

„Welche Auswirkungen haben virtuelles Arbeiten und erlebtes Führungsverhalten auf das subjektive Stressempfinden?“

Jasmine Bargehr, MA

Ferdinand Porsche FernFH, 2700 Wiener Neustadt, Österreich
jasmine.bargehr@wu.ac.at

Abstract. Die ständige Weiterentwicklung und umfassende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien ermöglichen eine immer stärkere Virtualisierung der Arbeitsumgebung und -abläufe. Parallel dazu lässt sich in der Arbeitswelt eine Zunahme von psychischen Belastungen erkennen und immer mehr Arbeitnehmer/innen klagen über Stress in Zusammenhang mit der Arbeit. Die vorliegende Online-Fragebogenstudie geht daher der Frage nach, ob zwischen diesen Aspekten ein Zusammenhang besteht und inwieweit die Führungskraft mit ihrem Verhalten das Stressempfinden beeinflussen kann. Dafür wurden 123 Arbeitnehmer/innen befragt. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen zwar keinen nachweisbaren Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und Stress. Aber sowohl mitarbeiter/innenorientiertes als auch aufgabenorientiertes Führungsverhalten zeigt in der durchgeführten Untersuchung einen Moderator-effekt in Zusammenhang mit virtuellem Arbeiten und Stress. Wird das jeweilige Führungsverhalten in Verbindung mit einer Steigerung des virtuellen Arbeitens stärker erlebt, sinkt das subjektive Stressempfinden.

Keywords: Virtuelles Arbeiten, Telearbeit, Stress, Führungsverhalten, Mitarbeiter/innenorientierung, Aufgabenorientierung

1 Einleitung

Aufgrund des rasanten Fortschritts und der weitgehenden Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien in der Arbeitswelt, zeigt sich in diesem Zusammenhang eine immer stärker ausgeprägte Virtualisierung. Damit verbunden ist eine zeitliche und örtliche Flexibilität, die bereits in vielen Tätigkeitsbereichen Einzug gehalten hat [1, 2]. Neben diesen Veränderungen, zeigt sich seit geraumer Zeit auch, dass psychische Belastungen und arbeitsbedingter Stress für viele Arbeitnehmer/innen immer mehr zum Problem werden [3]. Im Spannungsfeld von Flexibilisierung und Selbstausschöpfung stellt sich somit die Frage, inwieweit diese beiden Themen in Zusammenhang stehen.

2 Problemstellung und Forschungsfrage

Im Zusammenhang mit dem Wandel der Arbeitswelt von heute, wird oft von Megatrends gesprochen, zu denen unter anderem neben dem demographischen Wandel, der Globalisierung und der Individualisierung auch der technologische Wandel gezählt wird [4]. Konkret macht sich dieser Wandel unter anderem in einer zunehmenden Flexibilisierung und Virtualisierung sowie höherer Mobilität bemerkbar [2]. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien, die in beinahe allen Unternehmen verwendet werden [5], ermöglicht es in vielen Bereichen die Arbeitsumgebung und Arbeitsabläufe zu virtualisieren.

Diese Veränderung hat sich bereits zu einem wichtigen Faktor für Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen entwickelt [5, 6]. Die Zahl jener Unternehmen, die mobiles Arbeiten anbieten, um es ihren Mitarbeiter/inne/n zu ermöglichen ihre Arbeit flexibel zu gestalten, liegt derzeit bei rund 12 Prozent. Ausgehend von der laufenden Entwicklung ist anzunehmen, dass diese Zahl in den nächsten Jahren noch weiter steigen wird [7]. Die Ergebnisse der „New World of Communication & Collaboration 2015“ Studie bestätigen außerdem, dass flexibles Arbeiten für Arbeitnehmer/innen mittlerweile ein wichtiger Faktor ist und die Attraktivität der Unternehmen steigert. Rund 91 Prozent der Teilnehmer/innen der Studie sind der Meinung, dass Unternehmen, die ihren Arbeitnehmer/inne/n keinerlei Flexibilität bieten, für Bewerber/innen weniger attraktiv erscheinen. Für 45,7 Prozent, beinahe die Hälfte der Befragten, ist die Möglichkeit mobil zu arbeiten sogar von gleich hoher Bedeutung wie das Gehalt [8].

Parallel dazu wird von einer Zunahme von psychischen Belastungen berichtet und immer mehr Arbeitnehmer/innen klagen über Stress. So zeigen beispielsweise die Ergebnisse einer Befragung der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (EU-OSHA) aus dem Jahr 2013, dass 45 Prozent der österreichischen Arbeitnehmer/innen häufig während der Arbeit unter Stress leiden [9].

Eine wichtige Ressource im Umgang mit jenen Arbeitsanforderungen, die in weiterer Folge zu Stress führen können, ist die soziale Unterstützung von Kolleg/inn/en und Vorgesetzten [10]. So haben Untersuchungen gezeigt, dass das Führungsverhalten bzw. die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in, Einfluss auf das Stressempfinden haben kann [11].

Führung bei zeitlich und örtlich flexibel arbeitenden Arbeitnehmer/inne/n stellt eine Besonderheit dar, da diese im virtuellen Umfeld durch geringen persönlichen Kontakt gekennzeichnet ist. Die Kommunikation erfolgt in erster Linie über elektronische Medien. Dieser eingeschränkte persönliche Kontakt kann Führungsaufgaben erschweren. So ist es in der virtuellen Zusammenarbeit schwieriger die Arbeit zu koordinieren, da man nicht auf den ersten Blick erkennen kann, ob jemand noch Kapazitäten frei hat und wie die Kooperation in der Gruppe abläuft. Außerdem kann es passieren,

dass Probleme, fachlicher Art und auch die Motivation betreffend, nicht zeitnah erkannt werden [12]. Auch eine Studie der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft in Kooperation mit IBM Schweiz weist darauf hin, dass Führungskräfte in ihrer Vorbildfunktion eine wichtige Rolle bei der Vorbeugung von gesundheitlichen Problemen spielen. Die im Rahmen der Studie befragten Führungskräfte sehen es als eine wichtige Aufgabe, ihre Mitarbeiter/innen auf die Risiken von virtueller Arbeit hinzuweisen [13]. Eine wesentliche Aufgabe der Führungskraft, in Zusammenhang mit virtuellem Arbeiten ist es, aufmerksam zu sein, ob sich ihre Mitarbeiter/innen durch die örtliche und zeitliche Flexibilität überfordern und wenn notwendig auch einzugreifen [14].

Ausgehend von diesen Erkenntnissen, beschäftigt sich die vorliegende Studie daher mit der Frage, ob es einen Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Erleben von Stress bei Erwerbspersonen gibt und welchen Einfluss das Ausmaß der virtuellen Arbeit in diesem Fall hat. Weiters wird die Frage behandelt, ob das Führungsverhalten der Führungskraft den Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Erleben von Stress moderiert.

Aufbauend auf der Forschungsfrage und den bisherigen theoretischen Befunden werden die folgenden Hypothesen abgeleitet:

Es hat sich gezeigt, dass virtuelles Arbeiten ein Mittel sein kann, um Arbeit und Freizeit besser zu vereinbaren und berufsbedingten Stress und Erschöpfung durch die Arbeit zu reduzieren [15]. Ein Grund für dieses Ergebnis ist unter anderem die gesteigerte Autonomie, die durch virtuelles Arbeiten erreicht werden kann [16; 17]. Autonomie ist eine wichtige organisationale Ressource zur Bewältigung von stressauslösenden Situationen in der Arbeit [18]. Im Gegensatz dazu kann durch Zusammenarbeit, die hauptsächlich in virtueller Form stattfindet, aber auch das Gefühl von Isolation entstehen. Virtuell arbeitende Personen berichten in diesem Zusammenhang von Einsamkeit und dem Gefühl nicht dazu zu gehören [19]. Isolation wird ebenfalls als ein belastender Faktor beschrieben, der mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Stress führen kann [20].

Hypothese 1: Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Stressempfinden. Je mehr virtuell gearbeitet wird, desto weniger Stress wird empfunden.

Hypothese 2a: Je stärker soziale Isolation durch virtuelles Arbeiten erlebt wird, desto stärker ist das subjektive Stressempfinden.

Hypothese 2b: Je stärker Autonomie und Selbstorganisation durch virtuelles Arbeiten erlebt wird, desto geringer ist das subjektive Stressempfinden.

Eine Reihe von Studien bestätigt, dass das Führungsverhalten bzw. die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/inne/n, einen Einfluss auf das

Stressempfinden haben kann. Mitarbeiter/innen, die emotionale Unterstützung erfahren und denen die Möglichkeit eingeräumt wird Einfluss auf ihre Arbeit zu nehmen, empfinden weniger Stress [21]. Den positiven Einfluss der Unterstützung durch die Führungskraft auf das Stressempfinden der Mitarbeiter/innen, zeigen auch die Ergebnisse einer Untersuchung zum mitarbeiter/innenorientierten und aufgabenorientierten Führungsstil. So konnte für den mitarbeiter/innenorientierten Führungsstil ein negativer Zusammenhang mit Stress bestätigt werden [11].

Hypothese 3a: Freundliche Zuwendung moderiert die Beziehung zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Stressempfinden. Je stärker freundliche Zuwendung erlebt wird, desto geringer wird das subjektive Stressempfinden bei virtuellem Arbeiten wahrgenommen.

Hypothese 3b: Stimulierende Aktivität moderiert die Beziehung zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Stressempfinden. Je stärker stimulierende Aktivität erlebt wird, desto geringer wird das subjektive Stressempfinden bei virtuellem Arbeiten wahrgenommen.

Hypothese 3c: Mitbestimmung moderiert die Beziehung zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Stressempfinden. Je stärker Mitbestimmung erlebt wird, desto geringer wird das subjektive Stressempfinden bei virtuellem Arbeiten wahrgenommen.

Hypothese 3d: Kontrolle moderiert die Beziehung zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Stressempfinden. Je stärker Kontrolle erlebt wird, desto stärker wird das subjektive Stressempfinden bei virtuellem Arbeiten wahrgenommen.

3 Methode und Stichprobe

Dem Thema und der Forschungsfrage angemessen, wurde ein quantitatives Studiendesign gewählt und in Form einer Online-Fragebogenstudie durchgeführt. Bei der vorliegenden Untersuchung handelt es sich um eine Querschnittstudie, bei der die Teilnehmer/innen einmalig zu ihrer Einschätzung befragt wurden. Für die Untersuchung wurden Personen befragt, die sich aktuell in einem aufrechten Arbeitsverhältnis befinden und in Beziehung zu einer Führungskraft stehen. Von 155 erhaltenen Datensätzen wurden 132 Datensätze vollständig ausgefüllt und konnten für die Auswertung zum subjektiven Stressempfinden herangezogen werden. 123 Personen (93,9%) gaben an, aktuell eine/n Vorgesetzten zu haben und konnten für die weitere Untersuchung zum Einfluss des Führungsverhaltens miteinbezogen werden. Die Stichprobe setzt sich aus 78 Frauen (59,1%) und 49 Männern (37,1%) zusammen, 3,8% der Befragten machten keine Angabe zu ihrem Geschlecht.

Neben Fragen zu Arbeitsort, technischen Arbeitsmitteln und Demografie wurden das subjektive Stressempfinden und das Führungsverhalten der Vorgesetzten erhoben. Virtuelles Arbeiten wurde anhand von zwei selbstgestalteten Items zum Arbeitsort und den verwendeten technischen Hilfsmitteln bzw. Möglichkeiten zur netzwerkba-

sierten Zusammenarbeit abgefragt. Als Arbeitsort wurden folgende Möglichkeiten zur Auswahl gestellt:

- am eigenen Arbeitsplatz
- nicht am eigenen Arbeitsplatz im Büro, aber innerhalb des Bürogebäudes
- in anderen Bürogebäuden (an externen Standorten, bei Kund/innen, etc.)
- in CoWorkingSpaces (geteilte Büros)
- unterwegs (im Zug, im Flugzeug, etc.)
- zu Hause
- an anderen Orten (im Café, im Park, etc.)

Als technische Hilfsmittel bzw. Möglichkeiten zur netzwerkbasierten Zusammenarbeit waren bei der Befragung folgende Auswahlmöglichkeiten vorhanden:

- Laptop
- Tablet
- Mobiltelefon/Smartphone
- Chat/Nachrichtendienst (Skype, Lync, usw.)
- Cloud Computing (Dropbox, Google Drive, Microsoft OneDrive, etc.)
- soziale Netzwerke (Facebook, Twitter, Xing etc.)

Die Beantwortung der beiden Items erfolgte anhand einer fünfstufigen Ausprägung zur Einschätzung der Häufigkeit der Nutzung (nie=1; selten=2; gelegentlich=3; häufig=4; sehr häufig=5).

Die Erhebung zum subjektiven Stressempfinden erfolgte anhand des Trierer Inventar zum chronischen Stress (TICS) von Schulz et al. [22]. Beim TICS wird chronischer Stress nach neun Arten unterschieden. Diese sind „Arbeitsüberlastung“ (8 Items), „Soziale Überlastung“ (6 Items), „Erfolgsdruck“ (9 Items) und „Unzufriedenheit mit der Arbeit“ (8 Items). Weiters „Überforderung bei der Arbeit“ (6 Items), „Mangel an sozialer Anerkennung“ (4 Items), „Soziale Spannungen“ (6 Items), „Soziale Isolation“ (6 Items) sowie „Chronische Besorgnis“ (4 Items).

Insgesamt umfasst das TICS somit 57 Items mit Aussagen über das subjektive Stresserleben. Die Beantwortung erfolgt anhand einer fünfstufigen Ausprägung (nie=1; selten=2; manchmal=3; häufig=4; sehr häufig=5), bei der die Testperson angibt wie häufig sie die im Item beschriebene Erfahrung in den letzten drei Monaten gemacht hat. Da Schulz et al. [19] die Berechnung eines Gesamtwerts aller 57 Items nicht empfehlen, wurde zu diesem Zweck eine Screening Scala zum chronischen Stress (SSCS) mit 12 Items entwickelt, mit der die Stressbelastung global erfasst werden kann. In der vorliegenden Untersuchung wurden die Items zu „Arbeitsüberlastung“, „Unzufriedenheit mit der Arbeit“, „Überforderung bei der Arbeit“, „Soziale Isolation“ und die Items der Screening Scala zum chronischen Stress (SSCS) verwendet. Für die Erfassung des subjektiven Stressempfindens wurden somit 35 Fragen eingesetzt.

Zur Erfassung des Führungsverhaltens wurde auf den Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (FVVB) von Fittkau-Garthe und Fittkau zurückgegriffen [23]. Mit dem FVVB wird anhand von 32 Items das Verhalten von Führungskräften durch Mitarbeiter/innen erfasst und über die Dimensionen „Freundliche Zuwendung und Respektierung“ (12 Items), „Stimulierende Aktivität“ (7 Items), „Ermöglichung von Mitbestimmung und Beteiligung“ (4 Items) und „Kontrolle vs. laissez-faire-Verhalten“ (5 Items) beschrieben. Zusätzlich gibt es noch eine Kategorie die sich aus den beiden Dimensionen „freundliche Zuwendung und stimulierende Aktivität“ (4 Items) zusammensetzt [20]. In der vorliegenden Studie wurden jene Items, welche nicht eindeutig auf eine der vier genannten Dimensionen laden, nicht in den Fragebogen aufgenommen. Für die Erfassung des Führungsverhaltens wurden somit 28 Fragen eingesetzt.

4 Ergebnisse

Zur Überprüfung der Zusammenhänge wurde für Hypothese 1 eine einfache lineare Regression (abhängige Variable und unabhängige Variable) durchgeführt. Die Hypothesen 2a und 2b wurden anhand multipler linearer Regressionsanalysen (abhängige Variable und mehrere unabhängige Variablen) überprüft. Zur Klärung der Hypothesen 3a, 3b, 3c und 3d wurde eine moderierte multiple Regressionsanalyse (Moderatoranalyse) zur Identifikation von Interaktionseffekten angewendet. Unter der Bezeichnung „mitarbeiter/innenorientiertes Führungsverhalten“ wurden die Variablen freundliche Zuwendung und Mitbestimmung kombiniert. Somit wurden Hypothese 3a und 3c in einer Auswertung überprüft. Unter der Bezeichnung „aufgabenorientiertes Führungsverhalten“ wurden die Variablen stimulierende Aktivität und Kontrolle kombiniert. Somit wurden Hypothese 3b und 3d in einer Auswertung überprüft.

Die Ergebnisse der Korrelationsanalyse und der folgenden Regressionsanalyse zeigten keinen Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und dem subjektiven Stressempfinden ($\beta=0,010$, $p=0,912$). Hypothese 1 kann daher nicht angenommen werden.

Das Ergebnis der Analyse zu Hypothese 2a zeigt einen signifikanten positiven Zusammenhang zwischen der abhängigen Variable (Stressempfinden) und der unabhängigen Variable (soziale Isolation) ($\beta=0,521$, $p<0,001$). Ein hohes Ausmaß an sozialer Isolation steht in Zusammenhang mit stärkerem Stressempfinden. Hypothese 2a kann somit teilweise angenommen werden. Der Zusammenhang zwischen sozialer Isolation und dem subjektiven Stressempfinden wurde bestätigt, allerdings zeigen die Ergebnisse wiederum keinen signifikanten Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und Stress sowie virtuellem Arbeiten und sozialer Isolation.

Hypothese 2b konnte mit den erhobenen Daten nicht überprüft werden, da mit den im Fragebogen verwendeten Items keine Rückschlüsse auf Autonomie und Selbstorganisation gezogen werden konnten.

Anhand einer moderierten multiplen Regressionsanalyse (Moderatoranalyse) zur Klärung der Hypothesen 3a, 3b, 3c und 3d, konnte sowohl bei Vorliegen eines mitarbeiter/innenorientierten als auch einem aufgabenorientierten Führungsstils, in Zusammenhang mit virtuellem Arbeiten, ein Moderatoreffekt und somit ein eindeutiger Einfluss auf das Stressempfinden ermittelt werden. Wie in der folgenden Abbildung 1 und Abbildung 2 ersichtlich, führt bei beiden Führungsstilen eine stärkere Ausprägung in der Interaktion bei virtuellem Arbeiten zu einem geringeren Stressempfinden.

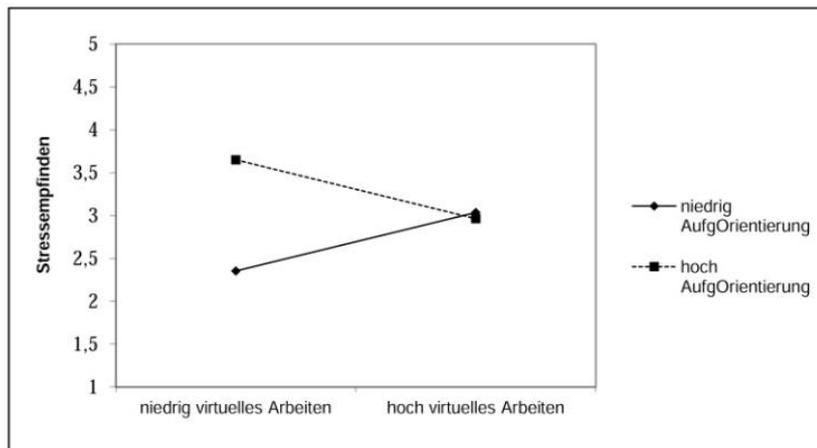


Fig. 1. Moderatoreffekt Aufgabenorientierung, virtuelles Arbeiten und Stress

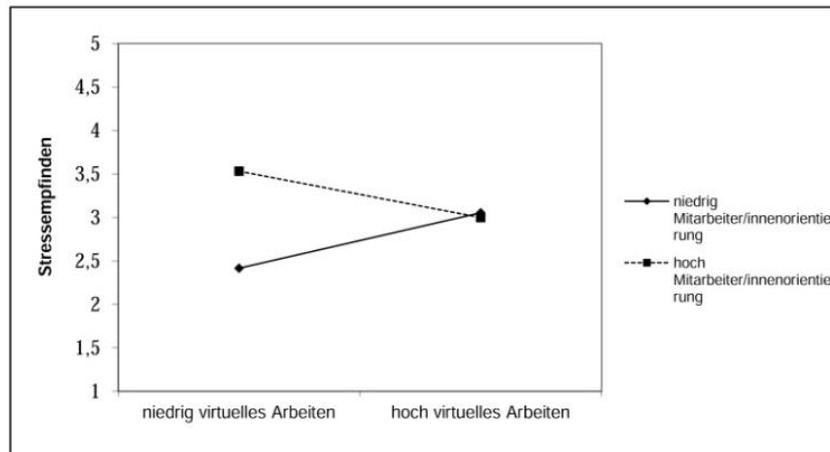


Fig. 2. Moderatoreffekt Mitarbeiter/innenorientierung, virtuelles Arbeiten und Stress

5 Diskussion

Auch wenn in der vorliegenden Untersuchung kein unmittelbarer Zusammenhang zwischen virtuellem Arbeiten und Stress nachgewiesen werden konnte, ergeben sich für die Praxis doch wichtige Erkenntnisse. Es hat sich gezeigt, dass das Führungsverhalten von Vorgesetzten für das Stressempfinden von Arbeitnehmer/innen von hoher Relevanz ist. Da Stress und in weiterer Folge stressbedingte Erkrankungen eine immer größere Rolle im Erwerbsleben spielen, lässt sich aus den vorliegenden Ergebnissen beispielsweise ableiten, dass Führungskräfte durch bewusst eingesetztes Führungsverhalten Stress gezielt entgegen wirken können.

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie bestätigen sowohl den Einfluss der Mitarbeiter/innenorientierung als auch der Aufgabenorientierung auf das subjektive Stressempfinden. Somit erscheint es sinnvoll, sowohl ein mitarbeiter/innenorientiertes als auch ein aufgabenorientiertes Führungsverhalten im Umgang mit unterstellten Mitarbeiter/innen zu kombinieren, da jede Form von Aufmerksamkeit, die das Führungsverhalten mit sich bringt, Einfluss auf das Stressempfinden haben kann. Mitarbeiter/innenorientiertes Führungsverhalten sollte die Basis für eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/innen sein und stellt jene Form der sozialen Unterstützung dar, die Stress vermeiden oder verringern kann. Aufgabenorientiertes Führungsverhalten sollte dann eingesetzt werden, wenn eine Aufgabe klare Anweisungen und Struktur verlangt. Aufgabenplanung hilft die Arbeit zu strukturieren und in einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt den Überblick zu bewahren. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass es unverzichtbar erscheint, das Führungsverhalten situationsabhängig und individualisiert zu gestalten.

Es erscheint wichtig, dass sich Führungskräfte dieser Verantwortung bewusst sind. So gilt es nicht nur die Arbeitsbedingungen entsprechend zu gestalten, sondern auch den Mitarbeiter/innen gesundheitsorientierte Werte und Verhaltensweisen in Form einer Vorbildfunktion zu vermitteln, Probleme anzusprechen und auch als Ansprechperson verfügbar zu sein.

Literaturliste/Quellenverzeichnis

1. Messenger, J., Vargas Llave, O., Gschwind, L., Boehmer, S., Vermeulen, G., Wilkens, M. Eurofound: Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Publications Office of the European Union, Luxembourg (2017).
2. Walter, N., Fischer, H., Hausmann, P., Klös, H. P., Lobinger, T., Raffelhüschen, B., Rump, J., Seeber, S., Vassiliadis, M. Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart (2013).
3. Eurofound: Health and well-being at work: A report based on the fifth European Working Conditions Survey. Dublin (2012).
4. Rump, J.: Arbeit der Zukunft - Die Arbeitswelt im Umbruch. In: Winterfeld, U., Godehardt, B., Reschner, C. (Hrsg.). Die Zukunft der Arbeit (S. 37-60). Frank und Timme GmbH, Berlin (2011).
5. Statistik Austria: IKT Einsatz in Unternehmen. Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien in Unternehmen 2012. Wien (2013).
6. Fenner, G. H., Renn, R. W.: Technology-assisted supplemental work: Construct definition and a research framework. Human Resource Management, Vol. 43, Issue 2-3, 179-200 (2004).
7. Bartz, M., Schmutzer, T.: New World of Work. Warum kein Stein auf dem anderen bleibt. Whitepaper. o. O. (2014).
8. Fischer, J., Schmutzer, T., Bartz, M., Solar, S.: New World of Communication & Collaboration 2015 (NWOC²), Online: http://www.hmp-consuling.com/fileadmin/user_upload/HMP_NWOC2_Summary_2015_Final.pdf letzter Zugriff 2015/04/02.
9. EU-OSHA: Gesamteuropäische Meinungsumfrage zu Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Ergebnisse für ganz Europa und Österreich - Mai 2013, <https://osha.europa.eu/de/surveys-and-statistics-osh/european-opinion-polls-safety-and-health-work/european-opinion-poll-occupational-safety-and-health-2013>, letzter Zugriff 2015/02/22.
10. Stadler, P., Strobel, G. (2000). Der Einfluss von Führungsverhalten auf die psychische Belastungssituation von Mitarbeitern. Online: http://www.familienmedizin.net/files/pubs/fuchs_fuehrungsverhalten.pdf, letzter Zugriff 2015/04/02.
11. Rowold, J., Heinitz, K.: Führungsstile als Stressbarrieren. Zum Zusammenhang zwischen transformationaler, transaktionaler, mitarbeiter- und aufgabenorientierter Führung und Indikatoren von Stress bei Mitarbeitern. Zeitschrift für Personalpsychologie, 7 (3), 129-140 (2008).
12. Hofmann, L. M., Regnet, E.: Führung und Zusammenarbeit in virtuellen Strukturen. In: von Rosenstiel, L., Regnet, E., Domsch, M. E. (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. Auflage (S. 611-620). Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart (2009).
13. Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaft: «24 / 7». Wie virtuelle Arbeitsformen unser Leben verändern. Zürich (2014).
14. Graf, A.: Flexible Arbeit: Mit diesen Regeln halten Sie den Stress klein, http://www.wuv.de/karriere_job/flexible_arbeit_mit_diesen_regeln_halten_sie_den_stress_klein, letzter Zugriff 2015/09/11.
15. Raghuram, S., Wiesenfeld, B.: Work-Nonwork Conflict and Job Stress among Virtual Workers. Human Resource Management, Vol. 43, Nos. 2 & 3, 259-277 (2004).

16. Gajendran, R. S., Harrison, D. A.: The Good, the Bad, and the Unknown about Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 6, 1524-1541 (2007).
17. Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., Golden, T.: Impact of Telework on Exhaustion and Job Engagement: A Job Demands and Job Resources Model. *New Technology, Work and Employment*, Vol. 27, Issue 3, 193-207 (2012).
18. Ulich, E., Wülser, M.: *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektiven*. 6. Auflage. Springer Gabler, Wiesbaden (2015).
19. Harpaz, I.: Advantages and disadvantages of telecommuting for the individual, organization and society. *Work Study*, Vol. 51, Issue 2, 74-80 (2002).
20. Richter, P., Hacker, W.: *Belastung und Beanspruchung: Stress, Ermüdung und Burnout im Arbeitsleben*. 2. Auflage. Asanger, Kröning (2008).
21. Offermann, L. R., Hellmann, P. S.: Leadership Behavior and Subordinate Stress: A 360° View. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 1, No. 4, 382-390 (1996).
22. Schulz, P., Schlotz, W., Becker, P.: *Trierer Inventar zum chronischen Stress: TICS*. Hogrefe, (2004).
23. Fittkau, B., Fittkau-Garthe, H.: *Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltensbeschreibung (FVVB)*. Handanweisung. Hogrefe, Göttingen (1971).