

Martina Hartner-Tiefenthaler  
Simone Polic-Tögel  
Maria Magdalena Mayer

# smartWorkLife – Bewusst erholen statt grenzenlos gestresst

Flexibel und  
gesund arbeiten in  
New Ways of Working

RATGEBER

MOREMEDIA



Springer

---

smartWorkLife – Bewusst erholen statt  
grenzenlos gestresst

---

Martina Hartner-Tiefenthaler  
Simone Polic-Tögel  
Maria Magdalena Mayer

# smartWorkLife – Bewusst erholen statt grenzenlos gestresst

Flexibel und gesund arbeiten in  
New Ways of Working

 Springer

Martina Hartner-Tiefenthaler  
Institut für Managementwissenschaften  
TU Wien  
Wien, Österreich

Simone Polic-Tögel  
Kommunikationsmanagement  
Klein-Neusiedl, Österreich

Maria Magdalena Mayer  
Institut für Managementwissenschaften  
TU Wien  
Wien, Österreich

ISBN 978-3-662-63128-7      ISBN 978-3-662-63129-4 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-63129-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2023

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © Konstantin Yuganov/Adobe Stock

Lektorat/Planung: Alexander Gruen

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

---

## Vorwort Bettina Heise, Direktorin der AK Niederösterreich

Digitalisierung verändert unsere Arbeitswelt und wesentliche Bereiche unseres Zusammenlebens. Die Arbeiterkammer Niederösterreich gestaltet im Rahmen des AK Zukunftsprogramms aktiv den digitalen Wandel im Interesse und zum Wohle der Arbeitnehmer\*innen. Mit dem Projektfonds Arbeit 4.0 – als Teil des AK Zukunftsprogramms – unterstützt die Arbeiterkammer Niederösterreich Projekte zu relevanten Zukunftsthemen rund um die Arbeitswelt von morgen. Der Projektfonds Arbeit 4.0 fungiert dabei als Motor für innovative Ideen, die sich mit diesen (digitalen) Veränderungen der Arbeitswelt auf vielfältige Weise auseinandersetzen. Mit den Erfahrungen und Ergebnissen aus den Projekten, die offen kommuniziert und der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt werden, setzt die Arbeiterkammer Niederösterreich Impulse für eine gute und sozial gerecht gestaltete Arbeitswelt. Betriebsrät\*innen nutzen diese Projektergebnisse, um die Arbeitsbedingungen im Betrieb fairer und gesünder zu gestalten. Denn Betriebsrät\*innen sind die ersten Ansprechpartner\*innen, wenn es um die Wahrnehmung und die Förderung von wirtschaftlichen, sozialen, gesundheitlichen und kulturellen Interessen der Arbeitnehmer\*innen geht.

Die App swoliba ist so eine zukunftsweisende Idee, die im Rahmen des Projektfonds Arbeit 4.0 in den Jahren 2020 und 2021 gefördert wurde. Den Grundstein dazu bildete das Projekt „Work-Life-Balance 4.0“, das eine Interventionsstudie zum Thema Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit am Flughafen Wien zum Thema hatte. Der Angestelltenbetriebsrat der Flughafen Wien AG fungierte in der ersten Projektphase (bis zum Ausbruch der Coronapandemie) als wertvoller Projekt- und Kooperationspartner. Dabei steht swoliba für „Smart work-life-balance“ und wurde von der Technischen Universität Wien (Institut für Managementwissenschaften, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft und Organisation in Zusammenarbeit mit der Forschungsgruppe Industrial Software) entwickelt. Die App swoliba hat das Ziel, Arbeit und Privatleben von Arbeitnehmer\*innen durch kurze Übungen in selbstbestimmter gesunder Balance zu halten. Dadurch bekommen Arbeitnehmer\*innen nicht nur mehr Zeit und Raum für Erholung, sondern erlernen auch, gesundheitsfördernde Routinen in ihren Alltag zu integrieren. Dieses Buch beschreibt nicht nur die besten Übungen der App, sondern gibt auch einen evidenzbasierten Überblick über die Vor- und Nachteile von New Ways of Working und wie Betriebsrät\*innen Arbeitnehmer\*innen am besten dabei unterstützen können. Die Autorinnen verbinden auf

anschauliche Weise ihr fundiertes Wissen über unsere veränderte Arbeitswelt von heute mit den Bedingungen der digitalen Arbeitswelt von morgen. Sie vermitteln den Leser\*innen nützliche Übungen, um die eigene Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu erhalten, und geben Organisationen Anleitungen und Empfehlungen für eine neue und innovative Organisations- und Führungskultur.

*Mag. Bettina Heise, MSc, St. Pölten im Juli 2022*

---

## Vorwort Stephan Böhm, Direktor Center for Disability and Integration, Hochschule St. Gallen

Das Buch „smartWorkLife – Bewusst erholen statt grenzenlos gestresst“ adressiert ein hochaktuelles Thema: Wie können die Gefahren der Entgrenzung durch New Ways of Working aktiv minimiert werden, um die Gesundheit der Beschäftigten zu erhalten? Diese Frage ist von höchster Relevanz, da die psychische Gesundheit mittlerweile zu einer der Hauptursachen für Fehlzeiten und vorzeitige Pensionierungen in allen OECD-Ländern geworden ist. Psychische Probleme betrafen bereits vor der Pandemie mehr als jeden sechsten Menschen in der Europäischen Union. Durch die Covid-19-Pandemie und weitere gesellschaftliche Umwälzungen ist diese Herausforderung noch größer geworden.

Der Arbeitsplatz spielt für die psychische Gesundheit der Beschäftigten eine Doppelrolle: Einerseits kann er eine Quelle von Stress sein, der u. a. durch ständige Erreichbarkeit oder Angst vor digitalem Wandel gespeist wird. Andererseits stellt Arbeit eine wichtige Ressource dar, aus der wir positive Emotionen wie Zugehörigkeit oder Sinnerfüllung schöpfen können.

Am vorliegenden Buch schätze ich besonders, dass es sowohl die individuelle Perspektive der einzelnen Beschäftigten als auch die Organisationsperspektive einnimmt. Denn jede\*r Beschäftigte ist immer ein Teil des Systems, in dem er oder sie agiert. Außerdem können Erreichbarkeitsnormen und kulturelle Veränderungen nur kollektiv in der Organisation gestaltet werden. Gerade durch die vermeintlich grenzenlosen Möglichkeiten der Informations- und Kommunikationstechnologie braucht es aktive Maßnahmen, um die Grenzen zwischen Arbeit und Nichtarbeit wieder zu stärken – ohne auf die Vorteile von Flexibilität verzichten zu müssen. Wesentlich ist hierbei, Vereinbarungen in den Teams zu treffen, die für die einzelnen Beschäftigten handlungsanleitend sind. Dieses Buch folgt einem ressourcenorientierten Ansatz und bietet eine profunde Handlungsanleitung für die Beschäftigten selbst, aber thematisiert auch die Rollen der weiteren Stakeholder in der Organisation. So kommt u. a. den Führungskräften für die gesunde Gestaltung der Arbeit eine maßgebliche Rolle zu, die in diesem Buch ebenfalls hervorgehoben wird.

*Prof. Dr. Stephan Böhm, St. Gallen im Juli 2022*

---

## Vorwort Hubert Lobnig, Geschäftsführer Lemon Consulting, Experts for Change

New Ways of Working – die Arbeitswelt verändert sich und betrifft Organisationen in zentralen Fragen der Gestaltung, Führung und Zusammenarbeit. Im Zentrum dabei stehen Changeprozesse, die darauf abzielen, die Agilität von Organisationen und Teams zu erhöhen, Hierarchien abzuflachen, Führung zu verteilen, bereichsübergreifendes Zusammenarbeiten zu stärken und digitale Prozesse in Abläufen, Kommunikation und Geschäftsmodellen zu etablieren.

Die Agenda ist sehr anspruchsvoll – nicht nur, was die Transformationsprozesse betrifft, sondern v. a. auch für die Personen in den Organisationen selbst. Die meisten Spielarten der neuen Arbeitswelt sind mit einem Upgrading der Tätigkeit von Mitarbeiter\*innen in Organisationen verbunden. Sie sollen flexibel auf Anforderungen eingehen, co-kreativ neue Lösungen entwickeln und in Rollen verteilter Führung Verantwortung übernehmen. Ist die Arbeitswelt damit auf dem Weg zu einer New Work Culture, in der Menschen tun können, „*was sie wirklich wirklich wollen*“, wie es Frithjof Bergmann, Gründer der New-Work-Bewegung ausdrückt?

Die Idee, dass in der Arbeitswelt die Differenz von Person und Organisation aufgehoben werden kann, die Interessen und Bedürfnisse personaler und organisationaler Systeme konvergieren, ist zunächst sehr verlockend, ist aber gleichzeitig wenig hilfreich, wenn man sich mit Verbesserungsprozessen in Betrieben, Institutionen in der Verwaltung, in Start-ups, Krankenhäusern oder Forschungseinrichtungen beschäftigt. In der Praxis zeigt sich: Remote Work, hybride Arbeit, selbstgesteuerte Teams, agile Organisationen, soziokratische Modelle und flache Hierarchien etc. fordern von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften eine hohe Aufmerksamkeit, intensives Engagement und die Bereitschaft, proaktiv und flexibel tätig zu sein. Das organisationale Upgrading ist mit hohen Erwartungen an die Leistung der Einzelnen verbunden und nicht selten sind Überforderungen durch Vielfachrollen, hohe Leistungserwartungen der Kolleg\*innen in Teams und Projekten und den eigenen Anspruch, die übernommenen Aufgaben auch perfekt zu erfüllen, die Folge.

Die neue Arbeitswelt erfordert die Kompetenz, sich selbst im Spannungsfeld von persönlichen Bedürfnissen, körperlicher, mentaler und sozialer Gesundheit und den Arbeitsanforderungen zu managen. Die eigenen Ressourcen so einzusetzen, zu pflegen

und weiterzuentwickeln, dass diese in der Zusammenarbeit in den Teams, dem Design der Tätigkeiten und den Anforderungen der Organisation auch langfristig effektiv wirksam sein können.

Das vorliegende Buch widmet sich der Frage, wie Personen, Teams und Führungskräfte in New Ways of Working im Spannungsfeld von Effizienz und Gesundheit navigieren können. Dabei geht es nicht um ein Verschmelzen dieser beiden Pole, sondern um eine gelingende Balance. Die zahlreichen Tools und Praxisbeispiele und die App swoliba – Smart work-life-balance – liefern dafür wissenschaftlich fundierte und in der Praxis der Arbeitswelt leicht anschlussfähige Hilfsmittel.

*Priv. Doz. Dr. Hubert Lobnig im Juli 2022*

---

## Danksagung

Dieses Buchprojekt inklusive der Entwicklung der Smartphone-App swoliba wäre ohne die Unterstützung zahlreicher Personen nicht möglich gewesen. Daher freut es mich – als Projektleiterin – ganz besonders, die vielen Personen, die in der einen oder anderen Form am Erfolg dieses Buches beteiligt waren, an dieser Stelle vor den Vorhang zu holen und mich für ihr Engagement und ihre Unterstützung zu bedanken: Danke vielmals!

Die Idee zu der App entstand im Rahmen eines Vorläuferprojektes (YLVI), das sich – ebenfalls an der Technischen Universität Wien angesiedelt – damit auseinandersetzte, wie die intensive Smartphonennutzung die Vermischung zwischen Beruf und Privatleben, aber auch das Wohlbefinden beeinflusst. Darauf aufbauend entstand schließlich das Projekt „Work-Life-Balance 4.0“, das im Rahmen des Projektfonds Arbeit 4.0 der Arbeiterkammer Niederösterreich gefördert wurde. Ziel war es bei diesem Projekt, unter Berücksichtigung der Informations- und Kommunikationstechnologie Menschen dabei zu unterstützen, die Vorteile der Flexibilität zu nutzen, aber die Nachteile zu minimieren. Silvia Feuchtl sei hier besonders zu erwähnen. Sie war eine frühe Wegbegleiterin, die auch den Kontakt zum Angestelltenbetriebsrat des Flughafen Wiens hergestellt hat. Doch wie so oft im Leben kommt es anders, als man plant. Ursprünglich geplant war – zu einer Zeit vor Corona –, eine Interventionsstudie zum Thema Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit am Flughafen Wien durchzuführen. Wir begannen das Projekt im Mai 2019 und arbeiteten emsig an den Fragebögen und der App-Entwicklung. Ganz besonderer Dank gilt hierbei dem INSO-Team (Forschungsgruppe Industrial Software der TU Wien) unter der Leitung von Thomas Grechenig. Thomas Artner, Lukas Baronyai und Markus Lehr haben mit viel Engagement die technische Umsetzung der App erledigt. Auf der Designebene möchte ich Michaela Bruckner herzlich für ihr Engagement danken. Operativ kümmerte sich Sarah Marth (mit ihrer schönen Stimme) um alles und auf der inhaltlichen Ebene der konkreten Übungen engagierten sich Sarah Bergner und Lisa Schlee. Doch leider wurde die gesamte Flugbranche schließlich von den Ereignissen durch Covid-19 erschüttert, sodass eine Interventionsstudie nicht mehr zielführend gewesen wäre. Danke vielmals an Thomas Schäffer und den Angestelltenbetriebsrat des Flughafen Wiens für die einzigartige Unterstützung und die beteiligten Angestellten für das Ausfüllen des ersten Fragebogens.

Immerhin konnte ich im Rahmen der Vorbereitungen meine Ko-Autorin Simone Polic-Tögel kennen- und schätzen lernen.

Der Lockdown im März 2020 brachte eine komplette Neuausrichtung des Projekts und eine Fokussierung auf das Thema Homeoffice. Meine Ko-Autorin Maria Magdalena Mayer adaptierte sämtliche Übungen auf den neuen Kontext. Danke auch an Magdalena May, die mit Hilfe unterschiedlicher Sprecher\*innen die Übungen noch ansprechender und abwechslungsreicher gestaltete und auch die Illustrationen für das Buch zeichnete. Technisch wurde die Neuausrichtung vor allem von Philipp Moser getragen, der unter anderem von Victor Webersberger unterstützt wurde. Die Umsetzung der Interventionsstudie wurde schließlich wesentlich von Arabella Mühl vorangetrieben, die sich mit Unterstützung von Olivia Parczyk auf die Suche nach interessierten Teilnehmer\*innen begab und diese dann optimal betreute. Vielen Dank an die vielen Teilnehmer\*innen, ohne deren Interesse und Einsatz eine wissenschaftliche Evaluation der Übungen nicht möglich gewesen wäre. Zusätzlich testeten Studierende die App swoliba und unterstützten das Projekt im Rahmen von Projektarbeiten. Besonderer Dank gebührt Julia Schöllbauer. Sie trug wesentlich zur inhaltlichen Gestaltung bei und begleitete mich von Anfang bis zum Ende mit großem Engagement für das Thema.

Für das Buchprojekt im Speziellen möchte ich mich bei allen Interviewpartner\*innen herzlich bedanken, die durch ihre Erzählungen dazu beitrugen, die unterschiedlichen organisationalen Perspektiven gut zu beleuchten. Zudem bedanke ich mich herzlich bei Katrin Deisl, die im Rahmen ihrer Diplomarbeit alle Interviews sorgfältig transkribiert hat, und außerdem bei Carolin Scholz, die die Literaturverzeichnisse in mehreren Feedbackschleifen unermüdlich überarbeitet hat.

Abschließend möchte ich mich bei Alexander Grün und Sabine Bromby vom Springer-Verlag bedanken, die uns die Möglichkeit gegeben haben, dieses Buch zu publizieren. Ein ganz besonderer Dank gebührt darüber hinaus auch der Fördergeberin, der Arbeiterkammer Niederösterreich, ohne deren Unterstützung das gesamte Projekt nie durchgeführt hätte werden können. Ich bin dankbar für die außerordentliche Flexibilität bei der Anpassung an die aktuellen Begebenheiten.

Vielen lieben Dank für das Engagement, die Begeisterung und das Durchhaltevermögen – auch an alle, die hier nicht namentlich erwähnt wurden, aber das Projekt in der einen oder anderen Form – sei es durch das komplizierte Auszahlen der Incentives bei der Studienteilnahme oder durch Feedback zum Buch – unterstützten! Wir hoffen, mit diesem Buch und der App swoliba viele Arbeitnehmer\*innen bei ihrer Erholung und Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben zu unterstützen.

*Martina Hartner-Tiefenthaler im Juni 2023*

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Eine Handlungsanleitung für Erholung – trotz Homeoffice</b> . . . . .	1
1.1 Einleitung . . . . .	2
1.2 Die App swoliba – smartWorkLife . . . . .	5
1.2.1 Beschreibung der App swoliba . . . . .	5
1.2.2 Wissenschaftliche Überprüfung des Nutzens . . . . .	7
Literatur . . . . .	8
<b>2 Ein theoretischer Überblick zur Veränderung der Arbeitswelt</b> . . . . .	11
2.1 New Ways of Working . . . . .	12
2.2 Die (verschwimmenden) Grenzen im Homeoffice . . . . .	16
2.2.1 Erweiterte Erreichbarkeit und „always on“ . . . . .	17
2.2.2 Vermischung, Wechsel und Unterbrechung von Arbeit und Privatleben . . . . .	20
2.3 Herausforderungen im Homeoffice . . . . .	22
2.3.1 Individuelle Aspekte . . . . .	24
2.3.2 Teamaspekte . . . . .	28
Literatur . . . . .	31
<b>3 Homeoffice ist, was man daraus macht: Erholung hat mehrere Facetten und kann bewusst trainiert werden</b> . . . . .	39
3.1 Die Absicht allein genügt nicht, um Verhalten zu ändern . . . . .	40
3.2 Welche Handlungsstrategien fördern meine Erholung im Homeoffice? . . . . .	44
3.3 Stressbewältigung durch Abstand und Grenzziehung . . . . .	46
3.3.1 Bewusste Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben . . . . .	46
3.3.1.1 Übung 1 „Planungsfrühstück“ . . . . .	46
3.3.1.2 Audioübung 2: „SmartPhone – SmartBalance“ . . . . .	49
3.3.2 Mentales Abschalten von der Arbeit in der Freizeit . . . . .	51
3.3.2.1 Übung 3 „Ritualisiertes Abschalten“ . . . . .	51
3.3.2.2 Übung 4 „Symbolisches Bett-Machen“ . . . . .	54
3.3.2.3 Videoübung 5 „Freizeit-Anker“ . . . . .	56
3.3.2.4 Videoübung 6 „Morgen ist auch noch ein Tag“ . . . . .	58

3.4	Stressbewältigung durch Aufbau psychologischer Schutzfaktoren . . . . .	60
3.4.1	Aufbau von Ressourcen zum Umgang mit Stresssituationen . . . . .	60
3.4.1.1	Videoübung 7 „Stärkenfokus“ . . . . .	62
3.4.1.2	Videoübung 8 „Guter Start in den Tag“ . . . . .	65
3.4.1.3	Übung 9 „Trinkpause“ . . . . .	67
3.4.2	Aufbau von Ressourcen zur Entspannung nach erlebtem Stress . . . . .	69
3.4.2.1	Übung 10 „Zeit für mich“ . . . . .	70
3.4.2.2	Übung 11 „Körper und Geist“ . . . . .	72
3.4.2.3	Übung 12 „Der Weg ist das Ziel“ . . . . .	74
3.4.2.4	Audioübung 13 „Abendrhythmen“ . . . . .	75
	Literatur. . . . .	77
<b>4</b>	<b>New Ways of Working aus Organisationsperspektive . . . . .</b>	<b>83</b>
4.1	Organisationen entwickeln in Richtung New Ways of Working . . . . .	84
4.2	Stimmen aus der Praxis zu New Ways of Working . . . . .	89
4.3	Erfahrungsberichte zum Einstieg ins Homeoffice zu Pandemiebeginn . . . . .	92
4.4	Die Betriebsvereinbarung und das Recht auf Nicht-Erreichbarkeit. . . . .	96
4.5	Der Betriebsrat als Gestalter von New Ways of Working . . . . .	101
4.6	Klare Kommunikation in unsicheren Zeiten . . . . .	103
4.7	Führungskräfte als aktive Gestalter der Organisations- und Teamkultur. . . . .	108
4.8	Teams entwickeln in Richtung New Ways of Working . . . . .	111
	Literatur. . . . .	114
<b>5</b>	<b>Fazit: New Ways of Working – Wie Nutzen maximieren und Gefahren reduzieren? . . . . .</b>	<b>121</b>
	Literatur. . . . .	130



# Eine Handlungsanleitung für Erholung – trotz Homeoffice

1



Dieses Buch rückt bisherige Erkenntnisse aus der Forschung zur Arbeit im Homeoffice in ein aktuelles Licht. Es vermittelt sowohl Beschäftigten als auch Organisationen und Führungskräften eine „Handlungsanleitung“ für die Herausforderungen bei New Ways of Working. Um diese „neuen“ Herausforderungen zu meistern, ist der Aufbau von Ressourcen besonders wichtig. Durch den Ressourcenaufbau kann die Leistungsfähigkeit nicht nur langfristig erhalten, sondern auch Gesundheitsbeeinträchtigungen vermieden werden. Erholung kann trainiert werden und dieses Buch unterstützt Sie dabei. Alltagsroutinen müssen durch ständige Wiederholungen über einen bestimmten Zeitraum neu erlernt werden. Denn erst durch das ständige Wiederholen entwickeln sich Verhaltensänderungen zu Gewohnheiten.