

# Wie entstehen Stärken?

KOMPETENZ UND POTENZIAL



Foto: vortritt/photocase

Kompetenz und Potenzial – diese Begriffe gehen einem schnell über die Lippen. Auf ihrer Grundlage nutzen Führungskräfte und Personalentwickler auf selbstverständliche Weise Instrumente der Mitarbeiterförderung. Oft ohne sich zu fragen: Was genau ist eigentlich Kompetenz? Auf welche Weise entstehen Stärken? Und wie charakterisiert sich Potenzial? Der genaue Blick führt zu verblüffenden Schlussfolgerungen für die Potenzialanalyse.

**Preview:** ► Erfahrung, Handwerk, Ausrichtung: Die drei Pfeiler der Kompetenz ► Mit dem gleichen Kopf gegen die gleiche Wand: Warum Manager an ihren Orientierungen scheitern – und nicht an ihren Fähigkeiten ► Besonders ausgeprägte Kompetenzen: Wie wachsen Stärken heran? ► Ausgeprägte Kompetenzen als Antagonisten: Weshalb Stärken und Schwächen zusammengehören ► Einflussfaktoren: Wie kulturelle Strukturen im Zusammenspiel mit Führungsleistungen Kompetenzen prägen ► Potenzial erkennen: Woran sich ablesen lässt, was in jemandem steckt

■ Was sind Kompetenzen? Auf den ersten Blick ist die Antwort einfach: Kompetenzen sind bewusst wiederholbares Verhalten. Und zwar ein solches Verhalten, das in einem bestimmten Kulturraum als erfolgsförderlich betrachtet wird. Wohl jeder wird einer Geige rein zufällig einen schönen Ton entlocken können – aber erst dann, wenn schöne Töne bewusst wiederholbar sind, sprechen wir von der Kompetenz „Geige zu spielen“. Was genau aber macht ein Verhalten eigentlich wiederholbar? Welche psychische Grundausstattung führt dazu, dass Menschen bestimmte Verhaltensweisen anlegen, üben und so lange optimieren, bis daraus schließlich eine Kompetenz geworden ist? Wer sich mit dieser Frage beschäftigt, kann erkennen: Es sind drei Elemente bzw. drei Ebenen, die eine Kompetenz konstituieren.

### 1. Wissen und Erfahrung:

Zunächst benötigt jede Kompetenz Wissen und Erfahrung. Keine Kompetenz lässt sich

rein psychologisch definieren, ohne dass ihr realer Anwendungshorizont einbezogen würde. Wer beispielsweise interkulturelle Kompetenz als Kombination von Toleranz, Verhaltensflexibilität, Offenheit für neue Erfahrungen und Anpassungsfähigkeit definiert, könnte auch jemanden als interkulturell kompetent klassifizieren, der sein Heimatdorf noch nie verlassen hat. Kompetenz braucht jedoch einen Erfahrungshorizont, denn andernfalls ist ihre Erfolgswirksamkeit nicht belegt.

### 2. Fähigkeit:

Der zweite Teil einer Kompetenz ist die handwerkliche Komponente: die Ausführungskompetenz, die Methodik, der Prozess. Mit anderen Worten: Es ist die Fähigkeit an sich, die wir durch Übung weiterentwickeln.

### 3. Orientierungen:

Viel fundamentaler noch als der Fähigkeitsaspekt aber ist die Orientierung. Sie steht ganz am Anfang und bedeutet die Präferenz, die Welt durch eine bestimmte Brille zu betrachten. Orientierungen bringen uns dazu, bestimmte Verhaltensweisen zu bevorzugen. Wenn jemand beispielsweise sehr analytisch orientiert ist, heißt das: Er tendiert dazu, Problemsituationen mit einer strukturierenden, zerlegenden, gründlichen und detailorientierten Perspektive zu betrachten. Menschen mit dieser Präferenz wenden daher viel häu-

figer ein auf Gründlichkeit und Detailorientierung basierendes Verhalten als Problemlösungsstrategie an als eher intuitiv ausgerichtete Menschen ohne diese Präferenz. Durch die Anwendung wird dann die Fähigkeit ausgebildet – hier: die Fähigkeit zu analytischem Vorgehen –, und die Wiederholungsfähigkeit des Verhaltens steigt. Anders gesagt: Die Orientierung geht dem Kompetenzaspekt der Fähigkeit und dem Kompetenzaspekt des Wissens und der Erfahrung voraus. Was anfangs nur Orientierung war, wird im Laufe einer Lebensbiografie zur Stärke. ►

## Service

### Literaturtipps

► **Michael Paschen, Erich Dihsmeier: Psychologie der Menschenführung. Wie Sie Führungsstärke und Autorität gewinnen.**

Springer, Berlin 2011, 39, 95 Euro, mit CD. Das Buch beschäftigt sich ausführlich mit den psychologischen Grundlagen des Führungsgeschehens. Dabei legen die Autoren einen starken Fokus auf die Entwicklung und Herausbildung von Führungsstärke und beleuchten eingehend die Frage: Was sind die Bedingungen für Führungspotenzial? Interessantes Wissen, tiefgründig dargeboten.

## Kompetenzen sind Antagonisten

Eine starke Orientierung in eine Richtung bringt aber automatisch mit sich, dass die Orientierung in die Gegenrichtung schwächer ausgeprägt ist. Daraus resultiert eine interessante Schlussfolgerung zum Wesen von Kompetenzen: Auf der Ebene von Wissen und Erfahrungen entwickeln sich Kompetenzen eindeutig in eine Richtung, nämlich „von wenig nach viel“. Auch auf der Ebene der Fähigkeiten entwickeln sich Kompetenzen so. Erst ist eine Fähigkeit nur wenig ausgeprägt, durch ständige Anwendung wird sie immer größer und immer weiter optimiert. Auf der Ebene von Orientierung dagegen sind Kompetenzen Antagonisten. Denn wer ausgeprägt analytisch orientiert ist, wird in nur wenigen Situationen dazu tendieren, Probleme emotional, ganzheitlich und intuitiv anzugehen. Je stärker die Orientierung in die eine Richtung ausgeprägt ist, d.h., umso mehr Situationen sie umfasst und umso deutlicher die Ausprägung ist, umso geringer ist die Präferenz zur anderen Seite.

Jede Kompetenz hat ihren eigenen Antagonisten. Beispiel: Durchsetzungsstärke. Sie fehlt in kaum einem Managementanforderungsprofil. Was ist auf der Orientierungsseite damit gemeint? Welche Menschen bezeichnen wir als durchsetzungsstark? Von Durchsetzung können wir nur in solchen Situationen sprechen, in denen es einen Konflikt gibt zwischen der eigenen Zielumsetzung und den Folgen für die Beziehung zu den Beteiligten. Wenn man die eigenen Ziele hundertprozentig umsetzen kann und dabei ohne Probleme die volle Akzeptanz aller Beteiligten genießt, ist „Durchsetzung“ kein Thema. Wenn es aber einen Konflikt gibt zwischen der Durchsetzung eigener Ziele und der Unbelastetheit der Beziehung zu den Beteiligten, muss es zu einer Entscheidung kommen: Opfert man eher einen Teil seiner Ziele und stellt dadurch positive Beziehungen sicher? Oder opfert man eher Beziehungsharmonie und setzt dafür seine Ziele durch?

## Orientierungen sind entscheidender als Fähigkeiten

Hoch durchsetzungsorientierte Personen lassen sich daran erkennen, dass sie im Zweifel lieber Beziehungsharmonie opfern, als Abstriche bei den eigenen Zielen zu machen. Damit wird deutlich, was der Antagonist einer hohen Durchsetzungsso-

rientierung ist: eine hohe Beziehungs- oder Teamorientierung.

Natürlich können auch beziehungsorientierte Personen die ihnen zur Verfügung stehende Macht nutzen, um ihre Ziele durchzusetzen – das handwerkliche Know-how, also die Fähigkeit dazu, haben sie, wenn auch durch weniger häufige Anwendung nicht so ausgeprägt. Doch wenden sie diese Vorgehensweise nach Möglichkeit lieber nicht an, weil sie sich von den drohenden emotionalen Gegenreaktionen berührt zeigen und eher auf Harmonie ausgerichtet sind.

So wird einmal mehr deutlich: Der Startpunkt der Kompetenz ist die Orientierung und nicht die Fähigkeit.

Statt von Orientierung können wir auch von Motivation sprechen, von einer Kraft, die uns zu einer bestimmten Verhaltensalternative drängt. Unsere Motivationen oder Orientierungen werden oft schon früh im Leben offenkundig. Man sieht schon bei Kindern, mit welcher grundsätzlichen Strategie sie Probleme lösen: eher situativ oder eher prinzipienorientiert? Eher nachgiebig oder eher kämpferisch? Eher analytisch oder eher intuitiv? ... Durch die Bevorzugung einer bestimmten Seite unserer Orientierung wachsen dann Stärken heran. Wir

wiederholen das Verhalten öfter, wir üben, und wir perfektionieren es.

Aus dieser Betrachtung einer Kompetenz ergeben sich weitere Schlussfolgerungen:

► Unsere Orientierungen bzw. unsere Motivation sind nicht nur das Fundament unserer Stärken, sondern gleichzeitig unser limitierender Faktor. Die wenigsten Führungskräfte scheitern an ihren Fähigkeiten, die meisten scheitern an ihren Orientierungen. Das lässt sich daran erkennen, dass sie in Problemsituationen immer wieder mit dem gleichen Kopf vor die gleiche Wand rennen und eine bevorzugte Verhaltensalternative an ein Problem anlegen, zu dem diese eigentlich nicht passt.

## Mit jeder Stärke geht eine Schwäche einher

► Stärken und Schwächen sind die beiden Seiten derselben Medaille. Je extremer unsere Stärken ausgeprägt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass wir auf ihrer gegenüberliegenden Seite einen Preis zahlen. Wenn wir Führungskräfte mit extremen Stärken sehen, sehen wir fast immer auch Führungskräfte mit extremen Schwächen.  
► Fähigkeiten, die wir entlang unseren



### Die Autoren:

Erich Dihmsmaier (†) war Inhaber der gleichnamigen Management Consulting GmbH in Reichsdorf. Als Coach und Trainer durchdrang er das Thema Führung aus psychoanalytischer Perspektive. Vor seinem Tod Anfang 2012 flossen seine Gedanken in den hier realisierten Artikel ein.



Michael Paschen ist Geschäftsführer der Profil M Beratung für Human Resources Management GmbH in Remscheid. Seine Schwerpunkte sind: Führungskräfteentwicklung und Personalauswahl, inklusive Rekrutierungs-Tools wie Assessment Center, Testverfahren und Tools für die Potenzialanalyse. Kontakt: Michael.Paschen@Profil-M.de

Orientierungen hinzuerwerben können, motivieren uns, und wir erbringen die erforderliche Anstrengungsleistung gerne. Fähigkeiten hingegen, die wir uns aneignen müssen, obwohl sie unseren Orientierungen entgegenstehen, kosten uns Kraft und Selbstdisziplin. Wer zum Beispiel konflikt-scheu – man könnte auch sagen harmonie-orientiert – ist, kann Konfliktfestigkeit nicht erwerben wie eine Technik, wie ein Instrument, wie ein Handwerk oder einen Prozess. Er muss sich überwinden – besser gesagt: Er muss sich seiner Orientierung entgegenstellen – und sich sehr fordern, um sich konfliktfähig zu zeigen. Er kann sich zwar Konfliktfähigkeit aneignen – dann weiß er, welches Verhalten er an den Tag legen muss und kann es auch umsetzen –, aber: Er wird es nie mit so viel positiver Energie tun wie Menschen, die in Richtung hoher emotionaler Unabhängigkeit orientiert sind. Denn das Problem ist nicht die Fähigkeit. Das Problem sind Orientierung und Motivation.

#### Ausgeprägte Kompetenzen: Wie entstehen Stärken?

► Das, was wir also als Stärken bezeichnen, sind die motivierten Seiten einer Kompe-

tenz. Eine Stärke ist das, was wir psychisch kostenlos an Verhalten realisieren können. Für einen sehr analytisch orientierten Menschen ist es psychisch kostenlos, sich für eine sehr komplexe und detailorientierte Aufgabe zu engagieren. Emotional intuitive Menschen würden dies auf der Fähigkeitsseite vielleicht auch „können“, es ist aber Ergebnis einer Anstrengungs- und Willensleistung. Die antagonistischen Seiten unserer Kompetenzen können wir also nur durch Willenskraft realisieren.

Unsere Motivation determiniert damit, welche Stärken wir intuitiv entwickeln und ausspielen können. Die Stärke unserer Willenskraft legt hingegen das Ausmaß fest, mit dem wir uns trotzdem auch Verhaltensweisen aus dem Bereich der nicht motivierten Seite einer Kompetenz aneignen können. Das heißt: Auch mit ausreichender Willenskraft können wir also kompetent ein Verhalten ausführen – allerdings gelingt das meist nicht mit demselben Ausmaß und der gleichen Mühelosigkeit wie bei den an unserer Motivation entlang entwickelten Stärken.

Darüber hinaus sind Kompetenzen kulturabhängig. Kompetenzen, die in dem einen Kulturraum sehr erfolgsgünstig sind – z.B. das Beherrschen komplizierter

Schrittfolgen beim Regentanz – sind in anderen Kulturräumen überhaupt nicht relevant. Auch verlieren in den einzelnen Kulturräumen manche Kompetenzen durch historische Entwicklungen an Bedeutung, andere werden hinzugewonnen. Das ist ein Grund, weshalb in Unternehmen immer wieder neue Kompetenzmodelle entworfen werden.

Ob ein Verhalten eine relevante Kompetenz ist, bestimmen die äußeren Strukturen einer Kultur. Strukturen sind Elemente, die Führungskraft auf uns entfalten, ohne dass es der persönlichen Einwirkung einer Führungsperson bedarf. Im Straßenverkehr sind es die Regeln, die Schilder, die Straßenführung, die Gesetze, die Führungskraft entfalten – und ganz selten der Schutzmann an der Ecke. Im Unternehmen sind es die geschriebenen und ungeschriebenen Gesetze, die Prozesse, Arbeitsanweisungen, Regelungen, usw. Zum Teil einer Kultur – und damit kompetent, uns in dieser Kultur erfolgsgünstig zu verhalten – werden wir, wenn wir die äußeren Strukturen so verinnerlichen, dass sie zu unseren inneren Strukturen werden. Wer die äußeren Strukturen einer Kultur zur inneren Struktur gemacht hat und das damit korrespondierende, erforderliche



 **DBVC e.V.**

19.–20.10.2012 | Wiesbaden

## DBVC Coaching-Kongress 2012

### Die Besten halten und entwickeln

Die richtigen Leute am richtigen Platz und die Motivation aller Beteiligten Bestleistungen zu bringen – dies sind relevante Pfeiler, auf denen erfolgreiche und moderne Unternehmen aufbauen. Doch wie gelingt es, vor allem in Krisenzeiten, diese zu bewahren und auf welche Weise können Unternehmer dabei vom Coaching profitieren? Der Deutsche Bundesverband Coaching e.V. (DBVC) veranstaltet vom 19.–20.10.2012 den DBVC Coaching-Kongress 2012 in Wiesbaden. Ausgewiesene Top-Experten der Coaching-Branche werden in Vorträgen, Diskussionen, Live-Demonstrationen und Workshops Einblicke in das Thema „Coaching“ gewähren.

[www.dbvc.de/kongress](http://www.dbvc.de/kongress)

Verhalten zuverlässig reproduzieren kann, erhält die Attribute erfolgreich und kompetent.

### Jede Kompetenz war anfangs eine Führungsleistung

Zur Verinnerlichung benötigen wir anfangs allerdings dann doch Hilfe durch eine Führungspersönlichkeit. Im Straßenverkehr ist es der Fahrlehrer, der die Schilder und Regeln zu inneren Strukturen werden lässt, indem er permanent auf sie hinweist. Durch ständige Wiederholung haben wir die Verkehrsstrukturen irgendwann verinnerlicht. Sobald sich die inneren Strukturen ausreichend stabil gebildet haben und wir die zum Bewegen in der entsprechenden Kultur notwendige Wiederholbarkeit unseres Verhalten trainiert haben, kann die persönliche Führung gelockert werden, und unsere inneren Strukturen übernehmen die Leitung. Sie

rufen die Verhaltensweisen hervor, die mit Erfolg assoziiert sind – und das ist es, was wir als Kompetenz erleben.

Jede Kompetenz war damit am Anfang auch eine Führungsleistung. Führer schaffen zunächst äußere Strukturen, dann durch ständige Wiederholung innere Strukturen, die das Verhalten der Geführten lenken und reproduzierbar machen. Damit ist Kultur Wiederholung, Kompetenz ist Wiederholbarkeit, Führung und Lehren sind Synonyme für das Schaffen innerer Strukturen.

Und was ist nun Potenzial? Häufig sprechen wir von Potenzial, wenn wir bereits vorhandene Kompetenzen betrachten und überlegen, ob die gesichteten Kompetenzen, so wie sie sind, für eine höhere Position im Unternehmen ausreichen. Dann aber bräuchte man gar nicht erst zu sagen: Der Kandidat hat das Potenzial für den Job. Man könnte gleich sagen: Er hat die Kompetenz, diesen Job zu übernehmen. Präziser ist es daher, von Potenzial nur im Zusammenhang von noch nicht realisierten Kompetenzen zu sprechen. Entweder man kann etwas, oder man hat das Potenzial für etwas. So betrachtet, beschreibt Potenzial den Grad der Wahrscheinlichkeit, dass sich

eine bestimmte Kompetenz ausbildet. Um diesen Wahrscheinlichkeitsgrad zu bestimmen, müssen wir fünf Aspekte betrachten. Manchmal eher intuitiv, manchmal auch sehr explizit, ziehen Führungskräfte und Personaler diese fünf Aspekte denn auch in die Potenzialanalyse ein.

### Potenzial definiert sich über fünf Punkte

#### 1. Richtung des Potenzials: die Orientierungen.

Wer Potenzial analysieren will, muss die Präferenzen und Entscheidungen von Menschen verstehen und kann dann vorhersagen, welche Kompetenzen sich leichter entwickeln werden als andere.

Unsere Orientierungen grenzen ein, welche Fähigkeiten wir im Vergleich zu anderen mit größerer Wahrscheinlichkeit zu unserer Stärke machen können – zu einer Kompetenz also, die wir mühelos an den Tag legen. Sehr beziehungsorientierte Personen werden mit Wahrscheinlichkeit Empathie, Hilfsbereitschaft und Integrationskraft zu ihrer Stärke machen, Personen mit niedriger Beziehungsorientierung entwickeln ihre Stärke eher in der Durchsetzung unpopulärer Entscheidungen und in der konsequenten Zielverfolgung auch bei Widerstand.

#### 2. Kraft zur Entwicklung des Potenzials: die Motivation.

Zudem müssen wir die Stärke einer Orientierung betrachten, wenn wir die Realisierungswahrscheinlichkeiten der mit dieser Orientierung verbundenen Fähigkeiten einschätzen wollen. Nur große Motivationen lassen großes Potenzial realisieren. Nur wer in einer bestimmten Orientierung eine große Lücke zwischen seinem Status quo und seinen Möglichkeiten spürt, macht sich auf den Weg zur Realisierung seines Potenzials.

#### 3. Zielverfolgung bei Entfaltung des Potenzials: die Willensstärke.

Wer sich an die Realisierung seines Potenzials macht, wird immer auch demotivierende Einflüsse von außen erfahren, und es wird Dinge geben, die er gegen seine Orientierungen tun muss und bei denen er Ängste zu überwinden hat. Hier hilft allein die Willenskraft. Sie ist wie ein Muskel, der durch Training stärker wird. Höchstleistungssportler wissen, dass eine hohe Motivation im Sport für Spitzenleistungen zwar den Startpunkt ausmacht, der weitere Weg jedoch nicht nur motivierend und lustbetont ist. Sein Potenzial wird nur derjenige realisieren können, der in der Lage ist, durch Willenskraft und Selbststeuerung auch demotivierende Phasen zu überwinden.

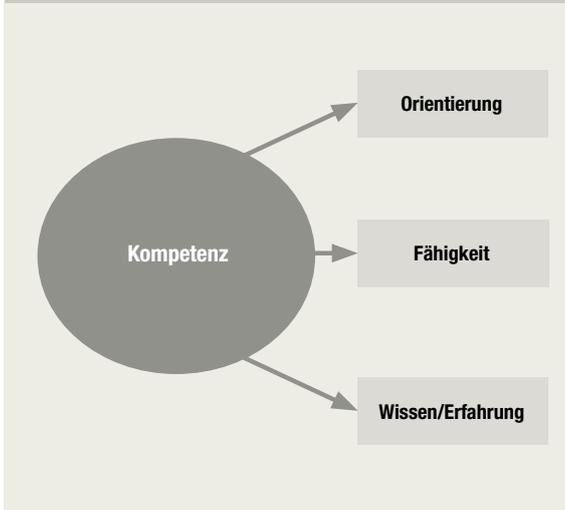
#### 4. Begrenzung des Potenzials: das Talent.

Selbstverständlich ist nicht jede Fähigkeit in identischem Ausmaß bei jedem aktivierbar, wenn nur ausreichend Motivation und Willensstärke gegeben sind. Denn es gibt konstitutionelle, genetische und physiologische Obergrenzen. Am sichtbarsten sind sie bei Fähigkeiten, die einen körperlichen Bezug haben, weil sie z.B. Muskelkraft oder manuelle Geschicklichkeit verlangen. Je

## 10 Thesen für die Potenzialanalyse

1. Kompetenzen setzen sich aus **drei Elementen** zusammen: 1. Wissen und Erfahrung, 2. Ausführungskompetenz (= die Fähigkeit an sich), 3. Orientierungen (= Präferenz einer bestimmten Richtung des Verhaltens).
2. Dreh- und **Angelpunkt sind die Orientierungen**. Sie gehen der Fähigkeit und der Erfahrung voraus. Manager scheitern daher nicht an ihren Fähigkeiten, sondern an ihren Orientierungen.
3. Kompetenzen sind **Antagonisten**. Wer z.B. ausgeprägt analytisch orientiert ist, wird in nur wenigen Situationen dazu tendieren, Probleme emotional und intuitiv anzugehen.
4. **Je extremer** eine Stärke ausgeprägt ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass auf ihrer gegenüberliegenden Seite ein Preis hierfür gezahlt wird, also eine Schwäche vorliegt.
5. Fähigkeiten, die entlang der eigenen Orientierung hinzugewonnen werden, werden auf **einfache Weise** erworben. Aus ihnen können durch Übung Stärken werden.
6. Die Willenskraft legt fest, mit welchem Ausmaß jemand auch Verhaltensweisen entgegen seinen Orientierungen ausprägen kann. Die mit Willenskraft realisierten Verhaltensweisen erreichen aber meistens nicht die gleiche Mühelosigkeit und Perfektion wie die entlang unserer Motivationen erworbenen Stärken.
7. **Kompetenzen sind kulturabhängig**. Ob ein Verhalten eine Kompetenz ist, bestimmen die äußeren Strukturen einer Kultur.
8. **Jede Kompetenz war anfangs eine Führungsleistung**. Durch Führung – am Anfang des Lebens durch die Eltern – verinnerlicht der Mensch die äußeren Strukturen der Kultur und die so geschaffenen inneren Strukturen bilden dann den eigenen Kompass durch die Welt.
9. **Potenzial ist eine noch nicht realisierte Kompetenz**. Denn entweder man kann etwas – dann hat man die Kompetenz – oder man hat das Potenzial, etwas zu können.
10. Das **Potenzial definiert sich über die Orientierungen** einer Person, deren Motivation und Willensstärke, deren Talent und deren Fähigkeit zur Selbstreflexion.

## Die drei Komponenten der Kompetenz



mehr Talent wir für etwas haben, umso mehr Potenzial lässt sich natürlich realisieren.

### 5. Anpassungsfähigkeit des Potenzials: die Selbstreflexion.

Der fünfte wichtige Potenzialfaktor ist die Selbstreflexion. Selbstreflexion erlaubt es, nicht impulsiv zu reagieren, sondern – auch dann, wenn es Willenskraft kostet – diejenige Verhaltensalternative auszuwählen, die vor dem Hintergrund des angestrebten Erfolgs besonders zielführend erscheint. Selbstreflexion ist damit vor allem für Führungskräfte und andere Personen entscheidend, die ihr Handeln nach strategischen Maßstäben steuern müssen.

### Potenzial beginnt im Herzen und nicht im Verstand

Insgesamt gilt: Wer bei der Potenzialanalyse zu stark auf Fähigkeiten schaut, übersieht schnell, dass sich Potenzial gerade auf die noch nicht realisierten Kompetenzen bezieht. Aus den bisher realisierten Kompetenzen können Führungskräfte und Personaler unter Umständen Orientierungen ablesen. Und aus den bisherigen Leistungen können sie die Willensstärke ablesen. Doch Potenzialanalysen brauchen darüber hinaus einen Fokus, der sich auf die Persönlichkeit, den Charakter und die Orientierungen ausrichtet. Diese Aspekte kommen bei rein verhaltensorientierten Potenzialanalysen oftmals zu kurz.

Und ganz wichtig: Potenzial beginnt im Herzen des Kandidaten und nicht in seinem Verstand. Erst wenn dessen psychisches System ihm die Energie der Unzufriedenheit – und damit, von der anderen Seite betrachtet, die Energie der Hoffnung – schenkt, erst wenn diese Energie durch emotionale Präferenzen eine Orientierung bekommt und wenn Willensstärke und Selbstreflexion den Kandidaten seine Talente üben lassen, erst dann wird aus Potenzial Kompetenz.

*Erich Dihmaier und Michael Paschen* ■

# SPITZENBILDUNG FÜR SPITZENMANAGER



## EIN UMFASSENDES PROGRAMM FÜR TOP-MANAGER. ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM MÜNCHEN/BARCELONA

Der Druck auf Top-Manager erhöht sich: Ökonomische Rahmenbedingungen und globale Trends ändern sich immer schneller – Geschäftsstrategien müssen immer kurzfristiger angepasst werden. Die Gefahr: In der Hektik des Tagesgeschäfts bleibt der ganzheitliche Blick aufs Unternehmen auf der Strecke.

### Die Lösung: Das Advanced Management Program von IESE:

- Modular aufgebautes Programm für die erste Führungsebene im Unternehmen
- General Management-Ansatz vermittelt neue Einblicke und Kenntnisse
- Reale Fallszenarios bieten neue Perspektiven und Ideen für die strategische Neuausrichtung des eigenen Unternehmens
- Intensive Kooperation mit hochkarätigen Teilnehmern führt zu einem Netzwerk über das Programm hinaus
- Einziges Executive Education Programm einer Top-Business School in Deutschland

### IESE Business School:

Die IESE Business School zählt seit Jahrzehnten zu den Top Ten der internationalen Business Schools – auch dank ihrer über 50-jährigen Erfahrung im Bereich MBA und Executive Education. Zu ihren Erfolgsfaktoren gehört die internationale Ausrichtung: Über 120 renommierte Vollzeitprofessoren aus 27 Ländern leiten Programme auf vier Kontinenten.



[www.iese.edu/ampmunich](http://www.iese.edu/ampmunich)  
[germany@iese.edu](mailto:germany@iese.edu)  
Tel.: +49 (89) 24 20 97 90