White Paper.

Unternehmenswachstum bewältigen…

Einige Gedanken zum Unternehmenswachstum und seinen Herausforderungen

27. Januar 2018

Die Probleme vieler Unternehmen haben häufig ihre Ursachen in der eigenen Historie und weniger in den gegenwärtigen Aktivitäten oder Marktsituationen. Frühere und zum Teil längst in Vergessenheit geratene Entscheidungen bergen mitunter die Gefahr, dass sie das zukünftige Wachstum der Organisation wesentlich bestimmen können. Und häufig auch übersieht das Management in seinem Wunsch nach Wachstum folgende exemplarische wichtige Entwicklungsfragen:

- Wie und warum hat sich das Unternehmen bislang entwickelt?
- Welche wichtigen und die Organisation prägende Entscheidungen wurden in den vergangenen 5 bis 10 Jahren getroffen?
- Wo steht das Unternehmen jetzt?
- Wie beeinflussen die Antworten zu diesen drei Fragen die weitere Entwicklungsrichtung?

Anstatt sich mit diesen Fragen zu beschäftigen, orientiert man sich an der externen Umgebung des Unternehmens und an einer ungewissen Zukunft, als ob von da Anstöße für die Schaffung eines neuen Bewusstseins für die eigene Entwicklung zu erwarten wären.

●

Unternehmen unterschätzen oft die Bedeutung ihrer eigenen Organisationsform und der voran gegangenen Entwicklungsstadien für den zukünftigen Erfolg. Darüber hinaus kann ein Unternehmen in seiner Weiterentwicklung – unabhängig von den Marktgegebenheiten – entscheidend gebremst werden durch die Schwierigkeiten des Managements, die anstehenden Probleme der Organisationsentwicklung zu verstehen.

●

So wie sich nach den Erkenntnissen der Psychologie der einzelne Mensch in seinem Verhalten nach den selbst gemachten Erfahrungen ausrichtet, sollte auch eine Organisation, die sich aus einer Vielzahl solcher Individuen zusammensetzt, und die damit ebenfalls zu einem lebenden Organismus wird, sich mit ihren eigenen Entwicklungsphasen aus der Vergangenheit identifizieren und danach ausrichten. Im Folgenden werden einige typische Entwicklungsphasen von Unternehmen / Organisationen dargestellt und kommentiert, die für viele Unternehmen als zutreffend gefunden wurden. Dabei spielen zwei Begriffe eine wesentliche Rolle:

1. Es lassen sich Phasen des Wachstums erkennen, in denen keine schwerwiegenden Probleme auftreten. Sie werden als "Evolutionsphasen" bezeichnet.

Black & Decker Straße 17C | 65510 Idstein
Ansprechpartner Frank Weber Tel +49 (0) 6126 95 971 05
E-Mail fw@weber-advisory.com Web weber-advisory.com

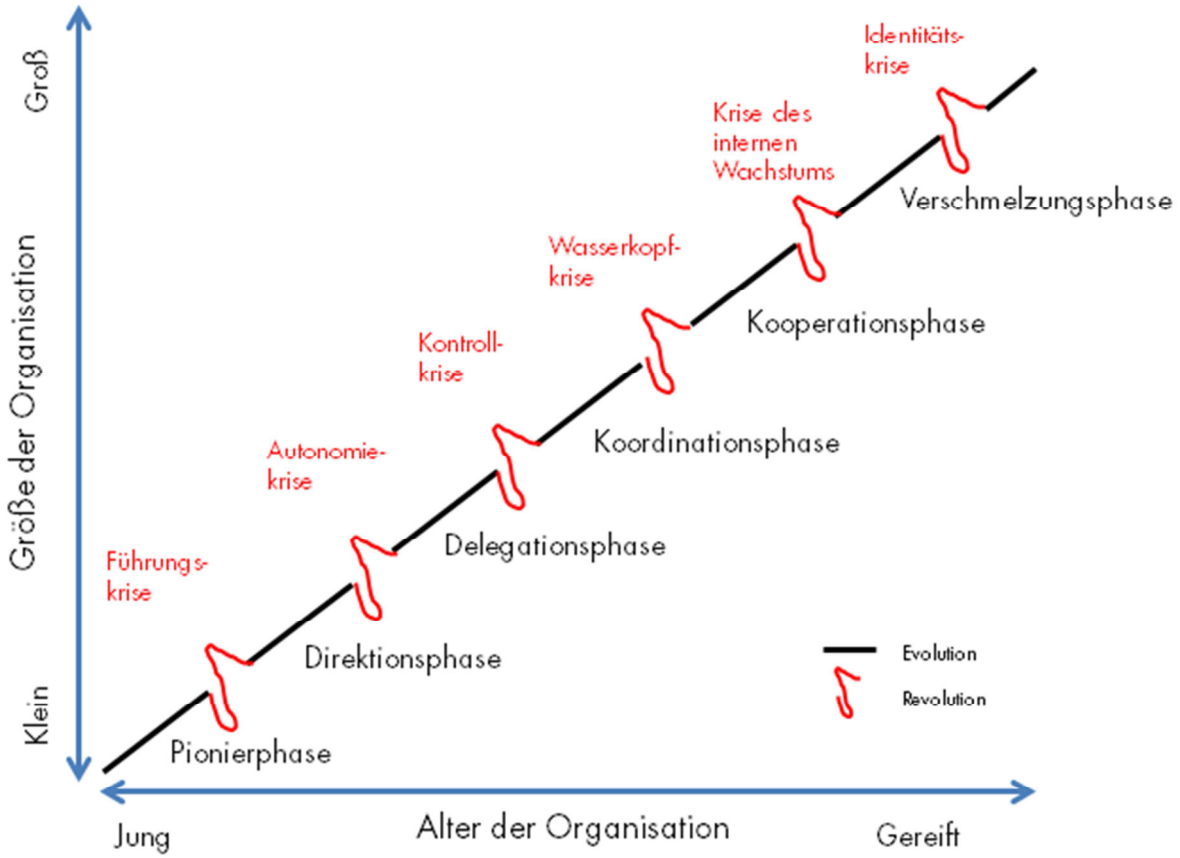
2. Es gibt Phasen der Krise, die charakteristisch sind für einen Umbruch im Leben der Organisation. Sie werden als "Revolutionsphasen" bezeichnet.

●

Da eine Organisation während ihrer Entwicklung mehrere Entwicklungsphasen durchläuft, führt jede dieser Entwicklungsphasen automatisch zu der für sie typischen Krise. Zum Beispiel führt eine Phase der Zentralisierung normalerweise zu einer Phase, in der mehr Dezentralisierung gefordert wird. Die Art und Weise, wie das Management dieser Organisation Lösungen zu jeder dieser Krisensituationen findet, ist entscheidend dafür, ob das Unternehmen die nächste Wachstumsphase erreicht.

●

Das folgende Schaubild (frei nach Greiner) verdeutlicht die Folge von Wachstumsphasen und Krisen einer Organisation, die dann im Detail beschrieben werden:



Nach der vorangegangenen Begriffsbestimmung sollen nun die Charakteristika der sechs Wachstums- und Krisenphasen beschrieben werden. Wie die Abbildung zeigt, ist jede Wachstumsphase charakterisiert durch einen dominierenden Management-Stil, welcher das Wachstum ermöglicht, während jede Krisenphase charakterisiert ist durch das Management-Problem, welches gelöst werden muss, bevor eine neue Wachstumsphase beginnen kann. Die Darstellung scheint typisch zu sein für Organisationen mit einer normalen Wachstumsrate. Unternehmen in einer schneller wachsenden Branche durchleben diese sechs Phasen sehr viel schneller, während Unternehmen in stagnierenden Industrie-Zweigen oft nur zwei oder drei dieser Phasen erreichen.

●

Anzumerken ist, dass jede Phase sowohl ein Ergebnis der vorangegangenen Phase als auch die Ursache für die nächste Phase ist. So hat sich zum Beispiel der Management-Stil in Phase drei, die Delegation, aus der vorangegangenen Krisenphase zwei entwickelt und ist als Antwort auf die Forderungen nach größerer Autonomie von Organisationseinheiten zu verstehen. Andererseits verursacht die Delegation der Phase drei die nächste Krise, welche durch den Versuch charakterisiert ist, die durch die ständig zunehmende Delegation entstandene Unübersichtlichkeit wieder unter Kontrolle zu bekommen.

●

Wesentlich für jede Phase ist, dass – wenn das Unternehmen wachsen will – eine Rückkehr zu den Praktiken aus früheren Phasen nicht möglich ist. Wenn ein Unternehmen beispielsweise gerade die Autonomiekrise in der Phase zwei durchläuft, kann es nicht mehr zu einem Befehlsorientierten Führungsstil zurückkommen, um dieses Problem zu lösen; es muss einen neuen Stil der Delegation praktizieren, um sich weiter zu entwickeln.

●

Phase 1: Kreativität - die Pionierphase

In der Geburtsphase einer Organisation ist alle Energie darauf ausgerichtet, ein Produkt und einem Markt zu kreieren. Die folgenden Charakteristika sind typisch für diese kreative Phase:

- Die Gründer des Unternehmens sind gewöhnlich technisch und unternehmerisch orientiert, sie verabscheuen formalisierte Management-Tätigkeiten. Ihre körperlichen und geistigen Kräfte sind darauf ausgerichtet, ein neues Produkt herzustellen und zu verkaufen.
- Das Kommunikationssystem zwischen den Mitarbeitern ist gekennzeichnet durch häufige und informelle Kontakte.
- Anstrengende Arbeit bei relativ niedrigen Gehältern und Überstunden werden etwa durch Gewinnbeteiligung bzw. unternehmerische Partnerschaft honoriert.
- Die Reaktionen des Marktes sind die einzige Kontrolle für die eigenen Aktivitäten: Das Management orientiert seine Aktionen an den Reaktionen der Kunden.
- Der Pionier kennt persönlich seine Mitarbeiter, die Kunden, die Lieferanten, die Geldgeber etc. Er löst die Probleme, trifft die Entscheidungen - ohne ihn "läuft nichts".

Krise 1: Die Führungskrise

Die beschriebenen Aktivitäten sind notwendig, damit das Unternehmen erst einmal anlaufen kann. Im Fokus auf den Gründer aber liegt das Problem. Eine größere Anzahl von Mitarbeitern kann nicht länger durch informelle Kontakte geführt werden. Zusätzliches Kapital muss beschafft und abgesichert werden, neue Abrechnungs- und Buchhaltungsmethoden werden benötigt. So sehen sich über kurz oder lang die Firmengründer überlastet mit ungeliebter Management-Verantwortung. Sie trauern den guten alten Tagen nach und versuchen immer noch so zu handeln, wie sie es von der Anfangsphase her gewohnt waren. So kommt es zur Führungskrise. Wer soll das Unternehmen aus dieser Konfusion herausführen und die Management-Probleme, denen es gegenübersteht, lösen? Ganz offensichtlich wird eine starke Führungsnatur an der Spitze des Unternehmens benötigt, welche die notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen besitzt, um die neuen Führungstechniken einzuführen. Aber das ist leichter gesagt als getan. Die Firmengründer wollen oft ihre Führungsrolle nicht abgeben, obwohl sie vom Temperament her wahrscheinlich für Management-Aufgaben ungeeignet sind. Dies ist die erste kritische Entscheidung für die Weiterentwicklung des Unternehmens: Einen starken Manager zu suchen und einzustellen, der für den Firmengründer akzeptabel ist und der das Unternehmen zusammenschmieden kann.

●

Phase 2: Wachstum durch Anweisungen - Direktionsphase

Die Unternehmen, die die erste Phase durch das Hereinnehmen eines fähigen Managers überleben, gelangen in eine Phase stetigen Wachstums unter einer fähigen Führung. Diese Phase wird durch folgende Punkte charakterisiert:

- Eine funktionale Organisationsstruktur wird eingeführt, und die einzelnen Stellen spezialisieren sich.
- Neue Systeme der Bestandsüberwachung und des Einkaufs sowie neue Buchhaltungssysteme werden eingeführt.
- Budgets und Arbeitsstudien werden eingeführt.
- Kontakte zwischen den einzelnen Stellen werden formal und unpersönlich, je mehr sich eine Hierarchie von Titeln und Positionen herausstellt.
- Der neue Manager und die Hauptführungskräfte übernehmen die gesamte Verantwortung durch Anweisung (Befehls-Hierarchie), während sich Stellen auf den unteren Management-Ebenen mehr als funktionale Spezialisten denn als selbständige Entscheidungsträger entwickeln.

Krise 2: Die Autonomiekrise

Obwohl die neuen Anweisungstechniken die Anstrengungen der Mitarbeiter sehr effektvoll in Richtung Unternehmenswachstum kanalisieren, werden sie doch ungeeignet, eine größere, diversifizierte und komplexe Organisation zu steuern. Mitarbeiter in den unteren Ebenen fühlen sich eingeengt durch eine kleinliche und zentralisierte Hierarchie. Sie haben Spezialwissen über Märkte und Techniken angesammelt, über die sie viel mehr wissen als die Führungskräfte

an der Spitze; sie fühlen sich deshalb vor die Alternative gestellt, vorgegebene Richtlinien zu einzuhalten oder selbst Initiative zu ergreifen.
So entwickelt sich die zweite Krise aus den Bedürfnissen des unteren Managements, eine größere Selbständigkeit in seinen Entscheidungen durchzusetzen. Den Lösungsweg, den die meisten Unternehmen aus dieser Krise heraus wählen, ist, mehr Verantwortung zu delegieren. Aber es ist sehr schwierig für den Mann an der Spitze, der vorher mit der Macht-Orientierung, dem Prinzip der Anweisung, erfolgreich war, jetzt plötzlich Verantwortung abgeben zu müssen. Darüber hinaus sind die unteren Führungskräfte nicht daran gewöhnt, für sich selbst Entscheidungen zu treffen und zu verantworten. Das Resultat ist, dass viele Unternehmen in dieser zweiten Krise schrumpfen, da sie an zentralistischen Methoden festhalten, während die Mitarbeiter der unteren Ebene ungehalten werden und die Organisation verlassen. Hohe Fluktuationsraten sind typisch.

●

Phase 3: Wachstum durch Delegation

Die nächste Wachstumsperiode entwickelt sich aus der erfolgreichen Anwendung einer dezentralisierten Organisationsstruktur mit folgenden Charakteristika:

- Die Führungskräfte in Produktionsstätten und Märkten erhalten eine sehr viel größere Verantwortung.
- Das Profit-Center-Konzept und die Vergabe von Erfolgsbeteiligungen (Bonus, Tantieme etc.) werden als Motivationsmittel genutzt.
- Das Top-Management schaltet sich nur noch in Ausnahmefällen ein (Management by exception); es kontrolliert durch ein regelmäßiges Berichtswesen.
- Das Top-Management konzentriert sich oft auf die Akquisition neuer Geschäftszweige, welche den bisherigen beigeordnet werden können.
- Der Informationsfluss vom Top-Management in die darunter liegenden Ebenen ist unregelmäßig und geschieht gewöhnlich mit Hilfe von schriftlicher Korrespondenz, Telefon, Mails oder kurzen Besuchen.

Diese Delegationsphase ist typisch für eine Expansion auf Grund erhöhter Motivation der unteren Ebenen der Hierarchie. Die Führungskräfte in diesem dezentralisierten Konzept haben eine größere Autorität und einen größeren Anreiz, größere und weitere Märkte zu erschließen, besser auf Kundenwünsche einzugehen und neue Produkte zu entwickeln.

Krise 3: Die Kontrollkrise

Ein ernsthaftes Problem entsteht dann, wenn das Top-Management den Eindruck bekommt, die Kontrolle über eine stark dezentralisierte Organisation zu verlieren. Die Profit-Center-Manager entwickeln sich zum Staat im Staate, ohne auf den Rest der Organisation, insbesondere die koordinierenden Pläne, Finanzen, die Technologie und das Personal, zu achten. Die gewährte Freiheit generiert ein egoistisches Verhalten.
So ist die dritte Krise im Gange, wenn das Top-Management versucht, die Kontrolle über das gesamte Unternehmen wieder zurückzugewinnen. Einige Führungskräfte haben dabei versucht,

zu einer zentralisierten Führungsorganisation zurückzukehren. Dies schlägt normalerweise fehl, weil die Organisation in der Zwischenzeit zu komplex geworden ist, um sie noch in Einzelheiten übersehen zu können. Andere Unternehmen haben dieses Problem durch die Verwendung geeigneter Koordinationstechniken gelöst und sind damit in eine neue Wachstumsphase eingetreten.

●

Phase 4: Wachstum durch Koordination

Diese Wachstumsphase ist charakterisiert durch die Verwendung von formalen Systemen zur besseren Koordination und durch die Übernahme der Verantwortung für die Initiierung und Einführung dieser neuen Systeme durch das Top-Management. Typische Beispiele:

- Dezentrale Einheiten (zum Beispiel kleinere Profit Center) werden zu Produktgruppen zusammengefasst (Sparten-Organisation).
- Formale Planungssysteme werden eingeführt und sehr intensiv verwendet.
- Es bilden sich zahlreiche spezialisierte Stabsabteilungen, die bei der Unternehmensleitung angesiedelt werden und die die Aufgabe haben, unternehmensweit Kontroll- und Überwachungsprogramme für Linien-Manager zu entwickeln.
- Alle Kosten werden sorgfältig kontrolliert.
- Jede Produktgruppe wird als Investment Center betrachtet, wobei der „Return on Investment" ein wichtiges Kriterium für die Investitionsentscheidungen darstellt.
- Einige übergeordnete Funktionen, wie zum Beispiel die IT, werden zentralisiert, während die das Tagesgeschäft betreffenden Funktionen weiterhin dezentralisiert bleiben.
- Ausgeklügelte Leistungsanreiz-Systeme werden entwickelt und angewendet, um im ganzen Unternehmen eine Identifizierung mit den Zielsetzungen des Unternehmens zu erreichen.

Alle diese neuen Koordinierungs-Systeme scheinen sinnvoll zu sein, um das Wachstum zu fördern, welches auf der effizienten Ausnutzung der Ressourcen des Unternehmens beruht. Sie zwingen damit die dezentral tätigen Führungskräfte, über ihre eigene Einheit hinauszuschauen und unternehmensweite Gründe zu berücksichtigen. Während diese Manager immer noch eine sehr starke Entscheidungsverantwortung haben, lernen sie, ihre Aktivitäten sehr sorgfältig gegenüber den zentralen „Überwachungsinstanzen“ zu begründen.

Krise 4: Die Wasserkopfkrise

Mit der Zeit baut sich eine Art Misstrauens-Front zwischen Linien- und Stabsabteilungen auf, ebenso zwischen Stellen in der Zentrale und in den dezentralen Einheiten. Die Anzahl und Komplexität der eingeführten Systeme und Programme wird so groß, dass ihre Notwendigkeit und Zweckmäßigkeit nicht mehr gegeben ist. Die Wasserkopfkrise ist da. Dabei verweigern z.B. Linien-Manager in zunehmendem Maße die Eingriffe von Stabsstellen, insbesondere wenn diese nicht mit den lokalen Gegebenheiten vertraut sind. Andererseits beschweren sich die

Stabsabteilungen über die uninformierten und unkooperativen Linien-Manager. Beide Gruppen kritisieren den entstandenen bürokratischen Papierkrieg. Vorgeschriebene Verfahrensweisen haben Priorität vor der Lösung von Problemen, Erneuerungen finden nicht statt. In anderen Worten: die Organisation ist zu groß und zu komplex geworden, um noch durch formale Programme steuerbar zu sein.

●

Phase 5: Wachstum durch Kooperation

Die vorletzte Wachstumsphase beschreibt den Versuch, die Phase der Überorganisation und Unterbewertung des Individuums durch eine Stärkung der Kooperation der Mitarbeiter zu überwinden. Während Phase vier mehr geprägt wurde durch formale Systeme und Vorgehensweisen, setzt man in Phase fünf auf eine größere Spontaneität im Management durch die Bildung von Teams und die behutsame Beseitigung von zwischenmenschlichen Schwierigkeiten. Gruppenkontrolle und Selbstdisziplin lösen die formale Kontrolle ab. Diese Umstellung ist besonders schwierig für die Experten, die die alten Systeme geschaffen hatten. Ebenso ergeht es den Linien-Managern, die den Formalismus akzeptierten.
Die fünfte Wachstumsphase schafft somit eine flexiblere und verhaltens-orientierte Management-Ideologie mit folgenden Charakteristika:

- Man konzentriert sich auf schnelle Problemlösungen durch Teamarbeit.
- Teams werden quer durch die einzelnen Funktionen zu besonderen Arbeitsgruppen zusammengestellt.
- Die Anzahl der Experten in den zentralen Stäben wird reduziert und die Mitarbeiter interdisziplinären Teams zugeteilt, um diese zu beraten, nicht ihnen Anweisungen zu geben.
- Oft wird eine Art Matrix-Struktur, um schnell geeignete Teams für Problemstellungen zusammenzustellen.
- Die vorher bekannten formalen Systeme werden vereinfacht und zu Vielzweck-Systemen kombiniert.
- Die Top-Manager treffen sich sehr oft, um wichtige Problemstellungen zu erörtern.
- Ausbildungsprogramme werden entwickelt und benutzt, um das Verhalten der Manager zu verbessern, damit sie in der Lage sind, in Teamarbeit und bei der Lösung von Konflikten bessere Lösungen zu erreichen.
- Informationssysteme werden für die tägliche Entscheidungsfindung benutzt.
- Belohnungssysteme werden mehr an den Erfolg des Teams als an die individuelle Leistung angelehnt.
- Die Experimentierfreudigkeit mit neuen Praktiken wird in der gesamten Organisation gefördert.

Krise 5: …des internen Wachstums

Die Grenzen des Wachstums sind spürbar, werden aber doch weitgehend ignoriert, indem zum Teil gewaltiger Vertriebs- und auch Kostendruck aufgebaut wird. Diese Krise entwickelt sich aus einer Art von „psychologischer Übersättigung" von Angestellten, welche sich physisch und emotional erschöpfen; auch durch die Intensität der Teamarbeit und den ungeheuren Leistungsdruck bei der Findung innovativer Problemlösungen.

●

Phase 6: Wachstum durch Verschmelzung

Die letzte Wachstumsphase ist durch Unternehmenszusammenschlüsse oder dem Gründen von Holding-Strukturen gekennzeichnet. Die Aufgabe des Top-Managements liegt nun darin, ein Netzwerk aus unterschiedlichen Unternehmen zu steuern.

Krise 6: Die Identitätskrise

Die Gesamtorganisation erzeugt Wachstum aus dem Zusammenschluss, erhält aber gleichwohl eine Größe und Komplexität, die es den Mitarbeitern kaum mehr ermöglicht, eine Identifikation mit dem gesamten Ganzen zu haben. Es bilden sich partielle Identitäten und Sub-Kulturen, die sukzessive – beim Ausblieben weiteren Wachstums – zu einer Implosion der gesamten Organisation führen können. Insofern könnte man dann die weitere Entwicklung mit der Aussage „Zurück zu den Ursprüngen" beschreiben.

●

Und nun die wesentliche Frage an das Management…:

⇨ In welcher Entwicklungsphase steht das Unternehmen gerade?

Jede Organisation und ihre Komponenten befinden sich normalerweise in unterschiedlichen Stadien der Entwicklung. Die Aufgabe des Top-Managements ist es, sich dieser Phase bewusst zu werden, sonst wird es nicht möglich sein, zu erkennen, wann die Zeit für die Veränderung gekommen ist, oder es wird ein falscher Lösungsweg beschritten. Die Führungskräfte sollten bereit sein, lieber mit dem Strom als gegen den Strom zu schwimmen; sie sollten jedoch vorsichtig sein, weil es sehr verführerisch ist, eine der Entwicklungsphasen vor lauter Ungeduld zu überspringen. Jede Phase führt zu bestimmten Erfahrungen, die die Organisation machen muss und die notwendig sind für den Erfolg in den folgenden Phasen. Beispielsweise mag ein Kind von fünf Jahren durchaus die Fähigkeit besitzen, lesen zu können wie ein 16-jähriger, trotzdem kann es sich im Allgemeinen nicht verhalten wie ein 16-jähriger, da ihm eine ganze Reihe von Kenntnissen und Erfahrungen fehlen. Die Dinge brauchen ihren Ablauf. Stufen lassen sich nicht überspringen.

Andererseits ist es ebenso zweifelhaft, ob Manager die Phasen der Krisen vermeiden können oder sollten. Denn diese Perioden der Anspannung, der Schaffung neuer Ideen, der Analyse, bereiten erst die Plattform für die zu vollziehende Änderung und die Einführung neuer Wege.

●

Jede dieser Phasen der Krise kann nur beendet werden durch bestimmte spezifische Lösungen; und diese sind unterschiedlich zu den Lösungen, die man für die Lösung der vorangegangenen Krise benutzen konnte. Wiederum ist die Versuchung oft groß, Lösungswege einzuschlagen, die sich vorher als erfolgreich erwiesen haben. Die Führungskräfte müssen darauf vorbereitet sein, die vorhandenen Organisationsstrukturen zu zerschlagen und zu verändern, bevor die

●

Krise kritisch wird. Ebenso ist es erforderlich, dass Führungskräfte, die feststellen, dass ihr eigener Führungsstil nicht mehr länger passend ist, selbst ihre Position verlassen. Ein guter Manager aus der Phase zwei wird angesichts eines Wandels in die Phase drei klug handeln, die Organisation zu verlassen und eine andere Organisation, die sich noch in der Phase zwei befindet, zu suchen, weil sie seinen Talenten, Erfahrungen und seinem Stil besser entspricht. Diese andere Organisation kann sowohl außerhalb als auch innerhalb des Unternehmens (zum Beispiel eine Tochterfirma) sein. Schließlich ist Evolution ein Bekenntnis für das Überleben. Um voranzukommen, müssen Unternehmen bewusst geplante Strukturen einführen, die nicht nur aus der gegenwärtigen Krise herausführen, sondern so gestaltet sind, dass sie die nächste Wachstumsphase mit abdecken. Das erfordert eine klare Selbsterkenntnis des Top-Managements sowie große menschliche Erfahrungen, um andere Manager und die Belegschaft davon zu überzeugen, dass eine Veränderung notwendig ist.

●

Führungskräfte versäumen oft zu erkennen, dass Lösungen von organisatorischen Problemen neue Probleme in der Zukunft erzeugen (zum Beispiel bringt die Entscheidung, etwas zu delegieren, möglicherweise Kontrollprobleme mit sich). Entscheidungen in der Vergangenheit sind sehr oft die Bestimmungsfaktoren für das, was dem Unternehmen viel später geschieht.

●

Diese Erkenntnisse der vorangegangenen Seiten können Ihnen helfen, die Probleme Ihres Unternehmens vor seinem historischen Hintergrund zu verstehen, anstatt sich blindlings auf eine bestehende Situation zu stürzen. Bei intensiver Arbeit daran wird es Ihnen sogar gelingen, zukünftige Probleme vorauszusehen, und somit Lösungswege und Strategien zu entwickeln und einzusetzen, die eine zukünftige Krise schnell lösen können.

●

In diesem Kontext kann Ihnen weber.advisory als Sparringspartner zur Seite stehen. Lassen Sie uns die notwendigen Analysen und die anstehenden Schlussfolgerungen gemeinsam machen. Der Zustand Ihrer Organisation ist zu wichtig für Ihren Erfolg und bedarf einer professionellen Betrachtung.

Black & Decker Straße 17C | 65510 Idstein
E-Mail fw@weber-advisory.com Web weber-advisory.com

Frank Weber, Gründer von **weber.advisory** und Hochschuldozent an der Fresenius Hochschule sowie Preisträger…

DEUTSCHER PREIS FÜR WIRTSCHAFTS KOMMUNIKATION

PRREPORT R AWARDS 2010 GEWINNER

weber.advisory ist eine Unternehmensberatung, die sich auf organisatorische und persönliche Entwicklungs- und Veränderungsprozesse konzentriert. Dabei kombiniert **weber.advisory** klassische Beratungsansätze mit kommunikativen und verhaltensbasierten Perspektiven zu einem Gesamtansatz. Zu den Kunden von **weber.advisory** zählen Geschäftsführer, Vorstände und Führungskräfte mit ihren Herausforderungen rund um die Themenfelder von Führung, Kommunikation und Change Management.

weber.advisory

Black & Decker Straße 17C
65510 Idstein im Taunus
Tel +49 (0) 6126-95 971 05
Mobil +49 (0) 151 240 200 70
Mail fw@weber-advisory.com
Web www.weber-advisory.com

Agile Führung als Erfolgsfaktor wird umfangreicher in unserem Ende Juni 2017 erscheinenden Buch vertieft. Dort beschreiben wir zudem vier weitere Hebel mit denen sich Unternehmen zukunftssicher aufstellen können um gegen die anstehenden Trends von Digitalisierung bis hin zur geopolitischen Instabilität gewappnet zu sein.

Bleiben Sie informiert:
http://robuste-unternehmen.de