



Ich freue mich sehr, Ihnen die wichtigsten Ergebnisse unserer jährlichen Deloitte Global Human Capital Trends Umfrage 2016, eine der größten ihrer Art weltweit, vorzustellen. Mehr als 7 000 Führungskräfte aus 130 Ländern haben sich an unserer diesjährigen Studie beteiligt.

In der Schweiz haben über 100 Schweizer Geschäftsführer und HR- Leiter Einblick in die Zukunft der Arbeitswelt und die wichtige Rolle des Personalwesens bei deren Mitgestaltung gegeben. Der Schweizer Länderbericht ergänzt den Global Human Capital Trends Report 2016.

Was sind die wichtigsten Ergebnisse?

Im Jahr 2016 hat die Technologie, in Bezug auf Engagement, Struktur und Führungsperspektive, nach wie vor einen grossen Einfluss. Des Weiteren verlagerte sich der Fokus von HR Transformationen weg von der Kosteneffizienz hin zu Mitarbeiterzufriedenheit und -engagement.

Der wichtigste, sowohl in der Schweiz als auch weltweit, zu beobachtende Trend ist die Organisationsstruktur. Herausforderungen wie demografische Umbrüche, die Bedeutung digitaler Technologien oder rasante Businessmodell-Innovationen spiegeln diese Entwicklung wider. Außerdem wurden in der Schweiz und auf globaler Ebene Digital Analytics, d.h. die digitale Analyse, als der Trend im HR mit der größten Differenz hinsichtlich seiner Bedeutung, aber der niedrigsten Reaktionsbereitschaft identifiziert. Unsere Daten deuten darauf hin, dass Organisationen noch immer Probleme damit haben, ihr Analysepotenzial auszubauen und zu integrieren.

Technologien bieten Organisationen eine breite Auswahl an Möglichkeiten. Damit sind sie in der Lage, auf Veränderungen des Umfelds und der Mitarbeitererwartungen zu reagieren. Mehr als je zuvor wird HR durch die Art und Weise, wie Organisationen die große Bandbreite der verfügbaren Möglichkeiten zur Steigerung ihres Engagements und zur strukturellen Optimierung nutzen, beeinflusst.

Wir sind überzeugt, dass 2016 für Schweizer HR- und Unternehmensverantwortliche ein entscheidendes Jahr sein wird. Vor dem Hintergrund des stetigen Wachstums und eines weiter sich verändernden Geschäftsumfeldes müssen sich Unternehmen weiterentwickeln. Sie sollten jetzt die zur Verfügung stehenden Technologien optimal nutzen, die Mitarbeiterzufriedenheit verbessern sowie neue Talente für sich gewinnen.

Die dargestellten Trends sollen aktuelle Entwicklungen aufzeigen, Denkanstösse vermitteln und zu erforderlichen Maßnahmen anregen, um damit den neuen Herausforderungen zu begegnen.

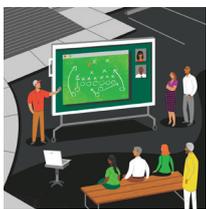
Wir hoffen, dass sowohl der Schweizer als auch der globale Bericht interessant und für Ihre Arbeit hilfreich sind. Sollten Sie Fragen zur Zukunftsgestaltung Ihres Personalwesens haben, bieten wir Ihnen weiterhin unsere Unterstützung in dieser neuen spannenden Phase an.

Leiterin Human Capital Consulting Schweiz

Die zehn wichtigsten Trends für 2016

Aus der vierten jährlichen Befragung von über 7 000 Personalleitern und Unternehmensverantwortlichen weltweit, wurden die zehn wichtigsten Trends sowie die allgemeine Veränderungsbereitschaft der Unternehmen abgeleitet.

Vier wesentliche Treiber – vom demographischen Umbruch und dem Aufstieg der digitalen Technologie bis zur rasanten Businessmodell-Innovation und der gesellschaftlich getriebenen Entwicklung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer Beziehung – dominieren die Veränderung der HR-Funktion und der Gesamtorganisation. Daraus resultieren Herausforderungen und potentielle Lösungen im Bereich Talent, die sich radikal von denen der vorherigen Führungskräfte-Generation unterscheiden.



Organisationsstruktur: Bedeutung der Teams

Hierarchische Organisationsmodelle werden nicht nur "auf den Kopf gestellt" – sie werden von innen heraus rekonstruiert. Unternehmen erfinden sich zunehmend neu und agieren in Netzwerken von Teams, um den Herausforderungen der sich ständig ändernden Welt begegnen zu können.



Design Thinking: Das Mitarbeitererlebnis gestalten

Im Fokus des "Design Thinking" steht das Mitarbeitererlebnis. Dafür wird unnötige Komplexität am Arbeitsplatz reduziert — Produktivität soll durch Designlösungen gesteigert werden, welche überzeugend, nützlich und simpel sind.



Führung: Generationen, Teams, Wissenschaft

Führungskräfte aller Altersgruppen, Geschlechter und Kulturen sind bereit, weltweit die Zepher der Organisationen zu übernehmen. Wie gut werden die zukünftigen Geschäftsführer darauf vorbereitet, die Leitung und Verantwortung in einem zunehmend komplexen Weltmarkt zu übernehmen?



HR-Kompetenzen: zunehmende Dynamik, um das neue Mandat anzunehmen

Großartige Neuigkeiten – die diesjährige globale Human Capital Trends Studie demonstriert verbesserte Fähigkeiten, eine stärkere Ausrichtung an den Unternehmenszielen und erhöhte Innovationsfähigkeit in den HR-Organisationen. Mit den strukturellen Veränderungen in den Unternehmen geht auch eine Veränderung der HR-Rolle einher.



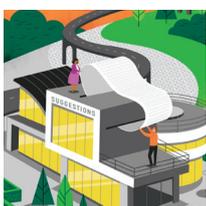
Kultur: Kultur gestalten, Strategie vorantreiben

Der Einfluss von Kultur auf den Unternehmenserfolg ist enorm: 82 Prozent der Teilnehmer der globalen Human Capital Trends Studie 2016 glauben, dass Kultur einen potenziellen Wettbewerbsvorteil darstellt. Mit Hilfe neuer Methoden sind Führungskräfte heute in der Lage, die Unternehmenskultur zu messen und sie auf entsprechende Unternehmensziele auszurichten.



People Analytics: Geschwindigkeit aufnehmen

Der Einsatz von Analysen im Personalwesen nimmt zu. Unternehmen bauen ihre People-Analytics-Teams intensiv auf, investieren in Analytik-Lösungen und entwickeln diese weiter. HR verfügt über die Möglichkeit, den ROI ihrer Analytik-Aufwendungen aufzuzeigen und damit die Notwendigkeit für weitere Investitionen zu untermauern.



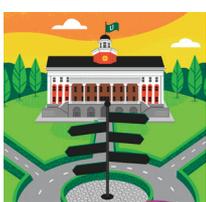
Mitarbeiterengagement: ständig im Fokus

Die Voraussetzung, um Mitarbeiter zu gewinnen und sie an das Unternehmen zu binden, heisst, deren Bedürfnis nach Flexibilität, Kreativität und sinnhaftem Arbeiten zu berücksichtigen. Neue Vertragsmodelle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer positionieren den Mitarbeiter als "Freiwilligen", der jeden Tag neu rekrutiert und gebunden werden muss.



Digitales Personalwesen: Revolution, nicht Evolution

Für Teams im Bereich HR-Technologie und -Gestaltung zeichnet sich eine neue Welt am Horizont ab. Digitale Plattformen, Apps und neue Arten von HR-Dienstleistungen unterstützen die HR-Führungskräfte und revolutionieren das Mitarbeitererlebnis.



Lernen: Mitarbeiter übernehmen Verantwortung

Die Lernzentren der Unternehmen wandeln sich zunehmend von Bildungsanbietern zu Inhaltskuratoren und Erfahrungsmoderatoren. Sie entwickeln innovative Plattformen, die die Weiterbildung der Mitarbeiter zu einem selbstverantwortlichen Bestreben machen.



Gig Economy: Ablenkung oder Umbruch?

Wie kann ein Unternehmen Talente effektiv managen, wenn viele bzw. der größte Teil an Arbeitskräften keine festen Mitarbeiter des Unternehmens sind? Netzwerke von Arbeitnehmern, die ohne reguläre Arbeitsverträge arbeiten, verändern das Talent Management zunehmend – wie auch der zunehmende Einsatz von Maschinen als künstliches Talent.

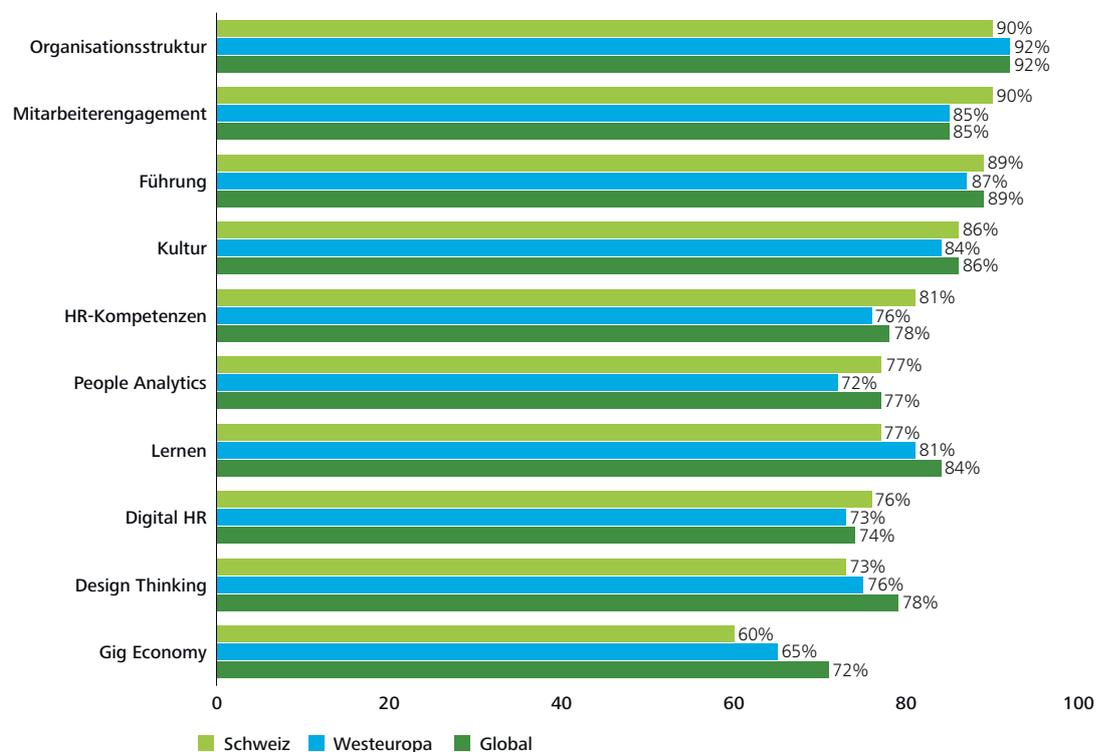
Die diesjährigen Top-Trends in der Schweiz

Schweizer Führungskräfte haben unsere HR Trends anhand deren Bedeutung für ihre Organisation bewertet. Die nachfolgende Tabelle zeigt die zehn wichtigsten Trends für Schweizer Führungspersönlichkeiten im Vergleich zu denen der westeuropäischen und globalen Führungskräfte. Als Ergebnis ist festzuhalten, dass Schweizer Führungskräfte in Bezug auf HR Trends an die globalen Gegebenheiten angepasst sind. Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse dargestellt.

Die drei Top-Trends hinsichtlich ihrer Relevanz in der Schweiz:

1. Organisationsstruktur (90%)
2. Engagement (90%)
3. Führung (89%)

Abbildung 1. Die Top 10 HR Trends in der Schweiz



Der globale Bericht empfiehlt, dass Organisationen ihre Strukturen von traditionellen Funktionsmodellen zu vernetzten flexiblen Teams verändern, sobald Unternehmen bestrebt sind, agiler und kundenorientierter zu werden. In der Schweiz lässt sich, dem weltweiten Trend folgend, feststellen, dass für 90% der Teilnehmer die **Organisationsstruktur** einer der wichtigsten unserer zehn Themen ist.

Ebenfalls als Top-Trend im Vergleich zur globalen Studie (4. Platz) wurde das **Mitarbeiterengagement** in der Schweiz bewertet. Der globale Bericht stellt trotz des vierten Ranges fest, dass das Mitarbeiterengagement und-feedback nahezu explosionsartig zunimmt. Jährlich durchgeführte Befragungen zum Mitarbeiterengagement wurden durch sogenannte "Employee Listening Tools", d.h. Instrumente zum Anhören der Mitarbeiter, wie beispielsweise Puls-Befragungen, anonyme soziale Instrumente und regelmäßige Feedback-Checks der Manager ersetzt. In der Schweiz nehmen Themen aus dem Bereich Mitarbeiterengagement nach wie vor einen hohen Stellenwert auf der HR-Agenda ein.

Das Thema **Führung** steht bei den wichtigsten Trends an dritter Stelle, womit die Schweiz der weltweiten Tendenz folgt. In der Schweiz zeichnet sich ab, dass die Notwendigkeit der Stärkung, Umstrukturierung und Verbesserung der Organisationsführung eine hohe Priorität besitzt. Wir können aufgrund dieses schweizer Ergebnisses außerdem feststellen, dass das traditionelle pyramidenförmige Führungsentwicklungsmodell Führungskräfte nicht schnell genug hervorbringt, um mit den betrieblichen Belangen und der Geschwindigkeit des Wandels Schritt zu halten. Auch das entspricht dem weltweiten Trend.

Die Top-Trends im Vergleich zum Vorjahr

Die **Organisationsstruktur** ist im Vergleich zum Vorjahr ein neuer Trend, der es in unserem Schweizer Länderbericht auf den ersten Platz geschafft hat. Das Mitarbeiterengagement war bereits 2015 eines der wichtigsten Themen und teilt sich 2016 den ersten Platz mit dem Bereich Organisationsstruktur. Nach diesen zwei Trends ist die Mitarbeiterführung nach wie vor einer der wichtigsten Trends.

Ein großer Teil der Trends fiel aufgrund neuer Einträge im Ranking zurück. So sind die Themen Kultur, HR-Kompetenz, People Analytics und Lernen zwar nach wie vor von Bedeutung, haben jedoch nicht mehr die Priorität wie in früheren Jahren. Ihre absolute Bedeutung hat jedoch keineswegs abgenommen.

Digitale HR-Prozesse, Design Thinking und die Gig Economy sind neue Trends des Jahres 2016.

Abbildung 2. Die Top 10 HR Trends für die Schweiz 2016 im Vergleich zu 2015

Trends	2016	2015	Differenz	
Organisationsstruktur	1	–		NEU
Engagement	1	2	↑	1
Führung	3	3	→	0
Kultur	4	2	↓	-2
HR-Kompetenz	5	–	→	NEU
People analytics	6	4	↓	-2
Lernen	7	1	↓	-6
Digital HR	8	–	→	NEU
Design thinking	9	–	→	NEU
The gig economy	10	–	→	NEU

Ein Blick auf die Top 3 Trends in der Schweiz

1. Organisationsstruktur: Bedeutung der Teams

Unternehmen sind aufgrund schnelllebigere Märkte und digitaler Umwälzungen gezwungen, ständig innovativ zu sein, ihre Produkte und Dienstleistungen anzupassen und zu ihren lokalen Kunden einen engen Kontakt zu pflegen.

Unsere Erkenntnisse auf diesem Gebiet sind erstaunlich: 90% der Schweizer Unternehmen glauben, dass die Umgestaltung der Organisation zu den wichtigsten Prioritäten gehört.

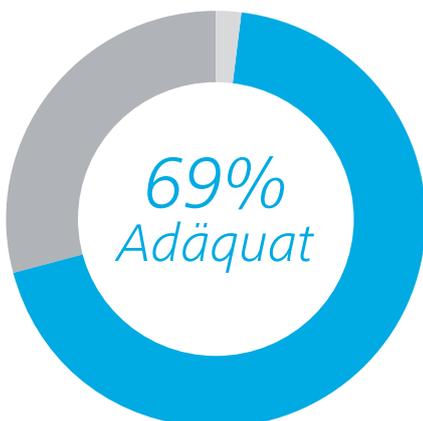
Dies ist ein revolutionärer Trend. Durch die 'Bedeutung der Teams' gehen die Zeiten der hierarchischen Top-down-Organisation dem Ende zu. Diese Änderung des Organigramms stellt jedoch nur einen kleinen Teil des Übergangs zu einem Teamnetzwerk dar. Der größere, wichtigere und dringlichere Teil besteht darin, die eigentliche Arbeitsweise einer Organisation zu ändern. Es sollten heute mehr denn je die Organisationsstrukturen in Frage gestellt, Teams befähigt, Mitarbeitende zur Verantwortung gezogen und besonderer Wert auf die Schaffung einer Kultur der gemeinsamen Daten, Visionen und Ausrichtung gelegt werden.

Diese neue Form der Organisation – ein 'Netzwerk aus Teams', das über ein hohes Maß an Selbstständigkeit, Kommunikationsstärke und einen schnellen Informationsfluss verfügt – erfasst heute Unternehmen und Regierungen auf der ganzen Welt. Zu den zentralen Grundsätzen gehören unter anderem:

- die Befähigung von Teams, ihre eigenen Ziele abzustecken und selbständig Entscheidungen zu treffen
- das Ersetzen von Datensilos durch Daten- und Operationszentralen
- die Organisation dieser Teams rund um den Auftrag, das Produkt, den Markt bzw. den integrierten Kundenbedarf und nicht um die Unternehmensfunktion
- die Motivation und Ausbildung von Mitarbeitern, teamübergreifend zu arbeiten
- nach Bedarf die Möglichkeit eines Teamwechsels
- eine Zuteilung der Seniorchefs in Rollen mit den Schwerpunkten Planung, Strategie, Vision, Kultur und teamübergreifende Kommunikation

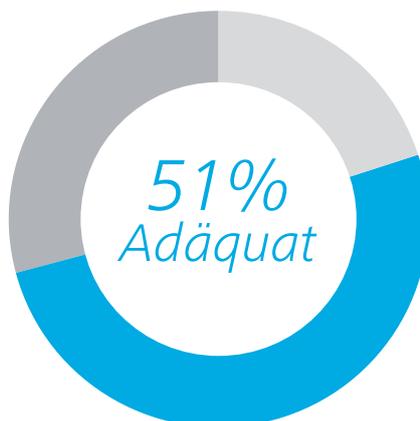
Durch die 'Bedeutung der Teams' neigen sich die Tage der hierarchischen Top-down-Organisation langsam dem Ende zu. Die Änderung des Organigramms stellt jedoch nur einen kleinen Teil des Übergangs zu einem Teamnetzwerk dar.

Zuweisung von entsprechenden Entscheidungsrechten in der gesamten Organisation



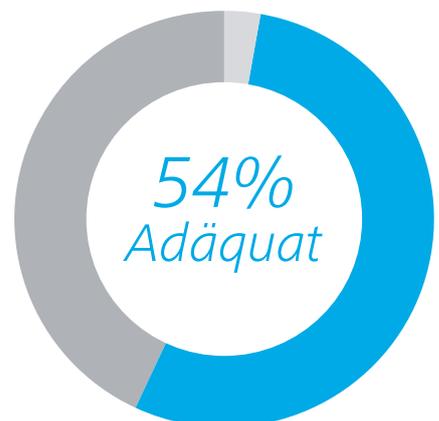
Exzellente 2% Adäquat 69%
Schwach 29%

Aufsetzen von projekt- oder programmbasierenden Cross-funktionalen Teams



Exzellente 20% Adäquat 51%
Schwach 29%

Verständnis für Netzwerk- und Systemtheorie und dessen Auswirkung auf die Organisationsstruktur



Exzellente 3% Adäquat 54%
Schwach 43%

Ein Blick auf die Top 3 Trends in der Schweiz

2. Mitarbeiterengagement: Ständig im Fokus

Das Engagement der Mitarbeiter ist zur Chefsache geworden. Heute konkurrieren Unternehmen um den im Rahmen von Studien vergebenen Titel 'attraktivster Arbeitgeber' und beobachten aufmerksam die sozialen Medien. In dem Bemühen für ein stärkeres Mitarbeiterengagement eskaliert der Kampf um die Schaffung optimaler Arbeitsräume, die Gewährung flexibler Leistungen und die Gestaltung einer hervorragenden Unternehmenskultur.

Das Mitarbeiterengagement stellt für die schweizerischen Unternehmen nach wie vor eine große Herausforderung dar. Die Anforderungen und Erwartungen der modernen, vielfältigen, aus verschiedenen Generationen zusammengesetzten und mobilen Beschäftigten erfordern eine flexible und mitarbeiterorientierte Arbeitsumgebung. Unternehmen beginnen erst jetzt zu verstehen, wie sie dieses Ziel voranbringen können.

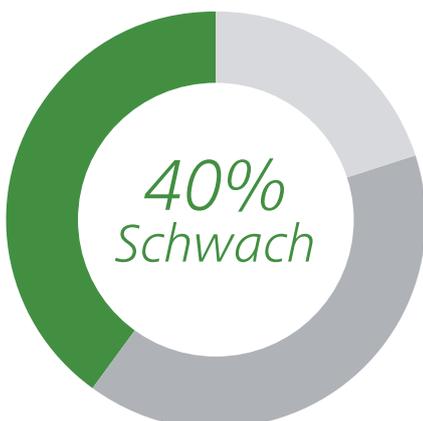
Auch die Rolle des Mitarbeiterengagements im Personalwesen befindet sich im Wandel. Heute treffen wir auf 'Chief Learning Officers', welche die Herausforderung um das Mitarbeiterengagement offen angehen, sowie auf Führungskräfte mit Titeln wie 'Chief Employee Listening Officer'. Diese neuen Titel verdeutlichen, inwieweit das Thema Mitarbeiterengagement an Bedeutung gewonnen hat und bei allen Prozessen im HR-Bereich zunehmend zum Tragen kommt.

Nahezu alle Entwicklungen und Geschehnisse am Arbeitsplatz haben direkten Einfluss auf das Arbeitsengagement der Mitarbeiter: wie sie betreut und bewertet werden, ihre Arbeitsumgebung und die Instrumente, mit denen sie arbeiten, ihre Aufstiegs- und Entwicklungschancen sowie ihre Beziehung zu Managern und Kollegen.

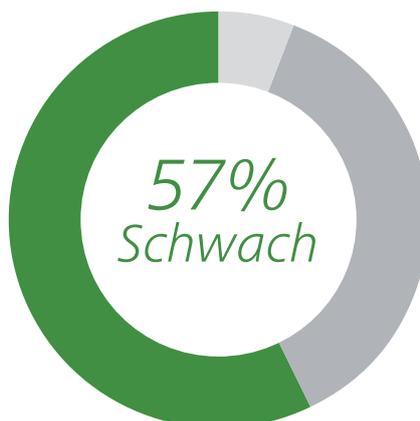
Zusammengefasst sind fünf zentrale Elemente für das heutige Engagement verantwortlich: eine sinnvolle Arbeit, ein praxisorientiertes Management, ein positives Arbeitsumfeld, Aufstiegsmöglichkeiten und das Vertrauen in die Organisationsführung.

Das Mitarbeiterengagement ist in vielerlei Hinsicht ein Stimmungsbarometer dafür, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, all diese Probleme stellvertretend für die Beschäftigten proaktiv zu bewältigen.

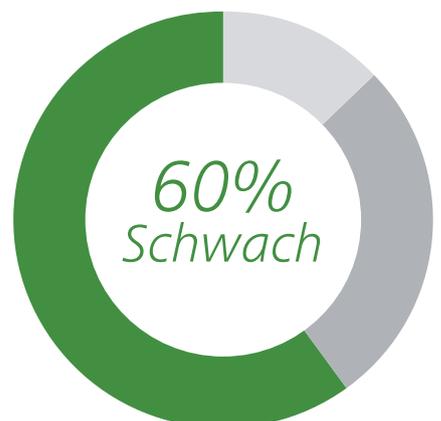
Definition der Bedeutung von Vielfalt und Integration im Unternehmen



Verfügbarkeit von Programmen für eine junge, alte und Multi-Generations Belegschaft



Verfügbarkeit und Unterstützung neuer Familienmodellen für die Belegschaft



Ein Blick auf die Top 3 Trends in der Schweiz

3. Führung: Generationen, Teams und Wissenschaft

Die Führung ist, wie schon im Jahr 2015 ein wichtiges Anliegen für schweizer Unternehmen. Unsere Studie zeigt, vor dem Hintergrund der steigenden Volatilität und Ungewissheit, der Veränderungen und der unklaren Situation auf den globalen Märkten und der Beschäftigten, die zunehmend der Millennial-Generation angehören, dass Führungskräfte mit einem wachsenden Umfang und einer zunehmenden Verflechtung von Herausforderungen konfrontiert werden.

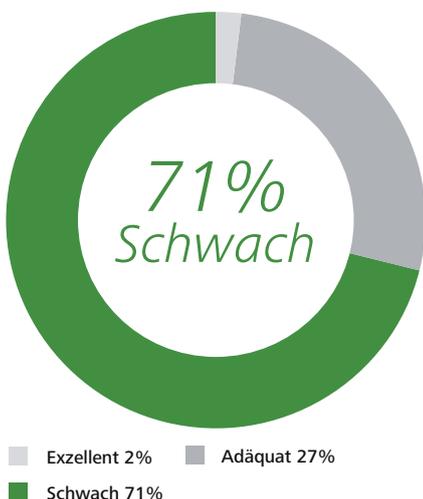
Angesichts der Geschwindigkeit und der Art des unternehmerischen Wandels ist das kaum überraschend. Durch die steigende 'Bedeutung der Teams' und den Änderungen von Unternehmensstrukturen werden jetzt verschiedene Typen von Führungspersönlichkeiten gebraucht. Noch bringt das traditionelle pyramidenförmige Führungsentwicklungsmodell Führungskräfte nicht schnell genug hervor, um mit diesen Herausforderungen und Veränderungen Schritt zu halten.

Organisationsstrukturen sind heute flacher und breiter, weshalb Unternehmen bessere Strategien benötigen, um ihre Führungskräfte so auszubilden, dass diese sowohl einzeln erfolgreich sind, als auch im Team arbeiten können. Für die Identifizierung und Förderung hervorragender Führungspersönlichkeiten bedarf es eines weitaus strengeren Prozesses. Dieser beinhaltet:

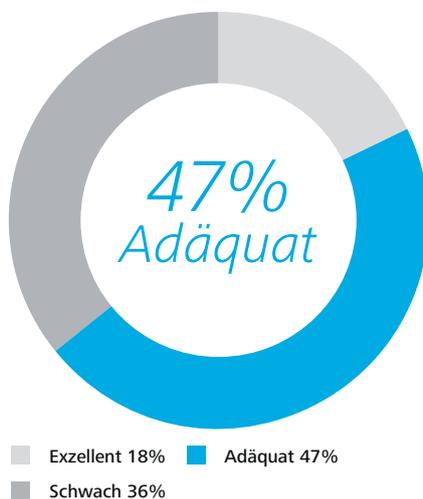
- die Nutzung von Beweisen und Analyseverfahren, um die Spielregeln zu ändern und somit richtungsverändernde Neuerungen zu ermitteln, die unbeachtet bleiben würden
- die verstärkte Nutzung von Online-Tools, sodass Organisationen Mitarbeiter mit großem Potenzial in einem früheren Stadium ihrer Laufbahn identifizieren können
- den besseren Einsatz von Führungspersönlichkeiten, die sich in einem späteren Stadium ihrer beruflichen Laufbahn befinden, zur Teambildung, als Mentoren und zur Förderung bzw. Entwicklung der nächsten Generation von Führungskräften
- die Entwicklung eines umfassenden Führungssystems, mittels dessen Talente in der gesamten Organisation effektiv bewertet werden können

Jeder Aspekt der Führerschaft – von der Strategie und der Bewertung bis hin zur Förderung von Führungskräften und zur Programmevaluierung – sollte mit einem gewissen Maß an Strenge und unter Verwendung von Daten erfolgen, die heute noch nicht Teil der meisten Führungsprogramme sind.

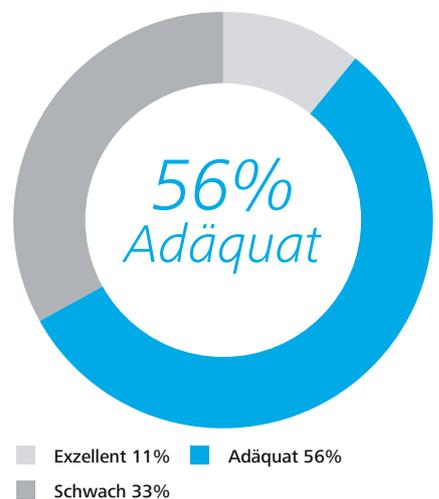
Bereitstellung von fokussierten Leadership-Programmen für Millennials



Die Aufrechterhaltung von klaren und aktuellen Nachfolgeplänen und -programmen



Einschluss globaler Fähigkeiten und Erfahrungen in Leadership-Programmen



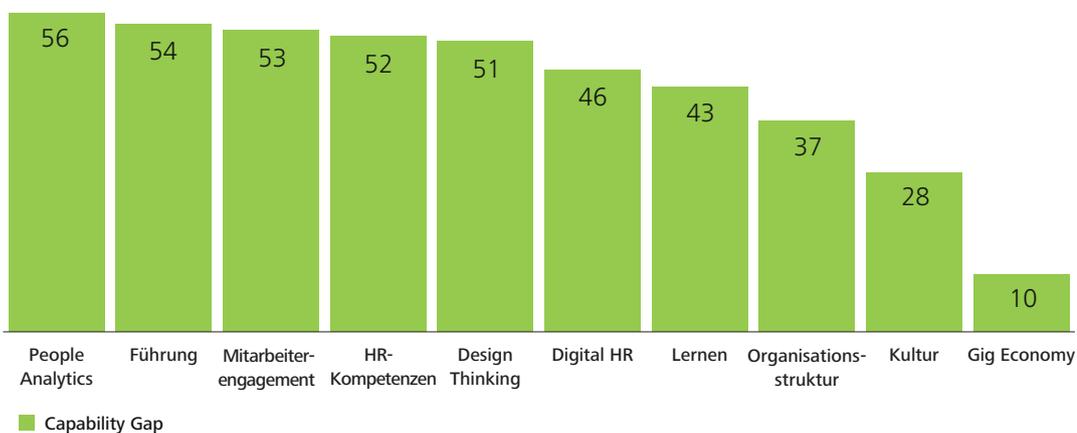
Capability Gaps

Schweizer Führungskräfte haben unsere HR Trends anhand ihrer Wahrnehmung der Bereitschaft und Fähigkeit der HR-Funktion, die identifizierten Probleme zu bewältigen, bewertet. Nachfolgend sind die wichtigsten Erkenntnisse dargestellt.

Die Top 3 Capability Gaps sind:

1. People Analytics (-56)
2. Führung (-54)
3. Mitarbeiterengagement (-53)

Abbildung 3. Die 10 wichtigsten Capability Gaps anhand der Schweizer Human Capital Trend Studie 2016



Der Capability Gap Index ist die Differenz aus dem gewichteten Durchschnitt der von den Teilnehmern bewerteten Bereitschaft und dem gewichteten Durchschnitt der von den Teilnehmern bewerteten Relevanz, normiert auf eine Skala von 0-100.

Wichtigste Erkenntnisse

- Der größte Unterschied zwischen der Bereitschaft und der Bedeutung bzw. Relevanz findet sich im Bereich **People Analytics**. Äußerst bedenklich ist jedoch, dass die Differenz in der Schweiz (-56) größer ist als der weltweite Trend (-46), was verdeutlicht, dass die Leistungsfähigkeit der Schweiz nicht dem globalen Standard entspricht.
- Die zweitwichtigste Differenz findet sich im Bereich **Führung**. Hier folgt die Schweiz dem globalen Trend, zeigt aber auch im Vergleich zu den weltweiten Ergebnissen (44) eine extreme Differenz(54).
- Der drittwichtigste Unterschied (53), welcher auch größer als die gemeldeten Werte auf globaler Ebene (39) ist, findet sich in der Schweiz im Bereich des **Mitarbeiterengagements**. Während sich die Bereitschaft zur Bewältigung der Fragestellungen in Sachen Mitarbeiterengagement auf globaler Ebene verbessert hat, liegt die Schweiz diesbezüglich noch immer zurück.

Teilnehmer der Schweizer Umfrage

Dieser Bericht zeigt die Ergebnisse der diesjährigen Global Human Capital Trends Studie unter Beteiligung von mehr als 7 000 Unternehmens- und Personalverantwortlichen aus 130 Ländern und ist damit eine der umfassendsten Studien zu diesem Thema.

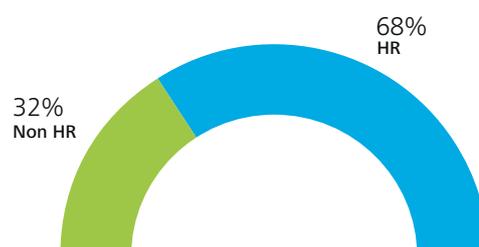
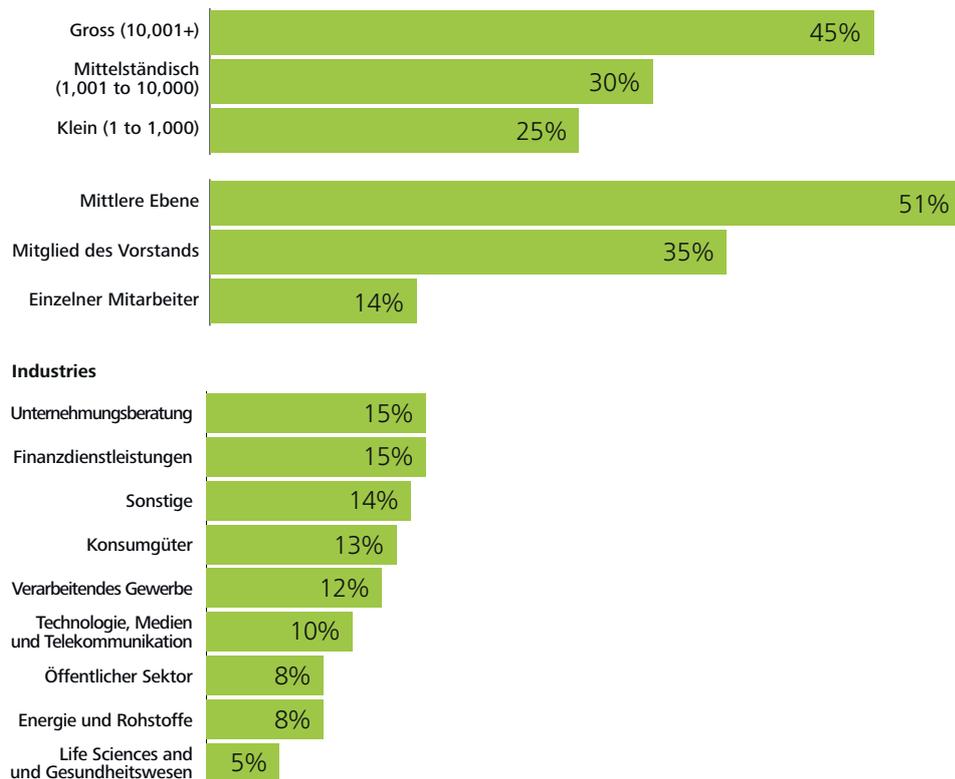
102 der Teilnehmer kamen aus der Schweiz, wobei 68 % von ihnen im HR-Bereich arbeiten und 32% mit der Geschäftsführung betraut sind. Die Sektoren Finanz- und Unternehmensdienstleistungen, Staat & Behörden und Technologie sowie Medien und Telekommunikation waren in Bezug auf die Brancheneinblicke zahlenmäßig gut vertreten.

Wir möchten uns recht herzlich bei allen, die im Jahr 2016 erfolgreich an der Studie teilgenommen haben, für ihr Engagement bedanken.

Weitere Informationen finden Sie auf der Webseite:

www.deloitte.com/ch/de/globalhumancapitaltrends2016

Abbildung. Demographics – Switzerland



Das kommende Jahr

Aktiv werden und sich engagieren

Wenn Sie mehr über die maßgeblichen Trends in dieser faszinierenden und anspruchsvollen neuen Arbeitswelt erfahren wollen, empfehlen wir Ihnen die Lektüre des vollständigen Berichts, abrufbar unter www.deloitte.com/ch/de/humancapitaltrends2016

Widmen Sie sich den Kapiteln, die für Ihr Unternehmen oder Ihre Branche von besonderer Relevanz sind. Nehmen Sie sich Zeit und beschäftigen Sie sich mit den allgemeineren und langfristigen, von uns untersuchten, Trends. Auch Sie werden, wenn vielleicht auch nicht gleich heute, so doch früher oder später einmal davon betroffen sein. Möglicherweise befassen sich Ihre Wettbewerber schon mit den aktuellen Trends, um rechtzeitig darauf reagieren zu können.



Ansprechpartner bei Deloitte

HR Transformation



Sarah Kane
Partner, Human Capital
Zürich, Schweiz
+41 (0)79 821 53 63
sakane@deloitte.ch



Britta Gross
Direktorin, Human Capital
Genf, Schweiz
+41 (0)58 279 65 06
brigross@deloitte.ch



Alexandra Baier
Senior Manager,
Human Capital
Zürich, Schweiz
+41 (0)79 917 25 90
albaier@deloitte.ch



Tanguy Dulac
Senior Manager,
Human Capital
Genf, Schweiz
+41 (0)79 938 04 16
tadulac@deloitte.ch

Organisation Transformation & Talent



Myriam Rosenkranz
Direktorin, Human
Capital Zürich, Schweiz
+41 (0)79 682 02 43
myrosenkranz@deloitte.ch



Elena Jäger
Senior Manager,
Human Capital
Zürich, Schweiz
+41 (0)79 501 34 30
ejaeger@deloitte.ch



Daniel Beckert
Senior Manager,
Human Capital
Zürich, Schweiz
+41 (0)79 244 66 88
dbeckert@deloitte.ch



Valentina Roselli
Senior Manager,
Human Capital
Basel, Schweiz
+41 (0)58 279 90 61
vroselli@deloitte.ch

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „UK private company limited by guarantee“ (eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht) und ihren Mitgliedsunternehmen, die rechtlich selbständig und unabhängig sind. Eine detaillierte Beschreibung der rechtlichen Struktur von DTTL und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie auf unserer Webseite unter www.deloitte.com/ch/about.

Deloitte Consulting AG ist eine Tochtergesellschaft von Deloitte LLP, dem Mitgliedsunternehmen in Grossbritannien von DTTL.

Diese Publikation ist allgemein abgefasst und kann deshalb in konkreten Fällen nicht als Referenzgrundlage herangezogen werden. Die Anwendung der hier aufgeführten Grundsätze hängt von den jeweiligen Umständen ab und wir empfehlen Ihnen, sich professionell beraten zu lassen, bevor Sie gestützt auf den Inhalt dieser Publikation Handlungen vornehmen oder unterlassen. Deloitte Consulting AG berät Sie gerne, wie Sie die Grundsätze in dieser Publikation bei speziellen Umständen anwenden können. Deloitte Consulting AG übernimmt keine Verantwortung und lehnt jegliche Haftung für Verluste ab, die sich ergeben, wenn eine Person aufgrund der Informationen in dieser Publikation eine Handlung vornimmt oder unterlässt.

© Deloitte Consulting AG 2016. Alle Rechte vorbehalten.

Design und Produktion durch das Deloitte Creative Studio, Zürich. J6178