
Was Führung mit Präsentismus zu tun hat
Im Rahmen des Seminars WOTD im HS 2020
Termin 6 – 24.06.2020

Dr. phil. Nicola Jacobshagen

Thema 1: Führung als Führungsperson

> „Kommandieren, Kontrollieren, Korrigieren“

???

- *Unmittelbare*
- *Absichtliche*
- *Zielbezogene*

Einflussnahme

Führung

Definitionen

- > „...the process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it,
- > and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives“

(Yukl, 2006, p. 8)

„...the influential increment over and above mechanical compliance with the routine directives of the organization“

(Katz & Kahn, 1978, p. 528)

Führungskräfte

- > Analysieren sorgfältig
- > Entwickeln langfristige Strategien und planen kurzzeitig
- > Orchestrieren und delegieren optimal
- > Teilen sich ihre Arbeit selbständig und autonom ein
- > Sitzen konzentriert in ihrem Büro und sind bereit, mit den unregelmässig auftretenden Problemen rasch fertig zu werden

SCHÖN WÄR'S

Führungskräfte

- > Arbeiten oft 50+ Stunden
- > Denken auch zu Hause über die Arbeit nach
- > Sind oft permanent überlastet
- > Werden dauernd um Informationen, Hilfe, Unterstützung, Autorisieren angegangen - von Vorgesetzten, Gleichgestellten, Untergebenen und Personen ausserhalb der Organisation
- > Werden oft unterbrochen

Führungskräfte

- Machen viele sehr kurze Aktivitäten pro Tag
 - Oft ca. 2 Minuten
 - Mehr als 50% weniger als 9 Minuten
 - Nur 30% mehr als 1 Stunde
- Haben viele sehr verschiedene Aktivitäten
- Müssen vieles parallel machen
- Machen Wichtiges und Triviales unmittelbar nebeneinander
- Können weit weniger als vermutet planen und reflektieren

Führungskräfte

- Können weit weniger als vermutet planen und reflektieren
 - Unterbrechungen
 - Notfälle und Katastrophen
 - Administration
 - ‚Nächstliegende‘, dringende Probleme

Quellen von Autorität

- Legitime Macht
- Belohnungsmacht
- Bestrafungsmacht

Positionsmacht

- Experten-Autorität
- Persönliche Autorität
Beliebtheit, persönliche
Akzeptanz

Persönliche Macht

Führung und Macht

„Optimale Führungskräfte stützen sich sowohl auf Positionsmacht wie auf persönliche Macht, und sie tun dies auf subtile und selbstverständliche Art.

Dabei vermeiden sie die Betonung von Statusunterschieden und die Bedrohung des Selbstwertes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter."

Führungskräfte

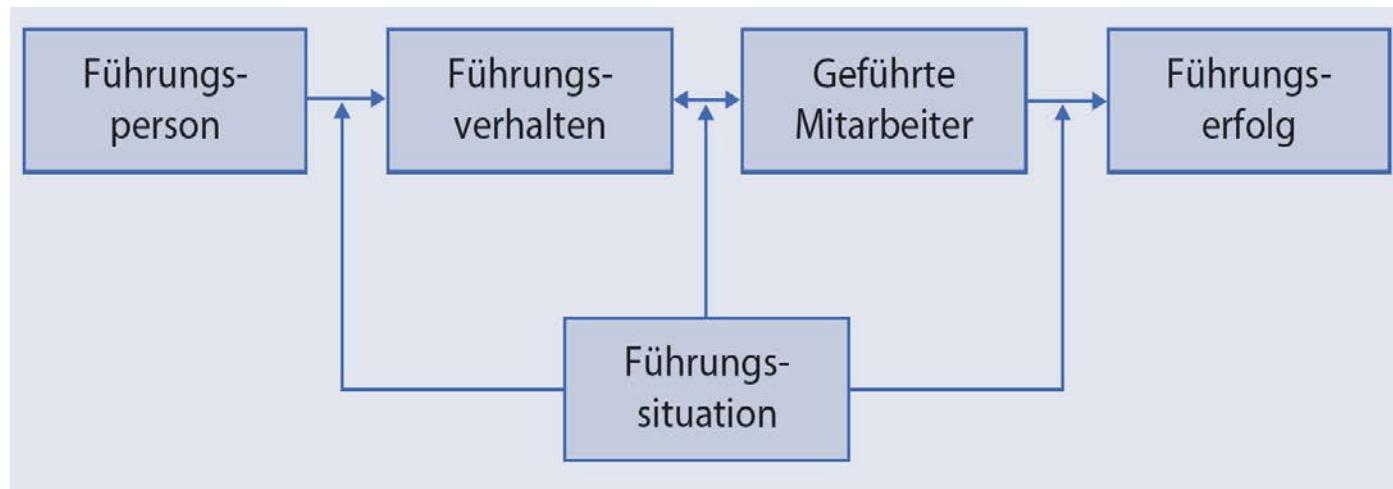
Generell betrachtet geht es Führungskräften vergleichsweise gut

- Denn:
 - Sie haben viele Ressourcen, die ihnen gegen Stressoren helfen (z.B. Delegieren)
 - Gutes Copingverhalten durch Erfahrung

Spezielle Probleme von Führungskräften (Beispiele)

- Bosses Illusion (als Führungskraft glaubt man, dass man weiss, was in seinem Team passiert, das ist aber oftmals nicht der Fall)
 - Group Think (echte soziale Unterstützung?)
 - Scheidungsraten
 - Kardiovaskuläre Erkrankungen (chronischer Stress)
-

Rahmenmodell der Führung

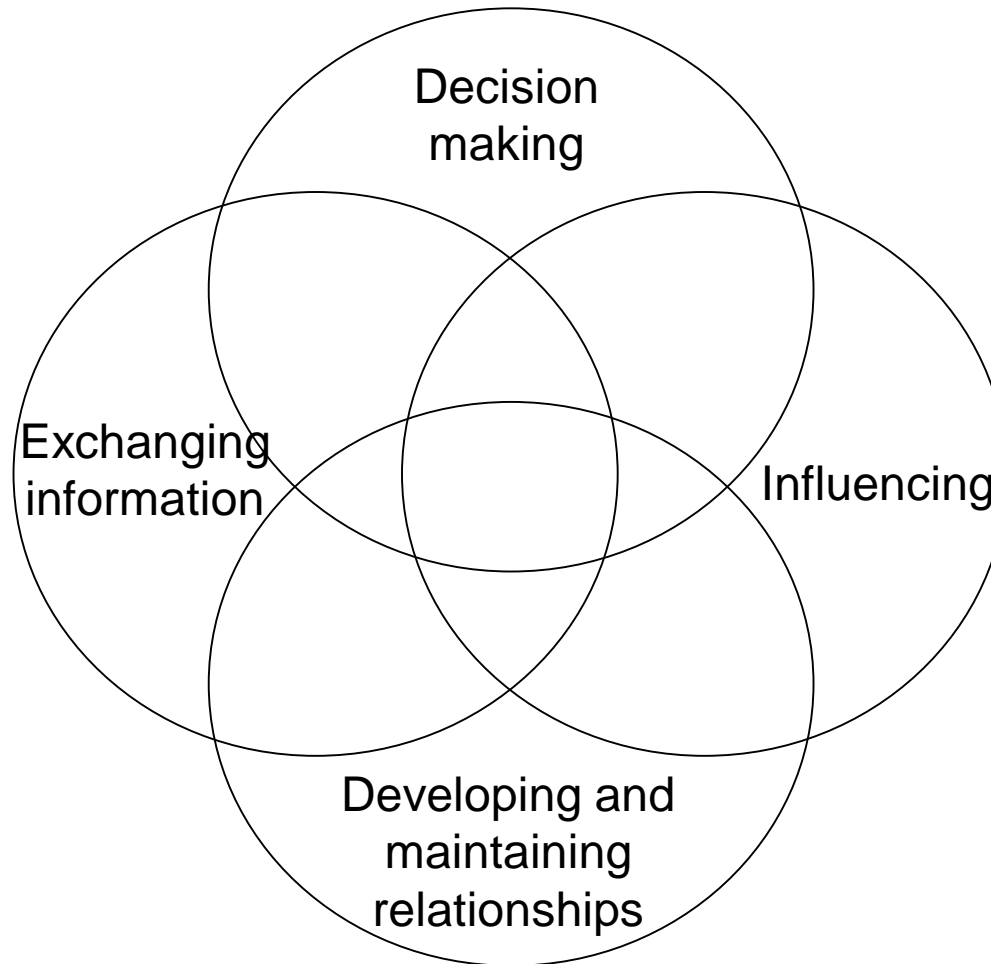


Ein Rahmenmodell der Führung (Nerdinger, 2011)

Four Primary Processes in Managing

Decision Making	Influencing	Building Relationships	Exchanging Information
Planning and Organizing	Motivating and inspiring	Supporting	Informing
Problem solving	Recognizing	Developing and mentoring	Clarifying roles and objectives
Consulting	Rewarding	Managing conflict and team building	Monitoring
Delegating		Networking	

Four Primary Processes in Managing



Führung: Die Person

Der Zusammenhang zwischen Führung und einer Reihe von Persönlichkeitsmerkmalen

Merkmal	Korrelation mit Führung		Durchschnitt	Zahl der Studien
	Höchster Wert	Niedrigster Wert		
Intelligenz	.90	-.14	.26	15
Schulleistung	.39	-.27	.16	8
Alter	.71	-.32	.32	10
Grösse	.71	-.13	.35	7
Gewicht	.52	-.04	.26	6
Soz. Geschick	.98	+.10	.50	8
Beliebtheit	.82	+.23	.60	5

Merkmale von guten Führungskräften

1. Fähigkeiten

- > Technisch (v.a. auf niedrigeren Ebenen)
- > Konzeptionell (Intelligenz)
- > Interpersonell

2. Motive

- > Machtmotiv, aber: Sozialisiert
- > Leistungsmotiv (mittleres Niveau)
- > Affiliationsmotiv (mittleres bis tiefes Niveau)

Merkmale von guten Führungskräften

3. Eigenschaften

- > Energie
- > Selbstvertrauen / interne Kontrollüberzeugung
- > Emotionale Stabilität, nicht narzisstisch, nicht defensiv
- > Anpackend (moderne Terminologie: Handlungsorientiert)
- > Integrität

Führung: Verhaltensweisen

Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung

Aufgabenorientierung

- Ziele setzen und kontrollieren
- Probleme strukturieren
- Hilfe beim Planen
- Fachliche Anregungen und Unterstützung geben
- Auf Termine, Leistung und Qualität achten

Mitarbeiterorientierung

- Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen
- Gespür für Konflikte, Stimmungen, Probleme
- Kontakt zu und unter MitarbeiterInnen fördern
- Gutes Klima aufbauen
- Sich hinter MitarbeiterInnen stellen

Führung: Situation

Cognitive Resources Theory

Fiedler & Garcia

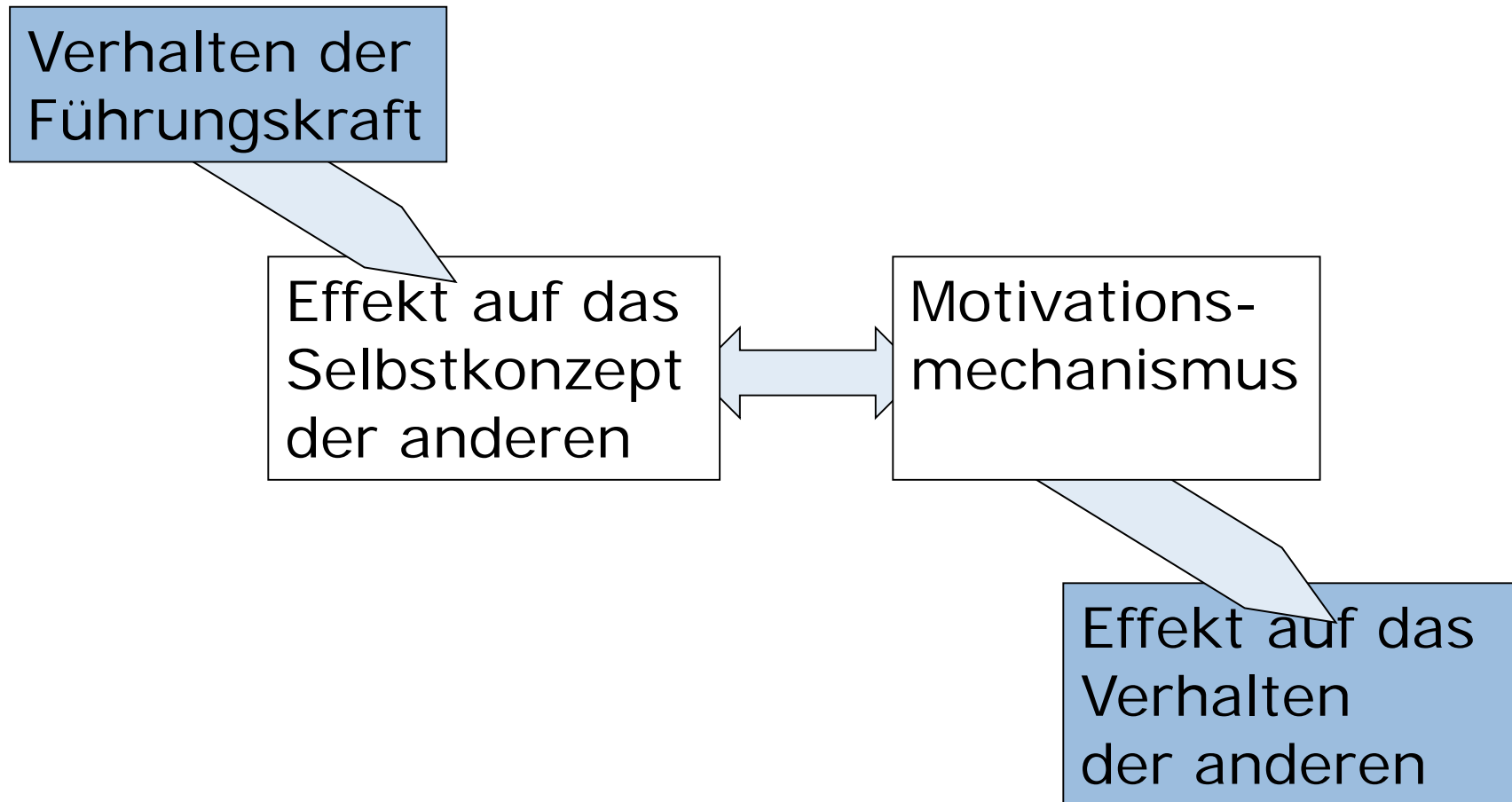
Führungskräfte profitieren

- > von Intelligenz
 aber nur in stressfreien Situationen
- > von Erfahrung
 speziell in Stress-Situationen

Voraussetzung für Wirksamkeit:

- > Direktive Führung
- > MitarbeiterInnen, die Führung benötigen

Das Charisma-Modell der Führung



Das Charisma-Modell der Führung

Verhalten der
Führungskraft

Eff
Se
der

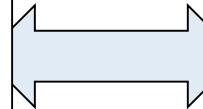
- Entwickelt Vision
- Kommuniziert hohe Erwartungen
- Strahlt Selbstvertrauen aus und Vertrauen in die Realisierbarkeit der Vision
- Ist Rollenmodell für Werte, Eigenschaften, Überzeugungen, Verhalten

Das Charisma

- Erhöht die Motivation
- Möglichkeit zur Identifikation mit Führungsperson und Vision
- Kann Selbstvertrauen und Selbstwirksamkeitsüberzeugung fördern

Verhalten der
Führungskraft

Effekt auf das
Selbstkonzept
der anderen



Motivations-
mechanismus

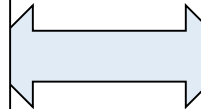
Effekt auf das
Verhalten
der anderen

Da Motivation

- Die Vision wird zu einer intrinsischen
- Höhere Erwartungen an die Leistung
- Überzeugung, dass die Vision verwirklicht werden kann
- Gemeinsames Ziel wird auch persönlich wichtig

Ver
Füh

Effekt auf das
Selbstkonzept
der anderen



Motivations-
mechanismus

Effekt auf das
Verhalten
der anderen

Das Charisma-Modell der Führung

- Einsatz für Führungskraft und Ziel
- Bindung an die Organisation
- Aufgabe wird als sinnvoller wahrgenommen
- Zufriedenheit ist grösser
- Aufopferndes Verhalten

Selbstkonzept
der anderen

Charisma

Effekt auf das
Verhalten
der anderen

Führung: Eigenschaften / Verhaltensstile / Situation ⁽³⁾

FAZIT:

- Flexibles und situationsangepasstes Handeln ist seinerseits u.a. von relativ stabilen Eigenschaften abhängig
- Auswahl auf Grund von Eigenschaften ist sinnvoll
- Gute Analyse von Situationen und kompetentes Handeln ergeben sich aber nicht automatisch daraus, sondern müssen u.U. geschult werden

Thema 2: Präsentismus

Definition

«Prinzipiell wird unter Präsentismus das Verhalten von Personen verstanden, trotz Krankheit zur Arbeit zu gehen. Im Verlaufe der Zeit haben sich zwei Forschungsstränge etabliert, einerseits der europäische Ansatz, der sich auf die Ursachen und Einflussfaktoren konzentriert. Der amerikanische Ansatz untersucht andererseits vor allem den Einfluss chronischer Krankheiten auf die Arbeitsproduktivität und den damit verbundenen Produktions- bzw. Wertschöpfungsverlust.

(..)

Grundsätzlich zeigt sich, dass das Erscheinen am Arbeitsplatz trotz körperlicher oder psychischer Beeinträchtigung wegen seiner Verbreitung und seinen möglichen langfristigen Konsequenzen ein nicht zu unterschätzendes Problem für eine Volkswirtschaft darstellt.»

Was hat Führung mit Präsentismus zu tun?

Kurze Diskussion im Zweierteam / Plenum

Aufgabe

1. Warum gehen Menschen ***nicht zur Arbeit?***

Bitte benennen Sie Gründe

Diskussion im Plenum

2. Warum gehen Menschen zur Arbeit, obwohl Sie ***nicht müssten?***

Bitte benennen Sie Gründe

Diskussion im Plenum

3. Warum gehen Menschen zur Arbeit, obwohl Sie ***nicht sollten?***

Bitte benennen Sie Gründe

Diskussion im Plenum

Was hat Führung mit Präsentismus zu tun?

1) Vorbildfunktion einer Führungskraft

Aufgabe 3

> **Bitte notieren Sie eine Situation, in der Sie für Ihre Mitarbeitenden ersichtlich krank zur Arbeit gegangen sind**

1. Beispiel Nicola Jacobshagen
 2. Beispiele von Ihnen?
-

Was hat Führung mit Präsentismus zu tun?

- 1) Vorbildfunktion einer Führungskraft
- 2) Machtposition einer Führungskraft

Präsentismus und Führung

Fazit:

- Führungskräfte sollten sich bewusst sein, dass Sie aufgrund ihrer Vorbildfunktion und ihrer Machtfunktion eventuell Präsentismus begünstigen
- Die Forschung zeigt (erste Analysen – da im Vergleich ein eher junges Konzept), dass wenn Mitarbeitende krank sind und dennoch zur Arbeit gehen, diese das Unternehmen mehr als doppelt soviel kostet, als wenn sie Zuhause geblieben wären

(weitere Studien, die zeigen, dass es bis zu das Vierfache kostet)

Wichtiger Bericht

Forschungsinstitut für Arbeit
und Arbeitsrecht



Universität St.Gallen

Fred Henneberger / Michael Gämperli

Präsentismus: Ein kurzer Überblick über die ökonomische Relevanz eines verbreiteten Phänomens

Nr. 129 der Reihe DISKUSSIONSPAPIERE des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitsrecht an der Universität St. Gallen
St. Gallen, September 2014

Für Rückfragen, Infos etc.

Nicola Jacobshagen, Psychologin Dr. phil.
Mittelstrasse 58
3012 Bern

Tel: +41 - (0) 79 - 329 49 89

E-Mail: info@jacobshagen.ch

E-Mail: nicola.jacobshagen@hsg.ch

E-Mail: nicola.jacobshagen@psy.unibe.ch

Web: www.jacobshagen.ch
