

BERICHT 2008



Führungswechsel im Top-Management: Neues Problem oder ideale Lösung?

Eine Studie über die Auswirkungen des Wechsels leitender Führungskräfte auf Unternehmen und Mitarbeitende

Da Grass & Partner AG und Von Rohr & Associates SA häufig mit den Folgen des raschen Wechsels leitender Führungskräfte konfrontiert sind, haben sie, in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz eine Umfrage zu diesem wichtigen Thema, das sowohl die Unternehmen als auch ihre leitenden Führungskräfte und die Mitarbeitenden betrifft, durchgeführt. Welche Herausforderungen und Chancen gibt es? Die Studie soll eine Klärung zu diesem Thema bringen.



Fachhochschule
Nordwestschweiz

Prof. Wolfgang Eberling
Annette Jochem, Volkswirtin

Einleitung

Um die menschlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen beim Wechsel der leitenden Führungskräfte zu erfassen, haben sich Grass & Partner und Von Rohr & Associates, zwei führende Unternehmen auf dem Gebiet des Talentmanagements und der beruflichen Neuorientierung, verbunden und die Fachhochschule Nordwestschweiz mit der Durchführung dieser Studie im Zeitraum Juni-Juli 2008 beauftragt.

Unter Berücksichtigung der jüngsten Beschleunigung beim Wechsel der leitenden Führungskräfte möchte diese Untersuchung insbesondere

- die menschlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen beim Wechsel der leitenden Führungskräfte untersuchen*
- als Antwort auf diese neue Realität und ihre Herausforderungen die „best practices“ aufzeigen.*

Wir wollten nicht nur die derzeitigen Praktiken aufzeigen, sondern auch die Meinung der Befragten zur relativen Effizienz der verschiedenen Massnahmen hören, die die menschliche und wirtschaftliche Auswirkung des Wechsels der leitenden Führungskräfte beeinflussen und sogar abschwächen können. Über Kommentare und Perspektiven zu den Massnahmen, die eine positive Auswirkung auf die betroffenen Führungskräfte haben können, wurde zusätzliche Klärung gesucht. Wir danken den zahlreichen Personen, die ihre Ideen und ihre „besten praktischen Erfahrungen“ mit uns geteilt haben.

Methodologie der Untersuchung

Die Studie wurde in der Schweiz mit einem Online-Fragebogen durchgeführt, der an eine Auswahl von 1662 aktiven Managern und leitenden Führungskräften verschickt wurde. 308 Führungskräfte haben auf diese Befragung geantwortet, das entspricht einem Rücklauf von 19%.

Die Daten wurden bei Kunden von Grass & Partner und Von Rohr & Associates mit Hilfe eines Fragebogens gesammelt, der von der Fachhochschule

Nordwestschweiz entwickelt und verteilt wurde. Die befragten Personen sind höhere Führungskräfte, die kürzlich direkt an einem Wechsel auf der Ebene der Generaldirektion des Unternehmens beteiligt, oder davon betroffen waren.

75% der Befragten waren entweder Mitglied der Geschäftsleitung oder höhere Führungskraft. Der HR-Bereich war in der Untersuchung am stärksten vertreten, dann folgten Führungskräfte mit Querfunktion innerhalb des Unternehmens und anschliessend Personen mit Aufgaben im Bereich

Marketing/Verkauf (13%). 30% der Antworten kamen von Frauen, was ihre begrenzte Vertretung innerhalb der leitenden Stellungen in der Schweiz zeigt. Abb. 1 zeigt die hierarchische Verteilung der Antwortenden innerhalb des Unternehmens.

Die relative Mehrheit der Antworten kommt aus grossen multinationalen Unternehmen. Der grösste Teil der Fluktuation der Führungskräfte findet in dieser Art Unternehmen statt. Während die Aufteilung nach Unternehmensart nur teilweise die Aufteilung der Schweizer Wirtschaft wiedergibt, ist sie repräsentativ für die Kundenbasis der beiden Auftraggeber der Untersuchung.

Das Hauptquartier von 53% der Unternehmen der Befragten lag in der Deutschschweiz, 28% in der Westschweiz und 19% im Ausland.

Abb. 3 zeigt, dass der höchste Prozentsatz (56%) der Teilnehmer mehr als 5 Jahre im Unternehmen gearbeitet hat. 36% davon waren seit über 5 Jahren in ihrer Stellung. Diese lange Betriebszugehörigkeit zeugt von der Erfahrung und den Kenntnissen als Garant für die Zuverlässigkeit der Informationen über die Fluktuation der höheren Führungskräfte.

Die am häufigsten in der Auswahl vertretenen Branchen sind zuerst Finanzdienstleister/Versicherungen (17%), dann Chemie/Pharmazie/Naturwissenschaften (11%) und schliesslich IT/Telekommunikation/Elektronik.

Abb. 1: Stellung der befragten Personen

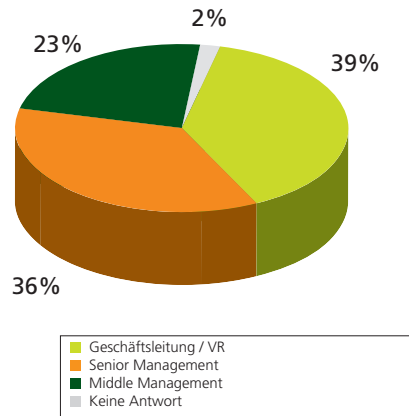


Abb. 2: Art des Unternehmens

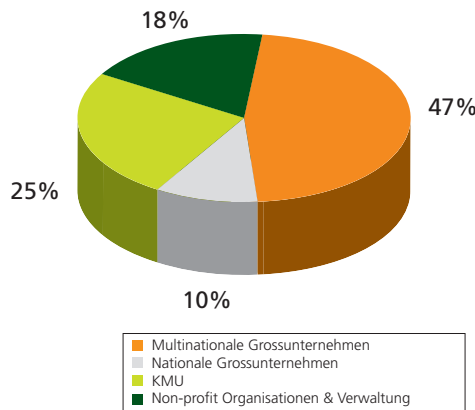
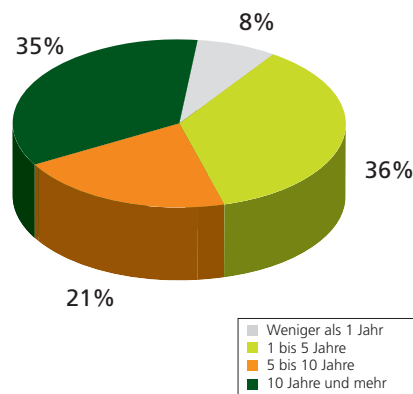


Abb. 3: Dauer der Betriebszugehörigkeit



Ergebnisse der Umfrage und Kommentare

Die Ergebnisse der Umfrage werden nachfolgend dargestellt und mit Grafiken erläutert, sofern dies einen Mehrwert bringt. Zu einigen Interpretationen und Analysen gibt es Überlegungen, um den Unternehmen zu helfen, den besten Nutzen aus der Fluktuation der leitenden Führungskräfte zu ziehen.

1

Fluktuation der leitenden Führungskräfte: Es liegt ein Wechsel in der Luft

Häufigkeit der Fluktuation der leitenden Führungskräfte

In den letzten drei Jahren (Juli 2005–Juni 2008) gab es durchschnittlich 5,2 Veränderungen von leitenden Führungskräften bei den grossen multinationalen Unternehmen dieser Umfrage. Diese Zahl ist sehr hoch, wenn man berücksichtigt, dass der Ersatz einer so hohen Führungskraft nicht vernachlässigbare Kosten verursacht und für den neuen Manager ein Risiko bei der Integration darstellt.

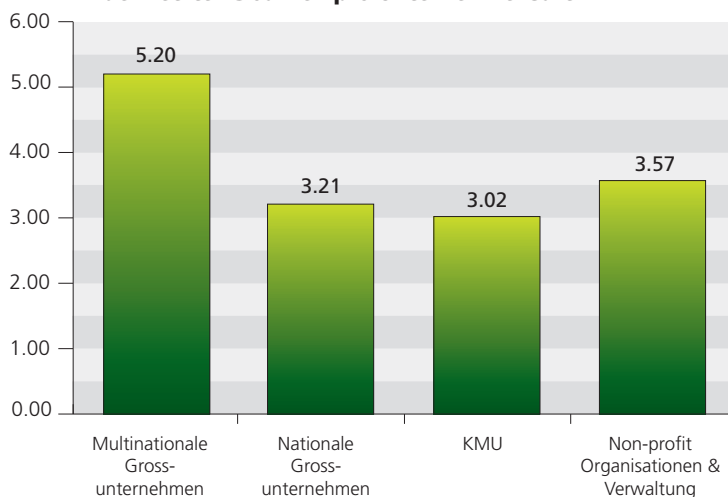
Die Analyse der Branche zeigt, dass diese Zahl bei Chemie/Pharma/Naturwissenschaften auf 5,4

Veränderungen steigt und in der Finanzbranche 5,5 beträgt.

Zu erwähnen ist, dass die höchste Rotationsfrequenz der leitenden Führungskräfte bei Unternehmen mit Sitz in der Westschweiz festgestellt wurde, und zwar mit 6,0 in den letzten 3 Jahren verglichen mit 5,1 in der Deutschschweiz und 4,9 im Ausland.

Bei börsennotierten Unternehmen beträgt die Fluktuationsrate der Führungskräfte 5,4 gegenüber 5,0 bei privaten Unternehmen, jeweils für den Zeitraum Juli 2005–Juni 2008

Abb. 4: Fluktuationshäufigkeit der leitenden Führungskräfte in den letzten 3 Jahren pro Unternehmensart



Die Gründe für die Fluktuation der leitenden Führungskräfte

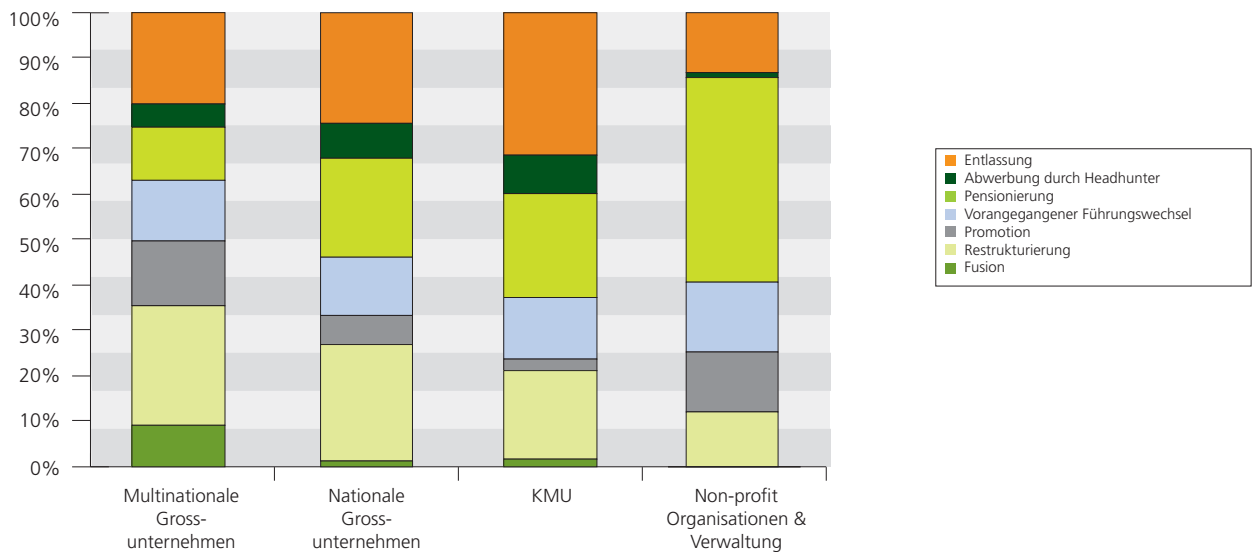
Die Hauptgründe für die Fluktuation der leitenden Führungskräfte in den letzten drei Jahren sind Umstrukturierung des Unternehmens und Entlassung. Bei Non-profit Organisationen / Verwaltung ist der Hauptgrund die Pensionierung (Abb. 5). Interessant ist die Feststellung, dass bei allen Unternehmensarten die Fluktuation auf Grund eines

„vorangegangenen Führungswechsels“ praktisch die gleiche ist und bei 12% liegt. Dies liegt auf derselben Linie wie die bekannte Tatsache, dass beispielsweise der Ersatz eines CEO's auf Umwegen weitere Wechsel im Management verursacht.

In den freien Kommentaren der Befragten sind die Hauptmotive der Fluktuation von leitenden Führungskräften folgende: „Inkompatibilität der Ziele und unterschiedliche Ansichten“, „mangelnde Identifikation“

Entlassung ist einer der Hauptgründe für die Fluktuation der leitenden Führungskräfte.

Abb. 5: Gründe für die Fluktuation leitender Führungskräfte in den letzten 3 Jahren, pro Organisationsart



tifizierung mit früheren Änderungen“, „Mangelhafte Performance“ und „Firmengründung“.

Trend zu „hire-and-fire“

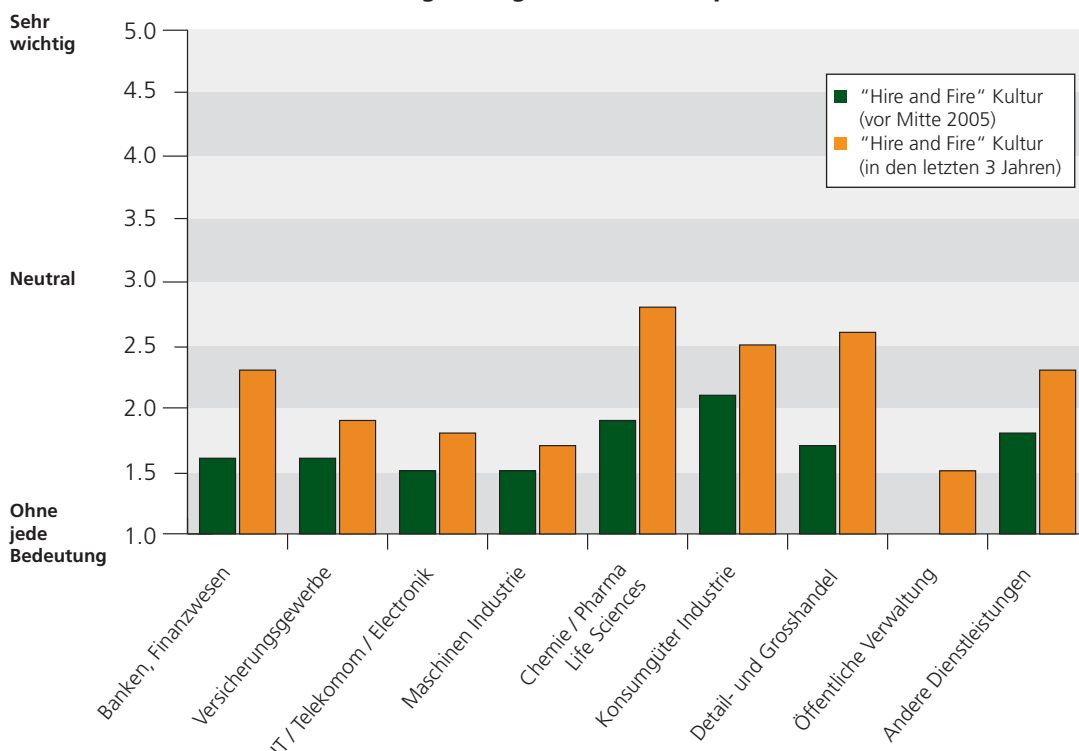
Um über die erforderlichen Kompetenzen zu verfügen, greifen die Firmen zu unterschiedlichen Strategien zwischen zwei Extremen: extern rekrutieren oder innerhalb der Firma Kompetenzen entwickeln. Die erste Variante wird oft als „Hire-and-fire“-Politik bezeichnet, während wir bei der zweiten von einer „internen Entwicklungs- und Förderungs-politik“ sprechen.

Nachdem die Kultur der Organisation sich mit der Zeit entwickelt, insbesondere im Zusammenhang mit dem Wechsel von Mitgliedern der Geschäftsleitung, betreffen die Fragen zu den kulturellen Aspekten zwei unterschiedliche Zeiträume: vor Mitte 2005 und die letzten 3 Jahre (bis Mitte 2008).

Die Teilnehmer wurden gefragt, ob die dominierende Organisationskultur für jeden der beiden Zeiträume als „hire-and-fire“-Kultur bezeichnet werden konnte. Die Ergebnisse finden sich in den Abb. 6 und 7.

„Rücksicht auf den ausscheidenden Mitarbeiter – aber auch auf das verbleibende Team, das sich auf den Wechsel des Managements einstellen und die damit zusammenhängenden neuen Anpassungen integrieren muss.“

Abb. 6: Wahrnehmung der Organisationskultur pro Branche



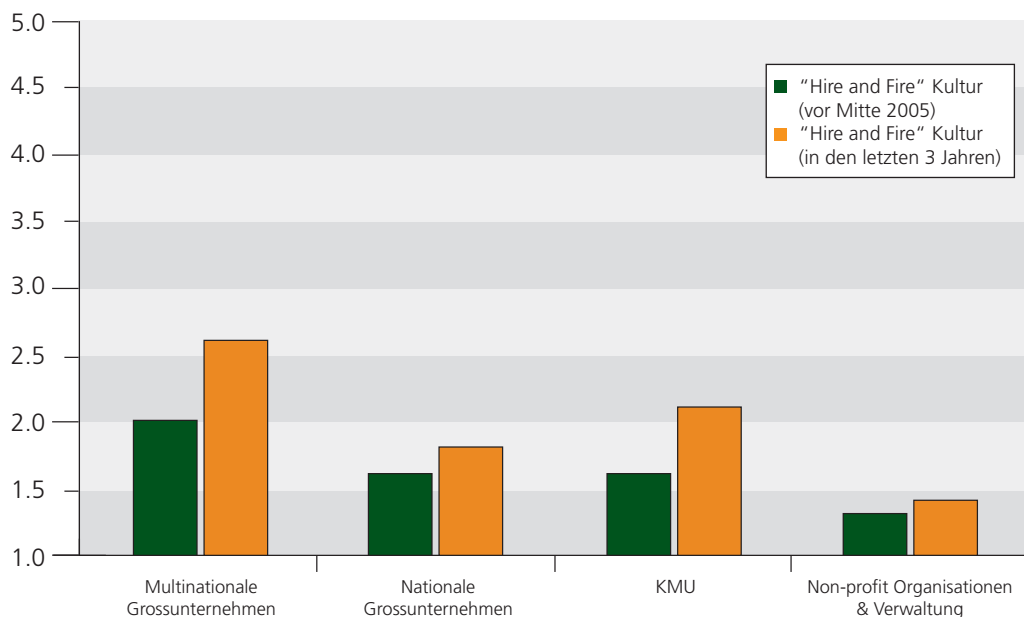
„Die Unternehmenskultur muss sich ändern, um auf die Erfordernisse des Wechsels zu antworten. Das erfordert einen kontinuierlichen Prozess mit starkem Engagement.“

„Mit einer Politik konstruktiver Kritik können letztlich grobe Managementfehler vermieden werden. Selbstkritik auf höchstem Niveau muss ermutigt werden ... schliesslich ist ein Vorstand auch nur ein Mensch.“

Die Ergebnisse zeigen einen klaren Trend bei allen Branchen zu einer „hire-and-fire“-Kultur insbesondere in den Branchen Chemie/Pharma/Life Sciences, sowie auf dem Finanzsektor. Der Durchschnitt liegt jedoch deutlich unter dem neutralen Durchschnittswert von 3. Das bedeutet, dass die Mehrheit der Befragten der Meinung ist, dass die

vorherrschende Kultur immer noch eine Kultur der „internen Entwicklung“ ist. Dieser Trend wird indirekt bestätigt durch Abb. 5, aus der hervorgeht, dass nur etwa 10% des Wechsels bei den leitenden Führungskräften auf interner Beförderung beruhen, gegenüber 20% auf Grund von Entlassung.

Abb. 7: Wahrnehmung der Organisationskultur pro Unternehmenstyp



2

Auswirkung der Fluktuation der leitenden Führungskräfte

Die nicht fassbare Rolle der leitenden Führungskräfte

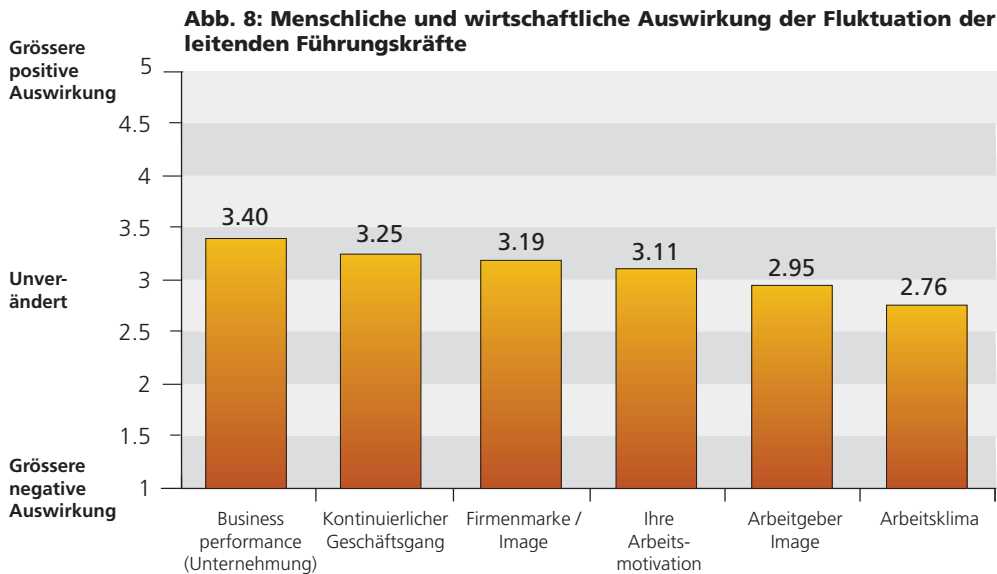
Im Lauf der letzten drei Jahre hatte die durchschnittliche Fluktuation der leitenden Führungskräfte weder eine positive noch negative Auswirkung auf die Finanz- und anderen Schlüssel-Indikatoren des Unternehmens, wie „Markenimage der Firma“, „Arbeitgeber-Image“, „Kontinuität im Geschäftsgang“, „kommerzielle Performance“, „Arbeitsklima“ und „Motivation des Angestellten“. Die Auswirkungen auf die „kommerzielle Performance“ wurden im Durchschnitt leicht positiv bewertet, während die Auswirkungen auf das „Arbeitsklima“ im Durchschnitt mässig negativ bewertet wurden (siehe Abb. 8).

Diese Ergebnisse stimmen überein mit anderen früheren empirischen Untersuchungen (Wiersema

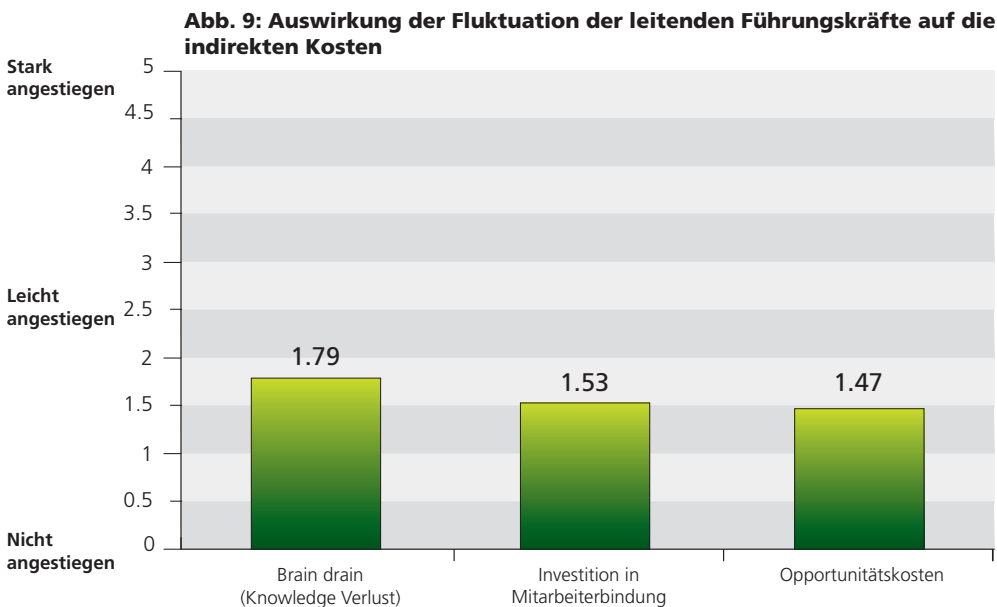
2002), aus denen hervorging, dass der Wechsel der Manager keine wesentliche Verbesserung der Finanzergebnisse oder des Börsenwertes der Firma mit sich bringt. Trotzdem bleibt die Frage offen und löst weiterhin viele Diskussionen aus.

Die direkten Kosten im Zusammenhang mit dem Ausscheiden einer leitenden Führungskraft und der Einstellung seines Nachfolgers werden entsprechend dem Durchschnitt aller Befragten auf „ein Jahresgehalt“ geschätzt.

Bei den indirekten Kosten (Abb. 9) meinten die Befragten, dass die Kosten im Zusammenhang mit den Wissensverlust (Brain drain) leicht gestiegen sind, mehr oder weniger im selben Verhältnis wie die Kosten zu „Investition in Mitarbeitendenbindung“ und „entgangener Gewinn wegen Vakanz der Stelle (Opportunitätskosten)“.



„Hire-and-fire“-Politik: Vorsicht auf finanzielle Rückschläge!



Der Chef ist weg! Und nun?

Nach Meinung der befragten Manager müssen bei einem Wechsel in der Führungsebene auch weitere Massnahmen getroffen werden, damit die Erneuerung positive Auswirkungen hat.

Abb. 10 zeigt die relative Bedeutung der verschiedenen Massnahmen, die im Allgemeinen bei organisatorischen Veränderungen getroffen werden. Hervorzuheben ist, dass es sehr wenig Unterschied in der Bewertung der Bedeutung der begleitenden Massnahmen gibt. Tatsächlich beträgt der durchschnittliche Höchstwert 4,33, der Mindestwert 3,36, was einen minimalen Unterschied von 0,97 ausmacht. Mit anderen Worten: alle Massnahmen werden als praktisch gleichwertig angesehen.

Interessant ist die Feststellung, dass die vorgeschla-

genen Massnahmen in zwei Kategorien unterteilt werden können. Die erste Massnahme mit einem Wert gleich oder höher 3,6 umfasst Schritte, deren Einsatz die Firma als Ganzes betreffen. Die zweite Kategorie (Wert gleich oder unter 3,5) betrifft Massnahmen, die persönliche Aktionen erfordern mit dem Einsatz von externen Dienstleistern.

Aus den freien Kommentaren geht hervor, dass der „Wechsel sich als schwierig erweisen und als drohend empfunden werden kann, insbesondere am Beginn des Prozesses, und dass die Unterstützung eines Coaches günstig sein kann. Die Intervention eines (internen) Mentors ist nur angezeigt, wenn die Verantwortlichkeiten jedes einzelnen klar definiert sind, um die Mitarbeiter bei der Aneignung neuer Arbeitsmodalitäten zu begleiten“.

Massnahmen wie „Entwicklung von Führungsqual-

„Die aktuellen Systeme der meisten Organisationen zur Entwicklung ihrer Talente sind kaum geeignet, um die Entwicklung echter Führungspersönlichkeiten zu fördern.“

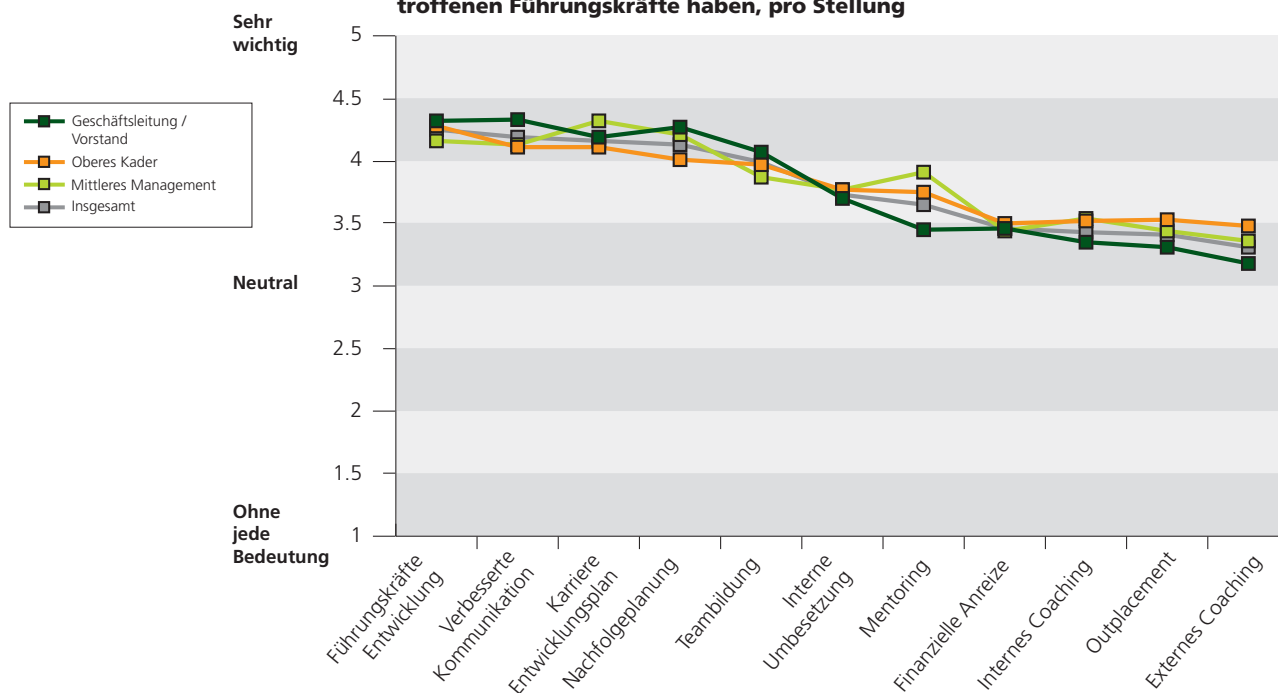
itäten“, „bessere interne Kommunikation“, „Karriereplan“ sowie „Nachfolgeplan“ werden als besonders wichtig angesehen. Da sie mit 4/5 (sehr wichtig) angesehen werden, können sie als die besten praktischen Massnahmen bezeichnet werden.

Im Übrigen nennen die Kommentare zu dieser Frage begleitende Massnahmen, die das Unternehmen treffen sollte, um den Erfolg insbesondere auf folgenden Gebieten zu gewährleisten:

- **Kommunikation:** Klare Kommunikation, insbesondere zur Strategie und ihrer Berechtigung, sowie die Hintergründe für die getroffenen und mitgeteilten Entscheidungen. Die Kommunikation zwischen der Basis und der Geschäftsleitung fördern. Die Kommunikation wird auch als bevorzugtes Mittel angesehen, um die Synergien zwischen den einzelnen Abteilungen zu fördern.

- **Kulturelle Veränderung:** Unterschiedliche Meinungen zur Firmenstrategie und ihrer Verwirklichung werden oft wahrgenommen; das verlangsamt die Ausführung und schafft Verwirrung. Die Geschäftsleitung sollte sich entschiedener zeigen, um die Firmenkultur weiter zu entwickeln.
- **Leadership:** Förderung eines Managementstils, der einen Entscheidungsprozess mit mehr Beteiligung und Querverbindungen begünstigt. Die Mitglieder der Geschäftsleitung sollten beispielgebend sein.
- **Management:** Die Erneuerung der leitenden Führungskräfte muss einer klaren Logik folgen und auf geeignete Weise mitgeteilt werden. Die Organisation als Ganzes muss die Chancen des Wechsels verstehen. Weniger tolerant sein gegenüber mittelmässigen Leistungen auf höchster Ebene.

Abb. 10: Bewertung der Massnahmen, die eine positive Auswirkung auf die betroffenen Führungskräfte haben, pro Stellung



3

Die künftigen Herausforderungen des Managements

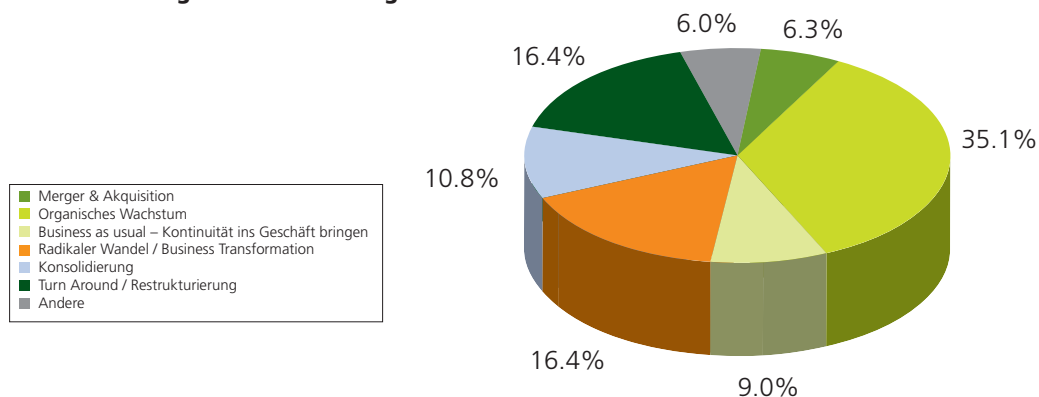
„Die leitenden Führungskräfte sollten mehr Zeit darauf verwenden, sich um Wachstum und Kundenerwartungen zu kümmern anstatt sich auf Verwaltung und Zufriedenheit der Aktionäre zu konzentrieren.“

Nach Meinung der relativen Mehrheit der Befragten (35,1%) ist die wahrscheinlichste Herausforderung für die Zukunft das Management des „organischen Wachstums“. An zweiter Stelle bei gleichen Verhältnissen (16,4%) stehen „radikale Änderung/Umwandlung des Unternehmens“ sowie „Turnaround/Umstrukturierung“. Diese letzteren wurden von den

grossen multinationalen Unternehmen am häufigsten genannt.

Im Übrigen fürchten 20% der Teilnehmer, dass ihr derzeitiges Führungsteam nicht die erforderlichen Kompetenzen hat, um es mit den Herausforderungen einer Umstrukturierung oder einem radikalen Wandel aufzunehmen.

Abb. 11: Künftige Herausforderungen der Unternehmen



„Von Worten zu Taten; die Führungsmannschaft ist nicht immer auf der Höhe dessen, was sie von den anderen verlangt.“

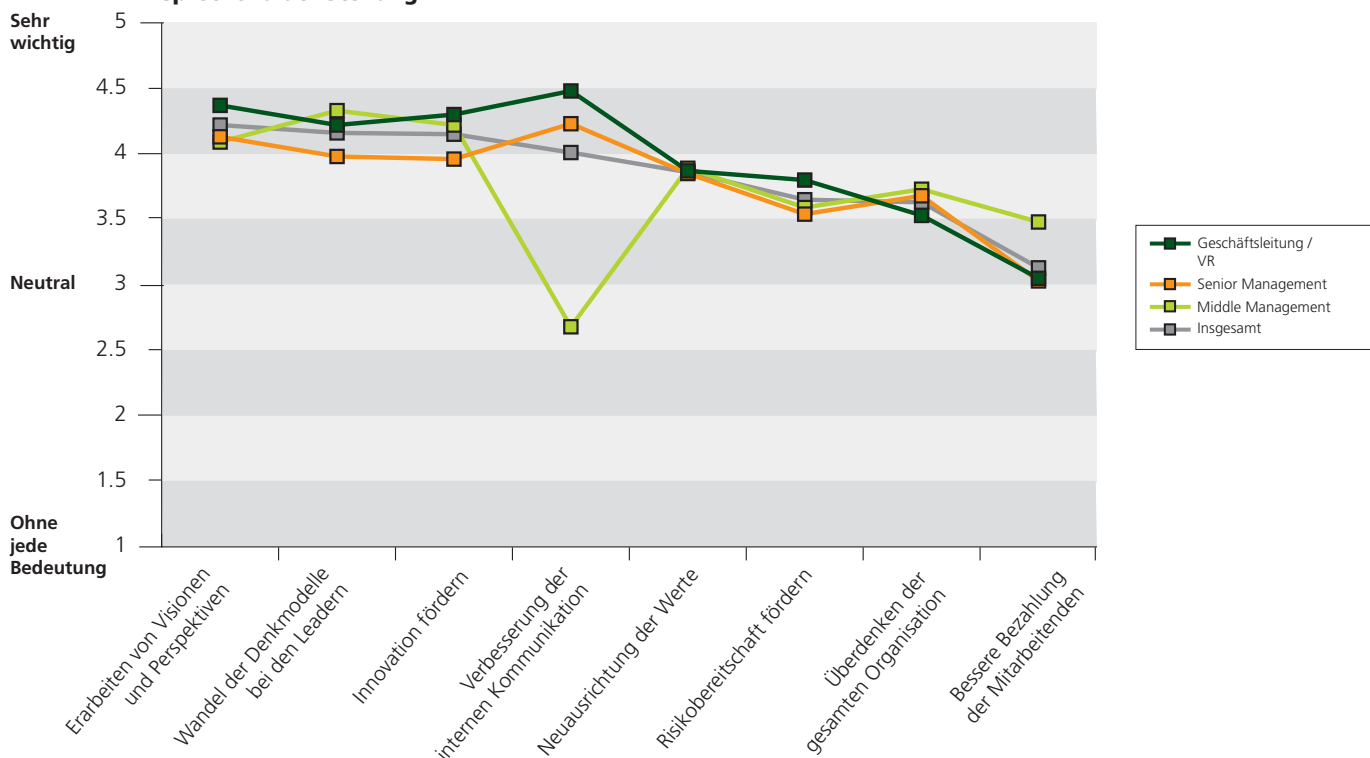
4 Den Übergang erleichtern: die besten Praktiken

Die Befragten sollten bewerten, welche Massnahmen sie für wichtig halten, um den Verbleib und das Engagement der Mitarbeiter auf Dauer angesichts der Herausforderungen zu erreichen – und zwar bei der allgemeinen Organisation, dem Team/Projektteam und dem Einzelnen. Auf der allgemeinen Organisationsebene gehört zu den Massnahmen, die für am wichtigsten gehalten

wurden, die „Erarbeitung einer Vision und neuer Perspektiven“, „Fördern neuer Denkmodelle der leitenden Führungskräfte“ und „Fördern der Innovation“. An letzter Stelle auf der Liste steht „Vergütung der Mitarbeiter erhöhen“ (Abb. 12).

„Es geht darum, die Grundregeln beim Management des Wandels einzuhalten: planen, mit Bestimmtheit ausführen, aktiv kommunizieren und vor allem den Wandel konsolidieren.“

Abb. 12: Bewertung der Massnahmen auf der Ebene der Gesamtorganisation, entsprechend der Stellung



„Langfristigen Strategien den Vorzug geben anstatt häufige Orientierungswechsel, die durch den Wechsel der höheren Führungskräfte verursacht werden.“

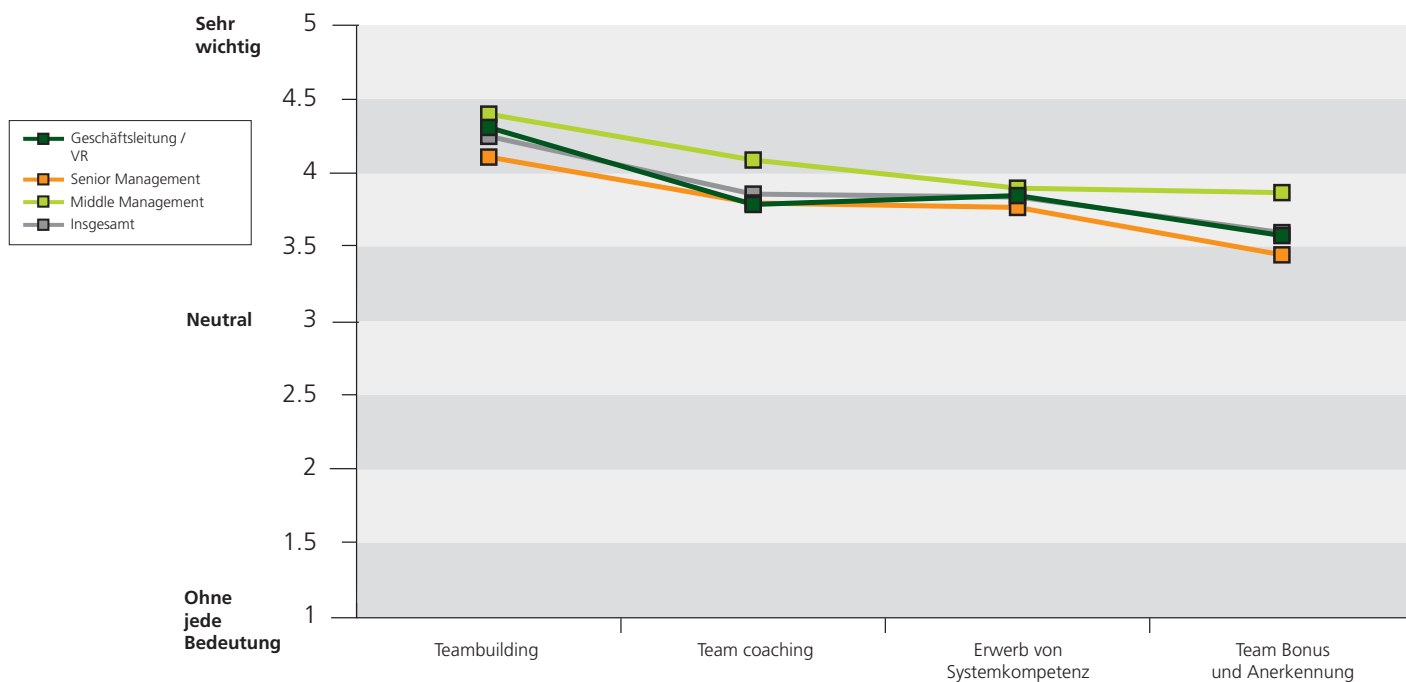
Die wesentlichen Punkte, die sich aus den freien Kommentaren ergeben, können wie folgt zusammengefasst werden.

- Das Karrieremanagement muss mit der Strategie der organisatorischen Entwicklung und des Personalwesens einhergehen.
- Steigern der Effizienz und Effektivität der Organisation, um den Einsatz der Strategie und der gemeinsamen Ziele zu beschleunigen.

- Das Management des Wandels und der Kommunikation verbessern.

Auf der Ebene **Team/Projektteam** gilt der „Team-Zusammenhalt“ im Durchschnitt als wichtig, sogar als sehr wichtig (Abb. 13).

Abb. 13: Bewertung der Massnahmen auf der Ebene Team/Projektteam, entsprechend der Stellung



Einige wiederkehrende Themen gehen aus den freien Kommentaren hervor:

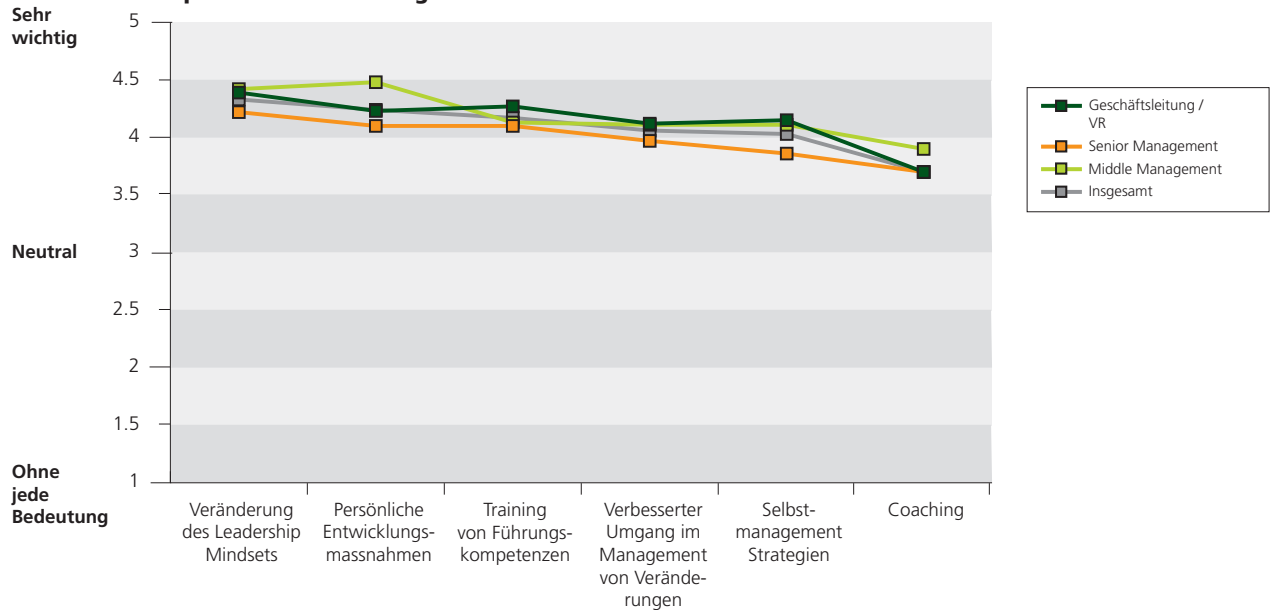
- Die Teams fühlen den Bedarf, eine klare Definition der Verantwortlichkeiten der verschiedenen hierarchischen Ebenen zu haben.
- Es ist wichtig, Praktiken für die Zusammenarbeit zu fördern.
- Der Transfer von Wissen und Erfahrung wird in schnellen Wachstumsperioden selten berücksichtigt. Die Teams werden auf die Schnelle

umorganisiert, um das dringendste Problem zu beheben, häufig zum Nachteil der strategischen Orientierung des Unternehmens.

Im **individuellen** Bereich wird die Entwicklung der Mind sets (und zwar Einstellungen und Verhalten der Führungskräfte) für besonders wichtig gehalten, um die Zustimmung der Mitarbeiter zum Wechsel von leitenden Führungskräften zu begünstigen (Abb. 14).



Abb. 14: Bewertung der Massnahmen auf der individuellen Ebene, entsprechend der Stellung



Die häufigsten sich wiederholenden Themen bei den freien Kommentaren können wie folgt zusammengefasst werden:

- Förderung einer Kultur und Umgebung geprägt von Objektivität, die zu konstruktiven Debatten über unstimmgige Punkte anregt.
- Bei den Organisationen mit hoher Rotation der höheren Führungskräfte neigen die Mitarbeiter zu einer Strategie des Überlebens, die darin besteht, sich rasch an den „Tagesgeschmack“

anzupassen, ohne sich darum zu kümmern, ob diese Ansicht begründet und objektiv ist. Um jedoch richtige Entscheidungen treffen zu können, müssen die neu ernannten Führungskräfte von den klugen Ansichten erfahrenerer Mitarbeiter, die die Herausforderungen besser kennen, profitieren.

- Die demographische Entwicklung sowie der „Mangel an Talenten“ gehören zu den grössten Herausforderungen der Zukunft.

5 Zusammenfassung

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen bringen keine grossen Enthüllungen. Sie entsprechen tatsächlich anderen früheren, insbesondere im Ausland durchgeführten Untersuchungen zum selben Thema der menschlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen des Wechsels der leitenden Führungskräfte.

Schlüsselemente

- Wechsel der leitenden Führungskräfte erfolgen häufig: durchschnittlich 1,7/Jahr bei grossen multinationalen Unternehmen und 1/Jahr bei den anderen Organisationen dieser Untersuchung.
- Neben den exogenen Ursachen (Fusionen & Zukäufe und Pensionierung) sind die Hauptgründe für die Rotation der leitenden Führungskräfte folgende: Umstrukturierung (21,3%), Entlassung (20,0%) und Beförderung (13,2%).

- Festzustellen ist ein klarer Trend zu einer „hire-and-fire“-Kultur insbesondere in den Branchen Chemie/Pharma/Naturwissenschaften, Banken/Finanzen und Gross- und Einzelhandel.
- Diese Untersuchung wertet die gute Praxis der Firmen in der Schweiz auf. Sie sind in der Tat empfänglich für die Erneuerung der leitenden Führungskräfte, obwohl sie grössere Herausforderungen für Führungsqualitäten und Human Resources darstellt.

„Es geht darum, die Karriereentwicklung der höheren Führungskräfte mit Strategien der organisatorischen Entwicklung und HR zu verbinden und nicht die Sicht und das Image der Führungskraft zu privilegieren.“

„Das Führungsteam muss harmonisch zusammenarbeiten und dasselbe Ziel verfolgen, damit das Unternehmen vorankommen kann. Divergierende Interessen des Führungsteams können die Weiterentwicklung wesentlich verlangsamen.“

- Die Befragten halten Massnahmen wie „Entwicklung von Führungsqualitäten“, „bessere Kommunikation“, „Karriereplan“ sowie „Nachfolgeplan“ für besonders wichtig. Diese begleitenden Massnahmen werden auch empfohlen, um aus dem Wechsel der leitenden Führungskräfte den besten Nutzen zu ziehen. Da sie mit 4/5 (sehr wichtig) angesehen werden, können sie als die besten praktischen Massnahmen qualifiziert werden.
- Das organische Wachstum, die Umwandlung des Unternehmens und die Umstrukturierung gehören zu den grössten Herausforderungen der Unternehmen.

Ansatzpunkte

Zu den Massnahmen zur Förderung des Verbleibens der Mitarbeiter angesichts der Fluktuation der leitenden Führungskräfte gehören:

- **auf organisatorischer Ebene:** eine Vision und neue Perspektiven erstellen, neue Denkmodelle der leitenden Führungskräfte fördern und die Innovation vorantreiben.
- **auf Team-/Projektteam-Ebene:** Team-Zusammenhalt, Team-Coaching, Entwicklung eines systemischen Ansatzes des Wechsels.
- **auf individueller Ebene:** Leadership Einstellung, und Verhalten, persönliche Weiterentwicklung und Entwicklung der Führungsrolle.

Zusammenfassend ergibt sich aus dieser Untersuchung, dass die in der Schweiz ansässigen befragten Unternehmen und Organisationen Strategien entwickelt haben, um den besten Nutzen aus dem Wechsel der leitenden Führungskräfte zu ziehen und sich gleichzeitig vor deren unerwünschten Nebenwirkungen zu schützen.

Ein Partnerschaftsprojekt

Diese Untersuchung wurde durchgeführt von



Fachhochschule
Nordwestschweiz

Sie wurde in Auftrag gegeben von



Von Rohr & Associates S.A.
Career Life-Cycle Management®

Seit der Gründung 1997 ist **Grass & Partner AG** in der deutschsprachigen Schweiz ein führender und hoch anerkannter Spezialist im Bereich der beruflichen Neuorientierung.

Die Konzentration auf die individuelle, auf persönlichen Erfolg und stimmige Positionierung fokussierte Beratung von Führungskräften und Kadermitarbeitenden führender Unternehmen in der Schweiz, hat uns hohen Respekt seitens unserer direkten Ansprechpartner im HR wie auch Anerkennung von Linienverantwortlichen und Kandidaten eingetragen.

Mit Geschäftsstellen in Basel, Bern, Zug und Zürich ist Grass in der Lage, in einer Partnerschaft mit Von Rohr auch die Bedürfnisse unserer Kunden in der Französisch sprechenden Schweiz abzudecken.

www.grassgroup.ch

Founded in 1993, **Von Rohr & Associates SA** is a leading provider of talent assessment, development, coaching, change management and transition services in Western Switzerland.

A recognized trendsetter, Von Rohr has developed innovative, alternative solutions to support talent mobility, based on regular research conducted on HR topics since 1996.

Our research insights form the basis for developing new services reflecting the real challenges facing HR organizations.

With offices in Geneva and Lausanne, Von Rohr operates in partnership with Grass to meet its client's needs across the German-speaking part of Switzerland.

www.vonrohr.net

Grass & Partner AG

Wiesenstrasse 17
8008 Zürich
Tel. 044 389 88 66
Fax 044 389 88 69
www.grassgroup.ch
zuerich@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Basel

Falknerstrasse 3
4001 Basel
Tel. 061 260 91 00
Fax 061 260 91 10
basel@grassgroup.ch

Geschäftsstelle Bern

Nägeligasse 13
3000 Bern
Tel. 031 310 05 60
Fax 031 310 05 65
bern@grassgroup.ch

Grass Consulting AG

Gotthardstrasse 20
6304 Zug
Tel. 041 729 34 14
Fax 041 711 72 16
zug@grassgroup.ch