

Der Führungscoach

Führungskräfteentwicklung nach dem Fünf-Stufen-Modell

Bearbeitet von
Prof. Dr. Thomas Armbrüster

1. Auflage 2017. Buch. 209 S. Gebunden
ISBN 978 3 8006 5335 5
Format (B x L): 16,0 x 24,0 cm
Gewicht: 506 g

[Wirtschaft > Spezielle Betriebswirtschaft > Personalwirtschaft, Lohnwesen,
Mitbestimmung](#)

Zu [Leseprobe](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

**beck-shop.de**
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.



beck-shop.de
Der Führungscouch

DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG


beck-shop.de

Der **Führungscoach**

Führungskräfteentwicklung nach dem
Fünf-Stufen-Modell **DIE FACHBUCHHANDLUNG**

von

Prof. Dr. Thomas Armbrüster

Verlag Franz Vahlen München

beck_schön de NG

Prof. Dr. Thomas Armbrüster ist Hochschullehrer für Betriebswirtschaft an der Universität Marburg. Seit mehr als 10 Jahren trainiert er Führungskräfte in Mitarbeiterführung, Kommunikation, Change Management und Strategie, und er berät Unternehmen hinsichtlich strategischem Management und Personalentwicklung. Er ist Eigentümer der Prof. Armbrüster Leadership Services GmbH und Advisor Executive Education für die Mannheim Business School.

ISBN 978 3 8006 5335 5

© 2017 Verlag Franz Vahlen GmbH

Wilhelmstr. 9, 80801 München

Satz: Fotosatz Buck

Zweikirchener Str. 7, 84036 Kumhausen

Druck und Bindung: BELTZ Bad Langensalza GmbH

Neustädter Straße 1–4, 99947 Bad Langensalza

Umschlaggestaltung: Ralph Zimmermann – Bureau Parapluie

Bildnachweis: © wittaya 2499 – depositphotos.com

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier
(hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff)



beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

“The most dangerous leadership myth is that leaders are born – that there is a genetic factor to leadership. This myth asserts that people simply either have certain charismatic qualities or not. That’s nonsense; in fact, the opposite is true. Leaders are made rather than born.”

Warren Bennis


beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Vorwort

Während meiner Führungstrainings in den vergangenen zehn Jahren und bei der Beschäftigung mit der Literatur über Leadership sind mir zwei Dinge aufgefallen, die ich für Irrtümer halte und die meine Motivation geweckt haben, dieses Buch zu schreiben: Teilnehmer von Führungstrainings oder von Executive-MBA-Kursen halten Leadership-Kompetenzen häufig für angeboren statt angeeignet. Und Bücher über Leadership stellen meistens eine besondere Kompetenz heraus, die Führung ausmachen würde, anstatt einen Prozess aufzuzeigen, wie man diese Kompetenz lernen kann. In beiden Fällen fehlt der Prozess des Führen-Lernens über der Zeitachse.

Spricht man hingegen mit Personalentwicklern oder manchen Managementcoaches, dann fällt etwas anderes auf: Sie haben gelegentlich einen paternalistischen Zugang zum Lernen von Führung: „So ist es richtig, so muss man es machen“. Hier fehlt meines Erachtens das Gespür dafür, dass sich Führungskompetenz in einem Menschen nach einer eigenen Wahlentscheidung über die Zeit herauskristallisieren muss. Meine Erfahrung ist, dass man Erwachsenen als Fach- oder Führungskräften kaum etwas „beibringen“ kann, schon gar nicht einen von außen vermittelten Idealtyp von Führung. Denn zu führen basiert auf der Entscheidung in Freiheit, führen zu wollen – und dies auf die Weise, wie man es für richtig hält.

Wichtig ist allerdings, dass man diese Entscheidung auf Grundlage einer Unterscheidungsfähigkeit von Führungsstilen und deren Konsequenzen treffen kann. Bei dieser Entwicklung von Unterscheidungsfähigkeit für unterschiedliche Führungsarten und deren Folgen kann man Fach- und Führungskräfte unterstützen – mit Hilfe von Modellvergleichen, Filmanalysen, Videoanalysen, Rollenspielen und Sich-Ausprobieren mit anschließendem Feedback von anderen; dies alles mit zunehmender Herausforderung über die Zeit. Ein solches Entwicklungsmodell von

beck-shop.de

DIE FACHBUCHHANDLUNG

Führung darzulegen, das mit einem Minimum an „Vermitteln“ auskommt und welches das Unterstützen, sich selbst etwas anzueignen, in den Vordergrund stellt – und damit die Praxis der Mitarbeiterführung und Personalentwicklung zu verbessern – war keine Motivation für dieses Buch.

München, im November 2016
Thomas Armbrüster

Inhalt

Vorwort	7
1 Vorbemerkungen zur Führungskräfteentwicklung	11
2 Formen der Persönlichkeitsentwicklung	23
3 Die fünf Stufen der Leadership-Entwicklung	37
4 Erste Stufe: Ziel- und Aufgabenkompetenzen	55
5 Zweite Stufe: Beziehungs- und Sozialkompetenzen	79
6 Dritte Stufe: Persönliche Präsenz	109
7 Vierte Stufe: Change-Kompetenzen	139
8 Fünfte Stufe: Kompetenzen zur Kultivierung von Leadership im Unternehmen	173
9 Abschließende Gedanken	189
Dank	201
Literatur	205