

Zbl Arbeitsmed

<https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>

Eingegangen: 23. Juni 2020

Angenommen: 24. September 2020

© Der/die Autor(en) 2020



Julia Christine Lengen · Ann-Christin Kordsmeyer · Elisabeth Rohwer ·
Volker Harth · Stefanie Mache

Zentralinstitut für Arbeitsmedizin und Maritime Medizin (ZfAM), Universitätsklinikum Hamburg
Eppendorf (UKE), Hamburg, Deutschland

Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19- Pandemie

Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse

Seit Beginn der COVID-19-Pandemie im März 2020 in Deutschland ermöglichen viele Betriebe ihren Beschäftigten das Arbeiten im Homeoffice [13]. Neben den gesellschaftlichen Kontaktbeschränkungen vermindert das überwiegende Arbeiten von zu Hause auch die sozialen Kontakte im Kollegenkreis. Mit zunehmender Dauer und Intensität der Heimarbeit können Beschäftigte somit von nachteiligen Faktoren wie dem steigenden Risiko der sozialen Isolation betroffen sein [2]. Derzeit liegen diesbezüglich keine belastbaren arbeitspsychologischen Erkenntnisse aus der Zeit der COVID-19-Pandemie vor. Daher können für die Gestaltung einer möglichst gesundheitsfördernden Arbeitsorganisation, die sozialer Isolation dieser Zielgruppe entgegenwirkt, lediglich Rückschlüsse aus den bisherigen Forschungserkenntnissen der virtuellen Team- und Telearbeit gezogen werden. Diese bilden die aktuelle komplexe Situation jedoch nicht in Gänze ab.

Homeoffice in Folge der pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen in Deutschland

Zur Kontrolle der COVID-19-Pandemie ist die in Deutschland lebende Bevölkerung zeitweise dazu angehalten, alle nicht zwingend notwendigen Kontakte zu vermeiden. In dem Beschluss „Beschränkungen des öffentlichen Lebens zur Eindämmung der COVID-19-Epidemie“ von der Bundeskanzlerin und Regierungschef/innen der Länder vom 15. April 2020 werden Unternehmen dazu aufgefordert, im Arbeitskontext die Möglichkeiten der Beschäftigung aus dem Homeoffice auszuschöpfen. Daraufhin ermöglichten viele Betriebe ihren Beschäftigten das Arbeiten von Zuhause [13]. Umfragen zufolge arbeiteten in Hochzeiten der COVID-19-Pandemie im März und April 2020 bis zu 26,5 % der Beschäftigten – gegenüber 12 % in der Zeit vor der Krise – im Homeoffice [38]. Diese Präventionsmaßnahme dient neben dem Schutz der Bevölkerung auch der individuellen Infektionsvorbeugung der Beschäftigten und reduziert damit das Ausfallrisiko für Betriebe [10].

Arbeiten im Homeoffice birgt neben einigen gesundheitsförderlichen Aspekten (wie z. B. flexibel gestaltbare Arbeitszeiten oder erhöhte Handlungsspielräume, welche zu höherer Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit führen können [16, 17, 19, 29, 39, 44]) je-

doch auch nachteilige Faktoren, wie das steigende Risiko der sozialen Isolation [2]. Bentley et al. [7] stellten isolationsbedingt einen signifikanten Anstieg des Stresserlebens sowie einen Abfall der Arbeitszufriedenheit mit zunehmender Arbeitszeit der Beschäftigten im Homeoffice fest [7]. Laut einem Review von Tavares [44] kann eine längere Arbeitstätigkeit ohne soziale Interaktionen zu Einsamkeit und Isolation sowie zu Depressionen führen [44]. Soziale Isolation allgemein kann sowohl für ältere als auch für jüngere Menschen mit verschiedenen negativen Konsequenzen für die psychische Gesundheit wie Depressionen und Angststörungen verbunden sein [4, 6, 42].

» Arbeiten im Homeoffice kann im COVID-19-Kontext zu Risiken der sozialen Isolation führen

In dieser Literaturübersicht wird der Frage nachgegangen, wie Arbeit im Homeoffice in Zeiten von pandemiebedingten Kontaktbeschränkungen möglichst gesundheitsfördernd und sozialer Isolation vorbeugend gestaltet werden kann. Mittels einer explorativen Literaturrecherche werden bisher verfügbare arbeitspsychologische Erkenntnisse der Gestaltung von Homeoffice-Arbeitsplätzen aus den Bereichen der virtuellen Team- und Telearbeit recherchiert und zusammengefasst. Auf Basis dieser Forschungserkenntnisse werden Handlungsempfehlungen

Anmerkung

Der Literaturüberblick wurde in einer Handreichung des Kompetenznetzes COVID-19 veröffentlicht: https://www.public-health-covid19.de/images/2020/Ergebnisse/factsheet_soziale_isolation_im_homeoffice_final.pdf.

für Unternehmen zur interaktionsanregenden und gesundheitsfördernden Gestaltung von Homeoffice-Arbeitsplätzen während der COVID-19-Pandemie gegeben.

Forschungserkenntnisse und abgeleitete Handlungsempfehlungen

Bentley et al. [7] legen nahe, dass soziale Isolation im Rahmen der Beschäftigung im Homeoffice begünstigt wird, wenn keine ausreichende Unterstützung vorliegt [7]. Diese Unterstützung umfasst neben technischem Support und Vertrauen der Unternehmensleitung und Führungskräfte auch die Koordinierung von Aktivitäten sowie die Zusammenarbeit mit Kolleg/innen.

» Mangelnde soziale Unterstützung begünstigt soziale Isolation im Homeoffice

Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes sind Hinweise auf betriebliche Unterstützungsmaßnahmen, die der sozialen Isolation von Beschäftigten im Homeoffice entgegenwirken können, ableitbar.

Technische Unterstützung

Grundsätzlich bieten bereitgestellte technische Geräte und Medien den im Homeoffice Beschäftigten die Möglichkeit zur Kontaktpflege mit Kolleg/innen in arbeitsbezogenen Netzwerken. Sie stellen die Grundvoraussetzung für flexible (orts- und teilweise zeitunabhängige) Kommunikation dar, womit Beschäftigte der sozialen Isolation bedarfsgerecht entgegenwirken können [33]. Aus der Forschung können einige Hinweise für die Ausgestaltung und den Umgang mit technischer Ausrüstung sowie Informations- und Kommunikationstechnologien für Homeoffice-Arbeitsstrukturen abgeleitet werden. Es sollten allen Beschäftigten angemessene und funktionierende technische Informations- und Kommunikationsmedien bereitgestellt werden, die flexible und unmittelbare Kommunikation (z. B. mit Kolleg/innen) ermöglichen [33] und möglichst

leicht anwendbar sind. Zudem ist die rechtzeitige Bereitstellung von ausreichend verständlichen Informationen zur Funktionsweise von Technologie und IT-System [7] sowie das Gewähren von technischer Unterstützung (bspw. durch einen Serviceanbieter) notwendig [7].

Soziale Unterstützung und Kommunikation im digital zusammenarbeitenden Team

Mehrere Studien weisen darauf hin, dass soziale Interaktionen im Arbeitskontext einen positiven Effekt sowohl auf das Stressempfinden als auch das Wohlbefinden ausüben [11, 12, 14]. Darüber hinaus kann mit zunehmendem Arbeitszeitanteil im Homeoffice die Beziehungsqualität zwischen Kolleg/innen und somit auch die Arbeitsatmosphäre negativ beeinflusst werden [16]. Die derzeit verfügbare Informations- und Kommunikationstechnologie ermöglicht – bei Ausstattung aller Beschäftigten mit funktionierenden Systemen [33] – die Pflege arbeitsbezogener und sozialer Kontakte über die Entfernung. Um eine gesundheitsförderliche, stetige Kommunikation im digital zusammenarbeitenden Team zu erreichen, bietet es sich an, eine regelmäßige mediengestützte Kommunikation in die Arbeitsstrukturen einzubetten, z. B. durch virtuelle Teamsitzungen [7, 28, 33]. Auch das Fördern der bestehenden kollegialen Beziehungen und Ermutigen zur Interaktion zwischen den Teammitgliedern [20] erweist sich als wertvoll, um einen stetigen Austausch zwischen den im Homeoffice Beschäftigten aufrechtzuerhalten [44]. Zudem können so der Wissensaustausch beibehalten [2], die Arbeitsbeziehungen gepflegt [33], das Teamgefühl erhalten [7, 33], das Netzwerk und das gegenseitige Vertrauen im Team sowie zur Führungskraft aufrechterhalten werden [29, 31].

Vorteilhaft ist die Nutzung synchroner, angereicherter Kommunikationswege (wie z. B. Videotelefonie, bei der nonverbale Interaktionen sichtbar werden oder Telefon mit verbalem Austausch anstatt nur schriftlichem Austausch via E-Mail; [15]). So können ein empathisches Aufeinandereingehen, Ruhe und emotionale Verbundenheit vermittelt

werden, an denen es durch reduzierte Kontakte gerade in der Pandemiezeit eventuell mangelt [26]. Zudem kann dadurch die wahrgenommene mentale Distanz zwischen den im Homeoffice Tätigen reduziert werden [15, 43, 46, 47]. Um kollegiale Unterstützung zu fördern [7], können Ziele und Aufgaben von der Führungskraft interdependent angelegt werden. So wird Zusammenarbeit – auch im Sinne des sozialen Austausches – gefördert und gegenseitige Unterstützung angeregt [24]. Für kollektive Erfolge empfehlen Hertel und Lauer [21] die Nutzung von Anreizen oder belohnenden Aktivitäten [21]. Eine wertschätzende, empathische und offene Kommunikation der Führungskräfte hilft, Missverständnissen vorzubeugen und ein gutes Arbeitsklima trotz räumlicher Distanz zu ermöglichen [24]. Den Beschäftigten sollte zudem Interesse an ihrem Wohlbefinden signalisiert werden [7].

» Die Nutzung synchroner, angereicherter Kommunikationsmedien ist von Vorteil

Um einer wahrgenommenen sozialen Isolation entgegenzuwirken und das psychische Beanspruchungserleben der Beschäftigten positiv zu beeinflussen, können auch soziale und organisatorische Unterstützungsangebote seitens des Unternehmens einbezogen werden [7]. So empfiehlt sich etwa eine betriebliche Hilfestellung bei Problemen [7], je nach Betriebsgröße und -struktur, bspw. durch Ansprechpartner/innen für Herausforderungen bzgl. virtueller Teamarbeit, betriebliche Sozialberatung, Employee-Assistance Programs, Rundschreiben, psychologische und/oder soziale Beratung zu arbeitsbezogenen Themen (z. B. soziale Isolation, Kurzarbeit, Jobunsicherheit, Arbeits-Familien-Konflikt etc.).

Gesundheitsförderliche Führung von digital zusammenarbeitenden Teams

Ein wichtiger Unterstützungsfaktor für Beschäftigte ist die soziale Unterstützung durch die Führungskraft.

» Ein enger Kontakt zur Führung, Informationsaustausch, Feedback und Vertrauen sind entscheidend

Dabei spielen ein enger Kontakt zur Führungskraft, Informationsaustausch sowie Feedback und Vertrauen eine entscheidende Rolle [7]. Letzteres stellt die Basis für eine erfolgreiche virtuelle Zusammenarbeit dar und wirkt sich in ortsunabhängig arbeitenden Teams stärker auf die Leistungsfähigkeit aus, verglichen mit traditioneller Zusammenarbeit vor Ort [8]. Um das Vertrauen zu fördern, sollten zum einen aufgabenbezogene Elemente, wie eine transparente Weitergabe von Informationen oder die Berücksichtigung von Vereinbarungen und Verantwortungsbereichen berücksichtigt werden. Diese sollten durch teambezogenen Faktoren (z. B. durch gegenseitiges Feedback oder dem Austausch von privaten Hintergrundinformationen) ergänzt werden [9]. Zum informellen oder formellen Austausch können Chaträume oder mediengestützte Besprechungen dienen. Vor dem Hintergrund einer möglichen sozialen Isolation sollten Führungskräfte eingeräumte Zeiträume für einen informellen, privaten Austausch oder digitale Teambuilding-Maßnahmen [29], wie z. B. eine virtuelle Kaffeepause, eindeutig befürworten und ggf. anregen [9]. Zusätzlich berichten Lindner und Greff [35], dass größere Arbeitspakete ein höheres Maß an Vertrauen erfordern [35]. Führungskräfte sollten sich außerdem ihrer gesundheitsbezogenen Vorbildfunktion (bspw. hinsichtlich der Einhaltung von Vereinbarung, Arbeitszeiten oder Erreichbarkeit) bewusst sein, welche sich auf das Verhalten und die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten auswirken kann [41].

Zbl Arbeitsmed <https://doi.org/10.1007/s40664-020-00410-w>
© Der/die Autor(en) 2020

J. C. Lengen · A.-C. Kordsmeyer · E. Rohwer · V. Harth · S. Mache

Soziale Isolation im Homeoffice im Kontext der COVID-19-Pandemie. Hinweise für die Gestaltung von Homeoffice im Hinblick auf soziale Bedürfnisse

Zusammenfassung

Hintergrund. In der von Kontaktbeschränkungen geprägten Hochphase der COVID-19-Pandemie ermöglichen viele Unternehmen ihren Beschäftigten aus Gründen des Infektionsschutzes das Arbeiten aus dem Homeoffice.

Fragestellung. In dieser Literaturübersicht wird der Frage nachgegangen, wie Arbeit im Homeoffice und somit die digitale Zusammenarbeit in Teams möglichst gesundheitsfördernd und sozialer Isolation vorbeugend gestaltet werden kann.

Ergebnisse. Die bestehende arbeitspsychologische Forschung benennt als Grundvoraussetzung für Zusammenarbeit von ortsunabhängigen Teams angemessene, bestenfalls angereicherte, Informations- und Kommunikationsmedien, begleitet von ausreichend und verständlicher technischer Unterstützung. Auch eine stetige, sozial unterstützende Kommunikation innerhalb

der Teams und mit der Führungskraft sowie gesundheitsfördernde Führung haben einen positiven Einfluss auf die psychische Gesundheit der Beschäftigten. Ergänzend werden individuelle (digitale) Gesundheitsförderungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeiten empfohlen.

Fazit. Diese aus der Literatur abgeleiteten multifaktoriellen Maßnahmenansätze werden Betrieben mit Beschäftigten im Homeoffice vorgeschlagen, um die arbeitsbezogenen, gesundheitsgefährdenden Auswirkungen der Krise – vor allem hinsichtlich sozialer Isolation – abzumildern und die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu fördern.

Schlüsselwörter

Corona-Pandemie · Digitale Zusammenarbeit · Telearbeit · Virtuelle Teams · Gesundheitsförderung

Social isolation among teleworkers in the context of the COVID-19 pandemic. Indications for organising telework with respect to social needs

Abstract

Background. During the peak times of the COVID-19 pandemic, which were characterized by contact restrictions, many companies initiated telework for their employees due to infection prevention.

Objective. In this literature review working from home and therefore digital cooperation in a virtual team was investigated, focusing on the organization of occupational health promotion aspects in the context of prevention of social isolation.

Results. The current occupational health psychology research identified appropriate and enriched information and communication media accompanied by sufficient and understandable technical support as basic prerequisites for the collaboration of location-independent teams. Also, a continuous socially supporting communication within

the team and with the supervisor as well as health-promoting leadership have a positive impact on the employees' mental health. Additionally, individual (digital) health promotion interventions and flexible working hours are recommended.

Conclusion. These multifactorial approaches to measures derived from the literature are suggested for companies with employees working predominantly from home to reduce work-related adverse health effects from the crisis, especially with respect to social isolation and to promote their employees' health.

Keywords

Corona pandemic · Telecommuting · Telework · Virtual teams · Health promotion



Abb. 1 ▲ Themen für Online-Schulungen für gesunde Arbeit im Homeoffice. (Aus [30])

Darüber hinaus zeigen Forschungsergebnisse, dass Führungskräfte in der digitalen Zusammenarbeit vermehrt partizipative bzw. unterstützende Rahmenbedingungen implementieren sollten, in denen Teams ihren Austausch und die Arbeitsprozesse mitgestalten können [3, 21, 22]. Die Definition von Aufgaben und deren Verteilung sowie die Festlegung von Zielen und Strategien sollten koordiniert und über passende Informations- und Kommunikationsformate vermittelt werden [1, 3, 21]. So eignen sich bspw. E-Mails für die Weitergabe von Informationen, während für Ideensammlungen oder Diskussionen angereicherte Medien herangezogen werden sollten [34]. Tiefere Informationen zur Zusammenarbeit und Führung virtueller Teams können den Publikationen von Kordsmeyer et al. [30, 31] entnommen werden.

Individuell gesundheitsförderndes Verhalten der Beschäftigten im Homeoffice

Ort- und zeitflexible Arbeitsformen wie die Arbeit im Homeoffice erfordern von den Beschäftigten ausgeprägte Fähigkeiten zur Selbstorganisation und Disziplin [32]. Es erscheint daher sinnvoll, den Schulungsbedarf hinsichtlich arbeitsorganisatorischer Kompetenzen zu ermitteln, anzupassen und fortlaufend zu evaluieren.

Unternehmen können beim Aufbau individueller und sozialer Ressourcen eine treibende Kraft sein und so negative Beanspruchungsfolgen verhindern bzw. reduzieren und die psychische Gesundheit der im Homeoffice Beschäftigten fördern. Online-Schulungen zum gesund-

heitsförderlichen Umgang mit der Tätigkeit im Homeoffice könnten u. a. zu den in **Abb. 1** dargestellten Themen unterstützend sein.

» Unternehmen können durch den Ausbau von Ressourcen die Gesundheit der Beschäftigten fördern

Neben den Aspekten der Arbeitsgestaltung im Homeoffice können Gesundheit und Resilienz der Beschäftigten durch einen entsprechenden Lebensstil gefördert werden. Der Erhalt von Bewegung und Sport hat ein hohes Potenzial, Stressreaktionen zu verringern [37] und birgt Präventionspotenziale bspw. vor Angststörungen und Depressionen [6, 23]. Aufgrund eingeschränkter Bewegungsmöglichkeiten in der Freizeit oder z. B. auf dem Arbeitsweg gewinnt eine gesunde Ernährung noch mehr an Relevanz, um der Gewichtszunahme vorzubeugen. Darauf deuten erste Ergebnisse einer nicht repräsentativen Erhebung hin, laut der über 50 % der französischen Bevölkerung während der COVID-19-bedingten Ausgangssperre im Frühjahr 2020 [25] und rund 20 % der Deutschen bis Ende April 2020 an Körpergewicht zugenommen haben [5]. Auch Maßnahmen zur Schlafhygiene wie eine Schlaf-Wach-Rhythmusstrukturierung oder kognitive Techniken zur Reduktion nächtlicher Grübeleien dienen als Präventionsstrategie für Depressionen [40]. Sofern Aktivitäten schwerfallen, sollte auf eine Tagesstrukturierung geachtet werden. Diese stellt einen wichtigen Teil von Therapien bspw. während depressiver Episoden

dar [36]. Mit der Pflege sozialer Beziehungen [26] über digitale Medien kann Einsamkeit und sozialer Isolation begegnet werden.

Führungskräfte können an der Erweiterung der Gesundheitskompetenzen ihrer Beschäftigten mitwirken, sie für diese Gesundheitsthemen sensibilisieren [31] und gesunde Verhaltensweisen in Pausen bzw. der Freizeit anregen. Durch das Bereitstellen gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen, die den Handlungsspielraum erweitern, wie bspw. Gleitzeit oder flexible Pausengestaltung [39], aber auch die Pflege einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre [20, 31] können Betriebe ihre Beschäftigten bei der Bewältigung der Krisensituation unterstützen. Zudem können gerade Angebote der digitalen Gesundheitsförderung Beschäftigte im Homeoffice erreichen. Hierbei sollte auf qualitätsgesicherte und bedarfsorientierte, evidenzbasierte Angebote zurückgegriffen werden, die informativ und interaktiv gestaltet sind [27, 45].

Praktische Umsetzungshinweise

Für eine gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit im Homeoffice gibt es keine generalisierbare Lösung, die für alle Unternehmen und Situationen gleichermaßen passt.

» Im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung sollen psychische Belastungen überprüft werden

Daher sollten organisations- und tätigkeitsspezifische Lösungen erarbeitet und im Idealfall im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen nach § 5 ArbSchG überprüft werden. Die Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (GDA) hat Empfehlungen für die Beurteilung der psychischen Belastungsfaktoren herausgegeben [18].

Bei der Umsetzung von Maßnahmen zur gesundheitsförderlichen Gestaltung der Homeoffice-Tätigkeit können Betriebsberatung oder Unterstützung von folgenden Akteuren erhalten:

- Arbeitsmediziner/innen, Betriebsärzte/innen, Arbeitspsychologen/innen,
- psychologisch geschulte/ausgerichtet Fachkräften für Arbeitssicherheit,
- Erfahrungsaustausch innerhalb des Unternehmens,
- Unternehmensberatung, Beratungsfirmen für Betriebliche Gesundheitsförderung,
- für den Arbeitsschutz zuständige Behörden,
- zuständiger Unfallversicherungsträger,
- Krankenkassen, BGF-Koordinierungsstellen.

Fazit für die Praxis

- Aufgrund der gesundheitlichen Gefahren der Verbreitung des neuartigen SARS-CoV-2-Virus und den damit einhergehenden Empfehlungen zur Kontaktreduktion greifen viele Unternehmen auf die Möglichkeit zurück, ihre Mitarbeiter/innen im Homeoffice zu beschäftigen.
- Für eine gesundheitsfördernde Gestaltung der Homeoffice-Tätigkeit im Hinblick auf das Vorbeugen sozialer Isolation sind die technischen Gegebenheiten (inklusive technischer Unterstützung) eine Grundvoraussetzung für einen beständigen Austausch.
- Eine beständige Kommunikation fördert soziale Unterstützung durch Kolleg/innen und Führungskräfte.
- Gesundheitsfördernde Führung von digital zusammenarbeitenden Teams zeichnet sich durch einen engen Kontakt zum Team, regen Informationsaustausch, Feedback und Vertrauen sowie einen partizipativen Führungsstil aus.
- Der Betrieb kann zudem zu individuell gesundem Verhalten unter sozial isolierten Umständen anregen und hierfür die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen.

Korrespondenzadresse



Julia Christine Lengen, M.Sc.
Zentralinstitut für Arbeitsmedizin und Maritime Medizin (ZfAM), Universitätsklinikum Hamburg Eppendorf (UKE)
Seewartenstraße 10, Haus 1,
20459 Hamburg, Deutschland
j.lengen@uke.de

Funding. Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. J.C. Lengen, A.-C. Kordsmeyer, E. Rohwer, V. Harth und S. Mache geben an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Dieser Beitrag beinhaltet keine von den Autoren durchgeführten Studien an Menschen oder Tieren.

Open Access. Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

1. Albrecht A, Albrecht-Goepfert E (2012) Vertrauen, Verantwortung, Motivation und Kommunikation – Was Führung in virtuellen Strukturen von klassischer Teamarbeit unterscheidet. *Personalführung* 6:44–50
2. Allen TD, Golden TD, Shockley KM (2015) How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychol Sci* 16:40–68
3. Antoni CH, Syrek C (2017) Digitalisierung der Arbeit: Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit. *Gruppe Interaktion Organisation* 48:247–258
4. Armitage R, Nellums LB (2020) COVID-19 and the consequences of isolating the elderly. *Lancet Public Health* 5:e256

5. Bayerischer Rundfunk (2020) Dick aus der Krise: Die riskanten Folgen der Corona-Maßnahmen. Meinungsforschungsinstitut YouGov im Auftrag der Deutschen Presseagentur (dpa). Bayerischer Rundfunk. <https://www.br.de/nachrichten/wissen/dick-aus-der-krise-die-riskanten-folgen-der-corona-massnahmen,RxLuZlu>. Zugegriffen: 22.06.2020
6. Belair MA, Kohen DE, Kingsbury M et al (2018) Relationship between leisure time physical activity, sedentary behaviour and symptoms of depression and anxiety: evidence from a population-based sample of Canadian adolescents. *BMJ Open* 8:e21119
7. Bentley TA, Teo STT, Mcleod L et al (2016) The role of organisational support in teleworker wellbeing: a sociotechnical systems approach. *Appl Ergon* 52:207e215
8. Breuer C, Huffmeier J, Hertel G (2016) Does trust matter more in virtual teams? A meta-analysis of trust and team effectiveness considering virtuality and documentation as moderators. *J Appl Psychol* 101:1151–1177
9. Breuer C, Huffmeier J, Hertel G (2017) Vertrauen per Mausclick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann. *PERSONAL Quarterly* 2:10–16
10. Bundesamt Für Bevölkerungsschutz Und Katastrophenhilfe (2020) Ausbreitung des neuen Coronavirus (Covid-19) SARS-CoV-2. Handlungsempfehlungen für Unternehmen, insbesondere für Betreiber Kritischer Infrastrukturen. Stand 6. Apr. 2020
11. Danna K, Griffin RW (1999) Health and well-being in the workplace: a review and synthesis of the literature. *J Manage* 25:357–384
12. Demerouti E, Bakker AB (2011) The Job Demands-Resources model: challenges for future research. *SA J Ind Psychol* 37:974–982
13. Deutscher Gewerkschaftsbund (2020) "Corona und Homeoffice: Wann darf ich, wann muss ich zu Hause bleiben und von dort arbeiten? Fragen und Antworten zum Arbeiten von zu Hause" vom 21. März 2020
14. Drössler S, Steputat A, Schubert M et al (2016) Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Soziale Beziehungen. (Projekt F 2353). Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden
15. Edwards A, Wilson JR (2004) Implementing virtual teams: a guide to organizational and human factors. Gower, Hants
16. Gajendran RS, Harrison DA (2007) The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J Appl Psychol* 92:1524–1541
17. Gallie D, Zhou Y, Felstead A et al (2012) Teamwork, skill development and employee welfare. *Br J Ind Relat* 50:23–46
18. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2017) Empfehlungen zur Umsetzung der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Arbeitsschutz in der Praxis. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin
19. Gemeinsame Deutsche Arbeitsschutzstrategie (2018) Leitlinie Beratung und Überwachung bei psychischer Belastung am Arbeitsplatz. Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin
20. Harris L (2003) Home-based teleworking and the employment relationship: managerial challenges and dilemmas. *Pers Rev* 32:422–437

21. Hertel G, Lauer L (2012) Führung auf Distanz und E-Leadership – die Zukunft der Führung? In: Grote S (Hrsg) Die Zukunft der Führung. Springer, Berlin, Heidelberg, S 103–118
22. Hoch JE, Kozlowski SWJ (2014) Leading virtual teams: hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *J Appl Psychol* 99:390–403
23. Hüsler G (2013) Bewegung und Sport als (Psycho)Therapie oder als (psycho)therapeutisches Agens? Wirksamkeit von Bewegung und Sport auf Befinden und psychische Störungen im Vergleich zu psychotherapeutischen Interventionen. *Psychodyn Psychother* 12:91–110
24. Initiative Neue Qualität Der Arbeit (2020) Arbeiten in der Corona-Krise: Tipps für die Arbeit im Home-Office
25. International Market Research Group I (2020) Quel est l'impact du confinement sur le poids et les habitudes alimentaires des Français? In: Dossier special
26. Internationales Rotes Kreuz (International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies) (2020) Mental Health and Psychosocial Support for Staff, Volunteers and Communities in an Outbreak of Novel Coronavirus 2020
27. Kaiser LM (2018) Effekte der Digitalisierung auf das Betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM). In: Matusiewicz DK (Hrsg) Digitales Betriebliches Gesundheitsmanagement: Theorie und Praxis. Springer, Wiesbaden, S 1–34
28. Kappel M (2019) Leitfaden für gesundheitsförderliche Telearbeitsplätze. Graz. https://cdn.fh-joanneum.at/media/2015/12/Leitfaden_Telearbeit.pdf
29. Konradt U, Hertel G (2002) Management virtueller Teams. Von der Telearbeit zum virtuellen Unternehmen. In: Nerdinger FW, Regnet E, von Rosenstiel L (Hrsg) Management und Karriere. Beltz, Weinheim und Basel
30. Kordsmeyer A-C, Mette J, Harth V et al (2018) Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren und Ressourcen in der virtuellen Teamarbeit. *Zbl Arbeitsmed* 69:239–244
31. Kordsmeyer A-C, Mette J, Harth V et al (2019) Wie können virtuelle Teams leistungsfördernd geführt werden? Anforderungen im Kontext digitaler Zusammenarbeit. *Zbl Arbeitsmed* 69:313–318
32. Krause A, Baeriswyl S, Berset M et al (2014) Selbstgefährdung als Indikator für Mängel bei der Gestaltung mobil-flexibler Arbeit: Zur Entwicklung eines Erhebungsinstruments. *Wirtschaftspsychologie* 4:49–59
33. Lal B, Dwivedi YK (2009) Homeworkers' usage of mobile phones; social isolation in the home-workplace. *Journal of Ent Info Management* 22:257–274
34. Liao C (2017) Leadership in virtual teams: a multilevel perspective. *Hum Resour Manag Rev* 27:648–659
35. Lindner D, Greff T (2019) Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? *HMD* 56:628–646
36. Losekam S, Konrad C (2012) Depressionen. In: Kircher T (Hrsg) Kompendium der Psychotherapie. Für Ärzte und Psychologen. Springer,
37. Ludyga S (2018) Sportaktivität, Stress und das Gehirn. In: Fuchs R, Gerber M (Hrsg) Handbuch Stressregulation und Sport. Springer, Berlin, S 275–291
38. Möhring K, Naumann E, Reifenscheid M et al (2020) Die Mannheimer Corona-Studie: Schwerpunktbericht zur Erwerbstätigkeit in Deutschland 20.3.–15.4.2020. Mannheim. https://www.uni-mannheim.de/media/Einrichtungen/gip/Corona_Studie/2020-04-16_Schwerpunktbericht_Erwerbstaetigkeit.pdf. Zugriffen: 13.05.2020
39. Raghuram S, Wiesenfeld B (2004) Work-nonwork conflict and job stress among virtual workers. *Hum Resour Manage* 43:259–277
40. Riemann D, Kühnel A, Freyer T, Hornyak M, Voderholzer U (2005) Schlaf, Depression und insomnische Beschwerden. *Verhaltenstherapie* 15:234–243
41. Robelski S, Harth V, Mache S (2018) Anforderungen an Führung im Kontext flexibler Arbeitswelten Wie kann Führung gesundheitsförderlich gestaltet werden? *Zbl Arbeitsmed* 68:118–124
42. Röhr S, Müller F, Jung F et al (2020) Psychosocial impact of quarantine measures during serious Coronavirus outbreaks: a rapid review. *Psychiatr Prax* 47:179–189
43. Schütz A, Luckmann T (1979) Strukturen der Lebenswelt. Suhrkamp, Frankfurt am Main
44. Tavares AI (2017) Telework and health effects review. *Int J Healthc* 3:30
45. Walter N, Scholz R, Nikoleizig L et al (2019) Digitale betriebliche Gesundheitsförderung. Entwicklung eines Bewertungskonzepts für digitale BGF-Programme. *Zbl Arbeitsmed* 69:341–349
46. Wilson JM, O'leary MB, Metiu A et al (2008) Perceived proximity in virtual work: explaining the paradox of far-but-close. *Organ Stud* 29:979–1002
47. Wilson JM, O'leary MB, Metiu A et al (2005) Subjective Distance in Teams 2005/38/OB. Faculty & Research. Working Paper Series. https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp2005/2005-38.pdf