

Handreichung

Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice

Wie kann die berufliche Tätigkeit im Homeoffice gesundheitsfördernd ausgeübt werden?

Kernbotschaften

Die vorliegende Handreichung befasst sich mit dem Thema der gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung im Homeoffice. Auf Basis des aktuellen Forschungsstandes können folgende Erkenntnisse im Sinne des Arbeitsschutzes für Beschäftigte im Homeoffice zusammengefasst werden:

- Die aktuelle Pandemie-Situation erfordert die schnelle Umsetzung einer ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice. Hierbei liegen dieselben Richtlinien wie für Büro- und Bildschirmarbeitsplätze zugrunde, um negative psychische und physische Beanspruchungsfolgen zu vermeiden. Die Verantwortung der Realisierung liegt jedoch allein bei den Beschäftigten.
- Der Selbstorganisationskompetenz von Beschäftigten, z. B. in Form der Strukturierung des Arbeitstages, kommt im Homeoffice eine große Bedeutung zu. Um die flexible Arbeitszeitgestaltung gesundheitsfördernd umzusetzen, können verschiedene Selbstmanagement-Methoden angewandt werden.
- Im Homeoffice können andere Störungen und Unterbrechungen als am Büroarbeitsplatz auftreten. Beschäftigte können durch diverse (Arbeits-)Techniken ihre Arbeitsproduktivität erhalten.
- Es sind spezifische Gestaltungsansätze im Sinne einer ausreichenden Regeneration in Arbeitspausen und nach der Arbeitszeit zu beachten, um ein gesundheitsförderndes Arbeiten im Homeoffice zu sichern.

Diese Handreichung richtet sich unterstützend an Arbeitgeber*innen und Beschäftigte, die aufgrund der COVID-19-Pandemie verstärkt im Homeoffice arbeiten.

Version 01, veröffentlicht am 19.08.2020, Stand der Literaturrecherche
22.07.2020, nächstes Update 19.11.2020

[Der Wissensstand zur COVID-19-Pandemie ändert sich schnell, daher verweisen wir hier auf den Zeitpunkt der Veröffentlichung und das Datum, bis zu dem Forschung berücksichtigt werden konnte. Sollten sich Erkenntnisse ändern, soll dies in späteren Versionen berücksichtigt werden.]

Hintergrund

Durch die aufgrund der COVID-19-Pandemie verhängten Kontaktbeschränkungen (siehe Beschluss der Bundesregierung vom 15. April 2020 „Beschränkungen des öffentlichen Lebens zur Eindämmung der COVID-19-Epidemie“ [1]) haben viele Arbeitgeber*innen die Büroarbeitsplätze ihrer Beschäftigten kurzfristig ins Homeoffice verlegt [2]. Im Kontext flexibler Arbeitsformen hat sich in Studien bereits gezeigt, dass die Überschneidung von Arbeits- und Wohnort der Beschäftigten mit einigen Ressourcen, aber auch verschiedenen psychischen Belastungsfaktoren einhergehen kann [3]. Durch flexible Arbeitsbedingungen erweitern sich häufig die Handlungsspielräume der Beschäftigten [4]. Dabei wird den Beschäftigten oftmals mehr Verantwortung in Bezug auf die Arbeitsgestaltung und die eigene Gesundheit übertragen [4, 5]. Sie gestalten viele Aspekte ihres Arbeitsplatzes weitgehend eigenständig. Die damit einhergehende Autonomie und Flexibilität kann sich für die Beschäftigten sowohl gesundheitsfördernd als auch gesundheitsbelastend auswirken [6]. Eine zusätzliche Herausforderung im Homeoffice stellt die Einrichtung eines ergonomischen Arbeitsplatzes dar. Das Arbeiten im Homeoffice ist vor dem Hintergrund der langanhaltenden Schul- und Kitaschließungen und der damit verbundenen Kinderbetreuung insbesondere für Eltern von jüngeren Kindern mit besonderen Belastungen verbunden [2]. Die plötzlichen Veränderungen, die notwendige Neuorganisation des Arbeitsplatzes sowie die aktuelle Situation der COVID-19-Pandemie können mit erhöhtem Stresserleben verbunden sein [7, 8]. Stress als negative Beanspruchungsfolge sollte für eine produktive Arbeit im Homeoffice reduziert werden. Dazu ist eine gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice notwendig.

Fragestellung

Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen behandelt diese Handreichung die gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice in Zeiten der COVID-19-Pandemie unter besonderer Berücksichtigung der Themenfelder (ergonomische) Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitgestaltung und Regeneration.

Methoden

Mittels einer explorativen Literaturrecherche in wissenschaftlichen Datenbanken, wie z. B. PubMed, wurde der aktuelle Forschungsstand zu arbeitsorganisatorischen Anforderungen, insbesondere für die berufliche Tätigkeit im Homeoffice, aufbereitet. Zugrunde liegen in erster Linie wissenschaftliche Studien, die die gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice fokussieren. Durch fehlende wissenschaftliche Erkenntnisse im Kontext einer Pandemie sind die zugrundeliegenden Forschungsergebnisse jedoch nur bedingt auf die aktuelle Situation übertragbar. Unter Arbeitsgestaltung wird in dieser Handreichung die Gestaltung von ergonomischen Arbeitsplätzen, Arbeits- und Erholungszeit gefasst. Nach der Beschreibung möglicher Herausforderungen werden praktische Umsetzungsempfehlungen für Arbeitgeber*innen und Beschäftigte formuliert.

Lösungsansatz

Arbeitsplatzgestaltung: Ergonomische Anforderungen im Homeoffice

Um psychische und physische Beanspruchung zu vermeiden, muss die Arbeitsplatzgestaltung an die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten und an ihre private Situation angepasst werden. Zur Reduzierung möglicher negativer Beanspruchungsfolgen können die Belastungen in ihrer Ausprägung vermindert werden, indem u. a. **technische (ergonomische), organisatorische und personenbezogene** Maßnahmen für die Neu- bzw. Umgestaltung des Arbeitsplatzes im Homeoffice getroffen werden (TOP-Prinzip nach § 4 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)) [9, 10]. Aus § 4 der Verordnung über Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Verwendung von Arbeitsmitteln (Betriebssicherheitsverordnung - BetrSichV) geht die Grundpflicht der Arbeitgeber*innen zur Vermeidung von Gefährdungen für die Beschäftigten hervor. Zur Erfüllung dieser Pflicht, aber auch zur Förderung von Leistung und Produktivität der Beschäftigten, sollten ergonomische Arbeitsmittel bereitgestellt werden [10, 11]. Grundsätzlich gelten für die ergonomische Gestaltung von Homeoffice-Arbeitsplätzen die gleichen Vorgaben wie für

Büro- und Bildschirmarbeitsplätze [12]. Zu der Arbeitsplatzgestaltung gehören eine hintergrundgeräuschlose, konzentrationsfördernde Arbeitsumgebung (45-55 dB(A)) sowie angenehme Lichtverhältnisse (500 lx, tageslichtdurchlässig) [10]. Für Beschäftigte ab 60 Jahren werden bis zu 1000 lx empfohlen [13]. Die Raumtemperatur sollte für sitzende Körperhaltungen in Arbeitsräumen mindestens 20 °C betragen. Bei stehenden oder schwereren Arbeitstätigkeiten sowie höheren Außentemperaturen (>26 °C) sollte die Arbeitsraumtemperatur durch Maßnahmen (z. B. Lüften, Verminderung der Sonneneinstrahlung) entsprechend reduziert werden [14]. Der Abstand zum Bildschirm des Computers sollte 50-70 cm betragen [15]. Regelmäßige Blicke in die Ferne, z. B. durch das Fenster nach draußen, können die Augen bei längerer Bildschirmtätigkeit entspannen [16]. Ein Wechsel mit Arbeitsphasen im Stehen sowie regelmäßiges Bewegen der Gliedmaßen stellen gesundheitsfördernde Maßnahmen für die Schreibtisch­tätigkeit dar [12, 17, 18].

Durch die kurzfristige Umstellung der Arbeitsausführung in das Homeoffice während der COVID-19-Pandemie kann die Umsetzung ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung für die einzelnen Beschäftigten erschwert sein [2, 17]. Das Arbeiten im Homeoffice kann in Form eines Telearbeitsplatzes nach §2 Abs. 7 der Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung - ArbStättV) [19] oder des mobilen Arbeitens umgesetzt werden. Während dem Telearbeitsplatz eine vertragliche Vereinbarung zwischen Arbeitgeber*innen und Beschäftigten zugrunde liegt, ist der mobile Arbeitsplatz in Deutschland bisher noch nicht legal definiert [19, 20]. Laut der ArbStättV sind Telearbeitsplätze „fest eingerichtete Bildschirmarbeitsplätze im Privatbereich der Beschäftigten“ mit vertraglich vereinbarter wöchentlicher Arbeitszeit [19]. Mobiles Arbeiten hingegen beschreibt eine mindestens zehn wochenständige, ortsunabhängige Arbeitstätigkeit, die nicht an einen festen Arbeitsplatz, wie z. B. das Zuhause, gebunden ist [21]. Durch die ad hoc eingetretene Homeoffice-Situation für viele Beschäftigte liegt es nahe, dass in dieser kurzen Zeit keine vertraglichen Vereinbarungen getroffen werden konnten. Daher ist davon auszugehen, dass der Großteil der Beschäftigten, die durch die COVID-19-Pandemie bedingt im Homeoffice tätig sind, in einer Mischform von Telearbeit und mobiler Arbeit ihre Arbeit zu Hause verrichtet. Dadurch entfällt eine klare rechtlich formulierte Verantwortungszuordnung. Oftmals fehlen Beschäftigten finanzielle Möglichkeiten für die Beschaffung ergonomischer Möbel für das Arbeiten von zu Hause [17]. Eine qualitative Studie von Janneck et al. (2018) zeigt, dass die Mehrheit der im Homeoffice Tätigen zwar laut eigenen Angaben effektiv arbeiten kann, jedoch nur drei von 41 Befragten über ergonomische Arbeitsmittel zu Hause verfügen. Rund ein Drittel versucht die ergonomischen Empfehlungen zu befolgen, beispielsweise durch die Nutzung ergonomischer Stühle und höhenverstellbarer

Tische [17]. Letztlich bleibt die Arbeitsplatzgestaltung von den individuellen Gegebenheiten und Bedürfnissen der Beschäftigten im Homeoffice abhängig.

Flexible Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice

Flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen, die insbesondere im Homeoffice vorliegen können, erfordern besondere Arbeitsgestaltungs- und Selbstmanagement-Kompetenzen wie z. B. Selbstführung und die Eigenverantwortung über die Strukturierung von Arbeitsaufgaben und Motivierungsstrategien [6]. Eine damit einhergehende eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung stellt eine höhere Anforderung an die Selbstorganisation der Beschäftigten (im Homeoffice) dar [22]. Als unterstützende Methoden zur Arbeitszeitplanung können beispielsweise einfache To-Do-Listen [23], die ALPEN-Methode (**A**ufgaben notieren, **L**änge einschätzen, **P**ufferzeiten einplanen, **E**ntscheidungen treffen und **N**achkontrolle vornehmen) [24] oder das Eisenhower-Prinzip [25] der Einteilung und Priorisierung von Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit genutzt werden. Neben diesen Methoden der Selbstorganisation deuten wissenschaftliche Untersuchungen darauf hin, dass die Arbeitsproduktivität auch durch Zielsetzung und kontrollierter Zeitplanung erhöht werden kann [26, 27]. In diesem Zusammenhang ist auch die Festlegung von individuellen (z. B. Monats-/Jahres-) Zielen relevant. Gemäß der Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (1990) können präzise formulierte (Arbeits-) Ziele die Leistungsfähigkeit steigern [28]. Studienergebnisse von Häfner und Stock (2010) zeigen überdies, dass Zeitmanagement-Training hinsichtlich eigener Zielsetzung erlebte Kontrolle steigern und wahrgenommenen Stress reduzieren kann [29]. Hierbei kann z. B. das SMART-Prinzip zur Zielformulierung (**s**pezifisch, **m**essbar, **a**kzeptiert (z. B. von Teammitgliedern), **r**ealistisch und **t**erminiert) [30] eine Unterstützung sein.

Unfreiwillige Arbeitsunterbrechungen können die Arbeitsproduktivität vermindern [31] ebenso wie die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Aufgaben eine Arbeitsbelastung darstellen kann [32, 33]. Insbesondere werden Arbeitsstörungen und -unterbrechungen mit einem erhöhten Stresserleben [31, 34], höheren Fehlerquoten [31] und einer geringeren Arbeitsproduktivität [35] assoziiert. Im Vergleich zur Tätigkeit am Büroarbeitsplatz zeigen bisherige Forschungsergebnisse, dass Beschäftigte im Homeoffice in ihrer Arbeit weniger gestört werden als im Büro [36]. Durch die räumliche Distanz zu Kolleg*innen und Führungskräften und damit physischer Abwesenheit muss vermehrt auf digitale Kommunikation zurückgegriffen werden. E-Mail-Verkehr, Audio- und Videogespräche oder Chatnachrichten rücken für die notwendige Zusammenarbeit in den Fokus und werden somit verstärkt genutzt [37].

Die aktuellen Umstände der COVID-19-Pandemie bergen darüber hinaus weitere Herausforderungen in der Arbeitszeitgestaltung, denen sich insbesondere Eltern stellen müssen. Da Schulen und Kindertagesstätten zeitweise geschlossen waren, mussten im Homeoffice tätige Eltern ggf. zusätzlich ihre Kinder zu Hause betreuen und versorgen. Auch für Paare oder Wohngemeinschaften, in denen sich mehrere Mitbewohner*innen gleichzeitig zu Hause aufhalten, können zusätzliche Belastungen durch Störungen entstehen. Beeinträchtigende Arbeitsunterbrechungen sollten nach Möglichkeit unterbunden werden, da diese das Stresserleben begünstigen können [38, 39]. Um im Homeoffice Störungen und Unterbrechungen zu reduzieren, wird angeraten, dass Beschäftigte sich feste Zeiten zum Arbeiten nehmen, um eine klare Abgrenzung von Arbeits- und Freizeit zu erzielen [40].

Gestaltung von Erholungszeit: Regeneration im Homeoffice

Die Gestaltung von Pausen- und Regenerationszeiten obliegt durch die besondere Arbeitssituation im Homeoffice einem besonderen Augenmerk. Die eigenverantwortliche Arbeitszeitgestaltung im Homeoffice birgt die Gefahr, dass über die regulären Zeiten hinaus gearbeitet wird. Dies kann für Beschäftigte im Homeoffice psychisch belastend sein [22]. Die physische Distanz zu Kolleg*innen und Führungskräften und das damit ausbleibende Ansteckungsrisiko können darüber hinaus Präsentismus (Ausübung einer Arbeitstätigkeit trotz einer akuten Erkrankung) begünstigen, ein besonders relevantes und sensibles Thema für Homeoffice Tätige [41]. Für Führungskräfte und Kolleg*innen ist dieses Verhalten insbesondere im Homeoffice nicht direkt sichtbar. Daraus resultiert auch die große Relevanz von regelmäßigen Regenerationseinheiten für im Homeoffice Tätige [42].

Die Realisierung einer gesundheitsfördernden Pausenorganisation obliegt laut § 3 ArbSchG als Grundpflicht den Arbeitgeber*innen. Gemäß § 15 des ArbSchG sind Beschäftigte entsprechend dazu verpflichtet, die gesetzlich verpflichtenden Pausenzeiten (§ 4 Arbeitszeitgesetz, ArbZG) einzuhalten. Demnach sollen nach spätestens sechs Stunden verrichteter Arbeit 30 Minuten Pause eingehalten werden. Ein mehr als neunständiger Arbeitstag sollte von 45 Minuten Pause unterbrochen sein. Überdies müssen Beschäftigte nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit mindestens eine elfstündige Ruhezeit einhalten (§ 5 ArbZG). Die Einhaltung von Arbeits- und Erholungszeiten mag für Beschäftigte jedoch aufgrund der flexibleren Arbeitszeiteinteilung im Homeoffice erschwert sein [2]. Ein potenzieller Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben kann durch den gemeinsamen Arbeits- und Freizeitort noch verstärkt werden [43]. Flexible Arbeitszeiten können Arbeitszeitmuster verschieben und zu asynchronen, sich nicht überschneidenden Arbeitszeiten, z. B. mit Kolleg*innen und Vorgesetzten, führen. Als Folge kann ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsbedarf entstehen, der eine erweiterte Erreichbar-

keit zur Folge haben kann [44]. Mit der arbeitsbezogenen Erreichbarkeit und der damit einhergehenden Durchlässigkeit der Grenzen von Arbeits- und Privatleben werden negative Effekte auf das Wohlbefinden der Beschäftigten und Beeinträchtigungen ihres Privatlebens assoziiert [45]. Um negative Beanspruchungsfolgen, wie psychischer Erschöpfung, vorzubeugen, sollten regelmäßige Pausen bzw. Regenerationseinheiten im Sinne der gesetzlichen Mindestarbeits- und -ruhezeiten eingehalten werden [9, 46].

Hierfür können Beschäftigte unterstützende Methoden wie die Pomodoro-Technik [23] nutzen, indem sie sich mit einem Wecker oder Hilfe digitaler Tools [47] an vorab festgelegte Arbeits- und Pausenzeiten erinnern lassen. Die Vorhersehbarkeit von Pausen und das gesicherte Pausenzeitfenster unterstützen den Erholungseffekt [46]. Eine Kombination aus festgelegten Pausenzeiten und flexiblen, bedarfsentsprechenden Kurzpausen wird insbesondere bei wahrgenommener Ermüdung empfohlen [48]. Da der Erholungsgewinn mit zunehmender Länge der Pausen sinkt [49], sollten eher eine Langpause (z. B. eine Mittagspause) und mehrere Kurzpausen von fünf- bis 15-minütiger Dauer eingelegt werden [46]. Basierend auf älteren Forschungsarbeiten von Boucsein und Thum (1997) wird empfohlen, am Vormittag stündliche Kurzpausen und nachmittags eher längere Pausen einzulegen [50]. Jedoch hängt die Anzahl, Dauer und inhaltliche Gestaltung der Pausen auch von der Arbeitstätigkeit und den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ab. Allgemeine Empfehlungen sind daher immer im Kontext des aktuellen Befindens und der Arbeitssituation der Beschäftigten zu reflektieren. Pausen sollten möglichst arbeitstätigkeitskompensatorisch gestaltet werden [46]. Bei geringer Aufgabenvielfalt empfehlen sich mehrere Kurzpausen, bei geringem sozialen Austausch oder Kooperationsanforderungen sollten Pausen aktiv für den digitalen Austausch im Homeoffice mit Kolleg*innen genutzt werden [49, 51]. Auch bei repetitiven Tätigkeiten werden stündliche Kurzpausen empfohlen, bei kognitiv anspruchsvollen Tätigkeiten alle zwei Stunden [49]. Für eine gesundheitsfördernde Pausengestaltung ist die Kompensation von arbeitsbezogenen Belastungen entscheidend [46]. In den Pausen sollten Beschäftigte sich möglichst nicht mit arbeitsrelevanten Themen beschäftigen, sondern die Pausen zum sozialen Austausch mit Kolleg*innen nutzen oder aktiv gestalten (z. B. durch Bewegung, Dehnübungen, Progressive Muskelrelaxation (PMR), Achtsamkeitsübungen) [46, 52].

Neben der physischen Distanzierung von der Arbeit, die im Homeoffice maßgeblich erschwert wird, ist hierbei auch das mentale Abschalten von der Arbeit (sog. Detachment) von zentraler Bedeutung. Arbeitsbezogene Belastungsfaktoren können in Kombination mit geringem Detachment die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung negativer Beanspruchungsfolgen erhöhen [53]. Eine Metaanalyse von

Wendsche und Lohmann-Haislah (2017) zeigt, dass Detachment der Wirkung von psychischen Arbeitsbelastungen und negativen Beanspruchungsfolgen entgegenwirken kann [53]. Beispielsweise können Ermüdungsfolgen durch Detachment verringert werden [53]. Aufgrund der räumlichen Nähe von Arbeits- und Privatleben im Homeoffice können ein festgelegter Arbeitsort in der Wohnung und ein bewusster Ortswechsel in Pausen- und Erholungszeiten das Detachment unterstützen [54]. Des Weiteren können nicht-abgeschlossene Aufgaben Erholungsmöglichkeiten erschweren. Dies wird durch die Tatsache begünstigt, den Laptop jederzeit wieder aufklappen zu können [55]. In diesem Fall können Rituale zu Beginn und Abschluss der Arbeitszeit das Detachment unterstützen (z. B. Dokumentation der Arbeitszeit, bewusstes Zuklappen und Verstauen des Dienstlaptops). Der Entstehung negativer gesundheitlicher Konsequenzen, wie Erschöpfung und Schlafproblemen, kann auf diese Weise vorgebeugt werden [52]. Die Wahrscheinlichkeit des Verschwimmens der Grenzen von Arbeits- und Privatleben ist im Homeoffice zudem erhöht. Dieses spiegelt sich gemäß einer Studie von Backhaus et al. (2020) in geleisteten Überstunden und der Unterschreitung von Mindestruhezeiten von elf Stunden wider [36]. Eine Studie von Backhaus, Brauner und Tisch (2019) zeigt ebenfalls, dass sich verkürzte Ruhezeiten und tägliche Überstunden negativ auf die Work-Life-Balance auswirken und psychosomatische Beschwerden fördern können [56].

Nachteilig für die Einhaltung der Pausen im Homeoffice könnte die Abwesenheit von Kolleg*innen und/oder der Führungskraft sein, welche durch etwaige Verabredungen zu (gemeinschaftlichen) Pausen anregen könnten [57]. Klare Kommunikationsregeln, festgelegte Erreichbarkeitszeiten und die Bedeutung von Pausen- und Erholungszeiten können durch Arbeitgeber*innen und Führungskräfte, z. B. in Form von Erinnerungsmails oder gemeinsamen digitalen Pausen, nachdrücklich unterstützt werden. Arbeitgeber*innen können in diesem Zusammenhang einen unterstützenden Beitrag leisten, indem sie z. B. Online-Kurse oder Online-Fitnessstudio-Mitgliedschaften bezuschussen. Aufgrund der beschriebenen Belastungsfaktoren und potenziellen negativen Beanspruchungsfolgen sind regelmäßige Regenerationseinheiten hiermit insbesondere im Homeoffice von großer Relevanz.

Umsetzung

Nachfolgend werden Maßnahmen für Arbeitgeber*innen und Beschäftigte auf Basis der explorativen Literaturrecherche zusammengefasst. Diese können die Umsetzung einer gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung im Homeoffice unterstützen.

Arbeitgeber*innen:

- Aufklärung, Edukation und Sensibilisierung der Beschäftigten hinsichtlich der Relevanz von ergonomischer Arbeitsplatzgestaltung, Einhaltung der gesetzlichen Ruhepausen und -zeiten sowie ihrer gesundheitsfördernden Effekte
- Beratende Funktion für Beschäftigte in Bezug auf ergonomische Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice
- Anerkennung und Kommunikation der Relevanz von Pausen in Organisations- und Führungskultur → Beschäftigte bei eintretender Ermüdung zu Pausen motivieren [58]
- Hinweise zur Einhaltung ausreichender Pausenzeiten im Homeoffice [59], z. B. mit Erinnerungsmails oder bei Bedarf individuelle Beratung nach Überprüfung der dokumentierten Pausenzeiten
- Unterstützungsmaterial zur Verfügung stellen (ggf. durch Betriebliches Gesundheitsmanagement)
 - Online-Kurse zur Aufklärung und Unterstützung gesundheitsfördernder Arbeitsgestaltung im Homeoffice (z. B. Verschicken von Links, bewegte Pausen via Videotelefonie)
 - Bezuschussung von Online-Fitnessstudio-Mitgliedschaften

Beschäftigte:

- Abwechselnde Körperhaltung zwischen Sitzen und Stehen → möglichst ergonomische Arbeitsmittel [10, 18]
- Regelmäßiges Schauen in die Ferne, z. B. aus dem Fenster nach draußen, zur Entspannung der Augen [16]
- Klare räumliche und zeitliche Abgrenzung der Arbeit (gegenüber dem Privatleben) → zur Reduktion möglicher Rollenkonflikte [41, 54] und zur Vorbeugung privater Störungen und Unterbrechungen
- Feste Rituale vor und nach der Arbeitstätigkeit → mentales Abschalten von der Homeoffice-Tätigkeit (Detachment) [55]
 - Dokumentation der Arbeitszeit
 - Bewusstes Zuklappen/Verstauen der Arbeitsmittel



- Anwendung von Techniken zur Aufgabenpriorisierung und Arbeitszeitstrukturierung
 - Pomodoro-Technik [23]
 - ALPEN-Methode [24]
 - SMART-Prinzip [30]
 - Eisenhower-Prinzip [25]
 - To-Do-Listen [23]
- Kombination aus festgelegten Pausenzeiten und flexiblen, bedarfsentsprechenden Kurzpausen [48]
- Einhaltung der gesetzlichen Mindestruhepausen und –zeiten → Aufteilung der Pausen in eine Langpause (z. B. Mittagspause) und mehrere (fünf bis 15-minütige) Kurzpausen [46]
- Pausen sollten möglichst arbeitstätigkeitskompensatorisch und nach individuellen Bedürfnissen gestaltet werden [46]
- Pausen sollten nicht mit arbeitsrelevanten Themen, sondern für den sozialen Austausch genutzt oder aktiv gestaltet werden [46, 52]
 - Digitale Kaffeepausen (z. B. Videotelefonie)
 - Bewegung
 - Dehnübungen
 - Progressive Muskelrelaxation (PMR)
 - Achtsamkeitsübungen

Fazit und Empfehlungen

Die COVID-19-Pandemie stellt seit Anfang des Jahres 2020 eine aktuelle Public Health-Herausforderung dar, welche auch die Arbeitswelt und ihre Beschäftigten vor anspruchsvolle Aufgaben stellt. Die spontane Verlagerung vieler Arbeitsplätze ins Homeoffice rückt die gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung abseits der betrieblichen Büroräumlichkeiten zunehmend in den Vordergrund. Die Arbeitstätigkeit im privaten Umfeld kann unterschiedliche Belastungsfaktoren, wie beispielsweise eine unergo-

nomische Arbeitsplatzgestaltung, ein anspruchsvolles Arbeitszeitmanagement, potenzielle Rollenkonflikte zwischen Arbeits- und Privatleben und fehlende Erholungsmöglichkeiten bergen, die zu negativen Beanspruchungsfolgen (z. B. Erschöpfung, Schlafmangel) führen können [46, 60]. Bei der gesundheitsfördernden Arbeitsplatzgestaltung im Homeoffice sind Beschäftigte und ihre individuellen Bedürfnisse zu beachten. Daher werden künftig individuelle Ansätze hinsichtlich einer gesundheitsfördernden Arbeitsgestaltung benötigt. Für die Gesundheit der Beschäftigten ist eine Kompetenzerweiterung beispielsweise in Bezug auf die Selbstorganisation, begleitet von guter Führungsarbeit, vorteilhaft, um auch in der neuen Arbeitssituation durch die Pandemie gesundheitsfördernd zu arbeiten. Wichtige Bausteine für die psychische Gesundheit sind die zeitliche, räumliche und insbesondere mentale Trennung von Arbeits- und Privatleben. In Anlehnung an das ArbSchG und das ArbZG sind Arbeitgeber*innen aufgefordert, auf ausreichende Regenerationsmöglichkeiten ihrer Beschäftigten zu achten. Gleichermaßen besteht auch für Beschäftigte im Homeoffice die Pflicht, gesetzliche Arbeits- und Erholungszeiten einzuhalten. Da im Homeoffice Beschäftigte auch in Bezug auf die Pausengestaltung verstärkt Eigenverantwortung tragen [57], stellt dies eine besondere Herausforderung dar. Um darüber hinaus potenziellen gesundheitlichen Beschwerden entgegenwirken zu können, kann neben der Nutzung ergonomischer Arbeitsmittel [10, 18] auf die beispielhaft vorgestellten Techniken zur gesundheitsfördernden Gestaltung von Arbeits- und Erholungszeit [46, 52, 60] zurückgegriffen werden. Eine entsprechende Organisations- und Führungskultur, welche die gesundheitlichen Bedarfe der Beschäftigten berücksichtigt, ihre Arbeitssicherheit und Gesundheit in den Vordergrund stellt, ist unabdingbar. Betriebliche Abläufe, welche Aufklärung und Edukation miteinbeziehen, bergen das Potenzial, die Gesundheit der Beschäftigten auch im Homeoffice langfristig und nachhaltig zu fördern und zu erhalten.

Quellen

1. Telefonschaltkonferenz der Bundeskanzlerin mit den Regierungschefinnen und Regierungschefs der Länder am 15. April 2020. 15.04.2020.
2. Herrmann M, Frey Cordes R. Homeoffice im Zeichen der Pandemie: Neue Perspektiven für Wissenschaft und Praxis? IUBH Discussion Papers – Human Resources. 2020;02/2020.
3. Beermann B, Amlinger-Chatterjee M, Brenscheidt F, Gerstenberg S, Niehaus M, Wöhrmann AM. Orts- und zeitflexibles Arbeiten: Gesundheitliche Chancen und Risiken. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; 2018.
4. Wood LA. The changing nature of jobs: A meta-analysis examining changes in job characteristics over time. Athens, Georgia: University of Georgia; 2011.
5. Warr P. A conceptual framework for the study of work and mental health. *Work & Stress*. 1994;8(2):84-97.



6. Dettmers J, Clauß E. Arbeitsgestaltungskompetenzen für flexible und selbstgestaltete Arbeitsbedingungen. In: Janneck M, Hoppe A, editors. Gestaltungskompetenzen für gesundes Arbeiten – Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung. Heidelberg: Springer; 2018. p. 13-25.
7. Jacobi F. Wie Sie häusliche Isolation und Quarantäne gut überstehen 2020. Verfügbar unter: https://www.dgps.de/uploads/media/Psychologische_Tipps_Corona_DGPs_Jacobi.pdf
8. Petzold MB, Plag J, Ströhle A. Umgang mit psychischer Belastung bei Gesundheitsfachkräften im Rahmen der Covid-19-Pandemie. Der Nervenarzt. 2020.
9. Deutsches Institut für Normung. DIN EN ISO 10075-2:2000 Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung. Teil 2: Gestaltungsgrundsätze. Berlin: Beuth Verlag; 2000.
10. Schlick C, Bruder R, Luczak H. Arbeitswissenschaft. Berlin: Springer Vieweg; 2018.
11. International Ergonomics Association. Human Factors/Ergonomics (HF/E). Definition and Applications. Verfügbar unter: <https://iea.cc/what-is-ergonomics/>.
12. Verwaltungs-Berufsgenossenschaft (VBG). Telearbeit: Gesundheit, Gestaltung, Recht. Hamburg; 2018.
13. Döhner M. Licht am Arbeitsplatz 2018. Verfügbar unter: <http://www.planlicht.com/arbeitsplatzlicht/>.
14. Ausschuss für Arbeitsstätten. Technische Regeln für Arbeitsstätten: Raumtemperatur (ASR A3.5): Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; 2010.
15. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung. Home-Office: So bleibt die Arbeit sicher und gesund 2020. Verfügbar unter: https://www.dguv.de/de/mediencenter/pm/pressearchiv/2020/quartal_1/details_1_385472.jsp
16. Richter G, Cernavin O. Büro als Treiber gesundheitsförderlicher und produktiver Arbeitsbedingungen. In: Klaffke M, editor. Arbeitsplatz der Zukunft: Gestaltungsansätze und Good-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Fachmedien; 2016. p. 81-101.
17. Janneck M, Jent S, Weber P, Nissen H. Ergonomics To Go: Designing The Mobile Workspace. International Journal of Human–Computer Interaction. 2018;34(11):1052-62.
18. Kappel M. Leitfaden für gesundheitsförderliche Telearbeitsplätze 2019. Verfügbar unter: https://cdn.fh-joanneum.at/media/2015/12/Leitfaden_Telearbeit.pdf
19. Verordnung über Arbeitsstätten (Arbeitsstättenverordnung - ArbStättV). Arbeitsstättenverordnung vom 12. August 2004 (BGBl. I S. 2179), die zuletzt durch Artikel 226 der Verordnung vom 19. Juni 2020 (BGBl. I S. 1328) geändert worden ist 2020.
20. Deutscher Bundestag. Telearbeit und Mobiles Arbeiten. Voraussetzungen, Merkmale und rechtliche Rahmenbedingungen. Berlin: Wissenschaftliche Dienste; 2017.
21. empirica. Benchmarking Progress on new ways of working and new forms of business across Europe - ECaTT Final Report. Bonn: empirica; 2000.
22. Lott Y. Selbstorganisiertes Arbeiten als Ressource für Beschäftigte nutzen! Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung; 2017.
23. Cirillo F. The Pomodoro Technique. Do more and have fun with time management Berlin: Cirillo Consulting GmbH; 2019. Verfügbar unter: <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique>.
24. Meier R, Engelmeyer E. Zeitmanagement Gabal Verlag; 2010.
25. Eisenhower DD. "Address at the Second Assembly of the World Council of Churches, Evanston, Illinois,," August 19, 1954. Online by Gerhard Peters and John T. Woolley, The American Presidency

- Project. 1954. Verfügbar unter:
<https://web.archive.org/web/20150402111315/http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=9991>.
26. Macan TH. Time Management: Test of a Process Model. *Journal of Applied Psychology*. 1994;79:381.
27. Nonis SA, Fenner G, Sager JK. Revisiting the Relationship Between Time Management and Job Performance. *World Journal of Management*. 2011;3(2):153-71.
28. Locke EA, Latham GP. *A theory of goal setting and task performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs: NJ; 1990.
29. Häfner A, Stock A. Time Management Training and Perceived Control of Time at Work. *The Journal of Psychology*. 2010;144(5):429-47.
30. Doran GT. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*. 1981;70(11):35-6.
31. Brumby DP, Janssen CP, Mark G. How Do Interruptions Affect Productivity? In: Sadowski C, Zimmermann T, editors. *Rethinking Productivity in Software Engineering*: Apress Open; 2019. p. 85-108.
32. Baethge A, Rigotti T. *Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit – Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen*. Paderborn: Bonifatius GmbH; 2013.
33. Mark G, Gonzalez VM, Harris J. No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. *CHI*. 2005;April 2-7:321-30.
34. Kaluza G. *Stressbewältigung. Trainingsmanual zur psychologischen Gesundheitsförderung*. Berlin/ Heidelberg: Springer-Verlag; 2004.
35. Randolph TH, Oloufa AA. Labor productivity, disruptions, and the ripple effect. *Cost Engineering*. 1995;37(12):49-54.
36. Backhaus N, Wöhrmann A, Tisch A. *BAuA-Arbeitszeitbefragung: Telearbeit in Deutschland*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; 2020.
37. Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik FIT. *Fraunhofer-Umfrage »Homeoffice«: Ist digitales Arbeiten unsere Zukunft?* 2020. Verfügbar unter: https://www.fit.fraunhofer.de/de/presse/20-07-07_fraunhofer-umfrage-homeoffice-ist-digitales-arbeiten-unsere-zukunft.html.
38. Oppolzer A. *Gesundheitsmanagement im Betrieb. Integration und Koordination menschengerechter Gestaltung der Arbeit*. 2 ed. Hamburg: VSA Verlag; 2010.
39. Oppolzer A. Psychische Belastungsrisiken aus Sicht der Arbeitswissenschaft und Ansätze für die Prävention. In: Badura B, Schröder H, Klose J, Macco K, editors. *Fehlzeiten-Report 2009 Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren – Wohlbefinden fördern*. Berlin: Springer Medizin Verlag; 2010. p. 13-22.
40. Geiger L, Gerlmaier A. Arbeitsgestaltungskompetenz im Betrieb entwickeln und entfalten: erste Erfahrungen mit dem integrativen Qualifizierungskonzept „SePIAR“. In: Gerlmaier A, Latniak E, editors. *Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz*. Wiesbaden: Springer Gabler; 2019. p. 193-212.
41. Mann S, Holdsworth L. The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*. 2003;18(3):196-211.



42. Binnewies C, Sonnentag S, Mojza EJ. Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2009;14:243-56.
43. Müller R. Was ist Arbeitszeit? *Zeitschrift des Bernischen Juristenvereins*. 2017;7(8):453-77.
44. Menz W, Pauls N, Pangert B. Arbeitsbezogene erweiterte Erreichbarkeit: Ursachen, Umgangsstrategien und Bewertung am Beispiel von IT-Beschäftigten. *Wirtschaftspsychologie*. 2016;2:55-66.
45. Pangert B, Pauls N, Schüpbach H. Die Auswirkungen arbeitsbezogener erweiterter Erreichbarkeit auf Life-Domain-Balance und Gesundheit. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; 2016.
46. Wendsche J, Lohmann-Haislah A. Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten. In: van Dick R, Felfe J, Ohly S, Wegge J, editors. *Managementpsychologie*. 3. Göttingen: Hogrefe; 2018.
47. Penners R, Caelers R. Workrave 2020 [25/06/2020]. Verfügbar unter: <https://workrave.org/>.
48. Tucker P. The impact of rest breaks upon accident risk, fatigue and performance: A review. *Work & Stress*. 2003;17(2):123-37.
49. Wendsche J. Wie mache ich Pausen bei der Arbeit richtig? Pausencheck. Gesellschaft für Gesunde Arbeit Dresden; 05.11.2014; Dresden2014.
50. Boucsein W, Thum M. Design of work/rest schedules for computer work based on psychophysiological recovery measures. *International Journal of Industrial Ergonomics*. 1997;20(1):51-8.
51. Breuer C, Hüffmeier J, Hertel G. Vertrauen per Mausclick: Wie Vertrauen in virtuellen Teams entstehen kann. *PERSONALquarterly*. 2017;2.
52. Michel A, Wöhrmann AM. Räumliche und zeitliche Entgrenzung der Arbeit: Chancen, Risiken und Beratungsansätze. *Psychologie im Dialog*. 2018;19:75-9.
53. Wendsche J, Lohmann-Haislah A. Detachment als Bindeglied zwischen psychischen Arbeitsanforderungen und ermüdungsrelevanten psychischen Beanspruchungsfolgen: Eine Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaften*. 2017;71(1):52-70.
54. Mustafa M, Gold M. 'Chained to my work'? Strategies to manage temporal and physical boundaries among self-employed teleworkers. *Human Resource Management Journal*. 2013;23(4):413-29.
55. Syrek CJ, Weigelt O, Peifer C, Antoni CH. Zeigarnik's sleepless nights: How unfinished tasks at the end of the week impair employee sleep on the weekend through rumination. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2016;22(2):225-38.
56. Backhaus N, Brauner C, Tisch A. Auswirkungen verkürzter Ruhezeiten auf Gesundheit und Work-Life-Balance bei Vollzeitbeschäftigten: Ergebnisse der BAuA-Arbeitszeitbefragung 2017. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*. 2019;73:394-417.
57. Dainoff M, Maynard W, Robertson M, Anderson JH. Office ergonomics. In: Salvendy G, editor. *Handbook of Human Factors and Ergonomics*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2012. p. 1551-73
58. Berman EM, West JP. The Effective Manager ... Takes a Break. *Review of Public Personnel Administration*. 2007;27(4):380-400.
59. Wendsche J, Lohmann-Haislah A. Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt - Pausen. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; 2016.



60. Zimmermann J, Degenhardt B. Flexible Arbeit im Hochschulbereich – Eine explorative Studie zum Pausenverhalten und Erholungserleben während Arbeitspausen im HO. *Wirtschaftspsychologie*. 2014;16:60-72.

Autor*innen, Peer-Reviewer*innen und Ansprechpersonen

Natascha Mojtahedzadeh^{†1}, Elisabeth Rohwer^{†1}, Stefanie Mache¹ (s.mache@uke.de)

Co-Autor*innen: **Julia Lengen¹, Volker Harth¹** (harth@uke.uni-hamburg.de)

[†] Autorenschaft mit gleichem Beitrag

¹ Zentralinstitut für Arbeitsmedizin und Maritime Medizin (ZfAM), Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE)

Seewartenstr. 10, Haus 1, 20459 Hamburg

Reviewer*innen (alphabetisch): Peter Angerer, Dagmar Starke, Hajo Zeeb

Die Autor*innen geben an, keine Interessenkonflikte zu haben.

Bitte zitieren als: Mojtahedzadeh, N., Rohwer, E., Lengen, J., Harth, V., Mache, S. Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung im Homeoffice. Wie kann die berufliche Tätigkeit im Homeoffice gesundheitsfördernd ausgeübt werden? 2020, Bremen: Kompetenznetz Public Health COVID-19.

Disclaimer: Diese Handreichung wurde im Rahmen des Kompetenznetzes Public Health zu COVID-19 erstellt. Die alleinige Verantwortung für die Inhalte dieses Papiers liegt bei den Autor*innen.

Das Kompetenznetz Public Health zu COVID-19 ist ein Ad hoc-Zusammenschluss von über 25 wissenschaftlichen Fachgesellschaften und Verbänden aus dem Bereich Public Health, die hier ihre methodische, epidemiologische, statistische, sozialwissenschaftliche sowie (bevölkerungs-)medizinische Fachkenntnis bündeln. Gemeinsam vertreten wir mehrere Tausend Wissenschaftler*innen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.