

## Tool Beschreibung © Situative Personalführung <sup>BHE</sup>

### Inhaltsverzeichnis

#### Tool Beschreibung

Beschreibung des Tools 9-100-01 © Situative Personalführung <sup>BHE</sup> 2

© **Situative Personalführung** <sup>B-HE</sup> 3

#### Beschreibung der situativen Führungsmodelle

© Situatives Führen mit Zielen, unstrukturierte Aufgabe: Modell Z 4

© Situatives Führen mit Zielen, strukturierte Aufgabe: Modell D 5

© Situatives Führen mit Merkmalen: Modell M 5

© Situatives Führen bei Problemstellung: Modell P 5

© Situative Team-Führung mit Zielen: Modell T 5

#### Personalentwicklung

Personalentwicklung mittels Änderung des Führungsvorschlags 6

Motivationale Eigenschaften der situativen Personalführung 7

## Tool Beschreibung 9-100-01 © Situative Personalführung <sup>BHE</sup>

**Zielbenutzer/innen:** Führungskräfte, die erfolgreich situativ Führen (31 verschiedene Führungsmethoden) und vorhandene Personal-Ressourcen optimal nutzen möchten.

Das Tool eignet sich besonders für Führungskräfte, die je nach

- Aufgabenstruktur,
- Fähigkeit des Mitarbeiters und
- Motivation des Mitarbeiters

eine systematische und wirkungsvolle Personalführung anstreben.

**Ziele des Tools:**

Die Ziele des Tools sind,

- mittels Evaluierung der Personalfähigkeit und der Personalmotivation eine auf die Person abgestimmte Führungstaktik zu bestimmen,
- verfügbare Personal-Ressourcen bestmöglichst einzusetzen,
- die Führungskraft in ihrer Führungsaufgabe zu entlasten und den Führungserfolg zu erhöhen,
- durch Änderung der Führungsmethodik gezielte Personalentwicklung zu betreiben,
- aus den Mitarbeitern motivierte, selbständige und leistungsstarke Mitunternehmer zu machen.

**Instrumente:**

Das Tool *situative Personalführung* basiert auf fünf Modellgrundlagen:

1. Modell Z: Situatives Führen mit Zielen (bei **un**strukturierte Aufgabe).
2. Modell D: Situatives Führen mit Zielen (bei strukturierter Aufgabe).
3. Modell M: Situatives Führen mit Aufgabenmerkmalen.
4. Modell P: Situatives Führen bei Problemstellung.
5. Modell T: Situative Team-Führung.

Das Tool *situative Personalführung* enthält total **31 verschiedene, detailliert beschriebene Führungsmethoden**, abgestimmt auf die Aufgabenstruktur, die Personalmotivation und -fähigkeit, die sich im einzelnen wie folgt aufteilen:

- Modell Z: 8 detailliert beschriebene situative Führungsanleitungen.
- Modell D: 5 detailliert beschriebene situative Führungsanleitungen.
- Modell M: 5 detailliert beschriebene situative Führungsanleitungen.
- Modell P: 5 detailliert beschriebene situative Führungsanleitungen.
- Modell T: 8 detailliert beschriebene situative Führungsanleitungen.
  
- 5 Personalentwicklungs-Tabellen, woraus die Führungskraft (je nach Personalmotivation und -fähigkeit) gezielt Personalentwicklung in der Linie betreiben kann.
  
- 20 Führungsvorlagen für 20 Mitarbeiter/innen.
- Portfolio P-9-01: Motivation versus Fähigkeit / gesamte Organisationseinheit.
- Portfolio P-9-02: Motivation versus Fähigkeit / pro Mitarbeiter.

**Kapazität:**

Die Kapazität des Tools beträgt total

- 20 Mitarbeitende (1 Team).

**Anleitung:**

Anleitung zu diesem Tool finden Sie hier auf diesen Seiten und im Tool selbst, wenn Sie auf die Hauptseite auf **Allgemein / diese Vorlage speichern und einrichten** gehen.

## © Situative Personalführung <sup>BHE</sup>

Die „Situative Personalführung“ ermöglicht der Führungskraft, je nach Aufgabenstruktur, Fähigkeit und Motivation des Mitarbeiters, situationsgerecht zu Führen.

Die Bestimmung, welches Führungsmodell (Z, D, M, P oder T) und welcher Führungsvorschlag in welcher Situation zum Einsatz kommen, erfolgt in drei Schritten:

1. *Ermittlung der Aufgabenstruktur.* Sie kennzeichnet inwiefern die Aufgabe strukturiert ist und Abläufe und Prozesse vorhanden sind.
2. *Ermittlung der Mitarbeiterfähigkeit und -motivation.*
3. *Wahl des Führungsvorschlags.*

**Die einzelnen Schritte sind im Tool selbst beschrieben.**

### Die 31 verschiedenen Führungsvorschläge beinhalten grundsätzlich 3 Faktoren:

1. **Die Zielübertragungs-Art:** Je nach Fähigkeit und Motivation des Mitarbeiters hat es drei Zielübertragungsarten:
  - *Zielvorgabe:* Das Ziel wird ohne erhebliches Mitspracherecht dem Zielempfänger übertragen, sprich vorgegeben.
  - *Zielvereinbarung:* Hier vereinbaren Zielgeber und Zielempfänger im Dialog die zu realisierenden Ziele. Zielgeber und Zielempfänger geben ihre Zielvorstellung bekannt, diskutieren sie und treffen dann im Konsens die Zielvereinbarung.
  - *Ziel selbstbestimmung:* Der Zielempfänger bestimmt hier (in Übereinstimmung mit den übergeordneten Zielen) die zu realisierenden Ziele selbst.

Unter Zielempfänger wir hier eine Abteilung, ein Team oder ein Unternehmensmitglied (Manager, Linienvorgesetzter, Projektleiter, Fachkraft etc.) verstanden.
2. **Der Führungsstil:** Der Führungsstil reicht vom aufgabenbezogenen, autoritären Verhalten der Führungskraft bis hin zum mitarbeiterorientierten, partnerschaftlichen Verhalten der Führungskraft.
3. **Die Fähigkeit und Motivation des Mitarbeiters (oder der Gruppe):** Beschreibt das Ausmass, inwieweit der Mitarbeiter oder die Gruppe fähig und motiviert ist, das Ziel zu erreichen, die Aufgabe zu erfüllen.

Fähigkeit und Motivation des Mitarbeiters (oder der Gruppe) sind ausschliesslich in Bezug auf eine bestimmte auszuführende Aufgaben zu sehen. Fähigkeit und Motivation können stets nur in Verbindung mit einer konkreten Aufgabe gesehen werden.

Ein Individuum oder eine Gruppe an sich ist nicht umfassend fähig & motiviert oder unfähig & unmotiviert. Menschen zeigen vielmehr verschiedene Facetten, je nachdem wie das Ziel, die Funktion oder die Aufgabe aussieht, die sie durch ihren Einsatz erfüllen müssen. Die Fragestellung lautet deshalb immer: Fähig und motiviert wozu, für welche konkrete Aufgabenstellung?

## Beschreibung der situativen Führungsmodelle

### © **Situatives Führen mit Zielen** <sup>BHE</sup> bei unstrukturierter Aufgabe: **Modell Z**

Das rechts abgebildete Modell Z ist für die situative Führung mit Zielen bei unstrukturierter Aufgabe gedacht. Es enthält 8 verschiedene Führungsvorschläge.

Merkmale unstrukturierter Aufgaben:

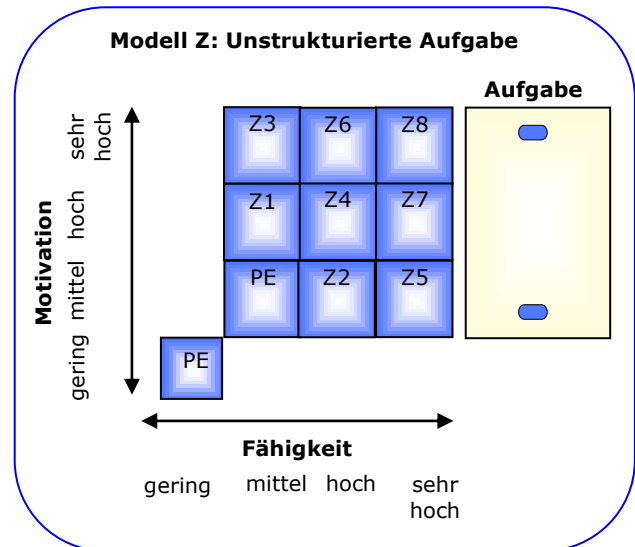
- Meistens sind nur Start und Ziel bestimmt
- Weisen Einmalcharakter auf, z.B. Projektarbeiten
- Mittel und Verfahren sind weitgehend unbestimmt
- Lösungen und Vorgehensweisen sind vorwiegend zu bestimmen

Jedes Quadrat von Z1 bis Z8 enthält einen anderen Führungsvorschlag. Die verschiedenen Führungsvorschläge erscheinen durch Klicken auf das entsprechende Quadrat.

#### *Personaleinführung*

Die Quadrate Z1 und Z2 eignen sich auch für die Personaleinführung.

Mitarbeiter/innen die in die Quadrate PE fallen, sind ein Fall für die Personalentwicklung oder werden erst gar nicht für die Aufgabe in Betracht gezogen.



© Buda – Human Evolution

### © **Situatives Führen mit Zielen** <sup>BHE</sup> bei unstrukturierter Aufgabe: Modell D

Das rechts abgebildete Modell D ist für die situative Führung mit Zielen bei strukturierter Aufgabe gedacht.

Merkmale strukturierter Aufgaben:

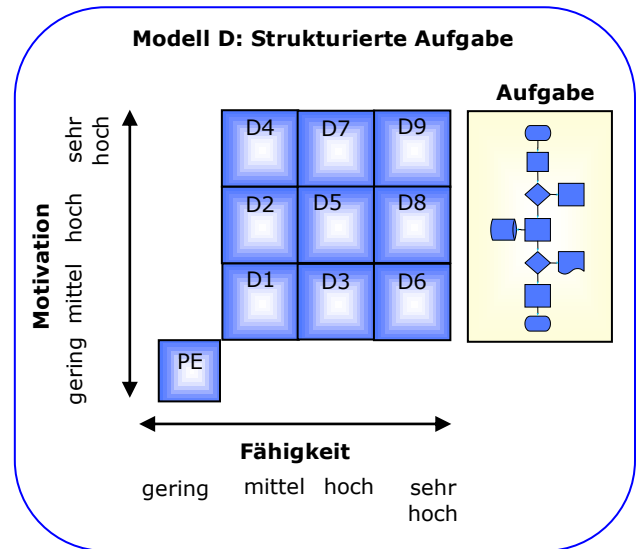
- Standardisierte Arbeitsabläufe
- Wiederkehrende Aufgaben
- Mittel und Verfahren sind weitgehend bestimmt
- Lösungen sind bekannt

Jedes Quadrat von D1 bis D9 enthält einen anderen Führungsvorschlag. Die verschiedenen Führungsvorschläge erscheinen durch Klicken auf das entsprechende Quadrat.

#### *Personaleinführung*

Die Quadrate D1 bis D4 eignen sich auch für die Personaleinführung.

Mitarbeiter/innen die in das Quadrat PE fallen, sind ein Fall für die Personalentwicklung oder werden erst gar nicht für die Aufgabe in Betracht gezogen.



© Buda – Human Evolution

Gegenüber dem Modell Z hat Modell D de facto nur fünf Führungsvorschläge, weil eine feinere Abstimmung keinen grossen Sinn mehr macht.

## Weitere Führungsmodelle

Zur Bewältigung der Führungsaufgabe stehen Ihnen noch drei weitere situative Führungsmodelle zur Verfügung. Der Aufbau der unten genannten Modelle ist der gleiche wie in den Modellen Z und D.

- **Modell M: *Situatives Führen mit Merkmalen***. Eignet sich besonders, wenn Aufgaben nicht mit messbaren Zielkriterien versehen werden können und nur spezifische Aufgabenmerkmale vorhanden sind. Für Einzelpersonen und Teams. Es enthält 5 verschiedene Führungsvorschläge.
- **Modell P: *Situatives Führen bei Problemstellung***. Eignet sich besonders, wenn statt einer Aufgabe oder einem Ziel ein zu lösendes Problem vorliegt. Für Einzelpersonen und Teams. Es enthält 5 verschiedene Führungsvorschläge.
- **Modell T: *Situative Team-Führung mit Zielen***. Eignet sich besonders, beim Führen von Teams mit Zielen. Es enthält 8 verschiedene Führungsvorschläge.

## Personalentwicklung mittels Änderung des Führungsvorschlags

Erfüllt der Mitarbeiter die Anforderung des jeweiligen Führungsvorschlags, bzw. lässt der angewandte Führungsvorschlag keine weitere Fähigkeits- und Motivationsentwicklung zu, kann die Führungskraft mittels Wahl eines anderen Führungsvorschlags den Mitarbeiter weiter entwickeln und zugleich motivieren.

Tabellen der Personalentwicklung und Steigerung der Motivation.

### Modell Z

Momentaner Entwicklungsstand / momentaner Führungsvorschlag	Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7
Mögliche Entwicklungsmaßnahme	Z3	Z4	Z4	Z6	Z7	Z8	Z8

### Modell D

Momentaner Entwicklungsstand / momentaner Führungsvorschlag	D1	D2+D4	D3+D6	D5+D7
Mögliche Entwicklungsmaßnahme	D2+D4	D5+D7	D5+D7	D8+D9

### Modell M

Momentaner Entwicklungsstand / momentaner Führungsvorschlag	M1	M2+M4	M3+M6	M5+M7
Mögliche Entwicklungsmaßnahme	M2+M4	M5+M7	M5+M7	M8+M9

### Modell P

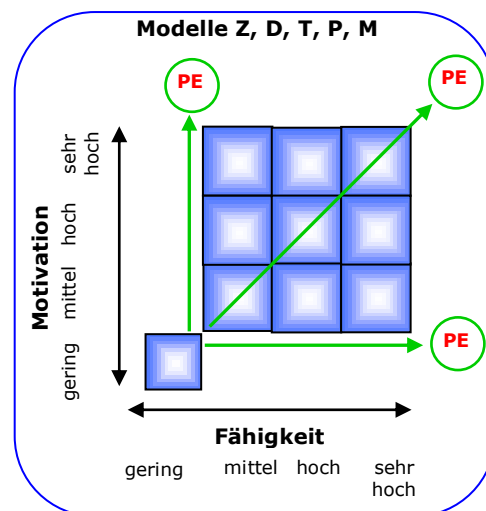
Momentaner Entwicklungsstand / momentaner Führungsvorschlag	P1	P2+P4	P3+P6	P5+P7
Mögliche Entwicklungsmaßnahme	P2+P4	P5+P7	P5+P7	P8+P9

### Modell T

Momentaner Entwicklungsstand / momentaner Führungsvorschlag	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
Mögliche Entwicklungsmaßnahme	T2	T5	T4	T7	T8	T7	T8

Generell gilt für alle Führungsmodelle, dass die Personalentwicklung durch die horizontale, vertikale oder diagonale Verschiebung des Führungsvorschlags stattfinden kann.

**PE** = Personalentwicklung



## Motivationale Eigenschaften der situativen Personalführung

Die situative Personalführung berücksichtigt auch die Mitarbeiterbedürfnisse und baut sie in die verschiedenen Führungsvorschläge ein.

Die Grafik soll nur als Grobraster dienen. Um Mitarbeiterbedürfnisse und Mitarbeitermotivation tatsächlich zu evaluieren, müssen sie, z.B. mittels Mitarbeiterumfrage, erhoben werden.

### Beispiel Modell Z und Modell D

Führungsvariablen Motivatoren Bedürfnisse	Z1 D2 D4	Z2	Z3	Z4 D5 D7	Z5 D3 D6	Z6	Z7 D8 D9	Z8	
Nach Sicherheit	+++	+	++++	++++	++	++++	++++	+	Intrinsische Motivation
Nach Unterstützung	++++	+++	++++	+++	+	++++	++++	+	
Nach Freude an der Arbeit	++++	++	++++	++++	++	++++	++++	++++	
Nach Anerkennung	++++	++	++++	++++	++++	++++	+++	++++	
Nach Herausforderung	++	+++	++++	++++	++++	++++	+++	++++	
Nach Lernen, berufliche Weiterentwicklung	+++	++	++++	+++	++++	++++	++++	++++	
Nach Gestaltungsfreiheit	++	++	+++	+++	+++	++++	+++	++++	
Nach Autonomie	++	++	++	+++	+++	++++	+++	++++	
<b>Negativ-Bedürfnisse</b>									Extrinsische Motivation
Vermeiden von Druck		+++			++++				
Vermeiden von Misserfolg		+++			++++				

### Legende

Erfüllt das Bedürfnis:   + gering   ++ mittel   +++ gut   ++++ sehr gut

Negativ-Bedürfnisse sind Bedürfnisse, die der Mitarbeiter zu vermeiden versucht.

Beispiel: Im Führungsvorschlag Z5 übt die Führungskraft mittels Mitarbeitergespräch Druck aus, zeigt aber gleichzeitig, wie der Mitarbeiter den Druck vermeiden und erfolgreich werden kann.

  +++ hohe Vermeidungsmotivation / ++++ sehr hohe Vermeidungsmotivation