

## schillingreport 2017 – Transparenz an der Spitze Die Führungsgremien der Schweizer Wirtschaft und des öffentlichen Sektors

**Die Schweizer Unternehmen verbessern ihre Gender Diversity an der Spitze: Mehr als ein Fünftel aller neuen Geschäftsleitungsmitglieder sind weiblich – ein Rekord nach 10 Jahren mit «Treten an Ort». Die Zahl der Ausländer in den Geschäftsleitungen nimmt wieder zu. In der Gender Diversity dient der öffentliche Sektor als Vorbild.**

**Der Wirtschaft gelingt es, deutlich mehr Vakanzen in ihren Geschäftsleitungen mit Frauen zu besetzen. Der Frauenanteil in den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Arbeitgeber springt von 6% auf 8%, von allen Neuzugängen in den Geschäftsleitungen waren 21% weiblich – im Vorjahr nur 4%. In den Verwaltungsräten der Unternehmen wurden ebenfalls 21% der offenen Mandate mit einer Frau besetzt, damit stieg der Frauenanteil dort auf 17%. Will die Schweizer Wirtschaft den Anschluss an die anderen Länder Westeuropas nicht verlieren, muss sie den eingeschlagenen Weg konsequent weitergehen. Im öffentlichen Sektor ist das Vergleichsgremium mit 24% weiblichen Regierungsräten sowie 14% weiblichen Topkadern deutlich weiter als die Privatwirtschaft.**

**Zürich, 7. März 2017** – Die aktuellen Zahlen, welche die guido schilling ag im schillingreport analysiert, stimmen zuversichtlich: In den Geschäftsleitungen der 100 grössten Schweizer Unternehmen steigt der Frauenanteil von 6% auf 8% – in einem Jahr wuchs er somit gleich stark an wie in den gesamten 10 Jahren zuvor. «Es ist sehr erfreulich, dass die Schweizer Wirtschaft in Sachen Gender Diversity einen Schritt vorwärts macht. Da die Umsetzung der Gender Diversity wesentlich von der Gesellschaft abhängt, sind weibliche Vorbilder wichtig, damit sich die nächste Generation an diesen orientieren kann. Es muss zur Selbstverständlichkeit werden, dass sowohl Frauen als auch Männer Karriere machen», sagt Guido Schilling, Managing Partner der guido schilling ag.

### Frauenanteil im Verwaltungsrat – kleine Schritte reichen nicht

Unter den neu gewählten VR-Mitgliedern befinden sich 21% Frauen, weshalb ihr Anteil in den Verwaltungsräten gesamthaft auf 17% ansteigt (16% im Vorjahr). Dieser Zuwachs reicht nicht aus, um den Frauenanteil langfristig signifikant auf die im Raum stehenden und von der Politik geforderten 30% zu erhöhen. Die Schweiz droht den Anschluss an die anderen Länder Westeuropas zu verlieren, die teils deutlich höhere Frauenanteile verzeichnen. Die Unternehmen sollten sich deshalb ambitionierte Ziele stecken, fordert Guido Schilling: «Es gibt heute genügend hervorragend qualifizierte Kandidatinnen, die sich für Verwaltungsratsmandate eignen. Das Ziel von 30% und mehr Verwaltungsrätinnen ist aus meiner Sicht somit innert nützlicher Frist erreichbar – auch ohne entsprechende Regulierung.»

### Deutsche und Amerikaner verstärken die Geschäftsleitungen der grössten Schweizer Arbeitgeber

Der Ausländeranteil in den Geschäftsleitungen ist im vergangenen Jahr von 43% auf 45% angestiegen. Stärker vertreten sind vor allem Deutsche (+7 Mitglieder) und US-Amerikaner (+6), die Zahl der Schweizer (-12) und Briten (-3) ging hingegen zurück. «Die Schweiz verfügt, gemessen an ihrer Grösse, über sehr viele global erfolgreiche Unternehmen. Der Pool an Schweizer Führungskräften reicht daher nicht aus, um alle Positionen in den Geschäftsleitungen optimal zu besetzen. Die Bestqualifizierten, egal ob Schweizer oder Ausländer, werden auch in Zukunft wichtig bleiben, um ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum der grossen Schweizer Arbeitgeber zu gewährleisten. Der Fokus sollte deshalb nicht primär auf der Nationalität liegen», so Guido Schilling.

### Vergleich DAX und SMI: Wirkt sich die deutsche Frauenquote aus?

Kotierte deutsche Unternehmen sind seit Anfang 2016 verpflichtet, eine Frauenquote in ihren Aufsichtsräten einzuhalten. Ein Vergleich der grössten Unternehmen

Deutschlands mit der Schweiz zeigt: In den DAX-Aufsichtsräten liegt der Frauenanteil mit 30% deutlich höher als in den SMI-Verwaltungsräten mit 21%. Auch beim Frauenanteil unter den Neumitgliedern liegt der DAX mit 43% vor dem SMI mit 32%. Die deutsche Quotenregelung wirkt sich jedoch aktuell noch nicht auf die Vorstände aus: Die 30 DAX-Unternehmen erhöhten den Frauenanteil in ihren Vorständen von 9% auf 10% – im SMI ist er von 6% auf 8% geklettert. Die weitere Entwicklung wird spannend und von uns konsequent beobachtet.

### Gender-Diversity-Pipeline

Der schillingreport schafft in diesem Jahr erstmals Transparenz über die gesamte Gender-Diversity-Pipeline hinweg. Grundlage für die Befragung sind die 250 wichtigsten Unternehmen der Schweiz, von denen bisher 92 ihre Daten zur Verfügung gestellt haben. Aktuell finden sich in diesem Sample 10% Frauen in den Geschäftsleitungen, 14% im Top Management und 21% im Middle Management. «Es stimmt positiv, dass im Middle Management der Frauenanteil bei durchschnittlich 21% liegt. Diese Frauen bilden die Pipeline für zukünftige Spitzenpositionen. Fragen mich junge Managerinnen, was sich positiv auf ihre Karrierechance auswirkt, rate ich allen, eine Verantwortung im Kerngeschäft eines Unternehmens anzustreben. Leider sind aktuell immer noch sehr viele Managerinnen in Supporteinheiten tätig, was ihre Einflussnahme auf das Business schmälert», sagt Guido Schilling, denn: «Vom CEO und von den Geschäftsbereichsleitern wird erwartet, dass sie in einem operativen Verantwortungsbereich Erfahrung gesammelt haben.»

### Der öffentliche Sektor ist der Privatwirtschaft voraus

Zum ersten Mal erhebt der schillingreport 2017 auch die Führungsgremien aller 26 Kantone sowie der Bundesverwaltung. Bund und Kantone weisen in ihren höchsten Führungspositionen einen Frauenanteil von 14% auf, deutlich mehr als in der Privatwirtschaft. «Der öffentliche Sektor ist für weibliche Führungskräfte ein attraktiver Arbeitgeber, weil er die Vereinbarkeit von Familie und Karriere fördert. Zum Beispiel bieten viele öffentliche Verwaltungen bereits seit längerer Zeit sinnvolle Teilzeitmodelle an», erklärt Guido Schilling. Darüber hinaus zeigen die Zahlen des schillingreport, dass die Grenzen zwischen privatem und öffentlichem Sektor zusehends durchlässiger sind: 47% der untersuchten Führungskräfte bei der öffentlichen Hand verfügen über berufliche Erfahrung im Privatsektor. «Ich bin überzeugt, dass dieser Anteil weiter zunehmen wird. Sowohl die Verwaltung als auch die Privatwirtschaft profitieren von den Erfahrungen aus dem jeweils anderen Sektor. Diese gegenseitige Befruchtung ist begrüssenswert und wird dazu führen, dass Stellenwechsel zwischen den beiden Sektoren zur Normalität werden», sagt Guido Schilling.

Der neu aufgesetzte schillingreport 2017 umfasst die 119 grössten Arbeitgeber der Schweiz sowie den Bund und alle 26 Kantone. Entsprechend wurden 891 Geschäftsleitungs-, 833 Verwaltungsratsmitglieder sowie 1013 Führungskräfte des öffentlichen Sektors (Amtsleiter/innen, Generalsekretäre, Generalsekretärinnen und Staatsschreiber/innen) in die Untersuchung mit einbezogen. Zur Erhebung der Gender-Diversity-Pipeline wurden die 250 wichtigsten Schweizer Unternehmen angefragt, von denen bisher 92 ihre Daten bekannt gegeben haben.

Der vollständige Report kann in den Sprachen Deutsch, Französisch und Englisch ab Mitte Mai online unter [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch) bezogen werden.

## schillingreport 2017 – Transparence au sommet Les organes directeurs de l'économie suisse et du secteur public

**Les entreprises suisses améliorent la diversité des genres au sommet: plus d'un cinquième des nouveaux membres de direction sont des femmes – un record après dix ans de stagnation. Il y a de nouveau plus d'étrangers parmi les cadres dirigeants. En matière de diversité des genres, le secteur public est exemplaire.**

Dans l'économie, un nombre croissant de postes de direction ont été attribués à des femmes. Chez les 100 plus grands employeurs de Suisse, le taux de femmes à la direction a ainsi bondi de 6% à 8%, avec 21% de nouvelles recrues contre seulement 4% l'année précédente. Dans les conseils d'administration aussi, 21% des mandats ouverts ont été adjugés à des femmes, dont la part a ainsi grimpé à 17%. Si l'économie suisse ne veut pas être devancée et surpassée par les autres pays d'Europe occidentale, elle doit poursuivre sur cette voie. Avec 24% de conseillères d'État et 14% de cadres supérieures, les organes comparables du secteur public font nettement meilleure figure que l'économie privée.

**Zurich, le 7 mars 2017** – Les chiffres actuels analysés par Guido Schilling sa dans le schillingreport sont encourageants: dans les directions des 100 plus grandes entreprises de Suisse, le taux de femmes est passé de 6% à 8%, progressant autant en une année qu'au cours des dix années précédentes. «Il est fort réjouissant de voir l'économie suisse aller de l'avant en matière de diversité des genres. La mise en œuvre de celle-ci dépend fortement de la société et il est primordial d'avoir des modèles de rôle féminins auxquels la future génération peut s'orienter. Il doit être tout naturel que les femmes comme les hommes font carrière», estime Guido Schilling, Managing Partner de Guido Schilling sa.

**Taux de femmes dans les conseils d'administration – il faut presser le pas**  
Les femmes représentent 21% des nouveaux membres élus aux conseils d'administration. De 16% l'année dernière, leur part totale dans les CA est ainsi passée à 17%. Cela ne suffit pas pour une hausse durable et significative dans l'optique des 30% avancés et exigés par la politique. La Suisse risque de rester à quai tandis que d'autres pays d'Europe occidentale mettent le cap sur une représentation nettement plus forte des femmes. Guido Schilling appelle donc les entreprises à se fixer des objectifs ambitieux: «Il existe aujourd'hui suffisamment de candidates parfaitement qualifiées pour siéger au sein de conseils d'administration. À mon avis, l'objectif des 30% de femmes membres de conseils d'administration – voire plus – peut être atteint dans un délai utile, même sans quotas.»

### Allemands et Américains renforcent les directions des plus grands employeurs suisses

Le taux d'étrangers au sein des directions d'entreprise a augmenté l'année dernière de 43% à 45%, avec davantage de personnes en provenance d'Allemagne (+7 membres) et des États-Unis (+6), mais moins de Suisse (-12) et de Grande-Bretagne (-3). «Pour sa taille, la Suisse compte de très nombreuses entreprises performantes à l'échelle internationale. Le réservoir de cadres supérieurs helvétiques ne suffit pas à pourvoir idéalement tous les postes de direction. Accéder aux candidats les mieux qualifiés – qu'ils soient suisses ou étrangers – restera essentiel pour garantir demain aussi une croissance économique durable aux grands employeurs suisses. La nationalité ne doit donc pas être le souci majeur», conclut Guido Schilling.

### Comparaison du DAX et du SMI: quel impact du quota féminin allemand?

Depuis début 2016, les entreprises allemandes cotées doivent atteindre un quota féminin dans leurs conseils de surveillance. Une comparaison entre les plus grandes entreprises allemandes et suisses montre qu'avec respectivement 30%

et 21%, les femmes sont nettement mieux représentées dans les conseils de surveillance du DAX que dans les conseils d'administration du SMI. Pour les nouveaux membres aussi, le DAX surpasse le SMI (43% contre 32%). Pour l'instant, la réglementation allemande sur les quotas ne se répercute cependant pas encore sur les équipes dirigeantes: dans les 30 sociétés du DAX, le taux de femmes membres du directoire est passé de 9% à 10%, mais de 6% à 8% dans celles du SMI. L'évolution future promet d'être passionnante et nous l'observerons avec grand intérêt.

### Gender-Diversity-Pipeline – Relève en vue de la diversité des genres

Le schillingreport de cette année instaure pour la première fois la transparence sur toute la relève en vue de la diversité des genres. Le sondage s'appuie sur les 250 entreprises les plus importantes de Suisse. À ce jour, 92 d'entre elles ont mis leurs données à disposition. Dans cet échantillon, 10% de femmes occupent un poste comme membre de la direction, 14% dans les échelons supérieurs et 21% dans l'encadrement intermédiaire. «La moyenne de 21% de femmes dans l'encadrement intermédiaire est un bon signe. Elles constituent le vivier de talents pour les futures positions de direction. Mon conseil aux jeunes managers qui me demandent ce qui joue en faveur de leur carrière est de viser une responsabilité dans le secteur clé de l'entreprise. Trop souvent malheureusement, elles s'orientent vers les unités de support, ce qui réduit leur influence sur les affaires», explique Guido Schilling, alors que «L'on attend du CEO et des chefs de département qu'ils aient acquis de l'expérience dans un domaine de compétence opérationnel.»

### Le secteur public en avance sur l'économie privée

Pour la première fois, le schillingreport 2017 collecte également les données relatives aux organes de conduite de les 26 cantons suisses et de l'administration fédérale. La Confédération et les cantons affichent un taux de femmes de 14% et donc sensiblement plus élevé que l'économie privée. «Le secteur public est un employeur attrayant pour les cadres car il favorise la conciliation famille-carrière. Une grande partie des administrations publiques propose depuis un certain temps déjà, par exemple, des modèles judicieux de travail à temps partiel», développe Guido Schilling. Les chiffres du schillingreport montrent par ailleurs que les frontières entre les secteurs public et privé deviennent toujours plus floues. 47% des cadres supérieurs sondés auprès des pouvoirs publics ont acquis leur expérience professionnelle dans le secteur privé. «Je suis convaincu que ce pourcentage va continuer d'augmenter. Tant l'administration que l'économie privée profitent des expériences cumulées dans l'autre secteur. Grâce à cet enrichissement réciproque salutaire, le changement d'emploi entre les deux secteurs deviendra la normalité», dit Guido Schilling.

Le schillingreport 2017 fraîchement rédigé couvre les 119 plus grands employeurs de Suisse ainsi que la Confédération et les 26 cantons. 891 membres de direction, 833 membres de conseil d'administration et 1013 cadres supérieurs du secteur public (chefs et cheffes d'office, secrétaires généraux et générale, chanceliers et chancelières d'État) ont été inclus dans l'étude. Pour établir la relève en vue de la diversité des genres, les 250 plus importantes entreprises suisses ont été contactées. À ce jour, 92 ont communiqué leurs données.

Le rapport complet pourra être obtenu dès mi-mai en allemand, en français et en anglais sur le site [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch).

## schillingreport 2017 – Transparency at the Top The Executive and Supervisory Boards of the largest Swiss Companies and the Public Sector

**Swiss Companies increase Gender Diversity among Top Executives: More than a fifth of all new executive board members are women – a record after 10 years of «standing still». The number of foreigners on executive boards has continued to rise. The public sector serves as a model for gender diversity.**

**Swiss Companies have been successful in filling significantly more vacant executive board seats with women. The share of women on the executive boards of Switzerland's 100 largest companies has jumped from 6% to 8%. Women represented 21% of all of the new executive board members – 4% in the previous year. Likewise, 21% of the vacant seats on supervisory boards were filled by women, bringing the overall share of women to 17%. If Swiss companies want to keep up with the rest of the West European countries, they will have to consistently make progress. The public sector is far more advanced than private business in this regard. The share of women among executive councillors is 24%, while 14% of top executives in the public sector are female.**

**Zurich, 7 March 2017** – The current figures, which guido schilling ag analyses in the schillingreport, are grounds for optimism. On the executive boards of the 100 largest Swiss companies, the share of women has increased from 6% to 8%. It has therefore risen in one year as much as in the previous 10 years combined. «It is very gratifying that Swiss companies are taking a step forward on matters of gender diversity», says Guido Schilling, Managing Partner of guido schilling ag. «Since the implementation of gender diversity essentially depends on society, it is important for the next generation to have female role models to follow. It must become a matter of course for both women and men to have a career.»

### Percentage of Women on the Supervisory Board – Small Steps Are Not Enough

Among newly appointed supervisory board members, women represent 21%, bringing their overall share up to 17% (16% last year). This is not sufficient to significantly increase the proportion of women in the long term to the generally targeted and politically demanded 30% level. Switzerland is in danger of lagging behind other Western European countries, some of which have significantly higher percentages of women in these posts. Swiss companies need to set ambitious goals, says Guido Schilling. «There are plenty of outstanding female candidates today who are qualified to serve on supervisory boards. The target of 30% or more women on supervisory boards can be achieved within a reasonable period of time, in my view, even without the corresponding regulations.»

### The Number of Germans and Americans on the Executive Boards of Switzerland's Largest Employers is Growing

The share of foreigners on executive boards has increased from 43% to 45% in the last few years. There has been a significant increase in the number of Germans (+7 members) and Americans (+6), while the number Swiss members has dropped by 12 and the number of British members by 3. «Compared to its small size, Switzerland has a lot of globally successful companies», says Guido Schilling. «There are not enough Swiss executives to optimally cover all of the seats on the executive boards. It will always be important to find the best qualified candidates, whether Swiss or Foreign, to ensure the sustainable growth of Switzerland's largest employers. Therefore, the primary focus should not be on nationality.»

### DAX vs. SMI: Is Germany's Women's Quota Having an Impact?

Listed German companies have been required since January 2016 to maintain a quota of women on their boards of directors. A comparison of Germany's largest

companies to Switzerland's shows that the share of women on DAX supervisory boards is 30%, while this figure on SMI supervisory boards is 21%. Likewise, the share of women among new DAX supervisory board members is 43%, as opposed to 32% on the SMI supervisory boards. However, the German quota law is not currently having an impact on the executive boards. The share of women on the executive boards of the 30 DAX companies has increased from 9% to 10%, while the number on SMI boards has increased from 6% to 8%. We will be watching this trend closely and look forward to seeing how it develops.

### Gender Diversity Pipeline

This year for the first time the schillingreport brings transparency to the entire gender diversity pipeline. Serving as a basis for the survey are the 250 most important companies of Switzerland, of which 92 have made their statistics available. In this sample, 10% of executive board members, 14% of senior executives, and 21% of middle managers, are women. «It is promising that the number of women in middle management is an average of 21%», says Guido Schilling. «These women are the pipeline to future executive positions. When young female managers ask me how they can boost their career opportunities, I advise all of them to strive for a position of responsibility in the core business of a company. Unfortunately, many female managers are still in support units, which reduces their influence on the business. This, he says, is because «CEOs and business unit managers are expected to have gained experience in operational management».

### The Public Sector is ahead of Private Business

For the first time, the schillingreport 2017 now also surveys the management boards of all 26 cantons as well as the federal administration. The share of women in top management positions of the federal government and the cantons is 14%, significantly more than in private companies. «Employment in the public sector is appealing to female managers because it promotes compatibility between family and career, Guido Schilling explains. «For example, many public administrations have been offering sensible part-time arrangements for many years.» Moreover, the figures in the schillingreport show that the boundaries between the private and the public sector are increasingly permeable: 47% of the executives surveyed in the public sector have professional experience in the private sector. «I am convinced that this percentage will continue to increase», says Guido Schilling. «Both the public administration and private business benefit from experiences in the other sector. This cross fertilisation is positive and the result will be that career changes between the two sectors will become common.»

The newly drafted schillingreport 2017 surveys the 119 largest employers in Switzerland, as well as the federal administration and the 26 cantons. Accordingly, 891 executive board members, 833 supervisory board members, and 1013 executive managers in the public sector (state chancellors, general secretaries, department heads) were included in the survey. For the survey of the gender diversity pipeline, the 250 most important Swiss companies have been queried, of which 92 currently make their statistics available.

The full report will be available online in German, French and English by mid-May at [www.schillingreport.ch](http://www.schillingreport.ch).

## Für Fragen oder Auskünfte

guido schilling ag  
Silvia Coiro  
Prime Tower  
Hardstrasse 201  
CH-8005 Zürich  
www.guidoschilling.ch  
www.schillingreport.ch

Telefon +41 44 366 63 55  
silvia.coiro@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.

## Pour toute question ou demande de renseignements

guido schilling sa  
Silvia Coiro  
Prime Tower  
Hardstrasse 201  
CH-8005 Zurich  
www.guidoschilling.ch  
www.schillingreport.ch

Téléphone +41 44 366 63 55  
silvia.coiro@guidoschilling.ch

## À propos de guido schilling sa

**Recrutement de cadres par passion.** Au cours des 30 dernières années, guido schilling sa est devenue un leader du recrutement de cadres en Suisse, spécialisée en positions choisies du plus haut niveau au sein de conseils d'administration et de directions d'entreprise. Pour cela, Guido Schilling met à profit sa longue expérience d'entrepreneur et d'administrateur pour diverses organisations de services. Grâce à sa propre expérience pratique, il connaît les besoins de ses clients. guido schilling sa et ses prestations sont complétées par schilling partners sa, avec ses partenaires au succès confirmé depuis longtemps et leurs équipes spécialisées par branches traitant des mandats de recrutement de cadres au niveau direction d'entreprise.

## For questions and information

guido schilling ag  
Silvia Coiro  
Prime Tower  
Hardstrasse 201  
CH-8005 Zurich  
www.guidoschilling.ch  
www.schillingreport.ch

Phone +41 44 366 63 55  
silvia.coiro@guidoschilling.ch

## About guido schilling ag

**Executive Search is our Passion.** Over the past 30 years, guido schilling ag has grown to become one of the leading executive search companies of Switzerland. The company specialises in filling select top positions at the supervisory-board and executive-management level. To fulfil this mission, Guido Schilling brings many years of experience as an entrepreneur and member of the supervisory boards of various service organisations. He knows his client's needs because of his own practical experience. Complementing the services of guido schilling ag is schilling partners ag, a company in which longstanding successful partners and their teams fulfil executive search orders at the mandates at corporate management level with a focus on their specific sector.

