

7 Homeoffice als Pandemie-Maßnahme – Herausforderungen und Chancen

Johann Weichbrodt und Hartmut Schulze

7.1 Einleitung

Homeoffice beschreibt das überwiegend anteilige, meist freiwillig gewählte Arbeiten von zuhause aus, wobei gleichzeitig ein Arbeitsplatz beim Arbeitgeber zur Verfügung steht (Schulze et al. 2014; Meissner et al. 2016). Homeoffice ist eine Variante räumlicher Arbeitsflexibilität. Andere Formen sind das mobile Arbeiten unterwegs, Arbeit bei Kundinnen oder Kunden oder die Nutzung von Coworking-Spaces. Sowohl räumliche als auch zeitliche Arbeitsflexibilität (z. B. in Form von Wochen- oder Monatsarbeitszeiten oder Vertrauensarbeitszeit) beinhalten per Definition eine individuelle Wahlfreiheit – wenn auch in vom Unternehmen gesetzten Grenzen.

Als eine bedeutsame Schutzmaßnahme im Rahmen des Social Distancing zur Senkung des Ansteckungsrisikos mit dem SARS-Cov-2-Virus wurde in vielen Ländern Firmen und Mitarbeitenden nahegelegt und z.T. verordnet, wenn immer möglich im Homeoffice zu arbeiten: im Falle des »Lockdowns« für ganze Wirtschaftszweige über einen längeren Zeitraum, im Falle einer persönlichen Quarantäne für betroffene Individuen üblicherweise für 14 Tage. Es stellt sich die Frage, wie Homeoffice im Rahmen einer Pandemie zu bewerten ist bezogen auf die Produktivität, aber auch bezogen auf das Wohlbefinden und die Gesundheit. In unserem Beitrag nehmen wir daher eine Gegenüberstellung vor von Erkenntnissen zu Homeoffice unter »normalen« Bedingungen und denen, wie sie während der Schutzmaßnahmen der derzeitigen Pandemie gelten. Die Gegenüberstellung erfolgt anhand von regulierenden Faktoren wie z. B. dem Ausmaß von Homeoffice, der Aufgabenpassung oder der persönlichen Kompetenzen, da sich gezeigt hat, dass von der Gestaltung dieser Faktoren die positiven und auch die negativen Auswirkungen von Homeoffice abhängen. Am Ende wird ein kurzes Fazit gezogen.

7.2 Homeoffice unter normalen Bedingungen: Effekte und regulierende Faktoren

Homeoffice ist aufgrund des Aufgabenprofils natürlich nicht für jede und jeden möglich. Gastronomie- und Produktionsmitarbeitende, medizinisches und pfl-

gendes Personal, Verkaufspersonal und viele weitere Berufsgruppen können nicht (oder nur sehr beschränkt) von zuhause aus arbeiten und müssen oft im Schichtbetrieb bestimmte Arbeitszeiten genau einhalten. Mit der Digitalisierung und der Zunahme von Wissensarbeit ist Homeoffice aber für mehr und mehr Personen prinzipiell möglich. Studien gehen beispielsweise von 40 % der Erwerbstätigen in Deutschland (Brenke 2016) bzw. 55 % in der Schweiz (Weichbrodt et al. 2016) aus, für die Homeoffice von der Arbeitsaufgabe her grundsätzlich möglich ist. Dieses Potenzial wurde aber bislang beileibe nicht ausgenutzt: In Deutschland arbeiteten vor der Corona-Pandemie je nach Zählweise nur zwischen 10 und 15 % der Erwerbstätigen regelmäßig oder selten von zuhause aus. In Österreich und der Schweiz war dieser Anteil etwas höher mit bis zu einem Viertel der Beschäftigten (Brenke 2016; Eurofound und ILO 2017; Weichbrodt et al. 2016).

Die meisten Menschen, die Homeoffice nutzen, machen dies eher sporadisch und bis maximal 2 Tage pro Woche (Degenhardt et al. 2014; Shockley 2014). Wichtig ist auch zu bemerken, dass Homeoffice gewöhnlich eine freiwillige Angelegenheit ist, es also eine hohe Selbstselektion gibt. Wer nicht gerne im Homeoffice arbeitet – z. B., weil er oder sie die räumliche Distanz zur Arbeit als mentale Grenzziehung schätzt oder weil zuhause keine guten Arbeitsbedingungen vorliegen –, der oder die tut dies normalerweise einfach nicht. Dieser Selektionsmechanismus ist ein wichtiger Erfolgsfaktor von Homeoffice.

Zu gesellschaftlichen Wahrnehmung von Homeoffice fällt immer wieder ein vorherrschendes Klischee auf, wonach es vor allem von Müttern mit jungen Kindern praktiziert wird. Repräsentative Studien zeigen aber, dass Männer und Frauen etwa gleich häufig zuhause arbeiten (Brenke 2016; Weichbrodt et al. 2016). Außerdem sollte eigentlich klar sein, dass die Betreuung kleiner Kinder bereits eine Form von Arbeit ist, und daher normalerweise nicht simultan mit Erwerbsarbeit getätigt werden kann. Positive Effekte von Homeoffice in Bezug auf Vereinbarkeit von Beruf und Familie ergeben sich trotzdem: Die gewonnene Flexibilität und der Wegfall der Reisezeit ermöglichen ein erleichtertes »Familien-Management«, was beispielsweise das gemeinsame Mittagessen oder das Holen und Bringen der Kinder angeht.

Zu diesen und weiteren positiven Effekten sowie zu den Risiken von Homeoffice unter normalen Bedingungen liegen mittlerweile Erkenntnisse mit einer guten empirischen Qualität vor. Übereinstimmend zeigt sich ein positiver Effekt von Homeoffice auf die Arbeitszufriedenheit und auf positive Emotionen (Allen et al. 2015; Charalampous et al. 2019). Dies wird allgemein zurückgeführt auf folgende Gründe:

- eine als höher erlebte Autonomie über die zeitliche, räumliche und inhaltliche Gestaltung der Arbeit
- höhere erlebte Produktivität und unterbrechungsfreieres Arbeiten
- Wegfall der Reisezeiten

Gleichzeitig werden genauso übereinstimmend auch Risiken von Homeoffice berichtet. Im aktuellen Fehlzeitenreport von Badura et al. (2019) berichten Homeoffice-Nutzende im Vergleich zu Beschäftigten, welche überwiegend am Unter-

nehmensstandort arbeiten, leicht erhöhte Werte bezüglich Erschöpfung, Lustlosigkeit, Konzentrationsprobleme, Probleme mit dem Abschalten nach Feierabend und Schlafstörungen. Zurückgeführt wird die größere psychische Belastung u. a. auf eine generelle Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit. Insbesondere sind für flexibel arbeitende Menschen sowohl eine Verschiebung als auch eine Ausweitung der Arbeitszeiten auf den Abend oder das Wochenende feststellbar (Eurofound und ILO 2017; Krause et al. 2018).

Zusammenfassend können somit sowohl positive als auch negative Effekte von Homeoffice auf die Produktivität und auf die Gesundheit festgestellt werden. Zur Erklärung dieser augenscheinlich widersprüchlichen Ergebnisse haben sich in der Literatur verschiedene regulierende Faktoren herausgestellt. Diese können je nach Ausgestaltung das Arbeiten von zuhause aus positiv oder negativ beeinflussen:

(1) *Ausmaß der Arbeit im Homeoffice*: U. a. in einer einflussreichen Meta-Analyse von Gajendran und Harrison (2007) wurde ein Ansteigen von Produktivität und subjektivem Wohlbefinden bis ca. 2,5 Homeoffice-Tage pro Woche festgestellt. Danach nehmen in der Regel die Produktivität ab und die Einschätzungen sozialer Isolation zu.

(2) *Aufgabenpassung*: Übereinstimmend hat sich in verschiedenen Studien gezeigt, dass Homeoffice für jene Aufgaben weniger geeignet ist, die auf eine enge Zusammenarbeit und auf eine höhere zwischenmenschliche Beziehungsqualität oder Empathie angewiesen sind. Golden und Gajendran (2019) bestätigen die Eignung von Homeoffice v. a. für Aufgaben, die relativ unabhängig und möglichst ohne Unterbrechungen von anderen ausgeführt werden können, wie z. B. konzeptuelle Arbeiten oder Datenanalyse.

(3) *Kompensation des reduzierten sozialen Austauschs*: Fehlender informeller Austausch und Beeinträchtigungen der Teamzusammenarbeit werden generell als größte Nachteile des Homeoffice erlebt (Weichbrodt et al. 2016). Kompensiert werden kann dies u. a. durch die bewusste Gestaltung des Face-to-Face-Kontakts vor Ort im Unternehmen. Dies kann z. B. durch geplante informelle Anlässe geschehen oder auch durch gemeinsam vereinbarte Präsenztage (Weichbrodt und Schulze 2020). Aber auch virtuell kann sozialer Austausch gepflegt werden, z. B. durch die Nutzung von Chats für informelle Kommunikation.

(4) *Regulation der Erreichbarkeit*: Arbeit im Homeoffice geht meist mit der Nutzung mobiler Kommunikationstechnologie einher. Insbesondere die Nutzung von mehrdimensionalen Kommunikationskanälen (für Datenzugriff, Videokonferenzen, Online-Chat u. a.) kann einerseits die Arbeit im Homeoffice erleichtern. Andererseits kann die grundsätzlich mögliche Online-Erreichbarkeit (Stichwort »Always-on-Kultur«) leicht zu einer zusätzlichen Aufweichung der Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen führen. Außerdem wird durch übermäßige Online-Interaktion das konzentrierte Arbeiten gestört. Beschäftigte müssen sich also zusammen mit ihren Teams und Vorgesetzten Strategien überlegen, wie sie erreichbar sein wollen bzw. müssen (Weichbrodt et al. 2015).

(5) *Persönliche Kompetenzen*: Für Beschäftigte besteht einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren im Aufbau einer Kompetenz für das Boundary Management, also der Fähigkeit zur passenden Grenzziehung zwischen Arbeit und anderen Lebens-

bereichen (Allen et al. 2014; Gisin et al. 2016). Auch die Einrichtung und Wahl eines ergonomischen Arbeitsplatzes zu Hause, am besten in einem eigenen Raum oder einer Nische, kann das Boundary Management erleichtern. Darüber hinaus erfordert die Arbeit im Homeoffice umfangreiche Selbstmanagement-Kompetenzen (Furtner 2018). Je nach Arbeitsaufgabe erfordert auch Präsenzarbeit Selbstmanagement-Kompetenzen. Bei der Arbeit im Homeoffice fällt aber die soziale Kontrolle und die Strukturierung der Arbeit durch Kolleginnen und Kollegen weg. Insofern sind die Anforderungen an Selbstmanagement im Homeoffice tendenziell höher.

(6) *Führungsentwicklung*: Nicht zu unterschätzen ist weiterhin, dass der Umstieg auf flexibles Arbeiten und Homeoffice für viele Führungskräfte einen teils enormen Lernprozess darstellt (Maigatter et al. 2020). Führungsstile, die auf engen Austausch und Kontrolle setzen, funktionieren im verteilten Setting nicht mehr. Stattdessen sollte mit der räumlichen Verteilung der Arbeit auch eine Umgestaltung der Führung hin zu Ziel- und Ergebnisorientierung, klarer Kommunikation, Delegation und geteilter Führung einhergehen. Erfolgreiches Homeoffice erfordert daher auch eine regelrechte Führungstransformation (Willms und Weichbrodt 2020).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass positive Effekte beim Homeoffice vor allem dann zu erwarten sind, wenn bestimmte regulierende Faktoren erfolgreich eingesetzt werden:

1. gemäßigtes Ausmaß von allgemein max. 2,5 Homeoffice-Tagen pro Woche
2. Aufgabenpassung, also mehr bei konzeptionellen oder analytischen Tätigkeiten und weniger bei team- und interaktionsbasierten Aufgaben
3. Kompensation des sozialen Austauschs durch Stärkung des Austauschs vor Ort und/oder virtuellen Austausch
4. Regulation der Erreichbarkeit, sowohl als individuelle als auch teambasierte Maßnahme
5. Entwicklung adäquater Kompetenzen, insbesondere was das Boundary Management angeht
6. passende Führung, welche auf Zielorientierung, Delegation und verteilter Führung basiert

7.3 Homeoffice als Pandemie-Maßnahme: Herausforderungen und Chancen

In diesem Kapitel nehmen wir nun vor dem Hintergrund der wissenschaftlich gesicherten Erkenntnisse zum Homeoffice unter normalen Bedingungen eine

Analyse von Homeoffice als Maßnahme zur Eindämmung der COVID-19-Pandemie vor. Insofern, dass Homeoffice normalerweise anteilig und freiwillig praktiziert wird, wird momentan Homeoffice gewissermaßen »zweckentfremdet«. Die bisher gut untersuchten Effekte und Bedingungen lassen sich nicht ohne Weiteres übertragen auf die jetzige Situation. Begründete Vermutungen sind vor dem Hintergrund des vorliegenden Wissens jedoch gut möglich. Vereinzelt sind in den letzten Wochen auch bereits empirische Studien durchgeführt worden, die Hinweise auf die Auswirkungen des pandemiebedingten Homeoffice geben. Im folgenden Abschnitt wollen wir das belegte Wissen mit der gebotenen Vorsicht übertragen sowie bereits durchgeführte Studien integrieren.

7.3.1 Erste empirische Erkenntnisse

Umfrageergebnisse lassen vermuten, dass momentan (Stand April 2020) nahezu alle Erwerbstätigen, welche von der Arbeitsaufgabe her im Homeoffice arbeiten können, dies als Reaktion auf die COVID-19-Pandemie auch tun (Högliger et al. 2020; Stürz et al. 2020). Zur Zufriedenheit und weiteren Effekten gibt es widersprüchliche Angaben. Einer Umfrage des Bayrischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (Stürz et al. 2020) zufolge sind die Homeoffice-Nutzenden generell recht zufrieden mit der aktuellen Situation, die Erfahrenen aber etwas zufriedener als die Unerfahrenen, welche erstmals mit Beginn der Pandemie im Homeoffice arbeiten. Die Fachhochschule Nordwestschweiz zusammen mit der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften ermittelte ebenfalls hohe Zufriedenheitswerte, wobei sich neben der Aufrechterhaltung sozialer Kontakte über digitale Medien insbesondere die Art und Weise der Führung als ausschlaggebender Faktor zeigte (Schulte et al. 2020). Demgegenüber ermittelte das Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialwissenschaften (Bünning et al. 2020) in einer laufenden Befragung niedrigere Zufriedenheitswerte bei Frauen (im Vergleich mit Männern) und deutlich niedrigere bei Eltern (im Vergleich mit Kinderlosen). Da die derzeitigen Pandemie-Maßnahmen auch das Homeschooling beinhalten, liegt es nahe, dass erwerbsarbeitende Eltern im Homeoffice derzeit besonders belastet sind. Die Belastung zeigt sich aber vor allem bezogen auf die Arbeitszufriedenheit – die Zufriedenheit mit dem Familienleben ist bei den Eltern dagegen leicht gestiegen. Weiterhin zeigen auch Geringverdienende und Selbständige im Vergleich eine deutlich geringere Zufriedenheit. Das Homeoffice als Pandemie-Maßnahme scheint also bestehende Ungleichheiten zwischen den Geschlechtern und zwischen Erwerbsgruppen zu verschärfen.

7.3.2 Herausforderungen und Chancen

Je nach Ausgestaltung der genannten regulierenden Faktoren (► Kap. 7.2) gehen wir von verschiedenen Herausforderungen und Chancen der Arbeit im Homeoffice als Pandemie-Maßnahme aus.

(1) *Ausmaß der Arbeit im Homeoffice:* Der übliche »Richtwert« von 2,5 Homeoffice-Tagen pro Woche ist in der derzeitigen Situation hinfällig. Vielerorts wird das Homeoffice entweder stark empfohlen oder gar vorgeschrieben. Angehörige einer Risikogruppe werden womöglich ebenfalls keine Wahl haben. Die Zunahme an persönlicher Autonomie, die normalerweise mit Homeoffice einhergeht, ist also zumindest teilweise eingeschränkt. Ebenfalls wirkt auch der Selektionseffekt nicht mehr, der dafür sorgte, dass nur diejenigen im Homeoffice arbeiten, die dies auch wollen.

Insbesondere wenn sich im Haushalt jüngere Kinder mit einem größeren Betreuungsaufwand oder pflegebedürftige Angehörige befinden, ist mit psychischen Belastungen und mit Produktivitätseinbußen infolge der nicht gelingenden Vereinbarkeit von Arbeit und Familie zu rechnen. Als positiver Nebeneffekt kann ununterbrochenes Homeoffice zu mehr Nähe zur Familie und zu einer höheren Verbundenheit führen.

(2) *Passung von Aufgaben:* Die permanente Arbeit von zuhause aus bedeutet, dass auch Aufgaben zuhause erledigt werden (müssen), die für das Homeoffice nicht gut geeignet sind. Wenn das Arbeitsergebnis von enger, intensiver Zusammenarbeit abhängt, wird das Dauer-Homeoffice vermutlich besonders störend wirken. Dies kann in Teams der Fall sein, die z. B. gemeinsam etwas entwerfen, oder auch in (Führungs-)Dyaden, die auf enge und häufige Abgleiche von Zwischenergebnissen angewiesen sind. Diese Probleme können zum Teil durch geeignete Kollaborationstools (z. B. geteilte Bildschirme, gemeinsam bearbeitete Dokumente, Chat) ausgeglichen werden. Diese Tools haben aber oft eine hohe Lernkurve, sind also kein sofortiges Allheilmittel.

Auf der positiven Seite können Zeitersparnis und Stressreduktion infolge des Wegfalls des Pendelns entstehen. Wenn sich Arbeitsaufgaben aufgrund der Krise ändern, kann dies auch positive Wirkungen haben: Einen wichtigen Beitrag zu leisten oder anderen zu helfen, kann sinnstiftend sein.

(3) *Kompensation des reduzierten sozialen Austauschs:* Der fehlende soziale Austausch mit Arbeitskolleginnen und -kollegen, der nur mit Zusatzaufwand und wohl nur teilweise kompensiert werden kann, kann zu Gefühlen von Isolation und Einsamkeit führen. Dies gilt in besonderem Maße für Alleinlebende. Als positiver Nebeneffekt kann vor dem Hintergrund der Anerkennung der Ausnahme-situation, die für alle gleichermaßen gilt, ein neues Gefühl von Gemeinschaft oder Verbundenheit entstehen: Alle sitzen im gleichen Boot, mit vereinten Kräften meistert man die Krise. Es kann Freude entstehen, wenn man sich dann doch sieht oder wenn neue Initiativen entstehen.

Der Einsatz von Telepräsenzrobotern (Moyle et al. 2020) könnte beispielsweise während einer persönlichen Quarantäne über einen virtuellen Besuch der Kolleginnen und Kollegen im Office die soziale Isolation mindern helfen.

(4) *Regulation der Erreichbarkeit:* Auch in Zeiten von ununterbrochenem Homeoffice kommt der Verabredung von Regeln zur Erreichbarkeit eine sehr wichtige Bedeutung für die Produktivität und das Wohlbefinden im Homeoffice zu. Viele der schnellen Abstimmungen quasi nebenbei, wie sie im Office üblich waren, erfordern nun expliziten Aufwand: Zeitpunkt und Kommunikationskanal müssen gemeinsam bestimmt werden. Dies kann leicht dazu führen, dass die

Zeiten für konzentrierte Stillarbeit bei ununterbrochenem Homeoffice durch ständige Unterbrechungen unter Druck geraten.

(5) *Persönliche Kompetenzen:* Insbesondere bei Personen ohne Vorerfahrung im Homeoffice ist mit psychischen Belastungen sowie einer möglicherweise geringeren Produktivität zu rechnen, weil die nötigen Kompetenzen (Selbstmanagement, Boundary Management, Nutzung digitaler Tools) noch nicht angemessen ausgebildet sind. Auch erfahrene Homeoffice-Nutzende werden vermutlich an ihre Grenzen kommen und sind vielleicht nicht so effizient wie sonst. Auf der positiven Seite kann eine persönliche Weiterentwicklung erfolgen, wenn die genannten Herausforderungen als Chance gesehen, Neues ausprobiert und Lernerfolge verzeichnet werden können.

(6) *Führungsentwicklung:* Große Herausforderungen sind auch für viele Führungskräfte zu erwarten, wobei ebenfalls wahrscheinlich Unterschiede zwischen im verteilten Arbeiten erfahrenen und unerfahrenen Führungspersonen sichtbar werden. Bei Vorherrschen einer »klassischen« Führung mit enger Kontrolle und wenig Delegation sind Stresserleben und/oder Produktivitätsminderung bei allen Beteiligten zu erwarten. Eine Führungstransformation im eigentlichen Sinne braucht Zeit und ist daher unwahrscheinlich. Kleine Veränderungen und Anpassungen sind dagegen in vielen Fällen möglich: Führungskräfte können gute Bedingungen schaffen, indem sie umsichtig priorisieren, die gegenseitige soziale Unterstützung im Team fördern und besonders betroffenen Gruppen gezielt helfen.

7.4 Zusammenfassung

Homeoffice ist als Pandemie-Maßnahme durchaus geeignet, wenn auch nicht ohne Nebenwirkungen. Die meisten negativen Effekte lassen sich aber mit geeigneten Gegenmaßnahmen zumindest reduzieren (z. B. mehr Selbstmanagement-Kompetenz entwickeln, für sozialen Austausch sorgen, Erreichbarkeit regulieren, Führungspraxis anpassen, ...). Hierfür sind alle gefordert – Beschäftigte wie Arbeitgeber, als einzelne und im Team, mit Kolleginnen und Kollegen und im Austausch mit der Familie daheim. Auf bestimmte Gruppen, die durch das Dauer-Homeoffice stärker belastet sind als andere (z. B. Unerfahrene, Eltern, Risikogruppenzugehörige), ist dabei aber besonders Rücksicht zu nehmen.

Für Individuen besteht die Chance darin, die Arbeit im Homeoffice womöglich erstmals auszuprobieren, etwas für sich herauszufinden und sich mit der eigenen Arbeit und Arbeitsweise auseinanderzusetzen. Nach Aufhebung der Pandemie-Maßnahme kann ausgewertet werden, welche der erlernten Arbeitsweisen auch in Zukunft nützlich sind und beibehalten werden sollen.

Für viele Unternehmen war das Zwangs-Homeoffice ein Sprung ins kalte Wasser. Gerade in Deutschland waren viele Unternehmen bislang noch sehr zögerlich. Die Chance in der jetzigen Situation besteht darin, dass man sehen und

spüren kann, was möglich ist und wo die Grenzen liegen. Damit man später aber nicht wieder in das alte Muster zurückfällt, ist das gemeinsame Reflektieren wichtig: Was hat funktioniert, was möchten wir beibehalten, was haben wir vermisst?

Auf der Webseite der Fachhochschule Nordwestschweiz haben wir viele nützliche Tipps für die Arbeit im pandemiebedingten Homeoffice zusammengestellt: www.fhnw.ch/homeoffice

Literatur

- Allen TD, Cho E, Meier LL (2014) Work Family Boundary Dynamics. *Annu Rev Organ Psychol Organ Behav* 1: 99–121.
- Allen TD, Golden TD, Shockley KM (2015) How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest* 16: 40–68.
- Badura B, Ducki A, Schröder H et al. (Hrsg.) (2019) Fehlzeiten-Report 2019. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brenke K (2016) Home Office: Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. *DIW Wochenbericht* 5: 95–106.
- Bünning M, Hipp L, Munnes S (2020) Erwerbsarbeit in Zeiten von Corona. (<https://wzb.eu/de/forschung/dynamiken-sozialer-ungleichheiten/arbeit-und-fuersorge/corona-alltag>, Zugriff am 26.04.2020).
- Charalampous M, Grant CA, Tramontano C et al. (2019) Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28: 51–73.
- Choudhury P, Koo W, Li X (2020) Working (From Home) During a Crisis: Online Social Contributions by Workers During the Coronavirus Shock. Harvard Business School Working Paper No. 20-096.
- Degenhardt B, Gisin L, Schulze H (2014) Schweizerische Umfrage »Home Office 2013« – Teil 1. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Eurofound and the International Labour Office (2017) Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Luxembourg & Geneva: Publications Office of the European Union & International Labour Office.
- Furtner M (2018) Self-Leadership: Praxis und Anwendung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Gajendran RS, Harrison DA (2007) The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology* 92: 1524–1541.
- Gisin L, Schulze H, Degenhardt B (2016) Boundary Management as a Crucial Success Factor for Flexible-Mobile Work, Demonstrated in the Case of Home Office. In: Deml B et al. (Hrsg.) *Advances in Ergonomic Design of Systems, Products and Processes*. Berlin: Springer. S. 375–394.
- Golden TD, Gajendran RS (2019) Unpacking the Role of a Telecommuter's Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support. *Journal of Business and Psychology* 34: 55–69.
- Högliger M, Moser A, Carlander M et al. (2020) COVID-19 Social Monitor. (<https://csm.netlify.app/>, Zugriff am 26.04.2020).

- Krause A, Schulze H, Windlinger L (2018) Mobil-Flex-Arbeit und Gesundheit. In: Gesundheitsförderung Schweiz (Hrsg.) Betriebliches Gesundheitsmanagement: Grundlagen und Trends. Bern und Lausanne: Gesundheitsförderung Schweiz Bericht 7. S. 76–97.
- Maigatter A, Weichbrodt J, Welge K (2020) Gut zu wissen: Führungsherausforderungen mobil-flexibler Zusammenarbeit. In: Wörwag S, Cloots A (Hrsg.) Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 289–298.
- Meissner JO, Weichbrodt J, Hübscher B et al. (2016) Flexible neue Arbeitswelt: Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene. Zürich: vdf Verlag.
- Moyle W, Jones C, Sung B (2020) Telepresence robots: Encouraging interactive communication between family carers and people with dementia. *Australasian Journal on Ageing* 39: 127–133.
- Schulte VB, Steinebach C, Verkuil AH et al. (2020) Studie zur Umstellung auf Homeoffice in der Schweiz während der Covid19 Krise. Windisch & Zürich: Hochschule für Wirtschaft FHNW & Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- Schulze H, Meissner JO, Weichbrodt J (2014) Editorial der Gastherausgeber – Gestaltung mobil-flexibler Arbeit als Ressource für Gesundheit und Produktivität. *Wirtschaftspsychologie* 4: 3–10.
- Shockley KM (2014) Telecommuting. In: Society for Industrial and Organizational Psychology (Hrsg.) SIOP White Paper Series. Bowling Green, OH: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- Stürz RA, Stumpf C, Mendel U et al. (2020) Digitalisierung durch Corona? Verbreitung und Akzeptanz von Homeoffice in Deutschland. Bayerisches Forschungsinstitut für Digitale Transformation. (<https://www.bidt.digital/studie-homeoffice/>, Zugriff am 28.04.2020).
- Weichbrodt J, Berset M, Schläppi M (2016) FlexWork Survey 2016: Befragung von Erwerbstätigen und Unternehmen in der Schweiz zur Verbreitung mobiler Arbeit. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Weichbrodt J, Schulze H (2020) Gestaltung mobil-flexibler Arbeit. In: Zölch M, Oertig M, Calabrò V (Hrsg.) Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt? 2. Aufl. Bern: Haupt Verlag. S. 157–182.
- Weichbrodt J, Schulze H, Gisin L et al. (2015) Forschungsbericht »GeMobAU«: Gestaltung mobil-flexibler Arbeit in grossen und mittleren Unternehmen. Olten: Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW.
- Willms J, Weichbrodt J (2020) Mobiler, flexibler, selbstorganisierter – Führungstransformation als Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. In: Geramanis O, Hutmacher S (Hrsg.) Der Mensch in der Selbst-Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien. S. 161–175.