

Klaus Klose-Diwo

# **Führungskompetenz**

Ein Praxisleitfaden  
für den öffentlichen Sektor

**Verlag Paul Haupt**  
Bern Stuttgart Wien

# Inhaltsverzeichnis

Zielsetzung und Idee dieses Leitfadens	11
<b>I Führung im Neuen Steuerungsmodell: Strukturwandel und prozessorientierte Organisations- entwicklung</b>	
i. i Strukturwandel - Wertewandel - Leitbild -	
Führungsverständnis	13
<i>Strukturwandel und Prozessorganisation</i>	13
<i>Werteorientierung und Wertschöpfungsprozess</i>	16
<i>Leitbild und Prozesssteuerung</i>	18
<i>Strukturwandel und Führungsverständnis</i>	21
12 Informationsmanagement	
im Umstrukturierungsprozess	23
<i>Informationsmanagement und «lernende» Organisation</i>	23
<i>Formale und informelle Informationsprozesse</i>	24
<i>Prozessorientierte Informationskultur</i>	27
13 Leitbild - Strategieentwicklung - Zielorientierung	28
<i>Leitbildorientierte Personal- und Organisationsentwicklung</i>	29
<i>Balanced Score Card (BSC):     Steuerungsinstrument zur Strategieumsetzung</i>	31
14 Dezentralisierung von Verantwortung:	
Neue Führungsstruktur	36
<i>Flexibilisierung von Entscheidungsprozessen</i>	36
<i>Führungsverantwortung im Wandel</i>	37

i. 5 Organisationsentwicklung:	
Optimierung und Vernetzung durch Kooperation	41
<i>Systemische Organisationsentwicklung</i>	41
<i>Kennzeichen systemischer Kooperation</i>	42
<i>Instrumente systemischer Organisationsentwicklung</i>	44
1.6 Krisenintervention:	
Steuerung von Veränderungsprozessen	
(Coaching Teil 1)	50
<i>Führungsverantwortung im Strukturwandel</i>	50
<i>Coaching institutioneller Veränderungsprozesse</i>	51
<i>Spezielle Anlässe für Coachingprozesse/Krisenintervention</i>	53
<i>Rahmenbedingungen für Strukturprobleme</i>	54
<i>Interventionsmöglichkeiten</i>	56
1.7 Veränderte Anforderungen an Führungskräfte, Personalverantwortliche und Organisationsentwickler/innen	58
<i>Veränderte Anforderungen an Führungskräfte</i>	59
<i>Veränderte Anforderungen an Personalverantwortliche</i>	63
<i>Anforderungen an Organisationsentwickler/innen</i>	66
<b>2 Qualifizierung zur Verantwortung:</b>	
<b>Instrumente der Personalentwicklung</b>	
2.1 Anforderungsorientierte Personalauswahl und Stellenbesetzung	69
<i>Das «Strukturierte Interview» -</i>	
<i>Instrument der Personalauswahl</i>	70
<i>Multimodulare Auswahlverfahren (Assessment-Center)</i>	78
<i>Entscheidungsgrundlagen</i>	
<i>für Personalauswahl und Stellenbesetzung</i>	82
2.2 Beurteilung als Führungsinstrument	87
<i>Beurteilung und Führungsverantwortung</i>	87
<i>Beurteilung als permanenter Objektivierungsprozess</i>	94
<i>Die Beförderungsfunktion der Beurteilung</i>	97
<i>Beurteilung und Personalentwicklung</i>	99

2.3 Stellenbewertung	106
<i>Festlegung des Delegationsbereichs</i>	106
<i>Bewertungssystem</i>	108
<i>Stellenbewertung und Personalentwicklung</i>	110
2.4 Motivations- und leistungsorientierte Förderung und Beförderung	111
<i>Missverständnisse und Widersprüche</i>	112
<i>Selbstanalyse: Motivation und Demotivation</i>	113
<i>Führen - Fördern - Befördern</i>	114
<i>Kennzeichen motivierender Dienstleistungskultur</i>	117
2.5 Bilanzierung und Optimierung: Das Jahresgespräch	121
<i>Bilanzierung und Optimierung</i>	121
<i>Führungsverantwortung und Kommunikation</i>	122
<i>Das Jahresgespräch als Instrument der Personalentwicklung</i>	124
<i>Einführung von Jahresgesprächen</i>	125
2.6 Beratung bei beruflichen und institutionellen Problemen (Coaching Teil 11)	128
<i>Coaching von Führungskräften</i>	128
<i>Coaching für OE- und PE-Spezialisten</i>	131
2.7 Projektmanagement und Teamentwicklung	133
<i>Projektmanagement</i>	134
<i>Teamentwicklung</i>	138
2.8 Schnittstellen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung	142
<i>Systemische Vernetzung</i>	142
<i>Praxisbeispiele</i>	144

### 3 Führungsfunktion und Führungsverständnis neu definieren

3.1 Führung und Selbstmanagement	147
<i>Persönliches Leitbild - Selbstverständnis als Führungskraft</i>	148
<i>Zeitgewinn durch Kontraktmanagement</i>	151
<i>Zeit für Persönlichkeitsentwicklung</i>	153
3.2 Informations- und Entscheidungsmanagement	154
<i>Transparenz, Verfügbarkeit und Selektion von Informationen</i>	155
<i>Informationsmanagement im Kontext kooperativer Kommunikation</i>	156
<i>Effizientes Besprechungsmanagement: Moderation von Entscheidungsprozessen</i>	157
3.3 Zielplanung und Zielvereinbarung	161
<i>Führung als zielorientiertes Handeln</i>	161
<i>Kontraktmanagement</i>	162
<i>Zielkonflikte und ihre Bewältigung</i>	163
<i>Periodische Zielplanung</i>	165
<i>Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungsgespräch</i>	167
<i>Zielkontrolle</i>	169
3.4 Delegation-Verantwortung-Controlling	170
<i>Delegieren: Entwicklung der Führungskompetenz</i>	171
<i>Delegieren: Kontrollierter Verselbständigungsprozess</i>	173
<i>Delegieren: Dezentralisieren im OE-Prozess</i>	179
3.5 Motivationsfaktor Kritik	183
<i>Leistungssteigerung durch konstruktive Kritik</i>	184
<i>Konstruktive Kritik: Das Stufenmodell</i>	184
<i>Kritik am Vorgesetzten ?</i>	187
<i>Kritik als Instrument zur Optimierung der Dienstleistungsqualität</i>	189

3.6 Moderation und Mediation in Konfliktlösungsprozessen	191
<i>Zielsetzung: «Gewinner-Gewinner»-Szenarien</i>	
<i>(Konfliktlösungsgespräche)</i>	192
<i>Moderation - Mediation:</i>	
<i>Funktion, Aufgaben, Rollenverständnis</i>	193
<i>Konfliktlösungsszenarien und Personalentwicklung</i>	195
<i>Kennzeichen konfliktanfälliger Organisationsstrukturen</i>	196
<i>Konfliktprävention</i>	199
3.7 Beratung und Förderung	
(Coaching Teil 111)	200
<i>Beratung in Krisensituationen</i>	201
<i>Förderung der beruflichen Selbstverwirklichung</i>	204
Führungskompetenz im öffentlichen Sektor	
Zukunftsperspektiven	<b>207</b>
<b>Anhang</b>	
Literatur	209
Internet-Adressen	214
Stichwortverzeichnis	215