

5. Mitarbeiterführung ins Homeoffice

Zum Thema der direkten Mitarbeiterführung stellen wir zunächst drei hilfreiche Modelle der Motivationsforschung vor sowie Überlegungen zur Balance von Fördern und Fordern und zu Feedback unter Bedingungen von Homeoffice. Was hier passend ist, hängt stark vom jeweiligen Menschentyp und vom eigenen Führungsstil ab. Beiden Themen widmet sich daher ein eigenes Unterkapitel. Danach geben wir Informationen zum Thema Burnout und möglichen Präventionsmaßnahmen. Wir halten es für wichtig, den eigenen Führungsstil in Bezug auf die Bedingungen des Homeoffice neu zu reflektieren, in ausreichendem Kontakt mit den Mitarbeitern im Homeoffice zu bleiben und auch spezielles Augenmerk auf die Fürsorge für diese Personen zu legen.

5.1. Motivation, Fördern und Fordern, Feedback

Beim Aufgabenbereich der Mitarbeiterführung geht es um die Fähigkeit, Menschen individuell zu führen, sie einschätzen zu können, mit Menschen umgehen zu können, ihre Fähigkeiten und Potenziale, aber auch ihre Grenzen zu erkennen, um sie letztlich optimal fördern und auch fordern zu können.

Wir kennen viele Führungskräfte, die sich gute Mitarbeiterinnenführung bei einem hohen Anteil von Homeoffice nicht vorstellen können. Die Covid-Krise hat einigen jedoch gezeigt, was möglich ist, und hat viele dazu gebracht, Instrumente der Führung auf Distanz zu probieren und zu entwickeln. Viele Skeptiker haben erfahren, wie wichtig kontinuierliche und intensive Kommunikation und Vertrauen sind, aber auch, dass beides gelingen kann.

Im Folgenden gehen wir auf einzelne Aspekte der Mitarbeiterführung ein, die uns in Situationen der Distanz besonders wichtig erscheinen.

5.1.1. Motivation

Das Thema Motivation beschäftigt uns als Berater seit Jahrzehnten. Wir wollen zunächst zwei Modelle, die uns am hilfreichsten erscheinen, anführen und dann die besonderen Anforderungen im Homeoffice herausarbeiten. *Sprenger* bringt es an mehreren Stellen auf den Punkt: Menschen können von anderen nicht motiviert werden, sie können sich nur selbst motivieren.⁷⁴ Alles, was Menschen demnach wollen, ist, wählen zu können. Ich kann als Führungskraft Angebote machen, Zwang ausüben oder manipulieren, aber ich kann niemals von außen motivieren. Ich kann aber als Führungskraft einiges beitragen, damit meine Mitarbeiterinnen dabei unterstützt werden, sich selbst zu motivieren.

5.1.2. Leistungsbereitschaft – Leistungsfähigkeit – Leistungsmöglichkeit

Zunächst kann überlegt werden, auf welche Faktoren Führungskräfte Einfluss nehmen können, wenn es darum geht, ein bestimmtes Leistungsniveau zu erreichen. Leistung setzt sich zusammen aus Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglich-

⁷⁴ *Sprenger* 1997.

keit. Hier gibt es jeweils unterschiedliche Einflussmöglichkeiten von Führungskraft und Mitarbeiter.

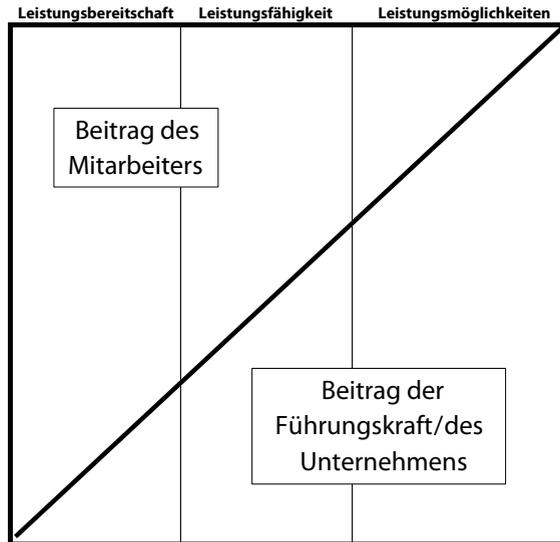


Abb. 9: Leistungsbereitschaft – Leistungsfähigkeit – Leistungsmöglichkeit. Beiträge der Mitarbeiter und der Führungskraft. [Quelle: Götzner, H., (2006). Erfolg trotz Führung. Das Systemisch-integrative Führungsmodell: Ein Ansatz zur Erhöhung der Arbeitsleistung in Unternehmen. Heidelberg: Springer.]

Für die Leistungsmöglichkeit, etwa aufgrund der technischen Ausstattung, der verfügbaren Informationen oder des Budgets, ist im Wesentlichen die Organisation, die Führung verantwortlich. Die Leistungsfähigkeit, das Können, liegt im Einflussbereich beider Seiten. Mögliche Beiträge der Führungskraft sind hier Angebote zur Weiterbildung, Mentoring oder Unterstützung. Die Leistungsbereitschaft, das Wollen, liegt zum größten Teil in der Hand des Mitarbeiters. Dieses Wollen ist aber eigentlich gemeint, wenn wir von Motivation sprechen. Mitarbeiterinnen, die etwas leisten wollen, aber nicht die Möglichkeit oder Fähigkeit dazu haben, verlieren oft auch ihre Motivation. Führungskräfte, die Motivation stärken wollen, sollten sich also auf die Leistungsmöglichkeit und das Fördern der Leistungsfähigkeit konzentrieren, dies sind die Bereiche, auf die sie Einfluss nehmen können und in denen sie auch Verantwortung tragen.

In anderen Worten: Motivation bezeichnet die inneren Beweggründe, die der Leistung zugrunde liegen. Die Führungskraft kann diese Motive bestärken bzw Demotivation verhindern, indem sie sich um Leistungsmöglichkeit kümmert und Angebote der Stärkung der Leistungsfähigkeit unterbreitet, um die Motivation der Mitarbeiter auf hohem Niveau zu halten.

5.1.3. Zusammenhang von Motivation und Anforderung

Ein weiteres Modell hebt den Zusammenhang von Spannung bzw Herausforderung und Motivation hervor:

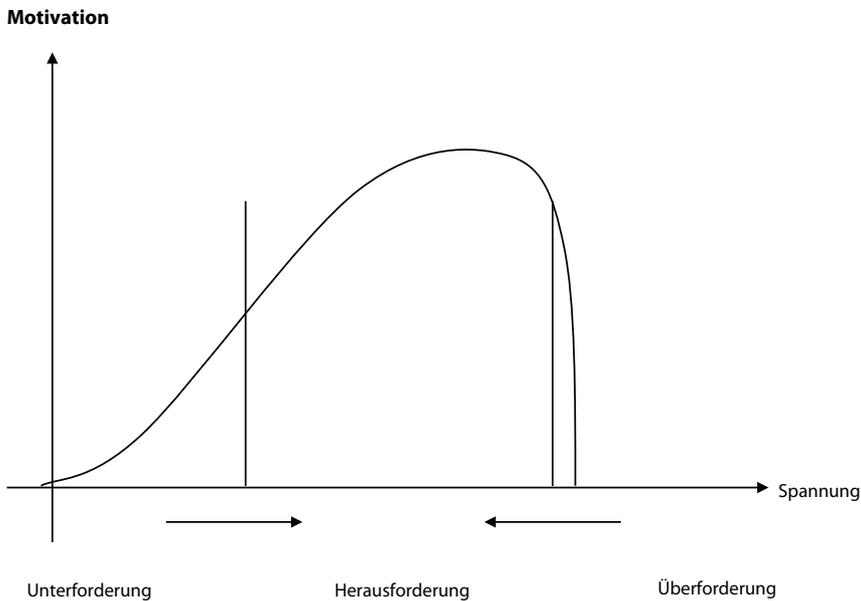


Abb. 10: Motivation und Anforderung. [Quelle: <https://www.beraterkreis.at/wp-content/uploads/2016/03/Ulrich-Königswieser-im-Interview-mit-Reinhard-Krechler.pdf> (30.11.2020).]

Die These lautet: Bei geringer Spannung ist auch die Motivation niedrig, die Aufgabe wird als langweilig empfunden, die Lust dazu ist meist gering. Steigt die Herausforderung an, kommt es zu einem optimalen Niveau, zu motivierender Herausforderung. Steigt der Spannungspegel dann noch weiter, kommt es zu einem rapiden Abfall der Motivation, da dies Widerstand oder Überforderung hervorruft – da die Aufgabe als zu schwierig empfunden wird, fängt man gar nicht erst an. Führungskräfte können daher bei der Zielvereinbarung oder der Delegation auf ein für die betreffende Person passendes Anforderungsniveau achten.

Die Schwierigkeit für eine Führungskraft besteht darin, dass sich Überforderung und Unterforderung von außen oft schwer unterscheiden lassen. Man sieht das Ergebnis, also die Demotivation oder das Nachlassen der Leistung, nicht aber die Ursache.

Wer als Führungskraft Druck ausübt, sei es in Form von negativen Sanktionen oder auch in Form von Belohnungen oder Prämien erzielt möglicherweise kurzfristig mehr Leistung, bewirkt aber dadurch nur dann mehr (kurzfristige) Motivation, wenn der Mitarbeiter davor unterfordert war. Im Falle der Überforderung wirken Strafen oder Belohnung kontraproduktiv, da sie den Druck weiter erhöhen.

Immer wieder wird in diesem Zusammenhang insbesondere die Wirkung von Prämien oder leistungsorientierter Entlohnung diskutiert. Geld ist allerdings ein sogenannter Hygienefaktor. Wird das Gehalt als zu gering empfunden, führt dies zu Demotivation, motivieren kann Geld langfristig jedoch nicht. Prämien oder Anerkennungen können kurzfristig positiv wirken und als Wertschätzung („Meine Leistung wird gesehen.“) er-

lebt werden. Oder, um es in einem Satz auf den Punkt zu bringen: Leistungsorientierte Entlohnung bewirkt entlohnungsorientierte Leistung. Mitarbeiterinnen sind nicht motivierter und engagierter, sondern sie beschäftigen sich damit, wie sie arbeiten müssen, um ihre Prämien zu maximieren.

Fördern und Fordern

Die Balance von Fördern und Fordern ist in der Praxis meist herausfordernd. Beides ist gleichermaßen wichtig. Zu viel Förderung kann wegen mangelnder Herausforderung auch demotivierend wirken bzw zu suboptimalen Leistungen führen. Dieser eher unproduktive Führungsstil wird als Glacéhandschuh-Management bezeichnet (siehe Kap. 5.3). Zu viel Fordern kann über Stress und Druck mittelfristig auch zu Leistungsabfall oder Demotivation führen. Die richtige Balance ist immer abhängig von der Tätigkeit, der Situation und auch vom Menschentyp, manche Personen brauchen mehr Förderung, manche mehr Forderung.

Bei Führung ins Homeoffice kann dabei Folgendes beachtet werden:

Der geringe persönliche Kontakt kann es erschweren, die richtige Balance zu finden. Man muss daher genauer beobachten, mehr Feedback-Schleifen einbauen und generell eher kurzfristiger überprüfen, ob sich einzelne Mitarbeiter ausreichend gefordert, aber auch entsprechend gefördert fühlen.

Weiters kann die Situation der Distanz auch unterschiedlich auf verschiedene Personen wirken. Auch wenn man Menschen schon kennt, können sie unter Bedingungen des Homeoffice andere Führung benötigen. Zur Zeit des Lockdowns in Zusammenhang mit der Covid-Pandemie etwa waren bestimmte Mitarbeiterinnen im Homeoffice viel produktiver als davor, andere, ehemals sehr selbstständige Mitarbeiter wiederum brauchten mehr Unterstützung.

Im Homeoffice braucht es klarere Zielvorgaben, da beiläufige Delegation, aber auch die Einschätzung der Arbeitssituation eines Mitarbeiters schwerer möglich sind. Viele Führungskräfte gehen davon aus, dass der Aspekt des Forderns bei Homeoffice wichtiger wird, da Mitarbeiter sonst weniger arbeiten würden. Generell bestätigen Studien zwar das Gegenteil, in manchen Fällen kann dies aber durchaus zutreffen. Häufig betrifft die Aussage „ich arbeite jetzt weniger als davor“ eher die reine Arbeitszeit als die erbrachte Leistung. So erzählen viele Personen, dass sie daheim effizienter sind, aber auch aufhören zu arbeiten, wenn ihre Leistung erbracht ist, statt – wie manchmal im Büro – einfach Zeit „abzusitzen“.

Feedback

In Zusammenhang mit Fördern und Fordern ist Feedback ein zentrales Führungsinstrument. Neben formellem Feedback im Rahmen von Mitarbeitergesprächen oder Evaluierungen findet in der Praxis ein großer Teil der Rückmeldungen informell statt, also spontan, laufend und oft zu kleinen Aspekten im täglichen Arbeitsablauf.

Bei Führung ins Homeoffice wird informelles, beiläufiges Feedback schwieriger und seltener. Es empfiehlt sich, regelmäßige, auch kurze virtuelle Meetings zu organisieren, in

denen Rückmeldungen auf die Arbeit der letzten Tage oder zum letzten Projekt gegeben werden können. Damit kann der Wegfall spontaner Rückmeldungen ein Stück weit kompensiert werden.

Bei Führen aus der Distanz kann es naheliegend erscheinen, Feedback vermehrt schriftlich, mittels E-Mail zu geben. Dies ist bei positiven Rückmeldungen kein Problem, Kritik sollte allerdings jedenfalls mündlich erfolgen, wenn möglich auch mit Blickkontakt.

Formelles Feedback ist in vielen Organisationen in Form des Mitarbeitergesprächs organisiert. Wenn irgend möglich empfehlen wir, dieses meist jährliche Gespräch im persönlichen, direkten Kontakt zu führen. Selbst wenn dieses Mitarbeiterinnengespräch analog geführt wird, braucht es unserer Erfahrung nach aber bei Homeoffice mehr organisierte Gelegenheiten zu formellem Feedback. Wenn viel remote gearbeitet wird, sollten also häufigere „checkpoints“ vereinbart werden, zB vierteljährliche strukturierte Gespräche zu Arbeitsleistung, Zielen, Entwicklungsmaßnahmen und der Situation des Mitarbeiters.

Feedback ist umso effektiver, je besser es den Beteiligten gelingt, es so zu gestalten, dass es annehmbar, inhaltlich klar und konstruktiv ist. Wesentliche Aspekte davon sind die folgenden:

- Beschreibend statt bewertend: Indem man seine eigene Wahrnehmung beschreibt, überlässt man es der anderen Person, diese Information zu verwenden oder nicht. Konkrete Beschreibungen können annehmbarer sein. Da sie nicht bewertend sind, mindern sie den Drang des Gegenübers, sich zu verteidigen.
- Konkrete Rückmeldungen statt allgemeine Aussagen: Gutes Feedback ist klar und genau formuliert und bezieht sich auf konkret beobachtbares Verhalten, statt auf Vermutungen oder Interpretationen. Man kann gut nachprüfen, ob die Rückmeldung klar und genau formuliert war, indem man die Feedbackempfängerin bittet, den Inhalt in eigenen Worten zu wiederholen.
- Angemessen statt zerstörerisch oder beschönigend: Gutes Feedback muss sich weiters auf veränderbares Verhalten beziehen und in Situationen gegeben werden, in denen der Betreffende es auch annehmen kann. Wenn das Feedback auf die Veränderung von Verhaltensweisen zielt, dann nützt es auch wenig, wenn es „unter der Gürtellinie“ ist, also zu direkt, kränkend oder zu massiv ist, und daher nicht angenommen werden kann. Gerade wenn die Rückmeldung von der eigenen Führungskraft kommt oder der Feedbackempfänger eher unsicher ist, werden Aussagen oft besonders drastisch gehört, man muss also als Führungskraft gut dosieren. Ist man als Führungskraft allerdings zu vorsichtig, dann besteht die Gefahr, dass die Botschaft nicht ankommt.

Hilfreich für konstruktives Feedback ist jedenfalls auch die Grundhaltung, dass man sich möglicherweise irren könnte bzw dass die eigenen Wahrnehmungen subjektiv sind. Wesentlich ist hier die innere Haltung. Diese kann durch eine offene, subjektive Sprache verdeutlicht und unterstützt werden („ich beobachte, dass“, statt: „man sieht doch, dass“...).

Für die Person, die das Feedback bekommt, gibt es zunächst nur ein richtiges Verhalten: Zuhören und versuchen, zu verstehen. In weiterer Folge kann man natürlich überlegen, welchen Teil der Rückmeldung man annimmt, ernst nehmen möchte oder ernst nehmen muss und zum Anlass für Verhaltensänderungen nimmt (siehe dazu und zur Entwicklung einer Feedback-Kultur im Team auch Kapitel 6.3).

Die Spielregeln für wirksames Feedback

- Beziehe dich auf konkrete Einzelheiten.
- Unterwirf deine Beobachtung der Nachprüfung durch andere.
- Gib deine Information auf eine Weise, die annehmbar ist.
- Gib das Feedback zeitnah.
- Vermeide moralische Bewertungen.
- Biete deine Information an, zwinge sie nicht auf.
- Gib zu, dass du dich möglicherweise auch irrst.

Spielregeln für die Person, die Feedback erhält

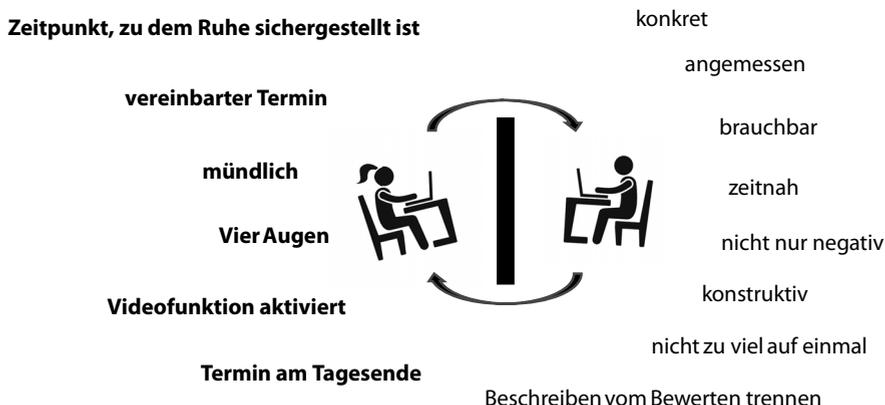
- Nicht (gleich) argumentieren und verteidigen!
- Nur zuhören, klären und aufnehmen.

Feedback über Telekommunikationstools im Homeoffice

Wenn das Feedback nicht in persönlicher Präsenz, sondern online, also über Telekommunikationstools gegeben wird, dann ist Folgendes besonders zu beachten:

- Gerade bei Arbeit im Homeoffice sollte Feedback unbedingt persönlich und mündlich erfolgen.
- Wenn es Ihnen passend erscheint, dann senden Sie als Führungskraft eine schriftliche Zusammenfassung hinterher.
- Sorgen Sie unbedingt dafür, dass das Feedback in einem eigenen Vier-Augen-Termin erfolgt.
- Klären und besprechen Sie mit dem Mitarbeiter, zu welcher Tageszeit ein ruhiger und konzentrierter Termin gewährleistet ist.
- Wählen Sie einen Termin, an dem sichergestellt ist, dass nicht unmittelbar danach ein nächstes Meeting oder ein ähnlicher Termin gebucht ist.
- In vielen Fällen hat sich folgender Ablauf bewährt:
 - Feedbacktermin freitagabends oder am späten Nachmittag. Dieser Termin sollte nicht zu lange angesetzt sein, gutes Feedback ist immer pointiert und braucht auch keine Diskussion.
 - Keine weiteren Termine hinterher!
 - Einen weiteren Termin für montagmorgens unter vier Augen vereinbaren.
- Sorgen Sie unbedingt dafür, dass beide Partner durchgängig die Videofunktion nutzen können und dies auch tun.
- Feedback kann leichter angenommen und verarbeitet werden, wenn es nicht nur in Ausnahmefällen, sondern zusätzlich auch in einer vereinbarten Regelmäßigkeit erfolgt. Wir denken, auch hier gilt wie in vielen Aspekten der Kommunikation bei Arbeit und Führung im Homeoffice: Besser kürzer und öfter als ausführlich und selten.

Und es gilt: Jedenfalls regelmäßige Termine dafür ansetzen, da viele spontane Gelegenheiten, die sich im Büro ergeben, wegfallen.



In fetter Schrift = besonders relevant im Homeoffice

Abb. 11: Feedbackregeln spezifisch für das Homeoffice. [Quelle: eigene Darstellung]

5.1.4. Fürsorge für Mitarbeiter

Die Fürsorge für Mitarbeiterinnen gewinnt aus zwei Gründen bei Homeoffice an Bedeutung. Erstens ist hier die Gefahr von Technostress⁷⁵ höher. Technostress meint zum einen technische Schwierigkeiten im Umgang mit komplexen und sich rasch verändernden Kommunikationstechnologien, zum anderen auch das Gefühl, aufgrund der Technologien ständig verbunden und erreichbar sein zu müssen.⁷⁶ Zweitens können durch die Vermischung privater und beruflicher Tätigkeiten im Homeoffice vermehrt Konflikte entstehen.⁷⁷ Vor allem Frauen müssen beim Arbeiten im Homeoffice oftmals parallel private Verpflichtungen erfüllen, sie weiten daher ihre Arbeitszeiten oft aus beziehungsweise verlegen sie auf früh morgens oder spät abends,⁷⁸ was wiederum zu Stress und Überlastung führen kann.⁷⁹ Kapitel 5.4. thematisiert dies ausführlicher in Zusammenhang mit Burnout bzw Burnout-Prophylaxe.

5.2. Unterschiedliche Persönlichkeitstypen und deren Führung im Homeoffice⁸⁰ – Das Big-Five-Modell

Situatives Führen bedeutet ua, auf unterschiedliche Menschen, ihre Stärken und Schwächen und ihre Lebenssituationen Rücksicht zu nehmen. Wir stellen hier ein gut abgesichertes Persönlichkeitsmodell vor, das hier Orientierung geben kann, und diskutieren, worauf man bei der Führung der jeweiligen Typen im Homeoffice achten soll. Meist kennt man seine Mitarbeiterinnen zwar gut, aber durch die Brille eines Persönlichkeits-

⁷⁵ Suh/Lee 2017.

⁷⁶ Lei/Ngai 2014.

⁷⁷ Hill/Ferris/Märtinson 2003.

⁷⁸ Grant/Wallace/Spurgeon 2013.

⁷⁹ Morganson/Major/Oborn/Verive/Heelan 2010.

⁸⁰ An dieser Stelle möchten wir *Katrin Haidinger* unseren Dank aussprechen für wertvolle Hinweise (*Haidinger 2020*).

modells kann die Führungskraft eigene Überlegungen zum jeweils passenden Führungsstil in der spezifischen Situation des Homeoffice besser strukturieren.

Eines der empirisch am besten validierten Modelle ist das Fünf-Faktoren-Modell, die Big Five Theory.⁸¹ Im Rahmen vieler Forschungen wurde festgestellt, dass die wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale nahezu vollständig durch fünf breite, relativ stabile und kulturunabhängige Faktoren erklärt werden können.⁸² Diese Faktoren sind Emotionale Stabilität, Extraversion, Offenheit für Erfahrungen, Soziale Verträglichkeit und Gewissenhaftigkeit.⁸³ Im Folgenden werden Bedeutungen der Faktoren und ihre Auswirkungen für die Führung im Homeoffice beschrieben.

Emotionale Stabilität

Emotionale Stabilität bezieht sich auf den Umgang mit unangenehmen Ereignissen und negativen Emotionen. Emotional stabile Menschen (niedrige Neurotizismus-Werte) beschreiben sich als ruhig, ausgeglichen, gelassen und belastbar, für Menschen mit hoher Neigung zu Neurotizismus gilt jeweils das Gegenteil.

Bedeutung für Homeoffice

Emotional stabile Personen brauchen grundsätzlich weniger Aufmerksamkeit der Führungskraft, sofern gute Rahmenbedingungen, klare Ziele und die erforderliche Kompetenz zur Zielerreichung gegeben sind. Wenn die emotionale Stabilität gering ausgeprägt ist, dann kann ein guter und engmaschiger persönlicher Kontakt mit der Führungskraft wichtig sein. Insbesondere in stressigen Situationen sollte die Führungskraft versuchen, ausgleichend und beruhigend zu wirken. Menschen mit der Neigung zu Neurotizismus haben eher eine negative Einstellung zu Telearbeit, da sie Neuem meist mit Skepsis begegnen.⁸⁴ Diese Mitarbeiterinnen haben eine eher pessimistische Wahrnehmung des Umfelds, auch deswegen sollte die Führungskraft Sicherheit geben und Mut machen. Sie haben auch verstärkt Probleme mit dem Management der Vereinbarkeit von Beruf und Privatem. Hier kann die Führungskraft durch klare Regeln und Vereinbarungen bzgl. Zeitmanagement und Erreichbarkeiten wirksam sein.

Extraversion – Introvertiertheit

Extrovertierte Menschen sind gesellig, aktiv, energisch, heiter und optimistisch. Sie fühlen sich unter Menschen wohl und mögen ein stimulierendes und ereignisreiches Umfeld. Der Gegenpol ist Introvertiertheit. Introvertierte Personen sammeln ihre Energie

81 Remhof 2015.

82 Amelang/Bartussek/Stemmler/Hagemann 2006; Laux 2008; Rammsayer/Weber 2016.

83 McCrae/Costa 2003; Auch in Bezug auf Führung sind diese Merkmale im Rahmen einer Metaanalyse sehr gut erforscht (Judge/Thoresen/Bono/Patton 2001). Dieser Studie zufolge begünstigen Extraversion, Offenheit und emotionale Stabilität sowohl das Erreichen einer Führungsposition als auch den Führungserfolg. Soziale Verträglichkeit spielt zwar für den Führungserfolg eine Rolle, hingegen kaum für die Wahrnehmung als Führungskraft in ad-hoc-Gruppen. Dass einfühlsame, hilfsbereite und kooperative Menschen im Rennen um eine Führungsposition gegenüber kompetitiven „Ellbogentechnikern“ keinen Vorteil haben, überrascht nicht. Im langfristigen Umgang mit den Mitarbeitern – so die Metaanalyse – zahlen sich diese Attribute hingegen aus. Umgekehrt verhält es sich bei Gewissenhaftigkeit. Diese trägt deutlicher zur Erlangung einer Führungsposition bei als zum Erfolg in dieser Position. Effektive Führung hängt anscheinend also nicht so sehr davon ab, Aufgaben möglichst genau und sorgfältig bis zur Perfektion selbst zu erledigen (Simsa/Steyrer 2013).

84 Clark/Karau/Michalisin 2012.

durch eigene Ideen und Gedanken.⁸⁵ Sie sind reserviert, zurückhaltend, schüchtern und am liebsten unabhängig.⁸⁶ Sie bevorzugen beim Arbeiten Ruhe, wodurch sie lieber allein arbeiten, und präferieren schriftliche Kommunikation über persönliche.⁸⁷

Im Gegensatz zu Introvertierten genießen extrovertierte Menschen es, sich mit Mitmenschen auszutauschen. Sie stehen der Außenwelt offen gegenüber und steigern ihre Energie durch den Kontakt mit Mitmenschen.⁸⁸ Sie präferieren persönliche Kommunikation über die schriftliche Kommunikation.

Bedeutung für Arbeit im Homeoffice

Clark, Karau und Michalisin⁸⁹ haben erhoben, dass extrovertierte Menschen weniger zufrieden mit Homeoffice sind, sie schätzen das traditionelle Arbeitsumfeld, wo sie täglich mehr Kontakte pflegen können. Weiters gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen Extraversion und Cyberloafing, also der privaten Nutzung des Internets während der Arbeitszeit.⁹⁰ – Extrovertierte stillen ihr Bedürfnis nach sozialen Interaktionen vermehrt mittels intensiver Nutzung sozialer Medien oder anderer Entertainmentseiten. Gleichzeitig gelingt es ihnen aber auch relativ leicht, über das Internet Kontakte zu pflegen oder aufzubauen. Dennoch kann es notwendig sein, zu extrovertierten Mitarbeitern besonders enge Kommunikation zu halten, da die soziale Isolation im Homeoffice für sie eine besondere Herausforderung darstellt. Dabei ist auch ein Fokus auf außerberufliche Themen wichtiger als bei introvertierten Personen.⁹¹

Aufgrund der Bevorzugung der persönlichen Kommunikation sollten Führungskräfte bei Mitarbeiterinnen mit einer ausgeprägten Extraversion weniger schriftlich und mehr über Telefon oder Videokonferenztools kommunizieren. Um zusätzlich auch die Aufrechterhaltung des Austauschs mit Kollegen sicherzustellen, bieten sich neben Collaboration Tools regelmäßige virtuelle informelle Meetings, wie ein gemeinsames freiwilliges Mittagessen, an.

Introvertierte Personen fühlen sich eher wohl im Homeoffice. Wenn für die Arbeit Kontakt erforderlich ist, dann kann es allerdings negativ sein, wenn sie sich noch mehr als sonst zurückziehen. Sofern die arbeitsbezogenen Bedingungen und die Kommunikation sichergestellt sind, brauchen sie aber tendenziell weniger Aufmerksamkeit der Führungskraft.

Offenheit für Erfahrungen

Personen mit ausgeprägter Offenheit beschreiben sich als wissbegierig, fantasievoll, kreativ, experimentierfreudig und unkonventionell. Sie mögen Abwechslung und Neues. Bei geringer Offenheit besteht weniger Interesse an Neuem und an intellektueller Stimulation.

85 Hannay 2016.

86 Rothmann/Coetzer 2003.

87 Hannay 2016.

88 Hannay 2016.

89 Clark/Karau/Michalisin 2012.

90 Varghese/Barber 2017.

91 Haidinger 2020.

Bedeutung für Arbeit im Homeoffice

Insbesondere, wenn die Arbeit im Homeoffice Neuland für die Person darstellt, ist die Tendenz zu Offenheit günstig, impliziert sie doch eine leichtere Anpassung an neue Situationen oder auch neue Technologien und Freude am Lernen.

Personen mit weniger Offenheit brauchen besondere Unterstützung bei der Anwendung neuer Technologien bzw neuer Arbeitsprozesse im Homeoffice, dies kann zum Teil über die Führungskraft erfolgen, zum Teil aber auch über Coaching, Mentoring oder Weiterbildung.

Soziale Verträglichkeit

Zentrale Merkmale von verträglichen Menschen sind Altruismus, Harmoniebedürfnis, Hilfsbereitschaft und Vertrauen. Ihr Umgang mit anderen ist von Verständnis, Wohlwollen und Einfühlungsvermögen gekennzeichnet. Unverträgliche Personen zeigen sich hingegen egozentrisch, wenig kooperativ, eher konkurrierend, konfliktfreudig und skeptisch, sie widersetzen sich häufig Regeln. Wo Teamarbeit oder allgemein soziale Interaktion gefragt sind, sind verträgliche Personen erfolgreicher.⁹²

Bedeutung für Arbeit im Homeoffice

Das Vertrauen, das sozial verträgliche Menschen anderen entgegenbringen, ist in virtuellen Teams und auch bei anderer Kooperation auf Distanz besonders wichtig, da hier der persönliche Austausch geringer ist. Mitarbeiter mit geringer Verträglichkeit hingegen betreiben aufgrund der Tendenz, gerne Regeln zu brechen, vermehrt Cyberloafing.⁹³ Sie lassen sich stärker von der Arbeit ablenken als verträgliche Menschen. In diesem Zusammenhang ist auch eine zu geringe Konnektivität, also zu wenig Kontakt und Austausch mit anderen wahrscheinlich. Bei diesen Mitarbeiterinnen ist die klare Formulierung von Zielen und deren Überprüfung sowie auch regelmäßiges und deutliches Feedback essenziell.

Gewissenhaftigkeit

Dies bezieht sich auf die Planung und Selbstdisziplin bei der Durchführung von Aufgaben. Gewissenhafte Menschen beschreiben sich als fleißig, diszipliniert, ehrgeizig, zuverlässig, pünktlich und ordentlich. Sie zeigen eine stark ausgeprägte Leistungsorientierung, Planungs- und Organisationsfähigkeit,⁹⁴ sind produktiver als weniger gewissenhafte Personen und verfügen über eine hohe intrinsische Motivation.⁹⁵ Sie können aber auch zu Perfektionismus und Workaholic-Verhalten neigen. Menschen mit geringer Ausprägung der Gewissenhaftigkeit sind unzuverlässig, chaotisch und inkonsequent in ihrer Arbeitsweise, verfolgen Ziele mit wenig Engagement und zeigen ein gleichgültiges Verhalten.⁹⁶ Sie lassen sich außerdem leicht durch äußere Reize ablenken.⁹⁷

92 Peeters/Tuijl/Rutte/Reymen 2006; Rothmann/Coetzer 2003.

93 Peeters/Tuijl/Rutte/Reymen 2006.

94 Rothmann/Coetzer 2003.

95 Krishnan/Lim/Thompson 2010.

96 Lang 2009; Remhof 2015; Rothfuß 2017.

97 Rothfuß 2017.

Bedeutung für Homeoffice

Gewissenhafte Menschen brauchen tendenziell Schutz, wenig Gewissenhafte eher Kontrolle. *Witt* und *Carlson*⁹⁸ gehen davon aus, dass gewissenhafte Mitarbeiter aufgrund ihrer Organisationsfähigkeit berufliche und private Verpflichtungen grundsätzlich besser vereinbaren können als weniger gewissenhafte. Sie sind aufgrund ihrer Fähigkeiten zu gutem Zeitmanagement und ihrer Selbstdisziplin tendenziell eher geeignet für das Homeoffice. Ist das Merkmal zu stark ausgeprägt, kann aber die Erreichung einer Work-Life-Balance im Homeoffice besonders schwierig werden. Zusätzlich ist bei gewissenhaften Personen die Gefahr beruflicher Isolation besonders ausgeprägt. Auch aus anderen Gründen kann im Homeoffice der Schutz dieser Mitarbeiterinnen eine besonders wichtige Aufgabe der Führungskraft werden: Nachdem Leistungsüberprüfung und direktes Feedback im Homeoffice erschwert sind, könnten gewissenhafte Arbeitnehmer verstärkt versuchen, die Führungskraft auf ihre Leistung aufmerksam zu machen, zB durch ständige Erreichbarkeit oder zusätzliche Arbeitsstunden.⁹⁹ Hyper-Konnektivität und der damit verbundene Technostress können zu Überlastung führen. Wichtig ist daher die Formulierung klarer Regeln der (Nicht-)Erreichbarkeit, also auch Vereinbarungen dazu, wann Mitarbeiter kontaktiert werden dürfen und wann nicht. Auch die klare Vereinbarung realistischer Ziele über konstruktives Feedback (zeigen, dass die Arbeitsleistung bemerkt und geschätzt wird) kann Überarbeitung verhindern.

Bei wenig gewissenhaften Personen kann die Aufgabe der Kontrolle im Homeoffice stärker zum Thema werden. Tendenziell stellen ungewissenhafte Personen die gleichen Herausforderungen für die Führung dar wie unverträgliche Mitarbeiter – so sind Cyberloafing und andere Ablenkungen eher ein Thema. Dies bedeutet auch hier die Notwendigkeit der besonders klaren Zielsetzung und Kontrolle.

98 *Witt/Carlson* 2006.

99 *Church* 2015.