

schillingreport 2022

Trans-
parenz
an der
Spitze

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Inhaltsverzeichnis

Editorial	4
1 Executive Summary	5
2 Einleitung	6
3 Allgemeine Angaben zum Report	6
4 Die Führungsgremien der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	10
4.1 Zusammensetzung der Gremien	10
4.2 Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone sowie der Geschäftsleitungsmitglieder	11
4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder	11
4.4 Alter der Gremiumsmitglieder	14
4.5 Verweildauer der ausgetretenen Gremiumsmitglieder	16
5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors	18
6 Die Nationalitäten im Private Sector	20
6.1 Geschäftsleitung	20
6.2 Verwaltungsrat	21
6.3 Frauen	24
7 Ein Blick auf interessante Untergruppen	26
7.1 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten	26
7.2 SMI-Unternehmen	32
8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen	39
9 Anhang	41
10 Kontakt	41
Interviews mit Vertretern der Wirtschaft und des öffentlichen Sektors	
Désirée Baer	9
Juan Beer	15
Christoph Brand	19
Elisabeth Heer Dietrich	23
Urs Ryffel	27
Aglaë Strachwitz	33
André Wyss	37

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft	KMU	kleine und mittlere Unternehmen
bzw.	beziehungsweise	Ltd.	Limited
CEO	Chief Executive Officer	NCC	Nomination and Compensation Committee
CFO	Chief Financial Officer	plc	Public Limited Company
d.h.	das heisst	SMI	Swiss Market Index
etc.	et cetera	SPI	Swiss Performance Index
EU	Europäische Union	u.a.	unter anderem
GL	Geschäftsleitung	VR	Verwaltungsrat
HR	Human Resources	z.B.	zum Beispiel

Editorial



In meiner Vorstellung werden wir uns in 10 Jahren in einer Geschäftswelt bewegen, in der das Thema Gender Diversity keines mehr sein wird. Die Unternehmen und öffentlichen Arbeitgeber werden über alle Führungsstufen hinweg durchgehend Männer- und Frauenanteile von 40 bis 60 % vorweisen, eine breite Geschlechterdurchmischung wird der Regelfall sein. Besonders herausstechen wird in der Retrospektive – dessen bin ich mir sicher – das aktuelle Jahr 2022, welches den Durchbruch dieser Entwicklung markiert: Noch nie stiegen die Frauenanteile in den Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft stärker an, noch nie wurden derart viele vakante Geschäftsleitungspositionen, Verwaltungsratsmandate und Topkaderstellen mit Frauen besetzt, noch nie war das Bewusstsein der Schweizer Wirtschaft punkto Diversität höher. Die Dämme sind gebrochen, der Vormarsch der Frauen ist unaufhaltbar, der nachhaltige Erfolg nicht abzuwenden. Im geschäftlichen Alltag spüre ich, dass das Thema Gender Diversity weitestgehend in den Unternehmen sowie in den Köpfen von Verwaltungsrat und Geschäftsleitung angekommen ist. Und das grosse Engagement der privaten und öffentlichen Arbeitgeber trägt Früchte. Noch letztes Jahr schien es, als würde die Bewusstseinsphase rund 10 Jahre andauern, doch die aktuellen Zahlen zeigen klar auf, dass wir bereits an der Schwelle zur Akzeptanzphase stehen, in der das Thema Geschlechterdurchmischung eben keines mehr sein wird. Ich gehe davon aus, dass die aktuellen Entwicklungen als Katalysator wirken und wir die Akzeptanzphase bereits nach 5 Jahren erreicht haben werden. Trotzdem darf bei aller positiver Entwicklung nicht ausser Acht gelassen werden, dass 54 % der weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder keinen Schweizer Pass haben. Das Potenzial der Schweizer Frauen ist somit bei weitem nicht ausgeschöpft. Im Gegenteil wird immer noch über die Hälfte der vakanten Geschäftsleitungspositionen mit ausländischen Managerinnen besetzt. Viele Länder – Frankreich, Norwegen, Schweden und UK, um nur einige Beispiele zu nennen – sind schon deutlich weiter, was dieses Thema anbelangt. Dort ist es für Frauen seit Jahrzehnten gängig, dass man auch mit Familie zu hohen Pensen weiterarbeitet und Karriere macht. Diesbezüglich besteht in der Schweiz bekanntermassen Nachholbedarf. Noch gibt es viele Arbeitgeber, die erst am Anfang stehen mit der Entwicklung einer familienfreundlichen Personalpolitik und deren Mehrwert auch noch zu wenig erkennen. Die Höhe der Rückkehrquote von Frauen nach Mutterschaftsurlauben ist noch zu selten ein Ziel der HR-Strategie und eine Messgrösse für den Erfolg von Führungskräften. Die Arbeitgeber mit einer guten Kultur der Vielfalt sind da klar im Vorteil, und es wird sich rasch zeigen, dass sie weniger Schwierigkeiten in der Rekrutierung von Spitzentalenten haben werden.

Mit Interesse verfolge ich seit mehreren Jahren, dass immer mehr Unternehmen ihre Geschäftsleitungen mit IT-, Technologie- und Digitalisierungskompetenz verstärken. Im globalen Wettbewerb entwickelt sich die Digitalisierung, bzw. der Umgang der Unternehmen damit, zunehmend zu einem zentralen Schlüsselfaktor für den Geschäftserfolg. Deshalb holen immer mehr Unternehmen diese Kompetenz in deren Geschäftsleitung. Noch vor 8 Jahren beschäftigten gerade einmal 10 % der Unternehmen einen CIO, Head Technology und/oder Chief Digital Officer im obersten Führungsgremium. Aktuell sind es 42 %, und ich bin überzeugt, dass weitere Unternehmen folgen werden.

Zugegebenermassen, unser schillingreport ist eine etwas trockene Materie. Deshalb ist es mir jedes Jahr aufs Neue eine Freude, dass sich Führungspersönlichkeiten aus der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung gewinnen lassen, ihre Gedanken zu aktuellen Herausforderungen mit uns zu teilen und den anspruchsvollen Datenteil etwas aufzulockern. Ich habe die diesjährigen Interviews mit einer Staatschreiberin und sechs CEOs mit Genuss gelesen und hoffe, dass es Ihnen ebenso ergehen wird.

Ihr Guido Schilling

1 Executive Summary

Durchbruch an allen Fronten im Generationenprojekt auf dem Weg zu einer ausgewogenen Geschlechterdurchmischung. Vorreiter sind die SMI-Unternehmen: In deren Geschäftsleitungen klettert der Frauenanteil um 5 Prozentpunkte (+36%) auf 19%, im Verwaltungsrat wird der Richtwert von 30% geknackt – 3 Jahre vor Ablauf der Übergangsfrist. Unter den 100 grössten Arbeitgebern der Schweiz beschäftigen erstmals mehr Unternehmen (34%) mindestens 2 Frauen in der Geschäftsleitung als keine (31%). Gleichzeitig steigt der Frauenanteil in deren Geschäftsleitungen um 4 Prozentpunkte auf 17% (+31%). Die Unternehmen dürften bei gleicher Entwicklung den geforderten Richtwert von 20% spätestens 2024 erreichen, 6 Jahre vor Ablauf der Übergangsfrist. In den Verwaltungsräten des Private Sector steigt der Frauenanteil auf 26% (+2 Prozentpunkte), auch hier wird die Quote von 30% schon 2024 erreicht werden. Der öffentliche Sektor verzeichnet bereits einen Anteil von 23% Frauen im Topkader.

Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

Die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber haben für 36% der vakanten Geschäftsleitungspositionen eine Frau berufen. Noch nie zuvor war dieser Wert höher, lag er doch vergangenes Jahr beim bisherigen Höchstwert von 26%. 69% der Unternehmen beschäftigen mindestens eine Frau in der Geschäftsleitung. Wenn man bedenkt, dass dieser Wert noch vor 4 Jahren 41% betrug, sieht man, welch grossen Schritt die Unternehmen allein in den vergangenen 48 Monaten in diesem Generationenprojekt vollzogen haben. Noch nie war eine solche Dynamik zu spüren und das Bewusstsein von Verwaltungsrat und Unternehmensleitung betreffend einer ausgewogenen Geschlechterdurchmischung so gross wie aktuell. Bei Ablauf der Übergangsfristen – 2025 für Verwaltungsräte und 2030 für Geschäftsleitungen – werden die Unternehmen die Werte von 30% bzw. 20% bereits weit überschritten haben. Wir stehen früher als gedacht vor dem Übergang in die Akzeptanzphase, in der eine ausgewogene Geschlechterdurchmischung der Standard sein wird.

Betrachtet man die Daten in Bezug auf Diversity, so zeigt die 17. Ausgabe des schillingreport, dass – neben der sehr erfreulichen Entwicklung hinsichtlich der Geschlechterdurchmischung – der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen geringfügig auf 44% (43% im Vorjahr) steigt. Hervorzuheben ist, dass diese Stagnation auf hohem Niveau durch 50% ausländische Geschäftsleitungsmitglieder unter den Neuen (40% und 49% in den beiden Vorjahren) getragen wird. Die Geschäftsleitungsmitglieder stammen neben der Schweiz aus 30 Nationen. Unter den neuen weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern beträgt der Anteil Managerinnen ohne Schweizer Pass 54%, wobei es sich bei 78% dieser um «Inländerinnen» handelt, also Frauen, die bereits in der Schweiz oder einem Schweizer Unternehmen beschäftigt waren, bevor sie in die aktuelle Position berufen wurden.

Vorreiter SMI erreicht bereits die geforderten Geschlechterrichtwerte

Mit 19% weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern und 30% Verwaltungsrätinnen zementiert der SMI seine Vorreiterrolle in Sachen Gender Diversity. Die geforderten Richtwerte können als erreicht gelten. In den Verwaltungsräten arbeiten die SMI-Unternehmen bereits auf einen Zielkorridor von 40 bis 60% Frauen hin. Auffällig: Der SMI überholt mit 19% Frauen in den Geschäftsleitungen den – neu aus 40 Unternehmen zusammengesetzten – deutschen DAX mit 18% weiblichen Vorstandsmitgliedern. In der alten Zusammensetzung mit 30 Unternehmen liegt der Frauenanteil im Vorstand ebenfalls bei 19%. In den DAX-Aufsichtsräten klettert der Frauenanteil in der neuen Zusammensetzung auf 35%, in der alten Zusammensetzung auf 37%, während der SMI in den Verwaltungsräten die 30%-Marke knackt. Alle 20 SMI-Unternehmen beschäftigen Frauen in ihren Verwaltungsräten, nur 4 Unternehmen haben noch keine Frau in der Geschäftsleitung, wobei ein Unternehmen bereits eine neue Geschäftsleitungskollegin angekündigt hat.

Bundesverwaltung mit Spitzenwert von 38% Frauen im Topkader

Der Frauenanteil im Topkader des öffentlichen Sektors steigt von 21% auf 23%. Erreicht wurde diese konsequente Erhöhung durch 39% Frauen unter den neu berufenen Topkadern – der bisherige Höchstwert. Treibende Kraft hinter dieser Entwicklung ist der Bund, der zum dritten Mal in Folge 50% aller Vakanzen mit Frauen besetzte und einen Frauenanteil von 38% im Topkader (37% im Vorjahr) verzeichnet. Betrachtet man nur die Kantone, so beschäftigen diese 22% Frauen im Topkader (21% im Vorjahr), wobei unter den Neuen 38% Frauen berufen wurden. Walk the talk, könnte man sagen, der Bund fordert nicht nur ein, sondern lebt es vorbildlich vor.

Immer mehr Unternehmen mit Technologie-/Digitalisierungskompetenz in der Geschäftsleitung

Bis 2014 verzeichneten gerade einmal 10% der 100 grössten Arbeitgeber eine Technologie-/Digitalisierungsposition auf Stufe Geschäftsleitung. 2018 sprang dieser Wert auf 28% und erhöhte sich seither kontinuierlich auf aktuell 42%. Bei 6 Unternehmen haben Frauen diese Rolle inne. Die Digitalisierung wird für viele Unternehmen zu einer strategischen Dimension, was sich mit der starken Zunahme dieser Funktion in den Geschäftsleitungen eindeutig dokumentieren lässt. Durchgehend digitale Prozesse, Industrie 4.0, Remote Working und die Anbindung von Kunden, Partnern sowie Lieferanten sind Schlüsselfaktoren im globalen Wettbewerb.

Zunehmend ältere CEOs und CFOs

Über die vergangenen 10 Jahre stieg das Durchschnittsalter der CEOs und CFOs kontinuierlich an. Betrug bis 2012 das Alter der CEOs noch 52 Jahre und waren die neuen CEOs 48 Jahre alt, sind es aktuell 55 Jahre bzw. 52 Jahre. Eine ähnliche Entwicklung zeigt sich auch bei den CFOs. 2012 waren sie durchschnittlich 49 Jahre alt und die Neuzugänge 47 Jahre, aktuell sind die CFOs 53 Jahre alt und die Neuen 50 Jahre. Das Durchschnittsalter aller Geschäftsleitungsmitglieder stieg in den vergangenen 10 Jahren gleichzeitig weniger stark an von 51 Jahre auf 53 Jahre.

2 Einleitung

Seit 17 Jahren erhebt die guido schilling ag die Daten zur Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und Verwaltungsräte der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Seit fünf Jahren wurde die Auswertung auf den öffentlichen Sektor ausgedehnt, indem die Topkader aller 26 Kantone und der Bundesverwaltung analysiert wurden. Zusätzlich fragt die guido schilling ag im Zweijahresrhythmus die 250 bedeutendsten Unternehmen der Schweiz an, ihre Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline bekannt zu geben, um so das Potenzial an Managerinnen auf den Stufen Topmanagement und Middle Management sichtbar zu machen. Der schillingreport schafft «Transparenz an der Spitze» und hat sich als unabhängiges und anerkanntes Instrument der Bestandsaufnahme und weiterführenden Analyse der Führungsetagen in der Schweiz etabliert.

Die Daten zu den Geschäftsleitungen und Verwaltungsräten der 100 grössten Arbeitgeber wurden vom internen Projektteam der guido schilling ag zusammengetragen. Eigene Recherchen, persönliche Befragungen und direkte Anfragen bei Unternehmen, die üblicherweise keine Daten öffentlich publizieren, machen die Erhebung so wertvoll. Die Vollständigkeitsrate der Daten für die Geschäftsleitungen beträgt 97 %, jene für die Verwaltungsräte liegt bei 99 %. Die Daten für den öffentlichen Sektor wurden ebenfalls vom internen Projektteam der guido schilling ag recherchiert.

Für die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline wurden die 250 bedeutendsten Unternehmen direkt angefragt, da dieses Zahlenmaterial nicht öffentlich zugänglich oder recherchierbar ist. Der Stichtag für die Erhebungen zu den 100 grössten Arbeitgebern und zum öffentlichen Sektor ist der 31. Dezember 2021. Da die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline nur alle zwei Jahre erhoben werden, ist der Stichtag dort der 31. Dezember 2020.

Trends und Entwicklungen werden zusätzlich anhand der Untergruppen Frauen, Ausländer, SMI-Unternehmen sowie CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gesondert untersucht und analysiert.

In diesem Jahr enthält der schillingreport eine Reihe von Interviews mit CEOs sowie einer Landschreiberin des öffentlichen Sektors. Ihre Ansichten bieten neben der Datenanalyse eine interessante und abwechslungsreiche Lektüre.

3 Allgemeine Angaben zum Report

Der Report der grössten Schweizer Arbeitgeber enthält seit fünf Jahren zusätzlich den öffentlichen Sektor und die Zusammensetzung von dessen Topkader sowie die Gender-Diversity-Pipeline der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen. Diese erweiterten Inhalte warteten bereits in den ersten Jahren mit wichtigen Erkenntnissen auf und werden auch in den kommenden Jahren spannende Entwicklungen aufzeigen. Das interne Projektteam der guido schilling ag recherchierte die relevanten Daten über die unterschiedlichsten Kanäle und fragte fehlende Daten direkt bei den Unternehmen nach. So stellten viele Unternehmen Informationen zur Verfügung, welche nicht öffentlich zugänglich sind. Der schillingreport basiert auch in seinem siebzehnten Erscheinungsjahr auf einer soliden Datenkonsistenz.

Anhang

Für den mittlerweile um den öffentlichen Sektor und die Gender-Diversity-Pipeline erweiterten schillingreport wurde ein neuer Anhang erstellt, der umfassend über diese Samples Auskunft gibt. Der Anhang enthält zusätzliche Auswertungen zu Ausbildungen und Alter der Gremiumsmitglieder, Sprachen im öffentlichen Sektor etc., die im Report nicht aufgeführt sind, und gibt somit einen weitreichenden Überblick zu den untersuchten Samples. Das gesamte Zahlenmaterial der Jahre 2006 bis 2016 des klassischen schillingreport mit der Analyse zu den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern ist in einem separaten Anhang verfügbar.

Untersuchte Samples

Die Liste aller einbezogenen Firmen kann auf den Seiten 39 und 40 des Reports eingesehen werden. Dabei wird zwischen mehreren Samples unterschieden, die zur besseren Orientierung durch eine entsprechende Farbgebung gekennzeichnet sind.

Private Sector Die 100 grössten Schweizer Arbeitgeber		Public Sector 26 Kantone und die Bundesverwaltung		Gender-Diversity-Pipeline Befragung der 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen	
Geschäftsleitung	Verwaltungsrat	Topkader (Bundeskanzler/in, Staatsschreiber/innen, Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen, Amtsleiter/innen)	Bundesrat/ Regierungsrat	Geschäftsleitung Topmanagement Middle Management Belegschaft	Verwaltungsrat

Das Sample zur Privatwirtschaft mit den 100 grössten Schweizer Arbeitgebern, so wie es seit 2006 analysiert wird, wird im gesamten Report mit Private Sector bezeichnet. Das Sample zur Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden, wird mit Gender-Diversity-Pipeline betitelt. Sowohl für den Private Sector als auch die Gender-Diversity-Pipeline werden die 20 Unternehmen des Swiss Market Index (SMI) gesondert ausgewertet. Das Sample des öffentlichen Sektors beinhaltet alle 26 Kantone sowie die Bundesverwaltung und wird Public Sector genannt. Der Stichtag für die Erhebungen zu den 100 grössten Arbeitgebern und zum öffentlichen Sektor ist der 31. Dezember 2021. Da die Daten zur Gender-Diversity-Pipeline nur alle zwei Jahre erhoben werden, ist der Stichtag dort der 31. Dezember 2020.

Für die Gender-Diversity-Pipeline werden zusätzlich zur Geschäftsleitung auch die zwei Führungsstufen unterhalb der Geschäftsleitung bezüglich Frauenanteilen beleuchtet, um sichtbar zu machen, ob in der darunterliegenden Managementstufe überhaupt ein Potenzial an Frauen vorhanden ist, die sich auf die nächsthöhere Stufe entwickeln können. Mit Topmanagement sind die Führungsteams der Geschäftsleitungsmitglieder und unter Middle Management die Direct Report an das Topmanagement gemeint. So gibt diese Analyse einen Überblick zu den drei obersten operativen Führungsstufen der Unternehmen. Als Vergleich dazu wird auch der entsprechende Wert der gesamten Belegschaft angeschaut.

Die Grösse eines Samples kann sich von Fragestellung zu Fragestellung unterscheiden. Dies ist darauf zurückzuführen, dass für manche Erhebungen nicht von allen Personen die vollständigen Daten vorliegen. Alle Prozentangaben wurden – bis auf wenige Ausnahmen – gemäss den gängigen Regeln auf ganze Zahlen gerundet, da Kommastellen eine Genauigkeit vorspiegeln, die nicht der Realität entspricht.

Den im Untersuchungsjahr neu in die Gremien eingetretenen Personen kommt in der Auswertung eine besondere Bedeutung zu, da sich an ihnen Neuerungen und Trends oftmals besser aufzeigen lassen.

Das Sample Private Sector beinhaltet sowohl Konzerne als auch deren Tochtergesellschaften, welche den Kriterien der Auswahl genügen. Diese vermeintliche Doppelspurigkeit erweist sich als notwendig, da manche Tochtergesellschaften eine dominante Rolle im Schweizer Markt einnehmen. So wurde beispielsweise sowohl die Konzernmutter Zurich Insurance Group als auch die Schweizer Ländergesellschaft Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG ausgewertet. Weitere Beispiele für eine Mehrfacherfassung sind die UBS AG und die Credit Suisse Group AG mit ihren Tochtergesellschaften UBS Switzerland AG respektive Credit Suisse (Schweiz) AG. Bei der Erhebung der Verwaltungsräte wurden die Tochtergesellschaften, Ländergesellschaften und Konzerndivisionen konsequenterweise weggelassen.

GL/Topkader/Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector		Public Sector		Gender-Diversity-Pipeline						
	2022	2021	2022	2021	2022	2021					
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	138	138	27	27		250					
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	119	100 %	119	100 %	27	100 %	27	100 %	145	100 %	
Vollständige Angaben verfügbar	115	97 %	115	97 %	20	74 %	20	74 %		132	91 %

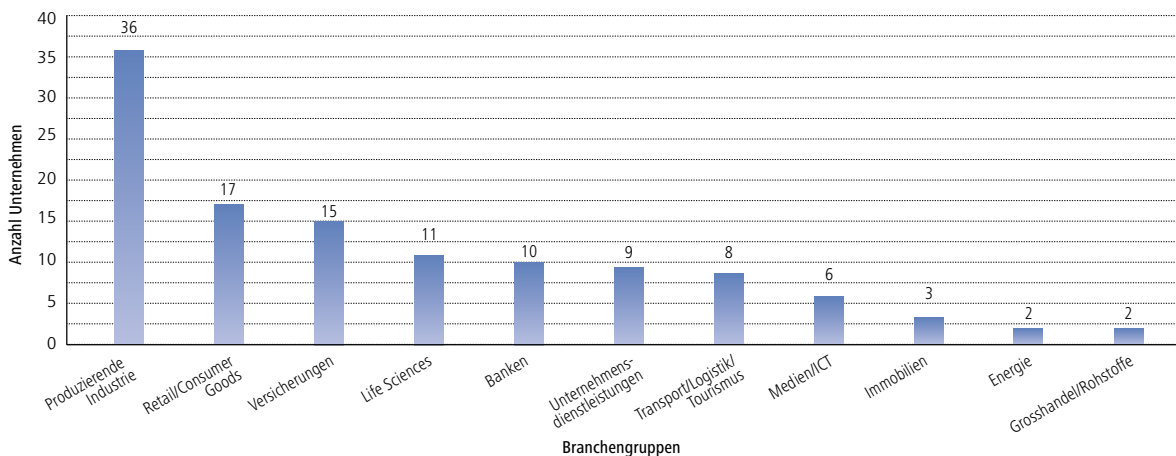
Die Grösse des Private-Sector-Samples variiert über die Jahre aufgrund von Fusionen, Übernahmen und der Zusammensetzung des SMI. Auch Veränderungen innerhalb eines Unternehmens können zur Folge haben, dass die zugrunde liegenden Kriterien für die Aufnahme in den schillingreport nicht mehr erfüllt werden. Aktuell wurden für den Private Sector 895 Geschäftsleitungsmitglieder in 119 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden in 26 Kantonen und der Bundesverwaltung 1030 Topkader untersucht. Für die Analyse der Gender-Diversity-Pipeline wurden die letztjährigen Zahlen von 145 Unternehmen übernommen.

VR/Bundes- und Regierungsrat/ Gender-Diversity-Pipeline	Private Sector				Public Sector				Gender-Diversity-Pipeline		
	2022		2021		2022		2021		2022	2021	
Total untersuchte Unternehmen/Organisationen	99		99		27		27			250	
Effektiv im Report enthaltene Unternehmen/Organisationen	92	100 %	92	100 %	27	100 %	27	100 %		145	100 %
Vollständige Angaben verfügbar	91	99 %	91	99 %	27	100 %	27	100 %		137	94 %

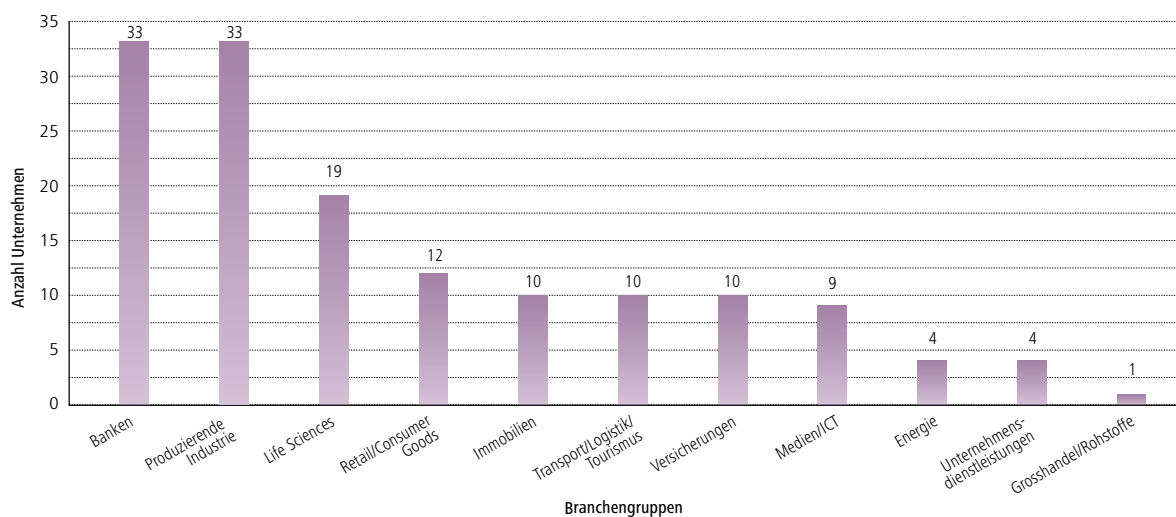
Das Sample der Verwaltungsräte im Private Sector ist kleiner als jenes der Geschäftsleitungen, da die Verwaltungsräte von Schweizer Ländergesellschaften sowie solche von Konzerndivisionen nicht einbezogen wurden. Eine Erhebung dieser Gremien würde das Bild des Samples verzerren. Aktuell wurden 837 Verwaltungsratsmitglieder in 92 Unternehmen untersucht. Für den Public Sector wurden 160 Bundesrats- und Regierungsratsmitglieder bezüglich der Frauenanteile analysiert. Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden die letztjährigen Zahlen von 137 Unternehmen übernommen.

Branchenverteilung der untersuchten Unternehmen

Im schillingreport 2022 sind für den Private Sector 119 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen vertreten. Es dominieren die Produzierende Industrie (36) und Retail/Consumer Goods (17). Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengefasst – sind mit 25 Unternehmen vertreten.



Für die Gender-Diversity-Pipeline wurden 145 Unternehmen aus 11 verschiedenen Branchen untersucht. Es dominieren die Banken und die Produzierende Industrie mit je 33 teilnehmenden Unternehmen. Die Finanzdienstleister – Versicherungen und Banken zusammengefasst – sind mit 43 Unternehmen vertreten.



«Ein modernes Führungsverständnis ist wichtig: Sinn in den Zielen, Verantwortung in der Umsetzung und Dialog auf Augenhöhe»



Désirée Baer

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Unternehmensführung weiterentwickelt?

Der Trend des standortunabhängigen Work Smart hat mit der Pandemie Fahrt aufgenommen, und die Unternehmensführung muss sich kulturell und organisatorisch darauf einstellen. Ausserdem wird der Generationenwechsel verlangen, dass den Mitarbeitenden noch mehr sinnstiftende Ziele vermittelt werden. Dies geht auch einher mit einer stärkeren Delegation von Verantwortung. Nur so gelingt es, mit den immer schnelleren Innovationszyklen Schritt zu halten.

Automatisierung, Digitalisierung und Workplace of the Future prägen das heutige Arbeiten. Wie begegnen Sie diesen Trends?

Wir arbeiten seit einigen Jahren an einer umfassenden Automatisierung der operativen Prozesse und an der Digitalisierung der Planungsprozesse sowie der Kunden-Schnittstellen. Dies fordert uns neben der technischen Machbarkeit insbesondere im Bereich Kultur, Führung und Ausbildung. Noch zu wenig adressiert ist jedoch die Digitalisierung im Bereich neuer Geschäftsmodelle – hier werden wir in den kommenden Jahren auch vom Markt stark gefordert sein.

Wie stellen Sie sicher, dass Technologisierung/Digitalisierung kein Expertenthema bleibt, sondern in der Wertschöpfung des Unternehmens verankert wird?

Einerseits arbeiten wir mit sogenannten Solution Teams, in denen betroffene Mitarbeitende aus Linie und Technik gemeinsam die Lösungen entwickeln und die Verantwortung bis in die Umsetzung übernehmen. Andererseits müssen wir auch konsequent Ressourcen für die Begleitung der Umsetzung freisetzen. Unser Credo ist: Nur was auf der Schiene und beim Kunden ankommt, kann Wirkung zeigen.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden.

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Personalmangel um?

Wir müssen als Arbeitgeberin für Talente attraktiv bleiben. Zudem führen wir einen strukturierten Management-Development-Prozess. Bei den Führungskräften ist uns ein modernes Führungsverständnis wichtig: Sinn in den Zielen, Verantwortung in der Umsetzung und Dialog auf Augenhöhe.

Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen definiert, um den Frauenanteil im Management zu erhöhen?

In der Geschäftsleitung haben wir einen Frauenanteil von fast 60%. Wir haben deshalb keine besonderen Massnahmen definiert. Für mich zählt nicht nur Geschlecht, sondern Diversität generell. Es braucht auch unterschiedliche Backgrounds sowie verschiedene Generationen, um die besten Lösungen für die Weiterentwicklung von SBB Cargo zu finden.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

Die Rahmenbedingungen in der Schweiz und bei der SBB sind schon sehr gut. Einzig bei der Besteuerung von Verheirateten hinken wir den modernen Lebensformen nach.

Welche Botschaften haben Sie für Ihre Toptalente in Bezug auf deren Karriereplanung? Wie vermitteln Sie diese Botschaften im Alltag?

Die Führungsarbeit muss Sinn stiften. Freude an der Arbeit mit Menschen ist dabei eine zentrale Voraussetzung. Und Vermitteln funktioniert nur über Vorleben.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch externe Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Ein gewisser Aussenblick fördert neue Ideen, eine Ämterkumulation sehe ich hingegen als kritisch für seriöse Arbeit.

Die Betriebswirtschafterin mit Abschluss der Universität St.Gallen (HSG) ist seit dem 1. März 2020 CEO von SBB Cargo. Ab 2017 war Désirée Baer CEO der Securitrans Public Transport Security AG, mit knapp 1000 Mitarbeitenden der führenden Anbieter von Sicherheit im öffentlichen Verkehr. Zuvor leitete Baer während sieben Jahren als Mitglied der Geschäftsleitung SBB Infrastruktur verschiedene Bereiche, darunter Produktion, Logistik, Flottenmanagement, Einkauf, Verkauf und IT. Désirée Baer verfügt zudem über Führungserfahrung aus der Unternehmensberatung und war Geschäftsführerin eines Start-up-Unternehmens.

4 Die Führungsgremien der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

Das erste Hauptkapitel des schillingreport beleuchtet die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen und der Verwaltungsräte der Privatwirtschaft und die Zusammensetzung der Topkader sowie der Bundes- und Regierungsräte des öffentlichen Sektors.

4.1 Zusammensetzung der Gremien

Geschäftsleitungen und Topkader

Zusammensetzung der GL und Topkader	Private Sector				Public Sector			
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	119				27			
Total Mitglieder	895	100 %	139	100 %	1030	100 %	119	100 %
Anteil Frauen	148	17 %	50	36 %	236	23 %	46	39 %
Anteil Männer	747	83 %	89	64 %	794	77 %	73	61 %
Anteil Schweizer	498	56 %	71	51 %				
Anteil Ausländer	397	44 %	68	49 %				
Anteil Neue	139	16 %			119	11 %		

In den Geschäftsleitungen entwickelte sich der Frauenanteil während der Jahre 2006 bis 2016 von 4 % auf 6 % mit durchgehend relativ tiefen Frauenanteilen unter den neu gewählten Geschäftsleitungsmitgliedern. 2017 schaffte der Private Sector den Sprung von 6 % auf 8 % weibliche Geschäftsleitungsmitglieder, fiel 2018 wieder auf 7 % zurück und stieg 2019 mit 18 % Frauenanteil unter den Neuen auf 9 %. 2021 stieg der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen des Private Sector von 10 % auf 13 %. Dieser Sprung gelang dank 26 % Frauen unter den neu Berufenen. Aktuell wurden 36 % der vakanten Geschäftsleitungssitze mit Frauen besetzt – der bisherige Spitzenwert. So steigt der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen erstmals um 4 Prozentpunkte auf 17 %. Der öffentliche Sektor erreicht im Topkader einen Frauenanteil von 23 %. Die Fluktuation im Public Sector ist mit 11 % tiefer als in der Privatwirtschaft mit 14 %, der Frauenanteil unter den neu berufenen Topkadern ist mit 39 % etwas höher als in der Privatwirtschaft mit 36 %. So gelang der öffentlichen Verwaltung ein Sprung von 21 % auf 23 % weibliche Topkader.

Die Ausländeranteile wurden nur für die Unternehmen der Privatwirtschaft erhoben, da der Public Sector im Topkader nahezu ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer beschäftigt und eine Erhebung der Ausländeranteile keinerlei Relevanz hat. Im Private Sector stagniert der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen auf 44 %, wobei die neu im Erhebungsjahr hinzugekommenen Geschäftsleitungsmitglieder zu 49 % Ausländer sind. Anders ausgedrückt, verfügt fast die Hälfte der neu berufenen Geschäftsleitungsmitglieder nicht über einen Schweizer Pass.

Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte

Zusammensetzung der Verwaltungsräte und Bundes-/Regierungsräte	Private Sector				Public Sector	
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample	
Anzahl Unternehmen/Organisationen	92				27	
Total Mitglieder	837	100 %	84	100 %	156	100 %
Anteil Frauen	218	26 %	27	32 %	44	28 %
Anteil Männer	619	74 %	57	68 %	112	72 %
Anteil Schweizer	534	64 %	53	63 %		
Anteil Ausländer	303	36 %	31	37 %		
Anteil Neue	84	10 %				

In den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft finden sich 26 % weibliche Mitglieder (2021 24 %). Unter den neu gewählten Verwaltungsratsmitgliedern finden sich 32 % Verwaltungsrätinnen. Fast jeder dritte vakante Verwaltungsratssitz wurde somit mit einer Frau besetzt. Die politischen Gremien des Bundes und der Kantone weisen 28 % Bundes- und Regierungsrätinnen auf (2021 26 %), wobei der Bund 43 % (2021 43 %) Bundesrätinnen zählt.

Der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten der Privatwirtschaft beträgt 36 % (2021 36 %), wobei 37 % der neu gewählten Verwaltungsratsmitglieder über keinen Schweizer Pass verfügen. Im Public Sector wird auf diese Erhebung verzichtet, da die politischen Ämter ausschliesslich Schweizern vorbehalten sind.

4.2 Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone sowie der Geschäftsleitungsmitglieder

Die Verantwortungsbereiche der Topkader des Bundes und der Kantone

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Bestehende	911	24	148	746
Neue	119	3	12	104
Total	1030	27	160	850

Im Topkader des Public Sector wird neben dem Gesamtsample nach 3 Verantwortungsbereichen oder Funktionsgruppen unterschieden. Zum einen werden die 26 Staatschreiber/innen und der Bundeskanzler separat betrachtet, zum anderen die Generalsekretärinnen und Generalsekretäre sowie die Amtsleiter/innen.

Die Verantwortungsbereiche der Geschäftsleitungsmitglieder

Bei den Geschäftsleitungsmitgliedern wird unterschieden zwischen Business- und Service-Funktionen. Als Business-Funktion gelten alle umsatzrelevanten Rollen im Unternehmen bzw. jene Funktionen, die im Kerngeschäft des Unternehmens sind wie z.B. Sales, Marktverantwortungen, Forschung und Entwicklung und Produktion. Unter Service-Funktion werden alle Rollen zusammengefasst, die eine Support-Funktion im Unternehmen und keine direkte umsatztreibende Wirkung haben wie z.B. Human Resources und Kommunikation.

	Verantwortungsbereiche der GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Gesamtsample	647	72 %	248	28 %	92	66 %	47	34 %
Männer	574	77 %	174	23 %	64	72 %	25	28 %
Frauen	73	50 %	74	50 %	28	56 %	22	44 %

72 % der Geschäftsleitungsmitglieder sind in einer Business-Funktion tätig, unter den Neuen wurden 66 % mit einer Business-Rolle betraut. Unter den Frauen finden sich 50 % in einer Business-Funktion, unter den Neuen 56 %. Während die Hälfte der Frauen (50 %) eine Support-Einheit führt, sind mehr als drei Viertel der männlichen Geschäftsleitungsmitglieder (77 %) im Kerngeschäft des Unternehmens tätig und nur etwa ein Viertel in der Führung von Service-Einheiten.

4.3 Erfahrung der Gremiumsmitglieder

Bei der Betrachtung der Erfahrung der Gremiumsmitglieder kristallisieren sich im Private Sector zwei Fragestellungen als zentral heraus: Welche berufliche Entwicklung durchliefen Geschäftsleitungs- und Verwaltungsratsmitglieder, bevor sie in ein Gremium bestellt wurden? Und wie lange sind sie bereits im Unternehmen tätig? In der öffentlichen Verwaltung hingegen stellt sich die Frage nach der Durchlässigkeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor.

Private Sector

Geschäftsleitungen

Erfahrung der GL-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Grösse des Samples	882	100 %	139	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	511	58 %	88	63 %
Vorher in anderer GL tätig	189	21 %	28	20 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	44	5 %	-	-
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	138	16 %	23	17 %

63 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im Unternehmen tätig und wurden somit intern rekrutiert. Dies zeigt, wie wichtig das interne Talentmanagement ist. 26 % der Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in einem anderen Unternehmen in der Geschäftsleitung tätig. Demgegenüber weisen nur 16 % keine relevante Erfahrung im

Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Hierbei kann es sich auch um Manager handeln, die aus Grosskonzernen eingestellt wurden und nicht im obersten Führungsgremium der Unternehmung einsassen, sondern z.B. auf Stufe Geschäftsbereich in einer Führungsposition unterhalb der Konzernleitung tätig waren. Auch unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern zeigt sich, dass 17 % weder Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mitbringen noch unternehmensintern rekrutiert wurden. 63 % der Manager/innen unter den Neuen waren vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung bereits im Unternehmen tätig. 20 % der Manager unter den Neuen bringen Erfahrung aus einer anderen Geschäftsleitung mit.

Durchschnittliche Erfahrung der GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in GL
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	5 Jahre	17 Jahre	12 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	5 Jahre	12 Jahre	7 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	5 Jahre		
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	4 Jahre		

Besonders interessant ist der Blick auf die durchschnittliche Erfahrung der Geschäftsleitungsmitglieder. Betrachtet man den Zeitraum, über den ein Geschäftsleitungsmitglied in einem Unternehmen angestellt ist, zeigt sich, dass intern beförderte Manager länger im Unternehmen tätig sein müssen (durchschnittlich 12 Jahre), bis sie in die Geschäftsleitung berufen werden, als Geschäftsleitungsmitglieder, die extern Erfahrung auf gleicher Hierarchieebene sammelten – wenn auch nur bei einem KMU. Diese werden durchschnittlich nach nur 5 Jahren in das Führungsgremium berufen.

Verwaltungsräte

Herkunft der VR-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Vorher im Unternehmen tätig	127	15 %	8	100 %
Vorher CEO im Unternehmen	18	14 %	3	37.5 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	15	12 %	-	-
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	4	3 %	-	-
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Untern.	90	71 %	5	62.5 %

In diesem Jahr wurden insgesamt 837 Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 127 bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig (15 %). Davon waren 14 % als CEO angestellt, 12 % gehörten der Geschäftsleitung an, und 3 % hatten beide Ämter inne. Die Erfahrung im eigenen Unternehmen ist folglich durchaus ein Kriterium für die Wahl in den Verwaltungsrat. Noch spannender ist aber, dass von allen 837 Verwaltungsratsmitgliedern 11 % in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig waren, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 71 Personen sitzen gleichzeitig in mehreren Verwaltungsräten des untersuchten Samples ein und besetzen insgesamt 158 Sitze. 4 Geschäftsleitungsmitglieder sitzen zudem gleichzeitig im Verwaltungsrat einer anderen im Report einbezogenen Unternehmung ein.

Durchschnittliche Erfahrung der VR-Mitglieder	in aktuellem VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	7 Jahre		
Vorher operativ im Unternehmen tätig	9 Jahre	22 Jahre	13 Jahre

Das durchschnittliche Verwaltungsratsmitglied ist seit 7 Jahren im Amt. Verwaltungsratsmitglieder, die zuvor operativ im Unternehmen tätig waren, weisen mit 9 Jahren ein deutlich längeres Dienstalter auf. Sie gehören dem Unternehmen im Schnitt seit 22 Jahren an und wurden nach 13-jähriger Tätigkeit in den Verwaltungsrat berufen. Die neuen Verwaltungsratsmitglieder wurden nach einem durchschnittlichen Dienstalter von 14 Jahren in das strategische Führungsgremium gewählt.

Public Sector

Bei der Betrachtung der Erfahrung der Topkader der öffentlichen Verwaltung steht die Frage nach der Durchlässigkeit zwischen öffentlichem und privatem Sektor im Vordergrund. Zudem interessiert, welche berufliche Entwicklung diese Personen durchlaufen hatten, bevor sie in ihre aktuelle Rolle gelangten, und wie lange sie bereits beim Kanton/Bund tätig sind.

Dienstalter

	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
	7 Jahre	8 Jahre	7 Jahre	7 Jahre
Frauen	4 Jahre	6 Jahre	5 Jahre	4 Jahre
Männer	8 Jahre	9 Jahre	8 Jahre	7 Jahre

Das Dienstalter der untersuchten Personen beträgt durchschnittlich 7 Jahre. Die männlichen Staatschreiber haben dabei das höchste Dienstalter mit 9 Jahren Tätigkeit in der aktuellen Rolle. Über alle Samples hinweg zeigt sich, dass die Frauen jeweils auf eine kürzere Tätigkeit in der aktuellen Position zurückblicken als ihre männlichen Kollegen. Auch hier stechen die Staatschreiber und Staatschreiberinnen hervor. Das Dienstalter der Staatschreiber ist durchschnittlich 3 Jahre höher als jenes ihrer Kolleginnen.

Erfahrung

	Gesamtsample		Dienstalter in aktueller Position	Dienstalter beim Kanton	Eintritt in Kanton bis Eintritt in akt. Position
Vorher im gleichen Kanton tätig (nahtlos)	502	55 %	7 Jahre	18 Jahre	11 Jahre
Vorher nicht im gleichen Kanton tätig	384	42 %	7 Jahre		

55 % der Personen waren vor der Übernahme ihrer aktuellen Position bereits ohne Unterbruch beim gleichen Kanton wie heute bzw. beim Bund beschäftigt. Somit hat sich über die Hälfte dieser Topkader intern entwickelt. Im Durchschnitt sind diese Personen seit 18 Jahren beim Bund/Kanton tätig, gelangten nach 11 Jahren in die aktuelle Position und arbeiten in dieser seit durchschnittlich 7 Jahren. Die von extern in ihre Position berufenen Personen, die vorher also nicht beim gleichen Kanton bzw. in der Bundesverwaltung tätig waren, arbeiten ebenfalls seit 7 Jahren in der aktuellen Position. Weitere 3 % kamen von extern in ihre Position, waren aber zu einem früheren Zeitpunkt bereits beim gleichen Kanton oder beim Bund tätig.

Durchlässigkeit

	Gesamtsample		Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
Vorher schon im gleichen Kanton tätig	516	58 %	16	64 %	86	63 %	417	57 %
Vorher in Privatwirtschaft tätig	265	36 %	4	21 %	34	35 %	225	33 %
Vorher in öff.-rechtl. Umfeld tätig	367	50 %	12	63 %	47	48 %	367	53 %
Vorher in Privatwirtschaft und öff.-rechtl. Umfeld tätig	99	14 %	3	16 %	17	17 %	99	14 %

Insgesamt waren 58 % der untersuchten Topkader bereits vor ihrer aktuellen Position beim heutigen Arbeitgeberkanton/beim Bund tätig; 95 % davon ohne Unterbruch, 5 % sind Führungskräfte, die den Kanton/Bund verlassen hatten und wieder zurückkamen. 50 % der untersuchten Personen waren bereits einmal in der Privatwirtschaft tätig, bevor sie ihre aktuelle Position übernahmen, 2021 waren es mit 47 % etwas weniger. 2020 waren es 49 % und 2019 48 %. Die Durchlässigkeit zwischen dem privaten und dem öffentlichen Sektor erhöhte sich von 32 % (2021) auf aktuell 36 %. 64 % übten zuvor eine Tätigkeit bei einer anderen öffentlichen Verwaltung aus. 14 % waren zuvor sowohl in der Privatwirtschaft als auch in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig. Dies zeigt, dass viele Führungskräfte der öffentlichen Hand über ihre gesamte Berufslaufbahn hinweg auf zahlreiche Erfahrungen zurückgreifen, die über die aktuelle Organisation hinausreichen und auch einen «professionellen» Blick über den Tellerrand erlauben.

Von den 119 neu in die Position gelangten Personen wurden 53 % intern rekrutiert (2021 63 %). 49 % der Neuen waren zuvor in einer anderen öffentlichen Verwaltung tätig, ebenso haben 26 % Erfahrung aus der Privatwirtschaft, 13 % haben sowohl Erfahrung aus einer anderen öffentlichen Verwaltung als auch aus der Privatwirtschaft, und 25 % starteten ihre Karriere bereits bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Am häufigsten werden die Staatschreiber/innen kantons-/bundesintern rekrutiert. 64 % der untersuchten Staatschreiber/innen gelangten von intern in ihre Position. Bei den Generalsekretärinnen und -sekretären sind es 63 % und bei den Amtsleiter/innen 57 %. Über die Hälfte der Generalsekretärinnen und -sekretäre (52 %) bringt Erfahrung aus der Privatwirtschaft mit, bei den Amtsleiter/innen sind es 47 % und bei den Vorsteherinnen und Vorstehern der Kanzleien 37 %.

4.4 Alter der Gremiumsmitglieder

Oftmals wird das Alter einer Person mit deren Erfahrung gleichgesetzt. Dieses Kapitel zeigt, wie alt die Gremiumsmitglieder im Schnitt sind und wie sich ihr Durchschnittsalter über die Jahre verändert hat.

Private Sector

Geschäftsleitungen

Durchschnittsalter der GL-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Total Mitglieder	53 Jahre	50 Jahre
Männer	53 Jahre	49 Jahre
Frauen	51 Jahre	50 Jahre
Schweizer	53 Jahre	50 Jahre
Ausländer	54 Jahre	51 Jahre
SMI	54 Jahre	51 Jahre

Die Geschäftsleitungsmitglieder sind im Schnitt 53 Jahre und die neuen Geschäftsleitungsmitglieder 50 Jahre alt. Bei beiden hat sich das Durchschnittsalter in den letzten Jahren erhöht. Das Durchschnittsalter der Neuen stieg seit 2008 um 4 Jahre. Damals waren sie 46 Jahre alt. Der Altersanstieg machte sich 3 Jahre später auch im Gesamtsample bemerkbar: Im Jahr 2011 waren die Geschäftsleitungsmitglieder 50 Jahre alt – 3 Jahre jünger als heute. Weibliche Geschäftsleitungsmitglieder sind inzwischen 51 Jahre alt. Sie sind 2 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (53 Jahre). Die Schweizer sind 53 Jahre und die ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder 54 Jahre alt. Unter den neuen Geschäftsleitungsmitgliedern sind die Ausländer mit 51 Jahren 1 Jahr älter als die Schweizer (50 Jahre).

Verwaltungsräte

Durchschnittsalter der VR-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Total Mitglieder	59 Jahre	55 Jahre
Männer	61 Jahre	57 Jahre
Frauen	56 Jahre	55 Jahre
Schweizer	59 Jahre	56 Jahre
Ausländer	60 Jahre	57 Jahre
SMI	60 Jahre	55 Jahre

Die Verwaltungsratsmitglieder sind seit 2011 im Schnitt unverändert 59 Jahre alt. Sie sind 4 Jahre älter als die neuen Verwaltungsratsmitglieder (55 Jahre). Verwaltungsrätinnen sind 56 Jahre alt – 5 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (61 Jahre). Die neuen Verwaltungsrätinnen sind 55 Jahre und die neuen männlichen Verwaltungsratsmitglieder 57 Jahre alt. Die Schweizer sind 59 Jahre alt und somit ein Jahr jünger als die ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 60 Jahren. Unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern sind die Ausländer mit 57 Jahren 1 Jahr älter als die Schweizer (56 Jahre).

«Wir binden Mitarbeitende gezielt in die Ausgestaltung unserer Arbeitswelt der Zukunft ein»



Juan Beer

Juan Beer ist seit Februar 2018 CEO von Zurich Schweiz. Er stiess 1987 als Lernender zu Zurich und besetzte seit dann lokale und globale Positionen in der Zurich-Gruppe in den Bereichen Underwriting, Verkauf und Relationship Management sowie in der Führung von Markt- und Kundensegmenten. In seiner letzten Funktion als globaler Leiter der Gruppen-Rückversicherung hat er die Rückversicherungsstrategien der Gruppe erfolgreich neu ausgerichtet und damit zur Nachhaltigkeit der Kapitalbasis und der Ertragskraft von Zurich beigetragen. Juan Beer hat ein Handels- und Versicherungsdiplom der Zurich Business School und absolvierte 2013 ein Advanced Management Program an der IESE Business School.

Welche Trends sehen Sie, wie hat sich die Unternehmensführung weiterentwickelt?

Die Unternehmensführung ist wesentlich anspruchsvoller geworden aufgrund des Übergangs vom Shareholder zum komplexeren Stakeholder Value Management. Zu den Erwartungen der Aktionäre gesellen sich diejenigen der Kundinnen und Kunden, der Mitarbeitenden, der Gesellschaft und der Umwelt. Hinzu kommen neue Realitäten wie ESG, der richtige und vertrauenswürdige Umgang mit Daten, geopolitische Unsicherheit oder die steigenden Anforderungen an das Business Continuity Management aufgrund der zunehmenden Digitalisierung. All das erfordert holistischere strategische Klarheit und einen verstärkten Fokus auf die Unternehmenskultur, denn die Mitarbeitenden hinter einem klaren Zweck zu vereinen, darf nicht dem Faktor Zufall überlassen werden.

Automatisierung, Digitalisierung und Workplace of the Future prägen das heutige Arbeiten.

Wie begegnen Sie diesen Trends?

Wir erleben diese Trends primär als Chance. Unsere Kundinnen und Kunden dürfen heute Entscheidungsfreiheit voraussetzen. Bei einfacheren Dingen bevorzugen viele ein digitales Self-Service-Angebot. Gleichzeitig erwarten sie persönliche Beratung und Betreuung in komplexeren Lebens- oder Risikosituationen. Genau das wollen wir ihnen bieten, weshalb wir als Zurich die richtigen zukunftsorientierten Fähigkeiten benötigen. Deshalb ermöglichen wir unseren Mitarbeitenden nicht nur entsprechende Weiterbildung, sondern binden sie gezielt in die Ausgestaltung unserer Arbeitswelt der Zukunft ein.

Wie stellen Sie sicher, dass Technologisierung/Digitalisierung kein Expertenthema bleibt, sondern in der Wertschöpfung des Unternehmens verankert wird?

Technologisierung und Digitalisierung haben dazu geführt, dass Kundinnen und Kunden sowie Geschäftspartnerinnen/-partner neue Ansprüche an uns stellen, an das Was, Wie, Wann und Wo. Demzufolge sind diese Fähigkeiten nicht mehr wegzudenken. Auch wenn sie nicht meine Strategie sind, sind sie zentral bei deren Umsetzung. Im Zentrum steht dabei die Kundenzellenzell, und diese hat zwei Teile: einerseits die eigene Haltung und andererseits die Unterstützung durch Technologie und digitale Fähigkeiten. Unser ganzes IT-Projektportfolio ist entsprechend ausgerichtet und kalibriert.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden.

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Personalmangel um?

Genau wie «Workplace of the Future» geniesst auch die «Workforce of the Future» einen starken Fokus in unserer Geschäftsleitung. Die erwähnten Herausforderungen in der Unternehmensführung erfordern Investitionen in unser Talent der Zukunft. Dazu gehören technische wie auch Management- und Leadership-Fähigkeiten. Zum einen setzen wir auf die Weitergabe von Wissen und haben vielfältige Angebote wie zum Beispiel die Möglichkeit einer Bogenkarriere. Zum anderen investieren wir laufend in spezifische Aus- und Weiterbildungsprogramme. Gute Beispiele dafür sind unsere Fit-for-Future-Leadership-Programme für unsere Top-100-Führungskräfte oder unser #NextGen-Programm, das wir auch für einen frühzeitigen Aufbau eines balancierten Gender-Mix nutzen, und weitere Young-Professional-Einstiegsmöglichkeiten, auch beispielsweise im ICT-Bereich.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

Sie sollten möglichst gut zusammenarbeiten, um Breitenwirkung zu erzielen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist bei Zurich keine «freiwillige Zugabe» für unsere Mitarbeitenden. Wir stellen sicher, dass wir unseren Mitarbeitenden die nötige Flexibilität zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie geben. Karrieremöglichkeiten auch bei Teilzeitpensen, flexibles und hybrides Arbeiten, Jobsharing, Sabbaticals sowie eines der fortschrittlichsten Elternzeitmodelle der Schweiz sind zentrale Beiträge zur Chancengleichheit und Voraussetzungen dafür, dass die talentiertesten Menschen unseres Landes für Zurich arbeiten wollen und sich bei uns weiterentwickeln können, unabhängig von ihrer Lebenssituation.

Welche Botschaften haben Sie für Ihre Toptalente in Bezug auf deren Karriereplanung? Wie vermitteln Sie diese Botschaften im Alltag?

Ich verbringe persönlich viel Zeit mit unseren Talenten, sei es in Entwicklungsprogrammen, in CEO-Dialogen oder über Coaching- und Mentoring-Aktivitäten. In meiner Interaktion mit ihnen fordere ich eine aktive Auseinandersetzung mit dem individuellen Profil. Eine solide Karriere erfordert eine gezielte Investition in technische Tiefe und in die eigene Persönlichkeit. Andere zentrale Elemente sind der Geschäftssinn, das strategische Verständnis, Networking und Kommunikation. Die Ambition allein genügt nicht. Es braucht Planung, Energie, Biss, Konstanz, Präzision, Flexibilität und Geduld.

Public Sector

Topkader des Bundes und der Kantone

Durchschnittsalter der Topkader des Bundes und der Kantone	Gesamtsample		Bundeskanzler/ Staatsschreiber/innen		Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen		Amtsleiter/innen	
	Sample	Neue	Sample	Neue	Sample	Neue	Sample	Neue
Total Mitglieder	53 Jahre	49 Jahre	53 Jahre	45 Jahre	50 Jahre	45 Jahre	54 Jahre	50 Jahre
Männer	54 Jahre	50 Jahre	54 Jahre	41 Jahre	51 Jahre	45 Jahre	54 Jahre	51 Jahre
Frauen	51 Jahre	48 Jahre	52 Jahre	46 Jahre	48 Jahre	45.5 Jahre	54 Jahre	49 Jahre

Die Topkader der Bundes und der Kantone sind im Schnitt 53 Jahre und die neuen Topkader 49 Jahre alt. Das Durchschnittsalter der weiblichen Topkader liegt bei 51 Jahren. Die Männer sind 3 Jahre älter (54 Jahre). Die neuen weiblichen Topkader sind 48 Jahre und die neuen männlichen Topkader 50 Jahre alt.

Das Durchschnittsalter der Bundeskanzler/innen und Staatsschreiber/innen lag seit Erhebungsbeginn 2016 bis vorletztes Jahr unverändert bei 52 Jahren. Seit letztem Jahr kann ein leichter Anstieg auf 53 Jahre beobachtet werden. Frauen sind im Schnitt 52 Jahre alt und somit 2 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (54 Jahre).

Das Durchschnittsalter der Generalsekretärinnen und Generalsekretäre liegt gegenüber dem Vorjahr unverändert bei 50 Jahren. Seit Erhebungsbeginn 2016 ist das Durchschnittsalter um 1 Jahr gestiegen. Frauen sind 48 Jahre alt und somit 3 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (51 Jahre).

Das Durchschnittsalter der Amtsleiter/innen steigt gegenüber dem Vorjahr (53 Jahre) leicht auf 54 Jahre. Seit Erhebungsbeginn 2016 ist das Durchschnittsalter um 2 Jahre gestiegen. Sowohl Frauen als auch Männer sind 54 Jahre alt.

4.5 Verweildauer der ausgetretenen Gremiumsmitglieder

Dieses Unterkapitel zeigt auf, wie lange die Mitglieder, die im Erhebungszeitraum aus dem Gremium ausgetreten sind, in ihrer Funktion tätig waren. Diese Betrachtung bietet interessante Einblicke, wie sich Frauen, Männer, Schweizer/innen und Ausländer/innen hinsichtlich ihrer Verweildauer unterscheiden.

Private Sector

Geschäftsleitungen

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen GL-Mitglieder	in GL	in GL (vorher nicht im Unternehmen)	in GL (vorher im Unternehmen)	im Unternehmen
Total Mitglieder	133	46	88	
Sample	7 Jahre	6 Jahre	7 Jahre	13 Jahre
Männer	7 Jahre	7 Jahre	7 Jahre	13 Jahre
Frauen	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre	14 Jahre
Schweizer	7 Jahre	7 Jahre	8 Jahre	13 Jahre
Ausländer	5 Jahre	5 Jahre	6 Jahre	12 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 133 Geschäftsleitungsmitglieder aus dem Gremium aus. Sie waren im Schnitt 7 Jahre in der Geschäftsleitung tätig – gleich lang wie im Vorjahr. Die 17 weiblichen Geschäftsleitungsmitglieder blieben 3 Jahre, die 116 Männer 7 Jahre im Amt. Frauen verbleiben folglich weniger lang in der Geschäftsleitung als Männer. Im Vorjahr waren Männer ebenfalls 7 Jahre in der Geschäftsleitung tätig und die ausgetretenen Frauen 4 Jahre.

Weibliche Mitglieder, die innerhalb des Unternehmens in die Geschäftsleitung berufen wurden, blieben 3 Jahre im Amt. Extern berufene Frauen waren ebenfalls 3 Jahre in der Geschäftsleitung tätig. Bei den Männern zeigt sich ein anderes Bild: Männer, die sich innerhalb des Unternehmens in die Geschäftsleitung entwickelten, blieben 7 Jahre, extern berufene ebenfalls 7 Jahre.

Die Schweizer blieben 7 Jahre in der Geschäftsleitung, die Ausländer mit 5 Jahren deutlich weniger lang. Bereits in den beiden Vorjahren galt, dass Schweizer länger in der Geschäftsleitung verblieben als Ausländer.

Verwaltungsräte

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen VR-Mitglieder	in VR	Total Mitglieder
Sample	9 Jahre	87
Männer	10 Jahre	74
Frauen	7 Jahre	13
Schweizer	9 Jahre	53
Ausländer	9 Jahre	34

Im vergangenen Jahr traten 87 Verwaltungsratsmitglieder aus dem Gremium aus. Sie waren im Schnitt 9 Jahre im Verwaltungsrat tätig – 1 Jahr weniger als im Vorjahr. Die 13 Verwaltungsrätinnen blieben 7 Jahre, die 74 ausgetretenen Verwaltungsräte jedoch waren 10 Jahre (2019 beide 11 Jahre) im Amt. Sowohl die Schweizer als auch die Ausländer blieben im vergangenen Jahr 9 Jahre im Verwaltungsrat. In den beiden Vorjahren galt, dass die Schweizer länger im Verwaltungsrat verblieben als die Ausländer.

Public Sector

Topkader des Bundes und der Kantone

Durchschnittliche Verweildauer der ausgetretenen Topkader des Bundes und der Kantone	Gesamtsample	Bundeskanzler/ Staatschreiber/innen	Generalsekretäre/ Generalsekretärinnen	Amtsleiter/innen
Sample	8 Jahre	11 Jahre	11 Jahre	9 Jahre
Männer	8 Jahre	24 Jahre	11 Jahre	9 Jahre
Frauen	5 Jahre	4.5 Jahre	-	7 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 102 Topkader des Bundes und der Kantone aus ihrem Gremium aus. Für 79 Topkader liegen Daten zum Eintrittszeitpunkt ins Gremium vor. Im Schnitt blieben die Topkader 8 Jahre im Amt – gleich lang wie im Vorjahr. Männer waren 8 Jahre in ihrer Position, Frauen 5 Jahre. Über alle Gruppen hinweg blieben Männer länger im Amt als Frauen. Bei den Generalsekretären/innen sind keine Austritte zu verzeichnen. Die 10 Generalsekretäre und Generalsekretärinnen blieben 11 Jahre im Amt. Die 61 Amtsleiter/innen blieben im Schnitt 9 Jahre im Amt – die Männer 9 Jahre, die Frauen 7 Jahre.

5 Die Gender Diversity der Unternehmen und des öffentlichen Sektors

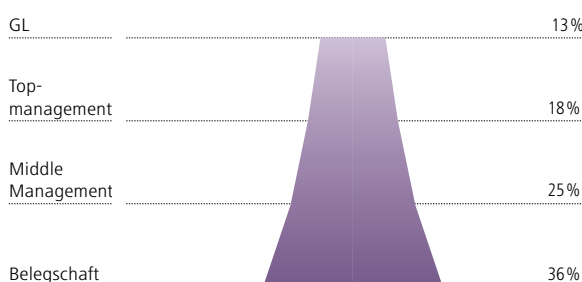
In diesem Kapitel stehen die Frauenanteile in den untersuchten Samples des privaten und des öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der teilnehmenden Unternehmen im Vordergrund. Das Sample Gender-Diversity-Pipeline, für das die 250 bedeutendsten Schweizer Unternehmen angefragt wurden, ist ein anderes Sample als jenes der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber, das seit 2006 untersucht wird. Die Zahlen zur Gender-Diversity-Pipeline werden im Zweijahresrhythmus erhoben. Für den diesjährigen Report liegen keine neuen Zahlen vor, es gelten jene von 2021. Dieses Kapitel gibt dieses Jahr daher nur einen kurzen Überblick.

Frauenanteile in der Gesamtsicht

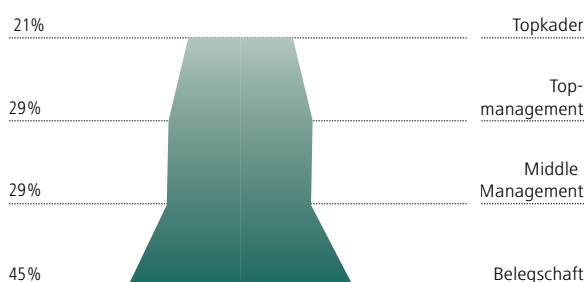
Stufe	Gender-Diversity-Pipeline	Public Sector
VR-Präsidium	7 %	
Verwaltungsrat/Regierungs- und Bundesrat	20 %	25 %
CEO	6 %	
Geschäftsleitung/Topkader	13 %	21 %
Topmanagement	18 %	29 %
Middle Management	25 %	29 %
Gesamtbelegschaft	36 %	45 %

Der Frauenanteil im Verwaltungsrat der untersuchten 145 Unternehmen beträgt 20 % und liegt damit 1 Prozentpunkt über dem Wert der letzten Erhebung 2019. Bei den VR-Präsidien beträgt er 7 % (2019 3 %). Während in der operativen Gesamtbelegschaft 36 % Frauen vertreten sind, sind es im Middle Management 25 % und im Topmanagement 18 %. Es lässt sich ein deutlicher und kontinuierlicher Rückgang des Frauenanteils von einer Hierarchiestufe zur nächsthöheren feststellen. Auf Stufe Geschäftsleitung nimmt dieser Anteil noch einmal stark ab; die untersuchten Unternehmen kommen auf 13 % Frauen. Auf all diesen Ebenen stieg der Anteil Frauen seit 2019 an, jeweils zwischen 1 und 3 Prozentpunkten. Auf Stufe CEO finden sich 6 % Frauen. Im Sample des Public Sector haben 16 Kantone und der Bund ihre Frauenanteile auf den Stufen unter dem Topkader ausgewertet, und es zeigt sich ein ähnliches Bild wie bei den 145 privatwirtschaftlichen Unternehmen, allerdings mit höheren Werten. Für das Topkader wurden alle 26 Kantone sowie die Bundesverwaltung ausgewertet. In den einbezogenen Kantonen findet sich in der Belegschaft mit 45 % fast die Hälfte Frauen (2019 47 %), auf Stufe Middle Management sind es 29 % (2019 28 %) und im Topmanagement 29 % (2019 22 %).

Gender-Diversity-Pipeline Privatwirtschaft



Gender-Diversity-Pipeline Public Sector



Die obigen Zahlen lassen sich anhand dieser Grafiken sehr gut als Pipeline anzeigen, welche klar aufzeigt, dass die Frauenanteile in den unteren Stufen deutlich höher sind als auf Stufe Geschäftsleitung. Die Pyramidenform ist charakteristisch für viele teilnehmende Unternehmen sowie deren Branchenwerte, wobei es innerhalb der Branchen grosse Unterschiede bei den Frauenanteilen gibt.

«Zu viel Karriereplanung verstellt den Blick auf unerwartete Chancen»



Christoph Brand

Christoph Brand ist seit 1. Mai 2020 Chief Executive Officer (CEO) der Axpo-Gruppe und verfügt über einen Abschluss in Wirtschaft der Universität Bern. Zudem absolvierte er das Advanced Management Programme am INSEAD. Von 2012 bis 2020 war er in verschiedenen Funktionen bei der TX Group (vormals Tamedia), zuletzt als CEO von TX Markets, zu der u.a. die Unternehmen Ricardo, Tutti, Jobs und Homegate gehören. Zuvor war er als CEO des Softwarehauses Adcubum, CEO des Telekomunternehmens Sunrise, CEO bei Bluewin und in führenden Positionen bei Swisscom, zuletzt als Chief Strategy Officer und Mitglied der Konzernleitung, tätig. Christoph Brand ist Mitglied folgender Verwaltungsräte: CKW AG (Präsident), Scout24 AG. Zudem ist er Mitglied des Vorstands der gfm Schweizerische Gesellschaft für Marketing.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Unternehmensführung weiterentwickelt?

U.a. mehr Flexibilität, d.h. mehr Kontext-sensitive Führung. Sehr schnelle und innovative Unternehmensbereiche müssen anders geführt werden als stabile, hochstrukturierte Funktionen. Dann die weitere Akzentuierung des Spagats zwischen mehr Freiheitsgraden und mehr agiler Selbstorganisation einerseits und der Notwendigkeit von klaren strategischen Prioritäten und Richtungen in einer volatileren Welt andererseits. Schliesslich das proaktive und authentische Integrieren von ESG-Themen, ohne aber in Virtue Signalling ohne Substanz oder Sinnhaftigkeit abzudriften.

Automatisierung, Digitalisierung und Workplace of the Future prägen das heutige Arbeiten.

Wie begegnen Sie diesen Trends?

Wir haben in allen Bereichen bei Axpo entsprechende Aktivitäten in der Umsetzung, die wir mit der Schaffung von neuen entsprechenden Führungsfunktionen beschleunigt haben. Zudem haben wir die Investitionen in die entsprechenden Bereiche erhöht. Zum Thema Workplace haben wir nicht zuletzt auch aufgrund der Pandemie eine stark beschleunigte Entwicklung bspw. beim Einsatz von digitalen Technologien oder bei den Arbeitsformen beobachtet, die wir aktiv unterstützen und weiter beschleunigen.

Wie stellen Sie sicher, dass Technologisierung/Digitalisierung kein Expertenthema bleibt, sondern in der Wertschöpfung des Unternehmens verankert wird?

Unser Modell basiert darauf, Digitalisierung direkt in den operativen Bereichen stattfinden zu lassen, aber auch entsprechend zu beschleunigen und zu katalysieren. Dazu existieren (bewusst überschaubare) neue zentrale Kompetenzzentren, welche die Linie primär aktiv unterstützen, aber durchaus auch challengen.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden.

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Personalmangel um?

Der War for Talent ist eine der grössten anstehenden Herausforderungen, die sich zudem nicht nur auf Führungskräfte beschränkt. Wir bauen dazu nicht nur auf die interne Entwicklung von Talenten, sondern investieren auch gezielt in verstärkte Massnahmen im Employer Branding. Durch unsere Positionierung rund um den Ausbau von erneuerbaren Energien sind wir zuversichtlich, dass wir auch dank dem starken Purpose der Axpo laufend hervorragende Personen gewinnen können.

Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen definiert, um den Frauenanteil im Management zu erhöhen?

Die Energiewirtschaft war lange eine Männerdomäne, aber das ändert sich glücklicherweise immer stärker. Wir haben die Konzernleitung letztes Jahr organisatorisch neu aufgestellt und konnten für die COO-Funktion eine Frau gewinnen. Zudem existiert eine ganze Reihe von Massnahmen, die konsequent angegangen werden, u.a. werden alle Führungsfunktionen auch in Teilzeit ausgeschrieben, bei der internen Talentförderung wird ein besonderes Augenmerk auf Diversität gelegt, und es wird bei gewissen Funktionen ein mutigeres «Hire for Talent» unterstützt. Wichtig ist aber das Prinzip, dass bei Leistung und Eignung für eine Position kein Kompromiss zugunsten der Diversität gemacht wird. Das kann u.U. zu längeren Suchen führen, aber nicht zu schlechterer Performance, was der Diversitätsbestrebung einen Bärendienst erweisen würde.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

Bewährt haben sich Massnahmen wie die breite Verfügbarkeit von Krippenplätzen, Tagesschulen und flexibleren Arbeitsmodellen, wobei diese Angebote so weit wie möglich von privaten Akteuren bereitgestellt und nur wo nötig staatlich finanziell unterstützt werden sollten (means-testing).

Welche Botschaften haben Sie für Ihre Toptalente in Bezug auf deren Karriereplanung? Wie vermitteln Sie diese Botschaften im Alltag?

Don't plan. Es kommt immer anders, als man denkt, und zu viel Planung verstellt den Blick auf unerwartete Chancen.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch externe Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

In einem zeitlich überschaubaren Rahmen klar positiv, sofern natürlich keine Interessenkonflikte existieren. Durch den Austausch und das ständige Lernen idealerweise von anderen Industrien können alle Beteiligten, auch das «entsendende Unternehmen», profitieren.

6 Die Nationalitäten im Private Sector

Die Internationalisierung der Unternehmen verändert auch deren Führungsgremien. Gefragt sind heute nicht mehr die besten Manager der Schweiz, sondern die besten Köpfe weltweit. Ein Zeichen dafür ist auch, dass als Konzernsprache immer öfter Englisch verwendet wird. Diese Entwicklung ist eine gesonderte Betrachtung wert. Auf eine Auswertung der Nationalitäten in der öffentlichen Verwaltung wird verzichtet, da der Public Sector nahezu ausschliesslich Schweizerinnen und Schweizer beschäftigt und eine Erhebung der Ausländeranteile keinerlei Relevanz hat.

6.1 Geschäftsleitung

Übersicht der ausländischen GL-Mitglieder

Übersicht	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	119			
Total GL-Mitglieder	895	100 %	139	100 %
Anteil Ausländer	397	44 %	69	50 %
Anteil Ausländer	397	100 %	69	100 %
Anteil Frauen	79	20 %	27	39 %
Anteil Männer	318	80 %	42	61 %
Anteil CEOs	119	100 %	11	100 %
Anteil Ausländer	45	38 %	7	64 %
Anteil SMI-GL-Mitglieder	183	100 %	29	100 %
Anteil Ausländer	135	74 %	23	79 %

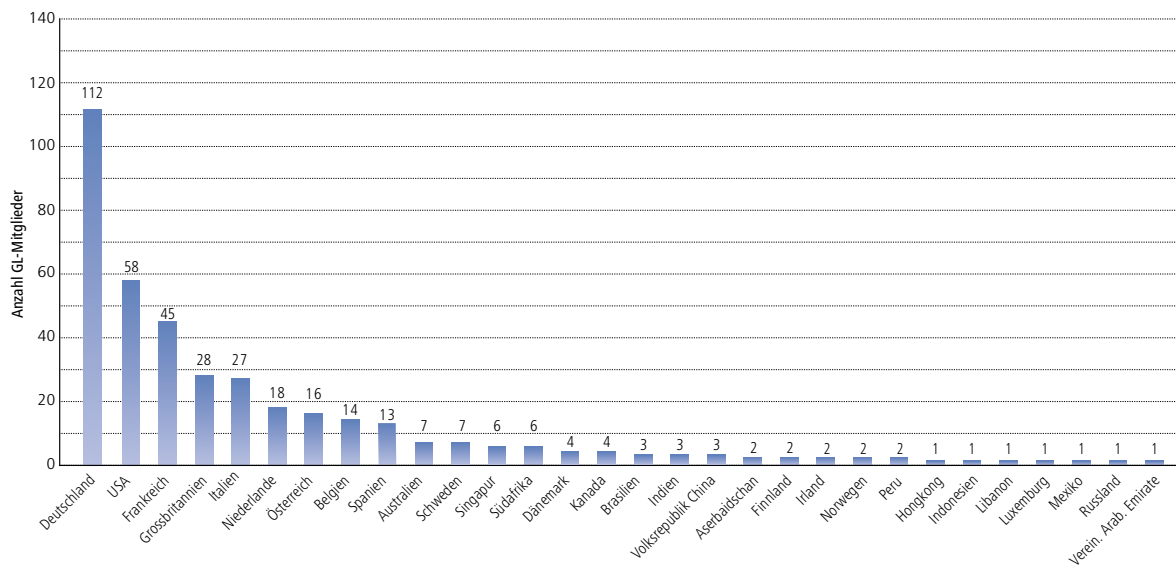
Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen erhöhte sich von 2006 bis 2011 kontinuierlich um 9 Prozentpunkte von 36 % auf 45 %. Seither scheint er sich auf diesem Niveau eingependelt zu haben und liegt aktuell bei 44 %. Während die Ausländer unter den Neuen 2016 60 % und 2017 64 % ausmachten, waren es 2018 lediglich 38 % und 2019 wieder 54 %. Im Vorjahr betrug der Anteil an Ausländer unter den Neuen 40 %, aktuell beträgt der Ausländeranteil unter den Neuen 50 %. Die Abgänge von ausländischen Managern waren etwas höher als die Zugänge in den Geschäftsleitungen, weshalb der Ausländeranteil im Gesamtsample etwas gesunken ist.

Nachdem der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen von SMI-Unternehmen von 2016 bis 2018 bei 63 % stagniert hatte, stieg er 2019 auf 65 % und erreichte 2020 67 %. Aktuell liegt dieser Wert unverändert bei 74 %. Die SMI-Unternehmen liegen damit klar über dem Gesamtsample mit 44 %, was einer Differenz von 30 Prozentpunkten entspricht.

Bei den CEOs stieg der Ausländeranteil um 4 Prozentpunkte und liegt nun bei 38 % (2021 34 %). Unter den Ausländern finden sich prozentual betrachtet mit 20 % mehr Frauen als im Gesamtsample (17 %). Unter den neuen ausländischen CEOs ist der Frauenanteil mit 39 % ebenfalls leicht höher als im Gesamtsample (36 %). 2021 lag dieser Wert mit 27 % tiefer.

In 14 der untersuchten Unternehmen (12 %) sitzen keine Schweizer in den Geschäftsleitungen, während die Geschäftsleitungen von 22 der 119 einbezogenen Unternehmen (19 %) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind. Dieser Wert lag im Vorjahr höher, bei 23 %. Beide Zahlen sind tief, was bedeutet, dass die Unternehmen durchmischte Führungsgremien in Bezug auf die Nationalität aufweisen.

Nationalität der ausländischen GL-Mitglieder



Die meisten ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen unverändert aus Deutschland (112 von 397, 28%). Die 99 Angelsachsen (USA, GB, AUS, CAN, IRL) machen zusammen einen Anteil von 25% (2021 24%) aus. Die 69 neuen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder stammen mehrheitlich aus den angelsächsischen Ländern und aus Deutschland. Hier zeigt sich, dass der Anteil der Deutschen, welche mit 16 Personen 23% (2021 17%) ausmachen, im Vergleich zum Vorjahr wieder zunimmt. Dagegen machen die 19 Angelsachsen 28% (2021 25%) aus.

6.2 Verwaltungsrat

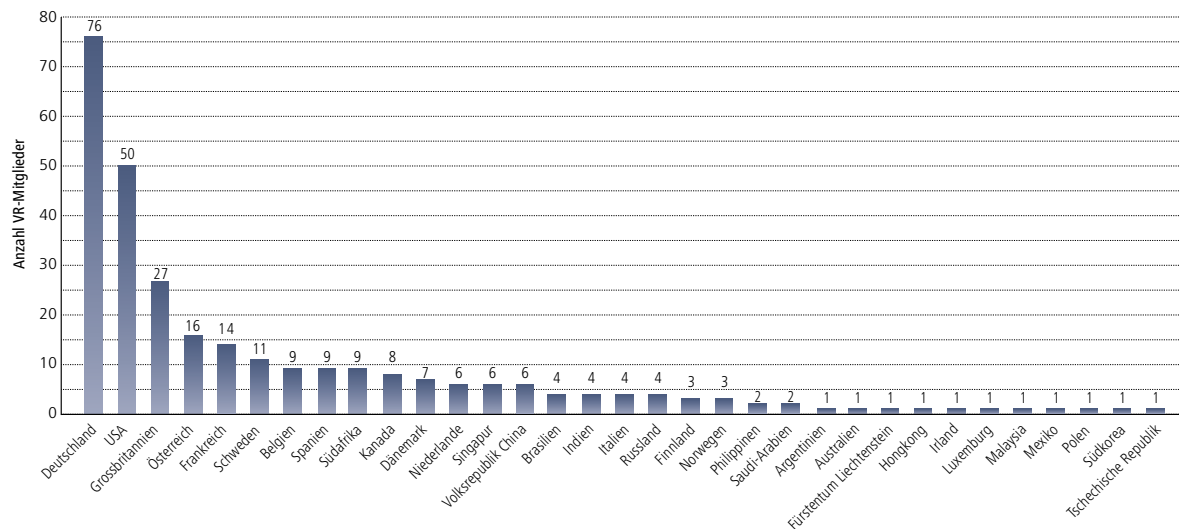
Übersicht der ausländischen VR-Mitglieder

Übersicht	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Anteil (%)	Anzahl	Anteil (%)
Anzahl Unternehmen	92			
Total VR-Mitglieder	837	100 %	84	100 %
Anteil Ausländer	303	36 %	35	42 %
Anteil Ausländer	303	100 %	35	100 %
Anteil Frauen	96	32 %	15	43 %
Anteil Männer	207	68 %	20	57 %
Anteil VRP	92	100 %	5	100 %
Anteil Ausländer	20	22 %	2	40 %
Anteil SMI-VR-Mitglieder	215	100 %	19	100 %
Anteil Ausländer	132	61 %	11	58 %

Mit 36% bleibt der Ausländeranteil in den Verwaltungsräten gleich hoch wie im Vorjahr und liegt 8 Prozentpunkte unter dem der Geschäftsleitungen (44%). Unter den Verwaltungsratspräsidenten finden sich mit 22% 1 Prozentpunkt mehr Ausländer als im Vorjahr. Der Ausländeranteil unter den CEOs stieg von 34% auf 38%. Eine Betrachtung des Frauenanteils zeigt, dass dieser unter den ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit 32% höher ist als im Gesamtsample mit 26% und seit Beginn der Erhebung kontinuierlich angestiegen ist. Unter den neuen Ausländern ist der Frauenanteil mit 43% deutlich höher als im Gesamtsample mit 32%. Bei den SMI-Unternehmen rangiert der Anteil der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder mit 61% ganze 25 Prozentpunkte über dem aller Verwaltungsratsmitglieder (36%).

In 3 der untersuchten Unternehmen (4%) sitzen keine Schweizer im Verwaltungsrat, während die Verwaltungsräte von 21 der 92 einbezogenen Unternehmen (23%) ausschliesslich mit Schweizern besetzt sind.

Nationalität der ausländischen VR-Mitglieder



Die 76 Deutschen dominieren auch unter den 303 ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern mit einem Anteil von 25%. Die zweitgrösste Gruppe stellen die USA mit 17% (50 Personen), gefolgt von Grossbritannien mit 9% (27) und Österreich mit 5% (16). Betrachtet man die 87 Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS, IRL), so machen diese insgesamt 29% aus. In der Gesamtbetrachtung der deutschsprachigen Länder stellen Deutschland, Österreich und Liechtenstein zusammen 31% der ausländischen Verwaltungsratsmitglieder (93 Personen), was 2 Prozentpunkte über den Angelsachsen liegt. Während die Deutschen in den Geschäftsleitungen also fast doppelt so viele Mitglieder stellen wie die US-Amerikaner, zeigt sich in den Verwaltungsräten ein anderes Bild: Zwar liegen die Deutschen auch hier vorne, stellen aber nur 8 Prozentpunkte mehr Verwaltungsratsmitglieder als die US-Amerikaner.

Die 35 neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder zeigen auch dieses Jahr ein interessantes Bild. 2018 rangierten die Deutschen mit 31% klar vor den USA mit 18% und den Briten mit 8%. Insgesamt stellten die Angelsachsen (USA, GB, CAN, IRL) gemeinsam 31% (12) der neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder, während Deutschland und Österreich zusammen 33% (13) aufwiesen. 2019 rangierten die Deutschen mit 14% (7) der neuen ausländischen Verwaltungsratsmitglieder auf dem zweiten Platz hinter den USA mit 18% (9) und vor den Briten mit 10% (5). Die Angelsachsen stellten mit 36% somit mehr neue ausländische Verwaltungsratsmitglieder als Deutschland und Österreich zusammen mit 16%. 2020 belegten die Deutschen unter den neuen Verwaltungsratsmitgliedern mit 10% (3) wieder den zweiten Platz hinter den USA mit 39% (12), aber noch vor den restlichen Angelsachsen (Briten und Kanadiern), Niederländern und Spaniern mit je 6% (2). Aktuell liegen die Deutschen mit 20% (7) erneut auf dem ersten Platz vor den US-Amerikaner mit 14% (5) und den Briten. Die Angelsachsen (USA, GB, CAN, IRL) stellen mit 26% (9) mehr ausländische Verwaltungsratsmitglieder als Deutschland und Österreich zusammen mit 24%.

«2020 waren im Kanton Basel-Landschaft 50 % der Neueintritte ins Kader Frauen»



Elisabeth Heer Dietrich

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Führung im öffentlich-rechtlichen Bereich verändert?

Ein Fokus liegt im Coaching der Mitarbeitenden. Dabei sind Arbeitsprozesse und Zielsetzungen vermehrt partizipativ zu definieren und die Mitarbeitenden mit entsprechenden Kompetenzen auszustatten, damit sie ihre Aufgaben eigenständig und zielorientiert wahrnehmen können. Diese Interaktion im Wechselspiel von physischen, hybriden und digitalen Arbeitsformen ideal zu erreichen, fordert wohl alle Führungspersonen heraus.

Automatisierung, Digitalisierung und Workplace of the Future prägen das heutige Arbeiten.

Wie begegnen Sie diesen Trends?

Viele Aufgaben können unabhängig von Ort und Zeit erledigt werden. Bisherige Elemente sind bspw. die Ausweitung von Homeoffice, Jahresarbeitszeit oder die Förderung von Teilzeitarbeit. Darüber hinaus wird momentan eine umfassende Digitalisierungsstrategie diskutiert, deren Umsetzung auch neuen Arbeitsformen und Kulturelementen Rechnung tragen wird.

Welche Bereiche sehen Sie, in denen die öffentliche Verwaltung schlanker, effektiver und produktiver werden könnte?

Ein effizienter und effektiver Umgang mit Mitteln ist eine Daueraufgabe. Gleichzeitig sind auch die Bedürfnisse unserer Einwohnerinnen und Einwohner eine Maxime. Ein ausschliesslicher Fokus auf die Digitalisierung würde zu kurz greifen. Zwar müssen diverse Prozesse und Dienstleistungen effizienter digital gestaltet werden. Der direkte Kontakt mit der Bevölkerung ist und bleibt jedoch wichtig. Es gilt vielfach ein Sowohl-als-auch, andernfalls würde man diverse Gruppen von den Dienstleistungen der Verwaltung ausschliessen.

Der Bund ist der Vorreiter in Sachen Gender Diversity im Topkader. Wie hat sich dies in Ihrem Kanton verändert? Gibt es Vorgaben oder Massnahmen, um den Frauenanteil im Topkader zu erhöhen?

Eine ausgewogene Vertretung beider Geschlechter geniesst im Kanton Basel-Landschaft einen hohen Stellenwert. Der Regierungsrat hat sich entsprechende Ziele in seiner Langfristplanung gesetzt. Mit der Zukunftsstrategie Gleichstellung 2021–2024 setzen die Direktionen, unterstützt von Gleichstellung BL, diverse Massnahmen um. Dies zeigt erfreuliche Resultate: 2020 waren 50 Prozent der Neueintritte ins Kader Frauen.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

Zuallererst ist die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie weiter zu stärken, ob dies nun Betreuungsmöglichkeiten für Kinder oder die Weiterentwicklung von schulergänzenden Tagesstrukturen betrifft. Auch der verstärkte Einsatz von Homeoffice und flexiblen Arbeitszeiten leistet einen wichtigen Beitrag. Heutige Hindernisse wie die Vorbehalte gegenüber dem Jobsharing oder fiskalische Nachteile sind abzubauen.

Wenn Sie Positionen im Topkader (Generalsekretär/in, Amtsleiter/in) neu besetzen, welches sind für Sie die wichtigsten persönlichen Anforderungskriterien?

Neben den fachlichen Kompetenzen und den Management-Skills sind die weichen Faktoren sehr wichtig. Eine Führungsperson muss Empathie und Interesse für die Aufgabe, aber insbesondere für die Mitarbeitenden haben. Fehlt Letzteres, kann es auch mit noch so viel Kompetenz nicht kompensiert werden.

Ist es aus Ihrer Sicht ein Vorteil, wenn die Führungskräfte in der Verwaltung Erfahrung aus der Privatwirtschaft mitbringen?

Ich mag diese Kategorisierung in Verwaltung und Privatwirtschaft nicht sonderlich. So oder so muss ein ideales Team über unterschiedliche Hintergründe, Fähigkeiten und Perspektiven verfügen, um nachhaltige Lösungen zu kreieren. Die Erfahrung aus einer unternehmerischen Perspektive ist mit Sicherheit ein wichtiger Input, aber nicht der einzige. Genauso ist die volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Perspektive unabdingbar.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden. Wie gehen Sie in Ihrem Kanton mit dem drohenden Personalmangel um?

Aktuell entwickeln wir verschiedene Massnahmen, um den Kanton weiter als modernen und attraktiven Arbeitgeber zu positionieren. Die Anstellungsbedingungen wie auch die Nachfolgeplanung und das Talentmanagement werden überprüft. Dabei kann der Kanton auch mit der Sinnhaftigkeit punkten: Wir arbeiten im Dienst der Gesellschaft. Und die enge Schnittstelle zur Politik kann – mindestens aus meiner Sicht – einen weiteren Anreiz bieten.

Elisabeth Heer Dietrich wurde 2018 vom Landrat des Kantons Basel-Landschaft zur Landschreiberin gewählt. In ihrer Funktion leitet sie die Landeskanzlei und unterstützt Parlament, Kommissionen und die Regierung bei ihrer Arbeit. Davor war sie 8 Jahre als Generalsekretärin der Sicherheitsdirektion im Kanton Zug tätig. Internationale Erfahrung konnte sie als Stv. Chefin der Abteilung Strategie sowie Leiterin des Fachbereichs EU/Schengen im Bundesamt für Polizei sammeln. Ihre berufliche Karriere startete die Juristin im Privatsektor bei PricewaterhouseCoopers und F. Hoffmann-La Roche AG.

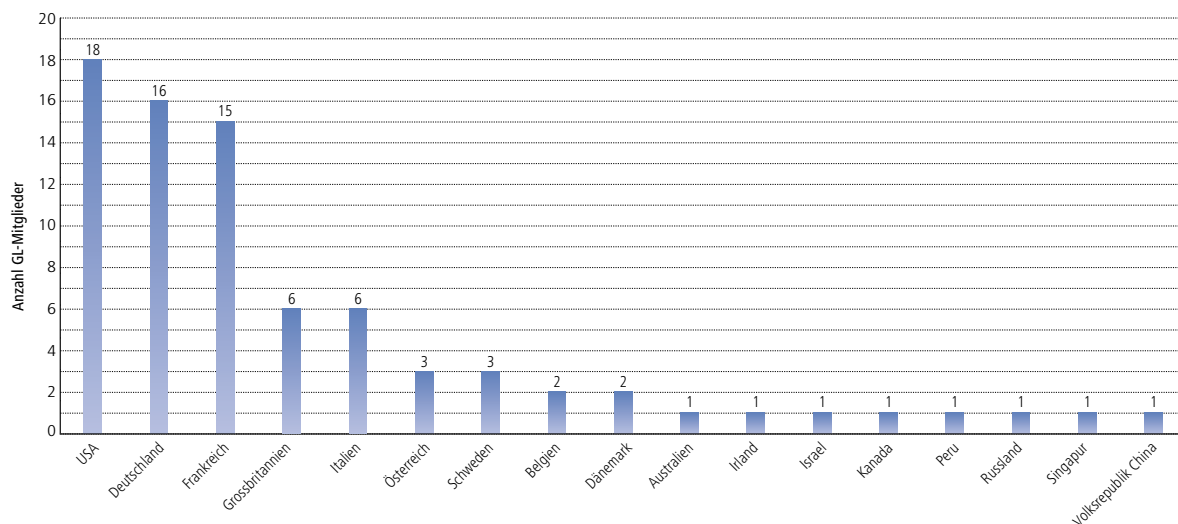
6.3 Frauen

Übersicht

	Geschäftsleitung				Verwaltungsrat			
	Gesamtsample		Neue		Gesamtsample		Neue	
Total weibliche Mitglieder	148	100 %	50	100 %	218	100 %	31	100 %
Anteil Schweizerinnen	68	46 %	23	46 %	121	56 %	15	48 %
Anteil Ausländerinnen	80	54 %	27	54 %	97	44 %	16	52 %
Total weibliche CEOs/VRP	9	100 %	4	100 %	6	100 %	-	-
Anteil Schweizerinnen	6	67 %	2	50 %	5	83 %	-	-
Anteil Ausländerinnen	3	33 %	2	50 %	1	17 %	-	-
Total weibliche SMI-Mitglieder	36	100 %	13	100 %	63	100 %	8	100 %
Anteil Schweizerinnen	5	14 %	2	15 %	19	30 %	3	37.5 %
Anteil Ausländerinnen	31	86 %	11	85 %	44	70 %	5	62.5 %
Total weibliche SMI-CEOs/SMI-VRP	-	-	-	-	1	100 %	1	100 %
Anteil Schweizerinnen	-	-	-	-	1	100 %	1	100 %
Anteil Ausländerinnen	-	-	-	-	-	-	-	-

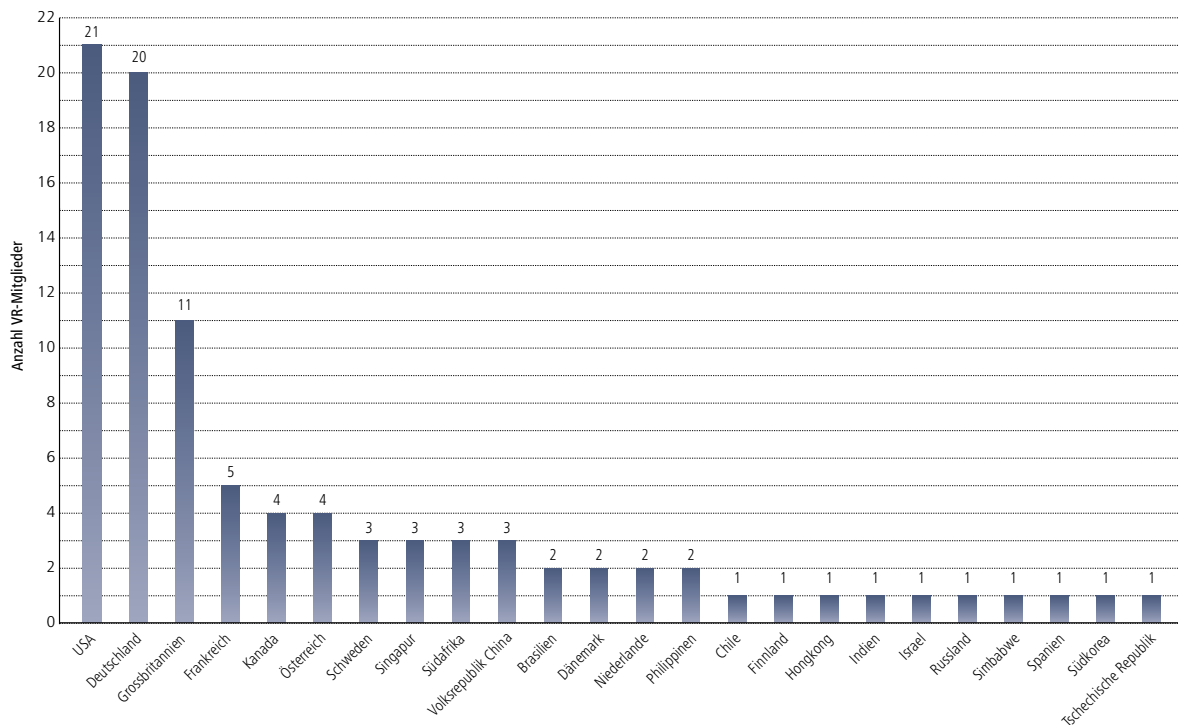
Unter den weiblichen Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich mit 46% wieder weniger Schweizerinnen als vergangenes Jahr (48%). Auch in den Verwaltungsräten sitzen mit 56% weniger Schweizerinnen als letztes Jahr (58%), wobei sich der Wert über die letzten 5 Jahre um 60% eingependelt hat. Der Anteil der Ausländerinnen nahm über den gesamten Erhebungszeitraum sowohl in der Geschäftsleitung als auch im Verwaltungsrat fortlaufend zu, was darauf schliessen lässt, dass das Selbstverständnis für Frauen, die Karriere machen, im Ausland höher ist als in der Schweiz. Hier hat die Schweiz Nachholbedarf, und zwar gesellschaftlich, politisch und in den Unternehmen.

Nationalität der Ausländerinnen in den Geschäftsleitungen



Die grösste Gruppe unter den Ausländerinnen bilden die US-Amerikanerinnen: 22% (18) aller weiblichen ausländischen Geschäftsleitungsmitglieder haben einen amerikanischen Pass (2021 22%). Die Deutschen (16) folgen auf dem zweiten Platz mit 20% (2021 21%). Die Französischen (15) folgen auf dem dritten Platz mit 18.5% (2021 17%), aus Grossbritannien (6) und Italien (6) stammen je 7%, aus Österreich und Schweden jeweils 3 (4%), aus Belgien und Dänemark jeweils 2 (3%). Unter den 50 Neuen finden sich jeweils 7 Französischen und US-Amerikanerinnen (je 14%), aus Deutschland und Grossbritannien stammen jeweils 3 (je 6%). Von den 13 neuen weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern haben 2 (14%) einen Schweizer Pass (2021 20%), die 11 ausländischen SMI-Managerinnen stammen aus den USA (4), Frankreich (2), Grossbritannien (2), Deutschland (1), Italien (1) und Schweden (1).

Nationalität der Ausländerinnen in den Verwaltungsräten



In den Verwaltungsräten sitzen 56% Schweizerinnen. Letztes Jahr waren es 58%, im Jahr davor 60%. Betrachtet man nur die 97 ausländischen Verwaltungsrätinnen, so machen die Angelsächsischen 38% (33) aus, wobei über die Hälfte (22%, 21 Personen) einen US-amerikanischen Pass besitzt. Bei den weiblichen Verwaltungsratsmitgliedern ist Deutschland mit 21% (20) vertreten, Grossbritannien mit 11% (11), Frankreich mit 5% (5), Kanada und Österreich mit jeweils 4% (je 4), China, Schweden, Singapur und Südafrika mit jeweils 3% oder 3 Verwaltungsrätinnen. Weitere 4 Länder stellen je 2 Frauen (2%) und 10 Länder je 1 Frau (1%). Klammert man die SMI-Unternehmen aus dieser Untersuchung aus, so stellt sich ein Schweizerinnenanteil von 66% (102) unter den 154 Verwaltungsrätinnen ein. Dies hängt damit zusammen, dass 45% (44) aller 97 ausländischen Verwaltungsrätinnen in SMI-Unternehmen tätig sind. Somit sind die im SMI notierten Unternehmen klar für die Globalisierung der Frauenanteile in den Verwaltungsräten verantwortlich.

7 Ein Blick auf interessante Untergruppen

Die umfangreichen Untersuchungsergebnisse zur Zusammensetzung des Private Sector sind die Grundlage für die nun folgenden gesonderten Betrachtungen interessanter Untergruppen und Branchen sowie deren Vergleich mit dem Gesamtsample. Die Auswertungen sollen eine Basis schaffen, um die Entwicklungen und Trends in der Schweiz besser zu verstehen.

7.1 CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

Den CEOs und Verwaltungsratspräsidenten gilt ein besonderes Augenmerk. Ihre Daten wurden gesondert von der Gesamterhebung betrachtet, denn sie zeigen, wie es an der Spitze der Unternehmen aussieht.

Übersicht der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Übersicht der CEOs	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	119			
Total CEOs	119	100 %	16	100 %
Anteil Frauen	9	8 %	4	25 %
Anteil Männer	110	92 %	12	75 %
Anteil Schweizer	75	63 %	8	50 %
Anteil Ausländer	44	37 %	8	50 %
Anteil Neue	16	13 %		
Anteil SMI-CEOs	21	100 %	4	100 %
Anteil Frauen	-	-	-	-
Anteil Männer	21	100 %	4	100 %
Anteil Schweizer	9	43 %	2	50 %
Anteil Ausländer	12	57 %	2	50 %
Anteil Neue	4	14 %		

Im aktuellen Erhebungsjahr kamen insgesamt 16 CEOs neu in ihre Position, was einem Anteil von 13 % entspricht. Unter den 119 CEOs dominieren ganz klar die Männer, jedoch ist in diesem Jahr ein starker Zuwachs um 4 weibliche CEOs auf aktuell 9 zu verzeichnen. Die 9 weiblichen CEOs sind Désirée Baer (SBB Cargo), Philomena Colatrella (CSS Versicherung), Pia Fach (SV Schweiz AG), Sabine Keller-Busse (UBS Switzerland AG), Magdalena Martullo-Blocher (EMS-Chemie Holding AG), Michèle Rodoni (Die Mobiliar), Sabrina Soussan (dormakaba Holding AG), Aglaë Strachwitz (McDonald's Schweiz) und Suzanne Thoma (BKW Energie AG), wobei Sabrina Soussan die dormakaba Holding AG bereits wieder verlassen hat.

Der Ausländeranteil unter den CEOs ist mit 37 % tiefer als im Gesamtsample aller Geschäftsleitungsmitglieder (44 %). Die ausländischen CEOs erreichten 2011 mit 44 % den höchsten Anteil, dieser Wert ist seither rückläufig. Die SMI-CEOs zeigen hier ein etwas internationaleres Bild: 57 % aller SMI-CEOs verfügen über einen ausländischen Pass (2021 48 %).

«Die Türen für eine erfolgreiche Berufslaufbahn in der Industrie stehen Frauen weit offen»



Urs Ryffel

Urs Ryffel, Jahrgang 1967, ist seit 2017 CEO bei HUBER+SUHNER. Davor war er seit 2002 in verschiedenen Funktionen beim gleichen Unternehmen tätig, zuletzt 10 Jahre als Leiter der Geschäftseinheit Fiberoptik und Mitglied der Konzernleitung. Seine Laufbahn startete der Ingenieur ETH 1992 bei ABB und Alstom im Bereich Kraftwerke, wo er bis zu seinem Wechsel zu HUBER+SUHNER unterschiedliche Führungsaufgaben in der Schweiz, Portugal und Frankreich innehatte.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Unternehmensführung weiterentwickelt?

Externe Rahmenbedingungen verändern sich immer schneller, und die Komplexität nimmt ständig zu. Das führt zu einer Überbetonung der Risiken, zu deren Beherrschung das Denken in Szenarien und Agilität nötig sind. Darob dürfen die Chancen nicht vergessen gehen, für die, um sie zu nutzen, Zeit und Weitsicht unabdingbar sind. Hier sind wir als Unternehmensführung gefordert, indem wir interne Rahmenbedingungen und Freiräume schaffen, um auch Chancen zu nutzen und nicht nur Risiken zu managen.

Automatisierung, Digitalisierung und Workplace of the Future prägen das heutige Arbeiten. Wie begegnen Sie diesen Trends?

Auf der einen Seite sind unsere Konnektivitätslösungen eine wichtige Voraussetzung für diese Trends. Andererseits nutzen wir sie bestmöglich in unseren Prozessen. In den daraus resultierenden Projekten müssen die Ziele klar sein. Ist dies gewährleistet, favorisiere ich bei der Umsetzung viele kleine agile Projekte gegenüber einem grossen trägen Programm.

Wie stellen Sie sicher, dass Technologisierung/Digitalisierung kein Expertenthema bleibt, sondern in der Wertschöpfung des Unternehmens verankert wird?

Während die Experten wissen müssen, was technisch machbar ist, sollte der Nutzen der Digitalisierung bei den beteiligten Stellen in der Wertschöpfungskette erkannt werden und daher auch der Anstoss für Projekte aus dieser Ecke kommen. Wenn in der Wertschöpfungskette die Unterstützung für ein Projekt fehlt, ist Vorsicht geboten. Das Rezept für die erfolgreiche Digitalisierung liegt somit im optimalen Zusammenspiel der Disziplinen und natürlich in einem spezifischen Change Management.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden.

Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Personalmangel um?

Wenn viele sich um wenige Führungsressourcen streiten, wird das Unternehmen zum Verkäufer in eigener Sache. Bei HUBER+SUHNER sind die marktkonformen Anstellungsbedingungen der «Qualifier» – ein sinnvoller Arbeitsinhalt sowie die Firmenkultur sind die «Winner». Das gilt für Recruiting wie für Retention. In unserem Unternehmen nehmen wir diese Punkte sehr ernst und kommunizieren sie über das Employer Branding erfolgreich nach innen und aussen. Gesellschaftlich und politisch engagieren wir uns bei HUBER+SUHNER dafür, dass der Arbeitsmarkt spielt. Dazu braucht es marktfähige Ausbildungen, sowohl hinsichtlich Ausrichtung wie Qualität, und die Offenheit gegenüber einer massvollen Zuwanderung. Wenn die benötigten Fachkräfte nicht zu uns kommen dürfen, dann gehen die Arbeitsplätze ins Ausland.

Welche Massnahmen haben Sie in Ihrem Unternehmen definiert, um den Frauenanteil im Management zu erhöhen?

Die ersten Frauen mussten eine Pionierrolle übernehmen. Glücklicherweise haben wir diese Phase hinter uns. Jetzt wollen wir die Basis verbreitern, und zwar in allen Funktionen und auf allen Positionen. Die geschlechtergerechten Rahmenbedingungen wie gleicher Lohn, gleiche Chancen, flexible Arbeitszeitmodelle sind bei HUBER+SUHNER eine Selbstverständlichkeit: Ich kann nur sagen, dass wir bereit sind. Die Türen für eine erfolgreiche Berufslaufbahn in der Industrie stehen Frauen weit offen, jetzt müssen sich mehr Frauen in ein technisches Umfeld trauen. Das beginnt schon bei der Berufswahl.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

Im Sinne von Minimalanforderungen, die zuerst einmal erfüllt sein müssen, braucht es flexible Arbeitspensen für Mütter und Väter, flexible Krippenmodelle und Tagesstrukturen an allen Schulen.

Welche Botschaften haben Sie für Ihre Toptalente in Bezug auf deren Karriereplanung? Wie vermitteln Sie diese Botschaften im Alltag?

Ich glaube, dass fixe Vorstellungen bei der Karriereplanung eher hinderlich sind. Stattdessen fordere ich alle Jungen auf: Kennt eure Stärken und Grenzen, vertraut auf euer Gefühl, bleibt euch treu, habt Spass an dem, was ihr tut – dann seid ihr auch erfolgreich –, und bewegt euch, auch wenn der Weg scheinbar nicht immer schnurgerade nach oben zeigt.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch externe Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Aus meiner Sicht ist nichts dagegen einzuwenden, wenn durch das Engagement eines CEO im Verwaltungsrat eines anderen Unternehmens für alle Beteiligten eine positive Bilanz resultiert.

Verwaltungsratspräsidenten

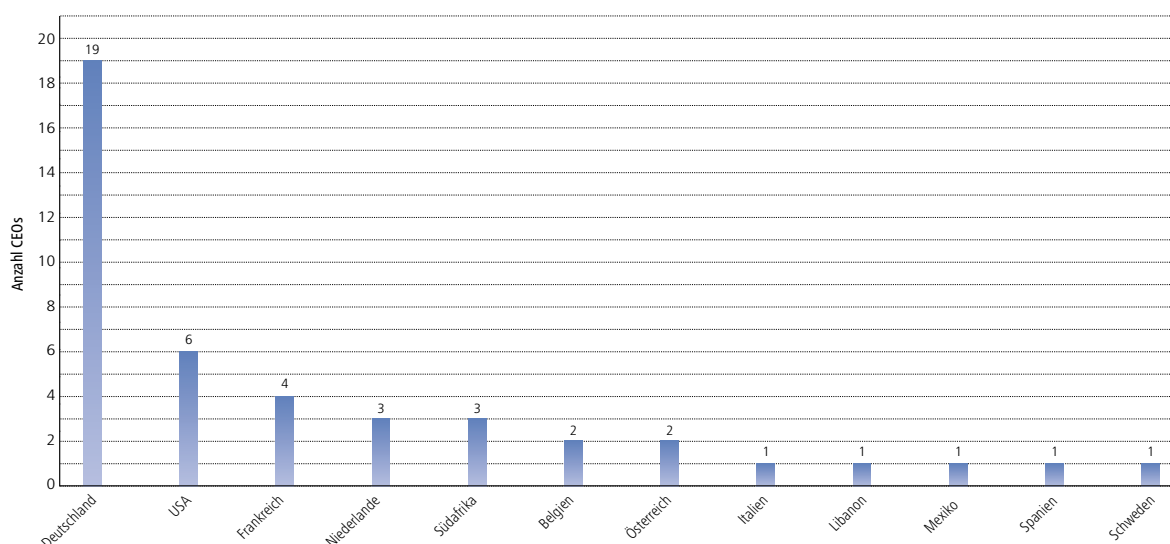
Übersicht der VRP	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	92			
Total VRP	92	100 %	12	100 %
Anteil Frauen	6	7 %	1	8 %
Anteil Männer	86	93 %	11	92 %
Anteil Schweizer	72	78 %	11	92 %
Anteil Ausländer	20	22 %	1	8 %
Anteil Neue	12	13 %		
Anteil SMI-VRP	20	100 %	1	100 %
Anteil Frauen	1	5 %	-	-
Anteil Männer	19	95 %	1	100 %
Anteil Schweizer	11	55 %	1	100 %
Anteil Ausländer	9	45 %	-	-
Anteil Neue	2	10 %		

Unter den Verwaltungsratspräsidenten finden sich 6 Präsidentinnen. Dies sind Wendy Becker (Logitech International SA), Daniela Bosshardt-Hengartner (Galenica AG), Nayla Hayek (The Swatch Group Ltd.), Ursula Nold (Migros-Genossenschafts-Bund), Monika Ribar (SBB Schweizerische Bundesbahnen) und Doris Russi Schurter (Helvetia Gruppe). Der Frauenanteil bei den Verwaltungsratspräsidenten bleibt weiterhin auf 7 %.

Unter den Verwaltungsratspräsidenten gibt es mit 22 % relativ gesehen wenig Ausländer. Unter den Neuen finden sich nur 8 % ausländische Verwaltungsratspräsidenten (2021 9 %). 13 % (12) der Verwaltungsratspräsidien wurden neu besetzt.

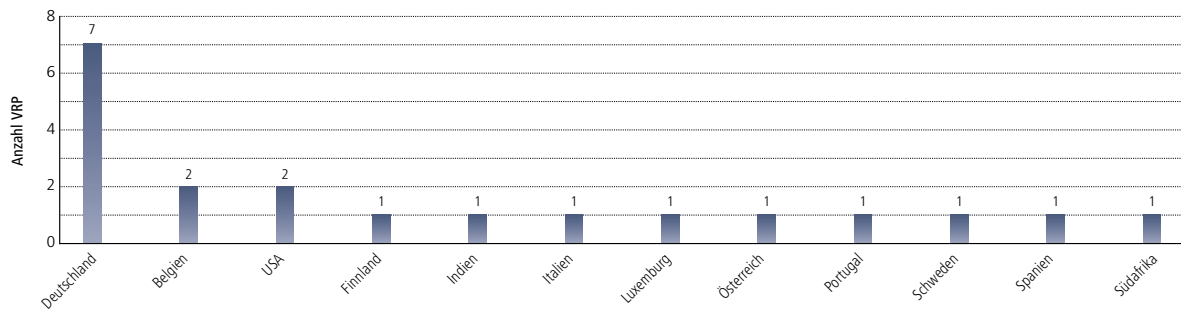
Nationalität der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

Nationalität der ausländischen CEOs



75 (63 %) der 119 CEOs haben einen Schweizer Pass. Die 19 Deutschen (16 %) bilden wie in den Geschäftsleitungen die grösste ausländische Gruppe. Die 6 US-amerikanischen CEOs (5 %) rangieren auf dem zweiten Platz. Die französischen CEOs liegen mit 4 Vertretern (3 %) auf Platz drei. Die niederländischen und südafrikanischen CEOs platzieren sich mit jeweils 3 als Vierte. Dahinter folgen Belgien und Österreich mit jeweils 2 Vertretern (je 2 %). Unter den 16 neu berufenen CEOs finden sich 8 Schweizer (50 %), während es im Vorjahr 75 % waren. Des Weiteren wurden 4 Deutsche, 2 Südafrikaner und je 1 Franzose und Niederländer berufen.

Nationalität der ausländischen Verwaltungsratspräsidenten



Es gibt prozentual gesehen mehr Schweizer Verwaltungsratspräsidenten als CEOs. Während 75 (63%) der 119 CEOs Schweizer sind, haben von den 92 Verwaltungsratspräsidenten 72 (78%) einen Schweizer Pass. Die 7 Deutschen bilden die grösste ausländische Gruppe und stellen 35% aller ausländischen Verwaltungsratspräsidenten. Es folgen die Belgier und die US-Amerikaner mit je 2 (je 10%) Verwaltungsratspräsidenten. Die ausländischen Verwaltungsratspräsidenten verteilen sich auf 11 Nationen, d.h., die meisten Länder sind nur einmal vertreten: Ein ähnliches Bild liess sich auch in den vergangenen Jahren beobachten.

Erfahrung der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Erfahrung der CEOs	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	119	100 %	11	100 %
CEO kommt von intern	79	66 %	4	36 %
CEO kommt von extern	40	34 %	7	64 %

66% (2021 67%) der CEOs waren bereits im Unternehmen tätig vor ihrer Ernennung und wurden somit intern berufen. Unter den neuen CEOs sind es mit 36% (2021 44%) deutlich weniger.

Durchschnittliche Erfahrung der CEOs	als CEO	in aktueller GL	im Unternehmen
Gesamtsample	5 Jahre		
Intern berufene CEOs	5 Jahre	13 Jahre	23 Jahre
Extern berufene CEOs	4 Jahre		

Die CEOs sind seit durchschnittlich 5 Jahren in ihrer Position. Intern berufene CEOs sind durchschnittlich seit 23 Jahren im Unternehmen beschäftigt, wurden nach 13 Jahren in die Geschäftsleitung und nach 5 Jahren in der Geschäftsleitung an die Unternehmensspitze berufen.

Verwaltungsratspräsidenten

Erfahrung der VRP	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	92	100 %	12	100 %
VRP kommt von intern	68	74 %	9	75 %
VRP kommt von extern	24	26 %	3	25 %
Vorher in diesem VR tätig	50	64 %	8	68 %
Vorher CEO in diesem Unternehmen	20	26 %	1	8 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	8	10 %	1	8 %

74% (2021 75%) der Verwaltungsratspräsidenten waren bereits operativ oder im Verwaltungsrat des Unternehmens tätig, bevor ihnen das Präsidium übertragen wurde. Nur 26% (2021 25%) der Präsidenten kamen als Unternehmensexterne in ihre Rolle. 64% (2021 62%) waren bereits im betreffenden Verwaltungsrat tätig, 26% (2021 26%) hatten zuvor die Position als CEO inne, und/oder 10% (2021 12%) waren in der Geschäftsleitung engagiert. Unter den neu berufenen Präsidenten finden sich 68% (2021 58%), die zuvor bereits im Verwaltungsrat tätig waren, und 8% (2021 8%), die vorher die CEO-Position im Unternehmen innehatten.

Durchschnittliche Erfahrung der VRP	als VRP	in aktuellem VR	im Unternehmen
Gesamtsample	7 Jahre		
Vorher bereits in diesem VR tätig	8 Jahre	12 Jahre	21 Jahre
Extern gewählte VRP	5 Jahre		

Durchschnittlich sind die Präsidenten seit 7 Jahren im Amt, die intern berufenen Präsidenten amten seit 8 Jahren in dieser Rolle und somit etwas länger. Jene Präsidenten, die bereits zuvor als Verwaltungsrat tätig waren, sind seit 12 Jahren im aktuellen Verwaltungsrat engagiert, und die zuvor operativ tätigen Präsidenten sind seit 21 Jahren im Unternehmen beschäftigt. Die extern gewählten Verwaltungsratspräsidenten sind seit 5 Jahren im Amt.

Alter der CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Durchschnittsalter der CEOs	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	117	16
Total Mitglieder	55 Jahre	54 Jahre
Männer	55 Jahre	54 Jahre
Frauen	54 Jahre	54 Jahre
Schweizer	55 Jahre	53 Jahre
Ausländer	56 Jahre	55 Jahre
SMI	56 Jahre	56 Jahre

Das Durchschnittsalter der CEOs liegt bei 55 Jahren und hat sich gegenüber dem Vorjahr nicht verändert. Seit 2012 ist es jedoch um 3 Jahre gestiegen. Die CEOs sind 2 Jahre älter als der Durchschnitt der Geschäftsleitungsmitglieder. Das Durchschnittsalter der neuen CEOs liegt 1 Jahr (54 Jahre) über dem Vorjahr. Weibliche CEOs sind im Schnitt 54 Jahre alt und somit 1 Jahr jünger als ihre männlichen Kollegen (55 Jahre).

Verwaltungsratspräsidenten

Durchschnittsalter der VRP	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	87	11
Total Mitglieder	63 Jahre	60 Jahre
Männer	63 Jahre	60 Jahre
Frauen	59 Jahre	54 Jahre
Schweizer	63 Jahre	60 Jahre
Ausländer	63 Jahre	54 Jahre
SMI	65 Jahre	65 Jahre

Die Verwaltungsratspräsidenten sind durchschnittlich 63 Jahre alt und damit 4 Jahre älter als die Verwaltungsratsmitglieder (59 Jahre). Das Durchschnittsalter der Präsidenten steigt gegenüber dem Vorjahr (62 Jahre) und ist somit höher als zu Beginn der Erhebung im Jahr 2010. Die neu berufenen Verwaltungsratspräsidenten sind 60 Jahre alt. Zudem sind sie 3 Jahre älter als die neuen Verwaltungsratsmitglieder (55 Jahre). Neue Verwaltungsratspräsidenten sind 60 Jahre alt und damit 6 Jahre älter als Verwaltungsratspräsidentinnen (54 Jahre).

Verweildauer der zurückgetretenen CEOs und Verwaltungsratspräsidenten

CEOs

Durchschnittliche Verweildauer der zurückgetretenen CEOs	CEO	Extern gewählte CEOs	Intern berufene CEOs	In GL bis Berufung zum CEO
Grösse des Samples	18	7	11	
Total Mitglieder	8 Jahre	8 Jahre	10 Jahre	5 Jahre
Männer	8 Jahre	9 Jahre	10 Jahre	5 Jahre
Frauen	-	-	-	-
Schweizer	5 Jahre	6 Jahre	10 Jahre	3 Jahre
Ausländer	7 Jahre	9 Jahre	-	6 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 18 CEOs von ihrem Amt zurück. Sie waren im Schnitt 8 Jahre als CEO tätig – 2 Jahre weniger als im Vorjahr. Keine Frau ist in diesem Jahr zurückgetreten. Im Vorjahr waren die zurückgetretenen männlichen CEOs 6 Jahre in ihrer Funktion tätig. Die Schweizer CEOs, die im vergangenen Jahr zurückgetreten sind, waren 5 Jahre im Amt, die Ausländer 7 Jahre. CEOs, die innerhalb ihres Unternehmens in ihre Position berufen wurden, waren 10 Jahre im Amt und damit länger als CEOs, die von extern kamen (8 Jahre).

Verwaltungsratspräsidenten

Durchschnittliche Verweildauer der zurückgetretenen VRP	VRP	in VR
Grösse des Samples	14	
Total Mitglieder	7 Jahre	11 Jahre
Männer	7 Jahre	11 Jahre
Frauen	-	-
Schweizer	8 Jahre	11 Jahre
Ausländer	5 Jahre	11 Jahre

Im vergangenen Jahr traten 14 Verwaltungsratspräsidenten von ihrem Amt zurück. Sie waren im Schnitt 7 Jahre in ihrer Funktion tätig – 1 Jahr weniger als im Vorjahr. Die zurückgetretenen Präsidenten sind allesamt Männer. Im Gesamtverwaltungsrat waren sie 11 Jahre tätig, im Vorjahr waren es 10 Jahre. Die im vergangenen Jahr zurückgetretenen ausländischen Präsidenten blieben 5 Jahre im Amt und waren insgesamt 11 Jahre im Gesamtverwaltungsrat tätig. Schweizer übten ihr Amt 8 Jahre als Präsident und 11 Jahre im Gesamtverwaltungsrat aus.

7.2 SMI-Unternehmen

Der SMI ist als Blue-Chip-Index der bedeutendste Aktienindex der Schweiz und enthält die 20 grössten Titel aus dem SPI. Auf den SMI entfallen rund 85 % der Gesamtkapitalisierung des Schweizer Aktienmarkts. SMI-Unternehmen sind Vorreiter in Sachen Globalisierung, aber auch in anderen Themenstellungen. Eine Untersuchung der SMI-Unternehmen als eigene Untergruppe bietet sich also an, weil sich an ihr wichtige Trends in Bezug auf die Entwicklung der Schweizer Führungsgremien ablesen lassen.

Zusammensetzung der SMI-Geschäftsleitungen

Zusammensetzung der SMI-GL	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total GL-Mitglieder	183	100 %	29	100 %
Anteil Frauen	35	19 %	13	45 %
Anteil Männer	148	81 %	16	55 %
Anteil Schweizer	48	26 %	6	21 %
Anteil Ausländer	135	74 %	23	79 %
Anteil Neue	29	16 %		
Anteil SMI-CEOs	21	100 %	3	100 %
Anteil Schweizer	9	43 %	1	33 %
Anteil Ausländer	12	57 %	2	67 %
Anteil Neue	3	14 %		

In den SMI-Unternehmen entwickelte sich der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen über 9 Jahre positiv um 10 Prozentpunkte von 3 % in 2006 auf erstmals 8 % in 2013. Nach einem Rückgang 2014 auf 6 % und einer zweijährigen Stagnation stieg er seit 2017 wieder an und erreichte 2019 10 %. Letztes Jahr stieg der Frauenanteil auf 14 %. Aktuell besetzten die SMI-Unternehmen 45 % (2021 28 %) der vakanten Geschäftsleitungspositionen mit Frauen und steigerten so den Frauenanteil in den Geschäftsleitungen auf 19 %, was 2 Prozentpunkte über dem Gesamtsample (17 %) liegt.

2013 erreichte der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen der SMI-Unternehmen mit 68 % den bisher höchsten Wert. 2014 fiel er auf 65 %, lag während 2015 und 2018 bei 63 % und stieg 2019 wieder auf 65 %. 2020 und 2021 verzeichneten die SMI-Unternehmen einen etwas höheren Wert von 67 % und erreichen aktuell den bisherigen Spitzenwert von 74 % – knapp drei Viertel der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder besitzen keinen Schweizer Pass. Die im SMI notierten Unternehmen setzen ihre Geschäftsleitungsgremien somit deutlich internationaler zusammen als das Gesamtsample (44 %). Die CEOs der SMI-Unternehmen zeigen eine interessante Entwicklung. Vor 6 Jahren betrug der Ausländeranteil unter den SMI-CEOs 71 %, vor 5 Jahren sank er auf 55 % und erreichte vor 3 Jahren 45 %. Aktuell verzeichnet der SMI 57 % CEOs mit ausländischem Pass.

Zusammensetzung der SMI-Verwaltungsräte

Zusammensetzung der SMI-VR	Gesamtsample		Neue	
Anzahl Unternehmen	20			
Total VR-Mitglieder	215	100 %	20	100 %
Anteil Frauen	64	30 %	9	45 %
Anteil Männer	151	70 %	11	55 %
Anteil Schweizer	83	39 %	8	40 %
Anteil Ausländer	132	61 %	12	60 %
Anteil Neue	20	9 %		
Anteil SMI-VRP	20	100 %	3	100 %
Anteil Schweizer	11	55 %	2	67 %
Anteil Ausländer	9	45 %	1	33 %
Anteil Neue	3	15 %		

«Junge Menschen übernehmen bei uns schon sehr früh viel Verantwortung»



Aglaë Strachwitz

Seit 2020 ist Aglaë Strachwitz Managing Director von McDonald's Schweiz. Die 40-Jährige startete ihre Laufbahn bei McDonald's vor 15 Jahren in Österreich. Vor ihrer Ernennung zur Managing Director verantwortete sie als Marketing Director mit dem Managementteam die Unternehmensstrategie und deren Umsetzung. In ihren früheren Funktionen bei McDonald's Schweiz war Aglaë Strachwitz Communications & Public Affairs Manager sowie Director der Ronald McDonald Kinderstiftung, welche Familien kranker Kinder in der Nähe von Spitälern ein Zuhause auf Zeit gibt. Ihren Einstieg in die McFamily machte sie 2006 bei der Kinderstiftung in Österreich.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Unternehmensführung weiterentwickelt?

Zwei Erkenntnisse, die sich zu meiner Freude immer mehr durchsetzen: 1. Ohne Menschen kein Erfolg. 2. Diverse Teams entscheiden besser. Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen, ist einer der Kernwerte von McDonald's. Deshalb arbeite ich seit 15 Jahren mit so viel Begeisterung für diese Marke.

Automatisierung, Digitalisierung und Workplace of the Future prägen das heutige Arbeiten. Wie begegnen Sie diesen Trends?

Mit Offenheit und Reflexion, denn es braucht die richtige Balance zwischen Innovationsfreude und Sequenzierung. Wir müssen unsere Teams mit auf den Weg nehmen und aufzeigen, wie Prozesse vereinfacht und repetitive Aufgaben ausgelagert werden können. Ich sehe Potenzial in AI, um unsere Mitarbeitenden wirkungsvoll zu schulen und unser Geschäft weiterzuentwickeln.

Wie stellen Sie sicher, dass Technologisierung/Digitalisierung kein Expertenthema bleibt, sondern in der Wertschöpfung des Unternehmens verankert wird?

Das ist eine Herausforderung, der wir durch gezielte Kommunikation und Trainings begegnen. Essenziell ist, das «Why» und den Mehrwert der Technologisierung im Alltag aufzuzeigen; für unsere Mitarbeitenden und unsere Gäste.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Personalmangel um?

Die richtige Mischung aus Talent, Ambition und Können ist entscheidend. So übernehmen bei uns junge Menschen schon sehr früh viel Verantwortung, weswegen sich diese Frage bei uns nicht stellt. Ein paar Zahlen: 75 % unserer Geschäftsleitung sind unter 45 Jahre alt, ebenso wie 50 % unserer Mitarbeitenden im Kader des Hauptsitzes.

Welche Massnahmen haben Sie in der Geschäftsleitung definiert oder wurden übergeordnet im Konzern festgelegt, um den Frauenanteil im Management zu erhöhen?

Wir sind überzeugt, dass diverse Teams erfolgreicher sind. Diese Grundhaltung ist tief verankert. Zusätzlich sind diese drei Punkte entscheidend: offene Kommunikation, aktives Mentoring und gezielte Rekrutierung. So gelingt es uns, einen vielfältigen Talentpool zu haben.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

In drei Bereichen: 1. Die Rolle der Väter in der Familie stärken. Z.B. durch einen verlängerten Vaterschaftsurlaub, so wie wir dies seit 2010 anbieten. 2. Frauen mit Kindern die gleichen Karrierechancen geben und eine Schwangerschaft nie als Hindernis sehen. 3. Mehr und einfacher finanzierbare Kinderbetreuung fördern.

Welche Botschaften haben Sie für Ihre Toptalente in Bezug auf deren Karriereplanung? Wie vermitteln Sie diese Botschaften im Alltag?

Für mich gilt: Alle Menschen haben Talent(e)! Die schöne Aufgabe der Führungskräfte ist es, die Stärken und Ambition jedes Einzelnen mit der Struktur und Teamentwicklungen in Einklang zu bringen. Zum Wohl des grossen Ganzen. Das verlangt viel Zuhören sowie eine transparente Kommunikation. Und was es bei den Mitarbeitenden braucht: die Ambition jeden Tag noch ein wenig besser zu werden.

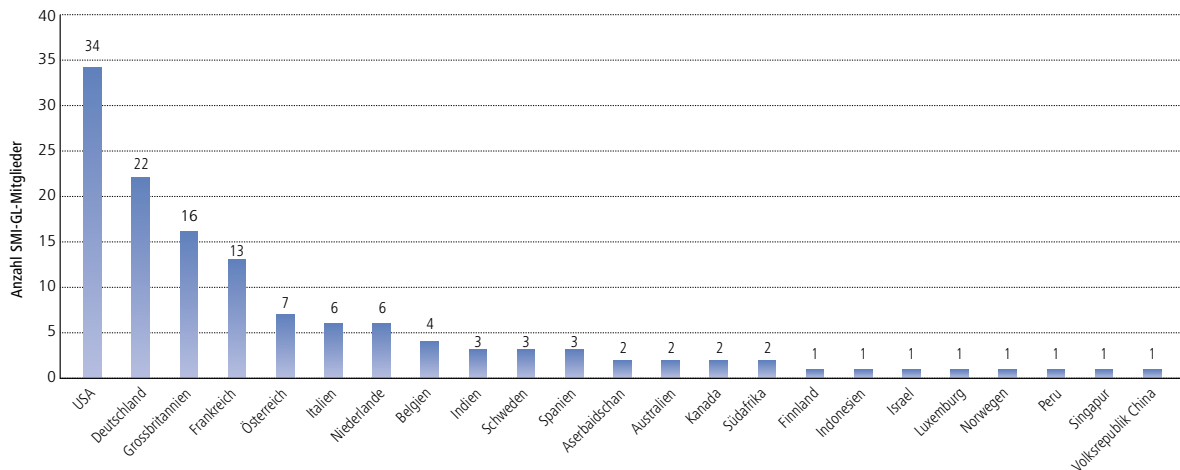
Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch externe Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Bei McDonald's gilt: Fokus auf das eigene System. Ein Engagement für eine NPO wird jedoch gefördert. So freue ich mich, im Stiftungsrat der Ronald McDonald Kinderstiftung Schweiz einen Beitrag zugunsten von Familien mit kranken Kindern leisten zu dürfen.

Von den untersuchten Samples weisen die SMI-Verwaltungsräte mit 30 % den höchsten Frauenanteil aus. Dieser Wert steigerte sich seit dem letzten Jahr um 3 Prozentpunkte. Dies gelang dank einem Frauenanteil von 45 % unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern. In SMI-Verwaltungsräten bleibt der Ausländeranteil im Vergleich zu den beiden Vorjahren konstant bei 61 %. Der Ausländeranteil unter den neuen SMI-Verwaltungsratsmitgliedern liegt bei 60 %, während er letztes Jahr ebenfalls 60 % betrug. 11 von 20 SMI-Verwaltungsratspräsidenten haben einen Schweizer Pass, was einem Anteil von 55 % entspricht.

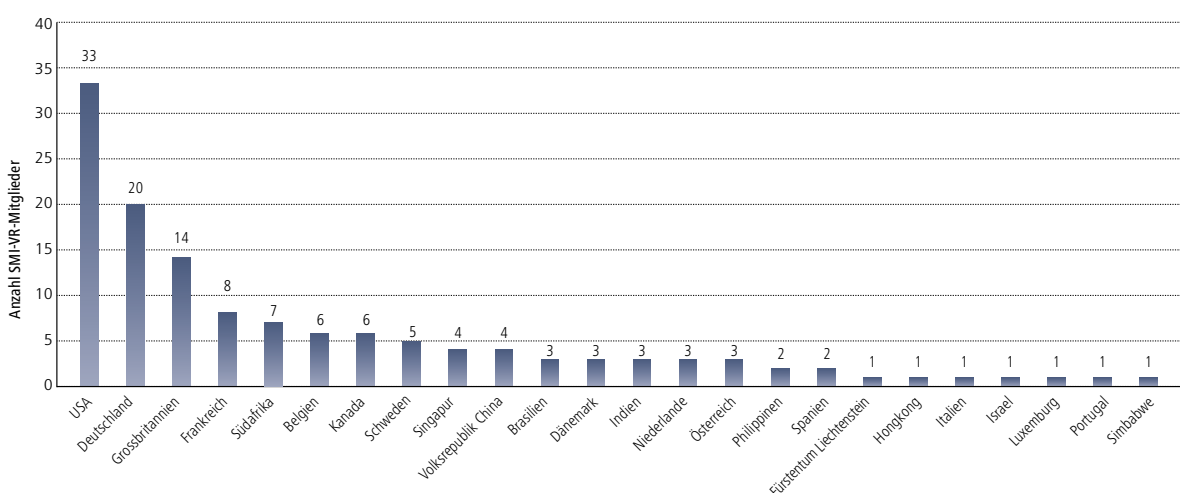
Nationalität der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen



Die angelsächsischen Länder (USA, GB, AUS, CAN) stellen mit 54 Personen (40 %) über ein Drittel der 135 ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder. Deutschland belegt mit 16 % (22 Personen) Rang 2 nach den USA mit 25 % (34 Personen) und vor Grossbritannien mit 12 % (16). Frankreich rangiert mit 10 % (13) auf Rang 4. Die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder zeigen ein anderes Bild: Jeweils 21 % der neuen ausländischen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind Briten und US-Amerikaner (jeweils 6 Personen). Weiter sind je 2 Deutsche, Franzosen und Österreicher (je 7 %) unter den Neuen zu finden. Der Vergleich zwischen Gesamtsample und SMI zeigt, dass die deutschen Manager in den SMI-Unternehmen eine untergeordnete Rolle spielen, während sie unter den Ausländern des Gesamtsamples klar dominieren.

Verwaltungsräte



Eine ähnliche Verteilung zeigen die Verwaltungsräte der SMI-Unternehmen. Hier dominieren unter den 133 Ausländern die 54 Angelsachsen (USA, GB, CAN, AUS) mit 40 %, wobei die 33 US-Amerikaner mit 25 % die grösste Gruppe stellen. Die 20 Deutschen kommen an zweiter Stelle mit 15 %, und die 14 Briten belegen Rang 3 mit 11 %, gefolgt von den 8 Franzosen mit 6 %. Unter den 11 neu gewählten ausländischen Verwaltungsratsmitgliedern im SMI sind die 5 Angelsachsen (3 USA, 2 GB) die grösste Gruppe (27 % bzw. 18 %). Weitere 6 Nationen stellen je 1 (9 %) neues Mitglied. Während die USA in den SMI-Unternehmen deutlich mehr Verwaltungsratsmitglieder stellen als Deutschland, beschäftigt das Gesamtsample mehr deutsche Verwaltungsratsmitglieder (76 Personen) als US-amerikanische (50).

Verantwortungsbereiche der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder

Bei den Geschäftsleitungsmitgliedern wird unterschieden zwischen Business- und Service-Funktionen. Als Business-Funktion gelten alle umsatzrelevanten Rollen im Unternehmen bzw. jene Funktionen, die im Kerngeschäft des Unternehmens sind wie z.B. Sales, Marktverantwortungen, Forschung und Entwicklung sowie Produktion. Unter Service-Funktion werden alle Rollen zusammengefasst, die eine Support-Funktion im Unternehmen und keine direkte umsatztreibende Wirkung haben wie z.B. Human Resources und Kommunikation.

	Verantwortungsbereiche der SMI-GL-Mitglieder				Verantwortungsbereiche neuer SMI-GL-Mitglieder			
	Business-Funktion		Service-Funktion		Business-Funktion		Service-Funktion	
Gesamtsample	126	69 %	57	31 %	17	59 %	12	41 %
Männer	113	77 %	34	23 %	11	69 %	5	31 %
Frauen	13	36 %	23	64 %	6	46 %	7	54 %

69 % aller SMI-Geschäftsleitungsmitglieder üben eine Business-Funktion aus, unter den Neuen wurden 59 % in eine Business-Rolle berufen. Beide Werte liegen unter denen des Gesamtsample (72 % bzw. 66 %). Unter den weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern finden sich 36 % in einer Business-Funktion, von den Neuen wurden 46 % mit einer Business-Funktion betraut.

Erfahrung der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Erfahrung der SMI-GL-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
	Anzahl	Prozent	Anzahl	Prozent
Grösse des Samples	183	100 %	29	100 %
Vorher im Unternehmen tätig	116	63 %	19	66 %
Vorher in anderer GL tätig	34	19 %	4	14 %
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	10	5 %	-	-
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	23	13 %	6	21 %

63 % der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder waren bereits vor ihrer Berufung in die Geschäftsleitung im gleichen Unternehmen beschäftigt. 19 % sammelten zuvor Erfahrung in einer anderen Geschäftsleitung, 13 % weisen keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder in einer anderen Geschäftsleitung auf. Von den neuen SMI-Geschäftsleitungsmitgliedern bringen 21 % (2021 17 %) keine relevante Erfahrung im Unternehmen selbst oder aus einer anderen Geschäftsleitung mit.

Durchschnittliche Erfahrung der SMI-GL-Mitglieder	in aktueller GL	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in die GL
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	5 Jahre	18 Jahre	13 Jahre
Vorher im Unternehmen und in anderer GL tätig	4 Jahre	15 Jahre	11 Jahre
Vorher in anderer GL tätig	4 Jahre		
Keine Erfahrung im Unternehmen oder in anderer GL	3 Jahre		

Blickt man auf das Dienstalster im Unternehmen, zeigt sich, dass firmenintern beförderte SMI-Manager länger im Unternehmen tätig sein müssen, nämlich durchschnittlich 13 Jahre, bis sie in die Geschäftsleitung eintreten, als die Personen des Gesamtsamples, die nach 12 Jahren berufen werden. Die durchschnittliche Erfahrung der SMI-Geschäftsleitungsmitglieder im Unternehmen beträgt 18 Jahre, im Gesamtsample sind es 17 Jahre. SMI-Geschäftsleitungsmitglieder, die vor ihrem Eintritt ins Unternehmen externe Geschäftsleitungserfahrung – wenn auch nur bei einem KMU – sammelten, entwickeln sich nach 4 Jahren in das Führungsgremium.

Verwaltungsräte

Durchschnittliche Erfahrung der SMI-VR-Mitglieder	in aktuellem VR	im Unternehmen	im Unternehmen bis Eintritt in VR
Gesamtsample	5 Jahre		
Vorher im Unternehmen tätig	5 Jahre	21 Jahre	13 Jahre

Die intern berufenen SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind seit 21 Jahren im Unternehmen beschäftigt und wurden nach 13 Jahren in den Verwaltungsrat berufen. Das durchschnittliche SMI-Verwaltungsratsmitglied ist seit 5 Jahren im Amt, was dem Dienstalter des Gesamtsamples entspricht.

Erfahrung der SMI-VR-Mitglieder	Gesamtsample		Neue	
Vorher im Unternehmen tätig	25	12 %	2	10 %
Vorher CEO im Unternehmen	8	32 %	1	50 %
Vorher GL-Mitglied im Unternehmen	7	28 %	-	-
Vorher GL-Mitglied und CEO im Unternehmen	1	4 %	-	-
Vorher weder GL-Mitglied noch CEO im Unternehmen	9	36 %	1	50 %

Dieses Jahr wurden insgesamt 215 SMI-Verwaltungsratsmitglieder untersucht. Von diesen waren 12 % bereits vor ihrem Eintritt in den Verwaltungsrat im Unternehmen tätig. Davon waren 32 % als CEO angestellt, 32 % gehörten der Geschäftsleitung an, und 4 % hatten beide Ämter inne. Von allen 215 SMI-Verwaltungsratsmitgliedern waren 12 % in der Geschäftsleitung einer anderen vom schillingreport erfassten Unternehmung tätig, bevor man sie in den aktuellen Verwaltungsrat berief. 10 Personen sitzen gleichzeitig in 2 Verwaltungsräten des SMI ein und besetzen insgesamt 20 Sitze im SMI. 11 SMI-Geschäftsleitungsmitglieder haben je 1 Verwaltungsratsmandat in einem anderen SMI-Unternehmen inne.

Alter der SMI-Gremiumsmitglieder

Geschäftsleitungen

Durchschnittsalter der SMI-GL-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	166	29
Total Mitglieder	54 Jahre	51 Jahre
Männer	54 Jahre	52 Jahre
Frauen	52 Jahre	50 Jahre
Schweizer	54 Jahre	54 Jahre
Ausländer	54 Jahre	51 Jahre
CEOs	56 Jahre	54 Jahre

Die Geschäftsleitungsmitglieder der SMI-Unternehmen sind im Schnitt 54 Jahre und die neuen Geschäftsleitungsmitglieder 51 Jahre alt. Die SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind gleich alt wie im Vorjahr, aber 4 Jahre älter als zu Beginn der Erhebung im Jahr 2006 (50 Jahre). Die neuen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind gleich alt wie im Vorjahr (51 Jahre). 2006 betrug ihr Durchschnittsalter 47 Jahre. Weibliche SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 52 Jahre alt und damit 2 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (54 Jahre). Die neuen weiblichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 50 Jahre alt. Die neuen männlichen SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 2 Jahre älter (52 Jahre). Schweizer SMI-Geschäftsleitungsmitglieder sind 54 Jahre alt, ihre ausländischen Kollegen sind gleich alt (54 Jahre). Die CEOs der SMI-Unternehmen sind 56 Jahre und die neuen CEOs 54 Jahre alt.

«Integriert umgesetzt wird Digitalisierung zu einem Treiber der Wertschöpfung»



André Wyss

André Wyss ist seit 2018 CEO von Implenia. Davor war er als Präsident Novartis Operations und Mitglied der Konzernleitung verantwortlich für die globale Produktion, die zentralen Konzerndienste wie Immobilien und Infrastruktur, IT, Einkauf, Personal- und Rechnungswesen sowie Corporate Affairs. Zudem war er Länderpräsident von Novartis Schweiz. Nach einer Chemikanten-Lehre bei Sandoz und einem Wirtschaftsstudium an der Höheren Wirtschafts- und Verwaltungsschule (HWW) hatte er bei Novartis verschiedene Führungsfunktionen, u.a. als Präsident Novartis USA sowie Geschäftsleiter weiterer Länder- und Regionalgesellschaften inne. Parallel dazu absolvierte er diverse Executive-Education-Module an der Harvard Business School.

Welche Trends sehen Sie, wie sich die Unternehmensführung weiterentwickelt?

Am Beispiel von Implenia: Um international grosse, komplexe Immobilien- und Infrastrukturprojekte zu führen, wird es immer wichtiger, partnerschaftlich mit Kunden und vielen weiteren Beteiligten zusammenzuarbeiten. Bezüglich Unternehmensführung heisst das: fordernde, faire Ziele setzen, Vorbild sein, als Coach wirken sowie verschiedene Formen der Teamarbeit ermöglichen. Vertrauen und Wertschätzung fördern das eigenverantwortliche, unternehmerische Handeln.

Wie begegnen Sie den Trends Automatisierung, Digitalisierung und Arbeitswelten der Zukunft?

Mit neuen, digitalen Methoden in der Entwicklung, Planung und Realisation optimieren wir unsere Projekte. Digital Lean Construction und BIM (Building Information Modelling) spielen eine wichtige Rolle: Planung sowie auch Steuerung der Ausführung erfolgen zunehmend datenbasiert. Damit arbeiten wir effizienter, effektiver und nachhaltiger. Anwendungen der künstlichen Intelligenz und Robotics kommen immer mehr zum Einsatz und helfen beispielsweise, repetitive Tätigkeiten zu automatisieren. Für unsere Kunden planen und bauen wir auch immer wieder neue, moderne Arbeitswelten. In unserem Hauptsitz «Implenia Connect» arbeiten wir selbst in einer agilen, flexiblen Arbeitsumgebung, die unsere Zusammenarbeit intern, aber auch mit Kunden und Partnern optimal unterstützt.

Wie stellen Sie sicher, dass Technologisierung/Digitalisierung kein Expertenthema bleibt, sondern in der Wertschöpfung des Unternehmens verankert wird?

Indem wir die Digitalisierung integriert in den operativen Divisionen umsetzen. Digitalisierung wird so zu einem Treiber der Wertschöpfung. Die Bau- und Immobilienbranche war dabei lange nicht an vorderster Stelle. Da holen wir rasch auf und prägen als Implenia, wie künftig entwickelt, geplant und gebaut wird. Dank Digital Lean Construction, BIM und neu auch Integrated Project Delivery bauen wir für und mit unseren Kunden partnerschaftlicher, präziser, schneller und kostengünstiger.

Im Zuge der demografischen Entwicklung werden schon bald mehr Führungskräfte pensioniert, als nachfolgen werden. Wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen mit dem drohenden Personalmangel um?

Bei Implenia können junge, engagierte Fachleute schnell Verantwortung übernehmen, ihre Ideen in innovative Projekte einbringen sowie von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen lernen. Wir investieren in unsere Talente unterschiedlichen Alters mit gezielten Fach- sowie Führungsausbildungen und pflegen eine sehr offene sowie auch kollaborative Unternehmenskultur.

Die Baubranche gilt traditionell als männerdominiert. Wie sieht es bei Ihnen aus mit Frauen im Management?

Ein Viertel unserer Geschäftsleitungsmitglieder sind Frauen, und eine unserer vier Divisionen wird von einer Frau geleitet. Als Baudienstleister sind wir in einer Vielfalt von Berufsfeldern tätig – unter anderem arbeiten bei uns Kranführerinnen, Tunnelbohrmaschinen-Pilotinnen, Architektinnen oder Juristinnen. Mit unseren grossen, komplexen Projekten und guten Entwicklungsmöglichkeiten ziehen wir immer mehr hervorragende Kolleginnen aus unterschiedlichen Berufen an, die bei uns Karriere machen. Zudem offerieren wir wo immer möglich flexible Arbeitsmodelle, die es jungen Eltern – Vätern sowie Müttern – erlauben, Beruf und Familie besser zu vereinbaren.

Was sollten Wirtschaft, Politik und Gesellschaft unternehmen, damit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in der Schweiz gestärkt wird?

Flexible Arbeitszeitmodelle sowie Betreuungsplätze für Kinder sind die Voraussetzung für eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Volkswirtschaftlich und aufgrund des Fachkräftemangels ist es wichtig, dass junge, gut ausgebildete Mitarbeitende auch während der Familienphase ins Arbeitsleben eingebunden bleiben.

Welche Botschaften haben Sie für Ihre Toptalente in Bezug auf deren Karriereplanung? Wie vermitteln Sie diese Botschaften im Alltag?

Junge Talente sollten ihrer Leidenschaft folgen und tun, wofür sie brennen – das bringt Erfolg und Spass bei der Arbeit. Strebt man eine Führungsposition an, ist es wichtig, in unterschiedlichen Bereichen, Teams und Ländern Erfahrung zu sammeln. Ich gebe diese Botschaften gerne gezielt in persönlichen Gesprächen weiter. Ich bin auch immer wieder Coach für meine Direct Reports oder bei Weiterbildungen für unsere Führungskräfte.

Wir sehen immer öfter, dass CEOs auch externe Verwaltungsratsmandate innehaben. Wie beurteilen Sie dies?

Grundsätzlich ist es sinnvoll, wenn CEOs ihre Fähigkeiten und Erfahrungen anderen Unternehmen im Rahmen von Verwaltungsratsmandaten zur Verfügung stellen. Sie erweitern damit ihr Netzwerk und erhalten neue Impulse für ihre Führungsarbeit.

Verwaltungsräte

Durchschnittsalter der SMI-VR-Mitglieder	Gesamtsample	Neue
Grösse des Samples	201	17
Total Mitglieder	61 Jahre	59 Jahre
Männer	62 Jahre	61 Jahre
Frauen	58 Jahre	57 Jahre
Schweizer	60 Jahre	59 Jahre
Ausländer	61 Jahre	59 Jahre
VRP	65 Jahre	57 Jahre

Die Verwaltungsratsmitglieder der SMI-Unternehmen sind im Schnitt 61 Jahre und die neuen Verwaltungsratsmitglieder 59 Jahre alt. Die SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind gleich alt wie im Vorjahr und wie zu Beginn der Erhebung im Jahr 2010. Die neuen SMI-Verwaltungsratsmitglieder waren im Vorjahr 2 Jahre jünger (57 Jahre). Die SMI-Verwaltungsrätinnen sind 58 Jahre alt und damit 4 Jahre jünger als ihre männlichen Kollegen (62 Jahre). Die neuen SMI-Verwaltungsrätinnen sind 57 Jahre alt, ihre männlichen Kollegen sind 4 Jahre älter (61 Jahre). Schweizer SMI-Verwaltungsratsmitglieder sind 60 Jahre alt. Ihre ausländischen Kollegen sind 1 Jahr älter (61 Jahre). Die Verwaltungsratspräsidenten der SMI-Unternehmen sind 65 Jahre und die neuen Präsidenten 57 Jahre alt.

8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (sz2021)	Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (sz2021)
Aargauische Kantonalbank		•	Die Schweizerische Post	•	•
ABB Ltd.	•	•	DKSH Holding AG	•	•
Addex Therapeutics			dormakaba International Holding AG	•	•
Adecco Management & Consulting SA	•	•	Dosenbach-Ochsner AG		•
Adval Tech Holding AG			Dufry AG	•	
AEVIS VICTORIA SA			Edison Power Europe AG		
Airesis SA			EFG International AG		•
Alcon Switzerland	•		Elma Electronic AG		•
Allianz Suisse Gruppe	•	•	Emil Frey Gruppe		
Allreal Holding AG			Emmi AG	•	•
Alpiq Holding AG		•	EMS-CHEMIE HOLDING AG	•	•
ALSO Holding AG			Endress + Hauser AG	•	•
Alufleckpack AG			Ernst & Young AG		•
AMAG Automobil- und Motoren AG		•	ETA SA Manufacture Horlogère Suisse		
APG SGA SA		•	Evolva Holding AG		
Appenzeller Kantonalbank		•	F. Hoffmann-La Roche AG	•	•
Arbonia AG	•	•	Feintool International Holding AG		
ARYZA AG	•	•	fenaco	•	•
Ascom (Holding) AG		•	Firmenich SA	•	•
Autoneum Holding AG	•	•	Flughafen Zürich AG		•
AXA Winterthur	•	•	Forbo International SA	•	
Axpo Holding AG	•	•	Franke Holding AG	•	•
Bachem Holding AG			Frutiger AG	•	•
Bâloise-Holding	•	•	Galenica AG	•	•
Banca dello Stato del Cantone Ticino		•	GAM Holding AG		
Bank Cler		•	gategroup	•	
Bank Linth LLB AG		•	Geberit AG	•	•
Banque Cantonale de Fribourg			Generali (Schweiz) Holding AG	•	•
Banque Cantonale de Genève			Georg Fischer AG	•	•
Banque Cantonale du Jura AG		•	Givaudan SA	•	•
Banque Cantonale Neuchâteloise			Glarner Kantonalbank		
Banque Cantonale Vaudoise AG			Glas Trösch Holding AG	•	
Banque Profil de Gestion SA			Glencore plc	•	
Barry Callebaut AG	•	•	Goldbach Group AG		
Basellandschaftliche Kantonalbank		•	Graubündner Kantonalbank		
Basilea Pharmaceutica AG		•	Groupe Minoteries SA		
Basler Kantonalbank		•	Gurit Holding AG		
Belimo Holding AG		•	Helsana Versicherungen AG	•	•
Bell Food Group AG	•	•	Helvetia Gruppe	•	•
Bellevue Group AG		•	HIAG Immobilien Holding AG		
Bergbahnen Engelberg-Trübsee-Titlis AG			Highlight Event & Entertainment AG		
Berner Kantonalbank		•	HÖCHDORF Holding AG		
BKW Energie AG	•	•	HUBER + SUHNER	•	
BLS-Gruppe	•	•	Hügli Holding AG		
Bobst Group	•	•	Hypothekbank Lenzburg AG		•
Bossard AG			IBM Schweiz AG	•	•
Bucher Industries AG	•	•	Idorsia Pharmaceuticals Ltd.		
Bühler AG	•	•	Implenia AG	•	•
Burckhardt Compression Holding AG		•	Inficon Holding AG		
Burkhalter Holding AG	•	•	Interroll Holding AG		•
BVZ Holding AG		•	Intershop Holding AG		
Calida Holding AG			Investis Holding AG		•
Carlo Gavazzi Holding AG			ISS Holding AG	•	•
Cembra Money Bank AG		•	IVF HARTMANN AG		•
Chocoladefabriken Lindt & Sprüngli AG	•	•	Jet Aviation Management AG	•	
Cicor Technologies Group			JOWA AG		
Clariant AG	•	•	Julius Bär Holding AG	•	•
Coltène Holding AG		•	Jungfraubahn Holding AG		•
Comet Holding AG		•	Kardex AG		•
Compagnie Financière Richemont SA	•	•	Klingelberg AG		
Compagnie financière Tradition			Komax Holding AG		•
Coop Genossenschaft	•	•	Kudelski SA		
CPH Chemie + Papier Holding AG		•	Kühne + Nagel International AG	•	
Crealogix Holding AG		•	Kuros Biosciences AG		
Credit Suisse Group AG	•	•	LafargeHolcim Ltd.	•	
CSS Gruppe	•	•	Landis+Gyr AG	•	•
Dätwyler Holding AG	•	•	Leclanché SA		
Denner AG	•	•	LEM Holding SA		

8 Übersicht der einbezogenen Unternehmen

Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2021)	Unternehmen	Private Sector	Gender-Diversity-Pipeline (GZ2021)
Leonteq AG			Sensirion AG		
Liebherr-International AG			SFS Holding AG	•	•
Liechtensteinische Landesbank		•	SGS SA	•	
LifeWatch AG			Siegfried Holding AG		
Logitech International SA	•		Siemens Schweiz AG	•	
Lonza Group AG	•	•	SIG Holding Ltd.		•
Luzerner Kantonalbank AG		•	Sika AG	•	•
Magazine zum Globus AG		•	SIX Group AG	•	•
Manor AG	•	•	SoftwareOne		•
McDonald's Suisse Holding SA	•	•	Sonova Holding AG	•	•
MCH Group AG			SR Technics Group	•	
Medartis AG			SRG SSR	•	
Meier Tobler AG		•	St. Galler Kantonalbank		•
Metall Zug Gruppe	•		Stadler Rail AG	•	
Mettler-Toledo Holding AG	•		Starrag Group Holding AG		•
Meyer Burger Technology AG			Straumann Holding AG		
Micarna SA		•	Sulzer AG	•	
Migros-Genossenschafts-Bund	•	•	Sunrise Communications AG		•
Mikron Holding AG		•	Suva	•	•
Mobilezone AG		•	SV Group AG	•	•
Mobimo Holding AG		•	Swiss Finance & Property Investment AG		•
Molecular Partners AG			Swiss International Air Lines AG	•	•
Mövenpick Holding AG	•		Swiss Life Holding	•	•
Myriad Group AG			Swiss Prime Site	•	•
Nestlé S.A.	•		Swiss Re	•	•
Nidwaldner Kantonalbank		•	Swiss Steel Group	•	
Novartis AG	•	•	Swisscom AG	•	•
Obwaldner Kantonalbank		•	Swissport International Ltd.	•	•
OC Oerlikon Corporation AG		•	Swissquote Group Holding AG		
Octapharma AG			Syngenta AG	•	•
Orascom Development Holding AG		•	Tecan Group AG		•
Orell Füssli Holding AG		•	Temenos Group AG		
Orior AG			Tetra Laval Group	•	
Panalpina Welttransport (Holding) AG			The Swatch Group Ltd.	•	
Partners Group Holding AG	•	•	Thurgauer Kantonalbank		•
Peach Property Group AG			Tornos SA		
Phoenix Mecano AG	•	•	Triumph International Spiesshofer & Braun		
Planzer Transport AG		•	TX Group	•	•
Plazza Immobilien		•	u-blox Holding AG		
Poenina Holding AG		•	UBS AG	•	•
Polyphor AG			Urner Kantonalbank		
PostFinance AG	•	•	V-Zug		•
PricewaterhouseCoopers	•		Valartis Group AG		
Privatklinikgruppe Hirslanden	•	•	Valiant Holding AG		•
PSP Swiss Property AG			Valora Holding AG	•	
Raiffeisen Schweiz	•	•	VAT Group AG		
Rehau GmbH		•	Vaudoise Assurances Holding SA		
Rieter Holding AG	•		Vetropack Holding AG		
Ringier Holding AG	•	•	Vifor Pharma Management AG		
Romande Energie Holding SA		•	Villars Holding S.A.		
Ronal AG			Von Roll Holding AG		
Ruag Holding AG	•	•	Vontobel Holding AG		•
Santhera Pharmaceuticals Holding AG			VP Bank AG		
SBB Cargo AG	•	•	VZ Holding AG		
Schaffhauser Kantonalbank		•	Walliser Kantonalbank		
Schaffner Holding AG		•	Warteck Invest AG		•
Schindler Holding AG	•	•	WISeKey International Holding Ltd.		
Schlatter Holding AG		•	Ypsomed Holding AG		•
Schweiter Technologies AG			Zehnder Group AG		•
Schweizerische Bundesbahnen SBB	•	•	Züblin Immobilien Holding AG		
Schweizerische Mobiliar Versicherungsgesellschaft AG	•	•	Zug Estates Holding AG		•
Schweizerische Nationalbank		•	Zuger Kantonalbank		•
Schwyzer Kantonalbank		•	Zürcher Kantonalbank	•	•
Securitas AG Schweizerische Bewachungsgesellschaft			Zürich Insurance Group	•	
Selecta Management AG			Zur Rose		•
			Zwahlen & Mayr SA		

9 Anhang

Der komplette Anhang kann im Internet unter www.schillingreport.ch eingesehen und heruntergeladen werden.

10 Kontakt

Für Fragen und Auskünfte:



guido schilling ag
Prime Tower
Hardstrasse 201
CH-8005 Zürich
Tel. +41 44 366 63 33

www.guidoschilling.ch
info@guidoschilling.ch

Über die guido schilling ag

Executive Search aus Leidenschaft. Die guido schilling ag entwickelte sich in den vergangenen 30 Jahren zu einem der führenden Executive-Search-Unternehmen der Schweiz. Sie ist auf die Besetzung ausgewählter Spitzenpositionen auf Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsebene spezialisiert. Guido Schilling bringt für diese Mission seine langjährige Erfahrung als Unternehmer und Verwaltungsrat von diversen Dienstleistungsorganisationen ein. Er kennt die Bedürfnisse seiner Auftraggeber aus eigener praktischer Erfahrung. In Ergänzung zu den Dienstleistungen der guido schilling ag operiert die schilling partners ag, in der langjährig erfolgreiche Partner mit ihren Teams Executive-Search-Aufträge auf Niveau Geschäftsleitung branchenfokussiert abwickeln.

Starke Partner. Als unabhängige und selbstständige Unternehmen sind die guido schilling ag und die schilling partners ag Mitglieder des weltumspannenden Executive-Search-Netzwerks IMD International Search Group, das zu den renommiertesten Netzwerken der Branche zählt.

www.imd-search.com





guido schilling ag Prime Tower Hardstrasse 201 CH-8005 Zürich
T +41 44 366 63 33 | info@guidoschilling.ch | www.guidoschilling.ch

Transparenz an der Spitze. Die guido schilling ag untersucht seit 2006 die Zusammensetzung der Geschäftsleitungen sowie seit 2010 die Verwaltungsräte der rund 100 grössten Schweizer Arbeitgeber. Ergänzend durchleuchtet die guido schilling ag seit 2016 die Zusammensetzung der Führungsgremien des öffentlichen Sektors sowie die Gender-Diversity-Pipeline der Schweizer Wirtschaft. Der aktuelle Report kann kostenlos bestellt und auf Wunsch auch präsentiert werden.

www.schillingreport.ch