Bevor konkrete Maßnahmen überlegt werden, erweist sich ein Selbstcheck zu aktuellen Home-Office-Bedingungen im Unternehmen als wesentlich! Nur wer sich der aktuellen Situation bewusst ist, kann passgenaue Überlegungen für den eigenen Betrieb anstellen.



**Ein Selbstcheck befindet sich im Anhang des Leitfadens.**



## RECHTLICHER RAHMEN

Der rechtliche Rahmen zur Arbeit im Home-Office ist seit Jänner 2021 gesetzlich geregelt. Die gesetzliche Grundlage gilt es beim Arbeiten im Home-Office jedenfalls zu beachten. Die Ausführungen dieses Leitfadens beschreiben zusätzliche Aspekte, die Unternehmen und Mitarbeiter:innen in Betracht ziehen können, um im Home-Office ganzheitlich gesund arbeiten zu können.

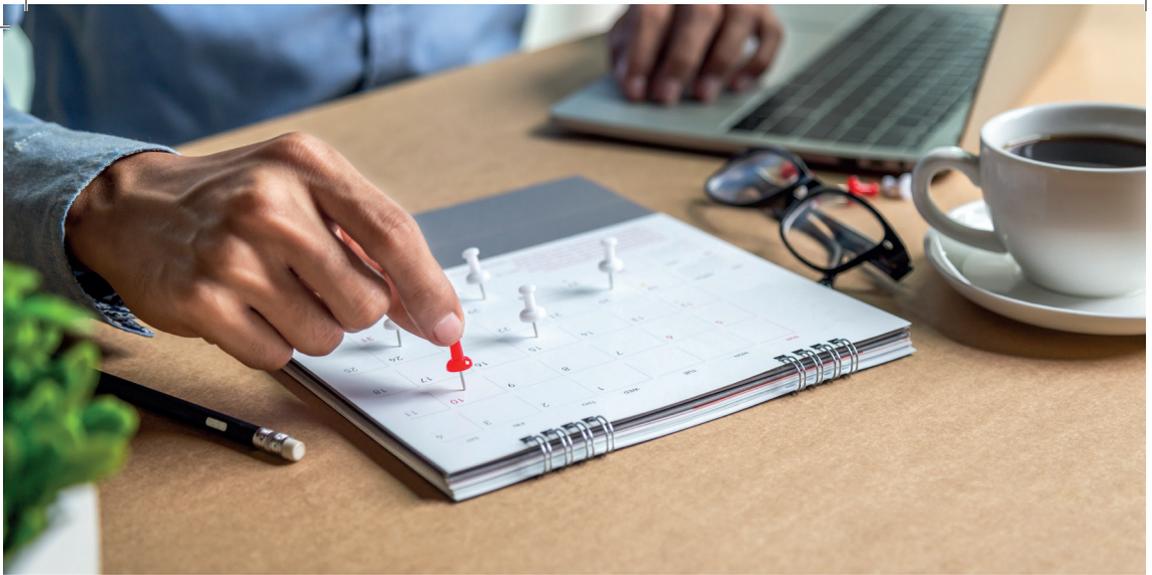
Grundsätzlich besteht für Mitarbeiter:innen kein Rechtsanspruch auf Home-Office. Es ist zwischen Arbeitnehmer:in und Arbeitgeber:in schriftlich zu vereinbaren, dass Home-Office ausgeübt werden soll. Idealerweise werden auch andere Rahmenbedingungen, wie Häufigkeit, Dauer, Pausengestaltung usw. (siehe Kapitel: Organisationale Rahmenbedingungen), schriftlich festgehalten. Dies kann beispielsweise im Rahmen von Betriebsvereinbarungen erfolgen.

Zum Überblick über die gesetzlichen Grundlagen werden meist Ratgeber oder Ähnliches verfasst. Beispielsweise hat die Arbeiterkammer einen solchen auf Basis des Gesetzespaketes zur Arbeit im Home-Office 2021 zur Verfügung gestellt.



Weitere Hinweise über Regelungen der Arbeit im Home-Office liefert der Ratgeber der Arbeiterkammer Salzburg [www.sbg.arbeiterkammer.at](http://www.sbg.arbeiterkammer.at).





## ORGANISATIONALE RAHMENBEDINGUNGEN

Studienergebnisse haben gezeigt, dass Unternehmen, die in ihren kommunikativen und technischen Prozessen vorbereitet waren und flexibel agieren konnten, besser mit der raschen Umstellung auf Home-Office zurechtkamen. Sogenannte „resiliente Organisationen“ können auf äußere Anforderungen flexibel und effektiv reagieren. Das macht sie stark, auch in herausfordernden Situationen.

Es geht darum, Organisationen vorausschauend zu entwickeln, Organisationsstrukturen flexibel aufzubauen und die Haltung von Führungskräften und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in Richtung einer offenen, transparenten, wertschätzenden und gesundheitsförderlichen Unternehmenskultur zu gestalten. Für das Arbeiten im Home-Office sind klare Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten unabdingbar. Neben den geltenden gesetzlichen Regelungen definieren einige Kollektivverträge weitere Rahmenbedingungen oder Empfehlungen zur Ausgestaltung von Home-Office. Darüber hinaus eignen sich Betriebsvereinbarungen dazu, für Führungskräfte sowie Mitarbeiter:innen klare, nachvollziehbare und faire Bedingungen schriftlich festzuhalten.

### **Unternehmenskultur und Home-Office**

Ob Mitarbeiter:innen das Home-Office nutzen oder nicht, hängt stark mit der unternehmensbezogenen Haltung und Kultur zur Arbeit im Home-Office zusammen. Es ist Teil der Unternehmenskultur, ob die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten, für Beschäftigte und Führungskräfte gegeben ist. In einigen Unternehmen haben sich die Nutzung und auch die Kultur von Home-Office Schritt für Schritt entwickelt. Andere Betriebe mussten aufgrund der COVID-19-Pandemie kurzfristig auf Home-Office-Lösungen umstellen und sind dabei geblieben. Um die Einführung eines gesundheitsförderlichen Home-Office ganzheitlich anzugehen, gilt es den bisherigen unternehmerischen Weg mitzudenken.

Folgende Fragen können dabei helfen, sich der Home-Office-Kultur im Unternehmen bewusst zu werden:



- Seit wann gibt es im Unternehmen die Möglichkeit, im Home-Office zu arbeiten?
- Welche Einstellung/Haltung hat die Unternehmensleitung zum Home-Office?
- Wie offen und transparent wird über Home-Office im Unternehmen diskutiert?
- Wer kann Home-Office grundsätzlich nutzen?
- Wie viele Mitarbeiter:innen und Führungskräfte nutzen Home-Office an wie vielen Tagen pro Woche?
- In welchen Arbeitsbereichen ist es nicht möglich, im Home-Office zu arbeiten?
- Wie wird im Unternehmen damit umgegangen, dass nicht alle Beschäftigten Home-Office nutzen können?

Durch das Beantworten dieser Fragen erhalten Akteurinnen und Akteure einen ersten Blick auf aktuelle betriebliche Bedingungen und werden sich erster Maßnahmen bewusst. Es empfiehlt sich, die Haltung der Unternehmensleitung zum Home-Office an alle Führungskräfte und Mitarbeiter:innen zu kommunizieren, um so den Standpunkt der obersten Ebene allen Beteiligten klarzumachen. Dieser kann beispielsweise auch in das Unternehmensleitbild aufgenommen werden.

Auch gemeinsame Werte und Einstellungen werden in Unternehmensleitlinien schriftlich festgehalten. Unternehmen streben grundsätzlich eine von Vertrauen geprägte Unternehmenskultur an, da Vertrauen nicht nur der wichtigste Faktor der Unternehmenskultur ist, sondern auch die Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern und Vorgesetzten prägt. Aus diesem Grund hat die Unternehmenskultur einen starken Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit – auch im Home-Office. Da sich Führungskräfte und Mitarbeiter:innen bei der Arbeit im Home-Office nicht direkt bei ihren Tätigkeiten erleben, ist die jeweils andere Position schwieriger zu beurteilen. Führungskräfte können den Arbeitsfortschritt und die Qualität der Leistung nicht direkt bewerten. Mitarbeiter:innen fühlen sich vielleicht unsicher dabei, nächste Schritte selbständig – ohne Freigabe der Teamleitung – zu setzen. Es braucht das gegenseitige Vertrauen, dass Arbeitsaufgaben auch im Home-Office qualitativ und effizient erledigt werden und bei offenen Fragen ein Online-Kontakt herzlich willkommen und sogar gewünscht ist.

### **Gesetzlicher Rahmen zum Arbeitsort**

Werden sowohl der Betrieb als auch das Home-Office als reguläre Arbeitsorte vereinbart, so hat dies rechtliche Auswirkungen auf die Vergütung von Fahrtzeiten und Reisekosten. Aus diesem Grund ist es unabdingbar, den Arbeitsort klar festzulegen.

## Häufigkeit und Dauer

Besonders sinnvoll sind Regelungen zu fixen Arbeitszeiten und deren Dokumentation. Mitarbeiter:innen und Führungskräfte brauchen klare Vorgaben dafür, wer, wie häufig, wie lange und an welchen Tagen im Home-Office arbeiten darf. Dies erleichtert auch die Planung von fixen Arbeitstagen, an denen die Mitarbeiter:innen am Unternehmensstandort sind, um beispielsweise gemeinsame Besprechungen vor Ort abzuhalten.

Je nach Tätigkeit kann es unterschiedliche Vorgaben für Abteilungen, Personen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen oder verschiedene Angestelltengruppen geben. Außerdem braucht es Informationen darüber, in welcher Art und Weise die Erlaubnis für das Arbeiten im Home-Office eingeholt werden muss, z. B. schriftlich (per E-Mail) beim direkten Vorgesetzten oder über einen Antrag im elektronischen Zeiterfassungssystem des Unternehmens. Diese Bedingungen werden klar und verständlich formuliert und sind für alle Mitarbeiter:innen und Führungskräfte jederzeit einsehbar. Sie können beispielsweise in Form einer Betriebsvereinbarung vorliegen.



**Beispieltext für Betriebsvereinbarung:** Die Dienstnehmer:innen haben Anspruch auf zwei Telearbeitstage pro Arbeitswoche, sofern dem nicht schwerwiegende betriebliche Interessen entgegenstehen und die Telearbeit nicht mehr als XY Prozent des tatsächlichen Beschäftigungsausmaßes beträgt. Dies bedeutet, dass auch Teilzeitbeschäftigte bei gleichmäßiger Verteilung der Arbeitszeit über die gesamte Arbeitswoche Anspruch auf zwei Telearbeitstage haben.

## Arbeits- und Pausengestaltung

Das Arbeitszeitengesetz regelt grundlegende Vorgaben zu den Arbeits- und Ruhezeiten im Home-Office. Es ist verpflichtend, Aufzeichnungen über die tägliche Arbeitszeit zu führen und die Vorgaben des Arbeitsruhegesetzes einzuhalten.



Mehr Informationen zum **Arbeitszeitgesetz** finden Sie hier  
[www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)





Unterschiedliche Arbeitszeitmodelle geben Beschäftigten mehr Freiräume beim Arbeiten im Home-Office:

- Gleitzeit: Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitspannen
- Funktionszeit: Betriebsbereiche müssen arbeitsfähig sein; Teams regeln selbst ihre Anwesenheiten.
- Wahlarbeitszeit: Beschäftigte wählen Arbeitszeitblöcke (z. B. von 10:00 Uhr bis 14:00 Uhr)

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office fällt es oft schwer, individuelle Pausen- und Ruhezeiten einzuhalten. Laut Gesetz sind Arbeitgeber:innen dazu verpflichtet, dass Pausen gewährt werden. Im Sinne der Gesundheitsförderung können Mitarbeiter:innen ihre Arbeitszeiten im Home-Office anhand ihrer eigenen Bedürfnisse (z. B. nach den Chronotypen siehe Kapitel 4. Individuelle und soziale Kompetenzen) flexibler gestalten. Beispielsweise kann die Arbeit für eine längere Mittagspause unterbrochen werden. Auch dem langen Sitzen vor dem Computer kann z. B. mit einem Spaziergang zu Mittag entgegengewirkt werden.

Gemeinsame Pausen mit Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten sind im Home-Office hingegen schwerer möglich. Hier können digitale Tools genutzt werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Pausieren zu erleichtern. Der Betrieb kann diesen auch Empfehlungen für eine gesundheitsförderliche Pausengestaltung geben. Zum Beispiel sollen Pausen genutzt werden, um sich sozial auszutauschen oder sich zu bewegen bzw. zu entspannen.

Fällt die Zeiterfassung weg, verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben schneller und die Wahrscheinlichkeit steigt, in der Freizeit oder trotz Krankheit zu arbeiten.



Mehr Informationen zum **Arbeitnehmer:innenschutzgesetz** finden Sie hier [www.ris.bka.gv.at](http://www.ris.bka.gv.at)



### **Erreichbarkeiten**

Es ist selbstverständlich, dass Mitarbeiter:innen während der Arbeitszeit im Home-Office unter anderem für Kolleginnen und Kollegen, Führungskräfte und andere Stakeholder oder Kooperationspartner:innen erreichbar sind. Als sinnvoll stellen sich Vereinbarungen darüber heraus, wie außerhalb der Normalarbeitszeit mit der Erreichbarkeit umgegangen und über welche Medien kommuniziert wird. Ob es Rufbereitschaft, Zeiten ohne Erreichbarkeit oder Ausnahmesituationen für Notfälle gibt, gilt es schriftlich festzuhalten. Auch Regelungen dazu, wie schnell Mitarbeiter:innen auf E-Mails reagieren sollten und wann bzw. wie

lange sie am Telefon erreichbar zu sein haben, werden fixiert. Einige Unternehmen legen für ihre Beschäftigten fest, dass an arbeitsfreien Tagen keine Telefonate über Diensthandy geführt bzw. keine E-Mails versendet werden dürfen.



Maßnahmen können sein, Dienst- und Privathandy bewusst voneinander zu trennen (z. B. mit zwei SIM-Karten), Serverzugänge und E-Mail-Weiterleitungen zeitlich zu begrenzen (z. B. keine Zustellung von E-Mails zwischen 20:00 Uhr und 06:00 Uhr), Erreichbarkeitszeiten im Kalender sichtbar zu machen oder Workshops zum Thema Abgrenzung anzubieten.

Je nach Unternehmenstätigkeit oder Unternehmensstandort (z. B. im Ausland) sind solche Regelungen nicht immer möglich. In diesen Fällen sind individuelle Regelungen in Betriebsvereinbarungen festzulegen. Wenn Mitarbeiter:innen aus persönlichen Gründen keine andere Möglichkeit sehen, als am Wochenende zu arbeiten und dann E-Mails zu versenden, empfiehlt es sich, die E-Mail-Postfächer der Kolleginnen und Kollegen sowie der Führungskräfte so einzustellen, dass sie an arbeitsfreien Tagen oder nach einer festgelegten Uhrzeit (z. B. ab 18:00 Uhr) keine E-Mails empfangen.

Folgende Fragen können einzelne Arbeitsgruppen oder das gesamte Unternehmen für sich beantworten:



- Welches Medium ist sinnvoll für welche Art von Information/Austausch?
- Welche Antwortzeiten bei E-Mails werden im Unternehmen, in der Abteilung oder im Team informell erwartet?
- Wie schnell muss tatsächlich auf E-Mails geantwortet werden?
- Wann müssen Führungskräfte und Mitarbeiter:innen telefonisch erreichbar sein?
- Welche Möglichkeiten der Kontaktaufnahme für dringende Anliegen gibt es außerhalb dieser Zeiten?

### **Meetingkultur**

Empfehlenswert ist es außerdem, Meetings – je nach Home-Office-Kultur im Unternehmen – analog, virtuell oder hybrid durchzuführen. Kommunikationsstrukturen sind so einzusetzen, dass der regelmäßige Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office und jenen im Büro niederschwellig und einfach bewerkstelligt werden kann. Die sozialen Kontakte innerhalb der Belegschaft, der Wissenstransfer, die Beziehungspflege, der Teamspirit, das Netzwerk und das Vertrauen werden dadurch aufrechterhalten. Für virtuelle Meetings nutzen viele Unternehmen Internettelefonie bzw. Videokonferenztools.



Spontane Besprechungen können mittels entsprechender Videokonferenztools hybrid abgehalten werden. Mitarbeiter:innen, die im Büro sind, treffen sich im Besprechungsraum und schalten jene, die im Home-Office arbeiten, online dazu.

Für manche Aufgaben und die Förderung der Zusammenarbeit insgesamt, sind regelmäßige Teammeetings vor Ort unverzichtbar. Beispielsweise scheinen kreative Denkprozesse eher angekurbelt zu werden, wenn alle Beteiligten gemeinsam vor Ort sind und analog mithilfe von Kärtchen, Plänen, Post-it's am Flipchart oder über eine Pinnwand ihre Überlegungen teilen und weiterdenken.

### **Unterstützungsmöglichkeiten**

Unternehmen müssen überlegen, wie sie ihre Mitarbeiter:innen bestmöglich bei der Arbeit im Home-Office unterstützen können. Dies betrifft unterschiedliche Bereiche wie den Support bei technischen Fragen, die finanzielle Unterstützung bei der Anschaffung der Home-Office-Infrastruktur oder Hilfestellungen bei anderen Fragen bis hin zu Beratungsmöglichkeiten in schwierigen Lebenssituationen oder bei Konflikten mit Kolleginnen und Kollegen.

Unternehmen können sich folgende Fragen stellen:



- Welche Möglichkeiten zur Unterstützung der Mitarbeiter:innen im Home-Office gibt es im Unternehmen?
- Wie bekannt sind diese Möglichkeiten den Beschäftigten?
- Wo können sich Mitarbeiter:innen informieren?
- Wie erfährt die Belegschaft von möglichen Änderungen?
- Welche weiteren unterstützenden Maßnahmen braucht es für die Mitarbeiter:innen?



Das Unternehmen richtet eine Service-Stelle ein, die bei technischen Herausforderungen, anderen Fragen und Unterstützungsbedarf angerufen werden kann.



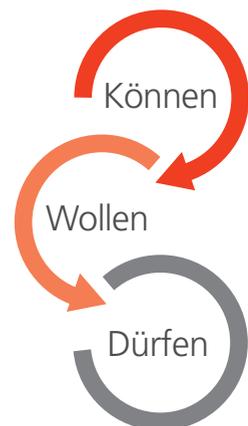
## VIRTUELLES FÜHREN

Führungskräfte haben es in der Hand, Bedingungen zu entwickeln, die positiv auf die Gesundheit aller Beschäftigten wirken. Sie sind Vorbilder durch ihr Tun und Handeln. Durch das Vermitteln einer Vertrauens- und Feedbackkultur sowie eines Engagements für das Thema Gesundheit prägen sie Einstellungen und Werte aller Beschäftigten. Wenn Führungskräfte BGF als bedeutendes Handlungsfeld im Unternehmen erkennen und unterstützen, kann eine nachhaltig gesundheitsfördernde Unternehmenskultur etabliert werden.

Sind Führungskräfte primär virtuell mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verbunden (sog. Führung auf Distanz), lassen sich gerade „weiche Faktoren“ wie Haltungen und Einstellungen schwieriger vermitteln und wahrnehmen als in Präsenz. Dies gilt auch für den Aufbau von Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter:in oder zwischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern untereinander. Diese Faktoren sind aber maßgeblich für ein erfolgreiches BGM.

### Was können Führungskräfte tun, um in der virtuellen oder hybriden Zusammenarbeit gesund zu führen?

In der Literatur veranschaulicht ein Modell die drei Wirkungs- und Handlungsbereiche von Führungskräften im Hinblick auf die Führung der Beschäftigten. Mit „Können“ sind individuelle Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeint. Unter „Dürfen“ sind die Regeln zusammengefasst, die für die Zusammenarbeit gelten und den Handlungsrahmen festlegen. Das „Wollen“ zeigt die persönlichen Ziele und Motive einer Person.



Auch für die virtuelle Zusammenarbeit kann überlegt werden, welche Fähigkeiten notwendig sind, um im Home-Office produktiv, motiviert und gesund arbeiten zu können. Gemeinsame Regeln, beispielsweise wie Meetings vereinbart werden oder welche Freiräume in der Pausengestaltung gegeben sind, machen klar, was Beschäftigte „dürfen“. Weil die Arbeit im Home-Office auch positive Anstöße und Impulse braucht, können Überlegungen angestellt werden, wie die Motivation, das „Wollen“ der Mitarbeiter:innen gefördert werden kann, und es können entsprechende Maßnahmen getroffen werden.

### Gesund Führen

Beim Gesunden Führen verfolgen Führungskräfte das Ziel, Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze gesund zu gestalten, um die Motivation, das Engagement und die Identifikation mit dem Unternehmen zu erhöhen. Gesundes Führen kann viel dazu beitragen, dass Arbeit nicht als Belastung erlebt wird, sondern Freude macht und sinnstiftend ist.



Mehr Informationen zum **Gesunden Führen** bietet dieser Wissensband des FGÖ. [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org)



In der virtuellen Zusammenarbeit soll besonders darauf geachtet werden, soziale Beziehungen aufrechtzuerhalten, indem informelle, nicht-aufgabenbezogene Treffen stattfinden. Der regelmäßige Kontakt zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglicht es, Stimmungen wahrzunehmen, Verhalten zu beobachten, Wertschätzung zu vermitteln. Führungskräfte können so auch die Beschäftigten beim Einhalten der Ruhezeiten unterstützen. In gesund geführten Unternehmen wird offen über Belastungen, Krankheiten oder Fehler gesprochen, auch mit der Führungskraft. Ein kooperativer Führungsstil zielt darauf ab, Mitarbeiter:innen auf die Situation im Home-Office anzusprechen und eine vermittelnde Funktion einzunehmen.



In einem gesund geführten Unternehmen werden Mitarbeiter:innen im Home-Office auf ihre Situation angesprochen. Führungskräfte hinterfragen in Einzelgesprächen, was gut funktioniert und was nicht oder wie Beschäftigte unterstützt werden können.

Für die virtuelle oder hybride Zusammenarbeit braucht es Regeln, die jedes Team für sich selbst finden muss.



Führungskräfte können Anlässe dafür schaffen, die neue Arbeitsweise gemeinsam zu gestalten.

Formen der Zusammenarbeit können so unter Mitwirkung aller Beteiligten überlegt werden und in weiterer Folge Anwendung finden. Besprochen werden können beispielsweise Formate für Meetings, welche Informations- und Kommunikationsmedien genutzt werden, aber auch Prozesse wie Unterschriftenläufe und Ablagesysteme.

Damit trotz der räumlichen Entfernung ein angenehmes Betriebsklima gegeben ist und Fehlinterpretationen vermieden werden, ist eine schätzende, verständnisvolle und offene Kommunikation seitens der Vorgesetzten empfehlenswert. Bestimmte Erwartungen der Führungskräfte können von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Belastung empfunden werden.



Die Führungskraft hat die Zeit übersehen und ruft ihre Mitarbeiterin um 19:30 Uhr an, obwohl das Anliegen nicht dringend ist. Die Mitarbeiterin sieht den Anruf erst später und fühlt sich schlecht, weil sie nicht abgehoben hat: „Was wird die Chefin wohl von mir denken“. Gleichzeitig entsteht bei der Mitarbeiterin das Gefühl, die Führungskraft könnte erwarten, dass sie auch in ihrer Freizeit telefonisch erreichbar ist und ihr Diensthandy daher abends eingeschaltet lassen muss.



Wenn Führungskräfte klar kommunizieren, an welchen Tagen oder bis zu welcher Uhrzeit Mitarbeiter:innen erreichbar sein müssen, kann dies wesentlich dazu beitragen, Belastungen abzubauen.

### **Vorbildfunktion**

Führungskräfte sind Vorbilder. Ihr Verhalten wirkt sich beachtlich auf die Mitarbeiter:innen aus, da sie sich bewusst oder unbewusst am Verhalten der Vorgesetzten orientieren. Damit Führungsaufgaben gut gemeistert werden können, braucht es seitens der Führungskräfte einen achtsamen Umgang mit der eigenen Gesundheit – auch Selbstfürsorge genannt. Wesentlich ist dabei das kritische Überdenken der persönlichen Situation sowie der Belastung und Beanspruchung.

Für die Arbeit im Home-Office lassen sich folgende Beispiele ableiten:



Wenn eine Führungskraft im Home-Office arbeitet, obwohl sie krank ist, werden auch Mitarbeiter:innen ähnlich agieren, weil sie indirekt vermittelt bekommen, dass die Führungskraft dies will und erwartet.



Führungskräfte, die ihren Beschäftigten davon erzählen, in der Mittagspause einen kleinen Spaziergang gemacht zu haben, vermitteln ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen offeneren Umgang mit der Pausengestaltung im Home-Office und geben diesen darüber hinaus Impulse für die kreative Pause.

### Vertrauen schaffen

Vertrauen ist eine wesentliche Grundlage für eine offene, ehrliche, wertschätzende und konstruktive Zusammenarbeit. In der Online-Zusammenarbeit gehen Signale verloren, die in der menschlichen Kommunikation wesentlich für die Vertrauensbildung sind, z. B. Mimik, Gestik, Körperhaltung. Bei räumlich und zeitlich flexibler Arbeit braucht es besondere Aufmerksamkeit für Informations- und Kommunikationsprozesse und eine aktive Gestaltung derselben, um das Fehlen von Gesichts- und Körpersignalen kompensieren zu können.



Führungskräfte können Vertrauen aufbauen, indem bewusst Zeiträume für informelle und private Gespräche oder virtuelle Team-building-Maßnahmen (z. B. „Exit the room“ [www.exitheroom.com](http://www.exitheroom.com)) geschaffen werden. Dabei wird offen, mit gegenseitiger Wertschätzung kommuniziert und die Chance genutzt, Feedback zu geben.



Je größer das Unternehmen, desto mehr muss der Fokus auf den Aufbau einer Vertrauenskultur gelegt werden. In kleinen Unternehmen mit beispielsweise fünf bis zehn Beschäftigten ist es hilfreich, sich gegenseitig gut zu kennen und sich immer wieder die gemeinsamen Ziele vor Augen zu führen.

Der direkte Kontakt mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (telefonisch oder über ein Videokonferenztool) gibt Führungskräften die Möglichkeit, auch bei virtueller Zusammenarbeit, Stimmungen im Team wahrzunehmen und bei möglichen Konflikten steuernd einzugreifen.

Eine Vertrauenskultur im Unternehmen zeichnet sich außerdem durch gegenseitige Wertschätzung aus. Führungskräfte können Wertschätzung fördern, indem Leistungen gesehen und anerkannt werden.



Eine virtuell zugängliche Wertschätzungstafel kann eingerichtet werden. Leistungen der Beschäftigten werden dort sichtbar dargestellt, beispielsweise herausragende oder kleine Leistungen, die laufend aber selbstverständlich durchgeführt werden. Vielleicht gibt es die Möglichkeit, dass sich auch die Teammitglieder gegenseitig wertschätzende Botschaften hinterlassen können.

In einer Kultur der Wertschätzung werden Entscheidungen transparent gemacht, sodass sie von allen Beteiligten gut nachvollzogen werden können. Mitarbeiter:innen sollen die Möglichkeit haben, Entscheidungen einsehen und nachvollziehen zu können, um das Gefühl zu bekommen, dass ihre Führungskraft Wert auf ihr Wohlergehen und ihre Gesundheit legt.



Zentrale Entscheidungen können in wöchentlichen Teammeetings von Führungskräften oder anderen Verantwortungsträgerinnen bzw. Verantwortungsträgern aus dem Team kommuniziert werden. Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird die Gelegenheit geboten, bei Unklarheiten nachzufragen.

### **Führungskompetenzen ausbauen**

Damit Führungskräfte all diesen Ansprüchen gerecht werden können, brauchen sie selbst grundlegendes Bewusstsein und Wissen über „Gesundheit und Arbeit“. Der Aufbau der persönlichen Gesundheitskompetenz ermöglicht, selbst gesunde Arbeitsweisen zu leben und gesundheitsförderlich zu führen.



Mehr Informationen zum Thema **Gesundheitskompetenz** finden Sie auf der Österreichischen Plattform Gesundheitskompetenz (ÖGPK) [www.oepgk.at](http://www.oepgk.at)



Führungskräfte können ihre Tätigkeit mit folgenden Fragen selbst reflektieren:



- Inwiefern nehme ich als Führungskraft wahr, wie es meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Home-Office geht?
- Welche Möglichkeiten für regelmäßige Einzelgespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutze und kommuniziere ich?
- Wie drücke ich Wertschätzung gegenüber meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in der virtuellen Zusammenarbeit aus?
- Wie fördere ich die Wertschätzungskultur im Team?
- Welche Unterstützung kann ich einzelnen Mitarbeitenden zusprechen?
- Wie sehr achte ich auf meine eigene Gesundheit, besonders auch im Home-Office?
- In welchen Bereichen möchte ich Vorbild für Mitarbeiter:innen sein?

Weiterbildungen und Schulungen geben neue Inputs und helfen dabei, Führungskompetenzen aufzubauen.



Weiterbildungsangebote finden Sie auch beim FGÖ, z. B. zum Gesunden Führen [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org).



Coachings, kollegiale Beratungen und andere Reflexionsmöglichkeiten unterstützen Führungskräfte dabei, eigene Belastungen, Zweifel und Unsicherheiten zu thematisieren und bewusste Entscheidungen bei Führungsaufgaben treffen zu können.



## ARBEITSORGANISATION

Home-Office ist gekommen, um zu bleiben. Auch wenn im März 2020 schnelle Lösungen für die Fortführung der Arbeit nötig waren, können Unternehmen nun, für eine langfristige Änderung der Arbeitsform, effizientere Möglichkeiten und Vorgehensweisen ganzheitlich planen und in Angriff nehmen. Virtuelles Arbeiten als Unternehmensstandard zu implementieren, setzt einen Change-Prozess voraus. Dazu braucht es strukturiertes Vorgehen und entsprechende Ressourcen (personelle Verantwortlichkeiten, Zeit, externe Begleitung usw.).



Unterlagen zu Changemanagement und Organisationsentwicklung sind hilfreiche Stützen für die Gestaltung der Veränderung. Es lohnt sich zusätzlich, den Prozess extern begleiten und moderieren zu lassen.

### **Aufgabenverteilung**

Im täglichen Arbeitsalltag braucht es Klarheit darüber, wer welche Aufgaben erledigt. Dies ist bei der Arbeit im Home-Office oder bei anderen mobile Arbeitsformen noch wichtiger, da spontane Abstimmungen, wie sie im Büro gemacht werden können, nicht so einfach möglich sind. Rollen und Zuständigkeitsbereiche müssen für alle Beteiligten klar verständlich und nachvollziehbar sein. Nicht jede Tätigkeit ist von zuhause aus machbar, was weitere Abstimmungen besonders notwendig macht. Auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten einzelner Mitarbeiter:innen sind bei der Aufgabenverteilung fürs Home-Office mitzudenken. Möglicherweise sind Schulungen nötig, um Bewusstsein zu schaffen und die Arbeitseinteilung neu gestalten zu können.



Online-Tools helfen dabei, einen Überblick über alle Aufgaben für alle Teammitglieder einsehbar zu machen.



**In der Toolliste finden sich Links zu Online-Pinnwänden und anderen Instrumenten, mit denen die Aufgabenverteilungen klar dargestellt werden kann.**

Manchmal besteht das Vorurteil, Mitarbeiter:innen wären im Home-Office weniger produktiv als im Büro. Dies kann Beschäftigte in eine Rechtfertigungssituation bringen. Aus diesem Grund gilt es, transparent zu machen, welche Tätigkeiten die Mitarbeiter:innen im Home-Office erledigen, und Vertrauen für das gegenseitige Tun aufzubauen. Besonders wichtig kann das in Betrieben sein, die einer Gruppe von Beschäftigten das Home-Office ermöglichen, in denen aber andere Mitarbeiter:innen nicht von daheim aus arbeiten können. Dies ist z. B. in Produktionsbetrieben oder im Gesundheits- und Sozialwesen der Fall.



Moderierte Workshops mit beiden Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern können Einblick in das Tätigkeitsfeld der jeweils anderen Gruppe geben und so dabei helfen, Verständnis für den jeweils anderen Bereich aufzubauen und das Betriebsklima zu verbessern. Es können in diesem Rahmen auch Potenziale für Optimierungen an den Schnittstellen besprochen werden.

Welche Aufgaben Mitarbeiter:innen im Home-Office erledigen, ist bedeutend für die Führungskräfte, wenn es um die Einschätzung der Arbeitsleistung geht. Konkrete Arbeitsziele und klare Beurteilungskriterien erleichtern den Führungskräften die Messbarkeit und Mitarbeiter:innen können besser einschätzen, welche Erwartungen und Anforderungen an sie gestellt werden.

### **Partizipation der Beteiligten**

Beteiligung ist ein zentraler Baustein in der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM). Dadurch können Ideen und Bedürfnisse aller relevanten Interessensgruppen berücksichtigt werden und entwickelte Maßnahmen haben eine höhere Chance, akzeptiert und angenommen zu werden. Auch in der virtuellen und der hybriden Teamarbeit braucht es bewusste Überlegungen, wie Mitarbeiter:innen Arbeitsabläufe partizipativ mitgestalten können.

Die Beschäftigung mit folgenden Fragen hilft bei Überlegungen zur partizipativen Zusammenarbeit in einem Team, einer Abteilung oder der gesamten Organisation.



- Inwiefern können sich Mitarbeiter:innen an Entscheidungen im Unternehmen generell beteiligen?
- Welche Möglichkeiten der Beteiligung gibt es derzeit in der virtuellen Zusammenarbeit?
- Welche neuen Möglichkeiten der Beteiligung werden durch virtuelle und hybride Arbeitsformen eröffnet?
- Bestehen Unterschiede dahingehend, welche Mitarbeiter:innen über ein Vorhaben informiert werden und welche sich aktiv einbringen können?
- Welche Methoden können partizipative Arbeitsweisen im virtuellen Raum unterstützen?



**In der Toolliste werden auch Tools für die partizipative Zusammenarbeit vorgestellt.**

### **Informations- und Entscheidungsprozesse**

Damit durch das Arbeiten zuhause möglichst wenige Informationslücken entstehen oder gar Fehlinformationen weitergegeben werden, lohnt es sich, betriebsinterne Informationsabläufe genauer zu betrachten. Folgende Fragen können sich Verantwortungsträger:innen diesbezüglich stellen:



- Wie werden Mitarbeiter:innen in unserem Unternehmen informiert?
- Welche Medien werden zur Informationsverbreitung eingesetzt?
- Werden die eingesetzten Medien von den Beschäftigten genutzt?
- Welche Beschäftigten haben möglicherweise eingeschränkten Zugang zu Informationen?
- Wie kann sichergestellt werden, dass alle wesentlichen Informationen auch alle Beschäftigten rechtzeitig erreichen?
- Sind die Informationen für alle Beschäftigtengruppen verständlich formuliert?
- Wie gut können Informationen im Arbeitsalltag umgesetzt werden?



Es gibt Schulungen und Unterlagen dazu, wie Informationen barrierefrei zugänglich und verständlich aufbereitet werden können. In diesen wird auch beschrieben, wie Menschen mit Lernschwierigkeiten, bildungsferne Menschen, Menschen mit Beeinträchtigungen oder Menschen mit nicht-deutscher Muttersprache verständlich informiert werden können.



Eine Broschüre zu **barrierefreier Kommunikation** ist über die Wirtschaftskammer erhältlich [www.wko.at](http://www.wko.at)



### Datenmanagement

Immer mehr Betriebe gehen davon weg, Dokumente und Daten in Papierform abzulegen. Dies geschieht einerseits aus Gründen des Umweltschutzes, andererseits ist es für die virtuelle und hybride Zusammenarbeit eine zentrale Voraussetzung, auf digitale Dokumentation umzusteigen. Überlegungen zum Datenmanagement sollten gemeinsam mit allen Personen angestellt werden, die von den Änderungen betroffen sind, um möglichst alle Anforderungen im Blick zu haben und die Akzeptanz zu erhöhen. Es ist dabei sinnvoll, analoge Arbeitsprozesse für die Überführung in eine digitale Form völlig neu zu denken, anstatt eine 1:1 Übertragung anzustreben. Es lohnt sich beispielsweise, zu hinterfragen, welche Unterlagen noch per klassischer Postsendung eingehen und ob bestimmte Unterlagen nicht digital eingefordert werden könnten (digitaler Posteingang).



Einen neuen, einfachen, digitalen Prozess könnte z. B. das elektronische Unterzeichnen von Dokumenten darstellen. In einem PDF-Dokument würde dabei eine digitale Unterschrift eingefügt oder ein unterstützendes System würde im besten Fall alle Dokumente automatisch an die Verantwortlichen weiterleiten.

### Datensicherheit und Datenschutz

Durch die elektronische Ablage von Daten und den virtuellen Zugriff auf diese, ergeben sich neue Sicherheitsanforderungen. Besonders wenn Mitarbeiter:innen im Home-Office private Geräte für die Arbeit im Internet nutzen, können neue „Einfallstore“ für Cyberkriminelle entstehen. Für Beschäftigte stellt dies möglicherweise eine zusätzliche Belastung dar. Schulungen oder speziell entwickelte Standards können dieser entgegenwirken. Unternehmen sollten sich umfassend informieren und entsprechende Maßnahmen setzen, um die Sicherheit ihrer Daten zu erhöhen.



Das Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort hält mehr Informationen zu **Datenschutz und Onlinesicherheit** bereit [www.bmdw.gv.at](http://www.bmdw.gv.at)



Mitarbeiter:innen, die im Home-Office oder mobil arbeiten, sollen besonders auf Datensicherheit sensibilisiert werden, da sie in diesen Arbeitssituationen auf sich alleine gestellt sind.



Weitere Maßnahmen können sein, Netzwerke zu verschlüsseln, Bildschirmsperren einzurichten, Regeln zur Datensicherheit einzuführen, Richtlinien zum Umgang mit personenbezogenen Daten zu kommunizieren, die Mitnahme von Ausdrucken und Kopien zu verbieten und Schulungen zur Sensibilisierung der Mitarbeiter:innen durchzuführen.

### **Digitale Unterbrechungen/Störungen**

Digitale Technologien sind allgegenwärtig. Gerade im Home-Office kann es zu „digitalem Stress“ kommen. Davon wird gesprochen, wenn der Umgang mit digitalen Technologien als belastend empfunden wird. Eingehende E-Mails, Anrufe, Social-Media-Benachrichtigungen etc. unterbrechen die Konzentration und lenken den Fokus weg von der eigentlichen Aufgabe.

Um fokussierter arbeiten zu können, gibt es unterschiedliche Möglichkeiten zur Gestaltung der Arbeitsorganisation. In Unternehmen gilt es zu erkennen, wann Technologien „Freund“ und wann sie „Feind“ sind, damit digitaler Stress reduziert werden kann.



Im Buch „Digitaler Stress“ von René Riedl gibt es Tipps zur Stressreduktion bei Videokonferenzen, Home-Office und Co.  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)





## INDIVIDUELLE UND SOZIALE KOMPETENZEN

Persönliche Kompetenzen und Ressourcen sind wesentlich für den Umgang mit der Arbeitssituation zuhause. Zu diesen Kompetenzen zählen beispielsweise fachliches Wissen, Fähigkeiten wie Selbstorganisation und Zeitmanagement oder auch persönliche Bewältigungsstrategien und Resilienz. Es hängt stark von der/dem Arbeitnehmer:in selbst ab, ob Belastungen krankmachen oder nicht. Die folgenden Fragen können dabei helfen, die eigene Situation zu reflektieren:



- Wie fühlt sich das Arbeiten im Home-Office für mich an?
- Was fällt mir daheim schwerer als im Büro? Was funktioniert besser?
- Wann kann ich sehr fließend, produktiv arbeiten?
- Wie gehe ich mit belastenden/stressigen Situationen im Home-Office um?
- Wie gut kann ich mir meine Zeit im Arbeitsalltag zuhause einteilen?
- An wen kann ich mich wenden, wenn ich Hilfe brauche?
- Welche Hilfsangebote stellt mir mein Unternehmen zur Verfügung?
- Zu welchen Themen/Inhalten benötige ich Weiterbildungen?

### **Wissen und Fähigkeiten**

Um im Home-Office effektiv und effizient arbeiten zu können, brauchen Mitarbeiter:innen ein hohes jobbezogenes Wissen. Jene, die sich bei ihrer Tätigkeit sehr gut auskennen und bereits viel Erfahrung haben, sind auch im Stande, Probleme selbstständig zu lösen.



Neue Mitarbeiter:innen sollten nach Möglichkeit in der Anfangszeit eher wenig im Home-Office sein, um die internen Strukturen und Abläufe kennenzulernen und auch sozial im Unternehmen besser Anschluss zu finden.

### **Selbstorganisation und Verantwortungsübernahme**

Das Arbeiten von zuhause stellt sich nur dann als sinnvoll heraus, wenn die Mitarbeiter:innen auch in der Lage sind, selbstständig und -organisiert zu arbeiten. Die Arbeitnehmer:innen im Home-Office müssen sich Arbeitsziele setzen und sich ihre Aufgaben selbst einteilen können.



Arbeitsziele werden von der direkten Führungskraft und dem/der Arbeitnehmer:in gemeinsam festgelegt. In regelmäßigen Abständen gibt es Abstimmungen, inwiefern diese Ziele erreicht wurden.

Mitarbeitende im Home-Office übernehmen somit sehr viel Verantwortung für die gewissenhafte Erledigung ihrer Arbeitsaufgaben. Hierbei spielt auch die persönliche Disziplin eine wichtige Rolle: Aufgaben zeitnah bzw. im vereinbarten Zeitrahmen zu erledigen und nicht aufzuschieben hilft dabei, dass die Arbeit überschaubar bleibt und kein zusätzlicher Stress bzw. Druck entsteht.



Wenn für die Erledigung einer bestimmten Aufgabe im Büro zwei Stunden, im Home-Office dagegen aber sechs Stunden benötigt werden, dann passt die Organisation nicht.

Hinzu kommt, dass für einige Aufgaben Unterlagen oder Materialien aus dem Büro notwendig sind. Es empfiehlt sich, bereits im Vorfeld zu überlegen, was im Home-Office abgearbeitet werden soll und welche Arbeitsmittel und Dokumente dafür benötigt werden.

### **Abgrenzung**

Damit das Arbeiten von zuhause aus nicht als zusätzliche Belastung empfunden wird, ist es wichtig, Arbeit und Freizeit voneinander abzugrenzen. Dabei gilt es, sich nicht nur physisch von der Arbeit zu trennen, was im Home-Office oft gar nicht so einfach ist, sondern auch mental von der beruflichen Tätigkeit abzuschalten.



Mental von der Arbeit abschalten zu können, wird auch Detachment genannt.



Routinen oder Rituale helfen dabei, den Arbeitsalltag zu beginnen bzw. abzuschließen, wodurch das Detachment unterstützt wird.

Nicht abgeschlossene Arbeitsaufgaben erschweren es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern häufig, sich zu erholen. Hinzu kommt die Möglichkeit, dass der Laptop jederzeit wieder aufgeklappt oder Mails noch über das Handy gecheckt werden können.



Zu Arbeitsstart und -ende werden die Arbeitszeiten händisch notiert oder in ein elektronisches Zeiterfassungssystem eingetragen. Der (Dienst-)Laptop wird heruntergefahren, zugeklappt und verstaut. Das Diensthandy wird auf lautlos gestellt oder ausgeschaltet. Das Arbeitszimmer wird verschlossen.

Darüber hinaus sind Tätigkeitswechsel empfehlenswert. Aufgaben, die eine hohe Konzentration erfordern, sollten mit kreativen Arbeitsaufgaben abgewechselt werden. Zusätzlich stellt sich das regelmäßige Einlegen von Arbeitspausen als sinnvoll heraus. Dabei ist auf die Gestaltung der Arbeitspausen zu achten.



Gesundheitsförderliche Pausen können aktivierend oder entspannend gestaltet werden.

In kurzen Pausen können spezielle Ausgleichsübungen vor dem PC gemacht werden. Zum Beispiel Übungen für die Augen oder den Schulter-Nacken-Bereich. In längeren Pausen kann ein Spaziergang oder eine andere körperliche Aktivität für einen Energieschub sorgen.



Die **12 Bildschirm-Tibeter** gibt es unter folgendem Link [www.arbeiterkammer.at](http://www.arbeiterkammer.at)

oder

auf dem AUVA-Merkblatt „M026 Bildschirmarbeitsplätze“ befinden sich Ausgleichsübungen [www.auva.at](http://www.auva.at)



## Unterstützung durch Führungskräfte und Kolleginnen/Kollegen

Vorgesetzte stellen eine wesentliche Ressource für Mitarbeiter:innen im Home-Office dar. Je mehr Handlungsspielraum und Entscheidungsfreiheit die Mitarbeiter:innen von ihren Führungskräften bekommen, desto selbständiger können sie arbeiten. Bei Herausforderungen sollen sich Mitarbeitende darüber bewusst sein, dass sie sich an ihre Führungskraft wenden können.

Des Weiteren spielt die soziale Unterstützung durch Kolleginnen und Kollegen eine wichtige Rolle. Der Kommunikations- und Informationsfluss innerhalb des Teams erfordert ein Entgegenkommen von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.



Mitarbeiter:innen sind sich bewusst darüber, ihre Kolleginnen und Kollegen bei Fragen auch virtuell kontaktieren zu können.

Zusätzlich ist es empfehlenswert, den sozialen Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Büro und jenen im Home-Office weiterhin aufrecht zu erhalten. Dies ist besonders im Hinblick auf die Isolation der im Home-Office Arbeitenden wichtig.



Pausen können auch virtuell gemeinsam mit Kolleginnen und Kollegen abgehalten werden, indem zur selben Zeit Mittags- oder Kaffeepause gemacht wird. Es besteht auch die Möglichkeit, sich nach der Arbeit in einem virtuellen Treffen, bei einem „After-Work-Getränk“, privat auszutauschen.

## Kommunikation und Erreichbarkeit

Um die Zusammenarbeit der Mitarbeiter:innen im Home-Office und jener im Büro zu erleichtern, helfen einige Regelungen. Für das gemeinsame Arbeiten ist es notwendig, sich auf fixe Kommunikationskanäle festzulegen. Darüber hinaus gilt es innerhalb des Teams zu besprechen, wer wann und über welches Medium erreichbar ist.

Die Digitalisierung bietet viele Möglichkeiten zur virtuellen Zusammenarbeit, wie etwa dass mehrere Personen zur gleichen Zeit an einem Dokument oder in einem Programm arbeiten können.



**Mehr Informationen zu Tools und Werkzeugen für die Online-Arbeit befinden sich in der Toolliste im Anhang.**

## Individuelle Stärken

Um von zuhause aus zu arbeiten, sind einige Charaktereigenschaften und Kompetenzen geeigneter als andere. Trotzdem, viele Menschen fühlen sich wohler, wenn sie ihre Arbeitsaufgaben allein erledigen können. Zudem sind im Home-Office folgende Eigenschaften erforderlich:

- Organisiertheit
- Zuverlässigkeit
- Gewissenhaftigkeit

Darüber hinaus spielt die intrinsische Motivation der Beschäftigten im Home-Office eine wichtige Rolle. Darunter wird jene Motivation verstanden, die aus dem tiefsten Inneren entspringt. Die intrinsische Motivation der Mitarbeiter:innen wird gesteigert, wenn drei Aspekte erfüllt sind:

- Autonomie: Mitarbeiter:innen können und dürfen ihre Tätigkeiten zeitlich und räumlich frei einteilen.
- Soziale Integration: Mitarbeiter:innen im Home-Office fühlen sich trotz der räumlichen Entfernung als Teil des Teams.
- Kompetenzerleben: Mitarbeiter:innen im Home-Office weisen die notwendigen Qualifikationen zur eigenständigen Aufgabenbewältigung auf.



Um die Kompetenzen der Mitarbeiter:innen zu erweitern, stellen die Werkzeuge der Personalentwicklung hilfreiche Unterstützungsmöglichkeiten dar.

Hinzu kommt, dass jeder Mensch einen eigenen inneren Rhythmus hat, bei dem sich Hochphasen (hohe Aktivität), Ruhephasen sowie Inspirations- und Problemlösungsphasen abwechseln. Anhand dieser Phasen werden drei Chronotypen unterschieden:

- die „Lerche“ (Frühtyp)
- die „Eule“ (Spättyp) und
- der Zwischentyp „Kolibri“ (Normaltyp – häufigste Form)

Kennzeichnend für die Chronotypen sind vor allem die Schlafphasen: Extreme Lerchen schlafen gerne zwischen 21:00 Uhr und 5:00 Uhr, extreme Eulen zwischen Mitternacht und 10:00 Uhr. Als besonders sinnvoll wird es erachtet, die Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der genannten Aktivitätszeiträume zu planen.

### Arbeitszeiten nach Chronotypen

#### → Lerche:

- 06:00-08:30 Uhr – Kreatives Hoch
- 08:30-13:00 Uhr – Problemlösungszeit
- 15:00-17:00 Uhr – Problemlösungszeit
- 17:00-21:00 Uhr – Inspirationszeit

#### → Eule:

- 10:30-12:30 Uhr – Kreatives Hoch
- 12:30-13:30 Uhr – Problemlösungszeit
- 15:30-18:00 Uhr – Inspirationszeit
- 18:00-22:30 Uhr – Problemlösungszeit

### Tätigkeiten nach Phasen

#### Kreatives Hoch:

kreative Arbeiten; Erstellen neuer Konzepte und Finden von Ideen

#### Problemlösungszeit:

Ausführen komplizierter Aufgaben und komplexer Tätigkeiten, bei denen viel nachgedacht werden muss

#### Inspirationszeit:

Bearbeitung von Aufgaben, die Kreativität bedürfen; Sammeln von Gedanken

### Bewältigungskompetenzen und Resilienz

Auf welche Art und Weise Menschen mit herausfordernden oder belastenden Situationen umgehen, ist stark von den individuellen Ressourcen und der Persönlichkeit abhängig. Besonders folgende Aspekte sind laut Resilienzforschung dabei entscheidend:

- Selbstwert
- Qualifikationen und Erfahrungen
- Optimismus
- Sozialkompetenz
- Kohärenzgefühl: Verstehen von Abläufen; Sinn hinter dem eigenen Handeln erkennen



Personen mit einem niedrigen Selbstwertgefühl werden in der virtuellen Zusammenarbeit weniger wahrgenommen, weil sie eher in eine Rückzugshaltung gehen. Durch ein bewusstes Einbeziehen in Meetings oder Wertschätzung ihrer Arbeit kann das Selbstwertgefühl gehoben werden.

Führungskräfte steigern die Bewältigungskompetenz ihrer Mitarbeiter:innen durch das Vertrauen, das sie diesen entgegenbringen, das Feedback zu Arbeitsleistung und -qualität sowie durch die Förderung von Kompetenzen und Stärken.

### Weiterbildung

Es gilt individuell zu klären, welchen Weiterbildungsbedarf Mitarbeiter:innen und Führungskräfte haben. Einerseits braucht es möglicherweise eine Qualifizierung zu digitalen Kommunikationstools, andererseits vielleicht dazu, wie das Arbeiten im Home-Office gut organisiert werden kann.

Im Büro können Mitarbeiter:innen ihre Kolleginnen bzw. Kollegen um Hilfe bitten, zuhause sind sie eher auf sich alleine gestellt. Aus diesem Grund empfiehlt sich der Besuch von Schulungen, damit Mitarbeiter:innen beispielsweise über die notwendige Medienkompetenz verfügen.



Für Notfälle stehen häufig Kontaktpersonen oder Servicestellen zur Verfügung, die bei Problemen telefonisch weiterhelfen können. Wird auf einem Firmen-PC gearbeitet, können sich die Mitarbeiter:innen des IT-Helpdesk meist mit dem Gerät im Home-Office verbinden, um bei der Problemlösung zu unterstützen.

Betriebe können ihre Beschäftigten vor allem beim Aneignen von individuellen und sozialen Kompetenzen unterstützen. Ein umfassendes Fort- und Weiterbildungsprogramm ermöglicht, Gesundheitspotenziale im Home-Office zu stärken und negative Gesundheitsfolgen zu minimieren. Beispiele für Schulungsprogramme sind:

- Zeit- und Selbstmanagement
- Arbeitsorganisation
- Gesundheit (z. B. Ernährung, Ergonomie, Bewegung, Achtsamkeit)
- Digitales Kommunizieren (z. B. Kommunikationsstrukturen und -mittel)
- Lösen von Konflikten
- Stressbewältigung
- Digitale Fähigkeiten, Nutzung von Medien
- Führungsverhalten (z. B. Gesundes Führen, Führen auf Distanz)
- Trennung von Frei- und Arbeitszeit
- Zeiten- und Pausenregelungen (z. B. Erreichbarkeit, Einhalten von Pausen- und Ruhezeiten, Erholung, Pausengestaltung)



Unterschiedliche **Weiterbildungsangebote** zum Selbstmanagement finden Sie auch beim FGÖ [www.fgoe.org](http://www.fgoe.org).





## ARBEITSRAUMGESTALTUNG

Selbstverständlich ist es Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im eigenen Zuhause frei überlassen, wie sie ihren Arbeitsplatz gestalten. Die Bedingungen im Home-Office sind meist nicht ideal für die Gesundheit, weil z. B. Küchensessel und -tisch statt ergonomisch anpassbarer Stühle und Tische verwendet werden. Dabei spielen Arbeitsraum, -tisch und -sessel, die Lichtverhältnisse, das Raumklima sowie natürliche Elemente (z. B. Zimmerpflanzen) eine beachtenswerte Rolle.

Die nachstehenden Fragen können dabei helfen, den eigenen Arbeitsraum bzw. Arbeitsplatz zu analysieren und kleine Umgestaltungen vorzunehmen:



- In welchem Raum/an welchem Platz arbeite ich meistens von zuhause aus?
- Wie ruhig gelegen ist mein Home-Office-Arbeitsplatz?
- Wie sind die Platzverhältnisse?
- Wie bequem ist mein Arbeitssessel bzw. wie angenehm ist es, darauf zu sitzen?
- Wie kann ich meinen Tisch gegebenenfalls verstellen?
- Wie ist meine Körperhaltung während der Arbeit?
- Wo nehme ich Verspannungen während der Arbeit wahr?
- Wie sind die Lichtverhältnisse an meinem Arbeitsplatz?
- Welche analogen Hilfsmittel (z. B. Pinnwand, Flipchart) gibt es zuhause?
- Wie viele natürliche Elemente wie Pflanzen umgeben mich?



Ein Selbstcheck, mit dem der eigene Arbeitsraum überprüft werden kann, findet sich beispielsweise bei der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV) [www.publikationen.dguv.de](http://www.publikationen.dguv.de)



Auch die AUVA bietet Unterstützung zum Thema „**Arbeitsraumgestaltung**“, beispielsweise auf den Merkblättern „Bildschirmarbeitsplätze“ [www.auva.at](http://www.auva.at)

oder

„Ergonomie – Grundlagen der Arbeitsplatzgestaltung“  
[www.auva.at/Ergonomie](http://www.auva.at/Ergonomie)



### **Arbeitsraum**

Um konzentriert und ungestört arbeiten zu können, ist ein separater Arbeitsraum eine ideale Gegebenheit. Durch einen solchen können auch das Arbeits- und das Privatleben besser voneinander abgegrenzt werden. Wenn es nicht möglich ist, einen eigenen Arbeitsraum einzurichten, sollte zumindest ein abgrenzbarer Arbeitsplatz geschaffen werden. Auch dann fällt es leichter, nach der Arbeit abzuschalten. Außerdem bietet ein eigener Arbeitsplatz bessere Möglichkeiten, Daten vor anderen Personen zu schützen.

### **Arbeitstisch**

Damit die Arbeitsfläche ausreichend Platz bietet, wird eine Größe von 160 x 80 cm empfohlen. Die Höhe des Tisches wird so eingestellt, dass die abgelegten Unterarme auf der Tischplatte einen rechten Winkel zu den Oberarmen bilden. Darüber hinaus ist für ausreichend Beinfreiheit zu sorgen.



Gegenstände wie Papierkörbe oder Rollcontainer sollten so platziert werden, dass sie keine Stolperfallen darstellen. Dies gilt auch für Kabel (z. B. Laptopkabel).

### **Arbeitsstuhl**

Ein optimaler Arbeitsstuhl verfügt über fünf Rollen. Rückenlehne, Sitzhöhe sowie Armlehnen sind verstellbar. Eine bewegliche Rückenlehne ermöglicht dynamisches Sitzen. Für eine gesunde Sitzposition stehen die Füße am Boden, während Ober- und Unterschenkel einen rechten Winkel bilden. Dadurch kann gesundheitlichen Beschwerden, wie z. B. Rückenschmerzen, Nackenverspannungen, Verkürzungen der Muskeln, Magenproblemen oder Druckstellen auf den Oberschenkeln, entgegengewirkt werden.



Arbeitstisch und Sessel werden abhängig von der Körpergröße eingestellt. Kleinere Personen benötigen häufig Fußstützen, größere meist höhere Tische.

Während der Arbeit ist darauf zu achten, dass die Haltung immer wieder einmal gewechselt wird. Ständiges Sitzen oder andauerndes Stehen sind ungesund und belastend für den Körper.

### **Bürobedarf**

Im Home-Office stehen nicht alle Materialien bzw. Arbeitsmittel zur Verfügung, die bei der Arbeitsverrichtung hilfreich wären. Auch zuhause braucht es Raum für Kreativität und abwechslungsreiche Arbeit. Bewusste Auszeiten von der Bildschirmarbeit können analoge Arbeitsmittel wie z. B. Pinnwände, Flipcharts, Whiteboards, Kärtchen und Post-it's schaffen. Für bestimmte Tätigkeiten besteht vielleicht die Möglichkeit, sich diese Büromittel vom Betrieb auszuborgen.



Zur Strukturierung von Aufgaben können Ideen und Aufgaben auf Post-it's gesammelt und anschließend auf einem Flipchart geclustert werden. So kann ein guter Überblick geschaffen werden.

### **Lichtverhältnisse**

Es ist empfehlenswert, den Arbeitsplatz so zu wählen, dass ein Fenster in der Nähe ist. Somit wird der Arbeitsplatz mit natürlichem Licht beleuchtet. Dies ermöglicht darüber hinaus, dass sich die Augen beim Blick in die Ferne vom dauernden Schauen auf den Bildschirm erholen können. Besonders beim Blick in die Natur können sich die Augen gut entspannen.

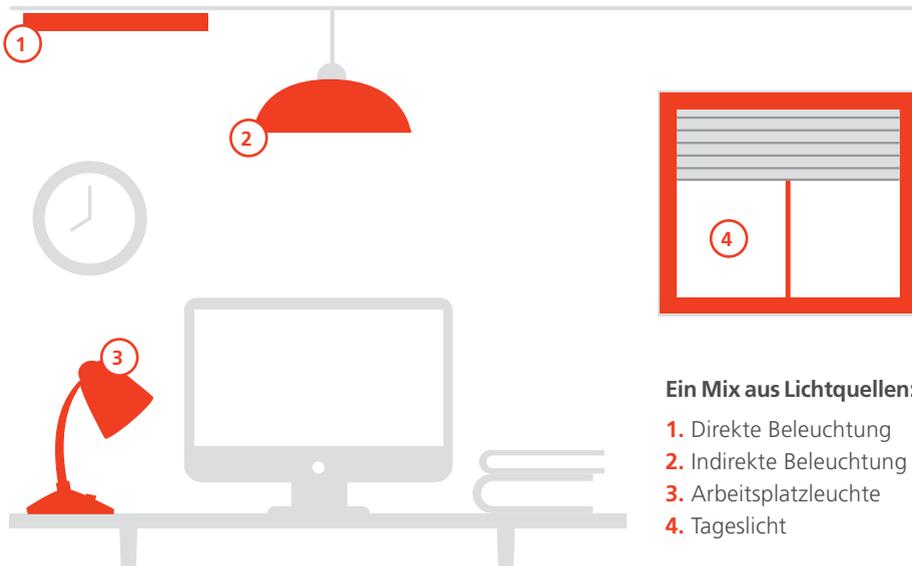
Damit das Sonnenlicht nicht zu sehr blendet, verdunkeln Vorhänge oder Jalousien den Lichteinfall.



Der Tisch bzw. der darauf platzierte Bildschirm werden im 90-Grad-Winkel zum Fenster ausgerichtet. So lassen sich störende Spiegelungen am Monitor vermeiden.

Ist der Arbeitsplatz nicht hell genug, helfen zusätzliche Steh- oder Tischleuchten bzw. Tageslichtlampen. Lichtquellen mit 500 Lux gelten für Schreibtischarbeitsplätze als optimal.

Das nachstehende Bild zeigt beispielhaft, wie ein Arbeitsplatz beleuchtet werden kann:



Quelle: Inhalte AUVA, Grafik FGÖ

### Ein Mix aus Lichtquellen:

1. Direkte Beleuchtung
2. Indirekte Beleuchtung
3. Arbeitsplatzleuchte
4. Tageslicht

### Raumklima

Auch Luftqualität und Raumklima spielen eine wichtige Rolle. Die Lufttemperatur am Arbeitsplatz ist bei 20 bis 22° C optimal. Als maximale Temperatur werden 26° C genannt.



Je höher die Raumtemperatur am Arbeitsplatz ist, desto müder fühlt man sich. Folglich sinkt die Konzentrationsfähigkeit. Damit nimmt auch die Fehlerhäufigkeit zu.



Steigt die Raumtemperatur im Sommer über die empfohlene Temperatur, so ist es sinnvoll, bereits früh am Morgen mit der Arbeit zu beginnen. Es macht Sinn, einen kühlen Raum für die Arbeit zu wählen. Früh morgens sollte gut gelüftet und anschließend das Fenster geschlossen werden.

Um Muskelverspannungen, wie beispielsweise einem steifen Nacken, oder gar Erkältungen vorzubeugen, empfiehlt es sich, Zugluft bestmöglich zu vermeiden. Dabei kann es hilfreich sein, Türen zu schließen oder nicht zwischen zwei geöffneten Fenstern zu sitzen. Nichtsdestotrotz ist darauf zu achten, dass der Arbeitsraum regelmäßig gelüftet wird. Empfohlen wird, jede Stunde für circa fünf Minuten zu lüften – auch im Winter.



Je mehr gelüftet wird, desto höher ist der Sauerstoffanteil in der Atemluft, was die Konzentrationsfähigkeit steigert.



Arbeitnehmer:innen greifen immer öfter auf Luftbefeuchter (Diffuser/Vernebler) zurück. Diesen können auch ätherische Öle beigefügt werden, die nicht nur für einen angenehmen Duft sorgen, sondern auch spezielle Wirkungen (z. B. konzentrationsfördernde) entfalten können. Zudem sind Luftbefeuchter bei trockener Heizungsluft im Winter besonders gut für die Atemwege.

### Natürliche Elemente und Farben

Menschen reagieren besonders positiv auf natürliche Elemente. Pflanzen steigern das Wohlbefinden und erhöhen Kreativität, Produktivität und Arbeitsplatzzufriedenheit. Der Anblick von Pflanzen oder der Blick ins Grüne wirkt nicht nur angenehm, sondern senkt auch das Stressbefinden. Natürliche Materialien wie Holz, Filz oder Vlies wirken ebenfalls sehr angenehm. Diese können beispielsweise in Form von Akustikelementen als Schallschutz dienen oder als Pinnwände genutzt werden. Zudem erzielen Naturmotive auf Fotos oder Postern positive Effekte. Auch Farben spielen am Arbeitsplatz eine wesentliche Rolle, da sie Auswirkungen auf die Stimmung und das Verhalten von Menschen haben.



Für die farbliche Gestaltung am Arbeitsplatz gilt Folgendes:

- Blau und Grün beruhigen, entspannen die Augen, reduzieren Stress, erhöhen die Produktivität und sorgen für Balance.
- Orange und Gelb stehen für Glück und Zufriedenheit, können die Augen aber ermüden.
- Rot erhöht die Hirnaktivität und wirkt stimulierend (nicht als Hauptfarbe geeignet).
- Gelb gilt als Farbe für Teamwork, es fördert positive Gefühle.
- Weiß kann die Augen ermüden, wirkt steril und sauber.

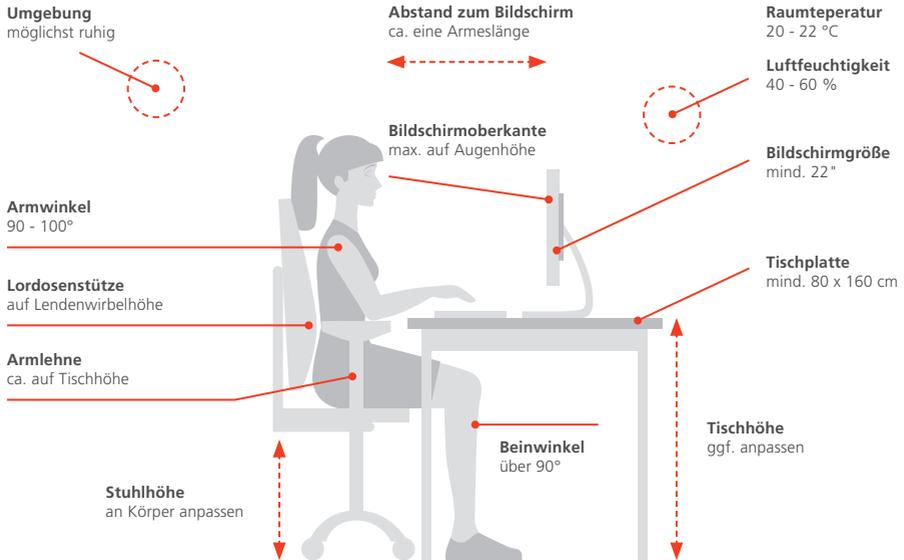


Mehr zur **Farbgestaltung am Arbeitsplatz** finden Sie hier [www.arbeitsplatzgestaltung.net](http://www.arbeitsplatzgestaltung.net)



Folgende Grafik fasst alle wesentlichen ergonomischen Aspekte für ein gesundes Arbeiten am Schreibtisch zusammen.

### Gesund am Schreibtisch arbeiten



Quelle: Inhalte AUYA, Grafik FGÖ



## ARBEITSMITTEL, INFORMATIONS- UND KOMMUNIKATIONSTECHNOLOGIEN

Um im Home-Office die tägliche Arbeit verrichten zu können, benötigen Mitarbeiter:innen eine adäquate Ausstattung am Heim-Arbeitsplatz. Für die Erledigung der Arbeitsaufgaben sind bestimmte Arbeitsmittel, Bildschirme bzw. Laptops, weiteres Zubehör, Informations- und Kommunikationstechnologien, diverse Softwareprogramme und E-Tools sowie eine stabile Internetverbindung notwendig.

### **Arbeitsmittel**

Da im Home-Office grundsätzlich dieselben Regelungen wie im Betrieb gelten, ist die/der Arbeitgeber:in dafür verantwortlich, die benötigten Arbeitsmittel zur Verfügung zu stellen. In Betriebsvereinbarungen kann jedoch fixiert werden, dass Arbeitnehmer:innen selbst für Arbeitsmittel, wie beispielsweise Schreibtische, Tischlampen oder digitale Utensilien, aufkommen müssen, wenn sie im Home-Office arbeiten. Wenn Mitarbeiter:innen in professionelles Equipment investieren (z. B. einen höhenverstellbaren Tisch), tun sie sich selbst etwas Gutes.



Hinweise zur **Regelung hinsichtlich Arbeitsmitteln im Home-Office** liefert der Ratgeber der Arbeiterkammer Salzburg [www.sbg.arbeiterkammer.at](http://www.sbg.arbeiterkammer.at).



## Informations- und Kommunikationstechnologien

Technische Geräte und Programme unterstützen Informations- und Kommunikationsprozesse. Beispiele für solche sogenannten IKTs sind beispielsweise Smartphones, Computer mit Bildschirm, Tastatur, Maus oder Laptop sowie weitere Hardware, z. B. eine Kamera. Außerdem notwendig sind Programme zum Einstieg ins Internet, Programme zur Herstellung einer geschützten Verbindung mit den Laufwerken des Firmenservers, weitere Softwareprogramme zum Verfassen, Senden und Empfangen von E-Mails, zum Erstellen von Dokumenten und Präsentationen sowie zum Durchführen von Videokonferenzen und andere Tools, die im technischen und Softwarebereich benötigt werden.

Um problemlos von zuhause aus arbeiten zu können, wird ein schneller und leistungsfähiger Internetzugang gebraucht. Viele Beschäftigte benutzen im Home-Office ihr privates Mobiltelefon. Dies stellt die Mitarbeiter:innen vor die Herausforderung, sich auch in der Freizeit mit arbeitstechnischen Belangen beschäftigen zu müssen.



Für eine bessere Abgrenzbarkeit ist es empfehlenswert, Diensthandys oder Handys mit Dual-Sim-Funktion (zwei SIM-Karten in einem Handy) zu nutzen. Bezüglich E-Mails sind individuelle Einstellungen, wann Mails empfangen oder gesendet werden, hilfreich. Sinnvoll ist auch die Nutzung von Filtersystemen oder automatischen Sortierfunktionen.

## Bildschirme und Laptop

Je nach Tätigkeitsbereich ist ein entsprechend großer Bildschirm notwendig. Die empfohlene Mindestgröße beträgt 22 Zoll. Der Abstand zwischen den Augen und dem Monitor beträgt optimalerweise zwischen 50 und 80 cm. Der Kopf ist bei der Arbeit leicht nach unten geneigt, sodass die obere Bildschirmkante knapp unter den Augen liegt.

In Home-Office wird häufig mit Laptops gearbeitet. Hierfür werden Laptophalterungen, die am Schreibtisch montiert werden können, empfohlen. Eine externe Tastatur ermöglicht es, auch mit Laptops ergonomisch zu arbeiten. Beim Arbeiten mit mehreren Bildschirmen werden die Monitore so angeordnet, dass der Kopf nicht dauernd zur Seite gedreht werden muss. Dies entlastet Nacken und Schultern. Separate Bildschirme machen es im Gegensatz zu Laptops möglich, den Sehabstand und die Anordnung der Bildschirme besser anzupassen.



Es tut dem Körper gut, wenn die Sitz-/Stehposition alle 15 bis 30 Minuten gewechselt wird.

## Zubehör

Egal ob mit Bildschirmen oder Laptops gearbeitet wird, ist es empfehlenswert, eine separate Tastatur/Maus zu verwenden. Eine speziell ergonomisch geformte Tastatur oder Maus unterstützt die natürliche Haltung des Handgelenks. Dadurch kann gesundheitlichen Problemen im Handgelenk, wie z. B. einer Sehnenscheidenentzündung, vorgebeugt werden. Bei der Tastatur ist es sinnvoll darauf zu achten, dass die Oberfläche nicht reflektiert, also keine hellen Tasten mit dunkler Beschriftung verwendet werden.



Die Tastatur liegt 10 bis 15 cm von der Tischkante entfernt. Idealerweise ist die Tastatur flach abgelegt. Speziell ergonomisch geformte Tastaturen unterstützen die Position der Hände.

Für Meetings von zuhause aus werden eine Kamera und optimalerweise Kopfhörer mit integriertem Mikrofon benutzt. Dies erleichtert einerseits die Kommunikation, weil das Gegenüber Mimik und Gestik erkennen kann, andererseits ist die Tonqualität bei Gesprächen besser, wenn ein Headset (Kombination aus Kopfhörer und Mikrofon) verwendet wird.

## Softwarenutzung und Online-Tools

Die Nutzung der notwendigen Software und der Zugang zum Unternehmensserver sind Voraussetzung für effizientes Arbeiten. Dabei ist besonders darauf zu achten, dass die Datenschutzgrundverordnung eingehalten wird.

Zusätzlich erleichtern verschiedene Online-Tools das Arbeiten im Home-Office. Beispielsweise gibt es Tools für ungestörtes Arbeiten, Pausen-Management, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Zeiterfassung oder zum Teilen von Dokumenten.



Details zu den Online-Tools finden Sie im Anhang.

# TOOLLISTE

## Sammlung von Selbstcheck-Instrumenten

**AK Home-Office-Test-Tool H.O.T.T.** bietet die Möglichkeit, eigene Home-Office-Vereinbarungen zu testen  
<https://hott.arbeiterkammer.at/>



**Checkliste für Raumklima und Belichtung/Beleuchtung** ermöglicht es, die Anforderungen am Arbeitsplatz zu überprüfen  
<https://www.weka.at>



**Check-up Homeoffice** dient einerseits als Empfehlungsgrundlage und andererseits als Beurteilungsbogen für die Arbeitsbedingungen  
<https://publikationen.dguv.de>



**E-Learning Tool zur psychischen Gesundheit für Beschäftigte** unterstützt bei der Vorbeugung psychischer Krankheiten durch optimale Arbeitsbedingungen  
<https://psyga-elearning-2.web.app/>



**E-Learning Tool zur psychischen Gesundheit für Führungskräfte** fördert durch gesundheitsgerechtes Führungsverhalten die psychische Gesundheit  
<https://psyga-elearning-1.web.app/>



**Ergonomie im Homeoffice** ist eine Checkliste zur Telearbeit unter besonderer Berücksichtigung der Ergonomie  
<https://www.weka.at>



**Homeoffice-Bingo** bringt Bewegung, Entspannung und Struktur in den Arbeitsalltag im zuhause  
<https://lzg-rlp.de>



**Home-Office-Check** hilft dabei, den eigenen Home-Office-Arbeitsstil herauszufinden <https://fws-office.ch>



**Home-Office-Kit** unterstützt dabei, trotz Distanz den Zusammenhalt im Team zu stärken <https://fws-office.ch>



**Home-Office Ratgeber der Arbeiterkammer Wien** beantwortet wesentliche Fragen zum Arbeitsplatz in den eigenen vier Wänden <https://wien.arbeiterkammer.at>



**Mein Home-Office-Stil** hilft dabei, den eigenen sowie den Home-Office Arbeitsstil der Kolleginnen und Kollegen kennenzulernen und somit die interne Zusammenarbeit zu verbessern <https://www.itsteamtime.ch>



**Mein Tag im Homeoffice** bietet Fragen zur Selbstreflexion <https://lzg-rlp.de>



## **Weitere Tools und Werkzeuge ...**

### **... für ungestörtes Arbeiten**

Programme, wie z. B. **freedom**, blockieren störende Apps und Webseiten in einer festgelegten Zeit <https://freedom.to/>



### **... für Pausen-Management**

Apps, wie z. B. **Stretchly** oder **Time out**, erinnern daran, regelmäßig Pausen einzulegen <https://hovancik.net/stretchly/>  
<https://www.dejal.com/timeout/>



### ... für Musik zur Konzentration

Apps, wie z. B. **Focus@will** oder **Noisli**, bieten Hintergrundgeräusche, die helfen, störende Geräusche zu überdecken, um die Konzentration zu verbessern und die Produktivität zu steigern <https://www.focusatwill.com/> <https://www.noisli.com/>



### ... zur Kommunikation

Videokonferenztools, wie z. B. **Google Meet**, **Microsoft Teams**, **Skype**, **Team Viewer** oder **Zoom**, erleichtern die Kommunikation sowie die virtuelle Zusammenarbeit von Teams <https://meet.google.com/> <https://www.microsoft.com> <https://www.skype.com/de/> <https://www.teamviewer.com/de/> <https://zoom.us/>



Programme, wie z. B. **Gather**, bieten virtuelle Räume, die das Unternehmen darstellen und die Kommunikation zwischen den Kolleginnen und Kollegen wie im echten Leben ermöglichen <https://gather.town/>



Tools, wie z. B. **Slack** oder **Google Workspace**, erleichtern die virtuelle Zusammenarbeit, indem sich mehrere Personen an einem Ort austauschen und an gemeinsamen Aufgaben arbeiten können <https://slack.com/intl/de-de/> <https://workspace.google.com>



### ... zur Arbeitsorganisation

Werkzeuge, wie z. B. **Asana** oder **Trello**, erleichtern die Teamzusammenarbeit über virtuelle Aufgabenlisten <https://asana.com/de> <https://trello.com/>



### ... zum Teilen von Dokumenten

Apps, wie z. B. **Dropbox** oder **Google Drive**, ermöglichen jederzeit sicheren Zugriff auf Dateien und Ordner von jedem Gerät aus, um diese gemeinsam zu bearbeiten

<https://www.dropbox.com/> <https://www.google.com/drive/>



Programme, wie z. B. **WeTransfer**, können genutzt werden, um sehr große Dateien hochzuladen und per Link oder E-Mail zu versenden <https://wetransfer.com/>



### ... zur Zeiterfassung

Apps, wie z. B. **Clockify**, **Clockodo** oder **Toggl**, dokumentieren die Arbeitszeiten

<https://clockify.me/> <https://www.clockodo.com/de/> <https://toggl.com/>



# LINKLISTE

## Einrichtungen und gesetzliche Grundlagen



Allgemeine Unfallversicherungsanstalt:  
<https://www.auva.at>



ArbeitnehmerInnenschutzgesetz:  
<https://www.ris.bka.gv.at>



Arbeitszeitgesetz:  
<https://www.ris.bka.gv.at>



Fonds Gesundes Österreich:  
<https://fgoe.org/>



Österreichisches Netzwerk BGF:  
<https://www.netzwerk-bgf.at>



Wirtschaftskammer Österreich:  
<https://www.wko.at/>

Arbeiterkammer:  
<https://www.arbeiterkammer.at>

Arbeitsinspektion:  
<https://www.arbeitsinspektion.gv.at/>

Bundesministerium für Soziales, Gesundheit, Pflege und  
Konsumentenschutz: <https://www.sozialministerium.at/>

Österreichischer Gewerkschaftsbund:  
<https://www.oegb.at/>

Österreichische Plattform Gesundheitskompetenz:  
<https://oepgk.at/>



# VERWENDETE UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Allen, T., Golden, T. & Shockley, K. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest: a journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Allgemeine Unfallversicherungsanstalt. (2019). Telearbeitsplätze: Sicherheitsinformationen für Führungskräfte. Wien. <https://www.auva.at/cdscontent/load?contentid=10008.679185&version=1563349579>

Arbeiterkammer Salzburg. (2021). Homeoffice - Arbeiten von zu Hause aus: Ein Ratgeber der Arbeiterkammer Salzburg. [https://sbg.arbeiterkammer.at/service/broschueren/arbeitsrecht/Homeoffice\\_2021.pdf](https://sbg.arbeiterkammer.at/service/broschueren/arbeitsrecht/Homeoffice_2021.pdf)

Arbeitszeitgesetz (1969 & i.d.F.v. 18.12.2021).

Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (2016). Fehlzeiten-Report 2016: Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49413-4>

Beermann, B., Amlinger-Chatterjee, M., Brenscheidt, F., Gerstenberg, S. & Niehaus, M. & Wöhrmann, A. (2018). Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken (2. Aufl.). Baa: Bericht. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baa:bericht20170905>

Bitkom. (2021). Mobiles und hybrides Arbeiten: Arbeiten in und nach der Corona-Pandemie. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V. [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210309\\_if\\_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2021-03/210309_if_mobiles-hybrides-arbeiten.pdf)

Boch, D. (2020). Flexible Arbeitswelten – Arbeiten in Zeiten der Pandemie: Zwischen Coworking und Homeoffice. vdf Hochschulverlag AG.

Bonin, H., Eichhorst, W., Kaczynska, J., Kümmerling, A., Rinne, U., Scholten, A. & Steffes, S. (2020). Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice: Kurzexpertise. Berlin. <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/70079>

Breisig, T. & Vogl, G. (2019). Mobile Arbeit gesund gestalten – ein Praxishandbuch. <http://www.prentimo.de/assets/Uploads/prentimo-Broschuere-Screen.pdf>

Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik. (2020). Informationssicherheit mit System: Der IT-Grundschutz des BSI. Bundesamt für Sicherheit und Informationstechnik (BSI). [https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/sonstiges/Informationssicherheit\\_mit\\_System.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bsi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/BSI/Grundschutz/sonstiges/Informationssicherheit_mit_System.pdf?__blob=publicationFile&v=3)

Büssing, A. & Aumann, S. (1996). Telearbeit aus arbeitspsychologischer Perspektive. Eine Analyse von Telearbeit anhand Kriterien humaner Arbeit. *Arbeit*, 5(2), 133–153. <https://www.degruyter.com/document/doi/10.1515/arbeit-1996-0202/html>

Cohen, S., Janicki-Deverts, D. & Miller, G. (2007). Psychological stress and disease. *JAMA*, 298(14), 1685–1687. <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>

Dahlgren, G. & Whitehead, M. (1991). Policies and strategies to promote social equity in health: Background document to WHO-Strategy paper for Europe. [https://ideas.repec.org/p/hhs/ifswps/2007\\_014.html](https://ideas.repec.org/p/hhs/ifswps/2007_014.html)

Elisson, J. (2012). Ergonomics for telecommuters and other remote workers. *Professional Safety*, 57(6), 86–90. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.259.7435&rep=rep1&type=pdf>

Eurofound and the International Labour Office. (2017). Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva. <https://doi.org/10.2806/372726>

Frindte, T., Thalmann, A. & Kockskämper, S. (Hrsg.). (2020). *baua: Praxis. Orts- und zeitflexibel arbeiten: Freiräume nutzen, Überlastung vermeiden* (1. Aufl.). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). <https://doi.org/10.21934/baua:praxis20200630>

Gajendran, R. S. & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *The Journal of applied psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

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(5), 527–546. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2012-0059>

Griebler, R., Winkler, P., Gaiswinkler, S., Delcour, J., Juraszovich, B., Nowotny, M., Pochobradsky, E., Schleicher, B. & Schmutterer, I. (2017). Österreichischer Gesundheitsbericht 2016: Berichtszeitraum 2005-2014/2015. Bundesministerium für Gesundheit und Frauen. <https://goeg.at/sites/goeg.at/files/2018-01/gesundheitsbericht2016.pdf>

Grzywacz, J. G., Casey, P. R. & Jones, F. A. (2007). The effects of workplace flexibility on health behaviors: a cross-sectional and longitudinal analysis. *Journal of occupational and environmental medicine*, 49(12), 1302–1309. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31815ae9bc>

Hammermann, A., Schmidt, J. & Stettes, O. (2019). Zur Ambivalenz flexiblen Arbeitens: Der Einfluss betrieblicher Familienfreundlichkeit. *IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 46(4), 71–89. <https://doi.org/10.2373/1864-810X.19-04-06>

Herrmann, M. & Frey Cordes, R. (2020). Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? *IUBH Discussion Papers - Human Resources*, 2. <https://www.econstor.eu/handle/10419/217267>

Hill, E. J., Ferris, M. & Märtinson, V. (2003). Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(2), 220–241. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00042-3](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00042-3)

Hofer-Fischanger, K. & Jurkowitsch, K. (2021). Gesundheitsförderliche Telearbeit im Kontext der COVID19-Pandemie – Factsheet. [https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2021-04/fgoe\\_factsheet\\_tearbeit\\_bfrei.pdf](https://fgoe.org/sites/fgoe.org/files/2021-04/fgoe_factsheet_tearbeit_bfrei.pdf)

Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung. (2021). Check-up Homeoffice. <https://publikationen.dguv.de/widgets/pdf/download/article/4018>

Jurkowitsch, K. (2021). Gesundheitsförderliche Telearbeit in österreichischen Betrieben während der COVID19-Pandemie [Masterarbeit]. FH JOANNEUM - University of Applied Sciences, Bad Gleichenberg.

Kirchmair, G. (1996). Telearbeit-Realität und Zukunft: Telearbeit und Schlüsselqualifikationen in der postmodernen Wissensgesellschaft. Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH.

Konkol, J., Schanné, F., Lange, S., Weichbrodt, J., Degenhardt, B., Schulze, H., Kleibrink, M., Coradi, A., Schweingruber, D., Metzger-Pegau, L., Neck, R., Gisin, L., Wieser, A. & Windlinger, L. (2019). Gesundheitsförderliche Büroräume und Workplace Change Management – ein Leitfaden: Handlungsempfehlungen für Unternehmen in der Schweiz, um bei der Planung, Implementierung und Bewirtschaftung von Büroräumen die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden zu fördern. Bern und Lausanne. Gesundheitsförderung Schweiz. [https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/projekte/offices-change-health/Leitfaden\\_Gesundheitsfoerderliche\\_Bueroraeume\\_und\\_Workplace\\_Change\\_Management.pdf](https://gesundheitsfoerderung.ch/assets/public/documents/de/3-bgm/projekte/offices-change-health/Leitfaden_Gesundheitsfoerderliche_Bueroraeume_und_Workplace_Change_Management.pdf)

Konradt, U. & Wilm, A. (1999). Gesundheitsförderung an Telearbeitsplätzen: Durchführung von Gesundheitszirkeln. *Journal of Public Health*, 7(3), 267–285. <https://doi.org/10.1007/BF02956134>

Kossek, E. E., Lautsch, B. & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work–family effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 347–367. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.07.002>

Krause, A. & Schulze, H. (2012). Flexible Arbeitsformen gesundheitsförderlich gestalten. *HR Today Special*(2), 20–21. <https://www.hrtoday.ch/de/article/flexible-arbeitsformen-%E2%80%A8gesundheitsforderlich-gestalten>

Lengen, J. C., Kordsmeyer, A.-C., Rohwer, E., Harth, V. & Mache, S. (2020). Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie: Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 1–6. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>

Lindner, D., Ludwig, T. & Amberg, M. (2018). Arbeit 4.0 – Konzepte für eine neue Arbeitsgestaltung in KMU. *HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik*, 55(5), 1065–1085. <https://doi.org/10.1365/s40702-018-0425-7>

Lopez-Leon, S., Forero, D. A. & Ruiz-Díaz, P. (2020). Recommendations for working from home during the COVID-19 pandemic (and beyond). *Work*, 66(2), 371–375. <https://doi.org/10.3233/WOR-203187>

Lott, Y. (2020). Work-Life Balance im Homeoffice: Was kann der Betrieb tun? Welche betrieblichen Bedingungen sind für eine gute Work-Life Balance im Homeoffice notwendig? (WSI Report Nr. 54). [https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync\\_id=HBS-007598](https://www.wsi.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-007598)

Luxemburger Deklaration. (1997). Die Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union. [https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg\\_declaration.pdf](https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf)

Mann, S. & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>

Minow, A. & Swart, E. (2019). Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69(1), 11–15. <https://doi.org/10.1007/s40664-018-0285-6>

Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V. & Mache, S. (2021). Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 71, 69–74. <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00419-1>

Montreuil, S. & Lippel, K. (2003). Telework and occupational health: a Quebec empirical study and regulatory implications. Safety Science, 41(4), 339–358. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925753502000425>

Müller, B., Lalive, R. & Lavanchy, M. (2020). Corona beschleunigt Digitalisierung der Arbeit. <https://dievolkswirtschaft.ch/de/2020/05/corona-beschleunigt-digitalisierung-der-arbeit/>

Oakman, J., Kinsman, N., Stuckey, R., Graham, M. & Weale, V. (2020). A rapid review of mental and physical health effects of working at home: how do we optimise health? BMC Public Health, 20(1), 1825. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-09875-z>

ÖNBGF. (2021). Die 15 Qualitätskriterien des Österreichischen Netzwerk Betriebliche Gesundheitsförderung. Retrieved 10.11.2021 from <http://www.netzwerk-bgf.at/>

Pangert, B. & Schüpbach, H. (2013). Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/Gd76.html>

Richter, G. & Cernavin, O. (2016). Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen. In Arbeitsplatz der Zukunft (S. 81–101). Springer Gabler, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12606-3\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12606-3_4)

Rischke, M. (2014). Telearbeit: Fluch oder Segen? <https://www.duz.de/beitrag!/id/240/telearbeit-fluch-oder-segen>

Robelski, S., Harth, V. & Mache, S. (2018). Anforderungen an Führung im Kontext flexibler Arbeitswelten. Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie, 68(2), 118–124. <https://doi.org/10.1007/s40664-017-0226-9>

Russell, H., O’Connell, P. J. & McGinnity, F. (2009). The impact of flexible working arrangements on work-life conflict and work pressure in Ireland. Gender, Work & Organization, 16(1), 73–97. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0432.2008.00431.x>

Siegemund, B. (2018). Gesunde Führung – der Erfolgsfaktor für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement in einer digitalisierten Arbeitswelt. In D. Matusiewicz & L. Kaiser (Hrsg.), Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. International Journal of Health-

care, 3(2), 30. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>

Thorp, A. A., Owen, N., Neuhaus, M. & Dunstan, D. W. (2011). Sedentary behaviors and subsequent health outcomes in adults a systematic review of longitudinal studies, 1996-2011. *American Journal of Preventive Medicine*, 41(2), 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2011.05.004>

Tustin, D. H. (2014). Telecommuting academics within an open distance education environment of South Africa: More content, productive, and healthy? *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 15(3), 185–214. <https://doi.org/10.19173/ir-rod.v15i3.1770>

Wagenblass, D. (2017). 5 Tipps für die richtige Bürobeleuchtung. <https://partner.mvv.de/blog/5-tipps-fuer-die-richtige-beleuchtung-im-buero>

Wieden, M. (2016). *Chronobiologie im Personalmanagement: Wissen, wie Mitarbeiter ticken*. Springer-Verlag. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-658-09355-6>

Xiao, Y., Becerik-Gerber, B., Lucas, G. & Roll, S. (2021). Impacts of working from home during COVID-19 pandemic on physical and mental well-being of office workstation users. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(3), 181. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/pmc7934324/>

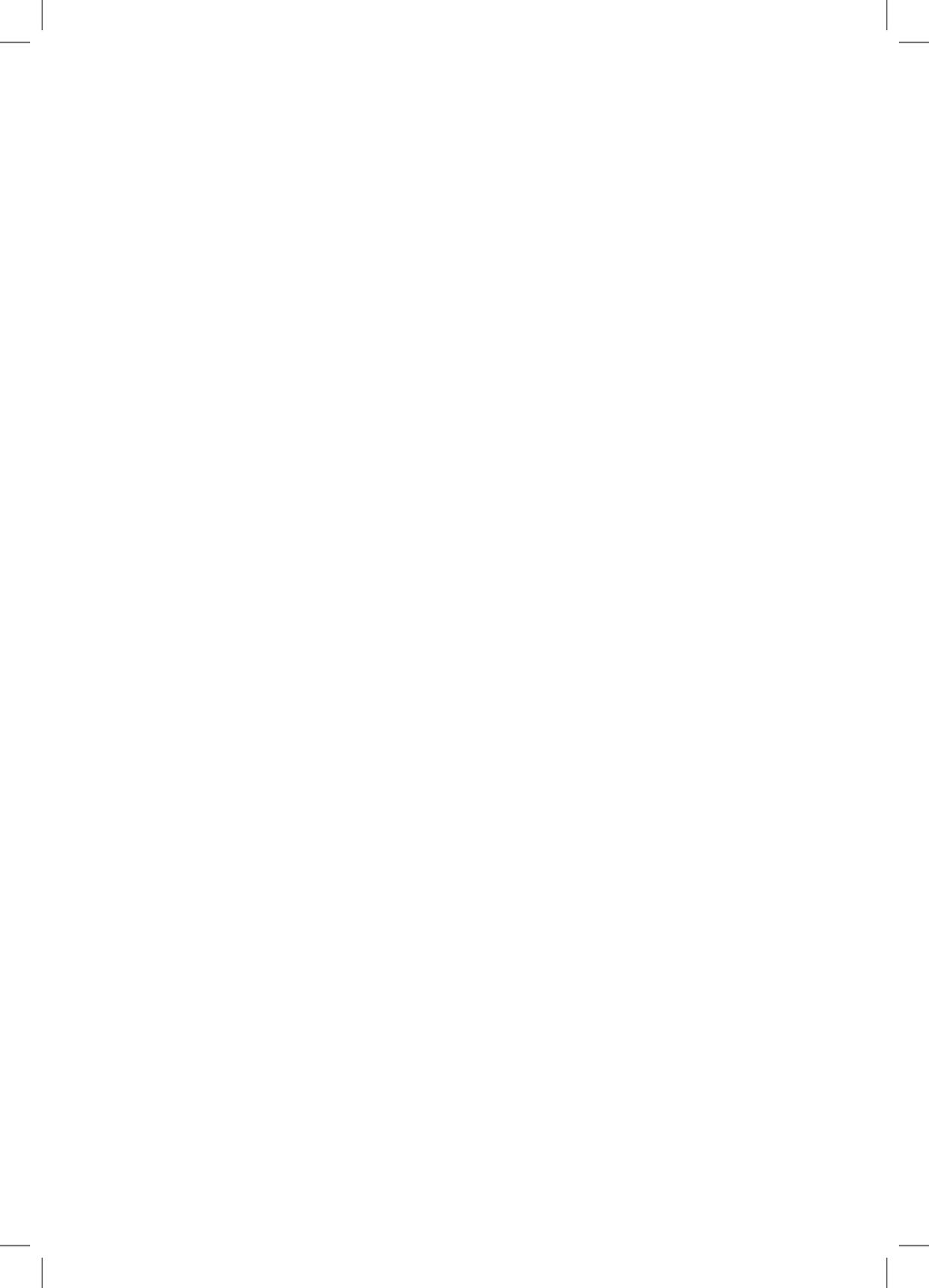












# Seminarprogramm für Betriebliche Gesundheitsförderung



Fonds Gesundes  
Österreich



**Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** ist ein partizipativer Prozess, in dem Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen gemeinsam daran arbeiten, dass betriebliche Abläufe und Strukturen analysiert und gegebenenfalls verändert werden.

Das Ziel dieses Fort- und Weiterbildungsprogrammes ist die Befähigung von innerbetrieblichen Verantwortungsträger:innen und Beschäftigten der Betriebe und Organisationen zur erfolgreichen, qualitätsvollen Planung und Umsetzung von BGF-Projekten.



Das Seminarprogramm erhalten Sie gratis beim Fonds Gesundes Österreich, ein Geschäftsbereich der Gesundheit Österreich GmbH,  
Email: [BGF-Know-How@goeg.at](mailto:BGF-Know-How@goeg.at), Tel.: 01/ 895 04 00-722, Fax: 01/ 895 04 00-20  
oder als Download auf <https://fgoe.org/medien/fortbildungsangebote>